

地域企業の経営発展と成長 および企業者活動の研究 —桜井督三と北越製紙の経営再建—



中央生産協議会で経営指針を説明する桜井督三
出典：北越製紙株式会社発行『北越製紙70年史』（1977年）

松本和明

地域志向教育研究とは

平成 28 年 3 月 長岡大学地（知）の拠点整備事業推進本部

長岡大学の「長岡地域＜創造人材＞に関する調査研究」は、平成 25 年 9 月に、文部科学省の「地（知）の拠点整備事業」＝大学 C O C 事業（平成 25 ～ 29 年度）に認定されました。

＜地域志向教育研究＞は、この事業の 1 つであり、次のような内容・特徴を持っています。

- a 目的・・・地域（新潟・長岡地域）課題解決をめざして、地域課題の教育研究に取組む地域志向の大学教員を増やすこと。
- b 対象・・・教育・研究・社会貢献を地域志向に改革しようとする本学専任教員とする。
- c 進め方・・・平成 25 年 9 月に＜長岡大学「地域志向教育研究」の推進について＞を定めて、次の方針・ルールで実施しています。
 - ・毎年 5 月に地域志向教育研究の公募を行い、公正な審査を経て採否を決定する。
 - ・審査は、取組内容の有効性（地域課題との関連）、取組期間（年度末までに成果をあげられるか。支給契約は単年度とする）、推進体制と経費（体制、費用面で円滑に推進できるか）の 3 点で行う。
 - ・なるべく多くの教員の取組みをめざすが、毎年、概ね 5 名・件以上の教育研究を行う。
 - ・教育研究経費は長岡大学の規定に基づいて運用する。予算は 50 万円／1 件程度とする。
 - ・当該年度末には、報告者を提出し、成果報告を行うこと。

平成27年度の長岡大学地域志向教育研究テーマ一覧

☆平成 27 年度に実施された地域志向教育研究のテーマの一覧は次の通りです。

教員名	研究課題
西俣 先子	新潟県の中小・地域金融機関による持続可能な社会の形成に向けた金融行動の現状と問題点、県内企業の環境金融活用現状を探るための調査（継続）
松本 和明	地域企業の経営発展と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-（継続）
中村 大輔	長岡市域の製造業における管理会計システムの普及に関する研究
権 五景	中越地域製造業の企業系譜と技術系譜作りから見えてくるもの（継続）
児嶋 俊郎	新潟における戦争の記憶（継続）
原田 誠司	地域産業界が求める若者人材ニーズ等に関する基礎調査
山川 智子	地域の『温泉』の特色と魅力、および地域資源としての活用方向

☆本ブックレットは平成 27 年度＜地域志向教育研究＞の成果をまとめたものであります。

平成 27 年度地域志向教育研究発表会は、平成 28 年 3 月 2 日(水)に開催されました。

平成 27 年度 地域志向教育研究報告書
地域企業の経営発展と成長および企業者活動の研究
—桜井督三と北越製紙の経営再建—

・・・目 次・・・

はしがき	1
I 電力業界での足跡と製紙業界への転身	1
II 北越製紙への入社と経営再建の着手	2
III 日本能率協会による経営診断および再建計画の策定と実行	7
IV 方向性の明確化と多角化・多品種化の推進	13
V 地域・社会貢献活動—長岡高等学校同窓会長として—	15
小括	16

地域企業の経営発展と成長および企業者活動の研究

－桜井督三と北越製紙の経営再建－

長岡大学教授 松本 和明

はしがき

本研究の課題は、昨年度に引き続き、北越製紙株式会社（現・北越紀州製紙）の第7代社長を務めた桜井督三の足跡と事績を吟味・考察することである。

本稿では、桜井の終戦直後の日本発送電のリーダーとしての活動と製紙業界への転身のプロセスをひとつおりふりかえったうえで、1957（昭和32）年に北越製紙へ入社して以降、業績が極度に悪化していた同社の経営再建をいかに推進したのかについて、長岡地域内外から広く史料を収集して、立ち入って考究することとした。

北越製紙の史実に関しては、特に断らない限り、同社が1977年に発行した『北越製紙70年史』、2007年に発行した『北越製紙百年史』（同書は筆者が分担執筆を担当）に依拠している。

I 電力業界での足跡と製紙業界への転身

桜井は、日本発送電の総務理事および副総裁（1949年7月15日就任）として、同社の労働組合はもとより、同社の組合および9配電会社の組合とで結成された日本電気産業労働組合（電産）と対峙し、いわゆる「電産争議」への対応や賃金体系の確立に尽瘁した。これに関連して、電気事業経営者会議（48年8月発足）の事務局長も務めている。

この間、1949年3月から翌50年4月に中央労働委員会（46年に労働基準法の施行により創設、労使関係の調整にあたる）の第三期使用者代表委員、49年4月から51年4月に日本経営者団体連盟（48年4月設立）の常任理事も歴任した。

日本発送電にとって最大の課題は、電気事業再編成への対応であった。日本発送電は、公共性の堅持と電力の安定供給のために発送配電一貫経営・全国1会社・間接的国家管理の継続を掲げ、桜井も強く主張した。しかし、GHQや電気事業再編成委員会を主導した松永安左エ門が立脚する地域分割・民営化方針と激しく対立した。GHQの強い意向を受け、対応に苦慮した吉田茂内閣は、1950（昭和25）年9月13日に大西英一総裁と桜井を事実上更迭した。

これをもって電力業界との縁が切れたわけではなく、大西の後任の総裁となった小坂順造が主導して原子力の調査・研究を目的に1952年に創設された電力経済研究所の理事に就任している。

いわば詰め腹を切らされた桜井に救いの手を差し伸べたのは、苫小牧製紙（後の王子製紙）社長であり、新潟県立長岡中学校（現・長岡高等学校）で4年先輩の中島慶次である。桜井は、中島の追想録のなかで次のように述べている（「中島さんの温情」中島慶次追悼録刊行会発行『中島慶次氏を偲ぶ』1976年）。

【史料 I】

昭和二十五年、私が日本発送電を辞めざるを得なくなりました。というのは、電力再編成に絶対反対を押し通した私が、GHQの至上命令で辞めたのですが、中島さんにその辺の事情を申し上げたことはない。

その私に救いの手を伸べてくれたのが、中島さんであった。「東京の都心部へ出てくると、椅子に

困るであろう。王子製紙の監査役室に椅子を一つ置く。そこから必要の電話を下さい」という話である。実際は、私は、王子の監査役室の椅子に腰をおろしたことは一度もない。しかし、中島さんの心遣いは身に沁みて感じた。

「今の電力業界で、真っ向から松永安左衛門に反抗しては、とても浮かぶ瀬はあるまい。役不足ではあろうが、紙パルプ連合に来て、理事長をやってくれ」と中島さんに言われた。私は中島さんに言われたら仕方がないと覚悟した。本当は私は、生産業であれ、流通業であれ、団体の取り纏めには手こずった経験がある。その私であるが、中島さんのお手伝いならやむを得ず、と覚悟したのであります。

1951(昭和26)年11月に、桜井は紙パルプ連合の理事長となった(会長・副会長に次ぐ職位)。会長は前年8月から中島が務めており、その前任が田村文吉であった。紙パルプ連合では、輸出振興や木材の安定確保などに取り組んだ。翌52年9月には日本紙類輸出組合が創設され、桜井は理事に名を連ねた。

