

# 論文要旨

## 石田退三論

### －トヨタ自動車の強靱性の原点－

「はじめに」では、現在の日本経済を代表する企業であるトヨタ自動車の歴史をさかのぼる。その出発点は豊田佐吉の織機開発とその事業化であり、設立された豊田紡織と豊田自動織機製作所は綿業を基盤とするものであったが、豊田佐吉の長子・豊田喜一郎は昭和初年、自動車事業への進出を決断する。豊田喜一郎に主導されたトヨタ自動車工業は1950年の経営危機の中で、経営トップであった豊田喜一郎の退陣という事態に至る。豊田喜一郎の後を継いだのが石田退三である。石田退三の下でトヨタ自動車工業は経営危機を乗り越えたとともに今日に至る経営的な持続性の基盤を確保する。石田退三の下で作り上げられたトヨタ自動車工業の経営的な強靱性は、石田退三の経営のやり方を原点とするという理解は、まず、松下幸之助の石田評によってその手がかりが得られる。トヨタ自動車工業において発揮された石田退三の経営のやり方については、松下幸之助による石田退三の追悼文が手がかりとなる。松下幸之助が目したのは企業の経営の基本方針についての石田の強い信念であった。それは石田の前半生における有為転変の中でも堅持された前向きの姿勢から来しているとする。

「第1章 石田退三論の問題設定」においては、これまでのトヨタ自動車に関する歴史研究と石田退三に関する研究を取り上げて、石田退三論という問題設定の意味について提示する。トヨタ自動車に関する歴史的な研究は、武田晴人氏などによって1950年代前後から高度成長期にかけてのトヨタ自動車工業についてすすめられている。その中でも呂寅満氏は企業レベルでの分析によってトヨタ自動車工業についての具体的な歴史過程と経営的な特徴を明らかにしている。そこにおいても、その時代の経営トップであり、1950年前後以降のトヨタ自動車工業の経営に影響を与えた石田退三に関する検討はなされていない。

石田退三については、自伝や評伝が数多く刊行されている。1950年に石田退三がトヨタ自動車工業の社長に就任して以降の刊行である。石田退三に関する評伝においては必ずしも歴史的な背景と関連付けて石田退三の行動や発言を明らかにしたものとはなっていない。石田退三の死後においては、氏の発言や情報を整理して、石田退三が経てきた経験がどのように経営者としての石田退三に生かされているのかという観点から「石田流トヨタ商売哲学の七原則」などのようにまとめられている。しかし、必ずしも石田退三の置かれた歴史的な背景や条件の中で石田退三の経営のやり方の特徴が導き出されているものとはなっていない。石田退三の発言や評伝で示された石田

退三の行動を歴史的な条件の中で明らかにする作業は残された課題となっている。石田退三の行動を歴史的な背景と関連付けたものとして、戦後の経営者に関する三等重役という新たな経営者に石田が属するという指摘がある。指摘にとどまっており、解明すべき点として残っている。

「第2章 人物石田退三論 ―経営トップへの原点―」においては、1888年に知多半島の大谷村で生まれた退三の同地で育まれた気質や能力について検討している。生家は澤田家であり、代々の庄屋で、父澤田徳三郎も大谷村の初代村長であった。澤田家においては長男までも養子の口があったことから、六人兄弟の五男であった退三もいずれ養子となる運命であった。大谷村は遠くに対岸の伊勢地方も見渡せる海岸地であり、漁業が中心であり、農作業や養蚕などによって暮らし向きの良いところであったが、澤田家は少し山側に入ったところにあり農業が中心であった。澤田家の人々も地引網などを手伝うことなどもあったが、養蚕などの農家副業に忙しかった。父の死もあり、退三も学業の合間に大谷村で産出するみがき砂の俵づくりを担当して家計を支える。このような澤田家の事情もあり、退三と上の兄の二人だけが高等小学校に進む。退三の学んだ鈴溪高等小学校の前身は鈴溪義塾であった。同義塾の存在によって「お百姓の老人でもかなりの英語が出来、数学、国語に至るまで達人だという珍しい農村」と言われた教育レベルの高い地域であった。鈴溪高等小学校の退三も特に英語の学習を通じて海外への関心を高める。

鈴溪高等小学校の卒業後の進路について手を差し伸べたのは、彦根の親戚の児玉一造であった。児玉一造は自身の学歴差による苦勞から、彦根の児玉家から中学校に通うことを勧め、手配する。退三が進学した滋賀県県立第一中学校は歴史的には藩校を源とし、井伊家の赤鬼魂を校風としていることや厳しい教育で知られている。退三の同級生も約四割は卒業に至っていない。ボート部の練習の傍ら退三が進級・卒業に至ることが出来たのは、知多の鈴溪高等小学校の教育レベルの高さによるとともに、児玉家への寄寓であったにもかかわらず、家族のように扱われ、勉強に遊びに打ち込むことができたことがあった。この時期の退三が滋賀県県立第一中学校で、時代を切り開く先駆者精神、何事にも屈しないチャレンジ精神を学んだことは、後の退三の行動の速さや交渉時の不屈の精神につながるものであった。当時、神戸高等商業学校に在学中であった児玉一造の弟の利三郎との出会いもある。

退三は滋賀県県立第一中学校卒業後、滋賀県内の小学校の代用教員となるも、京都の西洋家具店の河瀬商店に転職する。三井物産において海外貿易で実績をあげていた児玉一造に刺激を受けてのことであった。退三は河瀬商店で営業成績をあげたこともあり、大阪支店の開設を進言し責任者となる。大阪支店の退三は独立採算制によって一城の主という観点から責任を果たそうとしており、資金繰りにおいて銀行との交渉で力を見せている。しかし、西洋家具店の「マンネリ」感に退三は耐えられなくなっていた。その時に、退三に児玉家の人々が紹介した養子縁組・結婚ばなしがあり、石

田姓となって、河瀬商店を退職する。

その後、石田家の縁で働きに出た東京の市橋商店での仕事は、呉服を荷車に積んで行商に出るものであり、その苛酷さ故、体力のある石田退三でも一年で健康を害する。石田退三は市橋商店の仕事をやめて彦根にもどることになる。無職となったのである。この窮状を救ったのは児玉一造であり、最終的に名古屋の服部商店を石田退三に紹介する。石田退三は綿織物取引の分野へと転ずる。

服部商店時代の石田退三は上海などでの海外取引に揉まれてがらりと変わったと自己認識する。帰国後の大阪支店勤務では、コスト意識から部門別の独立採算制度と経理面での月二回決算（15日間決済）を提案し、全社的に実現させている。服部商店は社主服部兼三郎の個人商店の色彩が強く、投機的な相場取引を主としていた。石田退三自身も綿糸相場で損失を出す。1920年の戦後恐慌による服部兼三郎の自殺の後、三輪常次郎に主導された服部商店の経営方針は大幅な転換となり、紡織製品の工場生産を軸とする堅実な経営へと転換する。服部兼三郎の下で綿織物の取引に従事していた石田退三は退社する。

「第3章 経営者石田退三論（1） 一喜一郎戦略との遭遇」では、すでに40歳代となっていた石田退三が1927年に豊田紡織へと入社して豊田喜一郎戦略と出会うことをとりあげる。石田退三が豊田紡織へと転職できたのは児玉一造と豊田佐吉との緊密な関係によるものであった。児玉一造は既に弟の豊田利三郎を豊田家に送り込むことで、代表的な豊田家の企業である豊田紡織と三井物産、そして東洋棉花との取引関係の実を上げようとしていた。豊田紡織は豊田佐吉を筆頭株主とする豊田家の事業であり、同族企業であった。豊田佐吉に対する三井物産の支援というかねてよりの関係から同社支店長経験者の藤野亀之助と児玉一造とその家族も株主となっていた。石田退三も児玉一造・豊田利三郎人脈の一員となる。石田退三は豊田紡織において大阪出張所長として実績を上げるとともに海外との貿易取引に力を見せることで、綿業取引において豊田紡織の内外で存在感を示すことになる。

豊田佐吉の指示の下に開発されたG型自動織機の販売戦略は豊田喜一郎によって進められたことや、その量産のために設立された豊田自動織機製作所において豊田喜一郎は常務取締役となったことで豊田における豊田喜一郎の位置は確かなものとなる。他方、石田退三は1934年のいわゆる日蘭会商の貿易交渉の代表団の一人となっているように豊田における綿業事業の中心的な役割を果たし始めていた。

豊田喜一郎は開発したG型自動織機に関する特許をイギリス・プラット・ブラザーズに譲渡・売却するための交渉で、イギリス綿業とプラット社を視察し、その衰退ぶりに衝撃を受ける。綿業に代わる新規事業の必要性を痛感する。自動車についてはゼネラル・モーターズとフォードが関東大震災以降、日本市場に進出し現地生産工場を稼働させていたことから、政府は自動車の国産化のための施策をすすめていた。政

府内の委員会や関係する商工省、鉄道省には豊田喜一郎の大学の同窓である隈部一雄、小林秀雄、坂薫などがおり、その政策の担当者であった。陸軍省も自動車国産化の独自の施策を策定中であった。海外自動車メーカーに席卷されていた国内市場において、対抗する国内自動車メーカーを育成するという政府方針をつぶさに知ることによって豊田喜一郎は自動車事業に目標を定める。豊田喜一郎は自動車の技術開発を進める一方で、豊田利三郎を説得して豊田自動織機製作所に自動車部を設置させる。豊田喜一郎と豊田利三郎が現在の豊田市である挙母町に工場用地を確保した時には、自動車事業は豊田の方針となっており、豊田利三郎は石田退三に命じていた豊田紡織の新規の工場用地確保をとりやめる。1935年の自動車工業法案要項、そして1936年の自動車製造事業法が対象とする自動車量産規模の工場用地を豊田が確保し、量産工場の建設計画に乗り出すその頃であった。豊田紡織は豊田自動織機製作所の最大株主として資金確保を支援する。石田退三の処遇も変わる。1936年に石田退三は豊田紡織の監査役となる。

「第4章 経営者石田退三論（2） ―石田退三の豊田系企業での格闘―」では、満州事変、そして日中戦争によって国内の紡織業をめぐる事情が大きく変化する中での豊田紡織の石田退三について取り上げる。自動車部門に豊田が資金を投入しはじめた満州事変以降において豊田紡織の綿布、綿糸生産は拡大している。しかし、日中戦争以降の統制経済によって、生産統制、原料割当、そして輸出統制への対応を豊田紡織は迫られる。石田退三が豊田紡織の監査役であった時期は、豊田紡織が産業合理化を進めた時期でもあった。監査役石田退三は工場にも立ち入ることで、現場の大野耐一に対して作業標準の重要性を説く。石田退三が作成を指示した標準作業表は大野トヨタ生産方式の原点であった。1937年には全豊田関係事業功労物故者の慰霊祭を行うために組織された全豊田徳善会の発起人に石田退三が選ばれている。同会には岡本藤次郎などの児玉一造・豊田利三郎人脈の人々が集まっており、石田退三もその一員として、豊田佐吉以来の家族主義を担うこととなった。石田退三は1939年に豊田紡織取締役となる。しかし、第二次世界大戦の勃発以降、綿業の統制と企業の整理統合により、豊田紡織は1942年に中央紡績へと統合される。石田退三は豊田利三郎の命により1941年に豊田自動織機製作所常務取締役へと転じる。

豊田自動織機製作所に転じた石田退三は、国内綿業の整理・縮小によって紡織機の販売市場を失いつつあった同社の事業の再構築を担当する。豊田喜一郎が自動車事業へと事業の再構築を推し進めたように、石田退三は自動車部品生産、そして軍需品生産へと事業の再構築に手腕を発揮することになる。紡織機械の生産を急激に低下させている豊田自動織機製作所を、日中戦争以降に軍用トラックの増産で生産を拡大しているトヨタ自動車工業向けの部品生産の拡大へと事業転換させることが石田退三の仕事であった。豊田自動織機製作所の副社長は豊田喜一郎であり、そのもとで石田退三

の自動車事業担当が始まる。工場内の事業転換だけでなく、営業に土地勘のある石田退三は外注部品の調達にも踏み込む。自転車修理業から自動車部品のピストンリングの開発と生産に乗り出していた本田宗一郎が立ち上げた東海精機重工業を担当したのが石田退三であった。同社のピストンリングは豊田自動織機製作所の部品に組み込まれてトヨタ自動車工業に納入されるということがあったためと思われる。同社の取締役となっていた石田退三は、次々と技術開発をすすめる本田宗一郎に対して、事業拡張資金の確保に知恵を絞る経営者の役割を果たす。

豊田自動織機製作所は日中戦争以降、軍需品の生産に乗り出し、1943年からその軍需品生産は急拡大を遂げる。同社は既存の鑄造設備を利用することで各種砲弾の生産を開始していたが、発注増による工場新設や航空機用機関銃砲などの製造については、戦時法令による生産担当者・常務取締役という肩書の石田退三の回想が具体的であるように石田退三が現場の責任者として進めたものであった。併せて、石田退三は豊田紡織に代わって豊田の持株会社となっていた豊田産業の取締役に就任する。石田退三は豊田の新たな経営者として登場したのであった。

敗戦後、日本経済は戦後改革によって市場競争の経済へと転換する。石田退三は1945年10月に豊田自動織機製作所の副社長、1948年11月に同社社長、1950年7月には兼任でトヨタ自動車工業の社長となっている。石田退三は戦後の豊田自動織機製作所においてまず戦後処理を担当する。石田退三が力を入れたのは本来の紡織機械の製造であり、輸出であった。1947年には「見返り輸出」という制度に沿って、いち早く織機の輸出を連合軍司令部の関係担当者と交渉の上、認可させ輸出を実現させている。戦後の急激なインフレーションによる生活水準の低下により労働組合は賃上げ交渉を繰り返している中、豊田自動織機製作所においても輸出用の紡績機械の生産が進んでいるときに、21日間のストライキとなる。石田退三は会社側と労働組合との交渉だけでなく、部課長会と豊田系労働組合統一連絡協議会との交渉を設定することで収束させる。従業員の生活の安定は生産復興あつてのものという家族主義的な豊田という豊田佐吉以来の観点による石田退三の粘りがあった。

「第5章石田退三とトヨタ自動車工業」ではドッジラインによって経営危機に陥ったトヨタ自動車工業と同社の最大株主であった豊田自動織機製作所の社長となっていた石田退三とのかかわりについてみた後、トヨタ自動車工業の社長となった石田退三がすすめた同社の新しい経営のやり方について取り上げる。

トヨタ自動車工業を主導してきた豊田喜一郎は自動車事業への参入当初は外国資本との競争を念頭においていたが、戦時下は陸軍によるトラック調達に対応し、戦後は連合軍司令部による自動車統制への対応を強いられていた。1948年からの乗用車生産の自由化は豊田喜一郎に市場競争型の経営への転換をせまるものであった。戦後再建期は、政府の戦時補償の打ち切りによる戦時債務を増資と各種償却によって

乗り切ってきた豊田喜一郎が直面したのはドッジラインによる市場収縮と財務の悪化であった。1949 年末以降、トヨタ自動車工業の経営は日本銀行名古屋支店長によって組織された融資斡旋懇談会の再建策に沿ってすすむこととなる。人員削減を含む再建策は激しい労働争議となり、それによって生産の著しい低下となったことでトヨタ自動車工業の経営危機は深刻化する。トヨタ自動車工業の最大株主であった豊田自動車織機製作所の社長の石田退三は争議関係者に働きかけるだけでなく、ついには「銀行筋との折衝」にまで乗り出す。争議は希望退職者の募集という人員整理と豊田喜一郎以下の役員 の辞任として収束する。トラック生産に特化した再建策は新社長の下で進められることとなった。新社長には、戦時下に生産責任者として実績を上げ、戦後、豊田自動車織機製作所の争議を収束させ、さらに、児玉一造・豊田利三郎人脈に連なる石田退三が選任される。

石田退三の社長就任が正式に株主総会で決定された直後に朝鮮戦争が勃発し、アメリカ軍から軍用トラック 1000 台を受注する。社長就任予定の石田退三と大野修司がアメリカ第八軍購買局に日参しての受注であった。朝鮮特需で得た資金を基に石田退三は 1948 年に豊田喜一郎が策定した設備近代化五ヵ年計画を再設定する。朝鮮戦争後の乗用車の自由競争時代に対しては、外資提携を選ばず豊田喜一郎の「国産車確立」路線を踏襲する。その路線を具体化したのが、乗用車専門工場・元町工場の建設という石田退三の決断であった。経営危機後の再建策をさぐるために渡米していた豊田英二などの献策に基づくとはいえ、当時の乗用車市場がせいぜい 5 万台規模のところ、年産 6 万台の乗用車専門工場の建設を決断したのは石田退三であった。この背景には通産省が 1955 年に国民車育成要綱案を発表したことで乗用車生産への各社の取り組みが本格化したことがあり、トヨタ自動車工業は車種クラウンの量産で対応しようとした。さらに、石田退三の宿願となっていたアメリカへの自動車輸出のためでもあった。当時アメリカは小型乗用車ブームであり、海外の小型乗車メーカーにとってチャンスとなっていた。対米輸出はクラウンの性能などの問題で中断となるが、元町工場におけるクラウンの量産は乗用車生産におけるトヨタ自動車工業の優位につながるものであった。元町工場は大野耐一によって推進されたトヨタ生産方式の本格的な採用の場となっただけでなく、特異な財務戦略によって実現したものであった。

トヨタ自動車工業の経営危機の経験から石田退三は、銀行借入金によるのではなく、設備投資による量産によってもたらされる利益と積極的な償却の実施によって社内留保を蓄積するという財務体制の改善を背景に、増資や社債の発行を行い資金確保を図るというやり方に到達する。無借金経営という財務戦略は、大量生産体制を構築することで生み出された「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という石田退三によって打ち立てられた経営のやり方そのものであった。以後のトヨタ自動車工業においても採用されるものであった。

「終章 まとめ」においては、石田退三が経営の基本方針とした自己資本による「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という財務戦略が、トヨタ生産方式とともにトヨタ自動車の経営的な持続性を可能にしたものであり、トヨタ自動車の経営的な強靱性の原点と言えるものであったことを結論としている。以上の論証は、石田退三の自伝や評伝における発言や情報を歴史的な背景と関連付けることで実態を明らかにするかたちで進められ、石田退三に関する功績調書の活用、そして同時代の定期刊行物などによりながら、石田退三の果たした役割についても明らかにしたことを本論文の独自性とする。トヨタ自動車の無借金経営についても設備投資による各種償却制度の活用による内部留保の確保と増資や社債の発行を並行するものであったことを明らかにしたことも本論文の意義であった。とはいえ、石田退三の下で豊田系企業が自動車生産へと傾斜することは、いち早く石田退三の主導で豊田系企業の代表取締役を組織した豊田会の議長に石田退三が就任することで推し進められたことであり、戦後の豊田の大家族主義と関連するものであったと考えられるが、今後の課題となっている。さらに、経営者石田退三の社会貢献、地域貢献についても明らかにすることは重要としている。

1979年の石田退三の刈谷市市民葬に近所の人たち続々と参列され、石田退三に親しみをおぼえ、死してなお個人石田退三らしい庶民性が現れていることを松下幸之助が紹介していたが、刈谷市が評価したのは、刈谷商工会議所の初代会頭という実業の分野だけでなく、1957年に各種の寄付とともに「児童達には科学・理科教育のために」「石田科学賞」を設定したことに対する感謝であった。石田退三の地域貢献、社会貢献は刈谷にとどまらず、1960年に竣工した名古屋大学豊田講堂の建設資金の寄付においても示される。寄贈の狙いは、豊田佐吉、豊田利三郎、豊田喜一郎の経営者、発明家、人材養成に対する顕彰であり、トヨタによる「教育の振興、科学の発展」への貢献であった。豊田佐吉が豊田内で実行した家族主義を地域貢献として、地域的家族主義にまで石田退三は推し進めたと言えよう。

石田退三論  
—トヨタ自動車の強靱性の原点—

目 次

はじめに 何故石田退三を取り上げるのか.....	1
第1章 石田退三論の問題設定.....	5
1.1. トヨタ自動車に関する歴史研究.....	5
1.2. 石田退三に関する研究.....	7
第2章 人物石田退三論 —経営トップへの原点—.....	10
2.1. 石田退三の生い立ちと学生時代.....	10
2.1.1. 愛知県知多郡大谷村の生活と鈴浜高等小学校.....	10
2.1.2. 児玉一造・利三郎兄弟との交流と滋賀県県立第一中学校.....	17
2.2. 豊田紡織以前の職歴.....	26
2.2.1. 河瀬商店への就職.....	26
2.2.2. 石田家への養子縁組と市橋商店.....	32
2.3. 服部商店時代.....	35
2.3.1. 海外勤務と服部兼三郎.....	35
2.3.2. 豊田佐吉との出会い.....	38
2.3.3. 大阪支店勤務と服部商店の経営危機.....	39
2.3.4. 石田退三在職前後の服部商店.....	42
第3章 経営者石田退三論 (1) —喜一郎戦略との遭遇—.....	46
3.1. 服部商店退職の経緯.....	46
3.1.1. 服部商店退職の動機と心境.....	46
3.2. 豊田紡織と豊田の事業.....	47
3.2.1. 豊田紡織と豊田佐吉.....	47
3.2.2. 豊田佐吉と豊田自動織機製作所の設立.....	49



3.3.	豊田紡織と石田退三.....	50
3.3.1.	石田退三の入社と東洋棉花.....	51
3.3.2.	東洋棉花との連携.....	52
3.4.	豊田の経営方向の転換と石田退三.....	53
3.4.1.	1933年の石田退三.....	53
3.4.2.	1936年の石田退三.....	56
第4章	経営者石田退三論（2） —石田退三の豊田系企業での格闘— .....	59
4.1.	転換期の豊田紡織と石田退三.....	59
4.1.1.	昭和戦前期の紡織業と豊田紡織.....	59
4.1.2.	石田退三の監査役就任と生産部門.....	62
4.1.3.	石田退三，豊田紡織取締役へ.....	63
4.2.	豊田自動織機製作所の石田退三（1941－45年） .....	66
4.2.1.	豊田自動織機製作所の戦時.....	66
4.2.2.	本田宗一郎と石田退三.....	69
4.2.3.	軍需品生産と石田退三.....	71
4.2.4.	豊田の中での石田退三の位置.....	75
4.3.	戦後の豊田自動織機製作所と石田退三.....	76
4.3.1.	戦後の石田退三.....	76
4.3.2.	戦後改革と豊田.....	77
4.3.3.	敗戦直後の豊田自動織機製作所と石田退三.....	83
4.3.4.	1948年の石田退三と豊田.....	86
第5章	石田退三とトヨタ自動車工業.....	90
5.1.	トヨタ自動車工業と豊田喜一郎.....	90
5.2.	ドッジ・ラインとシャープ勧告の実施とトヨタ自動車工業.....	90
5.3.	トヨタ自動車工業の労働争議と石田退三の登場.....	93
5.4.	石田退三の社長就任と豊田家.....	94
5.5.	朝鮮特需と石田退三.....	97
5.6.	生産設備近代化5ヵ年計画と石田退三の狙い.....	98
5.7.	元町工場建設と石田退三の視界.....	104
5.8.	石田・トヨタ式経営へ —持続的な設備投資と無借金経営—.....	107

終章 まとめ.....	114
年譜〔石田退三〕.....	1-4
文献一覧表.....	1-8

はじめに 何故石田退三を取り上げるのか

日本経済を代表する企業を知るべく最近の企業ランキングを 2016 年度 3 月期の売り上げで見ると、一位はトヨタ自動車であり、二位のホンダの倍となっている。上位 10 位を見ると製造業は自動車と電機分野の企業、そして石油産業の JX・ホールディングスの 6 社で過半を占めており、情報通信関係企業は日本電信電話、ソフトバンクの 2 社となっている。日本経済を牽引しているのは製造業であり、自動車産業であり、その中心がトヨタ自動車であった。

表 1-1 売上高上位 10 企業 2016 年 3 月期・連結

会社名	売上高 (百万円)
トヨタ自動車	28,403,118
ホンダ	14,601,151
日産自動車	12,189,519
日本電信電話	11,540,997
ソフトバンクグループ	9,153,549
J X・ホールディングス	8,737,818
イオン	8,176,732
豊田通商	8,170,237 ※
ソニー	8,105,712
パナソニック	7,553,717

出所：日本経済新聞社『日経会社情報 臨時増刊 2017 年 II 春号』

日本経済新聞社，2017 年。

注記：※は 2016 年 2 月期・連結のものである。

トヨタ自動車は 1937 年に設立された会社である。その出発点は豊田佐吉の織機開発とその事業化に始まり豊田の事業として 1926 年に設立された豊田自動織機製作所における自動車事業への進出であった。当時の豊田の事業は豊田紡織と豊田自動織機製作所を中心とするものであり、綿業を基盤とするものであったが、豊田家の豊田喜一郎は新たな事業分野である自動車分野への進出を決断する（1930 年頃）。豊田喜一郎に主導されたトヨタ自動車工業は戦後の 1950 年の経営危機の中、創業者であり経営トップであった豊田喜一郎の退陣という事態に至る。トヨタ自動車工業のサステナビリティ（経営的持続性）も一頓挫する。豊田喜一郎の後に取締役社長に就任したのが石田退三であった。トヨタ自動車工業は石田退三のもとで経営危機を乗り越えたとともに今日に至る経営的持続性を確保す

る。トヨタ自動車工業の経営トップとなった石田退三の経営のやり方に注目することとなる。時期的にトヨタ自動車工業の経営トップであったということだけでなく、次に見る松下幸之助の石田評からしても石田退三に注目せざるを得ない。

本論文は石田退三の経営のやり方がトヨタ自動車工業の強靱性につながるものであったという仮説を論証しようとするものであり、その石田の経営のやり方は、松下幸之助の言うように、石田の豊田時代に先行する時期における様々な経験の中で培われたものであり、トヨタ自動車工業時代における経営のやり方として仕上がっていくものと考えられよう。このことは松下幸之助が敬慕する石田退三に対する追悼文によく示されている。

### 「石田退三への追悼文

石田退三にはじめて会ったときの衝撃はいまも忘れられない。たしか昭和二六年であったと記憶するが、その頭脳の回転の早さ、物事の本質をピシヤリと捉える眼力の鋭さには、ただただ舌を巻くばかりであった。

ほう、いまの世にこんなお方がいたのか、との思いは会うたびに深まり、仕事に関係なく個人として尊敬の念はいや増すばかり。多忙ななかをお願いして当社の幹部連にお話をいただいたのも一度や二度ではない。同時に彼らに対して、ヒマがあったらトヨタさんの工場を見てこい、そしてできれば石田会長の話をうかがってこいと督励したものである。

松下電器の経営に関しても、氏は常に忌憚のない意見を述べられた。それはことごとく私の胸に鋭く響き、さすがだなあ、と感じ入ったものであった。

以来、私はなにか困難な疑問が生じるたびに、こんなとき石田さんならどうされるだろうか、と想像しながら（松下の）経営を推し進めてきた。世間では私のことを“経営の神様”と称しているようだが、そんなことはとんでもない、私自身、心から石田さんに師事し、その教えを素直に受けることによって今日の安泰を得たと思っている。その意味では表現は古いけれども、石田さんは稀にみる大商人であり、一個人としても底知れない魅力を秘めた方であった。

どんな企業にも根本の精神というものがある。経営哲学というか理念というか、とにかく錦の御旗がないことには本物の事業は進められない。私共の会社が今日あるのも経営の基本方針を曲げなかったことにあると自負しているのだが、トヨタの石田さんにも強い信念があり、その哲学をうかがうたび、われわれはまだ甘っちょろい、もっともっと（基本方針を）社内に徹底せねばならぬと反省させられたことである。

お亡くなりになる二、三年前であったろうか、一夕、京都へ招待したことがある。いつもの調子で気楽に応じられ、「きみのお招きとあつては一も二もないからなあ」と大変なご機嫌であった。そのとき非常な感銘を受けたのは、氏の前半

生をざっくばらんに、面白おかしく語られたことである。

もとより苦労人であることは重々知っていた。だが、あらためて聞く氏の話は厳しく、私自身、苦労したつもりだけれども、石田さんの苦労の比ではない。有為転変という言葉があるが、石田さんほどそれを地で行ったひとはいない。にもかかわらず常に前向きな姿勢を崩さず、最後にみごとな花道を飾られた。貧しかった子供時代の頃、親戚に拾われてやっと中学を出たこと、その後、代用教員をつとめたり、あちこちの店で手代のようなことをやったり——めずらしく石田さんの思い出話は尽きなかった。

さいわいというのか、私の場合は若くして会社を創業、それなりの苦労はあったけれども、いわば一本の道を歩き通せばよかった。だが、石田さんの場合は四〇過ぎてトヨタに入るまでは辛酸の連続であったという。にもかかわらず、常に明るい気持ちを失わず、たとえ失意の日々にあっても弱音を吐くことはなかった。

与えられた場、運命の転変に揉まれながらグチもこぼさず、精一杯生きていく——その姿勢に徹底したことが最終の大成功につながったのだろうと憶測する次第である。

人間、ひがむのはたやすい。だが、苦しいとき、辛いとき、いかに自己の気持ちを前向きに転じることができるかどうか、私は常にその気持ちで生きてきたし、石田さんもおそらく同様であったろう。

私は常づね「素直な気持ちを忘れるな」と説く。人間にとって煩惱はつきものだ。だが、あれやこれや考えているうちに、人生の時間は否応なく過ぎていく。ならば、せめて一所懸命、与えられた時間を目一杯生きていこうではないか。

石田さんは生涯“無位無冠”に徹して生きた。トヨタ自動車を再建し、誰もが認める超優良企業のトップになってからも、その庶民的な姿勢はまったく変わらない。

最後に最も石田さんらしいエピソードを紹介しておく。

石田さんの葬儀のとき、私にご遺族の強い要請で友人総代の大役を仰せつかった。そしてその会場（愛知県刈谷市）でなんとも感動的な光景をみたのである。

それは界限の人たち——どこかのおじさんや子供の手を引いた奥さんたちが続々と参列されたことである。おそらくその人たちにとって、石田さんは親しみやすい何処にでもいるご隠居さんであったにちがいない。石田さんは死してなお石田さんらしい庶民性を私たちにみせつけたのである。（松下電器産業相談役 松下幸之助）」（池田政次郎，1989年，152-154ページ）

石田退三に対して尊敬の念を懐いていた松下幸之助が目にしたのは、企業の根本の精神、あるいは経営の基本方針についての石田の強い信念であった。松下幸之助は石

田退三が作り上げたトヨタ自動車工業の工場を見学し、「石田さんにお会いして話」を聞くことを松下電器産業の社員に督励している（松下幸之助，1983年 111 ページ）。それは、石田の強い信念が氏の前半生における苦勞の連続の中でも常に前向きな姿勢を崩すことなく、その姿勢を徹底したことによるものであることを松下幸之助が理解したためであった。さらに、石田がトヨタ自動車工業のトップになっても庶民的な姿勢で一貫しているのは、前半生の有為轉變の経験があってこそとしている。松下幸之助は石田の経営についての強い信念は前半生の苦勞の連続を理解することで明らかにしうるものとして。本論文でもその視点を踏まえて石田退三論として論をすすめた。



写真 1-1 対談する石田退三（右）と松下幸之助（左） 写真提供：PHP 研究所。

注記：写真 1-1 は、松下電器産業（現パナソニック）本社内の中央研究所の前庭に、

Thomas Alva Edison を中心にして、内外の「科学と工業の先駆者」11名の銅像が造られ、1968年 12月 4日に除幕式が行われたのであるが、除幕式後に松下電器産業本社で、当時 80才になっていた石田退三と松下幸之助の対談が行われた時に撮影された写真である。その対談は、いざなぎ景気の真っ直中の 1969年 1月 3日の毎日新聞に『昭和元祿をしかる』のタイトルで掲載された。

## 第1章 石田退三論の問題設定

### 1.1. トヨタ自動車に関する歴史研究

トヨタ自動車工業に関する歴史研究の最近のものとして、武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』（東京大学出版会、1995年）に収録された武田晴人「第5章 自動車産業 — 1950年代後半の合理化を中心に—」がある。同研究は日本の自動車産業が1960年代初めまでに国際競争力を培養し、輸出拡大へと体制を整えるに至る前提としての1950年代に注目して分析する。その論証はトヨタ自動車工業と日産自動車の事例によって行われている。トヨタ自動車工業については1950年前後の合理化計画と労働争議の関係の分析から朝鮮特需による増産効果だけでなく、人員削減による能率向上への取り組み（大野耐一によるトヨタ生産方式の開始）が効果を上げたことなどが明らかにされている。日本自動車史の解明がメインであるが、その論証はトヨタ自動車工業に関する歴史分析によって果たされている。

このような分析手法はその後、呂寅満著『日本自動車工業史 小型車と大衆車による二つの道程』（東京大学出版会、2011年）「第6章 戦時期における国産大衆車の形成と展開」においても踏襲され、トヨタ自動車工業史を深めるものとなっている。同論文で呂寅満氏は日本自動車工業史を企業レベルでの分析によって明らかにする必要があるとして、1936年の自動車製造事業法と戦時統制政策への企業の対応過程を主としてトヨタ自動車工業の事例を取り上げて明らかにしている。呂寅満氏はその後、武田晴人編『日本経済の戦後復興 — 未完の構造転換—』（有斐閣、2007年）に収録された呂寅満「第3章 企業再建 再建整備の実施とその意義：自動車産業の事例」において戦後の企業再建整備法に沿って進められた企業再建整備について、企業レベルでの具体的な過程を検討している。東洋工業とともにトヨタ自動車工業の事例を明らかにしている。そこでは、トヨタ自動車工業の戦後復興期の整備計画の検討を通じてトヨタ自動車工業における朝鮮戦争前後の経営合理化による自己資本重視の政策が推進されたことを明らかにしている。

さらに韓載香は武田晴人編『高度成長期の日本経済 — 高成長実現の条件は何か—』（有斐閣、2011年）に収録された「第9章 自動車工業 生産性と蓄積基盤」において1960年代のトヨタ自動車工業を事例として、乗用車市場をめぐる競争構造を製造原価レベルでの分析によって検討している。トヨタ自動車については設備投資を支えた資金調達と製造原価とのかかわりについて検討し、設備投資資金は豊富な内部資金の蓄積と増資によって賄われたことを明らかにしている。貸金コストの上昇は生産性上昇によって吸収されたとしている。資金調達コストを圧縮して積極的な設備投資をおこなったことによるとしている。

以上のトヨタ自動車工業に関する研究においては、いずれも同社の発展過程における経営者の役割については触れられてはいない。

経営者についてふれたトヨタ自動車に関する最近の研究としては加藤健太・大石直樹『ケースに学ぶ日本の企業 ―ビジネス・ヒストリーへの招待―』（有斐閣、2013年）に収録された「第2部 Case 8 トヨタ自動車 流れを究める」（加藤健太）がある。経営史的な視点からのものであり、同書では戦後のドッジ・ラインによる不況によって経営危機に陥ったトヨタ自動車工業がその後国産乗用車の開発に向けて開発体制、販売体制、生産体制を整備することでトラックのトヨタから大衆乗用車中心へと転換していく過程をとりあげている。経営者については創業者の豊田喜一郎や大衆乗用車の開発生産に役割を果たした豊田英二、販売部門に大きな役割を果たした神谷正太郎について立ち入って検討されているが、同時期の経営トップであった石田退三に関する記述は見られない。

トヨタ自動車の経営者に関する歴史的な研究としては、創業者である豊田喜一郎に関する和田一夫の研究が代表的なものである。和田一夫氏の研究は伊丹敬之ほか編『ケースブック日本企業の経営行動 4 企業家の群像と時代の息吹き』（有斐閣、1998年）の「Case4 正当性獲得と突出部依存による事業創造〈豊田家の人々―佐吉、喜一郎、英二（トヨタ自動車）〉」において豊田喜一郎が自動車事業に参入を決断した歴史的な背景や豊田における技術的な資金的な裏付けについて明らかにするとともに、喜一郎による自動車量産工場の設立に至る過程を明らかにしている。喜一郎の決断の背景には、豊田佐吉以来の外資に対抗するという経営ナショナリズムという経営的な正当性への信念・理念があったとしている。

さらに和田一夫氏は由井常彦との共著の『豊田喜一郎伝』（トヨタ自動車、2001年）においてトヨタの社内資料などに拠りながら歴史的な背景や政府の自動車国産化政策と関連づけて豊田喜一郎の行動を詳細にあとづけている。和田一夫の研究はその後『ものづくり寓話 ―フォードからトヨタへ―』（名古屋大学出版会、2009年）において、豊田喜一郎が自動車事業に参入した経緯、豊田喜一郎が作り上げた自動車生産システムとそれを受け継いだ豊田英二、大野耐一などによって作り上げられた自動車生産システムについて、工場レベルの変化に立ち入って検討している。しかし、トヨタ自動車工業の歴史的な全体像は検討の対象外となっている。その後和田一夫は『ものづくりを超えて ―模倣からトヨタの独自性構築へ―』（名古屋大学出版会、2013年）においてトヨタ自動車工業における組立ラインにおける「かんばん」、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の2社体制、そして海外進出について歴史的に検討する。工場生産システムのレベルでの詳細な検討となっている。歴史的には1950年前後から1960年代にかけてのトヨタ自動車工業が直面した経営課題への対応に関する分析となっている。



