

〔論文〕

経営者石田退三論（2・完）

——喜一郎戦略との遭遇——

笠井雅直・藤井隆久

名古屋学院大学/大学院経済経営研究科博士課程

要 旨

戦時下、豊田紡織は、中央紡績へと統合され、豊田は綿業からの事業転換を余儀なくされる。豊田は、豊田自動織機製作所とトヨタ自動車工業に拠る軍需品生産・自動車製造へと邁進する。豊田自動織機製作所は、紡織機の製造が困難化しつつあり、事業の再構築をすすめていたが、石田退三は常務取締役として、その最前線に放り込まれたのであった。何事も「合理的にすすめる」石田退三は、自動車部品の生産と軍需品生産に関する実績から、ついには豊田自動織機製作所の「生産担当者」となる。第二次大戦後はGHQによる「財閥解体」の一連の改革の中、石田退三は豊田自動織機製作所における紡織機生産の再開を推進することで、1948年豊田自動織機製作所の取締役社長となる。全豊田の観点、家族主義的豊田を体現する経営者となっていた。

キーワード：石田退三、豊田利三郎、豊田喜一郎、本田宗一郎、豊田自動織機製作所

Taizou Ishida and Toyoda

——Close encounters of the alternative——

Masanao KASAI, Takahisa FUJII

Nagoya Gakuin University/
Graduate School of Economics and Business Administration

目 次

はじめに

1. 服部商店退職の経緯
2. 豊田紡織と豊田の事業
3. 豊田紡織と石田退三
4. 豊田の経営方向の転換と石田退三
(以上は、『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第55巻第1号)
5. 転換期の豊田紡織と石田退三
 - 5.1. 昭和戦前期の紡織業と豊田紡織
 - 5.2. 石田退三の監査役就任と生産部門
 - 5.3. 石田退三, 豊田紡織取締役へ
6. 豊田自動織機製作所の石田退三(1941-45年)
 - 6.1. 豊田自動織機製作所の戦時
 - 6.2. 本田宗一郎と石田退三
 - 6.3. 軍需生産と石田退三
 - 6.4. 豊田の中での石田退三の位置
7. 戦後の豊田自動織機製作所と石田退三
 - 7.1. 戦後の石田退三
 - 7.2. 戦後改革と豊田
 - 7.3. 敗戦直後の豊田自動織機製作所と石田退三
 - 7.4. 1948年の石田退三と豊田

5. 転換期の豊田紡織と石田退三

5.1. 昭和戦前期の紡織業と豊田紡織

石田退三の入社した豊田紡織は、昭和戦前期において、その置かれた状況は激変する。昭和戦前期の日本の紡織業は昭和恐慌、そして満州事変以降、増勢に転じる。それは次の通りであった。

「昭和七年から十二年に至る六年間に、国内紡織業の発展はめざましいものがあり、第五十六表〔後掲、本稿の表5-1を参照〕にみられるような躍進ぶりを示した。すなわち、この六年間に綿糸の生産高は一・五倍、綿布は一・四倍とそれぞれ増加し、また紡機の設備鍾数は一・七倍、織機の台数は一・四倍となっている。紡機の設備鍾数は昭和六年の七五三万鍾から、昭和十二年の一、二五七万鍾へと六年間に五〇四万鍾、一年当たりの八四万鍾の割合で増加したことになる。ことに昭和十一年には、一六五万鍾と未曾有の増設が行われ、当時その生産能力が年に一〇〇万鍾といわれた紡機製造業界は、このため繁忙をきわめた」(豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、253-254ページ)。

昭和戦前期の紡織業の推移を表5-1で見れば、日本の紡織業は、1920年代後半には、綿糸、綿布は、堅調に推移し、1930年の昭和恐慌で落ち込みを示すも、1931年の満州事変以降、急拡大となっている。豊田紡織の綿糸、綿布生産高も、同様の推移を示すが、その拡大規模は全国の推移をはるかに上回るものであった。

表5-1 日本の綿紡績業と豊田紡織の推移

年次 昭和/年 (西暦)	会社 数	全国 綿糸生産量 (千梱)		全国 綿布生産高 (百万碼)		豊田紡織 綿糸生産量 (千梱)		豊田紡織 綿布生産高 (百万碼)	
		指数	指数	指数	指数	指数	指数	指数	指数
2 (1927)	64	2,531	100	1,295	100	16	100	39	100
3 (1928)	70	2,452	97	1,382	107	19	119	41	105
4 (1929)	70	2,793	110	1,538	119	24	150	55	141
5 (1930)	74	2,525	100	1,388	107	21	131	51	131
6 (1931)	72	2,567	101	1,405	107	31	194	67	172
7 (1932)	71	2,810	111	1,533	118	53	331	95	244
8 (1933)	69	3,100	122	1,673	129	53	331	96	246
9 (1934)	72	3,472	137	1,794	139	56	350	108	276
10 (1935)	74	3,561	141	1,843	142	60	375	122	313
11 (1936)	74	3,607	143	1,802	139	58	363	117	300
12 (1937)	82	3,965	157	1,890	146	55	344	111	285
13 (1938)		2,552	101	1,461	113	47	294	93	238
14 (1939)		2,606	103	1,585	122	43	269	77	197
15 (1940) 上半期		1,161	46	742	57	16	100	33	85

出所：豊田自動織機製作所社史編集委員会『四十年史』豊田自動織機製作所，1967年。

東洋経済新報社『株式会社年鑑』各年版。

日本繊維連合会編『繊維年鑑 昭和22年版』繊維年鑑刊行会，1949年。

吉本重洋編輯『繊維年鑑 昭和17年版』日本繊維研究会，1942年。

注記：指数は1927年を100としたものであり，小数点以下は四捨五入した。

石田退三入社（1927年）後の豊田紡織のパフォーマンスの良好さは，綿業事業の拡大と経営多角化によるものであった。同社の事業拡大としては，輸出向けの生地綿布中心から加工綿布へと加工度を高めるために，晒加工の工場として設立した庄内川染工所（1928年）（豊田紡織，1996年，38ページ），豊田織布押切工場の豊田押切紡織株式会社への改組（1929年），そして中央紡織の設立（1929年）があった。以上の設立の背景には，まず，豊田自動織機製作所において製造していたG型自動織機の販売先の「大部分は豊田系の織布工場からの注文であり，ひろく世間一般からの注文に応じたのは，それ以後のこと」（豊田自動織機製作所社史編集委員会，1967年，114ページ）ということがあった。表5-2に見られるように，豊田系の受注及び納入が圧倒的に多いことが判る。

更に，経営多角化について見れば，新素材として，生糸にかわり，レーヨンが登場したことに対応して，1932年，人絹製造の庄内川レーヨンを設立する。かつて，「大正末—昭和6年上半期まで」の，「綿業界」「大受難時代」に（岡本藤次郎，1953年，63ページ），豊田紡織は1931年に菊井紡織と合併することで新社長に豊田佐助が就任し，産業合理化を推進したことも，表5-1

表5-2 豊田自動織機製作所における自動織機の受注納入状況（創立までの累計）

納 入 先	受注台数 (単位：台)	納入台数 (単位：台)	受注残 (単位：台)
豊田紡織（株）本社工場	1,008	528	480
〃 刈谷工場	520	520	0
菊井紡織（株）	1,176	124	1,052
豊田織布菊井工場	24	24	0
鐘淵紡績（株）	101	7	94
東洋紡績（株）	6	0	6
計	2,835	1,203	1,632

出所：豊田自動織機製作所社史編集委員会『四十年史』豊田自動織機製作所，1967年。

の推移につながったものであった。すでに見たように、その頃、同社の新職制の下で、石田退三も営業部商務係として本社に戻っている。とはいえ、1931年の金輸出再禁止、管理通貨制移行により為替安となったことで、「印度、近東方面」への輸出が激増し、表5-1に見られるように、1932年から、綿業生産は増大し、豊田紡織の生産も増加傾向となったのであった（同上、91ページ以下）。

しかし、1937年の日中戦争以降日本は「従来自由経済より戦時統制経済へ」（同上、116ページ）と方向転換する。綿業も次のような状況となる。

「先づ繊維工業に対する統制の第一歩は、為替管理令実施による原棉の輸入制限に始まり、次いで内需品はステープル・ファイバーの強制混用となり、又原棉及製品の最高価格制が設定され、更に原棉の割当制が実施されるに至った。〔豊田紡織をとりまく状況も〕製品価格の全面的公定実施、生産並に配給の制限、わけても内需品は混紡も廃してオール・スフを以てこれに充て、外貨獲得の積極的国策より綿製品は専ら挙て輸出に振り向ける事と〔なった。さらに〕（中略）棉及スフ紡織業は、全く強力なる法的統制下に置かれるの新段階に入り、国内向けの生産並に満支等円ブロックへの積出しも著しく抑制〔された。その後〕（中略）輸出向製品の滞貨は漸次増加し、採算は一層悪化して来たので、（中略）織布を減産して再生糸の製造を図るに至った〔1939年〕」（岡本藤次郎，1953年，116-117ページ）。

産業合理化をすすめていた豊田紡織は、以上のような、生産統制、原料割当、輸出統制という日本経済の統制経済への突入の前後に、石田退三を豊田紡織監査役（1936年）とするも、1939年には、一転して、石田退三は同社取締役となる。以下、その経緯を見よう。

5.2. 石田退三の監査役就任と生産部門

1936年10月、石田退三は監査役になり、自身の行動を次のように回想している。

「だいたい監査役といえば、みな“閑散役”と思いきりおる。じょうだんやないで、定款をみてもわかるように、監査役は、会社の業務を正当に監査するのが役目ですわな。だのに、なぜ、いまの監査役はなにもやろうとしないのか。これは、理屈でしょうが。で、ワシは、監査役ということばをすなおに解釈して、容赦なく社内を監査して歩いた。手なれた営業部門からド素人の生産部門まで徹底的にアラさがしをやって、歩いたわ」（池田政次郎，1971年A，98-99ページ）。

石田退三の監査役ぶりについて、池田政次郎は、『監査役だから不合理を追求するのだ』という大義名分をふりかざして、真正面から堂々とやってのける。この種の感覚と実行力は、なみの人間にはちょっとみられないたくましさ」（池田政次郎，1971年A，100ページ）があったとしている。

