

1910年代における加賀製紙の事業展開

—中島徳太郎の企業者活動(Ⅲ・完)—

長岡大学教授 松本 和明

はしがき

筆者は、金沢はもとより北陸地方を代表する紙卸商としての成長とともに、稲藁を原料として板紙(黄板紙)の製造を目的として設立された加賀製紙株式会社の発展および同社の前身というべき金沢製紙株式会社の経営を主導した中島徳太郎の足跡と活動についてこれまで考察してきた¹。

加賀製紙が2015年に創立百周年を迎えるにあたって社史を編さんすることとなり、筆者はこれへの参画が許された。所蔵されていた株主総会および取締役会議事録や営業報告書などを講読するとともに、金沢地域内外から諸史資料を収集して、筆者が分担執筆の一翼を担い²、2016年3月に『加賀製紙百年』(同社編集・発行)として結実されるに至った。

同書刊行以降も、筆者は調査を継続している。本稿は、その成果をふまえて、1915年9月の設立から1920年にかけての加賀製紙の経営の実態について、徳太郎の旺盛なリーダーシップを中心に、これまで収集した諸史料を改めて吟味さらに分析を加えていくこととしたい。

本稿では、主たる史料として、加賀製紙が所蔵している『決議録(一) 自大正四年 至同十年』を活用する。これには、株主総会および取締役会議事録や回議書類などが綴じられている。同社の史実については、特に断らない限りこれに依拠している。

なお、本研究は、筆者が取り組んでいる地方製紙(特に板紙)業史研究の一角をなすものである³。

I. 加賀製紙株式会社の設立過程

徳太郎を中心とする金沢製紙にかわる新会社の設立計画には、横山俊二郎(金沢市七宝町)・西田儀三郎(金沢市木ノ新保)・大森孝次郎(金沢市長町)の金沢製紙の経営陣に加えて、横山章(金沢市高岡町)・横山隆俊(金沢市上柿木畠)および田守太兵衛(金沢市下堤町)・横山芳松(金沢市彦三)・西永公平(金沢市長町)・中宮茂吉(金沢市森下町)・中司文次郎(金沢市長町)・松岡忠良(金沢市下堤町)・守岡多一郎(金沢市笠市町)の合計13名が発起人に名を連ねた。発起人会の詳細については、史料に乏しく跡づけできないものの、1914年以降に人選と会合が開催されていたものと推察される。

¹ 「中島徳太郎の企業者活動(Ⅰ) - 紙卸商としての成長と製紙業への進出 -」長岡大学『研究論叢』第10号、2012年7月、「中島徳太郎の企業者活動(Ⅱ) - 金沢製紙・加賀製紙の経営とその周辺 -」同誌第12号、2014年7月。

² 筆者は、監修と全10章のうち第1～6章(3～114頁)の調査・執筆を担当した。

³ 当該期に関わる業績として、「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)、「田村文吉の企業者活動と地域・社会貢献活動」(長岡大学地域連携研究センター『地域連携研究』第1号、2014年11月)をさしあたりあげておきたい。

このうち、前稿までで取り上げていない人物の経歴を述べておきたい⁴。

西永は、1864（元治元）年に金沢城下で与平の長男として生まれ、石川県立専門学校法科を経て、1889年に明治法律学校（現・明治大学）を卒業後に弁護士資格を取得し、金沢市内で弁護士事務所を開設した。96年に金沢弁護士会会長となり、その後1913年まで都合6期歴任し、金沢地方裁判所破産管財人を務めるなど法曹界のリーダーであった。この他、金沢米穀取引所理事長や加州銀行相談役（法律顧問）、石川県農工銀行・横山鉱業部・金沢電気瓦斯・石川県農業（社長・中島徳太郎）顧問、温泉電軌取締役、金沢商業会議所常議員（1911年～15年）や副会頭（1915年～25年）などの産業界や石川県会議長・金沢市会議員としても広く活躍した⁵。

中司は、1869年に勘作の次男として高知県で生まれ、93年に和仏法律学校を卒業後に日本銀行へ入行して大阪支店国債係主席などを務めた。加州銀行の経営権を有していた横山家から実務担当者の派遣を要請された元日本銀行金沢支店長の大三輪奈良太郎より推薦を受けて、加州銀行専務取締役に転じた⁶。加能銀行専務取締役や合資会社津幡銀行業務担当社員、金沢倉庫運輸社長や金沢倉庫・金沢紡績監査役なども歴任した。

