

株式会社東レの創立より昭和20年までの 発展の軌跡に関する研究

— 企業の発展を規制する要因について —

菱 谷 政 種*

The Locus of Growth in twenty-one years from 1925 to 1945 in Toray Inc.

— A study of the factor to regulate the growth of an enterprise —

Masatane HISHITANI

This report deals with the study of locus about the growth of Toray Inc. of twenty-one years from 1925 to 1945. Toray Inc. was established in 1925 as the sub-sidiary company of Mitsui Bussan Inc. to introduce the rayon fiber. The special feature of the growth of this company lies in that this company was under the patronage of Mitsui Bussan Inc. This company had no department of sale. All product of this company was sold through the department of sale of Mitsui Bussan Inc. Therefore, the director of Mitsui Bussan Inc. often supervised the management of this company. So, the author think that the first factor affecting the growth of this company will be attributed to the patronage of Mitsui Bussan Inc. to this company.

Next, as soon as Japan participate in the war, that is 'The Shina Jihen' and 'The Pacific War', this company became the company to carry out the national policy of Japan. The product of this company, especially nylon resin (material of parachute) were reinforced and procured as the war supplies for the air and navy force.

Therefore, the author think that the second factor affecting the growth of this company will be attributed to the fact which the company was in the position to carry out the national policy of Japan. Therefore, this company could accept the advantage of money in the war time by the 'law of special fund adjustment'.

第一章 は し が き

本論に入るに先だち、まず化学繊維工業に関する古典的文献ともいえる大原總一郎「化学繊維工業論」(昭和36年東大出版会)により、レイヨン工業成立の背景についてみる。

「レイヨン工業は広範囲にわたった社会的風潮の変化の利益を大きく受けて、消費が急速に拡大

* 経営工学科

した産業の一つであった。」⁽¹⁾

「繊維に対する人類の欲求を満たす技術的な発明は、まず既存の繊維に対する好奇的な関心に始まり、それがレイヨンおよび合成繊維の本格的な発明、工業化に結実するまでには、幾多の着想と部分的な発明が必要であった。レイヨンおよび合成繊維工業が産業として確立するためには、高度の技術と巨額の資本を必要としたことはいうまでもないが、この技術と資本の背後には、さらに長い自然科学と経済発展の歴史が存在していた。まず化学繊維工業の出現時の事情を述べることによって、それらの背景となった諸事情を明らかにしてみよう。」⁽²⁾

「レイヨン工業の黎明期には、個々の着想に偶然の要素が存在する余地がかなりあったとはいえ、その発明は自然科学や応用科学の探求を通じて成就したものであり、レイヨン工業が誕生するまでには、それを生み出すに足る化学の発達と、それに基づく化学工業の進展が用意されていた。化学の起源は中世の錬金術の時代に遡るが、近代化学は酸素と燃焼理論の発見された18世紀の後半になってはじめて確立された。その後急速な発展を見せた化学理論の成果は化学工業の発達に大きな刺激を与え、それによって新しい産業はその地歩を固めた。まず無機化学工業が酸とアルカリを基幹として勃興し、これらは繊維の漂白や洗剤の原料として当初から繊維産業と結びつき、次第に化学工業の中核に育っていった。(中略) 有機化学理論の発展に伴ない、その成果を応用した各種の有機化学工業の発展が合成染料をその端緒として顕著に見られるようになり、これ以後化学工業は合成医薬品、肥料、火薬などへ、爆発的に網の目のような発展を遂げるようになった。この19世紀の後半は、化学工業以外にも電灯、電話、無線電信、内燃機関、蒸気タービン、自動車等の新しい工業分野が生まれ、第2の産業革命と呼ばれている時代であった。レイヨンの出現がこの時代と時を同じくしていたのは偶然の一致ではなく、レイヨン工業はこの一連の化学工業の発展の重要な鎖線の一部を形成するものであった。」⁽³⁾

「レイヨン工業は当初から化学と結合した技術によって生み出されたという点において、物理的工工程の確立を主体とした綿業の発展過程とは著しい対照をなしており、この時代の有機化学理論と化学工業の発展は、レイヨン出現の土壌として最も基本的な要因であった。しかしレイヨンの発明は、その理論の必然的発展として生まれたものではなく、またその工業化も関連産業としての化学工業の存在を前提としたとはいえ、化学工業会社を母胎として最初の工業化が企図されたものではなかった。」⁽⁴⁾

