

戦時統制経済における経営理念

——大原總一郎の企業者史論的考察——

A Survey on the Entrepreneurial Activities
of President S. Ohara, Kurabo Industries Ltd.

—His Management Ideas in Wartime Controlled Economy—

(1990年4月9日受理)

大津寄 勝 典
Katsusuke Otsuki

Key words: 統制経済, 紡績業, 大原總一郎

プロローグ

いま国際政治経済関係が激動している。自由経済体制では、日米間に端的にあらわれているように、一方に巨大な対外債権国があれば、他方に対外債務国があって対立し、経済大国間の摩擦が構造矛盾としてとりあげられている。統制経済体制では、ソ連をはじめ東欧諸国で相ついで共産主義政策が行きまり、民主化を求めて政治と経済の変革が急がれている。前者に求められているものは、グローバルな視点に立った国際協力の精神であり、後者に必要なものは統制一辺倒に代わる市場原理の導入であろう。けだし経済は生きものであり、経営はやり方である。生きたものを相手どって、いかに上手に生き永らえるかは、決して一つの公式で回答さる可きではない。日本のやり方には伝統があり、ただ米国の方式を無理強いできるものではなく、相互の理解と協力による新しい秩序の創造が大切である。またマルクス・レーニン主義の画一的な統制を強制することにも自ら限界があって、抑圧、強制ではなく政治的にも経済的にも自由と活性化が必要である。

20世紀の最後になって露出してきた、これらのごく今日的な問題を念頭に置きながら、ここでは日本が第2次世界大戦中に経験した「統制経済下の企業経営」と、そこに苦悩した企業者の「経営理念」を述べる。周知のように、日本は第2次世界大戦中、米軍の空襲によって主要都市が徹底的に破壊された。戦後そこから立ち上がり、苦勞のなか復興に着手し、再建に努めたあと、高度経済成長政策を推進し、それが効を奏して、先進国に仲間入りし、いまや経済大国となった。もし日本が戦後も統制経済体制にあったなら、今日の日本経済の成功はなかったであろう。幸にして日本は自由資本制市場経済体制を採り、政府当局からの政策による誘導もあったが、民間企業の存分の活躍をもって新天地を拓いたのであった。ここに関心をよせ、日本企業の経営理念や経営手法について検討が加えられ、最近では海外諸国の研究者にもそれがおよんでいる。しかし、いうまでもなく日本の企業は、戦後突然として誕生したり、生まれ変わったものではない。多くはそれに先立つ戦時統制経済の苦しみを経ている。それは唯物史観による共産主義的計画経済ではなかったが、それでも、もちろん今日の市場経済体制とは全く異なる統制経済そのものを経験したということである。

しばしば日本の企業経営について、第1次世界大戦（1914－1918）と第2次世界大戦（1939－1945）の間のいわゆる戦間期を対象とした研究をみることはあるものの、第2次大戦中の統制経済下の企業経営についての叙述はきわめて少ない。これは異常な戦時中であって、戦争遂行の目的のために、企業は国家統制のもとに経営が画一的なものとなって、個々の企業経営にその特色を失せたことが一つの理由であろう。また軍事機密や戦災、その他の事情により極端な資料不足のあったことが、他の理由であろう。さらに戦後になって、戦争経済そのものを調べたり、取り扱うことをタブー視したこともあった。これらの事情は、経済史、産業史、経営史の研究に共通して当てはまることであるが、それは、とくに経営史研究者にとって残念なことである。研究の空白は埋めねばならず、立論の趣旨の第一はここにある。

本論では、倉敷紡績（クラボウ）第4代社長大原總一郎^{注1)}をとりあげ、戦時統制経済下でのクラボウの紡績事業経営と、そこでの大原總一郎の経営理念とその実践について論ずる。大原總一郎は、昭和16年（1941）から昭和22年（1947）まで、クラボウの経営を担当した。クラボウは大原孫三郎（第2代社長總一郎の父）の時代に倉敷絹織（後の倉敷レイヨン、現クラレ）^{注2)}を設立した。大原總一郎はクラレの第2代社長として、ポリビニルアルコール繊維の国産技術開発、ビニロンの工業化、中国向けビニロン・プラントの輸出などに成功した戦後の数々の業績が有名である。しかし、そのような戦後の化合繊維事業ではなく、ここで戦時統制経済下と紡績事業に的を絞ることには一つの意義がある。それは大原總一郎については、その戦後の活動を中心として書物も出版され、研究も進み、優れた理想主義経営者の像が浮き上がっている。それに加えることになるが、本論では、戦時統制経済と紡績経営をとりあげ、綿業統制のもとに示した経営理念と、その実践にあたっての苦悩を論考する。ここで一般には観念的にみえるが、実はそうではなく、寧ろ実践を重んじ、果敢な勇気と執拗なまでの意志の力をもった創造的な活動を見出すことにより、戦中戦後を通して大原總一郎の全体像に迫る手がかりを得る。ここに立論の趣旨の第二がある。

1. 統制化の経営理念

しばしば日本の戦時統制経済は、昭和13年（1938）5月に施行された「国家総動員法」によって決定づけられたとされている。たしかにこの法律により、国民経済のすべての面で全面的な国家統制が規定され、民需を抑えて軍需事業が優先されるようになった。だが、企業経営面では、それより早く、昭和12年（1937）9月に施行された「臨時資金調整法」^{注5)}により、統制化の動きに入っていた。すなわち、その年の7月の日中戦争の勃発により、資金の流れに対して戦時体制の立場から積極的な人為的統制が加えられた。あくまで軍需との関連を基準として、各種事業にランク付けを行い、平和的不急部門（丙類）を抑制して、軍需的緊急部門（甲類）に重点的に資金を配分することとした。紡績業は丙類であって、原料綿花の輸入が為替面で統制された。また同月の「輸出入品等臨時措置法」によって原料輸入は量的制限品目となり、紡績業は原料輸入面で統制され、同年末にはこのような原料事情から4割近くの操業短縮を余儀なくされる苦しい羽目に陥った。ついに翌13年2月には「繊維工業設備に関する件」という商工省令が発せられ、紡績工場など繊維工場設備の新増設は全面許可制となり、実質的にはほとんど禁止されたのである。顧みれば、日本に於て本格的民間紡績業がスタートしてより半世紀を経た昭和8年（1933）、綿織物輸出面で、それまでの王者英国綿業を打ち破って世界制覇した頃より、5年間に

5割増という破竹の勢で増設を行い、輸出により外貨を獲得し、大いに国家に貢献、まさに綿業王国を形成した日本の紡績業は、昭和13年（1938）の1,257万錘の設備をピークとして、事業の様相が一変することとなった。

