



トヨタの大番頭

石田退三物語





トヨタの大番頭

石田退三物語

編集 野村 光

監修 鈴木直樹

協力 石田退三記念財団



「トヨタの大番頭」おおばんとう 石田退三

一 ふるさとは、前は海、後ろは山

「豊田自動織機」しよつぎ や「トヨタ自動車」の社長をつとめた石田退三は、「トヨタの大番頭」おおばんとう とみんなから呼ばれています。番頭とは主人の次にお店のことを取り仕切る役目の人です。

退三は明治二十一年十一月十六日、愛知県知多郡小鈴谷ちたぐんこすがや（現常滑市）とこなめ で生まれました。知多半島は地図をみるとゴム長靴ながぐつ みたいな形をしていて小鈴谷はその海岸沿いの中央部あたりです。小鈴谷のあたりの海岸は、白い砂浜はま が広がり松の枝えだ の青さがとても美しいところ



ろで、伊勢湾の向こうには鈴鹿の山々がつらなり、山並みに夕日のかかがやく頃になると海は金色にきらきらかがやき、とてもきれいなところでした。

退三のお父さんは澤田徳三郎、お母さんはこう、兄弟は六人で退三は末っ子でした。澤田の家は大きな農家で徳三郎は大谷村の初代村長をつとめました。お父さんは五十三才で亡くなり、お母さんはその後苦勞して六人の子どもを立派に育てあげました。

二 負けず嫌いな小学生時代

子どもの頃は、わんぱく坊主で、丘の上にある小学校の急な坂を元気にかけ上がっていました。海を五〇〇メートルほど泳ぎ切ったこともありました。

村のみんなからは、「澤田の坊主がきたつ。ワルさをされんよう気をつけろ」と言われていました。いたずら好きでしたが、大人にいわれたことの聞き分けもよかったので、学校の先生もいろいろ目をかけてくれたり、村のオヤジさんたちもニコとかわいがつてくれたりもしました。

退三たちはよく海岸で石投げや相撲をとって遊んでいました。山の方にはみがき

砂をとった場所があり、そこでも遊んでいました。また、みがき砂は食器などをみがくの^{たわ。}に使う白い砂で、退三は砂を入れる俵^{たわ。}をつくってこづかい^{せん}銭をもらいました。

あるとき、母親から「こんど兄さんが養子に行くよって、ええ着物をこしらえてやらんならん。すまんがお前の貯金^かを貸しておくれ」と言われました。子ども心にも自分の貯金^かが家のためになつたことをうれしく思いました。

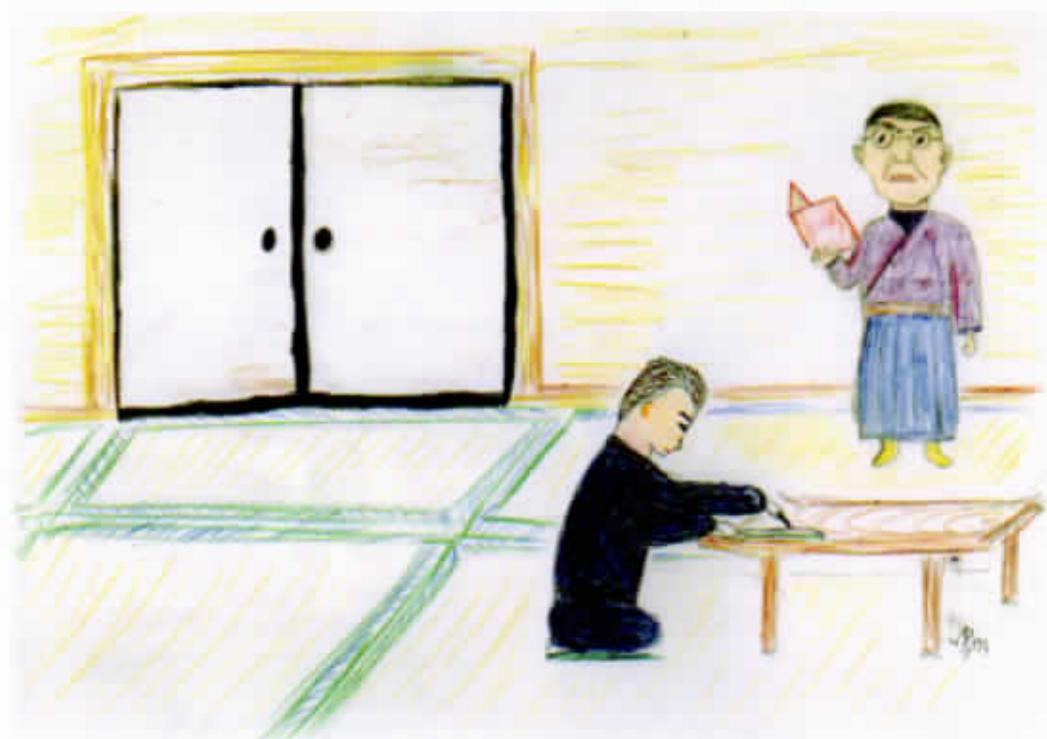
家では何を手伝っても、よく「この馬鹿^{ばか}もん」と言われました。しかし、言われるたびに、退三は負けるものかと思つて心が少しづつ強く育つていきました。



