

〔論文〕

人物石田退三論

——経営トップへの原点——

笠井雅直*・藤井隆久

名古屋学院大学 / 大学院経済経営研究科博士課程

要 旨

トヨタ自動車工業の社長歴任者として石田退三は著名であり、1950年に同社の社長に就任したのが、遅く、氏、62歳のころであったことなど興味は尽きない感じがするが、石田退三に関する経営史的な研究は殆どなく、また関心を引くこともないままとされている。しかし、石田退三が経営トップであった頃（1950-1967年）のトヨタ自動車工業は、経営危機を乗り越え、貿易自由化と国際競争に対応し、自動車メーカーとしてだけでなく、日本のトップメーカーとなる。この石田退三の前半生は「辛酸の連続」「失意の日々」であったとされるが、その過程は、旧時代に属する商家への勤務にもかかわらず、市場取引の商慣行や会計管理などの学習の機会となったことで、氏のビジネスモデルや経営哲学を生み出す諸要素となったものと思われる。

キーワード：石田退三，豊田佐吉，児玉一造，服部兼三郎，豊田紡織廠

The entrepreneurship of Taizou Ishida

—— Long winding road to top management ——

Masanao KASAI, Takahisa FUJII

Nagoya Gakuin University / Graduate School of Economics and Business Administration

* 本稿は、2.の2.3.4を笠井が担当し、それ以外は藤井が担当した。

目 次

はじめに

1. 石田退三の生い立ちと学生時代
 - 1.1. 小鈴谷村大谷での生活と鈴溪高等小学校
 - 1.2. 彦根・児玉家の生活と滋賀県県立第一中学校
2. 豊田紡織以前の職歴
 - 2.1. 河瀬商店への就職
 - 2.2. 石田家への養子縁組と市橋商店
 - 2.3. 服部商店時代
 - 2.3.1. 海外勤務と服部兼三郎
 - 2.3.2. 豊田佐吉との出会い
 - 2.3.3. 大阪支店勤務と服部商店の経営破綻
 - 2.3.4. 石田退三在職前後の服部商店

はじめに

トヨタ自動車工業の元社長であった石田退三は、同社社長、会長を歴任した後1979年に90才で亡くなっているが、その葬儀の際に松下幸之助は友人代表として追悼文を詠み上げている。その中で石田退三の経営哲学とそのルーツについて以下のように述べている。

「(前略) 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。(中略) 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) 社内に徹底させねばならぬと反省させられたことである。(中略) 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いった人はいない、にもかかわらず常に前向きな姿勢を崩さず、最後にみごとに花道を飾られた。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。(中略) 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なわず、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(後略)」(池田政次郎, 1989年『松下幸之助 大辞典』152-153ページ)。

石田退三を尊敬していたという松下幸之助が注目したのは、石田退三の経営者としての経営哲学であり、そのルーツが旧時代の商家での苦難の中で培われたことである。

トヨタ自動車についての研究は、豊田喜一郎、豊田英二などの創業者に関するものに集中し、1960年代のトヨタ自動車工業を主導した経営トップの石田退三に関しては、氏の経営哲学を含めて検討されることはなかった。

本稿の課題は、石田退三が豊田紡織に入社(1927年)するまでの前半生を取り上げ、氏の経



写真1 石田退三（75歳頃）

出所：『創立25周年記念』東海繊維機械工業会，1963年〔アルバム〕。

宮哲学のルーツをたずねることにある。

1. 石田退三の生い立ちと学生時代

1.1. 小鈴谷村大谷での生活と鈴溪高等小学校

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、生家は澤田家であった（以下、澤田退三、あるいは退三と表記する）。

澤田退三は1888年11月16日、愛知県知多郡小鈴谷村大谷（現常滑市）で出生した。退三の生家は、当時は白浜の海岸から100m程陸地に入った、現在の大谷公会堂から北へ20mの所にある。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『鈴溪読本（改訂版）』46ページ）とある通り、気候良く、遠くに対岸の伊勢地方も見渡せる風光明媚で、主に農業で生計を立てる地域である。

澤田家は大谷の土着百姓で代々庄屋の家系である。父徳三郎は、明治に入って、1888年に市



写真2 鈴溪高等小学校時代の澤田退三

右上は、鈴溪高等小学校時代の同級生（1902年）

右下は、鈴溪高等小学校時代の名簿（1902年）

左は、鈴溪高等小学校時代の拡大写真。中央が澤田退三。

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〕。

制町村制が布かれた時に、近隣の人々に推されて大谷村の初代村長を勤めた名士であり、母は“加う”で、退三は6人兄弟の末子で五男である。

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。（中略）相撲をとったり（中略）水泳も得意で、小学校一年のころ、前浜の猿尾間を550メートルも泳ぎ、みんなを驚かせた」（同上、47-49ページ）とあるように闊達で勉学も運動も優秀で気概も満ちたものであったことが窺え、この育ちが才気煥発なものにした。

