

在華紡勤務 27 年の回顧

——稲葉勝三氏（豊田紡織廠）インタビュー——

1974 年 8 月 19 日 頤和園（中日ビル，名古屋）にて

聞き手：桑 原 哲 也
校 閲：富 澤 芳 亜

【解説】

このインタビューは、1922 年から 49 年までの 27 年間で、上海の豊田紡織廠と中国紡織機器製造公司の職員として過ごした稲葉勝三氏の経験を、当時、神戸大学大学院経営学研究科の桑原哲也氏（現福山大学経済学部教授）が聞き取ったものである。

稲葉氏は、上海の豊田紡織廠の操業開始に際して、1922 年 8 月に名古屋の豊田紡織から派遣された 10 人の職員の 1 人であり、上海では営業（原綿手当てと製品販売）などを担当した。1945 年の敗戦後も西川秋次豊田紡織廠支配人などとともに、上海の中国紡織機器製造公司に残り自動織機の製作に従事するなどし、1949 年 2 月に日本に帰国した。帰国後には、1957 年から 1971 年まで豊田紡織の常務など役員を歴任している。稲葉氏が上海で過ごした 27 年間には、五・三〇事件、上海クーデター、日中戦争、日本の敗戦後の国民政府による留用などがあり、インタビューでは当事者としての貴重な経験が語られている。

こうした経験談の中には、豊田紡織廠など中華紡の経営陣に三井物産、伊藤忠、東洋棉花など商社出身者の多かったこと、上海での豊田佐吉、日貨ボイコットへの対応やその内幕、中華紡各社の経営上の特徴など、これまであまり知られてこなかった事実も含まれている。

インタビューが収録されてからすでに 35 年余が過ぎており、音源のテープには劣化、テープの入れ替えなどによる音声の中断があり、聞き

手の桑原哲也氏とともに適宜語句を補うとともに、インタビューに登場する人物、事象などについても注を附した。またインタビュー中の「支那」、「日華事変」、「大東亜戦争」などの用語は、改めずにそのまま収録した（富澤芳亜）。

中国への進出の理由

○稲葉 （豊田紡織廠のことは）三好静一郎さん¹⁾が一番主になってやっておりますから、一番よくわかると思うのですよ。

三好（静一郎）さんも私も大正 11（1922）年から（の勤務）だからね。

○桑原 はい。

そして『豊田紡織株式会社史』という社史が出ていますね²⁾。岡本藤次郎さんが中心になって書かれました。あれもだいたい読みましたけど、わりにこの本も、あの本も、やはり決定的な、例えば進出の決定的な理由とかいうのは、少しぼかしてあるのではないかと思うのですよね。

例えば『豊田紡織株式会社史』では日支親善のためとか、今後は武力でではなくて経済力で進んでいかなければならないとか、第一次世界大戦後ですね。そういう非常に高邁な思想で、豊田佐吉氏は向こうへ渡られた。それは、ごく一般論だと思うのですよね。もっと決定的な理由とか、どうしても出ざるを得なかった理由というようなものは、僕がこれから見つけなければいけないと思うのですけどね。

○稲葉 同興紡の調（虎雄）³⁾さんや何かには会ったの。

○桑原 ええ。同興紡では立川（団三）さん⁴⁾と調さんに。

○稲葉 調さんに会ったの。

○桑原 はい。会いました。

○稲葉 立川さんより、それは調さんのほうがよく知っているわな。立川さんというと、年寄りの立川さんかね。

○桑原 92歳。

○稲葉 あの方だったら、もう最古老でしょう。

私らが聞いている範囲とか感じでは、豊田佐吉さんというのは実に偉い方だったと思うのです。日本では、まだ織機の研究をやって、小さな織布工場しか持っていなかったぐらいのときに、明治 44（1911）年とか明治 40 何年に、もうアメリカへ行かれてね⁵⁾。

- 桑原 あの失意のうちにアメリカへ。
- 稲葉 アメリカへ行って、それから西川（秋次⁶）さんを。
- 桑原 帯同されて。
- 稲葉 一緒に、また明るく年か何かに行かれたのですわな。
- 桑原 はい。
- 稲葉 そういう方で、一歩何か進んだようなところがあった方ですね。出は大工さんだけど、それは品格もあったしね。
- 桑原 品格。やはり人を引っ張っていくだけの。
- 稲葉 昔、大工をやっていたとか、そんな方にはとても見えないのです。それはもう立派な、品格もあるし、顔でも何でも立派なところの出の人みたいな感じが。ものの言い方でもね。ものの言い方から何から、そういう立派な品格を備えていましたね。この人は昔に大工をやっていたなんて、そんなふうにはとても思えない立派な人でした。
- そういう方だから、ぱっと支那ということが頭に浮かんだのではないですか。そんな明治 40 何年ぐらいにアメリカへ出かけていこうというぐらいですからね。
- それと、自分が発明していた織機を支那に持って行けば、日本の国益にもなるし、これによって支那の人たちも恩恵を受けるだろうということが豊田佐吉翁の考えだったようですね。これを私は何べんか聞かされました。そういうことを。
- 桑原 先見の明があって、要するに後ろ向きではないと。常に前向きの姿勢で、そういう基本方針で。
- 稲葉 それで、そう金儲けを主にやる人ではなかったですからね。「俺は研究をやるのだ」と。「おまえたちは俺の研究の資金を稼いでほしい」ということを、しょっちゅう言いましたね、豊田佐吉翁というのは。
- 桑原 もう大正の終わりごろにも、そういうことを言っておられたのですか。
- 稲葉 もう初めから、それを言っておられたですね。
- それと偉かったのは、大正 8 (1919) 年⁷ か何かに自分が支那へ行って、それでやろうと腹を決めて帰って、その翌年ぐらいに西川を連れて上海へ行かれて、そのときに大きな邸宅を買ったのですよ。
- 桑原 そのときに買われたのですか、大正 8 年に。

○稲葉 大正8年だと思いますね。当時、日本人で上海にそんな邸宅を持っている人は1人もいなかったです。みんな日本人が住んでいるようなところへ固まって住んでいて、もう出稼ぎみたいなものですわな⁸⁾。

○桑原 そうでしょうね。

○稲葉 一旗揚げたら帰ろうというような人たちが多かったのですが、豊田さんはフランクスタウンの外国人ばかり住んでいるところに大きな邸宅を買って、これは庭も、どのくらいあったでしょう。3,000坪ぐらいはあったかもわからないですよ。芝生で、ちょっとゴルフの練習でもできるような広い邸宅だったのです。それから、家も立派なものだった。芳沢（謙吉）公使⁹⁾が王正廷¹⁰⁾と交渉をやるときに、芳沢さんの一行をそこへ泊めて、そこでも会談したことがあるぐらいでね。そういう立派な邸宅を、ぼんと買ったのですね。

○桑原 それはフランス租界に。

○稲葉 フランス租界に。それは前にドイツ人が住んでいた家で、居抜きのまま買ったのですね、調度品や何かも。それは、やはり日本人は海外へ行ったら、そんなみみっちいことをやっていたはいかんと。信用が第一だから、小さなところに住んだり、宿屋住まいではいかんと。まず信用を得るためには、やはり邸宅を持たなくてはいかんということで、それは立派な邸宅を持ってね。当時、三井物産と三井の支店長の宅がフランクスタウンにあったのですが、それでも豊田邸にはかなわなかったですな。あの立派さ、豪華さにおいて。

私たちも、その3階に泊まっていたのですよ、留守番に。しょっちゅう留守ですから、用心棒と。

○桑原 留守番といっても、だいたいそこにずっと。

○稲葉 私たちは一番上の3階に住んで、社員が3人泊まっていた。それから日本人の女中が1人と、支那人のコックが1人と、庭師が2人いましたかね。そのくらいで住んで。私は朝、会社へ行って、また晩に帰って来るのですが、常時4人か5人がそこにいました。

それで、日本から豊田利三郎¹¹⁾さんや兎玉一造さん¹²⁾などという人が来ると、みんなそこへ泊まって食事をしたりね。ごちそうをするのですが、その邸宅でごちそうをしたりね。それから海軍の偉い人とか、相当の人も豊田家にはよくみえて、泊まっていかれたりしたことがあるので

すが、そういうちょっと常人では考えつかないようなことを、豊田佐吉翁というのは、ばんとやった人ですね。

それから、有名な杭州というところがあるでしょう。

○桑原 上海の近くですね。

○稲葉 上海から、わりあいに近いところにあるのです。そこに別荘を買って、そいつは、しまいに日本の領事館へ寄付しましたね。

○桑原 何年ごろ寄付したのですか。

○稲葉 何年ごろでしょう。

○桑原 戦争中ですか。

○稲葉 いや、戦争中ではない。戦前ですよ。それは昭和 12（1937）年まででしょうね。もっと前ですわ。昭和の初めごろではないですかね。

○桑原 それは、すぐ売ったわけですね、あまり使わずに。

○稲葉 ええ、すぐ。そういうつもりではなかったのでしょうかね、初めから。そのへんは、ちょっと私はわかりませんが、それは日本の領事館に寄付しまして、総領事や領事官がそこへ住まっておりました。

そういうふうで、金儲けということよりも、ちょっと変わった頭の持ち主だったですね、豊田佐吉翁というのは。

○桑原 そうですね。だいたい紡績が上海に工場をつくるまでの日本人には、商業とか、小さい資本で一旗組みたいな人が。

○稲葉 それが多かったですね。

○桑原 それで紡績が本格的に工業経営をやりだして、根付いたと。

○稲葉 そうなのです。それで、だいたいほかの紡績、上海で日本人の紡績は 9 社ありましたが、9 社あったなかでも全部、工場の近くとか社宅とか、そういうものに工場長でも社長でも、みんな住んでいましたよね¹³⁾。

○桑原 ああ、社宅にですね。

○稲葉 社宅に住んで、そのほかに住んでいる人はいなかったです。ところが豊田さんだけはフランスタウンへ、ほんとはつくってね。

○桑原 それは豊田氏の特徴ですね。

○稲葉 それは、ちょっと日本でも、そう見られないような邸宅でしたよ。

○桑原 わりに大阪の紡績の経営者というのは、けちけちして、詰めてやるというのがやり方で、谷口房蔵氏¹⁴⁾なんかでも一切金を出さない

という感じの人で。

○稲葉 そうそう。細かい人だったよね。

(上海) 豊田紡織廠の経営

○稲葉 豊田佐吉さんは、もう西川さんというのに全部任せておられましたね。もう1人、石黒昌明という人がいて、この人は同文書院（東亜同文書院）を出て。

○桑原 石黒常務とか書いてありましたね。伊藤忠から。

○稲葉 この人は東亜同文書院を出て、伊藤忠へ入って、伊藤忠の漢口支店長か何かをやっていた人ですが、その人を呼んで、西川さんは技術者ですから、石黒昌明さんに営業のほうをやらせた¹⁵⁾。

その2人に任せきりでした。主たる力は西川さんが持っていましたけどね。西川さんの下に石黒さんがいるというようなかっこうでしたけど。

○桑原 石黒さんというのは、東亜同文書院を何年ごろに出て伊藤忠に。

○稲葉 あれは2期か3期ごろではないですか。

○桑原 同文書院は明治の終わりにつくられたのですかね、僕はよく知りませんが。

○稲葉 そうそう。だから大正かね¹⁶⁾。

○桑原 大正の1, 2 (1911, 12) 年ごろに伊藤忠に入って、ずっと勤めておられたという。

○稲葉 そうでしょうね。こういうところは三好さんがよく知っているかもしれないですね。

○桑原 だいたい上海で紡績を営むという会社は、わりに商社から人をもらってくるという例が多いわけなのですけどね。立川（団三）さんも三井物産出身ですし。

○稲葉 三井物産ですね。岡本（藤次郎）というのは東洋棉花から来た人だしね。

○桑原 岡本藤次郎さんは何年から上海の豊田紡織に。

○稲葉 いや、岡本さんは上海の豊田紡織廠には全然みえなかったです。内地の本社のほうばかりです。上海は西川、石黒という、この2人ですね。社長は豊田佐吉さんでしたから。

○桑原 そのほかに商社から人をもらってきたというような事は、もう

ありませんか。石黒さん以外に。

○稲葉 石黒さん以外に、営業部長をやっていた、製品の販売、綿花の買い入れの一番トップをやっていた人で、三田（さんだ）省三¹⁷⁾という人がいる。これは東洋棉花からみえた人でね。

○桑原 それは何年ごろにみえたのですか。

○稲葉 豊田紡ですか。

○桑原 ええ。

○稲葉 大正 9 年か 10 (1920, 1921) 年でしょうね。

○桑原 創業初期ですね。石黒さんも大正 9 年か 10 年。

○稲葉 そうです。石黒さんは 9 年ごろではないですか。一緒の時分にみえた人ですね。それで三田さんという人は、まだそのときは重役ではなかったですけど、石黒さんは初めから役員でした。

○桑原 その場合に、内地のほうは大正 7 (1918) 年に豊田紡織株式会社という名前になったのですが、そこからは西川さんだけが向こうへ移られたわけですか。

○稲葉 そうです。

○桑原 そのほかに付いていった人が。

○稲葉 技術者は何人か行っていますね。

○桑原 西川さんの下に技術者が。

○稲葉 日本にいた紡績の人ね。その方たちが何人か。まだ、その時分は西川さんが 39 歳か 40 歳ぐらいのときではないですか。最初に行ったときは 40 歳になっていないかな。そのときから一番トップで、工場の建設から全部やられたのですからね¹⁸⁾。

○桑原 そして営業と言いますか、取り引き、原綿の買い付けと資材と、そして販売というようなことを担当される方は、内地から連れて行かれなくて、現地通の中国通。

○稲葉 中国通でもなかったですね。

○桑原 石黒さんも中国通でもなかったのですか。

○稲葉 石黒さんは中国通です。上海で大学に行っていましたからね。それで伊藤忠の漢口の支店長をやっていたのだから、この人は支那通ですわ。中国通です。

三田省三という人は、内地の東洋棉花の神戸におられて、それから上

海の豊田紡に來たのです。この方も生きていますよ。石黒さんは、去年亡くなったのですかね。

○桑原 稲葉さんは何をやって。

○稲葉 私は、その三田さんという人が、青島工場をうちがつくったときにね。

○桑原 あれは昭和10(1935)年ぐらいですね。

○稲葉 うん、10年ごろでしょうね。青島工場をつくったときに、三田さんが青島の一番大将で行かれました。一番主席でね¹⁹⁾。

○桑原 工場と営業と。

○稲葉 営業、全部見るようにね。工場長も行きましたけど、三田さんが一番大将で行かれたのです。その後を私が。

○桑原 ああ、青島工場長。

○稲葉 青島じゃない。上海の営業のほうをね。

○桑原 三田さんの後釜に。

○稲葉 後を。私が原綿や製品をずっとやっていたのです。これは終戦まで私が引き受けてやっていたのですがね。この三好(静一郎)さんというのは事務所を全部、総務とか調査とか何から、事務所の全部を見ておられたのです。外部との折衝とか何か全部、三好さんがやっておられたのです。

○桑原 西川さんの。

○稲葉 西川さんの一番(の)梃子みたいなものでしたね。

○桑原 実際に動くのは三好さんですね。

○稲葉 そうです。

○桑原 ちょっと話が飛びますけど、青島工場と上海工場の場合、営業は原綿の買い付けを一緒にやるとか。

○稲葉 なかったです。

○桑原 もう別々に。

○稲葉 別々にやりました。全部、別々です。上海で買い付けて送るとか、青島の製品を上海で売るとか、そういうことはなしに、全部、別個でやりましたね。だから、うちは日本の紡績では小さかったのに、上海のほうが大きかったぐらいですからね。