「今日レイヨンの主体をなしているビスコース法レイヨンの工業化は、イギリスの絹織物業者コートールズ社がすでに発明された製法の価値を認め、これを採用して発展させたものであり、レイヨン工業の直接の母胎となった企業はイギリスの絹業であった。イギリスの絹業は、19世紀後半における不況の深刻化によって、その地位は次第に傾きつつあった。これはイギリスの自由貿易政策の結果締結された1860年の英仏通商条約すなわちいわゆるコブデン(Cobbden)条約の影響によるものであり、この条約によって両国で広く関税が撤廃されたが、この結果、従来30%の従価税を課せられていたフランス絹製品の輸入増大を招き、そのためイギリスの絹業は衰退の道を辿らざるを得なくなった。その後の半世紀間に絹製品の年間輸入はそれ以前の5倍以上に上り、

このためイギリス国内の絹業従事者は約4分の1に減少し、絹業の活動を示す生糸の輸入も逐年下落を続けていったのである。」⁽⁵⁾（第1－1表参照）

第1－1表 英国の生糸輸入量

年 次	生糸輸入量 トン	同 左 指 数
1846～1860(平均)	2,184	100.0
1861～1865(〃)	1,948	89.2
1866～1870(〃)	1,608	73.6
1871～1875(〃)	1,618	74.1
1876～1880(〃)	1,207	55.3
1881～1885(〃)	1,221	55.9
1886～1890(〃)	1,034	47.3
1891～1895(〃)	784	35.9
1896～1900(〃)	785	35.9
1901～1905(〃)	476	21.8
1906～1910(〃)	461	21.1
1911～1915(〃)	473	21.7
1916～1920(〃)	583	26.7
1921～1925(〃)	300	13.7
1926～1930(〃)	578	26.5

備考：大原總一郎「化学繊維工業論」186頁より引用

「この絹業の不振に加えて1873年～1895年頃まで、イギリス経済史上には大不況期（The Great Depression）と呼ばれる長い沈滞期があった。20年以上にわたるこの期間はつねに沈滞が続いていたわけではなかったが、物価は下落し、利子率や利潤率は次第に低下していった。このようなイギリスの産業界や絹業を覆った不況下にあつて、絹のクレープによって世界的な名声を馳せ、イギリス絹業の第一人者の地位にあつたコートールズ社も、1893年（明治26年）には資本金を半額に減資するという事態に陥り、この不況を乗り切るために何らかの革新を強く求めざるを得ない立場に立たされていた。このような時期に絹の模造品として出現し、新しく繊維産業に加わろうとしていたレイヨン工業は、絹織物業にとって競争相手であつたが、同時に興味ある新しい事業対象でもあつた。コートールズ社が人造絹糸の工業化を決意する以前から、

『シヤルドンネの絹』は非常な評判となり、フランスのみならず、ヨーロッパ各国で工業生産を行なおうとする会社が相次ぎ、イギリスでも数社がこれを試みていた。その外各製法による人造絹糸は当時流行した発明展覧会や博覧会に出品され、東洋の特産品である天然絹糸を人間の手で完成したと宣伝され、絹は遠からず大衆商品となるであろうとの期待が広く寄せられていた。レイヨン工業は従来の繊維産業とは全く性格の異なる化学工業であつたが、当時の新しい科学である有機化学をその背景に持つ発展の可能性に満ちた前途ある新産業であると目されており、この産業に転進することは確かに冒険ではあつたけれども、全く予想のつかない投機的なものではなく、フランスやドイツでのかなりの成功から見て、その将来性と高利潤を期待しうる有望な産業であるように思われていた。」⁽⁶⁾

