

<平成25年度長岡大学COC事業・調査研究成果>

田村文吉の企業者活動と地域・社会貢献活動

長岡大学教授 松本和明

はじめに

本稿の課題は、1907（明治40）年4月27日に長岡市で設立された北越製紙株式会社（現・北越紀州製紙）の経営発展と企業成長を1910年代から1960年代初頭にかけて主体的かつ積極的にリードした田村文吉の足跡と事績をふりかえることである。

特に、ビジネススキルの構築のプロセスや北越製紙での旺盛かつチャレンジングな企業者活動および地域・社会貢献活動、さらに理念ないし経営哲学を中心に、長岡地域をはじめ新潟県内外から史料を収集して、立ち入って検討・考察を加えていくこととした。

本稿では、主な史料として、北越紀州製紙株式会社が所蔵する同社の『営業報告書』および『役員会会議事録』を活用する。特に断らない限り、北越製紙についての史実はそれぞれの叙述に依拠している。

1 生い立ちと足跡

田村文吉は、1886（明治19）年9月22日に、長岡はもとより新潟県を代表する紙卸商で後に北越製紙を設立する文四郎の三男として、古志郡長岡町神田一之町に生まれた。長男は豊太郎、次男は寅吉であった。町立表町小学校から新潟県立長岡中学校（現・長岡高等学校）に進んだ。当時の文吉について、2年後輩で終生の盟友の1人であった反町栄一（日本互尊社理事長などを歴任）は次のようにふりかえている。

この長岡中学三年生の田村文吉先輩について書きたい事が一つある。三年生の上には四年生と五年生があったにもかかわらず、三年生の田村氏が、呉服町以北の神田、新町、蔵王方面一帯の中学生を集めて、岡北青年会をつくり自ら会長となり鮮やかな統率

運営を見せていたことである。せんだんの双葉、後年の大臣の資質、指導先覚の大才は、もうこの時から輝きだしていたと思う。会合は呉服町の西願寺又は神田の安善寺を借りてやったが、今もなお印象鮮かな一つは、田村会長が、昔、ローマ政庁の前でシーザーが政敵に殺された時、その屍を前にしてアントニーが大演説をぶった状景を先ず陳べてこの古英雄を讃美した英語演説をされ、つづいてこれを日本語に意識したことで、私はとても素晴らしい感激に打たれたのであった。

学業や課外活動以外に、文吉は家業の和紙・洋紙および陶磁器の販売を手伝い、配達や集金に携わることで商才を鍛えていった。それゆえ、周囲からは「秀才気取のなま意気風がない」²との評判を得ていたという。

1904（明治37）年に長岡中学校を卒業後には東京高等商業学校（現・一橋大学）に進学した。この時点では家業の継承はそれほど意識していなかったものの、少なくとも実業界へ進むことは希望しており、帝国大学等での本格的な学理ないし学術研究よりもビジネスの基礎知識や実用英語の習得をメインとしていた同校を選択したのであった。上京後は文四郎と懇意にしていた紙卸商の山本留次（博進社初代社長・北越製紙監査役などを歴任）宅に下宿して学生生活を送ることとなった。在学中は学習以上に、中学時代から好んでいた英語劇やその後終生にわたる趣味となる能楽（観世流）に熱中して、学生生活を謳歌した。

同校卒業時の1908（明治41）年は、日露戦後の不景気が長引いていたため、学卒の就職は困難を極めた。関係者から就職の斡旋を受ける途はあったものの、文吉は自らの行く末に思いを巡らした結果、これらを全て辞退して、2年制の専攻科への進学を選択した。

1910年の専攻科卒業後、広井一の勧めで設立間もな

¹ 「この人・ありき 参議院の雄・田村文吉翁」『月刊国会』第17号第4巻、1964年4月、国立国会図書館所蔵。

² 注1と同じ。

い越後鉄道（現・JR越後線）に経理課長として入社し、財務や経理、石炭の調達を中心にマネジメントのスキル・ノウハウを蓄積した。乗客誘致のために「越後鉄道唱歌」を作詞したのも注目すべきである。

2 北越製紙における企業者活動

(1) 支配人就任と社内体制の整備

1915（大正4）年8月10日の北越製紙の取締役会において、田村文吉を支配人に選任することを決定した。文吉は越後鉄道を退社して、翌9月12日に就任した。

文吉は、東京高等商業学校の在学中および越後鉄道に在職中から、北越製紙の設立前後の諸業務に携わるという経験を有していた。具体的には、父の文四郎とともに全国の製紙会社・工場を見学・調査し、起業構想を練った。設立後の電動機の買い付けにあたり、通訳としてジーメンス・シュッケルトベルケの代理店にて交渉をおこなった。また、1908年10月の長岡工場の操業開始後には、諸帳簿の整理（工場勘定を製造・貸借・損得に3分類）および固定資産台帳の作成を担った。翌09年1月の長岡工場火災後における保険の取り扱いにあたっては、海外の保険会社との契約であったため、保険約款の翻訳をてがけた。

文吉は、入社直後から詳細に社内調査をおこない、まず、社内の諸規約・規定の改正・増補に着手した。1915年10月13日の取締役会で決定され、翌14日から施行された。また、残業居残り制度を廃止し、冗員を整理するとともに優秀な社員・職工には増給をおこなった。加えて、生産能率の向上に取り組み、月産は350トンから500トンに拡大するとともに工場渡しの原価は1トンあたり32円から33円代にまで低減できた。一方で競争の激化により価格下落は歯止めがかからず、これに対しては田辺喜平のアドバイスを受けて、横浜港渡しの新判を運賃諸経費を取ることなく1トン33円で50トン売り切るなど大胆な策もとった。