○桑原 そうですね。内地よりも上海のほうが大きかった。

- 稲葉 上海のほうが大きかったです。一番大きいときに、戦争で焼きましたけど。
- 桑原 ええ、昭和 12（1937）年ですね。日華事変のときに。
- 稲葉 一番多いときは 14 万 7 千 錘 ありましたからね、上海の豊田紡が。それと織機が 2,000 台ぐらいありましたよ。
- 桑原 豊田の場合は糸売りはなしですか。
- 稲葉 いや、糸も売ってました。糸売りも綿布も両方やってました。
- 桑原 だいたい 20 番手ぐらいなら、何錘ぐらいで織機 1 台と釣り合うのでしょうか、綿布をつくる場合に。計算する場合は 15 対 1 で、織機 1 台を 15 錘に換算するというふうに、紡錘換算というか、やるのですけど。
- 稲葉 それは織物にもよりますけどね。細い番手のものと太い番手のものがありますが、だいたい 22, 23 番手の織物が一番多かったですよ。細布²⁰⁾という織物が。
- 桑原 ああ、細布ですか。
- 稲葉 支那人の着る青い服を、みんなレイブウと言っていました²¹⁾けど、上海の紡績は各社とも、それが一番多かったですね。それは、やはり 1 台 15, 6 錘ではないですか。
- 桑原 ああ、そうですか。15 錘, 16 錘で 1 台にける糸ができるという。
- 稲葉 ええ。だから糸売りもずいぶんありましたよ。
- 桑原 豊田紡織という織機中心で、糸売りはなしで、織機に合わせて紡績もやるというようなことが。
- 稲葉 日本は糸売りなしで、全部、織物でやってました。日本の豊田紡というのは、全部糸売りなしで綿布ばかりだったのですが、上海はだいぶ糸売りがありましたね。半分以上、糸売りがあったのではないかな。
- 桑原 売り上げの半分。
- 稲葉 生産の。
- 桑原 例えば、1,000 梱（こり、綿糸は 400 ポンド、181.44 kg）つくったら、500 梱を。
- 稲葉 うん。500 梱、もっと糸売りではなかったかと思うぐらいです。
- 桑原 半分以上ですね。

- 稲葉 ええ。
- 桑原 そうしたら、ほかの会社とそう違うわけでもないですね。
- 稲葉 違いますね。
- 桑原 豊田が綿布ばかりというのは内地の特色であって。
- 稲葉 内地はそうでした。それは私たちが二十何人いたのですが、そのあいだに半期だけ赤字のときがありましたかね。1年に2回、決算をやりますね。その1期だけ赤字があった。どのくらいの赤字だったかは覚えがないですけど、赤字があって、非常にみんな緊張してやったことがありますね。
- 桑原 それはいつごろの話ですか。
- 稲葉 それはだいぶ前ですね。昭和何年ごろだっただろう。
- 桑原 やはり昭和に入ってからですか。
- 稲葉 昭和に入ってからですね。昭和の初めごろでしょうね、きっと。どういことだったのか、しっかり覚えがありませんが、もうしっかりやらなければいかんということだね。
- 桑原 やはりそういう気持ち。
- 稲葉 西川さんからずいぶん言われて緊張した覚えがありますがね。あとは全部儲けました。もう1期も赤字などはなしに、全部黒字で、それは相当儲けました。内地の刈谷にある豊田自動織機などをつくる時なんかは、上海からずいぶん金を送ったものですよ。

上海での豊田佐吉

- 桑原 初め、内地の豊田紡織も、豊田佐吉氏の研究費を捻出するという目的でやったのですけど。
- 稲葉 上海でも、その豊田邸の3階に豊田さんの研究する部屋があって、そこで豊田さんが図面を描いたり、工場から大工さん呼んで、こういうものをつくれとか、こういうものを組み立ててみようとかということをやっておられたのですよ。その時分に研究をしていたのは、もう織機は出来上がっていましたからね。
- 桑原 織機が完成の域に近づいたというのは、昭和の初めぐらいですか。もう大正の末には。
- 稲葉 いや、昭和の初めでしょうね。

- 桑原 [昭和] 5 (1930) 年に亡くなられましたかね。
- 稲葉 佐吉さんはね。
- 桑原 その直前に。
- 稲葉 それでは、もっと前ですね。
- 桑原 大正の末ぐらいか、昭和の初めぐらい。
- 稲葉 大正の末ぐらいですかね。
- 桑原 大正 13, 14 年, 昭和 1 年, 2 年 (1924 ~ 27 年) ぐらいが。
- 稲葉 うん、そんなところかもわかりませんね。そのとき上海では、もう環状織機というやつを豊田さんが研究されていました。丸い織機ですね²²⁾。それは完成せずに終わりましたがね。織機はシャトルというやつがこういって、こういって機を織っていくわけですが、それは力の無駄があるというわけで、ぎゅうっと回ってしまうような。
- 桑原 ああ、それは力に無駄がないですね。
- 稲葉 力の無駄がないようにね。普通の織機は、こうぼおんと向こうへ打ってやったやつを、また向こうからはじき返すでしょう。
- 桑原 ええ。
- 稲葉 だから、それは力の無駄があるというので、だだっと回ってしまつて織物を織っていくような。それで、こう切ると、長い大きな木綿ができるというような織機の研究をやっておられました。どういうものかは、みんなをその部屋へ入れないからわからなかったですけどね。そういうものや、ほかのワインダー²³⁾とか、いろいろなものを研究されていましたね。
- だから、会社の糸を売rinaさいとか、買いなさいとか、あそこをどうしなさいとか、全然言わなかったです。
- 桑原 そういう研究は内地でやったほうがやりやすいような感じがするんですけど、豊田氏は。
- 稲葉 きっと上海は雑音が入らなくてよかったのではないですか。
- 桑原 ああ、かえって。
- 稲葉 かえって。
- 桑原 なぜ向こうまで行って、邸宅を買って研究をしたのだろうか、わざわざあんなところまで行ってやらなくても、こちらで研究をすればいいのではないかと思ったんですけどね。

○稲葉 うん。

○桑原 大正8(1919)年に買われて、それから病気でこちらへ帰られるまで、だいたい向こうで。

○稲葉 向こうにずっとおられた。だから向こうが気に入ったのではないですか(笑)。それはうるさくないですからね。

○桑原 内地はだいぶうるさいので嫌がっておられたみたいですけどね。

○稲葉 嫌だったのでしょうかね。

○桑原 向こうは静かというか、雑音が入らないというか、やはり日本人の、例えば、商社なんかは、すぐにこういうのをつくらないかとか話しかけてきたり、今度工場を増設しないかとか。

○稲葉 ありますね。

○桑原 いろんな話があると思うのですよね。

○稲葉 向こうでは、それはないですからね。

○桑原 そういう意味で雑音がないということですね。研究に専念できる。

○稲葉 専念できると。

○桑原 実業家として忙しくならなくてもよいということですね。

○稲葉 そうそう。会社へは、たまにちょっと来て、時々みえたのですが、すぐに帰っていくとかね。ちょっと来ては日記を書いて行かれるような。でも立派な人でしたね、おっとりした。大工さん上がりだというような感じは全然受けなかったですね。立派な人だった。

○桑原 それは向こうで工場が操業に乗るまで、自分が陣頭指揮を執るために上海へ行ったのではないのですね。

○稲葉 違いますね。

○桑原 そういう感じがする、誰でもそう思いがちですけどね。

○稲葉 そうではありませんね。

○桑原 違いますね。

○稲葉 向こうで儲けた金は、こちらの豊田さんがつくった自動織機にずいぶん金を送っていますよ。それから、いまのトヨタ自動車が、初めは豊田自動織機のなかにあったのですが、今度は分かれて、独立してトヨタ自動車工業をつくる時なんかも、その払い込みを自動織機がやる。払い込みを西川さんが上海から。だいぶ反対がありましたけど、石田(退三)さんなどは自動車なんか反対していましたが、西川さんがよろし

いというので、ほんと金を出して自動車をやらせたという話ですよ。それは何かほかの文献に載っていますがね。西川さんは亡くなられたから、いま石田さんが、ぱっと表へ出ているようになっていきますけどね。

○桑原 石田退三さんですか。

○稲葉 そうそう。

○桑原 あの方はトヨタ自動車工業の役員。

○稲葉 うん。社長をやって、会長をやって、いま相談役か何かをやっているね。だけど、自動車工業をつくる時は反対していたのです。それで西川さんがよろしいというわけで、上海からずいぶん金を、上海で儲けた金をね。そして上海の工場はどんどん増えていくしね。

中国紡織業について

○稲葉 終戦のときに私は向こうにいて、支那人の紡績の人たちと一緒に話をしたのですよ。そうしたら、支那人の紡績の若い連中は、みんないい給料をもらって、自動車なんかを持って、いい生活をしているのですね。

○桑原 日本人の職員ですか。

○稲葉 いや、支那人紡績の社員ですね。だから中国人です。ちょうど私らぐらいの仕事をやっている人たちに、終戦後、工場を接収されてしまってから私は会って、いろいろと話を聞いたり、その生活ぶりを見たのですが、もう私たちの生活より雲泥の差がある。向こうの生活のほうがいいのですよ。それだから、われわれは働き過ぎだな、搾取されていたのかなとね。資本家に相当こき使われてだね。

○桑原 そのぶんだけもらっていないと（笑）。

○稲葉 ははは（笑）。終戦のときに、そういう感じを受けた。支那人の紡績なんか、日本人の紡績には問題にならなかったですからね。

○桑原 問題にならないですね、技術的にも。

○稲葉 うん。排日や何かをやっても、どんどん品物を買いに来るとですよ、内緒で。日貨排斥や何かをやってもね。

○桑原 支那人工場の商標を付けて。

○稲葉 ええ、裏から内緒で買いに来るとですよ。

○桑原 これは面白い話ですね。

○稲葉 それで、どんどん品物が出ていきますからね。それは上海でつくったやつが、とにかく天津や何かにずいぶん行ったものですよ。天津へ行って、天津から奥へ入っていくのですがね。それから漢口、支那全国へ出していましたからね。また在華紡は南洋だとか、インドのほうへも輸出していたでしょう。インドとか南洋、ジャワとか、それからアフリカ。あちら方面まで輸出はやるし、支那の全国に製品が出ていましたからね。

私らは日本へ終戦で帰ってきて豊田通商へ入ったのですが、それで私は繊維部をやったのですが、もう商売の小さいのにびっくりしました。商売の単位の小さいのにね。(上海では)出荷するのでも、どんどん大口で出ていっていましたからね。こんな1梱だ、2梱だなんていう数ではなくて、どんどん出て行っていた。

○桑原 それは昭和12(1937)年以前でも、そういう大口。

○稲葉 うん、そうですね。

○桑原 それは新内外綿のいま専務をやっておられる杉本(栄蔵)さんも、昭和12年以後ですが、金州におられて、取り引きは大きいと。日本でやっている1梱や2梱という、そういうけちな取り引きはやらないと。

○稲葉 そう言っていたでしょう。

○桑原 「そんなはした金の数は、こっちも数えへん。貨車何両ぐらいと言って売るのだ」と言っておられたので。

○稲葉 私のは貨車ではなくて船でしたけどね。それで商売は大きかったですね。だから、日本へそれだけ金を送って、しかも上海では工場、初めは3万錘ぐらいでしたが、それが、だあっと増えていきましたからね。それは日本から金を送ってもらわずに増やしていったのですから。

五・三〇事件前後

○桑原 排日運動のときに(はどのような対応を採られたのですか)。

(テープ入れ替えにより音声中断)

○稲葉 (五・三〇事件のような)、ああいう政治的な問題で起こるストライキですね。そういうもののほうが怖かったですわ²⁴⁾。

○桑原 政治的背景のストライキが一番怖かった。

○稲葉 怖かったわけですね。三好(静一郎)さんはピストルで、ここ

を貫通されているしね。あさってお会いになったら、そのときの情勢を聞いてごらん。ここにも出ていますでしょう。

○桑原 書いていましたけどね、1人死亡。

○稲葉 あのときに三好さんが一番重体で、あの人が一番危ないのじゃないかと言っていたのです。そうしたら三好さんが助かって、ほかの人が死んでいる。その災難に遭った人たちは、ほとんど亡くなりましたけど、三好さんはピストルでここを貫通されて、口からも血が出るし、一番危ないと言われていた。その人が助かって、いま、まだ健在ですがね。

○桑原 そうということが一番怖いですね。

○稲葉 うん。それは中の職工がやるのではないのです。外部のそういう分子たちが集まってきて、工場の中の人たちを扇動するわけです。だから、工場の人にやられたわけではなくて、外部の人にやられたわけですね、三好さんなんかでも。

○桑原 そうですね。

○稲葉 ちょうど私も、その時分、上海におりましたけどね。自動車で、西川さんたちは社宅から工場へ入ったわけです、1台は。それから、会社の近辺や会社の中が不穏だということで、あとの1台にみんながたくさん乗って工場の門前に行ったら、工場の門の前に群衆がたくさんおりまして、中へ入れないのだ。それで着いたら、その群衆に自動車から引きずり下ろされて。

○桑原 やっぱり引きずり下ろされたのですか。

○稲葉 それでみんなが、工場の近くにも社宅があったものだから、そこに逃げようと思って、ちりぢりばらばらになったのです。そうしたら工場の前に、蘇州河という川が流れているのですが、その中へ投げ込まれたり。

それから三好さんは逃げて、工場の隣の社宅へ逃げようとしたときに、道で転んで、上からピストルでバンと撃たれてね。それで全部、相当の負傷をしたのですが、川の中へ投げ込まれた1人は、傷口からばい菌が入って、丹毒か何かで亡くなられたのです。その人が、その時分の事務長をしていた人です。

○桑原 原田（与惣次）さん²⁵⁾。

○稲葉 原田さんという人です。その息子さんが、このトヨタ自動車工

業におりましたけどね。それは三好さんより上の人だった。そういうことが怖かったですね。

○桑原 排日運動にも、そういう不買運動と。

○稲葉 日貨排斥というやつと、それから本当の排日ですね。

○桑原 そういうふうに実力でやってくるやつですね。

○稲葉 ええ。政治的背景を持ったやつだね。

○桑原 日貨排斥は政治的背景で起こるのですが、それは「貨」だから商品の排斥ですね。

○稲葉 そういうことです。日本人だからとって危害を加えるとか、そういうことはなかったですね。

○桑原 日貨、その品物の不買運動。いまはタイでも起こっているのですが、それはしょっちゅうだと思えます。例えば大正 14 (1925) 年の五・三〇事件の直前、前にそれがあったのですが、あのときは。

○稲葉 あの五・三〇の後からのがひどいですね。

○桑原 その五・三〇の後が大きいと。それは、やはり品物が滞貨して売れなくなったという。

○稲葉 私は、倉庫が一杯になってしまって、そんな売れなくて困ったというようなことは、そう覚えていないですね。

○桑原 日貨排斥があったとしても、もちろんそれがやんだら、すぐ荷物がさばけるようになる。そういうときには一斉に荷物が、どっとさばけてしまって。

○稲葉 そうそう。

○桑原 少々たまっても。

○稲葉 現在の日本の紡績なんかは借入金がたくさんあって、ちょっと滞貨になると困るでしょう。それで、みんな手形でやっています。ところが、われわれのときは、自己資金で全部やっていたのですからね。それで全部、現金取引でしょう。だから、2カ月や3カ月製品を売らなくても、ほんと持っていて、金に困らなかったのです。

いまの日本の紡績なんかは、1カ月売らなかつたら、たちまち資金繰りができなくなってしまうから、安くても何でも売らなければならない。どうしても売らなければならないから、品物がどんどん安くなってきますよね。ちょっと売れないときにつくつたら、どうしても売らなければ