上掲の写真2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るが、背が低いこともあろうが、前列の真ん中に、一寸前に出た退三の姿は威圧感があり、負けず嫌いを感ずるものがある。

澤田家10代目で退三の曾甥である澤田光雄氏は「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』とっていました。退三の父・徳三郎は読み書きが達者で信篤く、母の“加う”は厳しかったと聞いています」（澤田光雄氏談〔澤田家10代、徳三郎の曾孫〕2017年10月10日、於澤田光雄氏居宅〔石田退三生家〕）と述べられていて、退三は勉学に精進し、家の手伝いもし、

それでいて自由闊達で、豪放に育ったことが見受けられる。

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、鈴溪高等小学校に入学する。鈴溪義塾は、塾長に伊勢神宮神官の御師の子息であり大津の師範学校の教授・溝口幹を迎えて、「終身・国文・漢文・習字・地理・歴史・数学・英語・理科・簿記・唄歌・体操」を教育内容とする、「ずいぶん程度が高い教育」を行っていた(2011年『鈴溪読本 改訂版』181ページ)。同塾の教育方針は、細井平洲及び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」を旨とした。同塾の教育内容は、1892年開校の公立の鈴溪高等小学校に引き継がれ、前掲・鈴溪資料室掲示・保管の教科書からすれば、通常科目に加えて「英語」「万国公法」「簿記学」などがあり、高等学校に匹敵する高度な教育が行われていたことが知られる。退三にとっては、ほかならぬ鈴溪高等小学校の教育を受けることができたことは幸いであった(前掲・鈴溪資料室掲示板展示資料、小鈴谷小学校校長磯村充利氏談〔2017年9月2日〕)。

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、退三は、「活発90、従順85、勤勉80、誠実100、整容85」(溝口幹、1899年『行状査定簿』ページ付けなし、常滑市立小鈴谷小学校所蔵)とあることから一般的には100点法に鑑みれば、全て80点以上で“優”となり、極めて良好であった。

この鈴溪高等小学校の教育レベルに関して、後に退三は彦根の中学校に入学してみて「はじめて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かったことがわかった。中学校で習う授業は、鈴溪のおさらいのように思えたのである」(鈴溪読本編纂委員会、2011年『鈴溪読本(改訂版)』52ページ)と記述している程、鈴溪高等小学校の教育レベルは高かった。

鈴溪高等小学校に入って、12才の時に父が亡くなり、「悲しみに打ちひしがれていた(中略)母や兄姉に励まされて、やがて生来の負けん気の根性をふるいたたせた(中略)今までよりいっそう勉強や家の手伝いに励んだ」(鈴溪読本編纂委員会、2011年『鈴溪読本(改訂版)』49ページ)とある通り、逆境に屈する事なく、その後も高度な修得教科を当然の如く習う様が見てとれる。

1.2. 彦根・児玉家の生活と滋賀県立第一中学校

退三は、鈴溪高等小学校の卒業後、退三の母方の又従兄弟である児玉一造の縁により彦根の児玉家に移り住み、居候して、滋賀県立第一中学校に入学して5年間通学することとなる。

児玉一造と知多との関係は、児玉一造が生来腕白で、彦根尋常小学校3年の時に先生に墨壺を投げつけたことから退校処分になり、大谷村の伯父の竹内庫太郎宅に預けられ、一時期、大谷尋常小学校に通った経験があったことにより、その後、彦根尋常小学校に戻ってからも度々大谷村の竹内家や、澤田家に来ていた。「どういふわけか、たまに会うと児玉は、やたらに退三を可愛がったという」(池田政次郎、1971年『石田退三の世界』32ページ)とあることから、日頃から気にかけていたものと思われる。

退三の卒業した学校名に関して、一般的に“滋賀県立彦根中学校”と記述してある史料が多いが、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年に滋賀県立彦根



写真3 滋賀県県立第一中学校時代の澤田退三とボート部のチーム

左は、滋賀県県立第一中学校時代の澤田（石田）退三，1906年，18才。
右は、滋賀県県立第一中学校時代のボート部のチーム，前列中心が澤田退三，1906年，18才。
出所：石田退三『商魂八十年 石田退三自伝』1973年。

中学校に改称され，現在は彦根東高等学校となっている。

退三が県立第一中学校通学中に，兄玉一造は，1902年に三井物産の台湾・台南出張所責任者を任じられ，1905年にはロンドン支店勤務となっていたため，殆ど退三とは会う機会はなかった。兄玉一造の弟が後に豊田家の婿養子になる兄玉利三郎である。兄玉利三郎は，退三より4才年上で，退三が県立第一中学校に通う頃には，神戸高等商業学校（現在の神戸大学）に進んでいたが，長期休みの帰省時には，退三と，琵琶湖の湖畔で船遊びや水遊び等しながら，交流を深めている。豊田利三郎は年下である退三を実の弟のように面倒を見た。豊田利三郎は神戸高等商業学校を卒業後，東京高等商業学校（現在の一橋大学）に進学し，伊藤忠合名会社に勤務し，後に豊田紡織，豊田自動織機製作所及びトヨタ自動車工業の役員になる，その人であった。

