第3章

戦時体制下の苦闘

1938-1945（昭和13年〜昭和20年8月）

しだいに切迫してくる食糧事情に備えた代用食の講習会（1940年、毎日新聞社提供）

日本政府は、日中戦争の長期化を受け、1938（昭和13）年に国家総動員法を公布し、人的・物的資源の統制・運用の権限を集中させ、さらに翌1939（昭和14）年には国民徴用令を公布し、軍需を中心とした重要産業における労働力を確保した。中国での日本の行動に警戒を強めたアメリカは、同年、日米通商航海条約の破棄を通告。そのため、日本では石油やゴム、ボーキサイトなどの重要資源を確保するために“南進”（南方への進出）が強く主張されるようになった。

一方、欧州でも、1939（昭和14）年に、ドイツ軍のポーランド侵攻により、第2次世界大戦が始まった。日本は、情勢を見ながらフランス領インドシナ北部（現 ラオス・ベトナム）に進軍。さらに翌年、日独伊三国同盟に調印したことで、日本とアメリカの対立は決定的となり、1941（昭和16）年、太平洋戦争が起こった。これによって日中戦争と第2次世界大戦が結び付き、世界60カ国余りを巻き込んだ文字通り世界大戦となったのである。

開戦当初こそ日本が優勢だったが、1942（昭和17）年を境にアメリカ・イギリスなどの連合国側は反撃に転じ、日本全土も空襲にさらされていくこととなった。東京大空襲や悲惨な沖縄戦、広島・長崎への原爆投下を経て、1945（昭和20）年8月、戦争終結の詔勅（しょうちょく）が発せられついに戦争は終結した。1931（昭和6）年の満州事変から、日本の戦時体制は足掛け15年に及んでいた。

TOTOは、しだいに厳しさを増した経済統制と資源・労働力の不足に苦しみ、1943（昭和18）年には磁食器と陶食器の生産を全面的に中止し、軍需品生産への転換を余儀なくされた。しかし、経営主体を失っていく中にあっても、衛生陶器規格の制定に努め、また付属金具の自製化の検討を進めるなど、将来の希望につながる取り組みをひたむきに続けていった。

第１節　準戦時体制に移行

1 経済統制の実施

始まった国家統制

1937（昭和12）年、TOTOは戦前のピークを彩る業績を示した。工場では生産設備の増設、茅ヶ崎工場（神奈川県）の建設を行ってもなお手持ち受注量は6カ月に達し、フル操業を続けていた。ところが、7月に日中戦争が勃発すると、以後、産業界では軍需生産拡充のための強力な経済統制が実施されることとなった。

戦争勃発直後、政府は9月の第72回臨時議会で、臨時軍事費を中心とする20億円の追加予算を成立させるとともに、軍需工業動員法の発動を認め、さらに全面的経済統制の開始を告げる臨時資金調整法および輸出入品等臨時措置法を公布した。前者は、軍需産業には豊富な資金を供給する一方、それ以外の産業への資金流入を制限する法律であり、後者は、輸出入を統制するだけでなく、輸出入の統制を受ける物資を原料とする一切の製品[*1]について、その生産から消費までを統制する権限を政府が握るというものであった。軍需生産力の拡充は、まず資金・物資両面からの統制により強力に推進されることとなった。

次いで翌1938（昭和13）年4月には、日中戦争の拡大・長期化のもとで国家総動員法が公布され、これによって政府は、戦時下における国家目的達成のための白紙委任状ともいうべきあらゆる権限を手にしたので

総動員法案成立す
貴院 多数で可決さる
憲法精神に反す

国家総動員法成立を報じる新聞記事（「東京朝日新聞」1938年3月25日）

*1　この法律により、陶磁器産業も原材料の輸入が統制されるとともに、この原材料を使用した生産・販売のすべてにわたって統制されることになった。

小倉工場を視察される東伏見宮妃殿下ご一行（1937年）

ある。つまり工場・事業場などの国家管理に始まって、国民の徴用、賃金や価格の統制、会社の経理や利益処分の規制、工場や土地の収用など、すべての面にわたる軍需生産優先政策を、法律によらず勅令によって実施できることになったのである。こうして、産業・国民生活を強力な国家統制のもとに置く総動員体制がスタートした。

政府はこれらの統制法をベースに、1938（昭和13）年度から物資動員計画[*2]を作り、鋼材や銅などの原材料から機械や食糧に至る物資の用途別・産業別の割り当てを決めた。その割り当ては軍需を優先するとともに、輸出を増やして海外からの軍需資材の買い付けを多くすることに重点を置き、民間需要は後回しにした。結局、軍需と輸出のどちらにも寄与しない産業では、輸入原燃料や資材の使用が大幅に縮減されたのである。

＊2　これは深刻化する外貨不足の中で軍備の拡充強化を図るため、日本の輸入量を前年比約20％削減したものであった。しかしそれでも外貨不足の切迫により、さらに5月には一層厳しい輸入削減を強いる計画に改定せざるを得なくなった。

1938（昭和13）年5月の改訂物資動員計画では、輸入は当初比で鉄20％、繊維・化学関係30％が削減された。中でも民間需要向けでは鉄34％減、土木建築・鉱工業向けの鉄鋼材は50％減と大きく落ち込んだ。また鉛は約50％減となり水道管にまで不足が目立ち始め、銅も建築用・家庭用とも完全に途絶した。民間需要を賄う工場建設や鉱山開発が大幅に遅れる一方、官庁・商業施設・学校などの新築や改築は、すべて中止を余儀なくされた。

また石油類でも、灯油56％、工場用重油37％、汽船用重油15％、一般自動車用ガソリン65％、貨物用ガソリン25％、工場用ガソリン15％の削減となった。

こうして原燃料や資材、そのほかの輸入減のしわ寄せを民間需要に強いるとともに、軍需産業優先の経済体制が確立された。1938（昭和13）年6月には、日本国内向けの綿糸織物の生産は禁止され、小売店では在庫品を販売するだけとなった。銅・亜鉛・鉛・ゴム・羊毛などの民需使用も禁止された。やがてこの厳しい統制のもとで、繊維工業をはじめとする平時産業は縮小せざるを得なくなった。

厳しくなる統制のもとで

このような影響は当然、陶磁器業界にも及んだ。TOTOが加入していた日本陶磁器工業組合連合会（現 一般財団法人日本陶業連盟。以下、日陶連という）も、1936（昭和11）年、官選理事長が就任することになり、それまでの自主的な統制団体から急速に国家の直接統制の機関へと変貌していった。これまでの生産割り当て、価格協定、共同販売、生産分野の協定、取引先の指定などの統制に加え、国の物資動員計画に基づく陶磁器原材料の輸入権とその配給権をも握るものとなった。鉛・亜鉛・ホウ砂・ホウ酸・酸化コバルト・酸化ウラニウム・アンチモニー・クロム・ルチール・水酸化アルミニウム・石膏原石・ゴム製品・ケイ酸ソーダ・海綿・鉄鋼・白笈（はくきゅう）などがそれで、さらにその後は、一部の日本国内産原料にまで統制の網を拡げていった。

日陶連はまた、入手事情が悪くなり始めた窯燃料の石炭についても、傘下組合のために共同購入とその配給を実施した。1938（昭和13）年7月のことである。なお、政府も同年9月から石炭配給統制規則を制定し、統制を開始した。日陶連の統制によって、鉛・ホウ砂・ホウ酸・酸化コバルトなど陶食器や衛生陶器の釉薬（ゆうやく）原料はその入手が困難になっていった。また石炭の入手に当たっても、TOTOは大口消費者として、政府の直接割り当てを受けなければならなくなった。しだいに制約が増す中で、経営活動は日陶連や政府との緊密な連携無しには行えなくなった。

TOTOは遅かれ早かれ、労働力・物資・受注など各面で統制経済の影響が深刻化することを予測し、その対応に苦心した。例えば生産用の直接物資は特に1つずつ点検し、急遽、1年分の在庫保有を目指し、間接物資についてもこれに準じることとし、代用品の発掘にも熱心に取り組んだ。

労働力についてもやがては補充難となることを予想し、現在人員の維持を基本方針とするとともに、併せて技術員・販売員・事務員には、所属部署内だけでなく他部署の業務にも理解を深めるよう求めたのである。

さらに統制経済が進むにつれ、鋼材を使用する一般建築は急激に減少し、それによる需要の急減も予想できた。そこで以後、受注目標を3〜5カ月分に置き、商品価格も一般経費をカバーできる限度にまで抑えて受注活動に努めた。

統制は刻々と厳しさを増した。1938（昭和13）年3月、揮発油及重油販売取締規則が公布され、これらの販売に切符制が実施されると、重油の入手が困難となった。そのほかの原燃料や資材と同様、「軍需、重工業、輸出工業、民需工業」という傾斜的配分が実施に移されたからである。

TOTOでは前年、茅ヶ崎工場の建設に当たって、トンネル窯の燃料をめぐり重油入手の将来性に確信が持てず、最終的には石炭焚きケルペリー式のガス発生炉も併設できる設計にしていた。すぐにこれが現実の問題となったのである。一方、小倉工場（福岡県）の焼成窯は、カーボラジアント角窯・ドレスラー式トンネル窯第3号、磁食器焼成用小型トンネル窯、絵付け窯など、いずれも熱効率上から重油焚きを推し進めてきたため、石炭焚きガス発生炉設備を備えていなかった。そこでただちに重油が減配されたときの対策を、「現状生産方法での対応」「低火度焼成やドレスラー式トンネル窯第3号の改造による方法」の両面から検討していった。そして1938（昭和13）年4月には“重油節約4割以上”になったときの対策を、次のようにまとめた。

ガソリン切符けふ實施
街に聴く足の騒音
第一景 斷られるお客
圓タクは空き腹の嘆き
第二景 醉客の悲鳴
第三景 天下の呑氣者
第四景 ほゝ笑む俥屋さん

ガソリン切符制の影響を報じる新聞記事
（「東京日日新聞」1938年5月1日）

（1）ドレスラー式トンネル窯第3号と絵付け窯のガス化（石炭焚き）：重油節約量46％。

（2）カーボラジアント角窯の焼成回数減少（月5回→4回）：重油節約量51％。

（3）カーボラジアント角窯の微粉炭焼成とドレスラー式トンネル窯第3号・絵付け窯のガス化（石炭焚き）：重油節約量72％。

（4）磁食器素焼き窯のガス化（ドレスラー式トンネル窯第3号のガス利用）と焼成回数減少（月2～3回休火）：重油節約量80％。

こうした中で同年、まずカーボラジアント角窯使用回数の減少に踏み切り、浴槽・ストール小便器・流しなど化粧素地の大形製品の減産が強いられることになった。また翌1939（昭和14）年には小倉工場ドレスラー式トンネル窯第3号も石炭焚きによる発生炉ガス化の工事を終えた。しかしその石炭もまた、1938（昭和13）年9月から配給制が実施され始めると、減配が続いた。食堂などのストーブをやめ、ボイラーも平常の3分の1にするなど消費を節約しても、ある時期の生産は予定を30％下回り、新たにコークスや薪を買い入れなければならなかった。

また労働力確保の困難さは、いよいよ差し迫った現実問題となってきた。1937（昭和12）年末には早くも男性社員の10％強に当たる45人（本社41人、茅ヶ崎3人、大阪1人）が日中戦争で応召、以後、その数は増加の一途をたどった。職業紹介所などの一般求人による補充が難しいところから縁故募集を進めたが、他方で近接工場との間の社員の出入りもしだいに頻繁となった。

1938（昭和13）年には職業紹介法が全面改正され、従来の失業救済機関から労務資源の開拓配置機関へと果たす役割が一変し、続いて1939（昭和14）年[*3]には従業者雇入制限令・工場就業時間制限令・国民徴用令・国民職業能力申告令・賃金臨時措置令、また1940（昭和15）年には青少年雇入制限令・賃金統制令・従業者移動防止令などが次々と制定された。これらの労務法令は、いずれも国家総動員法に基づいて軍需産業を優先するもので、この面からも、民間の平時産業は厳しいものとなった。

この間、女性の雇い入れは増加し、社員の女性構成比は6割に迫った。中堅熟練者に代わって若年者や女性社員が多くなるにつれ、生産能率はしだいに低下せざるを得なかった。

1939（昭和14）年には衛生陶器・磁食器・陶食器の生産高は10％強低下し[*4]、1940（昭和15）年はさらに下降を続けた。まさに“作るに難く、売るにやすい”時代となってきた。

日中戦争帰還者の歓迎会
（1939年、前列中央が百木三郎常務）

*3　学卒技術者については、1938（昭和13）年には専門学校や実業学校卒業者の採用もできたが、同年に学校卒業者使用制限令が制定されるに及び、1939（昭和14）年からは、最も重要な供給源である鉱工業関係の大学・専門学校・実業学校などの卒業者の雇い入れは、不許可になることが多くなった。

*4　1939（昭和14）年7月の社内記録は、「工場は生産をあげるのに大いに努めているが、退社する工手の補充がつかないため、今後なお人を得られない限り、予定の生産高は望み難い状況なり」と記している。

百木三郎の社長就任と運営体制の強化

原燃料・資材・労働・販売の各面で急速に統制が進み、本来の企業活動が困難になりつつあった1939（昭和14）年6月、創立以来、社長席にあった大倉和親が会長に退き、この間、実質的に会社運営に当たってきた百木三郎常務取締役が2代目社長に就任した。

この時、社員から新役員への登用を行い、永瀬善一・鮎川武雄・安藤米三・大堀新吉が取締役に就任した。いずれも総務・生産・販売など各部門の責任者であり、経営環境が大きな変化を遂げていく中で、万全の会社運営を目指したのである。

なお、社員から役員への登用[*5]は、1934（昭和9）年の西山貞と坪井礼三に次ぐものであり、日常の会社経営を社員出身の役員で行うことが定着していった。

また1939（昭和14）年7月、新たに週1回の「幹部会」を設け、産業統制への対応を論じあった。

この間、1938（昭和13）年秋からは、戦時体制強化の一環として、政府の指導のもとに新しい労使関係を調整する制度としての産業報国会運動が強力に推進されていた。その理念は、「産業の究極の使命は国民の厚生を図り、もって皇国の興隆と人類の文化に貢献することである、この使命の達成に当たって、事業者と従業員はまさに一体となってその職分を尽くさなければならない」とされた。そこでは、事業一家・家族親和による国家への奉仕が強調され、1938（昭和13）年7月に中央機関として産業報国連盟が発足すると、各企業の事業所を単位とした産業報国会がまたたく間に全国に設立されていった。

百木三郎2代目社長
（在任期間：1939～1940年）

*5　社員から経営陣への登用は、この後1943（昭和18）年と1944（昭和19）年にも行い、1943（昭和18）年には1人（星野勉）、1944（昭和19）年には5人（江副勇馬・秋吉致・青木眞一・今村亀蔵・桜川貞雄）が加わった。

戦地の将兵に慰問品を発送（1939年ごろ）

TOTOでも1939(昭和14)年7月、従来から労使代表で運営してきた「連合懇話会」を「産業報国連合懇話会」に切り替え、1941(昭和16)年には「産業報国会」を結成した。同会は、それまでの産業報国連合懇話会・修養団・相互会などの労使協調・福利厚生の諸機関を統合、全社員の参加により組織し、会長には社長が就任、会長が任命した理事と委員が組織の運営に当たることになった。

なお、1941(昭和16)年4月に東陶青年学校を設立すると、今度はその生徒を中心に産報青年隊を組織し、さらに1943(昭和18)年9月には社長を隊長、40歳以下の社員を隊員とする勤労報国隊を結成、また安全委員会や熱管理委員会なども傘下に擁しながら、産業報国会はしだいに大編成の組織へと発展していった。[*6]

こうして産業報国会は、国策遂行のための労働力の結集と勤労精神の鼓舞を強調する一大運動を展開していくのである。

*6　しかし産業報国会の活動も、戦局の悪化に伴い変質し、社員への生活物資の配給に力を注ぐなど、福利面の活動において重要な役割を果たすようになっていった。

流通の様変わり

〈陶食器〉

1938(昭和13)年、日中戦争の影響で再び海外での日貨排斥の動きが濃厚となり、さらに国際情勢も悪化し、陶磁器輸出は非常に困難なものになっていった。ことに東南アジアでは、イギリス領インド(現 インド)、フランス領インドシナ(現 ラオス、ベトナム、カンボジア)、オランダ領東インド(現 インドネシア)で差別関税や輸入数量制限を受けて急激な減少を見せた。しかし1939(昭和14)年9月、欧州で第2次世界大戦が勃発すると、イギリス領インドやオランダ領東インドでの輸出障害は、やや緩和されていった。

この時期、日本国内の陶食器製造会社はTOTOを含め8社で、製品の90%以上を東南アジアへ輸出していた。しかし、これまで激しい競争と値崩れが絶えなかったことから、製品価格の安定と日陶連で統制されている輸入釉薬原料の配給円滑化のため、1939(昭和14)年9月に日陶連傘下に日本硬質陶器共販株式会社が設立され、陶食器の強制共同販売事業が開始された。その品目は、最も取引量の多いスープ皿、肉皿、丼、下絵付け品とされたほか、海外向けには最低販売価格も規制された。TOTOは、商品の品質、販売機構とも他社とは著しく異なっていたため、手続き上は共販を通したが、実質的にはそれまでの販売店との直接取引、自社マークの継続使用などが認められた。

日本硬質陶器共販株式会社の資本金18万円は、日陶連が定める過去の生産割り当て比率に基づいてTOTOを含む加入8社が出資し、TOTOからは安藤米三が同社取締役を兼任することになった。こうして従来の日陶連の共同販売事業を介した[三]店・㊃店への流通は、以後、同社がその肩代わりをすることになった。

当時、日本では軍需インフレが急速に進んでいた。政府は物価抑止のため、1939(昭和14)年10月18日に価格等統制令を公布、20日から施行し、すべての物価を9月18日付価格に据え置くよう命じた。いわゆる“(停)価格”である。[*7] これにより同社は、日本国内販売用品には(停)規制の取り締まり機関として、また海外用品に対しては(停)規制対象外として輸出確認を行うなどの役割を果たすことになった。[*8]

TOTOではこれまで、日本統治下の満州(現 中国東北部)・関東州(現 中国遼東半島の南部)・中国を除くいわゆる“第三国輸出”が陶食器輸出の60%(陶食器売り上げの38%)を占め、市場は南アメリカ・イギリス領インド・オランダ領東インド・フランス領インドシナ・タイ・オーストラリアなどにわたっていた。陶輸連が決定する海外地域別・輸出組合別・業者別の数量割り当てによるものであった。

しかし、1940(昭和15)年に入ると輸出は大きな転機を迎えた。1月に日米通商航海条約が失効[*9]するとともに、アメリカ国内の日貨排斥の空気は一段と強まり、同国向け輸出は全産業にわたって完全に途絶状態に陥った。次いで9月、日本が日独伊三国同盟を締結しフランス領インドシナ北部へ進駐するに及んで、これに反発したアメリカは、航空機用ガソリンに続いて、くず鉄および鉄鋼の対日禁輸を実施した。さらに、イギリスそのほか欧州諸国の対日輸出制限の強化も相次いだ。このため、日本国内では極度の物資不足の中でインフレが進行し、当事者である欧米以外の国・地域への第三国輸出まで衰退していった。

またこの間の1939(昭和14)年9月には、円ブロック向け輸出調整令により、これまで大きく伸びてきた満州・関東州・中国など円ブロック輸出もまた、陶輸連の許可と同時に輸出数量の調整や物資の移動の制限などが実施されることになり、しだいに困難となってきた。そして1941(昭

東南アジア向け輸出品素地倉庫(1941年)

*7　価格等統制令施行の翌1940(昭和15)年7月7日には、さらに奢侈品等製造販売制限規則(7・7禁令)が施行された。そこでTOTOも、高級品・奢侈品と考えられる商品の生産を停止し、何とか硬質陶器質素地製の商品のみを生産する体制に切り替えた。

*8　しかし、後の海外輸出の途絶や戦局悪化のもとでは、この輸出確認という業務は、自然消滅するよりほかなかった。

*9　アメリカは1939(昭和14)年7月26日、日本に対し日米通商航海条約の破棄を通告してきた。日本の積年の中国における軍事行動に対する懲罰的措置と中国支援策であるとともに、日独伊三国枢軸形成に対するけん制であった。半年の猶予期間が過ぎれば、無条約状態となって、アメリカは自由に日本向けの輸出を制限・禁止できることになる。1940(昭和15)年1月に条約廃棄が発効すると、最初は工作機械の輸出が規制され、アメリカは徐々に輸出制限を日本に対する武器として行使し始めた。アメリカに依存していた最重要な資源はガソリン、鉄鋼、くず鉄などであったが、それらはさしあたり禁止を受けず、切り札として残されていた(有沢広巳『昭和経済史』日本経済新聞社、1994年)。

和16）年5月に貿易統制令が公布されると、自由通商はできなくなり、TOTOの輸出向け出荷も、第三国・円ブロックともに1941（昭和16）年から1942（昭和17）年にはそのほとんどが終わるのである。

〈磁食器〉

主な飯茶碗

日本国内への販売を主体とした磁食器は、従来、㊃店を主に一部を㊂店へ卸売りしてきた。この当時、政府が提唱した“経済新体制”は、企業経営における利潤統制と公益優先を掲げ、製造業者は製造に、商業者は商品の配給に専念すべきであるというもので、卸売店の小売兼業などを認めない方向に進みつつあった。そのため日本陶器株式会社（現 株式会社ノリタケカンパニーリミテド）とTOTOが共同出資する卸売り㊃店も、それまでの小売部門を分離するよう改組せざるを得なくなった。1940（昭和15）年、有限会社日東陶器商会（東京）は虎ノ門小売部と銀座店を分離合併して新しく小売専門の別組織、有限会社東部日東商会（東京）を設立し、また、中央陶磁器商会（名古屋）の栄町小売店と関西陶器商会（大阪）の博労町小売店も分離合併して有限会社西部日東商会（大阪）を設立した。

画工場絵付け作業場

しかし、こうした日本陶器とTOTOの苦心の対応も、戦時経済統制と物資難が進む中で自社製品さえも供給不足となり、特約事項の行使も一段と困難になっていった。あえて他社製品の取り扱いも認めざるを得なかった。なお、この時期、㊃店は合資会社から有限会社へ組織変更し、また中央陶磁器商会は有限会社中央陶器商会と改称した。

この間、1939（昭和14）年10月の価格等統制令の発令後は、日陶連で公定価格（(公)）の設定[*10]作業が進み始めた。そして1940（昭和15）年7月に地方別臨時公定価格が制定されたが、日本陶器・名古屋製陶所・TOTOの3社の商品は、従来から生産者、卸し、小売りの3段階流通をとっており、またその品質は、他社品と同列に一律的な格付けを行うことは困難であった。そのため、別途に(公)制定を当局に申請し、1941（昭和16）年2月に認可された。いわゆる“3社(公)（3段階制和食器5品目）”である。同年11月、これらをベースにほとんど全品目にわたる全国統一の(公)が制定されるが、これは同一用途の製品を製造業者により1～15級の品質に審査格付けし、さらに日陶連共販、産地卸し、消費地卸し、小売りの流通4段階の公定価格(公)を定めるもので、これを機に日陶連がその共同販売に当たることになった。

*10　当初、臨時の公定価格は製品量の最も多く移動する比較的低価格の普及品が対象となり、1940（昭和15）年7月、商工省告示381号および382号をもって、東海地方産の商品について告示された。その後、佐賀、長崎、京都と、順次ほかの産地に及んだ。その要領は品目（寸法・規格）ごとに品質を上・中・並の3段階に区分し、流通の段階を日陶連共販価格、産地卸商価格、消費地卸商価格、小売価格の4つに分けた。そして翌1941（昭和16）年11月には、全国製品を包含する公定価格に改正した（三井弘三『概説近代陶業史』日本陶業連盟、1979年）。

〈衛生陶器〉

この時期、衛生陶器は日本内外から予想をはるかに超える注文が殺到していた。

1938（昭和13）年末の予測では、鉄鋼をはじめとする建築資材の統制や使用制限などによる日本国内建築の急減、満州国建築の10％減などによる大幅な受注減を見越して、若干の増加は北支（現 中国華北地方）と中支（現 中国華中地方）にしか見込めなかった。ところが1939（昭和14）年に入ると、日本国内では軍需や軍需関連生産拡充施設の需要が増大したほか、満州関係も、軍関係建築をはじめ関連重工業会社、鉄や石炭などの鉱業開発会社、生活関連製造会社などの工場建設が続いたほか、社員用の宿舎や住宅などの需要も重なって、膨大な注文を獲得する[*11]ことになった。

*11　しかしこの時期、労働力不足が深刻化し、1939（昭和14）年上期には、社員数は前年比9.7％減となり、生産にはそれが15％減と大きくはね返った。
作業能率の低下が目立ち始めたため、新入社員や若年者の訓練指導による能率向上を推し進めることになった。

一方、9月18日の停止価格後の1940（昭和15）年9月、日陶連傘下に同業10社が結集し、衛生陶器の共同販売を目的に衛生陶器共販組合（資本金5万円）が設立された。資本金は1939（昭和14）年6月から1940（昭和15）年5月までの各社販売実績比率をベースとした各社からの出資により、その内訳は下表の通りとなった。

各社販売実績比率　（単位：円、％）

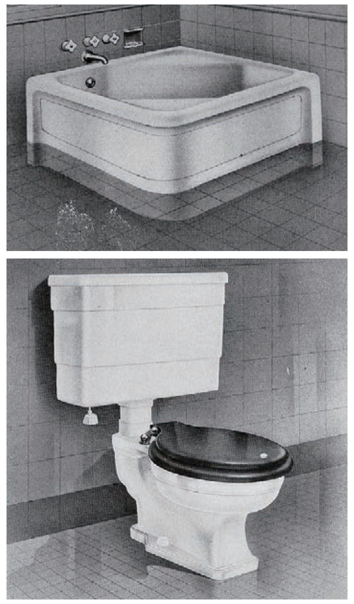
会社	出資割当額	比率
東洋陶器	18,990	38.0
小松製陶所	6,000	12.0
東邦サニタリー	5,710	11.4
名古屋製陶所	5,110	10.2
豊橋製陶所	4,390	8.8
加藤製陶所	2,860	5.7
丹司製陶所	2,810	5.6
高島製陶所	2,230	4.5
村万製陶所	1,240	2.5
日本陶業	660	1.3
合計	50,000	100.0

＊社名はすべて当時のもの

経済新体制のもとで(公)設定作業が衛生陶器にも及ぶようになると、磁食器と同様に、生産者であるTOTOの卸売兼業は禁止される状況となっていた。そのため、TOTOとは別組織の卸売りあるいは小売専門の会社を設立せざるを得なくなり、1941（昭和16）年1月、新たに衛生陶器および食器の流通のために、下表の通り有限会社を設立した。

設立した有限会社　（単位：円）

段階別	社名（有限会社）	本店	資本金	取り扱い品
産地卸し	小倉陶器商会	小倉	100,000	食器
一般卸し	東衛陶器商会	東京	140,000	衛生陶器
小売り	東和陶器商会	大阪	140,000	衛生陶器


1940年ごろ品揃えしていた衛生陶器
BH27（上）、C100（下）

＊12 有限会社東衛陶器商会は衛生陶器の取り扱いを主としながらも、一部輸出用食器の卸売りも行った。つまり、生産者であるTOTOから直接輸出できなくなったため、TOTO→有限会社小倉陶器商会（食器産地卸し）→有限会社東衛陶器商会（食器消費地卸し）→輸出という経路をとったのである。また、やがて有限会社東衛陶器商会・有限会社東和陶器商会の両社とも、現実には衛生陶器の卸売りも小売りも行うようになっていった。

設立に当たり、有限会社小倉陶器商会は食器の産地卸し（後に、九州・朝鮮・台湾向け衛生陶器卸しも行うことになる）、有限会社東衛陶器商会は主に衛生陶器の卸売り[*12]、有限会社東和陶器商会は衛生陶器の小売りとしたが、この間、東京・名古屋・大阪の各出張所はそのまま残し、指定運動などにより新会社の営業活動を支援した。

とはいえ、こうした新たな流通に関係なく直接取引であった軍需、鉄道、造船所など生産拡充施設関連が大きく伸長する反面、民需が急速に縮小する情勢のもとでは、新会社の営業範囲も限られ、経済統制の形骸化が目立つばかりで、その実効性は乏しいものに終わった。

2 準戦時体制下での企業活動

満州および中国市場と上海・奉天出張所の開設

満州産業開発5カ年計画は、1936（昭和11）年末に大綱が発表され、1937（昭和12）年1月からスタートした。その所要資金25億円は、当時の日本一般会計の規模（年間）を上回ったが、日中戦争の勃発によりさらに修正され、総額60億円の資金計画となった。

要は、鉄鋼・石炭・液体燃料・地下資源・化学製品・工作機械・自動車・飛行機・鉄道車両・兵器・電力など重工業部門を開発し、他方で農産・畜産の開発、交通・通信の拡充なども含めた総合的な開発を日本人の移住者によって行おうとするものであった。いわば重工業の自給国に育成し、日本の戦時経済サイクルに組み入れることが目指されたのである。

同年末には計画の中心的な推進企業として、新興の日本産業株式会社を母体とする満州重工業開発株式会社が設立された。同社は、満州軽金属や満州自動車などの既設法人を傘下に収め、産業開発に取り組んだ。