三井物産が人絹の導入を決意し、その方法として、東洋レーヨンの設立を試みた理由－その歴史的背景－は以上のようなものであつたといえよう。

（注）（1）（2）（3）大原總一郎「化学繊維工業論」（東大出版会1961年）177頁より引用

（4）同上178頁より引用

（5）同上179頁より引用

（6）同上180頁より引用

第二章 株式会社東レの創立より昭和20年までの発展の軌跡

さて首題の分析方法として、著者は次の方法を採用した。東洋レーヨン（東レと改称（1970）（注）するまでは東洋レーヨンが社名である）株式会社発行の東洋レーヨン社史（1926～1953）の末尾に集録されている年表により、会社創立（大正14年＝1925）より、日本敗戦（昭和20年＝1945）までの21年間を研究の対象として、分析を進めることにした。なお日本化学繊維協会発行「日本化学繊維産業史『日本化学繊維産業年表』」により補完した。

（注） 日刊工業新聞企業情報センター「日本の企業」より。

分析の具体的方法として、年表に記載されている人事、設備投資、新技術の採用、国政の変化などを巨細に観察し、発展の軌跡としてとらえた。結果として、東レにおける経営の構造が、技術、人事などについて明らかにされた。なお21年間を2期に分解し、第一期を大正14年～昭和9年の10年とし、第二期を昭和10年～同20年の11年とした。

第一節 第一期（大正14年＝1925～昭和9年＝1934）

〈大正14年〉 7月三井物産株式会社内に人絹会社設立に関する基本準備を行なうため、特別室を設置。8月三井物産重役会に人絹会社設立趣意書提出さる。三井合名会社理事会に人絹会社設立案上程可決さる。三井物産ロンドン支店に化学および機械関係の外人技師傭入ならびに機械買付けを依頼。9月安川雄之助他8名が発起人となり定款を作成。社名「東洋レーヨン株式会社」決定。会社設立に当り、第1回株式払込金250万円の払込徴収を完了。10月人絹糸製造設備をドイツオスカー・コーホン社へ発注す。11月三井物産欧州総監督瀬戸取締役を中心として外人技師ミネリー、スターレー、ケーラー等ウィーンにおいて工場建設の打合せを行なう。11月三井物産野村礼三郎、小沼三義は人絹機械調査のため、種村功太郎、木股寅栄は三井物産海外練習生として欧州へ出張、滋賀工場敷地買収認可申請書を滋賀県知事に提出し、認可を受く。12月工場建設仮事務所を設置。スターレー技師着任。滋賀工場建設敷地決定。

〈大正15年〉 1月東洋レーヨン株式会社創立総会を開催。（資本金1千万円）（会長安川雄之助）2月滋賀工場設置許可願を滋賀県知事に提出。ケーラー技師着任。3月三井合名理事長団琢磨はじめて工場敷地を視察。三井高精はじめて工場敷地を視察。4月滋賀県知事より滋賀工場設置の許可を受く。（この日を当社創立記念日と定む。）第一工場地鎮祭を行ない、建設に着手す。ミネリー技師着任。6月第2回株式払込徴収を完了。払込資本金5百万円となる。7月神戸鉄道局より工場側線工事施行の許可を受く。琵琶湖流水引用の許可を受く。8月第1回定時株主総会を東京にて開催。9月第3回株式払込徴収を完了。払込資本金750万円となる。10月種村功太郎、小沼三義欧州出張より帰国。第4回株式払込徴収を完了。払込資本金1千万円となる。こうして会社は設立された。

〈昭和2年〉 1月木股寅栄欧州出張より帰国。2月ミネリー技師長急逝。4月三井弁蔵はじめて工場を視察。第一工場完成し、本年末人絹糸設備日産5.4トンとなる。6月会社職務章程を制定、

工場部を設置。滋賀工場分課細則を制定。会社工員就業規則を制定。8月人絹糸の初紡糸を行なう。10月第1回定期健康診断を実施。三井源右衛門はじめて工場を視察。三井高修はじめて工場を視察。三井物産社長三井守之助はじめて工場を視察。11月三井物産を総代理店として人絹糸の販売を開始。三井合名理事長団琢磨はじめて工場を視察。12月麗友会（社友会の前身）を結成。この年、親会社のお歴々が東洋レーヨン株式会社を陸続として視察していることが分る。（傍点引用者）