1954(昭和29)年9月に、電源開発株式会社の理事に転じた。同年には小坂順造が第2代総裁に就任している。同社は、1952年に電源開発促進法に基づき政府と9電力会社の出資により設立された。旧日本発送電の人材や技術・設備を有効活用して各社へ電力を安定供給することが目指された。56年9月までの在任中には、佐久間ダム・発電所が運用開始され、桜井の故郷に近い奥只見や田子倉・黒又川ダム・発電所の建設が進められている。

II 北越製紙への入社と経営再建の着手

桜井は、1957(昭和32)年3月に、北越製紙に顧問として入社することとなった。これに関して、桜井は以下のように述べている(「中島さんの温情」)。

【史料Ⅱ－ⅰ】

そのあとで北越製紙をお預りしました。それも中島さんからで、「君、北越製紙を見てくれ」とのお話です。即座にお断り致しました。そのとき中島さんは「そんな事を言っても田村さんは承知なさるまいよ」とのことでありました。中島さんは先輩を尊重される、無条件に尊重される。その考え方に私は打たれましたが、異存はありました。ところが、結局は北越製紙を見ることになり、今はその社員諸君に限りない愛情を持つことになりました。

これをふまえて、当該期の北越製紙の経営状況についてやや立ち入って叙述してみたい。

1950年の朝鮮戦争勃発に伴う特需や翌51年の価格・配給統制の解除により、「三白(=セメント・砂糖・紙)景気」と称されたように、経営環境は急速に好転し、業績は顕著に向上した。これと前後して、長岡・新潟・市川工場での抄紙機の新増設や設備の拡充を進めた。これらの投資は増資のみならず社債の発行や借入金により充てられた。その後、51年の休戦会談開始以降は市況の下落により業績は下降し、財務状況は悪化した。また、この間の従業員の増加も収益を圧迫した。54年秋以降「神武景気」が招来したものの、同年には主力代理店の博進社と大倉洋紙店が経営不振に陥り、不良債権が発生した。55年4月期決算は、貸倒償却金を1億750万2,000円計上したため2億5,125万円2,000円の純損失となり、無配に転落した。翌56年12月には、社長の田村文之助が会長に退き、会長の文吉が社長に復帰した。しかし、文吉は経営再建に向けての成案を持ち合わせておらず、業績の低迷が続いた。1957年1月に長岡工場管理課長から本社勤労部次長となった布施津三(後に社長・会長)に対して、文吉は「会社をよくしたのは私だ。また、このようにしたのも私の責任だ。立派に再建しなければ死んでも死にきれない」と述べる一方で、「俺には人員削減はできない」と心情を吐露したという(長谷川正一『続 洋紙業を築いた人々』紙の博物館、1990年)。

文吉は再建の担い手として、桜井に白羽の矢を立てた。文吉は、長岡中学校と東京高等商業学校の後輩である中島慶次に協力を依頼し、ともに桜井を説得した。これにおいては、前述の桜井の電源開発理事への起用を将来の総裁就任含みで進めた田中角栄も理解を示し、側面から支援した（『北越製紙百年史』）。

これに対し、桜井は関係者から北越製紙の窮状を聞き取っており、入社へは難色を示したものの、最終的には応諾し、1957年6月の定時株主総会で取締役を選任され、副社長に就任することとなった。これにあたり、桜井は、翌7月15日に発行された社内報の『北越ニュース』第28号に挨拶文を寄せている（北越紀州製紙株式会社所蔵）。このなかで、第一義に収益の確保の必要性を強調しており、注目すべきである。

【史料Ⅱ－ii】

入社のごあいさつ

副社長 桜井督三

社員皆様には、いずれ追々直接拝見してお話いたす機会を持ちたいと存じますが、なかなか一度には参らないので、今回は北越ニュースの紙面を借りて、ごあいさつ申し上げます。

私が、北越製紙と申す会社の存在を承知したのは、明治四十四年ころ、長岡中学の生徒として、長岡の工場を見学したときに始まります。

たまたま、文之助会長と中学同級生であったこと、現社長は同郷同学の大先輩であり、しかも、かつて私が紙パルプ連合の理事長を勤めた当時の同連合会長であられたこと、その他この会社とは何か因縁深いものがあります。

このような会社の、第一百回株主総会で、取締役に選任され、その日の取締役会で副社長に互選されたことは、誠に不思議な機縁と存じますが、それにしても、会社五十年の歴史、一万六千人の株主、三十六億円の債権者、三千有余の社員各位のことを考えますと、必ずしも上乘とばかりは言い切れぬ会社の現状、及び極端に且つ急速に迫り来たった現在の非常経済事態にかんがみて、責任の重圧を身に染みて感ぜざるを得ません。

私としては、潔らかな人格、高い識見と深い経験を持つ社長の統率下に、練達な同僚各位の指導と、需要者、社員、大方各位の、ご援助を被りつつ誤りなきを期したいと念願する次第であります。同時に、事業上押し進むべきは進め、改むべきは改めて、日本産業の一翼をになう重要産業中の一企業として、最も堅実な発展を期したいと希求する者であります。

とらわれない主張を以てする、腹蔵のない意見の交換から、おそらく良い方針、良い結果がもたらされると私は思う。目標は何かと言えば、まず儲けることである。儲からねば借金が返せない。配当もできない。資金も集らないし社員の処遇も向上しない。すなわち、目標は、まず儲けるという一点に集約される。この観点に立って、私は三千有余の社員各位の一員として歩きたい。

歩調を乱すことなく、三千一丸となって行く所、荊棘も開かれ、峻嶮も越え得ると確信します。

桜井は、事務担当として、技術以外の管理部門全般を担当することとなった（技術担当副社長は小林宗作）。桜井は、経営改善に向けて、就任直後から社内各部門と積極的に意見交換をおこない、1957年11月に「北越製紙再建方策案」を作成し、社長の文吉から了解を得た。その骨子は、「自己資本と負債の比率を改善して資本構成を適正化し、従業員には公務員給与の水準をやや上回る待遇を維持しつつ、いかなる場合でも配当一割以上を確保できる会社となること」（『北越製紙70年史』189頁）であった。

これをふまえて、翌12月20日には、桜井を委員長として経営合理化委員会が創設された。同委員会は「社長の諮問機関として、当面ならびに将来における当社経営の在り方を検討し、その合理化のために応急および恒急対策を樹立し、社長に具申する」（令達第410号）もので、委員には副社長の

小林と常務取締役の元村敏夫・高橋芳三・内山誠一、事務長に調査課長兼企画課長の坪井敬が任ぜられた(北越製紙株式会社パルプ工場『工場弘報』第15号、1958年1月16日、北越紀州製紙株式会社所蔵)。主要課題として、①人心の刷新と士気の高揚、②収益性の向上、③生産設備の改善、④自己資金のねん出を掲げた。その成案は取締役会での決定を経て、順次実行に移された。

1958年2月に、新潟地区の3事業所(新潟支社・新潟工場・パルプ工場)を新たに新潟工場として統合し、製造第一部・製造第二部および総務・業務・原木・管理・施設の7部25課2所(付属新潟診療所・新潟鋳業所)とした。工場長兼管理部長に前年取締役役に選任された岡田羈王、工場長代理兼原木部長に遠山芳夫が就任した(『北越ニュース』第35号、1958年3月15日)。

新潟地区の再編成とともに、人員削減にも着手した。58年2月に、社員436名・臨時作業員154名の削減を労働組合へ提案した。組合側の反発は激しく、4月には4回の24時間ストを決行した。これに対し、桜井が先頭に立って粘り強く交渉を重ねた結果、4月25日に社員447名(社員全体の14.2%)・臨時作業員154名(臨時作業員全体の59.2%)を希望退職することで妥結した。また、新たな労働協約を締結し、停年を60歳から男性55歳・女性47歳へ変更した。