このような統制化にともなう事業環境の変化に対応して、クラボウでは大原孫三郎が昭和13年（1938）の年頭メッセージにおいて、新しい統制化の時代に対処する考え方を示し、企業はただ統制当局の命令に易々として従うだけではなく、自らも合理化努力を怠ることなく、このような時こそ経営の知識化と科学化とにより合理化に努め、他社にない工夫をもって会社を新たに創造していく機会とするよう要請した。大原孫三郎は云う。^{注6)}——この時に当たって、生産業者はいかなる認識をもって将来を考えねばならぬか。まず前進しなければならない。すなわち創造であり建設である。経済界の革命は統制経済という形で、あくまで経営の合理化を求めている。統制により原料事情は不自由となるが、今後の経営は、ますます社内を合理化し、知識化し、科学化することによって、事業が一層積極的な意義を持つ方法に改めねばならない。これを思うに、過去の方式の延長では、これからの経営は決して拓かれないであろう。経営を知識化することは、会社に繁栄をもたらす唯一の方法である。どれだけの知識化がはかれるか、その努力に企業の命運がある。商売の内容は儲けるということであるが、この際はどうしても努力と工夫なくして決して繁栄はない。この努力と工夫は、すなわち経営の知識化を意味しており常に努力と工夫の払われるとき、それが経営の原動力となって栄えていくであろう。これからの企業経営は、決していままでの延長線上だけでは駄目である。他社が行う程度の工夫では進歩がない。過去において建設してきたものの上に、本年は皆の努力による新しい建設をつけ加えていただきたい。現在の水準まで進んできた目標を、さらに前進させる方法は、持ち合わせの知識だけでは到底成り立たない。いままで持ちえなかった知識を究め、それを投入し企業を創造し、経営面で実行していただきたいと願う。すなわち工夫のつく限りの工夫はこれを施して現在の足場を踏みしめ、真の努力と工夫の蓄積をして頂きたい。「同心戮力^{注7)}」をもって、本年の新しい建設のために、不断のご尽力を切望してやまない——ここで述べられた大原孫三郎の経営理念は、実に明治39年（1906）にクラボウの経営を担当してより32年間の経験と苦労からにじみ出たものであるとともに、戦中と将来を卜^{ばく}する理念ともなった。これが発表された年の12月、大原孫三郎の長男大原總一郎は欧米の旅から帰朝し、翌昭和14年（1939）1月クラボウの取締役を選任され、昭和16年（1941）1月には社長に就任して、文字通り統制経済下の紡績経営に参画し挺身することとなる。

2. 綿業統制の強化

しかし、紡績業の場合、統制化には大きな問題をかかえ、またその問題から矛盾が噴出した。この問題や矛盾を解決していくために、更に統制を加えそれを強化していくという過程^{注8)}に入る。問題というのは、原料綿花の輸入為替と数量に制限が入り、これにより、日本紡績が得意とした原綿操作の道^{注9)}が閉ざされたことである。すべての原料を海外諸国からの輸入に仰いでいた紡績業は、国際競争に打ち勝つため多くの企業努力を払ったが、原綿を安く入手することもその一つであった。海外の綿産地の価格に、海上運賃、保険料、陸揚費、諸手数料を加算していたのでは、その加算分だけ競争上不利であることは自明であった。そこで紡績業者は綿花商社とはかり、安値時の長期契約、製品輸出為替と輸入為替のマリー、原産地直輸入など、ありとあらゆる頭脳プレイを展開、結局はニューヨークやボンベイの相場よ

り大阪の方が有利という綿花代を形成したのであった。総加工費の60~70%を原料代で占める紡績コストで混綿技術も加えて、国際競争力を一層強いものとした。このような人間の能力面を駆使した方法が終った。また設備の増設が禁止されたことは、ただ量的制限にとどまらず、増設に際して発揮した技術開発力の停止をも意味した。英国製紡績機械の輸入とその模倣からスタートした日本の紡績業は、第1次世界大戦後の大正時代から国産機械の利用と、自社技術の開発に力を注いできた。昭和初期の不況のあと、さきの綿業王国を形成せしめた大きな要因にハイドラフトを中心とする紡績技術力があったことは誰しも認めるところであり、昭和10年を中心としたさきの増設の内容も、これら新技術による新鋭工場であった。ここでも人間の能力を使った道が終った。健全な体力と知力をもった青年が、突然の交通事故に遭って、それまでの活躍を一切停止しなければならない、そういうような事態であった。

ついで矛盾がでてきた。軍需関係の資材を輸入するため、平時不急品の輸入をきりつめるということであるが、綿花の輸入を制限すれば、それを原料とする製品の輸出に直接影響してくる。輸出が減れば輸入は更に減らさなければならない。紡績業の産み出す綿製品（綿糸・綿織物）は、生糸・絹織物らとともに繊維製品として、総輸出の50%以上を占め、綿製品だけでも20%を上回ってきた日本の主要輸出品であった。原料の輸入を減らせば、製品の輸出も減るのは当然である。しかし統制当局は外貨は欲しい。そこで原料輸入を減らしても、輸出をキープしようと目論み、内需の抑制^{注10}をうち出した。一方で輸出のための生産を督促し、他方では内需を統制することによって矛盾を解決しようとしたが、これは難問であった。品不足の内需品は高騰し、その理を見極めた紡績人は、統制をくぐって輸出品を内需に転用する動きも出た。それに対して当局は内需統制を強化し、最後には消費を完全配給制として衣料切符制度を採用した。

自由経済に生き、どうしても統制に不馴れであった紡績人に対し、さらに統制が強化されていった。その一つに「輸出入リンク制度」があった。これは一口で言えば輸出と輸入とを数量面または金額面で連携させる制度であり、製品を輸出したものに原料輸入を認めるというものであった。これは昭和13年（1938）7月から実施されたが、ここでの問題は、複雑な日本の繊維工業の実態において、綿製品の生産者が多数存在していたことであった。綿糸では紡績会社、綿織物では紡績会社と綿布会社、加工品では紡織会社と染晒業者などあって、一つの綿製品を生産するにあたっては工程別に異なる数社が参加していた。したがって輸出に見合う輸入といっても、どこかの経済主体が輸出責任を負わねばならない。このようにして紡績会社が、輸出綿織物の生産から販売促進、更には、その内需転用阻止の一連の業務を担当することとなった。この段階で加工賃織物、加工賃仕上などの業者を傘下におさめた紡績会社は、輸入から輸出に至るものの流れを明確にトレースするようになった。