文吉は、会計システムの確立にも力を注いだ。具体的には、工場の製造勘定を直接・間接費に区分し、直接費のなかで原木・薬品・燃料・用水・動力費を重要品と規定して自ら裁定した単価を用いて、実際の購入価格との差は購買損益として、また、製品は裁定価格で本社へ売り上げて、本社費（一般管理費）も裁定の工場賦課額を原価に計上し、実際経費との差額は仮受金で処理した。文吉が構築した原価管理・予算管理のシステムはその後長らく北越製紙の会計制度の基盤と

なった。予備費を認めなかったのも特徴的といえよう。

(2) 1920年代の長岡・新潟・市川工場の動向

1920年代以降の北越製紙の事業展開について、文吉は、「次々に少からぬ建設工事を為し、之が為に更に尚一回の増資をも決行した」ものの、「此等は何れも工場合理化の必要上即整理時代の己むを得ざる増設改良工事に外ならず」、「紙の生産を増さんが為に非ずして原価の切下と遊んでる設備を活かさんが為に外なかなかった」と振り返っているように、22年に市川工場に上質印刷紙を抄造する二号機（長網式・86インチ）を新設した後は、抄紙機の新設を基本的には見合わせ、生産効率・作業能率の向上およびコストの削減のため、抄紙機の改良やパルプ設備の増強などに経営資源を集中的に投下した。これらも、いかに将来的に有利あるいは喫緊に必要と考えられるものであったとしても、利益率が少なくとも年30～50%、換言すれば2～3年で投資した資金を回収できるほどの確実な利益が見込まれるものでなければ着手しないの方針をとった。後に文吉が「此時代程、金が有効に使はれた事はあるまい。之があつたが故に戦後の社内の整理が行はれ、事業の基礎を固む事ができたのである」と言及しているように、堅実なスタンスを志向し、着実な事業展開を貫いていったのである。

次に、長岡工場、新潟工場（1914年7月に別会社として北越板紙を立ち上げて15年12月に操業を開始し17年2月に北越製紙に合併）、および1920年12月に新設した市川工場の動向についてみていきたい。

長岡工場は、1921（大正10）年12月に藁精選場を移転して鉄筋コンクリート造りに改築した。また、蒸釜口までの連続運搬装置を設置し、これらにより能率の向上と運搬コストの削減を実現できた。

翌22年1月17日の取締役会で、文吉が専用線の建設と藁輸送船の購入および抄紙能力を月産2,000トンとするための機械の増設・改良を8万円の予算でおこなうことを提案し、承認された。藁の輸送は、大部分を信濃川の舟運でおこなっていた。長さ20m程度の木造船を長岡組・与板組・関根組（刈谷田川下流）の3組の船頭グループに貸与し、運賃のなかから貸出料を徴収していた。船頭たちは、帆を掛け、綱を渡して川べりから舟を上流へと引き上げていた。文吉はこれを非効

³ 田村文吉編輯『北越製紙株式会社式拾五年史』北越製紙株式会社、1932年、37～38頁。

⁴ 同上書、45頁。

率とみなし、蒸気船三隻を購入し（長生丸・悠久丸・弥彦丸と命名）、2～3隻の木造船を牽引することとした。23年7月にはガソリン船を1隻増備し（万代丸）、20年代後半には木造船にも発動機を設置した。

製品の輸送のために、長岡工場・城岡駅間には軽便軌道を敷設し、直接託送をおこなっていたものの、信越線と軌間が異なっており直通はできず非効率であった。そこで、信越線と同じ軌間(1,067mm)の専用側線1.4kmを改めて敷設し、1923年12月29日に完成した。翌24年12月にはドイツ製のガソリン機関車を購入し、信越線との直通が実現して、これまでの石炭や小運送費などの輸送コストを半減することができた。

1924年3月10日の取締役会で、藁パルプ製造設備の増設を8万5,600円の予算でおこなうことを決めた。同年12月5日に、市川工場での板紙抄造用として購入してあった蒸解釜1基を移設して、蒸解能力が高まった。さらに、29年6月1日から、小林友太郎が率いる長岡天然瓦斯（現・北陸瓦斯）が南蒲原郡本城寺村（現・三条市）の日本石油大面鉱場から採掘した天然ガスの供給を受け、石炭に替わるボイラーの燃料とした。

時期は下るが、1931（昭和6）年8月1日に、二号機を改造して運転を開始した。従来、乾燥筒が19本しかなかったが、新潟工場の一号機をヤンキーマシンに改造するために不用となった19本を加えて3段配列とするとともに、同じく新潟工場で不用となったカレンダーロール1組を加え、叩解機も1基増加させた。工場間の融通で生産効率の向上を実現できたのである。

新潟工場においては、1922年1月10日に、一号機の紙料場から出火し、紙料場・蒸解場・破布切場（ほろ布処理場）を全焼し、ストックしていた藁・襦袢も焼失した。被害額は8万4,925円67銭であった。これを契機として、同月17日の取締役会で、藁・襦袢パルプの製造を中止して紙料場1棟を建設するとともに碎木工場の完成を急いで原料を供給すること、さらに10万円の予算で二号機に乾燥筒を増設して生産能力を50%増加させること、仕上場1棟を新設して従来の木造の建屋を鉄筋コンクリート造りとすることを決定した。同年3月にグラインダー1基の増設が完成し、12月には二号機のヤンキーマシンの乾燥筒が1本であったのを新たに1本増設し、建屋の改良工事も竣工した。火災を契機として工程の再構築が進展したのである。

