

序章 会社創立前史 1925年以前

●レーヨンの創出と工業化

繊維は人々の衣・食・住という生活基盤の中で主に「衣」を支え、衣装が民族的文化を伝承するものである一方で、繊維素材は古くから国境を越え、交易の対象であった。絹や綿花、羊毛などの天然繊維は産出地域が限られ、それら産出国は繊維原料として絹や綿花などを輸出することで発展し、それら以外の国々では原料を輸入して加工する繊維産業が製品を輸出することによって発展してきた。

交易の商材とされてきた繊維素材の中でも、絹は陸と海のシルクロードを通じて中国から欧州へと輸出され珍重されてきた。この絹の生産を工業化しようというもくろみは早い時期からあったが、化学技術による人造繊維が誕生したのは、19世紀後半であった。レーヨンは人類初の人造繊維であり、「人絹（じんけん）（人造絹糸（じんぞうけんし））」と呼ばれたように、高価でありながら衣服に必須の素材であった絹の代替品として創製された。このレー

ヨンは20世紀初頭に工業化され、20世紀半ばまで発展を遂げることになる。

レーヨンの生産は、1883(明治16)年に英国人スワン、翌年にフランス人シャルドンネがセルロース(繊維素)を酸で溶解して細い孔から押し出し、均質な糸を工業的に作ることに成功したことから始まった。その量産を目的とした会社が次々に設立されたが、やがてコスト面などからビスコース法が主流となった。ビスコース・レーヨンの事業で、最も成功したのは、英国のコートールズ社であった。

1914(大正3)年7月に第一次世界大戦が始まると、戦場と化した欧州各国におけるレーヨン生産量が減少したことから、日本の輸入量は急減し価格も高騰した。これを契機に、レーヨン国産化の動きが始まり、18年に最初のメーカーが誕生した。

●三井物産によるレーヨン起業の構想

三井物産がレーヨン繊維の内需増を見込み、コートールズ社と独占販売契約を結んだのは、第一次世界大戦終結後の19年であった。その後もレーヨン糸の需要は順調に増加し、輸入量は23年には前年比5倍近い100万ポンド(約500トン)を超え、そ



安川雄之助

の大半（約80％）は三井物産が取り扱うコートールズ社の製品であった。戦後、特に米国経済が好調に推移する中で、欧州各社が大増産し輸入価格が下落した。国内メーカー保護のため、輸入関税引き上げの必要性が活発に論じられ始めた。三井物産にとってレーヨン輸入販売事業は重要な収益源であり、関税引き上げとなれば販売面で大きな痛手となることから、社内では国産化が期待されることになった。

同社内でレーヨン国産化が具体論として語られ出したのは、23年9月の関東大震災直後のことで、推進派の中心人物は、筆頭常務取締役の安川雄之助であった。安川は、コートールズ社との提携が実現し技術移転が図れば、それによって品質優良なレーヨン糸の生産が期待できると考え、23年11月、技術提携についてコートールズ社に打診するよう、同社欧州監督役の瀬古孝之助取締役に指示した。しかし、瀬古による打診を受けたコートールズ社の反応は極めて緩慢かんまんであった。

他方で、三井物産は国産化の動きに先行して、国内の既存レーヨン製造会社との間

で独占販売契約締結の可能性を模索したが、当時優良レーヨン製造会社であった帝国人絹や旭絹織への介入は困難との結論を得たことから、いよいよ新たな人絹製造会社設立を決断するに至った。安川は、①三井物産が大半を出資して本格的なレーヨン製造会社を設立すること、②その会社は外国人技術者の指導の下に自力で工場を操業し、③三井物産と独占販売契約を締結すること、そして④必要な機械の購入と外国人技術者の斡旋はすべてドイツのオスカーコーホン社に依頼することを決意した。

●レーヨン製造会社設立に向けて

当時の三井家のガバナンス体制は、三井家同族が持株会社である三井合名会社の資本を閉鎖的に所有し、傘下事業会社を統轄するというものであった。したがって、三井合名は傘下会社に対して、①取締役会報告の提出、②株主総会前の業務報告会の開催、③経理報告、④各社役員・幹部人事についての事前承認などを義務付けていた。傘下会社のうち主要な会社、すなわち三井物産、三井鉱山などについてはより強固な統括手段が取られ、重要案件は各社の取締役会で決議されても「未決」として三井合名

理事会に提案され、その場で審議・承認されて初めて「可決」となった。

25年9月22日、三井物産は取締役会において、「人絹製造会社設立の件」を議案として審議の上で決議し、三井家のルールに則り「未決」として4日後の26日に開催された三井合名理事会に提案した。しかし、安川が三井合名理事長であった團琢磨らに根回しをしていたにもかかわらず、ここでは承認を得られなかった。その後、同年内に開催された複数回の理事会では議論された形跡はなく、承認は先送りされた。本件が正式に承認されたのは、翌26年1月13日の理事会においてであった。一方、社名を東洋レーヨンと予定されていたレーヨン製造会社の創立総会は前日の12日に開催されており、東レの創立後、三井合名は事後承認をしたのである。

工場の立地選定は、10万坪(33万平方メートル)以上で、豊富かつ安定した水量の得られる河川の近傍で、水質は優良であることなどいくつかの条件を満たす必要があるため、実地踏査に十分な日数をかけることとした。25年6月には踏査旅行が始められ、踏査地点および水質の検査は以降3カ月間に合計22カ所に及んだ。いくつかの候補地を検討しさまざまな障害も乗り越えつつ、最終的な候補地とされた琵琶湖西南の石山



滋賀工場建設用地

地区は滋賀県石山村一帯で、当時は人家がなく水田・陸稻地帯おかぼであった。この地は、京都・福井両機業地に交通・輸送の便もあり、湖から得られる水量・質ともに問題がなく、西側の丘陵(園山)を含め、はじめから優れた工場立地と考えられていた。用地全部すなわち約14万5000坪(約48万平方メートル)の買収が完了したのは26年4月のことであり、買収金額は約100万円であった。

25年秋、ロンドン支店では機械発注と技術者招請に向けた交渉が進められていた。依頼先のオスカーコーホン社は、技師長としてイタリア人ミネリーを選び、製造担当として英国人スターレー、工務担当としてドイツ人ケーラーを推薦した。三井物産側の要望を満たすため、オスカーコーホン社はコートールズ社OBを引き抜くなど、欧州各国から化学者、技術者、職工など20人を超える人々を渡航させることとなった。前後して、日本人技術者の採用も行われた。新会社の基本方針として、技術は外国人技師に依存し、社内の技術者は新卒者を採用し養成を図ることとした。