兄玉利三郎に関して，岡戸武平は『闘志乃王冠』に「四つ歳上の兄玉利三郎が，ふだん彼を呼びすてにしたのも，他人とは思えない親愛の情が利三郎のうちにあったからであろう」（同，22ページ）とあり，実の兄弟同様な接し方が現れている。

兄玉一造と兄玉利三郎の母“美衛”は，えらい女傑型で，朝から晩までの四六時中，色々鍛えられたという。「長男として大成した兄玉一造さんは，正に『この母にしてこの子在り』という存在だったように思われる。（中略）家庭教育における母の力はいかにも大きい」（石田退三，1961年『人生勝負に生きる』38ページ）とあるように彦根での5年間は，県立第一中学校とともに兄玉家の教育も，退三のその後の人生に大きく影響を与えた。

滋賀県県立第一中学校の校風に関して，井伊直政から継承され，現在も続くものを「赤鬼魂」と言い（滋賀県立彦根東高等学校元教諭寺村銀一郎氏談），『赤鬼魂』の滋賀県立彦根東高校は

人物石田退三論

表9 滋賀県中学校学科課程 (1901年5月)

合計	体操	図画	物理化学	博物	数学	地理	歴史	語	外国語(英)	国語及漢文	修身	科目目	
29	普通・兵式 ③	自在・用器 ②		博物 ②	算術 ③	本邦地誌 ③	本邦史 ③	取 ⑦	読方訳解習字書	漢文(講読) ⑦ 文(習字)	国語(講読・書取作)	人倫道徳の要旨 ①	第一年級
29	同上 ③	自在・用器 ②		植物・生理及衛生 ②	算術 ③	本邦地誌及外国地誌 ③	本邦史 ③	文・文法 ⑦	読方訳解書取作	漢文(同上) ⑦ 文・文法(習字)	国語(講読・書取作)	同上 ①	第二年級
30	兵式 ③	同上 ②		動物・鉱物 ②	代数 ② 算術 ②	外国地誌 ③	東洋史 ③	文書取合話 ⑦	読方訳解文法作	漢文(同上) ⑦ 文・文法(習字)	国語(講読書取作)	同上 ①	第三年級
30	同上 ③	同上 ①	物理 ② 化学 ②		幾何 ② 代数 ③	外国地誌 ③	西洋史 ③	同上 ⑦		漢文(同上) ⑥ 文・文法	国語(講読書取作)	同上 ①	第四年級
30	同上 ③		物理 ③ 化学 ①		幾何 ② 代数 ②	地文 ⑤	本邦史 ⑤ 西洋史	同上 ⑦		漢文(同上) ⑥ 国語(同上)	同上 ①	同上 ①	第五年級

(注) 数字は各年級の毎週教授時数である。

写真4 滋賀県中学校学科課程 (1901年5月)

出所：『彦根東高校百二十年史』彦根東高等学校，1996年

江戸時代の彦根藩校の流れを受け継いでいる」(石井靖子, 1989年, 「高校は古風な校訓がお好き」『内外教育』1989年8月8日)とある。それを退三は、『江州商人的』な頑張りをいささか学び得て、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ことは、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」(石田退三, 1961年『人生勝負に生きる』38ページ)と述べている。

滋賀県立第一中学校の教科は、写真4の通り、第1年級から第5年級迄に、国語・漢文、外国語(英語)、歴史、地理、数学、博物(植物、ほか)、物理・化学、図画、体操となっている(滋賀県立彦根中学校同窓会, 1937年『彦中50年史』254ページ)。鈴浜高等小学校時代から取り組んでいた、英語や幾何学、物理・化学などの理系科目(前掲・鈴浜資料室保管教科書)は、引き続きの科目となっていて、退三の英語や計数管理は長けているとみて間違いはない。

又、表1の学年別生徒数に鑑みれば、退三が入学した1902年時に95名であったものが卒業の1907年時には57名であり、残留率が57%である。40%以上の生徒が卒業出来ていないのであるが、『彦根東高百二十年史』に、「言うまでもなく試験が厳しくて落第者が多く、(中略)進級と卒業には試験に及第しなければならなかった」(同, 22ページ)とあり、県立第一中学校の学力レベルには高いものがあり、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」(岡戸武平, 2011年『闘志乃王冠』29ページ)。