石田退三の「たくましさ」については、かの大野耐一も、後に次のように回想している。

「特に私は、豊田紡〔織〕時代の数年間にも、〔石田さんから〕薫陶と云うよりも算盤片手に無茶とも云える様な注文を付けられて、今で云う“シゴカレ”乍ら勉強させられて来ました。お蔭で今になってみると、その一つ一つが私共の血となり肉となっているのであります」（石田泰一，1980年，194ページ）。

実際、その頃、「かつて昭和十二～十三年、私が〔大野耐一〕まだ豊田紡織に在籍していたころ、上司に『紡績の標準作業を書いてみよ』と言われて」「以後、標準作業の『標準』とはいったい何かについてあれこれ考え続けた」（大野耐一，1978年，181-182ページ）とある。とすれば、石田退三は、「監査役」の「監査」で、「ド素人の生産部門」である生産現場の作業標準化についても目配りしたかの如くであった。とはいえ、石田退三の実際については、はっきりしないところもあるが、「前向きにどんな仕事でも努力」（池田政次郎，1971年A，101ページ）すれば必ず報われるということを徹底させようとしたものと思われる。

更に、監査役石田退三のことを知り得るものとして、石田退三が1936年5月に就任した青木染工場の監査役がある。青木染工場は、「東京（隅田区太平町）にあって、青木直治が経営し、優秀な技術がかわれて東京ばかりでなく、全国的に有名な染工場」とある。同社と豊田利三郎の関係については「大正十二年の関東大震災に遭遇して、本所一带は焦土と化し、青木染工場も一物もなく失い再起不能に陥った。この消息を知った利三郎は、『それは可哀想だ。あれだけの技術を埋らしておくのは、わが国染織界のためにも惜しい。わしが資金を提供するから、是非再興してもらいたい』と当時の金で二十五万円を、利三郎個人名義で提供した」という。同社においては「その恩誼や、取引関係などから、豊田系から一人役員が選出されていたが、そのオハチがこんど石田に廻ってきたわけ」（岡戸武平，2011年，165-166ページ）であった。服部商店に在職して以来、綿業取引に通じていた石田退三は青木染工場の監査役にふさわしいものであった。石田退三は、同社の監査役に就任し、1942年5月には同社取締役となっていることからすれば、同

社の「優秀なる染織技術」を発達させるという豊田利三郎の支援の意図（岡本藤次郎，1953年，44ページ）を継承し、実現させることが求められていたことになる。ここで、石田退三は監査役、そして取締役として、取引関係だけでなく、工場経営や技術にまで立ち入る機会を得たものと思われる。

5.3. 石田退三、豊田紡織取締役へ

石田退三は豊田紡織監査役ではあったが、他方で、1937年7月、全豊田徳善会の発起人になっている。この全豊田徳善会に関しては、『豊田紡織株式会社史』によれば、次のようであった。

「〔豊田紡織〕社祖佐吉翁ハ常ニ温情主義ヲ説カレタ。ソシテソレハ又家族主義ノ別名ヲモツテ呼バレ経営上指導精神ノ中枢ヲナスモノデアツタ。従ツテ不景氣ノ為ニ会社ニ赤字ガ続イテモ、飯ガ喰エヌ様ニナレバー碗ノ飯ヲ上下御互ニ半分宛分ケ合ッテ喰ホウト云フ意気込デヤツテ来ラレタ。昭和五、六年頃ノ輸出不振ニ基ク大恐慌ノ襲来ニ際シテハ、其打開策トシテ所謂産業合理化ニヨル経営能率ノ増進ガ強調サレ其手段トシテ従業員ノ大量整理ガ主要ナモノトシテ取上ゲラレタ。大衆資本ヲ背景トスル大会社ノ重役幹部ハ此合理化ノ実行ニ左迄ノ精神的苦痛ヲ伴ハナカッタ思フ。当時ノ社会ノ思想ハ可ナリ悪化シ左傾的デアツタガ、ソレデモ猶、業績維持ノ為ノ人員整理ハ、会社ノ経営ヲ委任セラレ居ル者ノ立場トシテ又止ムヲ得ザル手段ト自他共ニ許シテ居タ。併シ家族主義ヲ標榜シ労資一体ヲ理想トシテ居ル豊田紡〔織〕デハ、人員整理ニ依ツテ産業合理化ヲ計ルト云フコトハ然カク簡単ニハ参ラヌコトデアツタ」（岡本藤次郎，1953年，184ページ）。

以上のように、豊田紡織は、昭和恐慌に際しても、産業合理化の一方で、家族主義を徹底すべく、経営者側と全従業員との協調をはかるために、1937年7月に「全豊田徳善会」を設立する。発起人に岡本藤次郎、田中忠治、石田退三、山中清一、彦坂健嗣、三井克己、佐原要太郎、加藤文雄、山崎玉三郎、新堂久吉が名を連ね、顧問に岡本藤次郎、竹内賢吉、石田退三が推薦され、委員長に彦坂健嗣、常務委員に山崎玉三郎、新堂久吉が選任された（同上，83-84ページ）。設立と運営のメンバーには、岡本藤次郎、田中忠治、石田退三、竹内賢吉などの旧兒玉一造・豊田利三郎人脈の人々が結集している。1933年に、名古屋商工会議所副会頭に就任して以来（トヨタグループ史編纂委員会，2005年B，年表），名古屋商工会議所の業務で忙しい豊田利三郎にかわって、全豊田の「家族主義」を担おうとしたものと思われる。

中でも石田退三は、その住まいは1937年頃には、名古屋市「東区白壁町二ノ三」（名古屋中央電話局，1937年）の住所となっているが、当時、同住所の土地所有者は豊田利三郎となっている（『B-25 土地台帳 東区下堅町1丁目-2丁目・白壁町1丁目-4丁目』，名古屋市市政資料館所蔵資料）。又、豊田利三郎は、「名古屋市東区白壁町二ノ五」に住んでいる（『豊田関係各社員宿所録 昭和16年12月』）。つまり、石田退三は豊田利三郎の土地を借りて（又は家屋共々か）、豊田利三郎の極近所に住んでいたことになる。後年、石田退三と同じ小鈴谷出身のソニー創業者・

盛田昭夫は「私が中学の頃には、名古屋の白壁町の私の家のすぐ真向かいに〔石田退三さんは〕住んでおられた」(石田泰一, 1980年, 56ページ)といている。盛田昭夫は、1921年の生まれであり(社団法人日本工業倶楽部編, 2003年, 297ページ), 同氏の中学生の頃はちょうどその時期にあたる。当時の石田退三と豊田利三郎については、かつて彦根の児玉家で同居していたように、さながら兄弟の如く付き合いが続いていたものと思われる。

その後、石田退三は、1939年4月、豊田紡織取締役役に就任し、1940年4月、庄内川レーヨン取締役役に就任するというように豊田の綿業のど真ん中にいた。しかし、豊田紡織は「[1939年9月]戦争の拡大につれて貿易はしだいに困難となり、原棉の輸入、綿製品の輸出に支障を来すようになった。この結果、紡績の生産は減退し、各工場の稼働率はしだいに低下して、適正操業度を割るところが続出した。能率を維持向上するためには、企業の整理統合が必要なことは明らかであり、国策の立場からも、また企業自身の問題としても、緊急を要する課題となった。昭和十五年十一月八日、当局の意を受けた紡績連合会は、企業統合要綱案を審議決定し、五〇万錘を目標として、企業の整理統合をすすめること」(豊田自動織機製作所社史編集委員会, 1967年, 273ページ)となり、豊田紡織は1942年2月に設立される中央紡績へと統合される。その最中に石田退三は豊田自動織機製作所取締役へと配置替となる(1941年4月)。

1941年まで存続した豊田紡織について見れば、表5-3で示されるように、同社の特徴は、有価証券所有が、1937年上半期から激増して、そのほとんどが豊田系企業のものであったことから

表5-3 豊田紡織の各期決算要項一覧 (単位：千円)

決算期	払込 資本金	積立金並 繰越金	配当率	預金 並現金	有価証券	純益金
1934年上半期	10,400	4,102	普通0.7 特別0.5	3,337	4,969	706
1934年下半期	10,400	4,061	0.7	2,997	5,655	982
1935年上半期	10,700	4,247	0.8	2,788	6,407	647
1935年下半期	10,700	4,435	0.7	3,393	6,475	597
1936年上半期	10,700	4,577	0.7	2,157	6,481	551
1936年下半期	10,700	4,744	0.7	1,369	6,660	576
1937年上半期	10,700	4,989	0.8	1,016	9,679	662
1937年下半期	10,700	5,181	0.8	2,061	10,782	659
1938年上半期	10,700	5,323	0.8	1,820	10,354	609
1938年下半期	10,700	5,456	0.8	1,563	10,519	601
1939年上半期	10,700	5,599	6	1,768	10,637	610
1939年下半期	10,700	5,742	0.8	1,523	10,896	611
1940年上半期	10,700	5,919	0.8	1,911	11,251	644
1940年下半期	10,700	6,131	0.8	1,691	11,546	680
1941年上半期	10,700	8,414	0.9	4,178	10,949	2,888
1941年下半期	10,700	9,731	1.0	8,604	5,985	2,453

出所：岡本藤次郎『豊田紡織株式会社史』1953年。

して「紡織業を主業とする傍ら、豊田系各社の株式を所有し、謂わば豊田コンツェルン中核体をなしている」のであり、同社の所有する「有価証券の内訳は、豊田自動織機、豊田押切紡、中央紡織、豊田自動車、豊田製鋼、庄内川レーヨン、同染工所、豊田光棉（中略）、豊田紡織廠等が主なるもので」（東洋経済新報社、1941年4月12日、39ページ）あった。豊田紡織の持株会社の機能は、1942年2月の中央紡績の設立に際して、「豊田紡織は所有株式のうちから、豊田紡織廠株式6万8000株、豊田自動織機製作所株式6万4311株、中央紡織株式2万8000株の合計16万811株をトヨタ金融」に譲渡し、持株会社としての役割を終わっている」（トヨタ自動車株式会社歴史文化部社内史料グループ、2000年、115ページ。併せて、トヨタグループ史編纂委員会、2005年A、52ページを参照）。1941年の、その売却は同社に莫大な利益をもたらしたことになる。しかし、実際には、この「合計16万811株」をトヨタ金融が「譲り受けた」のであるが、「このときの株式取得価格は666万2105円にのぼり、資本金100万円のトヨタ金融が自己資本で取得することはできなかった」のであり、トヨタ金融は「買入れた株式を担保に」三井銀行名古屋支店から500万円の融資を受けている。かくして、豊田の持株会社は、豊田紡織からトヨタ金融（1942年、豊田産業に改称）へと引き継がれたのであった（トヨタグループ史編纂委員会、2005年A、55ページ）。石田退三が豊田産業の役員（取締役）となるのは、1943年の11月であった。豊田の軍需品生産への傾斜とともにであった。