松岡は、1887年に金沢市で米穀仲買商を営む和吉の長男として生まれ、1910年に東京高等商業学校（現・一橋大学）を卒業した。金沢米穀取引所理事ないし取締役を務めるとともに同所の第3位の大株主でもあった。加州銀行監査役を務め、松岡農園の経営にも携わった。1925年から29年まで金沢商業会議所議員を務めた。

守岡は、1876年に多作の長男として生まれた。守岡家は金融業や雑貨商を営んでいた。1913（大正2）年の日本銀行金沢支店による「北陸三県ニ於ケル小商工業者ノ資金融通情況」との調査によると、多作は金沢市内を代表する金融業（金銭貸付業）者として取り上げられており、運用資金額は1万2,000円とある⁷。この他、金沢軌道興業取締役や加賀銀行・北国窯業・西田商事監査役、守岡合資会社代表社員および笠岡郵便局長を務めた。

新会社の発起人に従来からの関係者のみならず、法曹界や金融界および中堅企業家も招聘したのはユニークといえる。徳太郎は事業計画をまとめるにあたり、多方面からの見解ないし意見を反映させようとしたのである。

徳太郎が事業を継承・再生するにあたり、技術者をはじめとする有為な人材の登用や最新の技術・設備の導入および工場用地の選定が重要なポイントであった。

徳太郎は、金沢製紙および家業の紙卸売業で取引関係を有していた合名会社中井商店（1916年に株式会社化、現・日本紙パルプ商事）大阪支店の谷野弥吉（後に大同洋紙店社長）を訪問し、新会社製品の一手販売とともに技術者の紹介を要請した。谷野の尽力で、中井商店は一手販売を了承するとともに、博多製紙の技師長の長崎傳を推薦した。徳太郎は直ちに博多に赴いて技師長就任を懇請した。

長崎傳は、1875（明治8）年4月1日に、岡山県赤磐郡軽部村（現・赤磐市）で義家・まつの次男として生まれた。長兄の宰次郎は、後に広島市吉島町で板紙製造をおこなっていた井東製紙所の技師長

⁴ 特に断らない限り、人事興信所発行『人事興信録』、商業興信所発行『日本全国諸会社役員録』、東京興信所発行『銀行会社要録』各版および宮田治三郎編輯『金沢商工会議所五十年史』金沢商工会議所、1942年などに拠っている。

⁵ 富谷益蔵『石川県官民肖像録』博進社、1919年、23頁。

⁶ 東謙治『近代化にかけた経営者群像－北陸三県金融・経済の盛衰』能登印刷出版部、1982年、49頁。

⁷ 日本銀行調査局編『日本金融史資料明治大正編 第二十五巻』大蔵省印刷局、1961年、347頁。

を務め、1906年4月に岡山製紙の発起人の1人となり、翌07年2月に同社が設立されるにあたり取締役役に選任されてかつ工場の設計に携わり、同年3月に井東製紙所を買収して広島分工場として以降は技師長を兼務している⁸。なお、井東製紙所々主の井東茂兵衛が長崎傳の移籍に協力したとされる。

長崎は、1890年に富士製紙に見習として入社して以来、原田製紙、東京板紙、王子製紙気田工場、益田製紙所などで板紙の製造に携わった。岡山製紙の設立時に技師として入社し、広島分工場の工場長を務めた。1911年に岡山製紙を退職して工業事務所を立ち上げたのち、翌12年に博多製紙の設立に伴い技師長として入社した。板紙の製造ないし抄造に関してスキル・ノウハウを蓄積していたのである。長崎は、自らの経験および識見をもってすれば、いかなる設備でも月産200トンは生産できると強調していたという。これは、金沢製紙時代の最大生産能力の2倍にあたるものである。技術者としての自信のほどがうかがえよう。