他方、これらの開発を担う会社・工場の建設や稼働には、日本から多くの技術者や技能者の移住が必要だった。そこでまず、大量の鉄筋コンクリート造りアパート（4～5階建て、暖房付き）が建設された。試算によると、1939（昭和14）から1943（昭和18）年、これらの住宅用の衛生陶器（腰掛便器ほか）は年間5万戸分が見込まれた。満州国官舎の建築を受け持つ国策会社満州房産の年間1万戸分をはじめ、満州撫順炭鉱・鞍山製鋼所・本渓湖煤鉄公司・満州炭鉱・満州軽金属・満州自動車・関東軍・満州電信電話・満州電業・撫順人造石油などの各年間3000戸分以上の建築がそれであった。TOTOに対しては、これらの衛生陶器の供給が求められたのである。そのほか首都新京（現 長春）の国務院をはじめとする諸官庁用、奉天（現 瀋陽）の鉄西新工場用、さらに大連・奉天・ハルビンなどの商業ビルや住宅用・満鉄車両用などの衛生陶器が、大連出張所が管轄した主な受注対象であった。

特急あじあ号にTOTOの食器
南満州鉄道株式会社が走らせた流線型の特急あじあ号は、1934（昭和9）年に大連―新京間、翌1935（昭和10）年からはハルビンまでを快走した。その最高時速110km（平均時速82.5km）の超スピード、華美を尽くした車内設備、しかも内燃機関によりながら7両編成で、長さ174m、定員276人という優秀さは世界を驚かせ、数々の新記録を樹立した。
食堂車にはロシア人女性の給仕人を採用して好評を博すとともに、和食用の食器には、満州国の国花である蘭を青磁、赤地にそれぞれ白で染め抜き、朝夕食に使い分けるなど、万全のサービスを期していた。そのほか、染め付けの稲や雲模様の陶食器も使用されたが、これらはいずれもTOTOの商品であった。

特急あじあ号
（1935年、毎日新聞社提供）

そのため、1938（昭和13）年から1939（昭和14）年は国内受注の増加にも増して輸出の増大に拍車がかかり、中でも満州向けは前年比2倍と大幅に伸長した。なお1939（昭和14）年5月、大連出張所は大連市山県通り2番地東拓ビル5階から西通り72番地の合名会社光陽商会内に移転し業容を拡大した[*13]。

＊13 当時の記録は、満州の様子を次のように述べている。
「建築計画あるも資材なく、手がつかぬありさまなり。また先々で値上りを予想して注文だけはすることもあり。他方大会社であらざれば時節柄製造困難ならんとてわが社に乗換えるものあり。かくのごとくして注文が目下来ているものにつき、吾々は製品をできるだけ準備する必要あり」

この時期、満州でも資材不足とインフレが進んだため、同年末のTOTOの手持ち受注量はついに1年分に達した。

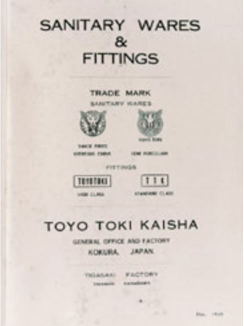
それまで国内における輸出品の統制は、満州・関東州・中国など円ブロック向けは陶輸連が過去の輸出実績により割り当てる仕組みを採ってきたが、1939（昭和14）年9月に（円ブロック向け）輸出調整令が公布されると、外貨獲得に直結しない円ブロック向けの輸出は、しだいに制限が強化された。

一方、国内の輸出統制と歩調を合わせ満州および関東州でも、満州国商務局と関東州庁が輸入にかかる認可権を持ち、統制を強いていった。そのため陶磁器販売業者は、日本国内の情勢に準じ満州国建築用陶磁器統制組合（満州）、関東州建築用陶磁器統制組合（大連）を結成し、輸入承認の事務や担当官庁との折衝などを行うことになった。しかしTOTOは、満州の行政管内では出張所を持たず、輸入実績も無かったため、1940（昭和15）年、急遽、奉天出張所を伊奈製陶株式会社（現 株式会社LIXIL）奉天出張所内（奉天市宇治町）に開設、統制組合に加入した。なお、TOTOの大連出張所内には伊奈製陶株式会社が大連出張所を開設するなど、両社とも統制経済体制下で対応に苦心した。

1937（昭和12）年に始まる満州産業開発5カ年計画が推進されたこの時期、TOTOが大連出張所を経て行った満州への出荷は、当時の全生産量の25％、輸出量の65％にも達し、文字通り最大の市場を形成していた。

中国については、1937（昭和12）年の日中戦争以後、数度にわたり市場調査を行っていた。当時、上海・天津・青島に向けて衛生陶器と陶食器の輸出が伸びていたが、とりわけ上海向けが急増していた。

そこでTOTOは、1940（昭和15）年3月に青木眞一販売部長を上海に派遣し、出張所の開設に当たらせた。青木は、その頃食器拡販のため同地への進出を計画していた関西陶器商会の藤原佐之一支配人とともに、ひとまず同地の日本碍子株式会社（現 日本ガイシ株式会社）・日本特殊陶業株式会社両社の共同出張所の一角に仮住まいし、5月に営業許可を得るとともに、近接地に上海出張所（上海市百老滙（ばいわいろ）路（ブロードウェイ）第185号）を開設した。そして10月にはこれを日本租界の一等地、ガーデンブリッジ近く



英文カタログ（1939年）

上海出張所

の天潼路第100号に移した。上海と青島にはすでに取引店数店のほか、中国国内の販売店を経て輸入されるTOTOの商品を扱う水道工事業者もいて、同出張所はそれらと連携を密にしながら販売活動を続けた。なお関西陶器商会の上海出張所は、TOTOの出張所の2階を事務所とした。

こうして衛生陶器の輸出は、満州国の建国とともに首都新京ならびに各地の会社・工場・官舎・住宅の建設を中心とする大量の需要や中国市場の好転により、1934（昭和9）年の輸出高を100とすると、1935（昭和10）年160、1936（昭和11）年180、1937（昭和12）年175、1938（昭和13）年330、1939（昭和14）年400、1940（昭和15）年520と、上昇を示したのである。

茅ヶ崎工場拡張計画の挫折

茅ヶ崎工場の本事務所（1937年）

茅ヶ崎工場は、1938（昭和13）年2月22日にはトラック2台で初荷を送り出すなど順調に推移した。

しかし、この年に入ると、工場建設中から懸念していたトンネル窯燃料の重油についても配給制限が行われる状況になってきた。同年5月の改訂物資動員計画では、民需用では鉄34％、鉄鋼材50％が削減されたのをはじめ、石油では灯油56％、工場用重油37％、工場用ガソリン15％なども削減されることになった。

陶磁器産業では重油が40％配給減となったため、茅ヶ崎工場では月間必要量60トンに対し36トンの配給（4月分）に落ち込み、その後の見通しは、さらに悲観的であった。

当初は成形工場の一部生産縮小により調整したが、やがては余剰人員の整理が必要になることも予想できた。7月に19.4トンまで配給量が減少する間に軽油焼成の試験を行ったが、ついに8月には、トンネル窯を発生炉ガス焼成に設備転換することを決定した。これには石炭ガス発生炉・ガス精製装置・バーナー・パイピング・送風装置・給水装置・浄化槽設備・給炭設備などの設置が必要であった。しかしガス発生炉工事に当たっては、同年6月の鉄鋼配給統制規則のあおりで、鋳物材料である銑鉄製品が底を突き容易に購入できなかったばかりか、さらに10月には、肝心の石炭まで配給制限が開始され、40％の減配が決定した。

こうした中でガス発生炉への転換工事を進め、ようやく1939（昭和14）年1月にケルペリー式清浄ガス発生炉とその付属設備を新設[*14]し、2月9日には火入れを終えた。試し焼きの結果は、焼成台車の上段・中段部の製品は重油焚きと変わらない品質を示したが、下段部は青色発色を見せ失敗だった。設計上の無理とガス製造技術の未熟さが原因であった。

この間、1938（昭和13）年6～7月には前述の鉄鋼や銅などの配給統制や使用制限が始まり、またオリンピック東京大会も中止と決定したことから、受注減や生産減が懸念され、茅ヶ崎工場では従来の生産18品番にさらに6品番を追加するなどの対策を講じた。しかし他方では、若年労働力の応召や流出が続き、特に男性の労働力は激減していった。もはや職業紹介所を通しても補充が困難となり、さらに質的な低下も目立ち、工場生産力の維持は困難となった。

しかし1939（昭和14）年には、満州国需要や国内軍需、軍需生産拡充施設の増大による需要、さらに物資難のもとでの思惑需要などで受注が急増した。同年末の手持ち受注残高は、生産統制枠にとらわれない軍需用や輸出用をも含むと、翌1940（昭和15）年の生産能力を超えそうになっていた。

茅ヶ崎工場の拡張計画を立てたのは、こうした1940（昭和15）年5月のことである。この好況がいつまで持続するのか、好況で推移するのであれば、「自営金具工場の建設」「小倉工場の改築」「出張所の建築準備」「外地（中国の山東省青島市・天津市）進出」など積極施策のための必要資金を、さらには将来の不況に備える金融力の確保をも考慮しておかなければならない状況であった。結局、過大ともいえる受注量を手持ちしていたところから、工場拡張に踏み切ることになった。

所要資金62万円は株式未払込金の徴収（37万5000円）と銀行預金、借入金によることとし、拡張工事はドレスラー式トンネル窯1基、工場建屋（木造3連棟）、石炭倉庫など計5棟、延べ1183坪（3904㎡）を建設するというものだった。そして、これらはすべて軍需・軍需生産拡充施設用の生産に充て、代わって小倉工場設備を輸出品生産用に転換する予定だった。

*14　この頃、小倉工場のドレスラー式トンネル窯第3号も発生炉をケルペリー式とし、各窯の焚口もそれに準じて改造の準備を整えた。

ちなみに、急増する軍需方面への納入実績と、悪化する輸出環境にもかかわらず伸長していたTOTOの輸出の状況は、下表の通りである。

衛生陶器の軍需方面納入高 (単位:円)

年度	納入高
1936	38,322
1937	45,744
1938	111,630
1939	253,783
1940	248,716

＊1940年度は1939年12月から1940年4月まで

衛生陶器の売上高・輸出高の推移 (単位:円、%)

年度	売上高	輸出高	満州売上高	満州／売上	満州／輸出
1935	778,221	205,604	136,427	17.5	66.4
1936	895,225	231,382	141,034	15.8	61.0
1937	984,326	228,337	137,819	14.0	60.4
1938	1,227,082	422,983	284,988	23.2	67.4
1939	1,346,761	510,692	357,924	26.6	70.1
1940	1,774,410	666,880	462,652	26.1	69.4
1941	1,728,419	842,709	524,964	30.4	62.3

大規模な工場拡張はすべて臨時資金調整法により政府・日本銀行の許可を要したので、1940（昭和15）年6月24日、許可申請書を日本銀行に提出した。ところが日本銀行では、TOTOの高配当や積立金の保有状況から見て、払込金徴収の必要性を認めず、また輸出面でも、イギリス領インドやオランダ領東インドの将来性、さらに石炭や鉄材の需給見通しなどに不安が残ることを理由に、7月5日、この拡張計画を不許可とした。

こうして9月、TOTOは不急設備を除いて、緊急予算による工場設備の増設を検討することになった。「1000kgシリンダー1基」「成形工場流し込み作業場の拡張」「型工場の移転」「工作工場の新設」「ガス加熱用電熱器の取り付け」「変圧器3基の増設」など総所要資金2万4000円で、これまでの工場生産能力を極限まで発揮させることを目指したのであった。

これは資金的には少額で法律の適用外であったため、かろうじて10～12月に工事を実施し、翌1941（昭和16）年1月から稼働を開始した。しかし原燃料難や物資難がますます深刻化し、十分にその生産力を発揮できたのは、一時の間だけに終わった。

百木社長の逝去

1940（昭和15）年、ドイツは欧州を破竹の勢いで席巻、6月にはフランスを降伏させ、イギリス本土上陸も時間の問題とみられるに至った。この間、中国の強靭（きょうじん）な抵抗に手を焼き、拡大した戦線維持に精いっぱいだった日本は、運命を賭けた大勝負に出た。9月に北部フランス領インドシナに進駐し、また、日独伊三国同盟条約を締結した。このことが、アメリカ・イギリスとの関係を決定的に悪化させたのである。

すでにこれまで、日本の産業は軍需一色に塗りつぶされ、国家による産業の直接統制は、生産数量・原燃料・資材の割り当て、価格・賃金の公定などに及んでいたが、この年に入って、生産縮小の兆候が顕在化しつつあった。個々の企業経営、とりわけ平時産業のそれは、非常に厳しいものがあった。

このような1940（昭和15）年12月、TOTOは思わぬ悲報に接し、全社は深い悲嘆に閉ざされた。社用で上京した百木三郎社長が、帰途にあった12月3日、京都の宿舎で病に倒れ、亡くなったのである。社長就任からわずか1年6カ月、享年60歳での急逝であった。

百木社長は1880（明治13）年8月12日に東京深川に生まれ、東京工業学校（現 東京工業大学）窯業科を卒業後、農商務省海外実業練習生として渡米、先進陶業国の実情を研修した後、1904（明治37）年1月に日本陶器合名会社に入社した。

TOTOの創立を計画した1915（大正4）年には、その一環として欧米の製陶業界をつぶさに調査・視察し、1917（大正6）年、TOTO創立とともに支配人に就任、創立当初から経営実務の一切を担当するという重責を果たした。

1924（大正13）年12月に取締役支配人、1928（昭和3）年12月に常務取締役を経て、1939（昭和14）年6月にTOTOの2代目社長に就任した。

その間、良き社風の確立と人財の育成に尽力するかたわら、技術の向上、新商品の開発に尽きることの無い情熱を燃やし、TOTOの基礎の確立と発展に、大きな足跡を残した。

故百木社長の社葬は、森村茂樹常務取締役を葬儀委員長として、1940（昭和15）年12月9日、小倉市米町の永照寺において厳かに執り行った。遺族関係者、地元政財界関係者、業界代表者、関係会社幹部、TOTO役員および社員などが多数参列、あらためて故人の遺徳と業績を偲ばせた。

故人の霊前に大倉和親会長が次の通り弔辞をささげた。

「凡ソ世ニ先ンズル程困難ナルモノハナシ、世ハ未ダ衛生設備ノ必要トソノ製造法ヲ知ラザルニ際シテ世ニ先ンジテ之ヲ開拓シツ

百木三郎社長 社葬の様子
業界代表者や社員などが多数参列し、故百木社長の遺徳と業績を偲ばせた。

ツ進ムニ於テオヤ。大正九年一月『ドレスラー』式トンネル窯ヲ築造ス。之レ我国トンネル窯ノ始ニシテソノ運用ニ当タリテハ苦心惨澹幾多ノ難関ヲ突破シ我国陶器焼成法ニ一大革新ヲ与へ、独リ我社ノミナラズ一般窯業界ニ其範ヲ示シタリ。

斯クシテ衛生陶器ヲ主体トシ優良ナル磁器及硬質陶器食器類ノ規格ヲ制定シ品質ノ改良ヲ行ヒ、無ヨリ有、小ヨリ大ト漸ヲ追フテ進ミ、我国至ル所陸ニ海ニ我社製品ヲ見ザル所ナク更ニ世界市場ニ進出ス。僅々二十有五年ノ短期間ニ於テ輸入ヲ防遏シテ輸出ニ転ジ産額亦大ナリ。此間ノ苦心何ヲ以テ譬ヘンヤ、実ニ筆紙ノ尽ス所ニアラズ、君ニシテ始メテ克ク之レヲ完遂ス。今ヤ世界動乱ノ中ニアリテ向来更ニ一段ト建設ノ時来ラントス。君ノ円熟セル手腕ニ期待スル所益々多カラントス。君今ヤナシ、惜ミテモ惜ミテモ尚余リアリ、誠ニ哀悼ニ堪ヘザルナリ」

真摯な技術者、経営者であり、かつ社員にとっては慈父[*15]であった故人に対し、全社挙げての深い哀悼と追慕を吐露したものであった。

*15　亡き百木社長を偲んで社員たちは、その追悼和歌・俳句を次のように詠んだ。
高らかにそびえ立ちける足立山
　雲にかくれて今日の淋しさ
ともすればゆるむ心にむちうちて
　なき面影に励まされけり

香ながる紅輪の椿を師と仰ぐ
香り入る窓一ぱいやよつぎ菊

衛生陶器臨時日本標準規格の制定

1940（昭和15）年、日本では初めての衛生陶器規格が「臨時日本標準規格（JES）60号熔化質衛生陶器・61号化粧素地質衛生陶器」として制定された。もともと日本における衛生陶器の規格化の試みは、1928（昭和3）年、TOTOに始まった。この時アメリカの“衛生陶器規格（Hoover Code）”に倣うとともに、さらに厳格な衛生陶器規格を制定し、生産面での合理化を図ったのである。

化粧素地に続き、熔化質素地も開発し、品質・形状・機能のどれをとっても優秀なものができ、これまでの欧米模倣時代から独自の創作時代へと移行していた。

こうした中、1934（昭和9）年4月、社団法人衛生工業協会（現 公益社団法人空気調和・衛生工学会）が衛生陶器規格制定委員会を設け、衛生陶器の標準化とその検査規格の検討を開始した。同委員会はTOTOをはじめ名古屋製陶所・豊橋製陶所、そのほか学識委員を含む10人で構成され、以来4年余り、72回に及ぶ審議を経て、1938（昭和13）年12月には熔化質衛生陶器および化粧素地質衛生陶器に関する成案を作成した。次いでこれを商工省（現 経済産業省）に上申し、1940（昭和15）年1月26日に上記が発令されたのである。

元来、日本の衛生陶器は、主に欧米製品の形状を手本に、これを模写し生産してきた。ところがこの間、建築設計家や需要者それぞれの希望、さらに製造者独自の考案によってその品種は年々激増し、使用者側

日本初の衛生陶器の臨時日本標準規格

で選択に迷うほどになっていた。また衛生陶器や付属金具の製造者側でも大量生産ができず、作業能率の悪さを痛感してきたため、この規格制定による標準化は、使用・生産の両者から歓迎された。ようやく、日本でも衛生陶器が生活必需品として公に認知されることになったのである。

なお硬質陶器質（多孔質）衛生陶器規格についても、やはり同工業協会で審議され、1941（昭和16）年に成案された。

第２節　大戦突入と破局

1 失われゆく経営主体

陶磁器業界の企業整備進む[*1]

*1　この項は大半を三井弘三『概説近代陶業史』日本陶業連盟、1979年を参照・引用。

作業風景（1941年）
国防色の国民服と戦闘帽姿での作業風景が普通となった。

1941（昭和16）年12月8日、日本は太平洋戦争に突入した。これを機に戦時経済統制は一段と厳しさを増し、やがて軍需生産を確保するため、日本国内の工場などの生産設備や労働力はすべてが動員された。

これより先の同年10月、商工省は陶磁器産業に対して陶磁器工業整備要綱を通達した。その内容は、戦時下の陶磁器工業のあり方を規制し、「燃料の激減、輸出の途絶などに対処し、時局の要請に即応して資材および労力の有効利用、経営の合理化を図るとともに製品の価格統制および需給の調整に資するため陶磁器工業の整備を図る」ものであり、これらの中にはすでに日陶連を中心に実行となっている事項もあったが、一段と統制の徹底を期した。

要綱のポイントは計画生産と企業整備にあった。

計画生産は、直接間接に軍需品の増強に関連のある時局関係製品に重点を置いたものであった。そのため、日陶連とその傘下組合が行う燃料割り当てに即応した計画生産に次の点を盛り込み、実施するよう命じた。

（1）計画生産は、電磁器、工業用品、陶管、代用品などの時局関係製品に重点を置くこと。

（2）不急不要品の製造は極力抑制すること。

（3）代用品については、各種金属製品の製造禁止または制限、金属特別回収の実施などに即応し製品の改良に努め、必要なものの生産確保を図ること。

（4）輸出技術保存に必要な特別の措置を講ずること。

（5）製品の規格統一、単純化を図ること。そのため日陶連内に調査委員会を設置し、速やかに具体化を図ること。

この通達に合わせて、第1期（1941年11月～1942年3月末）の日本国内向け製品の生産額は、前年同期の約50％以下にとどまった。[*2]

*2　ただし、軍需品で発注者から燃料（石炭）の現物支給がある場合は、割当外生産が容認となった。また、輸出技術保存のために商工省（現 経済産業省）の承認を得たものは、輸出割当を使って作ったものでも、その日本国内の転用が可能となった。

これに対し企業整備は、いわゆる“企業の整理統合”を指示したもので、計画生産に伴う設備・燃料・資材・労力などの有効利用を図り、経営を合理化するために、業種別に企業合同をさせようとしたものであった。その指針は、以下など18項目にわたった。

（1）電磁器製造業者にあっては、日本碍子株式会社・松風・大阪陶業・香蘭合名会社（現 株式会社香蘭社）・日立の5社を除き、ほかは地方別に1社または数社の会社に企業合同をなさしめること。

（2）タイル（耐酸タイルを除く）製造業者にあっては、名古屋・常滑（愛知県）・岐阜・関西・有田（和歌山県）の5地方に分かち、各地方にそれぞれ1会社に企業合同をなさしめること。

（3）衛生陶器製造業者にあっては、全国1会社に企業合同をなさしめること。

（4）硬質陶器製造業者にあっては、TOTOを除き、ほかは中部地方を1会社に、石川地方を1会社に企業合同をなさしめること。

（5）一般の和風食器、洋飲食器、火鉢、紡織器具、医療用品、代用品ならびに雑製品の製造業者にあっては、美術品作家を除き、これらの業者を総合して地方別に企業合同をなさしめること。

（6）企業合同の形態は、株式会社または有限会社とすること。

（7）輸出向け製品製造業者は、特に必要ある場合のほかは、日本国内向け製品製造業者と一体たるがごとく企業合同をなさしめること。

そして翌1942（昭和17）年5月には、企業整備令が公布となり、全産業にわたって中小企業の整理統合が開始された。[*3]

*3　中小企業の経営を必要限度整理統合し、余剰の経営は自発的に解体させ、事業主も従業員も、労力不足の軍需産業になるべく従事させようとするものだった。

輸出の衰退および戦時体制のもとでの食器生産の中止

それまで大きく伸びていた満州、関東州、中国などの円ブロック向け輸出は、第2次世界大戦勃発後、円決済に改まるとともに制限が始まり、1940（昭和15）年9月以降はきわめて困難となった。

一方、外貨獲得のために第三国向け輸出は至上の課題ではあったが、アメリカ向けに続いてイギリス系同盟諸国向け輸出の途絶などの輸出環境の変化に加え、船舶徴用による船便不足、外国為替関係の障害が大きく道をふさいだ。もはや陶輸連も、打つ手が無かった。

このため、1941（昭和16）年5月、貿易統制令が公布となり、貿易の一元的統制へと歩を進めた。陶磁器輸出の国策的統制会社として、円ブロック向けには陶磁器輸出振興会社、第三国であるフランス領インドシナ向けには日仏印陶磁器貿易会社が設立された。この頃すでに、商社は貿易機能を果たせない状況にあり、これに代わる陶磁器一手買い取り・一手輸出機関の発足によって、自由貿易は終息へ向かった。

この間、国際環境の一段の悪化や1941（昭和16）年12月の太平洋戦争の勃発とともに、南アフリカ、南アメリカ、オランダ領東インド、オーストラリア、香港、フランス領インドシナ、イギリス領インド、イギリス領の海峡植民地（ペナン、マラッカ、シンガポール）など、いわゆる第三国で輸入制限ないし禁止の措置が取られ、他方、日本政府も輸出国別に許可・不許

可とその許可数量を定め、これを統制会社が各事業者に割り当てる方法を取ったため、輸出は急減傾向をたどった。

TOTOの商品の輸出も、それまで満州、関東州、中国のほか、南アフリカ、南アメリカ、イギリス領インド、オランダ領東インド、フランス領インドシナ、タイ、オーストラリア、香港へ出荷し、特に陶食器では、第三国向けは60％を占めていた。いずれも過去の実績に基づく輸出割り当てによるものであったが、そうした輸出も、1942（昭和17）年をもって円ブロック向け、第三国向け共に完全に途絶した。

なお、太平洋戦争に突入して貿易が東アジア地域内に限定されると、政府により貿易機構の一元化、商社の整理がさらに強引に進められた。1943（昭和18）年には貿易業務は交易営団が行うことになり、6000の商社は600に整理され、交易営団の下請け機関となっていった。ただ、陶磁器のみは営団業務の代行機関の設置が認められ、業者が従来の実績を持ち寄り日本陶磁器交易株式会社を設立、その傘下での活動が許された。陶磁器貿易の国家的一元化はこうして達成され、陶磁器輸出振興会社と日仏印陶磁器貿易会社の業務は新会社に吸収された。しかし、戦争が進むにつれて、貿易額は瞬く間に減少していくことになった。

他方、日本国内向け飲食器販売では、1941（昭和16）年11月、全国にわたる公定価格が制定され、同一用途品が品質により1～15級に区分された。京都・九谷（石川県）と日本陶器株式会社の上級品は1～2級に、TOTOの磁食器は4～9級に、瀬戸（愛知県）・美濃（岐阜県）の製品は6級以下に格付けされた。また、陶食器もそこに収められた。日本硬質陶器株式会社（現 ニッコー株式会社）とTOTOの製品は白素地を使用したため、他社より1級上位の格付けだった。

こうした飲食用陶磁器とともに、1941（昭和16）年6月には衛生陶器の公定価格も商工省告示により制定された。これは熔化質素地品、硬質陶器質素地品と化粧素地品を対象としたもので、和風大便器（10種）、腰掛便器（11種）、小便器（10種）、ストール小便器（5種）、洗面器・手洗器（55種）、流し（26種）、水槽（15種）、トラップ（11種）、水飲器（6種）、痰吐器（6種）、洗浄器（2種）、雑品（30種）の12分類187品種を網羅し、それぞれについて品質を1～4級に分類し、級ごとに製造業者が決定した。[*4]

公定価格の制定とともに、全商品はいったん日陶連に納入（日陶連販売価格÷1.05）した後、あらためて日陶連傘下の衛生陶器共販組合が卸売業者に売り渡す形式を採った。

全国の陶磁器業者は、いずれも何らかの形で日陶連の公定価格運営事業に参画しなければならなくなった。

政府と日陶連は、こうした価格統制を行うかたわら、配給機構の一段の整備を図り、1942（昭和17）年1月には、タイル、衛生陶器、陶管など指定土木建築用品の配給統制機関として土木建築陶器統制株式会社（資本金100万円）を設立、日陶連が生産者から買い取った商品を一括してこの配給会社に販売し、ここから消費地の指定取扱人へ配給する仕組みを採った。このため有限会社東衛陶器商会・有限会社東和陶器商会の両有限会社は、従来からのTOTO販売店（大石・浜田・栗原など）と同列の指定商となった。しかしその活動は、一般民需が停滞し軍需生産が活発化するにつれて、しだいに縮小していった。

一方、TOTOの生産活動は、磁食器・陶食器生産が1936（昭和11）年から1939（昭和14）年をピークに、以降は労働力と原燃料の不足からしだいに減少し、1943（昭和18）年2月には燃料事情の窮迫からついに磁食器本焼き用小型トンネル窯を休火し、その分の石炭と労働力を衛生陶器の増産に振り向けた。磁食器は生産中止を余儀なくされ、[*5]さらに陶食器もまたこれと前後して生産をストップし、その設備を軍需用衛生陶器の増産に充てた。そして、長年、衛生陶器とともにTOTOの3本柱を形成してきた磁食器と陶食器の生産は、戦時体制下で中断することとなった。

この間、衛生陶器に関しては、1942（昭和17）年10月にはドレスラー式トンネル窯第3号の熱管理の改善により硬質陶器質（多孔質）素地の衛生陶器がほぼ熔化質素地製の商品程度に焼成できるまでになり、優秀な品質を得ることができるようになった。しかし奢侈品など製造販売制限規則の浸透やその後の物資統制の強化・徹底によって、高級品はしだいに敬遠されるようになっていった。こうして一時期、普及品の受注だけが旺盛となったが、それもやがて、直接取引による軍需用衛生陶器という限られた需要に向けての生産だけが大きく伸びていった。

原燃料と労働力の窮乏化

戦時統制の進展の中で、原燃料の窮乏化と労働力の不足は目を覆うものがあった。

原燃料では、重油、石炭という窯燃料が極度に不足した。重油は、1941（昭和16）年に入ると、小倉工場ではそれまで月100トン供給となっていた割り当てが85トンに、さらに1942（昭和17）年には40トン、同年末にはついに5トンにまで減り、この先、増量は望めない情勢となった。そこで重油焚きカーボラジアント角窯の燃料に、ドレスラー式トンネル窯第3号の発生炉でできる石炭乾留コールタールを代用燃料として利用したほか、連続運転が困難となった磁食器本焼き用小型トンネル窯も、発生炉のガスを利用できるよう一部改造を急いだ。

こうして、石炭使用を増やしていったが、その石炭も、1941（昭和16）

*4　これらの公定価格制定に当たっては、1940（昭和15）年1月の商工省告示で制定となった熔化質衛生陶器、化粧素地質衛生陶器の臨時日本標準規格が、業者格付けの基準となった。