いずれにおいてもトヨタ自動車に関する歴史的な研究が進んでいる戦後再建期から朝鮮戦争前後の経営危機と再建，そして高度成長へという時期において経営トップであった石田退三に関する研究は欠落しているのである。

## 1.2. 石田退三に関する研究

石田退三については自伝や評伝も数多く刊行されている。早いものとしては渡部茂編『一九五〇年代の人物風景「事業と人物」復刊三週年記念』（人物展望社，1952年）に収録された，渡部茂「石田退三論 トヨタ自動車，社長」（1950年11月稿）がある。石田退三が1950年にトヨタ自動車工業社長に就任してすぐのものと言える。豊田佐吉以来の豊田の事業を引き継ぐことになった石田退三について，豊田佐吉・豊田喜一郎の実績と比較してのものであった。少年時代の石田退三，「人生修業の第一歩」となった綿糸布服部兼三郎商店の上海出張員時代，1927年からの豊田紡織時代について説明している。親戚の児玉一造・利三郎との関係によって石田退三の途が切り開かれたものとしている。豊田自動織機製作所，トヨタ自動車工業の役員としての石田退三についても同書は，豊田家により開拓された事業の「歴史のハンドルを握る偉大なる運転手」としている。同書はその後，渡部茂編『一九五〇年代の人物風景 第三部「事業と人物」復刊八週年記念刊行』（人物展望社，1956年）として再刊され，石田退三自身による「代用教員時代」が収録されている。

石田退三は「代用教員時代」のなかで，中学校卒業後に就職した小学校の受け持った生徒のうち学業の進んでいない7，8人を，夜，自分の下宿へ呼んで，詰め込み主義の勉強をさせて，わずかの期間に成績を取り戻したことを語っている。同文を収録した渡辺茂の石田評も，「苦労人であって，人使いが上手いといわれ，労働組合接渉も実にウマイ」，「更に技術と経営と商才に秀でていっているとされているのは，若い時代からのいろいろな経験が物をいっている」というものである（渡部茂，1956年，263-264ページ）。のちの石田退三の評価のパターンをトヨタ自動車工業の社長になったばかりの石田退三はすでに得ていたことになる。

この石田退三評を各種の資料によって具体的に明らかにしたのが岡戸武平『闘志乃王冠 石田退三伝』（中部経済新聞社，1965年，2011年に復刻改訂のうえ再刊されている）である。同書も豊田紡織に入るまでの石田退三については児玉一造とのつながりを軸に書き進んでいる。石田退三はすでに日本経済新聞社編『私の履歴書 7』（日本経済新聞社，1959年）に自伝として発表しており（日本経済新聞の連載は1958年9月），その後，石田退三『人生勝負に生きる』（実業之日本，1961年）を刊行している。1961年の石田退三は豊田自動織機製作所の社長のままであったが，トヨタ自動車工業においては会長となっていて，時に70才の回想であった。

先の岡戸武平による石田退三の伝記は、これらの石田退三の回想から得られる情報を前提としたものと思われるが、児玉一造の経歴、服部商店の「店憲」（1914年）、労働組合からの「争議行為通知書」（1950年4月）などの資料も示されている。トヨタ自動車工業における1949年からの労働争議などについては、具体的な歴史資料をあげて、石田退三の行動について明らかにしているが、歴史的な背景との関連で石田の行動を関連付けているわけではない。ただし、石田退三をめぐる人間関係については詳しいものがある。

その後の石田退三に関する刊行物としては、石田退三に対するインタビューを織り込んで石田の行動を明らかにした池田政次郎『石田退三語録』（大成出版社、1971年）などがある。これらによって、石田退三の人生はかなり知られるものとなる。

石田退三は80才を過ぎてから『商魂八十年』（石田退三、1973年、石田退三刊行）をさきの『人生勝負に生きる』刊行時にお世話になっている寺沢栄一による筆録によって完成させている。石田退三の死後の1980年には関係者によって石田泰一編『軌跡九十年 石田退三』（文化評論出版、1980年）が刊行された。同書は、今までの自伝・評伝とは異なり、石田の自伝に記された情報を第一章の「ひと 石田退三」、第二章「経営者 石田退三」にわけてそれぞれ摘記し、摘記した内容に関係する方々による石田についての回想を載せている。同書の第三章は「石田退三の経営」と題して石田退三の経営についての評価の文を載せている。巻末には石田退三に関する年表と関係資料として自伝評伝、講演録などの文献一覧が掲載されている。この『軌跡九十年 石田退三』は、すぐに石田泰一編『田舎モンの哲学 昭和の大番頭・石田退三』（文化評論出版、1980年）として刊行される。さらに、石田退三『「トヨタの商売成功の7原則」トヨタ中興の祖 トヨタ三代目社長 石田退三』（ワック株式会社、2004年）は同様の内容のものをベースとして「1 日本人の頭と腕による産業の確立」「2 良い品、よい考 —— 創意工夫」「3 田舎者的精神」「4 不屈の闘志 —— 根性」「5 自力本願」「6 協力一致」「7 人づくり」そして「石田退三をつくったもの」「解説」と区分し直すことで、石田退三が経てきた経験がどのように経営者としての石田退三につながっているのかが整理されている。「石田流トヨタ商売哲学」の七原則はトヨタ生産方式とともに「トヨタをトヨタたらしめている」という興味深い視点を提示している。

以上のことからすれば、石田退三が経てきた経験がどのように経営者としての石田退三に生かされているのかについては、石田の回想によって得られた情報を歴史的な背景と関連づけることで明らかにすることは、課題として残っている。

本論文では石田退三に関する「功績調書」（刈谷市）を手掛かりに、石田退三自身による記憶・記録を歴史的な背景と関連づけて検討することで、人物石田退三、そして経営者石田退三の実像を明らかにしようとするものである。

さらに、石田退三については戦後改革の財閥解体に関連して経営者が一新した事態の中で石田退三が取り上げられていることが手がかりとなる。財閥解体においては、「経営者革命」の側面が指摘されているにも関わらず（原朗，1994年，131ページ），戦後経済における経営者の役割については等閑に付されている。戦後改革における財閥解体・財界追放によって「新たに抜擢された若き経営者」は、「ほとんどこれまで経営者としての能力を蓄積する機会をもたなかった」。とはいえ、「敗戦後の混乱した状況の中でストライキの激発，流動性の危機，経済の自律性の危機といった一連の危機に直面すること」で、「この危機の克服を通じて初めて内外の信任を獲得し，また新たな経営理念を定着」させたことが指摘されている（森川英正，1992年，10ページ）。

このような新しい経営者は旧財閥系の企業だけでなく，中小の財閥系企業においても登場したのであり，トヨタ自動車工業についても，1950年「夏から人員整理をめぐる争議の激化したトヨタ自動車工業では，豊田喜一郎に代わって，豊田自動織機で二日間にわたるストを乗り切った実績を持つ石田退三が社長に就任した」というように，石田退三が新しい経営者に該当するとしている（同上，30ページ）。

石田退三は既に60歳代になっていたが，この時期に登場する「若き経営者」は，「経営者としての経験を欠く」とはいえ，戦時下においては「現場出身の部長，所長」となっており，「現場から内部昇進を通じてその地位に就いた新経営陣」であった（同上，28-28ページ）。事例としては「野心的な銑鋼一貫製鉄所の建設を計画した川崎製鉄」の西山弥太郎がよく知られているが（同上，34ページ），「若き経営者」たちは，一様に，高度成長期における「激しい設備投資競争」を推し進める中で経営者としての信任を得て，源氏鶏太の小説の題名となることで流布した『『三等重役』と揶揄され』（同上，27ページ）る状況を卒業して「経営者，財界人としての地位を確立して」いくのである（朝日新聞社経済部，1971年，143ページ）。石田退三もその一人としてあげられている。経営者石田退三について明らかにする際には，この三等重役という視点から引き継がれる。

## 第2章 人物石田退三論 ―経営者トップへの原点―

### 2.1. 石田退三の生い立ちと学生時代

#### 2.1.1. 愛知県知多郡大谷村の生活と鈴溪高等小学校

石田退三は1888年11月16日に愛知県知多郡大谷村（現常滑市）で生まれる。石田退三の生家は海岸沿いではなく、海岸から100m程山側に入った、現在（2019年8月）の大谷公会堂から北へ20mの所であった。生地の辺りは小鈴谷地方とも言われており、土地柄については「温暖で気候のいい小鈴谷地方は、昔から暮らしよい土地として知られていた。せまいながらも山あいの耕地はなかなかの沃土で、農作業や、養蚕で主な暮らしをたてていた」（鈴溪読本編纂委員会，2011年，46ページ）とある。遠くに対岸の伊勢地方も見渡せる海岸地でありながら、農作業や養蚕などによって暮らしむきの良いところであった。

石田退三という名は、氏が石田家の養子となったことで得た名字であり、旧姓は澤田であった（以下、澤田退三、あるいは退三とも表記する）。退三の「生家は先祖代々から土着百姓」で「部落内では大百姓の方」であった。父、澤田徳三郎は「市町村制実施の際〔1888年〕、近隣に推されて〔大谷村の〕初代村長に就任した」名士であり、母の名は“加う”である（石田退三，1973年，7-8ページ。母の名“加う”の漢字“加”は澤田光雄氏談による《2017年10月10日，於澤田光雄氏居宅〔石田退三生家〕》）。当時の澤田家の家族構成は次のようであった。

「当時のわが家（沢田）の家族構成を改めてハッキリさせておくと、父母のほかに六人兄弟の子供，長兄が伊三郎，次兄が甚次郎，三兄竹次郎，四兄が直四郎，そこへ一人の女子（かい）が加わって，四兄，一姉のにぎにぎしい—— といっても、そのころの農家はどこでもこれぐらいの子たくさんだった—— 最後に，五男のわたくしが存在したという順序であった」（石田退三，1973年，21ページ）。

退三の兄弟の行く末も養子という時代であった。澤田家の長男伊三郎は同じ村内の岩田家に養子に行く。伊三郎が流行病で養子先の養母と妻とともに亡くなってしまうも、岩田家は澤田家の三男竹次郎を養子に懇請して竹次郎も養子となる。四兄の直四郎も同村内の竹内（半次郎）家へと養子に行く（同上，21-22ページ）。澤田家が旧村長の家ということもあったものと思われる。退三の運命もほぼ養子に定まることになる。

退三の幼少時に関しては、澤田徳三郎の曾孫となる澤田光雄氏は、「退三大叔父さんは、

自身のことを『暴れ放題，気まま放題のヤンチャ坊主として育ったが，勉強もお手伝いも良くしたので結構かわいがられた少年だった。退三の父・徳三郎は読み書きが達者で，信が篤く，母の“加う”は厳しかった』と聞いています」と語る（前掲，澤田光雄氏談）と語る。写真 2-1a は現在の澤田光雄氏邸であり，写真 2-1b は 1952 年頃以前の居宅である。

退三のヤンチャ坊主振りについては，退三自身も次のように語っている。

「しかしながら，実をいうと，わたくしもそれほど憎まれたり，やっかい者にされたわけではなく，いたずら好きだが，聞き分けもいい。あばれん坊だが，なかなかおもしろい奴だ，とかわいがられもした。学校の先生もいろいろ目をかけてくれたし，村の親爺さん達もニコニコとあいそよく頭をなでてくれた」（石田退三，1973 年，13 ページ）。

暴れん坊だが勉強もよくした退三は自然いつも人の輪の中にいたものと思われる。退三は「小さいころから負けずきらいで，勉強でも，けんかやいたずらでも，人に負けるのがきらいだった」と言われており，「六人兄弟のうち，退三と上の兄の二人しか高等学校にいかなかった」ということから，退三が「勉強をよくした」ことが窺われる。退三の負けず嫌いについては「小学校一年のころ，前浜の猿尾間を五百五十メートルも泳ぎ，みんなを驚かせた」というエピソードが残っている（鈴溪読本編纂委員会，2011 年，47-48 ページ）。

泳ぎに関して，上記の『前浜』と『猿尾』について，現大谷区副区長の大岩泰彦氏は次の様に語る。

「大谷の真ん前にある浜を『前浜』と呼んでいました。今の大谷漁港の所です。『猿尾』とは浜から海に突き出た，石を積み上げた船着き場の堤防のことです。大谷川河口にあったものと，南に 5 町（550 m）くらいの所にあったものが大きくて大猿尾と言っていました。ここらの地域は遠泳をしていましたから，この猿尾間を石田退三さんが小学時代に泳いだものと思われる」（常滑市大谷区副区長大岩泰彦氏談〔2019 年 7 月 16 日，於：大谷公会堂〕）。

写真 2-2 は，大谷漁港付近の海岸，“前浜”と，海に突き出た猿の尾のような形といわれていた“猿尾”の写真である。この海岸を退三が泳いだことになる。

『川の百科事典』で『猿尾』とは，「木曾三川に固有の石積み水制のこと」であり，「沿川に固有名詞が付された猿尾は数多くあったが，現在，石積み構造で残るものはほとんどない。猿の尾のように，川に細長く突き出していたことから付された名称といわれる」とある（小城武彦・岩屋隆夫他，2009 年，350 ページ）。



写真 2-1a 澤田光雄氏邸の家屋（2019年5月27日撮影）。



【大正10年[1921]撮影】

【澤田市右衛門宅・大正10年撮影】

写真 2-1b 1952年頃以前の澤田家宅（澤田光雄氏提供）。

伊勢湾は木曾三川（木曾川，長良川，揖斐川）を代表に愛知県側だけでも，日光川，佐屋川，蟹江川，新川，庄内川，山崎川，天白川等，多数の河川が伊勢湾に流入していて，伊勢湾自体が大きな河川と考えても不思議ではなく，これに台風，大雨，潮の干満，大潮等の条件が重なれば，水量，水勢は膨大となることとなり，知多半島にも猿尾が築かれたものと思われる。退三は猿尾間を 550 メートル〔10 町〕泳いだとある。猿尾間ということは，陸と平行に泳ぐこととなり，波は横から来るわけであるから，小学校 1 年生で 6 才の退三にとって，距離と共に，泳ぐのにも厳しいものがあつたと思われるところから，かなり大胆な性格で思いきりのよい人物像がうかぶ。



写真 2-2 大谷漁港付近の猿尾（2019 年 7 月 17 日撮影）。

写真 2-3, 2-4a, 2-4b は，現・常滑市立小鈴谷小学校にある鈴溪資料室の掲示板のものであり，鈴溪高等小学校時代の同級生（1902 年）写真と同級生名簿である。この写真から退三は前列の真ん中で一寸前に出ている。退三の姿は威圧感があり負けず嫌いを感じる。

澤田家の農業に関して，退三は「米・麦・野菜のほかは，別に変わつた産物はなく，せいぜい山地で採れるミガキ砂——食器や金具を磨くのに使う凝灰岩質の白い砂——を農閑期に掘り出し，それを沖がかりの船に積み込むぐらいが，副業といえば唯一の副業であつた」（石田退三，1973 年，8 ページ）としている。先の澤田光雄氏によれば，澤田家の家業については，「知多には川がないのですが，うちは清水田があつて，多少の稲作をしていました。小麦，大麦や，薩摩芋も作っていましたから，食事は，玄米と麦，又は芋入

りの飯が日常でありました。漁業もしていて、地曳網漁業も行われていました」と語る（澤田光雄氏談，2019年6月17日）。



写真 2-3 鈴溪高等小学校時代の同級生（1902年）。最前列右から4人目が澤田退三。



写真 2-4a 石田退三の拡大写真。

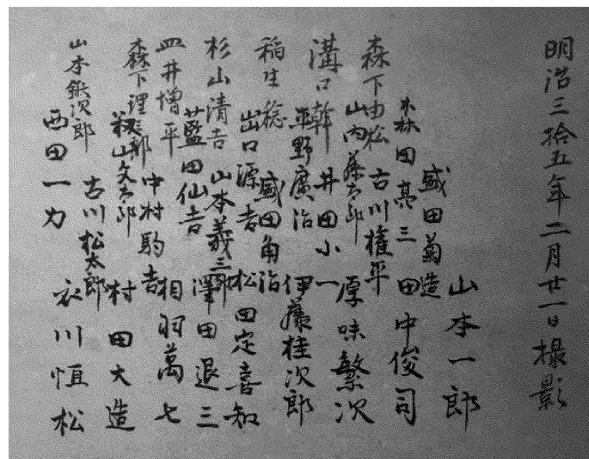


写真 2-4b 鈴溪高等小学校時代の名簿。  
（写真 2-3 の裏面）。

左から4人目に澤田退三とある。

出所：鈴溪資料室展示掲示板（2017年9月2日現在）〔常滑市立小鈴谷小学校内〕。

それは家業が農業だけでなく漁業とのかかわりあいもあつたことによつていたと思われ



る。大谷の漁業については、「地曳網」によるものが伝えられており、その漁は「主にアジ、カタクチイワシ（煮干し）」であり、「ほら貝を合図に網を掛けると村人たちは腰引き用の道具とバケツを持って浜に集まり、網を砂浜に引き上げた」という（大谷区誌編集委員会，2017年，42-43ページ）。牧歌的な全村あげての感じが伝わる。とすれば、幼少時の退三も大忙しであった。

退三が生まれた頃の大谷村は、戸数 252 で、人口 1500 人（男 582，女 648）の村落であった（明治 24 年）（角川春樹，1989 年，274 ページ）。1888 年に成立した大谷村は，1906 年に小鈴谷村大谷となり，戦後の 1952 年には小鈴谷町大谷となり，1957 年に常滑市の大字大谷となっている（同上，274-275 ページ）。退三が自身の生まれた地を「愛知県知多郡小鈴谷村大谷」としていたことは，幼少時の小鈴谷地方に対する強烈な印象によるものと思われる。退三は大谷尋常小学校を卒業して，小鈴谷の代々庄屋であった盛田命祺により創設された私塾『鈴溪義塾』の後身，「知多郡の最高学府ともいわれた，鈴溪高等小学校」（鈴溪読本編纂委員会，1980 年，46 ページ）に入学したことが退三に小鈴谷という地名を刻印する。

『鈴溪義塾』は塾長に「伊勢御師の子息，秀才の誉れ高い」（常滑市立小鈴谷小学校内鈴溪資料室，掲示板，2019 年 5 月）大津の師範学校の教授・溝口幹を迎えて，「修身・国文・漢文・習字・地理・歴史・数学・英語・理科・簿記・唄歌・体操」（鈴溪読本編纂委員会，1980 年，181 ページ）という科目をそろえていた。同塾の教育方針は，「江戸時代の知多の偉人，平島村（今の東海市）の細井平洲，及び，松下村塾の吉田松陰の教育方針を参考にしたもの」で，「志，学ぶ，情熱」を柱として「身分や貧富の差なく平等に」，「清く，正しく，生き生きと」（常滑市立小鈴谷小学校内鈴溪資料室，掲示板，2019 年 5 月）を旨とした。同塾の教育方針は，1892 年開校の公立の鈴溪高等小学校に引き継がれる。同校の教育内容の高さについては，次のようであった。

「国語，理科，漢文はもちろん，数学は代数，幾何に及び，英語は英文法とナショナルリーダーの第四巻であり，他には法制・経済という科目まであった」（二宮隆雄，2019 年，10 ページ）。

写真 2-5a，2-5b，2-5c は，英語，万国公法，幾何学の教科書の写真である（鈴溪資料室展示掲示板，2019 年 5 月 30 日現在，常滑市立小鈴谷小学校内）。退三が興味を持ったのが英語であった。「ある新聞社の取材では，鈴溪義塾のあった小鈴谷村を『尾張の教育村』としたうえで，『お百姓の老人でもかなりの英語が出来，数学，国語に至るまで達者だという珍しい農村』」として紹介していて，その伝統を退三にも引き継がれたものと思われる（同上，9 ページ）。退三に海外への関心を植え付けたのもこの頃にはじまると言える。

退三の成績については現・小鈴谷小学校に現存する 1899 年 1 月から同年 3 月までの溝口幹が評価した『行状査定簿』によれば、退三は「活発 90, 従順 85, 勤勉 80, 誠実 100, 整容 85」(溝口幹, 1899 年, ページ付けなし)とある。退三が溝口幹から言われた, 「あなたの長所は人間としての堅実さと, 努力を続けるところです」という少年・退三の評価につながるものであった(二宮隆雄, 2019 年, 18 ページ)。

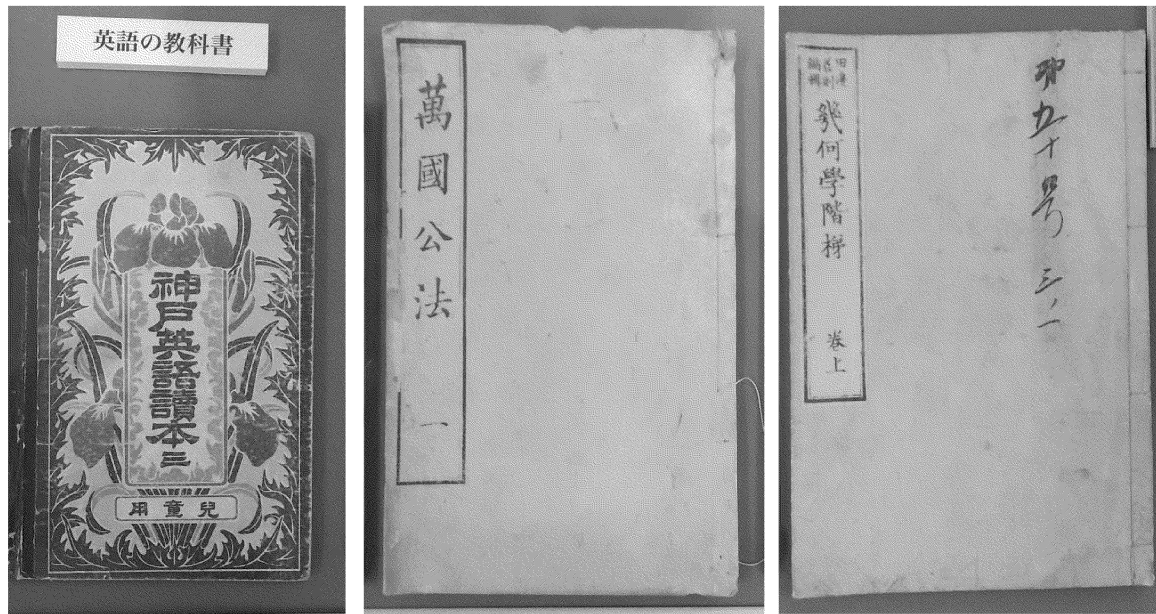


写真 2-5a 英語の教科書。写真 2-5b 萬國公法の教科書。写真 2-5c 幾何学の教科書。  
出所：鈴溪資料室展示掲示板(2019 年 5 月 30 日現在)〔常滑市立小鈴谷小学校内〕。

この鈴溪高等小学校 3 年の時に退三に養子話がでる。石田退三の語る経緯は次の様であった。

「名古屋の裏門前町に, 久宝寺という知りあいの寺があつて, そこの安永貫道というお坊さんの口ききで, わたくしを養子にもらいたいと申しでてきた家がある。名古屋郊外の笠寺町の大地主で, ほかにもいろいろ大きく商売をやっているという, またとないよい話だとのことだ。こちらはまだまだの子供で, もともと本人としての嫌や応うはない。おとな同士の話がともかくまとまって, それじゃ行ってみるかということになった。むろん, 鈴溪学校のほうは中退の形にならざるを得ない」(石田退三, 1973 年, 17 ページ)。

養子先が退三に期待したのは, 養子先の家業である「貸本屋を兼ねた新聞取次店」業務の中の新聞配達であった。最初とは違ってしだいに待遇も悪くなり, 「実は体よく配達小僧にやとわれたかたち」であることがわかり, 子供心にも「こいつはしまっ

たと考えた」という。しかし、父が大病を患って名古屋市内の病院に入院したことで、退三は看護のために「至急呼び寄せられた」という。病気の父が小康状態となり退院することで、退三もいっしょに小鈴谷に帰ったという。この結果、養子も解消となり、約 40 日ぶりに退三は鈴溪高等小学校に通い始める。退三の養子先が「あまり芳ばしいところでなかった」と気が付いて澤田家の人々が「父の看護に事寄せて」小鈴谷に呼び戻そうとしたものであった。退三は「今さらに、故郷の小鈴谷、ことに小鈴谷の学校はいいところだと」痛感したことで、退三の「勉強熱心は前にも倍加するものがあつた」という。退三は前にも増して勉強に励むこととなる。しかし、退院した父は間もなく病気が再発して亡くなってしまふ（同上、17-20 ページ）。

退三も「学業の余暇はいっしょうけんめいに家の仕事を手伝」うことになる（同上、27 ページ）。退三が担当したのは当時大谷で産出したみがき砂を入れる俵づくりであった。「あるとき兄の一人が養子に行くことになり、着物を新調せねばならなくなった」時に、「養子に行く兄が、破れた着物で恥をかいたら可哀想である」と母から頼まれて、退三は不満ながらも「苦勞してためた貯金」を母に手渡す。「母の喜ぶ顔を見て、自分のわずかな貯金が役に立って、別の喜びが退三の胸に込み上げてきた」という（二宮隆雄、2004 年、17 ページ）。

なお、退三が作っていた“磨き砂”の俵作りに関しては次の指摘がある。

「大谷火山灰層は、古くは磨き砂として盛んに採掘されたことがある。磨き砂の採掘は、江戸時代末期に始まり、明治・大正期に最盛期となり、全国でも有数の産地であった。その生産量は知多半島全体で年間、一万トンを超す量が採掘され、東京・大阪など全国に出荷されていた」（大谷区誌編集委員会、2017 年、45 ページ）。

なお『角川日本地名大辞典』によっても大谷村はおおむね農家であり、物産は磨砂である（角川春樹、1989 年、274 ページ）。

### 2.1.2. 児玉一造・利三郎兄弟との交流と滋賀県県立第一中学校

1902 年、石田退三は鈴溪高等小学校を卒業する。退三の現実は次のようであった。

「上の学校に進むには、学費の工面がたいへんである。どこかの働き口を捜そうにも、今と違ってオイソレとは見つからない。『知多の最高学府』を出たといつても、それは単なる自己満足だけで、世間的にはなんの押しもきかない。年ごろとしてはなにかの徒弟、どこかの丁稚奉公というところだが、あいにくそん

な手ずるもない。しょうことなしに、本腰を入れて百姓になろうにも将来が保証される土地の余裕がない」（石田退三，1973，27-28 ページ）。

こうした「ナイナイづくし」の退三の前に出現したのが親戚の児玉一造であった。当時の児玉一造は二十歳前後の若さで、新しく三井物産の海外修業生に採用され、任地の中国に行く途中に知多に立ち寄る。以下で見るように、一造が幼少期にお世話になった「伯父の竹内庫太郎へあいさつするため」であった（同上，28 ページ）。その児玉一造は自身、「学歴のなさ」で苦汁をなめてきたこともあり、退三に彦根の児玉家から中学校に通うことをすすめる。「即時断行で行くといった性格」の一造はすぐに手配し、「彦根の叔母」から「通学の世話を引き受けるむねの手紙」が届くなり、退三は入学願書を出して、入学試験の準備にとりかかる。この時の退三は「そうと決まればしばらくはわたくしの全身もうれしきでふるえつづけた」という（同上，30 ページ）。退三の人生の転機は児玉一造によって導かれたものであった。

児玉一造が澤田家に立ち寄って退三に新たな進路を紹介することになる背景については、児玉一造の人となりを見る必要がある。

児玉家は彦根藩足軽の出で、一造の父・貞次郎が死去した後、母・美衛が「内職をしながら、その恵まれざる家計を維持し、一造氏等三人」を「その細腕一本で育て上げた」という（萩野伸三郎，1934 年，6 ページ）。父が亡くなった後の退三と境遇は似ている。

児玉一造はこの時の退三と同じ 15 才の時、高等小学校を卒業して、「名古屋の某菓子屋へ丁稚奉公」にでる。伯父の竹内庫太郎の手配によるものであった（同上，11 ページ）。竹内庫太郎は一造の母・美衛の兄にあたる（石田退三，1973 年，24 ページ）。児玉一造は「その菓子屋の分店で勤めて」、販路を拡張し、「本店の勢力を凌駕」するほどの働きを見せる。しかし、児玉一造にとっては「一文の収益」となったわけではなく、児玉家の「経済状態を顧みる時」、焦燥に駆られて、「僅かに三、四ヶ月」で名古屋を去ることとなった（萩野伸三郎，1934 年，13 ページ）。児玉家の家計支援の役にも立たないということで「即時断行」の一造らしく次を考えたのであった。その後、児玉一造は大阪の「近江銀行」に職を求め、「月給三円」の「サラリーマン」となる。

ここで児玉一造は「いかに有能であっても無学では終生平凡の地位に齷齪し、いかに無能であっても学歴がありさえすれば高給にも有りつくことが出来る」という、学歴の壁を痛感したことからは是非とも「商業学校を卒業せなばならぬという希望に燃え」、「通勤の傍ら」大阪の「泰西学館」に通い、18 歳の春に、「滋賀県商業学校」の「校長波多野重太郎」の「勧めによって本科二年の編入試験に応」じ合格する（同上，15-17 ページ）。

児玉一造の父・貞次郎が亡くなるのは、この「〔滋賀県〕商業学校在学中の」1898 年 12 月のことであった。児玉一造は 1900 年春同校を「首席を以て卒業した」（同上，20 ページ）。

ジ) こともあり、「近江商業銀行から月給二十五円」という「過分の待遇」で勧誘されるが、「自分の将来のため」に東京高等商業学校を志望するも、失敗する。「望みを失った」児玉一造は、「静岡商業学校長に転任」していた波多野重太郎を頼って静岡に赴き、静岡商業学校の「教員として採用せられ、月俸十八円を給せられ」ることとなった。しかし、児玉一造の旺盛な気質は治まることなく「三井物産会社支那修業生募集の公告」を見るや、「波多野氏の紹介状を持って上京し」、田中文蔵を訪ねる。田中文蔵は「児玉氏に会ってみると、精悍の気が眉宇に現はれ、身体も丈夫さうであり、いかにも態度が熱心そのものであったので、遂に『この人ならば大丈夫』といふ確信を得て採用」したという(同上, 21-23 ページ)。

児玉一造が大谷村に来たのはこの頃であった。児玉一造は新天地への希望に燃えてやってきたのである。児玉一造が知多にやってきたのは名古屋の丁稚奉公先を紹介してもらったことだけでなく、以前、「彦根の小学校」「三年生の時」に、「少年一造の腕白が度を過ぎて」、「一寸したことから墨壺を先生に投げつけて先生の洋服を汚して』しまい、「退校を命じ」られ、「竹内庫太郎方に預けられ」て、「大谷小学校」に「三ヶ月」通学したことや(同上, 9-10 ページ)、児玉一造の父が死んだ後に、児玉一造は「竹内〔庫太郎〕の援助で大津商業を卒業させてもら」ったということもあり(石田退三, 1973 年, 25 ページ) 竹内庫太郎に対する児玉一造の恩義には尋常ならざるものがあつたためであった。

三井物産の社員となった直後の児玉一造の一種の成功体験は退三に対しても当然期待したことから、退三に滋賀の児玉家から中学校に通うことをすすめたのであつた。

写真 2-6 は 1900 年頃の滋賀県立第一中学校の校舎の写真である。退三が滋賀県立第一中学校に入学したのが 1902 年であることからすると、退三はこの校舎で学んでいたものと思われる。

写真 2-7 は大正時代の彦根市市街地図である。児玉一造の住居は芹橋 3 丁目とあるが、地図の中央、右下部の芹川に架かるのが芹橋であり、芹橋の上部道路の右から 3 街区目、芹橋 3 丁目が、現在の芹橋 1 丁目 6 番である。学校へは東北へ約 800m 程、琵琶湖畔には西北約 1km 程の距離である。『住居表示による旧町名の変遷表』によれば、現町名「芹橋一丁目」は、前町名が「芹橋三丁目」であり、藩政時代町名が「善利組三丁目」であつたとある(細江敏, 1981 年)。

『新修彦根市史』によれば、彦根藩の足軽の屋敷については次のようであつた。

「〔足軽組屋敷〕彦根藩の足軽は、外堀より外側に居住地を定められ、北組、中組、鐘叩町、上組、善利組、池須町組、中藪組の七カ所に集住していた。(中略) 七カ所の足軽組屋敷の中でも最も規模が大きいのは(中略) 善利組であつた。一般に、他藩の足軽屋敷は長屋の形式をとることが多いが、彦根藩の善利組屋敷は、間口五間、奥行一〇間ほどの木戸門と堀に囲まれた屋敷地に、規模は小

さいけれど武家屋敷の体裁を整えた一戸建ての建物が建てられるというかたちをとるのが一般的であった」（彦根市史編集委員会，2011年，153ページ）。

児玉家は足輕の出とはいえ，学校への至便の場所であった。退三が入学した中学校は“滋賀県立彦根中学校”と記述してある文献が多いが，実際には“滋賀県立第一中学校”であり，退三が卒業した翌年1908年4月に滋賀県立彦根中学校に改称され，現在は滋賀県立彦根東高等学校となっている。現在（2019年8月）の所在地は，滋賀県彦根市にある国宝彦根城内の東南，内堀と中堀の間に位置している。同校は1887年に「滋賀県唯一の県立尋常中学校として」「滋賀県尋常中学校」となるも（彦根東高等学校史編纂委員会，1996年，182ページ），1888年「本県唯一の中学校として」「五番町より現在の校地に移ることを計画」する。その用地として「〔彦根城の内堀と中堀の間の〕彦根金亀町民有宅地及び耕地一町四段九畝を買収」（滋賀県立彦根中学校同窓会，1937年，170ページ）し，1889年には「欧風二階建ての校舎」が新築となった（彦根東高等学校史編纂委員会，1996年，182ページ）〔写真2-6参照〕。

滋賀県立第一中学校が移転した金亀町は元々「重臣屋敷や藩主の下屋敷が」あった所で（彦根市教育委員会『特別史跡「彦根城跡」保存用地』立て看板，2019年7月），当時の重臣達は離散して，更地ばかりだったとのことであり，渡りに船の状態であったと思われる。



写真 2-6 滋賀県立第一中学校（1900年頃）。  
出所：『彦根東高百二十年史』。

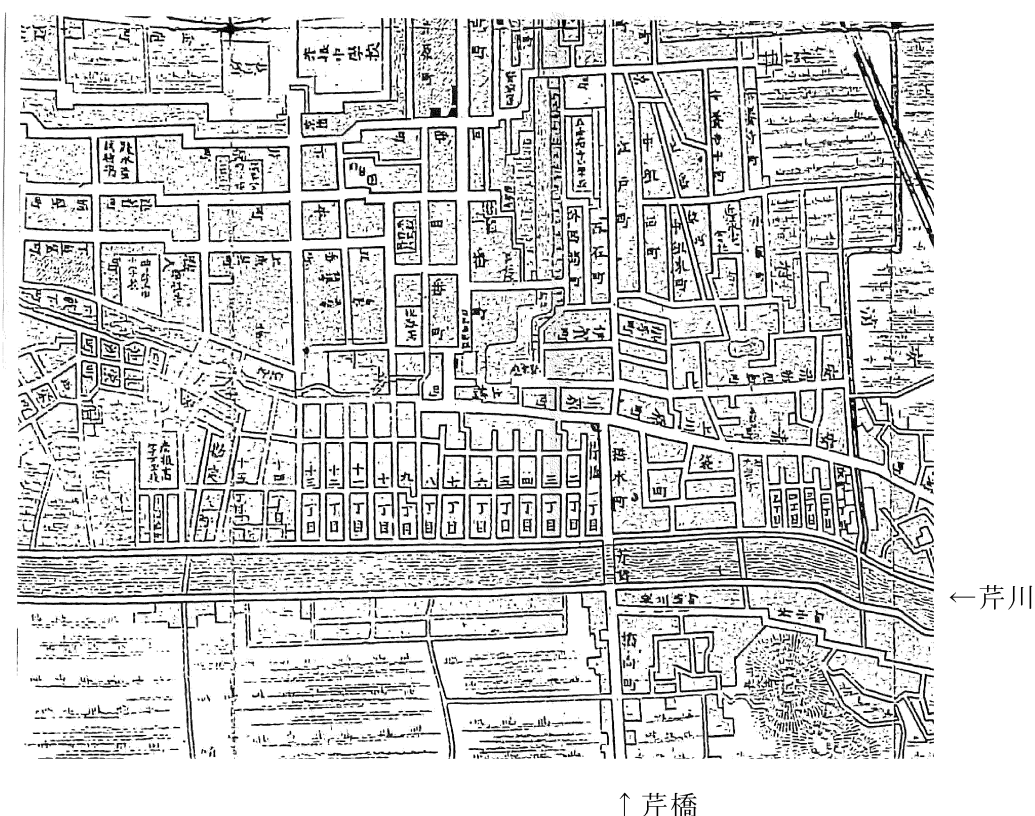


写真 2-7 「彦根市街図，大正時代」。

出所：彦根城博物館，2001 年『彦根の歴史ガイドブック』彦根市教育委員会。

滋賀県県立第一中学校の校風については次のように伝えられている。

「井伊直政から継承され，現在も続くものを『赤鬼魂』と言い，井伊直政は，徳川家康から鎧，幟等を赤で揃える事を許された。この赤備えの井伊軍は『彦根の赤鬼』として恐れられた。『赤鬼魂』は彦根藩士の精神という意味にとってもらえれば，これを“一中魂”と言い，先駆け，先方で攻めて“何事も一番”にして“勇猛果敢”を体得せる教育〔である〕」（滋賀県立彦根東高等学校元教諭 寺村銀一郎氏談）。