翌5月5日に、以下のような「従業員の皆様に御願い」と題する社長名での要請文が発せられている(北越製紙株式会社新潟工場『工場弘報』第24号、1958年5月9日、北越紀州製紙株式会社所蔵)。

【史料Ⅱ－iii】

この度会社の根本的建直し問題の中の一つとして、高年の方を始めとし多数の従業員の方々に御勇退を御願ひすることになり、多年手をつないできた方々とお別れすることになりました。この間、組合の各位と色々面倒なお話を願ひ、従業員の皆様にも非常な心配を掛け又御得意先や世間にも迷惑を及ぼした事は誠に相済まなかつたと思つております。労使の誠意と努力のお陰でこの上一步行き過ぎれば会社として取返しのつかぬところまでいつたであろう事態を未然に解決し得たことは不幸中の幸とも申すべきですが、御勇退された方々に対しては勿論、昼夜を分たず問題解決に努力された方々に対して深く厚く感謝の意を表すると共に会社将来の安泰と発展を祈念しつゝ御勇退された方々と会社更生のため踏み切つて下さつた従業員皆様方の期待と信頼に応えるべく私共は重大な決意を以つて経営の刷新を期し併せて最善の努力を致す所存であります。唯何分経済界一般就中紙パルプの業界の現状は甚だ不振であつて俄かに市況の回復によつて業績の好転を望むことは困難の状態にあります。従つて今あるが儘の不景気の状況下に於て会社がたち行ける方途を見出し、これを実行することが絶対必要であります即ち私は左記の各件に関し役員従業員上下一体となり渾身の努力を続けるならば一兩年の内には必ず吾々の念願は達成されるものと思ひます。

1. 経費の節約と徹底した無駄の排除
2. 原木費の切下げ
3. 機械能率の増進
4. 諸設備の改修
5. 製造販売に於ける絶えざる創意工夫

以上が現に当面している問題であり、既に実行に移しつゝあるものもあります。これがためにこの際お互が自分の在方を見直して心気一転管理事業場、工場、山林現場と各々職場は違つても、その何れもが職責をつくし、その力を結集してこの困難を切り拓くための努力を致す必要があります。恐らくはこの誠意さえあれば如何なる不景気も切り抜けて明るい会社の将来を見ることができると思ひます。

皆さんに切に御願ひ申上げる次第であります。

遊休資産の処分として、旧新潟支社の土地・建物を北越銀行、55年に閉鎖された戸田工場の敷地を田辺製薬(現・田辺三菱製薬)へ売却した。また、本社機能が長岡本社と東京支社で分かれていたが東京に一本化することとした。登記上の本社(本店)は長岡に残し、新たに長岡事務所を設置した。

旧本社の土地・建物は58年9月に北越銀行へ売却した。

一方で、新潟工場の一・五号抄紙機、長岡工場の一・三号抄紙機、市川工場の一・号抄紙機の改造を決定した。投資額は2億5,000万円と多額であったが、生産性の向上により1日29トンの洋紙の増産が可能となり、半期8,000万円の増益となると見込まれた(『北越ニュース』第36号、1958年4月15日)。未来志向の意思決定であったといえる。

1958年4月期決算は、市況の悪化と販売量の減少および原材料費の高騰のために、4億8,036万1千円の当期純損失を計上し、繰越利益剰余金と別途積立金を繰り入れて補填した。もとより無配に転落した。同年6月の定時株主総会の前日の24日の取締役会で桜井の社長昇格と文吉が会長、会長の田村文之助と副社長の小林宗作が相談役となることを決定した。桜井は次のようなメッセージを發した。品質の安定による収益の向上と社内外の関係者間のコミュニケーションの緊密化、さらに経営ないし企業体質の抜本的な変革を強調しており、督三のスタンスを明確に示すものといえ、注目に値する(北越紀州製紙株式会社所蔵)。

【史料Ⅱ-iv】

品質の安定をのぞむ一就任の挨拶

社長 桜井督三

此度、一部取締役の役職の変更が行われ田村社長が取締役会長に、田村文之助会長と小林副社長が取締役として相談役を兼ねて常勤し、私が代表取締役社長に就任することに相成りました。御承知と存じますが、私は電力会社の事務屋として育ち、其の間偶々昭和二十六年から二十九年に亘る約三年間紙・パルプ連合の理事長の職にありましたが、元来パルプ、紙産業には経験の薄い者であります。したがって、私はパルプ、製紙産業の機微に属することには、詳しい智識の持ち合わせが無いものであります。

先日、新潟の工場ニュースにも書いた通り、紙の設備、紙の商売等々一切、詳しいことはわからない者であります。

是等のことが判らないと云うことは、是等のことに精通した人々を信頼して仕事をして行くほかはないと云うことであります。

些か自惚れが過ぎるかもしれないとは思いますが私は今迄の経験から多少は人間に対する鑑識眼をもっているつもりであります。

貧しい乍らもその鑑識眼をもって、出来る限り公平を期することを念願しつつ判断したら、仕事を委せ得る人の識別をある程度は出来ると思います。又、若し私が恣しいまゝの態度をとらなかつたら、或は私に助言を与えて呉れる人もあるだらうと予期します。それらの助言に大きく期待しますが、仮令、助言があつてもなくても、最后的には自らの判断で、ものごとを決定して行かねばならないものと覚悟はしています。私は、今更ら紙・パルプ産業の不況とか、当社の現在置かれている難局とかを皆様に説明しようとは思いません。従つて抽象的に、全従業員の理解を希うとか、全員の一致協力が望ましいとか、そんな云ひ方も此の際は致しません。

紙・パルプ産業全体も、当社の状態も、甚だよろしくないことは、とつくに皆様が御承知のことと存するからであります。

要するに北越製紙と申す企業が、此の世の中に存続し得て、株主に適当な配当をし、銀行と云う名の金融機関を通して企業の設備資金を貸して下さった大衆預金者に金利を支払い、而して社長を含めての従業員に、生活するに足るサラリーを支払い得るか否かは、北越製紙と云う企業が、如何に大方需用者に貢献出来るかと云う一点にかかっているものと私は確信します。大方需用者に良い品物を安く供給することが出来たら北越製紙の存続が許され、それが出来なければ北越製紙は消えてなくなるものと思わねばなりません。

此処に私共は北越製紙と云う企業の社会的存在価値を認め、そのような北越製紙であることによつて吾等一同も給料を貰い、株主にも、銀行預金者にも適正利潤を支払い得るものと考えねばならぬと私は思います。

そこで私が云い度いことは、全従業員の理解とか、全員一致の協力とか云う辞でなくて、もっと具体的に次のように申し度いのであります。

私はまづ第一に良いパルプ、少く共品質の安定したパルプを造つて貰い度いのであります。

第二にはパルプの品質が良くなり、少くともその品質の安定したならば、それを原料にして出来て来る紙の品質が良くなり、少く共安定した品質の紙を作つて貰い度いのであります。