*5　この時期、磁食器に代わるものとして酸化炎磁食器の製造研究を始めた。これは陶食器釉薬原料としてのホウ砂、ホウ酸、酸化鉛などの入手がいよいよ困難となり、トンネル窯により陶食器生産ができなくなったことに対処したものであった。
酸化炎磁食器はSK6 ～8（1200 ～1250℃）の比較的低火度の酸化炎で焼成できるため、トンネル窯で衛生陶器とともに焼成できることと、下絵発色が比較的広範囲にできるなどの長所があったが、数年に及ぶ実地研究の結果、素地の発色が悪く、また窯の歩留まりも著しく不良だったため、一部を工場生産に移しただけで、ついに成功を見ることができなかった。戦後の1947（昭和22）年に完全に中止した。

酸化炎磁食器のティーセット（1943年）

東洋陶器 株式会社

衛生陶器の品種品質整理を案内するパンフレット

出征が決まった社員と同僚との記念撮影（1941年ごろ）

＊6　TOTOは1942（昭和17）年末に衛生陶器の品種品質の整理を断行し、品番の冒頭に付したP（硬質陶器質素地）またはV（熔化質素地）の文字を廃して品番も合計49種に縮小するとともに、商品には大鷲マークを表示することに改めた。

＊7　政府は1940（昭和15）年に職業紹介法を全面改正して、従来、市町村営の失業者救済機関だった職業紹介所を国営に改組し、さらに国民職業指導所と改称して軍需産業への労働力再配置機関とした。

＊8　TOTOは企業内施設の一環として、私立青年学校令に基づき1941（昭和16）年4月に東陶青年学校を開校し、また1943（昭和18）年7月には東陶女子塾を開設した。いずれも当時の若年労働力の質的向上を狙ったものであった。
前者は福岡県小倉市の青年学校が戦争の激化で廃止と決まったため、同校で実施していた教育をTOTOで受け継いで社内に開設したものであった。教育の内容は時節柄、軍事教練が主体となったが、そのかたわら職業科教育や普通科教育も行った。後者は結婚前の女性に対し主として家庭科教育を行うものであったが、いずれの場合も、精勤者を表彰し、昇給を実施して奨励した。

東陶女子塾を開設（1943年）
国民学校を出た女性社員に家庭科を教えた。

年には商工省燃料局から半期割り当て6950トン（向け先明示売炭）を受けながら、現品受け渡しの日本石炭株式会社からはその2分の1しか受けられず、燃料配給体制も混乱の様相を呈していた。翌1942（昭和17）年に入ると政府割り当てが上期5930トン、下期3980トンと減少していく中で、政府や陸海軍への増量陳情や山元（アウトサイダー）での現品確保に奔走しなければならなかった。こうした減配はその後恒常化し、1944（昭和19）年には半期割り当て3600トンと太平洋戦争開始時の半分近くにまで削減された。その分、増量陳情や山元での現品確保が熾烈となった。

電力割り当てについても、事態は同様だった。電力調整令による消費規制により、1942（昭和17）年には月間10万5000kW／hの割り当てで2万kW／h不足し始めたのを皮切りに、終戦時まで割り当ては減少の一途をたどった。

陶磁器原材料の確保も日を追って困難になっていった。まず日陶連が配給統制をしてきた輸入原材料は、1941（昭和16）年は輸出向け70％、日本国内向け30％の配給割合であったが、すでに酸化コバルトは1939（昭和14）年当時から陶食器用60％減、衛生陶器用20％減となり、やがて日本国内向けへの配給の途絶が予想される状況に追い込まれた。さらにホウ砂、ホウ酸、スズ、鉛など陶食器釉薬原料も配給事情は刻々と悪化した。このため、衛生陶器用原料の一部を輸出用陶食器生産に回すなどの応急対策を講じたが、陶食器や衛生陶器製品の粗悪化は避けられない情勢となっていった[*6]。

男性中堅労働力の不足もますます深刻化した。1941（昭和16）年の応召者は男性社員の約25％に達したばかりでなく、その後も跡を絶たず、1945（昭和20）年には30％に上った。このためTOTOは、その補充を学卒者や一般男性の募集に求めたが、軍需産業優先の前には学卒者の数は限られ、一般男性も容易に雇用することはできなかった。例えば、1942（昭和17）年の国民職業指導所[*7]による工科系大学と専門学校卒業の技術者割り当てはなく、中卒男女や国民学校卒の割り当ても極度に削減された[*8]。こうなると技術者ばかりか製造部門の男性社員も極度に不足となり、代わって女性労働力の雇い入れを積極化していった。1942（昭和17）年1～6月には主婦84人の入社をはじめ、以後、終戦まで、女性の労働力に大きく依存することになり、社内に託児所も開設した。

また1943（昭和18）年に学徒動員が強化となると、やがてTOTOでも近隣中学生などの勤労動員に大きく依存するようになった。

こうして生産現場の労働能率の低下は資材不足と相まって、生産力そのものは壊滅的な状態に陥った。

森村茂樹社長の就任

1943（昭和18）年6月、3代目社長に専務取締役の森村茂樹が就任した。

TOTOの社長席は、1940（昭和15）年12月に百木三郎が急逝して以来、空席のままであったが、戦局の重大化と経済統制の進展とともに民需品生産が激減し、経営は危急存亡の事態に直面しつつあった。

この間、TOTOの運営は大倉和親会長を中心に専務の森村がこれを補佐する形で行ってきたが、非常事態の時に、いつまでも社長席を空席にしてはおけなかった。1日も早い新社長の登場を待っていた。

なお、新社長が登場した1943（昭和18）年には1人、1944（昭和19）年には5人の社員が取締役に就任し、経営に参画することになった。

森村社長は、その専務在任の1942（昭和17）年に製造部に採用したTOTO初の職制を、1944（昭和19）年には本社および小倉工場全体に展開した。

1942（昭和17）年以前の組織は生産工程ごとに工場名を用い、全工場を15工場に区分、工場主任が責任者として会議制によって他工場との連携を図り、これを支配人または製造部長が統括するものであった。

しかし、1942（昭和17）年に制定した製造部職制では思い切った簡素化を図り、全工場を生地工場・画工場・研究所に3分したほか、業務単位を課名で表示した点に特徴があった。

生地工場には成形と焼成の2課を置き、生地工場長がそれらを管掌し、また画工場には絵付け・図案・設計の3課のほか、別に絵窯場・磁食器検査場・陶食器検査場・生地倉庫・絵付品検査場を置き、画工場長がこれを管掌した。

そして1944（昭和19）年には、この職制をさらに本社および小倉工場にわたるものに改正し、完全な形で部課制を採用した。具体的には、総務部6課、資材部1課、業務部3課、製造部8課とし、別に研究所と青年学校を置き、これらを社長および専務取締役が統括するというものであった。

組織を機能化する会議制度は従来のものを踏襲したが、1942（昭和17）年に製造部（小倉工場）に職制を敷いたことから内容に若干の変更が加わったため、1943（昭和18）年7月にあらためて会議規定[*9]を制定した。

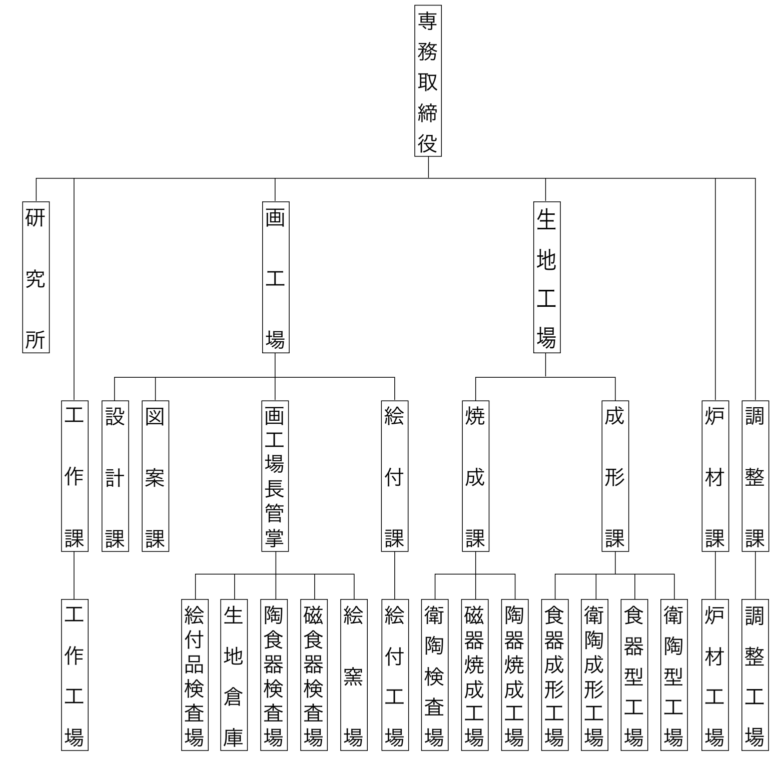
なお、1942（昭和17）年の職制導入とともに、課長、係長という新しい職責名称を採用した。

しかしそのかたわら、従来の主任、工長といった名称も併用するなどしたが、部長、課長、係長などの名称を統一して使用するようになったのは、1944（昭和19）年に職制を制定してからであった。

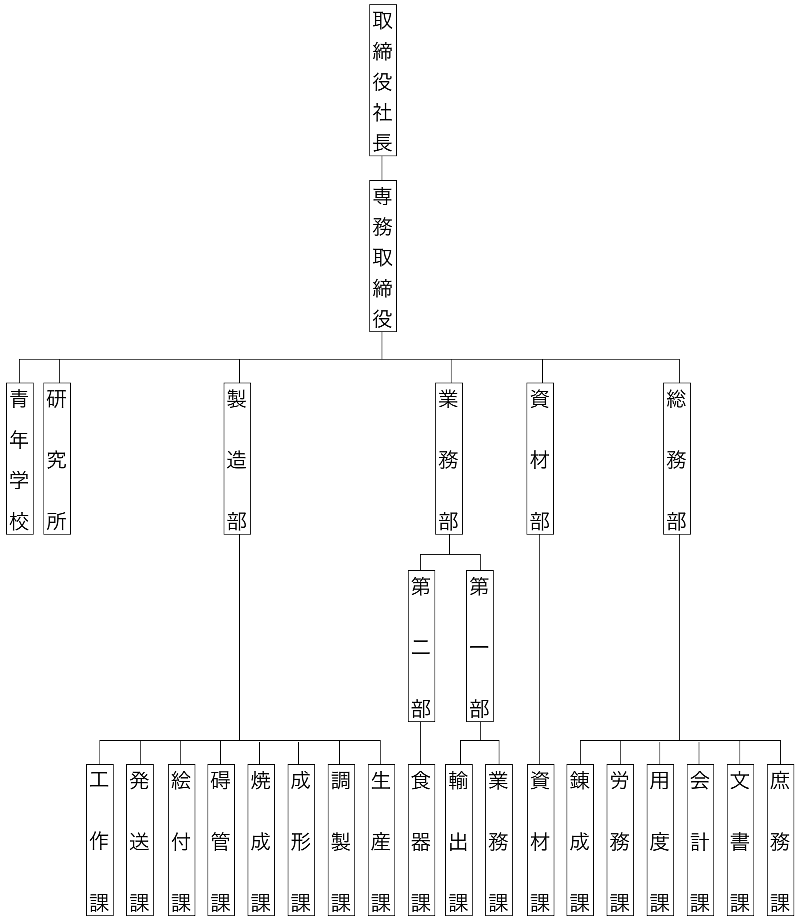
森村茂樹3代目社長
（在任期間：1943～1947年）

＊9　幹部会をはじめ水曜会・技術会・販売会議・十時会・部会・連絡会の7種の会議について、新たに規定を作った。

製造部(小倉工場)業務組織図(1942年)



本社および小倉工場業務組織図(1944年改正)



2 臨戦体制下の生産

計画生産と企業整備の遂行

1942(昭和17)年6月のミッドウェー海戦の敗退を契機に、戦局は急速に悪化していった。

これより先、1941(昭和16)年10月の陶磁器工業整備要綱に沿って1942(昭和17)年の全国衛生陶器生産額は、前年の生産額450万円の60%減180万円と決まり、次いで各社の生産割り当てが決定した。これらは日陶連が行ってきた原燃料の配給割り当てに準じたものであった。この時の各社生産割り当ては下表の通りであったが、当時、最優先で扱われた軍需用注文は計画生産から除外となり、また第三国向け輸出品も別途に考えることになった。*10

各社生産割り当て(年間)　(単位:円、%)

会社	生産割当額	比率
東洋陶器	753,840	41.88
小松製陶所	214,920	11.94
名古屋製陶所	162,000	9.00
東邦サニタリー	154,260	8.57
豊橋製陶所	119,520	6.64
加藤製陶所	100,620	5.59
丹司製陶所	89,100	4.95
村万製陶所	75,060	4.17
高島製陶所	71,280	3.96
日本陶業	43,380	2.41
山庄製陶所	16,020	0.89
合計	1,800,000	100.00

*社名はすべて当時のもの

TOTOはこの生産割り当てのもとで1942(昭和17)年度の販売予算を策定したが、前1941(昭和16)年の出荷の内訳と併せて示すと次の通りとなった。この数字からも、軍需用や生産拡充用、またやがて途絶することになる円ブロック向けの受注・出荷が、いかに大きいか*11がうかがえた。

1942年度上期出荷予算
(生産力180,000円、月平均)

(1)計画生産による割当額
63,000円　35%
(2)軍需品(計画生産外)
45,000円　25%
(3)代用品(計画生産外)
20,000円　11%
(4)在庫品(計画生産外)
52,000円　29%

地域別受注高・出荷高(1941年)　(単位:円、%)

地域	受注	出荷
東京	728,770.91 (26.0)	475,312.21 (21.3)
名古屋	45,425.42 (1.5)	34,808.73 (1.5)
大阪	312,863.34 (11.0)	395,347.73 (17.7)
本社	493,025.77 (17.5)	400,898.03 (18.0)
満州	671,820.76 (23.5)	586,547.26 (26.3)
中国	559,379.24 (20.0)	328,161.43 (14.7)
第三国	13,027.25 (0.5)	12,601.83 (0.5)
合計	2,824,312.69	2,233,677.22

*10　TOTOの場合は、割り当て生産以外に、枠外である軍需の注文が急増していったことや、ほかの製造業者が企業整備に追われて生産力低下を招いたため、この分がTOTOに回って来るなどで、生産減が著しく緩和した。

*11　満州向け出荷は、中国向けとともに前年の注文残をこの年に出荷するためのものであった。
なお満州では、すでに1941(昭和16)年9月から建物の新築着工を禁止していた。

現場別出荷高（1941年）

（単位：円、％）

	上半期出荷	下半期出荷	出荷合計
陸軍	50,493.75 (5.2)	70,365.49 (5.5)	120,859.24 (5.5)
海軍	57,325.59 (6.0)	138,726.00 (11.0)	196,051.59 (9.0)
間接軍需	25,946.31 (2.7)	26,028.49 (2.0)	51,974.80 (2.0)
官需	35,695.18 (3.7)	44,571.66 (3.5)	80,266.84 (3.5)
民需	331,869.56 (34.2)	428,070.09 (34.0)	759,939.65 (34.0)
生産拡充	65,135.19 (6.7)	99,466.48 (8.0)	164,601.67 (7.5)
円ブロック	395,891.89 (40.8)	450,459.71 (35.5)	846,351.60 (38.0)
第三国	7,173.45 (0.7)	6,458.38 (0.5)	13,631.83 (0.5)
合計	969,530.92	1,264,146.30	2,233,677.22
軍需合計	133,765.65 (13.7)	235,119.98 (18.5)	368,885.63 (16.5)

＊軍需は、各地の航空隊・病院・軍工廠（こうしょう）・軍学校への納品、生産拡充は、各種の重化学工業会社・炭鉱・鉄道・造船関係を中心とした、日本・満州・朝鮮・中国・台湾市場の需要を指す

一方、こうした計画生産と併せて進めた企業整備は、実施監督を府県庁が、協力補助を日陶連が行った。先に示した企業整備要綱の方針は、その実施に際しての風向きによっては、TOTOの分割合同にもかかわる内容であった。しかし、この方針に基づいて地方庁と日陶連関係者で固めていった結果は、次の通りとなり、事なきを得た。

（1）衛生陶器（ブロック別に統合を原則）

TOTO・小松製陶所・丹司製陶所の3社は現状のまま存続。

名古屋製陶所・東邦サニタリーは1社（名古屋）に統合。

加藤製陶所・高島製陶所は1社に統合。

豊橋製陶所・日本陶業・村万製陶所は1社に統合。

（2）磁食器

年産20万円を基準に1府県1社ないし数社に統合。

日本陶器株式会社・TOTO・名古屋製陶所は従来通り。

（3）陶食器

原則として1府県1社に統合。

こうして、日本の陶磁器工業は深刻化する原燃料難、労働力難、輸送難の中で整理統合が進み、企業整備前の1942（昭和17）年1月の全国7783工場が、1944（昭和19）年3月には実に2300工場にまで減少する。

もっとも、これらの陶磁器業者の中には、戦局の進展に伴い、1942（昭和17）年5月の企業整備令[*12]公布を待たずに早々に転換を試みるものも少なくなく、また企業整備後も、陶磁器生産に見切りを付けて他業種に転換していったものも数多くあった。この結果、残った企業はおおむね30人以上の規模となったが、その大部分はいわゆる零細企業の名目的な集合にとどまり、当初の狙いである資材・労務の有効利用や経営合理化の成果は挙がらず、かえって生産意欲の衰退と生産減に拍車をかける結果となった。

＊12　1940（昭和15）年末に政府は中小工業の整備、つまりは企業の整理統合に踏み切った。中小工業の経営を整理統合し、余剰の経営は自発的に解体させ、事業主も従業員も労力不足の軍需産業になるべく従事させようというものであった。
この第1次整備は"自主的なもの"としたが、実際には商工省が整備要綱を作って指導した。
1941（昭和16）年秋から徴用令などで強制的な労働力の供出が始まり、さらに太平洋戦争になると企業整備令を制定して、整備は事実上、強制的に遂行され、第2次、第3次と続いた。戦局が悪化した1943（昭和18）年夏には、大企業も含めて一切の資源と労働力を直接軍需に投入することになり、中小工業の最終的な整理統合が行われた。

付属金具生産へのアプローチ

1941（昭和16）年8月、TOTOは仕入れ金具[*13]の確保を目指し、八重沢製作所との間に新たに共同出資による有限会社設立の話を進めた。これは八重沢製作所現物出資5万円、TOTO現金出資13万円、計18万円を資本金とするものであった。しかし金具発注量の不足から、最終的にはTOTOが目指す専属工場化のめどが立たなくなり、新会社の設立は実現しなかった。

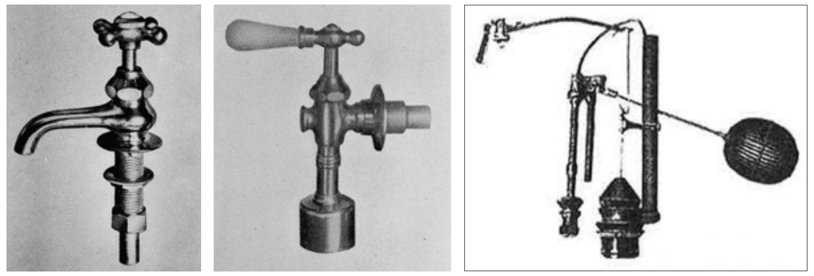
付属金具の良否は、衛生陶器自体の商品価値を大きく左右するため、TOTOでは自社生産の必要性が以前から切実な問題として浮上していた。そこで1938（昭和13）年から、高級品の自製化、普通品については従来の製造業者との提携関係を密にして金具部門の確立を図る、という構想のもとに検討を進めた。しかし戦時体制が強化される中で、新たな自社工場の建設はきわめて困難となったため、八重沢製作所と連携することで苦境の打開を図ろうとしたのであった。

やむを得ず次善の措置として翌1942（昭和17）年5月、同製作所に貸与していた3万5000円を出資金として新たに匿名組合契約を締結し、見込み発注するという形に落ち着いた。

しかし、これと前後して企業整備令が公布され、中小工業は徐々に整理統合される見通しとなったことから、前記の契約を解消し、あらためて八重沢製作所とTOTOのほかに、高級金具を生産してきた合資会社ヤンソン製作所を含めた3社で、金具製造会社設立の交渉に入った。しかしこれも、途中で八重沢製作所が整理統合の対象となり他社に吸収されたため、計画は立ち消えとなった。

一方、付属金具売上高は、満州産業開発5カ年計画と中国華北地域の開発計画の進行、さらには軍需工場や海軍船舶関係への衛生陶器納入量の増加に伴って急速に増え、最盛期の1943（昭和18）年には付属金具だけでも49万円を超えた。TOTOのA品発注量は合資会社ヤンソン製作所生産の40％を占めたといわれる。

この間の1943（昭和18）年6月、TOTOは大分県大分市の木本鉄工所



1942年当時の金具商品　左から、立水栓、小便器用水栓、タンク内部金具

＊13　昭和10年代に入ると、TOTOの衛生陶器に仕入れ金具をセットし一式納入する傾向がますます進み、その取り扱い量も増加の一途をたどっていた。仕入れ金具工場としての合資会社ヤンソン製作所・八重沢製作所・高橋製作所・足立製作所（以上、東京）、ミナト製作所・安藤製作所・米本商店（以上、大阪）、木本鉄工所（大分県大分市、現 木本機器工業株式会社）などはTOTOにとって不可欠の取引先であった。
とりわけ1941（昭和16）年の太平洋戦争開戦までの期間は、満州開発と中国華北地域の開発が推進されたことから、金具もまた大量に輸出し、衛生陶器売り上げの20％に達した。さらにこの後、日本国内軍需工場をはじめ海軍船舶へもセットで盛んに納入していった。

（現 木本機器工業株式会社）との間に匿名組合契約を締結したが、第2次、第3次と企業整備が進む状況に対処して、12月には新たにTOTOの半額出資による資本金8万円の合資会社組織に改めた。そしてTOTOから、その生産力の80％に及ぶ付属金具類の発注を行うようになった。しかし、1944（昭和19）年に入ると軍需資材さえも欠乏し始め、金具類の売り上げも急速に減退していった。

戦前から戦中にかけて、何度か構想を立てた金具自営工場設置への熱い思いは、ついに実現することなく終わったのである。

代用品の生産

学生服姿の子どもたち
（1942年、共同通信社提供）
しだいに学生服のボタンも陶製に代わる時代となった。

物資の配給が軍需を最優先に、次いで重工業、輸出工業、そして民需の順となったため、生活必需品の欠乏が目立ち始めた。米穀の割り当て配給のほか、1941（昭和16）年4月には、マッチ、砂糖、ゴム靴そのほかの生活必需物資統制令も公布となった。また物資がますます不足していく中で、資源回収、特に金属類の回収が強く叫ばれるようになり、同年8月には金属類回収令が公布となり、民間の金属製品の回収[*14]が始まった。

こうした中で、金属製品に代わるものとして陶磁器が着目され、従来、輸入原料に依存した商品にも陶磁器製品で代用できるものが大量にあることを見直すことにした。そして陶磁器は、本来の分野から戦時経済運営の一翼を担う新しい分野への進展を図ることになった。

まず、生活に直結する製品としては、鍋、釜、水筒、ガスコンロといったものがただちに陶磁器製品にとって代わった。すでに1940（昭和15）年、TOTOは、照明器具会社の要請で、金属照明器具部品の代用として陶磁器製照明器具の生産販売を決定していたが、1941（昭和16）年1月の照明器具業者の会議で、あらためてこれまでの真鍮または鉄製の照明器具部品を陶磁器で代用することが決まったのを機に、金属照明器具代用品「陶器製レヤ」の生産に力を注ぐことにした。そして同年12月には、日本陶器株式会社との間で照明器具のうちキャノピーをTOTO、ファクトリヤーは日本陶器で生産することを正式に取り決めた。

TOTOの生産品目は、洋風照明器具の金属部分、つまりコードが天井に接する部分、コードが電球を包むグローブに接する部分の各ソケット類、天井直結照明や壁面角形照明などの各ソケット類であった。

材質はいずれも熔化質硬質陶器で、高温焼成によって釉薬と素地を同化させたものであった。その特徴としては、「変色や退色がなく、塵埃（じんあい）なども容易にふき取れ美観を保持できる」「耐酸・耐アルカリ性に優れている」「耐熱性・耐冷性に優れている」「風圧や振動に対し堅牢である」「電気的絶縁性に優れている」「器具寿命が長い」などで、それゆえ、一時的な代用品ではなく、時局に直面して生まれた新興商品であった。このため評価も高く、商品の多くは照明器具会社、TOTOが設立した3有限会社（有限会社小倉陶器商会・有限会社東衛陶器商会・有限会社東和陶器商会）などから日本国内をはじめ満州、台湾で広く販売し、1944（昭和19）年には年間20万円の売上高を記録したほどであった。

*14　今日のいわゆる廃品回収ばかりでなく、まだ十分使えるものでも戦争目的のために用途転換を行う"現用回収"が大掛かりに実施となった。TOTOからも鉄製外塀、マンホールふた、自転車置場柵、門扉、水槽、火鉢、泥試い等々を供出した。

コクサクレヤのカタログ（1942年）

この頃、消費地の金物商は一斉に陶器店に殺到して代用品の仕入れに狂奔した。日陶連では市場に不良品が出回ることを防ぐため、耐熱製品は必ず日陶連の検査を受けるよう義務付け、検査に合格したもののみの販売を許可する制度として生産者を登録し、同時に公定価格を制定して価格統制に違反しないよう措置した。

しかし、当時の物不足と耐乏生活のもとでは商人の物資獲得競争は激しく、ついに1942（昭和17）年4月、商工省の命で代用品の配給統制機関として新興陶磁器配給統制株式会社が設立となった。日陶連が生産者から一括で買い上げる代用品の共同購入事業を同社が代行し、特定指定商を通じてこれを配給した。TOTOの陶器製レヤ「コクサクレヤ」も、この指定代用品に選定となった。

1944（昭和19）年に入ると、国策遂行を至上命令に従来の工業組合法が廃止となり、代わって商工組合法が施行となった。これに伴い4月より日陶連は全国陶磁器統制組合（以下、全陶統という）と改称し、完全に統制組合に移行、また各産地の工業組合は府県単位の統制組合を設立し、その傘下に入った。さらにそれまで日陶連のもとで活動してきた共販会社や配給会社も、新たに設立となった日本生活用陶磁器配給統制株式会社、日本工業陶磁器配給統制株式会社の両配給統制会社[*15]に整理統合され、いずれも全陶統に加入、これにより一挙に全陶統が一元的全国統制機関となった。

なお輸出は、日本陶磁器交易株式会社1社のみが、わずかに活動するにとどまった。

こうして陶磁器代用品は、戦時激動下の一時期、一般陶磁器の生産が細っていく中で、生産業者にひとときの活路と救済を与えたのであった。しかし、戦争が苛烈さを増すに伴い、こうした代用品もしだいに整理され、差し迫って必要なもの以外は消えていき、代わって戦争と直結する新工夫の代用品が新たに登場してきた。防衛食器と称する食糧貯蔵用の器、国民食器、戦場用の手りゅう弾、陶貨と称する貨幣代用品などがそれであった。

*15　既存の新興陶磁器配給統制株式会社は日本生活用陶磁器配給統制株式会社に、土木建築陶器統制株式会社は日本工業陶磁器配給統制株式会社に、それぞれ吸収合併となった。

3 本業商品の生産止まる

茅ヶ崎工場を日本特殊陶業へ貸与

1943（昭和18）年、日本軍はソロモン群島ガダルカナル島から撤退した。激しさを増したアメリカ潜水艦や航空機の攻撃で海上輸送が閉ざされ、このため、開戦当初に手中に収めた南方地域からの石油、鉄鉱石、ボーキサイト、ニッケル、鉛、ゴムなどの重要物資の輸送も途絶し、日本経済は最悪の事態に陥った。

政府は戦局の急速な悪化に対して軍需生産を確保するため、1943（昭和18）年6月、戦力増強企業整備要綱に基づき重点産業部門を定め、日本国内の生産設備と労働力を徹底して動員[*16]する体制を目指した。戦時統制は極限状態に近づきつつあった。

さらに同年11月、政府は軍需生産の一元化を図るため軍需省を新設し、12月に軍需会社法[*17]を施行、軍需産業を企業ぐるみでの強力な国家管理のもとに置いた。

こうした状況にあって、TOTOでは1943（昭和18）年2月をもって磁食器と陶食器の生産を全面的に中止したが、これに伴い同年7月、航空機用点火栓碍子や碍管など軍需品生産への転換を図っていった。

翌1944（昭和19）年2月、TOTOは茅ヶ崎工場を日本特殊陶業株式会社（社長：江副孫右衛門）に貸与[*18]する契約を行った。1943（昭和18）年12月6日の第19回幹部会議事録に「日特ヨリ会社ガ軍ノ命令ニヨリ点火栓ノ増産ヲ急速ニ実施スル必要アルタメ、当社茅ヶ崎分工場ヲ借用シタキ旨申入レアリタルヲ以テ、時局下日特ノ要望ニ応ズルコトトセル旨報告アリ」とあるように、軍部の命令に基づく日本特殊陶業株式会社の要請とあって、この工場借用の申し出を受け入れることとし、そのための話し合いが両社の間で進められていた。そして1944（昭和19）年2月1日付をもって工場並付属設備貸与契約書を締結、茅ヶ崎工場を正式に貸与することになった。なおこの契約は、平時ではとうていありえない星野勉工場長以下全社員付きというものであった。