表1 滋賀県県立第一中学校生徒数表

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

出所：『彦根東高校百二十年史』。

退三は県立第一中学校ではボート部にてコックス（舵手）及びリーダーとして活躍したのであるが、チームの意識と動作の統一と進行方向の制御等を行う重要な役割であり、既にリーダーとしての資質をそなえていたと思われる。県立第一中学校4年生在学中に海軍兵学校、海軍機関学校、水産講習所を受験したが失敗し、5年生の時にも海軍兵学校、水産講習所を再度受けたが、又もや失敗したのであるが、ボート部でのコックス兼リーダーを勤めることで、リーダーとしての資質及び能力を県立第一中学校で身に付ける機会となったことは確かであった。

2. 豊田紡織以前の職歴

2.1. 河瀬商店への就職

石田退三は、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。水口村は現在の甲賀市水口町で、東海道の宿場町であった所である。月給は当時、初任給が10円であったが、甲賀郡長の好意で甲賀郡は13円支給された。授業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、「頗る平穩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『闘志乃王冠』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、三重県寄りの山奥である。先生も村民も良い人達でのんびり過ごしたが、人生の進路について考え出した。このまま教育界で進む為に学歴をつむか、会社勤めをするか、商人になるか。熟慮の上、商人の道を選択した。

退三は学友に就職先を依頼したら、「知人の紹介で就職（奉公）したのは京都の『合資会社河瀬商店』。ときに明治四十一年の春（中略）河瀬商店は当時ではまれな西洋家具店であった。（中

略) 番頭見習いのような立場で石田ははじめて商人修業にとりくんだのである」(池田政次郎, 1971年『石田退三の世界』37ページ)。

1908年, 退三は家具屋の営業を行うことになった。退三は, 20才になっていた。河瀬商店では丁稚奉公の様な勤め方で, 住み込み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で, 得意先は, 公官庁や大企業が主であった。

時期は不明であるが, 多少慣れてきた頃, 京都帝国大学(当時)から電話が来て, 上司が不在の為に, 退三が行く事になった。総長室へ行けとのことで, 伺うと, 白髪で豊かな髭を蓄えた人が「私の使うテーブルが新調したいのだ(中略)この椅子がまた古物だからね, 長く腰掛けていると, 尻が痛くなるのだよ(中略)余り派手な彫刻なんかは入れないほうがいいね」(岡戸武平, 2011年『闘志乃王冠』43-44ページ)と言われ, 退三は, クッションの良い物で, 材料はチークにして, テーブルの高さは総長に合うように, 少し低くし, 椅子の背もたれの角度も確認した。退三は, 話しのやりとりから, 恐らく総長であると確信し, 念には念を入れて調整し色彩も重厚味あるものにして, 納期は厳重に守る様に気を配り, 大八車で納めた。総長はテーブルも椅子も気に入ったようであった。これは, 痒いところに手が届くようにニーズ(Needs)を把握して, 工夫して, 誠心誠意, 要求以上の創意をして, 所謂, ニーズに対するシーズ(Seeds)の応用という手法をもって対応したものと思われる。

何日かして, また京都帝国大学から退三へ名指しで電話があった。行って見ると, 今度は図書館の本棚であった。棚と棚の間隔や, 高さとお行きが本に合わせて作れば経済的で見た目にも, 清掃にも行き届く, と提案して受注した。「注文取りも単に先方様の仰有るままを承ってくればよいというものではない。注文主の気のつかない欠点を指摘して, 注文主の予想した以上の品物を造って納めることによって, はじめて信用を勝ち得るのである。その辺のコツを呑み込んでいる退三は, 如才なく指示して注文を受けた」(同上, 47ページ)とある様に, あたり前の様に注文を取り, 京都帝国大学の仕事は徐々に多くなって, 同大学の医学部や工学部からも注文を得る様になった。

この成功を退三は, 「あたり前のことをやって, それが偶然総長に認められただけの話で, 別に他の店員より外交がうまいとか, 特別の努力をしたとは思っていなかった。いってみれば運がよかったのと, 相手がよかったのであろう」(同上, 48ページ)と謙遜しているが, 至極もったもなことであるのであるが, あたり前のことをあたり前にすること程難しいことはないのである。

しかし, 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。

大阪での退三は「何から何までを, ひとりでやれるのは面白かった。(中略)外交から注文取り集金から会計のやりくりまで, 一切自分で引き受けねばならず, おかげで仕事はひと通り覚えられてよかった(中略)商売に忙しいのも結構だが, 忙しければ忙しいだけ, 金繰りの方も忙しくなるものだという事を知らされたのも, この西洋家具屋の大阪時代だった」(石田退三,