ついで「綿製品スフ等混用規則」について述べねばならない。スフ混用令と通称されたこの規則は、昭和13年（1938）2月から施行されたものであるが、綿花不足に対処して、輸出以外の内需綿糸にはスフを3割以上混用することを義務づけた。すでに第1次世界大戦に際会したドイツ綿紡績業が、綿花不足に対処してステープル・ファイバー（略称スフ）を開発し、工業化をすすめて来たが、日本でスフが工業化されたのは大正年代末期から昭和に入ってからであった。スフは綿花に較べて吸水性が大で敏感な繊維であったので、紡出のために適量の水分を均一に含むことが必要であった。そのスフを実際紡績するには可成りの技術が必要で、技術力のない会社は、この規則によって事業から脱落せざるを得なかった。しかし紡出された製品は、スフ会社、紡績会社の努力をもってしても綿花100%のものと較べて、まことに品質劣等であった。スフは粗悪品の代名詞となった程であった。しかし原料不足に悩む紡

績会社は、スフはまだよい方で、ほかに藪短繊維や大麻、苧麻などを使ったり、古繊維屑を反毛して更生糸を製造したり、更には藪草繊維を工業化したり、ありとあらゆる努力を傾けた。戦争当時、中学生であった筆者は、配給されたスフ混の学生服を着用した経験をもっているが、一回の洗濯で寸法が縮んで短くなり、短期間にヨレヨレな服となった経験をもつ。今日にしてみれば商品価値を疑うようなものであった。

3. 紡績企業の整備統合

日本は昭和12年（1937）7月の日中戦争を終結しないまま、昭和16年（1941）12月太平洋戦争へ突入するが、その直前のころ、政策当局では企画院を中心に、本格的な戦争の接近に備えての経済政策が打ち出されてきた。それは「統制化」とか「統制の強化」といったものよりも、更に次元の高い戦争経済下そのものの統制というものであった。

戦争は経済的にみれば、それは一大消耗経済であった。一般に経済は、財の生産と消費に関する社会的秩序と定義されるであろうが、戦争経済は消耗経済であるので、どれだけの物量生産力が発揮できるかが大きな課題となる。したがって戦争経済の主要課題は経済力の集中とした中山伊知郎^{注11)}の見解は正しい。しかしその場合、生産は一定の限られた設備や技術の範囲内で行われるのであるから、経済がいかに統制され、集中されても、そこには消費との間にギャップの生ずることは否めない。徹底的に軍需生産にウエートを移し、それを優先させ、軍需統制に即応した計画生産の極限が問われる。熟練工が兵士として出征したあとは高齢者・学生など素人が工場に動員され、個々の民間企業も私利よりも、物量生産の必達を求められた。

この企業経営にとって肝心な利潤すら統制するという構想には、経済界から強い反発がでて、議論が沸騰した。昭和15年（1940）12月には「経済新体制確立要綱」が制定されたが、その原案にあった「利潤本位の削除」という部分は流石にとり消されたが、経済の総力を結集するために、新しい経済体制として、強制カルテルを形成したのであった。昭和16年（1941）8月には「重要産業団体令」が発せられ、各産業界毎に統制会をつくって、政府の統制に即した業界運営を行っていくこととなった。繊維業界も統制会を設立することとなり、大日本紡績聯合会は解散し、昭和17年（1942）11月には、綿スフ統制会^{注12)}が誕生した。統制会は経済新体制に即して紡績会社の整備統合を推進していく。

それまでスフ紡績を含めて1,304万錘を擁した77の紡績会社は、昭和15年（1940）11月と、昭和18年（1943）3月の再度にわたる「企業整備統合」により、1社の経営単位を紡績設備100万錘以上とするように統制された。77社の中には、すでに東洋紡績166万錘、鐘淵紡績112万錘、大日本紡績（現ユニチカ）110万錘のように、100万錘のレベルを超えていた会社もあったが、他はすべて単位以下で、その多くは中小企業のスケールであった。100万錘の統制単位を確保して、企業の存立をはかるためには、企業は他の会社と合併するか、工場を買収するか、機械設備を購入するか、そのいずれかを実施しなければならない。別表に表示したように、紡績会社は結局10社に集約された。しかし、それも正確に云うと、この経営単位というものは名目上のことであって、実際は昭和16年（1941）8月の繊維局長通達^{注13)}によって、そのうち5割以上の設備が、休止、閉鎖、転用を求められており、実力は伴っていなかった。休止、閉鎖、転用工場の紡績設備は、昭和16年（1941）8月の勅令「金属類回収令」による金属類非常回収実施要綱に基づき、鉄スクラップとして供出され、紡織機による鉄屑は溶鉱炉の火となった。紡績

紡績会社の整備統合（昭和18年3月）

社名	登録	供出	残存
東洋紡績	1,872,020	1,431,347	440,673
大日本紡績	1,414,408	991,636	422,772
大建産業	1,585,928	1,164,088	421,840
鐘淵紡績	1,312,096	921,416	390,680
敷島紡績	1,165,636	819,572	346,064
大和紡績	1,145,252	803,852	341,400
倉敷紡績	1,001,884	703,476	298,408
富士紡績	996,020	706,636	289,384
日清紡績	892,412	626,360	266,052
日東紡績	777,376	558,488	218,888
計	12,163,032	8,726,871	3,436,161

設備のなくなった工場は、軍需工場へ転換させられていった。このようにして軍事統制経済による企業整備統合のため、多くの企業がその生命を断った。その数70社近い。その中には、遠く明治20年代の日本近代資本主義の揺籃期にパイオニアとして設立され、明治・大正・昭和戦前を通して、日本経済の発展に寄与した天満織物、内外綿、岸和田紡績、和歌山紡績、大東紡績などの名門会社も、このとき

その名が消えた。

4. 大原總一郎の経営理念

(1) 統制経済下と経営理念——永遠の生命の確保——

昭和16年（1941）1月、クラボウでは大原總一郎が社長に就任した。企業環境は経済新体制のもと、整備統合が強行される難局であり、まさに戦時統制直下の苦難の経営を担うこととなった。その昔から、クラボウには倉敷村の繁栄のため、愛する郷里の発展のため、法人会社を設立したのだという伝統的理念があったし、また県下の数少ない大手企業として当時1万人を越える従業員の雇用と生活を確保するという現実もあった。戦争という特別の時代であるから、とか、この未曾有の難関に他社も合併していくからという安易な発想でもって祖父（大原孝四郎）の代から、父（大原孫三郎）の代を経て、半世紀以上もの間、荒波をのりこえて生き永らえて来たこの会社を守り抜くこと、すなわち、クラボウの火を消してはならない。父大原孫三郎が指示し皆に願った経営を科学化し、知識化に徹した創意と工夫をもってクラボウを日本の企業として存立せしめることがあった。強い意志をもって「企業の永遠の生命を確保すること」これが大原總一郎が自らに課した経営理念の第一であった。彼は社長に就任するに際して、当時のクラボウを代表する事業所であった万寿工場（現・倉敷工場）で、この永遠の生命の確保について、従業員に呼びかけた。^{注14)}——日本の紡績業は短期間に急成長をとげ、よく世界にその名をなすにいたったが、クラボウも万寿工場の力により大いに貢献して来た。また万寿工場はクラボウ文化の殿堂でもある。大正4年（1915）に設立されたこの工場には、当時より革新技術を擁する設備と、理想的労働施設を有してユニークな紡績工場として評価され、現在も社内最大の規模を誇る大工場である。この光輝ある事業所の持つ歴史は、実に生き生きとしたものであって、エジプトやインドの文明のように死んだものではない。生きた歴史をもった伝統が、設備の増設を可能ならしめ、また工場内に労働科学研究所のようなユニークな機関を設立せしめた。実に多くの新しいもの、現在に通ずる生命を今日に残してきている。万寿工場の過去の歩みの中に、多くの新しいものが発見される。歴史的に着想され、あ