徳太郎および西田儀三郎の熱心な説得の結果、長崎は移籍を決めた。その際に、「年俸金壱千五百円ヲ支給」、「会社ノ都合ニ依リ解職ノ場合ハ一時金壱千五百円ヲ支給」、「工場器械共完成運転ノ結果良好ナル時ハ成功金貳千五百円ヲ支給」、「技師長トシテ採用シ工務上一切ヲ托スル」、「重役会ニハ参考トシテ意見ヲ述得ル」ことを条件として、1915年6月18日に長崎と横山俊二郎・徳太郎・西田の3名との間で「覚書」を取り交わしたうえで、同月21日に技師長としての入社が決定した。

長崎は入社早々から建設工事および機械購入の計画策定に入った。同年8月14日に総予算8万9,803円で着手すること、同月21日には西田とともに大阪へ、単独で東京と高崎板紙（高崎市、後の高崎製紙）へ機械価格と工場の調査のために赴くことが長崎から提起され、それぞれについて横山俊二郎・徳太郎・西田の3名が決議している。

工場用地は、徳太郎を中心に慎重に調査そして検討した結果、北陸線野々市駅（現・JR北陸本線西金沢駅）に近接する石川郡押野村字太郎田に決定した。

太郎田地区は水田単作地帯であるため、板紙の原料である稲藁を豊富かつ低廉に入手可能であった。また、製紙に必要なかつ不可欠な水は、同地が手取川扇状地の北東扇端部の低地にあり地下水の水位が高く湧水にも恵まれているために豊富に確保でき、かつ水質も軟水であった。

原料である稲藁の搬入や製品の搬出および労働者の通勤においては、北陸線野々市駅はもとより、同駅と石川郡鶴来町（現・白山市）とを結ぶ石川鉄道（現・北陸鉄道石川線）が1915年6月に開業しており、西部を流れる木呂川の舟運も含めて利便性は高いものがあつた。

太郎田地区は製紙、特に板紙工場の用地として金沢市域および周辺では最適といえ、徳太郎の同地区への着眼は評価に値する。

土地買収にあたっては、太郎田地区からの反対に直面する一方で、同地区の複数の地主が工場誘致活動を推進したことも見逃せない。同地区は湿田が多く、かつ小規模農家が多いため、工場誘致に積極的であったとされる⁹。徳太郎の起業計画に対して、農業経営に限界を感じていた地主たちが賛意を示し、自らの土地を供出するとともに、徳太郎や関係者と連携して反対する地主を説得することで、最終的に必要とする土地の確保をなし得たのである。

こうして、1915年8月1日に、太郎田地区の前田四郎右衛門他12名と徳太郎および西田との間で

⁸ 水田富太郎編輯『岡山製紙株式会社三十年史』岡山製紙株式会社、1936年、1～4、12頁。

⁹ 藪内芳彦・柿本典昭「近郊純農村への工業の進出過程における地理学的一事例－押野村の工業－」（高堀勝喜編『石川県押野村史－地方都市近郊農業の総合調査－』石川県石川郡押野村史編集委員会、1964年）318－325頁。

3,243坪を坪単価2円で売買する契約が締結されている。

この間、1915年7月1日に、金沢製紙内（金沢市長土塀）に仮事務所を設置し、同社で実務を担っていた白尾甚吉を書記として採用することを決定した。白尾は1877年に石川県で生まれた¹⁰。その後長きにわたり長崎や事務長（後に支配人）の眞田與之吉のもとで様々な実務を担当した。白尾の職務に対する精励さは際立っており、横山俊二郎等との折衝を専ら担ったとされる。17年6月26日の取締役会で白尾の月俸を増給することが決議されたが、その理由として「当会社事務ニ従事以前多年旧金沢製紙会社ノ事務員トシテ久シク事業ノ順逆ニ処スル執務ニ耐ヘテ斯業ノ経験ヲ積ミ当会社ノ事務開始ニ際リ簡捷ナル執務制度ヲ確立シテ現在ニ至レル」と説明されている。その後も徳太郎をはじめとする経営陣を支え続け、事務主任で1939（昭和14）年に退職している。