退三は中学時代の 5 年間で，このような『赤鬼魂』『先駆者精神』の“一中魂”で教育され，鍛え上げられたものと思われる。

なお，彦根学校から現在の彦根東高校に至るまでの建学の精神に関しては，滋賀県立彦根東高等学校ホームページ（[www.hikonehg-h.shiga-ec.ed.jp](http://www.hikonehg-h.shiga-ec.ed.jp)）の『デジタル資料館 学校紹介 赤鬼魂』欄によれば次のようであった。

「彦根東高校は、井伊家の先駆者精神を継承し、県立一中としての誇りと負けじ魂『赤鬼魂』を伝統としています。今から 400 年以上前、彦根藩の藩祖 井伊直政は、関ヶ原の戦などで徳川の先鋒隊を率いて戦いました。その時の直政隊は、鎧（よろい）・兜（かぶと）・旗指物（はたさしもの）をすべて赤くした、『赤備え』の軍勢でした。その軍勢が敵を撃破して大活躍をしたことから『井伊の赤備え』『井伊の赤鬼』と怖れられるようになりました。（中略）戦いの時に赤でそろえる家風は、その後、代々の殿様に引き継がれました。彦根東高校のルーツは彦根藩の藩校の『稽古館』で、滋賀県で最も古い旧制第一中学校を経て、現在の彦根東高校になりました。（中略）『赤鬼魂』には、『先駆者精神』、『先頭に立って活躍する』、『時代に先立って新しい分野を切り開く』、『何事にも屈しないチャレンジ精神』という意味があります。在校生は『赤鬼魂』の精神で、部活や学園祭や進路実現に取り組んでいます」（滋賀県立彦根東高等学校、2019 年）。

赤鬼魂の精神とするところは「時代を切り開く先駆者精神」「何事にも屈しないチャレンジ精神」であるという（『デジタル資料館 学校紹介 学校長挨拶』学校長は猪田章嗣氏）。この精神を退三は如何に受け継ぐのか。

かつての滋賀県県立第一中学校の時代にこの赤鬼魂が鼓舞されたことがあった。日本とロシアの開戦の緊張が高まっている時期の 1903 年 7 月 21 日に行われた岡見正美陸軍少将の「演説」の中で、旧彦根藩出身の同少将は「井伊の赤鬼の名は、いにしえ戦国の戦士をして戦慄止まらざるものなり」として（木川雅太郎、1904 年、119-120 ページ）、生徒たちに赤鬼魂に立ち戻ることを訴えている（滋賀県県立第一中学校崇廣会『崇廣第貳拾號』1904 年 3 月発行。寺村銀治郎氏紹介）。退三の在学中のことであった。ちなみにその後も赤鬼魂が引き継がれていることは、1931 年頃の学内端艇大会と陸上競技大会に賞品として授与された「赤鬼メダル」（写真 2-8）（同校、寺村銀治郎氏提供）と 1920 年に寄宿舎に飾られた「赤鬼像」（写真 2-9）からも知られる。

退三は滋賀県県立第一中学校でボート部のコックス（舵手）及びリーダーとして活躍したという。コックスはチームの意識と動作の統一と進行方向の制御などを行う重要な役割であり、とすれば、先陣を切り、道を開くという赤鬼魂を鍛える機会を退三は得たかもしれない。同校のボート部は退三が卒業した後の 1910 年に琵琶湖中学校競漕大会で優勝していることからすると同校のボート部の実力は内外に鳴り響いていたのであり（彦根東高等学校校史編纂委員会、1996 年、1164 ページ）、退三もボート部への期待を背負うことでおのずから力が入ったものと思われる。

退三の入学した滋賀県県立第一中学校は「進級と卒業には試験に及第しなければならなかった」というやり方を採用しており、その「試験が厳しくて落第者が多く」出たという（同上、258 ページ）。表 2-1 に示されるように、退三が入学した 1902 年の入学生徒数 95



名の内卒業時の人数は 57 名であった。同様に 1901 年には 138 名の内 55 名という厳しいものであった。退三は「中位以上の成績でめでたく卒業証書を授与された」という（岡戸武平，2011 年，29 ページ）。「中学校で習う授業は，鈴溪のおさらいのように思えた」と回想するように，「知多の最高学府と言われた鈴溪高等小学校のレベル」の高さのおかげであった（鈴溪読本編集委員会，1980 年，52 ページ）。

在学中の退三の記憶に残っていることは，地元の商家から学校に教練用の鉄砲 150 挺の寄付があり，退三も主だった生徒とともに，その商家にお礼に言った際に受けた強い印象であった。訪ねた商家の「店のかまえは，いかにも老舗の風格十分」なものであったが，「あらわれた主人の姿」は質素なものであり，「番頭どころかデッチも同じ木綿の粗末な着物」姿であった。主人の退三たちに対する姿勢も「商人らしい腰の低さで」もてなしてくれたという。「ほんとうのガメツさ」とは「質素を指す」という近江商人の「成功の秘密」を目の当たりにする（石田退三，1968 年，190-191 ページ）。

退三を育んだ近江の地が提供したのは滋賀県県立第一中学校だけではなかった。ほかならぬ児玉家も新たな機会を提供したのであった。児玉家では既に見たような児玉一造の母・美衛による家庭教育が際立っていた。児玉一造を育てた母・美衛の下で過ごすことで，退三は「がむしゃらに勉強し，がむしゃらに働き抜き，将来の伸展のために，現在の困苦に耐える気根を身につけ得た」として，退三は「のちのちの生涯にどれだけ役立つに至ったか測り知られぬものがある」と回想している（石田退三，1961 年，38 ページ）。

児玉家に寄寓することで得た最大のことは，後に三井物産綿業部門の大立て者となる児玉一造に続いて，のちに豊田佐吉家に入る利三郎との出会いであった。児玉利三郎は 1884 年の生まれで，兄・一造の「奨めによって」，中学は東京の「青山学院中等部に学び，途中，立教中学校に転じ立教中学校を卒業」した後に，神戸高等商業学校に入学していた（岡本藤次郎・石田退三，1958 年，3 ページ）。

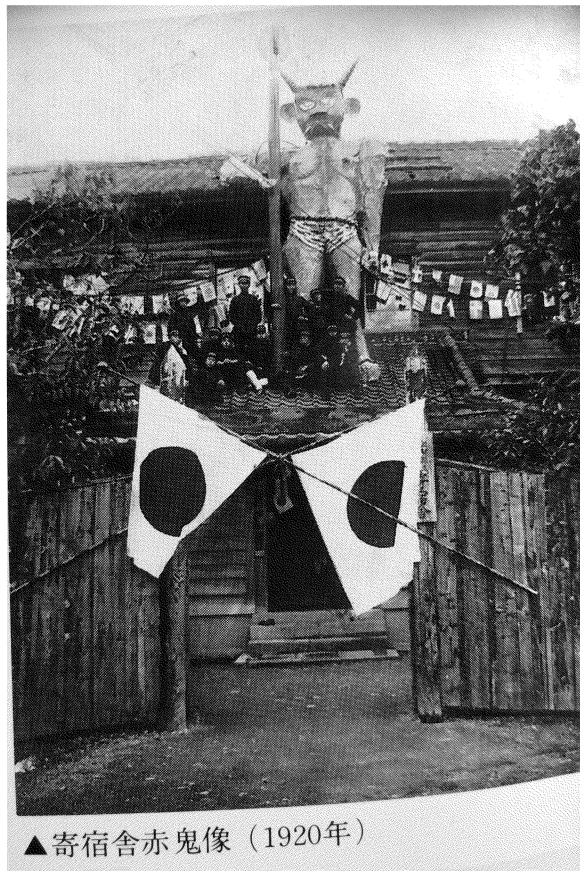
利三郎は「学業は群を抜いて秀ぐれ，体が大きく力があり，負けじ魂が」強かった（同上，2 ページ）。退三が児玉家にお世話になっていた頃は，利三郎が神戸高等商業学校に在学中のことであった。利三郎を神戸に送り出していたことで児玉家，そして母・美衛は退三の世話を一心にすることができたと思われる。退三は「中学時代の五年間はきわめて快適」であり，児玉家は退三を「まるで家族の一員のように可愛がってくれたから」こそ，退三は「勉強に遊びに打ち込むことができた」という（石田退三，1968 年，20 ページ）。利三郎の長期休みの帰省時には，「兄弟のように日々を暮らし」たのであり，「弟の如く何かれと面倒」をみてくれたことで利三郎と退三の「仲は益々親密になっていった」という（岡戸武平，2011 年，21-23 ページ）。

とすれば，結果として，児玉一造，利三郎，退三ともに同様な人物に育て上げられていたことが，後に，豊田家の事業に関連してこの三人が強烈的な紐帯を持つことに結びついたと思われる。



写真 2-8 赤鬼メダル

(寺村銀一郎氏提供 [2019年5月])。



▲ 寄宿舍赤鬼像 (1920年)

写真 2-9 寄宿舍赤鬼像 (1920年)

出所：『彦根東高百二十年史』巻頭写真欄。

表 2-1 滋賀県県立第一中学校学年度別生徒数表

	1 学年	2 学年	3 学年	4 学年	5 学年	
年度	人	人	人	人	人	
	1898	78	74	56	43	40
	1899	99	68	55	48	34
	1900	126	86	64	54	38
	1901	138	95	61	57	52
退三入学年度⇒	1902	95	124	77	50	54
	1903	87	83	103	62	49
	1904	95	76	77	83	55
	1905	102	90	70	65	77
退三卒業年度⇒	1906	103	86	74	60	54
	1907	105	77	72	69	51

退三在学時  
↓ 卒業率  
57%

出所：『彦根東高百二十年史』。

児玉利三郎は「神戸高商〔神戸高等商業学校〕を卒業後、更に東京高商〔東京高等商業学校〕専攻科に籍を置いて勉学」を続け、そして1910年3月に同校を卒業して、同年12月に「兵役の義務」についた後、伊藤忠合名会社に入社した。2年後には「伊藤忠輸出部が創設したフィリピン・マニラ支店の初代支店長に抜擢され赴任」する（岡本藤次郎・石田退三，1958年，3-4ページ）。児玉一造，利三郎兄弟はそろって海外に活躍の場を得ていたのであった。退三も刺激されたことは間違いないが、滋賀県県立第一中学校卒業時の退三は、さらに上の学校をめざし、学費の関係から「完全官費でまかなえる学校」をめざすこととなる（石田退三，1973年，55ページ）。

退三は「海軍兵学校，海軍機関学校，水産教習所の三カ所を受験」したが不合格となる（石田退三，1961年，25ページ）。5年卒業時も「海軍機関学校と水産講習所」を受けるも「両方とも」不合格となった（石田退三，1973年，56ページ）。後に判明したことではあるが、「四年生の時」に「新校長が会津若松から赴任してくる」時に、「会津」というだけで「根拠もなく」「排斥運動が起こった」ことが関係していたのである。「初めのうち」は「火消し役にまわっていた」退三は「いつの間にか，排斥派の総大将にまつりあげられて」，最後までがんばったのは退三一人になってしまったことがあった（同上，40-41ページ）。このことが「校長が各学校にあてた内申書に」「『成績外』の特別記載—ストライキ主導のこと—」と書かれて「すべての官費，官立学校から忌避された」のであった（同上，57ページ）。

退三が滋賀県県立第一中学校で学んだのは、「時代を切り開く先駆者精神」，「何事にも

屈しないチャレンジ精神」であり、在学中の具体的な行動においても、行動の速さや交渉時の不屈の精神の片鱗がはやくも見られるところであろう（『デジタル資料館 学校紹介 学校長挨拶』）。

退三は滋賀県県立第一中学校を卒業して、友人の伝で滋賀県甲賀郡水口村の水口小学校の代用教員になった。この時期滋賀県県立第一中学校の卒業生のかなりの数が、教員となっていることから、結果として予定の進路となった。当時は「中卒の代用教員はどこでも十円と相場が決まっていた」のであるが、退三の初任給は「それより三円高かった」という。それは滋賀県甲賀郡の郡長が「師範出が初任給十六円というのに、中学出が十円というのはあまりにも不公平」ということで 13 円となった。人材確保とも考えられるが、退三にとって「生まれて初めて自分で稼ぐ十三円がこの上もなくありがたかった」という（石田退三，1973 年，58-59 ページ）。

退三は赴任した学校で「二学期というのに、学業の進んでいない」「生徒七八人を、夜、自分の下宿へ呼んで、詰め込み主義の勉強を」させて僅かの間に成績を回復させたことがあった（渡辺茂，1956 年，263-264 ページ）。教育熱心というより、みんなをその気にさせることで業務を徹底的にすすめ、成果に結びつけるという石田退三の行動が早くもみられるところであろう。人使いの上手さとも言える。

その後の退三は授業については、教師用手引きの通り教え、運動場に出て子供と戯れ、談話をして過ごしていたが、「頗る平穏で何の刺激もなければ、抵抗もない。まるでぬるま湯につかっているような世界だ」と退三は思った（岡戸武平，2011 年，34 ページ）。数ヶ月も経たぬ間に、学校の都合で土山小学校に転任することになった。土山村も東海道の土山宿で、三重県寄りの山奥の地である。

退三は学校教育でのルーチンワークの繰り返しという単調さに耐えられずに退職する。児玉家に戻り叔母の美衛から児玉一造が「園田男爵の令嬢との婚礼を三井の益田孝〔元三井物産社長，三井家同族会管理部専務理事〕の媒酌」で行い、ロンドンに赴任した」ことを聞かされる（日本経済新聞社，2000 年，73 ページ）。退三は彼我の違いに雷に打たれたような衝撃を受けて、滋賀県県立第一中学校の学友に就職先を頼む。

## 2.2. 豊田紡織以前の職歴

### 2.2.1. 河瀬商店への就職

退三が紹介されたのは「当時ではまれな西洋家具店」の京都の「合資会社河瀬商店」であった。「番頭見習いのような立場で石田ははじめて商人修行」の道に入ったのである。（池田政次郎，1971 年 B，37 ページ）。西洋家具店というところが退三にとってはせめてもの救いであったと思われるが、そこは退三で、すぐに仕事に熱中する。

河瀬商店については『新撰京都叢書』に「京都市寺町通松原通北 和洋敷物段通類 河瀬勘兵衛 電話四八 河瀬洋服店 河瀬家具店」（新撰京都叢書刊行会，1987年，222ページ）と記載されており，現在の京都市中央区京極町（寺町通松原通上ル）であり，次のような説明がある。

「明治初年（中略）羅紗並に毛布敷物段通等の販売を創め，一方には堺市に段通製造工場を起して，（中略）世人の信用を博し，（中略）洋服店を開設し，（中略）又西洋家具店を開設して卓子，机，椅子，寝台其他各種の室内用品を製造販売し（中略）又各種博覧会より受領したる優賞すくなからず」（新撰京都叢書刊行会，1987年，222-223ページ）。

同店は博覧会で優賞を獲得する程の家具店であった。河瀬商店の商いものについては，京都の円山公園の一角にある「長楽館」の各調度品から知られる。長楽館は煙草王と称された村井吉兵衛の別邸として建てられたもので，その「室内装飾は東京の杉田商店，京都の河瀬商店が手がけた」ものであった（石川祐一，2016年，232ページ）。長楽館および同館の家具調度品については明治後期における和洋折衷の住宅建築の代表例として価値が高いことから，家具30点を含め，昭和61年6月2日，京都市指定有形文化財に指定されている（長楽館，2019年）。河瀬商店の納めた高級家具のほどが知られる。

現在（2019年8月），河瀬商店が立地していたと推測される京都市下京区京極町（寺町通松原通上ル）497番地の隣地に住まわれている，80歳位の男性のお話によれば，河瀬商店のはじまりは次のようであった。

「ここ〔京極町497番地〕に河瀬商店がありました。河瀬商店は，元々，近州で“端切れ商”で財をなし，京に上がり，大宮通りの一本西の一貫町（“いっかんまち”あるいは“いっかまち”，現在の下京区上長福寺町）通りで“段通の商い”をしていました。それから寺町通松原通に越してきたのです」。

河瀬商店が端切れ商で財をなしたことなどは興味深いものである。寺町通松原通りの寺町通りより西は古くは五条大路であった。寺町通松原通りには，現在も京都西川等があり，京都の老舗の集っていた地域で，商人にとって憧れの町であったという。又，一貫町通りは，「大宮通（旧大宮大路）の一筋西側で，松原通（旧五条大路）から丹波口までを南北に貫通」（下中邦彦，1979年，835ページ）している路地の両側地域で，現在も染物屋等，呉服に纏わる業種，業態の類いが集まっている。

後に，退三が服部商店を退職することを児玉一造に相談した時に，退三は，「端切屋」を営みたいと言うのであるが，河瀬商店が「端切れ商」を営んでいたという情報から鑑み

れば「端切屋」をやるということは、退三の単なる思い付きではなくて、河瀬商店の「端切れ商」という成功例を踏襲しようとするものであり、意外に堅実な方向であったことがわかる。

河瀬商店の所在地に関して、写真 2-10a の地図を見れば、上部左側は 1878 年、下部右側は 1912 年であり、写真 2-10b が 1994 年の地図である。これらは全て同地域であって、1878 年の地図に「京極通ニ属スル」と記してあるが、1994 年の地図には、南北の通りが寺町通、下部の東西の通りが松原通とある通り、河瀬商店は寺町通松原通上ル地区にあることがわかる。地番は、497 及び 499 である。写真 2-10a の左側の下部右側の地図は 1912 年のものであり、丁度、退三が河瀬商店に勤めていた時期である（松本利治，1995 年，482-483 ページ）。

1908 年、退三は河瀬商店で家具の営業を行うことになった。河瀬商店では丁稚奉公のような勤め方で、住み込んで若い小僧さんと起居を共にして、掃除、洗濯、庭掃き、荷造り、配達、御用聞きと、一通りの業務を担当した。当時の洋風家具は高級品であり、得意先は限られていたものと思われる。

河瀬商店における退三の仕事ぶりについては、氏自ら次のように語る京都帝国大学への商いが奮っている。退三が多少慣れてきた頃であり「京都大学の庶務係から河瀬へ電話が掛かってきた」ことから始まる。上司が不在の為に退三が行く事になった（石田退三，1973 年 83 ページ）。

「『御用を承りに参りました』と、初めての番頭役で、さすがにわたくしも少なからず緊張したが、むずかしい顔をしたのは事務局の人で、直きじきに注文をくださる総長閣下は、思いの外、ニコやかで、気さくで、ちっともこわくなく、やわらかい対応であった。当時の京大総長は、文部大臣にもなったことのある菊池大麓博士——おまけに男爵様でもあった——おそろおそろ総長室のとびらを押したわたくしも、まっ白いりっぱなヒゲに威圧されたが、すぐ平静な洋家具屋の店員にたちもどった。総長特別のご注文というのは、先生ご使用の椅子、テーブルの新調であった。ハイ、ハイとばかり、わたくしは一人前に話のわかる顔をして、見様見真似でおぼえたサイズ取りなどを細かに手帳にひかえた。店へ帰ると、どうじゃったと、主人もちょっと心配顔であったが、わたくしは自信たっぷり、しかじかかようじゅうぶん伺ってまいりました、とそのまま作業場へ走り、職人さんに注文のしだいを細々説明した。さあ、それからは、それができあがるまで工場に付きっきり、あそこはああしたがいい、ここはこうしたがいいと、いちいち注意をゆきとどかせた。そうして約束の納期をキチッと守って総長室へ運び入れたのである」（石田退三，1973 年，84，85 ページ）。

各時代の寺町通松原通境界の位置

↓ 1878年の寺町通境界

↓ 1912年の寺町通境界

↓ 1994年の寺町境界

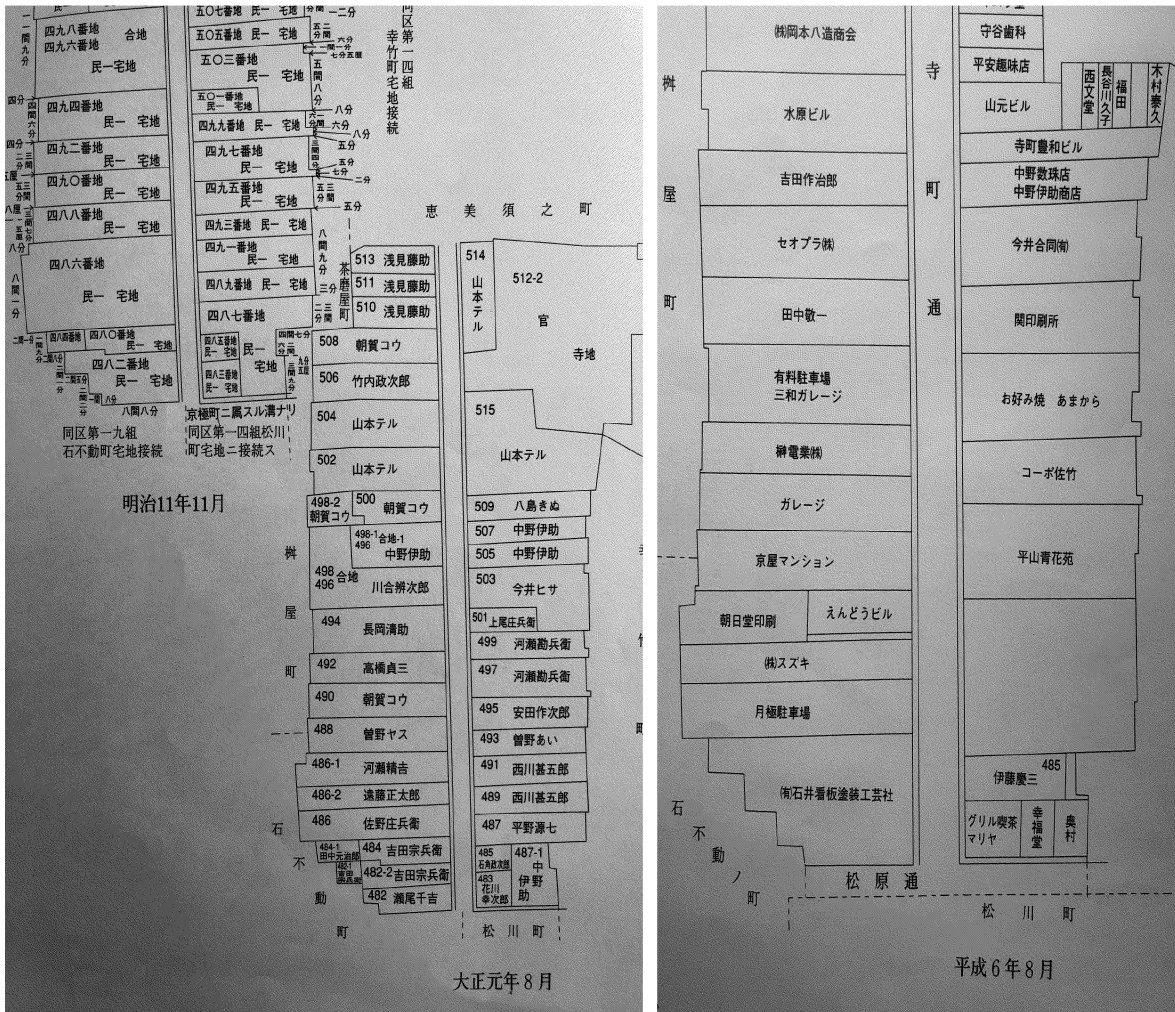


写真 2-10a 1878年, 1912年の寺町通松原通

写真 2-10b 1994年寺町通松原通

出所：『京都市町名変遷史 7, 鉦町周辺Ⅱ（下京区）』, 京都市町名変遷史研究所,

1878（明治 11）年, 1912（大正元）年及び 1994（平成 6）年。

家具製造現場の職人の作業内容にも立ち入るほどの徹底ぶりであった。注文品を「総長先生は意外と気に入ってくれ」たことで、「京大から引き続きいろいろ注文が舞い込んで」くる（石田退三, 1973年, 85ページ）。こうなると、「商売はなかなかおもしろいものである」ことに退三は覚醒する（同上, 87ページ）。しかし, 退三の描いた商売には物足りないものとなる。次のように退三は商売の見極めも早い。

「総長先生のお気に入りになって, 京大御用の新しい仕事は, その後すべてわたくしが一手に引き受けたものだが。しかし, 図書館の本棚とか, 医学部の薬

品棚とか、すべては注文仕立ての納品ばかり——当時の洋家具一般の営業法——で、実は単なるお出入り職人というにすぎず、わたくしが心ひそかに見た、商売のはなばなしさはいっこうに期待されそうもなかった」(石田退三, 1973年, 88ページ)。

商人修業の場としての京都の河瀬商店は退三にとっては物足りないものとなる。

京都での高級西洋家具の販売には限界があると考えた退三は、日露戦争後の不況にもかかわらず、活況があり大企業も多く、中小企業も次第に洋風に衣代わりをしてきた大阪に支店の開設を主人に進言した。河瀬商店に入って5年、退三が25才の時であった。大阪支店の店舗については、次のようであった。

「いつどこにでも間に合った時代である。さっそくに取り決めたのが御堂筋に程近い中心地で、ご主人の河瀬の弟(芳三郎)さんが経営する洋反物屋の一角だった。正確な所番地をいえば〔大阪市〕東区本町二丁目何番地かになる。おおぜいの店員が立ち働く大店の片隅を借用したもので、わたくしはそこへ洋家具商『河瀬商店大阪支店』の看板を自分の手で掲げた」(石田退三, 1973年, 89-90ページ)。

退三を待っていた大阪での商売の現実は次のようであった。

「さて、一寸した大将格になって大阪に新しく進出したのはよいが、河瀬の看板もこの地にまだ聞こえていず、同業者も数多く、商売は京都に比較もならず激しい。それに世の中はだんだん不景気風が吹きつものってくる、まことに悪いまわりあわせだった。いかにもわたくしが初陣の若武者気どりにたち働いても、なかなか思うようには成績があがってこない。(中略)ちっぽけな名ばかりの支店ながら、やせても枯れても、まずは独立採算制の一城である。そうして、これはみずからの策を献じ、みずからの采配を買ってでた河瀬最初の出城である。わたくしには人一倍の重い責任が負わされていた。外交から納品契約——配達だけは他の者にも任せられた——集金から経理のやりくりまで、すべてはまず支店長ひとりでやってこまさねばならぬ」(石田退三, 1973年, 90, 91ページ)。

日本経済は日露戦後恐慌から戦後不況の頃であり、第一次大戦前の「不景気風」が退三の大阪での商売に立ちはだかる。京都の河瀬商店から何人かとともに大阪支店を担当するも、支店長としての退三は、はやくも「独立採算制」の観点を堅持して責任



を果たそうとする。特に、京都とは異なる大阪の商売の現実は次のようであった。

「京都と違って大阪の販路は広く、少し勉強さえすれば実はいくらでも売れる。だが、もっとも問題なのは、そのコスト・ダウンと、代金の完全回収である。それがいささかお調子にのりすぎた商売を続けると、はいるはずの金はいらず、出すだけの金が出さねばならぬ。毎月毎月たいへんな手詰まりをくらってしまう。まるでショウバイにもなんにもならぬのだ。パーフェクト・セールズ（完全販売）とは、売って、品を渡して、さっそく間違いなく代金を受け取り、しかもいっさいの諸掛りを済ませて、そこで初めて成立することを、わたくしも今さらに、これを実際以上にトコトンまで教え込まれたものである」（石田退三、1973年、93ページ）。

後年の1973年の回顧ではあるとはいえ、商売に目覚めた石田退三が「コスト・ダウン」と「代金の完全回収」を経営課題として整理していることは、それを意識せざるを得ない立場となったのが、はやくも河瀬商店の大阪支店勤務時代であったことが知られる。とくに「代金の完全回収」の困難については次の様であった。

「当時としてちょっとした金額だった千五百円の手形を振りだしておいて、一カ月間ハツカネズミのように駆け回って働いたあげくが、毎月決まって五百円ほどの集金不足であった。この不足分を京都（本店）のほうへ泣きついて、なんとかしてもらえば、一時的には楽になるのだが（中略）どうしてもそんな意気地のないまねはそうそうできない。毎月この五百円のために、わたくしはきゅうきゅういわされどおしだった」（石田退三、1973年、94ページ）。

大阪支店という退三の「一城」を悩ます困難を自ら次のように打開する。

「日本一の商都だけに金のことはきびしく、前にも述べたとおり、月毎に回ってくる支払期限ばかりは、わたくしをひどく悩まし続けてきた。それが、取り引き銀行の支店長をつかまえての談判成立で——実は帳簿まで持ち込んで、突っつき回され——ようやくのこと、五百円だけのワクを広げてもらった。月々千五百円の手形が二千元まで認められるようになったのである。そのころ（明治末年）の五百円は、実に『地獄で仏』といったほどのうれしい大金だった。案の定、プラス五百円の働きは大きかった。それからの商売はずいぶん楽になってきた。〔銀行の〕支店長もそのへんを心配し、わたくし自身もちよつと気になったのだが、手形の額面がふえればふえるほど、月末にはやはりいっそう

苦しむんじゃないかと思われもしたのに、金の働きというものは不思議なもので、少し余裕ができると、それがいよいよ、さらに大きな余裕を生み出して行く」（石田退三，1973年，96，97ページ）。

退三が直面した「洋家具商売の金繰り」は銀行と交渉することでむしろ「余裕」が出るまでとなった（同上，97ページ）。石田の交渉の上手さがすでに見られるところであった。

しかし、「河瀬支店長も足かけ四年に及んだ」頃になると、退三は「いつしか型にはまった商売のあり方に決まってきたってしまった」ことに「いささか疲れを感じてきた」という。新たな「発展策」考えて、河瀬商店に提案し、実行にこぎつけるということが受け入れられそうもないという河瀬商店の商売の型に、退三は「案外つまらないものだ」と退三は「自問自答」し始めるのであった（同上，98，99ページ）。石田退三が滋賀県県立第一中学校で生まれた「時代を切り開く先駆者精神」「何事にも屈しないチャレンジ精神」は河瀬商店には収まらないものであった。

### 2.2.2. 石田家への養子縁組と市橋商店

退三の転機はまたしても児玉家からであった。児玉一造の母・美衛からの手紙で退三の養子縁組の話を勧める。退三の婿養子話には利三郎も伯母とともに説得にあたったという。

「おりから次弟の利三郎さんも来あわせていた。この人は後に豊田佐吉翁の養子になって、豊田事業を主宰することになった人だが、このとき、母子で謀しあわせての上でか、二人がかりでわたくしへ養子に行くようにしきりに勧めた。（中略）〔利三郎は言う〕『なにもそう養子という形にこだわることはないよ。相手さえ、結婚にふさわしい相手なら、他になにもいうことはあるまい。前にも申すとおおり、生活にはいろいろ用心しておくのが賢明というものだ。それに適齢期ともなれば、家が持てる時に家を持っておく方がいいよ』少し年上だが、まだ独身だった利三郎さんは、いっばしもっともらしい顔つきをし、弟分扱いでわたくしにこんな教訓をたれた」（石田退三，1973年，102，103）。

児玉家の絵がかりでの退三の説得であった。石田家は次のようであった。

「石田の家は、旧家はたしかにりっぱな旧家だった。文字どおりどこにも負けぬ古びた家屋敷であった。つまり建物だけが旧家で、しかも、旧家らしい財産とてなに一つなく、ただ別に小作に出した田地が五、六反あるというに過ぎな

かった。(中略)石田家は彦根在多賀の出で、養父にあたる人(石田新平)は既に他界し、長男は夭折、長女は母方の家を継ぎ、わたしくが養家にはいった時は、母一人、娘〔はな〕(二女)一人のきわめてひっそりとした家族構成になっていた」(石田退三, 1973年, 106, 107ページ)。

石田家は近江国の多賀大社から北西に 1km 位の土田庄(滋賀県犬上郡多賀村土田, 現在の滋賀県犬上郡多賀町土田)にあり, 現在の土田公民館から北東に 50 m位の道路沿いにある。現在(2017年9月現在)も“石田退三”の表札が下がり, 裏には畑があり, 蔵が建っていて, 家と廻りは小綺麗にしてある。生前の石田退三はこの家に度々姿を見せていたという。

石田退三(婿養子縁組により, 以下, 石田退三と表記する)は結婚を機に円満に河瀬商店を退職し養子先へ帰った。それからの身の振り方は次の通りであった。

「新婚早々のことであるから, 下へも置かぬ歓待振りで, いつか二, 三ヵ月は夢のように暮れてしまった。(中略)〔半年後〕養母の甥からうちへ来て商売を手伝ってくれないだろうかとの相談があった。(中略)この甥は東京日本橋の久松町で, かなり大きく呉服の卸問屋を営んでいた。徳川時代から江戸の呉服屋といえば, 大てい伊勢か近江の出身者で, そうした関係からこの市橋商店も東京で開店し, 次第に繁盛したものであろう。(中略)市橋商店のある日本橋久松町は, 横山町とならび称される呉服, 小間物, 人形, 雑貨などの問屋街で, 近くに芳町という花柳界をひかえているので, 道行く人にも派手なところがありそんな関係もあってこの辺りには衣類問屋が多い〔ところであった〕」(岡戸武平, 2011年, 71-77ページ)。

かくして, 石田退三は 1913年の暮れ, 親類の市橋商店という東京日本橋久松町の呉服問屋に勤めることとなる。

市橋商店に関して, 池田政次郎『商魂』に「義母の紹介によるその店は, 東京・日本橋の端にあつて『市橋治三郎商店』の看板を出していました」(池田政次郎, 1990年, 20ページ)とあり, 又, 1916(大正5)年2月発行の『日本各種営業者姓名録』に『『東京市日本橋区(ひの部)久松町』〔の欄〕, 『三五番地 市橋治三郎 半襟京呉服卸商』(東京啓新会, 1916年, いノ188ページ)とあることから, 退三が勤めた「市橋商店」の存在が確認出来る。1916年と言えば, 石田退三が市橋商店に入ったのが1913年の暮れであるから, まもなくの時である。

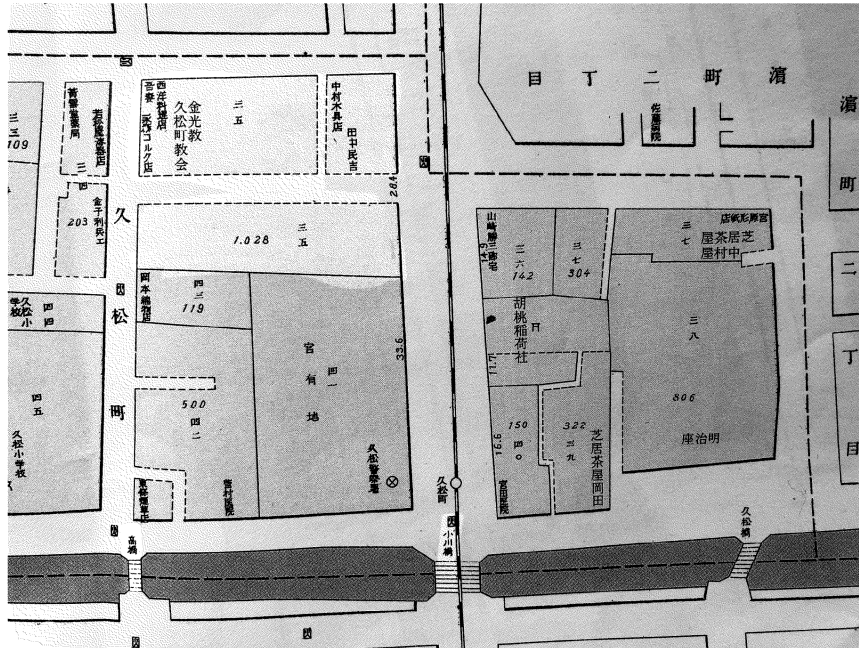


写真 2-11 日本橋久松町の地図

出典：東京郵便局編，1907年「東京区分の内の日本橋区」『明治40年1月調査 東京市日本橋全図』173ページ，及び地図資料編纂会，1989年『地籍台帳・地籍地図〔東京〕第五巻』140ページ（元資料：東京市区調査会，1912年『東京市及接続郡部 地籍台帳 及び 東京市接続郡部 地籍地図』を復刊したもの）

市橋商店は現在（2019年8月）の東京都中央区日本橋久松町10番地の地点で，東北に約50m，南北に約150mの区画であり，『日本各種営業者姓名録』によれば，48戸の種々の商店が集まっている。同上の地図上で東南の方角，45番地に中央区立久松小学校，41番地に久松警察署があり，東北に2～300m位の38番地の所に明治座があり，37と39番地に芝居茶屋が立ち並んでいる。因みに，明治座は1923年の関東大震災で焼失し，1928年浜町に移転し，現在（浜町2丁目）に至っている。

石田退三が働いていた市橋商店の立地する久松町の界限は，『中央区三十年史上巻』によれば，もともと江戸時代に「大名の下屋敷のあった所」で「いずれも何千坪という大邸宅」であったが，「その大名が引払った跡地を利用して」「追々浜町の花柳界」や「待合」が発達したという。「浜町の待合も明治四十年〔1907年〕頃までは二十七・八軒に過ぎなかったが，爾来非常な発展振りを示して，大正五年〔1916年〕頃には，二百軒程に」（東京中央区役所，1980年，1040ページ）になっていた。このような界限の特徴からすれば「半襟京呉服卸」の商店が立地するのは当然であった。いずれにしても石田退三は以上のような喧噪に満ちた街で働いていたのであった。