三 知多の鈴溪義塾で学ぶ

その頃は、小学校を卒業して上の学校に行くのは一部の者でした。たいていは家の百姓仕事を手伝っていました。しかし、退三は「鈴溪義塾」に通いました。鈴溪義塾は知多郡にひとつだけの高等小学校で代々造り酒屋を営む盛田久左衛門命祺が明治二十一年につくりました。盛田は新しい時代の日本には教育が必要だと考えて、溝口幹を伊勢から教師として呼びました。溝口は盛田の教育に対する思いに心を打たれて塾長を長い間つとめました。

退三の長兄（一番上のお兄さん）は高等小学校には通わなかったのですが、



数学が好きでむずかしい問題をみつけては、退三に「おまえ、学校の先生に聞いてこい」ということがたびたびありました。退三は兄に負けないように勉強にはげみ先生に勉強家だとほめられました。

鈴溪義塾の教育内容は高く、卒業生には、「標準語の父」と呼ばれた言語学者の石黒魯平、敷島製パンを創業した盛田善平などいろいろな人たちがいました。

四 滋賀県立第一中のポート部

鈴溪義塾の三年生で十三才のときお父さんが亡くなりました。一家の大黒柱を失った澤田家はお母さんとお兄さんたちで農業を続けました。退三も家の手伝いをしながら学校を卒業しました。しかし、上の学校に進むには学費がありませんでした。退三が、途方にくれているときに、いとこで三井物産につとめている児玉一造が来て、「上の学校にいったほうがいい、彦根のわたしの家から中学校に通いなさい」と言いました。その後、滋賀県立第一中学校（彦根東高校）に進学することになりました。

退三が通った学校からは彦根城や武家屋敷の武者窓・なまこ壁が見えました。

いろいろな部活動をやったのち、ボート部に入りました。琵琶湖の近くの学校だったので練習がよくできました。

ボートは七人乗りでした。退三はストロークという漕ぎ手でした。ストロークは船の後ろに最も近く、全体の漕ぎをコントロールする大切な役割です。ボートはひとりでも力を抜いたり、がんばりすぎたりするとボートがよたよたとしてきます。チームのみんなが調子をそろえ、呼吸をあわせるとスピードがでます。退三はこのボート部でチームワークの大切さを学びました。



五 滋賀での代用教員

中学校では勉強もがんばり進学したいと
考えていましたが学費がありませんでした。
友人が滋賀県の山あいにある小学校の代用
教員の仕事を紹介してくれました。しかし、
中学を卒業しただけでは正式な教員になれ
ません。学校では子どもや親に分けへだて
なく接し、信頼を受けていました。子ども
たちもなついてくれたので幸せだなと感じ
ていました。でも、もやもやした気持ち
が強くなりそこからびだしたくなりました。
退三は自分の性格を考えたとき商売が向
いていると感じ、将来への広がりも大き
くなる商売の道で生きていきたいと思いま
した。



六 京都の洋家具店員

商売の道への気持ちをはつきりさせ、彦根のおばさんに改めてあいさつにいきましました。おばさんは「いつまでも山の中にはおられまい。商売人になろうとするのは、まことにけっこう」と、さんせいしてくれました。しかし、なかなか商売の道への話がありませんでした。

