

## 第1章 会社創立とレーヨン事業の発展 1926～1952年

### ◎創業期の経営(1926～1935年)

1926(大正15)年1月12日の東洋レーヨン株式会社(以下東レ)創立総会では、議長に推挙された安川雄之助は、第1号議案「創立に関する事項」の説明に際して「欧米におけるレーヨン工業の発達は実に驚くべきものであり、わが国においてもまた年々その輸入額を増加しつつあり、したがってこの際レーヨン製造事業を起こすことは、これを小にしてはわが国繊維工業の発達のために、またこれを大にしてはわが国家経済を益すること多大なるべき」と、思いを込めて報告した。

滋賀工場については、同年2月9日に工場設置許可願を滋賀県知事に提出し、4月16日付で認可を得た。以後、東レでは同日を創立記念日としている。第1期工事は難航し、全面的な竣工と工場の運転開始は著しく遅延した。地盤が軟弱であったことから造成には大量の土砂を搬入する必要がある、鉄道の引込線を新たに敷設することに



「麗園」創刊号

もなった。結局、本館事務所と外国人の宿舍は同年11月に竣工したものの、年内には工場、寄宿舎、社宅ともに一部の建屋が完成するにとどまり、操業開始は年を越すこととなった。翌27(昭和2)年2月、工場建設の責任者であったミネリーが自殺したことは、関係者に大きな衝撃を与えた。

27年5月に辛島浅彦(のちの会長)が工場長として赴任し、滋賀第1工場が完成した7月には機械を据え付け、試運転を開始した。8月16日には、ミネリーの後任技師長となったスターレーの指揮の下、レーヨンの初紡糸を行った。滋賀工場においては、

辛島の「工場をもって人間修養の場とする」方針の下、社員の能力向上と全人格的教育を重視した。「青年訓練所」や「晴嵐女学校」を、さらに中堅幹部養成のための工業学校として「平田講習所」(のちの「東洋工業学校」)を設立し、工員対象には「養成工講習会」制度を設けた。30年9月には、社員の啓発と社員間の融和を図るための機関誌「麗園」を

創刊した。なお、社内報については、53年に各工場報とは別に全社共通の機関誌として『東レ時報』（86年『ぴいぷる』に改称）を創刊した。

27年11月、東レは三井物産を総代理店として、各地の販売特約店向けにレーヨンの販売を開始した。特約店はこれを需要家である機業場や問屋に向けて販売することとなった。三井物産は輸出販売にも力を入れ、上海向けを手始めに、満州など中国大陸、朝鮮、メキシコ、インドなどに販路を拡大した。

国内についても桐生、京都、丹後に始まり、福井、石川、大阪、一宮、浜松などの機業場向け販売促進活動を強化するため、滋賀工場の組織として営業部商務課を拡充した。三井物産のレーヨン営業担当者は、ほどなく40人前後まで増員されていった。三井物産経由の特約店の中でも、蝶理商店（現蝶理）が最も積極的であり、伊藤忠商事、丸紅商店（現丸紅）がこれに次いだ。

東レが期間利益金を計上したのは28年上期で、それ以降は每期、利益金を計上した。創業当初は内部留保を優先し無配を継続したが、32年上期には年6分の初配当を実施した。33年7月の株主総会で株式の公開を決議し、増資新株を既存株主に割り当てる

と同時に、三井物産割り当て分32万株を公開し、翌34年7月、東京と大阪の株式取引所に上場した。

●戦時統制下の経営(1936～1945年)

ヒトラーが率いるナチスによって軍事国家へと変じたドイツは、38年に武力による威圧によってオーストリアを併合、翌39年にはチェコスロバキアを併合するとポーランドに侵攻した。これに対して英国とフランスが宣戦布告を行ったことで欧州戦争が始まり、第二次世界大戦の幕が切つて落とされた。