市橋商店において石田退三は暫くは番頭や小僧達と一緒に起居し，商売の見習いを始め

た。やがて、行商に出ることになった。

市橋商店での石田退三の仕事は、次のようであった。

「肩書きだけは番頭。(中略)なにしろ、仕事がヒドイのである。朝、まだ暗いうちに荷車へ呉服を山と積んで店を出る。いくさきは船橋，市川，そして千葉。日によっては遠く茨城方面まで足をのばすこともある。なんのことはない，ていのいい行商人である。(中略)とくに夏と冬が辛い。顔いっぱい塩をふいて小売店をまわり，はては凍てつく寒さについカジ棒をはなしそうになる。夜は『商人宿』と呼ばれるフロもない木賃宿ですごす。(中略)ちょうど一年間，石田退三は耐え抜いた」(池田政次郎，1971年 B，52 ページ)。

中学校卒業であるから番頭という役職を与えられ，親戚であるから金を任せられるという，手代や丁稚には扱わせられない“特権”を与えられたのであるが，体良く，扱き使われただけのことであった。体は頑丈な方である流石の石田退三が，1年で健康を害したというから相当に過酷なものであった。石田退三は体調がすぐれぬことを申し出て市橋商店の仕事をやめて彦根にもどることになる。無職となったのである。

この前後に叔母の美衛が亡くなり，石田退三は葬儀の準備にあたる。通夜の席で児玉一造に再会する。児玉一造は退三の窮状を聞き，あらたな就職先を紹介する。児玉一造が紹介した会社は神戸の倉庫会社(事務員)と名古屋の木綿問屋(服部商店)であり，いずれも児玉一造のテリトリーである貿易に関係する会社であった。石田退三が名古屋の服部商店を選んだことによって，その後，同社社主の服部兼三郎を介して石田退三が豊田佐吉を知ることになり，そして，この時期の児玉一造が三井物産と豊田家の事業との取引関係の中心人物であり，弟の児玉利三郎を豊田佐吉の婿養子とするまでになっていたことから，石田退三はまたしても児玉一造・利三郎兄弟を介して豊田家の事業に触れる機会を得たのであった。

## 2.3. 服部商店時代

### 2.3.1. 海外勤務と服部兼三郎

石田退三は，1915年4月，服部商店に入社する。服部商店は名古屋の繊維業界，「糸へん」の世界では屈指の大手商社であり，社主は服部兼三郎であった。同氏は1870年生まれで，生家は堀尾姓であり，1889年に丁稚に上がった名古屋の有力繊維問屋の祖父江重兵衛の娘婿となる。経緯は定かでないが，その前後の1887年に服部家の養子となっていた。兼三郎も養子であり，服部兼三郎として祖父江家の事業を担うことになる。しかし，

同氏は祖父江家から離れて、1894年に名古屋において綿布問屋服部兼三郎商店を創業する。同商店は、1912年、株式会社服部商店となり、1914年に織布工場を新設することで、綿織物の製造販売の会社となる。退三が入社したころの服部商店は海外への綿布輸出だけでなく、綿織物の工場生産に乗り出すなど、事業拡張の最中であつた（興和紡績，興和，1994年，2-3ページ，及び年表）。

服部兼三郎は豊田佐吉が発明した動力織機を大量に買入れ、賃織機屋に導入することで綿布取引事業拡張の糸口を得ていたのであり（1897年），他方，豊田佐吉は織機の発明と事業化に対して当初から三井物産の多大な支援を得ていた。この服部兼三郎・豊田佐吉・三井物産の関係は，服部商店が大阪に拠点確保をはかる際に三井物産大阪支店の支援を得たことで（1912年），一層緊密となる（同上，6ページ，15ページ以下，年表）。児玉一造は，1912年に三井物産名古屋支店長となっており，1914年には大阪に赴任し三井物産棉花部長となっている（荻野伸三郎，1934年，50ページ以下）。三井物産の綿業事業の中心にいた児玉一造は服部兼三郎にとっては特別な存在となっていた。退三が服部商店に入社したのはその頃であつた。

服部兼三郎と児玉一造の「近さ」は，服部商店内での石田退三の処遇を巡る二件のことから知られる。一つは，児玉一造の実弟・利三郎が豊田佐吉の長女愛子との縁談の件で名古屋に来た時に，縁談の斡旋役が服部兼三郎であつたことから，利三郎が退三の「月給」について服部兼三郎と相談していることである（石田退三，1973年，160ページ以下）。服部商店が服部兼三郎の個人商店という性格の故もあるが，豊田利三郎は服部商店社内のことには口出し出来る関係になっていたと思われる。もう一つは，服部兼三郎が退三を同商店の新設の上海出張所の出張所主任に抜擢した時であつた。いきなりの海外勤務で，さすがに不安になった退三は児玉一造に相談する。三井物産入社後に海外勤務で苦勞した児玉一造は服部兼三郎に対して退三の海外勤務の撤回を求めるも，服部兼三郎の「責任を負う」という言に児玉一造も了解するというやりとりがあつたことである（同上，167ページ以下）。

ことが決まると退三の行動は早い。「そこでまず，速成的な『糸へん』勉強の総ざらえというので，綿業現地の視察に打ち込み，三河三谷，蒲郡，知多半島一帯から，尾西，尾北の一宮・起〔おこし〕地方までつぶさに歩き回つた」という（同上，184ページ）。併せて退三は，為替，綿糸相場の知識の修得に準備期間を2ヵ月かけ，赴任したのは1915年10月である。石田退三は服部社長に出発の挨拶に伺つた。服部社長は「向うへ行つても店憲を忘れぬようにな。あれさえ守つておれば，どこへ行つても間違いはない。毎朝読むことをわすれるな」（岡戸武平，2011年，100ページ）と，同社が前年に定めた店憲を守るように言い渡した。服部兼三郎も退三のことを心配したのであつた。

服部商店の店憲は，つぎのようであつた。

「店 憲

- 一、教育勅語並に戊申勅書の御主旨を拝謁し之が実行に務むること。
- 一、父祖の恩，君国の恩，神仏の恩，服部家長の恩を常に憶ひ片時も酬ゆる事を忘る可からず。
- 一、五倫五常の道を晋く守り常に心身の修養を怠る可からず。
- 一、各自の意志を堅固にし誠意勤勉濫りに他の毀誉褒貶に耳をかすことなく只管服部家の為め服部商店の為め奮励努力すべし。之れ将て自己のためなり，自の為延いては国家の為めとなる可ければなり。
- 一、各自の身分を辨へ質素を旨とし驕り傲ぶることなく決して不平煩悶又は自暴自棄等の行為なすべからず。
- 一、如何なる大事にも恐る可からず，如何なる小事も忽かにすべからず，極めて大胆なると共に極めて小心なれ。
- 一、決して伶俐を衒ふ勿れ。精神確実なれば外見愚なるが如きも必ず成功は疑いなし。

右の条々堅く相守らる可き者也

服部商店創立者 服部兼三郎

大正三年四月」

(岡戸武平，2011年，100-101ページ)。

当時，このような店憲や家訓，社是は多く見られるものであるが，服部商店のそれは服部兼三郎を頂点とする，同社の家族主義的性格を強調するとともに，綿糸商としての心がまえを説くものであった。「身分を辨え質素を旨とし」など旧時代の豪商の如くであり，取引に当たっても，「極めて大胆なると共に極めて小心なれ」という様に，投機的な雰囲気醸し出すものであったと言えよ，言いすぎであろうか。

上海勤務の退三は第一次世界大戦の景気にも支えられ，服部社長が驚くほどの好成績を収めた。退三本人は「環境に恵まれた」と謙遜するが，「その国のその町の風習にとけこんで商売をやっている」華僑の根強さに驚きつつも，石田退三も「どこの国へ行ってもすぐ現地にとけこむことができた」というように（池田政次郎，1971年 B，66-67ページ），日本の一般の商社員とは違っていた。石田退三のパーソナリティは児玉一造のそれに近いものと言えよう。

上海の石田退三の仕事ぶりについては，下記の如くであった。

「その頃服部商店から，シナ大陸へ売り込まれていた綿布は，服部専売の『双童』と称する銘柄で，出張所開設以前からシナでは頗る売れ行きがよく，退三が出張してからも，その余波を受けて依然として好評であった。そこへ発売店の直々の

セールスマンが乗り込んでの売り込みであるから、悪かろう筈がない。(中略)  
この時代名古屋の瀧定商店も、上海に出張所をもっていたが、その売り上げは服部商店のほうが遙かに凌駕していた」(岡戸武平, 2011年, 102-103ページ)。

石田退三の働きぶりを聞いて、服部兼三郎は「やっぱりおれの眼は狂わなかった。石田はなかなかやりおるじゃないか」と言い、それも「わが社の店憲を毎朝朗読して」遵守している成果だと信じて疑わない。確かに石田退三は店憲に沿って「相場」を張るという投機的な行動にもでる(同上, 103ページ)。これが後に石田退三を窮地に追い込むことを石田退三はまだ知らない。

### 2.3.2. 豊田佐吉との出会い

石田退三と豊田佐吉の出会いは、石田退三が「カネカ〔服部商店の屋号〕へ入社して間もなく」のことであった。「金縁眼鏡をかけた」訪問客が「豊田織機を発明した豊田佐吉」であることを石田退三は知らなかったが、服部兼三郎と豊田佐吉のやりとりに強烈な印象を受ける。「今日は少々大金だが、二十五万円ほどどうしても入用なんだ」と豊田佐吉は言う。服部兼三郎は返す「二十五万円か。そりゃまた今日はぎょうさんだな。いくらカネカでもそんな現金はある筈ないよ。手形でいいだろう」と。煙草をふかしながら「理由もいわず、頼むともいわず、淡々として」いた豊田佐吉と服部兼三郎の店先でのやりとりに(岡戸武平, 2011年, 106-108ページ), 石田退三は「目を見はった」という。それだけでなく豊田佐吉の「立ち去った方を眺めなおし」て、その日は「一日中軽い興奮がさめなかった」という(石田退三, 1973年, 181-182ページ)。

石田退三が上海駐在となっていたのは1915年からの2年間で、その後、1年間は香港駐在であった。服部商店における中国大陸への売込は、この時代「自前の海外支店はなかった」ので「ホテル、旅館、取引先の寮などを根城に各地を渡り歩き、現地バイヤーを相手に商談をまとめていった」という(興和紡績・興和, 1994年, 40-41ページ)。退三もこうした服部商店の海外売込担当の有力メンバーの一人であった。石田退三が豊田佐吉の警咳に接することができたのは、このような海外への売込の際であったという。

当時の豊田佐吉は自身の豊田自働織布工場を豊田紡織株式会社へと組織替えし(1918年)、娘婿の豊田利三郎を常務取締役据えて、第一次大戦による中国市場への輸出拡大を推進していた。この前後、豊田佐吉は1918年10月に「単身上海に渡り、中支の各地を回って、つぶさに紡織事業を視察し」、1919年10月には「西川秋次を伴って再び上海に渡り、永住の覚悟で住居を構えるとともに紡織事業を計画して、着々と土地の買収に」取りかかる(豊田自動織機製作所 社史編集委員会, 1967年, 73ページ)。現地生産の工場会社は「約一年間佐吉の個人事業として経営され」、1921年11月「改組されて株式



会社豊田紡織廠」となる（同上，78 ページ）。この最中の 1919 年には上海から始まった「排日・日貨排斥運動」が中国各地に波及することからすれば（三宅純一，1988 年，105 ページ），豊田佐吉の行動は見事なほど早いものであった。石田退三が豊田佐吉の警咳に接した時期については，各種の石田退三の伝記や回想録からは不明とせざるを得ないが，石田退三が接したこの時期の豊田佐吉が考えていたことは，次のようであった。

「何と言っても支那は，日本の為めの一大市場じゃ。（中略）英米独の各国が必ず市場の回復に頭を擡げて来る。支那市場より日本品を駆逐しようという一大商業戦は開かれる。加うるに，支那自身の紡織業も亦次第に発達して来る。そうなると，物の質よりは値段の戦いじゃ。悪い品物では話にならぬが，値相応の品と言うよりは，良い品を安くすることに努めねばならぬ。（中略）而して，紡織の事業は常に多数の人を要する。是を皆支那人を用い，其等の多くの人々に，多少なりとも事業の経営より生ずる利得を獲せしめ，而して其の製品が内地製品よりも，乃至は外国製品よりも，安く出来上がるということになれば，所謂日支親善の立場からしても，又事業の経営乃至商売の上から言っても，頗る良策であって，即ち我日本に取りては一挙兩得の策ではあるまいか，それで俺は上海に紡績会社を起すのじゃ。（中略）斯くして，支那市場が日本紡織製品の本場となるに至れば，これは取りも直さず日本紡織業の世界的進出の第一歩じゃ。斯くなれば，日本の製品は紡織業の本家本元たる倫敦までも進出出来よう」（楫西光速，1962 年，111-114 ページ）。

豊田佐吉は第一次大戦の勃発以降，欧米商品が姿を消した中国市場に進出する日本紡績資本の現地生産策について述べている。日本からの紡織製品の輸出だけでなく，紡績の現地生産による紡績・織物の一貫生産によって国際的な優位を確保しようとするものであった。以上のことは，日本製品の中国への輸出だけでなく，現地生産の紡織製品を商う服部商店にとって見逃せない新たな動向であった。その渦中での豊田佐吉との接触であったのかもしれない。

### 2.3.3. 大阪支店勤務と服部商店の経営危機

石田退三にとって上海の 2 年間は好成績であったが，次の駐在先の香港では次のようであった。

「つごう，一年間一生けんめい走りまわったが，帰国命令が出るまでに実った商売は，たったの二十八万円。上海とはくらべものにならない商いである。（中略）

もつとも、あとで聞いたところでは、私が香港を立ち退いた三日後に、なんと四百五十万円もの商売ができたというから、一年間のタネまきは、まんざらムダでもなかったようだ」（石田退三，1968年，40ページ）。

成果はすぐには出なかったようであった。というのも、香港は「商権のほとんどは華僑と英国系商社に握られ」ている上、「三井、三菱その他の日本商社も数多く進出していた」ために、服部商店の様な「全くのニュー・フェース」は、石田退三「一人の単騎乗り込みでは、名前を知ってもらっただけで、もうどえらく骨が折れた」という（石田退三，1973年，201ページ）。石田退三が「鼻下に髭をたくわえてみた」のもこの香港時代であり、石田退三本人としても海外勤務にもまれて「がらりと人が変わったように」感じたことからの髭であったという（同上，208-210ページ）。「本社からの帰国命令」が出ると、そこは石田退三、帰国途上で上海に寄って短期間で「大商売」を達成したうえで帰国したという（同上，202-203ページ）。帰国後の退三は服部商店の「本店付き無役」として過ごすも、ほどなく、石田退三年来の希望であった大阪勤務となる。肩書きは「大阪支店加工綿布部長」であった（同上，212-213ページ）。そこでの石田退三については、次のようであった。

「服部商店を辞めるまでの十年間をここですごした。（中略）着任したとき、石田はまず勝手知ったセールス部門をみるつもりでいた。ところが、業務をくまなくチェックしてみると、ある部門で、たいへんなムダが発生しているのを発見した。それは綿布を加工する工程から生じるもので、（中略）『自社でやれば五分の一のコストですむ』と見抜いたのである。（中略）時代は大戦が終結した大正七年。戦争が終われば不況がくる、とにらんだ石田の読みは狂いはなかった。（中略）彼はさっそく、本店にかけあって、加工綿布部の新設に成功。みずからその責任者となった。『（中略）いままで三十人もかかっていたのが、ワシを含めてたった五人ですんだ。コストダウンはもちろん、全体の工程に影響するから効果は大きい。あるときなど、ワシのところだけが、大阪支店の唯一の黒字部門だったこともある』（中略）石田は、まず本店と語らって部門別の独立採算制度を実現した。（中略）キメこまかなセクションごとの独立採算をもくろんだのである。（中略）彼が提唱した経理制度の改革である。つまり、それまでの月次決算を月二回、十五日決算に改め、金の動きをより明確にしたのだ」（池田政次郎，1971年 B，72-74ページ）。

綿布加工工程におけるムダに対する石田退三のコスト意識は加工綿布部の新設とそこでの独立採算制度の採用へとつながる。石田退三のすすめた、この部門別の独立採

算制度は服部商店全体において実現されることとなる。さらに、石田退三は経理面での月次決算を月二回決算（15日間決算）とする改革を服部商店において実施する。コスト意識からとはいえ、先駆的な改革であった。

その才をようやく発揮する場を石田退三は得たのであった。服部商店が「部門別独立採算制」を採用したことで、社内の部門間の競争が激しくなる（石田退三，1973年，214ページ）。こうした社内での競争は必然的に「おのおのの成績によってボーナスの額も部毎にちがってくる」ことから、「原糸原布の相場」に手を出し「つまらぬ損ばかり繰り返している他部の連中をしりめに」石田退三は順調なはずであったが（同上，215ページ）、石田退三も「棉糸の相場で大穴をあけて、あの当時のカネで四万円という大損害を」こうむってしまう（池田政次郎，1971年A，58ページ）。「さんざ手をつくした」石田退三は最後に、まともや「三井物産から独立した東洋棉花の専務に就任したばかりの」児玉一造に泣きつくことになる。児玉一造は退三に二度と相場をやらんと誓わせ「四千元の手形を十枚」書かせ、貸してくれたのである（池田政次郎，1971年B，76ページ）。

しかし、石田退三の運命を大きく変えるのは服部兼三郎の死であった。1920年6月、服部兼三郎は投機の失敗により自殺する。服部商店が1920年の戦後恐慌によって破産寸前まで追い詰められた現状に苦慮し、服部兼三郎は責任を痛感して自害する。支配人の三輪常次郎は服部商店の存続のために従業員一同に対して存続を目指すことを宣言して、一致団結して復活に取りかかった。石田退三も協力して債権債務の集計をした。「服部兼三郎を死に追い込んだそもそもの負債は、当時の金にして約三百万円」であったが、「帳簿上の資産」は約七百万円以上あった。「つまり勘定の上ではゆうにマイナスを差し引いて余りあるもの」であったが、「恐慌時の常として、商品も、原材料も、その他の債権、証券類も、なかなか帳簿上の数字どおりに換えられ」なかったのである。「勘定あって銭足らず」のまえに「強い責任感をもった」服部兼三郎は死をえらんだのであった（石田退三，1973年，239ページ）。

この非常事態への対策は、次のようであった。

「三輪常次郎さんが主力となって、必死の采配を振るった。（中略）『わし〔三輪常次郎〕は月給をとらん。ボーナスもいらん。（中略）この際は無報酬でいっそう大いに働き抜く決心だ。ついては、店の諸君も何かと我慢してもらいたい。ボーナスは出せるかどうかわからぬが、その代り月給はすこしずつでも余計に出せるようにする。そうして、一同の協力でこの難関をぜひとも突破して行きたい』」（石田退三，1961年，80ページ）。

以上のような三輪常次郎の宣言によって同社は「厳密な経理監査」を行った上で、「大胆な会社再建策」として「サイドビジネス」の禁止、各部署の「独立採算制度」

に沿って、利益を「即社員に還元するする方策」に打って出たのであった（池田政次郎，1971年B，81-83ページ）。

この場合の独立採算制とは「社内の責任所在の明確化」であり、現在の事業部制に近いものであったという。したがって「社内の一定の基準で」「賞与金の査定」を行うなど経営の近代化を三輪常次郎は断行したのであった（興和紡績・興和，1994年，79ページ）。直ぐに服部商店は往事をしのぐ成績をおさめることになる。

#### 2.3.4. 石田退三在職前後の服部商店

服部商店は代表で専務取締役の服部兼三郎が自殺したことで、経営的な窮地に追い込まれる。その歴史的背景を明らかにするために、まず第一次大戦ブームと戦後の1920年恐慌の時期における服部商店の経営的な特徴についてみることにする。

服部商店（現在の、興和紡・興和）は服部兼三郎が1894年に綿糸問屋・服部兼三郎商店を名古屋で創業したことに始まる。特徴的なことは1897年頃より服部兼三郎が豊田佐吉の発明間もない織機を大量に導入することで、問屋制前貸しを広範に行っていたことであつた（興和紡績・興和，1994年，6，620ページ）。当時の綿布商というのは、「大阪の綿糸相場を見ながら原糸の手当てを行い、これを賃織りの機屋や自家工場に回し、輸出物は広幅の織物に、内地向けは小幅に織って、それぞれ輸出商社や国内の織物問屋へ販売」していた。服部兼三郎商店も「賃織機屋に出機2000台」の規模であつた（同上，12ページ）。

綿業の分野においては、日露戦争後から巨大紡績企業が織布部門に進出することで、紡績、織物にわたる分野の競争が激化し、綿布商も対応を迫られていた。服部兼三郎商店は1912年に大阪の平林甚助商店を吸収合併することで、海外市場への積み出し港であり、三品（綿花、綿糸、綿布の三品）取引所のある大阪に拠点を確保するとともに、株式会社服部商店に組織替えをする。この後、服部商店は次々と生産工場を新設し、織布だけでなく、綿紡・染色・縫製の一貫生産体制の構築を追求することとなる。

同社は1914年3月に名古屋市南区熱田東町に桜田工場を新設し、織布業を開始したのち、小牧工場（1916年5月）、熱田工場（1917年4月）、和歌山起毛工場（1917年）、古知野工場（1918年5月）を新設する。第一次大戦後には紡績部門を確保すべく、1919年に服部兼三郎自ら岡崎紡績株式会社を設立するとともに、1919年10月に栗原紡織から工場を買収し、紡績専門の横浜工場（横浜市）とする。同社は同年、熱田工場で紡績工場の操業を開始し、1920年4月には福井紡織株式会社を合併し、福井工場とした（同上，年表，29-34ページ）。

第一次大戦期の海外市場の拡大に対応して、服部商店は大紡績資本と競合する紡績・織布兼営へと進出する。服部商店はその規模を拡大させたことで、同社の中国への綿布輸出

は、日本全体の6～7%を占めるまでとなる(同上, 43ページ)。この拡大期の1915年4月に石田退三は入社し、同年10月以降、上海、香港と駐在し、1918年6月に帰国している。駐在員退三の働きが「最大の仕向地」中国における「海外市場開拓」につなかなかったことは(同上, 41ページ)、既に見た通りである。

服部兼三郎の相場の読み違いについて見ると、まず、大戦ブームとその破綻の過程は、「第一次大戦期のブーム、休戦反動〔1918年秋－19年春〕、戦後ブーム、1920年恐慌という一連の景気変動の最終局面」が1920年恐慌であった。特に「戦後ブームは投資需要の拡大が本格化して輸入を激増させたこと、軍需関連部門の後退によって景気上昇をリードする主軸部門が輸出から内需に変わったことなどの点で大戦ブームとは性格が異なっていた」ことであった。(武田晴人, 1993年, 41ページ)。後で見るように、三井物産からの情報によって、いち早く相場から手を引いた豊田紡織の認識でも、次のようであった。

「日本国内では大戦後に消費景気が起こり、〔大正〕8年秋から翌9年にかけて先行きを楽観視した熱狂的な投機が生じ、繊維製品の市価は軒並み奔騰した。綿糸価格を例にとれば、大正3年末の底値を基準とすると、9年初頭には7.5倍に跳ね上がっている。ところが、9年3月になると株価が暴落、4月には恐慌状態を引起し(中略)なかでも繊維産業が受けたダメージは深刻で、綿糸布の市場価格は下げ止まるところを知らず、各地で紡績会社などの破綻が相次いだ」(トヨタグループ史編纂委員会, 2005年, 11ページ)。

実際、服部商店を含む名古屋地方の「輸出織物」の推移について見れば、1920年1月、3,208,159円、2月、2,949,685円、3月、3,484,233円、4月、3,499,631円、5月、1,529,458円であった。1920年4月から5月にかけての輸出織物の拡大と急減には激しいものがあった(名古屋市, 2009年, 309-310ページ)。武田晴人氏が指摘するように、政府・日銀では、4月初めまでの市場の動揺を投機の崩壊による経済の健全化の進展とみなし、当初は、恐慌が襲来したという予感の小さかったのである。しかし、「投機の崩壊の影響は大きく、6月ごろからアメリカなどの景気後退が明確化すると、恐慌状態は一層深刻なもの」となったのであった(武田晴人, 1993年, 43ページ)。1920年恐慌は日本から始まり海外へと波及していくのであった。

服部兼三郎の行動について見れば、服部兼三郎は先物買い、現物売りで定期相場に臨む一方、取引所における正規の清算取引とは別に、証拠金を要しない仲間間の先物取引にも強気で取り組んだという。「仲間取引においても受渡に伴う代金決済は齟齬をきたし入金滞る」ようになる(興和紡績・興和, 1994年, 55-56ページ)。その破綻は避けられないものとなった。以上の背景には、服部商店を含む、名古屋の綿布商について「綿布商の取引は一時に10万円以上の大金を要するのみならずその性質が投機的で頗る危険性を帯

んでいるところからして、名古屋の本店銀行では大事を取って綿糸商とは余り取引しない」という歴史的な事情があり（同上、43 ページ）、さらに「当時は服部商店に限らず繊維商社マンが個人で相場を張るのは、さして珍しいことではなかった」ことがあった（同上、79 ページ）。

これに対して、服部兼三郎亡き後、1920 年 6 月に専務取締役役に就任した三輪常次郎は服部兼三郎時代の役員を一新し（同上、78 ページ）、明治銀行との取引関係を再構築し、製造部門を経営の柱とする経営刷新を推し進める（同上、67 ページ）。その経緯について同社の「第二十期営業報告書 1922 年 9 月 30 日」で見ると、次のようである。

「当期間ヲ通シ棉業界ハ概ネ沈静、低迷ノ域ヲ脱セス、而モ当社ハ前期以来工場ノ拡張又ハ一部改造ノ為尠カラサル資金ヲ固定シタルノミナラス、一般物価就中生活必需品ノ市価著シク低落セサル為、生産費ノ大部分ヲ占ムル人件費ヲ低下スル能ハス、従テ工場経営ニ依ル利益ヲ捻出スルコト一段ノ苦心アリタリ」（愛知県、2004 年、175-176 ページ）。

三輪常次郎が工場経営に傾注していたことが知られる。それは、再建策の実行に際して、第一次大戦期に急増した工場の資産が再建資金の調達担保となったこととも関連することであった（興和紡績・興和、1994 年、66 ページ）。この後の 1928 年に三輪常次郎は日本輸出綿織物工業組合聯合会の初代理事長に就任する（同上、年表）。その背景には、再建された服部商店の主力工場であった熱田工場は名古屋市内の綿糸紡績工場である日清紡績名古屋工場（従業員数、3,146 人）、近藤紡績所（2,583 人）、愛知織物（2,424 人）、豊田紡織（2,127 人）、名古屋紡績（1,614 人）と並ぶ規模の 1,624 人の従業員数であり（1925 年）（愛知県、2004 年、202-203 ページ）、この後、熱田工場が 1933 年には 2,389 人へと増加するというように規模拡大を遂げていたことがあった（愛知県警察部工場課、1933 年、1933 年 8 月、71 ページ）。

なお、服部商店の大正時代の「人と風土」については、「商家風の古いしきたり」が残る丁稚制度や、他方での服部兼三郎の「思い切った人材登用、大胆な能力主義人事」が指摘される一方、余暇についても、社内運動会や慰安旅行が盛大に行われていたことが伝えられているように、同社は家族主義的でもあった（興和紡績・興和、1994 年、47-51 ページ）。同社の中心工場である熱田工場も例外ではなかったようである（写真 2-12、参照）。

石田退三は、服部商店の経営的な安定と共に、1927 年に豊田紡織に移籍する。投機的な綿布商であった服部兼三郎と、製造部門を基盤とし「生産、販売共ニ只管堅実ヲ旨トシタル」三輪常次郎（愛知県、2004 年、176 ページ）という二つの経営・事業モデルを見たのが服部商店時代の石田退三であった。



写真 2-12 「株式會社服部商店熱田工場運動會全景」(繪はがき)  
出所：『株式會社服部商店熱田工場運動會』(繪はがき，年次不詳)。

### 第3章 経営者石田退三論（1） 一喜一郎戦略との遭遇一

#### 3.1. 服部商店退職の経緯

##### 3.1.1. 服部商店退職の動機と心境

石田退三が服部商店を退職するに至った直接の「動機と心境」としては、第一に、母の死（1927年）があった。生母（澤田加う）に対しては「何一つ親しく孝行らしいことのできなかったのを遺憾に思っている」（石田退三，1973年，249ページ）と“慚愧の念”を感じて、何とかしなければならなかったことである。40才となっていた石田退三は、「当時は、だれでも四十をこせば独立するのが普通だったからね」「このまま、服部にいて、一生ヒラ番頭で終わるのもものたりんで」（池田政次郎，1971年A，66-67ページ）と思い悩む。実際「会社再建時の緊張もいつしか消え、あいもかわらぬ支店暮らしにマンネリをおぼえた」（池田政次郎，1971年B，86ページ）というように、再建後の服部商店は退三にはものたりなかった。さらに、経営陣への若手の抜擢も耐えがたきものであった。石田退三にとっては服部兼三郎あつての服部商店であった。

第二の動機は児玉一造による豊田紡織への誘いであった。三輪常次郎による再建中の時期に、1927年の数年前と思われる頃に、児玉一造は石田退三を次のように豊田紡織へと誘う。

「〔児玉一造〕『退三，お前も服部でだいぶ古顔のほうになつたらしいが，替われるものなら豊田（紡織）のほうに替わって，利三郎のやつを助けてやってくれんかなあ……』（中略），〔石田退三〕『あほらし，今の服部はいちばんだいじな時ですよ。それに，その服部へ入れてくれたのはあんたじゃありませんか』，〔児玉一造〕『さよか，ふふん』まずはこんな程度のやりとりで二，三年を過ごしてきていたわたくしである」（石田退三，1973年，251ページ）。

そのやりとりは，東洋棉花の本店事務所が「大阪市東区高麗橋」で（東洋棉花，1960年，85ページ），服部商店の大阪支店が「大阪市東区淡路町」（興和紡績・興和，1994年，623ページ）という至近距離にあったことから可能となった。この時期の児玉一造は豊田紡織の経営陣となった実弟豊田利三郎と，その事業を支援すべく，すでに1925年に岡本藤次郎を東洋棉花から豊田紡織に入社させていたのであるが，石田退三も児玉一造の念頭にあったものと思われる。

ところが，服部兼三郎亡き後，服部商店の復興を主導した三輪常次郎は，この前後の1927年11月，「陸軍特別大演習統監」として「愛知県に行幸になった」昭和天皇に「商工業



功労者」の一人として「拝謁」する。三輪常次郎は 41 歳で、豊田佐吉などの「並みいる顔ぶれの中ではとび抜けて若い功労者」であった。もちろん、綿布輸出での服部商店の貢献が評価されたものであり、「名古屋港ヨリ直接輸出」される綿布の「其ノ大部分同社ノ取扱」であったという（興和紡績・興和，1994 年，94 ページ）。そこに至る実績を挙げている三輪常次郎に対して、石田退三の「四十男の迷い」もここに極まったものと思われる。石田退三が児玉一造に相談に行くのも 1927 年であった。今度は服部商店をやめて「端切屋を開業する」ので、「資本 5 万円」を貸してくれと具体的であった。「あちらこちらの織布工場から出る端切れを集めて、小売業者に売りさばく」のが端切屋である。児玉一造はあっけにとられるも、次のように石田退三を諭して、豊田へと誘導する（石田退三，1973 年，257 ページ）。

「明治時代なら徒手空拳から立身出世した人はいくらもあるが、今は時代が違う。大資本をもって商売をしなければ、ちっぽけなものは皆んな喰われてしまうんだ。おれも東棉をつくったが、まだまだこれから大いにやるつもりだ。個人にしる会社にしる金儲けはもちろんしなければ潰れてしまうが、その事業が社会的や国家的に意義がないと大成はせん。わしもこれから、社会や国家にいささか貢献するような仕事がしたいと思っているんだ。ハギレ屋など〔やめて〕思い切って豊田へ行け。おれが利三郎に話してやる」（岡戸武平，2011 年，147 ページ）。

かくして、石田退三は豊田紡織に入社する。その後、児玉一造は 1929 年に東洋棉花の西村小八郎を中央紡織に入社させている。次に、石田退三が入社する豊田紡織について見る。

### 3.2. 豊田紡織と豊田の事業

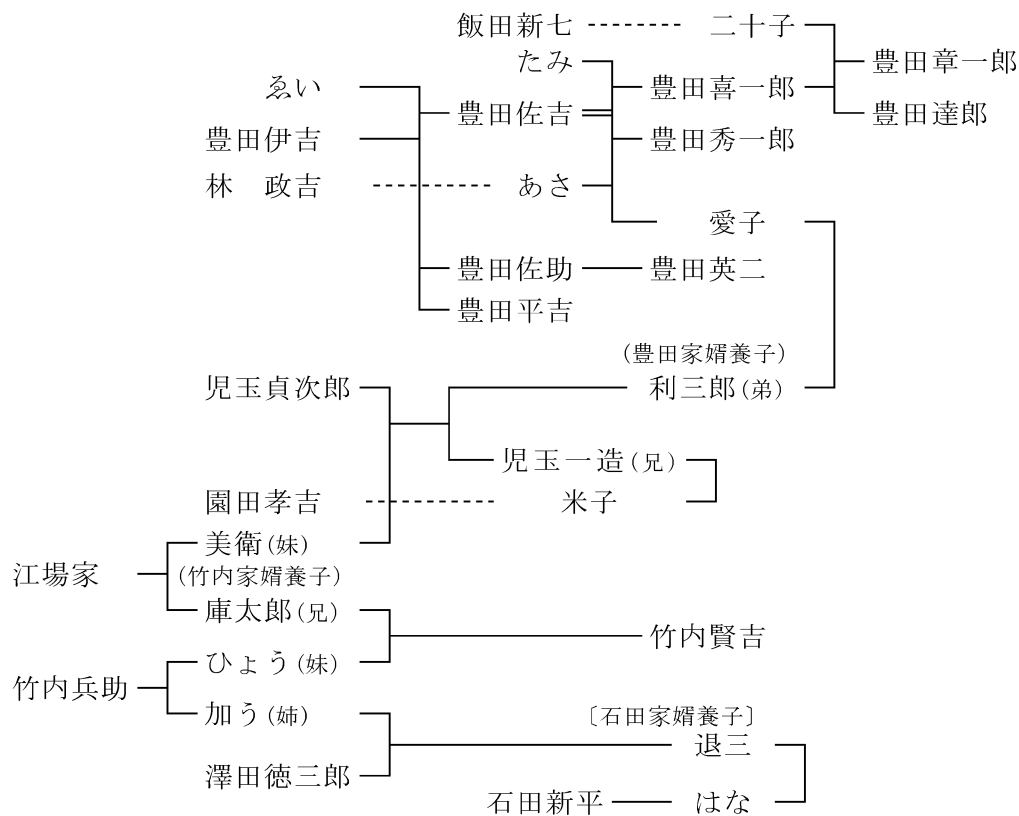
#### 3.2.1. 豊田紡織と豊田佐吉

豊田佐吉が 1911 年に設立した「豊田自働織布工場」（1914 年に豊田自働紡織工場と改称）は、第 1 次世界大戦のブームにより、1918 年、豊田紡織株式会社に組織替となる。同社は豊田佐吉を筆頭株主とする同族経営を特徴としていた。役員構成は、取締役社長に豊田佐吉、常務取締役に豊田利三郎、取締役に藤野亀之助が就任し、児玉一造は監査役となる。主要株主は、豊田佐吉 48,000 株、藤野亀之助 29,400 株、豊田利三郎 10,000 株、児玉米子〔児玉一造妻〕9,000 株であり、同族の豊田喜一郎、豊田平吉、豊田愛子、豊田伊吉、豊田佐助、豊田浅子も株主となっている。児玉一造も株主であった（家系図を参照）。

その背景には、かつての井桁商会や豊田式織機株式会社（以下、豊田式織機社と記す）

での「苦い経験から」、豊田佐吉は「自分の今後の事業には、一切他力を頼らぬこととし、五〇〇万円（払込三〇〇万円）の資本金も豊田一族と、新たに縁続きとなった児玉家や家族同様親しくしてきた藤野亀之助などの間だけで」（豊田自動織機製作所，1967年，70ページ）所有することとなった。

家系図



出所：人事興信所『財界家系図』1956年，及び，石田退三，1980年『田舎モンの哲学 昭和の大番頭・石田退三』文化評論出版，11ページ。

豊田利三郎は1915年に藤野亀之助夫妻の媒酌で、豊田喜一郎の妹、愛子と結婚して、豊田家に入った。豊田紡織においては、金巾、細綾などの綿布を大量に「鳴」、「双鳴」の商標で、インド、東南アジア、東アフリカなどの地域へ幅広く輸出していたが、このインド市場開拓は豊田紡織が先駆けであり、豊田利三郎が力を入れて、1918年秋には、自らボンベイに渡り、約3ヶ月にわたって綿製品の消費状況を調査し、市場の開拓につとめた結果であった（豊田紡織，1996年，21ページ）。

豊田利三郎は大戦ブーム後の不況に際しても、1921年7月より翌1922年5月にかけて、「アメリカ、イギリス、フランス、スイス、イタリア、ドイツ、ベルギー、オランダ、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、エジプト、インド、ボルネオ、ジャバなど世界各