〈昭和3年〉 3月営業部を設置。4月第1回工場記念日挙行。5月小澤研究課長化繊事情視察のため欧米へ出張。第一工場第一期拡張工事に着手す。6月三井八郎右衛門はじめて工場を視察。園山愛児園を開園。青年訓練所を設置。7月三井高雄はじめて工場を視察。9月久邇宮邦彦王殿下が工場を視察。10月三井高長はじめて工場を視察。スターレー製糸課長化繊事情視察のため欧米へ出張。この年も親会社のお歴々が東洋レーヨン株式会社を陸続として視察しており、関心のほどがうかがわれる。

〈昭和4年〉 6月第一工場第一期拡張工事を完成。（本年末全人絹糸設備日産15.7トンとなる。）8月私立晴嵐女学校設置。10月自家発電設備（2千kw）を完成し、運転を開始。12月ソーダ回収工場を完成。操業を開始。

〈昭和5年〉 4月三井高公はじめて工場を視察。平田講習所を設置。6月東久邇宮稔彦王殿下工場を視察。9月社内機関雑誌「麗園」（月刊）を創刊。報徳会を結成。酸回収工場を完成。操業を開始。

〈昭和6年〉 7月湖岸ポンプ室にて吸水鉄管埋設工事を完成。10月第一工場第2期拡張工事に着手。スターレー技師長、アーダン製糸課長依願解雇。これをもって外人技術者は全部解雇となる。12月油入中空人絹糸の生産を開始。

〈昭和7年〉 2月第一工場第2期拡張工事完成（本年末全人絹糸設備日産23.2トンとなる。）3月私立東洋工業学校設置。7月第13回定時株主総会において昭和7年上期に初配当（年6分）を決議。高松宮殿下工場を視察。9月第二工場の地鎮祭を行ない、建設に着手。

〈昭和8年〉 1月第14回定時株主総会において定数の一部を改正（取締役8名以内に増員）5月三井生雄はじめて工場を視察。7月第15回定時株主総会において資本金3千万円、株数60万株に増加し、株式の公開を決議。同株主総会において定款を改正（取締役10名以内に増員、総会の決議により代表取締役3名以内を選任、取締役の互選により取締役会長、専務取締役各1名および常務取締役若干名を置き、互選により常任監査役をおくことができる。株主総会を6月および12月に改める。）同株主総会において専務取締役辛島浅彦 常務取締役井上治一 同若林卯三郎 代表取締役に選任される。増資株式第1回払込徴収を完了し、払込資本金15百万円となる。9月第二工場（日産13.4トン）を完成す（本年末全人絹糸設備日産36.6トンとなる。）三井高光はじめて工場を視察。第三工場建設部設置。10月第二工場人絹糸の初紡糸を行なう。ペテルゼン式硫酸工場の建設に着手。11月当社株式、東京株式取引所より実物取引銘柄の承認を受く。12月自家発電設備（5千kw）を完成し、運転を開始。

〈昭和9年〉 4月艶消マルチ人絹糸の生産を開始。5月ペテルゼン式硫酸工場を完成し操業を開始。7月東京および大阪株式取引所に当社株式上場。8月第2工場拡張工事に着手。11月北海曹達株式会社と共同出資のもとに苛性ソーダの製造を目的としてレーヨン曹達株式会社(資本金150万円)を設立。

大正14年にはじまり昭和9年に至るこの時期は、東洋レーヨン株式会社の成立にかかる重要な時期である。前述した如く、当社は三井物産株式会社の子会社として、販売部門をもたぬ製造部門のみの会社として設立され、その製品はあげて三井物産を総代理店として製品である人絹糸の販売を運命づけられた。この点は当社の特色といえよう。製造技術についてはドイツのオスカー・コーホン社の技術により、滋賀県に工場を設立、資本金1千万円をもって出発した。日産トン数も昭和2年末5.4トン、4年末15.7トン、7年末23.2トン、8年末36.6トンと拡大してきた。日産トン数の拡大は、装置型工業としての化学繊維工業の宿命であり、装置型工業では規模を拡大すればするほど、コスト中の固定費がてい減するという特殊な性格⁽¹⁾より、益々規模を拡大し、日産トン数を増大してきたのである。