6. 豊田自動織機製作所の石田退三（1941-45年）

6.1. 豊田自動織機製作所の戦時

1941年4月、石田退三は豊田紡織より豊田自動織機製作所常務取締役として赴任する。しかし、同年7月、「資産凍結令により紡織機輸出不能となり、紡織機の生産は全面的に不可能となる」（豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、755ページ）。同社は「創業以来最大の危機を克服するため自動車部品、軍需品の生産に全力をあげるようになった」（同上、269ページ）。石田退三が、豊田紡織から豊田自動織機製作所の常務取締役として赴任してきたのは、斯様な時期であったが、自身、当時の経緯を次のように語っている。

「太平洋戦争が勃発する直前には、繊維機械の注文が全然なくなり、自動織機の方がなんともならん、だからお前行って一つなんとかせよ、と両豊田（注、利三郎と喜一郎）から仰せつかって、豊田紡〔織〕から当社〔豊田自動織機製作所〕へまいりましたのが昭和十六年春のことで、私が鉄工業に関係するはじまりであったのであります。しかしながら、ここにまいってみますと、ほとんど工場の中は、工員が油布で機械を掃除しているという姿で、一体なぜそういうことになっているか、次は何をやってよいか誰もわからん、これがもう全工場を支配しておいた姿であります。（中略）当時、自動車の方は、戦争気構えで何台つくってもよいということで、それぞれ部品をたくさん造るのに、人手が足りないというようなとき、一方では仕事がなくて、油掛けをして機械を磨いているというような、同系でこうした姿があることを、私は一番最初

に不審の感に打たれたのであります」(豊田自動織機製作所社史編集委員会, 1967年, 269ページ)。

石田退三を豊田自動織機製作所へと投入した豊田利三郎の真意は、石田退三に対して「自動織機へ喜一郎と二人でいってくれ」と命じたこと（日本経済新聞社編, 1959年, 27ページ）にあるように思う。というのも、豊田自動織機製作所へ常務取締役として赴任したのであるが、石田退三が「まずやらされたのが、自動車の部品づくりである。戦時中のこととて、軍の要請でトラックをどんどんつくらねばならない。ところが、自動車本体はともかく、かんじんの部品づくりの手が足りない。そこで、窮余の一策として自動織機へたのんできたのだ。喜一郎さんじきじきの依頼とあっては、いやでもやらねばならぬ。不馴れな技術陣にはっぱをかけて、一生けんめいつくった」(石田泰一, 1980年, 116ページ)とあることからして、豊田自動織機製作所の副社長でもある豊田喜一郎の下で石田退三の自動車事業へ途が始まったことになる。綿業に長らく漬かっていた石田退三が自動車部門へと足を踏み出したのは、豊田自動織機製作所における紡織機製造から自動車部品生産への事業転換そのものであった。もともと、トヨタ自動車工業の「刈谷工場は、〔トヨタ自動車工業の設立以前の〕豊田自動織機製作所の時代は組立工場となっていたが、挙母工場完成後は、トラックのボディ製作、電装品、ゴム部品の工場となっていた」のであった(トヨタ自動車株式会社歴史文化部社内史料グループ, 2000年, 118ページ)。トヨタ自動車工業からしても豊田自動織機製作所における自動車部品生産は、この上ないものであった。

石田退三の移籍以降、「[豊田自動織機製作所]においては、自動車部品の生産が昭和十六年下期から急激に増加し〔表6-1参照〕紡織機の製造禁止によってもたらされた経営の危機を脱する

表6-1 豊田自動織機製作所の売上高の推移（1933-1944年）（単位：千円）

製品分野 年次	紡織機	自動車	鋼製品	軍需品他	計
1933年	3,752	—	—	—	3,752
1934年	6,472	—	—	—	6,472
1935年	9,186	191	27	—	9,404
1936年	9,704	3,033	70	—	12,807
1937年	9,402	5,887	699	38	16,926
1938年	8,326	935	1,588	832	11,681
1939年	3,332	1,209	3,060	2,609	10,202
1940年	2,099	2,234	61	1,938	7,142
1941年	2,433	6,456	—	2,845	11,734
1942年	552	8,614	—	6,018	15,184
1943年	36	6,756	—	13,439	20,231
1944年	—	9,125	—	23,433	32,558

出所：豊田自動織機製作所社史編集委員会『40年史』1967年。

注記：紡機と織機を紡織機と一括した。それぞれの年度の数字は、上期と下期の合計したものである。

ことができたので」(豊田自動織機製作所社史編集委員会, 1967年, 270ページ)があるが, もともと石田退三を「鍛冶屋へいかせたのは, じつは, 自動車の部品を造らせるためだった」(池田政次郎, 1971年A, 107ページ)とすれば, 石田退三の面目躍如であろう。しかし, 「自動車部品の生産は, この昭和十六年下期の四六八万円を頂点とし, 以後はむしろ減少の傾向に転じた。(中略)特に自動車, 戦車などは太平洋戦争開始以後, その軍事的重要性が大陸作戦当時に比べ, 相対的に低下したため, 資材の割当も他の軍需品, 特に航空機に比べ一段と不利であった」(豊田自動織機製作所社史編集委員会, 1967年, 271ページ)。

豊田の綿業を担った豊田紡織に続いて, 豊田自動織機製作所も事業再構築を絶えずすすめることとなった。表6-1によって, 豊田自動織機製作所の部門別売上高の推移は, 1939年を画期として自動車部品と軍需品が下支えする形となり, 1941年の日米開戦前後より, 紡織機にかわって, まず, 自動車部品生産が柱となり, 1943年より軍需品にはげしく傾斜したものとなる。

6.2. 本田宗一郎と石田退三

自動車部品の生産にあたっては, 外注部品の調達も不可欠となった。石田退三が担当したケースとして, 本田宗一郎が関係する東海精機重工業(1936年設立)についてみる(本田技研工業広報部・社内広報ブロック, 1999年, 19ページ, および, トヨタ自動車工業, 1958年, 649ページ, 中部博, 2001年, 135ページ)。

本田宗一郎は1906年に静岡県磐田郡光明村(現, 浜松市天竜区)で生まれ, 父本田儀平は鍛冶職人が本業であったが, さらに自転車販売店を開業し, 二俣で有数の自転車屋に成長したという。高等小学校を卒業した本田宗一郎は, 1922年, 東京・本郷湯島のアート商会の丁稚小僧となり, 1928年には徒弟奉公を終えて, アート商会浜松支店を開業する(中部博, 2012年, 20ページ以下)。1936年, 修理業に飽き足らなくなった本田宗一郎は, 製造業への転進を計画した。知人の加藤七郎らの後援を受け, 加藤七郎を社長として東海精機重工業株式会社を設立する。本田宗一郎は, 一方ではアートピストンリング研究所の看板を掛けて, 昼はアート商会で働き, 夜はピストンリングの開発にひたすら打ち込んだという(本田技研工業, 1999年, 17-19ページ)。しかし, 「アート商会時代から修理業をやりながら[ピストン]リングをやっていくという一種の事業の切り換えをめぐる, 宗一郎とアート商会の浜松地元の出資者たち(中略)との間に衝突が起こった」。「この時点で宗一郎は自分の技術開発理念を理解しようとしぬい出資者との訣別をひそかに決意」し, 戦時体制への移行につれて, 軍用トラックや戦車の量産化が進められ, ピストン・リングの需要は高まっていたことから, 「多年の宿願だった経営に口出しする配当目あての株主との絶縁を実行し, そのため石田退三の縁でトヨタ自工に四〇%の株式を保持して貰って安定株主工作」をはかる(下川浩一, 1980年, 15-16ページ)。1942年のことであった(本田技研工業広報部・社内広報ブロック, 1999年, 20ページ)。トヨタ自動車工業の「戦時中の協力会社」の中に「東海精機重工業(株)」「静岡県磐田郡磐田町中泉」「主要取引品 ピストンリング」「代表者氏名 加藤七郎」(トヨタ自動車工業, 1958年, 649ページ)とある。石田退三も, 1942年10月, 「東海精機株式会社取締役」(刈谷市, 「[石田退三]功績の概要」)となる。

トヨタ自動車工業が最大株主となったにもかかわらず、豊田自動織機製作所の石田退三が関係したのは、豊田自動織機製作所が、自動車部品として「鋳鋼製クランクシャフトやブレーキドラム」「オイルブレーキやキャブレターなど」の鋳物部品を製造していたが、1941年からは「ピストンリング、ピストンピン、クラッチハウジング」などの生産を開始したことがあったと思われる（豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、270ページ）。

なお、戦後、本田宗一郎の東海精機重工業の「経営にも大きな転機がおとずれた。ピストン・リングの生産続行は不可能となり、親企業のトヨタ自体も先行きどうなるか、財閥解体とのからみもあってわからない状況であった。トヨタ側は本田の技術能力を評価し、別製品の納入で関係を維持することを望んだが、宗一郎は世の移り変わりを見定め、自分自身の創意をためす決意が強く、東海精機の持株を四五万円で売却した」（下川浩一、1980年、21ページ）のである。その際、本田宗一郎は石田退三を訪問し、「今の日本での状況では、この先どうなることか、さっぱりわからないので、仕方がないから、仕事を暫く休むことにする。ついては、会社の株式や機械類など一切をお譲りしたいが、お引き受けいただけませんか」（原田一男、2011年、43ページ）と切り出し、石田退三は「よろしい、仕事をおやめになるなら、一切をお引き受けしましょう」（同上）と快諾し、「本田さんは驚きながらも大喜びし、急ぎわが家に帰り、この事の次第を家族に話し伝え」（同上）たとある。後に見るように、戦後直後の豊田自動織機製作所においては「クランクシャフトや、オイルブレーキなどの自動車部品の生産が継続されて」おり（豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、311ページ）、その占める位置も大きかったことから、豊田自動織機製作所にとっても幸いなことであった。かくして、石田退三は、1946年8月、「東海精機株式会社取締役社長」となる（刈谷市、「[石田退三] 功績の概要」）。