そして、8月16日には、野々市駅構内の上り方面貨物突込線の復旧と会社負担による延長線の敷設を鉄道院中部管理局へ申請している¹¹。

続いて、9月には、事務所と付属建物の建設を1,275円で鶴谷小太郎に請け負わせ（1日）、博多製紙などで長崎の部下であった旭出市の技手として工務係へ採用し、ピーダー3台・ワイヤーシリンダー4本・荷造用機械など7,100円を東京の大西嘉三郎へ（4日）、抄紙断裁機など950円を大阪の関子鉄工所へ（7日）、ランカシャーボイラー2台・蒸解釜2個など1万5,100円を大阪の平尾鉄工所へ（7日）、輸入ロール5本（合計1,400円）を富士製紙へ（8日）発注している。まさに矢継ぎ早に準備を進めた。

1915年9月13日に、加賀製紙株式会社が資本金20万円をもって設立された。

原始定款（全28ヶ条）には、「板紙ノ製造販売ヲ以テ目的トス」（第2条）、本店を石川県石川郡押野村字太郎田へ三十番地に置くこと（第3条）、1株50円で4,000株を発行（第6条）、株金の払込は12円50銭ずつとすること（第8条）、取締役は5名以内、監査役を3名以内とし、取締役の互選で社長を1名、専務取締役を1名選任することができ、必要に応じて支配人1名を置くことができる（第15条）などが規定された。

翌10月4日に、金沢市大手町の合名会社横山鋳業部本社で発起人会が開催され、取締役と監査役を次のように決定した。

取締役：横山俊二郎・中島徳太郎・田守太兵衛・中宮茂吉・西田儀三郎

監査役：横山芳松・松岡忠良・中司文次郎

同月30日の第1回定時株主総会で承認され、横山俊二郎が初代社長に就任した。

加賀製紙の設立時には、横山家はもとより、徳太郎をはじめとして、それぞれの業界で傑出した経営成果ないし業績をあげ、かつ信用厚く地域産業の活性化を強く志向した、金沢を代表する企業家が役員に名を連ね、より強力なトップマネジメントが編成されたのである。特に、徳太郎と田守は、東京興信所が1911（明治44）年に発行した『商工信用録 第二十五版』のデータによると¹²、資産額や信用レベルは、金沢市内では横山隆俊・隆興に次ぐものであった。

設立時点での株主は、800株が横山隆俊と章、400株が徳太郎、300株が横山俊二郎と田守、200株が西田・西永・大森・横山芳松・中宮・中司、100株が守岡と松岡で、発起人ないし役員合計13名であった。

15年9月18日に第1回払い込み5万円が完了した。これを認める「検査報告」が翌10月28日付け

¹⁰ 徳岡武『日本紙業名鑑 昭和十五年版』紙硯社、1940年、145頁。

¹¹ 『創立関係書類（鉄道側線関係）』加賀製紙株式会社所蔵。

¹² 明治大学附属中央図書館所蔵。

で西永により作成され、金沢地方裁判所に提出した。西永は裁判所の命令により諸調査を担う検査役に選任されていた。16年1月31日には第2回払い込み5万円が完了し、払込済資本金は10万円となった。これらは加州銀行の当座預金へ入金した。なお、加州銀行とは16年8月2日に当座貸越勘定を開始した。同行がメインバンクとなったのである。当初は横山俊二郎と徳太郎が連帯保証人であったが、1917年以降は削除した。

なお、1915年11月11日に、設立登記申請が完了している¹³。

II. 生産と販売および原材料調達体制の確立

操業に向けての準備は、「事業は人を得たら、絶対に其人に任せる方針」¹⁴をとっていた横山俊二郎からいわば“全権委任”を受けた徳太郎に加えて西田が主導し、実務面は長崎のもとで白尾と旭が担い、急ピッチで進められていった。

主要なものをあげると、1915年10月8日に、製紙乾燥用ローラー機1式や製紙用車軸などを6,595円12銭で平尾鉄工所へ発注した。同月29日には大西鉄工所へ発注した機械の検査と機材の買い付けのために、長崎が東京および大阪へ赴いた。同日には原料輸送室や事務所付属倉庫・木工および鉄工室等の新築を1,650円、翌11月9日に蒸解室やボイラー室・配合室等の新築を3,745円80銭で石川郡金石町(現・金沢市)の辻鉄次郎と契約した。同日には抄紙室の建設を2,475円で鶴谷小太郎と契約している。12月27日にプレスロール12品を平尾鉄工所へ発注した。