そこに、友人が京都にある西洋家具の「河瀬商店」^{かわせ}で働く話を持ってきました。その時、退三は二十一才でした。雑用見習^{ざつよう}として熱心に仕事をしたので「退どん、退どん」とよく目をかけられました。

ある時、河瀬商店が京都大学の総長^{そうちやう}から家具の注文を受け、退三が主人から指



名をうけました。「退どん、総長先生のご注文でむつかしいものかもしれんが注文を聞いて来てくれ」と言われて大学へでかけました。

総長の注文は椅子いすと机つくえの新調でした。退三は椅子と机のサイズをひかえて店にもどって家具職人しよくじんさんに注文を細かく説明しました。そして、椅子と机ができあがるまで何度も工場に顔をだして仕上がりに注意をして、完成した椅子と机をおさめました。総長はたいそう気に入って大学からの注文が続くようになりました。

その後、河瀬商店の主人から大阪にある支店を任まかせられました。家具はよく売れましたが、その売上金を回収かいしゅうするのに苦労しました。

七 東京で呉服の行商

彦根にいる児玉のおばさんから養子の話が持ちかけられました。退三は、何年かぶりにおばさんの顔を見たいと思いでかけました。すると、養子の話を強くすすめられました。話がすすみ「澤田退三」から「石田退三」となりました。そして、石田になったことをきつかけに五年間つとめた「河瀬商店」をやめました。

石田に養子にいった後、新しい仕事が決まらずブラブラしていました。東京の親

戚に呉服ごふくの卸問屋おろしがあり、そこで行商の仕事をすることにしました。仕事は呉服屋に品物を届けて、その代金を回収かいしゅうしてやることでした。大八車に荷物を山盛り積んで店から店へ移動いどうの毎日でした。東京は坂が多くとてもつらい仕事でした。そのうち一年足らずで病気になってしまい彦根にもどり、ふたたび朝から晩ばんまでごろごろすることになってしまいました。



八 服部商店つとめで豊田佐吉との出会い

大正四年、二十九才になった退三は、一造の紹介で名古屋の「服部商店」(現在は興和)につとめることになりました。

ある日、服部商店へ古ぼけた小さな袋をぶらさげている少し変わった人がきました。その人は物も言わず、だれにもあいさつせず、だまって社員の前の椅子に腰をおろしました。帳簿をつけていた退三が「お客さんですよ」と支配人に知らせても「社長の客だから」といって相手にしませんでした。そうこうしているうちに社長の服部兼三郎が「やあ」と一声かけて現れました。その人は社長と話をした後、のっそりと店をでていきました。退三はおどろいて、「今の人はどなたですか」と聞くと「あれが有名な発明家の豊田佐吉さんという人だよ」と教えられました。

四月の入社から半年もしないうちに社長から「おまえに今度、中国の上海へ行くてもらふことにする」と言われて、上海に新しくできた出張所へ行くことになり綿布についてしっかり勉強しました。上海では、日本の品物がブームで商売の成績は順調に上がりました。

その頃、「豊田紡織」の上海の事務所に入出入りをしてきた豊田佐吉から、退三は

次のようなことをいわれました。

「おい石田、お前は商売人やったな。そんなら、うんともうけてくれ、わしは研究に追われてそのほうはいつころにあかん。あかんどころか、もうけそこなってアゴの下がいつも干上がり続きだ。石田はもうけて、こつちへどんどん回してよこせ」と声をかけられました。