1961年『人生勝負に生きる』31-32ページ)と、商売の基本と、雇われの身ではあるが企業経営、特に財務・会計管理についての経験を積むことが出来たことは大きな収穫であった。支払いが先付けという大阪の商慣習の故、採算は合っているのが、毎月資金が500円程不足する。その度に銀行に手形の期日を10日とか、15日とか待って貰い、月を越すのである。「そこで考えたのが、毎月不足する五百円を銀行からよけいに借りることであった。従来月々千五百円の融資を受けていたものを二千円に増加すれば手形は完全に落とせるからだ。(中略)取引銀行の支店長に談じ込むと、(中略)承諾してくれた」(岡戸武平, 2011年『闘志乃王冠』52ページ)。後の退三の財務管理、即ち、内部留保の充足に重きをおく経営体制の礎になったと思われる。

2.2. 石田家への養子縁組と市橋商店

大阪に出て1年程の時、世間は未だ日露戦争後の不況で、退三は『石田退三語録』に「マナーですわな。何年もおると先はみえてくるし、小さな店だで、将来の見込みも知れている。それも、商売がのびる可能性があるんなら別だけれども、いかんせん西洋家具なんぞというぜいたく品は、売り先が決まっていますわ。いまでいう限界産業ですね」(同38-39ページ)と記述しているが、つまり前述の通り商材が単種で、業務も単純であり、資金も回り出してくれば悩みもなくなり、業務がもの足りなくなり、その上、仕事に将来性がない為に、仕事に飽きたのである。

その時、兄玉一造の母の美衛からの手紙が来て、用件は養子縁組みである。退三は養子には気が進まなかったが、河瀬商店には飽きていたところに渡りに船と利三郎と美衛の勧めと、最後は姓名判断で決心した。

石田家は、近江國一宮の多賀大社から北西に1.5km位の土田庄にある。現在(2017年9月)も“石田退三”の表札が下がっていて裏に畑があり、蔵が建っていて、家は小綺麗にしてある。生前の退三は、この家に度々姿を見せていた、という。

新婚生活の6ヵ月を気ままに過ごし、養父の石田新平は「『いのちをかけて主家を再興した番頭根性』として小学校の教科書に載った」(池田次次郎, 1971年『石田退三の世界』50ページ)程の有名な人で、この養父に関する資料を集め、この時に近江商人を追究した。旧家という触れ込みであったが、ただ家が古いというだけの財産もあまりない家であった。これでは、無職も長く続かない。

養母は退三の就職先を決めた。親類の市橋商店という日本橋久松町の呉服問屋で、退三の「糸へん」業務の開始である。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。朝、まだ暗いうちに大八車へ呉服を山と積んで、自分で曳いて、市川、船橋、稲毛から千葉、大網、東金あたり迄、又は、松戸から、柏、我孫子迄、そして草加、越谷から茨城迄、一日中得意先回りをするものである。売れば軽くなるが売れなければ重いまま一日中曳いて宿に入るのである。

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。

岡戸武平の『闘志乃王冠』では、退職事情を、さも仮病の様に記述してあるが、後に、退三はこの苦労話を「新聞少年を招待した席上で、石田は延々三時間にわたって行商の体験談を披露したという」（池田政次郎、1971年『石田退三の世界』52ページ）と記述してあることから、事実、行商時代は過酷を極めたことと思われる。

体調がすぐれぬことを申し出て、仕事を辞し、又彦根に戻り、再び無職となったが、この経験は後に労働理念について、『闘志乃王冠』に、「石田社長はコストの引下げと、人の節減について次のようにいっている。『(中略) いかなる困難があろうとも、自分の身体を極めて経済的に動かし、その収益は全部私たちが取り、その上で施しをするのが、常道であろうと思うのであります(後略)』」(同、330ページ)と記述してあるが、退三が生涯で斯様な過酷な労働に従事したのは、この時だけで、“経済的に動かし”とある様に、市橋商店での経験は、人間的な労働のあり方について考える機会となった。

市橋商店に於ける顕在的な評価は、呉服の知識を得て、営業では大八車を曳いて、一軒一軒行商をしたことである。しかし、ここでの内在的評価は、足で歩き、自分の目線で世間を見て、触れたことが、後に「現場主義」に繋がったと思われる。

斯様な時に伯母の美衛が亡くなった。葬式次第の準備を石田が行い、通夜に児玉一造が帰ってきた。児玉は退三の窮状を聞き、就職先を紹介してくれた。一つは神戸の倉庫会社の事務員と名古屋の木綿問屋の服部商店であった。

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、倉庫会社の事務員は、生活は安定するが、おもしろみがない。商人へ道を再び追求する為に、退三は刃(カネカ)ののれんの服部商店を選んだ。名古屋の「糸へん」界では屈指の大手商社である。1915年4月、石田退三は服部商店に入社した。

服部兼三郎(以下、兼三郎)は丁稚から叩き上げ、幾多の浮沈を克服して資本金50万円の商社を築いた立身出世の成功者である。退三は児玉一造と服部兼三郎が懇意であったためもあり、社長秘書という破格の待遇であった。退三は秘書業務の傍ら、服部商店と「糸へん」業界の業界常識、業務内容、商品知識などを短時間で身に付けたのであるが、服部兼三郎は退三を連れて毎夜のように飲み歩いた。そして、入社3ヵ月後、上海に転勤を命じられた。