軍部の要請に基づき日本特殊陶業株式会社の傘下に入った茅ヶ崎工場は、紆余曲折を経ながらも、9月下旬から日本特殊陶業株式会社の点火栓の生産を開始し軍部に納入した。

しかし、こうした工場貸与という緊急措置も、敗色濃厚となった戦局の前には計画通りの力を発揮するまでに至らず、「工場内は生産意欲より、日に日に激しさを増す空襲に意気阻喪し、ただ日夜防空壕に出入りするのが精いっぱい」（星野勉）というありさまであった。それでも1945（昭和20）年8月の終戦時には、ようやく月間7万個まで生産できるようになっていた。

*16　工場従業員の応召はますます増え、熟練工の減少は、生産の妨げとなった。徴用工の供給源も枯渇し、これを補うものとして中学生まで動員した。

*17　同法は、軍需会社つまり「兵器、航空機、艦船等重要軍需品其ノ他軍需物資ノ生産、加工及修理ヲ為ス事業」を営む会社であって、政府の指定するものを主な対象とするものであり、「軍需会社ハ戦力増強ノ国家要請ニ応ヘ全力ヲ発揮シ責任ヲ以テ軍需事業ノ遂行ニ当ルベシ」として、この規定は商法に定める“会社の目的”に優先するものとなった。
1944（昭和19）年1月に民間企業150社がまず第1次指定で軍需会社となったが、その後第2次指定もあり、終戦時には約683社に膨張していた。

*18　当時の茅ヶ崎工場長星野勉は、次のように語っていた。
「昭和18年夏、当時東陶の社長森村茂樹さんから東京に呼び出されまして、『君、突然で気の毒だが、茅ヶ崎工場を工場長以下従業員付きで名古屋の日特へ貸すことにしたから、日特の指示に従って、点火栓の製造に助力してもらいたい』と命令を受けました。
ところで、東陶の点火栓碍子は、その製造方法が全然異なっていますし、資材も人手も無い中で設備の改造をするのですから、なかなか工事がはかどりません。一方、工場が厚木の陸軍糧秣廠の管理工場になって、監督官2人が毎日詰めかけ、『早く点火栓を月産10万個作れるように工場を整備せよ』との厳命です。東陶の設備を取り壊してその材料を活用し、日特本社から送り込まれた機械を取り付け、組立の設備はどうやらできましたが、問題は窯の改造でした。ガランドウの大きな衛生陶器を低火度で焼いていた窯を、小さい点火栓を高火度で焼けるように改造するのですから、大変無理な話です」

衛生陶器から軍需兵器生産へ

1943（昭和18）年7月、森村社長は陸軍航空本部において、TOTOで航空機用点火栓碍子・碍管、ならびに科学用磁器の製造研究に着手することを取り決めた。そして、同年12月、初めての碍管生産指令が航空本部から届き、年末には碍管製作設備の増設計画の承認も下りた。こうして生産停止中の食器工場の一画（画工場）を碍管工場に改造し、碍管課を新設して生産を開始した。

1944（昭和19）年2月、TOTOは陸軍航空本部から監督工場の指定を受けた。同時に、碍管製作設備用資金を未払込株金の徴収で賄うことについても、大蔵省（現 財務省）の許可を得た。

碍管生産の完遂が至上命令となり、同年8月からは衛生陶器生産はトンネル窯1基に縮小、浮いた生産要員とさらに動員学徒をも加え総勢230人が2直制で碍管の生産に励んだ。その後、碍管に続き点火栓碍子の生産要請があり、同月末には軍需省管理工場にも指定となった。また同じ時期、海軍からも㊙兵器部品（ロケット燃料製造装置部品で特殊耐酸機器）の生産命令が下り、ロケット噴射に要する電解槽、隔膜板、科学用磁器などの生産に着手した。

これらの生産には、どうしても労働力の増強が必要であった。軍部のあっせんで動員学徒を生産に従事させることとなり、まず8月から小倉中学（現 福岡県立小倉高等学校）50人（5年生）、鎮西高女（現 学校法人鎮西敬愛学園敬愛高等学校）100人（3年生）が入職したが、以後、その数は増え、常磐中学（現 学校法人常磐学園常磐高等学校）・勝山高女・小倉家政学校・小倉農学校（現 福岡県立小倉南高等学校）・東小倉国民学校の生徒約400人、女子挺身隊員、国民徴用令による勤労報国隊員なども、こぞって生産に当たった。㊙生産では、さらにTOTOの事務所の男性社員も挺身隊員としてこれに加わった。

TOTOの生産品目は、1944（昭和19）年を境に民需品から軍需兵器部品へと大きく転換した。ちなみに、この頃の来期販売予測額（月間）は、㊙40万円（57％）、碍子・碍管15万円（21.4％）、衛生陶器8万円（11.4％）、科学用磁器4万円（5.7％）、工業用品およびレヤ3万円（4.2％）、計70万円となっていた。

衛生陶器は軍需用や生産拡充用がほとんどであり、またレヤの生産にしてもその比重は低く、もはや実質的な民需品の生産は皆無に近い状況になっていた。

軍需兵器の電解槽

1945（昭和20）年に入ると、TOTOは九州軍需管理部からの指令で防諜上秘匿名を使用することになり、以後“福第6221工場”と称し、またTOTOの社員の胸には、社名に代わって“柏報国隊”の記章を着けた。

こうした状況下の1945（昭和20）年6月28日、門司の日本倉庫統制株式会社の倉庫に置いてあったTOTOの満州・朝鮮向け電解槽1300個が空襲により罹災した。すでに日常化した空襲のもとで、工場疎開が急を要する問題となっていた。

空襲と工場疎開

1944（昭和19）年半ばのサイパン島玉砕に次いで、フィリピン沖海戦における連合艦隊の事実上の壊滅などから、敗色はますます深まるばかりであった。

1944（昭和19）年後半からは本格的な本土空襲が始まり、軍需工場が爆撃の標的となった。同年6月16日深夜、北九州重工業地帯もまた、空襲[*19]を受けた。そしてこの時以降、北九州は八幡・門司を中心に十数回にわたって、30機ぐらいから多い時は200機を超える大編隊の爆撃にさらされた[*20]。

空襲が苛烈に繰り返されるようになった1945（昭和20）年1月、海軍省軍需局から生産中の(呂)兵器部品（電解槽、隔膜板など）の工場疎開を兼ねて分工場設置を計画するよう内命が届いた。

これを受けてTOTOはただちに候補地の選定にかかり、同時に分工場の基本設計に入った。計画では、陶磁器生産の生命である窯は石炭焚きとし、素地はSK9～12（1280～1350℃）、またはSK10～13（1300～1380℃）に耐え得るものに調合することを決めた。

*19　中国成都基地を発進した75機のB29のうち、目標の北九州に到着したのは47機、しかも「北九州の灯火管制が完全な上に、市街地上空は煙霧が覆っていたため、目視爆撃ができたのは15機にすぎず、残り32機はレーダー爆撃を行った」（アメリカ側資料）ということであった。

*20　記録によると、1944（昭和19）年末までの間、勤務時間外で8回の警報発令があったが、そのすべてに家から駆け付け、工場を空襲から守った防護団員の数は、88人を数えた。この時の全男性数は350～400人であった。

八幡空襲（1944年、西日本新聞社／共同通信社提供）
6月16日、北九州は空襲に見舞われた。B29による日本初の空襲だった。

その後、軍需局から新工場の年間所要能力は(呂)部品3000㎥、資産300万円、完成期限同年8月末という指令を正式に受理した。

この間、工場用地の選定を進め、候補地として福岡県の築上郡横武村と京都（みやこ）郡行橋町、それに海軍当局あっせんの佐賀県有田町にある青木碍子工場の利用などが挙がった。しかし、戦局が1日の遅延も許さない状況だったことから、候補地は本社所在地の小倉市周辺に選定することを第一とし、同年6月、福岡県企救（きく）郡東谷村にある東谷国民学校を、関係当局の許可を得て疎開工場として使用することに決定した。工場敷地（8000㎡）は学校敷地と一部隣接地を取得、工場建屋は校舎を改修して転用することとし、児童は一時、近くの新道寺国民学校に移すことになった。

1945（昭和20）年に入ってからは、B29爆撃機による大都市の無差別爆撃が続いた。やがてこの爆撃は地方の中小都市にも及んだ。しかし幸運にも、小倉工場はたび重なる警報下にありながら本格的な空襲に遭うことも無く、わずかに2階建ての画工場が焼夷（しょうい）弾を被弾、工場火災を引き起こした程度で終わった。茅ヶ崎工場もまた、無事であった。

一方、各地の出張所や取引先では、昼夜を分かたず繰り返される空襲で被害が続出した。すでにひどくなっていた輸送難や空襲時の危険分散のために、各地出張所にも衛生陶器を在庫していた。そして1945（昭和20）年3月12日には、強制疎開で有限会社中央陶器商会内に移転していた名古屋出張所が大空襲で全焼、急遽、出張所を日本陶器株式会社本社内に移した。2日後の3月14日には、大阪出張所が全焼した。このため罹災後は、名古屋・大阪の両出張所は資材関係の駐在員を若干名残す程度に規模を縮小した。

さらに東京地方は、この年の2月19日・25日、3月4日・10日、4月13日、5月25日と大空襲が繰り返され、東京出張所（範英ビル）も4月13日と5月25日の空襲で全焼[*21]、ただちに事務所を虎ノ門の日本陶器東京出張所内に移し、ここを東京での営業場所とした。この間、TOTOと深い関係にある水道工事業者や販売店も50店前後が被害を受け、焼失した。

たび重なる大空襲で首都東京は焼け野原となり、人口も疎開の進行とともに1945（昭和20）年5月には50％、6月には31％まで減少した。

この間、企救郡東谷村での分工場建設は、小倉工場の一部解体作業に併せて進めていた。工事は同年7月に開始し、TOTOは現場責任者などの関係者を連日同地に派遣し、新工場の早期完成にまい進した。海軍当局からも強力な支援を受け、資材、生産関係設備、輸送用トラック（2台）などの購入に力を借りた。

分工場は森製作所と命名し、工場人事（課長、係長4人）、鉄道引き

*21　東京出張所が空襲に遭うと、黒河隼人（後の8代目社長）は、当時の永瀬善一専務（後の4代目社長）から後始末をしてくるように言いつかった。家族との水盃の後、2日がかりで東京に着いた。「一面、焼野原となった虎ノ門で、焼け跡からドイツ製の金庫を探し出した。倉庫担当だった鈴木さんと一緒に、半焼けの柱で金庫のうしろを突き破った。中には黒焦げになった東衛陶器商会の重要帳簿があったので、斜めにすかして数字を読み取りながら、試算表や貸借対照表を作った。お金を焼け残っていた三菱銀行（現 株式会社三菱東京UFJ銀行）日比谷支店で借りようとしたところ、預金があることが分かり、払い戻しを受けることができ、大いに助かった」ということであった。本社の金庫内に水を満たした水がめを収めておくようになったのは、この折の反省から生まれた。

木炭バスを待つ長い行列
（1945年、毎日新聞社提供）

込み線の敷設も決まり、派遣する社員の選考、地元農業要員の臨時動員なども計画した。

このようにして建設工事が進み始めた同年7月、今度は軍需省九州軍需監理局から、続いて戦時防衛対策本部から、小倉工場内の陸軍用の碍管および碍子生産設備の6割を飯塚方面へ疎開するようにとの指令を受けた。TOTOでは森製作所の隣接地にこれら施設を疎開すべく準備を急いだ。「沖縄列島への敵前上陸以来本土決戦の機、身近に迫るを感ずるに至り、敵機の爆撃、機雷投下また熾烈を極めつつあり、斯る生産上のきわめて悪条件中にもかかわらず一同努力よくこれに対応し」と、1945（昭和20）年上期のTOTOの『営業報告書』は時局の緊張の模様を言葉少なに伝えた。

そして、同年8月6日に広島、次いで9日には長崎に原爆が投下された。その前日の8月8日付TOTOの『臨時工場報告』は、「今日まで事無きを得たれども、一昨日来昼間当地区上空を敵機の偵察あり、近々大規模の空襲あるを予想いたし居り」と記していた。

もともと軍都である小倉には、軍需省直轄の陸軍小倉工廠（こうしょう）がTOTOに近接し、TOTOもまた軍需省管理工場として軍需品生産に追われていた。いずれ近日中の空襲を覚悟しなければならない状況であった。果たして同年8月9日午前8時、曇天の空にB29の飛行音がしばらく続いたが、その後はやんだ。やがて警戒警報も解除になった。

曇天が小倉に幸いし、長崎には原爆投下という大きな不幸をもたらしたのであった。*22

1945（昭和20）年8月15日、戦争は敗北のうちに終わった。数カ所に及ぶTOTOの工場では、いずれも無謀な戦争の痛手に疲弊し、打ちのめされた社員、動員学徒、挺身隊員、徴用者、沖縄疎開者たちが戦争終結を告げる玉音放送の前にただ声もなく立ちすくみ、ある者は声を上げて泣き崩れ、いつまでもその場を動かなかった。

戰爭終結の大詔渙發さる
新爆彈の慘害に大御心
帝國、四國宣言を受諾
畏し、萬世の爲太平を開く
必ず國威を恢弘
聖斷下る途は一つ
信義を世界に失ふ勿れ

戦争終結を伝える新聞（「朝日新聞」1945年8月15日）

*22 『西部瓦斯株式会社史』（西部瓦斯、1982年）の長崎原爆の項には、1945（昭和20）年8月当日のアメリカ軍作戦行動が次のように記されている。
「8月9日午前2時49分、原爆第2号を積んでテニアン基地を離陸した原爆搭載機ボックスカー号は、計測器搭載機と2機で北上し、9時50分、第1目標小倉上空に達した。シグナルポイントは小倉造兵廠（ぞうへいしょう）、先行観測機からの通信では『天候よし』であったが、ボックスカー号が到着したときには雲量がかなりふえていて視界がよくなかった。さらに、前日の空襲でまだ余燼がくすぶっていた八幡製鐵所の煙が小倉造兵廠の上空をおおい、爆撃手の視野をさえぎったのが、長崎の不運であり、小倉にとっては幸運であった。
日本最大の兵器廠を爆砕する任務をもったボックスカー号は、爆弾倉を開き目視投下の態勢で小倉上空を3回旋回したが、目標を確認することができなかった。そのうちに高射砲弾の爆煙がさらに視界を悪くした。小倉造兵廠の防空部隊には高性能の高射砲が配備されていて、それまで何機かのB29が撃墜されており、その高射砲の至近弾で機体が無気味にゆれる。もし撃墜されたら、新たに開発された極秘のプルトニウム核爆弾が日本の手に渡るという不安から、ボックスカー号は小倉をあきらめて機首を第2目標の長崎に向けた」
この日午前11時2分、浦上上空約500mで投下された原爆が炸裂し、長崎市に世紀の悲劇が訪れた。
福岡県北九州市では犠牲となった長崎市民の慰霊祭を、毎年8月9日に執り行っている。

第４章
混迷の中の再出発
1945-1948（昭和20年8月〜昭和23年）

子どもたちと交流するアメリカ兵（1945年、朝日新聞社提供）

終戦から2週間後、アメリカを中心とした連合国軍が日本に進駐。連合国軍最高司令官総司令部（General Headquarters of the Supreme Commander for the Allied Powers。以下、GHQという）が東京に設置され、日本は連合国軍の統治下に置かれた。GHQは、占領政策を日本政府に指令する間接統治の方式を採り、非軍事化・民主化の方針に基づく諸改革を実施していった。その手始めが、1945（昭和20）年10月に出された五大改革指令（選挙権付与による婦人解放・労働組合の結成奨励・学校教育の自由主義化・弾圧諸体制の廃止・経済機構の民主主義化）であった。

そして、1946（昭和21）年11月、国民主権・平和主義・基本的人権の尊重を三原則とする日本国憲法が公布され、同時に、公職追放、農地改革、財閥解体など、政治・経済全般にわたる諸改革が推進された。

急速に改革が進み、ようやく平和への道が開かれた日本であったが、終戦直後の日本の国土は荒廃し、鉱工業生産のレベルは戦前の10分の1まで落ち込んでいた。また、海外から続々と兵士や民間人が帰国したことなどもあり、食糧難をはじめとする深刻な物資欠乏とそれによる激しいインフレに悩まされ、特に都市部では空襲で焼け出された人々が防空壕やバラック小屋で生活し、街には失業者があふれた。

TOTOの生産設備は奇跡的に戦災を免れ、本来の衛生陶器と食器の生産に立ち返ることとなった。また、水栓金具の自製にも乗り出した。しかしながら、原料調達の課題や過度経済力集中排除法による分割の危機に直面するなど、その道のりは決して平坦ではなかった。さらに、社会的な労働運動の高まりを背景にTOTOにおいても労働組合が結成されたが、100日間にも及ぶ長期紛争に発展した。紛争解決までには多くの苦難があり、後の労使協調につながる貴重な教訓を残した。

第１節　平和産業の旗をかざして

1 終戦直後の状況

戦災を免れた小倉

八幡市被災地で焼け跡の整理をする女子学生たち（1945年、公益財団法人北九州市芸術文化振興財団提供）

1945（昭和20）年8月14日、日本はポツダム宣言を受諾して無条件降伏を表明、翌15日正午、終戦の詔勅がラジオ放送を通じて全国民に伝えられた。ここに1931（昭和6）年の満州事変以来、足掛け15年にわたった日本の戦時体制は終わりを告げ、ようやく平和への道が開かれた。

しかし、その平和への代償はあまりにも大きかった。都市は廃墟と化し、住居は焼かれ、工場は破壊され、荒涼とした山河が残るのみであった。ただ、主要都市の多くが焦土と化した中にあって、TOTOの小倉工場（福岡県）・茅ヶ崎工場（神奈川県）は奇跡的に被災を免れ、生産設備は現状維持のまま終戦を迎えた。

本社および工場が所在している北九州地区は、関門海峡を抱えた陸海の戦略的な要地であり、陸軍小倉工廠、八幡製鐵所（現 新日鐵住金株式会社八幡製鉄所）などを含めた一大軍需生産基地であったため、戦局が悪化するにつれて米軍機の直接攻撃目標となり、熾烈な空爆が繰り返された。特に1945（昭和20）年8月8日の大空襲では、八幡製鐵所を中心とする重工業地帯は壊滅的な打撃を受けた。また関門海峡も、5500発ともいわれる機雷封鎖によって、その機能は完全に停止した。

しかし、造兵廠を抱え、日本最大の武器庫と称されていた小倉は、原子爆弾の投下目標とされながらも、悪天候によって米軍機の視界がさえぎられたため、長崎の尊い犠牲の上に、壊滅的な打撃から逃れることができたのであった。

インフレ・食糧難との闘い

悪夢のような戦争が終わり、混乱と虚脱の後に来たものは、激しいインフレと食糧難に象徴された物資欠乏の時代であった。人々にとって、毎日の生活の場が新たな戦場となった。

インフレは終戦と同時に猛威を振るい始めた。戦時中、戦争遂行のための膨大な赤字国債が発行され、モノとカネとのバランスは完全に失われていた。加えて、終戦処理に伴う巨額の政府支出金と消費生活物資の極端な欠乏がこれに拍車をかけ、インフレが爆発的に進行した。

朝鮮や満州（現 中国東北部）から博多港にたどり着いた引き揚げ者
（1945年、朝日新聞社提供）

ヤミ市に群がる人々
（1946年、毎日新聞社提供）

＊1　7時30分始業、途中昼休みを含め1時間の休憩時間を認め、16時30分終業というもので、拘束9時間、実働8時間であった。この実働8時間労働制実施に伴って、夜勤作業者を3交替制にしたが、作業の種類によっては、従来の2交替制も残した。

旦過市場

1951（昭和26）年の『陶友』第6号「変遷」には、当時の旦過一帯の模様が次のように記されている。
「旦過市場は、戦時中疎開で一時取り壊されたが、終戦とともに真先に復興して、いかに物の不足にあえいでいた頃でも、ここばかりは、銀めし・酒肴・衣料・装身具と金さえ出せば何でも間に合ったものだったが、女達が地蔵様のように直立して、袖に忍ばせた煙草を売る姿も最近は余り見受けられなくなった」

生活物資の中でも、戦時中から進行していた食糧の不足は深刻であった。1945（昭和20）年は、1905（明治38）年以来という全国的な大凶作に見舞われ、これに復員や引き揚げによる人口の急増、食糧輸入の途絶なども手伝い、食糧事情は極端に悪化した。

とりわけ、給料のほかに生活手段を持たないサラリーマンの生活は、困窮に陥っていた。ヤミ米の値段は公定価格の30倍という高値を生み、手持ちの衣類と食糧を交換するタケノコ生活を余儀なくされた。そして、焼け跡に真っ先に出現したのがヤミ市であった。そこに行けば戦争以来ずっと姿を消していた品物があり、人々の欲望をかき立てた。小倉でも、街には占領軍があふれる中、魚町4丁目から旦過一帯にヤミ市場が広がり、終日、大変なにぎわいを見せていた。しかし、これらヤミ物資も、給料生活者はなかなか入手できなかった。

家庭菜園を耕しても、農村部への食糧の買い出しに出掛けても、元気に働けるだけの食生活を維持することができず、各企業とも何らかの救済策を打ち出さない限り、生産の続行が危ぶまれるという状況であった。事実、TOTOにおいても食糧対策に奔走する社員が多く、出勤率は大きく低下した。

このような状況から、TOTOでは、1945（昭和20）年10月に戦時手当の整理を行った際にも家族手当と食糧手当を継続したほか、1946（昭和21）年3月には物価手当支給制度を制定し、以後、段階的に手当を増額していった。また食糧問題の対策として、社員の体位向上と食糧増産に振り向ける時間を与えるため、1945（昭和20）年12月から「実働8時間労働制[*1]」を実施した。

さらに1946（昭和21）年6月には、社内に飢餓突破委員会を設け、以下のような対策を立てた。

（1）占領軍よりの払い下げの活用。
（2）粉食（アワ・ヒエ）の利用。
（3）社員および一般からの食糧の買い付け。
（4）農耕などの手段により確保した食品を給食に充てる。

また工場空閑地や紫川河畔の未開地を農耕地として利用、主として寮生を動員するなどの案も出された。

生産再開に向けて

1945（昭和20）年9月2日、東京湾に停泊中のアメリカ戦艦ミズーリ号上で降伏文書の調印が行われ、連合国軍最高司令官に着任したマッカーサー元帥による日本占領政策が開始された。

占領に当たったのは、マッカーサー指揮下のアメリカ第8軍（横浜）と第6軍（京都）で、連合国軍最高司令官は、東京に置かれたGHQを統括した。そして最高司令官の指令が既存の法令に優先する形で次々と発せられ、日本の行政・文化・経済・教育など、すべての機構はGHQの指揮下に置かれた。

GHQは、まず軍国主義の一掃と経済諸制度の改革、産業と金融コンツェルンの解体を指令し、産業界では軍需工場の解体と平和産業への転換が急テンポで進められた。

TOTOも、暗く長かった戦時体制から解放され、本来の衛生陶器と食器の生産に立ち返ることになった。しかし、生産設備こそほとんど損傷を受けなかったとはいえ、販売面に目を向けると、拠点の東京出張所（東京都芝区今入町）・名古屋出張所（名古屋市中区広小路通り）・大阪出張所（大阪市江戸堀北通り）はいずれも焼失し、大連・上海・奉天（現 瀋陽）など海外出張所も終戦前に閉鎖していた。また全国の主要都市にあった水道工事業者・販売店の多くも、戦時中の企業整備令により転廃業や規模縮小に追い込まれたり、あるいは戦災により大きな痛手を被るなど、販売機能は終戦より前に麻痺状態に陥っていた。

それでもTOTOは、他企業に比べると、相対的に恵まれた条件を備えていた。

第1には、戦時中、生活用品としての陶磁器は不要不急の商品としての取り扱いを受け、特に1943（昭和18）年の戦力増強企業整備要綱により中小の同業者が統廃合されるなど、長期間にわたって極度に生産が制限されたため、この間に潜在需要が膨らんでいた。

第2は、陶石をはじめ主原料の大部分が、品質に目をつぶれば日本国内の原料でも代用できた。

第3は、戦災に加え海外からの引き揚げや復員による人口の急増で住宅問題が深刻化し、衛生陶器は住宅復興の上で欠かすことのできない重要な資材として膨大な需要が見込まれていた。

第4に、終戦以前は陶製照明器具などの金属代用品、点火栓碍子や電解槽など軍需品の生産を行っていたが、製品自体の性質は本来の陶磁器とはかけ離れたものではなかったため、軍需から民需への転換が比較的容易にできた。

このような条件のほか、小倉・茅ヶ崎の両工場が無傷で終戦を迎えたことも、生産再開に有利に働いた。

平和産業への移行に当たって、まず軍需用陶磁器などの生産設備の取り壊しに着手するとともに、戦前から徳利窯の愛称で親しまれてきたイギリス式倒炎式6m円窯を解体した。同時に衛陶工場を拡張し、食器工場も食器焼成用窯3基を解体して作業面積を拡げた。そして、社員の職場復帰も始まっていた。

虎ノ門交差点を行進する占領軍
（1946年、朝日新聞社提供）

疎開工場その後

戦争末期の1945（昭和20）年に建設が開始された東谷疎開工場（福岡県）は、戦後も引き続き東谷分工場として食器の生産を行う予定で建設を続行したが、その後の財務切迫により資金調達が困難となったため、1946（昭和21）年3月の臨時幹部会において建設中止を正式に決定した。

茅ヶ崎工場の再開許可

星野勉（後の常務）は、追悼録『森村勇』（日本特殊陶業株式会社、1981年）の中で、茅ヶ崎工場再開の様子を、次のように語っている。
「GHQの本拠は横浜のニューグランドホテルにあったので、早速飛んで行き、戦災の復興に住宅が必要で、これに使われる衛生陶器の生産を早急に開始したい旨説明し、工場再開の許可を願い出ました。幸いなことにホテルのマネージャーを東陶の監査役の中山さん（中山武夫、1940年から1946年まで当社監査役）がしておられたので、色々ご尽力いただいた結果、その日に工場再開の許可を得て、手配にとりかかったわけでした」

一方、戦争末期から日本特殊陶業株式会社に貸与していた茅ヶ崎工場も終戦と同時に返還され、1945（昭和20）年10月20日、森村茂樹3代目社長出席のもとで衛生陶器製造転換式を行った。同工場は生産再開に当たり、練習生60人を小倉工場に派遣し体制づくりに入った。

2 生産の再開

生産の再開と占領軍特需

GHQの本部が置かれた第一生命館（1950年、共同通信社提供）

GHQは1945（昭和20）年9月15日に東京日比谷の第一生命館に本部を移したが、これと前後して都内のめぼしいビルはGHQによって次々と接収された。特に八重洲から日比谷・虎ノ門に至る都心一帯のオフィスビルは、ほとんどが占領軍の事務所に充てられた。続いて上級将校宿舎用に高級住宅やホテルの接収が開始され、日本政府に対しこれら宿舎の冷暖房・台所・便所などの改修工事を要求した。

便所はもちろん水洗でなければならず、和風便器もただちに腰掛便器に取り換えられ、ガスと水道の配管が突貫工事で行われた。とりわけ給水・給湯設備の完備が強く要請され、その末端にはすべて水栓金具が取り付けられることになったため、衛生陶器とともに水栓金具に対する需要もきわめて膨大なものとなった。

占領軍用として増産の指令があった腰掛便器（C16）

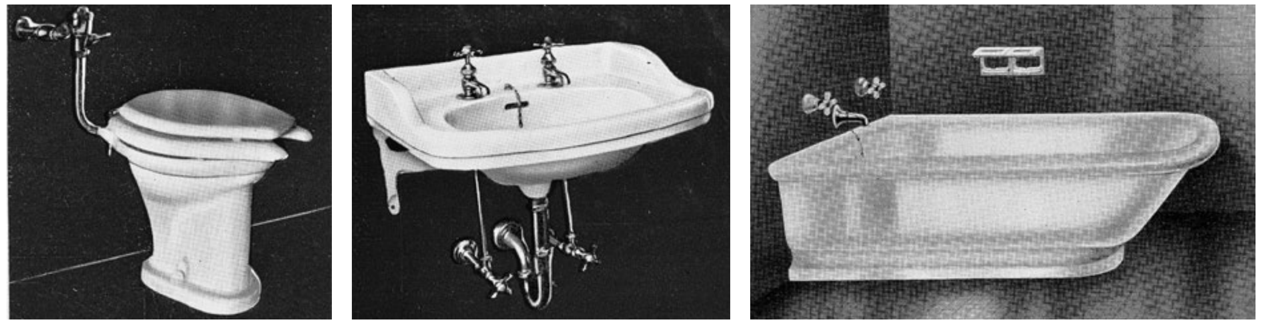
次いで、千歳（北海道）・三沢（青森県）・立川（東京都）・小倉（福岡県）など全国各地の占領軍駐屯地の設営工事が始まった。