ならないでしょう、資金に困るから。

ところが、われわれが上海にいた時分は、2カ月や3カ月売らなくても、自己資金で充分賄えたのです。そんな余裕はあったのです、金のほうに。銀行の借入れなんかなかったのですから。それで3カ月ぐらい売らないで待っていると、後で相場がどんと上がって、いっぺんに荷物が、ざあっと出ていくのです。そういうときやなんかは、毎日どんどん荷物を出して、いっぺんにはけてしまう。だから損をしなくてすんだということですね。損のときは売らなかったのです、日貨排斥ではなくても。

○桑原 値下がりした場合ですね。

○稲葉 値下がりした場合は、売らずにじっとしていたわけです。それだから、みんな資金があったのですね。

○桑原 在華紡の一つの強みですね、そういう資金的。

○稲葉 資金の面でね。

○桑原 しかし、同じ中国であっても、支那人紡績のほうは。

○稲葉 そうはいかなかったようですね。技術的にもあれだし、資金的にもね。

○桑原 安くても売れない。

○稲葉 それは支那人の紡績は、例えば大きい紡績がありますね。その工場長を一度務めると、その工場長は、うんと金がかたまっていたのだね。そういうことを言っていました。それは落ち綿なんかができる、みんな売って、その工場長がみんな懐に入れてしまうのだね。日本人は、屑綿の1品まで全部会社に入るでしょう。支那人は、工場長が自分の懐に入れてしまうようなことをやっていたようです。だからみんな、働いている人は裕福にやっていたね。

それで、「そんな悪い工場長は替えたらいいじゃないか」と私が言うと、「あれはもう、いまは金を持つとるから、そんなに悪いことをしてない。かえって新しいやつでやると、また、そいつがやるからね」と。

○桑原 ああ、そんなふうなのですね。

○稲葉 そういうことを言っていましたよ、当時。だから結局、資金的にも内容的にも、支那人の紡績より日本人の紡績のほうが、それはしっかりしていたわけです。日本式にやっていたからね。

○桑原 企業経営者としての、そういう意識が充分ではないわけですね。

○稲葉 支那人の戦前の考え方は、いまの中国と全然違っていましたからね。いまの中国は、そういう悪いことはできないようになっているでしょう。前は税関なんかでも、ちょっと金をにぎらせれば、すぐ通してくれるとか、ちょっと袖に餌をやれば行けた。巡査でも、こうやれば、すぐ話がついたというような状態だったのです。

ところが共産主義になってからは、それは全然できないですからね。前の中国というのは、そういうふうでしたよ。非常に社会的にうまくできていましたね、お互いが助け合うように。金のないやつはないように、金のある人から金をもらっていけるような社会状態ができていたのですよ。それは日本と違って、そういうところは実にうまく、戦前の支那人の社会というのは具合よくできていましたね。

○桑原 だけど、貧乏な人はいつまでも貧乏である。そういう人が多かった。

○稲葉 多かったけど、やはりみんな助け合っていたね。

○桑原 やはり、そういう考え方というのがあるのですね。

○稲葉 結婚のときでも、葬式のときでも、みんなが金を出してやるとか。

○桑原 工場長は工場全体の利益とかということ、そして当然、その従業員の利益というか、従業員の幸福を考えてやるというのが義務みたいなものですよね。そういうふうに工場全体の利益を考えずに、自分のことばかり考えていたとも言えないのですか。自分の懐へ入れる。工場長は資本家ではないから、搾取とは言えないけど、やはり工業化社会というか、近代化社会の中では、もう一つ自分の役目をきちんと果たしていないですよ。

○稲葉 何と言いますかね。

○桑原 そういう点で、工場長というのは、技術的にも努力をしようという気持ちにならないのでしょうかね。

○稲葉 だから、そう進歩しなかったね。

○桑原 技術的にもだし。

○稲葉 日本のまねをしたりね。だから技術でも劣っていましたね。

○桑原 日本の場合は、内地の技術が世界で最高水準だから、その技術を向こうに持っていけば、当然、支那人よりも、かなりよい技術を使うことができるということになると思うのですけどね。

それで、五・三〇事件の後の日貨排斥と、その後の大きな日貨排斥と

言えば、昭和 7（1932）年の第一次上海事変の前ですね。あれもひどかったという話です。満州国ができた後ですね。

○稲葉 日貨排斥は何度かありましたな。しょっちゅうのようなものでしたよ。

○桑原 これは、やはり国民党の政府。

○稲葉 それは、やはり支那人の紡績やなんかも後押ししているような傾向もありましたね。支那紡績が裏で後押ししているような。

○桑原 そうすると、自分たちの製品がよく売れるということになりますね、品薄になるから。

○稲葉 うん。高く売れるとかね。

○桑原 支那人紡績の利益ですね。

○稲葉 そうそう。

○桑原 利益がよくなるからやると。しかし、これは実質的な打撃にはならなかったということですね。

○稲葉 そうということですね。

○桑原 実質的な打撃になったのは、一つには、身の危険を感じるほどのストライキをやられると。

○稲葉 そうそう。

○桑原 それが在華紡系の苦労ということになるわけですね。

○稲葉 そうということですね。身の危険を感じたことは何度かありますよ。それは外部から来た人に工場を占拠されてしまってね。

○桑原 それは五・三〇のときですか。

○稲葉 五・三〇ごろかな。五・三〇かな。

○桑原 三好さんが負傷されたときの後に占拠されたと。

○稲葉 占拠されたね。ピストルを持ったやつが工場の中へ入って、ずっと見回っているのですよ。それで事務所やなんかに「誰々を打倒せよ」とか、「誰々をやっつけよう」という張り紙をしたり、工場の中は、ピストルを手にぶら下げたやつが、ずっと歩いてサボタージュをやらせるのですよ。職工が出てくるでしょう。仕事はやっているのだけど、サボタージュをやらせるのです。全部動かさずに少し動かして、みんな遊ばせてやっているのですね。

それは共産党なんかも入っていた。共産主義のやつも、ずいぶん。ほ

とんど共産党の人です。

○桑原 五・三〇のときは共産党の勢力が中心ですね。

○稲葉 共産党ですよ。支那では青幫(ちんぱん)²⁶⁾というやつがあって、右翼ですが。

○桑原 右翼の暴力団みたいな。

○稲葉 暴力団の青幫というやつ、親分がいて。

○桑原 杜月笙²⁷⁾という。

○稲葉 あれが大将でね。それが一夜のうちに何人か、そいつらを工場の外で殺したのです。ピストルでバンバンと殺しちゃったら、いっぺんで片づきました。

○桑原 殺すまでやるのですね。

○稲葉 ええ。そいつらの何人かが、うちを襲撃したりなんかして殺したのです。そうしたら、いっぺんで片づきましたよ。杜月笙の部下がそれをやったのですよ、各所で。そしたら、いっぺんで治まってしまったのです。

○桑原 この五・三〇事件は結局、実質的には、この青幫が場を治めたようなかっこうで終わったのですか。

○稲葉 治めたような感じでしたね。

○桑原 これは、また一つの在華紡系の特徴ですね。こんなのをを使ってやるというふうに。これは結局、在華紡のほうから青幫に裏で金が出ているのでしょうかね。

○稲葉 どうだったでしょうかね。私はそのところをしっかり知りませんが、三好さんなんかは知っているかもしれません。それは一夜のうちに治まりました。前日まで、ピストルを持ったやつが工場の中へ入っていましたが、いっぺんで、そいつがなしになったのです。

○桑原 この青幫の組員がそういうことをしたら、余計にこんがらがってくるというような。

○稲葉 それはなかったですね。もう静かになって平静に戻りましたね。

○桑原 その五・三〇が一番大きくて、その後、工場でのストライキというのは、いつごろ。

上海クーデターの頃

○稲葉 いつごろでしたかね。

○桑原 その後は蒋介石の力が強くなって、そこらへんは平定するとい
うか、共産党を追い出し始めて、昭和の始めのころは、わりにその。

○稲葉 蒋介石が上海へ入ってきたのは。

○桑原 昭和 2（1927）年。

○稲葉 昭和 2 年ですか。ざっと入ってきましてね。支那服の普通の着
物に、弾丸を腰に巻いたり、鉄砲を持ったりした本当の民兵なんてやつ
が、民衆がみんなついていましたね。そして鉄道線路沿いに、どんどん
上海に入ってきたのを、私らは目で見ていたのです。その百姓みたいな
やつが、みんな鉄砲を持っているのですよ、軍服を着ていなくて。そう
いうのがどんどん入ってきました。それで北の兵隊が、みんな逃げてし
まったのです。

○桑原 ああ、共産党のとか、ほかの軍閥の。

○稲葉 北の軍閥やなんかは逃げてしまって、蒋介石が、だっと上海へ
入ってきたのです。そのときは日本人を、あまりどうもしなかったで
すね。私らはその行列を見ていたから。

○桑原 むしろ、そういうのが入ってきて治安が安定して。

○稲葉 安定したってというような感じでした。

それから後は、盧溝橋（ろこうきょう）事件が何かやった。

「第二次上海事変」前後

○桑原 昭和 12（1937）年ですね。

○稲葉 あの時分ではないですか。

○桑原 昭和 12 年ですね。

○稲葉 その時分に一度、とても危なくて。

○桑原 ストライキですか。

○稲葉 ストライキで工場も入ってられないから、もう日本へ帰りたい
というのが、従業員の中でもだいたい出たことがありました。

○桑原 たしか、あれは昭和 11 年。どこの会社でも起こったけど、わ
りに早く治まった。

○稲葉 それから昭和 12 年にもありましたね。12 年の夏ごろ。

○桑原 あれは第二次上海事変のとき。

○稲葉 上海事変のとき。あのときも日本人が帰りたいと言って。私たちも家族を日本へ帰したのですが、これは上海の黄浦江の対岸の浦東（プートン）というところで、あちらにも支那の兵隊がおりまして、黄浦江には日本の軍艦や商船がたくさんいるわけです。それで私は家族を船に乗せて、日本へ帰らせるために行ったのですが、そうしたら、向こうからババババンと撃ってきまして、私は倉庫の影に隠れたことがあります。そのときは、やはり工場は止まっていたね。

これは戦争が始まったときですかね。

○桑原 7月7日に北支で始まりましたからね。それで8月に入って、上海で起こったわけです。

○稲葉 そうですね。

○桑原 大山（勇夫）大尉が射殺されたのがきっかけで。

戦時中の上海

○稲葉 そうそう。あの戦争時分から上海も、日本の兵隊が来て、昔の上海のような面影がなしになっちゃってね。私たちが昭和12年の後は、あまり面白くなかったですね。私が出た時分は、在留邦人が3万人ぐらいでね。

○桑原 あの、大正11（1922）年ですか。

○稲葉 11年ごろ。2万5,000人か、2、3万人というところではなかったのですかね、在留邦人全部で。支那事変が始まってから、どんどん日本からいろんな人がやって来たでしょう。

○桑原 あれはどうしてやって来るのですかね、戦争が始まって。

○稲葉 金儲けのためにやって来るのですね。

○桑原 それだけ機会が多くなりますかね、ああいうことが起こると。

○稲葉 そうですよ。

○桑原 商売をやる機会が。

○稲葉 それは日本からどんどん人が来て、しまいには、ずいぶんではなかったのですかね。

○桑原 そうですか。

○稲葉 だから、ずっと大正時代からいた者から見ると、上海も変わっ

てしまっただけ。日本から来る人がめっちゃくちゃなことをやり出すしね。商売でも何でも、軍について仕事をやるのです。しまいには、そやつの言うことを聞かないと仕事もできないようになってきましたからね、戦争がひどくなってきたら。

○桑原 いままでの在華紡の説明といえば、わりに帝国主義的な説明で、在華紡は日本の帝国主義の先兵であったというような位置で、要するに日本の国力、あるいは軍力がおよぶ範囲内に、在華紡はどんどん進出していったということですが、在華紡の経営者などから聞くと、必ずしも軍と一緒に、そんな利害関係は一緒ではなかったと。

○稲葉 帝国主義の進出だとか、先兵だったとか、そんな感じは全然持っていなかったですね。

○桑原 むしろ軍が勝手というか、戦争を起こして、それを拡大していくから、環境が非常に激変してしまうと。そして、むしろやりにくいと。

○稲葉 やりにくくなる。

○桑原 その以前のほうがよかったと。

○稲葉 よかったですね。住まいでも私生活の面でも非常によかったですね。それは私どもには排日やそういうものがありましたけど、よく家族連れで支那の田舎のほうへ遊びに行ったり、旅行したりなんかもできたのです。軍が来てからは、もうだめですからね。そういうこともできませんし。

それから、いままで行っていた日本人の料理屋とかバーとかダンスホールとかあるでしょう。そういうところでも、そういう人たちばかりに占領されてしまうしね。前からいたものは無視されて、そういう人たちが、みんなはびこってやるものですから。それは昭和 12（1937）年まででしょうね。

○桑原 私の研究も昭和 12 年以後になると、戦時経済ですから、環境が異常で、現代的にあまり意味がないのですね。昭和 12 年以前は、現在の日本の海外進出ということにも、ある程度、教訓を引き出せたり、平和的な環境で営まれたのだから、現代的な意味があると。それで。

再び五・三〇事件

○稲葉 それはストライキがあって、外部の連中が、だあっと工場の中

に入ってきて機械なんかを壊すのですね。電球を割ったり、機械の一番大事なところを、紡績で働いたことのある人が何人かいるものだから、そういう大事なところを壊していくのですよ。

○桑原 五・三〇のときですか。

○稲葉 うん。カードのシルク²⁸⁾やなんか、一番大事なところを、ぼんぼんとたたいて壊していくのです。そういうときでも、うちの会社で働いている職工連中は、みんなわれわれ日本人をかばってくれました。「危ないから、ここへ隠れとりなさい」とか、そう言って、みんなかくまってもらったのです。だから会社の中で働いているのが、日本人に悪意を持って危害を加えたとか、そういうことはないのです。みんな外部からのやつがやるのですね。むしろ会社と一緒に働いている連中は、みんなかばってくれたぐらいで。だから、具合よく仕事はできていたのです、そういうこと以外は。

○桑原 それで、在華紡の苦労というのは、結局そういう暴動であるということなのですけれども、豊田紡織の職工自らが、そのイニシアチブを取ってストライキをやるというような事件はあったのですか。

○稲葉 なかったですね。

○桑原 みんな外部から入ってくるとか。

○稲葉 そうですね。外部からのやつばかりでしたね。

それは中の人が出たら、日本人も相当負傷者を出したり、けがしたりなんかする人もあったでしょうけど、そういうことはなかったですからね。

それから支那人を殴ったり、そういうことは一切禁じられていたしね。暴力的なことは、絶対にやってはいけないと言われていましたしね。

○桑原 それは大正 10 (1921) 年ぐらいから。

○稲葉 初めからね。もう、ばあっと手を出す人がいるのですよ。日本人の中で、言うことを聞かないやつがね。

○桑原 それは在華紡全体の共通点というよりも、西川さんの。

○稲葉 それは各社で違っていただけでしょうね。

○桑原 それは豊田の一つの特徴ですね。

青幫を使って処理をしたというのは、五・三〇のときだけですか。

○稲葉 そのときだけです。そのとき一度だけだったと思います。だ

から、うちの西川なんかでも、杜月笙などとは連絡を取っていました。会ったりなんか。

○桑原 その治安とか、そういう不法な工場占拠ですね。そういうようなのを取り締まるのは、本来は工部局の。

○稲葉 工部局です。

○桑原 その警官、警察とかですね。しかし実際に動くのは。実際には力がないのですね。

○稲葉 そうです。

○桑原 そして、また外人が中国人を、そういうふうに実力で排除するというようなことは。

○稲葉 ないですね。

○桑原 排外運動と言いますか、そういうことも。警官自体の数が少ないとか、そういうこともあるのですか、その工部局に。

○稲葉 工部局は力がなかったのですね。

○桑原 やっぱり力がないのですか。

○稲葉 うん。

○桑原 結局、青幫のほうに力があるわけですね。

○稲葉 それはありましたね。

○桑原 やはり中国における特徴ですね。

○稲葉 特徴ですね、戦前のね。それは杜月笙やなんかの力といたら大したものでしたから。どんなやつでも「杜月笙、杜月笙」と言って、支那人で知らないやつはいないぐらいの男だったのです。