製品の品質が良くなり、安定した品質の製品が出来たなら、営業担当者は、製品の品質がバラツクから売れ難いと言ふ言い訳は出来ない筈であります。紙の需用全体が急に下つたり、紙全体の生産が需要を上廻つたりした場合には例外があり得ますが、その場合でも製品がバラツク為に売れないと云う口実は通用致しません。況んや北越製紙の生産するパルプが、洋紙が、板紙が、ファイバーが、テックスが、他社製品を凌駕する品質を具へていたならば、そうしてそれが適当な価格を以て販売し得る原価を保ち得たならば絶対に売れる筈であります。このようにして製品が売りつくせる限り、経理面には販売代金が入ります。販売代金が入る以上、原木其他薬品、動力、填料等々副資材も入手出来る筈であります。勿論此の場合も、製品価格が工場原価や関連費を下廻る場合もあり得ますので一概には断定できませんが—そうして此のような時は又別途に金融の道や原価切下げの道も考えねばなりませんが一兎に角、一応製品が売りつくせたら経理としては必要な人件費、物件費、金利を支弁すると云う建て前をとるべきであります。

かくして山林部、資材部は工場の必要とする原料、副原料資材を供給出来る体勢をととのえることが可能となりましょう。

是は一応企業として存続し得る安定した循環の姿であり、或は今迄の北越製紙にあつたかも知れない悪循環の打ち切りを意味します。

此の姿は云うは易く、それを実現する為には充分の工夫も必要であり、苦勞も伴うでしょう。

然し此のような循環なくしては北越は立ち行かない。お互の給料も満足に貰えないのであります。此のことをお互に銘記したいのであります。出発点は良いパルプ、品質の安定したパルプの生産であり、それを原料とする良い紙、品質の安定した紙の生産であります。その為の技術の練磨、技能の向上が必要であります。林業部の現場はその為に必要な時期に、必要な分量の適木を工場へ供給してやることを要請されます。

このような具体的な要請こそ、今の北越製紙にとって必要と思います。

此のような操業が行はれる為には選練された技術、能率的な作業、経費の節約と無駄の排除、原木費及びそれに関聯する造材搬出、輸送、土場管理費の切下げ、機械能率の改善等々、種々な要因を積み重ねる必要があります。

特に時間的な空費を避けること、即ちああでもない、こうでもないと思案ばかりしていて、さつぱり実行の伴わない為の時間の損失を避けることをみんなで注意する必要があります。

私は、会社と運命を共にし、従業員の一員として、皆様と死活を共にする決心をしました。

勿論、経営者としての立場、経営責任を直接分担する管理職としての立場、労働組合員たる従業員としての立場等、夫れ夫れの立場に従ひ、又その時々々の状況によつて意見の岐れることも亦あることでしょう。然しそれはその場その場の実情によつてお互に解決の方途を見出す努力を為すべきであり、又解決して行かねばならぬと存じます。

私は個人桜井の立場から離れてみんなの為の、みんなの援助と協力を要請します。

なお、私は六月二十五日株主総会の席上で株主各位に次の二項をお約束しました。これは公開の席でお約束申し上げた私の信條であります。そのことを付け加えまして私の就任の挨拶を終り度いと存じます。その節株主にお約束致しましたことの一つは『私はワンマンにはならない』と云うことであります。

私は社業運営の上で独善に陥り度くないのであります。経験の深い会長を始め先輩各位の御指導を

仰ぐことは勿論ですが、必ず担当の責任者の意見を聞いた上で適当な方向を見出して行き度いと思うのであります。勿論、最終的には私の判断、私の責任に於て総べてを決定し、従って稟議の決裁も私が致しますが、努めて独善に陥らぬ心構えを以て臨む考えであります。お約束致した第二は『私は社用族にはなりません』と云うことであります。

これはまことに簡単なことでありまして私の個人的利益の為に会社の名も、会社の金も利用は致さないと云うことであります。

私は此の二点だけは守り抜く決心をしております。同時に会社内部に潤いを失わぬようにも心懸け度いと存じます。

一両年后にみんなで喜び合う日を持ち度いと念願して止みません。(おわり)

昭和三十三年七月七日

従業員各位に

Ⅲ 日本能率協会による経営診断および再建計画の策定と実行

1958年10月期と翌59年4月期は赤字決算が続いた。同年10月決算は7,090万2千円の黒字に転換したものの、無配は継続を余儀なくされた。桜井は、本格的な経営再建のためには、企業体質を客観的に分析して社内で共有する必要性を強く認識し、当時の社団法人日本能率協会へ経営診断を依頼することとした。59年11月から翌60年2月にかけて、同協会のコンサルタントの石川由己と太田実が役員をはじめ本社・各工場・林業部各出張所・研究所の管理職および労働組合執行委員長・中央執行委員・各支部長と面接調査並びに経営資料の分析と同業他社との比較調査をおこなった。その結果は順次トップ・ミドルマネジメント層に報告され、『北越ニュース』の臨時増刊号として60年2月26日に発表された。タイトルは「3,000人の生きる途」であった。冒頭の桜井のコメントは次のとおりである。

【史料Ⅲ－i】

再建のための経営方針

取締役社長 桜井督三

能率協会の経営診断の結果の報告をうけたまわった。そのことをも勘案して所信をのべたい。

現在の紙パルプ産業の情勢は真に容易ならざるものがある。すなわち、一方には宿命的な原木資源の圧迫と価格の高騰があり、他方には製品の生産過剰と大幅な値下りが現実に現われつつあることである。加えて貿易の自由化による影響は、当然、まずパルプ、ひいては紙にも大きく響いてくることは明らかである。このような情勢下において、紙パルプ産業の競争激化は必至であり、当社がこの荒波のなかで生きてゆくためには、抜本的な対策を樹てなければならない客観情勢にきている。

株主や銀行筋の信用を回復するためにも、当面まず黒字決算の維持はぜひとも確保してゆかねばならない。しかし、前述のような情勢下においては、少々の黒字はたちまち赤字となる危険性をもっていることを十分認識し、長い将来にわたって、当社が安泰に繁栄してゆくためにはいかなる荒波にも耐え得る事業内容の充実を指向せねばならない。

年頭において、決意を新たににして一九六〇年を発足したのであるが、その裏づけとして具体的な施策はつぎつぎと実行してゆく覚悟であり、すでに一部は準備に移されつつある。

根本的な方針としては経営の体質を改善すると同時に、運用改善をはかつてゆく心算である。すなわち現在の仕事のやり方では経営は成り立ちにくいので、積極的に有利な仕事の拡大をはかつてゆく。すでに原木面では検討もすすめられているが、必要によつてはさらに強力なスタッフ組織の活用により、機能的に従来の慣習を打破してゆくような方法も考えなければならぬ。

第一に、自己の仕事は何か、もつと有効な仕事は何か、ということを根本的に考えなおしてゆく必

要がある。無駄な仕事はできるだけ排除して、今後の収益に積極的につながる方向の転換をはかつてゆくべきである。なお、これと並行して、人事の質と量の両面の効率配置と適正化を実行する。例えば従来の仕事の早急な転換が可能な事業場においては、有益と考えられるものに切りかえてコストの低減をはかる。機構については、改革した方がよいと考えられるならば、改革することは当然であるが、それよりもまずよいと結論が出たことはどんどん実施しなければならないであろう。

当然、すべての機構を構成する各人の強烈な自覚とその行動化を期待する。要するに全社員が儲ける仕事に熱意を注ぐことが大前提である。

診断結果として、欠陥ないし問題点として指摘されたのは7項目であった。

- 一、不明確な方針
- 二、重大事態の認識不足
- 三、体質の最大欠陥は事業規模に比して人数が多いことである
- 四、関連作業組や会社にたいして応揚すぎる
- 五、拙劣な計数管理
- 六、組織に対する考え方はきわめて幼稚である
- 七、拙劣な人事管理