TOTOの商品は生活必需品だけに納入指令も性急で、時には早期納入を迫って、直接、担当官が東京から軍用機で取りに来たこともあったと伝えられる。

1945（昭和20）年10月2日の幹部会記録には、当時の模様が、次のように記されている。

「進駐軍（占領軍）用としてC16（腰掛便器）を急速に増産するよう社長より指令あり。目下の乾燥設備では2直制の実施は不可能だが、石膏の入手を急ぎ、流込み回数の増加、その他の工夫で増産に努力することとする」

このような立て続けの増産命令に従って、TOTOは生産の準備態勢が十分に整わないまま、さまざまな悪条件の中で増産を続けていかなければならなかった。増産に必要な社員を確保するため、1945（昭和20）年10月以降、大量の募集を行い、終戦時にいったん大幅に減少した社員は、わずか1年後の1946（昭和21）年には、戦前のピーク時に匹敵する約1000人に達した。



占領軍向けに納入した主な商品　左から、洗落し腰掛便器（C15）、バック付洗面器（L91）、洋風船形浴槽（BH20）

特需の発注は、当初、交易営団を通じて行われたが、時にはアメリカ軍が直接発注するケースもみられ、必ずしも一元化されていたわけではなかった[*2]。しかし、この占領軍の特需は、戦後の混迷状態の中で暗中模索を続けていた建設業など関連産業界にとっては、再建へのきっかけをつかむ絶好の材料であった。

陶磁器業界も例外ではなく、衛生陶器・タイル・食卓用陶磁器・配電用電磁器などの品目の受注は予想を超える量に達した。特に衛生陶器の分野では、戦前から経験豊富なTOTOに受注が集中し、水栓金具セットを含め全特需の90％に及ぶ量を引き受けた。ともかくTOTOは、占領軍特需を通じて再建への確かな足掛かりをつかんだのであった。

こうしてTOTOが活況を帯びているのに対し、民需転換を図っていた衛生陶器業者の中では、戦前からTOTOのライバルメーカーだった名古屋製陶所が凋落の傾向を強めていた。それに代わって、戦前、陶管やタイルを生産していた伊奈製陶株式会社（現 株式会社LIXIL）が衛生陶器の分野に進出[*3]し、ほかにも企業整備、転業、廃業、新規参入が相次ぎ、業界は再編成に向かって動き出した。

ところで、占領軍特需工事を日本の衛生設備工事の発展史の上から見ると、欧米に比べて大幅に立ち遅れていた業界も、旺盛な占領軍工事をこなすことによって、欧米との技術交流が図られ、設備工事や設備機器に対する関心や知識も飛躍的に高まり、多くの工事専門業者やディーラーを生み出すことになった。

衛生設備業界も、終戦を境に一挙に新しい時代を迎えた。

復興需要と営業の再開

戦争末期のアメリカ軍の爆撃により、広島・長崎の原爆被害も含め、全国で119に上る都市が戦災を被って廃墟と化した。全国で実に220万戸の住居が失われ、900万人以上もの人々が文字通り着のみ着のままで焼け出された。これに強制疎開による取り壊しを加えると、戦前に1400

*2　1947（昭和22）年9月、特別調達庁（現 防衛省）が設置されて全国の占領軍調達が同庁で統一され、受注・納品とも一元的に行われるようになった。

占領軍の宿舎となった東京都渋谷区のワシントンハイツ
（1947年、毎日新聞社提供、上）
納入したTOTOの陶器浴槽（下）

*3　『衛生陶器五十五年』（日本衛生陶器工業組合、1967年）は、伊奈製陶株式会社（現 株式会社LIXIL）が衛生陶器の生産に至った経緯を、次のように記している。「（1946年ごろの）ある日、伊奈製陶は東陶・大倉会長に衛生陶器生産開始についてお伺いをたてた。伊奈製陶は戦前、壁タイル、モザイクタイル、外装タイルのタイル総合メーカーとして業界のトップに立ち、かたわら耐酸磁器の生産を行っていたが、創立以来、大倉和親より物心両面に亘る手厚い援助を受け発達した会社であった。（中略）伊奈からのお伺いに対し大倉和親は『東陶発展のためには、良き競争相手が必要である』といって、無造作に伊奈の衛生陶器生産開始を認めたという。その大きな度量に対し伊奈も驚いたが、東陶も驚いたという」

万戸あった住居家屋は1135万戸にまで減少した。従って住宅不足もまた深刻であった。

戦争による建築物破壊状況　（単位：千戸）

	全国	全都市部
全　焼	2,188	2,119
全　壊	64	55
半　焼	49	39
半　壊	61	51
合計	2,362	2,264

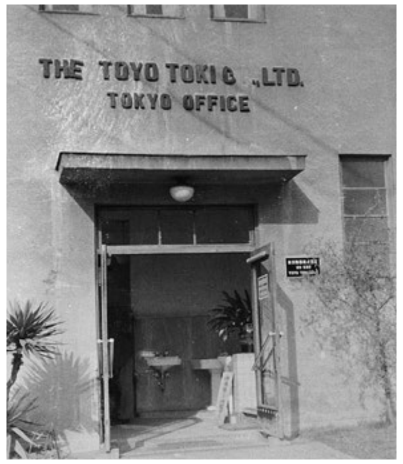
そこで1945（昭和20）年、住宅営団では木材を極度に節約した国民住宅プランを発表し、政府も30万戸の応急簡易住宅を建設することを決定した。当初、簡易住宅の建設は住宅営団が担当したが、工事が円滑に進まないため、政府は同年11月に戦災復興院（現 国土交通省）を設置し、住宅問題の一元化に当たらせた。そしてようやく住宅難の解消策もめどが付いた。

その後、1948（昭和23）年には戦後初の本格的鉄筋コンクリート造り中層集合住宅である都営高輪アパートが建設されるなど、復興需要も旺盛となった[*4]。しかし、量的な拡大のみにウェイトが置かれたため、その居住水準は著しく低水準に抑え込まれ、大部分は木造平屋の応急措置の域を出なかった。TOTOへの需要もほとんどが非水洗便器で、占領軍工事と異なり、燃料、原料、資材などすべて自前で調達しなければならず、価格面でも戦前からの公定価格によって実勢価格以下に統制されていたため、採算上のメリットは少なかった。

それでも、将来に備えて営業体制を整えておく必要があった。TOTOは1946（昭和21）年10月、焼け跡に東京出張所を再建して営業所として再出発し、戦後、東綿ビルや堂島ビルなどを転々とした大阪出張所も

*4　戦後の住宅難は都市部ほど厳しく、ことに東京の状態は最悪だった。そこで、東京都は1948（昭和23）年度から復興住宅5カ年計画に着手し、同年5月下旬、全国初の鉄筋4階建てアパートが港区高輪西台町に完成した。このアパートは全国のモデルとしての性格も持っていたが、入居数37世帯に対し、申し込み件数は何と8215件、実に222倍の競争率であった。

東京出張所の復興地鎮祭



東京営業所

大阪営業所

名古屋営業所

広島出張所

同年11月、大阪市東区（現 大阪市中央区）伏見町5丁目に再建、1947（昭和22）年営業所に昇格した。日本陶器株式会社（現 株式会社ノリタケカンパニーリミテド）や共立窯業原料株式会社（現 共立マテリアル株式会社）などに仮住まいしていた名古屋出張所も、1947（昭和22）年に営業所に昇格、1950（昭和25）年8月に名古屋市中区新栄町3丁目に再建した。さらに、地方需要に応えるため、1949（昭和24）年9月に本社内に九州営業所、1950（昭和25）年2月には広島駐在所（同年9月より出張所となる）を新設した。

食器についても、国内販売機関であった閉鎖中の㊃店（有限会社日東陶器商会・有限会社中央陶器商会・有限会社関西陶器商会・有限会社光陽商会）は、日本陶器およびTOTOの食器生産の再開に呼応して各店とも有限会社組織で再出発することになった。有限会社日東陶器商会と同札幌出張所は戦災を免れたが、焼失したほかの3店は1946（昭和21）年3月までに店舗を再開した。また日東陶器商会札幌出張所は新しく有限会社北海陶器商会となって独立し、㊃店は㊄店[*5]となった。また戦前からの🈪店（稲田商店・精陶商会）は、1924（大正13）年以来の取引を消滅した。㊄店は占領軍を対象とする需要は旺盛であったが、国内の復興需要に対する和食器販売の実績はきわめて少なかった。

有限会社北海陶器商会（札幌）

*5　㊄店は、1961（昭和36）年5月、統合されて株式会社日東陶器商会（現 株式会社ノリタケカンパニーリミテド）となった。

悪条件の中での生産活動

特需の発生によって生産再開は早まったが、十分な稼働態勢に至るまでには多くの克服しなければならない課題が横たわり、その解決には筆舌に尽くしがたい苦労が伴った。戦争の影響による技術の停滞ばかりではなく、当面、差し迫った問題は、増産の要請に応えるための原料・燃料などの困難をどう打開するかであった。

特に原料面では、輸入原料の途絶により、朝鮮の河東カオリンや生気（せいき）

嶺粘土をはじめとする良質の原料が入手できなくなり、磁食器の生産を断念せざるを得ない状況にあった。

また衛生陶器も、優良原料が入らなくなったため、当初は硬質陶器質素地一本でしのいでいたが、終戦前から進めていた日本国内の下級原料や未開拓原料への転換があらためて必要となってきた。しかもその日本国内原料でさえ、戦時中から続けられている物資統制の枠内に置かれて自由に入手できない上、たび重なる台風被害、さらには輸送機関の機能低下に影響されて、きわめて不自由な状態にあった。このため資材担当者は、原材料入手のつてを求めて全国を行脚するなど、血のにじむような努力を重ねた。[*6]

全社を挙げての原料確保への取り組みを続ける中で、技術陣も日々研究を重ねていたが、1948（昭和23）年、ようやく戦前の珪長石建ての基本調合から日本国内の服部陶石建て調合による熔化質素地に成功した。そして硬質陶器質素地と熔化質素地との2本立てが完成したことによって、戦前の水準に復帰する道を拓くことになった。

一方、燃料となる石炭は、戦時中の乱掘による炭鉱の荒廃、炭鉱離職者の激増、資材の不足、輸送力の低下、続発する炭鉱ストなどの悪条件が重なり合って、出炭量は一時、戦時中の約10％にまで落ち込んだ。政府は産業復興の基盤となる石炭増産に注力するとともに、産業用石炭については、その産業の重要度に応じて割り当て配給を実施した。こうした状況下で、TOTOの割り当て量は戦前の使用実績の約3分の1となった上、配給される石炭は炭質も悪く、所定の温度にはなかなか達しなかった。そこで、燃料の不足を補うためコークスを使用するなどの応急措置を講じたが、品質への悪影響は避けられなかった。[*7]

1946（昭和21）年12月、政府は基幹産業の危機を回避するため年間3000万トンの石炭出荷目標を掲げ、「鉄鋼・石炭の超重点増産による経済危機突破対策」、いわゆる傾斜生産方式の採用を決定した。この政策によって出炭量はしだいに回復し、1948（昭和23）年には石炭の需給もようやく緩和の方向に向かった。

原燃料の入手困難と並んで生産再開の大きな問題となったのが、技術熟練度の低下であった。戦時中から中堅社員の多くは召集によって軍務に服し、熟練者不足は表面化していたが、終戦後はこれに加えて熟練技術者の退職が相次ぎ、労働力の質的低下は免れなかった。その上、食糧不安やインフレ激化など、社会的・経済的要因が厳しさを増す中で労働意欲は減退した。悪化する内外の諸条件の中で品質の維持は困難となり、創立以来の良品主義は、未曽有の試練にさらされることになった。

*6　当時、資材担当常務だった鮎川武雄（後の6代目社長）は、原材料確保の苦労を次のように回顧した。
「原材料を求めて岐阜県や三重県、北陸の山歩きをしたし、壱岐・対馬にはわらじに脚はんというでたちでお百度を踏んだものである。あそこの山の粘土は良いそうだと聞けば、夜道をたどって行ったし、廃鉱となったあの山は珪石があるそうなと耳よりな話を聞けば、どんなけわしい山でもよじ登った」

*7　燃料事情悪化の模様を、元茅ヶ崎工場工務課の石井豊作は、「敗戦の立ち上がりの時期に、成形などに蒸気を送るボイラーに粗悪炭を使用して、圧力が上がらず、発生炉タールや落葉を集めて燃やした」と語った。

水栓金具の自製開始

占領軍の日本進駐とともに始まった占領軍事業では、衛生陶器に付属金具をセットすることが義務付けられ、TOTOは早急な対応を迫られた。

「衛生陶器は付属金具とセットして、初めてその機能を発揮するものであり、そのためには優秀な水栓金具の自製が望ましい」という水栓金具の自製化構想は、創立時から大倉和親初代社長の想いとしてあった。しかし、変転する時代環境、経営状況の中で、戦前においては他メーカーからの仕入れ販売の形でしか達成されなかった。長年の宿願は戦後に持ち越され、戦後の混乱期の中で、あらためて取り上げられることになった。

仕入れメーカーの多くは、大戦中、戦災による直接被害を受けたほか、戦争末期には、資材不足に加え企業整備令による転廃業に追い込まれた。また、何とか持ちこたえたところでも、戦後ただちに生産を再開できる条件は整っておらず、当時、付属金具の仕入れルートは壊滅に近い状況であった。そのためTOTOとしては、衛生陶器の生産再開に当たり、まず、付属金具の問題を解決しておかなければならなかった。

1945（昭和20）年11月、TOTOの衛生陶器にマッチした付属金具を自製する方針を立て、その準備段階としての試作を開始した。暮れも押し詰まった12月27日、小倉衛陶工場（福岡県）の片隅の小さな作業所に設けた熔解炉に火を入れ、水栓金具自製への第一歩を踏み出した。[*8]

ただしスタート時は、鋳造・機械加工・組み立てが主で、めっきの大部分は外注に依存していた。また、生産品目も洗面器用排水金具、大便器用スパッドなど数品種に限られていた。

一方、外注先の付属金具工場も、前述したような事情で十分な生産力を持っていなかったため、1946（昭和21）年11月、小倉工場に水栓金具生産工場を建設した。しかし機械設備などは旧式のもので、旋盤は焼け残りの軍需工場や隣接の旧陸軍小倉工廠の払い下げ品（ベルト掛け旋盤）を調達し、新しく経験者も雇い入れた。こうして小規模ながらも

*8　小倉衛陶工場（福岡県）北側の倉庫内を鋳造作業所と定め、ほかに型込め・中子作りの作業所を設け、衛陶工場の型場の一画に旋盤3台、フライス盤1台の機械加工作業所（約50㎡）を置いただけという、家内工業の域を出ない、実に簡単なものであった。しかも、誰も金具の生産など経験が無く、外部から2人の鋳造経験者を呼び寄せて、手探りの中で試行錯誤を繰り返した。

自製化を開始した頃の商品　左から、止水栓（T4A）、洗面器用排水金具（T6）、排水ソケット（T80）

生産体制を整えた水栓金具工場から、1年後には立水栓・止水栓・流し用排水金具・小便器用水栓など10品目の水栓金具が誕生したが、その後の足どりは必ずしも順調ではなかった。

何よりも頭を痛めたのは、赤字の累積であった。当時の状況を社内報『東陶時報』1949年3月号で、以下のように伝えた。

> 「陶器メーカーが金具工場を自営することは癌といわれるほど難しいものがある。従来から大資本でやる仕事ではないといわれている。熟練者がカンを頼りに旋盤2、3台で家内工業的に生産した場合の生産価格に、到底太刀打ちできないからである」

コスト問題に加え品質面でも、社内から「給水栓の型は大正時代と変わりなく、鋳物肌はブツブツ、めっきの濃淡はさまざま、輸出するにしてもあまりにお粗末」と、酷評される始末だった。

品種も衛生陶器とセットして出荷・販売していくにはきわめて不十分で、そのため初期の水栓金具は、各営業所において、自製と現地仕入れの水栓金具を集めて販売する方法を採っていた。

自製のメリットが出ない上、その後の労働争議、人員整理、生産縮小といった混乱が加わり、継続か中止か、自製か仕入れか、水栓金具の将来にわたる方向は大きく揺れ動いた。そして、最終的に自製の方針を確認したのは1949（昭和24）年のことであり、以後、原価低減、品質の向上、品揃えなどの課題解決に向けて取り組みを開始した。

陶食器の生産と輸出の再開

戦争によって中断していた食器の再出発は、戦前に生産し在庫品のままになっていた陶磁食器（コーヒーカップ・肉皿・スープ皿など）の販売、あるいは在庫の白素地に絵付けしたものを売りさばくというような、わずかばかりのものであった。

それでも当初は、PX（Post Exchange）[*9]を通じて占領軍関係者の帰国時の土産用としてかなり売れ、一部は日本国内の需要にも充てられたが、在庫品のため数量に限度があり、あくまでも一時しのぎにすぎなかった。

1945（昭和20）年末からようやく、復興需要に応じる目的で酸化炎焼成による磁食器（大部分は和食器）の生産を再開したが、原料の中に含まれた酸化鉄が溶融して表面に着色し、そのため市場の人気も薄く生産中止を余儀なくされた。

このような状況下で、磁食器を継続すべきか、陶食器への転換を図るべきかについて幹部の間で激論が交わされたが、結局、1918（大正7）年以来の伝統商品ではあるが、磁食器は放棄せざるを得ないとの結論に達した。そして、あらためて戦前から生産してきた陶食器による洋食器

*9　占領軍関係者の基地内販売店または酒保のことで、小倉では玉屋百貨店がPXに充てられた。

の生産を復活することになった。

その狙いは、ちょうど貿易再開の機運をとらえ、戦前から実績のある海外市場への輸出再開を果たすところにあった。

終戦後の日本の対外貿易はGHQの指示による政府間貿易が中心となっており、業者は価格、取引量、発送先などを含め輸出入に関しては完全な部外者の立場に置かれていたが、1945（昭和20）年12月、ようやく政府は商工省（現 経済産業省）の外局として貿易庁を開設した。そして貿易の実務代行機関に大手貿易会社や戦時中からの統制会社を指定し、貿易の再開を指示した。

このような動きを背景に、日本陶器株式会社やTOTOなど森村系企業は森村組を軸に輸出再興を図るため、1946（昭和21）年7月、森村貿易復興委員会を結成、TOTOをはじめ7社がこれに参画したが、実現をみないまま中断してしまった。[*10]

一方、TOTOは独自に再開への道を模索していた。創立以来欧州のエージェントであったローゼンフェルド商会をはじめ、戦前から取引のあった外国貿易業者との接触を開始し、本格的民間貿易の再開に備えていた。

こうした中、1947（昭和22）年7月、新たに貿易公団が設立され、GHQは翌8月から制限付きながら民間貿易を許可し、久方ぶりに外国業者と商談を持つことが可能となった。輸出の手続きは、まず貿易公団で輸出品生産に必要な資材となる石炭の割り当てを受け、次いで貿易庁で輸出の許可、さらにGHQの許可を得るという、三重の関門を経なければならなかった。しかも、その手続きはすべて東京で行うので、東京営業所の担当者のほか、本社やほかの営業所から出張の形で人員を集め処理に当たらせた。[*11]

輸出をめぐる客観情勢も、1948（昭和23）年ごろまでは輸出レートの甘さもあって、メーカーやディーラーにとって、かなり有利に展開していた。加えて当時の主要な輸出先だった東南アジア市場は、戦後の在庫不足もあって多分に売り手市場であった。

TOTOとしても戦前からの東南アジア市場を再開拓し、輸出拡大を図ることを悲願としており、その第1陣として陶食器による洋食器の本格生産を決定したのであった。またこれを契機に、衛生陶器の輸出も順次拡大する方針で臨んだ。

しかし、ようやく生産が軌道に乗り始めた1948（昭和23）年8月、悪いことに労働争議が発生し、本格的輸出が実現したのは1949（昭和24）年下期に入ってからだった。客観情勢に恵まれながら争議によって輸出の再開が阻まれたことは、再建途上にあったTOTOに、大きな禍根を残すことになった。

*10　『森村百年史』（森村商事株式会社、1986年）には、次のように記されている。
「その第1回委員会は、昭和21年7月15日、日本陶器株式会社本社応接室で開かれ、森村組森村義行社長のほか関係会社から次の6名が出席、当分の間、事務は日本陶器内の貿易調査室で取扱うこととした。
委員長　水野智彦（日本特殊陶業）
委員　渡辺勝彦（日本陶器）
　水谷虎雄（光陽商会）
　満呂木正（日本碍子）
　梅津 利（東洋陶器）
　鈴木弘重（共立窯業原料）」

*11　当時の模様を、元名古屋支社の池田修治は『陶友』1986年12月号で、次のように語った。
「輸出許可の書類を貿易公団、貿易庁、GHQとまわさねばならず、郵送では間に合わないので、公団の受付が終わるとその足で夜行列車に飛び乗り、東京の担当者にバトンタッチして、名古屋までトンボ返りをしていました。当時は急行で8時間、いつも超満員で、立ったまま身動きもできない状態でした」

戦時補償の打ち切り

政府は終戦後も、企業の軍需から民需への円滑な転換と生産再開を促進する意味から、戦時中から施行された軍需会社法や国家総動員法などの諸法令により、引き続き旧軍需会社の損失を補償する方針をとっていた。

これに対して、爆発的に進行するインフレを阻止する必要から、GHQは1945（昭和20）年11月25日、戦時補償の打ち切りを指令してきた。政府はやむを得ず1946（昭和21）年8月8日の閣議で補償の打ち切りを決定し、10月の戦時補償特別措置法によって補償を打ち切った。

しかしこのままでは、企業も、企業に資金貸し出しをしている銀行も存続が不可能となるため、救済策として同年8月15日、急遽、会社経理応急措置法が公布された。この法律は、補償打ち切りによる影響の大きい会社を対象に、事業の再建に必要な部分を新勘定、そのほかを旧勘定扱いとし、旧勘定については一時棚上げするなどの臨時措置により、とりあえず事業の継続を可能にすることが目的であった。対象となる会社（特別経理会社）は4764社に及び、TOTOも指定を受けた。

その後、同年10月の企業再建整備法に基づき旧勘定の処理がなされたが、TOTOの場合はほかの指定会社とは事情を異にし、占領軍向けおよび戦災復旧用としてその需要に応えるため、生産に拍車をかけた結果、1946（昭和21）年度上期決算において戦時中の軍需品生産による損失を完全に補塡した状態となった。こうして1946（昭和21）年12月に同法の適用は免除され、ここにTOTOは、純然たる民間会社として出発することになり、終戦処理も終わりを告げた。

過度経済力集中排除法の指定を切り抜ける

GHQの占領政策は、当初、日本の軍国主義の復活を阻止するために、政治・文化・経済の各方面における民主化の推進を基調としていた。

中でも経済民主化についてはきわめて厳しい姿勢で臨み、財閥解体の実施に次いで、独占禁止と集中排除の2つの法律をもって企業間の支配関係を断ち、単独の巨大企業が持つ経済力の集中排除を強力に推し進めた。

そのきっかけとなったのが、1945（昭和20）年9月22日にアメリカ政府が出した「降伏後初期における米国の対日政策」であった。この中で「日本国の商工業の大部分を支配してきた産業上および金融上の大コンビネーションズ（財閥）の解体」が明らかにされた。まず1945（昭和20）年11月、GHQは日本政府を通じて、三井・三菱・住友・安田の4財閥の解体を指示し、その持株会社と子会社に対する支配を排除するよう命じた[*12]。

これはいわば経済民主化の第1幕で、引き続き解体の対象は10財閥に拡がり、持株会社と指定された会社は83社にも及んだ。当初、森村組もその対象と目されたが、関係会社がそれぞれ独立し、支配関係も薄いと判断されて除外された。

しかしGHQの改革はそれだけにとどまらず、さらに「独占的あるいは寡占的な会社はすべて分割せよ」との命令を下した。これは1947（昭和22）年12月18日の過度経済力集中排除法（以下、集排法という）の公布によって、現実のものとなった。

経済民主化の執行本部ともいうべき持株会社整理委員会が活動を開始したのは1946（昭和21）年8月のことであった。同委員会は、集排法の趣旨に基づき1948（昭和23）年2月、初の適用として日本製鐵株式會社（現 新日鐵住金株式会社）をはじめ257社を指定した。陶磁器業界では、衛生陶器部門でTOTO、食器部門で日本陶器株式会社、碍子部門で日本碍子株式会社（現 日本ガイシ株式会社）の森村系3社が指定を受けた。

TOTOの場合、集排法の適用を受けることで、茅ヶ崎工場の分割問題が絡んでくることが予想された。これはようやく再建へ踏み出したTOTOにとって、死活問題であった。この時矢面に立ったのは、森村茂樹3代目社長に代わって1947（昭和22）年11月に就任した永瀬善一4代目社長であった。指定を受けた会社は、2カ月後に持株会社整理委員会に再編成計画書を提出しなければならなかった。TOTOでは経営トップを中心に全力を挙げて分割を阻止する決意を固め、連日、真剣な討議を繰り返した。そして4月、持株会社整理委員会に、おおむね、次のような理由をもってTOTOに対する集中排除の不当性を主張する陳情書を提出した。

(1) 衛生陶器の生産は、容易に食器、タイル、碍子などへ転換できるものであるから、TOTOの全国シェアも全陶磁器を中心に考えるべきである。

(2) 生産設備は1937（昭和12）年当時から拡張しておらず、現在の生産設備は、終戦後、占領軍の要請によって食器を犠牲にして衛生陶器に切り替えたものであり、現在の能力をもってしても、これらの需要に応じきれぬ状況にある。

(3) 茅ヶ崎工場は純然たる生産工場であり、茅ヶ崎は小物の製品を、小倉は大物の製品を作り、両工場を合わせて総合経営を行っているので、茅ヶ崎工場の分離は、相互の有機的な関連を失い経営を困難にする。

(4) さらに、独立に伴う諸経費増大を考慮した場合、現状の茅ヶ崎のような小規模工場では負担が過重で、自立経営はおぼつかない。

＊12 当時「解体」が真に「解体」を意味するのか、それとも財閥の家族の持ち株削減や財閥本社の機構改革だけでよいのか、GHQの真意を測りかねて諸説が乱れ飛んだ。

集中排除二百五十七社
鑛工業部門は大體完了

集排法に指定されたことを報じた新聞記事（「日本経済新聞」1948年2月8日）

永瀬善一4代目社長
（在任期間：1947～1948年）

＊13 当時の模様を『陶磁器戦後十年史』（総合通信社、1957年）は、次のように伝えている。
「東洋陶器株式会社に対する集中排除法の指定施行は、去る9月4日づけをもって公示された。
この結果、同社所有の他社株式の処分が行われることになったが、問題の茅ヶ崎工場の分割を免れたうえに、処分を受ける他社株がすべて閉鎖機関の株式として同社の帳簿上で既に消却済みとなっている。このため実質上、今次の措置は何ら損害とならない模様である。なお業界において被指定会社の筆頭と目された同社の集排解除が、他社に比較して著しく遅延した原因としては、同社の死活をかけた茅ヶ崎工場の分割阻止をめぐって相当の曲折があったためと、取沙汰されている」

一応、このような内容の陳情書を提出したが、どういう決定が下されるか皆目分からず、覚悟を決めておかなければならなかった。1948（昭和23）年5月28日の幹部会記録には「最悪の場合、社名変更と茅ヶ崎分離とを二者択一に強要された場合、茅ヶ崎分離を考えること」と記されている。こうしてTOTOは、聴聞会などをはじめ中央との折衝を繰り返し、この問題の解決に精力的に取り組んだ。[＊13]

しかしその後、東西冷戦の進行とともにアメリカの対日政策は、非軍事化から経済自立の促進へと転換し、これに伴って1948（昭和23）年5月ごろから集排法も大幅に緩和の方向に向かった。そして7月にTOTOは、持株会社整理委員会に対し、現状のまま存続し、所有株式は法令の規定に従い処分する旨の再編成計画書を提出した。これが同委員会に承認され、1948（昭和23）年12月16日、正式な解除通知を受けた。

第2節 労使紛争の激化

1 労働組合の結成と労働協約の締結

労働組合の結成

1945（昭和20）年10月、GHQは日本の五大改革を指令し、婦人参政権の付与・教育制度の民主化・専制政治の廃止・経済民主化の推進と並んで、労働者の団結権を付与した。

日本政府はこれを受けて同年12月22日、日本初の労働組合法を公布した。ここに、大正末期から昭和初期にかけて何度か提案されながら日の目を見ることのなかった労働組合結成の自由と団結の権利が、ようやく公認された。

労働組合法制定の機運を背景に、全国各地の企業に労働組合の結成が相次ぎ、1945（昭和20）年末までには855の労働組合が誕生し、組合員数も60万人に達するなど、戦前の組織労働者数を上回った。

それまでTOTOの労使関係は、1925（大正14）年以来の懇話会の労使協調の精神を引き継ぎ、労使協議の積み重ねの中から労働条件などの改善を図ってきたが、ここにおいて経営者も、これに代わる新たな合議機関の検討を開始した。

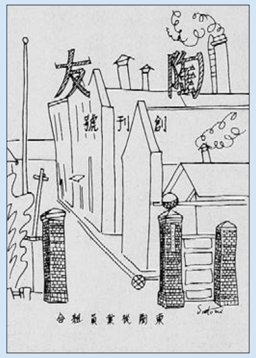
こうした中から、自主・民主・責任・健全性に貫かれた労働組合を育成しようという動きが、本社および小倉工場の各課長を中心とする管理職の間で生まれ、これが組合結成の準備へとつながっていった。1946（昭