○桑原 立川団三氏の『私の歩んだ道』という自伝²⁹⁾がありますけれども、あのなかにも杜月笙のことが書いてあって、組員なんか何百万人。ずっと、そこらへん一帯に、警官にもいるし、普通の職工にもいるし、あらゆる階級に青幫という組員がいて、暴動が起こって、共産党の人に扇動され、工場の中に乱入したりする場合にでも、職工の中からも警官の中からも、あらゆる人の中から、たちまち組員が出てきて、その扇動者の息の根を止めてしまうと。

○稲葉 そういうことかもわからないですね。とにかく一夜のうちに、ぱたっとなくなってしまうのだからね、その力は。

○桑原 一団となって行くのではなくて、どこにいるかわからないけれ

ども、命令が出されると、いろんところから、すっと出てくるというのですね。べつに軍隊みたいに隊列組んでいくというわけではないのだけれども。

○稲葉 そんなことはないですね。私らも朝に会社へ出て行ったら、「夕べはあそこで共産党のやつが殺されたそうだな」とか、「青幫にやられたらしいな」とかいうことを聞いたのですが、そうしたら、それでいっぺんに済んでしまったのですから。

豊田紡織廠の特徴

○桑原 それで日本紡績が大陸進出したのは、二つの理由があったと僕は考えるのです。まず第一に、内外綿型ですね³⁰⁾。要するに、低賃金を利用して、原綿の輸送費と製品の中国への輸送費を節約すると。そういう生産費および輸送費の節約と関税の節約。それで明治44(1911)年に、上海で内外綿が創業を始めたのですが、そういう理由によって川邨(利兵衛)さんが向こうに工場をつくって。

そして、そのまねをしたのが在華紡だという意見と、内外綿が出たころから、だいたい日本の紡績は中国へ出たいと思っていたと。というのは3つの理由で、節約して低賃金で利用できる。出たい、出たいと思ったと。しかし経験もないし、向こうに1,000万も1,500万も投資するだけの金もないと。ないというか、それだけ恐ろしいわけですね、経験がないから。

それで、大正の7, 8(1918, 19)年で戦争がやっと終わったとき。そのころに戦争で膨大な利潤を得ていて、金ができた。内外綿はかなり成功しているという経験もあって、あんな素人が成功しているのだから、われわれ紡績があちらへ行っても、技術的には絶対に勝つと。

○稲葉 資金はあったでしょうね、大正7, 8年ごろはね。

○桑原 そういう理由のつけかた仕方ですね。金がやっとできたと、内外綿がやったという理由で行くと。

それと、もう一つ別の、両方一緒に説明することもできるのですが、もう一つの理由として、大正5(1916)年ぐらいから綿糸の輸出が頭打ちになったと。つまり中国人の紡績が急激に増えてきたと。中国人の紡績は、低賃金での利用はもちろんとして、その原綿も自分の国のものを

使っている。向こうに、そういうふうには紡績ができてくると、日本からの輸出がだんだん困難になると。

現に大正 5 年ぐらいから細番手に向かったし、インフレで金額は増えたけれども、業としては、梱数からいったら、5 年からずっと下り坂になっていると。輸出市場防衛のため、いままで明治以来の中国のお得意さんを自分のところへ引き留めておくには、自分が自らつくらなければいけないと。そういう市場防衛という理由によって出たのだと。その 2 つの説明の仕方があると思うのですけどね。

その前の内外綿型の場合だったら、べつに市場が中国人紡績に取られるという恐れがなくても、金ができたのだから出たはずですね、大正 7、8（1918、19）年には。べつに中国人の紡績が 1 社もなくとも、やっと金ができたということで、内外綿も成功しているのだから中国につくると。

第 2 番目のだったら、金がなくても、例え借金してでも、輸出市場を防衛するために、向こうへ工場をつくらなければならない情勢に、日本の紡績が切羽詰まった情勢に追い込まれたと。

上の 2 つの型。内外綿は積極的進出型ですね。そして市場防衛型の進出。現代でも、わりに市場防衛型というのは多いのですけどね。現地でも工業が起こってきたら、その産業に関しては直接資本投資、投下してしまつて工場をつくると。それは豊田の場合は。

○稲葉 豊田紡は、そういうあれはなかったでしょうね。豊田さんが行ってやると言わなければ、豊田紡自体がそういう考えで、いまのあなたがおっしゃるような考えで向こうへ出ていくというようなことは、私はなかったような気がしますね。

豊田佐吉さんが、とにかくやれと、支那でやれと、俺の織機を持って行ってやれと。そうすれば日本の国益にもなるし、また支那の国民のためにもなるのだと。そういう意味でやれということで、豊田さんが先頭になってやったのだから、そんな賃金が安いとか、関税がどうだとか、そんなあれは豊田さんにはなかったと思うのです。

○桑原 豊田佐吉さんというのは、そういう企業家的な、費用計算とか、販売価格とか、相場とか。

○稲葉 なかったですね。

○桑原 そういうような考え方は、あまり持たれないと。

○稲葉 うん、そういう人ではないですね。

○桑原 内地の紡績で、中国に工場をつくった中で一番小さいのが豊田なのですね。長崎紡が青島でつくったし、豊田が上海でつくったけれども、豊田は紡錘の数でいけば14位ですかね。昭和7(1932)年現在、第1位が大日本紡なんですね。56万錘。大日本紡、東洋紡、鐘紡と3つが同じぐらいで、第9位が岸和田紡なんですけど、その1位から9位までが大正7(1918)年から11(1922)年のあいだに全部やったのですね。

○稲葉 だから、その時分ちっぽけな豊田紡が、そんな経済的なことで、ぱっと向こうへ行ったというふうには思えないですね。ほかに、そういう考えの方はなかったと思うのですよ。とにかく豊田佐吉さんが、「それは支那でやれ」ということで始めたのだと思うのです。そうでなければ豊田紡は、まだ日本内地で、あんな小さなものをね。こちらでもやるのに、それを支那まで行ってやるというようなことは、ほかの人はちょっと考えなかったのではないですかね。

○桑原 ええ。

○稲葉 佐吉さんという人は経済的観念がない人でしょう。だから、自動織機の権利を英国のプラットへ売った金やなんか、当時の金の100万円を寄付した。飛行機が飛べるような蓄電池を作れなんていうことで、豊田さんが寄付したでしょう。

○桑原 それは昭和7, 8(1932, 33)年。

○稲葉 もっと前ではないですか。

○桑原 ああ。

○稲葉 豊田さんが生きている時分ではないですか。

○桑原 そうですね。生きている時分ですね。

○稲葉 それは、そんな時分に100万円といたら大きな金でしたよ。豊田さんは、この小さい電池で強力なものをつくるようにということですよ。飛行機でも何でも飛ばせるような。

○桑原 特許を売った代価全部を、その全額を寄付されたのですか。

○稲葉 うん、寄付した。そういう人だから、そんな採算がどうだから支那で仕事やるとか、そういうことではなかったと思うのです、うちの場合は。

○桑原 大日本紡なんかの場合は、摂津紡と尼紡が前身で、その2つと

も中国が重要な市場だったわけですね。それで中国の市場を現地人の紡績に取られてしまうという恐ろしさから、自分も向こうでつくってしまうと、低賃金を利用。

○稲葉 そういふことでしょうね。

○桑原 そういふ説明が可能なのですけど、豊田紡は、なぜあんな。

○稲葉 豊田紡には、まだ、そんな頭の人はいなかったと思うのですよ。日本の工場ができたばかりで固まっていないのに、支那に進出するなんて言うような、佐吉さん以下の西川さんをはじめ、そんなあれはなかったと思うのです。

○桑原 いろんな方に聞きましても、市場防衛というような意識はあったのですかねと、みんな言われるのですけどね。

○稲葉 豊田紡はないでしょうね。

○桑原 しかし、大日本紡の菊池（恭三）³¹さんとか、大阪合同の谷口（房三）さんとか、鐘紡の武藤山治氏とか、そういう人の頭の中には、そんな考えがあったのかもわからないと思うのですよね。

○稲葉 あったでしょうね。そういうところは、もうだいたい日本できているでしょう。相当な規模を持っているし、商売もやっているし、スタッフも立派な人がたくさんいただろうし。

そのとき豊田紡は、まだ日本でも出来たてだし、規模も小さいし、そんなときに、そんな経済的な考えで行くというようなことはないと思うのです。そうだから、豊田さんは大邸宅を上海でほんと初めに買ったり、経済的な観念のある人だったら、私はやらないと思うのです、そんなことは。

○桑原 そうですね。普通、大阪の経済的な観念のある人は、初めはものすごく質素にやりますからね。

○稲葉 小さくやる。質素にやって、みんな縮めて。

○桑原 縮めますね、一番初めは特に。

○稲葉 それで工場の中でみんな仕事をして、金を使わないような。もう、けちってやるけど、豊田さんのやり方は違うでしょう。

○桑原 ちょっと解せないのですけどね。

○稲葉 そんな考えがある人だったら、あんなところへ、あんな大きな、私はいくらで買ったか知りませんが、とにかくあんなことはやらない

と思うのですね。

中国の為替

○桑原 つくったということは、それだけの投資を、やはり1,000万円ぐらいの投資をしたと思うのですけど。

○稲葉 資本金が500万テール(両)でしたね、豊田紡は500万。未払込でね1,000万テールで、払い込み(済みは)500万テールでした。

○桑原 ああ、そうですか。公称が1,000万テールですね。

○稲葉 ええ。それで払込資本が500万テールでしたね。

○桑原 1テール、だいたい安いときで1円ぐらいですかね。

○稲葉 そうそう。

○桑原 1円20銭ぐらい。

○稲葉 私らが行ったときもテール³²⁾というのはあったけど、実際テールという金を見たこともないし、知らなかったですよ。

○桑原 単位としてあるだけ。

○稲葉 うん、単位としてあるだけで、そんな札もないし、金もないし。普通のドルでしたよ。

○桑原 米ドルではない。

○稲葉 米ドルではない、支那の金ですね。元というやつです。1元、2元という。こんな大きな1元銀貨がありましたね。

○桑原 それは算用数字で「1元」と書いてあるのですか。

○稲葉 1円と書いてありましたね。

○桑原 円は日本の「円」で。

○稲葉 日本の円という字が書いてあった。

○桑原 だいたい1元が1円にあたる。

○稲葉 1元が1円のことです。そちらにはテールと書いていないです。それはなんか、こういう馬蹄銀みたいなのがあって、こんな馬の蹄みたいな、それが何テール、何テールと言うのだということは聞いていたのですけど、そういうものは見たこともないし、市場に出ていたわけではないです。

○桑原 ああ、そうですか。

○稲葉 取引は、全部「元」でしたからね。何元ですよ。

- 桑原 この元対円の為替相場は、いつも変わって。
- 稲葉 しょっちゅう変わっていました。
- 桑原 変わっていますね。元でやっているのですね。
- 稲葉 ええ。
- 桑原 それで、いずれにせよ、その 500 万テールの資本を投下したわけですね。
- 稲葉 そうです。
- 桑原 いくら経済的な観念がないと言っても、それだけの投下をしたということには、何か理由があると思うのですけど。それを見つけないといけないと思うのですけどね。
- 稲葉 私もその金を、全部、日本から持っていったのか、上海の銀行で賄ったのかは知りませんがね。三好さんは知っているかもわからないけど。その点は三好さんに聞いてみてください。
- その時分は為替の変動がありますでしょう。毎日、為替が動いていますからね、現物から先物まで。元と日本円、それからアメリカドルね。こういう世界各国の為替相場が、ばあっと電報で入ってくるわけ。いまみたいに便利なものはないですからね、電報しかないですから。それで商売をやるには、その為替の操作で、相当の儲けもあるし、リスクもあったわけです。だから毎日、うちの石黒さんという人は。
- 桑原 石黒さんが為替の担当ですか。
- 稲葉 担当で、為替のあれをやっていました。だから原綿なんかを買うときは、その引き当てにアメリカドルを買うとか、日本へ金を送金するときには、日本の円の先物のレートを、ばっと銀行と決めるとか、そういう為替のブローカーというやつがたくさんいて、銀行から、だあっと事務所へ回ってきていました。「いまいくらしています」と電話もかかってくるし、人も回ってきていた。そして、そこで為替を決めて、原綿代金はこの為替を引き当てるとかね。
- 商売で儲かっても、為替で損をすることかというようなことがありますから、原綿を買ったら、きちんと支払いの為替を決めるとか、そういうことを。それは商売で非常に大きなウエートを占めていました。それは石黒さんが、みんなやっていました。
- 桑原 これも上海で企業を営む場合の特徴。

○稲葉 特徴ですね。

○桑原 日本で、そんなことは必要ないですからね。

○稲葉 それは特徴でしたね。それで支那は銀本位でしょう。だから銀の相場も、しょっちゅう変わっていましたしね。その為替ということは、相当頭に来ていました。なかったら商売ができなかったですね。

○桑原 元と円と、そして米ドルですか。この3つが。

○稲葉 主たるものでしたね。それは、いいときは、私が向こうから100元を日本へ送りますと、200何円になったことがありますからね。私たちは向こうの金で月給をもらいますよね。それを日本へ送ると、100元が200円になったことがあるのですよ。

○桑原 元でもらって。

○稲葉 元で100円もらうでしょう。それで私が日本へ金を送ってやろうと思って100元を送ると、うちへ200円つくわけですが、日本円で。それだけ元のほうが高かったということですね。値打ちがあったわけ。

○桑原 元でもらって、その元を円に換えてもらうわけですね。

○稲葉 そうそう、円に換えてもらうのですね。

○桑原 その換えてもらうのは上海で換えてもらう。

○稲葉 換えてもらえるのです。銀行で、そのレートで、きちんと送ってくれるのです。それは日本の札も換えますけど、銀行でもそういうレートできちんと計算してくれるのです。だから会社としては、1万円を日本に送れば、2万円送ったようなこともできたわけで、倍の値打ちがあるのです。そういうときは、1梱で5元儲かれば、日本金で10円儲かったということになるわけですね。1元と1円とは、よく似たところが多かったですけど。

それは、だいぶ長いことありましたよ。

○桑原 それで、やはり豊田佐吉氏の進出の理由というのは、一つ素人の考えでは、織機を売りたいと。たぶん中国にも織機を売る市場があると思いますから、綿糸だけではなくて機械も売る可能性がある。それで豊田の工場で紡機および織機。

戦後の中国紡織機器製造公司

○稲葉 紡機はね、ずいぶん西川さんが支那の紡績などへ話して売り込

んだりなんかしましたよ。この豊田自動織機の紡機とか織機は、西川さんが口を利いて、支那紡績へ相当売り込んだ実績があるのです。

だから終戦後、西川さんが豊田佐吉の遺訓もあるから向こうへ残って、そして向こうで豊田自動織機をつくって、それから紡機もつくって、そして支那の紡績業のために私はやりますということが残ったわけです。

向こうでは、当時の財政部長の宋子文³³⁾と西川さんと日本の公使³⁴⁾を中に入れて話をして、そして向こうが中国紡織機器公司³⁵⁾というものをつくったから、そいつの技術指導をやる。それから豊田自動織機をつくるために西川さんが残って、その下に三好さんや僕やみんなが、15、16人が残ったわけです。私も残ったのです。

○桑原（昭和）24（1949）年までですか。

○稲葉 24年まで私は残っていました。共産軍が来るまでね。共産軍、八路軍。共産軍が、ずっと揚子江の南京の対岸まで来たときに、私は「もう戦争はごめんだ」と言って引き揚げたわけです。西川さんも一番最後に引き上げてきましたけどね。