一の「不明確な方針」には、続いて「革新的な再建方針が、郷愁と懐古の惰性のために、うちだされていない」とある。具体的な言及は、以下のとおりである。

【史料Ⅲ－ii】

当社には古い北越的な習慣と惰性にもとづく考え方が支配し、それが経営を改善するブレーキになつてきた。

また、各人の心の中では、単なる郷愁と懐古から脱して、再建に進もうと考える心の斗いがあり、人個人によつてこの比重は違つていても、マンネリズムに陥っている傾向が非常につよい。このことは、個々に面接した人々の言葉のなかに、また形に現われている資料のなかにも随所に見うけられる。

二の「重大事態の認識不足」には、続いて「事態の歴史的説明と責任の所在などが主として問題にされ、積極的な再建策に乏しい。誰かが何とかしてくれる、と思つている」とある。具体的な言及は、次のとおりである。

【史料Ⅲ－iii】

事態の認識が不十分なため、各人が現在、何をやるべきかを真剣に考えていない。北越製紙を形成する人々の姿は、あたかも荒波のなかで、大小穴だらけになつて沈みゆく船のなかで、各人がじつとして、なにもしていない状態に似ている。

この立場になつてさえ、あの穴をあけたのは誰が悪かつた、また穴を防ぐのはあの人の責任であるとかいうことをいつている。

多くの人々に接し、種々意見を尋ねたが、一致して歴史の説明は非常に上手であつた。しかし、具体的に今日からどのように転換するということになると、具体案に非常に乏しかつた。

続いて、三では「北越が全盛のときは原木の値段が半分で、紙は約倍の値段で売れた。このようなときは、どのようなやり方でも、一応みんなが生活することができた。しかし、現状は元のようなことをしていたのでは生活できない」、「人員整理を過去に行つたのであるが、引き合う仕事を十分に考

慮した結果の人員縮少ではなかった。不徹底であった」、四では原木、原料、製品の運搬、保険等の関係会社に関して「現状では外部関連会社との関係を反省する必要がある」、五では「日常管理の過去計算ではなく、いままでと違う行動をとった場合に効果が上るか否か、向上の決定のために必要な計算をすることである」、また、七は人事考課と昇格昇給の課題が述べられている。

六の「組織に対する考え方は極めて幼稚である」には、続いて「職制の内容は表現が悪い。各課はバラバラで統制力と企画性に乏しい」とある。具体的な言及は、以下のとおりであった。

【史料Ⅲ－iv】

仕事本位に動いていない。非常にセクト主義で、縦の命令系統だけで動くという観念がつよく、仕事本位で動いていない。従来の実態は、古い順、観念的な、えらい者順に並べて、あとで命令系統で権威づけをし、組織づくりをし、仕事をバク然と与えている、という風で、すべて仕事本位という考えが徹底していない。

まず企業があり、その目的を達成するための手段としての仕事が生れ、それを運営するために便利のために、財務部、業務部、あるいは林業部等の組織が生れ、その仕事をするために必要な人間を集める、これが正常な考え方であるのに、肝心な仕事の構造が一番あとになっている。そのために、無闇に人が多く、しかも無駄な仕事が多くなり、セクトを作ってしまう。

職制の内容表現がまずく、何をなすべきなのか明確でなく、極端に言えば、何もしなくてよいようになっている。たとえば、北越製紙職制規定として、本社部長は部業務を掌握し、所管業務に関し、各事業場長を機能的に指導する。所長は、所の責任者として、所管業務を掌理する。課長は所属上長の下にあつて、所管業務を処理する。係長、主任および課長補佐は所属上長の下にあつて、担当業務を処理する、等の表現になつていて、具体的に、何をしているのかわからない。

(中略)

各自、各部、各事業場、本社関係等の横の機能がよく動いておらず、バラバラで統制力に欠け、全社的視野にたつた場合の企画性に乏しく、無駄なことをしているが、大事な仕事をしていない。(以下略)

続いて、経営再建のための施策として7項目が指摘されている。

- (A) 方針の徹底
- (B) 事業規模の拡大
- (C) 人員配置の再検討
- (D) 経営組織の運用改善
- (E) 本社工場管理業務を新しい構想でくみ直す
- (F) 計数管理制度の全面的改善
- (G) 人事管理の改善

(A)の「方針の徹底」には、「方針と施策の一致、年頭の辞、事態の認識」が示されている。具体的な言及は、次のとおりである。

【史料Ⅲ－v】

今後は方針を明確に打出し、しかも実行がそれに伴わなければならぬ。例えば、年頭の辞における方針に示されたことは実行されなければならない。黒字決算の維持と、それをこの外部情勢(国際貿易の自由化に伴うパルプ、紙への圧迫、上質紙制限、操短等の問題、他社の設備稼働による需給のバランス、それに伴う値下りその他)が、さらに困難になつてきたとき、それを乗り切れるような強

力な施策が望まれる。また、長期計画、人事管理の改善、等次々と実行されなければならない。また、事態の認識が不十分なため、転換の必要性が浸透しないので、この点を認識させることが必要である。

(B)の「事業規模の拡大」では、「林業、土場作業、下請工事、増設等について再検討」について言及されている。その主要部分を示しておきたい。

【史料Ⅲ－vi】

現状のままでは三千人は喰えない。いまのような考え方や、いまのような仕事のやり方では生きていくことはできない。あるいは当面考えられている新上質マシンおよび、その他の増設や改良工事が銀行の融資を受けて実現したとしても、なお生きていくことは難しい。

現状で考えねばならぬことは、早急に“如何にして収入を増やし支出を減らすか”ということである。三千人が現状のもとに、すなわち主として紙パルプに依存して何とか収入を増やそうとしているが、それは無理である。あまりにも多くの人、しかも数十年もやつてきたようなことにさらに多くの労力と人員を投入して考えても、あまり効果は期待できない。すなわち労多く引合つていかない。収入の増える仕事を別に得る方法を考え出さねばならない。それには従来の因習的な考え方を捨てて新たに林業、土場作業、その他考えられる、ありとあらゆる分野に対し、なるべく資金を必要としないう方法で事業規模を拡大し、収入を早期に計らなければならない。

(C)の「人員配置の再検討」は、以下のとおりである。

【史料Ⅲ－vii】

すべての物、設備、資金等が有効に使われねばならない事は当然であるが、従来のような人間のまづい生かし方をやめて、これを有効に使用せねばならない。それにはつぎのような組織と仕事の関係を理解していく必要がある。すべての問題は仕事本位に考え、しかも仕事は企業の収益性につながっていないなければならない。

さきに人員の整理が行われたがその後の配転も仕事の性質を十分考えて行つたものでなかつた。今後、さらに機能的に十分考えて、その効果が最大限に発揮されるような方向に進まねばならぬ。

(中略)

単に伝声管的な役目を果していたり、引き合わぬ仕事をしてきた部署は仕事を止め、また従来の職制の枠があるため機動的に十分その効力を発揮できなかったものに対しては、管理職も含め、総合して工場長スタッフあるいは社長スタッフ(名称は調査役など)などにして、その機能を生かし、現状の赤字経営を克服し、将来三千人が食つていけるような態勢にもつてゆくべきである。

(D)の「経営組織の運用改善」は、「組織訓練、管理職のマネージメントガイド、管理規定の作成」について述べられている。主要箇所は、次のとおりである。

【史料Ⅲ－viii】

従来、北越においては命令系統図というものがあつて社長以下すべての命令が縦わりに上部から下部へと流れて、仕事がうまくいくものと考えられ、タテの強力なセクト的な考えができ上つていた。

しかも、実際には、仕事は有機的に横につながりをもつて流れている場合が多く、タテわりの考え方で万事が上部からの命令系統で一々うごいていると、全体の統制力と企画性に欠けてくることになる。