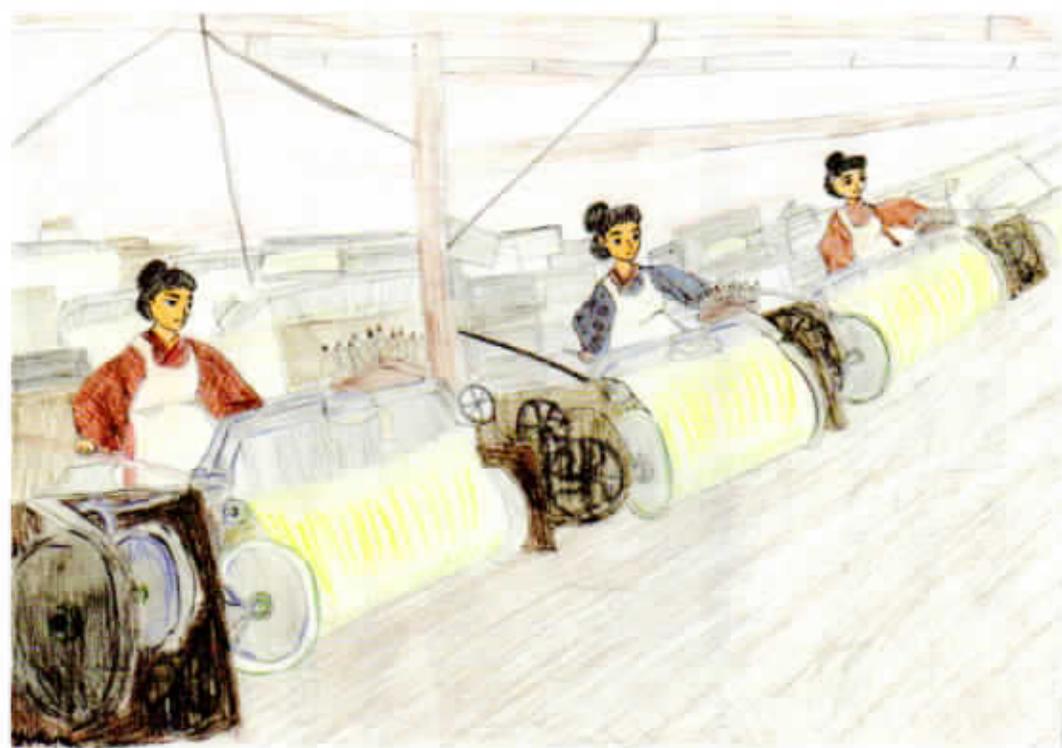
日本にもどってからは、仕事も順調で、家族とともに楽しく生活することができました。



九 豊田紡織で再出発

昭和二年、三十九才のとき。服部商店をやめて独立して商売をはじめようと思い一造に相談をしました。すると、一造の弟の豊田利三郎りきぶろうが働く刈谷の「豊田紡織」を手伝うように言われました。そこで、大阪出張所長となり町中を駆けまわり、景気の悪い中でも成績を上げようがんばりました。

昭和五年にインドのボンベイ（ムンバイ）で仕事をしました。この年にいとこの児玉一造さん、豊田の大黒柱の豊田佐吉さんが亡なくなりました。服部兼三郎さんとあわせて人生



の三大恩人と続けざまにお別れして残念な気持ちになりました。そして、自分自身のためにも三人の恩人のためにも、「トヨタの事業」でがんばろうと強く決心しました。

日本にもどってからの仕事では、工場のあるところを歩き回り細かなことまで指摘しました。退三のいうとおりに改めることで仕事の効率こうりつがよくなりました。豊田紡織には昭和十六年までつとめました。景気が悪くなった時も、社員みんなががんばって会社の状態じょうたいをよくして給料をあげることができました。

十 豊田自動織機の経営

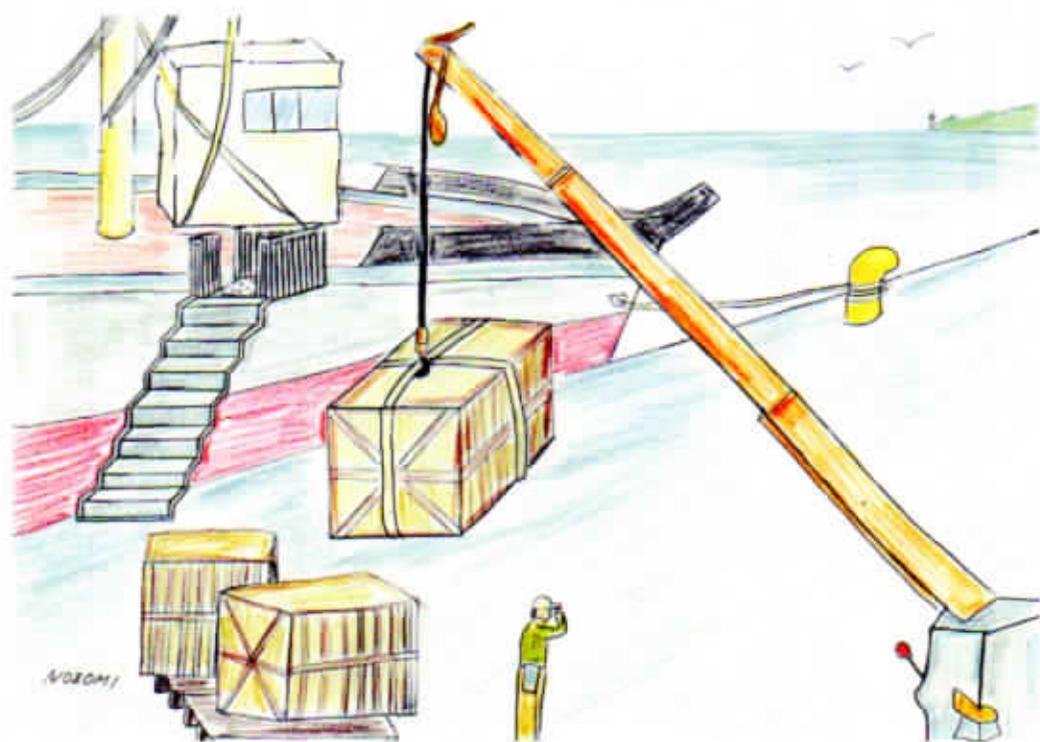
昭和十六年に豊田利三郎社長から、「豊田自動織機」で自動車の部品を作るように言われ少しでも良い部品ができるようにがんばりました。