いま、戦時中の本田宗一郎によるピストンリングの製造についてみれば、その進展の要因として、自身の試行錯誤、当時の浜松高等工業学校での学修、そしてトヨタとの取引関係をあげることができるが、トヨタとの取引は、石田退三の生産部門への深いかかわりが始まったころであり、東海精機重工業の「つくるピストンリングは、最初のうちこそベケ（不良品）が多かったけれど、ある過程を過ぎてからのそれは、先発専門メーカーのレベルをはるかに超え」「トヨタにとっては願ってもない相手」となった（城山三郎ほか、1991年、236ページ）。かくして、「商売の後先も考えず、次から次へと新しいことをやりたがる」「ここはちょっと抑えては、と言うても、わかったわかったは口先だけ、その日のうちにまた新しいことを始めるんだわ」と本田宗一郎を評する石田退三も（城山三郎、1984年、183-184ページ）、東海精機重工業の事業拡張資金を銀行から借り入れるなどの際は、「ほんと、あの人は鋭かった。どこからあんなに知恵が湧くのか驚かされたのも一度や二度ではない」（本田宗一郎）と評される行動に出たのであった（城山三郎ほか、1991年、240ページ）。戦時下の自動車生産に嵌った石田退三のなせる業であった。

6.3. 軍需品生産と石田退三

豊田自動織機製作所における軍需品生産に関する石田退三の役割については次の通りであった。

表6-2 豊田自動織機製作所における軍需品生産の推移

(単位:千円)

事業年度		砲弾	機関銃 (砲)	銃剣	舟艇部品 (相模造 兵廠)	海軍 兵器	船舶 エンジン	航空機 部品	その他	計
期	昭和									
23	12下	38								38
24	13上	219	24							243
25	下	509	66					5	9	589
26	14上	981	83	60					60	1,184
27	下	980	198	208					2	1,388
28	15上	543	228	189					7	967
29	下	448	97	327					5	877
30	16上	485	243	430		69	5			1,232
31	下	594	132	555		134	44		47	1,506
32	17上	632	314	588		791	53	5	21	2,404
33	下	825	698	574		474	178	7	62	2,818
34	18上	554	642	617	12	501	482	1,087	121	4,016
35	下	705	1,266	658	914	1,074	1,154	2,955	38	8,764
36	19上	832	818	805	1,154	1,302	1,111	3,688	9	9,719
37	下	466	2,432	2,912	673	1,346	1,043	4,144	53	13,069
38	20上	640	4,156	1,683	2,417	832	636	6,806	178	17,348

出所：豊田自動織機製作所社史編集委員会『40年史』1967年。

「当時豊田自動織機製作所は国策に副い専ら紡織機械の輸出を重点としていたが第三国依存の貿易政策は資金凍結令に依り全く終止符を打たれるに至った。此の事態に当り氏は各方面に交渉し此の事態を收拾すべく極めて短期間に自動車部品関係、その他軍需品の製造に転換し主事業である紡織機製造に代り克く多数の従業員と協力工場を混乱より防ぎ其の後に来たった軍需品生産の態勢への礎石を確立した」(刈谷市、「[石田退三] 功績の概要」)。

石田退三の、同社の新規事業にかかわる営業の面、工場生産の転換、そして軍需品生産への邁進において、果たした役割は大であったとしている。

いま、表6-2によって、豊田自動織機製作所における軍需品生産の推移についてみれば、同社における軍需品生産の開始は、1937年からであり、戦時動員の最中のことであった。豊田自動織機製作所が「軍需工業動員法による陸軍管理工場に指定」されるのは、1938年4月であり(豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、280ページ)、1939年には、豊田自動織機製作所の「本社(刈谷)工場」は「弾丸・銃器部品・銃剣」を、「名古屋工場」は「弾丸」を、それぞれ「主要軍需品」として軍需動員される(愛知県史編さん委員会、2008年、297ページ)。この結果、表6-2に見られるように、特に、砲弾、機関銃、銃剣の生産は高い水準を維持したまま推移する。先の表からして、軍需品生産は、1943年と1944年においては、豊田自動織機製作所の中軸部門

へと拡大したのであった。同社の屋台骨は軍需品生産に支えられるに至ったのである。その渦中にいたのが石田退三であった。

同社の軍需品生産について、やや立ち入ってみれば、豊田自動織機製作所においては「名古屋工場（後の名古屋陸軍造兵廠）の要求に応じ」て、1937年「まず本社工場において各種砲弾の製造を開始した」。1938年2月より「手榴弾・曲射砲弾の納入が開始され」る。「政府の当初の方針が、兵器専門工場の設備を拡充させるよりも、民需産業を兵器生産へ転換させて、既存設備を利用することにあつたため」、豊田自動織機製作所においても「鑄造設備をそのまま利用できるものから始められた」という。「鑄造設備を利用して、手榴弾・鑄物製重砲弾・野砲代用弾の弾体を鑄造し、これに加工・仕上げを施して納入した」のであるが、「このうち鋼鉄製砲弾は、その後、軍命令により急速な増産が要請されたため」「新たに砲弾専門工場を名古屋に新設する」（1938年11月完成）（豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、280ページ）。

軍需品の中でも割合を拡大していく機関銃については、「はじめ部品の製作のみを行ない、昭和十三年六月より納入を開始した」が、「砲弾加工と異なり、部品仕上げに高精度が要求されたため、工機工場を利用するなどの苦労が多かった。また紡織機ならびに自動車用として修得されたメッキ技術は、機関銃の銃身内部のクロームメッキ加工に大いに役立った」という。「その後太平洋戦争に入ってから、航空戦力絶対優先となり、一機で一〇挺近くの機銃を装備する航空機の増産に伴い、機銃の大量生産が必要となった。このため当社〔豊田自動織機製作所〕にも、一二・七耗と二〇耗の航空機用機関銃砲の生産が命令された」。「第一号機の納入にあたっては」「当時常務取締役であった石田退三みずから、試射を行うという」ということがあった（同上、281-282ページ）。

先の表6-1では、1943年頃より航空機部品の生産が大きなものとなっているが、それは、すでに1941年12月より「愛知時計電株式会社で製造中の、海軍兵器の部品生産に協力することとなり、機雷、魚雷、爆雷投射管、魚雷発射管、探深艦等の部品を製造」していたが、1942年中ごろより「舞鶴海軍工場、舞鶴第三火薬廠、横須賀海軍工場から、爆雷投射器部品、設備品などを受注」していたことがあり、さらに政府の航空機増産の重点化策により、1942年6月から「航空機部品の製造を開始」し、三菱重工業、川崎航空機工業、中島飛行機、岡本工業からの受注に対して、本社刈谷工場、名古屋栄生工場、そして1944年に新設の大府工場に対応し、航空機部品の生産をおこなった（同上、285-289ページ）。

豊田自動織機製作所の社史（『四十年史』）の記述も、石田退三を中心としたものとなっているが、自身も次のように語る。

「お家芸の紡織機の前途は次第細りで、国策経済の推移からみるとまったくのお先マックラであった。そこで、軍の要請もしくは強制にしたがって、心ならずも軍需品の製造に転換しなければならなかったものだが、そこへ全権をまかされ、常務取締役に送り込まれたのだから、正直いって、非常時意識半分、ヤケのヤンパチ半分に、どうにでもなれというような気持で、しかも結局はおおいにハリ切った。とにかく、紡織機会社から軍需会社に早変わりし、こちらも、

戦局の苛烈化と共に、死にものぐるいに何んでもやった。はじめは自動車の部分品だったが、あとは大きな砲弾けずりになった。ところが設備が十分でないので、ベケばかり出て一向にもうからなかった。そのうちに、それも資材がつづかなくなり（中略）こんどは、もっぱら原始兵器の銃剣けずりが仕事になった」（石田退三，1961年，103-104ページ）。

例によって、石田退三の回想はやや「全般的なもの」となっているが、軍需品のこの「銃剣けずり」のくだけは詳しい。

「これは〔銃剣けずり〕従来、私もよく知っている或る工場で行っていたのだが（中略）、こちらでも負けていずに始めた仕事だったが、砲弾けずりとちがって、非常に能率が上がった。よその工場設備の半分しか持っていないのに、出来上がりはうちの方が倍以上にも量産した。そこで、われわれも急に鼻息をあらくした。威張ってばかりいてめざわりでかなわん監督官に、『仕事と工具の取締りはこちらでやる。君等は材料をどこかで獲得して来て呉れ。それだけでいいんだ。こんなところでウロチョロされても、銃剣は別に多く出来やせんよ』と、逆に威張ってみせたりした」（石田退三，1961年，104-105ページ）。

「機関銃」のくだけは、さらに詳しい。

「ところで、これは後年での自動車工業につながることだが、最初のころ、機関銃の製作を当局から命ぜられたとき、こいつはなかなかむずかしい仕事で、専門にやっているC工業という会社でも、特殊の熟練工をやとい、或る種の工程は、どうしてもその名人たちの手を経なければ完成しないものどきかされた。私はその話をきいて、『そんな馬鹿々々しいことがあるものか。いちいちモッタらしい名人の手を経なければ、一挺の機関銃も出来上がらぬようでは、アメリカを相手の戦争にどうしてかてるんだ。ふるくさい名人芸ではとても機械化の量産はかなわぬ。ようし、こちらはこちらで、そんな名人抜きでこしらえてみせよう』と、あくまで近代産業システムで押しとおし、弾が飛び出せばよい機関銃の製作を引き受けたのである。システムとかなんとかいっても、じつはこの場合、システムもへったくれもなかったものでなかったが、私は少なくともその精神を強調したつもりである。そこで、とうとう素人ばかりの寄り集りで、ともかくも、一挺の機関銃を作り上げたのである。だから、いよいよとなつては、おっかなびくりりで、熱田神宮へかつぎ込んでくるしい時の神頼みともなったのだが、さて、祝詞（のりと）がすんで、試射場へもっていくと、第一発を私に撃てという。正直に申して、ドキッと来たものだ。とにかく、これは自分のところで作ったので、自分に花をもたせてくれたものだったろう。私はそう思って、覚悟の引金をひいた。（中略）十発ばかり撃ったあとはご免こうむって専門家にまかせたが、十挺の試射で、マトに当たったのが七挺、まずは歩どまり七分の合格だったわけである」（石田退三，1961年，105-106ページ）。