こうしたなかで、文吉は、藁・襦袢パルプの設備の復旧を断念し、碎木パルプおよび亜硫酸パルプ（SP）を原料として更紙とロール紙の製造に着手することを

決意した。碎木・亜硫酸パルプへのシフトは、かつて文四郎も構想していた。更紙とロール紙を量産するためには、王子製紙の大泊工場などから購入するだけでは不足で、亜硫酸パルプの自給が必要かつ不可欠であり、新潟港から北海道産のマツを容易に入手できることから、亜硫酸パルプ工場新設の時機を探っていた。

1925年に入り、関東大震災後の経営環境の悪化がいちおう収束し、輸入パルプの価格が国内の紙価に比べて割高となったため、文吉は、亜硫酸パルプ工場の建設を決断した。建設資金の調達のために、同年7月17日に資本金を600万円へ倍額増資し、蒸煮罐2基を新設することを決定した。ひとまず1基と付属品をスウェーデンのカーlustatt社に発注した。翌26年1月10日の取締役会では、建設を大正組に請け負わすことを決め、2月に着工した。建設工事は27年1月に完成し運転を開始した。この間、26年1月にグラインダー2基を増設しており、原料の完全自給を達成するとともに余剰分の長岡・市川工場への供給も開始し、大幅なコストダウンを実現し業績に寄与したのである。

1926年4月10日の取締役会で、パルプコック式汽罐2基を亜硫酸パルプ工場に据え付けることを決めた。28年3月10日の取締役会では、5万円の予算で旧来の藁蒸釜を改良してパルプ自晒設備とすることを決め、同年11月に完成した。一方で、前年の27年7月10日の取締役会では、大蔵省印刷局抄紙部から抄紙機1台を2万円で払い下げを受けることを決定した。28年2月に払下機の一部を活用して二号機に乾燥筒を8本追加してチッシュマシンに改良した。同年3月10日の取締役会で、予算10万円で払下機を改良することを決定した。改良は杉浦鉄工所が担当し、翌29年4月8日に、四号機（長網・110インチ）として更紙と新聞用紙（捲取平判）の製造を開始した。北越製紙が新聞用紙の抄造に参入したのは、業界他社には大いに脅威になるとされる。同年6月に、新潟瓦斯（現・北陸瓦斯）を通じて長岡天然瓦斯から日本石油大面鉱場の天然ガスの供給を受け、さらに9月には、ドイツ製の最新式のキャタピラグラインダーを導入した。

1931（昭和6）年6月28日に、29年から抄造休止中の一号機を72インチのヤンキーマシンに改造し、ドイツ製のスーパーカレンダーを入れ、ロール紙・包紙・薄物加工紙を製造し、多品種化がより進展した。

市川工場では、1922年1月に、長網・86インチの二号機を新設した。抄造製品は、上質印刷紙（ブランド名は「白象」・「天女」・「スター」・「山鳥」などを使用）

をはじめ、模造紙・煙草口紙（大蔵省専売局へ納入）・端書用紙（大蔵省印刷局へ納入）などに拡大した。

抄造は概ね順調に推移したものの、製造コストの増大のために、収益は必ずしも芳しいものではなかった。コストダウンのために、1923（大正12）年5月21日には、森田ガソリンポンプ（前年の22年4月22日に長岡・新潟工場に導入）・20馬力1台を配備した。

さらなる生産効率の向上と品質の改善のために、1926年7月10日の取締役会で、7万円の予算で晒設備の増設を決定した。翌27年1月3日に5トン入りのポーター2基を導入し、それまで晒パルプのみを使用していたのを、全ての原料の自晒設備を完成させた。

1928（昭和3）年4月11日に、中村恒が市川工場長に就任した。中村は1883（明治16）年5月に生まれた。1907年10月に京都帝国大学理学部を卒業後、大蔵省印刷局抄紙部技師や日本化学紙料技師長などを経て、1925年に顧問として北越製紙に入社した。新潟工場での亜硫酸パルプ設備の設置をはじめ、数々の新技術の開発・導入および既存技術の改善をリードした。

中村は、電気料金の低減とともに排気が乾燥工程に有用なことから、火力発電所の建設を計画した。1929年5月9日の取締役会で、予算20万円で着手することを決定した。ボイラーと抽気コンデンサータービン（出力1,000キロワット）をスイスのエッシャーウイス社から輸入して、翌30年9月2日に運転を開始した。これにより、動力の全てを自家発電で賄うことができ、ボイラーの効率アップと相まって、大幅なコストダウンが実現された。また、製品・パルプの輸送のために、寛貞蔵が工場用地とともに確保・提供した土地に、市川駅との間に0.9kmの軽便軌道を敷設していたが、さらなる輸送能力の拡大のために33年3月に専用側線を新たに敷設して、総武線との直送を開始した。

（3）販売体制の整備と丸大洋紙店の創設

続いて、販売体制の整備として、丸大洋紙店の創設について取り上げていきたい⁵。1916年以来、新潟工場で製造するロール紙や有光紙を中心に関西方面で販売を担っていた大森治三郎が率いる大森洋紙店が、第一次世界大戦期の放漫経営とロシアとの貿易の失敗のため、20年8月に事業継続の断念を発表した。北越製紙は王子製紙に次ぐ大口債権者（10万円）であり、同年11月10日の取締役会で支援を決め、王子製紙とともに