日本では、36年に、陸軍の青年将校が齋藤実内大臣と高橋是清蔵相を暗殺した二・二六事件が起き、翌37年には軍部による盧溝橋ろこうきょう事件を端緒に日・中が全面戦争に入った。さらに、41年12月、日本軍が米国ハワイ州真珠湾と英領マレー半島を奇襲したことから、日本は米・英との全面戦争に突入した。それまで欧州に限定されていた第二次世界大戦はこの太平洋戦争の開戦によって、日・独・伊枢軸国と米・英など連合国が相対峙する未曾有の世界大戦へと拡大していったのである。



辛島浅彦

36年12月、初代会長の安川が退任し、辛島専務が経営を引き継いだ。その後約1年間にわたり会長不在の期間があったが、翌37年12月には辛島が会長に就任した。この時期の東レでは、社長は定款に定めなく、会長が最高経営責任者であった。



伊藤與三郎

太平洋戦争が開戦すると戦時体制下の42年10月、辛島は人絹・絹統制会会長に就任し、東レ会長を辞任せざるを得なくなった。このときには、三井物産大阪支社長であった伊藤與三郎よさぶろうが会長を継ぎ、2年後の44年から1年半は社長として、終戦までの困難な時期の経営を担った。したがって、44年以降は、東レにおいては、社長が最高経営責任者となり、今日に至っている。

37年に日中戦争が勃発し、絹代替品のレーヨン長繊維はぜいたく品として生産・販売が制約され、東レの経営は



東洋絹織愛媛工場(1941年)

戦時統制への適応を余儀なくされた。戦時下にあつてレーヨン原料のパルプの輸入は年々減少し、37年から41年までに半減した。また、輸出に依存してきたレーヨン業界では一挙に設備過剰が顕在化した。一方、36年に政府により豪州からの羊毛輸入制限が発動され、資源自給の観点から、羊毛代替品としてレーヨン短繊維が急速に注目され出し、政府はこれを「愛国繊維」と呼んで、その普及を奨励した。

当時、東レの売上高ではレーヨン長繊維がおよそ90%を占めていたが、統制によってその長繊維の生産が抑制される反面、レーヨン短繊維については、35年7月に滋賀第2工場で、36年8月には同第1工場でも生産を開始し増産を続けた。さらに、36年7月には、東レと東洋棉花(現豊田通商)が共同で出資して東洋絹織を設立し、東洋絹織愛媛工場(愛媛県松前町、レーヨン短繊維製造・紡績・織布一貫、41年7月に東レに吸収)を建設し、38年4月に完工と同時に操業を開始した。また、東洋絹織が琵琶湖水産組合の反対もあつてレーヨン短

織維工場の建設を断念した、滋賀県瀬田町の土地に、紡織専門の瀬田工場を建設し、38年2月に稼働を開始した。

41年7月、当初別会社として設立されていた庄内川レーヨンおよび庄内川染工所を吸収して東レ愛知工場としたが、同年12月、機械設備のすべてを供出した。太平洋戦争下で、東レは軍需企業ではなかったため、設備機器を鉄材として供出することを余儀なくされ、また一定の設備を維持するためには軍需品の生産が不可避となった。



空襲で被災した滋賀工場(1945年7月)

社員数は、創立から10年後の36年末時点で7832人（滋賀工場7827人、東京本店5人）であったが、太平洋戦争が開戦した41年の年末時点では1万164人であった。それ以降は減少に転じ、終戦後の45年末には6750人になった。社員が1万人の大台を取り戻したのは、48年末のことであった。44年6月には日本本土の工業基地に対する米軍の空襲が始まり、45年になると市街地の民家であっても無差別に空襲を受けた。45年5月に愛知工場の一部が空襲に

よって焼失し、さらに滋賀工場が空襲を受けたのは同年7月のことであった。滋賀工場の被害は、死者14人、重傷者50人、軽症者200人余りであった。

●戦後の復興と経営（1946～1952年）

日本では終戦記念日は45年8月15日を指すが、多くの国々では第二次世界大戦終結は同年9月2日とし、終戦記念日または戦勝記念日と位置付けている。日本は8月14日にポツダム宣言受諾を連合国側に伝え、翌15日には昭和天皇による玉音放送を流したが、これは国内における敗戦の宣言であり、日本政府と日本軍の代表が東京湾の米艦ミズーリ号上で降伏文書に調印したのは、9月2日であった。