石田退三は、1943年の軍需会社法によって（原朗，1994年，100ページ），豊田自動織機製作所の「生産担当者・常務取締役」となるが（『豊田関係事業職員録 昭和19年5月末日現在』），まさに、生産担当者を地でいったものと言えよう。

軍需品生産の「生産担当者」は、次に見る愛三工業でも発揮されたものと思われる。軍需生産に関連して、豊田は陸軍造兵廠名古屋工廠の要求に対応するため、愛三工業の設立に参画する。設立母体となる藤田製作所は、名古屋市熱田区白鳥町で、藤田辰治郎が始めた紡織機用リング、スピンドルを製作する企業であったが、1927年「豊田利三郎などの協力により」株式会社組織となり、豊田自動織機製作所および平田紡績の協力工場として紡織機部品を製造していた。同社は、戦時体制下、「紡織機部品の生産を中止して兵器製造へと転換していった」が（愛三工業，1973年，7-8ページ），1938年5月に「陸軍造兵廠名古屋工廠から藤田製作所に対し、擲弾筒発注の内命があり、その受注について検討したが、当時の藤田製作所にはそれに応ずるだけの生産余力がなく」（同上，4ページ），1938年12月，藤田製作所，豊田自動織機製作所，そして平田紡績の三社で設立したのが愛三工業であった。

愛三工業の社長には、藤田製作所の社長、藤田辰治郎が就任し、豊田利三郎は相談役になった。1942年12月に石田退三は取締役役に就任した。1944年3月，藤田辰治郎取締役社長辞任のあとを受けて石田退三常務取締役が取締役社長に就任した。「石田新体制下で最初に手がけたのが、前述の航空機部品〔特攻航空機に使用するジュラルミン製部品〕の製造であった。この航空機部品の売上げは毎年急増していき、てき弾筒の売上げを2年目にして追い越す勢いで急伸した」（愛三工業，1989年，6ページ）。

石田退三と名古屋工廠とのつながりは、ここでもできあがったと思われる。したがって、関係者の記憶にあるように「終戦まぎわでしたが、自工〔トヨタ自動車工業〕の工場で軍人を中心にした生産増強会議があった。石田さんは、〔陸軍造兵廠名古屋工廠の〕下請けの代表できておられたがだれも妙案がなくて困っているときに、ズバリ、要は資材さえあればよい。あんたがた（軍人をさして）ゴテゴテいうまえに、材料を工面しなさい、それで万事は解決する、といいきったんです。軍部万能時代でのあの勇氣。一瞬、座がシーンとなったことをおぼえています」。石田退三の「もちまえの反骨精神」、そして「彼の人柄は、ともかく、『スジの通らないことは大きい』なのである」ということがうかがえるとともに、「石田退三の真価」が発揮されたのも、後の「昭和二十年代」とともに戦時下の「生産担当者」の時代であった（池田政次郎，1971年B，139ページ）。

6.4. 豊田の中での石田退三の位置

戦時下の豊田は、綿業部門，そして紡織機部門を整理し，軍需品生産に軸を移すのであるが，豊田の軸は，トヨタ自動車工業と豊田自動織機製作所となっていた。売上高で見れば，トヨタ自動車工業の1941年3月期の製品売上高は，3,280万円であり，1944年3月期には4,321万円へと増加する（トヨタ自動車工業，1957年，636ページ）。豊田自動織機製作所の1941年3月期の売上高は約352万円であり，1944年3月期には1,236万円となっている（豊田自動織機製作所社史編集委員会，1967年，688ページ）。生産規模からしても，戦時下においては，トヨタ自動車工業

が豊田の中心であった。1941年2月以降のトヨタ自動車工業は、会長が豊田利三郎であり、豊田喜一郎が社長であった。さらに、豊田喜一郎は、1943年には川崎航空機工業と共同で東海飛行機を設立し、社長に就任する。軍需としてのトラック生産から、それとともに国策の集中する航空機分野へと参入し、事業を多角化させる。このトヨタ自動車工業の最大株主は、豊田自動織機製作所と、豊田紡織の持株を引き継いだ豊田産業であった。それは、次のようであった。

「豊田産業は、その後もグループ各社の株式の保有を進め、〔昭和〕18年9月末の時点で、豊田自動織機〔製作所〕が発行する株式総数の25%（筆頭株主の豊田紡織廠の28%に次いで第二位）をはじめ、トヨタ自工、中央紡績、豊田紡織廠などグループ各社の約10%の株式を所有していた。さらに19年8月には、東洋紡績の保有するトヨタ自工株13万9500株を取得し、豊田自動織機に次ぐ第二位の株主となった」（トヨタグループ史、2005年A、56ページ）。

石田退三がこの豊田産業の取締役となるのは1943年11月であり、豊田自動織機製作所の生産において、軍需品と航空機部品が主力として屋台骨を支えはじめた時期であった。いま、日米開戦時と、戦時末期の旧児玉一造・豊田利三郎人脈の役職の推移をみれば（表6-3、表6-4）、1941年11月の時点では、豊田利三郎と豊田喜一郎に続くのは、岡本藤次郎（豊田紡織常務取締役、トヨタ金融常務取締役）、竹内賢吉（トヨタ自動車工業常務取締役）、そして石田退三（豊田自動織機製作所常務取締役）であった。1944年も同様に、豊田利三郎と豊田喜一郎に続くのは、岡本藤次郎（豊田産業常務取締役、旧豊田紡織廠名古屋出張所）、竹内賢吉（トヨタ自動車工業常務取締役）、そして石田退三（豊田自動織機製作所常務取締役）であった。新たに石田退三の豊田自動織機製作所生産担当者という国策に沿った役職が際立っているとすることができよう。

いずれにしても戦時下、豊田の生産を支えた旧児玉一造・豊田利三郎人脈は、竹内賢吉と石田退三であった。しかし、旧児玉一造・豊田利三郎人脈の柱であった竹内賢吉は「昭和20年3月19日夜明けの名古屋市の大空襲のとき」「自宅で消火中に」なくなる。「竹内は、菊井紡織株式会社、豊田紡織株式会社、株式会社豊田自動織機製作所を経て」トヨタ自動車工業の「常務取締役に就任し、事務部長をはじめとし、総務部、経理部の担当重役として活躍、その他、東海飛行機株式会社取締役、豊田産業株式会社監査役」などを兼ねた（トヨタ自動車工業、1958年、198ページ）。

7. 戦後の豊田自動織機製作所と石田退三

7.1. 戦後の石田退三

第二次世界大戦後の石田退三は、1945年11月に豊田自動織機製作所の取締役副社長となり、1948年11月には同社取締役社長に就任し、さらに1950年7月にはトヨタ自動車工業の取締役社長となった（刈谷市、「〔石田退三〕功績の概要」）。ここに、石田退三は豊田系企業の代表的な二つの企業のトップを兼務することで、豊田の代表となったのであった。こののち、石田退三は豊田系企業を「統轄調整」し、「全豊田の統轄指導」のために「全豊田の要望の下に昭和28年来全

表6-3 豊田系企業および旧児玉一造・豊田利三郎人脈と豊田喜一郎の役職一覧表
(1941年11月現在)

氏名 会社名	豊田利三郎	石田退三	竹内賢吉	田中忠治	西村小八郎	岡本藤次郎	豊田喜一郎
豊田紡織	取締役社長	取締役		秘書(囑託)		常務取締役	取締役副社長
豊田自動織機製作所	取締役社長	常務取締役					取締役副社長
トヨタ自動車工業	取締役会長		常務取締役			監査役	取締役社長
豊田製鋼	取締役社長			取締役			取締役副社長
豊田工機	取締役社長						取締役副社長
豊田理化学研究所	理事 評議員	評議員	監事		評議員	監事	理事長 評議員
豊田紡織廠	取締役社長						取締役
北支自動車工業	取締役		取締役				取締役社長
豊田自動機械販売	取締役						取締役
中央紡織	取締役社長				常務取締役	監査役	取締役
豊田光棉紡績	取締役	取締役				監査役	取締役
豊田押切紡織	取締役					監査役	取締役
菊井織布							取締役
豊友商事		取締役			監査役		
トヨタ金融	取締役社長		監査役			常務	取締役副社長

出所：『豊田関係各社宿所録 昭和16年12月』。

注記：会社名は、掲載順。

豊田の統率者として関係会社の相互の「豊田会」を組織し、議長となっている（同上）。このように石田退三が全豊田の中心に位置することになったのは、すでに見た戦時統制下、豊田産業以下の役職に就任するだけでなく、豊田自動織機製作所の生産担当者として工場経営の実質的な担い手となっていたことが大きかった。さらに、戦後日本におけるGHQによる戦後改革への豊田の対応の中でその位置は確固たるものとなった（ここでは、いわゆるトヨタ・グループの企業群を豊田系企業、トヨタ・グループ全体を豊田とした）。

7.2. 戦後改革と豊田

このような戦後のキャリアアップについて石田退三は、敗戦直後のGHQによる財閥解体指令の進行に対する豊田の対応ともども、次のように述べる。

表6-4 豊田系企業および旧児玉一造・豊田利三郎人脈と豊田喜一郎の役職一覧

(1944年5月)