債権放棄や役員派遣などの再建策をまとめ、翌21年10月に株式会社化した。しかし、業績回復には至らず、22年9月18日をもって解散を余儀なくされた。

これに対して、関西の最有力の販路を維持すべく、文吉を中心に治三郎の父の治郎兵衛や弟の長四郎、当時の専務取締役支配人で実務を統括していた高田丑之助および佐々木佐助・安田茂・長谷川敏造・渡辺齊・舟橋広治・田辺円之助とともに新会社の立ち上げを計画し、北越製紙も出資して、9月30日に資本金2万5,500円で合資会社丸大洋紙店を設立し、高田が業務担当役員に就任した。設立時に文吉は「皆が草履ばきで車を引いた昔の気分でやりましょう、あくまでも剛健質実の北越の社風にならしてもらいたい」と訓辞した。店舗は大阪市東区南久太郎町1丁目に設置し、製品の委託販売を開始した。文吉は毎月大阪に赴いて経営を子細にわたり指導した。丸大洋紙店は関西をはじめ西日本における北越製紙の専属代理店として、「引続く財界の二三の失敗は免れざりしも、声価漸く世に認められ、業態年と共に発展」⁶していった。なお、丸大洋紙店の設立とともに、同店内に北越製紙大阪出張所を開設している。

（4）「社是」の制定

1925（大正14）年11月に、『北越製紙株式会社沿革及現状』を発行した。内容は3工場の生産設備と製品・公官庁納入先・輸移出先の「現状」と「社是」から構成されており、「社是」は文吉が執筆したと考えられる。「社是」においては、事業の発展状況を振り返り、利害関係者への感謝の言葉を述べるとともに、技術・設備の向上・改善および利害関係者との共存共栄を将来にわたる不変の理念と明確に主張しており、特筆に値する。やや長くなるが全文を掲げておきたい⁸。

当社ハ明治四十年五月、資本金七拾五万円ヲ以テ創立シ、抄紙機一台ヲ据付ケ、翌四十一年操業ヲ開始シテヨリ、ココ十九週年、其間増資ヲ重ヌル事三回、当初ニ比シテ八倍ノ資額ニ達シ、工場ハ三ヶ所ヲ数ヘ、抄紙機モ七台ヲ有スルニ至レリ。外ニ碎木パルプ装置ヲ設備シ、更ニ来年度ニ於テハ亜硫酸パルプ装置ノ完成ヲ告グベク原料ノ完全ナル自給自足ヲ見ントス。

⁵ 詳細については、丸大紙業株式会社編集室編『回顧五十年』同社、1972年を参照されたい。

⁶ 田村文吉「思ひづるまゝ、23」『北越ニュース』1957年2月15日発行、北越紀州製紙株式会社所蔵。

⁷ 前掲『北越製紙株式会社五拾五年史』48頁。

⁸ 北越紀州製紙株式会社所蔵。

コレヲ日本製紙業ノ飛躍的發展ノ蹟ヨリ觀テ、未ダ多ク他ニ誇スルニ足ラズト雖モ、板紙ニ於テハ内地海外共既ニ確固タル地歩ヲ占メ、洋紙ニ於テモ先輩会社ノ悉クガ業界ノ両巨頭ニ併呑シ盡サレシ間ニ介在シテ、歩一歩進展ノ機運ヲ持続シテ今日ニ臻レルハ、一ニ華客各位ノ甚大ナル御愛顧ニ依ラズンバアラズ。此機会ニ際シテ深く感謝ノ意ヲ表スル処ナリ。

思フニ、製紙業ハ日進ノ工業ニシテ、内常ニ技術ノ研鑽ヲ密ニ、機械設備ノ改善ニ鋭ナラザルベカラザルハ言ヲ俟タザレド、同時ニ外華客各位トノ取引關係ニ於テ共存共榮ノ信念ヲ抱懷スルニ非ズンバ真ノ發展ハ決シテ克チ得ザルベキヲ痛感スルモノナリ。当社ハ、過去ニ於テモ此ノ方針ノ許ニ終始シ、将来ニ於テモ易ハル事ナキヲ爰ニ誓言セントス。

(5) 1920年代の業績の推移

1920年代における洋紙の生産量は、抄紙機の新増設や改良、碎木パルプ設備の増強や亜硫酸パルプ設備の導入などが功を奏し、製紙連合会による生産調整が実施されたものの、全体としては拡大が持続した。新潟工場はほぼ一貫して増大したのに対し、市川工場は1929年上期をピークに減少傾向に入った。一方で、板紙の生産量は、生産能力の拡充を図ったものの、板紙同業会の決議による操短が25年11月から26年にかけて、さらに30年9月から32年にかけて実施されたため、この間の減少が余儀なくされた。

利益金は、低価格の輸入紙の大量流入により製品価格は下落の一途を辿り市場が軟調に推移したため、22年上期の水準を29年上期まで上回ることができず、特に関東大震災後の23年下期や金融恐慌の影響を受けた27年は大きく落ち込んだ。30年上期から32年上期にかけても世界恐慌などにより低迷が継続した。この間、設備投資のため未払込金の徴収を断続的におこない払込資本金額が増加したため、払込資本利益率も大幅に下落した。これにより、配当は21年上期に12%、22年上期に10%、26年上期に8%、27年上期に6%への減配し、28年上期に7%、下期に8%へ増配したものの、この当時における優良企業の指標の1つであった10%の配当をおこなうことができなかった。限られた利益金処分において、配当金の縮減にふみきる一方で、内部留保としての繰越金や諸積立金および固定資産償却金を可能な限り計上した。当期利益金に占める計上金額の比率は15%から40%まで拡大していた。