退三は、繊維業界の知識修得と共に為替、綿糸相場の知識の修得に準備期間を2ヵ月かけ、赴任したのは同年10月である。

退三は、服部社長に出発の挨拶に伺った。服部社長は「向うへ行っても店憲を忘れぬようにな。あれさえ守っておれば、どこへ行っても間違いない。毎朝読むことをわすれるな」と、同社が前年に作った店憲を例にあげ、注意した。

その店憲を『闘志乃王冠』から下記の通り引用する。

「店 憲

- 一、教育勅語並に戊申詔書の御主旨を拝戴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譽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、決して怜悯を衒ふ勿れ。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『闘志乃王冠』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ば、言いすぎであろうか。

上海での退三は、1914年7月から始まった第1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、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、日本の商社員とは違っていた(池田政次郎, 1971年『石田退三の世界』67ページ)。「その頃上海は国際港として、また『魔の上海』ともいわれて、華かな脚光を浴びていた。(中略)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)『商売の方の修業はともかく、酒は飲む、道楽は覚える、相場は張る、それでだれも頭のおさえ手がないときていたから、自分ながら随分と太平楽を極めて来たものであった』(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。『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。人間やっぱりやろうと思えばやれるんだ』と服部社長が見直したのはその頃である。しかし、社長が、『これはわが社の店憲

を毎朝朗読して、拳々服膺しているからだ』と思ったら大間違いで、もう彼の頭には店憲のテの字もなかった」(岡戸武平, 2011年『闘志乃王冠』102-103ページ)とあるが、退三は、昼は店憲の通り商売に駆けずり回り、夜は店憲を忘れ紅灯の巷を闊歩していたというから、まんざら“テ”の字もなかったのではなく、謂わば、減り張り類いであろう。

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、上海赴任前に始まる。

退三が服部商店に入って暫くして、金縁の眼鏡をかけた訪問客が訪れた。初対面であったので、誰かと聞くと、織機の発明王である豊田佐吉であるとのことであった。やがて服部兼三郎が帰ってきて、『やあ、またせたな。金か』『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』二十五万円は当時としても大金である。それを理由もいわず、頼むともいわず、淡々としていって、相変わらず煙草をふかしている。(中略)『二十五万円か。そりゃまた今日は仰山だな。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』(中略)『ああ、手形でいいよ』(中略)(ああ、羨しい友情だな(中略)金に使われている守銭奴ではなく、金を使っている人たちだ。おれもああいう人間になりたいものだ)退三は心のうちで思った」(岡戸武平, 2011年『闘志乃王冠』107-108ページ)。これが退三が最初に豊田佐吉に会った印象である。

この後退三は、1915年から1917年迄、上海勤務となった。退三は上海で豊田佐吉と親しく会話を交わすことになった。

当時、豊田佐吉は、1918年に設立した豊田紡織の事業拡大、中国への輸出拡大・事業拡大に邁進しており、「佐吉は、豊田紡織の経営が安定したことを見定めると、七年十月に単身で上海に赴き、中国の紡績事業を視察している。さらに八年十月には、紡績工場担当で技師長だった西川秋次を伴って再渡航し、上海で本格的な紡績事業を行うために、工場建設用地の購入に取りかかった。中国での紡績工場の建設は、佐吉独自の理想と構想を伴うものであった。実際にこの時期、佐吉は豊田紡織の経営を常務の利三郎に任せ、自身の終生の念願であった自動織機の試験研究と完成さえもしばらく中断するほど、中国での工場建設に全身全霊をささげていた」(トヨタグループ史編纂委員会, 2005年『絆 豊田業団から豊田グループへ』12ページ)とある。

「石田退三が親しく彼と面晤したのは、この上海紡建設の下準備に佐吉が当地〔上海〕に滞在していた時代である」(岡戸武平, 2011年『闘志乃王冠』109ページ)とあり、退三と豊田佐吉が会っていたことがわかる。下記は退三と佐吉との交流を示す一例である。

上海で、ある時主人(兼三郎)の用事で豊田佐吉を訪れ、用件が終わり待っていると、なんとなく会話が始まった。

『なァ石田——』『はい』『君は商売人だろう』『そうです』『商売人なら金をもうけなければあかんぞ。金をよう儲けんような商売人なら商売人になった甲斐がない。うんと儲けて大金持ちになれ。しかしだナ、大金持ちになっても世の中には金の使い道を知らん奴がいる。そういう金持ちはあかん。そこへいくとカネカの大將はえらいな。たしかに偉い。ああいう人間は名