るいは葬られたとみられる過去の中にも、現代に生命を有するものを発見する。それらは正確に受け継がれ、現実的に計画され実施されて、永遠の生命となっていく。このように日常の勤労生活の中で、伝統の中にひそむ多くの新しいものを発見し、それを受け継ぎ実施していくことこそが、輝かしい歴史を活かした経済新体制というものである。――

実際、大原總一郎にとって、クラボウの社長として最初の仕事は、昭和16年（1941）6月、国光紡績との合併調印であった。この合併により 227,744 錘の紡績設備と 1,460 台の織布設備を加えたが、更に倉敷燃糸紡績をも合併して、クラボウは 845,412 錘の会社となった。しかし 100 万錘には、なお 16 万錘ほど不足していた。さきに述べたように 100 万錘こそ、紡績企業が存立を認められる統制上の経営単位であった。同じく 100 万錘に満たなかった会社の中から、福島紡績や日清紡績との間に合併談も出た。今日、紡績業界で東の日清、西の倉敷といわれる両社であるが、戦時中のそのとき合併していたら、戦後の紡績業界図は大いに変わったであろう。しかし両社は当時もいずれも健全な企業であり、経営に関する理念も気質も異にした。日清の側に大株主としての大原支配に対する懸念もあり、いかに戦時統制経済下^{注15)}であっても、単なる数字合わせのための合併は、さすがにこのときでも実現しなかった。

クラボウはその後努力を重ねたが、結局のところ合併の方法では解決の道を見出すことが出来なかった。代えて紡績機械を買収することとなり、その面で苦勞して、ついに東海紡績、徳島紡績、日窒化学工業から紡績機械を買収することに成功、この結果、1,001,884 錘となって、辛うじて 100 万錘の台を越えた。昭和18年（1943）1月9日、官民合同懇談会での「紡績企業整備問題につき最終打ち合わせ」の席上、クラボウは残存する紡績10社の1つとして存立することが認められ、大原孫三郎の時代から念願してきた「日本の企業」となった。このとき、倉敷の自宅の病床にあって紡績企業整備の帰趨と行方を見守り案じていた大原孫三郎は、その報に接し大いに安心したが、その直後の18日、ついに63歳の波乱の生涯を閉じた。

昭和18年（1943）7月10日に開催されたクラボウ第108回定時総会において、大原總一郎は「倉敷紡績の現状」を題して株主に特別報告^{注16)}を行った。――日本の紡績業は、二度の企業整備を経て、結局10社に統合集約された。クラボウは 100 万錘の単位を確保して、名実ともに存続することができた。しかし、この事業は、原料、資材、労務の面で非常な逆境に立っている。このため割当てられた生産を確保するのが容易でなく、政府当局

の支援をもってしても、生産未達の会社が多い。これを打開するものは、結局、各社が実力として保有する本来の能力でしかない。とくに労務面から生産に支障をきたし、脱落していく会社がある。しかし、クラボウは割当を自らの力で達成するとともに、他社の辞退した分も引き受けている。これは結局60年という会社

クラボウの紡績設備（昭和18年より20年）

事 項	工場	設備錘数	工 場 名
企業整備統合	19	1,001,884	倉敷、玉島、万寿、早島、岡山、坂出、観音寺、丸亀、北条、今治、松山、高松、枚方、旭町、長崎、堺、仙台、御船、福山。
操業工場Ⅰ	7	410,892	万寿、高松、岡山、観音寺、丸亀、北条、今治。
操業工場Ⅱ	6	298,408	早島、岡山、観音寺、丸亀、北条、今治。
終戦時残存	4	190,312	岡山、観音寺、丸亀、北条。

（備考）「操業工場Ⅰ」とは、繊維局長通達（昭和16年8月）により紡績工場はA操業、B休止、C閉鎖転用に三分類されたが、そのうちAとして残ったもの。

「操業工場Ⅱ」とは、商工省告示「綿スフ紡績設備の軍需工場への全面転換」（昭和18年8月）により、軍需転換後、紡績工場として残ったもの。この中からさらに早島、今治が転換し「終戦時残存」となる。

なお、本表からは羊毛工業設備（5工場）を除く。

の歴史のもつ重みである。この紡績本業におけるクラボウの優位性こそが、本来の強みであり、全従業員の誇りとするところである。南方地域における紡績事業も始まった。クラボウの繊維事業に対する愛着と業務は、今日の紡績逆境の時代においても、毛頭ゆるむものではない。また新たに各種の事業に着手しているが、クラボウの本業はあくまで紡績であり、この長年にわたる経験と人的資源の潜在力に立脚してこそ、新しい事業も初めて開花すると確信する。――

先の表に示したように紡績企業整備統合で19工場を擁したクラボウの綿紡績部門（羊毛工業部門を除く^{注17)}は、繊維局長通達による操業工場で7工場となり、12工場を軍需事業のために転換したり売却した。さらに万寿工場も転換して紡績工場は6となった。最後には更に転換、戦災があつて終戦時には4工場が、紡績工場として残存したにすぎない。それは、190,312錘の設備であった。

このようにして、クラボウは大原總一郎の意志と理念のもと、厳しい統制下における企業整備をこなし、紡績会社としての生命を保ったのであるが、ここで、そのうえにたつて統制経済の求める軍需事業への転換について述べよう。クラボウの場合、先見性をもった大原孫三郎の判断により、統制化がはじまった頃より、本格的統制経済の到来を予見し、昭和13年（1938）に日本重工業を設立して機械事業^{注18)}に着手した。軍事統制に入つてからは、休止・閉鎖した紡績工場を転換して軍需事業を手がけ、あるいは売却して新規に事業に参加した。いまこれらを総括して示せば、つぎの通りとなる。（括弧内は工場名・かぎ括弧内は会社名）