連合国軍最高司令官総司令部（GHQ）の指令により、財閥解体、独占禁止法と過度経済力集中排除法の制定、農地改革の断行、労働組合法・労働関係調整法・労働基準法の労働三法の制定、義務教育を6年から9年に延長する教育改革などが実施され、戦後日本の社会・経済基盤が整備されていった。49年には1ドル＝360円の単一為替レートが設定され、シャープ率いる税制使節団の勧告に基づく税制改革も実施された。





田代茂樹

経済の民主化は、45年11月のGHQによる三井、三菱、住友、安田の「四大財閥の解体指令」から始まった。東レを生み出した親会社であった三井物産は47年7月に企業再整備法に基づいて解散した。

45年11月、伊藤與三郎を継いで田代茂樹しげきが社長に就任した。その後、親会社であった三井物産が解体したことによってさまざまな影響を受けた。まず、新たに証券会社をはじめ金融機関が大株主となった。また、創業以来の総代理店を失ったため、自主販売体制を確立する必要に直面することとなった。

東レは、レーヨン長繊維を滋賀工場に、レーヨン短繊維を愛媛工場に集約して生産を再開したが、本格的な生産活動に至るにはさらに数年を要した。47年5月、自主的な販売を営む組織として商務部を大阪に新設した。

この頃、GHQから田代、辛島、伊藤など戦時中に役員を務めた数人に公職追放の指令が下された。田代は47年6月末をもって東レを辞職し、田代の後任として経営を担っていた常務取締役の袖山喜久雄が、翌48年7月、社長に就任した。袖山は東レ創



袖山喜久雄

業時の26年に大卒新入社員として採用された1期生であった。その後、田代は追放を解除され、50年3月の臨時株主総会で東レ取締役に復帰し、会長に就任した。

大阪の商務部については、49年3月に販売部に名称を変更した。同年には、販売体制の確立を目指して、解体前の三井物産に在籍していた森廣三郎（ひろさぶろう）のちの社長を常務取締役として迎え入れた。

田代の後を継いだ袖山社長は、「物を作ると同時に人を作るのが東レの経営の基本思想」と唱え、GHQの指導による米国流の近代的管理方式を導入しつつも、創業以来の東レ流人材育成との融合を試みたのであった。従業員数は48年末に1万917人となり、50年末には1万5220人と年々増加が続いた。

終戦直後には、復員者を受け入れるため、民需事業を拡大する必要があった。ペニシリン研究の権威者であったフォスター博士の講演を聴いて可能性を感じた田代社長の招きに応じ、46年12月、フォスター博士は滋賀工場を来訪し、タンク培養によるペニシリンの製造を勧めた。

東レは翌47年1月に研究を開始すると同時に、300リットルのタンク2基によるパイロットプラントを設置し、第1回の培養を開始した。

しかし、その後ペニシリン製造業者が増加し、本来が繊維会社である東レの当該事業は販路も全くの新規開拓であり、他事業との相乗効果も乏しいなど、競合に耐え得る見通しが立たず、53年にペニシリン生産を停止することとなった。この頃、経営陣は、すでにナイロン繊維の工業化を視野に入れていたのであった。

### ●ナイロンの工業化

38年10月に米国のデュポン社は、ポリアミド系の合成繊維の開発に成功し、これをナイロンと命名したことなどを公表した。また、同社が表明したナイロンに関するうたい文句は「石炭と水と空気から作られ、鋼鉄よりも強く、クモの糸よりも細い」というセンセーショナルな文言もんごんであった。その出現はまさに「合成繊維時代の幕開け」を意味し、レーヨン繊維で一時代を画かくそうと考かんえていた東レの首脳部ばかりでなく、世界の繊維関係者に衝撃を与えるものであった。ナイロンを発明したカローザスはハーバード大学講師と