古屋には居らん。名古屋におくのは惜しいような男だ。だいたい名古屋の金持ちは握り屋が多くて、発明だの研究だのに金を出すことは、ドブへ捨てるようなもんだと思っている。そこへいくと服部はえらい奴じゃ。君も大いに金を儲けて、発明家や研究家に後援するような身分になってくれ。発明や研究は金がいくらあっても足りんからナ。そのかわり世界的な発明や、研究が完成したときは、それは産業の基となるし、国家的にも名誉なことだ。君もその辺のことを胸において、将来金持ちになったら、そういう人々を援助しなければいかんぞ。解ったか』『はい、よく解りました。しかし、いつそういう身分になれるか……』退三は苦笑しながらいった。『そんな気の弱いことでどうする。石にかじりついてでもやる気でやれ。そうしたら神様だっで見放しはしない。必ず成功する』『はい』(岡戸武平, 2011年『闘志乃王冠』112-113ページ)。

豊田佐吉は、自身の発明に対する服部兼三郎の支援を高く評価し、服部兼三郎の社員である退三を激励した様子が良く出ている。

当時、上海の豊田佐吉が考えていたことは、次の様であった。

「(前略) 何と言っても支那は、日本の為めの一市場じゃ。(中略) [第一次大戦後] 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市場となるに至れば、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 (後略)」(梶西光速, 1962年『豊田佐吉』111-114ページ)。

石田退三は、上海で豊田佐吉のこのような強烈な経営哲学、将来への大方針に初めてふれることとなった。なお、豊田佐吉の設立した、豊田紡織廠(1920年)に児玉一造が出資し、同社役員となっていることが、豊田佐吉と石田退三の距離を縮めたものと思われる。

2.3.3. 大阪支店勤務と服部商店の経営破綻

上海の2年間は好成績であったが、香港では「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) もっとも、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、まんざらでムダでもなかった

ようだ」(石田退三、1968年『自分の城は自分で守れ』40ページ)とある通り、香港滞在中は苦戦の連続であった。

『闘志乃王冠』に、「上海と香港とは同じ国際港でありながら、上海はアメリカ色が濃く、香港はイギリス色一色である点が相違しているのと、香港の華僑が陰然たる勢力を持っていることを(話には聞いていたが)身を以て知った」(同、119ページ)とある様に、上海と香港は全く別ものである。

更に『石田退三語録』では、「上海とちがって香港ではようあそんだわ。あそこは、遊ぶにこと欠かんとところでね、(中略)申しあわせたように紅燈の巷をブラつのが習慣でしたな。(中略)そんな調子でいい年をしてよくも遊んだものでした」(同、51-53ページ)と記しているが、退三は上海でかなり遊んだ筈であるが、香港は上海とは又違った、遊びが高いレベルのようで、上海と香港時代を懐かしく回顧している。

次の赴任先の大阪で「石田は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に狂いはなかった。(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『石田退三の世界』72-74ページ)。これは現在でもコストダウン、合理化の近代経営の見本であり、15日決算もジャストインタイムの財務会計版として、高く評価出来る。この点は後に石田退三が「その頭は服部商店仕込みの算盤に固っていて、しかも、多数の従業員を統率して行く才がある」と言われる、その原点であった(『ダイヤモンド』1957年6月2日週号、55ページ)

石田退三の業務は順調に推移したが、私事は波瀾万丈であった。好事魔多し、「自分ではバクチはきらいではないし、個人的にずいぶんと凝ったこともありましたが。一度だけえらいヘマをやった。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た」(池田政次郎、1971年『石田退三語録』58ページ)。退三は、夜毎紅燈の巷に繰り出し、小遣い稼ぎに相場をして大損害を出したのである。結果、児玉一造に頼み込み、児玉一造は大目玉を食らわしたが、手形を担保に4万円貸してくれた。条件は二度と相場をしないことであった。退三の最大の幸運は、彦根への移住と前述したが、この四万円は、生涯二度目の大幸運である。どちらも児玉一造であり、巡り合わせであろう。

1920年6月、服部兼三郎が投機の失敗により自殺する。服部商店が戦後恐慌によって破産寸前

まで追い詰められた現状を苦慮し、責任を痛感して自害したものである。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。児玉一造も協力して債権債務の集計をした。社長の残した負債は300万円。これに対する手持ち資金と受取勘定が600万円ある。負債よりも受取勘定の方が多い、謂わば、黒字倒産のようなものである。

この非常事態への対策は、「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せひとも突破して行きたい』(石田退三, 1961年『人生勝負に生きる』80ページ)、と宣言した。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を採用することで、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『石田退三の世界』81-83ページ)。二年後には、服部商店は往事をしのぐ成績をおさめた。

2.3.4. 石田退三在職前後の服部商店

服部商店は、石田退三在職中の1920年6月に、代表で専務取締役の服部兼三郎が自殺し、死去したことで、服部商店は経営的な窮地に追い込まれる。ここでは、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。