国の産業事情を詳細に視察調査し、海外市場の開拓拡大につとめている。なお、「東京帝国大学工学部を卒業後間もない佐吉の長男喜一郎」は、1921年7月、豊田利三郎とともに欧州視察に赴き、同年11月帰国し、「そのころ上海における紡績事業経営のため不在勝ちの父に代わって、自動織機の完成に向かって技術陣の総力を結集していった」という（豊田自動織機製作所，1967年，72-73ページ）。

豊田佐吉は、大戦ブームの余勢をかって、「パン代をかせぐ」ために1921年、豊田紡織廠を設立する。発明中心の豊田佐吉ではあったが経営者としての行動をせまられたことがあった。その理由の一つは、輸出環境が悪化したことである。中国政府は「国内産業の保護と財政収入の改善をはかるため」、1919年8月、日本綿製品の輸入を阻止しようとしたことである。もう一つは、「大戦景気によってもたらされた国内要因」であり、「好況によって物価と賃金が上昇し、製造費用が年を追って増大する一方、紡績業が深刻な人手不足に見舞われたこと」であった（豊田紡織，1996年，24ページ）。

設立された株式会社豊田紡織廠の取締役社長に豊田佐吉、取締役に豊田利三郎が就任する。現地における経営は取締役西川秋次が担当するのであるが、豊田佐吉も上海に長期滞在することとなる。

### 3.2.2. 豊田佐吉と豊田自動織機製作所の設立

豊田佐吉は上海に拠点を確保した後も、次のように新織機の開発を推進する。

「〔豊田佐吉の〕最大の関心は自動織機の発明，改良であり，たびたび日本に帰国しては，部下たちの研究を指導し，一心同体ともいえる鈴木利蔵，大島理三郎，豊田喜一郎らに試験費を惜しみなく与え，自動織機の研究を続けさせた」（豊田紡織，1996年，29ページ）。

その結果，1923年，刈谷に自動織機試験工場を設置した後の，1924年に無停止杼換式豊田自動織機が完成する（豊田自動織機製作所，1967年，年表）。

完成した自動織機の製作は，当初，豊田佐吉も役員であった豊田式織機社（1907年設立）に依頼するも，同社に拒否されたことから豊田佐吉は自ら，機械工業の工場を設立する。

1926年3月，刈谷試験工場は，「豊田紡織株式会社刈谷工場」として生産を開始し，同年11月，豊田自動織機製作所となった。豊田の機械工業への進出を促進したのは，豊田式織機社による織機生産の拒絶であった（和田一夫・由井常彦，2001年，180ページ。併せて，笠井雅直，2014年Aを参照）。

豊田自動織機製作所は豊田紡織の織機製造部門を分離して自動織機の製造・販売会社と

して設立されたのであるが、その役員構成は取締役社長に豊田利三郎、常務取締役に豊田喜一郎となっていた。豊田喜一郎が経営者として登場する。豊田佐吉は相談役に就任した。同社の主要株主は、豊田紡織 12,300 株、豊田佐吉 1,000 株、豊田喜一郎 1,000 株、豊田利三郎 1,000 株、児玉一造 1,000 株、豊田平吉 500 株、豊田佐助 500 株となっている。豊田自動織機製作所は豊田紡織が株式の 61.5%を占めている豊田紡織支配下の企業であった（豊田自動織機製作所，1967 年，97 ページ）。

当時は、1926 年に改正工場法が施行され、1929 年から女性、年少者の深夜業が禁止されることで、紡績企業各社が豊田自動織機製作所の G 型自動織機に「大きな関心」を示すことが予想された（和田一夫・由井常彦，2001 年，188 ページ）。更に、中国における在華日本人紡績が一段と拡大し、紡織機の新増設需要がきわめて旺盛となり、豊田自動織機製作所製品の輸出拡大が予想された（豊田自動織機製作所，1967 年，162-163 ページ）。

実際、同社の「自動織機が発売されるとたちまち注文が殺到した」という。「価格は、1 台 600 円を超え、国産普通織機が 200 円程度であったのに比べ 3 倍も高価であったが、経済性は、はるかにまさっていた」ことが同社製品の競争優位となっていた（豊田紡織，1996 年，35 ページ）。

同社はその G 型自動織機の経済性については、細かく説明する。

「設備については、織機 1,000 台の織布工場を例にとると、1 人当りの待ち台数が普通織機の 3.3 台に対して、25 台と大幅に増えることから年間労務費は普通織機工場の 43 万 5,000 円が、自動織機工場では、12 万円に減少し、31 万 5,000 円の労務費が削減される。これにともなう経費の節減は、建物で 1,500 坪（4,950 m<sup>2</sup>）、金額にして 17 万 5,000 円、土地で 2,500 坪（8,250 m<sup>2</sup>）、金額にして 2 万 5,000 円、合計で 20 万円となる。労務費と建物・土地をあわせると合計約 51 万円の節約となり、自動織機を導入した場合、織機 1,000 台分にあたる 40 万円の投資は 1 年以内にカバーすることが可能である」（豊田紡織，1996 年，35 ページ）。

この経済性を考えたのは豊田喜一郎である。彼は G 型自動織機での製作現場を公開するとともに、ユーザーの集まる「紡織技術研究会」を同社刈谷工場で開催し、紡織業関係者にも公開し、「最大のマーケティングのチャンス」としたことから知られるように（和田一夫・由井常彦，2001 年，191-195 ページ）、豊田喜一郎も経営者として、登場しつつあった。退三が豊田入りするのは、この時期であった。

### 3.3. 豊田紡織と石田退三

### 3.3.1 石田退三の入社と東洋棉花

1927年2月、石田退三は豊田紡織に入社し、大阪出張所長を命ぜられる。そこでの働きぶりについては、自ら次のように語る。

「さいわいとわたくしには算盤にきついといわれる大阪が、どういうものか性に合っていた感じで、いわゆる土地勘に商売勘がピッタリした。それも洋家具屋以来の大阪修業で、商品が変わり、お得意先が変わっても、大阪商人としての年輪がちゃんと身に加わっていたからでもあろう。とにかく、マイナスの多い経済状況下で、豊田の大阪出張所がきわ立ってめざましいかせぎをあげ続けたことは、わたくしとしても鼻高々で、名古屋の本社へ帰るときなど、いつも大きく胸を張った。(中略)世間一般に、景気のいいときにもうけるのはだれにもできる。成績をあげるのではない、自然と成績があがるのである。問題の要は、景気の悪い最中で、いかにもうけ、いかに成績をあげるかである。セールス活動のウデは、その置かれた環境が過酷であればあるほど、特に努力してふるわれなければならぬ。いささか自慢話にわたるようだが、わたくしは服部時代も豊田時代も大阪においてそれを実現実行してきたつもりである」(石田退三, 1973年, 272-273ページ)。

さらに、石田退三は言う。

「[豊田紡織に入社して大阪に着任してすぐに経済界は深刻な不況に襲われた時に石田退三は]着任するや、彼は部下を集めて、『不況というて萎縮したら自滅や。本物の商売人は、不況を制して伸びる。儲かるときに儲けるのはバカでもできる。人のできんことをやるのもおもしろいもんだで』と気合いを入れたという。勝手知った大阪で、石田はみずから注文とりに歩き、事務所の経費はギリギリまで節約した。本社に報告にいったとき、黒字におどろいた利三郎がわけを聞くと、『不況ちゅうても人間は着物を着るはずや。要ははたらくことですな』と胸を張ったという」(池田政次郎, 1971年B, 92-93ページ)。

豊田紡織においては「まだ大阪に基地を持たぬのでこの機会に出張所を新設、石田さんに再び大阪活動を御願ひ致した次第」(石田泰一, 1980年, 50ページ)ということから石田退三の豊田紡織時代が始まったのであり、期せずして石田退三が成果をあげるようになったのは、東洋棉花との連携があったものと思われる。

### 3.3.2. 東洋棉花との連携

まず、石田退三が直面した豊田紡織の事態は次のようであった。

「〔豊田紡織の〕大正 13 年（1924）度の綿布生産量は 3,356 万ヤール（3,053 万 m）に対して、昭和 4 年度には、設備拡張もあって、約 1.7 倍の 5,628 万ヤール（5,121 万 m）と綿布の生産高は増大したものの、製品価格の暴落によって、売上高は、大正 13 年度の 1,040 万円の 80%にあたる 836 万円にとどまり、業績も不振をきわめた。そのため、営業活動の強化、経営の合理化などにつとめたが、昭和 5 年 9 月期には、ついに会社設立以来初めて、約 23 万円の損失を計上し無配に陥った」（豊田紡織，1996 年，37 ページ）。

この事態の推移に対して、豊田紡織は児玉一造・東洋棉花との提携を図る。それは中央紡織の設立として実現する。児玉一造・東洋棉花は、「生産会社との系列強化を企図し」「生産会社を傘下に確保し、社業の安定、発展」（東洋棉花，1960 年，101 ページ）をはかっていた。1929 年 3 月に東洋棉花および豊田紡織は、「折半条件で共同出資し」（同，99-100 ページ）、中央紡織株式会社を設立する。中央紡織の経営陣は、実質責任者の専務取締役役に豊田利三郎が、相談役に豊田佐吉と児玉一造が就任した。「同社は、豊田紡織が技術・製造部門を、東洋棉花が営業部門をそれぞれ担当するという」分担関係の「紡織会社」であった（豊田紡織，1996 年，39-40 ページ）。

豊田紡織の大阪拠点は、1931 年には本社営業部の「大阪出張員」となっているが（岡本藤次郎，1953 年，92 ページ）、その位置などについては、「大阪市東区高麗橋 東洋棉花株式会社内、豊田紡織株式会社出張員 主任 吉川十四男」（紡織雑誌社，1935 年，146 ページ）となっていることから知られるように、大阪の東洋棉花の建物内であったことがわかる。退三もそのネットワークを活用したものと思われる。石田退三の 1930 年からの営業舞台となったインドでも同様であった（石田退三，1961 年，99 ページ）。

「〔インドでは〕カルカッタ〔2001 年以降、コルカタと呼称〕を基地にして、それこそインド中をくるくるかけまわりました。そうやって、なんとか在庫をかたづけ終えたころでしたか、トーメン（前東洋棉花）のカルカッタ支店でぶったおれたんですわ。で、しかたなしに三カ月ばかりトーメンの寮をかりて寝込んでおったところへ、とつぜん本社からウナ電がきた。佐吉翁が世を去られたという電報です」（池田政次郎，1972 年，92-93 ページ）。

豊田紡織の海外販路拡大も東洋棉花のネットワークの中で実現したことが、豊田佐吉の

死去の連絡をインドで受けたこと（1930年）とともに知られる。豊田紡織におけるインド市場の開拓は「対支輸出の極度に困難なる事情のもとに、又差別的関税引上げという対印輸出上の悪状勢のもとに、鋭意僅かの商機をも見逃さず、海外輸出に」取り組んだものであり、「他の同業者に先んじて、多大の犠牲を惜しまず、勇敢に販路開拓の先鞭をつけた」ことによっていた（岡本藤次郎，1953年，67-68ページ）。

石田退三は、1930年1月の児玉一造の死去に続き、同じ年10月の豊田佐吉の死を乗り越えて、暑いボンベイで豊田紡織の1年分の売り上げを「わずか半年あまりでやった」（池田政次郎，1971年B，122ページ）というように、インドでの販売実績をあげる。その結果石田退三は、1931年、営業部商務係として、刈谷本社勤めとなる（岡本藤次郎，1953年，92ページ）。

本社勤めとなった石田退三の様子は次のようであった。

「先輩たちは不況であればあるほどそれぞれのポストでいっそう忙しく立ち働いたのだが、無任所になった私は、どこへどう手出しをしていいか、皆目見当もつかない。しばらくはぬるま湯につかって、じっと辛抱していたのだが、やがて満州事変が起こり、支那事変ともなって時代の波は大きくうごいた。それでも私には私のこれぞと思って打ち込むような仕事が授からなかった。しかし、もう昔のように短気をおこして、いらついたり、あせったりはしなかった。そのうちに何かあるだろう。おれがやらねばならぬ、おれの仕事が出来てくるだろうと、度胸を決めてどっしり構えた」（岡戸武平，2011年，159ページ）。

当時の豊田の事業は表3-1にあるように豊田紡織、豊田紡織廠の規模がとびぬけており、豊田自動織機製作所の規模とはケタ違いであった。豊田の事業の要にあった豊田紡織の刈谷本社にいる商務係退三が見たのは豊田自動織機製作所で進行中の自動車事業であった。いまや、巨額の資金が投入されようとしていた。

### 3.4. 豊田の経営方向の転換と石田退三

#### 3.4.1. 1933年の石田退三

豊田の紡織事業と紡織機製造事業は昭和恐慌以降も堅調に推移し、むしろ拡大基調とも言えるものであった。その時期に豊田佐吉の長子・喜一郎は、氏の持つ自動織機に関する特許権をイギリス・プラット・ブラザーズ社に譲渡・売却することになり（愛知県，2004年，694ページ以下）、イギリスに渡り、イギリス綿業の「衰退」とイギリス・プラット社の経営的な弛緩の状況をつぶさに見て、綿業に代わる新規事業の必要を痛感する（1929

年) (和田一夫・由井常彦, 2001 年, 217 ページ以下)。

表 3-1 豊田の事業 (1933 年頃)

会社名	設立年	事業内容	従業員数 (人)	年生産額 (万円)
豊田織布菊井工場	1909	織物	335	
豊田紡織株式会社	1918	綿布・紡糸	3813	約 1200
株式会社豊田紡織廠	1921	綿糸・綿布	4482	1194 万兩
株式会社豊田自動織機製作所	1926	自動織機	627	275
株式会社庄内川染工所	1928	漂泊・整理 加工・仕上	176	38
豊田押切紡織株式会社	1929	織物	335	※ 153
中央紡織株式会社	1929	綿糸	600	118
庄内川レーヨン株式会社	1932	人造絹糸	*678	

出所：『名古屋市内に於ける主要工場概要 昭和 8 年 4 月』名古屋工業研究会

〔名古屋市市政資料館所蔵の『経済資料』に収録〕,

『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,  
2005 年〔同書のデータは\*〕,

『昭和十二年度紡織要覧』紡織雑誌社, 1937 年〔同書のデータは ※〕,

『四十年史』豊田自動織機製作所, 1967 年〔同社のデータは本書による〕,

『豊田佐吉伝』田中忠治編輯, トヨタ自動車工業, 1955 年再版, 初版は 1933 年  
〔豊田紡織廠の年生産額のデータは本書による〕。

豊田喜一郎の念頭には自動車と飛行機があったといわれる。自動車への傾注の背景には、これまで指摘されているように、第一に、関東大震災後の国内自動車市場の拡大と外国資本の日本進出に対して、自動車の国産化と国内市場の確保の必要性を喜一郎が経営的な使命と判断していたこと、第二に、昭和恐慌による国内綿業の不振に対応すべく、新事業への進出が各社で進行中であったこと、とくに大岩勇夫名古屋市長の主導で進行中の「中京デトロイト化計画」に沿って自動車開発・製造の協同チームが発足し、開発・生産に邁進していたこと、第三に、政府・陸軍省の自動車国産化方針の策定過程に豊田喜一郎がひきこまれていったことであった (笠井雅直, 2014 年 B を参照)。

とくに、第三について見れば、豊田喜一郎は、1930 年頃より自動車開発・製造に着手し、1933 年 9 月には、豊田自動織機製作所内に自動車部を設置させる。自動車の開発・製造を豊田喜一郎をして継続せしめたのは、政府・陸軍省の動向であった。日本に工場を設立していたフォードと GM はさらにその規模を拡大しようとしていたことに対して、



政府、陸軍省は対抗する国産メーカーの確保の政策を推進していた。すでに、1931年、政府内に自動車製造工業確立委員会が設置せられていたが（橋本精，1939年，14ページ），1933年に陸軍省の「自動車工業確立工作」が開始され，同年12月，「確立方法の研究に着手」し，1934年1月，陸軍省と商工省との交渉が開始され，1934年4月の陸軍省と商工省による「民間七社より意見聴取」を経て，陸軍省は1934年6月には内地自動車工業確立方策を，商工省は，同年7月に自動車工業確立要綱を策定する。矢継ぎ早の自動車工業確立策であった（通商産業省，1976年，406ページ以下）。

この政策決定の中枢にいたのが隈部一雄（東京帝国大学助教授），小林秀雄（鉄道省），坂薫（商工省），伊藤省吾という豊田喜一郎の東京帝国大学同窓の学友であった。さらに陸軍省の伊藤久雄大佐による豊田喜一郎に対するヒアリングという具体的な働きかけもあった（鶴田忠生，1982年，193-194ページ。併せて，尾崎正久，1955年，112ページ以下を参照）。

政府・陸軍の要求に対応するためには，大量生産の計画をアピールするための大規模な量産工場用地の準備が必須となっていた。豊田喜一郎は拳母町の用地買収に豊田利三郎ともども乗り出すのである。

石田退三が，豊田利三郎に呼ばれて豊田紡織工場用地買収の中止を通告されるのは，この頃であった。石田退三は次のように回想する。

「昭和八年〔1933〕ごろ，豊田紡織の拡張プランで長野県（井上村）へでかけた。工場敷地の買収交渉である。（中略）豊田紡織にいたころ，少し余裕資金ができたので工場拡張をとということになり，私がまかせられて長野県下のある村に用地交渉に出かけた。運よく24万平方メートルほどの土地が見つかり，村長とも買収の話がついた。工場を動かす電気の方も，1キロあたり1銭2厘という定価を『発電所の近くで使うのだ。おたくの方も送電設備にカネがかからないから，7厘にまけなさい』と，強引に押し切って，オニの首でもとったつもりで，意気揚々と帰ってきた。ところが社長室へ報告に行ってがっかり。当時の豊田利三郎社長から『こんど喜一郎君（豊田佐吉翁の長男）が自動車を始めることになった。そちらにカネがたくさんいるので，当社〔豊田紡織〕の拡張計画は見合わせる』とのお達し……」（「全力投球」『中日新聞』1969年10月13日，石田退三『紙つぶて』1970年）。

「実はこんど，喜一郎に新しく自動車の仕事をやらせることになった。オヤジが特別に出してくれた金もいくらかはあるが，これに力を入れるとなると，カネはなんぼあっても足りない。紡績のほうは後回しだ。すまないが長野のほうのことはみんな断ってきてくれ」（石田退三，1973年，382-383ページ）。

挙母町用地の買収に乗り出すのが 1933 年 11 月であり、同時に、豊田自動織機製作所が自動車事業に乗り出すことが、社の内外に知れることとなる。「当時の豊田部内における客観的情勢は、あらゆる面で『豊田織機自動車部』に風当たりが強く、非であった」（同上）と石田退三は回想する。

当時の石田退三は 1934 年に日本とオランダ領東インド（現、インドネシア）との貿易摩擦と経済関係に関する交渉である、いわゆる「日蘭会商」の代表団である大日本紡績連合会の代表メンバーとして、大日本紡績連合会、東洋紡績、鐘淵紡績、富士瓦斯紡績の代表者たちとともに 豊田紡織の石田退三として随行員になっていた。退三は「日蘭会商当時、一見平凡な紡績の一販売員」（石田泰一，1980 年，227 ページ）にすぎなかったとされているが、石田退三は海外市場の開拓に実績を挙げたことで、豊田紡織の代表として随行員となったのであった。とすれば、石田退三は豊田の綿業中心主義の代表的位置にいたのであり、新事業である自動車事業への大量の資金投入に反対する側にいたのである。

#### 3.4.2. 1936 年の石田退三

その後の豊田喜一郎は社内外の反対に対して、豊田綱領を制定することで（1935 年 10 月）、「産業報国」を経営の柱としてきた豊田佐吉の遺志が自動車事業への進出であることを錦の御旗として自動車事業へと邁進する（和田一夫，由井常彦，2001 年，324 ページ）。しかし、豊田喜一郎の「苦境」は次のように深刻化する。

「喜一郎氏の自動車計画はぐんぐん進行し、あれよあれよと言ってる中に、第一号製作迄に四百八十万円を注ぎ込んだ。（中略）喜一郎氏は、予期したことはあるが、資金の池の崖つ辺に立つことになった。当面必要資金のみでなお五、六百万円を必要とするが、これをどうするか。第一号車と先代の霊の対面が終わった後の豊田自動織機〔製作所〕重役会は緊張した。意見はしばらく紛糾して帰るところがないので、当日はそのまま閉会とし、改めて審議することにした。これ以上自動車に金を出すことは妥当でないという意見が多く、この急先鋒が石田退三氏（中略）等の若手中堅社員だった」（尾崎正久，1955 年，82-83 ページ）。

最後まで反対したという石田退三を後目に、豊田喜一郎は 1935 年 5 月に「A1 型乗用車の試作第 1 号車を完成」（トヨタグループ史編纂委員会，2005 年 B，年表）させただけでなく、同年 11 月、東京において「本邦最初の大衆車級自動車の貨物車台」（G1 型トラック）を「製作発表し斯界に衝動」（橋本精，1939 年，16 ページ）をあたえる。

すでに、同年 10 月には、豊田利三郎とともに挙母町用地を取得するなど、大きく舵を切ることができたのは、既に見た政府部内の動きとして、1934 年 8 月に陸軍省を中心に

商工省，鉄道省，大蔵省の「自動車工業関係各省会議〔が〕開催」（同）され，同年 9 月の第 7 回自動車工業確立促進協議会小委員会に日産自動車などとともに豊田自動織機製作所の豊田喜一郎が招集されたことであり（笠井雅直・藤井隆久，2016 年，25 ページ），「政府の意図する国産自動車工業の確立，外国車輸入の制限」に豊田の計画がマッチするものであることが確かなものとなったことであった（トヨタ自動車工業，1958 年，62 ページ）。政府もまた，自動車国産化に向けて，1935 年 8 月，「自動車工業法案要項」を発表し，1936 年 7 月，自動車製造事業法を公布する（橋本精，1939 年，16-17 ページ）。

この前後の豊田喜一郎は「軍当局より自動車月産 2000 台計画を要請」（豊田自動織機製作所，1967 年，年表）されたことから，1935 年 11 月に「東京自動車ホテル芝浦ガレージでの G1 型トラックの内示会」（トヨタ自動車・歴史文化部社内史料グループ，2000 年，61 ページ）で，政府関係者に挙母工場の計画を公表する。そして，1936 年 9 月の「東京府商工奨励館」における「国産トヨタ大衆車完成記念展覧会」の開催中に，豊田自動織機製作所は日産自動車と共に許可会社として指定されるのであった（豊田自動織機製作所，1967 年，752-753 ページ）。

自動車事業の本格化のために豊田自動織機製作所は 1935 年 7 月の臨時株主総会において資本金を 300 万円から 600 万円に増資することを決議し，1936 年 10 月の第 20 回株主総会において資本金を 600 万円から 900 万円に増資することを決議する。都合 600 万円の増資であった。

豊田自動織機製作所の増資は，最大株主である豊田紡織による引き受けとなり，資金供給となる。さらに，1936 年 10 月に豊田紡織社長に豊田利三郎が就任することで，豊田利三郎は豊田自動織機製作所の「社長としてはもちろん，豊田紡〔織〕あるいは豊田紡織廠の社長として，それぞれの会社で得た利益の多くを，自動車事業のために惜しみなく投入したので」（豊田自動織機製作所，1967 年，188 ページ）あった。他方，石田退三は，1936 年 10 月に豊田紡織の監査役となる。豊田が自動車事業を全豊田の方針としたことに対応する石田退三の処遇であった。

石田退三は次のように後年述べている。

「それは佐吉翁の遺言という錦の御旗もさることながら，喜一郎さんの自動車にかける熱情があまりにも強く，これを退けることはどうしてもできなかったからだ。この一事にすべてを打ち込む執念の強さ，一徹ぶりは，さすが父子相伝のまことに見上げたものだといってよい」（石田退三，1973 年，386 ページ）。

綿業を駆け抜けてきた石田退三と，新事業の自動車事業にかけた「産業報国」の豊田喜一郎の，それぞれの経営方向は，戦時経済の中で際立ったのであった。いまや，豊田喜一郎に続いて退三の「経営報国」のターゲットも，掲載写真 3-1 に見られるフォード，GM

の車列であったと思われる。



写真 3-1 名古屋汎太平洋平和博覧会入口・中門前の駐車場の自動車群  
出所:絵葉書「名古屋汎太平洋平和博覧会 昭和 12 年自 3 月 15 日至 5 月 31 日」。

## 第4章 経営者石田退三論（2） 一石田退三の豊田系企業での格闘一

### 4.1. 転換期の豊田紡織と石田退三

#### 4.1.1. 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を取りまく経済的環境は昭和戦前期において激変する。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 4-1 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、また紡機の設備錘数は一・七倍、織機の台数は一・四倍となっている。紡機の設備錘数は昭和六年の七五三万錘から、昭和十二年の一、二五七万錘へと六年間に五〇四万錘、一年当たりの八四万錘の割合で増加したことになる。ことに昭和十一年には、一六五万錘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錘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 4-1 で見れば、1920年代後半においては、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。

石田退三入社(1927年)後の豊田紡織のパフォーマンスの良さは、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 4-2 に見られるように、豊田系企業の受注及び納入が圧倒的であった。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。

時代はさかのぼるが、「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 年に菊井紡織との合併に際して豊田佐吉死去後空席となっていた社長に豊田佐助が就任する。同氏が産業合理化を推進したことも，表 4-1 の推移につながったものであった。豊田紡織の新職制の下で，退三は営業部商務係として本社に戻っており，その産業合理化を担ったという。経済環境としては 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」への輸出が激増したことが大きかった。表 4-1 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）。

表 4-1 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		全国 綿布生産高		豊田紡織 綿糸生産量		豊田紡織 綿布生産高	
		(千梱)	指数	(百万碼)	指数	(千梱)	指数	(百万碼)	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：『四十年史』豊田自動織機製作所社史編集委員会，1967 年，豊田自動織機製作所。

『株式会社年鑑』東洋経済新報社，各年版。

『繊維年鑑 昭和 22 年版』日本繊維連合会編，1949 年，繊維年鑑刊行会。

『繊維年鑑 昭和 17 年版』吉本重洋編輯，1942 年，日本繊維研究会。

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。

表 4-2 豊田自動織機製作所における自動織機の受注及び納入状況  
(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。

しかし、1937年の日中戦争以降日本は「従来の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〕。（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〕。（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転換の中、石田退三を豊田紡織監査役（1936年）とする。1939年には、一転して、石田退三は同社取締役となる。以下、その経緯を見ることとする。

#### 4.1.2. 石田退三の監査役就任と生産部門

監査役となった石田退三について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は、みな“閑散役”と思ひこんでおる。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」（同上，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、大野耐一に対する退三の指示は次のようになりかなり具体的なものであった。

「かつて昭和十二（1937）～十三（1938）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（中略）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）。

大野耐一は、この後トヨタ自動車工業においても「まず標準作業表をつくれと呼びかけた」と併せて、「このときの経験が、生産現場の基本ともいべき標準作業表づくりへの三五年にわたる道程を歩ませるもとをなしているように思う」と振り返っている（同上，40ページ）。とすれば、豊田紡織の監査役石田退三が現場の大野耐一に「作業標準」の重要性を説いたことはトヨタ自動車工業におけるトヨタ生産方式の助産婦が意外にも石田退三ということになる。河瀬商店大阪支店以来の石田退三の



絶えざるコスト意識のなせる業であったともいえる。

更に、監査役石田退三について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）にあつて、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」であった（岡戸武平，2011 年，165 ページ）。

同社は豊田利三郎と次のような関係があつた。

「大正十二年の関東大震災に遭遇して、本所一帯は焦土と化し、青木染工場も一物もなく失ひ再起不能に陥つた。この消息を知つた利三郎は、『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、その御鉢がこんど石田に廻つてきたわけで〔あつた〕」（岡戸武平，2011 年，165 ページ）。

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つた。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つてゐることからすれば、同社の「優秀なる染織技術」を發達させるという豊田利三郎の同社に対する支援の意図（岡本藤次郎，1953 年，44 ページ）を継承し、実現させたものと思われる。石田退三は同社の監査役、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。

#### 4.1.3. 石田退三、豊田紡織取締役へ

石田退三は豊田紡織の監査役の傍ら、1937 年には全豊田徳善会の発起人になつてゐる。同会は豊田佐吉の命日に「全豊田関係事業功勞物故者の慰霊祭」を行うために組織されたものであつた（同上，83-84 ページ）。豊田佐吉の命日と銘打つてゐるのは、豊田紡織、そして豊田系企業が昭和初期以降の不況と企業合理化を豊田佐吉以来の家族主義によつて乗り切つてきたことがあつた。その家族主義については次のようであつた。

「〔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一碗ノ飯ヲ上下御互ニ半分宛分ケ合ツテ喰ホウト云フ意氣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ツタト思フ。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)。

このような豊田紡織の対応については「合理化ニ患スル温情主義ノ典型ノ一トシテ豊田紡〔織〕ヲ指摘セラレタモノデアアル」と当時評されたものであった(同上)。豊田佐吉以来の「経営者と全従業員との協調」という「豊田精神」「一大家族主義」の下「曾て一度も不景気の故をもって大量に社員、工員の鹹首を行った事がない一事」を(同上, 83-84ページ)、豊田佐吉亡き後の企業合理化の時代にあっても豊田系企業が継続してきたことは、豊田佐吉死後に「豊田翁頌徳碑」の建設を「関係各氏を招き、豊田一門の人々、関係会社の従業員など多数参列して」「建碑序幕の式典を挙行了た」こと(1931年)から始まるものであった(同上, 85ページ)。

1937年7月に設立された全豊田徳善会の発起人には、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、竹内賢吉などの児玉一造および豊田利三郎とかねてよりの所縁のある人々が結集している(以下、児玉一造・豊田利三郎人脈とする)。併せて、同会を推進した人々には全豊田的な思考が求められていたのであり、石田退三もその一人となったことも知られる。

この時期の石田退三と豊田利三郎の関係の近さも際立っている。石田退三の1937年頃の住まいは、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、石田退三と同じ知多郡の大谷・小鈴谷の出である、ソニーの創業者・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」と言っている(石田泰一, 1980年, 56ページ)。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の出会い以来，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 月に豊田紡織取締役役に就任し，1940 年 4 月に庄内川レーヨン取締役役に就任するというように豊田系企業の役職に就く。しかし，1939 年 9 月の第二次大戦の勃発以降「貿易はしだいに困難となり，原綿の輸入，綿製品の輸出に支障を来すようになった」ことで，「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」する。企業の整理統合はさげがたいものとなり，「昭和十五（1940）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，五〇万錠を目標として，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，272 ページ）となった。豊田紡織も 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 4-3 で示されるように，同社の有価証券所有が 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，同社は「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」いた。同社の所有する「有価証券の内訳は，豊田自動織機〔製作所〕，豊田押切紡，中央紡織，豊田自動車〔工業〕，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」が主なるものであった（東洋経済新報社，1941 年，39 ページ）。

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，「所有株式のうちから，豊田紡織廠株式 6 万 8,000 株，豊田自動織機製作所株式 6 万 4,311 株，中央紡織株式 2 万 8,000 株の合計 16 万 811 株」をトヨタ金融に譲渡することで，持株会社としての役割を終える（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，52 ページを参照）。株式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 2,105 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「買い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，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。

表 4-3 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	0.8	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:『豊田紡織株式会社史』岡本藤次郎, 1953 年。

## 4.2. 豊田自動織機製作所の石田退三 (1941 - 45 年)

## 4.2.1. 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取締役から豊田自動織機製作所の常務取締役となる。この時期, 豊田自動織機製作所における事業内容は大きく変化する。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」となったのである(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」へと進む(同上, 269 ページ)。石田退三自身, 当時の経緯と豊田自動織機製作所の惨状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った姿であります。(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」(日本経済新聞社編、1959年、27ページ)と命じたように、豊田自動織機製作所の事態を打開するためには、豊田喜一郎がすすめている自動車部門へと乗り出すしかないということがあった。石田退三は回想する。

「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ってきたのだ。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)。

かくして、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ことは、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と重なるものであった。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」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」したことで(表4-4参照)、「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(豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、270ページ)。

豊田利三郎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，退三の面目躍如であった。

しかし，自動車事業も安定したものではなかった。

「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 중요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めざるを得ないものとなった。表4-4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。

表4-4 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：『40年史』豊田自動織機製作所社史編集委員会，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。

#### 4.2.2. 本田宗一郎と石田退三

豊田自動織機製作所における自動車部品の生産においては、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)で生まれる。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〔磐田郡二俣町〕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年に東京・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)。

アート商会は順調であったが, 「修理屋は修理屋だけのことで」「いくら修理がうまくても東京や米国から頼みに来るわけがない」という本田宗一郎らしさに加えて, 1937年以降「物資の統制がきびしくなってきたので, 材料が少なくてすむ事業に切り替える気になった」という本田宗一郎の現実的な判断から, 「繁盛していた修理工場」のアート商会を閉鎖して, 「新しく東海精機株式会社をつくってピストンリングの製造」を始める。本田宗一郎28歳の時であった(日本経済新聞社, 1992年, 126ページ)。

もともと, 本田宗一郎は, アート商会時代からアートピストンリング研究所の看板を掛けて, ピストンリングの開発に打ち込んでいたのであり, 本田宗一郎の目指す方向と地元浜松の出資者たちとの軋轢は東海精機設立以降も止むことがなかった(本田技研工業広報部・社内広報ブロック, 1999年, 17-19ページ, 日本経済新聞社, 1992年, 126ページ)。本田宗一郎は「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)。

本田宗一郎の東海精機の正式名称については, 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)とあり, 『産業機械統制会, 会員業態要覧 昭和19年版』によっても同社の社名は東海精機重工業株式会社であることから, 東海精機重工業株式会社とすることができる。同社の従業員は962人であり, 工場は浜松(1933年設立)と磐田(1943年設立)にあった。退三が関係したのは, このような本田宗一郎の会社であり, 「東海精機重工業株式会社取締役石田退三」としてであった。

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ことや、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と石田退三の関係も変化する。

「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ず決意が強く、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）。

その際、本田宗一郎が伝えた相手は石田退三であった。石田退三が「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」と快諾したことに、「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」（原田一男，2011年，43ページ）たという。後に見るように、戦後当初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。後に、石田退三は1946年8月に「東海精機株式会社取締役社長」（刈谷市、「〔石田退三〕功績の概要」となる）となる。

あらためて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ると、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、そしてトヨタ自動車工業との取引関係をあげることができる。トヨタ自動車工業との取引は、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、最初のうちこそペケ（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」るものとなったことで「トヨタにとっては願ってもない相手」（城山三郎ほか，1991年，236ページ）となった。

本田宗一郎については「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」とか、「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には、「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」と本田宗一郎から評されるまでになる（城山三郎ほか，1991年，240ページ）。東海精機重工業においては技術者本田宗一郎に対して，経営者石田退三は銀行筋との交渉でも力を発揮したのであった。

#### 4.2.3. 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への転換に関する石田退三の役割については次の通りであった。

「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〔石田退三〕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」）。

同社の新規事業として短期間に，自動車部品や軍需品の生産への転換において，石田退三の果たした役割は大であったとしている。

いま，表 4-5 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，戦時動員によるものであった。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として指定されるのは，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」としている（愛知県史編さん委員会，2008 年，297 ページ）。この結果，表 4-5 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となる。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」に対応して，1937 年まず本社工場において「各種砲弾の製造を開始」する。1938 年 2 月からは「手榴弾・曲射砲弾の納入」を開始する。

「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」ことから，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」することとなる（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）。

軍需品の中でも次第に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」1928年6月より納入を開始する。機関銃は「砲弾加工と異なり、部品仕上げに高精度が要求された」という。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。その後太平洋戦争の時期には「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ために豊田自動織機製作所に対しても「一二・七耗と二〇耗の航空機用機関銃砲の生産が命令」される（同上，281-282ページ）。

表 4-5 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	13 下	509	66					5	9	589
26	14 上	981	83	60					60	1,184
27	14 下	980	198	208					2	1,388
28	15 上	543	228	189					7	967
29	15 下	448	97	327					5	877
30	16 上	485	243	430		69	5			1,232
31	16 下	594	132	555		134	44		47	1,506
32	17 上	632	314	588		791	53	5	21	2,404
33	17 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	18 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	19 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：『40年史』豊田自動織機製作所社史編集委員会，1967年。

表 4-5 から知られるように 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。それはすでに 1941 年 12 月より「愛知時計電機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」していたことや 1942 年中ごろより「舞鶴海軍工廠、舞鶴第三火薬廠、横須賀海軍工廠から、爆雷投射器部品、設備品などを受注」していたことによっていた。さらに豊田自動織機製作所は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 年に新設される大府工場において航空機部品の生産をおこなう（同上、284-289 ページ）。

以上の時期における豊田自動織機製作所の社史（『四十年史』）の記述は石田退三を中心としたものとなっており、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、常務取締役を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、ペ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）。

退三の回想は生産品目の変遷について概観したものとなっているが、軍需品の「銃剣けずり」のくだりは詳しく記してある。

「これ〔銃剣けずり〕は従来、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、『仕事と工員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」のくだりは、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だときかされた。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。いちいちモッタイ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あつ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、おっかなびっくりで、熱田神宮へかつぎ込んでくるしい時の神頼みともなつたのだが、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）十発ばかり撃つ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、この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、次に見る愛三工業においても発揮される。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において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つたが、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」する（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、擲弾頭発注の内命があり、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つた。