ナイロンを発明したW. カローザス

して学究の道を歩んでいたがデュポン社に身を転じ、35年にはポリアミド繊維(ナイロン66)を発明していた。

デュポン社がナイロンを発表した直後に、三井物産ニューヨーク支店からナイロンの見本が日本に送付された。これを参考に、東レの研究陣はナイロン66の研究に取り組み、39年12月27日にナイロン66の溶融紡糸に成功した。研究陣はカプロラクタムから生成するポリアミド、すなわちナイロン6の研究にも着手し、41年5月には、その溶融紡糸にも成功した。太平洋戦争が勃発した直後の同年12月、東レは臨時資金調整法による許可を得て、ナイロン66繊維日産5キログラム、ナイロン6繊維日産5キログラムの中間工業化試験設備を建設することになった。

開戦直後でありながら、ナイロンの開発は、研究室レベルから工業化試験の段階に突入した。42年10月、ナイロンに「アミラン」という名称を付け、商標登録を行った。設備が完成すると、食糧確保の点から漁業用のテグス用途を重視し、42年12月、「東洋

合成テグス」の名称で市販を開始した。43年4月、国家総動員法に基づいて商工省から「ポリアミド系合成繊維の研究命令」が出たため、ナイロン6の樹脂(チップ)日産1トンと同繊維日産50キログラムの設備を建設することとした。敗戦直後の45年10月、滋賀工場で「アマラン」テグス日産50キログラム設備の生産を再開し、生産が安定した47年6月には商標を「銀鱗ぎんりん」と命名して発売した。

46年、連合国繊維調査団が滋賀工場を視察した際、「アマラン」を見せたところ、デュポン社の特許を侵害しているのではないかと指摘があった。この「アマラン」はナイロン6であり、デュポン社が生産していたナイロン66とは製法も物質も異なるが、製糸以降の周辺特許も含めれば抵触問題もあることから、東レの経営陣はデュポン社と技術提携契約を結び特許紛争などの危惧をなくすことが上策と考えた。交渉を開始すると、50年11月、デュポン社から技術提携について了解と条件が送付されてきた。

東レはデュポン社が提示した条件を検討する一方、外資導入に必要な手続きを進めた。その後、デュポン社との交渉もさらに進展し、翌51年6月、米国のデラウェア州ウィルミントンにあるデュポン社本社で、東レ側は田代、デュポン社側はスウィント外国



デュボン社との特許使用許諾契約調印(1951年6月)

部長が、特許使用許諾契約に調印した。デュボン社への支払い対価としては、ロイヤルティーは売上高の3%、内金としての前払い金は300万ドル(10億8000万円)、契約期間は15年の条件であった。その時点での東レの資本金は7億5000万円であったから、前払いは資本金のほぼ1.5倍であった。交渉の結果、これを5回に分けて支払うこととなった。

戦後、物資が極端に不足する中で、繊維業界に化学繊維(化繊、レーヨン)ブームが到来し、化繊各社におけるレーヨン短繊維の増設が相次いだ。しかし、東レは将来の発展を期してナイロンの量産化・増産に経営資源を傾斜配分したことから、その後に訪れたレーヨン短繊維の設備過剰による業界の沈滞から免れることとなり、ナイロン事業の成長による高収益を一人謳歌することにつながった。

50年5月、カプロラクタムとナイロン重合工場の敷地として、粗原料のシクロヘキサン、アンモニア、硫酸などの



名古屋工場(1951年)



愛知工場全景(1952年)

供給元の東亜合成化学に近い旧三菱重工業大江工場の一部を買収し、東レ名古屋工場と命名した。7月には名古屋・愛知両工場の地鎮祭を挙行し、本格的な建設を開始した。愛知工場の製糸設備建設工事は翌51年2月に完了し、ナイロン長繊維の初紡糸を行った。また、同年12月には、名古屋工場でナイロン短繊維の生産を開始した。

ナイロン長繊維については、テグスと漁網は早い時期から重点用途とした。さらに、衣料用マルチフィラメントの細デニール化を進め、52年に30デニール、53年には15デニールのフルファッション(よこ編)の婦人用長ストッキングを発売した。また、52年に厚木編織(現アツギ)からシームレスストッキングが発売された。53年には、ウーリーナイロンを生産する東洋ナイロン撚糸加工と、トリコット(たて編)製品を生産する東洋ナイロン編物を設立、製品開発を急いだ。