野々市駅構内の使用については、15年10月24日に8月16日に請願した突込線復旧が鉄道院中部管理局から認可を受け、同日には貨物側線の延長を請願している。12月17日には専用線の建設が認められ、翌16年1月14日の取締役会で743円63銭の予算で建設に着手することを決定した。金沢製紙時代と同様に関西方面への出荷を販売の中核として位置づけており、物流体制の整備を主体的に推進していったのである。

15年12月29日に、三相交流式150馬力電動機を2,350円で京都の奥村電機商会へ発注した。翌16年3月24日には、金沢電気瓦斯と電力売買契約を締結している。この当時の製紙機械(抄紙機)の動力源は石炭を焚く蒸気機関が一般的であり、電動機の使用は1908(明治41)年10月の北越製紙(現・北越コーポレーション)長岡工場が先駆けであったものの¹⁵、その後の普及は遅れていた。電動機の導入は抄紙機運転の効率アップに有用であり、画期的な意思決定であったと評価できる。一方で、加賀製紙の役員あるいは株主が金沢電気瓦斯の経営に関わっており¹⁶、加賀製紙が新たな大口顧客となることは金沢電気瓦斯の経営にとっても有益となった。

¹³ 加賀製紙株式会社『設立ニ関スル書類及謄本』同社所蔵。

¹⁴ 眞田與之吉『一生一業』私家版、1946年1月、3頁、加賀製紙株式会社所蔵。

¹⁵ 北越製紙株式会社北越製紙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、65頁(筆者執筆)。

¹⁶ 1916年3月時点では、横山章が取締役、大森が監査役、横山隆俊が4,514株(第2位)、章が2,464株(第4位)を保有する大株主であった(東京興信所発行『銀行会社要録 第二十版』1916年、石川県12~13頁、国立国会図書館所蔵)。1920年時点では、横山章が9,368株、田守が870株、徳太郎が662株を保有し(経済雑誌ダイヤモンド編『全国株主要覧 大正九年版』ダイヤモンド社、1920年、中ノ12、90、278頁)、田守が監査役であったのが確認できる(『銀行会社要録 第二十四版』1920年、石川県10頁)。

なお、製品の乾燥に必要な蒸気の発生には石炭動力も使用することとし、16年2月16日に北海道の空知の粉炭800トンを神保八十吉と買約した。4月13日には6月から翌年5月まで使用する空知炭3,000トンを三井物産と契約した。

原料である稲藁の調達については、16年4月29日の取締役会で、10貫目につき15銭以内で買入れること、50万貫目以上の貯蔵は社長に一任すること、納入契約者に対しては請負金額の20%を補償金として前納させることを決定した。翌5月6日に45万貫目、8月10日に15万貫目を10万貫目につき13銭5厘で金沢市野町の山田定吉と契約した。

長崎が作成した生産計画書が16年7月21日の取締役会に提出された。新判を標準として、1ヶ月に200トン製造するとして、1トンあたりのコストは34円99銭7厘と積算された。予定通りの機械の調製と稼働、生産量の増加によりさらにコストを削減できると自信を示している。この時点での市場売価は54ないし55円であった。これにより、1トンあたり20円前後の収益が見込まれた。この件については社長一任となったが、事実上承認され、長崎の下で具体的な準備が進められていった。

1916年8月までに工場の建設工事および抄紙機（円網ヤンキー式・網幅72インチ・抄幅54インチ）および電動機の据え付けが完了し、同月19日から試運転が開始された¹⁷。操業は順調で、9月30日までに174トンを製造することができた。一部の製品は中島徳太郎商店へ納入されたものの、大半は1トンあたり53円50銭で中井商店へ販売した。また、製造コストは当初の想定より抑えることもできた。

1916年9月末時点で、上述した製品販売による収入が9,999円9銭5厘、支出が7,704円25銭1厘で、純利益が2,294円84銭4厘となった。このうち、創業費償却として1,496円25銭を計上し、残額の798円59銭4厘を後期繰越金とした¹⁸。