愛三工業の社長には、藤田製作所の社長である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就任した。その後1944年3月には藤田辰治郎取締役社長辞任のあとを受けて石田退三が取締役社長に就任した。この「石田新体制下で最初に手がけたのが」「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」である。この航空機部品の売上げは毎年急増し「擲弾頭の売上げを2年目にして追い越す勢いで急伸した」という（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〔元トヨタ自工宣伝部長の山本直一〕の記憶でも次のようであった。

「終戦まぎわでしたが、自工〔トヨタ自動車工業〕の工場に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」（池田政次郎、1971年B、139ページ）。

石田退三の「もちまへの反骨精神」、そして「彼の人柄は、ともかく、『スジの通らないことは大きらい』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、後に見る「昭和二十年代」とともに（同上）戦時下の生産担当者の時代であった。

#### 4.2.4. 豊田の中での石田退三の位置

戦時下の豊田は綿業部門と紡織機部門を整理し、軍需品生産に軸を移した後も、豊田の軸はトヨタ自動車工業と豊田自動織機製作所であった。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、1967年、796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において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に加えて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

作所であり、豊田紡織の持株を引き継いだ豊田産業であった。豊田産業について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（1943）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〔昭和〕19（1944）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、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中心品目となり、同社の屋台骨を支えはじめた時期であった。日米開戦時と戦時末期における児玉一造・豊田利三郎人脈の役職の推移をみれば（表4-6、表4-7）、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年も同様で、表4-7に見るように、豊田喜一郎、豊田利三郎が各々トヨタ自動車などの生産責任者となっている時期に、石田退三も豊田自動織機製作所の生産担当者という国策に沿った役職に就いていることは際立っているものと考えられる。

竹内賢吉は菊井紡織、豊田紡織、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」などを兼ねていた（トヨタ自動車工業、1958年、198ページ）。しかし、竹内賢吉は「昭和20年3月19日夜明けの名古屋市の空襲のとき」「自宅で消火中に」亡くなる。竹内賢吉死後の1945年5月に石田退三が豊田自動織機製作所の専務取締役に就任していることも（豊田自動織機製作所社史編集委員会、1967年、年表、757ページ）、児玉一造・豊田利三郎人脈の布石と見ることが出来る。

#### 4.3. 戦後の豊田自動織機製作所と石田退三

##### 4.3.1. 戦後の石田退三

戦後、石田退三は1945年10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。このうち、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（1953）年来全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、戦時統制下において、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 による戦後改革に対する豊田の対応の中で石田退三の位置は確固たるものとなる（以下、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する）。

#### 4.3.2. 戦後改革と豊田

石田退三は戦後の自身の置かれた立場の変化について連合国軍最高司令官総司令部（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、次のように述べている。

「豊田に対する財閥指定は、一度にドン、ピシ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、私なぞもいわばページ成金？

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1945年8月27日に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」となった（トヨタグループ，2005年，59ページ）。

連合国軍最高司令官マッカーサーが厚木飛行場に到着し、連合国軍最高司令官総司令部（GHQ）が設置されるのが8月30日であったことからすると（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」、豊田利三郎自身は「もっぱら連合国の占領政策に関する情報の収集」に専念する（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。前述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，62ページ）。

豊田系各社の生産計画についてはいずれも明確ではなかったが、豊田自動織機製作所は次のように異なっていた。

「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。同社に関して、議事録は次のように記している。『（中略）紡織機関係全部の製作、さしあたり月産二万錘、織機八〇〇台、撚糸機一万錘を目途とする、紡織機製作の立案にあり。これにより豊田工機、豊田製鋼も活路を得ることとならん』（トヨタグループ，2005年，66ページ）。

豊田の戦後再開をリードする役割を期待されたのは、豊田自動織機製作所であった。それは豊田喜一郎が「東京から得た情報に基づいて」「『自動車工業』は存続六ヶ敷〔むつかしき〕」「『紡織機工業』は多分可ならん」というように自動車工業については許可にならないだろうが、紡織機工業は可能性があると豊田喜一郎は判断したことがあったのである（同上，67ページ）。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）。

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）を交付する。この財閥解体の動きに、トヨタグループはすぐさま次のように対応する。



「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」（トヨタグループ、2005年、74ページ）。

これによって、それまで、グループ会社の社長、副社長のほとんどを豊田利三郎と豊田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）などへの対応であったが、その後、トヨタ自動車工業以外の豊田系企業は対象外となる（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月に交付された「会社の証券保有制限などに関する件」は（同上、330ページ）、「制限会社の子会社、孫会社に関する支配の禁止勅令」であったことから「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」ということで兼任重役を退任させることを協議し、決定の方針とする（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、豊田系企業と工場の実質的な経営担当者は表4-8の通りとなる。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を知ることができる。豊田自動織機製作所も織機、紡機の製造だけでなく、自動車部品などを製造していた。

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」となっており、戦時下の実質的な工場経営の担当が、戦後当初の各社の代表者となっていた（表4-8）。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れ、役員も兼任を解き一応分離独立した」ことで確固なものとなったのである（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）。このような対応は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

った。

表 4-6 豊田系企業および児玉一造・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	社長	取締役		秘書 (囑託)		常務	副社長
豊田自動織 機製作所	社長	常務					副社長
トヨタ自動 車工業	会長		常務			監査役	社長
豊田製鋼	社長			取締役			副社長
豊田工機	社長						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	社長						取締役
北支自動車 工業	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	社長				常務	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	
菊井織布							取締役
豊友商事		取締役			監査役		
トヨタ金融	社長		監査役			常務	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。取締役会長、取締役社長、取締役副社長、常務取締役の役職名は、取締役を省略し、会長、社長、副社長、常務と表記する。

表 4-7 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  
(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
豊田紡織	社長	取締役	監査役			常務	副社長
豊田自動織 機製作所	生産責任 者 社長	生産担当 者 常務				顧問	副社長
トヨタ自動 車工業	会長		常務		取締役	監査役	生産責任 者 社長
豊田製鋼	生産責任 者 社長			監査役			副社長
豊田工機	生産責任 者 社長						副社長
東海飛行機	監査役			取締役			生産責任 者 社長
豊田紡織 (旧豊田紡 織廠)	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	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		監事	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月現在』。

注記:会社名は、掲載順。取締役会長, 取締役社長, 取締役副社長, 常務取締役の役職名は、取締役を省略し、会長, 社長, 副社長, 常務と表記する。

表 4-8 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	大島利三郎	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
琺瑯鉄器	名，中川，運河通	トヨタ自動車工業愛知工場	宮崎徹	製造部部長
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 業務部部長
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 琺瑯鉄器印刷機械	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：『愛知県商工人名録 昭和21年度版』真下一男編輯，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20年史』アイシン精機社史編集委員会，1985年。

付記：旧役職名は，主に1944年5月末日現在のもの。

表 4-9 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：『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』

国民経済研究協会編集・監修，日本経済評論社，1998年，308，321 ページ。

注記：同書は、「名古屋及び浜松方面の綿用織機」製造工場の三社の会社工場について調査したものであり，三社のうちの A 社生産品目に自動車部品が入っていることや，1935 年の織機生産台数が，豊田自動織機製作所『四十年史』の 701 ページの数字と同じ 6,384 台と一致していることから（国民経済研究協会，1998年，287，321 ページ），ここでは A 社を豊田自動織機製作所とした。

表 4-10 豊田自動織機製作所の生産の推移

分野別 決算期	織機 (台)	紡機 (錠)	従業員数 (人)
昭和 21 年上期	468	—	3,404
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：『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，ダイヤモンド社，148 ページ。

#### 4.3.3. 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における退三の役回りについて次のように述べている。

「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、従業員諸君も自分の進退についてとっくりに考えてもらいたい。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、わずかに千六百人に減ってしまった」（石田退三，1961年，107ページ）。

『戦後復興期経済調査資料 第7巻』によると、1945年8月の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），上の回想は1945年12月のことと思われる。この従業員数「1,614人」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（豊田自動織機製作所社史編集委員会，1967年，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」を申請し、1945年12月には「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」が許可されている（同上）。その前後の時期について見てみると、豊田自動織機製作所の従業員数は、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4,000人前後の生産体制になっていく（同上，670-671ページ）。生産体制の安定は、生産品目に恵まれたことがあった。

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（同上，311ページ）。しかし、早くも1946年には「自動車部品」の製品生産額は「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（表4-9）。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4-10の通りであった。同社は「全工場共戦災皆無」であったこともあり、「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」であったことが表から知られる（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回想がある。

「それにつけても、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（1945）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八〇〇台の生産命令」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，織機八〇〇台の輸出許可を得」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」のであり，歴史的な行動であった（豊田自動織機製作所社史編集委員会，1967年，317-318ページ）。

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」向けとして実現する。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」となった（同上，320ページ）。

表 4-11 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。

#### 4.3.4. 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」，1946年8月「繊維再建3ヵ年計画が策定」される。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」が立てられる（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1946年2月，「米国綿業査察団」が来日し，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」が決定されたことがあった。1946年6月には，棉花が到着し，「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ヵ年計画」を樹立するに至る（日本繊維連合会，1947年，171ページ）。

そして，1947年2月末，「司令部から綿紡錘四百万錘の許可が発表」されることで（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についても，1948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」となり，石田退三も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1948年11月「通商産業省機械輸出協議会委員」になっている（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）。石田退三，そして豊田自動織機製作所の綿業，繊維機械分野において占める位置には高いものがあった。

この前後の豊田自動織機製作所の生産は表4-9と4-10に知られる。1948年上期から織機と紡績機械の生産が拡大し，自動車部品の生産額は低下している。特に紡機の生産が顕著であることから，「戦後の我国機械工業」の中で，「最も有望なのは，紡機製作事業」であり，国内需要が多いばかりでなく，輸出も「好望視」されていたのである（ダイヤモンド社，1948年，23ページ）。石田退三が切り開いた「この輸出用織機の生産を足がかりに生産体制の基礎を固めた」豊田自動織機製作所は「ガチャ万景気〔昭和23年から24年にかけて，織機をガチャンと動かし織物をつくれれば1万円の儲けがあったという好景



気のこと〕により体力を回復した紡織産業の成長とともに「受注量を急速に拡大させる（トヨタグループ，2005年，78ページ）。

1948年に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，1949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。輸出に有利な円安でも，豊田自動織機製作所の収益は安定しなかった。

「収益状況では東海銀行か織機かといわれるほどであった豊田自動織機〔製作所〕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」（石田退三，1961年，114-115ページ）。

次に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。退三も言うように「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」が設立される（同上，112ページ）。

豊田系関係会社における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〔豊田〕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、最高は月給の八十ヵ月から百ヵ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、私も一步をゆずらず、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 —— の六十ヵ月ということにした。(中略) 同情は同情、頑張り頑張り、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)。

労使関係について見れば、戦後設立された豊田系企業の労働組合と会社との関係は「当初は友好的」であった。豊田自動織機製作所においては刈谷工場、栄生工場、大府工場で「従業員組合」が結成される。これらの組合は「会社の生産復興運動に積極的に協力」する。これらの組合は「トヨタ自動織機労働組合に一本化」され、1946年2月の「組合結成労働者大会」において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する。

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」となり「賃上げを何とか抑えよう」とする会社側と対立し、労働組合と会社側の関係は次第に悪化していくこととなる。豊田系企業の労働組合は「最初の統一闘争として」「一斉に退職金規定改正の要求書」を会社側に提出する。「勤続年数の長い従業員を多数抱えていた豊田自動織機〔製作所〕」においては「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」に続いて、豊田自動織機製作所においては「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」となる。このストライキは「10万鍾を超える紡機を受注し、本格的生産」をすすめようとする同社にとっては、「GHQの経済政策の一環として紡績設備400万鍾復元許可〔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織機受注が期待されていた時期」と重なることで大きな衝撃となる。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」で完全に終結する(1947年7月)(トヨタグループ、2005年、86-89ページ)。

石田退三は1946年8月の「豊田自動織機労働組合」との「労働協約書」締結の際に会社側代表となって、「労働組合の要求をいれ」、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をつ

くり上げていた。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」と「会社ノ経理状況」の「収支不均衡」の改善の両立をはかるために、「今ニシテ生産復興ノ実ヲ挙ゲ」ることを力説する。その結果、労働組合は「会社側と協力して生産復興運動」を推進することとなる（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，家族主義的な豊田系企業の円満な労使関係という豊田佐吉以来の観点で争議に対応し収束させたと言えよう。生産復興と関連づけた従業員の生活安定という勘所をおさえての粘りという石田退三の真骨頂が示されたところであった。石田退三は豊田自動織機製作所における労働争議を解決したのもつかの間，トヨタ自動車工業の労働争議へと乗り出す。

## 第5章 石田退三とトヨタ自動車工業

### 5.1. トヨタ自動車工業と豊田喜一郎

トヨタ自動車工業における石田退三について検討する前に、まず、豊田における自動車事業について見よう。

トヨタ自動車工業は豊田自動織機製作所自動車部（1933年設置）が1937年8月28日に分社化したものである。当初の役員構成は、取締役社長に豊田利三郎、取締役副社長に豊田喜一郎が就任し（トヨタ自動車工業社史編集委員会、1967年、104ページ）、資本金は1,200万円（240,000株）であった。株主は豊田自動織機製作所が180,400株（75.2%）、豊田紡織、豊田利三郎及び豊田喜一郎がそれぞれ10,000株（4.2%）を所有するというように、豊田家の企業であった（『工鉦業関係会社報告書』1392、トヨタ自動車工業2期、1938年3月31日現在）。日中戦争後の1938年に乗用車の生産制限が行われ、軍需用トラックの生産強化がはかられた（トヨタ自動車工業編集委員会、1958年、159ページ）。その結果、トヨタ自動車工業は軍需向けにトラックを生産し、「トラックのトヨタ」へと歩むこととなる。

1941年1月には、豊田利三郎が取締役会長となり、豊田喜一郎が取締役社長に就任することで、豊田喜一郎が名実ともに最高経営責任者となる。しかし、トヨタ自動車工業は軍需向けトラック生産に特化することで、豊田喜一郎は自動車事業への参入において当初念頭においていた国内外メーカーとの市場競争ではなく、軍需向けの生産拡大を要求されることとなる。戦後、GHQによる自動車統制が解除される1948年には、豊田喜一郎はあらためて市場競争への対応をせまられることとなる。

### 5.2. ドッジ・ラインとシャープ勧告の実施とトヨタ自動車工業

トヨタ自動車工業が直面した市場競争はドッジ・ラインの実施によって幕が開く。まず、ドッジ・ラインについて見れば、1949年2月、デトロイト銀行頭取のジョセフ・ドッジが公使として来日し、日本経済の安定策を提示し、均衡財政政策として国家予算の均衡化をはかる。ドッジの下で復興金融金庫（以下、復金とする）の発行する復興金融債券も発行停止となる。ドッジはインフレ退治に乗出すと共に、1ドル=360円の固定為替レートの設定により国際経済とのつながりをはかり、「竹馬経済」と言われた各種補給金の削減による日本経済の自由経済への移行を促進させる（トヨタ自動車工業社史編集委員会、1967年、288-289ページ）。

トヨタ自動車工業においては1948年11月末のトヨタの借入金、6億2,979万円のうち、63.7%にあたる4億129万円が復金融資であった（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、153ページ）。復金融資の停止はトヨタ自動車工業の死活問題と

なった。トヨタ自動車工業は市場と資金のダブルショートに苦しむことになった。

この時期の GHQ による戦後改革として、企業に大きな影響を与えたのがシャープ勧告であった（1949 年 5 月、シャープ使節団来日）。シャープ勧告の内容は「国税にあっては個人・法人に対する所得税を中心にすえ、地方税にあっては不動産税・住民税を主体にする、という直接税中心主義が全体の基調をなす」ものであった。企業・法人への課税についても「税率は普通所得 35%」とし、併せて「事業年度の簡易化、欠損の繰越繰戻制度拡充、棚卸資産・修繕費・減価償却・貸倒準備金制度設定などの企業経理の改善」をはかり、現実には「個人企業・法人企業の資産は〔19〕50 年 7 月 1 日現在の時価で再評価し、評価損には 6%の課税をし、5 年間は特別資本金として留保させる」ことにした（林健久、1974 年、221, 225, 226 ページ）。これによって、企業は財務再建をすすめるとともに、その後拡大する減価償却や各種引当金による企業の内部蓄積の方途を政策的に得ることとなった（伊藤正直、1985 年、257-258 ページ）。

トヨタ自動車工業において注目すべきは、1950 年 9 月 30 日期の純欠損が 1 億 3,723 万円であったものを、再評価積立金を取り崩すことにより、この欠損の全額が補填され、この欠損金を“0 円”にしたことである。1950 年 9 月 30 日締切の 1950 年度前期決算数値は、売上高が 21 億 2,926 万円、純損失が 1 億 3,723 万円、総資産額（資産の部合計）が 40 億 751 万円、純資産額（資本の部合計）が 10 億 1,042 万円（明細：資本金 2 億 100 万円、別途積立金 100 万円、再評価積立金 8 億 842 万円）である（トヨタ自動車工業、1950 年、36 及び 47 ページ）。これに対して再評価差額は、表 5-1 の通り 10 億 1,100 万円となった。この年度に関しては純資産の全額が再評価差額ということになって、資産及び純資産勘定数値は改善となった（笠井雅直・藤井隆久、2016 年 B、30 ページ）。しかも、再評価額の大部分が償却資産であり、これが 4 倍程になることにより、每期行われる減価償却は 4 倍計上できることになり、これが費用として計上されてトヨタ自動車工業の受けた利得は大きいものであった。

一般的には「戦時補償特別措置法」と「企業再建整備法」の公布（1946 年）によって「戦時中に政府が支払いを約束した戦時補償の打ち切り」と、それによって「財務悪化する企業の救済措置」として「旧会社から営業あるいは資産を引き継いだ第二会社を設立」することで企業の戦後再建がはかられることになる。これに対して、トヨタ自動車工業においては GHQ による制限会社指定などの「種々の制約が課されていたことから、本格的な再建整備計画の立案は、1949 年 1 月 21 日の過度経済力集中会社の指定解除後」にずれ込むこととなる（トヨタ自動車 75 年史編纂委員会、2013 年、112 ページ）。このためトヨタ自動車工業は第二会社を設立することなく、増資（1948 年）とシャープ勧告以降の税制を活用することで、財政再建を果たす。

以上の時期を経営者として担った豊田喜一郎について見れば、自ら言うように、「父は自分で外国に負けぬ自動織機を完成した」のであり、したがって「独力で外国に負けぬ自

動車を完成することが父の遺志」であるとして、「絶対純国産」という方向を採用する（尾崎正久，1955年，63ページ）。「佐吉翁の織機発明における熱情は、喜一郎さんの自動車国産にそのまま奔出したのである」（石田退三，1961年，154ページ）と石田退三に言わしめたものであった。

豊田喜一郎の熱情は、トヨタ自動車を「フォード並み」にすべく「自ら工場に油を汚れ、素材からボディに至るまで自ら解決に身を挺」するまでとなる（尾崎正久，1955年，98-99ページ）。豊田喜一郎においては「経営ナショナリズム」（和田一夫）と現場主義はワンセットとなっていた。

豊田喜一郎はその一方で大家族主義にこだわる。そのことはドッジ不況後の労働争議の折りに、競合他社及びトヨタ系企業が人員整理を行った。トヨタ自動車工業は人員整理を行わないとの覚書を労働組合と交わし、労使協力の下に紛争を乗り切ろうとしたことに見られる。現実には、金融筋の要請や財務事情から人員整理は避けられない状況となり、役員退任を担保に、労働組合は人員整理（希望退職）を受け入れ、争議は収束した。その責任を感じて豊田喜一郎は退陣するが、「大家族主義」を経営の柱とする豊田喜一郎の絆の魂は、深く、静かな火種として絶えることはなかったという。この豊田喜一郎の思いはトヨタ自動車工業全体のものでもあった。後年、1997年のアジア通貨危機の際、「トヨタのタイ工場でも、売上高が四分の一に激減したにもかかわらず、従業員を解雇せず、日本に送って技能の再訓練をした」こと、そして「危機時に逃げ出さなかった日本企業を私たちは深く心にとめています」とあることも（日本経済新聞，2002年3月18日）、この「大家族主義」の例証となる。

表 5-1 トヨタ自動車工業 資産再評価の明細（単位，千円）

項目	帳簿価格	再評価額	再評価差額
土地	5,850	8,668	2,818
建物	87,217	407,082	319,865
機械装置	169,202	857,519	688,317
その他	74,937	74,937	0
合計	337,206	1,348,206	1,011,000

出所：『トヨタ自動車 30 年史』1967 年。

この時期の豊田喜一郎に対する石田退三の評価には厳しいものがある。石田退三は、トヨタ自動車工業の役員である豊田喜一郎と隈部一雄に対して、二人とも「ゼニ勘定もなにもわからん技術屋ですわ」（池田政次郎，1971年A，123ページ）と言う。豊田喜一郎は当初は外資と競合する乗用車市場における競争への対応に集中していたが、日中戦争以降のトラック受注と戦後におけるGHQからの各種の自動車関係の受注は、政府やGHQに

関する豊田喜一郎自身による情報収集によって実現したものであり、その限りでいわば「官需向け」への対応となっていた。

戦後再開した乗用車市場における競争が 1948 年から本格化する中、豊田喜一郎も自ら設備投資計画を策定し実施するも、直後のドッジ不況による市場収縮・金融事情悪化により一頓挫する。このことはトヨタ自動車工業の難局となっただけでなく、豊田喜一郎自身の経営的な手詰まりであったことを、石田退三は豊田喜一郎に対する評価として「なにもわからん技術屋」と断じたのであった。

### 5.3. トヨタ自動車工業の労働争議と石田退三の登場

1948 年に豊田自動織機製作所のトップとなった石田退三は、同社がトヨタ自動車工業の最大株主であったことから、対岸の火事視はとてできるものではなかった。

それを石田退三は次のように言う。

「二十四年の秋ごろでしたか、ここ〔トヨタ自動車工業〕もとうとうドロ沼の労働争議に足を突込んで〔しまったのであるが〕(中略)、それまでにも舞台裏では、いろいろやってきました。(中略) 労組の幹部のところを回ったり、こしぬけ重役の尻をたたいたり〔していたが〕(中略) ようなる見込みはいっこうにでてこん」(池田政次郎, 1971 年 A, 124 ページ)。

日産自動車といすゞ自動車は人員整理をしてドッジ不況下の経営危機を乗り切る。トヨタ自動車工業においては、「ついに〔1949 年〕12 月末には、さしあたり 2 億円の現金がなければ年が越せないという窮迫状態」にまで追い込まれる。「ここにいたって、全従業員も会社が直面している一大危機を認識し、12 月 23 日の経営協議会において、組合は会社と」覚書を締結した。その主な内容に「人員整理は絶対に行なわない」、「従業員の平均賃金を 1 割引き下げる」があった(トヨタ自動車工業社史編集委員会, 1967 年, 293-294 ページ)。

トヨタ自動車工業に対する 1949 年の年末決済資金 2 億円の融資は、日本銀行名古屋支店長高梨壮夫の仲介で、帝国銀行、東海銀行をはじめとする 24 行との融資幹旋懇談会が開かれて、1 億 8,820 万円の融資が決まる。ここにトヨタ自動車工業の経営危機打開の道が開く。1950 年初めには、日本銀行名古屋支店が中心となり再建案が検討された。

その内容は、(1) 販売会社を分離独立させること、(2) 販売会社が売れる台数だけ製造を行なうこと、(3) 過剰人員は整理すること、(4) 企業再建資金の所要額は 4 億円であること、(5) 販売会社との代金決済はトヨタ振出しの為替手形を販売会社が引受けること、等であった(同上, 295 ページ)。

再建案の中心であった販売会社の分離はトヨタ自動車販売が1950年4月3日に設立されることで果たされる。名古屋市中村区笹島に本社を置き、神谷正太郎が社長になり、資本金は8,000万円であった。トヨタ自動車工業が制限会社に指定されていたことから、同社からの出資が困難となり、神谷正太郎以下の新会社の幹部が出資したという(同上、307ページ以下)。

豊田自動織機製作所の労働争議を解決した実績をもつ石田退三は、1950年4月に団体交渉が始まると、「銀行筋との折衝までも一手に引き受け、『局外者のワシが、まるで社長みたいな顔で出しゃばりつづけた』」という行動に出る(池田政次郎, 1971年 B, 147ページ)。豊田自動織機製作所はトヨタ自動車工業の親会社であり、その社長が石田退三であったことのなせる技であったかもしれない。

トヨタ自動車工業の労働争議はトヨタ自動車販売の分離、豊田喜一郎以下の役員退陣、そして石田退三を取締役社長とすることで終息する。

#### 5.4. 石田退三の社長就任と豊田家

これまでの豊田の事業においては、そのトップは豊田家の豊田佐吉、豊田利三郎、そして豊田喜一郎によって担われてきた。しかし1950年7月18日に開かれたトヨタ自動車工業の定時株主総会後の臨時株主総会で、役員が全員辞任し、石田退三以下の新役員が選出され、直後の取締役会で社長に石田退三、専務取締役に中川不器男、常務取締役に大野修司、豊田英二、斉藤尚一が互選された。

豊田家以外からの石田退三の選任は、1950年5月において、豊田利三郎、豊田喜一郎、岡本藤次郎、豊田英二、そして石田退三の五人の会合で決まったという。そこでのやりとりは次のようであった。

「自宅にあった石田に岡本から電話が入った。『重大会議があるので、利三郎さんの家まできてほしい——』(中略)豊田兄弟、岡本、石田、それに新進の豊田英二。この五人が当日の“御前会議のメンバーだった。(中略)

〔喜一郎〕『どうにも打つ手がない。石田君、キミだけがたよりだ。銀行もキミを推しておるし、われわれはこのさい手を退くことにした。苦労だろうが、よろしくたのむ。』

〔石田〕『それはよいでしょう。しかし、ワシにまかせるからには、はたからあれこれいわんでもらいたい。こんなときは、とにかく、ことを荒立てんようにするのが第一ですからな』

(池田政次郎, 1971年 B, 151-152ページ)。



トヨタ自動車工業の経営危機を救うのは銀行融資であり、その銀行が次期社長に石田退三を推したという。石田退三がトヨタ自動車工業の三代目の社長に決まった瞬間であり、豊田家以外からの選出であった。石田退三の選任は、以下でみるような、氏の経営者としての実績に基づくものであった。

石田退三を選んだ背景には豊田自動織機製作所の常務取締役としての石田退三の実績があった。自動車部品と軍需品に主業を転換することで豊田自動織機製作所の経営的な持続性を確保したことがあった。豊田自動織機製作所の戦後再建においても紡織機の輸出のために石田退三自ら GHQ との交渉にあたる。当時すすめられていた食糧難対策の見返り輸出として、石田退三は織機 600 台の輸出許可を獲得し、「許可をとったうちの半分が、イギリスに買い上げられ、それがキッカケとなって、インド、パキスタン方面にどんどん出るようになった」ことがあった（石田退三，1968 年，89 ページ）。その結果豊田自動織機製作所の売上は 1946 年度から 1949 年度に 48 倍となり、純利益は 65 倍となっている（表 5-2）。経営者としての石田退三の評価はこれによって定まったものと思われる。

その石田退三の経営能力のありようは、1946 年度から 1949 年度における同社の売上高が激増しているのに対して、従業員数は僅か 1.4 倍となっていることに示される。以上の推移は、石田退三が 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 月に同社取締役社長となった（笠井雅直・藤井隆久，2018 年，158 ページ）、その体制下で実現したものであった。

表 5-2 豊田自動織機製作所の売上高・純利益・従業員数の推移

年度	売上高 (千円)	指数	純利益 (千円)	指数	従業員数 (人)	指数
1946	37,595	100	1,906	100	2,847	100
1947	143,720	382	2,097	110	3,769	132
1948	607,819	1,616	11,500	603	3,626	127
1949	1,832,602	4,874	124,050	6,508	4,008	140

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：売上高は、各年とも3月期と9月期との合計の数値である。

従業員数は、各年とも9月末の人員を示す。

戦後の同社については、主要製品である紡織機が「注文生産」であり「極めて激的な注文獲得戦が展開されている」なか、「受注が豊富」であるとしている。戦後のこの時期に「絶えず相当量の注文を持っていないと、設備、労力に遊びが出来、能率が上がらない」という事態を避けることができたのは（『経済雑誌ダイヤモンド』昭和 25 年 1 月 11 日号，58 ページ）、石田退三による海外市場の開拓に始まる内外市場からの注文確保であった。

この結果、同社は「戦後、積極的に設備の改善を図った」にもかかわらず（同上）、「戦後、連続的に増資」することで、「積極的に自己資本の充実を」図ることができたのであった。「比較的借入金が」少ないこと、「資本負担の軽いことが」、「受注量の豊富なこと」と相俟って、豊田自動織機製作所の「経営は、自己資本の充実を中心とする」ものとなったのである（『経済雑誌ダイヤモンド』昭和 25 年 3 月 1 日号，136 ページ）。石田退三の下で豊田自動織機製作所の財務戦略が「自己資本の充実」をかなめとするものへと転じたのであった。

次に豊田家以外からの石田退三の選任ということについて見ると、非豊田家の石田を選んだことについて豊田利三郎は、石田退三に「豊田には豊田の伝統精神もあり、面子もある。いくら自動車が苦境にたったとはいえ、オイソレと豊田以外の人には投げ出せない」（石田退三，1973 年，346 ページ）とあるように、当初はそうではなかった。豊田英二が若すぎることや、労働争議の進行の激しさと銀行筋からの要求の前に、実績のある石田退三の選出を豊田利三郎は決断する。

石田退三の選出は豊田喜一郎の次のような判断がダメをおす。

「此の経営を引き締めるものは技術者ではだめだ。算盤が達者で、うまく金を集める者で無いとだめだと、喜一郎氏は生存中故山中清一監査役外側近にしみじみと語っていた。そして豊田一門を見渡して此のワクに入る人は石田氏より外に見当たらない」（尾崎正久，1966 年，20-21 ページ）。

この豊田喜一郎の判断が豊田利三郎の決断になったと思われる。

選択の範囲を「豊田一門」ということで見れば、かつての石田退三の豊田紡織への採用に見られた、豊田佐吉・児玉一造・豊田利三郎に連なる人物である石田の位置が決定打であったと思われる。それにくわえて、三井銀行の田中久兵衛が「経営者・石田の強味はなんといいても、『生産から販売，経理にまで通じているオールマイティーな能力』にあらう」（池田政次郎，1971 年 B，141 ページ）といているように、豊田紡織の繊維品を海外に売りさばくことに長けていた石田退三という出発点から、いまや、企業経営に対する総合判断能力を兼ねそなえるようになったことが評価されたのであろう。

そのことについて、石田退三自身は「トヨタ自工の收拾に乗り出したときの理由は、『なんとしても織機への“類焼”は困る』の気持ちが発端であった」という。しかしその石田退三の行動は「さらに能動的な、ズバリいえば、『オレがとってかわるしかない』といった、積極的な“野心”をあらわに」したものであった（同上，147 ページ）。いずれにしても、石田退三は意外にシンプルに豊田自動織機製作所とトヨタ自動車工業を中心とする豊田の事業全体を継承することを考えていたのであり、石田退三はすでに豊田の中心となっていたのであった。

## 5.5. 朝鮮特需と石田退三

朝鮮特需は、「当初、朝鮮戦線に出動する国連軍（主力は米軍）の将兵に補給するための物資や役務サービスの買い付けのことを指したもので、第八軍司令部や在日米軍調達部から発注され、主としてドルで対価が支払われた」（有沢広巳監修，1994年，130-131ページ）ものであるが、特需の内容は「（一）米軍の緊急買付け，整備，組立，備船，労務使用，（二）対韓 ECA〔対韓援助費〕資金，（三）各種基地の建設資金等」であった（『ダイヤモンド』昭和25年8月11日，20ページ）。

特需の発注は「入札により行われるのであるが，その殆どが横浜の第八軍購買庁にて実施されたことから，「名古屋地方のメーカーとしては，自ら〔横浜へ〕出張して直接受注を受け得る様な方策を講ずる」こととなる（『名古屋商工』昭和二十五年十月十日，名古屋市経済局商工課，17，18ページ）。

朝鮮戦争が勃発すると，石田退三は「大野〔修司〕君，キミとワシと二人であすから米軍詣でや。会社のことは中川〔不器男〕君にまかせる。とにかく，とれるだけの注文をとろう」（池田政次郎，1971年 B，168ページ）というように米軍に日参する。横浜の第八軍購買庁に出向いたものと思われる。

石田退三は豊田自動織機製作所時代の1945年10月に，GHQとの交渉で「三日間談判して，繊維機械六百台の輸出ワクを手に入れ」ている（笠井雅直・藤井隆久，2018年，165ページ）。その後1950年7月の豊田自動織機製作所とトヨタ自動車工業の兼任社長としての立場でのGHQとの交渉でも，担当者は「またあのむちゃをいう男か」（石田退三，1973年，358ページ）と言っていることからみれば，既知であることもわかる。

この結果，トヨタ自動車工業は「第一次発注軍用トラック 1,320台のうち1,000台の受注に成功」する（トヨタ自動車，1987年，246ページ）。短期間での納入となり次のようであった。

「納入は，翌8月に200台，9月と10月に各400台であった。その後もトヨタは，8月29日に2,329台，翌1951年3月1日に1,350台と合計4,679台のBM型トラックを受注した。金額にすると36億600万円である」（トヨタ自動車75年史編纂委員会，2013年，127ページ）。

受注，納入については，第一次発注も納入までは短期間であったが，1951年3月1日の受注も短期間であった。同時期の全体の発注額については次のようであった。

「機械類が42.6%を占め，圧倒的の比率を占めるに至った。第4期〔2月12日以

降]の商品契約高 2,477 万ドルのうち、機械類は 1,055 万ドルで、その内容において首位をなすものはトラックである。トラックの発注は、3 月に入って日産自動車に 351 万 9 千ドル (1106 台)、トヨタ自動車に 421 万ドル (1,350 台) という曾てない大量契約で、引渡し完了は何れも 6 月 1 日という短期間で [あった]」(『経済雑誌ダイヤモンド』昭和 26 年 4 月 1 日, 25 ページ)。

このようにトヨタ自動車工業が短期間の受注、納入に対応できたのは、1950 年の経営危機に際して、「トヨタ自動車工業に対する内需向けトラックの製造資金 6 億 4 千万円の共同融資に」ついて、1950 年 8 月 1 日に「日銀名古屋支店で 24 行代表者出席のもとに審議会が」開かれて、その後トヨタ自動車工業が「トラック 1 千台の特需受注に応じた」ことによって「全行の融資が」まとまったためであった(『中部経済新聞』昭和 25 年 8 月 6 日)。銀行団の要求する再建案が「内需向けトラック」の生産であり、その方向で経営再建を図っていたことが決定的と思われる。石田退三の「強運」を生かしたのは、銀行団が要求するトラック生産への特化という経営再建の方向を推進したことであった(笠井雅直, 2017 年, 191 ページ)。

#### 5.6. 生産設備近代化 5 ヶ年計画と石田退三の狙い

朝鮮特需による収益拡大の結果、石田退三が推進する生産設備近代化 5 ヶ年計画は、もともとは、豊田喜一郎の時代に立案されたものであった。ふりかえると、1947 年 5 月、経済安定本部は「経済復興五ヶ年計画」を発表し、経済再建の自立のために、輸送力整備強化の担い手として自動車産業の復興を強調する。同年 10 月には商工省から「自動車工業基本対策」が発表される。

この内容は、「(1) この計画に基づく自動車輸送に対する新規の需要はすべて国産車の増産によって補う。(2) 配給統制は漸次緩和し、公定価格は実情に合わせて改訂し適当な時期に廃止する。(3) 各製造業者で経営合理化を図る」(佐藤義信, 1994 年, 271 ページ)というものであった。豊田喜一郎は商工省のこの「自動車工業基本対策」に「呼応した形で、トヨタの『自動車生産五ヶ年計画』を策定することを命じ、経営調査室が中心となり昭和 23 年 11 月には『五ヶ年計画』が作成される。その五ヶ年計画は、「小型自動車への進出を打ち出し」たものであり、「海外市場への拡大をも狙」うことで「明日への希望を失ったトヨタの従業員に働く目標を提供するものであった」という(同上, 271・272 ページ)。

具体的にはトヨタ自動車工業は 1949 年から 1950 年ごろまでの現有設備が「挙母工場を建設した当時に入れた」ものであり、機械の型式そのものが老朽化していたことから、1951 年 4 月から 1956 年 3 月までの 5 年間にわたる「生産設備近代化計画」を策定

し、月産 3,000 台の生産目標を設定する（トヨタ自動車工業社史編集委員会，1958 年，360-362 ページ）。

しかし、1950 年 6 月、豊田喜一郎以下トヨタ自動車工業の首脳陣が退陣し、労働争議が終結して、石田退三が社長に就任するというように事情が変わったにもかかわらず、同社は豊田喜一郎立案の計画にそって、まず、同年 4 月に発足したトヨタ自動車販売の社長である神谷正太郎が、朝鮮動乱が起こる 2 日前の 6 月 23 日にアメリカに渡る。目的は、アメリカの国民生活の中での自動車の価格などの実情や月賦方法などを調査し、「改善に値するヒント」を得ること（トヨタ自動車販売社史編纂委員会，1962 年，55-56 ページ）と、「フォード社との技術提携契約の交渉」であった（トヨタ自動車，2013 年，126 ページ）。6 月 25 日に勃発した朝鮮戦争の影響によって「結局、技術提携契約は白紙還元となった」が「フォード社は技術者の派遣の代わり」に「トヨタ自工から研修生」を受入れることを了承する（同上）。