昭和二十年の八月に終戦となりました。大都市にあった工場はアメリカの空爆くうばくを受けましたが、地方の刈谷にあったトヨタ関連の工場は幸いなことに無事でした。また、平和産業としての自動車関連の生産がトヨタグループに役立ちました。

豊田自動織機には終戦時は七〇〇〇人の従業員がいましたが戦後で仕事がありま

せん。退三は、従業員を集めて涙ながらに説明をしました。「えらいことになった。戦争に負けた日本と同じようにこの会社もつぶれそうである。会社としてもみなさんの生活を保障したいが、今は仕事がない。材料がない。売る相手がない。しかし、なんとかしようと思う。それを信じて苦しくてもついて来る人はついて来てくれ」残ったのはベテランの社員でした。はじめは、すぐに売れる家庭用品のナベ、カマ等を作っていました。そのうち、各地の紡織工場が動き出し、自動織機の注文が増えて人手や資材が不足になるくらい仕事が増えていきました。

しかし、敗戦国の日本は「GHQ



(連合軍の司令部)「から輸出を禁止ゆしゆつ せんしされていました。退三は自動織機を輸出しようとしてGHQに直接交渉ちやくくせつじゆうしやうをしました。すると「日本には輸出禁止令が出されているんだ。三流国の品物をどこが買うものか。戦争に負けたくせに輸出とは生意気すぎる」と言われました。そこで、退三は「たしかに日本は負けた。三流国はそちらが勝手に言っていることで、豊田の自動織機は世界の一流国の製品せいひんと変わりない」とどこまでもくいさがりました。その結果、ついに輸出の許可きよかを得ることができました。そして、その自動織機八〇〇台は戦後の日本輸出第一号となり、ますます会社の業績もよくなっていきました。

十一 トヨタ自動車で大番頭とよばれる

「トヨタ自動車」は豊田佐吉の長男である豊田喜一郎が夢をかけて創立そつりつした会社です。佐吉がアメリカの産業界を視察しきさつして帰った時に喜一郎に言いました。「私は織機で一生を費つひやしてきたが、これからは自動車の時代だと思う。お前は自動車でいけ。日本人の頭と腕うででどこにも負けない立派りっぱな車を作り出して、お国のためにつくせ」これを聞いて、技術屋で性格も佐吉にそっくりの喜一郎は「私もまったく同

感です。よい自動車を作ります」と自動車開発に突き進むことになりました。

喜一郎が自動車開発を本格的に始めたのは、昭和八年で刈谷の豊田自動織機の片隅かたすみでした。そして、第一号車が昭和十年に完成しました。その頃の日本では自動車事業の成立は難しく、大きな企業でも手を出さずにはいませんでした。しかし、「日本人の頭と腕による日本の自動車工業」は政府からも支持しじされ豊田自動織機の中で自動車開発がすすめられていきました。