元来、経営は収支が償うように必要な仕事があり、その仕事に必要なために組織ができ、つぎにそ

の組織のなかで仕事をうまく動かすのに必要最少限の人間が集められ、運営されることが常道である。要は仕事本位の考え方が大切で、仕事の構造、仕事の流れがスムーズに流れているか否かということが大切である。

元来、各部各課の管理職の仕事はタテわりの各々の部課の仕事ではなく、各部課の調整機能の役目が大きいのであるが、北越では、とくにこのことがうまく行われておらず、セクト的であった。

そこで、この問題を解決するためにスタッフとして仕事を与え、従来の職制と協力援助を保ちながら仕事をするグループが提案されている。

全社的に、あるいは工場内として有機的なつながりを必要とするようなテーマを、スタッフの一部グループ、大体三人以内に担当させ、仕事のフローシートを考え、各部課の調整をどのように発展させていくかを考えさせ、一応軌道に乗った後は、そのフォローアップを担当者は定めて継続してやっていく。そうすれば、必要な仕事が割合によく運営されていくことになる。

そしてこの人間の仕事について果す役割を書いたものが管理規定となる。間違えたり忘れたりすることがないならば、無理に成文化する必要はない。時間も、紙も、労力もムダになるからである。

また成文化してあつても、その意味はほんのメモ程度、忘れられないメモ程度と考えるべきで、大事なことは仕事そのものであり仕事の流れであることを忘れてはならない。

三千人が現在のような仕事をしていては、もはや食つていけない以上、現在の仕事に見合うよう、できる限り仕事を簡素化し組織を簡略にする。別に収入を増す仕事を開拓するために起業部グループを設ける。この場合は部長はいない。部長級の人はやはり強力なスタッフとして、一人あるいは数人のグループで活動を開始することを提案している。

また工場内でできる収益を増す活動も同様、工場長スタッフが行う。

このほか、社長室スタッフ（名称は調査役）等は従来の仕事の合理的な運営、調整の面に協業援助する。

(E) の「本社工場管理業務を新しい構想でくみ直す」は、以下のとおりであった。

【史料Ⅲ－ix】

目的は従来のように、直接、収益に役立つてこないようなことはやめて、引き合う仕事に組替える必要がある。とくに本社および工場は引き合わぬ数字に埋もれていて、数字が単なるアソビに近いものになつてきている。いれを、いま一度、企業の目的と現在の実態に立脚して反省してみなければならない。

日常管理が、単に“過去はどうであつたか”という歴史の叙述で終るのではいけない。スタッフ部門として大切な仕事は“明日はどのように仕事を変えたらよくなるか、そして収益が増すか、出費が減るか”という企画をやるべきで、過去の仕事は三割くらいにし、七割の力を将来計算にむけ、前向きの仕事に変えるべきである。過去から将来へという形に重点指向をしなくてはならない。

(F) の「計数管理制度の全面的改善」では、「引き合う計数管理の実施」がポイントとして掲げられている。その主要部分を次に示す。

【史料Ⅲ－x】

北越製紙全体の数字の取り扱い方が、数字に溺れて本来の目的から逸脱し、数字を多く使用したり、並べたり、測定することが管理であるような錯覚に落ち込んでいる。何十年も紙を作っているのであるから、パルプ歩留りをよくするには、どの工程では、どのような手の打ち方があるか十分にわかっているのである。問題はその向上のための行動をおこすことであつて、いくらあつたということは決して問題ではない。

外部用の数字、外部牽制のための計数、財務のための数字、本当に技術的にアクションを採るために役立つ計数、検査のための計数、心理刺戟のための計数を混同して使用してはならない。よく考えたうえ、共通に使用できるものはもちろんであるが、十分に検討された上で用いられるべきである。

トップに必要な数字と現場に必要な数字は異なるもので、そのままの数字が伝声管を通るように、トップ返つきぬけることはまずい。

プラスの行動につながるのあるようなものが大事で、大きな労力と経費が使用されても効果の上らないものなら意味がない。

(G)の「人事管理の改善」では、「人事考課の改善、昇給と職位の関連」についてが取り上げられている。主要箇所は、以下のとおりである。

【史料Ⅲ-xi】

従業員の働く意欲が出てくるような人事管理がなされていない。仕事本位の人事がなされておらず古い北越の習慣と郷愁の歴史の中の人事が上部から下部にいたるまでなされている。また人事考課を行つても、その目的が達せられていないし、目的もわかっていない。考課はその人を良くし、会社の利益を増すために行うものであるから、評価の内容は本人が参考にして自分の行動を変えてゆくことができるように十分説明がなされねばならない。係長と班長の間はギャップが大きい。係長は学卒、また技術者が大部分である。班長の意欲は失われ、しかも学卒者にとつても十分な働きができない。人間の年齢の分布、学歴の分布が偏っているため、現状のままであると働くポストがなく、人間関係に支障をきたしている。また、昇進と職位が結びついているために、著しく意欲が阻害されている。そしていたずらに無駄な職位を増して余計な仕事が増えてきて、引き合わない仕事の中に埋れる結果になっている。仕事を目標にするのではなく、職位をめざす傾向が出ている。

宝の山とも考えられる原木部には部長、課長が一名である。そして早や掘りつくされ、他でも何年もやつて既に知り尽くされているような仕事に、まだ何か他にないかと多勢の人がかかつて掘り起している。そして管理職がひしめいている。先の見透し、計画性のない人間の採り方であり人の配置である。

社会情勢、技術の進歩は、十年さき、二十年さきは今のままで大丈夫だという錯覚で人事管理を考えてはならない。また、人員の採用、配置等が、古い文部省令の考え方でなされているために、実際の仕事との関係がちぐはぐになり、個人と能力が十分に発揮されていない。

いま北越に必要なのは行動することであり、利益を追求する生きた企業体であることを十分認識して動くことである。

これらをふまえたうえで、1960(昭和35)年5月1日に、大幅な組織改革を実施した。具体的には、常務会・部長会・工場長会を常設機関として新設し、マネジメント機能を強化すること、業務の改善・合理化や新規事業の企画および各部署の連携を担うべく本社社長室を改組し、各工場に企画調査室を新設してスタッフ機能を強化することなどであった。また、職制規定を新たに制定し、各部課や職位、業務分担および職務権限を明確にした。

これに先立つ同年3月に、桜井は14項目の「改善テーマ」を提起し、関係責任者に対して同年4月末までの具体案の作成を指示した(『北越製紙七十年史』214-215頁)。

- ① 全ての事業場で臨時作業員賃金をゼロ(制度を廃止)、請負作業料金(工場作業員を除く)を1959年度実績の20%減
- ② 新潟工場の原木に関する工場作業費を59年度実績に縮減
- ③ 断截および仕上損紙率を59年度実績の1/2、抄損時間を1/3に減少
- ④ 収益的に最も有利な製品の検討とその営業販売方策

- ⑤ 各事業場で経費（支払運賃を除く）を59年度実績の10%減
- ⑥ 損害保険料を極力圧縮
- ⑦ 原木価格を59年度実績より実質的に10%低下
- ⑧ 二酸化塩素晒設備稼働後のKP（クラフトパルプ）薬品費の予定価格を30%低減
- ⑨ 蒸気費・電力費を59年度実績より10%減
- ⑩ 時間外賃金（深夜勤務手当を除く）を59年度実績より1/2に節減
- ⑪ 原材料および貯蔵品在庫額（原木・藁・自家用パルプおよびファイバー原紙を除く）を59年度実績より1/2以下に圧縮
- ⑫ 原木資金を5億円に圧縮（工場貯材分を除く）
- ⑬ 外注費を1/2以下に圧縮
- ⑭ 現行報告書類の改廃整理による体系簡素化についての実施具体案