この結果、同年 7 月に豊田英二が訪米する。新社長石田退三が豊田英二の訪米を認めたことについては次のことがあった。

「あ、あれか、あれはたしか神谷君と東京に居った喜一郎さんから熱心に勧められたんだわ（中略）先輩の言うことに従うほかない（中略）未来のタネまきには（英二の渡米が）絶対必要だと思うただけよ」（池田政次郎，1994 年，184-185 ページ）。

このような豊田喜一郎の後押しもあった豊田英二の訪米とフォードでの研修によって、翌 1951 年 2 月の設備近代化 5 ヶ年計画の策定に結実したのである（同上，193 ページ）。この時、豊田英二は、生産技術の担当取締役であり、帰国後は常務取締役で経営調査室主査となっている（トヨタ自動車工業社史編集委員会，1968 年）。

次に、生産設備近代化 5 ヶ年計画の資金について見ると、表 5-3 は、売上高、純利益、純資産等の推移表であり、表 5-4 は、生産設備近代化 5 ヶ年計画のための資金調達表であり、表 5-5 は、その集計表で、表 5-6 は、表 5-3 の利益利益準備金と表 5-4 の自己資金と割合表である。表 5-3 を見れば、朝鮮特需以降、増収増益が達成されていることがわかり、休戦協定が調印された 1953 年以降も間接特需があり、その後の 1954 年 12 月からの神武景気によって営業成績が拡大基調で推移していることがわかる。表 5-4 と表 5-5 からは、生産設備近代化の総計 61 億円のうち、56.1%の 34 億円が自己資本で賄われ、表 5-6 から、この資金源は純資産額と考えられる利益準備金の 65.8%から支出されたことがわかる。自己資本以外の調達額は 43.9%の 2,684 百万円であるが、同時期の 1956 年 11 月 30 日現在の現金残高は 2,056 百万円、投資残高は 1,393 百万円であり、合計 3,449 百万円が使用可能な自己資金とみることができる。

自己資金からの投資額の大きさとともに 1950 年にあれほど苦勞した市中銀行借入にか  
わって日本開発銀行などの政策資金を活用していることが大きな特徴となっている。

更に、資金確保策として、1951 年 3 月 31 日から 1956 年 11 月 30 日迄の約 5 年間で  
3,143 百万円の増資が行われたように、増資がもう一つの柱であった。

以上のことからトヨタ自動車工業は朝鮮特需により本業の自動車製造業で売上を増や  
し、利益を生じさせ、その実績から金融界・投資家の評価を高め、増資を行い資金を蓄積  
させていることがわかる。その蓄積資金で生産設備に再投資をし、売上を増やして利益を  
生じさせるという石田退三のやり方は、当時の資金調達的手段として一般的となってきた  
銀行借入スタイルとは、全く異なったものであった。

このような石田退三の判断の背景には、以下にみる石田退三なりの国策への対応があつ  
た。1949 年からの政府の「自動車経済復興生産計画」は「トラック中心，小型化」に絞  
ることで「東南アジア市場をめざす輸出産業として育成」（国立国会図書館調査立法考査  
局，1978 年，61 ページ）しようとするものであった。

表 5-3 トヨタ自動車工業の売上高，純利益，資本金ほかの推移（単位，百万円）

決算期	売上高	指数	純利益	指数	資本金	利益 準備金	計資本	現金 預金	償却 資産	投資等
1950/ 9/30	2,129	—	0	—	201	0-	201	160	1,320	54
1951/ 3/31	4,348	100	249	100	201	250	451	757	1,196	1
1951/ 9/30	5,775	133	484	194	418	659	1,077	501	922	52
1952/ 5/31	7,059	162	626	251	418	1,071	1,489	711	819	105
1952/11/30	6,222	143	730	293	836	1,492	2,328	1,172	859	149
1953/ 5/31	6,707	154	746	299	1,672	1,690	3,362	1,477	953	263
1953/11/30	7,206	166	818	328	1,672	1,939	3,611	857	1,324	391
1954/ 5/31	10,288	237	923	370	1,672	2,367	4,039	1,056	2,808	441
1954/11/30	8,324	191	732	293	1,672	2,514	4,186	798	3,401	476
1955/ 5/31	8,562	197	653	262	1,672	2,664	4,306	1,056	3,719	565
1955/11/31	8,397	193	761	305	1,672	2,934	4,606	1,294	3,458	595
1956/ 5/31	12,338	284	1,393	559	1,672	3,535	5,207	1,691	3,215	782
1956/11/30	19,304	445	2,121	851	3,344	4,668	8,012	2,056	3,022	1,393
1956/11/30	5 年間の増資額				3,143	現金及び投資等計				3,449

出所：『上場企業有価証券報告書』トヨタ自動車工業株式会社，各年版。

表 5-4 トヨタ自動車工業の生産設備近代化 5 カ年計画の資金調達

(単位, 百万円)

期間〔昭和〕	資金調達源	資金調達額
26.4 ~ 27.5	対日援助見返資金	20
	市中銀行協調融資	18
	日本開発銀行借入金	60
	自己資金	140
	(自己資本の比率)	(58.8%)
	計	238
27.6 ~ 28.5	自己資金	517
28.6 ~ 29.3	日本開発銀行借入金	290
	日本長期信用銀行借入金	300
	自己資金	593
	(自己資本の比率)	(50.1%)
	計	1,183
29.4 ~ 30.3	日本開発銀行借入金	200
	日本長期信用銀行借入金	800
	社債	96
	自己資金	891
	(自己資本の比率)	(44.8%)
	計	1,987
30.4 ~ 31.3	日本開発銀行借入金	200
	日本長期信用銀行借入金	500
	市中銀行借入金	200
	自己資金	1,287
	(自己資本の比率)	(58.8%)
	計	2,187
合計		6,112

出所：『トヨタ自動車 30 年史』1958 年，342 ページ。

注記：表 5-5 との対比のため，単位を百万円とした。

表 5-5 資金調達を集計表 (単位, 百万円)

期間〔昭和〕	資金調達源	資金調達額	比率(%)
26.4 ~ 31.3	対日援助見返資金	20	0.3%
	市中銀行協調融資	218	3.5%
	日本開発銀行借入金	750	12.3%
	日本長期信用銀行借入金	1,600	26.2%
	社債	96	1.6%
	自己資金以外計	2,684	43.9%
	自己資金	3,428	56.1%
	合計	6,112	100.0%

出所：表 5-4 と同じ。

表 5-6 利益準備金と自己資金との割合表 (単位, 百万円)

決算期	利益準備金	期間〔昭和〕	自己資金額 年度内	自己資金額 累計	自己資金/ 利益準備金(%)
1952/5/31	1,489	26.4 ~ 27.5	140	140	9.4%
1953/5/31	3,362	27.6 ~ 28.5	517	657	19.5%
1954/5/31	4,039	28.6 ~ 29.3	593	1,250	30.9%
1955/5/31	4,306	29.4 ~ 30.3	891	2,141	49.7%
1956/5/31	5,207	30.4 ~ 31.3	1,287	3,428	65.8%

出所：表 5-3, 5-4 に同じ。

ドッジ不況による「自動車需要の減退」(国立国会図書館調査立法考査局, 1978年, 63ページ), そして朝鮮特需を経る中で, 乗用車の自由競争時代が本格化することによって外国車の流入への対応が政府, 自動車メーカーの課題となる(同上, 72-76ページ)。国内自動車メーカーについて見ると, 日産自動車はオースチン A40 乗用車を, いすゞ自動車はヒルマン・ミンクス乗用車を, 日野ディーゼル工業はルノー 4CV 乗用車を造るべく, それぞれ外国車メーカーと7ヵ年契約を結ぶ(トヨタ自動車社史編集委員会, 1958年, 374ページ)。これに対してトヨタ自動車工業は, 「豊田佐吉以来の国産精神にもとづき, 外車提携をせず, 自分の力で, あえてイバラの道を切り開いて行くことに決めた」(同上, 375ページ)のである。それは石田退三が1953年の年頭の所感で表明したことであった。石田退三は次のように言う。

「当社は, 創業以来の方針である国産車確立の道を選び, あえてイバラの道を, 切りひらいていく決心であるが, 本年は, あらためて国産車の真価が見直される



時になると思う」(トヨタ自動車社史編集委員会, 1958年, 375ページ)。

石田退三は、ここでも豊田佐吉と豊田喜一郎の選択した自前化の方向、つまり「経営ナショナリズム」(和田一夫, 1998年, 107ページ)を踏襲する。石田退三の「国産精神」を支えたのは、すでに見た豊田英二ほか重役の渡米による情報収集であった。渡米した豊田英二は、アメリカ自動車メーカーの Technological Innovations (技術革新)の現場を視察する。その経緯と内容は次のようであった。

「英二常務がフォード社での最初の研修生となり、7月20日から9月8日までの約1ヵ月半、〔デトロイトの〕ルージュ工場、ハイランドパーク工場、マウンドロード工場、イブシランティ工場、ディアボーン工場、キャントン工場などの見学を行うとともに、フォード社の各担当者から講義を受けた。そのほか、クライスラー社、〔車輛メーカーの〕バッド社、〔ベアリング製造の〕ティムケン・デトロイト・アクスル社、マスケゴン・ピストン・リング社、バウワー・ローラー・ベアリング社などを見学した。さらに、英二常務は8月7日から9月29日に工作機械会社21社を訪問し、最新工作機械の視察を行った」(トヨタ自動車, 2013年, 126ページ。〔 〕は藤井が補ったもの)。

豊田英二は、帰国後、豊田喜一郎に対して、フォード社は「たいしたことはないよ」「挙母工場の10倍近い圧倒的な規模の差はいかんともしがたいものの、技術そのものは日本でやれないものではない」(トヨタ自動車, 1987年, 252ページ)と報告している。そして「日本の自動車工業の設備と技術者は良いが、工作機械と材料が劣っている」こと、そして「この問題さえ解決できればアメリカに負けない良くて安い車をつくることができる」と豊田英二は視察旅行の結論とする(トヨタ自動車, 2013年, 127ページ)。この豊田英二の結論は、石田退三を勇気づけるものであった。後に乗用車生産の専門工場となる元町工場の建設について石田退三の決断を促したのも「豊田英二の進言」であった(トヨタ自動車, 1987年, 337ページ)。

石田退三が経営トップであった時期のトヨタ自動車工業の売上高、売上総利益、販売費一般管理費及び受取利息配当金の推移(表5-7)を見ると、1951年3月31日決算で、売上総利益715百万円に対して、受取利息配当金と20百万円と1/35であるが、1960年11月30日決算では、売上総利益6,930百万円に対して、受取利息配当金877百万円は1/7に増加し伸張している。そしてもっとも注目されるのは、同決算期の受取利息配当金877百万円は、販売費及び一般管理費966百万円とほぼ同等の金額であり、受取利息配当金だけでトヨタ自動車工業の同期の販売費及び一般管理費を賄い得ることであった。後にトヨタ銀行と言われるような豊田系企業以外の株式への資金運用の効果が早くもあらわれて

いる。

表 5-7 トヨタ自動車工業の売上高，売上総利益，受取利息配当金の推移  
(単位，百万円)

決算期	売上高	売上総利益	販売費及び 一般管理費	受取利息 配当金
1951/ 3/31	4,348	715	177	20
1951/ 9/30	5,775	870	205	12
1952/ 5/31	7,059	1,310	533	14
1952/11/30	6,222	1,387	591	40
1953/ 5/31	6,707	1,390	454	71
1953/11/30	7,206	1,312	341	73
1954/ 5/31	10,288	1,656	506	100
1954/11/30	8,324	1,483	467	117
1955/ 5/31	8,562	1,305	472	114
1955/11/31	8,397	1,547	575	154
1956/ 5/31	12,338	2,073	657	244
1956/11/30	19,304	3,430	917	346
1957/ 5/31	24,863	3,651	856	407
1957/11/30	28,267	4,070	877	484
1958/ 5/31	26,197	3,771	1,042	518
1958/11/30	25,046	3,873	1,289	582
1959/ 5/31	32,868	5,915	1,514	592
1959/11/30	38,339	6,169	1,328	612
1960/ 5/31	45,652	6,675	1,292	798
1960/11/30	57,029	6,930	966	877

出所：『上場企業有価証券報告書』トヨタ自動車工業株式会社，各年版。

## 5.7. 元町工場建設と石田退三の視界

トヨタ自動車工業における経営トップとしての石田退三が下した決断の代表的なものは元町工場の建設であった。元町工場の実際のプランニングを担当した豊田章一郎は、「石田相談役に教えられたことは数限りない」，「なんととっても第一に浮かぶのは元町工場の建設である」(池田政次郎，1984年，218ページ)と言っている。新工場の建設の決定は1957年以降の頃であり(トヨタ自動車，2013年，202ページ)，用地の取得が1958年7

月で（トヨタ自動車，1987年，337ページ），1959年8月には，元町工場が第一号車のクラウン〔王冠〕をラインオフしている（トヨタ自動車，2013年，203ページ）。石田退三は2年程で「約23億円」（第1次計画分）となる大投資（同上，202ページ）を決断し，実行したことになる。果敢と言わざるを得ない。

と言うのも，「当時の乗用車市場は年間せいぜい五万台」という現実の中で石田退三は年産6万台という「乗用車専門工場の建設に踏み切った」のである。誰しも石田退三は気が狂ったと思ったという（池田政次郎，1984年，219ページ）。

石田退三は元町工場の建設委員長に豊田章一郎を指名する。条件はただ一つ「建設費二十三億の枠は絶対に守ってくれよ」（同上，209ページ）ということだけであった。石田退三の決断を促したのは，通産省の次のような新たな構想であった。

「通商産業省自動車課は，1955年5月18日に国産自動車技術を前提とする『国民車育成要綱案』を発表した。国民車の条件は，最高時速100km以上，定員4人，エンジン排気量350～500cc，燃費30km/L以上，販売価格25万円以下である。この条件を満たす自動車を募り，試作車の試験により量産に適した1車種を選定し，財政資金を投入して育成を図るとの構想であった」（トヨタ自動車，2013年，171-172ページ）。

このような通商産業省の構想が知れると自動車業界は騒然となる。当時「国民車構想と比べて一回り大きい」（同上，172ページ）小型乗用車の開発に着手していたトヨタ自動車工業は，これに対応すべく紆余曲折を経て「初代パブリカ」へとたどりつく（1961年）（同上，173ページ）。しかし，実際には，パブリカではなく「売行きが急速に伸びて」来たクラウンによって自動車需要の増勢に対応する。クラウンの「マイナーチェンジ」によって国民車構想に対応し（トヨタ自動車，1987年，314-315ページ），乗用車クラウンの大量生産工場（元町工場）の建設で先取りをしようとしたのが石田退三であった。

トヨタ自動車工業社長としての石田退三の決断の第二は，海外市場の開拓である。トヨタ自動車工業における初期の輸出は「商社などに頼らず，多少の犠牲を払っても自力で開拓していく方針」であった（同上，323ページ）。まずブラジルが選ばれる。「〔昭和〕28年から31年にかけては，取締役社長石田退三（28年），専務取締役豊田英二（29年）をはじめ，トヨタ自動車販売取締役社長神谷正太郎（30年），取締役副社長中川不器男（30年，31年）と，首脳陣が相ついでブラジルを訪れ，同国の自動車事情ならびに現地の諸事情について入念な調査」を実施している（トヨタ自動車工業社史編集委員会，1967年，450ページ）。同社は1956年3月，海外企画室を発足させて，ブラジルへの進出を図り，同年11月，「ブラジル政府と国産化についての契約を締結」するまでとなる（同上，451ページ）。1957年6月，「ブラジル政府から，国産化計画の許可があり，ただちに現地で

の新会社設立ならびに工場開設の準備を開始」する（同上，452 ページ）。1958 年 1 月にはランドクルーザーの現地生産を担当するブラジルトヨタを設立する。ランドクルーザーは、中南米の悪路や山岳地帯にも適合し、競争車も少数であったことから選ばれたのである（トヨタ自動車，1987 年，325 ページ）。

石田退三，そしてトヨタ自動車販売の社長である神谷正太郎も「アメリカへ国産乗用車を輸出すること」は、「夢のような話」としていたにもかかわらず，アメリカ市場へのヨーロッパ製小型車の流入という現実を知らされると，「無謀とも思われる対米輸出を決断」し，推し進める（1957 年）（同上，327-329 ページ）。

その間の事情について，神谷正太郎は特に対米輸出に関してつぎのように語っている。

「私は数次の米国視察から，アメリカに小型車市場が形成されつつあることを察知，今こそ橋頭堡を築くチャンスだと思った。昭和三十二年のことである。私は，クラウンを輸出しようと考え，社内に図ってみたところ（中略）〔まだ無理という〕慎重論が大勢を占めていた。ところが，石田さんだけは賛成して下さった。商売はタイミングが必要であり，機会を逸すると大変なことになりかねない。（中略）石田さんは（中略）『思い切ってやってみよう』ということで，トントン拍子に話がまとまったのである」（石田泰一，1980 年，187 ページ）。

一方，石田退三もかねてより豊田自動織機製作所の海外進出に取り組んでおり，自動車の輸出に関する情報をあわせて得ていた。それは次のようであった。

「昨年〔1956 年〕，織機〔豊田自動織機製作所〕のメキシコトヨタ設立のため渡米し，ワシントンで商務省あるいは世界銀行などを訪問した際，異口同音に再三にわたっていわれたことは『アメリカでは現在，小型車を生産していない。で，トヨタの車をアメリカへ出したらどうか』ということでした。また，フォルクスワーゲンのアメリカへの進出が著しいところからみて，わたくしどもとしても，事実なんとかなるのではないかという強い印象をうけて参ったのであります」（トヨタ自動車工業社史編集委員会，1967 年，455 ページ）。

石田退三が豊田自動織機製作所の社長を兼任していたことが幸いしたのであった。1958 年 6 月に「クラウン・デラックス 30 台が船積みされ」，本格的な対米輸出が始まる。しかし，クラウンの「懸念されていた性能，品質などの問題が顕在化」したことや，アメリカ自動車メーカーが，小型車市場に乗り出したことによって，1960 年 12 月，「クラウンの対米輸出は中止」となる（トヨタ自動車 75 年史編纂委員会，2013 年，188-189 ページ）。

石田退三が，年来述べてきた「一日もはやく国際水準価格に持っていきたい。そして国

際水準の性能を出したい」、「海外にこそ国産車」を走らせた、そのために「日本独自の創意を盛った実用車をつくれれば」、「フォルクスワーゲンの売れるところで日本の車が売れないはずはない」（日本経済新聞社、1959年、33-34ページ）という石田退三の執念は一頓挫する。しかし、乗用車クラウンを生産する元町工場の稼働は、乗用車生産という点で、創業者豊田喜一郎の年来の希望を現実にしたものであるだけでなく、トヨタが「〔昭和〕三十年のクラウン発売以来確保してきた乗用車市場における」優位を確保するためのものとなった（トヨタ自動車、1987年、348ページ）。

乗用車生産におけるトヨタ自動車工業の優位は、更に元町工場の増設によるクラウンとコロナ、そしてパブリカという乗用車生産体制の再構築によって果たされる（トヨタ自動車75年史編纂委員会、2013年、206-208ページ）。石田退三の狙いであった国産乗用車クラウンによる国内乗用車市場の制覇と対米輸出、そのための専用工場で量産という「夢」は実現されたのであった。

あらためて、元町工場の建設の意義について見れば、いわゆる、トヨタ生産方式（かんばん方式）の本格的採用の場となったことが知られているが、同時に、財務面での革新があったことも重要である。元町工場の建設に際しては、「昭和二十六年以来の生産設備近代化の時期」と比べても設備投資額は飛躍的に増加する。その資金の多くは借入によって、外部から調達したが、「設備投資による量産が、利益の急上昇をもたらして、その効果を現し始めると、積極的に償却を行い、社内留保に努め、財務体制の改善を背景に増資や社債の発行」という好循環を見せる（トヨタ自動車、1987年、304ページ）。この結果、トヨタ自動車工業がたどりついた「無借金経営という財務戦略」（加藤健太・大石直樹、2013年、4ページ）を採用したのは、石田退三の時代であり、石田自身の経営のやり方を実現するものであった。

## 5.8. 石田・トヨタ式経営へ ―持続的な設備投資と無借金経営―

石田退三がトヨタ自動車工業のトップであった時期は、トヨタ自動車工業が驚異的な拡大を遂げて「日本を代表する企業」となっただけでなく、世界の自動車メーカーに伍して上位ランクをうかがうまでになり、「世界のトヨタ」として「周知」される（『週刊ダイヤモンド』1965年4月26日、72ページ）。石田退三が社長に就任した当時、トヨタ自動車工業はドッジ不況の中、「経営危機」に陥り、日本銀行名古屋支店、そして市中銀行との融資を巡る激しい議論がなされ、再建策が進行中であった。石田退三は、経営の原点に立ち返って、設備近代化、米国資本との提携による生産改革の推進などの既定路線を踏襲する。しかし、朝鮮特需によるトラック受注は、トヨタ自動車工業の資金事情を改善させる。石田退三は早くも豊田喜一郎が構想していた「乗用車の大量生産による国際競争力の確保」という経営目標に向かう。

朝鮮特需によって再設定した「生産設備近代化五ヵ年計画」と、それに続く大衆乗用車専門工場・元町工場の建設は、トヨタ自動車工業の、いわゆるトヨタ生産方式の本格的な採用の場となり、同時にその資金調達方式もトヨタ独特のものとなる「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という新たな原則に沿うものとなる。

トヨタ生産方式については、「元町工場長」大野耐一の行動が重要であったが（『週刊ダイヤモンド 臨時増刊』1962年2月15日、158ページ）、持続的な設備投資と無借金経営の両立という原則は、石田退三の異彩が発揮されたものであった。石田退三の社長就任時の副社長として、当時の帝国銀行大阪事務所長であった中川不器男が就任したことは（トヨタ自動車、1987年、245ページ）、銀行融資による資金調達を中心とすることを予想させる。朝鮮特需による資金確保は、石田退三をして、個性的な資金調達へと向かわせる。トヨタ自動車工業の社史は次のように述べている。

「石田相談役は25年7月、戦後の不況と労働争議によって経営危機に直面していた時期にトヨタ自工の社長に就任し、経営を立て直してトヨタを世界的な企業に発展させた功労者である。常に無借金経営をとらえ、財務体質を充実・強化した。『カネを味方につけカネに追い回されぬ用心が事業経営の第一条件だ』というのが持論で、貯えた資金を思い切って設備投資に回した。特に34年に完成したわが国初の乗用車専門工場である元町工場の建設に踏み切った決断は、今日のトヨタを生み出した最大の要因といっても過言ではない」（トヨタ自動車、1987年、642ページ）。

ここでは、無借金経営と設備投資の両立について、それを石田退三の経営のやり方としているが、同じ社史で、無借金経営について次のように述べている事態が、石田・トヨタの無借金経営という理解を流布させるものとなったと思われる。

「[1970年代の石油危機以降、日本経済では]金融面でも大きな変化が現れてきた。国債の大量発行によって公社債市場は拡大し、金利の自由化が進み、国内外の資金の交流も活発化してきた。トヨタ自工では、昭和53年6月に社債の償還を完了し、文字どおり『無借金経営』となった。54年12月には325億円、56年8月には990億円の株式の公募時価発行増資を行った。この結果、57年6月末に自己資本比率が61.4%にまで上昇し、総資金は5,789億円に達した。そこで、設備投資や研究開発投資のための資金需要に機動的に対応できるように流動性を確保するとともに、安全性と収益性を重視しつつ、余裕資金のきめ細かな運用に心がけた」（トヨタ自動車、1987年、640-641ページ）。

増資による資金調達と石田流のやり方に沿ったトヨタ自動車の資金運用の妙が注目される。トヨタ自動車はトヨタ銀行と言われるその瞬間であった。しかし、このような無借金経営は経営の原点に立ち戻ったことから生まれたものであった。あらためて見れば、朝鮮特需から元町工場の建設の時期に当たる 1951 年 4 月 1 日から 1958 年 11 月 30 日までの 15 期間（7 年 8 ヶ月）の設備投資額は 162 億円であり、これは同じ期間の総売上高 2,046 億円の 8%弱に相当するという（トヨタ自動車工業社史編集委員会，1968 年，490 ページ）。この 162 億円がどのようにまかなわれたのかについては、まず、朝鮮特需が「収益を急速に上向きに転じさせた」ことで、「設備資金を内部から生み出すと同時に、また外部借入をも容易にする環境を作り出していた」ことから、新たな「設備近代化五ヵ年計画」に着手する。この「設備更新の効果が利益額の急上昇となって現れ」、「15 期間の社内留保は総額 62 億 4,000 万円に達した」という。また「償却も積極的に行われ」、「15 期間の償却総額は 91 億 7,000 万円に達した」という。同社の「利益の社内留保と減価償却による内部資金の合計は 154 億 1,000 万円」となる。これがすべて設備に注ぎ込まれたわけではなく、規模拡大によって増大した運転資金などに支出されたことから「相当の資金が借入金、増資の形で外部から」調達される（トヨタ自動車工業社史編集委員会，1968 年，491 ページ）。借入金の総額は 48 億 2,700 万円であり、既にみたように、市中銀行からの借入れをはるか上回る日本開発銀行や日本長期信用銀行などの政策銀行からの借入れとなっていた（同上，491-492 ページ）。

資本金については、この 15 期間に 5 回の増資を行い、2 億 100 万円から 66 億 8,800 万円へと増大する。実際の株主払込み資金は 56 億 5,000 万円であったが、この中から 33 億 3,840 万円が設備資金にあてられたという。さらに社債の発行によって 1 億 9,570 万円が調達されたが、「すべて過去の社債の償還と借入金の返済にあてられ、直接設備資金への充当はなかった」という（同上，493 ページ）。

さらに、1961 年 6 月、石田退三は取締役会長となり、取締役社長に中川不器男が就任する。この石田・中川体制へと転換した時期においても同様であった。元町工場の第二期工事、そして上郷工場及び高岡工場の建設計画に着手した時期にあたる「昭和 34 年から昭和 40 年に至る 7 年間」においても、「内部留保額は 298 億円」であり、「同期間の経常利益合計 1,049 億円に対して約 28%に相当」する。「一方減価償却は内部留保額の約 2.3 倍に相当する 684 億円」となった。積極的な設備投資によって償却資産が増えたことや「税法上の特別償却制度をフルに利用したことなど」による結果であった（同上，496-497 ページ）。自己資金の増大は急であった。その上で、更に資金を調達する。まず増資があり、同社が調達した金額 342 億円のうち 316 億円は資本金の増加によるものであった。更に、同時期の長期借入金は 375 億 8,300 万円で「ほとんどが設備資金の借入れ」であり、日本長期信用銀行からの借入れが 45%を占めていた（同上，498 ページ）。更に、社債の発行による調達金額は 89 億 5,000 万円に達した（同上，499 ページ）。

乗用車専門工場・元町工場の稼働に牽引された時期においても、トヨタ自動車工業の設備投資は持続し、その資金は金額の多い順にみれば、増資と政府系金融機関からの借り入れ、そして社債の発行によるものであり、単純に合計すると約 881 億円となるが、他方内部留保額と減価償却も合計では 982 億円 となっている。

後に 1990 年代のトヨタ自動車の財務分析を踏まえた研究において、トヨタの資金調達の特徴として、金融機関などからの借入金に頼らず、内部留保された利益や減価償却費などの自己資本や社債・転換社債から調達されていること、自己資本の充実、および現金・預金が膨大に存在し、余剰資金を市中の株式投資（財テク）で運用することなどもなく、本業の製造活動に専念していること、そしてトヨタ生産方式の採用は「棚卸資産の残高が非常に少なく安定性に貢献している」ことによって資金調達の「優位性」が得られていることが指摘されている（日本生産管理学会，1996 年，163 ページ）。この指摘を検証するために歴史をさかのぼって見る。

トヨタ自動車工業は朝鮮特需後における設備資金の調達のために、1953 年 4 月に資本金 1,672 百万円への増資を行なう。設備資金必要総額の 25 億円の内 5 億円は増資で充当したが「残りの 20 億円は、社内保留益と借入金に依存する予定」であった（『経済雑誌ダイヤモンド 臨時増刊号』1953 年，136-137 ページ）。借入金依存もさげがたい財務状況においても「純国産でゆくトヨタ社は、外車に対抗するために、果敢な設備合理化を」実施する（『経済雑誌ダイヤモンド』1953 年 5 月 1 日，198 ページ）。同社の財務状況については、次のように分析する。

「当社〔トヨタ自動車工業〕の内容が良いのは、朝鮮特需以来の三年間、非常に高収益を挙げ、十分な内部留保ができた事、増資が楽に行えた事などが主原因であるが、もう一つ見逃してならないのは、販売部門を独立させた為である。自動車会社の負債の主要部分は月賦販売に要する短期借入金である。自動車会社は、この金融を自社で行っているのが普通であるが、当社は、之をトヨタ販売に行わせている。この為、販売金融に伴う短期借入金が零となっているのである。資金繰は極めて楽である」（『経済雑誌ダイヤモンド』1953 年 7 月，133 ページ）。

この時期のトヨタ自動車工業における資金事情の安定をトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の分離（1950 年）の効果として説明している。

その後、日本経済は「高度経済成長」を開始するとともに、「日本の企業の高成長は自己資本の蓄積よりも、もっぱら他人資本への依存による設備投資」による結果であるとする。それは「戦後の特長」であり、「昭和三十〔1955〕年以降、急速に自己資本の比率が低下」することが指摘されている（増田米治，1964 年，34 ページ）。

一般的には、「わが国のビッグ・ビジネス」においては「金利負担のかかる他人資本で



固定資産を調達しているような場合にはその返済期限が来るたびごとに資金繰りに苦しむ」と言われているにも関わらず、「固定資産を自己資本でまかなっているものはほとんどなく、多くが借金依存の経営」であった。1962年上期のビッグ・ビジネスで「固定資産と自己資本と比較して、自己資本の方が多いのは、小松製作所、松下電器産業、日立造船、日産自動車、トヨタ自動車、三菱商事にすぎない」と指摘されていた（『週刊ダイヤモンド』1962年12月10日、67ページ）。トヨタ自動車工業・石田退三の自己資本の充実にこだわる経営手法は、少数派ではあったが、オンリーワンではなかった。

その石田退三の経営のやり方によっているトヨタ自動車工業の1959年11月期決算について指摘されていることは、次のようであった。

「一年間に、売上高が、5割4分もふえたことは、成長力を示す例だが、利益が、それを上回る6割9分も増加したのは、大量生産の結果といえる。（中略）売上高が54%増加したのに、普通償却、人件費などを含めた製造原価は、52%の増加にとどまり、一般管理販売費、支払利息は、それ以下の増加ですんだ。だから特別償却を、70%も余計に行っても、利益の増加率が、売上の増加率を上回ったのである。（中略）これだけの採算向上をみせたことは、大量生産によるコスト低下の例をみせたものといえる。（中略）当社〔トヨタ自動車工業〕は大まかにみると、每期平均して50億円の設備投資を行なっているが、その7割弱を蓄積によってまかなっていることになる。ここに当社の支払利息の少ない原因があり、好採算の理由がある」（『経済雑誌ダイヤモンド』1960年1月16日、42ページ）。

石田退三が狙う「持続的な設備投資と無借金経営の両立」は、積極的な投資によって大量生産体制を構築することによって自己資本の充実に至るという効果を発揮したのであった。

高度成長の前半期（昭和30年代）でみれば、トヨタ自動車工業における自動車の生産台数は1955年の22,145台から1963年の306,961台へと13.9倍になり、製品の売上高は1955年の168億円から1963年の1,802億円へと10.6倍になり、税引後純利益は1955年の7.6億円から1963年の90.8億円へと12倍になる。そこでの資金事情については次のようであった。

「〔トヨタ自動車工業はこの〕9ヵ年間に、753億円の設備投資をした。ところが、そのうちの728億円、つまり、設備投資のうちの97%を社内の利益の蓄積でまかなっている。大づかみにいえば、100%です」（『週刊ダイヤモンド』1964年2月17日、76ページ）。

もはや、説明は不要であろう。

しかし、これ以降の石田退三については、「内部保留優先の石田商法は、リッパに結実した〔石田 77 歳〕」こと（『週刊ダイヤモンド』1964 年 8 月 24 日，57，62 ページ），「進取積極性，頑固一徹は〔石田〕天来の性格である」こと（『経済雑誌/週刊ダイヤモンド 臨時増刊号』1965 年 2 月 18 日，62 ページ），更に「ソロバン優先の石田商法」（『週刊ダイヤモンド』1967 年 1 月 30 日，68 ページ）などのように，石田商法に注目が移る。

他方で石田退三は「よい車をつくったものが勝つ」と言っていることや（『週刊ダイヤモンド』1967 年 6 月 5 日，68 ページ），石田退三が「私はガンコに社内留保をやってきた。そして，利益は全部，あげて設備投資につぎ込んだ。設備投資の金ぐらいは銀行に迷惑をかけずにやってきました」と言っていることは（『週刊東洋経済』1969 年 5 月 3 日，29 ページ），1970 年代に注目を見ることになる。1970 年代のドル危機や石油危機による日本経済の落ち込みの中，急回復を遂げた機械組立産業の代表企業としてトヨタ自動車工業が登場したことで，その経営的な特質に関心が集中する。とくにトヨタ生産方式が，まず注目され，内外で研究が進むことになるが，そのトヨタ生産方式も，「〔昭和〕46（1971）年ごろは，トヨタ生産方式という言葉はなかったと思う。自工〔トヨタ自動車工業〕のなかでは大野方式とっていました」（日刊工業新聞社『工場管理 トヨタ生産方式 応用ハンドブック』7 月臨時増刊号，1979 年 7 月 31 日号）というように，オイルショック以降に内外の注目の中，「トヨタ生産方式」になったものと思われる。

他方，石田退三の言う社内留保による設備投資については銀行借入の面に注目が集まり，同社の「無借金経営」，「トヨタ銀行」については，経済雑誌などにおいて指摘されるに至る。

無借金経営とトヨタ銀行という指摘が登場した時期におけるその理解についてみると，トヨタ自動車工業の 1976 年 6 月期の決算をもとに，売上高 1 兆 9,957 億円，経常利益 1,842 億円，税引き後の純利益 995 億円の数字を上げ，任意積立金，前期繰越利益，そして当期純利益からなるこれまでの蓄積である剰余金残高が 4,046 億円であるのに対して，借金は長期借入金はずかに 3,900 万円あるだけであり，事実上，無借金経営と言って良いとする。受取利息や配当金から支払利息・割引料を差し引いた金融収益は 301 億円のプラスになっている。このような「銀行顔負けの金融収益を上げている」ことに対して「トヨタ銀行」と言われることになるとする。それは「企業間の余裕資金を運用する場である債券の現先市場での運用益がかなりの部分を占めている」ためであった（日本経済新聞社編『新企業集団』日本経済新聞社，1977 年，62-64 ページ）。無借金経営とトヨタ銀行は，「戦後の混乱から昭和四十六年まで二十一年間にもわたってトヨタグループのリーダーとして経営の実権を握っていた」石田退三の考え方である「経営の合理化に徹して極力内部留保に努め，設備投資は銀行の世話にならずに自己資金でまかなう」ことがその源であるとする。本論文で見たトヨタ自動車工業における 1950 年の経営危機の経験に根ざすもの

であり、「無駄な在庫をもたないための生産管理システム」である「いわゆる『かんぱん方式』が編み出され、徹底した合理化精神が培われたのも」石田退三の考え方にさかのぼるとする（同上）。1970年代のドル・ショックとオイル・ショックによって日本経済は高度経済成長からの低経済成長へと転換したことで、トヨタ銀行が注目された。しかし、本論文で見たように石田退三の経営に関する考え方は、自己資金による設備投資が基本であった。そのことは、石田退三の次の言であらためて了解される。

「私は朝鮮動乱で儲けた金を一生懸命残して、十八年かかって全部設備に入れた。その設備がものを言っていて、次の利益を生んでくれているのである」（実業之日本社、1968年「わたしの発言 なぜ資本自由化にぜったい反対するのか 石田退三」『別冊実業の日本 自動車特集』創刊春季号、164-165ページ）。

以上見たように、トヨタ自動車工業はトヨタ生産方式と「持続的な設備投資と無借金経営の両立」という経営方式によって、その事業規模を異常なほどまでに拡張を達成したことで、戦後「三等重役・石田退三」から出発した石田退三も、自身の経営のやり方を石田・トヨタ経営方式とすることができたのである。1980年代以降の変転極まりない経済変動に際会しても、トヨタ自動車は石田・トヨタ経営方式を「愚直に」墨守することで、あるいは、その遺産のうえで、経営的持続性を確保することができたのであった（笠井雅直・藤井隆久、2016年A、101ページ）。トヨタ自動車工業の経営的持続性を可能にした同社の強靱性の原点は、以上で見た積極的な設備投資と自己資本の充実とを関連づけるという石田退三の経営手腕によるものであった。