未曾有の経営環境の悪化により、主体的な経営努力の継続にもかかわらず、経営状況は厳しいものとなった。この間の業績に関して、文吉は「洋紙界空前の変動期に処し、努めて各社間の協調を画して共存共榮の実を図り、自らは戦後の整理に邁進してよく生産費の低下を期したので、業態割合に安泰に推移し、よく列強の間に吾して、愈々社業の健全なる発達を見る事を得たのは、一に江湖愛顧の賜であると共に亦先人の遺徳此幸を賦与せられたるものと確信」⁹と総括している。

(6) 1930年代の経営状況

1920年から続く「慢性不況」は、31年12月の金輸出の再禁止に伴う為替相場下落による輸出の増加や32年以降の政府の積極財政への政策転換などにより、同年をボトムに33年から漸く好転していった。製紙業においては、景気動向と歩調を合わせるように、インフレーションの進展に伴い新聞用紙を中心に需要が拡大するとともに原料パルプの昂騰も追い風となった。

この時期の製紙業にとって一大画期となったのが、激しい企業間競争を繰り広げていた王子製紙・富士製紙・樺太工業の3社が王子製紙のリーダーである藤原銀次郎の主導のもとで合併して、1933（昭和8）年5月に王子製紙として資本金1億5,000万円で新発足したことである。いわゆる「大王子製紙」の立ち上げによって、製紙連合会による洋紙業界のコントロールが有効に機能するようになった。これとともに、板紙業界でも、日本板紙同業会や茶板紙統制会による生産および販売調整がスムーズに浸透していった。

業界再編と市場秩序の向上のなかで、北越製紙の業績も次第に上昇基調に入った。東洋経済新報社が1933（昭和8）年11月に発行した『会社かゝり 昭和九年版』は、北越製紙について、「原料パルプの過半を自製してをるので、原価の騰貴はその割少ない。其他、新潟工場及び長岡工場の電力自給に依って経費の節減を計りうる見込がある。更に、特記すべき過般来新設工事中であった市川工場のアート紙の塗被機一台（月産二十万封度）が愈々完成し、近く運転開始の運びとなったことである。アート紙は為替関係で近時輸入が激減してをるから、其前途は相当有望視されよう」（184頁）と評した。同書の昭和十年版（1934年11月発行）でも、「原料パルプを自給せること、新聞用紙を製造してをること等は、他の中小会社と稍々赴きを異にし

⁹ 前掲『北越製紙株式会社式拾五年史』68頁。

た処で、この点では小さい乍も王子製紙の向こうを張っている観がある」、「殊に当社は内容的にも極めて駈りしてをるから前途に何等の不安を感じない」(270頁)と高い評価を与えている。一方で、「斯様に業績内容とも頗るよい会社が惜いことには株に市場性がない。九年上期末の株主数は七百七十二名の多き上るが、その多くは新潟方面の株主に限られ、従って中央の市場では余り取引される機会がない」と指摘しているのも、当時における株式市場での位置づけを示すもので興味深い。また、ダイヤモンド社が1934年6月に刊行した『銀行会社年鑑』においては、「地方的小製紙会社として、資産内容の比較的充実してあること、商売上手のことゝが、当社の特徴」(601頁)と評している¹⁰。この時期に至って、北越製紙が寡占化が進む製紙業界のなかで独自のポジションを確立し、全国レベルで一定の評価を受ける企業となったのは注目すべきである。

(7) トップマネジメントの強化

北越製紙は設立以来社長制を敷いてこなかったが、1934(昭和9)年1月17日の定時株主総会でその導入を決定し、文四郎の長男として1877年に生まれ、1920年7月に取締役、22年1月に常務取締役、28年1月から専務取締役に務めていた田村豊太郎が初代社長に就任した。同時に、28年1月に取締役兼支配人となっていた文吉が後任の専務取締役に昇格し、市川工場長の中村恒が取締役に選任された。翌35年7月17日の定時株主総会では、新潟工場長の小林宗作が取締役に選任され、引き続き工場長も兼務した。小林は、1885(明治18)年10月に新潟県北魚沼郡川口村(現・長岡市川口地域)で生まれ、1907年に古志郡東山村木沢の小林清家へ入婿した。小林は長岡中学校で文吉の同期であり、東京高等工業学校機械科を卒業後に文四郎の懇請を受けて設立直後の北越製紙に入社した。新潟工場の設計や操業を主導し、1919年に工場長となった。

豊太郎は、経営の実務については文吉にその一切を委ねており、意思決定や戦略策定に直接コミットすることはほとんどなかった。その一方で、長岡銀行・長岡貯蓄銀行および北越水力電気の監査役や長岡商工会議所の常議員などを務め、長岡の産業界では重きをなしていた。1931年に小樽高等商業学校を卒業して北越製紙に入社し、後に経理部会計課長・鉱業部計理課長・