氏名 会社名	豊田利三郎	石田退三	竹内賢吉	田中忠治	西村小八郎	岡本藤次郎	豊田喜一郎
豊田産業	取締役社長	取締役	監査役			常務取締役	取締役 副社長
豊田自動織機 製作所	生産責任者 取締役社長	生産担当者 常務取締役				顧問	取締役 副社長
トヨタ自動車 工業	取締役会長		常務取締役		取締役	監査役	生産責任者 取締役社長
豊田製鋼	生産責任者 取締役社長			監査役			取締役 副社長
豊田工機	生産責任者 取締役社長						取締役 副社長
東海飛行機	監査役			取締役			生産責任者 取締役社長
豊友商事		相談役			相談役		
豊田紡織 (旧豊田紡織廠)	取締役社長					名古屋 出張所長	取締役
成通紡織廠股 份有限公司							
豊田機械紡織 廠	取締役						取締役
華中豊田自動 車工業	取締役					監査役	取締役社長
華北自動車工 業							
豊田理化学研 究所	理事 評議員	評議員	監事		評議員	監事	理事長 評議員
豊田徳善会	会長	理事	理事	理事		理事	副会長
豊ヶ丘可塑園	理事長	理事	理事	理事		常務理事 園長	

出所：『豊田関係事業職員録 昭和19年5月末日現在』。

注記：会社名は、掲載順。

「豊田に対する財閥指定は、一度にドン、ピシャッと来たわけでもなく、うすうすその気配は察せられていた。(中略) コンツェルン組織もまだ出来るか出来ないかの程度で、ひょっとしたら、豊田などは指定外におかれるかも知れぬと、どっちつかずに、しかも希望的観測というやつを強くしていた。それがどうしても解体指令は免れぬらしいとなったので、じつは少々あわてさせられたものである。そこで、これはいかんと、いちはやく豊田関係の会社を寸断することにした。内輪な工作は後まわしにしてもと、まず社名変更をまっさきにやった。すなわち、豊田の名を冠するものは、自動織機製作所だけの一つに残し、他はそれぞれに、車体は刈谷車

体、工機は刈谷工機（中略）というように、俄かづくりの看板を掛けかえた。なお自動車工業の方は、当時東洋棉花を通じて、資本の多くと人が加わって来ており、これは豊田系というよりも三井系とみられ、その関係から別途に制限会社の指定を受けた。さて、豊田もケンソン気味でいたものの、いよいよれっきとした地方財閥として然るべき指定を受けた。その中心をなすものは豊田産業で、これが豊田系全事業の持株会社とみなされたのである。さっそく、豊田産業はイヤオウなしの解体で、商事部門のみを日新通商として再出発させ、同時に、社長の豊田利三郎氏は関係会社の社長・会長など、すべての役職をはなれ、名実共に財界活動の第一線から引退してしまった。このとき、私は利三郎さんの後任として、豊田自動織機〔製作所〕の社長に就任したもので、したがって、私なぞもいわばパーズ成金？の一人かも知れず、あまり大きな顔はできない」（石田退三、1961年、109-110ページ）。

石田退三の言にあるように、実際、豊田にあっては「終戦後、わずか10日ほどの昭和二十年」「八月二十七日、豊田産業は戦後初の取締役会を開催する。この取締役会の開催場所は豊田自動織機製作所」「の会議室であった」。「この取締役会は単に豊田産業の動向だけでなく、トヨタグループ全体の方向性を決める重大な意義を持つ会議であった」（トヨタグループ、2005年A、59ページ）。連合軍最高司令官マッカーサーが厚木飛行場に到着し、連合軍総司令部（GHQ）が設置されるのが8月30日であり（日本銀行金融研究所、1988年、207ページ）、豊田の対応は異常に早い。もっとも、豊田自動織機製作所の社長であり「全豊田事業の総帥」であった豊田利三郎は、敗戦後ただちに「各事業における終戦処理は、それぞれの責任者に任せることとし」、利三郎自身は「もっぱら連合国の占領政策に関する情報の収集にあたることとした」（豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、309ページ）。ここから、豊田の戦後が始まる。

上の豊田産業の会議では「敗戦により『速やかに対策』を立てる必要性の高い順番に検討』を行っている（トヨタグループ、2005年A、62ページ）。豊田系各社の生産計画についてはいずれもはっきりせず、「ところが、極めて具体的な生産計画を積極的に示すことのできた会社が一社だけあった。それが豊田自動織機である。（中略）『紡織機関係全部の製作、さしあたり月産二万錠、織機八〇〇台、撚糸機一万錠を目途とする、紡織機製作の立案にあり』、（中略）豊田自動織機が生産が増加すれば、それに伴って豊田工機や豊田製鋼など他のグループ会社も『活路を得ることとならん』』としている（同上、66ページ）。豊田喜一郎が「東京から得た情報に基づいて『自動車工業』は存続六ヶ敷」「紡織機工業』は多分可ならん」ということで（同上、67ページ）、「紡績業の再建に素早く対応」したことがあった。依然として東京方面の情報収集は豊田喜一郎のネットワークに依存したものであった（同上、67ページ）。

さらに、GHQは、1945年11月、日本政府に「持株会社の解体に関する覚書（いわゆる財閥解体令）を交付し（中略）この財閥解体の動きに、トヨタグループはすぐさま対応した」。「トヨタ自工は財閥解体令の発せられた同月の二十七日の定時株主総会で、定款の事業目的から航空機の製造販売を削除した。さらに関連会社の社名から豊田の名称を削除するために、豊田製鋼を愛知製鋼に、豊田工機を刈谷工機に、東海飛行機を愛知工業に、トヨタ車体工業を刈谷車体にそれぞれ

れ改称したのである。また、グループ会社間の役員兼任を取りやめ、豊田利三郎は豊田産業および豊田自動織機の社長以外の役職を辞し、同様に、豊田喜一郎もトヨタ自工の社長に専念することになった」（同上、74ページ）。

これによって、それまで、グループ会社の社長、副社長をほとんど豊田利三郎と喜一郎が占めていた体制から、1945年12月末には、豊田産業は豊田利三郎、豊田自動織機製作所は豊田利三郎、トヨタ自動車工業は豊田喜一郎、愛知製鋼は大島理三郎、刈谷工機は菅隆俊、愛知工業は豊田喜一郎、刈谷車体は豊田平吉がそれぞれ社長となっている。石田退三も、豊田自動織機製作所の専務から副社長となった（同上、75ページ）。

以上の動きは、1945年11月にGHQによって発せられた「会社解散の制限などに関する勅令」（制限会社令）などに対応するものであったが、結果としては、トヨタ自動車工業以外の豊田系企業は対象外となった（豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、328-329ページ）。さらに、1946年11月、「会社の証券保有制限などに関する件」が、公布されることで（同上、330ページ）、つまり「去る〔昭和21年11月〕二十五日実施された制限会社の子会社、孫会社に関する支配の禁止勅令により豊田産業ではトヨタ自動車会社に東洋棉花の資本が一割一分入っているためこの勅令に抵触するので〔兼任重役を退任させることを協議、決定の方針となった〕」（新修名古屋市史資料編編集委員会、2012年、394ページ。もとは『中部経済新聞』昭和21年12月4日）。

以上の結果による豊田系企業と工場の実質的な経営担当者は、表7-1によって知られる。資料の『愛知県商工人名録 昭和21年度版』は愛知県商工館が独自に調査したものであり、調査時期の関係もあり、各社の名称も不統一ではあるが、敗戦後の、各社の製造品目が知られる。豊田自動織機製作所も織機、紡機の製造ではなく、各種部品の製造を行っていたようである。さらに、「代表者」は、1944年頃の役職では、「生産担当者」や「製造部長」を経ている。戦時下の実質的な工場経営の担当が、代表者となっていたのである（表7-1）。石田退三もその一人であった。

この体制は、1947年「三月ごろ制限会社であるトヨタ自動車を除き〔トヨタグループの〕他社は株式処分を行い資本面では相互の紐帯が断ちきられ役員も兼任を解き一応分離独立した」こと（新修名古屋市史資料編編集委員会、2012年、396ページ。もとは『中部経済新聞』昭和22年7月18日）、確固となる。1947年4月の独占禁止法公布（7月施行）に対する事前対応となっていたのであった。

7.3. 敗戦直後の豊田自動織機製作所と石田退三

戦後改革のなかで石田退三が浮上してきたのは、GHQによる戦後改革の僥倖だけではなかった。敗戦直後の豊田自動織機製作所の石田退三は、次の様であった。

「終戦と同時に、むやみと掻き集めた従業員を、これからどうして養っていくかが、いずこも同じ、軍需没落工場での最大問題となった。そこで終戦からまだ幾日もたたないころである。私は全員を一堂に集めてこんな一席をぶった『いよいよ大変な事態に立ち至った。これから元の平和産業に切り替えるといっても、オイソレとは容易なわざではない。この際、従業員諸君

表7-1 各社・工場の代表者一覧（豊田系企業・工場）（1946年12月現在,記載順）

業務	所在地	名称	代表者氏名	旧役職名
綿, スフ織物製造	碧海, 刈谷町熊	豊田自動織機製作所	記載なし	
特殊鋼材	碧海, 刈谷町 刈谷八丁北東	愛知製鋼	大島理三郎	同社に所属なし
鋳造	碧海, 刈谷町 熊油木二ノ一	豊田自動織機製作所	石田退三	生産担当者 常務取締役
鋳造	碧海, 新川町 元軒屋敷三一	新川産業	大島理三郎	旧東新航空機 (1945年2月設立) 代表取締役
鍍金	名, 西, 米田町 一七一六	豊田自動織機製作所栄生工場	記載なし	
小形漁船	碧海, 刈谷町	トヨタ車体工業	立松巖	1945年8月設立
各種自動車製造	碧海, 刈谷町	トヨタ自動車工業刈谷工場	大島理三郎	生産担当者 常務取締役
珙瑯鉄器	名, 中川, 運河通	トヨタ自動車工業愛知工場	宮崎徹	製造部部长
自動車部品	知多, 大府町	豊田自動織機製作所大府工場	豊田利三郎	生産責任者 取締役社長
工作機械, 紡織機部品	碧海, 刈谷町 重原西山	刈谷工機本社工場	木村柳太郎	取締役 業務部部长
織機	碧海, 刈谷町 熊油木	豊田自動織機製作所	石田退三	
木工機部品	名, 西, 枇杷島町	豊田自動織機製作所栄生工場	豊田利三郎	
工作機械 メリヤス機	碧海, 刈谷町	豊田工機	菅隆俊	生産担当者 常務取締役
印刷機	名, 中川, 運河通 四ノ六三	トヨタ自動車工業愛知工場	宮崎徹	
電動機	碧海, 刈谷町 刈谷岡留池一	トヨタ自動車工業南刈谷工場	豊田喜一郎	生産責任者 取締役社長
貿易業 自転車部品	名, 中, 伝馬町 六ノ一八	豊田産業	豊田利三郎	取締役社長
貿易品製造 紡績機械織布機械	碧海, 刈谷町 熊油木二ノ一	豊田自動織機製作所	記載なし	
貿易品製造 珙瑯鉄器印刷機械	名, 中川 運河通四ノ六三	トヨタ自動車工業愛知工場	記載なし	