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った(興和紡績・興和, 1994年『興和百年史』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することであった」。服部兼三郎商店も「賃織機屋に出機2000台」の規模であった(同上, 12ページ)。

綿業の分野においては、日露戦後から、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する。この後、服部商店は矢継ぎ早に生産工場を新設し、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。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）とし、同年、熱田工場で紡績工場の操業を開始するとともに、1920年4月には、福井紡織株式会社を合併し、福井工場としている（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、紡績・織布兼営の主戦場に進出するとともに、その規模を拡大させたのであった。同社の中国への綿布輸出は、日本全体の6-7%を占めたという（興和紡績・興和、1994年『興和百年史』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。「最大の仕向地」中国で、服部商店の「海外市場開拓を担う」こととなった（同上、41ページ）。

大戦ブームとその破綻については、「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年恐慌であったという点が留意を要する。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民需部門へ転換したこと、経済拡大の主因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「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』1993年5月17日発行、毎日新聞社、41ページ）。かくして、「日本国内では大戦後に消費景気が起り、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、繊維製品の市場価格は軒並み奔騰した。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き起こし」「中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」のであった（トヨタグループ史編纂委員会、2005年『絆 豊田業団からトヨタグループへ』11ページ）。

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（〔 〕は前年の1919年）、1920年1月、3,208,159円〔3,536,502円〕、2月、2,949,685円〔2,632,680円〕、3月、3,484,233円〔2,568,144円〕、4月、3,499,631円〔3,992,201円〕、5月、1,529,458円〔4,050,746円〕であった。1919年の4月、5月の輸出拡大が、1920年の初めにやや減退気味となるが、5月になると急減する（名古屋市、2009年『新修名古屋市史 資料編 近代2』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は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、前掲書、43ページ）。

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。そこでは、「先物約定残が膨大なものとなり」「綿糸相場も徐々に値を下げていったのである」。「市況暴落で日々莫大な差損が生じる」。「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」ようになったという（興和紡績・興和、1994年『興和百年史』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(興和紡績・興和, 1994年『興和百年史』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、服部兼三郎の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)。その経緯については「第二十期営業報告書1922年9月30日」で見れば、「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『愛知県史 資料編29 工業1』175-176ページ)。とはいえ、第一次大戦期に急増した工場の資産が再建資金の調達の担保となったことも事実であった(興和紡績・興和, 1994年『興和百年史』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『愛知県史 資料編29 工業1』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『愛知県工場要覧』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『興和百年史』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5, 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『愛知県史 資料編29 工業1』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。

本稿の作成にあたり、澤田光雄氏、常滑市立小鈴谷小学校校長磯村充利氏、滋賀県立彦根東高等学校元教諭寺村銀一郎氏、滋賀県立彦根東高等学校教諭坂本秀誠氏に大変お世話になりました。お礼を申し上げます。



写真5 株式会社服部商店熱田工場運動場全景（絵はがき）

出所：『株式会社服部商店熱田工場運動会』（絵はがき，年次不詳）。

参考文献

- 愛知県，（2004年）『愛知県史 資料編 29 工業1』。
- 池田政次郎，（1971年）『最後の大番頭 石田退三の世界』講談社。
- 池田政次郎，（1971年）『石田退三語録』大成出版社。
- 池田政次郎（監修者），（1989年）『昭和人間記録 松下幸之助 大辞典』編集・発行は産業労働出版協会。
- 石井靖子，（1989年）「高校は古風な校訓がお好き」『内外教育』8月8日，第4058号，時事通信社。
- 石田退三，（1961年）『人生勝負に生きる』実業之日本社。
- 石田退三，（1968年）『自分の城は自分で守れ』講談社。
- 石山賢吉，（1957年）「トヨタ自動車」『経済雑誌 ダイヤモンド』1957年6月2日週号。
- 岡戸武平，（2011年）『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]。
- 楫西光速，（1962年）『豊田佐吉』吉川弘文館。
- 興和紡績・興和，（1994年）『興和百年史』。
- 滋賀県立彦根中学校同窓会，（1937年）『彦中50年史』三光社印刷（彦根市立図書館所蔵）。
- 滋賀県立彦根東高校，（1996年）『彦根東高校百二十年史』太洋社。
- 武田晴人，（1993年）「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。
- 溝口幹，（1899年）『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年）『鈴溪読本（改訂版）』誠進社。

謝辞

秋元浩一先生とは、大学院経済経営研究科経営政策専攻博士後期課程委員会でご一緒させていただきましたが、同委員会の主要議題は、博士論文の審査にありました。秋元先生は、博士論文の審査基準や博士論文の審査過程での激論を、専攻主任として交通整理され、立派な博士論文を世に出すことに努力されたと感謝しております。ありがとうございます。