鉱務課長や本社調査役などを歴任した清水多助は、当時の豊太郎について「社務は全然見ず只一つ市内の支払状態と株主の動き、此れは何と云うわけか良く調べられた」¹¹とふりかえっている。また、文吉に叱責された従業員をフォローする一方で、時には文吉に対して陰ながらアドバイスを与えるなど、大所高所から北越製紙の経営を率いた。さらに清水は、豊太郎に関して「会社に出られると新聞ばかり読んで居る人で後は昼寝しておられ」、「平素冗談ばかり云っておられる」が、「カミソリ支配人(=文吉：引用注)の上に豊太郎さんの如き人間の温かみのある方が居られて社員の気持を実に良く掌握しておられた」と述懐している。

豊太郎は社長就任の2年半後の1936(昭和11)年7月4日に享年60歳で死去した。その後は社長をおかず、文吉が事実上の最高責任者として経営全般を統括した。

(8) ヴァルカナイズド・ファイバーの開発

ここでは、1930年代半ば以降における北越製紙の事業展開のなかで主要なトピックスである長岡工場でのヴァルカナイズド・ファイバー(以下、ファイバーと略する)の製造への着手について取り上げておきたい。

日本におけるファイバーの製造の嚆矢は、1917(大正6)年12月に近藤正太郎により神戸市岩屋で立ち上げられた日沙商会によるとみられる。その後、20年3月には帝国堅紙が設立された。同社は当初東京府池袋に工場を設置したものの、用水などの問題により、豊多摩郡野方村上高田に工場を移転して、ようやく経営が軌道に乗った。その後、1934(昭和9)年3月に日沙商会ファイバー部と合併して、新たに東洋ファイバーを設立した。他方で、1932年11月には、大阪で日本ファイバー製造も立ち上げられている。東洋ファイバーと日本ファイバーとが製造の中核となった¹²。

北越製紙におけるファイバー製造をリードしたのが、石田了三である。石田は1889年3月に千葉県で生まれ、1914年に千葉医学専門学校薬学科(現・千葉大学薬学部)を卒業した。その後に鈴木商店へ入社し、ファイバーの技術研究に着手した。27年に日沙商会ファイバー部の技師長に就任し、33年に日本ファイバー製造の技師長に転ずるなど、国内でのファイバー製造の草分け的存在であった。1934年6月に同社を退職した石田は、知遇を得ていた貿易商の堀清を通じて

¹⁰ 本稿で活用した『会社かゝみ』と『銀行会社年鑑』は明治大学中央図書館の所蔵である。

¹¹ 『経験談集録』1957年11月、北越紀州製紙株式会社所蔵。

¹² 成田潔英編『日本紙業総覧 昭和十二年版』王子製紙株式会社、1937年9月、235～237頁。

北越製紙監査役の山口誠太郎に対して、ファイバーの製造を提案した。文吉を中心に検討を重ねた結果、先発企業が少なく後発参入が容易であり、将来の市場成長の可能性が高いと判断して、1935（昭和10）年3月15日の取締役会でファイバー製造への着手を決定し、4月1日に石田をファイバー工場主任技師として採用した。

工場用地は、長岡市が市長の木村清三郎が主導する工業振興策における市税の特別免除や用地の斡旋を活用して（長岡市会は35年3月に市として「工業立市」を宣言）、長岡工場の隣接地2万坪を買収し、3,500坪をファイバー工場用地とすることを35年4月10日の取締役会で決定した。翌5月から埋め立てに着手し、工場の設計は久保田設計、建設は菊地組が担当して、8月に第一期工事が完成した。設備は、シートラミネーター1基・ケンスラミネーター1基・ケンス加工施設・水槽および塩化亜鉛回収設備で、用地費を含めて投資総額は16万700円となった。同年12月にケンス（月産1,500ポンドを目標）、翌36年2月にはファイバーシート（月産7万ポンドを目標）の生産を開始した。

ファイバーの加工は、長岡工場内でトランクや紡績用ケンスを製造する一方で、特筆すべきは、長岡市内および周辺地域にニュービジネスの機会を提供すべく、加工工場の立ち上げを推奨したことである。北越製紙の勧めを受けて、1936年から39年にかけて、大野ファイバー工場（長岡市西新町・1936年創設・工場主：大野栄吉）、島岡ファイバー加工場（長岡市千歳町・1936年・島岡修三）、山崎ファイバー加工場（長岡市蔵王町・1936年・山崎晃）、見附ファイバー加工組合（南蒲原郡見附町大字仁嘉・1939年）の協力工場が相次いで立ち上げられた¹³。これらとともに、後に安達紙器工業の設立と経営を安達次郎とともに主導した吉沢平次も1938年から加工に着手した（1950年に吉沢工業として段ボール製造に転換）。翌39年には長岡プレス工業が長岡市蔵王町にて設立されたが詳細は不明である。

ファイバーは、金属・皮革・ゴムの代替品として、価格が低廉であったため、需要は拡大の一途をたどった。これを受けて、文吉および石田と中村を中心に設備増強を検討し、1937年にヤンキードライヤーを新設、38年に小型ラミネーター2基、39年にはプレス1基とヤンキードライヤー1基を増設した。ファイバー原紙

は当初三菱製紙高砂工場から供給を受けていたが、人絹パルプを原料として開発することに成功し、39年に市川、40年に新潟工場での抄造に着手した。この間39年4月にはファイバー工場として長岡工場から独立させることとなり、石田が工場長兼製造部長に就任した。

北越製紙は、1939年11月1日に、ファイバー加工製品の販売を目的として、北越製紙加工販売を資本金5万円で設立し星野量平が社長に就任した（翌40年4月に北越紙業と改称して18万円に増資）。同社の設立により販売および原材料調達の体制が強化され、加工工場の経営を支えることとなり、注目する必要がある。