(イ) 事業転換（5工場）

航空機制作（万寿，倉敷，早島） 兵器製造（松山，今治）

(ロ) 施設貸与（6工場）

航空機・同部品（高松，坂出，玉島，旭町） 航空隊（御船） 造兵廠（枚方）

(ハ) 売却（4工場）

（長崎、堺、仙台、福山）

(ニ) 投融資による事業参加

鋼材〔大阪特殊製鋼，播磨製鋼所〕 造船〔藤永田造船所〕 戦闘機部品・砲弾〔金城鑿岩機〕 鋳業〔倉敷鋳業，北陸鋳業，木曾鋳業，友生炭鋳〕 その他

(ホ) 南方事業

綿花栽培―フィリピン 紡織―ジャワ＝現在のインドネシア

以上のように、紡績業を圧縮し、転換したクラボウの軍需事業展開は、非常に多面に亘つた。ここで一時的ではあつたが、昭和19年（1944）1月には、法人商号も「倉敷紡績」から現実に行つている事業に即して「倉敷工業」と改めた（戦後直ちにもとに戻した。）。そして同年4月には「軍需会社法」^{注19)}に基づく指定をうけ、軍需品の生産増強に向けて事業を継続した。これにより、大原總一郎社長も生産責任者となり、官吏の身分となつて、軍需省の直接の命令をうけて、突撃生産に挺身することとなつたこと後に述べる。

(2) 経営理念の徹底――日々の義務を果たす――

戦争経済では、どうしても軍需生産に重点がおかれ、繊維生産のような平和事業は軽視され事業規模も極小のものに圧縮された。しかし、紡績業はクラボウの基盤事業であり、この道一筋に明治・大正・昭和初期を走破してきた。従つて、戦争が激化したこの事態に及んで、それが時代の脚光を浴びる事業

ではなくとも、統制経済のもとで認められた生産に対しては、誠意をもって対処しなければならない。ここで大原總一郎は紡績部門の従業員に対し、勤労の尊さを説き、一片の軍需品をつくらなくても、定められた日々の仕事に対してはファイティングスピリットをもって臨むことを要請したのであった。工場という人間集団において尊い努力の集積と実践こそが、クラボウを永遠に生かす道であると信じてのことであった。「永遠に生きん」と欲する者は、ただ永遠についてそれを論ずる者ではなく、今日の義務に忠実な者であり、「今日の義務を果たすこと」であると断言したのであった。

日々の義務に忠実であれという経営理念は、明らかに戦時中のものとしては異色である。この西欧哲学的で倫理的な理念を、大原總一郎は早くから学んでいた。すなわち、プロテスタントの義務感、勤労、信用、誠実といった倫理に裏づけられた職業感に資本主義の精神を見出したマックス・ウェーバー^{注21)}の説である。更に第1次世界大戦後の敗戦によって混迷したドイツの青年達に対し、日々の仕事に帰れと叱咤したウェーバー^{注22)}である。ウェーバーを訳した尾高邦雄^{注23)}は仕事（職業）への献身の必要ということについて、それは個性も自我も没却して仕事へ献身することが、その仕事の達成を通じて、永遠の個性ある自我を生かす道であるとしている。このウェーバーの見解はゲテから来ているのではなかろうか。中山伊知郎はゲテの「如何にして人はおのれを知ることをうべきか。省察をもっては決して能わざらん。されど行為をもってしては或はよくせん。汝の義務を果たさんと試みよ。やがて汝の価値を知らん。汝の義務とは何か。日々の要求なり」を引用し、毎日毎日の要求を義務として、それを忠実に果たしていくその行為を通じて、言葉では到底分からない人生の価値が実現されていくと述べた。

統制経済のもとクラボウの経営の衝に当たった大原總一郎の場合、自らの理念を経営の節々で説き、実践を通じて全社に徹底した。以下にそれを7つの節から述べる。

第1は、社長就任時の挨拶である。昭和16年（1941）3月、津工場に於て戦時下の繊維工場従業員のあり方を説いた。^{注25)}——戦時下の工場はいかにあるべきかについて、ある人は軍需品の生産こそが戦時下の工場というかもしれない。しかし私は仮にある工場が一片の軍需品さえ製造していなくても、その工場に働く人々が戦場にいると同じ覚悟で仕事に向かうならば、それもまた戦時下における立派な日本の工場であると信ずる。真の戦時下の工場とは、そこで働く人が戦地における兵士と同じ熱誠と意気と戦闘的な精神をどれだけ捧げて勤労しているかどうかによって定まる。かくして、新体制下の工場とは、このような精神をもって最も能率よく、最もよい製品を生産する工場にはほかならない。——もちろん、その場合従業員がただ産業戦士として物的生産に終始することだけでなく、精神的にも道徳性を失わず、工場が道徳高揚の集団となることを要請することを忘れなかった。^{注26)}原料不足と代用繊維に悩む紡績事業にあっては、その目先の悲観材料に惑わされることなく、そのような段階においても、いやそのような時においてこそ、創意と工夫とをもって努力を続け、とくに幹部職員には業務上の責任に加えて、人間として、指導者として、人格的、道徳的責任を果たす必要を説いた。工場での公的な勤務のときはもとより、家庭にある私的な生活のときを含めて、生活全体において、明朗な希望に満ちた正しい道徳を求めた。従業員が道徳性を涵養し、それによって工場の道徳化が起これり、ここにクラボウの特色があった。更に軍事経済下でも、企業の従業員、そして国民1人ひとりが道徳性を確立していくところに、日本が道徳国家として成立すると考えた。もし自らの正義に動揺があれば、戦局の前進に対する懐疑となるであろうし、自己の道徳に弛緩があれば、未来を疑う者となるであろう。国民1人ひとりが、正義国家の代表者となってもらいたい。正義のための戦は、実に晴れやかなことであると信じた。

第2は、日本が米英両国をはじめとする連合国に対し開戦した日、昭和16年（1941）12月、大原總一

郎は社内につきの告示を出した。——Ⅰ 統制ヲ重ンジ、協力一致ヲ以テ第一義トセヨ。Ⅱ 各々ソノ職場ヲ死守シ、ソノ職責ヲ全ウセヨ。Ⅲ 後世 苟^{イヤシク}モ史家ノ謗^{ソシリ}ヲ拓ク如キ行動ハ一切コレヲ慎ミ、進ンデ青史ニ光彩陸離タル存在タルベキコトヲ期セヨ。——すなわち、戦争経済に入ったが、従業員一同は力を合わせて、それぞれの義務を果たし、後の歴史家の目からみても誹謗^{ひぼう}されることのないよう努めようというものであった。常日頃大原總一郎の理念が高く宏遠なものであって、手のとどかないところにあると感じていた従業員は、ここにおいて日々の職責を忠実に果たすことが、実は歴史を創ることであることを知り、自らの努力によってクラボウの歴史に光をそえようと覚悟を新たにしたのであった。