## 終章 まとめ

本研究において明らかにしようとしたトヨタ自動車の経営的な強靱性は、自己資本による設備投資の持続性と無借金経営の両立という経営のやり方に根ざすものであった。それは石田退三が経営のトップであった時代にさかのぼるものであった。そして、その発想は石田退三の必ずしも順調とは言えない人生の中で徐々に培われたものであり、第一次大戦によるブームと戦後恐慌、戦時体制、敗戦と戦後改革の時代、そして朝鮮戦争から高度経済成長へという日本経済の激変への対応のなかで体得したものであった。さらに、石田退三の経営のやり方がトヨタ自動車工業のそれとして定着させることができたのは、親戚の児玉家の児玉一造、児玉利三郎（後の豊田利三郎）兄弟との強い結びつきによって石田退三が経営トップとなることができたためであった。

その上で本研究の成果と課題についてみると、第一に、石田退三に関するこれまでの研究は、石田退三による自伝や石田退三に関する評伝が多数に及んでいることから、それらに基づいて重ねられてはいるが、歴史的な背景や石田のおかれた状況と関連づけて研究されることはなかった。豊田佐吉や豊田喜一郎に関しては歴史的な背景との関連で論じられる研究が盛んなことと対照的であった。自伝や評伝を資料として活用して歴史的な背景の中に位置づけることで石田退三論として解明したことは意義のあることであった。

第二は、企業史や経営者に関する研究は本来企業資料に基づいて行われるべきではあるが、現実には、企業資料の利用には限界があり、その研究には制約も多い中、本論文では石田退三の叙勲に際して作成された「功績調書」（刈谷市）を利用できたことである。功績調書は関係企業からの情報提供を得て作成されるものであり、その情報量と正確さによって、自伝や評伝における石田退三の発言の時と所を歴史的に確定することで、より実態に迫ることができたことである。功績調書の活用によって「石田退三と豊田佐吉」の上海における接点については石田退三の記憶違いとして、逆にこの時代に石田退三が豊田佐吉に私淑していたことを提示した。

第三は、功績調書が対象外としている石田退三の前半生である生地の知多郡小鈴谷・大谷地域、鈴溪高等小学校、滋賀県県立第一中学校、河瀬商店、市橋商店の時代については、現地に赴いての歴史資料の収集や関係者へのヒアリングによってかなりの新たな事実を明らかにすることができたことである。特に石田が河瀬商店に見切りをつけるあたりの「端切れ屋への転身」の発想は河瀬商店自体が経営拡張を遂げることができた当初のビジネスであったことなどを掘り起こすことができた。

石田退三の前半生については、本論文で見たように鈴溪高等小学校で英語、国際法、簿記などの高度な科目を学ぶことができたことで海外への関心をかきたてられたことや、滋賀県県立第一中学校における厳しい教育体制の下でも学業とボート部の活動と

を両立させるなかで、石田は行動の速さ、不屈の強靱な交渉力などを育むこととなる。

第四は、服部商店以降の石田退三については、各社の歴史について社史の詳細な記述によることができるが、石田退三の役割については記述も少ない中でも、本研究では功績調書をもとに、歴史資料やダイヤモンド誌などの同時代の定期刊行物によりながら石田退三の発言の背景やその実態を明らかにすることができたことである。服部商店の大阪支店を「自分の城」とするという発想の下、コスト意識の徹底を図る中で、部門別独立採算制と月次二回決算（15日間決算）を提案し服部商店の採用するところとなる。石田退三が経営のやり方について考え始めたのは服部商店の時代からであった。

第五は、トヨタ自動車工業の無借金経営という財務戦略が石田退三の自己資本の充実が最優先であるという考え方によるものであり、それがどのようにトヨタ自動車工業に定着することになったのかを歴史的に明らかにしたことである。本研究では、朝鮮特需以降のトヨタ自動車工業における資金確保の実態とそれに対する対外的な評価の歴史的な変化をダイヤモンド誌などによって明らかにした。朝鮮特需から元町工場建設にかけての時期においては設備投資による各種償却制度の活用という資金の内部留保の確保策に加えて、増資や社債の発行による資金調達を併せておこなっていることを歴史的に明らかにした。

とはいえ、石田退三は戦後の1953年に豊田系企業の代表取締役をメンバーとする豊田会を組織し、その議長として統括指導したことについてはとりあげることができなかった。石田退三が豊田会を組織した狙いは、豊田系企業を自動車量産体制へと動員することであり、それによってトヨタにおける自動車製造や自動車部品生産の規模を拡大しようとしたことであった。石田退三が社長を兼任していた豊田自動織機製作所は自動車エンジン部品だけでなくエンジンの製造へすすむ。現在、同社は自動車そのものの組立工場を持つまでになっている。この点に関する石田の役割については功績調書でも指摘されているが今後の課題となっている。この点は豊田佐吉や豊田喜一郎から引き継いだ豊田の大家族主義を戦後に自動車分野を軸にしてどのように生かしているのかと関連するものであり、今後の課題となっている。

豊田佐吉と豊田喜一郎から引き継いだ大家族主義は、豊田系企業の多くが立地する刈谷の地に対する地域貢献や社会貢献を推し進めたことであらわれているように思われる。石田退三は、1979年のその死去の際には、石田退三の刈谷市市民葬が催され、石田退三の自宅がある刈谷市の近所の人たちであろうと思われる、おじいさんや子供の手を引いた奥さんたちが続々と参列する。石田退三に親しみをおぼえ、何処にでも居るご隠居さんで、死してなお個人石田退三らしい庶民性を松下幸之助は見たという。それは、戦前、戦後に刈谷市が豊田各社の業績向上発展とともに成長して来たことに対する石田退三の「功績」を評価するとともに、刈谷商工会議所の初代会頭という実

業の分野だけでなく、1957年に、各種の寄付とともに「児童達には科学・理科教育のために」「石田科学賞」を設定したことに対する感謝であった（「刈谷市名誉市民、故従三位、勲一等、石田退三翁」刈谷市民会館、1979年）。

謂わば、トヨタにおける地域貢献の原点となったのも石田退三であった。この石田退三の地域貢献、社会貢献は刈谷にとどまらなかった。トヨタ自動車工業社長であった石田退三のスタンスは、1960年に竣工した名古屋大学豊田講堂の建設資金の寄付においても示される。

その地域貢献の狙いは、トヨタ自動車工業の寄贈「趣意書」に示される。

#### 「趣意書

世界的自動織機の発明者豊田左吉翁、および国産自動車工業の発展確立に貢献した故豊田利三郎氏、故豊田喜一郎氏は常に発明研究と人材養成に対する深い関心と熱情をもってその終生の事業を完遂された。

この豊田講堂は、このたび名古屋大学がこの景勝の丘陵地に雄大な構想をもって新校舎を建設されるのを機会に、これ等先覚者の遺志を体し、トヨタ自動車工業株式会社が寄付するものである。

本講堂が、中部日本の教育の中心地として教育の振興、科学の発展の一助となる事を切望して止まない。

昭和三十五年

寄贈者 トヨタ自動車工業株式会社  
取締役社長 石田退三

（山口拓史・堀田慎一郎、2016年『名大史ブックレット9、豊田講堂—Toyota Auditorium—』38-39ページ、名古屋大学大学文書資料室）。

寄贈の狙いは、豊田佐吉、豊田利三郎、豊田喜一郎の経営者、発明家、人材養成に対する顕彰であり、トヨタによる「教育の振興、科学の発展」への貢献であった。

ここでは、自他共にする石田「番頭」論は影をひそめ、トヨタの先人の経営者の精神を引き継ぎ発展させるという経営者としての責任を明らかにするものであった。

豊田講堂の建設に至る過程でも、石田退三の本領が発揮される。1952年に東山区に統合移転を推進した名古屋大学の年来の課題は大学講堂の建設であった。名古屋大学首脳部は当初から「講堂と図書館については、地元からの建設寄付を仰ぐ」という方針であった（名古屋大学、1995年、469ページ）。この方針の下、1957年に「トヨタ自動車工業株式会社に故豊田佐吉を記念する事業として、建設寄付してもらえよう依頼」したという。トヨタ自動車工業に対する「三度の依頼の末」の実現する（同上、470ページ）。

講堂の完成は、1960年であった（同上、471ページ）。豊田の名を冠して建設するならば、石田退三はトヨタ社内の技術部で1800席の講堂にかかる建設資金の計算をさせたところ、2億円以下では出来ないとの回答であったため、名古屋大学が要請した、1億円に対して、石田社長は、2億円の回答を出すのである（山口拓史・堀田慎一郎、2016年、22-23ページ。及び、須川義弘、1982年、143ページ）。それはトヨタの名を冠するには「立派な講堂にしたい」ということからであった（山口拓史・堀田慎一郎、2016年、24ページ）。

石田退三の仕事熱心さは、講堂の内装にも注文をつけ、実際「調度品購入に際しても、トヨタ自動車工業に少なからぬ便宜を図ってもらった」という（同上、27ページ）。実際の寄付額は更に増したのかもしれない。石田退三の念頭には、河瀬商店時代のことが浮かんだのかもしれないが、現実には、豊田佐吉が豊田内で実行した家族主義を地域貢献として、地域的家族主義にまで石田退三は推し進めたと言えよう。



写真 6-1 名古屋大学豊田講堂建設委員会解散記念写真 1960年12月14日

於：豊田ビル社長室。

前列右側：石田退三 前列右側2番目：勝沼精蔵名古屋大学総長（当時）。

画像提供：名古屋大学大学文書資料室。

## 謝辞

本論文の作成にあたり、石田退三の幼少時代及び小学校時代における、愛知県知多郡大谷村の風土、環境考察、又、石田退三の実家である澤田家の生活、家庭事情、及び、石田退三の幼少時、小学校時代の人柄、性格、行動の研究、並びに資料の提供にお世話になりました、澤田光雄氏に感謝致し、お礼を申し上げます。

石田退三記念財団の活動や石田科学賞などについての情報を頂きました、石田退三記念財団理事長石田泰正氏に感謝致し、お礼を申し上げます。

愛知県知多郡大谷村の風土及び環境の研究、並びに資料の提供にお世話になりました、常滑市大谷区副区長大岩泰彦氏に感謝致し、お礼を申し上げます。

石田退三の鈴浜高等学校における教育方針、教科内容、学校生活の研究、及び、資料の提供にお世話になりました、常滑市立小鈴谷小学校、並びに常滑市立小鈴谷小学校前校長磯村充利氏、及び、現校長村上正輝氏に感謝致し、お礼を申し上げます。

石田退三の滋賀県立第一中学校時代の校風、環境、学習内容、課外活動など、及び、現在の滋賀県立彦根東高等学校の現状及び建学精神などの研究、並びに資料の提供にお世話になりました、滋賀県立彦根東高等学校、並びに滋賀県立彦根東高等学校校長猪田章嗣氏、教頭北川幹芳氏、教諭坂本秀誠氏、さらに、元教諭寺村銀一郎氏に感謝致し、お礼を申し上げます。

石田退三が主導で寄付をした、名古屋大学豊田講堂建設に関する資料の提供にお世話になりました、名古屋大学大学文書資料室、並びに名古屋大学大学文書資料室室員（特任助教）堀田慎一郎氏に感謝致し、お礼を申し上げます。

石田退三と松下幸之助とのリレーションの研究、及び、資料の提供にお世話になりました、株式会社 PHP 研究所に感謝致し、お礼を申し上げます。

石田退三が京都に住していた時代の企業情報、地域情報及び環境資料の調査・提供にお世話になりました、京都府立図書館、及び京都府立京都学・歴彩館に感謝致し、お礼を申し上げます。

石田退三が東京日本橋住吉に住していた時代の企業情報、地域情報及び環境資料の調査・提供にお世話になりました、東京都中央区立京橋図書館に感謝致し、お礼を申し上げます。

豊田紡織、豊田自動織機、トヨタ自動車工業の財務会計、管理会計の理論及び手法に関して、解説、指導、教授頂きました、名古屋学院大学大学院教授の皆川芳輝氏に感謝致し、お礼を申し上げます。

本論文の課題選択、研究の方針、方向性、計画性、資料の収集及び提供、作成にあたり、協力、助言、指導、校正、校閲などを頂きました、名古屋学院大学大学院教授、及び指導教授の笠井雅直氏に大変お世話になりまして、感謝致し、篤くお礼申し上げます。



年譜〔石田退三〕

年	月	石田退三の略歴	月	豊田関係事項及び一般事項
1867			3	豊田佐吉,遠江国敷知郡山口村で生誕
1870			11	服部兼三郎,尾張国丹羽郡北野村で生誕
1881			3	児玉一造,滋賀県犬上郡彦根町で生誕
1884			3	児玉利三郎,滋賀県犬上郡彦根町で生誕
1888	11	愛知県知多郡大谷村で生誕		
1894			6	豊田喜一郎,静岡県敷知郡吉津村で生誕
同			7	日清戦争
1902		鈴浜高等小学校を卒業する(15才)		
同		彦根市,児玉家に寄留する		
同		滋賀県県立第一中学校に入学する		
1904			2	日露戦争
1907		同校を卒業する(19才)	10	豊田式織機設立,豊田佐吉常務取締役技師長に就任
同		滋賀県の小学校の代用教員となる		
1908		京都,西洋家具店,河瀬商店に入社する		
1911				豊田自働織布工場完成(1914年豊田自働紡織工場に改称)
1912		河瀬商店大阪支店開設		児玉一造,三井物産名古屋支店長となる
1913	12	滋賀県多賀村土田の石田はなと結婚し石田家の婿養子となる		
同		東京市日本橋市橋治三郎商店に入社する		
1914			7	第一次世界大戦(～1918年)
1915		名古屋,服部商店に入社する(27才)		児玉利三郎,豊田愛子と結婚し豊田家の婿養子となる
同		上海勤務,2年後香港勤務となる		
1917				豊田喜一郎,東京帝国大学に進学する
1918	6	帰国し大阪支店勤務となる	1	豊田紡織設立
同			10	豊田佐吉,単身上海へ
1920				豊田佐吉,中国上海の紡績工場建設着手
同			4	戦後恐慌
同			4	児玉一造,東洋棉花設立
同			6	服部商店社主服部兼三郎自殺
1921			10	豊田紡織廠設立(上海)
1921			7	豊田喜一郎,豊田利三郎欧米視察
1922				豊田喜一郎,プラット社で研修を受ける
1923			9	関東大震災
1924			11	G型自動織機発明完成
1925				G型自動織機,第1号機製造される
1926			11	豊田自動織機製作所設立
1927	2	豊田紡織株式会社に入社する(38才)大阪出張所長となる		石田退三の母加う逝去

年 月	石田退三の略歴	月	豊田関係事項及び一般事項
1929		3	昭和金融恐慌
同		3	中央紡織設立
同		10	世界恐慌
1930	インドへ出張する	1	児玉一造逝去
同		10	豊田佐吉逝去
1931	本社営業部商務係となる	9	満州事変
同			自動車製造工業確立委員会設立
1933		9	豊田自動織機製作所内自動車部設置
同		11	挙母町用地の買収に乗り出す
1934	日蘭会商代表団紡績連合会随行員となる	6	陸軍省内地自動車工業確立方策策定
同		7	商工省自動車工業確立要綱策定
1935		8	自動車工業法案要綱発表
同		10	豊田綱領制定
同		12	豊田自動織機製作所挙母用地取得
1936		5	豊田自動織機製作所,自動車部組立工場完成
同		7	自動車製造事業法公布
同 10	青木染工場の監査役となる	9	豊田自動織機製作所,自動車製造事業法の許可会社となる
同 10	豊田紡織の監査役となる	10	豊田自動織機製作所,トヨタ金融設立
1937	全豊田徳善会発起人となる	7	日中戦争
同		8	トヨタ自動車工業が設立される
1938		4	国家総動員法公布
同		11	トヨタ自動車工業挙母工場完成
同		12	愛三工業設立
1939	4 豊田紡織の取締役となる		
1941	4 豊田自動織機製作所の常務取締役となり,軍需品製造を行う	1	豊田喜一郎,トヨタ自動車工業社長となる
同		12	太平洋戦争が始まる
1942		2	豊田紡織他合併し,中央紡織設立
同		4	トヨタ金融を豊田産業に社名変更
同 11	愛三工業の取締役となる	6	トヨタ自動車工業航空機部設置
1943		2	トヨタ自動車工業,川崎航空機と共同で東海飛行機工業設立
同		3	東海飛行機に改称
同		10	軍需会社法公布
同 11	豊田産業の取締役となる	11	トヨタ自動車工業,中央紡績を吸収合併
1944	豊田自動織機製作所生産担当者となる	1	トヨタ自動車工業,軍需会社に指定
同 3	愛三工業の取締役社長となる	2	豊田紡織廠,豊田紡織に改称
1945	5 豊田自動織機製作所の専務取締役となる	8	日本,ボツダム宣言を受諾し降伏する
		11	豊田製鋼,愛知製鋼に改称

年	月	石田退三の略歴	月	豊田関係事項及び一般事項
同	11	豊田自動織機製作所の取締役副社長となる	12	豊田自動織機製作所,見返り輸出用織機800台を受注
同			12	トヨタ車体,刈谷工機に改称
同			12	東海飛行機,愛知工業に改称
同				財閥解体令
1946		東海精機の取締役社長となる	4	トヨタ自動車工業,三井系の制限会社に指定
同			8	豊田自動織機製作所,見返り輸出用織機の出荷開始
1947		刈谷商工会会頭となる		
1948			2	トヨタ自動車工業,過度経済力集中排除法の対象会社に指定
同	11	豊田自動織機製作所の取締役社長となる	7	豊田産業の商事部門を分離,日新通商設立
1949			2	ドッジ・ラインが実施されデフレ不況となる
同			4	360円/US\$の固定為替レート設定 シャープ勧告
同			10	GHQ,乗用車の全ての生産制限を解除
1950			4	トヨタ自動車販売設立され神谷正太郎が社長となる
同			6	トヨタ自動車工業の労働争議終結
同			6	朝鮮動乱が勃発し朝鮮特需となる。
同	7	トヨタ自動車工業の取締役社長となる	7	豊田利三郎,豊田喜一郎退陣する
同			7	トヨタ自動車工業,朝鮮特需車両を受注
1951				トヨタ自動車工業の生産設備近代化 5ヵ年計画が始まる
1952			3	豊田喜一郎逝去
			6	豊田利三郎逝去
1953		豊田会,議長となる	8	豊田自動織機製作所,自動車用シャーシ組立の共和工場,操業開始
1954	11	愛知県知事より産業振興功労者として表彰される	11	高度経済成長始まる(神武景気)
1955	1	刈谷市長より市条例により金功労章授与される	1	トヨタ自動車工業,トヨペット・クラウン発表
同			5	通産省,国民車育成要綱案発表
同			9	豊田自動織機製作所,車両部を新設
1957	5	藍綬褒章授与される		
1958				岩戸景気(～1961年)
同	7	紺綬褒章授与される	6	トヨタ自動車工業,乗用車対米輸出開始
同	7	乗用車専門工場建設決断		

年	月	石田退三の略歴	月	豊田関係事項及び一般事項
1959			8	トヨタ自動車工業,元町工場が完成,稼働する。トヨタ生産方式本格採用
1960			6	豊田自動織機製作所,フォークリフト生産の専門工場完成
1961	8	トヨタ自動車工業の取締役会長となる	8	中川不器男,トヨタ自動車工業の社長となる
1962	5	輸出の振興により内閣総理大臣より表彰される		オリンピック景気 (~ 1964 年)
1966				いざなぎ景気 (~ 1970 年)
1967			10	中川不器男,逝去。豊田英二,トヨタ自動車工業の社長となる
1969	11	豊田自動織機製作所の取締役会長となる		
1970		勲一等に叙せられ瑞宝章を受ける		
1971	1	トヨタ自動車工業の相談役となる	8	ニクソンショック
1973	11	豊田自動織機製作所の相談役となる		変動為替相場制移行
	同			第一次石油ショック
1978				第二次石油ショック
1979	9	逝去。享年 90 才		
1980			12	神谷正太郎,逝去。享年 82 才
1982			7	トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併しトヨタ自動車となる。豊田章一郎が社長となり,豊田英二は取締役会長となる

出所：刈谷市『功績調書』,『トヨタ自動車 75 年史』2013 年,『絆 トヨタグループの元凶と歩み』トヨタグループ史編纂委員会, 2005 年, 石田泰一,『田舎モンの哲学 年表』文化評論出版, 1980 年, 及び, 宮本又郎他,『日本経営史』有斐閣, 1995 年, 他。

## 参考文献一覧表

はじめに

池田政次郎（1989）『松下幸之助大辞典』産業労働出版協会。

日本経済新聞社（2017）『日系会社情報 臨時増刊 2017年Ⅱ春号』日本経済新聞社。

松下幸之助（1983）『折々の記 人生で出会った人たち』PHP研究所。

### 第1章

朝日新聞経済部（1976）『昭和経済50年』朝日新聞社。

石田退三（2004）『トヨタの商売 成功の7原則』ワック。

石田泰一（1980）『軌跡九十年 石田退三』文化評論社（石田泰一編（1980）『田舎モンの哲学 昭和の大番頭・石田退三』文化評論社として出版）。

伊丹敬之他編（1998）『ケースブック 日本企業の経営行動4 企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣。

岡戸武平（1965, [復刻改訂再版 2011]）『闘志の王冠 石田退三伝』中部経済新聞社。

加藤健太・大石直樹（2013）『ケースに学ぶ日本の企業 —ビジネスヒストリーへの招待』有斐閣。

刈谷市（1964）『〔石田退三〕功績調書』。

武田晴人編（1995）『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会。

武田晴人編（2007）『日本経済の戦後復興 未完の構造転換』有斐閣。

武田晴人編（2011）『高度成長期の日本経済 高成長実現の条件は何か』有斐閣。

原朗（1994）『日本経済史』財団法人放送大学教育振興会。

森川英正（1992）『ビジネスマンのための戦後経営史入門』日本経済新聞社。

呂寅満（2011）『日本自動車工業史』東京大学出版会。

渡部茂（1952）『一九五〇年代の人物風景「事業と人物」復刊三週年記念』人物展望社。

渡部茂（1956）『一九五〇年代の人物風景 第三部「事業と人物」復刊八週年記念刊行』人物展望社。

和田一夫（2009）『ものづくりの寓話』名古屋大学出版会。

和田一夫（2013）『ものづくりを越えて』名古屋大学出版会。

和田一夫, 由井常彦（2001）『豊田喜一郎伝』トヨタ自動車。

### 第2章

愛知県（2004）『愛知県史 資料編29 工業1』。

愛知県警察部工場課（1933）『愛知県工場要覧』。

池田政次郎（1971A）『石田退三語録』大成出版社。

池田政次郎（1971B）『最後の番頭 石田退三の世界』講談社。

池田政次郎（1990）『商魂 一石田退三，土光敏夫，松下幸之助に学ぶ』東洋経済新報社。

石川祐一（2016）『京都の洋館』光村推古書院。

石田退三（1961）『人生勝負に生きる』実業之日本社。

石田退三（1968）『自分の城は自分で守れ』講談社。

石田退三（1973）『商魂八十年 石田退三自伝』石田退三。

大谷区誌編集委員会（2017）『大谷区誌 忘れない大谷 今・昔』大谷区誌編集委員会。

岡戸武平（2011）『闘志乃王冠 石田退三伝』中部経済新聞社〔元版の発行は1965年〕。

岡本藤次郎・石田退三（1958）『豊田利三郎氏伝記』豊田利三郎氏伝記編纂会。

小城武彦・岩屋隆夫他（2009）『川の百科事典』丸善。

荻野伸三郎（1934）『児玉一造傳』荻野伸三郎。

楫西光速（1962）『豊田佐吉』吉川弘文館。

角川春樹（1989）『角川日本地名大辞典』角川書店。

木川雅太郎（1904）『崇廣 第貳拾號』滋賀県立第一中学校崇廣會。

京都市町名変遷史研究所（1878，1912，1994）『京都市町名変遷史 7，銚町周辺Ⅱ（下京区）』

興和紡績・興和（1994）『興和百年史』。

滋賀県立彦根中学校同窓会（1937）『彦中五十年史』滋賀県立彦根中学校同窓會。

滋賀県立彦根東高等学校（2019）『デジタル資料館 学校紹介』  
([www.hikonehg-h.shiga-ec.ed.jp](http://www.hikonehg-h.shiga-ec.ed.jp), 2019年7月)。

下中邦彦（1979）『日本歴史地名大系第二七巻 京都市の地名』平凡社。

新撰京都叢書刊行会（1987）『新撰京都叢書 第八巻』臨川書店。

武内甲子雄（1956）『財界家系図』人事興信所。

武田晴人（1993）「1920年恐慌は大正バブルの帰結」『エコノミスト 創立70周年〔臨時増刊号〕戦後日本経済史』毎日新聞社。

東京郵便局編，（1907）「東京区分の内の日本橋区『明治40年1月調査 東京市日本橋全図』」。及び地図資料編纂会，1989年『地籍台帳・地籍地図〔東京〕第五巻』。  
〔元資料：東京市区調査会，1912年『東京市及接続郡部 地籍台帳 及び 東京市接続郡部 地籍地図』を復刊したもの〕

長楽館（2019）『旧村井吉兵衛別邸，説明書』。

東京啓新會（1915）『日本各種営業者姓名録 第八号 東京市日本橋区（ひの部）久松町三五番地』啓新會。

東京中央区役所（1980）『中央区三十年史上巻』東京都中央区役所。

トヨタグループ史編纂委員会（2005）『絆 豊田業団からトヨタグループへ』。

豊田自動織機製作所社史編集委員会（1967）『四十年史』豊田自動織機製作所。  
名古屋市（2009）『新修名古屋市史 資料編 近代 2』  
二宮隆雄（2019）『情熱の気風』フィールドアーカイヴ。  
日本経済新聞社（2000）『20世紀日本の経済人』日系ビジネス文庫。  
細江敏編（1981）『住居表示による旧町名の変遷表』彦根史談会。  
彦根東高等学校史編纂委員会（1996）『彦根東高百二十年史』創立百二十年周年記念事業  
実行委員会・滋賀県立彦根東高等学校。  
彦根市教育委員会（2019）『特別史跡「彦根城跡」保存用地』立て看板。  
彦根市史編集委員会（2011）『新修彦根市史 第10巻 景観編』彦根市。  
彦根城博物館（2001）『彦根の歴史 ―ガイドブッカー』彦根市教育委員会。  
松本利治（1995）『京都市町名変遷史 7 銚町周辺Ⅱ（下京区）』京都市町名変遷史研究所。  
溝口幹（1899）『行状査定簿』常滑市立小鈴谷小学校保管。  
鈴溪読本編纂委員会（2011）『鈴溪読本（改訂版）』誠進社。  
三宅純一（1988）『日本金融年表』日本銀行金融研究所。  
渡部茂（1956）『一九五十年代の人物風景 第三部「事業と人物」復刊八週年記念刊行』  
人物展望社。

### 第3章

愛知県（2004）『愛知県史 資料編 29 工業 1』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）『石田退三の世界』講談社。  
池田政次郎（1972）『大番頭の遺言』育成出版社。  
石田退三（1961）『人生勝負に生きる』実業の日本社。  
石田退三（1970）「全力投球」『中日新聞』1969年10月13日（石田退三『紙つぶて』  
に収録）。  
石田退三（1973）『商魂八十年』石田退三。  
石田退三（1980）『田舎モンの哲学 昭和の大番頭・石田退三』文化評論社。  
石田泰一（1980）『軌跡九十年 石田退三』文化評論出版。  
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。  
尾崎正久（1955）『豊田喜一郎氏』自研社。  
笠井雅直（2014A）「発明と製造をめぐる両豊田の吸引と反発」『名古屋学院大学論集  
社会科学篇』第50巻第4号。  
笠井雅直（2014B）「陸軍の自動車工業統制とトヨタ自動車工業」『名古屋学院大学論集  
社会科学篇』第51巻第1号。

笠井雅直・藤井隆久（2016）「豊田喜一郎小論 一創業家と新事業一」『名古屋学院大学  
論集社会科学篇』第 53 号第 2 号。

興和紡績，興和（1994）『興和百年史』興和紡績。

人事興信社（1956）『財界家系図』。

田中忠治編輯（1955）『豊田佐吉伝』再版，トヨタ自動車工業（初版は 1933 年）。

通商産業省（1976）『商工政策史 第 18 卷 機械工業(上)』通商産業省。

鶴田忠生（1982）『自動車王国前史』中部経済新聞社。

東洋棉花（1960）『東棉四十年史』東洋棉花。

トヨタグループ史編纂委員会（2005A）『絆一豊田業団からトヨタグループへー』。

トヨタグループ史編纂委員会（2005B）『絆一トヨタグループの現況と歩み一』。

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）『時代に懸ける トヨタ自動車  
小史 I』。

豊田自動織機製作所社史編集委員会（1967）『四十年史』豊田自動織機製作所。

豊田紡織（1996）『豊田紡織 45 年史』豊田紡織。

名古屋工業研究会「名古屋市内に於ける主要工場概要 昭和 8 年 4 月」名古屋工研究会  
『経済資料』（名古屋市市政資料館所蔵）。

橋本精（1939）『自動車事典』日本自動車工業会。

紡織雑誌社（1935）『昭和十年度 紡織一覽』紡織雑誌社。

紡織雑誌社（1937）『昭和十二年度 紡織一覽』紡織雑誌社。

和田一夫・由井常彦（2001）『豊田喜一郎伝』トヨタ自動車。

#### 第 4 章

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。

アイシン精機社史編集委員会（1985）『アイシン精機 20 年史』アイシン精機。

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）『最後の大番頭 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 紙つぶて『外貨三十億ドル』」1969 年 7 月 28 日の記事。

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）『トヨタ生産方式一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）『刈谷市名誉市民 故従三位・勲一等 石田退三翁市民葬』刈谷市民会館。

刈谷市（1964）「〔石田退三〕功績の概要」。

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」下川浩一他『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』。

ダイヤモンド社（1948）『経済雑誌 ダイヤモンド』1948年11月11日。

ダイヤモンド社（1949）『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。

中部博（2001）『定本 本田宗一郎伝』三樹書房。

東洋経済新報社（1941）『東洋経済新報』1941年4月12日発行。

東洋経済新報社『株式会社年鑑』各年版。

豊田（1941）『豊田関係各社宿所録 昭和16年12月』。

豊田（1944）『豊田関係事業職員録 昭和19年5月現在』。

トヨタグループ史編纂委員会（2005）『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。

トヨタ自動車工業（1967）『トヨタ自動車30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。

豊田自動織機製作所社史編集委員会（1967）『四十年史』豊田自動織機製作所。

豊田紡織（1996）『豊田紡織45年史』豊田紡織。

名古屋市『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。

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）『日本金融年表』日本銀行。

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。

日本経済新聞社編（1959）『私の履歴書 第七集』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。

日本繊維連合会編（1949）『繊維年鑑 昭和 22 年版』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。  
本多恭雄編（1949）『繊維年鑑』繊維年鑑刊行会。  
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。  
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。  
吉本重洋編輯（1942）『繊維年鑑 昭和 17 年版』日本繊維研究会。

## 第 5 章

有沢広巳監修（1994）『昭和経済史 中』日経文庫，日本経済新聞社。  
池田政次郎（1971A）『石田退三語録』大成出版社。  
池田政次郎（1971B）『最後の大番頭 石田退三の世界』講談社。  
池田政次郎（1984）『石田退三経営録 トヨタ商魂の原点』PHP 研究所。  
池田政次郎（1994）『豊田英二 勇者は黙して誇らず』東洋経済新報社。  
石田退三（1961）『人生勝負に生きる』実業之日本社。  
石田退三（1968）『自分の城は自分で守れ』講談社。  
石田退三（1973）『商魂八十年・石田退三自伝』石田退三。  
石田泰一（1980）『田舎モンの哲学 昭和の大番頭・石田退三』文化評論出版。  
伊藤正直（1985）『「高度成長」とその条件』歴史学研究会・日本史研究会編集  
『講座日本歴史 II 現代 1』東京大学出版会。  
尾崎正久（1955）『豊田喜一郎氏』自研社。  
尾崎正久（1966）『石田退三氏自動車伝記』自研社。  
笠井雅直（2017）「トヨタ生産方式の生成と下請企業」『熊本学園大学 経済論集』  
第 23 巻第 1-4 合併号。  
笠井雅直・藤井隆久（2016A）「トヨタ自動車 2008 年史論 ―経営史的研究―」  
『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第 52 巻第 3 号。  
笠井雅直・藤井隆久（2016B）「豊田喜一郎小論 ―創業家と新事業―」  
『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第 53 巻第 2 号。  
笠井雅直・藤井隆久（2018）「経営者石田退三論（2・完） ―喜一郎戦略との遭遇―」  
『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第 55 巻第 2 号。  
加藤健太・大石直樹（2013）『ケースに学ぶ日本の企業―ビジネス・ヒストリーへの招待』  
有斐閣。  
国立国会図書館調査立法考査局（1978）『わが国自動車工業の史的展開』。

坂本吉弘（2002）「あすへの話題 アジアの復興と日本企業」『日本経済新聞』  
2002年3月18日。

佐藤義信（1994）『トヨタ経営の源流』日本経済新聞社。

実業之日本社（1968）「わたしの発言 なぜ資本自由化にぜったい反対するのか  
石田退三」『別冊実業の日本 自動車特集』創刊春季号。

ダイヤモンド社（1950）『経済雑誌ダイヤモンド』1950年1月11日。

ダイヤモンド社（1950）『経済雑誌ダイヤモンド』1950年3月1日。

ダイヤモンド社（1950）『経済雑誌ダイヤモンド』1950年8月1日。

ダイヤモンド社（1951）『経済雑誌ダイヤモンド』1951年4月1日。

ダイヤモンド社（1953）『経済雑誌ダイヤモンド』1953年5月1日。

ダイヤモンド社（1953）『経済雑誌ダイヤモンド 臨時増刊号』1953年7月。

ダイヤモンド社（1960）『経済雑誌ダイヤモンド』1960年1月16日。

ダイヤモンド社（1962）『週刊ダイヤモンド 臨時増刊号』1962年2月15日。

ダイヤモンド社（1962）『週刊ダイヤモンド』1962年12月10日。

ダイヤモンド社（1964）『週刊ダイヤモンド』1964年2月17日。

ダイヤモンド社（1964）『週刊ダイヤモンド』1964年8月24日。

ダイヤモンド社（1965）『週刊ダイヤモンド 臨時増刊号』1965年2月18日。

ダイヤモンド社（1965）『週刊ダイヤモンド』1965年4月26日。

ダイヤモンド社（1967）『週刊ダイヤモンド』1967年1月30日。

ダイヤモンド社（1967）『週刊ダイヤモンド』1967年6月5日。

高木敏行（1985）『トヨタ超高収益システムの秘密』こう書房。

中部経済新聞社『中部経済新聞』1950年8月6日。

東洋経済新報社『週刊東洋経済』1969年5月3日。

トヨタ自動車工業社史編集委員会（1958）『トヨタ自動車 20年史』トヨタ自動車工業。

トヨタ自動車工業社史編集委員会（1967）『トヨタ自動車 30年史』トヨタ自動車工業。

トヨタ自動車工業社史編集委員会（1968）『トヨタ自動車 30年史 別巻』  
トヨタ自動車工業。

トヨタ自動車工業取締役社長石田退三（1950）『有価証券報告書 22期 事業年度、  
自昭和25年4月1日、至昭和25年9月30日』トヨタ自動車工業。

トヨタ自動車工業（1950-1956）『上場企業有価証券報告書』7203。

トヨタ自動車（1987）『トヨタ自動車 50年史』トヨタ自動車。

トヨタ自動車75年史編纂委員会（2013）『トヨタ自動車 75年史』トヨタ自動車。

トヨタ自動車工業歴史文化部社内史料グループ（2000）『時代に懸ける トヨタ自動車  
小史I』トヨタ自動車。

トヨタ自動車販売社史編纂委員会（1962）『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』

トヨタ自動車販売。

豊田自動織機製作所社史編集委員会（1967）『四十年史』豊田自動織機製作所。

名古屋市経済局商工課（1950）『名古屋商工』1950年10月10日。

日刊工業新聞社（1979）『工場管理 トヨタ生産方式応用ハンドブック』7月臨時増刊号，  
第25巻第8号，昭和54年7月31日発行，日刊工業新聞社。

日本経済新聞社（1959）『私の履歴書 第七集』日本経済新聞社。

日本経済新聞社編（1977）『新企業集団』日本経済新聞社。

日本生産管理学会編（1996）『生産管理 理論と実践 11 トヨタ生産方式』  
日刊工業新聞社。

林健久（1974）「第五章 シャウプ勧告と税制改革」東京大学社会科学研究所編  
『戦後改革 7 経済改革』東京大学出版会。

増田米治（1964）『図説・日本の経営』ミリオン・ブックス，講談社。

和田一夫（1998）「正当性獲得と突出部依存による事業創造〈豊田家の人々—佐吉，  
喜一郎，英二（トヨタ自動車）〉」伊丹敬之ほか『ケースブック日本企業の経営  
行動4 企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣。

#### 終章

刈谷市（1979）『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。

名古屋大学（1995）『名古屋大学五十年史 通史二』名古屋大学出版会。

名古屋大学（1960）『名古屋豊田講堂建設委員会解散記念写真』名古屋大学。

須川義弘（1982）『「回顧録」半生を顧みる』。

山口拓史・堀田慎一郎（2004）『名大史ブックレット9 豊田講堂  
— Toyota Auditorium —』名古屋大学大学文書資料室。