この間、8月28日には工場内で開業式がおこなわれ、約100名が参加した。また、長崎の提起を受けて、白尾以下従業員へ工場竣成慰労金を支給し、その労に報いている。

本格的な操業は、16年10月1日から開始された。翌17年3月末までに1,309.95トンを生産し、1ヶ月平均では218.3トンとなり、当初計画を上回っていた。

販売に関しては、徳太郎は、金沢製紙時代と同様に中井商店へ委ねた。同店に対しては「資産信用ノ堅実ナルモノニシテ各地ニ支店ヲ有シ全国紙商中ニ於ケル勢望力量ノ最モ大」、「敢テ他店ヲ顧ミス互ニ誠実ナル関係ヲ保有」¹⁹と述べ、徳太郎は「中井商店は我紙業界随一の販売店であり一念得意先の利益を本位として、店の地盤を擁護して、店永遠の生命を保たんとする遠大の方針」、「互に掛引を弄することさへ無ければ、信用の結合愈々固く、相携へて業界の中心を制する」²⁰と語っていたように、絶大なる信頼をよせていたのである。好況時に品薄が続いた際、それまで面識のない紙問屋ないし卸売商から中井商店より高い値段でかつ現金取引をもちかけられても、徳太郎はこれを断ったという。16年11月6日の取締役会では、中井商店大阪支店に対して、板紙200トンの対価1万740円12銭を同年12月31日を支払期日（56日間）とする手形を振り出すことを決定している（加州銀行が割引、

¹⁷ 社内史料によると大阪の旭鉄工所が据え付けたとの記録があるものの、何処で製造されたかをはじめとして、その詳細については残念ながら不明である。なお、岡山製紙の抄紙機（1908年設置・円網式90インチ）はアメリカのブラックローソン社製である（前掲『岡山製紙株式会社三十年史』13～14頁）。それまでの長崎の経験や識見からすると、同社製を採用したものと史料される。

¹⁸ 加賀製紙株式会社『第三回営業報告書』1916年10月、6頁、同社所蔵。

¹⁹ 同『第四回営業報告書』1917年4月、5頁。

²⁰ 前掲『一生一業』31頁。

割引料金 96 円 76 銭を引いて手取金は 1 万 643 円 36 銭)。

中井商店へ納入する以外のごく少量は徳太郎が引受けている。中井商店との取引関係に配慮そして調整しようとしたもので、徳太郎の経営責任を果たす姿勢がみてとれる。これとともに、金沢および周辺地域には和菓子や陶磁器などの紙函向けの需要が一定程度存在しており、継続的に売り捌けると徳太郎が判断していたと理解すべきである。

Ⅲ. 諸設備および運用の拡充

追加的な設備の拡充としては、1916 年 10 月に野積みにしておくと腐敗・損耗が進んでしまう稲藁を収める原料倉庫を 100 坪・予算 1,000 円、製品倉庫を 80 坪・予算 2,000 円で建設することを決めている。また、翌 17 年 3 月 1 日の取締役会では、野々市駅からの専用側線にプラットホームを 18 坪・予算 750 円で建設するとともに、4 月 14 日には抄紙機用の円筒金網機（シリンダーモールド）を 4 個・予算 4,000 円で購入することを決定した。さらに、9 月 21 日の取締役会では、徳太郎が設計した貼合製品の倉庫 1 棟・90 坪を 3,600 円の予算で専用側線のプラットホーム東側の隣地へ新設することが決定されている。

長崎が作成した 17 年 7 月時点での製造収支計画では、新判を標準とし 1 ヶ月に 200 トン生産するとして、1 トンあたりの製造コストが 53 円 57 銭、市場価格が 73 円のため、1 ヶ月あたりの利益金は 3,886 円と積算されていた。後述するように原材料のコストアップはあったものの、価格の上昇に加えて生産効率の向上により、業績の進展を見込んだのである。

この時期は、第一次世界大戦による好況の一方で物価が上昇したため、原材料および資材の調達には様々な困難に直面した。稲藁は、周辺農家の多くが焼却していたことに加えて、天候不順や運搬方法の不備、人件費の高騰などにより供給が不足し、価格も高騰した。これに対して、横山俊二郎が周辺関係者と協議した結果、石川郡長が斡旋して各町村長から構成される石川郡乾草販売組合を組織し、組合を通じて郡内から安定的に供給を受けることとなった。17 年 3 月 1 日の取締役会で同組合と契約を締結することが決定された。