第3は、昭和16年（1941）11月、従業員の行動基準として明示した工場綱領である。これはその前年からクラレで実施されてきたものと同じである。秘書を勤めた山上克己^{注27}によれば、大原總一郎はこの工場綱領を作成するにあたり、自ら筆をとり、その解説をクラレ社内報に掲載する熱の入れようであった。それはつぎの4項からなる。——Ⅰ われらが工場において、君国に報ずるの道は、至誠をもってわが国産業の新階梯^{かいてい}を創成するにあり。Ⅱ われらは常にその使命の深くかつ大なるを静思し、報恩敬虔の念をもって生活の基調たらしむべし。Ⅲ われらは不屈の精神を持し、各々その職責を完遂せざればやまざるべし。Ⅳ われらは秩序を尊び情宜をあつくし、同心戮力^{りくりく}をもって共同の美風を宜揚すべし。——この綱領全体を逐条解説することは、ここはその場ではない。ただ本論の主題に関連するものとして、戦時統制下での勤労生活の基準というものが示されていることに気がつく。第Ⅲ項をみると、^{注28}わけても強い意志をもって苦難を克服し、職責を果たして企業目標を達成しなければならない点が強調されている。統制経済の基礎に各人の職責遂行がなければならず、それは従業員のもつ崇高な義務感に裏付けられたものでなければならない。すなわち統制を発動すれば、そこで直ちに計画通りにことが達成されるといった簡単なものではない。すべての統制が機能し、また、この機会でも創造的精神、前向きな攻撃的精神があつてこそ、初めてそれが可能となる。そのとき統制体は、全体として力強い前進をなし、新たなステップが開かれるであろう。また個々の義務を果たさんとする強い責任感、同時にその人の人格を不滅の光の中に置き、更に個人が道徳的に完成していくことは、人間の魂を永久に安からしめると信じた。日々の義務を果たし行くところに人格の尊厳がある。以上のように考えた大原總一郎は、祖父大原孝四郎社長が制定し、父大原孫三郎が高揚したクラボウの社是に思いを馳せて、第Ⅳ項において、それを引用し——われわれは企業人として企業にあつて、「同心戮力^{注7}」すべき共同体であり、同心安息するものでない。それは生産のための力強い共同体であらねばならず、遊興のための弱い共同体であつてはならない——と指摘したのであった。

第4は昭和19年4月、クラボウが軍需会社に指定されたときのピヘイビアである。軍需会社法というもの、企業に対する国家への奉仕と生産の責任を規定しており、クラボウもこれにより、生産計画から人事管理まで一切を政府当局の命令に従うこととなり、企業活動は全面的に国家管理の下におかれた。大原總一郎が社長として自ら生産責任者となったことは、さきに述べたが、各工場長はそのもとの生産担当者となった。この体制下、大原總一郎の指導をうけたクラボウの各生産担当者は、工場の使命として、つぎの誓詞を述べた。——Ⅰ 生産目標は、国家の軍事作戦遂行上必要なもので、この実行と当たり不可能を口にしたたり、心に抱くことは許されず、あらゆる工夫と努力とにより、この目標を達成する。Ⅱ 生産国民として 365日、24時間挺身し、一瞬の惰気一刻の愉悅もこれを罪惡とみなし、心身全力を傾注して増産に捧げる。Ⅲ 社は「同心戮力」の本姿に帰向し、社長は自己の責任をもって部下を愛育し、意気と創意を伸長せしめ、部下は一貫した誠意と勇氣とをもってこれに応え、共同の目的

を達成する。Ⅳ 不良生産を未然に防ぐため、積極鍛練の意義に燃え、必成必達の信念をもって技術水準を更新し、品質報国の大道を歩む。Ⅴ 国家の至宝たる設備、資材、労力を結合して、最高の生産力を発揮し、その精華たる能率が工場の生命と心得る。Ⅵ 職場を破壊的思想より防衛し、生産増強の基底に健康、質実、清浄、明朗の気風とする。——この誓約にもとづき、各工場では戦争経済の要請に応じて、良品の製品を迅速、多量に生産することにつとめた。そして横溢した勤労意欲の根底に、寸陰を惜しんで少しでも多く生産をはかり、困難打開のため国家最良の生産人たらんことを期した。生産責任者として、大原總一郎はしばしば直接工場へ出向き、担当者を督励した。それは真剣そのものであった。社内では生産能率を最大限に発揮するため、つぎの六項目を具体的指標とした。

- 1 1個の翼、1台の機械、1梱の綿糸生産に要する単位当たり所要人員
- 2 1台の機械運転に要する労力差
- 3 集団での生産量における1人の生産寄与
- 4 不良品生産個数の対前月比減
- 5 出勤率の向上（90%以上）
- 6 不注意による作業負傷、疾病による能率低下の対策と防止

第5は終戦の年の紀元節（現在の建国記念日）での宣誓である。昭和20年（1945）に入って太平洋戦争は一段と激しさを加え、米軍は東京、大阪、名古屋をはじめとして、主要各都市に対して無差別に空襲した。日本の内地は最早銃後ではなく、戦争の前線におどり出た。生産を達成する義務をもつ工場を空襲から防護し、国土防衛という使命が加わった。大原總一郎は同年2月の紀元節にあたり、国家が総合力をもって決戦せんとするとき最前線を担当する最高度の産業戦士とならねばならぬと工場に指示した。そして日々、国家の命ずる生産命令の達成の中に、生産のための勤労こそ生活の核心であり、ゆるがせに出来ない。生産責任者として彼はつぎを宣誓した。——Ⅰ 皇国危急ノトキ、我等ハイカナル困難ニ遭遇スルトモ、断ジテ動ズルコトナク、常ニ不屈ノ闘魂ヲ持シテ、冷静厳肅ニオノガ職責ヲ完遂センコトヲ期ス。Ⅱ 我等ハ殉星ノ大義ニ徹スルコトヲ皇民トシテノ無上ノ光荣ト観ジ、最後ノ勝利ノタメニ身ヲ挺シ、一切ヲアゲテ奮戦力闘アクコトナカラント期ス。——

第6はクラボウ護国隊結成の趣旨に示された。昭和20年2月以降、米軍の空襲に備えて各工場では防空体制を早急に整えた。工場を戦災から防衛し、空襲下でも生産を確保する体制を完備した。その際、大原總一郎はみずから提唱してクラボウ護国隊を結成したが、その結成趣旨はこうである。——今こそ生まれ変わった。雑念は去った。清澄な暁である。祖国を天壤無窮とし、自らもまた永遠に生きんとする者は、今日現在の責務を果たすものなることを、われらは悟る。——ここでも、今日の義務を果たして永遠に生きようと訴え、経営理念の徹底をはかった。大原總一郎にとって護国隊の結成は戦争が決定的段階に到達して、国家の運命を決しようとするとき生産者としての最終的決意と意志の実行を表明したものであった。従業員に訴えた。——模範的生産人たれ、最上の防空防護団員たれ。最強の国土防衛戦闘員たれ、祖国防衛を貫き包む皇民至上の自覚を上になたて、顧みて悔のない挺身力闘をしよう。——そして生産必達と工場防衛ならびに国土防衛を護国隊の綱領とした。