各項目には目標値が示され、年間の経費削減総額が8億2,000万円と積算され、厳しいものであった。これらの策定には、布施津三や遠山芳夫、関山芳郎（林業部次長）・高松孝一（新潟工場製造第二部長）・覚張泰三（財務部次長）・吉岡好夫（市川工場事務部長）・深尾栄四郎（参与）・小林泉（新潟工場業務部長）・覚張大二（新潟工場管理部次長）・高野桂一郎（営業部調査役）および清水多助（新潟工場総務部長）・岡安健一（新潟工場施設部次長）・木村勉（購買課長）・遠藤俊一（新潟工場動力課長）・片山健作（新潟工場総務課長）などがあたった。4月までに策定された計画は常務会に諮られ、修正が加えられた後に順次実行されていった。経費節減総額は3億7,000万円となった。

IV 方向性の明確化と多角化・多品種化の推進

1961（昭和36）年6月に、本来あるべき目標とその達成のための基本方針として、2目標・9方針を確立した。具体的には次のとおりである（『北越製紙七十年史』224-225頁）。

【史料Ⅳ-i】

2目標

- (一)、需要者の満足を得られる製品とサービス。
- (二)、会社はいかなる場合も安定し発展して行く企業でなければならない。株主には適正な配当を、債権者には約束の元利払いを、従業員には生活の向上を、取引先には相互寄与を、社会公共には可能な奉仕を。

9方針

- (一)、全従業員は製品を販売するものの意識に徹する。
- (二)、品質重点主義を旨とする。
製品品質の浮動を根絶する。製品品種ごとにトップレベルを目標とする。新しい需要に適合した製品を供給する。
- (三)、従業員一人当たり売上高を年々増加する。
販売金額において販売数量において同業他社に劣らないものとする。
- (四)、技術開発体制を強化する。
- (五)、経営の多角化を図る。
- (六)、ビジネスライクな組織と人の採用方針を確立する。
必要に応じて仕事第一主義の組織を採用してその効率化を図り、職務権限と責任を明確にするとともに信賞必罰を厳にし、旧慣にとらわれず年功主義に偏せず、人事の交流を活発にして適材を適所に任用する。
- (七)、資本構成および株主構成の安定化を図る。

- (八)、労働問題の安定を図る。
労使協議機関を強化、恒常化する。
- (九)、常に将来計画を持つ。

このうち、長岡工場での感光紙と市川工場での白板紙の本格的生産について取り上げる。

長岡工場では、終戦直後から特殊上質紙(感光紙原紙・ケント紙・上質紙)の製造が計画され、1950(昭和25)年6月から工事を開始した。翌51年1月に、需要が縮小していたファイバー製造設備を撤去し、第一号抄紙機としてあらためて新設されるに至った。同機は長岡工場における「洋紙」製造の嚆矢となったのである。

操業開始時には、青写真原紙(感光紙原紙)から着手された。原料調成や薬品配合などの独自の技術を発揮したことにより、他社製品と比べてより高品質の製品を供給でき、市場ないし顧客からは高く評価された。例えば、納入品の品質に極めて厳格であった日本国有鉄道が業者指定で発注するほどであった。その後、1956年7月には、長岡工場に第三号抄紙機が増設されている(『北越ニュース』第18号、1956年8月15日)。

1957年において、一号機による青写真原紙は理研工学工業(現・リコー)向けをはじめ販路は全国に拡大して、国内シェアの40%を占め、「現在の処では最優秀品の評判を受けて」(『北越ニュース』第24号、1957年2月15日)いた。

一号機による青写真原紙が大きな成果をあげたことをふまえて、企業の事務作業の合理化・機械化の進展に伴い需要が拡大していた事務用感光紙に着目し、1960(昭和35)年10月に技術研究所内に長岡塗工試験工場を設置して研究・開発を開始した(『北越ニュース』1961年8月号)。同工場での製品は黒田国光堂(現・コクヨ)を通じて全国販売された。これが高評価を得たために本格的な事業化が企図され、翌61年9月に日本感光紙株式会社を資本金5,000万円で北越製紙と黒田国光堂との折半出資をもって設立した(現・ニッカン)。初代社長には桜井が就き、北越製紙側からは取締役の内山誠一と高橋中、監査役に覚張文平が就任した。原紙は一号機から全量供給された。実務の責任者としての初代工場長には市川工場事務部長などを歴任した山本正吉が就いた。桜井は、同社の経営姿勢について、次のように述べている(株式会社ニッカン発行『ニッカン50年のあゆみ』2011年、12頁)。

【史料Ⅳ－ⅱ】

日感の立社精神

桜井社長

日本感光紙が生まれて初めての決算をするようになり、まずまずの成績を挙げたことは誠に喜ばしいことである。

この機会に、日本感光紙の社員諸君に理解しておいて欲しいことがある。

それはこの会社の趣旨についてである。

一言にして結論を申せば、この会社はコクヨと北越製紙の相互信頼を基盤として生まれた会社であるというに尽きる。

どちらか一方が他を利用しようというような考え方を棄て去って、全く相互貢献、相互援助の精神によって結ばれた果実である。

だから出発点は、双方社長の肚からの話し合いだけの紳士協約で始まり、出資も平等にした。この精神は今後も継続されねばならないものである。この事は日感社員が1日も忘れてはならない立社精神である。

いわゆる「消費革命」の進展により、包装材としての白板紙の需要が増大していた。新潟工場の第七号抄紙機で白板紙を製造していたものの、1959年時点での生産高シェアは第9位・1.8%に止まっていた。また、第1位の大昭和製紙(現・日本製紙)、2位の本州製紙(現・王子製紙)は増産を計画しており、シェアの向上が不可避であった。

大口需要先を擁する東京およびその周辺には白板紙工場がなく、原料の85%を占める古紙の調達にも優位なことから、1960(昭和35)年5月に市川工場への白板紙抄紙機の新設を正式に決定した。総工費は12億円と積算されたが、当該期の利益金の約20倍に相当する大型投資であった。当時の日本勧業銀行から4億円、日本長期信用銀行から1億円、第四銀行から6,000万円、北越銀行から4,000万円、朝日生命保険・第百生命保険・明治生命保険・太陽生命保険から各5,000万円の合計8億円を借り入れ、4億円は61年11月の20億円への倍額増資の払込金で充当させた。

建設工事は1961年1月に着工され、第四号抄紙機として9月に完成した。同年11月から「マリーコート」とのブランド名で販売が開始され、凸版印刷・大日本印刷・ミツワ石鹸・ライオン・江崎グリコ・明治製菓へ販路を確立するなど好評を博した。市川工場が製造する白板紙は、現在も北越紀州製紙の戦略商品の1つである。

他方、1960年に新潟工場の二酸化塩素晒設備の新設とBK P(晒クラフトパルプ)設備の増強を総工費3億4,000万円でおこなったのも重要である。二酸化塩素発生装置に業界初となる新JCC法が導入された。これらにより、白色度と強度が大きく向上した。

V 地域・社会貢献活動—長岡高等学校同窓会長として—

桜井の地域・社会貢献活動で注目すべきは、母校の長岡高等学校の同窓会長を務めたことである。桜井は、創立100周年を眼前に控えた1968(昭和43)年2月に、志賀定一(紙卸商)の後任の会長に就いた。改築期成同盟会長も兼ねた。就任にあたっては、中島慶次の強い勧めがあったという。なお、田村文吉は同校の親師会長を務めている。