それで、そのあいだに向こうで自動織機をつくったのです。その時分に、支那で自動織機などはできなかったですから、向こうの人もびっくりして、バンと自動織機ができて動いたら、もう向こうの技術者たちは、みんな喜ばれて。私たちは終戦後でも保護を受けて、会社の車できちんとして送り迎えをしてもらって、月給もたくさんもらって、そして昭和24年まで残って、向こうの仕事を手伝ってきたのです。

やはり進出した意味がそういうところに、商売もあったのだろうけど、西川さんの頭には、その豊田さんから言われていたことが残っていたのでしょね。だから、紡績でうちだけですよ、4年間も向こうに残っていたというのは。そして将来は、戦争がすんで、蒋介石政府がそのまま残っていれば、戦後の貿易の一つの拠点ができるわけでしょう。

○桑原 そうですね。

○稲葉 そうすると日本のためにもなるし、もちろん支那のためにもなるしということで、われわれは残っていたのです。支那と講和条約でもできたら、すぐに貿易が始まると。そういうものがありますから、向こうでできるものは向こうでつくる、足りないものは日本から取るということで、それは遠大な希望があった。

内地では、石田退三さんなんか「支那で自動織機なんかをつくりやがって、いらんことをやりやがる」と。

○桑原 それはそうでしょうね。輸出ができなくなるから。

○稲葉 うん、こちらのあれ（豊田自動織機製の設備輸出）ができなくなるのではないかと考えていたらしいです。西川さんは、そんな小さいことは言う人ではなかった。それは向こうでつくって、それを足場に日本の紡機がと。それから初めは織機だけをつくって、自動部分は日本から入れようという腹だったのですが、講和条約も何にもできずに長引くものだから、向こうで自動部分もつくって動かしたのです。だから非常に歓迎されて、われわれは残っていました。

ですから、最初の豊田佐吉翁のそういう考え方を、西川は持っていたのではないですかね。

○桑原 豊田織機の展示場として豊田紡織廠という意味ではないわけで。

○稲葉 そういう意味でもなかったですがね。

○桑原 そして、それをモデル工場として売り込もうと。

○稲葉 そういうこともありました。

○桑原 やはり、そういう意図も少しは。

○稲葉 ありました。

○桑原 それは、いかにも実業家的なやり方ではないみたいですね。

○稲葉 ええ。それは自動織機を参観に来たりしたら、西川が世話をして、三井物産やなんかを通じて機械の売り込みなどをやりましたからね。だから西川は、支那人の紡績の人なんかとも相当親交があって、中国銀行の総裁³⁶⁾とも面識が（あり）、非常に懇意な間柄でした。

○桑原 それは紡機、織機の売り込みのための展示工場としてという意味、それは小さいかもしれませんが。言い過ぎですかね。

○稲葉 ちょっとそういうことでもないですね。

豊田紡織廠と豊田自動織機・トヨタ自動車との関係

○桑原 結局、今後の研究費の捻出のために、内地よりも中国でつくった工場を持ったほうが有利であるというのが、豊田佐吉氏の腹づもり。

○稲葉 考え方でしょね。

○桑原 一つの特徴は、この研究費の捻出というふうに考えてもいいの

ですね。

○稲葉 そうですね。

○桑原 これが豊田の特色かな。

○稲葉 それは向こうで儲けて、こちらの自動織機へ金をつぎ込んで、あの自動織機をでかくしたのですからね。それは上海豊田紡が一番の大株主だったでしょう、自動織機の。

○桑原 そういうふうの実証できますね。豊田式織機というのは取られてしまっ

てしまっ

○稲葉 豊田式織機というのは、もう取られてしまったのですよね。それで飽き足らないものだから、豊田自動織機をつくったわけですよね。

○桑原 豊田（式）織機はやめられてアメリカへ行かれたのですけれども、その織機よりも、さらに改良を加えられたものですよね。

○稲葉 自動織機を、改良を加えたやつを自分でつくって、自分で売ろうということで、刈谷へ豊田自動織機というのをつくったのですね。

○桑原 これは何年ぐらいのことでしたか。

○稲葉 これは大正 12, 13 (1923, 24) 年ではないですか。

○桑原 そうですね。ちょっと謎が解けてきたような感じがするのですがね。結局、この豊田自動織機を発展させるための資金と、豊田佐吉氏自身の研究費の捻出のために、上海につくったら儲かるのではないかと

いう。

○稲葉 そういうこと。

○桑原 それは、いかにも豊田佐吉氏らしい。

○稲葉 だから、いまの日本のトヨタグループのために大きな力を、上海の豊田紡織廠とかが貢献したということは言えるわけです。現在の繁栄しているトヨタグループを、こんにち、あらしめた功績というもの、豊田紡織廠がひと役かっていると、大きな力を与えたということは間違い

ないですね。

○桑原 そして、この豊田自動織機という会社の資本を出して資金援助をしたということ。

○稲葉 そうそう。

○桑原 その後、そういう貢献と、そのほかは、どういう貢献があるのでしょうか。資本を出したということと、例えば、豊田自動織機が初め

のうちは営業不振であったけれども、そういうときには資金的な援助を与えたとか、そういう。

○稲葉 それはありますよ。

○桑原 豊田自動織機というのは、業績が非常に良好だったというわけではないのですか。援助がたまに（必要であったのでしょうか）。

○稲葉 金はなかったね。

○桑原 あまり流動資金はなかった。

○稲葉 なかったね。

○桑原 資金的援助ですね。

○稲葉 資金的援助を上海の豊田紡織廠がやりました。それから自動車をつくる時もやっています。自動車工場をつくる時もね。増資や何かで払い込みができないというようなときに、その払込金を上海豊田紡織廠が、ぼんと出すとかね。そのへんのところを、一度、三好さんによく聞いてみてください。

○桑原 そうですね。これが一つの豊田の特長でしょうね。上海で儲けた金で新しい機械工業の部分へ発展していくという。

○稲葉 これは日本で自動車をつくるときに、日本で金に困っていたときに、岡本さんや豊田利三郎さんたちが相談していたけど、西川さんがたまたま日本へ帰って、では上海から出しましょうと言ったものだから、自動車がぼんと出発できたという話を聞いています。この三者会談をやって。

○桑原 ああ、岡本さんと。

○稲葉 豊田利三郎、西川秋次ね。

○桑原 これが進出の理由みたいですね。研究費の捻出と織機部門拡張。

○稲葉（上海が）自動織機を援助するということは、豊田佐吉のあれ（自動織機事業）を発展させるためのあれ（目的）ですからね。

在華紡の市場

○桑原 はい。在華紡経営の、上海における経営のうまみと言いますか、内地と比べて、どういう点で楽であったかという。内地では、やはり操短をたびたびやらなければいけないとか、昭和の7,8（1932,33）年になったら各国が関税を引き上げて、非常に海外市場の販路の拡張に苦心し出

すようになったとか、いろいろあるわけですけども、そういうのに比べて在華紡のうまみと言いますか。

○稲葉 在華紡のうまみは、大きな市場を控えていたということですね。

○桑原 やはり市場ですか。

○稲葉 うん。奥地への、支那内地への大きな市場を持っていたことですね。そいつが（その下で）、いい製品を、いい糸を、織物や糸で供給したものですから、どんどん売れていったわけです。

○桑原 その市場の変化と言いますか、初めのうちは上海近辺ですが、しだいに北支のほうへ行くとか、第三国輸出と言いますか、インドやタイ、ジャワとかへ行くという、市場がだんだん変化したという点が見られると思うのですが、どうですか。

○稲葉 わりあいには初めから行きましたね。

○桑原 初めから北支にも行くし。

○稲葉 北支にも行くし、漢口も買いに来るし。それからインドネシア、インド、アフリカね。

○桑原 大正のときにも、もうインドとか。

○稲葉 行きましたね。輸出しました。

○桑原 そして昭和に入ったら日本へも。

○稲葉 日本へも出したことがある。逆に日本へ出したこともありましたが、それは少なかったです。いっぺんぐらいね、私らがいる時分に。戦争が始まってからではないですか、始まる間際のことではないですかね。おそらく、あれは昭和 12, 13 (1937, 38) 年か、そんな時分ではないですか。日本が、ちょっとものがなくなりかけて。

○桑原 綿花関係が窮迫してきたと。

○稲葉 そういう時期ではないですかね。

○桑原 ということは、日本への逆輸出というのは、あまり多くなかったと。

○稲葉 日本へ出して、しかれた覚えがあります。品物が悪いと言って。

○桑原 やはり上海でつくったのは。

○稲葉 日本の紡績よりは悪いと言ってね（笑）。

○桑原 そうですか。初めから漢口、北支、インドネシア、インド。中心は揚子江流域。

- 稲葉 そうですね。
- 桑原 江蘇。
- 稲葉 北支と長江流域ですね。
- 桑原 長江流域というのは漢口も入る。
- 稲葉 入ります。よく行きました、漢口。
- 桑原 長江ですね。だいたい上海でつくった製品というのは、長江流域に流れるのが普通。
- 稲葉 あたりまえですね。
- 桑原 あそこは人間が多いし、市場が大きいから。だんだん昭和に入って、年代が進むにつれて、北支への市場が大きく販路が開けてきたとか、以前は長江中心だったけれども、しだいに北支。そんなこともないのですか。
- 稲葉 支那人というのは、使いかけると、その品物を集中して買ってくるあれがあるのです。
- 桑原 信用するわけですね。
- 稲葉 だから、豊田紡の「喇叭童」という細布は天津へよくいくとか、同興紡の「陽鶴」という細布は漢口へ行くとか、各社それぞれお得意があったわけです。お得意というよりも、その品物に慣れているわけですね。だから天津のお客さん³⁷⁾が、ばあっと上海の市場へ買いに来ると、豊田紡の「喇叭童」が売れるとかね。各社によって、そういう特徴はありましたね。
- 桑原 市場の特徴ですね。
- それで、べつにそういうことには気付かれなかったわけですね。だんだん長江、中支から北支へ市場の重要性が移っていったという、必ずしもそういう。
- 稲葉 そういうことはないですね。

商社と在華紡

- 桑原 初めから北支と長江流域と第三国輸出が行われていた。第三国輸出というのは、大商社が。
- 稲葉 この商社がありまして、その時分に東洋棉花、伊藤忠、日本綿花、それから江商、まだ日本商社では小さいところがありましたが、こ

れが大きい商社でした。それで、これは伊藤忠でも東棉でも、どの商社でもそうですが、大阪に本店があるでしょう。それで東京や名古屋方々に支店がありますね。上海の支店が、大阪本社の次ぐらいだったのですよね。

○桑原 どこ会社もですね。

○稲葉 どこ会社も。上海の商社の支店というのは、みんな大阪本店の次ぐらいだった。商売の量も儲けも。だから上海にいた商社の人たちは、みんな内地へ帰ってからでも、相当の重役になったり、社長になったりする人が多かったです。それだけ商社は人材を上海へつぎ込んでいたのですね。

大阪の本社の次ぐらいに上海の支店というのは重要視されていたのです。だから私は輸出するのでも、支那へ売るので、みんなそういう商社へ売っていたのですね。それから支那人にも直接売ってましたね。

○桑原 支那人の商社ですね。

○稲葉 支那人の糸屋とか綿布屋ね。日本のような商社はなかったですから、個人的な信用があるところへ、みんな売ってました。だから日本の商社の取り扱い量というのは、それは大きかったですね。

伊藤忠の越後（正一）社長でも、みんな上海にいた人ですよ。上海、青島にいた人でしょう。東洋棉花の香川（英史）さんという前の社長なんかでも上海にいた人だし、そういう人が多いですよ。

○桑原 この第三国輸出というのは、その商社を通して。

○稲葉 みんな商社を通してやった。

○桑原 商社を通してやったのですが、これは時代が下るにしたがって、つまり大正の 10（1921）年ぐらいから、昭和 12（1937）年ぐらいに行くにしたがって増えてきたということ。べつにそういうことでもないのですか。

○稲葉 そういふことはないですね。

○桑原 第三国輸出は何%ぐらいですか。

○稲葉 10%か、20%でしょうね。

○桑原 そうなると、わりあい多いですね。

○稲葉 ほとんど綿布の輸出が多かったですね。

○桑原 べつにだんだん増えてきたというわけではないわけですね。同

じょうな状態で。

○稲葉 うん、同じようなふうでしたね。

○桑原 この第三国輸出というのは、一つ面白いと思っているのですけど。

○稲葉 よく出しましたよ。

在華紡他社の特徴

○桑原 技術は、豊田の場合、わりに大日本紡とか東洋紡とかに比べたら、遅れた技術になりやすいと思うのですけど。なんせ専業でやっている会社は力を入れて。

○稲葉 技術的には、やはり東洋紡が優れていたね。裕豊。

○桑原 裕豊ですか。

○稲葉 上海では裕豊というところですが、東洋紡です。やはり東洋紡が紡織技術には優れていたね。だから綿布でも糸でも、東洋紡の裕豊というのがよかったですね。

○桑原 それが東洋紡の一つの特徴ですかね。技術的に優秀であった。

○稲葉 東洋紡の特徴は、綿花やなんかを同じように織っても、高く売れたのですね。

○桑原 東洋紡というのは、菱田（逸次）さん³⁸がいつ行かれたのかわかりませんが、菱田さんが責任者になられた昭和6（1931）年ぐらいから急に大きくして、その前は小さな4万5,000 錠ぐらいの会社でしたね。

○稲葉 うん、小さかったです。菱田さんが大きくしたのです。この人はやり手だった。それと技術もよかったですのだね。東洋紡の技術者で立派な人たちがたくさんいたのですね。

○桑原 沢井（幸雄）さんという方が。

○稲葉 うん、沢井というのがいた。

○桑原 あの方は技術者ですね。

○稲葉 菱田さんというのは技術者ではないね。

○桑原 そうですね。菱田さんというのは、名古屋支店長から、あちらへ行かれたということですけども。

○稲葉 そうそう、岐阜の人ですね。この人は商売が上手だった、商売人だわ。

○桑原 菱田さんというのは、いつから上海工場、いまの東洋紡の裕豊

工場に。

○稲葉 いつごろでしょう。

○桑原 大正のころからですか。

○稲葉 大正の終わりか昭和の初めころではないですか。菱田さんね。

○桑原 稲葉さんが行かれたころには、まだ。

○稲葉（大正）11（1921）年はいなかったね。その後ですね。

○桑原 大正の末か、昭和の初めぐらいに、名古屋支店長から転勤されたということになりますね。

○稲葉 そうですね。それから終戦近くまでいたね。終戦まではいなかった。終戦のときは、もう進藤（竹次郎）さんという人だったから。

それから上紡（上海紡織株式会社）というのは東洋棉花系の紡績だった。ここには権野（健三）さん³⁹⁾だとか、野田（洋一）⁴⁰⁾さんとかいう人たちがみえてね。権野さんと野田さんというのは、うちの西川なんかと本当に親友で。

これは、あまり品物はよくないけれど、安かろう、悪かろうで売っていたね。

○桑原 そういう方針ですか。

○稲葉 そういう方針だったね。それで儲けたのですよ。とにかく、安かろう、悪かろうという式だったね。東洋紡なんかは、いいもん、いいもんでやっていたね。

○桑原 東洋紡と鐘紡の公大と大日本紡の大康ですね。あれの違いと言いますか。

○稲葉 鐘紡は何でも官僚的で、非常に官僚的なあれが社員のあいだにもみなぎっていたね。

○桑原 商売人風ではないのですか。

○稲葉 うん。人やなんかでも、未経験の人を商売のほうに向けたりね。

○桑原 工場長も。

○稲葉 全然知らないのを、そういうところへ向けたり。あと、ほかの会社はベテランだとなかなか異動させないのですが、あそこは、そういうことなしに人を異動させたりね。だから綿花の買い付けなんかでも、全然素人が出てきたり、そういうところが多分にあったね、鐘紡は。