星野量平は、1884年に長岡で生まれ、長岡中学校を経て明治大学商学部を卒業後の1908年に北越製紙に入社した。主に経理・管理を担当して文吉を支えた。

3 「長岡学園都市」構想

次に、田村文吉の地域発展に向けてのスタンスと具体的な地域・社会貢献活動について叙述していきたい。

1945（昭和20）年8月1日の長岡空襲で長岡市長の鶴田義隆が死去し、翌9月に文吉は後任の市長に就任した。文吉は「復興に私は誠心誠意、ただ誠の一字をもってあたる」と強い決意を示し、幹線道路の整備や被災者のための住宅建設など復興事業に尽力した。

文吉は、1947（昭和22）年4月の第1回参議院議員選挙の新潟地方区に推されて立候補することとなった。立候補に先立ち、文吉はその抱負を、同年3月27日付の『長岡新聞』紙上で率直に語っており、そのなかで、長岡の学園都市化構想を次のように提唱している¹⁴。

私は長岡市が教育の都市、文化の都市となるのにふさわしい空気をもっていると信じているのです。工専を工業大学に、女子師範を文科大学に改め、文理二つの大学を設け、その上悠久山方面に農業大学を置いて、同方面にあらゆる文化施設を集中してあそこに学園都市を開きたいと思っています。

その後、長岡工業専門学校は1949（昭和24）年に新潟大学工学部、新潟第一師範学校女子部は教育学部長岡分校として改組・発足することとなり、長岡地域における高等教育機関の整備が進んだのである。

¹³ 商工省編纂『全国工場通覧 昭和十六年版』日刊工業新聞社、1941年、1456頁。

¹⁴ 長岡市立中央図書館所蔵。尚、文吉は一位当選した。

4 積雪科学館と科学博物館の開館

田村文吉は、積雪が市民の生活を大いに苦しめていたのを憂慮し、雪を科学的に究明して災害を防除することに着目するとともに、積雪の利用にも早くから興味を抱いていた。

こうしたなかで、長岡工業専門学校が積雪を科学的に研究することを目的に積雪研究所の創設を計画したものの、資金面などで困難に直面していた。これに対して文吉は賛意を示し、北越製紙から60万円相当の図書・資料・施設などの寄付をおこない、同研究所は1948（昭和23）年10月10日に発足されるに至った。

文吉は、積雪研究所への関与を単なる企業の寄付活動の一環とは捉えていなかった。同所を学術的研究機関にとどまらず、積雪と生活の総合的研究をおこない、その成果を広く普及させることにより文化と産業の発達および市民生活の向上への寄与を構想していたのである。文吉はこれを目的とした財団法人の創設を計画した。北越製紙から基本財産として30万円、普通財産として10万円を寄付して、48年10月23日に財団法人積雪研究会の設立を決定し、文吉が理事長となった。同法人は、翌49年3月に文部省から認可を受けた。

1949年2月18日に、長岡工業専門学校から旧科学工業博物館の貸与を受けて、積雪科学館が開館し、館長には雪氷協会会員の勝谷稔が就任した。同館の事業は、気象・積雪分布・除雪防雪・雪上交通機関・深雪地の生活などの研究に取り組む研究部、各種資料の展示・相談・刊行をおこなう普及部の2部門から構成された。研究部による雪上車や電気湿度計などの開発や新潟県内をはじめとする雪国の衣食住などについての調査は高い評価を受け、その後実用化されていった。50年代半ば以降には、地下水による融雪促進方法についての研究が新潟大学と連携して進められた。また、普及部には、雪国の住宅模型・雪中の運搬具・除雪車各種・雪の結晶実験装置・雪の結晶模型など約60点が陳列され、鈴木牧之著『北越雪譜』・土井利位著『雪華図説』・ベントリー著『雪の結晶』など内外の雪に関する文献も約420冊が備えられ、研究者のみならず市民の利用にも供していった。

1949年に長岡市悠久山が新潟県野鳥擁護林に指定されたのを受けて、科学博物館の建設計画が新潟県野鳥愛護会の伊藤博夫・千羽元一・稲田豊八らの提唱により提起された。野鳥の標本のほか、医師の野平安芸雄から昆虫の標本を5,000点、1936年に火焰土器を発見し

た近藤篤三郎の父の勘治郎（六十九銀行専務取締役等を歴任）の遺族から考古品5万点をはじめ、多くの収集家から数万点におよぶ標本の寄贈を受けた。これらにより、当初の計画を拡充して、自然科学・人文科学にわたる総合博物館の建設を目指すこととなった。

この計画に対して、1950（昭和25）年3月に、北越製紙が創立四十周年を記念して建設費528万円、陳列棚購入費220万円を寄付した。他方、長岡市長の松田弘俊や長岡市議会議長の田村仁之助（文吉の甥にあたる）などが先頭にたち募金活動に奔走した。

1951（昭和26）年8月1日に、科学博物館が悠久山に開館することとなった。同館は、動物・植物・昆虫・考古の4部門からなり、とりわけ中村孝三郎が主導した考古部は、上塩・石倉遺跡や藤橋遺跡の発掘をおこなうなど、傑出した業績をあげた。

科学博物館は、農林省からモデル博物館として推奨を受け、文部省からは採光・配置など設備の優秀さが認められて補助金が交付された。また、設備充実のために、日本野鳥の会・国立科学博物館・山階鳥類研究所の支援が大きかったことも特記しておきたい。