桜井は、関係者と密接に連携して、式典はもとより、校舎の改築や柔剣道場および管理棟の新設、司馬遼太郎による記念講演会の開催や『長岡高等学校百年史』の刊行などを推進した。

以下は、1971(昭和46)年10月3日に挙行された創立百周年記念式における桜井の祝辞の原文である。同校のルーツの国漢学校を創設した病翁(小林虎三郎)や三島億二郎について言及しているが、この当時、両者の事績は等閑に付されていた。桜井の記憶の確かさと意識の高さとともに、桜井の在学時に建学の精神が継承されていたことが示唆される(和同会雑誌編集委員会編『和同会雑誌』第111号(創立百周年記念)長岡高等学校和同会、1972年2月)。

【史料V】

祝辞

同窓会長 桜井督三
大正五年卒

我が母校長岡高等学校が、本日ここに来賓初め多数の方々の御臨席をいただき、また先程は副知事殿、県教育委員長殿の御懇篤なる御祝辞を賜わり、創立百周年の記念式典をあげることができましたことは、私ども同窓の者にとりましてこの上ない喜びとするところであります。

思えば本校は、「人材の育成がすべての根本である。」という、かの小林病翁の高邁な教育精神を母体とし、新学制頒布施行後わずか三ヶ月、明治初年の文明開化の風潮の中で、先進的な洋学中心の文運に時を同じうして、初代校長三島億二郎により長岡洋学校として創設されて以来、我が校運に一世紀の年輪を刻み込んだわけであります。後年、本校が各界に国家的な人材を多く送り出した根元は、この時既に培われたのでありまして、先覚の透徹した心眼と不撓不屈の精神が偲ばれるのであります。

爾來時勢の推移につれて、本校も幾多の変遷伸長の跡を辿ってまいりましたが、まさにそれは近代日本の教育史発展の縮図にも似たものがあります。経営資金の窮乏、校名の改変、校舎移転、校舎火災、戦争、学制改革、校舎改築と、よく百年の風雪に堪え、歴史的伝統を守りつつ、輝かしい業績をあげてまいりましたことは、ひとえに学校関係者及び地域社会の皆様、同窓各位の惜しまぬ協力援助のたまものと、深く感謝申し上げます。

在校生諸君に望みたいことは、この意義深い今日の記念日に当り、単にめでたいの一言で終わってしまつては、まことにつまらないものになってしまいます。式典の意義は、この百年を契機に、過去を振り返り、本校の歴史に具現せられている伝統精神を考え、自分達の将来の方向を考え、使命はどこにあるか、それを達成するためには我々はどこをどうして行くべきであるかを、冷静に省察してみる点にあるのではないかと思います。

幸にして、県当局を初め地域社会、職員、生徒父兄、同窓諸兄各位の熱心な御協力、御支援により面目一新、新校舎も殆んど完成を見るに至りました。今日ここに、明治、大正、昭和三代にわたる同窓諸兄並びに在校生を一堂に会し、母校の盛況を祝うと共に、人格の形成は「学問」の本義を窮めるにありとし、いかなる窮乏の中にあつても「学問の場」を守り通して来た本校の歴史や、和同会の活動を通じて、自己の主張を明確に弁じ合い、切磋琢磨して人格形成に努力された諸君の先輩の熱意と忍耐と勇氣とに思いをいたし、多くの人々のなみなみならぬ尽力によってまさに完成せんとしておる、新しい校舎にふさわしい校風を盛りこんで、本校の校運を一層高揚されますようねがって、御挨拶にかえます。

小括

桜井は、北越製紙の経営再建にあたり、方針ないし指針および目標を明確かつ具体的に掲げたうえで、余剰人員の削減や遊休資産の売却といった「負の遺産」の処理にとどまらず、これまでのあり方にこだわらない組織・マネジメントの再編成や広範かつ多岐にわたるコストダウンの実行、さらには積極的な投資による多角化および多品種化を品質および生産性の向上を持続的に進めつつ果敢に主導したのである。つまり、本来的ないし本質的なリストラクチャリング（事業の再構築）を展開していったと評価できる。

桜井は、それまでの「田村・覚張家の家業」としての色彩が濃かった北越製紙を「近代的な企業」への転換を進めたのであり、そのスタンスや手腕を大いに注目すべきである。

経営が軌道に乗って間もなく、1964（昭和39）年6月16日に発生した新潟地震で新潟工場は壊滅的な被害を被った。会社創設以来最大というべき災禍からいかに復旧・復興さらに再生を主導したのかについては極めて重要な事績であるので、別稿で改めて論ずることとしたい。

【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>

『役員履歴書』。

『令達集』。

<刊行文献・論文・記事等>

桜井督三「電気事業の分割は国民の不幸である」『ダイヤモンド』1950年4月11日号。国立国会図書館所蔵。

桜井督三「電力九分割案に反対」『中外経済時報』1950年9月号、国立国会図書館所蔵。

桜井督三「中労委と電産」『中央労働時報』第165号、1951年4月、国立国会図書館所蔵。

桜井督三「紙パルプ産業と輸出の問題」『経団連月報』第2巻第9号、1954年9月、国立国会図書館所蔵。

小坂順造先生伝記編纂委員会発行『小坂順造』1961年。

30年史編纂委員会編『電発30年史』電源開発株式会社、1984年。

日経連三十年史刊行会編『日経連三十年史』日本経営者団体連盟、1981年。

日本発送電株式会社『報告書』各期、明治大学附属中央図書館所蔵。

日本発送電株式会社解散記念事業委員会発行『日本発送電社史—総合編—』1954年。

北越製紙株式会社『営業報告書』・『有価証券報告書』各期、明治大学附属中央図書館・国立国会図書館所蔵。

北越製紙株式会社『増資目論見書』1949年4月20日、1950年7月20日、『社債目論見書』1950年12月25日、『新株発行目論見書』1954年4月1日、明治大学附属中央図書館所蔵。

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（Ⅱ）—北越製紙と山崎正—」長岡郷土史研究会『長岡郷土史』第50号、2013年5月。

【謝辞】

本研究をすすめるにあたり、北越紀州製紙株式会社常勤監査役などを歴任された小林多加志氏、北越製紙株式会社常務取締役長岡工場長や株式会社ニッカ代表取締役社長などを歴任された堀田実氏をはじめ、北越紀州製紙株式会社人事部長の金川貴宣氏や同社関係者の方々には史料提供・調査で一方ならぬ御配慮を頂いている。また、株式会社田村商店代表取締役会長の田村巖氏には、桜井に関する貴重なエピソード等を御教示頂いている。特記して感謝申し上げる次第である。

末筆となるが、史料整理に御協力頂いた地域連携研究センターの近藤瑞恵さんにも改めて感謝申し上げますこととしたい。

文部科学省「地(知)の拠点整備事業」=大学COC事業(平成25～29年度)
長岡大学COC事業=長岡地域<創造人材>養成プログラム
平成27年度 長岡大学地域志向教育研究ブックレット vol.2
地域企業の経営発展と成長および企業者活動の研究
—桜井督三と北越製紙の経営再建—

【著 者】松本和明

【発行日】平成28年3月25日

【発 行】長岡大学地(知)の拠点整備事業推進本部
長岡大学地域連携研究センター

〒940-0828 新潟県長岡市御山町80-8

TEL 0258-39-1600(代)

FAX 0258-39-9566

<http://www.nagaokauniv.ac.jp>



長岡大学地域志向
教育研究ブックレット