第7は戦局が本土決戦となった最後の段階で、大原總一郎は忍従をもって道徳とした。生活物資にも事欠くとき、当面必要なことは何事にも耐え忍ぶことであり、いかなる事態に対しても耐えることによって事態に適応することであった。昭和20年（1945）3月、東京、大阪の大空襲、4月には米軍の沖縄上陸で、ついに戦局は末期的局面に立った。動員されて倉敷の工場に來援していた118人の沖縄女子

挺身隊は、帰国の道を断たれ、まことに痛ましい戦争経済の極限において、大原總一郎は彼女らに物心両面からする温かい支援を可能な範囲でつづけながら、一般に訴える。^(注29)——わが愛する同胞を信頼しよう。すべての日本人が忍従し、このときにおいてもなお自己の義務を果たそう。この苦しい最中にもし目覚めない同胞がいるなら、彼を責めるのではなく、その眠った友の分も自分の義務として汗を流し、共に戦う人のために涙を流そう。このことができなくして、どうして国家のために血を流すことができるか。——「自分のためには汗を、人のためには涙を、国のためには血を流そう」と叫んだのであった。清き戦友愛に生き、真に乏しきを分かに苦しみをともにし、友情と信頼の覇絆の下に、断固として戦い抜く以外に残された道はなかった。これが戦局最終段階での叫びであった。毎月行われていた大原總一郎社長訓示は、終戦3ヵ月前の昭和20年（1945）5月「国民1人ひとりが正義国家の代表者たれ」で終わった。

エピローグ

昭和19年（1944）の秋から20年にかけて、日本軍は本土とその周辺における制海権も制空権も失っていた。20年に入って戦局はますます日本に不利となり、生産拠点の戦災、原料資材の枯渇、労働力の軍事徴用などあって統制経済は完全に行き詰った。しかし、国民はこのときにおいても最後まで努めた。内地も戦火を浴びるところとなり、クラボウでも従業員は護国隊員となって挺身した。従業員のなかから、熾烈な戦線へ向けて戦士として応召していくものが増えた。多くの従業員が、相次で祖国のために戦地に出征していくとき、大原總一郎は、3月の会社創立記念日にあたり、とくに事業所の代表をクラボウが発祥した倉敷本社工場（当時の万寿航空機製作所第二工場、現在は倉敷アイビスクエアとなっている）に集め、永年勤続者の表彰を主体とした式典をもち、従業員の会社への忠誠に対し謝辞を述べた。

——いまや全社をあげて、国を護る決死の突撃隊として、国家防衛につくべきときになりました。顧みれば、昭和初期の最も深刻であった経済不況のとき以来、数々の難局に対して、終始一貫会社とその運命をともにし、今日まで手を携えて奮闘してこられた諸君の過去の苦勞に対して、衷心より感謝の意を表する機会を得まして、真にこの上ない喜びとします。

クラボウは明治21年（1888）に、資本金10万円をもって設立されましてより、指導者の開拓的努力と、伝統を守る諸君の真摯な精神しんしに守られて、着々として産業報国の過程を歩み、国家社会に貢献してまいりました。いままで蓄積してまいりました一切の力をあげて、日本の運命打開のために総力を捧げてきましたが、今日、いよいよ祖国の運命と帰するところを全く一にする決定的段階に突入しました。

この機会に、諸君に対して深甚なる感謝の言葉を述べたい。諸君が偉大なる祖国に対し、最後の献身を果たされようとするにあたり、いままで厚く酬あかないることのできなかったことを遺憾に思いますが、この場において諸君のご苦勞に対して、心から贖あかないたいと思います。諸君はなにとぞ思い残すことなく、今日まで生産に結集してこられた団結の力の一切を捧げて、国民の義務に勇往邁進されよ。われわれは戦争経済のもと、最早いままでの経営原則で対処することは到底不可能となりました。従来からの「最小の費用と最大の効果」の原則より、「最大の努力による生産の達成」をいまの原則としなければならぬと考えます。

会社の伝統とその中にある団結力は、個々ばらばらな力の集積をもってしては到底果たすことの出来

ない何ものかを完成さす力をもっております。この伝統の力の中に、なお出つくされないまま潜んでいる何ものかがまだあることを感じます。これこそ、いまの困難に当たり、いまを打開する^{りくりよく}ことの出来る貴重な宝石であると考えます。私はここに、何ものにも代えがたい諸君のいままでの同心戮力^{りくりよく}の歴史がいま祖国の呼び声に召されて、必ずや祖国に何ものかを献じ捧げることが出来ると信じ、かつ祈りながら、ここに参列された諸君に対し、初代社長より歴代社長の気持をも含めて、心ばかりの表彰金を添えて深い感謝の意を表明したいのであります。――

被表彰者は、満15年以上勤続の職員 300人、満10年以上長勤の工員 350人であった。15年前とは、丁度、クラボウが創業以来未曾有の苦境に立たされた昭和5年(1930)に当たる。その難局時に入社し、会社と苦悩をともにし、それをそのまま経験して来た人々であった。この式典に参列し、この演説をきいた人々は、大原總一郎の真剣な態度と堂々とした内容に心打たれ、感激したのであった。まさに一人ひとりの日々の義務を忠実に果していくところに日本の歴史がつくられていくことを意識した。

企業が効率、利潤といった経済合理性の追求を放棄し、ただ指示生産の達成のみに終始するようになったとき、統制経済は限界となった。日本は戦争を終結した。戦争遂行のための統制経済も終焉した。しかし、最後まで、経済人として日々の義務を果たし、それを理念として実践し、企業の永遠の生命の確保のため努めた企業家の努力は不滅のものであった。

脚 注

1) クラボウ

登記社名	倉敷紡績株式会社
設立	明治21年3月9日 岡山県倉敷村(現倉敷市)に法人設立
所在地	本店 倉敷市本町7番1号(設立時と同じ) 本社 大阪市中央区久太郎町2丁目4番31号
代表者	取締役社長 藤田 温
資本金	187億円(平成元年3月)
従業員	3,688名(同上)
備考	本論に係る歴代社長 初代 大原孝四郎(明治21年3月―39年8月) 2代 大原孫三郎(明治39年9月―昭和14年5月) 3代 神社 柳吉(昭和14年5月―16年1月) 4代 大原總一郎(昭和16年1月―22年1月) 以下略

なお、本論では、同社の通称社名「クラボウ」を用いる。

2) 大原總一郎の略歴

明治42年7月29日生まれ、倉敷市出身。大原孫三郎の長男。東京大学経済学部卒(昭和7年)。クラレ入社。昭和14年1月クラボウ取締役。昭和14年5月クラレ社長。昭和16年1月クラボウ社長兼任。昭和43年7月逝去。倉敷市名誉市民。経済学博士。