出所：真下一男編輯, 『愛知県商工人名録 昭和21年度版』愛知県商工館, 1946年。『豊田関係事業職員録 昭和19年5月末日現在』, アイシン精機社史編集委員会『アイシン精機20年史』, 1985年。

付記：旧役職名は, 主に1944年5月末日現在のもの。

表7-2 A社（豊田自動織機製作所）の製品生産量及び労働者数

年	品目	織機 (台)	紡機 同部分品 (千円)	軍需品 (千円)	自動車 部品 (千円)	労働者数 全社分 (人)
1935年		6,384	6,823			2,555
1941年				1,899		2,239
1946年		1,279	7,304		16,270	2,193
1947年		2,534	61,373		9,967	1,976

出所：国民経済研究協会編集・監修、『戦後復興期経済調査資料 第7巻 企業実態調査報告書1948年』日本経済評論社，1998年，308，321ページ。

注記：同所ではA社となっているが，豊田自動織機製作所に該当するものと判断。

も自分の進退についてとっくり考えてもらいたい。引きつづき，細々とでもここで仕事をやろうという人は，一生，私たちと共にカユをすすめる覚悟で残ってくれ。その覚悟のつかぬ人は，この際，身を引いてもらうより仕方ない。それも早いほどいい。今のうちなら，よそでも仕事が見つかるだろうが，先になったらそれもどうなるか判らぬ』。ところが，私のメイ演説の効き目か，それともとうにこの職場が見限られていたものか，一夜のうちに六千八百人いたものが，わずか千六百人に減ってしまった」（石田退三，1961年，107ページ）。

1945年8月には，豊田自動織機製作所の「労働者数」は2,545人であり，1945年12月には，1,614人となっていることから（国民経済研究協会編集，1998年，308ページ。同書ではA社となっているが，豊田自動織機製作所に該当するものと判断），1945年12月のことと思われる。

1945年9月にはGHQによって，「民需向けの繊維品・鉄鋼・機械・自動車などの生産が，全面的に許可され」，豊田自動織機製作所は「直ちに刈谷工場・大府工場・栄生工場の民需生産転換の申請を行い」，1945年12月，「紡織機械・自動車部品・内燃機関・車両部品の生産および鋼材の引抜加工が許可された」（豊田自動織機製作所社史編集委員会，1967年，311ページ）その頃であった。上の1945年12月の従業員数，「1,600人」（石田退三）となっているのは，戦時中，動員された徴用労働者や女子挺身隊，学徒勤労報国隊が「工場を去っていった」ことや，戦地にいた応召者も「逐次復員」したことなどにより（同，311ページ），従業員数の変動の激しい時代であったことを示しているように思われる。豊田自動織機製作所の『四十年史』では，1944年9月末の7,121人から，1945年9月末の2,847人，そして1946年9月末の3,769人へと変化した後，ほぼ四千人前後の生産体制になっていく（同，670-671ページ）。

敗戦直後の豊田自動織機製作所においては，「クランクシャフト，オイルブレーキなど自動車部品の生産が継続されていたが，数量的には微々たるものであった」とされているが（豊田自動織機製作所社史編集委員会，1967年，311ページ），表7-2によれば，1946年には「自動車部品」の製品生産額は少なくとも「紡機・同部分品」の倍以上となっており，同社の柱となっていることがわかる。この背景には，GHQによるトヨタ自動車工業に対するトラック生産の許可があった（1945年12月）（トヨタ自動車工業，1958年，236-237ページ）。豊田自動織機製作所の戦後

表7-3 豊田自動織機製作所の生産の推移

分野別 決算期	織機	紡機	従業員数
昭和21年上期	468台	－ 錘	3,404人
21年下期	1,401	8,749	3,781
22年上期	1,835	19,299	3,641
22年下期	1,558	36,996	3,429
23年上期	2,145	64,178	3,440
23年下期	2,538	70,709	3,691

出所：ダイヤモンド社『経済雑誌 ダイヤモンド 臨時増刊号』37巻25号，
1949年8月29日，148ページ。

の再開は、ひとまず、トヨタ自動車工業の事業再開によっていたのであった。

豊田自動織機製作所における織機、紡績機械の生産の推移は、表7-3の通りであった。同社は「全工場共戦災皆無であった。この点非常に恵まれており、戦後、紡織機事業への復活は、同業会社中でも最も早く、其後生産高の復旧状況も、極めて順調である」とされる（ダイヤモンド社、『経済雑誌 ダイヤモンド 臨時増刊』37巻25号，1949年8月29日発行，148ページ）。

豊田自動織機製作所の繊維機械の生産開始については、石田退三の言がある。

「それについても、思い出すのは終戦直後のみじめな輸出の経験である。（中略）昭和二十年十月、私は東京のGHQ（連合軍駐留司令部）に、繊維機械の輸出を認めてほしいとたのみに行った。当時豊田自動織機は戦時中の鉄砲づくりから、再び本業の繊維機械に戻ろうと努力していた。国内の繊維工場はまだ機械を買うどころではなく、輸出しかお得意はないわけだ。ところがGHQ側は『三流国の日本から輸出するなど、もってのほか』とケンもホロロのあいさつ。これには、全く腹が立った。負けん気を出して『それなら日本を、負かせて三流国にしたのはだれだ。輸出がいけないのなら、うちの会社の従業員と家族にパンを与えてほしい』とやり返した。これには向こうもまいって輸出は認めてくれたが、こんどは価格で『三流国のくせに高すぎる』とまたも“三流国”呼ばわりをされるありさま。とうとう三日間談判して、繊維機械六百台の輸出ワクを手に入れ、（中略）これは、戦後、日本の輸出第一号となった…」（石田退三，1969年，7-8ページ）。

このやりとりは、「見返り輸出用の織機八百台の生産命令」と言われるものであり、GHQとの交渉にあたったのは石田退三であった。氏の回想でも最終的には「役所の方のご理解とご支援により、織機八百台の輸出許可を得た」とある。この輸出はGHQが「終戦直後の食糧危機を乗り切るために、米、小麦の輸入を日本政府に許可し」、「ついで綿花、石油、塩などの輸入を認めたが、これらの支払いのために、輸入の見返りとして、わが国からの輸出が必要になった」ことによっていた。この「織機も、その輸入見返り物資の一つであった」（豊田自動織機製作所社史編集委

表7-4 豊田自動織機製作所の生産（1948年9月中）

生産品目	生産数	生産額
織機	400台	36,000千円
紡機	120,000錘	72,000千円
自動車部品		4,000千円
計		112,000千円

出所：『ダイヤモンド』1948年11月11日，23ページ。

員会，1967年，317-318ページ）のであり，歴史的な行動であった。しかし，この織機の輸出は，紆余曲折の後，1947年7月，「中華民国」「印度」「英国」に船積みされる。それでも「この輸出は，戦後におけるわが国最初の機械輸出であり」，豊田自動織機製作所の「繊維機械輸出の先駆をなすものであった」（同上，320ページ）。

7.4. 1948年の石田退三と豊田

国内の綿業の復興については「我国経済再建の方式として輸出軽工業，なかんずく繊維工業の復興が強く唱えられ，その具体的計画として昭和21年8月繊維再建3カ年計画が策定された。織機生産も紡機生産と共にこの再建計画に基づいて復元計画が立てられ」（国民経済研究協会編集・監修，1998年，287-28ページ）。

この背景には「昭和21年2月，米国綿業査察団が来朝し」，日本の「綿業の生産力を詳細に調査した結果，米棉89萬俵（うち60%を下らざる数量を製品として輸出）の対日輸出が決定された。ついで21年6月」，綿花が到着し，「ここに原料面の不安は一掃され」，「政府ならびに業界」は「繊維再建3カ年計画を樹立し」た（日本繊維連合会，1947年，171ページ）。

そして，1947年，「二月末，司令部から綿紡錘四百萬錘の許可が発表せられ」ることで（同上，104ページ），繊維機械工業も復調に向かう。繊維機械の業界団体も「繊維機器は一本で取扱われて来たが，昭和二三年度に全日本繊維機器工業振興会内にタテの連絡機関として各繊維機械部会の中央委員会が結成され，繊維機器国内復元の完遂と輸出の振興を計るような態勢を整えた」。石田退三は，綿織物部会の委員長となっている（本多恭雄編，1949年，197ページ）。なお，石田退三は，「昭和23年11月，通商産業省機械輸出協議会委員」となっている（刈谷市『刈谷市名誉市民 故従三位・勲一等 石田退三翁 市民葬』刈谷市民会館，1979年）。

この前後の豊田自動織機製作所の生産は，表7-3に知られる。1948年上期からの生産の規模が拡大となっている。その結果，1948年9月頃には，同社は織機と紡績機械による会社となる。自動車部品の生産額は著しい低下となっている。いまや，「戦後の我国機械工業に於いて，最も有望なのは，紡機製作事業である。紡機の国内需要が多いばかりでなく，輸出も好望視されるからである」（ダイヤモンド社，1948年，23ページ）。同社は「昭和二十三年から二十四年にかけて」の「ガチャ万景気に」「受注量を急速に伸ばしていった」（トヨタグループ，2005年A，78ページ）。

豊田自動織機製作所の社長に就任した石田退三の前に立ちはだかったのは，ドッジラインと労働側の攻勢であった。ドッジラインの実施による1ドル＝360円の固定為替レートの設定は，そ

れ以前の「繊維機械についての暫定弗換算レートは紡機320円、織機270円」であったことからすれば（本多恭雄，1948年，212ページ），360円の設定は繊維機械製品の輸出にとっては円安修正であった。それでも，豊田自動織機製作所は「収益状況では東海銀行が織機かといわれるほどであった豊田自動織機も一時は販売が停頓したため二十四年度第四四半期は同社も新規受注が減少した。このため一月から外注を社内生産に切替えまた外注部品の単価を三〇%切り下げたりして外注費を三千万円節減する一方臨時工の解雇などを断行したが綿紡四百万錠制限撤廃で不況は一度に消し飛び六月以来会社創立以来の好況期に入った」（新修名古屋市史資料編編集委員会，2012年，402ページ。もとは『中部経済新聞』昭和25年9月14日）。