昭和十二年になると、トヨタ自動車は豊田自動織機から独立どくりつしました。



二十四年には自動車の生産が年間一万台に達するようになりました。しかし、不況によって倒産するかという危機が起きました。そのこともあり退三はトヨタ自動車の社長をやってくれと頼まれてトヨタ自動車と豊田自動織機の社長を兼ねることになりました。はじめのあいさつで「トヨタ自動車の業績がよくなりましたら、再び会社の生みの親であり、育ての親である豊田喜一郎氏を改めて社長にお迎えしたい」とのべました。このことが「トヨタの大番頭」と呼ばれている理由のひとつです。

その後、朝鮮戦争が起り注文も急に増えるとともに、無駄をなくすことに努めて会社の業績がどんどんよくなっていきました。

退三は、昭和二十七年の新春に喜一郎に社長就任をお願いしました。すると、喜一郎は「うれしい。ぼくに自動車を作らせてくれるのか。クルマづくりならどんな苦労も大丈夫だ」と喜びました。しかし、喜一郎はその三月に急病で五十八才という若さで死んでしまいました。

昭和三十三年に退三は、日本で初めての乗用車生産専用である元町工場（豊田市）の建設の決断をしました。この工場の完成で乗用車の大量生産体制ができあがり、喜一郎の夢もかなうことになりました。

十二 刈谷市と石田科学賞

退三は昭和三十二年に刈谷市名誉市民章をもらいました。その年に最初の石田科学賞（刈谷市理科研究発表会）を創設しました。昭和三十五年には子どももの「ものづくり」を活発にするため、刈谷市児童生徒創意工夫展に石田科学賞を設立しました。

昭和三十八年に刈谷市でおこなわれた愛知県理科教育研究大会の講演で学校の先生達に「たくましい知恵をのばせ」という題で話をしました。講演の中で、退三は「石油から繊維せんいが生まれるとは、だれが考えたでしょう。だんだんいろいろなものものを研究すると、そこいらに転がっている石や砂の中から、とんでもないものが生まれるということまで冗談じょうだんを言っているのです。何から何が生まれるということは、未来図でありながら、その未来図が実現できるような世の中になってまいったことを考えますとき、研究には限度がないと、私は感じているのであります。子供の夢物語で、このまま風のように、よその国へ飛んでいけるような場面をテレビでよく見ますが、そのようなことが起こりうるかも知れません。昔、私ども小学生時代には、飛行船や、飛行機の小説をよく読まされたのであります。それが現実に

はそれを通り越した夢物語が実現しているではないでしょうか。こう考えますとき、研究は非常に深く、どこまで行っても行き止まりはないという感がいたすのであります」と、「ものづくりと研究」が重要であることを訴え、科学の発達が世を助け、その国の発展にまで関係していることを話しました。

退三はいろいろと職業を変えるなか、さまざまな苦勞をしてきました。しかし、たくましい信念をもち、優れた経営手腕でトヨタグループの「ものづくり」を支えて「トヨタの大番頭」と呼ばれました。

昭和四十五年 旧勲一等瑞宝章（現在の瑞宝大綬章）

昭和五十四年 死去。享年九〇才。



勲一等瑞宝章



經

参考文献

商魂八十年（石田退三自伝） 著 石田退三 発行 石田退三

人生勝負に生きる 著 石田退三 発行 実業之日本社

闘志乃王冠（石田退三伝） 著 岡戸武平 発行 中部経済新聞社

泰山放談 石田退三講演集1

編集 野村 光
英訳 畔柳 豊
監修 鈴木 直樹
協力 一般財団法人 石田退三記念財団
ヨウコセンガ マーシユ(英訳)
挿絵 刈谷市立富士松東小学校四・五年生

- 表紙(人物画)
- 一 ふるごとは、前は海、後ろは山
負けず強いな小学生時代
- 二 知多の鈴漢義塾で学ぶ
- 三 退閑立第一中のボート部
- 四 退閑での代用教員
- 五 京都の洋家具店員
- 六 東京で洋服の行商
- 七 服飾商店つとめで豊田佐吉との出会い
- 八 豊田紡織で再出発
- 九 豊田自動機械の経営
- 十 トヨタ自動車で大番頭とよばれる
- 十一 刈谷市と石田科学賞
- 十二 英語版表紙(写真)

個人情報保護
のため非表示

石田退三田宅(刈谷市)

挿絵指導 矢田伸次
装丁 野村 光
印刷 野村 光
発行 有限会社 富士タイプ製本所

平成二十七年九月吉日