5 北越製紙明星学園の開校

北越製紙は、1937（昭和12）年に、青年従業員の教育機関として、長岡・新潟・市川の各工場に青年学校を開設した。当時の青年学校が夜間制であるのが一般的であったのに対し、同校は教育の重要性に鑑み、昼間に授業をおこなった。

1948年3月31日をもって青年学校令が廃止されたため、3工場の青年学校は廃校を余儀なくされた。文吉は、教育機関の必要性とその継続を強く認識しており、廃校直後は工業技術の習得を目的とする各種学校の設置を検討したものの、長岡地域の教育水準の向上を目指して普通高校を設置することを決定した。

この年の6月1日に、財団法人（51年に学校法人に変更）北越製紙明星学園を設立し、理事長に文吉、校長には文吉の盟友の一人で同社取締役総務部長の太刀川浩一郎（東京高等商業学校教授や長岡市助役などを歴任）が就任した。長岡工場内に校舎を建設し、同月5日に開校式を挙行了。初年度の入学生は45名であった。同校の専任教諭は直井時雄と諸里忠治の2名で、非常勤講師として同社社員の布施津三（後に社長・会長）や相馬隆二（後に長岡工場長）、山崎正（後に長岡工場工務部長・新潟工場施設部長、ファイバー加

工工場を創設した晃の長男)などをはじめ、長岡高校や第二長岡高校(現・長岡大手高校)の教諭や長岡工場が生産したファイバーの加工を担った安達紙器工業の安達昭(後に社長・会長)などが授業を担当した¹⁵。

明星学園の教育体制は、昼間に授業をおこない、放課後の若干の時間を工場で勤務させ、夜間は自学自習を励行させるというものであった。授業内容は通常の教科のほか、最新の製紙技術や工場管理、日本文化史、西洋経済史など担当教諭の専門分野が講ぜられ、教養と専門教育のバランスが保たれていた。学習ばかりでなく、長岡地区弁論大会で3回優勝し、スポーツでは生徒全員が参加する方針を採り、野球で8回、バスケットボールとバレーボールで4回、卓球で2回新潟県大会優勝を果すなど課外活動も盛んであった。

明星学園は、学費は全額北越製紙が負担し、社員として高卒の資格が得られることから人気を博し、長岡および新潟地域の各中学校から推薦を受けた生徒を対象に選考試験を実施するほどであった。さらに、1953年からは、地域からの要請を受け、他高校の受験生へも門戸を開放した。

明星学園は、1959(昭和34)3月31日をもって、北越製紙の業績悪化などの理由により休校・閉鎖されることとなったが、11年間の生徒総数は776名、卒業総数は128名で、北越製紙を支える中堅クラスの人材のみならず、大学進学者も含め各界に人材を輩出した。

結びにかえて

田村文吉は、創業者である父の文四郎と覚張治平のもとで、北越製紙におけるいわばCOOとして、2人の死後は事実上のCEOとしての役割を一貫して担った。生産面における長岡・新潟工場の拡充や市川工場の新設と生産の効率化および多品種化、販売面における販路の拡大や代理店の創設、研究開発面における原料パルプの多様化やファイバーへの着手、木材や石炭、電力の調達、資金調達と運用、組織・マネジメント体制の整備などを有機的に結びつけることにより、北越製紙の経営基盤を確立するとともに発展と成長を主導したのである。なお、1937年の新潟工場での人絹パルプの製造への着手と別会社としての北越パルプの設立は重要なポイントであるが、他日を期したい。

文吉の教育・文化に対する諸活動は、単なる北越製

紙の寄付活動に止まらず、空襲後の長岡の復興に向けて、将来を担う人材育成が何よりも重要であるとの熱き「思い」ないし「志」がベースであった。これからの地域の方向性に大いに示唆を与えるものといえる。

【注記以外での参考史料・文献】

<北越紀州製紙株式会社所蔵史料>

『北越ニュース』創刊号(1955年10月1日発行)～第34号(1958年1月15日発行)および「故田村文吉会長追悼特集号」(1963年8月1日発行)。

『役員履歴書』。

<刊行文献>

田村文吉「積雪科学館の概要」積雪科学館『まどのゆき』第13号、1956年10月、国立国会図書館所蔵。長岡市編集・発行『長岡市史 資料編5 近代二・現代』1994年。

長岡市編集・発行『長岡市史 通史編 下巻』1996年。

『北越製紙70年史』北越製紙株式会社、1977年。

北越製紙株式会社百年史編纂委員会編『北越製紙百年史』北越製紙株式会社、2007年。

松下伝吉『人的事業大系・化学工業篇(上)』中外産業調査会、1941年。

松本和明「西蔵王『山崎家文書』にみる山崎晃・正の足跡と活動」『長岡郷土史』第50号、2013年。

松本和明「北越製紙の企業成長と田村文四郎・覚張治平」篠崎尚夫編著『鉄道と地域の社会経済史』日本経済評論社、2013年

山田良平『西川弥平治伝』故西川弥平治殿遺徳顕彰会、1961年。

【付記】

本稿は、本学が平成25年度に文部科学省から「地(知)の拠点整備事業」として採択された『長岡地域<創造人材>養成プログラム』の取り組みの中の「地域志向教育研究」におけるテーマ「地域企業の経営発展と企業成長および企業者活動についての研究－北越紀州製紙のケース－」による成果の一部である。

¹⁵ 明星学園『学校概覧綴 昭和二十八年度以降』。