戦後初の開催となった第17回メーデー（1946年、毎日新聞社提供）

労使の蜜月時代

1946（昭和21）年3月に刊行された組合機関紙『陶友』の創刊号で西原堅組合長（後の常務）は、「会社経営者も従業員も目的は同じであります。すなわち、陶業を通して日本再建に貢献し、そしてお互いの精神的、物質的生活内容を向上させようというのであります。そのためにはまず社会のためになる製品をより多く生産し、それをできる限り販売することにあるのです。これによって経営者は資本の利益を収め、従業員は種々の待遇改善は無論、生活の向上をはかり得るのです。そして私達の真の働く目的に合致するのであります」と労使協調を強調した。

また永瀬専務（後の4代目社長）は、「東陶従業員組合が自主的に盛りあがり、めでたく結成されましたことは、非常に満足に思うしだいであります。組合の綱領をみましても、日本産業の再建を第一の目的とし自主的に運営して労働生活を高め、生産を推進するなど歓迎いたします」とその門出を祝福した。



1946年3月創刊の組合機関紙『陶友』

和21）年1月29日には綱領規約が決まり、31日の役員選挙を経た後、2月4日、「陶業日本の再建を掲げ、生産の増強なくしては待遇改善はありえない」とのスローガンのもとに労働組合がスタートした。

労働協約の締結

活動を開始した「東洋陶器従業員組合」は、1カ月後の1946（昭和21）年3月に臨時総会を開き、労働協約の締結および待遇改善を要旨とする要望書を経営者側に提示、基本線で合意し、5月1日、初の労働協約を締結した。

その第1条には「東洋陶器株式会社と東洋陶器従業員組合は我々の事業が再建日本の興隆に重大なる意義と使命を有することを認識し、産業民主主義の理念の下に産業平和を確立、社業の発展と従業員の地位向上を実現する目的を以て労働組合法第19条の主旨に基づき協約を締結する」と、新しい時代に向けての労使関係の基本精神が織り込まれた。「再建日本の興隆」「産業平和を確立」「社業の発展と従業員の地位向上」の文面の中に、健全な組合活動に対する労使双方の切なる願いをうかがい知ることができる。

この時締結された労働協約の内容は、後のものに比較すると総則的で簡単なもので、次の4項目に要約されていた。

（1）会社・組合双方とも協力し、生産にまい進する。
（2）社員は組合加入を原則とする。
（3）組合員の解雇に関しては、労使の協議による。
（4）労使協議会（後の経営協議会）を設け、毎月1回開催する。

この労働協約に基づいて5月17日に第1回の労使協議会が開かれ、次いで7月10日には「茅ヶ崎工場従業員組合」が発足した。

この頃から窯業関係の横断的連携の動きも生じ、7月7日、日本陶器株式会社、日本碍子株式会社、日本特殊陶業株式会社、日東石膏株式会社（現 株式会社ノリタケカンパニーリミテド）などの各労働組合による森村系労働組合協議会が発足した。さらに伊奈製陶株式会社の組合も加えて窯業懇話会が持たれ、9月21日にはこれら各組合の統一団体としての窯業労働組合連合会の結成を決議した。こうして、初期の労働組合は順調に歩み出した。

2 ついに労使紛争へ発展

紛争の背景といきさつ

1946（昭和21）年10月、福岡地方労働委員会（現 福岡県労働委員会。以下、地労委という）は東洋陶器従業員組合に対し、「課長以上および課長待遇など課長に準ずる者、ならびに労務課の係長が組合の幹部である場合や組合に加入している場合は、労働組合法の第2条に該当しない。つまり組合とは認めないということになるので、向こう2カ月以内に改変するように」との勧告を発した。

これに応じて管理職は一斉に組合を離脱して別途に中立の課長会を組織し、11月1日、新たに組合の役員改選が行われた。この改選を機に組合活動の主役は戦後入社の若年層の手に移り、組合の性格も大きく変容し、協調路線から闘争路線へと、会社との対決姿勢を鮮明にすることになった。

この頃、労働運動をめぐる中央情勢も、各地の労働組合結成の機運に呼応して組織活動が活発化していた。1946（昭和21）年8月、戦前の総同盟の流れをくむ改良主義的な社会党（現 社会民主党）系の日本労働組合総同盟（以下、総同盟という）と、戦闘的な共産党系の全日本産業別労働組合会議（以下、産別会議という）の結成大会が相次いで開かれた。とりわけ圧倒的多数を占める産別会議は、ストライキ戦術へと、従来の闘争方針を一層強化した。その指導のもとに10月闘争が行われ、国鉄・全炭・東芝・電産など全国にストライキが続発、労使の対立も先鋭化の一途をたどり、その路線も経済闘争から政治闘争への傾斜を深めていった。

この時点で、TOTOの従業員組合は産別会議にも総同盟にも所属していたわけではなかった。しかしその働きかけは日々活発化し、行動も中央情勢の影響を強く受けるようになった。こうしたTOTOの労働組合の性格の変容と労働運動の激しい潮流は、生産復興を掲げ労使協調を機軸に出発したTOTOの労使関係の前途に暗雲をもたらすものであった。11月25日、新執行部は会社に対して待遇改善、越冬資金、労働協約の改定（クローズドショップ制[*1]の採用）など6項目にわたる要求書を提出した。これに対し会社は12月9日、最終回答において、待遇改善や越冬資金などの経済的要求に対しては理解を示しながらも、会社の経理状況を考慮して、その要求の全面的な受け入れは拒否し、労働協約の改定についても、組合の要求するクローズドショップ制の採用は、組合側の意見が少数の指導者に左右されることを懸念、時期尚早としてこれを退けた。

*1　全社員が単一の組合に加入し、使用者が組合員以外の労働者を雇い入れることができないようにする制度。組合を脱退もしくは除名された者は、解雇される旨を労働協約に規定する。

クローズドショップ制をめぐる対立

この最終回答を不満とした組合は、4日後の1946（昭和21）年12月13日、地労委に提訴した。こうして事態は新たな局面を迎え、舞台を地労委に移し、12月21日午後4時より地労委調停委員会（委員長：菊池勇夫九州大学教授）を間に会社・組合双方の代表が交渉のテーブルに着いた。調停作業は24日未明に至るまで3日間、文字通り不眠不休で続けられた。

ようやく合意に達した調停案は、会社側にとって厳しい内容であった。すなわち、ショップ制に関しては従来の条件付きクローズドショップ制のままとするが、そのほかの組合の要求はこれを全面的に認めることを内容とするものだったからである。

会社側が大幅な歩み寄りをした背景には、占領軍の特需注文を完遂させ復興を早く軌道に乗せなければならない、そのためにはまず紛争を回避し、組合の協力のもとに増産を図らなければならない、という意図が強く働いていたことが挙げられる。これまで中立の立場を保っていた課長会も調停案受諾が妥当と判断し、これに賛意を表明した。

会社側の譲歩によって紛争は解決するものと思われたが、調停案成立後数時間を経ずして意外な結果が待っていた。組合長が調停案を持ち帰り交渉経過を報告すると、調停案拒否の声が噴出したのである。外部からの強い働きかけと完全クローズドショップ制獲得を主張する青年行動隊の強い声に圧倒され、短期間のうちに情勢は大きく調停案否決に傾き、調停まで拒否。具体的な闘争手段は闘争委員会の手に委ねられることになった。

組合側の調停拒否により、社内に緊張感が高まった。焦点は労働協約の改定によるクローズドショップ制の採用の可否に絞られたが、会社側としては、人事権は経営の基本権であるから絶対に譲るべきではない、との意見が大勢を占めた。

緊迫した情勢の中で迎えた12月29日の組合総会において、ついに全面ストに入る旨のスト宣言が発せられた。この前後、組合員らが工場長の制止を振り切って工場内に乱入、製品焼成中のトンネル窯2基を休火させるなどの生産阻害行為が発生し、状況はさらに緊迫した。そして午後1時30分、予告通り組合側は全面ストに突入した。これに対し会社側も「事ここに至っては、会社は事業を維持し全従業員の生活を永く保持するため、交渉の決裂もやむを得ず、組合諸氏の冷静な反省を待つ以外なし」と声明を発表、全面対決の構えを示すに至った。

新労働協約の締結で争議終息へ

こうして1947（昭和22）年は、労使の厳しい対決の中で明けた。前年の年末、会社は「諸君に告ぐ」との声明を出し、「組合には労働権、会社には経営権があって、初めて真に秩序ある生産ができる。おのおの相互の立場を尊重し、自分の義務を完全に履行しようではないか」と訴え、経営権の否定につながるクローズドショップ制時期尚早の立場を、あらためて表明した。

しかしその反面、早期解決を図らなければならない切羽詰まった事情も抱えていた。その第1は、いささかの遅延も許されない占領軍関係の納品であった。さらには、生産増強を図るための増資計画もあり、その実現に支障を来すことが憂慮された。ジレンマに陥った会社側の苦悩は深かった。もしこのまま要求を拒否し続けストが長引いた場合、外部の急進団体の介入を招き対立が複雑化する可能性があり、かといってクローズドショップ制を認めれば、会社の将来の経営に大きな禍根を残すことになる。決断を迫られた会社側は、ついに1947（昭和22）年1月18日、生産続行を優先させる方針に基づいて組合の健全派の台頭に一縷（いちる）の望みを託し、組合要求を全面的に受け入れることを決めた。

そして1月20日、会社・組合の双方は新労働協約を締結、調印を終えた。この労働協約の特徴は、言うまでもなく組合が要求してきたクローズドショップ制を軸に構成されており、会社の大幅な譲歩によって締結されたものであった。その第3条には「組合員の人事（採用・解雇・異動）に関しては、乙（東洋陶器従業員組合）と協議のうえこれを行うものとする」との条文があり、協約に基づく経営協議会の設置によって、以後、会社は経営権・人事権に至るまで組合の介入を許すことになった。

完全クローズドショップ制を勝ち取った組合の意気は盛んで、引き続きベースアップ、退職金、福利厚生など多方面にわたって過大な要求を次々に提示し、交渉に明け暮れる状態となった。

3 長期ストとその解決

待遇改善をめぐりスト再発

第1次ストライキ解決後の1947（昭和22）年8月、TOTOは4倍増資して、資本金を2000万円とした。しかし労使関係の緊張状態が続く中で生産能率が低下している上、インフレ要因も絡んで経営状態は急激に悪化していた。

資金需要の切迫に伴い、1948（昭和23）年4月にはさらに3倍増資を行って資本金を6000万円とした。この増資で自己資本比率は、1947（昭和22）年度上期の16.2％から下期には21.5％へ、翌1948（昭和23）年度上期には37％へと向上したが、相次ぐ増資は配当負担の増加につながり、社内留保率は1947（昭和22）年度上期の68.8%から1948（昭和23）年度上期には45.5％、さらに同年下期には29.7％まで落ち込んだ。会社が経営の危機回避に取り組んでいるさなかの1948（昭和23）年5月、本社・小倉工場の従業員組合は正式に全日本化学産業労働組合に加盟し、産別会議の傘下に入った。

そして8月1日、会社に対し大幅なベースアップ要求を突き付けてきた。要求の骨子は次のようなものであった。

（1）新賃金体系（点数制と物価に応じたスライド制）。
（2）（1）による待遇改善（現行5040円の平均賃金を1万38円に引き上げる）。
（3）冠婚葬祭資金の増額（結婚資金1人6000円を1万5000円に引き上げるなど）。
（4）以上を7月分より実施。

当時、陶磁器業界の平均賃金ベースは3000円前後であり、主要産業でも5000～6000円程度であった。従って5000円に上るベースアップ要求は、いかにインフレ高進下とはいえ、常識を逸脱したものといえた。

会社はこの要求に対し、以下のような理由から拒否する態度を固めた。

（1）4月から8月までの平均賃金は生産高の65％にも達し、6月から毎月約500万円の赤字が出ている。
（2）銀行借入金も1億3000万円に及んでいる。
（3）8月から輸出の公定価格が50％、9月10日から日本向け衛生陶器が100％、そのほか食器と水栓金具が30％値上がりするが、その前にすでに石炭代・原料代・材料費などが1.6倍から3倍に引き上げられており、差し引きすれば利益は出ない状態である。

そのため、要求提出以来6回にわたる団体交渉を通じて、繰り返しその事情を組合に説明して了解を求めた。この過程で組合執行部内に戦術上の対立があり幹部が交代したが、これを契機に一層先鋭化し、8月29日には闘争宣言が発せられた。

無期限ストに突入

労働協約の中の「組合活動の自由」を乱用して、サボタージュが慢性化していたが、この傾向は闘争宣言後さらにエスカレートし、勤務時間中の職場闘争や時限ストが日常化して操業度は日を追って悪化、しだいに生産阻害の度合いを強めた。中でも窯詰め作業は徹底的に妨害され、1948（昭和23）年9月5日、6日の両日には焼成中のトンネル窯に空の台車を流して燃料を消費、1日当たり数十トンの燃料が無駄になるという事態も起こった。

ここに至り、会社も非常手段に訴えざるを得なくなり、9月8日午前5時を期してロックアウト（作業所閉鎖）を断行し、保安・医局・食堂を残して作業所を全面閉鎖した。これに対して組合は、ただちに生産管理を行って会社に対抗することを声明、翌10日午後1時以降、会社側人員の入門と工場内の残留禁止を通告し、通用門をピケ[*2]で固めた。

しかし組合の生産管理戦術[*3]もわずか3日で終わる結果となった。肝心の原料を会社が押さえたため、組合としては生産も管理も続行不可能な状態に追い込まれたためである。

生産資材は割り当て制となっており、たび重なる生産管理戦術に業を煮やした商工省は1948（昭和23）年5月、「生産管理闘争中の工場には、新規の生産割り当て資材配給輸送証明書の発行を一時停止する」という方針を決定、福岡商工局（現 九州経済産業局）はTOTOに対し九州で初めてこの強硬措置を取った。

このため組合は、戦術を転換して9月13日から無期限ストに入る旨を宣言し、ただちに全面ストに突入、紛争は泥沼化の様相を深めた。急進的な青年行動隊が闘争の中心となり、会社幹部の自宅に押しかけてピケを張る、壁や塀にビラを貼り巡らすなどの戦術が取られた。「闘争のためには手段を選ばず」、そんな危険な考え方が組合全体を支配していった。

1948年8月から、約100日に及んだ労働争議

閉鎖に対する団体交渉

*2　ピケットの略。労働争議の際、スト破りを防ぐため、労働者側が事務所・工場の入り口などを見張ること。また、その見張り人。

*3　当時の組合執行委員の1人は、次のように語っている。
「生産管理戦術は、どこの争議でも大はやりだった。会社のロックアウトに対しては生管と、この公式的な戦術に疑いをもつ者はいなかった」

作業所の閉鎖を知らせる貼り紙

江副孫右衛門の登場

第2次労働争議はこの後も延々90日間に及び、会社の経営は計り知れない痛手を被ることになった。すでに1947（昭和22）年、森村社長は会長に退き、永瀬専務が社長に就任していたが、第1次労働争議後は病に倒れ、森村会長もまた病身のため東京在住が多かった。このような会社側の経営体制の不備もまた、混迷を一層深めた原因であった。

そしてTOTOの前途に誰よりも胸を痛めていたのは、創立者大倉和親であった。深刻化するTOTOの将来を憂える和親は、戦前の一時期、TOTOの取締役として経営に参画したことのある江副孫右衛門に親書を送り、再建の切り札として江副の登板を促した。[*4]

＊4　河口湖で静養中の大倉和親は、永瀬社長の病状を案じながら、江副の起用について1948（昭和23）年7月12日付で、次のような書簡を森村会長に寄せた。
「7月6日、小倉からの御手紙先刻拝見いたし、毎々の御親書謝し上げ候。永瀬さんの手術は並大抵のことではないと存じます。御知らせから案じますと、なかなか長い間の養生が必要と思い、実にお気の毒でもあり、また本社のため遺憾千万にたえず、江副氏からは相談役として骨折る旨を快諾の手紙が参りました。どうか効果のあるよう心から祈っております。なかなか平易には回復しますまいし、一種の手術を要するのではありませんか。（以下略）」

江副は、1909（明治42）年に東京高等工業学校（現 東京工業大学）窯業科を卒業して当時の日本陶器合名会社に入社、同社の技術陣が挑戦して果たせなかったディナーセット八寸皿の生産に成功し、和親の知遇を得て以後、日本碍子株式会社・日本特殊陶業株式会社の社長を歴任した。森村グループの重鎮として、また、日陶連の初代商議員会会長となり業界の発展に寄与するなど、陶磁器業界の最高峰を極めた輝かしい経歴の持ち主であった。戦後は、郷里の佐賀県西松浦郡有田町の町長として復興に当たっていた。

会社側が工場のロックアウトを宣言した数日後、台風が九州一円を襲い、有田町は貯水池からあふれた水で被害が続出した。名古屋からの帰途にあった江副は、鉄橋の流出で列車が不通になったため佐賀県の武雄から徒歩で帰ったが、その後を追うようにしてTOTOの幹部が有田に向かった。当時の状況では強固な意志を持つ人物の出現が待たれたのである。江副は和親をはじめとするTOTOの幹部の懇望も断り切れず、混乱のTOTOの再建に老いの身を投じる決心をした。

この時の江副の心情は、大倉和親の恩義に報いたいという気持ちと、日本窯業界への愛着が交錯していたと考えられる。以後、TOTOの相談役として、争議の解決に向けて精力的に活動を始めることになった。

100日間にわたる紛争解決

ストライキが長期化するにつれて、組合内部は先鋭化とはうらはらに闘争資金難に陥っていった。50万円用意した闘争資金はとうに底を突き、産別会議から新たに70万円借り入れてやっと闘争を継続している状態であった。組合では組合員の生活を守るためアルバイト開拓に必死で、組合員は占領軍の雑役、港湾労働者から露店、行商に至るまでいろいろな職場に散らばり、果ては、アルバイト先の工事現場で高い足場から転落死する者も出てくる状況であった。[*5]

＊5　小倉工場輸装課にいた福永数之介は、「スト中に河内水源池の土管取り替え工事に行き、昼食時、ひもじい思いからイチジクの木に登ったところ枝が折れ、3mの所から落水した」と語っている。

長引く闘争でほこりを被った製品

こうした情勢の中、長引く闘争に組合側にかなりの疲労と動揺が広がってきた。まず内部対立が目立ってきた。ストライキ突入後2カ月目の1948（昭和23）年11月7日に開かれた臨時組合総会では、出席者の25％強がはっきりと闘争打ち切りの意思表示をするなど、分裂の気配が濃厚となった。ストライキそのものが組合員に窮乏以外の何ものももたらさなかった、という事実がやがて認識され始めたのだった。そして解決への糸口を見いだすべく、11月15日に再開された団体交渉においても、人事権をめぐって硬直した事態の打開はもはや不可能だった。組合は会社側に対し譲歩を迫ったが、会社側は労働協約の改定を盾に一歩も退かない構えを崩さなかった。ここにおいて組合幹部は、闘争継続か打ち切りか、最終の事態収拾への重大な岐路に立たされた。

そして11月19日、もはやこれ以上の闘争継続を不可能とみた組合首脳部は、闘争委員会の席上、長期の紛争の責任を取って組合長以下執行部全員が退陣を表明、新たに三役を選出した。紛争は解決に向かって急展開を見せ、会社側との団体交渉が再開した。

この席で会社は、次のような事項を骨子とする新労働協約の内容を提案した。

（1）経営権・人事権の確立

（2）ソールショップ制の採用

　　社員は原則として組合に加入するが、組合に除名されても会社に異議のある時は解雇されない。

（3）非組合員の増加

　　守衛そのほか、総数約50人。

（4）平和条項の挿入

（5）期限延長の制限

　　有効期間中に改定の交渉をし、解決せずに満了した場合はさらに3カ月間有効とする。

以後、十数回にわたって労使双方で粘り強い交渉を続けた結果、12月6日深夜に組合は労働協約の改定、新賃金ベースを全面的に認め円満妥結、翌7日午後3時、調印式が行われ、12月8日午前8時を期して生産が再開された。妥結に当たって締結された協定書の主な内容は、次の通りである。

（1）企業再建の基調

　　今後の東陶再建に当たり、会社と組合は互いに信頼し合い、新労働協約の精神に沿い生産に協力することを誓う。

（2）労働協約の改定

（3）待遇改善

ストライキ終了調印式

*6 当時、青年部の副部長だった鳥井本清男は、「ペンペン草がはえ放題の工場内で、抱きあって泣いた。会社の再建どころか、もうだめだと思った」と語っている。

東陶時報
本社工場争議解決す!!

ストライキ解決を伝える社内報『東陶時報』

こうして8月29日以来100日間に及んだ長期争議は、労使双方共に大きな犠牲を払う結末をもって解決した[*6]。しかしこのあまりにも厳しい教訓は、その後の労使協調の支えとして残った。

長期間にわたる労使紛争の中で、言い知れない心労を重ねた永瀬社長は、その過程で倒れ、九州大学附属病院（現 九州大学病院）に入院した。その後、病状はますます悪化し、争議解決後半月を経ずして不帰の客となった。

永瀬社長の逝去は、TOTOの戦前と戦後を区切る転換点でもあった。

第5章
再建整備へ進む
1949-1955 （昭和24年〜昭和30年）

サンフランシスコ講和条約の締結を経て、日本は国際社会への復帰を果たした（1951年、共同通信社提供）

戦後の経済的混乱への対応の柱は、1946（昭和21）年の預金封鎖・新紙幣の発行などの金融緊急措置、また傾斜生産方式に代表される経済復興に必要な基礎物資の生産能力増強策や、経済成長の基盤となる競争的環境を作り出すための財閥解体と1947（昭和22）年の独占禁止法・過度経済力集中排除法の公布などであった。これらの占領政策により、日本の経済は徐々に回復の兆しを見せ始めた。

しかし、当初の方針は非軍事化・民主化であった占領政策は、しだいに深まる東西冷戦の進行に伴い、日本経済の自立促進が重視されるようになった。1948（昭和23）年には、経済安定九原則が公表され、翌1949（昭和24）年以降、ドッジラインに基づいた超均衡予算の策定などのインフレ対策や、1ドル=360円の単一為替レートの設定などが行われた。

そして、1950（昭和25）年に朝鮮戦争が勃発し約3年間にわたり続いた。日本は国連軍の物資補給基地としての役割を担い、毛布やトラック、鋼材など大量の物資の調達先となったほか、輸出も急拡大した。戦後復興は早まることとなり、鉱工業生産は1951（昭和26）年に戦前（1934～1936年）を突破した。

なおこの間、1951（昭和26）年にサンフランシスコ講和条約と日米安全保障条約が締結され日本は主権を回復し国際社会への復帰を果たした。

TOTOは長く苦しかった労働争議に終止符を打ち、労使が一体となって会社再建に取り組み始めた。しかし、その道のりは試練の連続であった。TOTOは過去から続く揺るぎない良品主義のもと技術改良や工場運営の見直しなどの生産合理化や、特約店制度や販売拠点の新設といった販売網の整備を行い、特需・復興需要依存体質から脱して自立した体制を作ることを目指し、歩みを進めていった。

第１節　会社再建へ向けて

1 江副社長の就任

スト後の処理

江副孫右衛門5代目社長
（在任期間：1949～1963年）

1948（昭和23）年12月8日、工場は3カ月ぶりに再開した。しかし長期間にわたる労働争議の残した爪跡はあまりにも深く、停止状態にあった現場の各機能が回復するまでには、さらにある程度の時間と大きな努力を必要とした。

終戦後、日本国内の大多数の企業が再建のめども立っていない時期にいち早く操業を開始し、どうにか利益を計上するという恵まれた環境のもとで戦後出発を果たしたTOTOであったが、この争議によって、深い痛手を負ったばかりか、莫大な損害を被った。それは経理上の損失にとどまらず、社内の不信、対外信用の低下を伴い、創立以来守り育ててきたTOTOの伝統は破られ、誇りや自信も傷ついた。

森村茂樹会長は、争議解決の調印が行われた日、「創業以来一貫して労使間に流れてきた『互いに信じ、和を以て第一となす』の精神にひびが入って、かくの如き状態を招来したことについては、会長として、私の指導の足りなかった点を深く反省している次第である」と、その胸中の一端を述べた。創立時に掲げた理念、理想が、戦後再建を果たす最も重要な時期に活かされなかったことを、無念な思いで見つめていたのであろう。

こうした状況下で希望をつないだのは、主力工場の1つである茅ヶ崎工場（神奈川県）が紛争の嵐にさらされず完全稼働を続けていたことと、各営業所の販売活動が継続していたことで、これが再建への確かな足掛かりとなった。

同年12月10日、本社社屋の南側広場で始業式が行われた。TOTO再建の事実上の責任者となった江副孫右衛門相談役は、千数百人の社員を前に、次のような所信を表明した。

> 「私はこの東陶再建の努力を『東陶再建の大行進』と名付け、会社も組合も、共に、総力をこの再建のために結集しようとするものであります。
>
> 過去3カ月にわたる長期争議の後の今日、今にして会社幹部以下従業員の一人ひとりがいわゆる背水の陣を敷き、真に鉄火の一丸となって生産にまい進し、『良い品を安く大量に』――他社よりも品質品位の良い、価格の安い、しかも需要に応じられるだ

取引先も再建に協力

『服部鉱業五十年のあゆみ』（服部鉱業株式会社：現 ハットリ株式会社、1982年）は、TOTO再建当時の状況を次のように記している。

「（争議解決後）東洋陶器は直ちに生産を再開しようとした。ところが、主原料である服部陶石の納入が止まっていたので、在庫はほとんど底をついていた。そこで時の専務取締役鮎川武雄は、服部鉱業に陶石出荷を手配するため、服部鉱山河合荷卸場事務所に同社専務取締役舟見良雄を訪ねた。しかし、服部鉱山は冬期は深い積雪に覆われるため、休業していた。

しかし鮎川は、『東洋陶器の再建は服部陶石の供給いかんにかかっている。この雪では陶石出荷は不可能であろうが、その不可能をなんとか可能にしてほしい』と懇請した。その真剣な言葉を聞いて舟見良雄は決意した。『東洋陶器は最大の顧客である。その最大の顧客がいま陶石を求めている。この際、除雪の危険は犯しても、必ずや採掘出荷をしてみせる』

直ちに河合側から機械索道終点や貨車積場等の除雪が、鍋谷側から通勤路と採掘切羽の除雪作業が行なわれた。そして3日後、従業員一同の絶大な努力によって異例の雪中出荷が敢行され、陶石を東洋陶器小倉工場に送り込んだのであった」

けの量を――つくらない限り、絶対に東陶の再建はありえません。これに敗れる時、これになまける時、あるものは、ただ東陶の自滅あるのみであります。（中略）今や、まさにのるかそるか、食うか食われるかの瀬戸際にあります。私は諸君が今度の闘争に示したあの力と熱をもって生産に協力される時、必ずやわが社の将来は拓けるものと、固く確信しているのであります。

その限りにおきまして、この大行進を妨げるものあるにおいては、その人、その時、その所を問わず、断固として排除されなければならないとともに、真に真面目に働く者たちが馬鹿をみない企業体をつくりあげねばなりません。この私の決意は不退転であり、『信賞必罰』は厳に励行されるべきであることを、ここに述べておきます」

江副が社員の前に姿を現し、自らの信念を明らかにしたのは初めてであったが、再建にかける気迫と情熱は、全社員に感銘を与えた。同時に、再建事業がいかに多くの困難を伴うかを強く認識させたのである。

争議解決後、まず生産設備の復旧に取り掛かり、1948（昭和23）年12月中には第1号・第2号・第3号の各トンネル窯の火入れを終えた。

その一方で、会社再建の体制を固めるため、大規模な組織改正と人事異動を実施した。12月20日付で発表した主要な組織改正点は、従来、すべての部門は専務取締役が統括していたが、総務・営業・資材・労務の各部については新設の業務長が統括し、また製造・技術・企画・工務の各部は小倉工場長のもとに置き、製造部門と非製造部門の責任分担を明確化したことであった。

経営人事については、当時、江副が佐賀県の有田町町長在任中という事情もあり、鮎川武雄専務が相談役代理に就任し、1949（昭和24）年1月の定時株主総会までの期間、この2人が病気療養中の永瀬善一4代目社長に代わって、会社再建の最高責任者として業務を遂行していくことになった。幹部以下社員についても、人的能力を最高度に発揮するため、大幅な職制の入れ替えと人事異動を行った。

江副社長の経営理念

1949（昭和24）年1月29日の定時株主総会後の取締役会において、前年12月22日の永瀬社長逝去以来空席であった取締役社長に、江副孫右衛門の就任が正式決定した。

江副社長は取締役会で、来る者は拒まず、去る者は追わずとの基本的な考えを示し、「会社を建て直そうという意思のある者のみ残ってもらいたい」と述べ、経営陣が一枚岩となってこの難局に当たらない限り、再建は難しいことを強調した。この提案に対し全役員は、結束して再建へ努力を傾けるとの意思表示を行い、危機状態の克服に向けての覚悟を新たにした。

江副社長は、組合員に対しても、次のような意向を表明した。

「組合員をよりよく遇することは、経営者が最も心掛けなければならないことである。

しかし、その前に企業自体が繁栄しているという現実が存在しなければならない。私はまず、ここから手を着けたいと思う。これに対して意見を異にする人とは決別する以外にない」