3) クラレ

登記社名 株式会社クラレ

設立 大正15年6月24日（クラボウ出資比率50%，初代社長大原孫三郎兼任）

所在地 大阪市北区梅田1丁目12番39号

代表者 取締役社長 中村尚夫

資本金 201億円（平成元年3月）

従業員 5,023名（同上）

備考 ①社名の主な変遷（本論では一貫して「クラレ」を用いた）

倉敷絹織株式会社（設立時） 倉敷レイヨン株式会社（前）

②本論に関する歴代社長

初代 大原孫三郎（大正15年6月—昭和14年5月）

2代 大原總一郎（昭和14年5月—22年1月，23年6月—43年7月） 以下略

4) 山上克己「大原總一郎の経営理念とその実践」（昭和60年3月，労働科学研究所）

5) 中村隆英教授は，昭和12年9月の臨時資金調整法，輸出入品等臨時措置法と軍需工場動員法の適用法の三法をもって統制立法と見做した。中村隆英「昭和経済史」（1986年2月，岩波書店）P.106.

6) 「倉敷紡績百年史」（昭和63年3月）P.207. なお詳細はクラボウ社内報「倉敷時報」（昭和13年2月15日号）参照

7) 同心戮力（クラボウの社是）

クラボウ初代社長大原孝四郎は大原家にあつて倉敷の簡塾で森田節齋より中国の古典を学んだ。明治21年クラボウの設立により社長に就任した大原孝四郎は，孔子の春秋左氏伝から「同心戮力」を社是としまた書経による「謙受」を社訓とした。

この社是の意味するところは，狩りに行く獵犬は，途中喧嘩をしながら畠を通りすぎるが，いったん山に入るや力を合わせて鳥や獣を捕える。このことから企業内にあつても社内で百論続出しても必要時には一致してことに当たり，会社発展のために力を合わすことをいう。単なる和とは異なり動的な意味をもつ。また社訓は，大原家の家訓「謙は益を受く，満は損を拓く」からきたもので，人は謙虚な気持ちをもつことが大切で，仮に1位になったときでも，心は常に2位3位にあつて，1位に迫る努力が必要としたもの。

この社是同心戮力は昭和12年の創立50年に際し，大原孫三郎によって再び高揚され，戦時中には大原總一郎が工場綱領に引用した。同社では戦後今日にいたるまでこの社是・社訓をひきついでいる。

8) この綿業統制の項は飯島幡司「日本紡績史」（昭和24年8月 創元社）の先行業績に負う。

9) 関桂三「日本綿業論」（1954年3月 東京大学出版会）の第5講「原綿の輸入と相場の変動」に詳しい。

10) 「綿製品の製造制限ならびに販売制限に関する件」（昭和13年6月）により，地方長官の特別許可品を除き，国内向け製品生産のための綿花使用は禁止された。

11) 中山伊知郎「戦争経済の均衡理論」（昭和17年巖松堂発行「国防経済総論」P.131～237）——中山伊知郎全集第10集（昭和48年講談社）に収録P.48.

12) 飯島幡司はつぎのように述べた。「大日本紡績聯合会は，統制会の成立によって，その統制事務をこれに引渡すことになったので，昭和17年10月14日 全会員を以て組織する委員会を開いて，左の如く解散を決議し，老樹の倒るるが如く，その多彩なる歴史を閉じた。それは自由主義の世界が培った最大の老樹であった。少くとも太平洋の西岸に聳え立つ最高の標本であった。一樹高きところ風おのづから強からざるを得ず。60有1を数ふるその年輪は極めて深刻であった。」（同上書P.391）

- 13) 昭和16年8月28日の繊維局長通達により、紡績工場にA、B、Cの区分が求められた。Aは操業工場とし全体の5割以下、Bは休止工場とし3割、Cはその他で、BCを閉鎖、転用した。
- 14) クラボウ社内報「倉敷時報」昭和16年2月15日号
- 15) クラボウと日清紡との合併談は、日清紡の社史に詳しい。両社は化繊分野（人絹・スフ）の整備統合に際して昭和16年3月、同一のブロックに所属し、（大同ブロック＝帝国人絹、クラレ、呉羽紡績、日清紡、日本毛織、大和紡績）操業を継続した縁があり、仲介者の推薦もあって紡績分野でも合併のためトップ会談を持った（昭和16年3月17日 京都）。このあと両社の対等合併のために、日清紡はクラボウの1割減資を、クラボウは日清紡の1割の増資を求めてゆずらなかった。また、クラボウが大原系の持株比率の高い株主構成であるに対し、日清紡は株主が広範囲に細分化されている点、合併後持株のマジORITYを、大原が握ることへの危惧が日清紡サイドにあった。
なお昭和15年下期の払込資本金は日清紡 2,850万円、クラボウ 2,750万円であった
「日清紡績60年史」P.514 ならびに「宮島清次郎翁傳」（昭和40年）P.455 参照
- 16) 「倉敷紡績百年史」P.203, 「倉敷時報」（昭和18年8月15日号）
- 17) クラボウの羊毛事業。クラボウは昭和10年5月倉敷毛織を設立して羊毛工業に進出した。翌11年3月同社を合併、津毛織工場としたが、戦中整備統合時には5工場を有した。
- 18) 日本重工業株式会社（新潟県長岡市、昭和13年5月設立、クラボウ出資比率84.5%）戦中の昭和19年8月クラボウに合併、戦後は分離して倉敷機械工業（現倉敷機械）となった。
- 19) 軍需会社法（昭和18年10月31日公布、12月17日施行）企業の国家奉仕と生産責任を規定した法律。
- 20) 終戦の年昭和20年の年頭にあたり、大原総一郎は「永遠に生きる者は、今日の義務を果たす者」と演説した。（クラボウ社内報「同心」昭和20年1月15日号）
- 21) マックス・ウエーバー著梶山力訳「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」（昭和17年 有斐閣）P.27
- 22) マックス・ウエーバー著尾高邦雄訳「職業としての学問」（1989年5月 岩波書店）
- 23) 同上書「あとがき」P.83
- 24) 中山伊知郎「浅間以後」（昭和43年9月、中央公論事業出版）P.81——中山伊知郎全集第17集（昭和48年 講談社）に収録P.221
- 25) 津毛織工場における大原総一郎の演説「倉敷時報」（昭和16年3月15日号）
- 26) 「倉敷時報」（昭和17年10月15日号）
- 27) 山上克己 同上書P.44
- 28) 大原総一郎「工場綱領解説」（「大原総一郎年譜」昭和55年7月27日クラレ刊）P.29
- 29) クラボウ社内報「同心」（昭和20年4月15日号）

以上