○桑原 それでけっこう成功したのですか。

○稲葉 うん。知らない人は、みんな商社の言うことを聞いたり、商社に任せたりするものだから、商社もあまり任されると悪いことはできませんよね。

○桑原 規模も大きいですしね。

○稲葉 ごまかしたりなんかできないし。だから、それでけっこうやっていたね。

上紡やなんかは純然たる商売人の生き方だし、東洋紡は技術的な生き方だし、鐘紡は官僚的な生き方だったし(笑)。

○桑原 これは戦時中に入ってからだと思いますけれども、鐘紡は山田久一さん⁴¹⁾とか、ああいう方が、ものすごく政商的な動きを。

○稲葉 やられたね。

○桑原 やられたという話なのです。軍部と、ものすごく。

○稲葉 山田久一さんは、いま大阪にいらっしゃるでしょう。

○桑原 いま東京におられるのですけどね。そのころ特に、その政商的な性格が顕著になったと。つまり戦争に入ってから、軍部や政治家と。やはり、そういう政商的な性格というのは、官僚的な性格と先ほど言われましたけれども。

○稲葉 やはり、そういう方面に。

○桑原 昭和12(1937)年でも見られる。

○稲葉 ありましたね。それから、一番小さいので東華紡というのがあったでしょう。これは成績がよくなかったね。

○桑原 よくないという話ですね。

○稲葉 これは在華紡でも、ずっと資金的に困っていたし、成績もよくなかったです。東華紡が一番いけなかったですね⁴²⁾。

○桑原 無配ですからね、あそこはずっと。ずっと赤字が。

○稲葉 それと日華紡も内容はよくなかったね。あとはみんなよかったです⁴³⁾。

○桑原 東華紡と日華紡が駄目。

○稲葉 まだ日華紡のほうがよかったですね、東華紡よりは。

○桑原 東華紡は4万5,000 錘ぐらいで、最後まで、うだつが上がらずに結局。

○稲葉 ちょっととも増やさずにね。

○桑原 たしか日華紡かなんかに吸収されて、最後はなしになったのですよね。日華紡は規模が大きくて、20 万、25 万鍾ぐらいで。

○稲葉 大きかったです。

○桑原 あれはどうして。

○稲葉 何で悪かったのですかね。とにかく業績は、あまり芳しくなかったですね。

○桑原 だいたい上紡と東華紡と日華紡というのが商社系紡績ですね。商社の資本で。

○稲葉 はっきり商社というのは上紡ですね。日華紡、東華紡は、そう商社的でもなかったですよ。

○桑原 そうですか。日華紡というのは、一番初めは和田豊治氏⁴⁴⁾がちょっと関係しておられたから、富士紡の技術者が少し入っていったと思われるのですけどね。

○稲葉 和田豊治さんね。

○桑原 だから商社とも言い切れない。

○稲葉 商社とも言い切れなかったね。

○桑原 わりに日綿系の会社ということで、そう言われて、商社系とも受け取れる。

○稲葉 あそこも、あまり業績はよくなかったね。

そのほか、日華紡と東華紡をのぞいたあとの 7 社は、みんな成績がよかったですよ。

○桑原 大康の特徴というのは。

○稲葉 大康は、そう目立った特徴というのはなかったね。

○桑原 地味な存在ですか。

○稲葉 うん。同興紡、大康、これは堅実な生き方で、そう目立った特徴はなかったですね。

○桑原 同興紡は 42 番手と細布とを、大正 11 (1922) 年ぐらいから、一番初めに始めたよ。それが当たったということ。

○稲葉 細布に「陽鶴」(ようかく)というやつをやっていましたが、あれもわりあいに評判がよかったですね。裕豊(紡)の「龍頭」(りゅうとう)というやつ。

○桑原 龍頭細布。

○稲葉 龍頭細布。これは上海でもナンバーワンでした。

○桑原 組織の面から言いますと、例えば鐘紡とか東洋紡は、本社からの指令というのは、あまり厳密にやらずに、任せっぱなしという感じだと思うのですけどね。東洋紡の場合は、例えば菱田さんみたいな人に全権委任というようなかたちで、鐘紡は倉知四郎氏⁴⁵⁾に全部任せたら、細かいことは一切本社からは指令しない。

大康の場合は、大日本紡の工務部長の下に大康紗廠があって、営業部長の下に上海営業所があってということで、いちいち工務のことは工務部長にうかがいを立ててからやるというのが大康のやり方。

○稲葉 そうかもわかりませんね。

○桑原 そういう特徴があって、何か少し遅れがちにやっていく。

○稲葉 そうかもわからん。

○桑原 臨機応変に対応できる組織ではなかったわけで、工場のことを営業所に伝えるにも、公式の組織を通していったら、まず本社の工務部長へ行って、社長へ行って、社長から本社の営業部長へ行って、本社の営業部長から上海の出張所長へ行くということで、近くにいるのに、組織上は、ずっと上まで上がって行って下がってくるということで。

○稲葉 出張所だと言っていたな、営業所が。

○桑原 ああ、出張所という名前ですね。

○稲葉 そういう名前だったと思うわ、大康は。

○桑原 鐘紡なんかの場合は、本社と分かれてしまっているみたいで、倉知四郎氏が全部言って、その人の言うとおりに動く。東洋紡の場合も、上海工場時代でもそういうような組織で、現地に営業担当の常務取締役の若尾（義信）さん⁴⁶⁾ですかね。技術関係は。

○稲葉 東洋紡は若尾さん。

○桑原 営業関係ですか。

○稲葉 東洋紡ね。営業関係は若尾さんという人がいたね。

○桑原 いま瑞浪におられるという話ですが。

○稲葉 そうですか。小さい人ですがね。

○桑原 そんなことで、東洋紡は現地に常務取締役を2名おいて上海工場を運営していたから、本社には、ほとんど、うかがいを立てずにやらせるというのが。

- 稲葉 それは菱田さんのワンマンでやっていましたね。
- 桑原 その前にも、菱田さんのワンマンでやらせるという東洋紡本社の方針。つまり菱田さんの個性というのがものすごく拡張主義で、昭和 7（1932）年以降は、つまり満州事変以降は、日本の国力が急に向こうへ軍部と一緒にあって出ていく時代で、いまやっとな拡張の時期がきて、それで菱田にやらせようという本社の方針。それを菱田さんが引き継いだ。
- 稲葉 そうかもわかりませんね。
- 桑原 そういうように、解釈が違ってくると思うのですよね。菱田さんが勝手にやったのか、本社がそういう基本方針を持っていて、菱田さんにやらせたのか。そこが問題だと思うのですけど。
- 稲葉 ああいう大きいところだから、やはり本社の力が相当あったかもわかりませんね。

豊田紡織廠の意志決定

- 稲葉 豊田紡織は豊田利三郎さんだけ、西川さんも相談すると言ったら、豊田利三郎さんに相談するだけです。ということは、豊田利三郎さんを除いたら、あとはみんな西川さんより下の連中ばかりでしょう。だから日本の営業部が上海の豊田紡織をどうするというようなことは、全然なかったわけです。西川さんでも帰ってくると、上海本社の全部の従業員を集めて演説をぶつぐらいの人だったからね。だから豊田利三郎さんには相談するけど、ほかの人には全然。そんな話は、そんなあれはなかったですね。
- 桑原 形式的にも、豊田紡織廠ということで現地法人にしていたということもありますしね。しかし、その社長は豊田利三郎氏だったのですか。上海自体、上海の。
- 稲葉 ええ、社長は豊田利三郎です。西川さんは専務です。
- 桑原 そして内地の豊田紡織株式会社も豊田利三郎氏が社長。
- 稲葉 社長です。それから豊田自動織機も豊田利三郎が社長。
- 桑原 では組織的には分権的ということになりますね。上海の豊田紡織廠と、内地の豊田紡織との関係というのは、集権的ではなくて。
- 稲葉 ええ。豊田利三郎は社長だけど、決算のときに 1 回ずつ来るだけですからね。毎期の決算のときに 1 度ずつ来るだけで、そのほかのと

きは全然来なかったです。あとは西川が全部やっていました。西川は自分で個人的に手紙を書いたら、豊田利三郎さんと手紙の交信をしてやっていたわけです。西川さんも豊田利三郎さんに「こうしたいがどうだ」というようなことは相談していますが。だから日本の会社が、どうする、こうするは全然ない。

豊田紡織廠の日本人職員の待遇

- 桑原 それから日本人職員の外地手当というのは、どういうふうに。
- 稲葉 私は日本での倍をもらっていたのです。
- 桑原 豊田紡織株式会社に勤める人の倍ですね。
- 稲葉 そうです。こちらで月給が50円なら、向こう行くと100円もらえたわけです。
- 桑原 手当が100%つくわけですね。
- 稲葉 そういことです。手当は10割ということですね。
- 桑原 そうすると、上海へ行きたいと言う人が多く、申込者が多いということはないのですか。
- 稲葉 どうでしょうな。
- 桑原 倍もらえたら、かなり貯金とかもできて裕福になることもできると思うのですが。
- 稲葉 そうですね。生活費はそう違わなかったですからね、物価やなんかは。
- 桑原 むしろ向こうのほうがちょっと安いぐらい。
- 稲葉 安いぐらいですね。
- 桑原 やはり手当というのは。
- 稲葉 海外手当と言っていました。
- 桑原 豊田紡織の労務対策は、西川さんの方針で、殴ったらいけないとかということで、わりあい支那人工員の立場に立つというか、機械とか動物として働かせるのではなくて、人間として。わりにそういう面を留意したと言いますか、考慮したと言いますか、そういう点が。
ひと口に言ったら、あれは奴隷だとかいう人もいるんですけどね。支那人工員というのは、人格も何も実質的には認められていない、あれは奴隷ですよ。

○稲葉 そういふことはなかつたですけど、特に各社と違つたやうなものはないですね。向こうは通勤が多くて、ほとんど通勤ですから。女工さんも男子もね。社宅はありましたよ、支那人社宅というのが。

○桑原 寄宿舎というのは。

○稲葉 寄宿舎というのが夫婦で住めるやうにもなつてはいたけれど、ほとんどが弁当持ちの通勤です。朝 6 時から 6 時までですよ。それからもう一つは、晩の 6 時から朝の 6 時まで。

○桑原 24 時間操業なのですね。

○稲葉 24 時間操業。そして、日曜は昼だけ休みまして、晩の 6 時から、また交代して運転をかけたわけですよ。

○桑原 それは、ずっとそのやり方ですか。

○稲葉 そのやり方できましたね。

○桑原 大正のころから、昭和 12 (1937) 年ぐらゐまで、終戦まで。

○稲葉 ええ、もうずっと。

○桑原 ものすごく稼働率が高いですね。

○稲葉 だから月に 29 日操業とか 28 日操業とか、稼働率は高かつたですね。日曜の昼に休むだけです。それは 2 つの日曜で 1 日でしょう。4 つ日曜があれば 2 日ですからね。

○桑原 2 日休むだけです。

○稲葉 だから 30 日のときは 2 日休むだけで、28 日操業。31 日のときは 29 日操業なんていうのもあつたし。また、私たちは営業なんかをやつていても、朝 7 時から晩の 6 時まで勤めたのですよ。

○桑原 内地では、営業は。

○稲葉 内地の営業が何時間だったか覚えはないが、私らはとにかく朝 7 時です。7 時には会社へ行つていましたからね。

○桑原 ものすごく早いんですね。それで 6 時まで。

○稲葉 それで晩は 6 時まで。そのくらい働いたのですよ。

○桑原 そして豊田紡の特徴、強み、弱みですね。先ほど、あまりないと言われたわけですが、一番いい織機を、一番早く導入できるやうな強みがあつたと。べつに、そんなことでもないのですか。やっぱりやういふ強みは。

○稲葉 それは織機も紡機も、ここで日本の自動織機をつくつています

から、それは有利に買えますよね。

○桑原 こちらで新しい技術が開発されたら、すぐにその技術を。

○稲葉 導入できますよね⁴⁷⁾。

○桑原 しかし、そういうことは、ほかの会社も心掛けていたでしょうから。

○稲葉 それはありますね。

○桑原 特別に豊田の強みというわけでもない。

○稲葉 よその会社の状態は、あまり知りませんが、上海の豊田紡というのは、資金がわりあい豊富にあったという感じはしますね。

○桑原 それが印象。

○稲葉 うん。銀行やなんかで借りたということは、あまり聞きません。金を借りたというようなことは。

だから、いまだとあれでしょう。いまはどこの会社でも、経理係というのは、しょっちゅう銀行へ行っていてやっていますね。そんなあれはなかったです。銀行なんかは少しも行かなかったですよ。だから金利というものをお金を払わなくていいでしょう。それは日本だって、やり方は一緒だね。日本でも、戦前には金利は払わなかったでしょう。

○桑原 豊田紡は租界の外にあったわけですけど、あれは何かエクステンション (Extension Roads・越界路)⁴⁸⁾ ということで租界と。

○稲葉 租界の延長でエクステンションになっていたのです。租界の延長になっていましたから、道路やなんかも租界の道路だったし。だから工部局の管轄を受けていたわけです、支那の警察ではなくて。

○桑原 そのエクステンションという意味は、租界に直接つながる道路という意味。

○稲葉 つないでいるということですね。その道路は租界の道路だということ。だから租界と少しも変わらなかったです。工部局の管轄だったし。そこが有利だということで、そこへ持っていったわけではないと思います。

○桑原 たまたま、そこに土地があつて。

○稲葉 土地があつて。西川さんが支那服を着て、支那人に化けて、夜に土地を探ったとか、測量をしたとかという話を聞いていますけど。たまたまそこにあつたから、手に入れたのではないですかね。

- 桑原 そうしたら、租界の中と同じ特権が与えられるわけですか。
- 稲葉 本当の租界と 100 メートルも離れていなかったぐらいですから。特にそこを選んだということではないと思います。川の縁にあって、ちょうどその川で、よく綿糸なんかをはしけで運んでいて、運送の便利もよかったしね。
- 桑原 地図で見ると、近くに内外綿とか。
- 稲葉 内外綿も日華紡も、ほとんど川の流域にあるのですよね。
ここは蘇州河があって大きな川ではないですけど、船がどんどん奥まで行きますし、いつでも水がありまして、綿糸の 100 梱や 200 梱を積んで、そのはしけで黄浦江方向へ、ずっと持っていくわけですね。そして、大きい船に積み替えて漢口へ行ったりしていたわけです。だからトラックの代わりに川を利用して、船でどんどん運んだのです。そういう運賃やなんかも安かったでしょうね。
- 桑原 それは土地を買収する場合に、ある程度の立地条件を考えて。
- 稲葉 立地条件を考えてね。
- 桑原 税金として、どういうものがあつたのでしょうか。
- 稲葉 私は、税金関係は知らないのですが。
- 桑原 向こうで税金というのは、あまり多くないから重要でないとい。
- 稲葉 きっと三好さんは知っているでしょうが、あまり税金のことは聞かなかつたね。われわれ個人も税金を払つたことがないし。
- 桑原 そこらへんが、またちょっと内地との違いであるし、それだけ生産費も安くなりますからね、経費が。
- 稲葉 そういうことでしょうか。それと会社の金やなんかは全然使わなかつたです。お客さんを連れて飲みに行くとか、そういうものは全然なかつたです。みんな自分の金でやつたのです。いまは社用族であるでしょう。こういうものは全然なかつたです。接待費とか、そういうものは全然使わなかつた。
- 桑原 そのころでも、内地ではそういう接待費とか、会社から経費として出していた。
- 稲葉 それは社長なんかは商社を呼ぶと言えば、会社で出したでしょうが、こんな下の課長や部長級が会社の金で飲みに行くようなことは全然なかつたですね。私らも会社のお金で飲みに行ったことなんか全然な