未曽有の経営危機から脱却する道はただひとつ、経営者、社員一人ひとりが会社再建という当面の大目標を達成するために結束する以外にないと、江副社長は強く呼び掛けたのである。

組合内部にも緊迫感がみなぎり、労使一体となって会社再建に取り組むとの方針を打ち出した。この方針に沿って1949（昭和24）年4月、本社・小倉工場従業員組合は産別系の全日本化学産業労働組合を脱退し、茅ヶ崎工場従業員組合、営業所従業員組合ともども「全国窯業労働組合連合会」に移り、穏やかな歩みを始めた。

江副社長は再建に向けての社内の意思を統一した後、経営を安定路線に乗せるための課題として、技術力の向上と合理化をテコに、優れた品質の維持と低価格の実現を指示した。

具体的には窯出しの歩留まりの向上を求め、社員が当たり前の動作を無理なく繰り返しできるような環境を整備すれば、この課題は容易に達成できるとし、その早期実施を促した。この考えは以後の生産合理化施策に活かされ、歩留まりの向上につながった。[*1]

＊1　大津賀宅次（元 監査役）は、江副社長を次のように回顧した。
「社長に就任された後、一旦決定したらテコでも動かない頑固さが、当社の再建に大きな力を与えました。製品の均一性、歩留まりの向上について、『101％は要求せぬが、100％まではできるだろう』と強く奨励されました。技術向上の追求の厳重なること、その成果を見るまではゆるがせにしないことが、たびたびありました」

2 企業合理化の断行

ドッジライン下で

1948（昭和23）年12月18日、アメリカ政府は、GHQを通じてインフレ収束策としての経済安定九原則を日本政府に指令するとともに、その実施を促した。

これを具体的な施策に移すため、1949（昭和24）年2月に総司令部経済財政顧問として来日したジョセフ・ドッジ公使は、“ドッジライン”と呼ばれる経済安定の構想を発表した。

そして単一為替レートの早急な設定を前提とする財政金融政策の厳しい抑制的運営を強く要請し、この方針に基づいて編成された1949（昭

来日したジョセフ・ドッジ公使
（1949年、朝日新聞社提供）

経済安定九原則
(1)財政経費の厳重な抑制と均衡財政の早期編成。
(2)徴税の強化徹底。
(3)金融機関の融資の厳重な抑制。
(4)賃金安定の実現。
(5)物価統制の強化。
(6)貿易為替統制方式の改善強化。
(7)輸出の最大限の振興を目標とし、資材割当配給統制制度の改善。
(8)すべての重要産業原料および製品の増大。
(9)食糧供出制度の効率化。

和24)年度予算は超均衡予算とも呼ばれた。つまり、一般会計、特別会計はもとより、復興金融公庫など政府機関の収支を含む全予算の収支均衡を図るとともに、巨額の債務償還をも織り込んだ戦後初の黒字予算だった。

この超均衡予算によって財政面からのインフレは完全に断ち切られ、ドッジ公使が指摘した対日援助費と国の補助金に乗った、いわゆる“竹馬に乗った日本経済”は、ようやく自立への足掛かりをつかむこととなった。同時に、単一為替レートも1ドル＝360円に設定された。

ドッジラインは戦後のインフレ抑止に大きな効果を発揮、これによって日銀券発行高は減少し、ヤミ物価も1年のうちに3分の1も下落して、ヤミ値と公定価格の水準は接近した。その結果、戦後の統制は撤廃され、自由経済復活への道が開かれた。

しかし、インフレを一挙に抑え込もうとした荒療治は、一方で日本経済を恐慌状態に陥れた。緊縮予算の実施によって需要が大きく減退したのに加え、単一為替レート設定以後、海外諸国の輸入制限が表面化し、さらにポンドの切り下げなども災いして輸出が停滞、滞貨の増大を招いた。

また同年9月にGHQに提出されたシャウプ税制使節団の勧告は、耐乏生活による資本の蓄積と地方税制の改革を強く要請したが、その影響を受けて特に中小企業では、整理・倒産が相次ぎ、金詰まりは大企業にも拡がり、失業者が続出するなど、いわゆる“安定恐慌”の様相が表面化した。

危機突破再建策を打ち出す

争議に明け暮れたTOTOの1948（昭和23）年度下期売上は、衛生陶器3119万円（対同年上期比64％減）、水栓金具1017万円（同66％減）、全商品合計でも5641万円（同56％減）と散々な内容に終わり、税引後利益は1370万円に及ぶ赤字を計上した。インフレの高進という実情を考えれば、実質的にはさらにこれを上回る激減ぶりである。すでに争議前から、インフレによる諸資材の高騰、労務コストの上昇、労使関係の悪化に伴う生産能率の低下の中で弱体化していたTOTOの財務内容は、争議によりさらに深刻な打撃を受け、危機的な様相を深めていった。

再建のスタートとなる1949（昭和24）年度上期決算においても、表面上は2220万円の利益を計上したものの、これは製品・半製品の原価修正益によるところが大きく、実質は赤字であった。そしてドッジラインの嵐が日本に吹き荒れ、不況が本格化し始めた1949（昭和24）年度下期に入ると、建設業界もまた、緊縮財政のあおりを受けた。公共工事は大幅に減少し、民間工事も金融引き締めによる産業界の設備投資の沈滞を反映して急速に需要は衰退していった。終戦直後の戦災復興によって一躍脚光を浴びた多くの新興建設業者が姿を消していったのも、この頃のことである。

そして市況の低迷による売り上げ不振と同時に、市中の差し迫った金融事情を反映して、お得意様からの売掛金の回収率の悪化、現金売りから手形へ、さらに手形の長期化へといった傾向が表面化した。これにより、資金繰りは以前にも増して厳しくなるとともに、運転資金の大幅な不足をもたらし、借入金は一段と累積していった。

一方、輸出面においては1ドル＝360円の単一為替レートの設定によって、ほかの日本国内陶磁器業者と同様、TOTOも大きな打撃を受けた。従来、陶磁器は複数レート制で、例えば衛生陶器は最低価格で1ドル550円、食器で500円と比較的優遇されていた。しかし新レートのもとでは、輸出を続行していくにはインフレにより高騰した価格を国際水準の価格まで引き下げざるを得ず、必然的に原価を割った価格での受注を強いられた。単一為替レートの決定は、ただちにTOTOの経営に深刻な影響を与えた。

このように日本国内外の市場をめぐる環境がますます悪化する中で、争議による傷も癒えないままに、TOTOの経営は最悪の状態に陥った。すでにドッジライン下で各金融機関は選別融資の傾向を強めており、赤字体質を抱えるTOTOへの融資の道はきわめて険しかった。一時は、税金、社会保険料、石炭代、石膏代など軒並み滞納や未払いが続き、総額1億数千万円にも上る負債を抱える状況となった。

資本金は1949（昭和24）年3月の増資によって1億4000万円となったが、借入金もこれにほぼ匹敵する額に達していた。江副社長が「資金の自立体制を確立せよ。従来、赤字融資と資本の水ぶくれで当面を糊塗してきたわが社の経理状況は、株価の下落と金融引き締めによって、非常な資金不足に直面している」と切迫した声を上げたのは、まさにこの時期であった。

そこで局面を打開するため、1949（昭和24）年6月、危機突破再建緊急方策を打ち出し、全社員の積極的な協力を呼び掛けた。その中でTOTOの直面する危機に即して会社経営に必要な最低所要収益案を作成し、このための生産、販売、収益を数字で示すとともに、具体的な実施項目として間接経費の節減、能率の向上、歩留まりの向上、機構改革など6項目を挙げた。

この発表に当たって江副社長は、深まりゆく危機の中で社員の積極的協力を促し、次のように呼びかけた。

> 「当社の現在の危機については、ここに述べるまでもなく、すでに組合員各位の周知せられるところであります。すなわち作業開始以後、組合員各位の会社に対する協力と努力によって生産面はい

ちおう好転したとはいえ、円高360円のレート設定以後は、慢性化した金詰まりは、販売面における衛陶需要の減退とともにわが社の経営に未曽有の危機をもたらし、この打開策については、従業員一人ひとりが日夜会社とともに深憂しておられることと信じます。この危機突破のため抜本的なる危機克服策を樹立し、従業員のみなさんの協力を得てこの難局を乗り切り、さらに積極的に、今後のわが社の恒久的発展を企図しております」

人員整理を実施

三鷹事件(1949年、毎日新聞社提供)

厳しい緊縮政策(ドッジライン)がもたらした深刻な金詰まりによって、企業の整理・倒産が続出するデフレ状況に直面した日本経済は、大きな試練期を迎えていた。1949(昭和24)年といえば、日本国有鉄道(現 JRグループ)をはじめとする大量の行政整理とそれに伴う労働争議が頻発し、下山事件・三鷹事件・松川事件といった、社会的な事件が相次いで発生するなど、戦後史の中でも最も世相の暗い時代だった。

陶磁器業界も不況の波は避けられず、多くの企業は人員整理を余儀なくされた。迫りつつある倒産の危機を回避する道は、当面、人員の削減以外になかった。そして体制の立て直しに必死に取り組むTOTOも、一歩一歩、決断の時を迎えていた。

危機突破再建緊急方策の最も大きな眼目は、言うまでもなく合理化による原価低減であった。第1回の危機突破再建緊急方策以来、数次にわたる危機突破策を立て、あらゆる角度から合理化の可能性を検討、さまざまな対策を実施した。しかし、1949(昭和24)年度下期に入っても、一向に市況の長期低迷状態に歯止めがかからず、逆に売り上げ減少、ストックの増加が顕著となった。1人当たりの月平均売上高は2万円を割り込み、総売上高に占める労務コストが60%を超すような状況では、もはや人員整理を含む企業縮小を断行する以外に、方法はなかった。

1949(昭和24)年8月20日の緊急幹部会では、この問題について真剣な論議を交わし、現状を打開するには、全社員1800人の25%に当たる450人の人員整理はやむを得ない、との最終結論が出た。これに伴う新生産計画目標は、売上高減少の著しい衛生陶器と水栓金具は下方修正し、当面、販売促進と在庫圧縮に全力を傾けることになった。発表に際し、江副社長は苦渋に満ちたその胸のうちを明かし、次のように理解と協力を求めた。

「私は、今日まで苦難を共にし困難な再建の道を歩んできた諸君に、今またこの絶大な犠牲を要求しなければならないことを考え、幾たびかこの決定をちゅうちょし、他の方策によりこの危機を打開しようと図りました。しかし、今や事態はますます切迫してきました。私がこの重大な決定を遷延することは、従業員の将来に破滅をもたらす以外の何ものでもありません。私は涙を振るって人員整理を、危機打開の最終の手段として取り上げざるを得ないのです。諸君、何とぞ今日の情勢と私の真情を了解され、この困難な方策が労使の良き理解のもとに最小限度の犠牲をもって円満に遂行され、他日、東洋陶器発展の基盤となることを切望する次第であります」

1949年前半(1〜7月)の業績の推移

(単位:万円、人、%)

年月	売上高	社員数	1人当たりの売上高	ストック				回収状況		
				衛生陶器	食器	金具	計	入金合計	現金比率	売掛金残高
1949.1	6,025	1,762	3.5	2,336	440	2,796	5,572	5,005	72	4,946
2	4,021	1,766	2.3	2,283	353	2,952	5,588	1,864	47	7,102
3	5,131	1,780	2.9	2,288	440	3,060	5,788	4,135	56	8,281
4	4,404	1,798	2.4	2,894	769	3,156	6,819	4,168	69	8,493
5	4,013	1,781	2.3	3,971	1,292	3,277	8,540	4,173	46	8,512
6	3,744	1,771	2.1	4,713	1,295	3,422	9,430	4,416	46	7,812
7	3,116	1,747	1.8	5,014	1,495	3,555	10,063	3,195	47	7,765

こうして同年9月1日の第1回経営協議会以降、労使の間で連日のように深夜に及ぶ交渉を繰り返した。人員整理を防ぐ方法はないのか。再建のためには何をなすべきなのか。それは、双方にとって誠に辛い交渉であった。[*2] そして9月10日の組合の臨時総会において、「会社の提示した人員整理案を承認するか否か」が票決され、516対348で最終的な組合の承認を得た。9月15日から希望退職の募集が始まり、一部指名解雇も合わせ、ほぼ目標に近い445人の人員整理を終えた。

危機極まる

しかし、その後も情勢は一向に好転せず、販売不振、滞貨の激増、人員整理に伴う退職手当負担金などを含め多額の損失が生じた。特に輸出市場においては、単一為替レートの設定による影響に加え、1949(昭和24)年9月にはイギリスが30%に及ぶ大幅なポンド切り下げを実施し、TOTOの伝統的な輸出市場である東南アジアのポンドブロックもこれに追随したため、輸出の不振は著しく、日本国内外市場とも八方ふさがりの状態となった。

こうした悪条件の重なりあった1950(昭和25)年初めからは、賃金の遅配や分割払いの実施が不可避となり、[*3] 加えて、税金滞納による差し押さえという最悪の事態も発生した。これまで強気の姿勢を保ってきた江副社長も「わが社は危機まさに頂点、ついに極まれり」と、その苦しい胸

*2　経営協議会の席では、再建のためのあらゆる可能性を打診した。9月4日の第3回経営協議会では、次のような応答があった。
組合側中松委員「生産縮小防止のため、何らかの対策がなお存するのではないか。例えばタイル、耐火煉瓦の生産などによってこの危機を打開できるのではないか」
会社側「タイル、煉瓦などが果たして引き合うかどうかすこぶる疑問であり、また、そのために要する設備資金を出す余裕がない」

*3　1950(昭和25)年1月19日の重役会記録には「金融の都合により、前年末越年資金を1月24日に、25日に給料の半額を支払う。残額は目下のところ見込みなし」と記録されている。

中を吐露するまでになった。すでに小手先の操作で済むような段階ではなく、一刻の猶予も許されないほど状況は悪化し、TOTOの存亡にかかわる緊迫した事態が、刻々と迫っていた。

1950（昭和25）年3月、難局打開のため、さらに生産規模を縮小した再建合理化案を盛り込んだ生産計画大綱を発表した。内容は受注状況に即応して不振の食器を大幅に減産し、衛生陶器と水栓金具にウェイトを置き、併せて労務費削減のため、第2次人員整理の実施によって社員を新生産計画大綱に必要な最小限度まで縮減することを骨子としたものであった。

本案に沿って3月25日から希望退職の募集を開始したところ、TOTOの将来を悲観して希望者が続出、28日にはすでに予定ラインを超え、最終的に全社員の20％に当たる325人の退職者を出した。そして1950（昭和25）年度上期決算においては、人員整理に伴う退職金および輸出滞貨品踏下げなどすべて不良資産を損金に計上した。これによって累積赤字は5800万円に達した。このほか1950（昭和25）年度下期から社員の平均26％の賃金カット、役員・管理職の減俸を実施するとともに、会社機構の縮小、役員の減員、職制の格下げと縮減などの厳しい減量策に取り組んだ。

1949（昭和24）年5月16日に東京証券取引所再開の機運に乗って上場したTOTOの株式は、こうした窮状を反映して、1950（昭和25）年に入ると下落を重ねた末に大きく額面を割り込み、20円台を上下する状況だった。

株価の推移　（単位：％、円）

年	配当率		高値（月日）	安値（月日）	平均株価
	5月	11月			
1949	欠	欠	70（ 5.31）	35（12.14）	54
1950	欠	欠	40（ 1.4 ）	20（ 3.29）	29
1951	16	24	72（11.14）	26（ 1.4 ）	50
1952	25	25	123（11.11）	58（ 2.26）	84
1953	25	25	180（ 8.24）	83（ 4.3 ）	126
1954	25	25	188（ 9.20）	110（ 1.23）	155

今や「東洋陶器の前途危うし」の声は、社内外を問わず広く流布されていた。こうした中で江副社長以下各役員は、作業服姿で陣頭指揮を行い、各現場の激励に当たった。[*4]

*4　当時、滋賀工場（滋賀県）人事課にいた長井唯雄は、「強く印象に残っているのは、東陶再建のため、江副社長自ら毎日、鳥打ち帽子にジャンパーで全工場を回って陣頭指揮をとられた姿です。東陶の輝かしい躍進の礎は、あの率先垂範の精神で生まれたと、信じています」と語った。

第2節　軌道に乗った戦後復興

1 特需と食器の輸出伸長

朝鮮戦争の勃発

1950（昭和25）年6月25日、朝鮮半島の38度線で勃発した戦争は、1953（昭和28）年7月下旬に板門店で休戦協定が調印されるまでの約3年間にわたり半島全体を動乱の渦に巻き込んだ。

動乱四ヵ月・特需の影響
生産・漸次活発化
消費財 一割五分の上昇

特需景気を報じる新聞記事
（「毎日新聞」1950年11月11日）

この戦争勃発と同時に、戦場にきわめて近い日本には国連軍（主としてアメリカ軍）向けの大量特需が発生した。特需の性格が戦争という緊急事態における大量の物資調達の必要性から生まれたものだったため、その契約はしばしば通常の取引水準を無視して締結され、調達する側の日本にとってより有利に展開していった。このため、日本国内の関連産業が急速に活気を帯びるとともに、輸出もまた、世界的な軍備拡張機運の高まりを背景に増大した。各国とも東西冷戦の緊張が高まる中で軍需工業にウェイトを置かざるを得ず、民需品が不足していたためであった。これによって日本の滞貨はたちまち一掃され、それまでドッジ不況のもとで四苦八苦していた日本経済は、一転して好況に向かった。

戦争勃発時から1951（昭和26）年3月末までの特需契約高は2億5500万ドルに達し、このほか終戦処理立て替え払いと沖縄工事関係を合わせると、年換算でも3億ドル余りに上った。また輸出は金属・機械・化学肥料・繊維を中心に活況を呈し、糸へん（繊維）景気・金へん（金属）景気などと呼ばれた。このような特需と輸出が引き金となって、鉱工業生産の水準は1951（昭和26）年10月に戦前（1934～1936年）を突破し、これが戦後復興を早める大きな支えとなった。

朝鮮戦争勃発に伴い、日本は国連軍の物資の補給基地としての役割を担うことになったが、とりわけ北九州地区は戦場に最も近い所に位置しているため、トラック・戦車・艦艇の修理、基地整備などのサービス特需、さらに兵員の移動に伴う各種業務が集中した。

こうして戦災により壊滅状態に陥っていた北九州工業地帯は、石炭・重化学工業を中心に、久々にかつての活気を取り戻した。

活況が戻る北九州工業地帯
（1955年、朝日新聞社提供）

特需で衛生陶器・水栓金具とも好調な伸び

ドッジ不況下で経営の維持に尽力していたTOTOにとって、特需は起死回生の転機となった。TOTOの場合には前線向けの直接特需よりも、むしろ日本国内の基地あるいは軍関係の宿舎や住宅の需要増大に対応する形での特需が発生した。この特需は、大量発注である上、水栓金具をセットすることが条件となっていたため、水栓金具はこれまでにない出荷量を記録することになった。

1951（昭和26）年に入ってからも日本国内向けの特需は活発に推移し、同年10月末の受注残のうち特需の占める割合は圧倒的で、衛生陶器で34％、水栓金具では60％に達した。さらに1951（昭和26）年には、日本国内の基地の建設と並行して、当時アメリカ軍の統治下にあった沖縄の基地向けの特需が大幅に増加したことにより、1952（昭和27）年度上期における沖縄向け特需は全受注高の33％強を占めるに至った。

こうした特需品の納入に当たっては、終戦以来、TOTOが占領軍施設向けに営々と築いてきた実績が高く評価され、他社より10％程度の高値が認められるという優遇措置が取られた。TOTOの商品に対する信頼度の高さを裏付ける1つの事例といえよう。

思いがけず到来した特需による受注の増大に、衛生陶器・水栓金具部門とも繁忙を極めた。とりわけ特需の影響を強く受けた水栓金具部門は、企業合理化のため大幅な生産・人員の縮小を実施していたが、1951（昭和26）年には人員の増加と設備の増強に踏み切るとともに、生産手配、外注在庫管理、標準原価作成、そのほかの業務を統一し、従来の経理課・生産計画課から金具係を独立させた。

第1次建築ブームの到来

建設業の戦後の立ち上がりは早かった。各産業がまだ復興に踏み出せないうちに、占領軍の関係工事に、戦災の復旧工事にと、膨大な工事量を抱えることになった。しかし大手建設業者にとっては、むしろ最悪の時期であった。海外からの引き揚げ社員や復員社員を抱えて本格的工事もなく、わずかに占領軍の住宅工事や基地整備工事に活路を見いださなければならず、請負工事は実質的には戦前の最盛期に比較して半減してしまった。しかし1948（昭和23）年、建設業界の長年の願望だった主務官庁としての建設省（現 国土交通省）の設置、1949（昭和24）年には建設業者の役割などを盛り込んだ建設業法の施行、さらに1950（昭和25）年には建築基準法の制定など、業界の体制秩序づくりが着々と進み、この時期までにほぼ完了した。

建設省の発足
（1948年、毎日新聞社提供）

新丸ビル（1953年、毎日新聞社提供）

日活国際会館（1952年、毎日新聞社提供）

建設業法の法的整備完了と前後して朝鮮特需が起こった。この特需によって蓄積された民間資金は設備の近代化投資と建築投資に注ぎ込まれ、とりわけ東京の都心部では、占領軍のビル接収によるオフィスビルの不足が著しく、ビル建築ブームに沸いた。1951（昭和26）年になるとブームはさらに糸へん景気に沸く大阪に波及していった。この膨大なビル需要の発注は大手建設業者に集中したため、この時期に戦前の大手業者は急速に業績を向上させ、次々に復活を遂げていった。

TOTOの商品は、東京の新丸ビル（第二丸ビル）・日活国際会館・ブリヂストンビル・永楽ビル、大阪の第一生命ビル・産経ビル・阪神ビルなど、この頃に建てられた代表的な高層ビルのほとんどに採用された[*1]。しかもこれらの需要は戦前からTOTOの独壇場である高級品が主体であり、著名建築物への納入を通じて、かつての“鷲印の東洋陶器”の評価は、再びよみがえってきた。

住宅建設の面でも、政府は1950（昭和25）年、深刻な住宅難解消のため住宅金融公庫法に基づいて住宅金融公庫（現 独立行政法人住宅金融支援機構）を設立し、一般住宅の建設に融資の道を拓いた。また1951（昭和26）年には、地方自治体など公共住宅による賃貸住宅建設を促進すべく、恒久的な国庫補助を制度化した公営住宅法をスタートさせた。もちろん、これらの諸制度は深刻な住宅難の抜本的な解消策にはなり得なかったが、まずは公共住宅を中心に、住宅の需要は活発化した。

TOTOは、1951（昭和26）年に衛生陶器と水栓金具が建設省の指定商品に組み入れられたこともあって、公務員住宅をはじめ需要は旺盛となり、特に各自治体から発注される公営住宅向け非水洗便器などは、一時的にしても品不足の状況を呈した。

＊1　1952（昭和27）年4月から12月までかかって、東京駅前に建築された新丸ビルの工事現場に長期出張を命じられた矢野政三は、当時の模様を次のように語った。
「新丸ビルには、当社の衛生陶器と水栓金具がセットで採用された初めての大建築だった。私は出発に当たり、建物のひずみと金具の差込代との関係など8つの調査項目を与えられた。これを完遂するため午後7時まで現場にいた。当時は外食券が無いと食事ができなかったので、外食券食堂のある虎ノ門で途中下車して夕食をとり、地下鉄に乗って青山の寮に帰った。寮に着いたのは9時近くになった。毎日、地下から8階までもぐらのように歩き回り、集めた情報を本社に報告した。このことは、金具製品の基礎の一助になったと思っている」

空前の記録となった食器の輸出量

この時期、食器も輸出面で活躍し、TOTOの業績回復に貢献した。戦後の食器輸出は、労働争議の影響で一時中断したが、1949（昭和24）年に入るとともに香港をはじめタイ、ビルマ（現 ミャンマー）、フィリピン、インド諸国・地域への輸出を再開し、同年度上期だけで前年の3倍を上回る実績を上げた。

しかし一方で、1949（昭和24）年後半には、単一為替レートの実施に続き、9月にはイギリスのポンド切り下げとポンド地域20カ国余りの通貨切り下げに加え、各国で輸入制限を強化するという事態が発生した。また日本国内の需要も不況下で低迷していたため滞貨が生じ、1950（昭和25）年度上期にはこの滞貨を一掃するため13％減産を実施した。

1950（昭和25）年度下期には再び海外市場が活気を帯び、日英通商協定をはじめ各国との通商協定成立を契機として、食器輸出高は前期比158％と顕著な増大を示し、それまでの滞貨を一掃した上になお6カ月分の受注残を持つに至った。またこの期は、輸出および特需優先の方針を堅持したため、食器売上高のうち輸出の占める割合は81％となり、TOTOの歴史に残る未曽有の記録を打ち立てた。翌1951（昭和26）年も各国の軍備拡張による民需品の不足からTOTOの食器輸出は促進され、同年3月時点での受注残は生産予定の約4カ月分に達した。

しかしこの輸出景気も、1952（昭和27）年以降、東南アジア各国の情勢悪化、アメリカの景気後退、ポンド不足などの影響を受けて大量の在庫を抱え込むことになる。こうした食器の不安定さは一抹の不安材料といえたが、衛生陶器の需要が回復軌道に乗る過程で食器輸出の果たした役割は大きく、会社再建の活力源ともなった。

業績の好転

1950（昭和25）年5月末の決算で見る限り、5800万円に上る累積赤字を抱えて再出発したTOTOの前途に一筋の光明をも見いだすことは困難で、その再建には長期間にわたる厳しい道のりが予想された。しかし、一転して明るい局面を迎えた1950（昭和25）年度下期決算では、国内（特需を含む）売上実績で衛生陶器が対前期比46％増、水栓金具に至っては97％増と急進し、約2倍の伸びを見せた。経理面でも4530万円の利益を計上し、待望の黒字決算となった。続く1951（昭和26）年度上期においても、1950（昭和25）年12月から1951（昭和26）年2月の前半3カ月で3000万円の利益を上げるという快調なペースで伸び、この時期に累積赤字をすべて消し去り、1948（昭和23）年度上期以来、実に6期ぶりに16％の配当を実現した。さらに同年度下期には24％の配当を実施するまでになった。

業績の推移　（単位：万円、％、人）

期	売上高	税引後利益	配当率	社員数
1949上	15,475（100）	2,218	—	1,845（100）
下	21,286（138）	▲1,970	—	1,316（ 71）
1950上	20,532（133）	▲3,929	—	987（ 53）
下	30,258（196）	4,529	—	962（ 52）
1951上	37,214（240）	6,830	16	954（ 52）
下	44,062（285）	8,130	24	992（ 54）

＊（ ）内は1949年度上期を100とした指数

このようにTOTOは、江副社長の就任後わずか2～3年と、当初の予想をはるかに上回る奇跡ともいうべきスピードで業績を回復し、戦後の復興を軌道に乗せた。これは客観的な外部環境の好転ばかりではなく、強力な企業合理化を断行した江副社長のリーダーシップとともに、苦難の時期を懸命に耐え、一丸となって再建にまい進した全社員の努力が実を結んだというべきであろう。

2　生産合理化に着手

5カ年計画スタート

特需はTOTOが再建を果たす上での起爆剤となり、業績はこれによって大幅に回復した。しかし特需は、本質的に不安定な側面を持っていた。契約高は時期によって大きく増減し、発注側の無計画性・浮動性・非恒久性に、常に悩まされなければならなかった。

すでに特需景気にリードされた第1次ビルブームは、景気の過熱化を懸念した政府が1951（昭和26）年に出した建築制限令によって退潮が予想された。そして1952（昭和27）年には占領軍に接収されたビルが続々と解除され、ビルブームは沈静化に向かった。これにより大型建築の新規受注は減少し、代わって中小建築、一般住宅需要のウェイトが増しつつあった。

このような状況下で、TOTOとしても特需依存体質からいち早く脱し、自立体制を目指すことが当面の大きな課題となっていた。

そのためには、注文生産の枠に縛られている大物の物件のみを対象としていたのでは危険であり、計画的な大量生産によってコストダウンを図り、新たな市場状況に対処しなければならなかった。

社内報『陶友』を創刊

1953（昭和28）年9月、社内報『陶友』を創刊した。経営側のメッセージを分かりやすい言葉で社員に伝えるとともに、社員間のコミュニケーションを図ることが目的であった。

時代の変化とともに、会社情報の伝達手段も著しい変化を遂げ、『陶友』も社内報からグループ報へと変わったが、戦後の苦しい時期を乗り越え、全社一丸となる必然によって生まれた『陶友』の魂は、今日に受け継がれている。

そこで1953（昭和28）年8月、大衆市場を含めた商品の販路拡大を積極的に進めるため、1954（昭和29）年度を初年度とする5カ年計画をスタートした。計画の目標は、衛生陶器工場の近代化、食器工場の整備、金具工場の増設、東京営業所・大阪営業所の改築、九州営業所の博多進出などで、これに要する資金は7億円を見込んだ。

計画の実施に先立つ1953（昭和28）年8月1日、江副社長はその考え方を次のように表明した。

> 「わが社の運営は、完全とはいかぬまでもどうやら普通の状態に戻ったので、この際、従来からの懸案であった工場の高能率化を図りたいと思う。今の状態で進んでも、どうやらその日暮らしはできるかもしれないが、これはぜひやりたいと思うことである。しかし小倉工場をすぐ変えるわけにはいかないので、第一歩として茅ヶ崎工場を新装備して、それを運営しつつ、小倉工場を改良することに決定した。金具工場の増設、東京営業所・大阪営業所の改築、九州営業所の博多移転も考えている。これを5カ年計画として次の時代のために実現する」