(注) (1)高宮晋・新版体系経営学辞典(昭45、ダイヤモンド社)364頁参照。

第2節 第2期(昭和10年=1935~昭和20年=1945)

〈昭和10年〉 3月増資株式第2回払込徴収を完了。払込資本金2千万円となる。3月第二工場拡張工事(日産7.0トン)を完成(本年末全人絹糸設備日産44.6トンとなる。)第三工場の地鎮祭を行ない建設に着手。4月超艶消人絹糸(マッソーヨー)の生産を開始。6月私立東洋レーヨン青年学校設置。7月第二工場においてスフの初紡糸を行なう。9月スフを初出荷。

〈昭和11年〉 1月中空人絹糸(セルソーヨー)の生産を開始。3月第三工場人絹糸の初紡糸を行なう。6月第三工場(日産29.3トン)を完成。(本年末全人絹糸設備日産81.9トンとなる。)自家発電設備(7千kw)を完成、運転を開始。7月東洋棉花株式会社と共同出資のもとにスフ製造、スフ紡織を目的として東洋絹織株式会社(資本金1千万円)を設立。常務取締役若林卯三郎代表取締役を退任。8月第一工場において連続紡糸式によるスフの生産を開始。表面酢酸化による人絹糸改質研究(染色性、湿強力等)⁽¹⁾ 9月専務取締役辛島浅彦日本人絹連合会理事長に就任。薬品製造部設置。10月アセテートフレークの製造およびその乾式紡糸試験⁽²⁾ 12月愛媛県伊予郡松前町当局より工場誘致の懇請を受く(東洋絹織)。会長安川雄之助退任。

〈昭和12年〉 1月超マルチ人絹糸(マルコ)の生産を開始(滋賀)。2月商務課および購買課の出張員駐在事務所を大阪(三井物産ビル内)に設置。久邇宮家彦王殿下滋賀工場視察。3月愛媛県伊予郡松前町における工場敷地の買収契約成立(東洋絹織)。モンサント式硫酸工場の建設に着手(滋賀)。4月第二工場にスフ設備日産18.9トン設置(滋賀)。6月瀬田工場および東洋絹織愛媛工場の地鎮祭を行い、建設に着手。滋賀県知事より瀬田工場設置の許可を受く。第23回定時株主總會において社債総額1千万円以内の発行を決議。愛媛県知事より東洋絹織愛媛工場設置の許可を受く。7月三井物産と共同出資のもとにレーヨン製造を目的として朝鮮レーヨン株式会社(資本

金1千万円)を設立。岩永計画課長、磯崎第三工場長(滋賀)化繊事情視察のため欧米へ出張。9月増資株式第3回払込徴収を完了。払込資本金2千5百万円となる。10月瀬田工場建設に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受く。モンサント式硫酸工場(98%換算日産50トン)を完成(滋賀)。12月三井高精はじめて瀬田工場を視察。報徳会結成(瀬田)。第24回定時株主総会において定款の一部を改正。(会社の目的に人絹糸以外の化学繊維の製造およびその紡績に関する規定を加う。)専務取締役辛島浅彦会長に就任、常務取締役小澤武代表取締役に就任。スフ紡績の操業を開始(東洋絹織)。

〈昭和13年〉 1月会社の目的変更に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受く。(人絹糸以外の化学繊維の製造およびその紡績)。2月擬毛糸(ラナヨン)の生産を開始。(滋賀)。瀬田工場完成。(スフ紡52,576錘 スフ織機750台。)スフ糸の初紡糸を行ない、スフ紡績の操業を開始。(瀬田)。自家発電設備54kwを完成。(東洋絹織)。3月紡織一貫生産を開始。(東洋絹織)。私立東洋レーヨン青年学校に女子部を併置。(滋賀)。4月東洋絹織愛媛工場完成。この日を愛媛工場記念日と定む。(スフ設備日産42.2トン スフ紡50,400錘 スフ織機748台)。スフの初紡糸を行なう。(東洋絹織)。5月三井高棟はじめて瀬田工場視察。三井高長はじめて瀬田工場視察。6月当社参加のもとに人絹連合会およびスフ同業者が共同出資し、国策パルプ工業株式会社(資本金8千万円)を設立。瀬田工場の職制を制定。第一、第二工場のスフ設備を増設。(本年末全スフ設備日産47トンとなる。)(滋賀)。東洋中空スフの生産を開始(滋賀)。7月第1回物上担保付社債1千万円を発行。9月私立東洋レーヨン愛媛青年学校を設置。10月合成繊維の研究を開始。米国デュポン社のナイロンに関する米国特許の資料および情報等入手⁽³⁾。