かったです。終戦で日本に帰ってきてびっくりしたぐらいでね。日本はこんなことをやっているのかと、そう思ったぐらいびっくりしたのです。

私は会社の金を使った覚えがないです。だから、よその会社でも、そうではなかったですかね。部下たちを5,6人、私が飲み連れて行くと、みんな私が払ったのです。払って飲ませてやった。こちらに来たら、そんなことは到底できないですけど、私が向こうにいるときは、そういうふうでしたよ。俺の誕生日だ、飲みに行こうかと言って、飲み連れて行くのなんかは、自分の自腹を切って飲んだり。

○桑原 その一つの違いは、やはり内地では法人税が高い。

○稲葉 それはきつとなかったでしょうね。そういうのは、あまり僕は記憶にないな。三好さんが知っているかもわからない。三好さんは税金のことやエクステンションのことや、工部局関係をやっていたから、そういうことは三好さんに聞いてください。

○桑原 日本では法人税が高いから、ある程度、自分たちも楽しまなければ損だというようなつもりで。上海では法人税がないから、そのような社交費とかも会社の金で。結局、税金を取られずに会社の金になって、それがまた賞与などのかたちで自分に帰ってくるから、そう慌てて経費として使わなくてもいいという、一つの理由が。

○稲葉 そんなものに理由も何も考えなかったね。会社の金でそういうことをやってはいけないという気があったから。

いまは会社の金で自分たちが飲みに行くというのが、だいぶあるよね、どこの会社でも。会社の者だけで飲んだり、よその人を招待したようなかっこうにして飲みに行ったりしている。そんなことは全然できなかった。また、やろうとも思わなかったね。

そんな金をもらっていたわけですよ。物価のわりに給料やなんかも余裕があったわけだ。

戦時経済と在華紡

○桑原 余裕があったわけですね。

時代は、満州事変が起こってから急激に変わっていったと、そういう感じですか。昭和6(1931)年に満州事変が起きて、昭和7(1932)年に第一次上海事変が起こって、戦争。そこらへんから、急に戦時経済的な

意識が濃くなったと。上海にいた場合には、そういう動きは。

○稲葉 そう急激に感じたということはないですね。

○桑原 昭和7年の第一次上海事変、1月か2月にあったと思うのですが、前ぐらいに非常に排日貨運動が盛んで、戦争をやってもいいから、日本の軍事力でも何でもいいから、その排日貨運動とかをやめさせてほしいという動きがあったと。

環境も、そこらへんから戦時経済に入っていくと思うのですが、そういう時の軍部の威力。実力で中国人を従わせるというようなやり方を軍部は常にとるわけですが、それに歩調を合わせて、そういう軍部の動きを常に歓迎していた目で見ていたと。そういうふうには、日本の海外活動の特徴はいままでとらえられていたと思いますが、企業家の意識としては。

○稲葉 そんな力を借りて。

○桑原 困ったことになったとかいう気持ちのほうが強い。

○稲葉 私のところなんかでも、しまいごろは海軍の陸戦隊が駐屯していましたよ。1個小隊ぐらい。だけど、その兵隊たちも、うちの職工や従業員に全然タッチもしなかったし、無関係で。海軍の陸戦隊、1個小隊がうちに駐屯していたけど、全然ノータッチでしたね。

○桑原 在華紡というのは、政治的な理由というより、やはり経済的な企業独自の目的があったと思ったほうがいいですね。

○稲葉 そうですね。そんな軍の力を借りてやろうとか、そういうあれは全然なかったですね。ただ大東亜戦争になってから、支那の紡績人たちが奥に逃げていったりして、（在華紡は）委任経営で工場をね。みんな在華紡が1社か2社ぐらい引き受けて、支那人の空になった工場を、在華紡が手分けして動かしたことはあります⁴⁹⁾。

○桑原 ああいうのを強調すると、いかにも軍が乗っ取った工場に乗り込んで行って、拡張するという説明になってしまうのですけど。

○稲葉 そうそう。だけど私たちは、中国人が帰ってきたら、きれいに返そうという気があったのです。

○桑原 やっぱりそういう気持ちだったのですね。

○稲葉 もう、放っておいたら、さびてしまって、悪くなってしまうから。そういうことで占領しようとか、そういう気はなかったですね。

- 桑原 僕はこの点を強調しようと思っているのですけどね。企業家の目的と軍部の目的とは違って、一体となって海外活動を営まれたのではない。それは戦時中だけの話であるというふうに。
- 稲葉 それはそのとおりだと思います。

豊田紡織廠の人事

- 桑原 内地の豊田紡織と、販売や原料調達という点では全然関係はなかったのですね。
- 稲葉 全然関係なかった。
- 桑原 工具、工務、技術面では。
- 稲葉 人事の交流はありましたね。
- 桑原 技術的な人事での。
- 稲葉 こちらの人が内地の豊田紡へ行くとか、自動織機に行くとか、内地の人が上海へやってくるとか、そういうのはありましたね。
- 桑原 豊田家の資本でやっているのだから。人事の交流というのは、販売活動、営業担当の人も交換するわけですか。
- 稲葉 ありましたね。
- 桑原 主として技術、技術者の交換ですか。
- 稲葉 そうです。
- 桑原 内地の豊田紡で技術のいいのができたから、その技術情報を上海に渡してもらおうとか、そういう協力関係は。
- 稲葉 もちろんありました。
- 桑原 上海で新しい技術が開発されるようなことはないかわかりませんが。(上海では)それだけ刺激も少ないし。
- 稲葉 だから人員採用でも、学校を出たのを、すぐに上海豊田紡勤務で取りましたね、だいぶ。毎年取っていました。直接、上海が採用していました。
- 桑原 だいたい、こういうような。どうもありがとうございました。
そして塚本氏の。
- 稲葉 塚本さんの住所ね。私のはがきを持ってきた。ここにおります。塚本助太郎⁵⁰。
- 稲葉 この人は私よりも1年ぐらい上海が古いです。三井書院を出ら

れて、支那語もうまかったし、終戦のときはちょっと軍のほうへ出向したりなんかしていたのですけど。この人は紡績以外のほうでも、だいぶ活躍されて、支那劇の研究やなんかはグループでやっておられて。三井書院から豊田紡へ来たのですね。この人は大正 10（1921）年ぐらいかもわからないね。

○桑原 支那留学生というような制度が、三井物産にあったと思うのですけど。

○稲葉 あったのですね。

○桑原 塚本さんは支那研修生であられたのですか。

○稲葉 三井物産の支那の研修生だった。それで私のところと東棉とね、児玉一造、あれと親戚関係なものだから、児玉さんに話をして、三井物産の研修生を豊田紡がもらったわけです。だから、この人は私より 1 年ぐらい先に上海におりました。それで、この人が綿糸や綿布の販売を石黒さんの下でやっておられて、私は原綿の買い付けが主で、工場にいて、塚本さんが休むと、私が街のタウンオフィスのほうへ。工場は租界のエクステンションのほうですから。

○桑原 どういう。

○稲葉 営業は街のタウンオフィスがあったわけです。これは伊藤忠が銀行の 2 階を借りていまして、伊藤忠と同じ階に小さい部屋があるわけです。そこに豊田紡とか東華紡とか裕豊紡とか、みんないたのです。商売をやる連中がね。工場から、みんなそこへ行行って、また帰ってくるわけですね。

だから伊藤忠の人たちと私たちは一緒にご飯を食べたり、伊藤忠の食堂を利用して、東華紡も裕豊の人たちも一緒にご飯を食べて。それは部屋を出て、ちょっと行けば、廊下一つ隔てて向こうが伊藤忠ですから、しょっちゅう伊藤忠に遊びに行ったりね。商社も近くなものだから、ずと商社回りをやったり。そういうことで商売をやっていたわけです。

○桑原 塚本さんは三井物産の社員であられたわけですね。

○稲葉 そうでしょうね。まだ本当の仕事をせずに、入ってすぐ研修生になって。まだ学生で北京の三井書院に行っていたのではないですかね。

○桑原 だから商社マンとは、まだ言えない。

○稲葉 言えないですね。豊田紡に来て、初めて就職したということで

はないですか。

○桑原 石黒さんだけですわね、商社マンとして引き抜かれたというのは。

○稲葉 そうそう。それと原綿関係の三田省三というのね。

○桑原 その方も、まだ充分な経験は。

○稲葉 その方は内地の東洋棉花で綿の受け渡しなどをやっていたから、綿などを見る目はあったわけですね。

○桑原 その方は、まだ若かった。

○稲葉 それは豊田紡へ来たのが28、29歳ではないですか。

○桑原 4、5年の経験が。

○稲葉 そうでしょうね。

(音声中断)

○桑原 ちょっと後に商社が大損しましたけど。

○稲葉 そうそう。

○桑原 もう総解合（そうどけあい、取引所で不時の事変などで相場が急変した場合、それに基づく混乱を防止するため、売手と買手とが協議妥協し、差金決済により売買契約を解くこと）になってしまっただけ。

○稲葉 そのときに（三好静一郎は）豊田紡へ来たのです。だから何年かいたのでしょうか。大正何年ぐらいの卒業だろう。大正5～8（1916～19）年の卒業ではないですか。

○桑原 そのころ、おいくつぐらいでしたか。稲葉さんが行かれたころには。

○稲葉 三好さんはいくつぐらいだったかな。

○桑原 （大正）9年で辞められて、9年か10年。

○稲葉 26、27歳ではないですか。

○桑原 まだ若いんですね。そうすると23（歳）ぐらいで伊藤忠を辞められて。

○稲葉 23（歳）ぐらいに伊藤忠を辞めたのでしょうかね。伊藤忠を辞めて、すぐ上海に来たのだからね。

○桑原 そうですね。

○稲葉 だから伊藤忠に3年ぐらいいて、豊田紡に来たのではないかな。

○桑原 支那に工場をつくるという場合に、初めてのことで、普通の社員でも、なかなか行くのを嫌がる人が多いし、もちろん行きたいという

人も多かったけれども、そういうことで、各社に 1 人ずつぐらい支那通みたいなのが必要だったようですね。それは、わりに商社から人材を提供したというのが、日本の一つの特徴ではないかなと。

○稲葉 うん、ありますね。

○桑原 海外での活動の人材と経験を商社が提供する。それが日本の企業が海外活動を営む場合の一つの特徴。

○稲葉 そうだったかもわからないね。

○桑原 いまでも現地で何かやる場合、商社の人が来て、手伝ってもらうということがあるのではないかと。

○稲葉 いまでもね。

○桑原 アメリカの会社とかドイツの会社では、そういう商社というのが、日本みたいな総合商社とかに発達してなくて、自分で支店を持つというのが普通だから、そういうふうには人材を確保しないのではないかと思うのですけどね。海外活動をやる場合に。

大日本紡の倉田敬三氏⁵¹⁾。あの方も支那通として。

○稲葉 そうそう。

○桑原 支那で新聞記者をやっておられて、大正の 2、3 年かに尼紡へ入られて、ずっと営業で。あの人がいたから、大日本紡は中国で青島と上海の 2 カ所に、かなり大規模に。

○稲葉 つくられたね。

○桑原 ええ。

○稲葉 上紡も、権野（健三）さんなんかの前には、黒田慶太郎⁵²⁾という人がいて、いま、その息子がトヨタ自動車販売の重役になっているけどね。

しかし、昔の権野さんとか、ああいう人は、なかなか偉いところがあったね。

○桑原 権野さんが来られてから、上海紡織は急に伸びた。

○稲葉 うん、伸びている。それは手紙やなんかを書いてもうまかったしね。

○桑原 文章もうまい。

（テープ入れ替えにより音声中断）

○稲葉 日本で職工学校というのをつくって、若い技術者を、その職工

学校で仕込んでいましたね。

○桑原 それはどこの会社もあるというわけではないのですか。

○稲葉 東洋紡が特にやっていたのではないですか。そして機械の据え付けとか、保全、修理ですね。そういうものを専門にやるグループがあって、職工学校を出た連中や、技術の優れた人たちを集めたグループがあった。そういう連中が各工場を回って、機械の精解をやったり、手入れをやったり、ずっと巡回していましたね。

○桑原 巡回ですね。

○稲葉 それで上海の裕豊なんかも、内地からそういう連中が来てね。紡績なんていうのは、機械の手入れ如何によって、製品が良かったり悪かったりするのです。その点、やはり東洋紡は優れていたね。機械の整備というのに対して、とにかく優れたあれを持っていました。だから製品が良かったという気がするのです。機械の手入れというのは紡績では大事でね。

そういうものが、どうもおざりになるのですよ。そいつを、だあつと克明に手入れしたりすることによって、製品の品質に大いに影響するのです。その点、東洋紡は優れていましたよ。

○桑原 東洋紡も、上海工場が工務係の下にあるのではないから、社長直属であるのだから。

○稲葉 そういう優秀な技術者がグループを組んで、各工場を回っているわけですよ。だから一定の水準のものができると。

○桑原 その循環というのは、大正のころからもう。

○稲葉 だから僕は、日本でも東洋紡の技術というのは優れていると思います。

(終了)

註

- 1) 三好静一郎、1896年に愛知県で生まれ、1918年神戸高商を卒業し、伊藤忠商事に入社。22年に豊田紡織廠に転じ、39年に同社取締役となり、華中豊田自動車取締役などを兼任した(谷サカヨ『大衆人事録』第十四版「外地、満・支、海外篇」帝国秘密探偵社、1943年、支那136頁[ただし『昭和人名録』第4巻、日本図書センター、1987年による])。

- 2) 岡本藤次郎編纂監修『豊田紡織株式会社史』日新通商, 1953 年。
- 3) 調虎雄, 1902 年福岡県に生まれ, 1923 年長崎高等商業学校を卒業。25 年に同興紡織に入社後, 商務課長代理を経て, 40 年から商務課長。戦後は第一紡績専務, 副社長, 社長などを歴任した(中西利八『中国紳士録』満蒙資料協会, 1942 年, 423 頁 [ただし金丸裕一編『中国紳士録』ゆまに書房, 2007 年によった])。
- 4) 立川団三, 1883 年に佐賀県に生まれ, 1904 年に東京商業卒業後に, 三井物産上海支店勤務, 20 年に同興紡織に入社し, 支配人取締役常務などを経て 35 年より同社社長。大豊紡織, 天津メリヤス, 和信制線などの社長, 上海綿業取引所監査役, 上海居留民会議議長などを兼任した(前掲『大衆人事録』第十四版「外地, 満・支, 海外篇」支那 82 頁)。
- 5) 前掲『豊田紡織株式会社史』14 頁では, 明治 43 (1910) 年とある。
- 6) 西川秋次 (1871-1963) は上海の豊田紡織廠の実質的経営者。愛知県に生まれ, 東京高等工業紡織科を卒業。1910 年に豊田佐吉の秘書として渡米し, アメリカの紡織事業, 紡織機製造状況, 技術者養成の研究にあたる。12 年に帰国し, 豊田自動織布工場に入社。19 年に豊田佐吉とともに上海へと渡り, 翌 20 年に豊田紡織廠を設立, この経営に当たった。また 45 年の日本の敗戦後も中国に残留し, 自動織機の国産化に貢献した(富澤芳亜「在華紡の遺産-戦後における中国紡織機器製造会社の設立と西川秋次」森時彦編著『在華紡と中国社会』京都大学学術出版会, 2005 年)。
- 7) 前掲『豊田紡織株式会社史』36 頁では大正 7 (1918) 年に, 上海の紡織業視察のために単身, 上海へと渡り, 翌年, 半永住の目的にて再度, 渡航したとある。
- 8) 豊田佐吉邸はフランス租界のジョッフル通りにあり, 現在のアメリカ領事館の建物(淮海中路 1469 号)と思われる(木之内誠編著『上海歴史ガイドマップ』大修館書店, 1999 年 19 頁)。これに対して, 多くの日本人居留民は共同租界北部の虹口とよばれる地域に集中していた。
- 9) 芳沢謙吉 (1874-1965) は日本の外交官。1923 年 6 月特命全権公使として北京に赴任, その後 6 年余にわたって, 昂揚する中国ナショナリズムの中で, 日中間の外交交渉に当たった(外務省外交史料館, 日本外交史辞典編纂委員会『日本外交史辞典』大蔵省印刷局, 1979 年, 963 頁)。芳沢のこの 29 年 1 月の訪中は, 山東出兵に関する国民政府との交渉のためだった。その著書『外交六十年』においても逗留について「私の上海に於ける宿舎は豊田紡績会社の別荘で, 豊田家の親戚である故児玉一造氏の紹介で, 私はこれを借りたのであるが, この別荘は仏租界にあって庭も広く手頃な美しい建物であった」と記している(芳沢謙吉『外交