当時はまだ安定した情勢下にはなく、目標を数値化し得る具体案の作成は不可能であった。しかし、この5カ年計画は、TOTOが昭和20年代の苦難期を経てようやく新たな発展のエネルギーを蓄え、昭和30年代の飛躍期を迎えるための、重要なステップとなった。

衛生陶器増産に向けて技術改良

TOTOでは、創立後いち早くトンネル窯の導入や窯業機械の購入など欧米の先進技術を積極的に取り入れて目覚ましい進歩を遂げてきたが、戦時中は国際的に孤立した環境の中で停滞を余儀なくされた。

この技術的な空白状態は、戦後の昭和20年代前半まで続き、原燃料・資材の入手難や労働争議など、さまざまな問題に妨げられて本格的な研究に取り組む余裕もなく、往年の水準にははるかに及ばなかった。ただわずかに、基礎研究の面で日本国内産の下級原料および未開拓原料の研究が進み、戦前の珪長石建て調合に代わる陶石建て調合に成功し、日本国内産原料での熔化質素地（きじ）開発が可能になった以外に見るべきものはなかった。

ようやく技術面で積極的な取り組みを開始したのは、昭和20年代後半に入ってからだった。この時期の特徴は、まず焼成技術の革新から着手し、ドレスラー式トンネル窯第2号をマッフル式から重油直火式に転換を図ったことだった。

窯内に遮蔽（しゃへい）壁を持つマッフル式の窯は温度分布が不均一で、最高温度差も100℃に及ぶという欠陥があった。また窯内の温度条件が悪いため送車の速度も遅く、積載量も制限されていた。そして燃料も石炭発生炉ガスが利用されていた。これに対して重油直火式は、燃料は重油に、炉材もシャモットから耐火性・耐用年数に格段に優れたカーボランダムに転換された。このため温度分布が均一となり、対流・輻射熱が十分利用でき、石炭による発生炉ガス時代から見ると、室内の最高温度差は上下5℃にまで縮小した。これにより送車の積載量・速度とも3倍以上上となり、その後の衛生陶器生産に計り知れない効果をもたらした。1953（昭和28）年には、化粧素地以外の商品は全面的に熔化質素地に改めた。

基礎研究の面で注目されるのは、釉薬（ゆうやく）添加剤として、従来の高価な酸化鉛に代わって比較的安価なジルコン乳濁剤（商品名「ウルトロックス」[*2]）をアメリカから輸入したことである。これはその後、日本国内産に切り替えられたが、乳濁効果が高く、被覆力が強いところから、従来、発色の関係でできなかった日本国内産の低品位原料利用への道を拓き、外観・色調とも一段と優れた商品ができるようになった。しかし、衛生陶器生産の大きなポイントになる成形工程の合理化はまだ手が着かず、この面では課題が残っていた。

住宅需要の高まりに沿って、大衆市場向け衛生陶器の増産に着手しなければならないTOTOは、いよいよ茅ヶ崎工場の近代化に向けて本格的に動き始めた。

茅ヶ崎第二工場の建設

1937（昭和12）年に建設した茅ヶ崎工場の第2期工事建設計画は、迫りくる統制の中で、資金・資材面で当局の許可を得ることができず、ついに日の目を見ることなく挫折した。戦後になって設備の拡充、焼成方法の改善、生産能率の向上などを図ったが、戦後復興の過程で京浜市場をバックグラウンドとする茅ヶ崎工場の重要性はさらに大きなものとなり、今後の下水道の普及や新設住宅需要の増大を考慮すれば、現状程度の設備改良と生産技術の改善では対応しきれなくなることは明らかであった。

そこで、あらためて茅ヶ崎第二工場（神奈川県）の建設を計画し、生産システム全体を徹底的に合理化して、思いきったコストダウンを図ることになった。

会社再建は軌道に乗ったとはいえ、戦後初の大型投資である。まだ資金的な余裕はなく、巨額の設備投資には大きな決断を要した。このため諸経費を切り詰め、毎月定額の建設準備金を積み立てるなど、極力、内部資金蓄積に努めた。そして最終的に総工費4億円のうち2億円を外部調達し、1955（昭和30）年の6月にケラー式トンネル窯の火入れ式を行

*2 『森村百年史』（森村商事株式会社、1986年）には、この間の事情が次のように記されている。
「昭和26年のことであった。ある日、東洋陶器株式会社茅ヶ崎工場長であった秋吉致氏から森村茂樹取締役宛てに1通の手紙が届いた。それによると、日比谷にあるGHQの図書館で"CERAMICS"という雑誌を読んだら『ウルトロックス』という陶磁器用顔料で、衛生陶器やタイルなど白色物には非常に良いものがあるようである、ついては、森村さんで調査し輸入してみてはもらえまいか、ということであった。早速調査してみると、それはアメリカのメタル・アンド・サーミット社製品で、ジルコンサンドを微粉砕した乳濁剤で、東洋陶器株式会社茅ヶ崎工場で試験してみたところ、衛生陶器がこれまでになく真っ白に仕上がった」

茅ヶ崎第二工場の定礎の辞

工場建物は解体して現存していないが、モニュメントとして残る定礎の辞には、当時の江副社長の強い想いが刻まれている。
そこには、TOTOの苦難の道のりをかみ締め、「打開の途は生産方式の創紀的刷新に依り製造原価の逓減と品質品位の向上を期する外途なきことを深く慮り」と、工場建設を計画した経緯が記された。そして、「欧米陶業最新の生産方式を参酌し最高能率の工場施設を具現し将来海外発展に備え社運の安固繁栄に資せんとするにある」とし、新工場に未来を託したのである。

定礎の辞を移設したモニュメント

茅ヶ崎第二工場

茅ヶ崎第二工場成形工程

*3 茅ヶ崎第二工場の建設について当時の工場長秋吉致（後の副社長）は、次のように述べた。
「たまたま前々年、欧米陶業界の実際を見て、私どもに欠如する最大の要素が基礎的な工程管理・品質管理面にあること、これを解決する具体的な実施面に怠りがあることを痛感した。しかし、わが国の市場関係を考えれば、欧米のあり方を全面的に取り入れることには無理がある。（中略）従って新工場は、決して数奇の寄せ集めではなく、常識的に科学性を保つため、社内幹部の知能と従業員の実績を結集したものである」

い、10月には本格的な稼働開始にまでこぎ着けた。

鉄骨鉄筋コンクリート造り、延べ面積1万1000㎡の新工場は、次のような特徴を備えていた。

（1）生産工程[*3]面の改良

運搬を車両によるタクト方式に切り替え自動化したため、各工程にわたって人件費の節約と破損率の低下が実現し、工程は従来より4日間も短縮した。

（2）エアコンディショナーの採用

もともと“生きもの”といわれるほど陶器は季節や天候の影響を受けやすいところから、温湿度の調整に配慮し、成形場はエアコンディショナーと空気清浄装置によって、作業中に一定の温湿度が保たれることになった。

合理化の効果は早くも1956（昭和31）年度上期に現れ、茅ヶ崎工場における生産高は前年同期に比べ約2.3倍となった。

金具生産の強化策に乗り出す

特需で大きく売り上げを伸ばした水栓金具も、内実は依然として初期の赤字状態から脱しきれず、その前途は多難だった。生産継続という基本方針は確認していたものの、社内には「高級品以外の普及品の原価はきわめて高く、売れば売るだけ損であるから、高級品のみに生産を集中せよ」、あるいは「もともと水栓金具は衛生陶器を売るために始めたのであるから、採算は度外視して衛生陶器の需要に応じる程度のロットで生産すべきである」という条件付き賛成論が多く、本格的な量産体制への移行については懐疑的な意見が根強く残っていた。当時のまだ脆弱な経営基盤から考えれば、このような意見が出てくるのは無理もないことといえた。

金具工場西側（1951年ごろ）

従って、社内の声に抗して水栓金具を将来にわたって独立した事業として定着させるためには、まず何よりも黒字への転換が大きな前提であり、生産体制の立て直しが必須の条件であった。

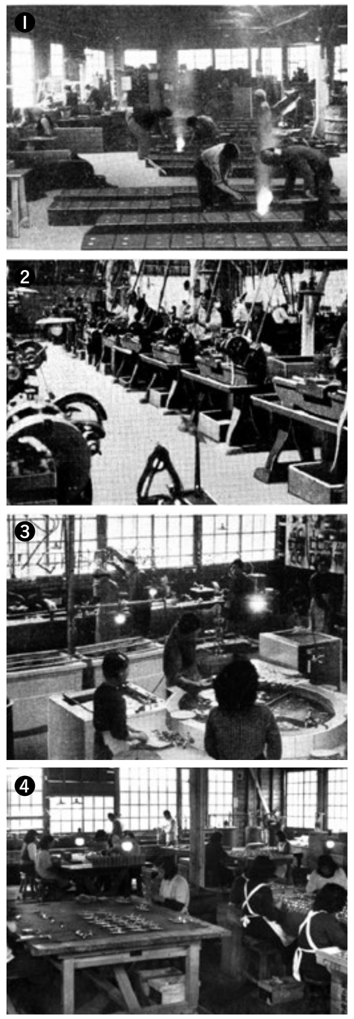
このため、1948（昭和23）年に工務部長として入社した杉原周一（1952年より第二工場工場長）を中心に、1950（昭和25）年以降、従来の町工場的な工場運営について徹底的な見直しを行い、試作・設計の段階から全工程にわたって、体質改善に向けて必死の取り組みを開始した。

従来は市販品を元に設計図を引き、少数の経験者を中心に見よう見まねで生産していくといった状態で、これではいくら生産が増えてもコストダウンにつながらないばかりか、品質のばらつきが生じるのは避けられず、品質管理の面でも大きな課題を残していた。

量産のメリットを出すためには、まず量産を前提とした試作・設計が必要であるとの考えのもとに、設計の標準化および共通部品の開発を推進し、部品相互に互換性を持たせ、さらに部品点数を集約して、量産による精度の向上とコストダウンの実現を目指すことになった。

生産管理面でも、量産の基礎はまず科学的な管理にあり、という基本的な考え方を貫き、生産目標の設定・遂行、各工程の進捗状況について厳重なチェックを行い、作業研究や時間研究についても徹底的な究明が行われた。そして厳しい予算の中で、生産設備の改良・更新が進み、熔解に揺電式電気炉、中子に油芯、造型にモールディングマシン、工作機械にターレット旋盤を導入し、生産性の向上につなげていった。

外注施策も大きな課題だった。水栓金具といっても、鋳造品あり、砲金品あり、伸銅品あり、木製品あり、ゴム製品ありといった幅広い種類の素材・部品で構成しているため、すべてにわたって自製に頼るのは不可能であり、どのように外注先を活用していくかが重要なポイントであった。しかし技術水準の高い外注先が少なく、地元で調達できない場合、東京・



金具生産風景（1951年ごろ）
①鋳造工程、②機械工程、③めっき工程、④組み立て工程

衛生陶器付属金具カタログ(1952年)

大阪はもとより全国に優良な外注先を求めた。1954(昭和29)年には、固定経費節減を前提に外注強化の方針を打ち出し、金具部門でも同年中に鋳物工場2社、機械工場2社、めっき7社、主要部品購入関係7社と提携し、外注事務の整備と外注育成強化を図った。

品質管理面でも、クレームや故障はただちに生産現場へフィードバックし、そのつど材質の変更や生産工程の組み替えなどが指示された。また検査工程へのリミットゲージシステムの採用などにより、品質精度が格段に向上した。

こうした努力の積み重ねにより、1953(昭和28)年の4月に各種給水栓が日本工業規格(JIS)表示許可を受け、同年10月には香港やバンコクから大便器用のフラッシュバルブの単独注文を受けるなど、品質品位面の評価は、飛躍的に高まった。

1956(昭和31)年からは、在庫の減少とリードタイムの短縮を図るため、在庫管理方式を製品庫による管理から部品庫による管理に改め、月間標準在庫量を決め、在庫補充型の生産計画とした。

このように昭和20年代後半から水栓金具部門は、コストダウンや品質の向上などあらゆる面に努力を傾注し、昭和30年代以降の飛躍を支える確固たる基盤をつくり上げた。

食器生産方針の変更

朝鮮戦争のもたらした特需・輸出増の中で食器は大きく売り上げを伸ばし、1950(昭和25)年度下期の輸出高は食器売り上げの約81%にも達するという未曽有の記録を立てた。翌1951(昭和26)年も各国の軍備拡張による民需品の不足がTOTOの食器輸出を促進し、引き続き好調に推移したが、この1951(昭和26)年をピークにしだいに下降線をたどった。その主な原因としては、以下のような状況が挙げられる。

(1)ポンドブロックの輸入制限。

(2)アメリカの景気後退によるドルブロックの不振。

(3)発展途上国の国際収支悪化に伴う自国産業の保護政策の浸透。

このような海外市場の状況を反映して、1952(昭和27)年に入るとTOTOの食器輸出は極端に低下し、同年度下期の輸出高は前期比で50%も低下、受注高でも48%減少した。この傾向は翌1953(昭和28)年も続き、下期には前年同期比で94%減と大幅に落ち込んだ。そのため1954(昭和29)年には、ニューヨークのノリタケを通じてアメリカ市場および東南アジア市場への販売を行ったが、アメリカ向け商品は永続性がなく、東南アジア各国も政治・経済面で不安定なこともあって、期待はできなかった。

日本国内でも、海外市場不振の余波を受けて過剰在庫の投げ売りが横行、1952(昭和27)年ごろから市況は下降線をたどり始め、TOTOの食器売上高も1952(昭和27)年度上期は前期比45%減となった。

その対策として上絵付け生産を半減し、流し込み、下絵付け、瑠璃釉を増産して少量高級品生産の方針に切り替えた。TOTOの高い技術力を売り込もうというこの試みは、特に贈答品市場で好評を得た。1952(昭和27)年10月には翌年3月までの注文を受け、前途への期待を抱かせた。1953(昭和28)年3月の特約店会議における7～8月の受注も、新しい形状とユニークなパターンが受けて、予定の1カ月3万9300個を12%上回る4万4000個に達するという状況だった。

このような市場での好評に、食器部門の黒字転換にわずかにでも望みをつないだが、結局は一時的なものに終わった。1954(昭和29)年不況時にはそれまで好調な伸びを続けてきた5000～7000円売りのティーセットの売れ行きが止まり、代わって2000～3000円売りのケーキセットやベリーセットが出るようになった。しかし、食器総売上高の全商品売り上げに占める割合はわずか数%という状態となり、衛生陶器と水栓金具の売り上げの伸長が著しい中にあって、その停滞がひときわ目立つようになった。

もともと工業的に大量生産する方式で運営されているTOTOで、このような変則的な少量高級品を生産するところに根本的な無理があった。食器部門の運営は、赤字の累積を危惧するあまり消極的過ぎたといえよう。この点に反省を加え、量産化によるメリットを生み出すため、1954(昭和29)年には再び大衆向け食器生産の要望に応じてその量産化を行うことを決め、硬質陶器の特徴を活かした多色下絵付食器の増産によりコスト引き下げを図ることになった。

しかし、大衆市場は競合が激しく、他方、高級品市場は少量かつ限定

瑠璃釉掛けの花瓶

絵付け風景(1953年ごろ)

され、TOTOの食器は技術的に高いレベルにあったものの、競争力はしだいに失われつつあった。後年、食器事業は廃止に至るが、その兆しはすでにこの頃から見え始めていたのである。

貫いた良品主義

1951（昭和26）年度上期から上向いたTOTOの業績は、内外の情勢の変化によって多少の起伏はあったものの、以後、黒字経営が着実に定着し、高度成長への飛翔の時期を迎えつつあった。TOTOの復興から再建への軌跡は苦難に満ちたものであった。終戦直後の混乱から集排法の指定、2次にわたる労働争議、さらに安定恐慌下の大量の人員整理、そして再建へと、試練の時期だったといえる。

経営の危機は、伝統の良品主義の危機でもあった。しかし危機を救ったのは、そのさなかにおいても変わることなく全社員の間に脈々と流れる、品質向上に対する、飽くなき意欲だった。1949（昭和24）年1月10日号の『東陶時報』には、「再建論文」として、次のように記されている。

「良品主義は過去よりの一貫した方針であったはずなのに、終戦後の状況では等閑視されていなかったか考えてみたい。生産増強といい生産向上といい、数だけが問題となっていたのではないか。経営のため、客観情勢のため、万やむを得ぬものがあったにしても、良品生産・良品主義をもっともっと鮮明にして社内が一致して進むべきではなかったか。東陶から良品と信用をマイナスにして何が残るか」

こうした声に支えられて再建が軌道に乗るにつれ、諸条件もしだいに改善し、品質も大幅に向上していった。そして、統計的品質管理について新しい考え方が導入され、客観的に準拠すべき法令や規格が整備されるとともに、積極的な取り組みが始まった。

まず水栓金具部門において、1953（昭和28）年に小倉工場が給水栓の日本工業規格（以下、JISという）表示許可を受けたのに続き、衛生陶器部門でも1956（昭和31）年、小倉工場の熔化質素地および化粧素地製品、茅ヶ崎工場の熔化質素地製品が日本初のJIS表示許可を受け、これによりTOTOは、衛生陶器および水栓金具の総合メーカーとしての地歩を固めた。しかし、これに満足せず、さらに厳格な社内規格（TIS：Toyotoki Industrial Standard）を設け、品質管理を実施した。

衛生陶器のJIS表示許可に先立ち、江副社長は、1956（昭和31）年3月、「従来、品質品位の問題は主として国内的であったが、もう今日では国内的優位のみに満足しきっておれないのであり、世界的に顕然と製品の品質品位が認識されるよう、各方面のご協力をお願いする」と、その所信を明らかにした。

日本工業規格（JIS）表示許可証

こうして東洋陶器の商号と鷲のマークの商標は、再び良品のシンボルとして揺るぎない信用を得ることになった。

3 販売網の整備

特約店制度スタート

茅ヶ崎工場における高能率化生産体制の確立とともに、生産技術の向上と合理化に向けての諸施策がスタートしたが、これと並行して販売網の強化、販売店の組織づくりも着々と進めた。

TOTOの衛生陶器は、市場全体が未成熟であった創立初期の段階では、一般住宅や下水道などの大衆市場はあまり期待できなかったため、需要の主体は民間ビルや官公庁など特定の大口現場に集中した。従って、創立以来、現場を請け負う大手設備業者への納入を通じて、それら業者との結び付きは強かった。

昭和期に入って京浜地区を中心に下水道が普及し始めると、工事業者は単に工事だけを請け負うという傾向が強まり、代わって卸問屋や小売店の取扱高が増加し、卸売店から中小小売店あるいは中小工事業者に納入するケースがしだいに多くなった。このような形態を取り始めた戦前には、すでに特約店あるいは代理店という呼称があったが、その実態はあくまでも自然発生的なもので、制度化していたわけではなかった。つまり、流通機構自体が十分に発達していなかった戦前においては、設備工事業者と大手卸売店との併売方式を取っていたのである。

しかし、占領軍関係工事や復興工事によって、工事業者との直接取引は、もはや限界にきたことを認識させられた。在庫や配送の機能を持った大手問屋が不可欠な存在となってきたのである。

これに加えて水栓金具が衛生陶器とセットして販売されるようになると、それまで施工業者が持っていた衛生陶器および付属金具のアセンブリー機能が、徐々にTOTOや卸売店によって代行されるようになった。

こうしたTOTOの商品の取り扱いは工事業者から卸売店への移行を強めた。そこでTOTOでは、特定卸売店への集中度を見ながら、その営業力・将来性・社歴などを加味し、大手卸売店を中心とする特約店制度化の検討を重ね、1951（昭和26）年に全国で51店の特約店を選定し、新たに特約店制度がスタートした。

以後、各地区別に特約店を次々に組織し、1956（昭和31）年には全国的に統一された全国東陶特約店会を結成し、組織化された特約店の販売網を通じ強力な市場展開が開始されることになった。これら特約店

東陶特約店会のスタート

各地の東陶特約店会的な発想は、すでに特約店制度発足以前から芽生えていたようである。例えば争議中の『東陶時報』（営業所便り—東京）1948（昭和23）年11月1日号には、次のような記事が掲載されている。

「去る10月20日、東京の東陶専門取り扱いの販売店を招き、争議状況の何回目かの報告説明会を開いた。専門取扱店だけにその影響も大きく、心配も並々ならぬものがある。そしてそのうち誰いうともなく、これを機会に親睦会として東陶会というものを作ろうと動議が出て、早速可決されて東陶会が誕生した。親睦会とはいえ、その底に流れる東陶を鞭撻し協力してくれる客先の一致した声を聞く時、本当に有難く思い、かつまたその責務の重大さを感じた次第であった」

との共存共栄の精神に基づいた特約店制度は、TOTOの販売活動の中核的な存在として、その後のTOTO発展の基盤となった。

相次ぐ販売拠点の設置

特約店の整備と並行して、営業部門の充実強化を図るため、既存の東京・名古屋・大阪・広島・九州の各拠点に続いて、1953（昭和28）年には香川県高松市に四国駐在所（高松市玉藻町、1955年に出張所に昇格）を新設し、四国全域にわたる販売の拠点とした。北海道地区では、保安隊（現 自衛隊）の兵舎や施設のほか一般ビルの建設、さらには国体開催を控えて施設・設備関係の需要が増加していたため、これを機に同地区の販売拡大強化を目指すため、1955（昭和30）年に㊅店の札幌市南一条の有限会社北海陶器商会（現 株式会社ノリタケカンパニーリミテド）内に札幌出張所を設置した。なお、同出張所は1957（昭和32）年3月、札幌市北一条に移転した。

また、東京営業所の管轄下にあった東北地方では、需要の動きを見ながら主要都市の有力店と販売契約を結んできたが、同地方の需要の大半が非水洗式である関係もあって、本格的な販売増進策にはつながらな

四国駐在所

札幌出張所

仙台出張所

富山出張所

かった。しかし、同市場の消費者および官公庁設計者への宣伝サービスは、需要喚起に欠かすことができないものであり、また、取引先との緊密な連絡や指導をより強化する必要から、1957（昭和32）年に仙台出張所（仙台市二日町）を開設し、東北地方における販売の要とした。

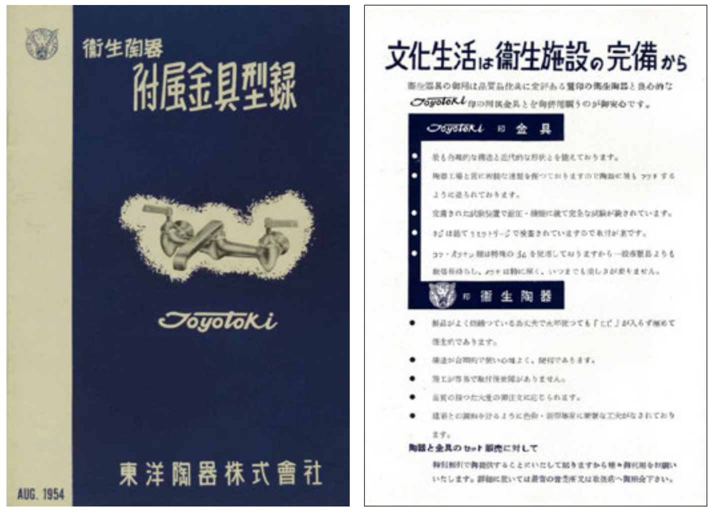
北陸地方の新潟・富山・石川・福井の4県は名古屋営業所の管轄下にあったが、同地方の発展に伴って衛生陶器需要も年々増加の傾向を示してきたため、1959（昭和34）年に富山出張所（富山市諏訪川原町）を新設して販路の開拓に当たった。

大衆市場を目指す

5カ年計画の主旨は大衆市場の拡大にあったが、大衆市場はほかのメーカーの進出が急で、競争はしだいに激しくなった。TOTOが特需ブームに乗って高層ビルやホテルなど大型の高級品市場を中心に実績を重ねている間、他メーカーも着実に力を蓄え、大衆市場の浸透に努めてきた結果であった。

TOTOが大衆市場に取り組んでいく上で課題になったのは、他社との価格差だった。高級品市場では品質とブランドの強さが認められて販売活動も圧倒的に有利に展開していたが、価格本位に陥りやすい大衆市場では、衛生陶器で30％にも及ぶ大幅な価格差は大きなハンディキャップにつながった。

そこで1954（昭和29）年、大衆市場での競争力強化のため“良い陶器には良い金具”をモットーに、衛生陶器と付属金具のセット売りの奨励策を打ち出した。これは衛生陶器と付属金具のセット購入者に対して特別値引きを実施し、実質的に値下げに踏み切るとともに、まだ競争力の弱



TOYOTOKI印の衛生陶器付属金具型録（1954年）

TTK印の衛生陶器付属金具型録（1954年）

＊4　1957（昭和32）年入社の平田純一（元 常務取締役）は、最初に配属された商品部について、次のように語った。「当時、商品部という名称の部門は日本広しといえども当社ぐらいのもので、名付け親が誰であったかは知りませんが、かなり発想のユニークな人であったと思われる。後に松下電器の人が来社され『この名前はおもしろい。早速わが社でも採用しよう』ということで、実際に松下電器でも採用され、各社で商品部とか商品○○部という名称が盛んに使われるようになったが、そういう意味では、商品部という名称は、当社が元祖といえると思う」

＊5　『東陶通信』は1994年に『TOTO通信』に改称し、現在も季刊誌として続いている。

かった水栓金具のシェア拡大を狙ったものである。次いで同年12月、一般的な品種である立水栓や自在水栓など水栓25品目、フラッシュバルブや排水金具など21品目、合計46品目について、従来のTOYOTOKI印のブランドと区別してTTK印を割安で発売、高級品・普及品の2本建てで対応することにした。

一方、衛生陶器においても1955（昭和30）年の3月と5月の2回にわたり、普及品および非水洗を中心に値下げを実施し、他社製品との均衡を図った。また、こうした価格の是正とともに販売活動をバックアップすべく、広告宣伝活動やアフターサービスなどの強化策も、十分とはいえないまでも着手した。

これに先立つ1953（昭和28）年、広告宣伝活動、アフターサービス、セールスマン教育、新商品の設計などを業務内容とする商品部[*4]を設置した。商品部の発足に当たり江副社長は、その趣旨を次のように述べた。

> 「従来のように大建築のみに頼らず、広く大衆層の受注を取るため、消費者に当社商品に対する認識を深めてもらうよう、努力することを決定した。従って商品部においてはこの面の宣伝を強化することとする」

こうして従来の定期的なカタログに加え『アパート衛生設備の知識』『住宅衛生設備の知識』『良品をお選び下さい　鷲印衛生陶器』など、広くお客様向けのパンフレットを作成した。また同年、初の社外報として春秋2回発行の『東陶ニュース』を発刊した。これは設計事務所、設備業者、ディーラーなどのお得意様を対象に、会社の現況や新商品を紹介したPR誌であった。そしてこれを母体として、1956（昭和31）年7月には月刊の『東陶通信[*5]』を創刊した。こうして大衆市場進出への体制を整えていった。

広告宣伝パンフレット（1953年）

『東陶ニュース』

4 大倉和親逝く

戦後の苦難期を克服し、将来に向けての新たな展望を切り拓こうとしていた矢先の1955（昭和30）年7月、創立者大倉和親が79年の生涯を閉じた。

振り返れば、名古屋の製陶研究所から創業の念はやみ難く、遠く北九州小倉に新天地を求めTOTOを創立して以来、いつしか38年の歳月がたっていた。そして和親によってまかれた1粒の種子も、今や大樹に成長しようとしていた。

1947（昭和22）年に取締役会長の職を退いた後も、長年にわたって苦楽を共にしたTOTOの事業の絶えざる発展を念願し、限りない愛情を降り注いできた。1955（昭和30）年6月6日、竣工間近の茅ヶ崎第二工場を見学したのが、TOTOにおける最後の別れとなった。

陶磁器産業の近代化に全生涯をささげた偉大な創立者の存在は、日本の陶磁器産業の発展に鮮明に位置付けられるとともに、TOTOの象徴としてその発展の精神的なよりどころとなってきた。同年7月4日午前10時、東京の青山斎場で、自ら初代社長として礎を築いた日本陶器株式会社（現 株式会社ノリタケカンパニーリミテド）・日本碍子株式会社（現 日本ガイシ株式会社）・TOTOの3社合同で、厳かに葬儀が執り行われた。

くしくも同じ7月、日本住宅公団（現 独立行政法人都市再生機構）が設立され、一般住宅への住宅設備の近代化の歩みが始まろうとしていた。

TOTOの事業も昭和20年代の特需・復興需要依存体質から脱し、昭和30年代の高度成長への転換期に差し掛かっていた。大倉和親の逝去は、TOTOにとっても1つの時代が終焉し、新たな時代の到来を告げるものであった。

大倉和親記念財団の設立
大倉和親没後15年に当たる1970（昭和45）年3月25日、夫人は故人の遺志を継いで、遺産を基にセラミックおよびこれに関する分野での科学技術振興のため公益財団法人大倉和親記念財団を設立した。

茅ヶ崎第二工場を訪れた大倉和親夫妻