〈昭和14年〉 1月既設染工場買収に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受け、当社櫻島染工場と命名。三井高維はじめて瀬田工場視察。2月羊毛代用スフ(トヨラン)の生産を開始(滋賀)。帝国硫黄工業株式会社を当社の傍系会社とし、二硫化炭素の一部を自給。星野等デュポン社のナイロン試料を濃塩酸で加水分解し、その成分でアジピン酸とヘキサメチレンジアミンを確認。4月染色加工の操業を開始(櫻島)。研究課は研究部となる。(滋賀)。久邇宮徳彦王殿下が滋賀、瀬田両工場を視察。5月三井守之助はじめて瀬田工場視察、産業報国会を結成(滋賀)。6月産業報国会を結成(瀬田)。7月蟻酸溶液から乾式紡糸により「ナイロン66」フィラメント製造、同時に熔融紡糸研究⁽⁴⁾、9月更生織物の生産を開始(東洋絹織)、11月更生糸の生産を開始(東洋絹織)。12月株式会社金津機業場の買収に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受く。第28回定時株主総会において定款の一部を改正。東洋スポンジの生産を開始。

〈昭和15年〉 4月東洋レーヨン健康保険組合を設置。日本化学会常会において当社のナイロン研究の成果を発表。5月金津機業場を当社金津織布工場と命名。人絹織布の操業を開始。(人絹織機170台)。10月帝国硫黄広島工場の営業権を借受ける。(東洋絹織)。12月金津織布工場の売買契約を締結。

〈昭和16年〉 1月滋賀工場内に本部を設置し、これを総務部、労務厚生部、業務部、工務部、研究部に分ける。第一次企業整備により当社は東洋絹織株式会社、庄内川レーヨン株式会社並びに

株式会社庄内川染工所をもって東洋レーヨンブロックを結成。2月臨時株主総会において東洋絹織株式会社、庄内川レーヨン株式会社および株式会社庄内川染工所の当社への吸収合併と、合併完了の場合に資本金35,375千円、株数707,500株に増加を決議。同株主総会において定款の一部を改正。上記3社の吸収合併に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受く。厚液着色スフの生産を開始(東洋絹織)。5月研究部においてナイロン6の合成並びに熔融紡糸に成功。(滋賀)。6月大阪出張員駐在事務所を大阪出張所と改称。東洋絹織愛媛工場を当社愛媛工場、庄内川レーヨン本工場および庄内川染工所を当社愛知工場とそれぞれ命名。捲縮スフの生産を開始(滋賀)。豊田光棉紡績株式会社東洋レーヨンブロックに参加。7月上記3社を吸収合併し、公称資本金35,375千円。払込資本金29,031千円となる。8月広島県知事より広島硫炭工場の操業許可を受け、生産を開始(愛媛)。10月日本合成繊維研究協会において当社にナイロン中間工業化試験設備の建設決定。11月富士瓦斯紡績株式会社東洋レーヨンブロックに参加。原液着色スフの生産を開始。(滋賀)。12月ナイロン中間工業化試験設備建設に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受け、滋賀工場と同設備の建設に着手す。(傍点引用者)