- 六十年』中公文庫，1990年〔初版は1958年，自由アジア社〕，88頁）。
- 10) 王正廷（1882-1961），中華民國の政治家，外交官。米エール大学を卒業。パリ講和会議における南方政府代表，北京政府外交総長，南京国民政府外交部長などを歴任し，中華民國期の外交を担った。
 - 11) 豊田利三郎（1884-1952），1910年東京高等商業を卒業。兄玉一造の実弟で，豊田佐吉の長女愛子と結婚し，佐吉の養子となる。豊田紡織など，豊田系企業の社長をつとめた（前掲『大衆人事録』第十四版「北海道・奥羽・関東・中部篇」愛知112頁）。
 - 12) 兄玉一造（1881-1930），明治・大正期の三井物産出身の実業家。綿花取引に長じた。1900年に三井物産支那修業生に応募し，厦門に駐在。14年から三井物産大阪支店棉花部長となる。相場変動の激しい綿花・綿糸布取引の安全を期すために20年4月，三井物産棉花部を分離独立させて東洋棉花株式会社を設立し，その専務取締役となった。豊田紡織，三井物産の取締役も兼任した（同書編集委員会『国史大辞典』第5巻，吉川弘文館，1985年，868頁）。
 - 13) 大多数の在華紡の日本人職員は，工場に隣接した社宅に居住していた。こうした状況については大里浩秋・富井正憲「第6章 上海・青島における在華紡—その概要と居住環境」大里浩秋・貴志俊彦・孫安石『中国・朝鮮における租界の歴史と建築遺産』御茶の水書房，2010年に詳しい。
 - 14) 谷口房三は大阪合同紡績設立者であり，後に社長をつとめた。同社の経営にあたって，配当を抑制して設備償却を活発に行う「谷口流」と呼ばれた経営方針を実行した。また1920年に大阪合同紡績の同系会社として，在華紡の同興紡績株式会社を上海に設立した（前掲『国史大辞典』第2巻，1980年，572頁，高村直助『近代日本綿業と中国』東京大学出版会，1982年，121頁）。
 - 15) 豊田紡織廠株式会社の1934年の経営陣は，豊田利三郎取締役社長，西川秋次専務取締役，石黒昌明常務取締役となっている（『上海在留邦人人名録 第26版』金風社，1934年，38頁）。この中で，西川と石黒が上海に常駐していた。
 - 16) 東亜同文書院の設立は，1901（明治34）年。
 - 17) 三田省三は1893年兵庫県生まれで，1913年第一神港商業卒業。三井物産，東洋棉花を経て豊田紡織廠に入社し，取締役兼青島工場支配人を務めた（前掲『中国紳士録』210頁）。
 - 18) 西川秋次は1881（明治14）年12月2日生まれであり，豊田紡織廠設立のために上海に渡ったのが1918（大正7）年だったため，36，37才のころとなる（西川田津『西川秋次の思い出』1964年，396-397頁）。
 - 19) 豊田紡織廠青島工場は，1934（昭和9）年6月に四滄路に土地を取得し，

- 1935（昭和 10）年 11 月に紡錘 3 万 5,640 錘，織機 540 台で操業を開始した（豊田紡織株式会社『豊田紡織 45 年史：豊田紡 77 年のあゆみ』1996 年，57 頁）。
- 20) 細布（さいふ）とは，シャーチングであり，平織綿布のことである。当時の中国においては，これを染色した後に上衣として使用した（井村薫雄『紡績の経営と製品』大阪屋号書店，1926 年，140-142 頁）。
- 21) 藍色の木綿布を指す「藍布」（lan bu）のことと思われる。
- 22) トヨタテクノミュージアム 産業技術記念館（名古屋市西区則武新町 4-1-35）の入口ホールに実物が展示されている。
- 23) 織布工程の準備工程として，紡績用木管などに巻かれた糸を，巻き返す機械。
- 24) 1925 年 2 月の在華紡ストライキは，それまでの散発的に起こっていたストライキとは異なり，中国共産党により組織化，あるいはその影響下にある労働者が在華紡の経営支配に挑戦し始めた最初の争議であり，在華紡の経営者のみならず上海の市民社会にも大きな衝撃を与えた。2 月 9 日に内外綿第五工場で発生したストライキは，日華，大康，豊田，同興，裕豊，東亜製麻にも拡大し，3.5 万人の労働者が参加したという。この争議については，江田憲治「在華紡と労働運動」前掲『在華紡と中国社会』が詳細に論じている。
- 25) 原田与惣次は豊田紡織廠の事務長で，1925 年の 2 月 15 日の騒擾に巻き込まれて落命している。この状況については，以下の史料に詳しい。JACAR（アジア歴史資料センター）Ref. B08090321600，大正十四年支那暴動一件／五・三十事件 第四卷 分割 2（外務省外交史料館），「支那の排外騒擾と邦人紡績に対する誤解」『中外商業新報』1925 年 9 月 9 日（所蔵：神戸大学経済経営研究所新聞記事文庫）。
- 26) 青幫とは，清末に漕運業の労働者を中心に組織された秘密結社で，咸豊年間に漕運が河運から海運に改められると，塩の密売を生業とした。民国期に入ると遊民や無頼の徒が主体となり塩の密売，アヘン販売，娼館やアヘン窟の経営，略奪などに従事したとされる。しかし，青幫などの「幫会」は労働者の互助組織としての側面が強く，労働組合内にも強固なネットワークを有していた。例えば上海郵便局に 1924 年に入局し，32 年からは上海市总工会主席に就任した朱学範は，31 年から杜月笙の門下に入っている。朱によれば，青幫のリーダーだった杜月笙は，こうしたネットワークを利用して，32～36 年にかけて多くのストライキの調停を行ったという（朱学範「上海工人運動与幫会二三事」中国人民政治協商会議上海市委員会文史資料工作委員会編『旧上海的幫会（上海文史資料選輯第 54 輯）』上海人民出版社，1986 年）。

- 27) 杜月笙 (1888-1951) は青幫の大頭目。国民政府期上海の権勢家。1927年の4.12クーデター以後、国民党と結んで政治面で重きをなした。社はそれまでの青幫の旧いリーダーとは以下の点で異なっていた。蔣介石など政府の要人と人脈を持ったこと、門下の朱学範、陸京士らに指示して労働組合に不拔の影響力を植え付けたこと、中国通商銀行などを支配下におさめて実業家として表の顔を持ったこと、災害救援などに惜しみなく義援金をつぎ込み、社会的な名士としての地位を築いたことである (山田辰雄編『現代中国人名辞典』霞山会、1995年、168-170頁)。
- 28) カードのシルクとは、カードッド・シルクのこと。紡績工程の準備工程で、梳棉機にかけて、夾雑物を取り除いた後のスライバーとも呼ばれるもの。綿糸の品質を決める重要な工程だった。
- 29) 立川団三『私の歩んだ道』同興紡績、1970年。
- 30) 有力紡績会社の対中投資のあり方については、桑原哲也『企業国際化の史的分析-戦前期日本紡績企業の中国投資-』森山書店、1990年、「対外関係-在華紡、内外綿会社の経営-」佐々木聡・中林真幸編『講座・日本経営史 第3巻 組織と戦略の時代』ミネルヴァ書房、2010年を参照のこと。
- 31) 菊池恭三 (1859-1942) は、愛媛県で生まれ、1876年大阪英学校入学、1885年工部大学校を卒業し、横須賀造船所などを経て、1887年より平野紡、尼崎紡、撰津紡に雇われ、三社の支配人・工場長を兼任し、1901年に尼崎紡の社長、15年に撰津紡の社長に就任した。18年の尼崎紡と撰津紡の合併により大日本紡績が成立した後は、36年までその社長の任にあり、青島と上海への大康紗廠としての進出を主導した (新田直蔵『菊池恭三翁伝』菊池恭三翁伝記編纂事務所、1948年、ニチボー株式会社『ニチボー75年史』1966年、巻末付表、前掲『国史大辞典』第4巻、1984年、42頁)。
- 32) テール (両, teal) は旧時、中国の重量および銀貨の単位に対する呼称。銀貨の両は、各地において品位が異なっていた。詳しくはE. カン、宮下忠雄訳『カン支那通貨論-金及び銀取引の研究-』東亜同文書院、1934年、第5章を参照のこと。
- 33) 宋子文 (1884-1971) は、中華民国の政治家。上海のセント・ジョーンズ大学で学んだ後に、ハーバード大学で経済学を学ぶ。その後、コロンビア大学で経済学博士号を取得。1917年に帰国後は、広東国民政府、武漢国民政府、南京国民政府で財政部長を歴任するなど、政府と国民党の要職を務めた。45年6月からは行政院長の職にあった。当時の財政部長は俞鴻鈞であり、稲葉氏の記憶違いである。
- 34) 堀内干城 (1889-1951) のこと。1942年11月に汪兆銘政権の公使と

- なり、南京で敗戦を迎えた。その後、国民政府の委嘱を受けて、日本政府駐華代表に就任し、3年余中国に残留した。この間の経緯については堀内干城『中国の嵐の中で』乾元社、1950年を参照のこと。
- 35) 正確には中国紡織機器製造公司。戦後の豊田紡織廠の技術者の活動については、前掲「在華紡の遺産—戦後における中国紡織機器製造公司の設立と西川秋次」を参照のこと。
- 36) 張嘉璈（1889-1979）、字・公権のこと。上海の代表的な銀行家。1913年に中国銀行に入行し、28年の国民政府成立にともなう中国銀行改組により総経理に就任。35年3月に同行を離れた。戦後にも西川秋次と張嘉璈の間には、交流が続いていた（神原富保「西川さんの思い出」西川田津『西川秋次の思い出』1964年、102-104頁）。
- 37) 「天津のお客さん」とは、「天津幫」のこと。地方の糸布商は、上海に「莊客」と呼ばれた代理商を置いていた。「莊客」は「客幫」とも呼ばれ、天津の「莊客」が「天津幫」となる。「天津幫」は、天津の大規模糸布商から派遣され、上海に常駐しており、取扱量の大きさも市場動向を左右する程だった（上海商業儲蓄銀行調査部『紗』1931年、33頁）。
- 38) 菱田逸治は、1882年に岐阜県で生まれ、1905年東京高商を卒業後に東洋紡に入社。東洋紡上海、名古屋の各支店長を経て、裕豊紡績に転じ、常務、専務を経て副社長に就任した。在華日本紡績同業会上海支部長兼常任委員などを兼任した（前掲『大衆人事録』第十四版「外地、満・支、海外篇」支那115頁）。
- 39) 権野健三は、1881年生まれ。1902年同志社大学卒業後に三井物産に入社、後に東洋棉花に転じ、取締役専務を経て、会長に就任。40年に辞任（前掲『中国紳士録』812頁）。
- 40) 野田洋一は、1886年に島根県生まれ、1905年の神戸商業卒業後に三井物産へ入社。28年に上海紡織に入社し、商務課主任を経て、常務取締役兼営業部長などを務めた（前掲『中国紳士録』799頁）。
- 41) 山田久一は、1896年に東京生まれ、慶應義塾大学理財科卒業後、日華紡を経て1921年に鐘紡へ入社し、兵庫、淀川の各工場勤務、中島工場長を経て38年6月から上海製造絹糸第一廠長（前掲『中国紳士録』850頁）。
- 42) 東華紡績は、戦時下の原綿調達難による操業停止により、1944年に日華紡織に吸収合併されている（柴田善雅『中国占領地日系企業の活動』日本経済評論社、2008年、185頁）。
- 43) 日華紡織は、従来から営業不振による無配状態だったが、日中戦争勃発による上海工場の大きな被害により、1939年12月以降、倉敷紡績がその経営権を掌握することになった（前掲『中国占領地日系企業の活動』

- 160 頁)。
- 44) 和田豊治(1861-1924)は、1861年に大分県で生まれ、84年に慶應義塾を卒業後、武藤山治らとともに渡米、93年の三井銀行入行後まもなく鐘紡に転じ、東京本店支配人となった。武藤山治とはライバルの関係にあり、性格の差異、経営上の見解の相違から鐘紡を去った。1901年に富士紡績に入社し、専務取締役として経営危機の打開に尽力し、16年に富士瓦斯紡績の社長に就任した(前掲『国史大辞典』第14巻、1993年、914-915頁)。
- 45) 倉知四郎は、1878年に大分県に生まれ、1906年慶應義塾大学政治科卒。07年鐘紡に入社、上海の鐘紡公大実業の常務取締役をつとめた後、38年には鐘淵実業取締役、45年12月～47年6月に公職追放の拡大により辞任を余儀なくされるまで鐘紡の社長をつとめた(前掲『中国紳士録』880頁、鐘紡株式会社社史編纂室『鐘紡百年史』1988年、437-438頁)。
- 46) 若尾義信は、1894年に岐阜県に生まれ、名古屋高等商業を卒業後に裕豊紡績に入社し、営業所長などを務めた(前掲『中国紳士録』1065頁)。
- 47) 豊田紡織廠では、1928年に豊田自動織機製作所製造の自動織機92台が据え付けられている。これは同社の中国に対する最初の輸出であり、豊田紡織廠は、その後、同社の中国への紡織機輸出の拠点となった(前掲『豊田紡織45年史：豊田紡77年のあゆみ』28頁)。
- 48) 越界路区域(Extension Roads Areas)とは、1845年以降の土地章程にもとづいて、工部局が租界境界外に建設した道路と、これにかこまれた地域のことである。豊田紡織廠は西部地区の蘇州河に面した長寧区中山西路に位置していた。
- 49) 日本軍が接収した工場を在華紡に代行経営させた軍委任経営のこと。豊田紡織廠は日中戦争の開戦で青島と上海の事業所がほぼ破壊され、紡織事業の操業が困難となったため鐘淵紡績とならぶ最多の11工場(上海の緯通紗廠、申新第一、第八廠、振泰紗廠、達豊染色廠、嘉定の嘉豊紗廠、山東省済南の成通紗廠、江蘇省常州の大成第一、第二、第三廠、民豊紗廠)の経営を委任されていた(前掲『中国占領地日系企業の活動』172～175頁)。
- 50) 塚本助太郎については、高網博文『「国際都市」上海のなかの日本人』研文出版、2009年、106頁が触れている。
- 51) 倉田慶三は、大日本紡の販売課長だった1919年4月に菊池恭三社長とともに中国を視察し、同年9月から青島大康紗廠の、翌20年3月から上海大康紗廠の建設にあたり、操業開始後には取締役として上海に常駐した(前掲『菊池恭三翁伝』269-273頁、『支那在留邦人人名録』第18版、金風社、1927年、上海67頁)。

- 52) 黒田慶太郎は、1882 年に大阪府に生まれ、1904 年東京高等商業を卒業後に、三井物産に入社。ロンドン支店勤務を経て、帰国後に上海紡織に入社し、支配人、取締役代表を経て会長に就任（前掲『中国紳士録』884 頁）。