石田退三も言う。

「スト騒ぎで多少のもたつきもあったが，（中略）戦後の「糸へん」界復元の波にのって，豊田自動織機の復興はぐんぐんとすすんだ。（中略）私はこの機をはずさず，国内ばかりでなく海外市場への再進出をねらった。この際，すこしでも外貨の獲得につくさなければ，それを志しておられた発明創業者の故佐吉翁に相すまぬと考えたからである。そこでまず，貿易再開と同時に，五百台の輸出品を仕掛けたが，この上は通産省の方へ大いにハッパをかけなければならぬと，さっそく，（中略）こちらから腕まくりしてでかけて行った。（中略）幸い当局でもすぐに話に乗ってくれ，六百台が買い上げられ，さらに別個に，インドから六百台，パキスタンから六百台というように，続々と買い付けの商談がまとまった。（中略）このために自動織機もついに再建達成，私もホッと一息入れるまでになったのである。（中略）繊維業界の復活と海外輸出の再開で，自動織機の方は『もうこれでよし』というところまで漕ぎつくと，今度はトヨタ自動車工業の方が重大な段階に乗り上げてしまった。（中略）特に永年の統制下経営にならされて来ていた自動車業界は，終戦以来のシワヨセが一時に出たのと，いわゆるドッジ・ラインによる金融ひっばくのハサミ討ちにあい，まったく動きのとれぬどたん場に追い込まれていた。材料高の販売づまり，作っても売れぬし，売れてもコスト高で引き合わない。売掛金は取れぬし，手元は苦しくなる。そこへ持ってきて，賃上げ闘争である。（中略）八方ふさがりとなったものだ。『トヨタ自動車も，もうあかん』という声が，あちらこちらから起こって来た。それが昭和二十五年のことである」（石田退三，1961年，114-116ページ）。

あらためて，豊田自動織機製作所の石田退三の前に立ちふさがった労働側の攻勢について見ると，1945年12月の労働組合法公布（1946年3月施行）以降，労働組合の結成が相次ぐ。石田退三も言う。「米国の日本占領政策」によって「戦争中は禁止されていた労働組合の結成が許され，豊田系関係会社でも一斉に労働組合が出来あがった」（石田退三，1961年，112ページ）。具体的な事情は次の通りであった。

「そうして次から次へとストライキが始まった。その皮切りが私の社長になったばかりの自動織機製作所であった。組合側の要求はいろいろとあった。その中でもデカイのは退職金の配分

で、最高は月給の八十カ月から百カ月分をよこせというのであった。(中略) 気の小さい私はびっくりしてしまった。そこで退職金を払って会社をつぶしてどうなることかと、私も一歩をゆずらず、大いに頑張った。そうして、結局、基本給——全給与の三分一から二分の一——の六十カ月ということにした。(中略) 同情は同情、頑張りは頑張り、そこがお互い、会社を盛り立てて行かねばならぬものつらいところである。幸いにハナシは一同にも解ってもらえ、ストライキは二十一日目にまるくおさまった」(石田退三, 1961年, 112-114ページ)。

戦後、設立された「グループ各社の労働組合と会社との関係は、当初は友好的であった。たとえば、豊田自動織機では、刈谷工場ほかに栄生工場、大府工場でも従業員組合が結成されるが、これらの組合は、会社の生産復興運動に積極的に協力していた。また、これらの組合がトヨタ自動織機労働組合に一本化され、二十一年二月九日に組合結成労働者大会が開催された際には、労働組合は会社経営への参画を宣言し、戦後の会社再建に積極的に協力することを明確にしている」。しかし、「労働組合は、戦後の急激なインフレーションによる生活水準の低下を回避するために、絶えず賃上げ交渉を行わざるを得ない状況にあり、かたや会社側は賃上げを何とか抑えようとしていた」。「労働組合と会社側の関係は次第に悪化していった」。「トヨタグループ各社の労働組合は賃金交渉を通じて結束を強め、昭和二十一年十二月十二日には最初の統一闘争としてグループ各社で一斉に退職金規定改正の要求書を提出する」。「多くのグループ会社は、まだ設立からそれほど経過しておらず、したがって勤続年数は短かったため、ほぼ組合の要求通りに妥結した。しかし、勤続年数の長い従業員を多数抱えていた豊田自動織機では、「数回の交渉でも妥結に至らなかった」が、1947年2月5日に妥結する。しかし、「この退職金問題は解決したものの、豊田自動織機では五月度暫定給与をめぐって労使の意見が対立し、ついにストライキに発展した」。「このストライキは、10万錘を超える紡機を受注し、本格的生産に移行する矢先だった同社にとって大きな痛手となった。しかもGHQの経済政策の一環として紡績設備400万錘復元許可〔1947年2月〕やインドへの輸出等の民間貿易促進により大量の紡績機受注が期待されていた時期でもあったため、なおのこと衝撃は大きかった」。

この「争議の收拾は、部課長会と豊田系労働組合統一連絡協議会に一任すること」で、「争議は完全に終結した」(1947年7月)(トヨタグループ, 2005年A, 86-89ページ)という。石田退三について見れば、すでに1946年8月、「豊田自動織機労働組合」との「労働協約書」締結の会社側代表となっており、そこでは「労働組合の要求を入れ」、結果として、豊田自動織機製作所における「生活給的要素を大幅に取り入れた新賃金体系を実施」することで「円満な労使関係」となっている。1947年の労働争議においても石田退三は、「従業員ノ生活安定」、「会社ノ経理状況」の「収支不均衡」に対して、「今ニシテ生産復興」「推進」の「実ヲ挙」げるためには「組合ノ協力」が不可欠としている(豊田自動織機製作所社史編集委員会, 1967年, 338-346ページ)。とすれば、石田退三による事態の打開は、「全豊田」と家族主義的豊田という豊田佐吉以来の観点で、争議に対応したことによっていたとすることができよう。

かくして、1948年11月、石田退三は豊田自動織機製作所の取締役社長となったのであった。

参考文献

- 愛三工業 (1973) 『愛三工業35年史』愛三工業。
- 愛三工業 (1989) 『愛三工業50年史』愛三工業。
- 愛知県史編さん委員会 (2008) 『愛知県史 資料編30 工業2』愛知県。
- 池田政次郎 (1971A) 『石田退三語録』大成出版社。
- 池田政次郎 (1971B) 『最後の一番頭 石田退三の世界』講談社。
- 石田退三 (1961) 『人生勝負に生きる』実業の日本社。
- 石田退三 (1969) 「中日新聞」1969年7月28日『紙つぶて』所収, 中日新聞社。
- 石田泰一 (1980) 『軌跡九十年 石田退三』文化評論出版。
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社。
- 岡戸武平 (2011) 『闘志乃王冠』中部経済新聞社 (元版は1965年刊)。
- 岡本藤次郎 (1953) 『豊田紡織株式会社史』日新通商。
- 刈谷市 (1979) 『刈谷市名譽市民 故従三位・勲一等 石田退三翁 市民葬』刈谷市民会館。
- 国民経済研究協会編集・監修(1998) 『戦後復興期経済調査資料 第7巻 企業実態調査報告書』日本経済評論社。
- 下川浩一 (1980) 「本田宗一郎 (本田技研創業者) 創造的国際企業化を遂行した技術家経営者」下川浩一ほか『日本の企業家 (4) 戦後篇 経済立国の牽引者』有斐閣。
- 城山三郎 (1984) 『人間紀行 本田宗一郎との100時間』講談社。
- 城山三郎ほか (1991) 『本田宗一郎の「人の心を買う術」』プレジデント社。
- 新修名古屋市史資料編編集委員会 (2012) 『新修 名古屋市史 資料編 現代』。
- 東洋経済新報社 (1941) 『東洋経済新報』1941年10月11日発行。
- 〔豊田〕(1941年) 『豊田関係各社員宿所録 昭和16年12月』。
- トヨタ自動車工業 (1958) 『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業。
- トヨタ自動車歴史文化部社内史料グループ (2000) 『トヨタ自動車I 時代に懸ける』トヨタ自動車。
- トヨタグループ史編纂委員会 (2005A) 『絆 豊田業団からトヨタグループへ』トヨタグループ史編纂委員会。
- トヨタグループ史編纂委員会 (2005B) 『絆 トヨタグループの現況と歩み』トヨタグループ史編纂委員会。
- 豊田自動織機製作所社史編纂委員会 (1967) 『四十年史』豊田自動織機製作所。
- 中部博 (2001) 『定本 本田宗一郎伝』三樹書房。
- 名古屋中央電話局 (1937) 『名古屋市電話番号簿』。
- 日本銀行金融研究所 (1988) 『日本金融史年表』日本銀行。
- 日本経済新聞社編 (1959) 『私の履歴書 第七集』日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社 (1992) 『私の履歴書 昭和の経営者群像 [6]』日本経済新聞社。
- 社団法人日本工業倶楽部編 (2003) 『日本の実業家 近代日本を創った経済人伝記目録』日外アソシエーツ。
- 日本繊維連合会 (1947) 『繊維年鑑 昭和22年度』繊維年鑑刊行会。
- 原朗 (1994) 「第二章 経済総動員」大石嘉一郎編『日本帝国主義史 3 第二次大戦期』東京大学出版会。
- 原田一男 (2011) 『本田宗一郎さん, 生涯の夢』ごま書房新社。
- 本田技研工業広報部・社内広報ブロック (1999) 『語り継ぎたいこと チャレンジの50年 総集編「大いなる夢の実現」』本田技研工業。
- 本多恭雄編 (1948) 『繊維年鑑 昭和二十四・五年版』繊維年鑑刊行会。
- 真下一男編輯 (1946) 『愛知県商工人名録 昭和21年度版』愛知県商工館。

〔付記〕 本稿の作成にあたり，関係資料の閲覧・利用に快適な環境を御提供いただいている名古屋大学経済学部国際経済政策研究センター情報資料室，およびトヨタ産業技術記念館図書室にお礼申し上げたい。