〈昭和17年〉 2月東洋綿(衛生綿)の生産を開始(滋賀)。3月第二次企業整備により東洋レーヨンブロックは鐘淵紡績株式会社と合同し、昭南ブロックを結成。4月本部管理部を設置、本部人事課は人事部となる。7月名古屋市増田染工場の染色設備を買収し、これを愛知工場内に移転、10月会長辛島浅彦人絹統制会会長に就任。代表取締役会長辛島浅彦退任。臨時株主総会において定款の一部を改正。取締役伊藤与三郎会長に就任。常務取締役山田政次、同田代英樹代表取締役に就任。当社のナイロンをアミラン(Amilan)と命名し、商標登録を申請。村田機業場の買収に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受け、これを買収。第二次企業設備により人絹糸設備日産28.1トン(滋賀9.1トン、愛知19.0トン)スフ設備日産25.6トン(滋賀9.2トン、愛知16.4トン)を供出。新興糸の生産を開始(愛媛)。11月買収せる村田機業場を当社武生織布工場と命名し、人絹織布の操業を開始。本部紡織部を設置。12月第34回定時株主総会において定款の一部を改正、(会社の目的に兵器部分品関係の規定を加う)。ナイロン中間工業化試験設備(日産10キロ)を完成(滋賀)。東洋合成テグス(アミランテグス)を全国漁業連合会を通じてはじめて市販。(傍点引用者)

〈昭和18年〉 1月会社の目的変更に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受く(兵器部分品の製作)。ナイロン中間工業化試験設備の操業を開始(滋賀)。第三次企業整備により人絹糸設備日産8.6トン(愛知)、スフ設備日産1.9トン(愛知)を供出す。(これをもって愛知工場の人絹、スフ部門は全部供出)。3月滋賀工場に繊維製造部、化学品部、特殊軍需部を設置。4月「国家總動員法」に基づき商工大臣より「ポリアミド系合成繊維(ナイロン)並びに同重合物の試験研究命令」を受く。日本合成繊維研究会第一分科会技術委員にナイロン中間工業化試験設備を公開。5月兵器部分品の製作並びに組立を開始(滋賀)。三井物産と共同出資のもとに航空機用潤滑油の製造を目的として三洋油脂株式会社(資本金5百万円)を設立。(愛知工場の遊休土地建物の一部を同社に賃貸す)。捲縮スフおよび着色捲縮スフの生産を開始(愛媛)。6月本部経理課は経理部と

なる。7月ナイロン中間工業化試験設備の拡張に関し、「臨時資金調整法」に基づく認可を受く。8月会長伊藤与三郎、代表取締役井上治一、代表取締役を退任、海軍航空本部よりポリアミド合成樹脂（ナイロン樹脂）製造設備拡充を示達され、増設に着手。第四次企業整備により人絹糸設備日産20.6トン（滋賀）、スフ設備日産5.5トン（滋賀）を供出。（これをもって人絹糸設備は日産46.1トン（滋賀）、スフ設備は日産74.5トン（滋賀32.3トン、愛媛42.2トン）となる。）企業整備によりスフ紡40,241錠（愛媛15,517錠、瀬田24,724錠）、スフ織機872台（愛媛372台、瀬田500台）を供出。9月瀬田工場を三井精機工業株式会社に売却し、同工場保有設備スフ紡27,232錠、スフ織機250台を愛媛工場へ移設。海軍へナイロン樹脂を初出荷（滋賀）。11月本部労務厚生部を廃し、勤労部を設置。高重合度スフの生産を開始（滋賀）。12月第36回定時株主総会において定款の一部を改正。桜島染工場は陸軍第二造兵廠宇治製作所に接收される。（傍点引用者）

〈昭和19年〉 1月軍に接收された桜島染工場の代替として、京都晒染工業株式会社の既設染色工場を買収し、当社山科電機工場と命名。アミランテグスの生産を中止（滋賀）。2月専務取締役小澤武代表取締役を退任。常務取締役井上治一氏代表取締役に就任。3月滋賀工場の繊維製造部、化学品部、特殊軍需部を廃し、人絹部、合成部、兵器部を設置。大阪出張所は業務部管轄となる。企業整備により人絹織機163台を供出。二硫化炭素の自給を図るため、昭和工業株式会社の株式を取得。4月滋賀工場工務部を設置し、勤労課は勤労部となる。本部勤労部を厚生部と改称し、紡織部は業務部紡織課となり、工務部を廃止。10月スフ混紡糸の生産を開始。ナイロン樹脂日産50kg設備を完成（滋賀）（傍点引用者）。

〈昭和20年〉 1月社長伊藤与三郎、常務取締役田代茂樹、同山田政次、同井上治一、代表取締役を退任。高松宮殿下滋賀工場を視察。ナイロン樹脂日産1トン設備を完成（滋賀）。5月空襲により愛知工場の一部被爆。7月空襲により滋賀工場の一部被爆。8月15日終戦の詔勅喚発さる。「日本敗る」（傍点引用者）。

（注）（1）（2）（3）（4）日本化学繊維協会「日本化学繊維産業史」より引用。

昭和10年にはじまり昭和20年（日本敗戦）にいたるこの期間は、東レが徐々に生産の規模を拡大して、工場も第二工場より第三工場へ、さらに瀬田工場、東洋絹織愛媛工場、金津織布工場、愛知工場、武生織物工場、山科電機工場などを買収し、規模拡大をはかってきた過程でもある。同時に臨戦体制の進展とともに、国による企業整備が進められ、人絹設備、スフ設備、スフ紡機、スフ織機、人絹織機などの繊維関係設備を鉄資源として供出してきた過程でもあった。一方ナイロンは軍需物資として、その重要性が認められ、生産の比重を移してゆく過程でもある。戦争が企業の発展に関与した過程を、ここに読み取ることができるであろう。

第三章 東レに見る企業の発展を規制する要因

以上の考察を通じて、東レがどのような客観的条件下において、レイヨンを導入しようとする三井物産の意思により、その子会社として成立し、以後三井物産の指導の下に経営の展開を計つ

てきたかを明らかにした。折柄日支事変の勃発により、また太平洋戦争の進展により、東レは国家の戦争を遂行しようとする意思により、徐々に経営の方針を転換せざるを得なくなるわけである。

もともと平和産業としての繊維であり、そのためにレイヨン、スフなどの工場を各地に増設して経営の展開をはかってきたのであるが、総力戦となった戦争経済下においては、東レが従来進めてきた経営の方針も大幅に変更せざるを得なかった。そこで軍需物資としてのナイロン(樹脂)に徐々にその比重を移してゆかざるを得なくなる。

このようにみると、東レに見る企業の発展を規制する要因としては、まず第一に三井物産の指導下に、その経営の展開を進めてきたこと、とくに販売部門をもたず、製品はあげて三井物産を總代理店として、三井物産を通じて消化してきたという点である。この点は、東レの経営を発展させてきた要因として、まず三井物産の存在を抜きにしては語れないということであろう。

第二には、戦争経済の進行とともに、東レの好むと好まざるとにかかわらず、その体制の中に組み込まれてゆくことになるが、東レの開発したナイロン(樹脂)は軍需物資として、その役割を果たしてゆくことになる。したがって、東レの経営の発展を規制した要因として、東レが戦争経済の進展とともに、その国策を遂行する会社として重要な役割を果たしてゆくことになるという点である。

以上東レ創立から終戦までの21年間であるが、この期間において、東レの経営の発展を規制した要因として、少くとも以上2つを指摘することができるであろう。(この詳細は別稿にゆずる。)

第四章 む す び

企業が発展をたどる場合、必ずその発展を規制する要因のあることはいうまでもないであろう。本稿では、東レが三井物産の系列の一会社として出発したこと、さらにその製品が、たまたま太平洋戦争という国運を賭した戦いにおいて、軍需物資として重要な役割を帯びたという2点に重点をおいて、創立より終戦に至った21年間を対象として分析を加えてきた。

紙幅の関係で、必ずしも十分な検討をなし得たわけではないが、財閥系の一会社がどのようにして設立され、成長してゆくかの過程と、戦争という国家の総力戦体制の中において、企業がどのような道行きを辿るかということ、さらに国策に協力してゆくという意味において、経営の重点を徐々に軍需物資としての性格をもつ製品—この場合ナイロン樹脂—に次第に特化してゆくかの過程を十分に認識することができるであろう。(1993, 10, 10)

〈後記〉 本稿は当初昭和39年までに至る41年間の発展の軌跡を意図していたが、紙幅の関係で、とても掲載不能となり、止むを得ず終戦までの21年間にしぼった。ご協力いただいた東レ(株)北陸支店長宮崎宏氏、本学経営工学科卒研究生高橋義孝、三宅雅規、野田奨人の諸君に謝意を表する。

(平成5年10月21日受理)