その後、稲藁の調達は、天候不順に加えて供給数量の不足や価格の上昇および流通体制の不具合等により、必要量に達しない状況に陥っていた。17 年 6 月 26 日の取締役会で、石川郡乾草販売組合との売買を継続する一方で、白尾に一任して他地域から 30 万貫の古藁を調達することを決定した。白尾は石川県内各地をはじめ、富山・福井県にも赴き、主に北陸線や七尾線および城端線沿線の関係業者や農家との関係の構築に尽力し、新たな調達先を確保することができた。

販売については、中井商店とは良好な関係が構築かつ継続していた一方で、板紙メーカーの間で価格協定が確立されたため、取引条件や価格についての調整が重層的ないし多層的となった。加賀製紙および中井商店の収益の確保と業界の協調の維持をめぐって複雑な様相を呈した。

1916 年 10 月の時点では、中井商店に対して 1 トンあたり 55 円で販売することを決めていた。こうしたなかで、翌 11 月 10 日に、西成製紙・岡山製紙・大阪板紙・山陽板紙・美作製紙・広島製紙所・妹尾製紙所の 7 社が連名で、同年 5 月に日本板紙共同販売所が解散して以降業界団体が消滅したことを憂慮し、改めて関西板紙連合会を立ち上げることを提案し参画を要請してきた。これには賛同することとし、同月 20 日に奈良市でおこなわれた第 1 回会合に会社を代表して西田が出席した。同連合会は毎月一回開催し、主に価格調整をおこなうこととなった。続く 12 月 12 日の会合で、1 トンあたり 6 円値上げすることを決議した。

この間、東京方面で価格が高騰していることを受けて、中井商店と交渉した結果、1917年1月の出荷分200トンのうち、東京方面へ100トン、1トンあたり72円50銭、関西方面へは100トン、1トンあたり67円で販売することを決定した。

ここで留意する必要があるのは、この時点で製品が東京市場へも供給され始めたことである。中井商店の協力を得たうえで、販路の拡大が実現されたのである。

関西板紙連合会は、17年1月12日に1トンあたり5円、2月12日にはさらに1トンあたり5円の値上げを決議した。原材料価格の高騰はあったものの、メーカー側は強気な姿勢をとった。一方で、あえて価格を据え置いて拡販を図るメーカーも出始めた。中井商店と交渉をおこない、1月の値上げは了承され、2月の値上げ幅は4円50銭と抑えた。

その後、大口顧客である紙函同業組合が度重なる値上げに強く反対したため²¹、中井商店は値下げを要求した。折衝を繰り返した末に、4月出荷分は東京向けを100トン、1トンあたり72円50銭、関西向けを100トン、1トンあたり73円とすることで妥結した。

関西板紙連合会の決議を誠実に履行するとともに、中井商店に対しては交渉を重ねた結果より双方にとって妥当な価格を設定することができ、一定の成果をあげたといえる²²。

注目すべきは、長崎が1916年10月に輸出向けの貼合（張合）ロール機械を付属建物も含めて総予算8,700円で新設することを取締役に提案し、了承されていることである。国産板紙の輸出は、記録上では1902（明治35）年からおこなわれていたことが判明する²³。第一次大戦期に輸出が急増した。日本銀行大阪支店が1920（大正9）年8月に発表した「紙及紙料ニ関スル調査」によると、1914年の輸出額が31万7,000円であったのが19年には9.2倍の290万1,000円となっている²⁴。この間、北越製紙は操業開始翌年の1909（明治42）年からインドへ輸出を開始し²⁵、その後清国やアメリカ、オーストラリアなどにも広げていった。また、岡山製紙は1910年から輸出に着手し、相手国は清国や朝鮮半島、台湾などのアジア諸国およびオーストラリアで、「一時本社生産品の過半は海外に振向け」²⁶ていた。加賀製紙が創業直後から海外への販路拡大を志向していたのは重要な史実である。17年からは輸出をおこない始めたとの記載がある²⁷。

1917年3月期では、収入が9万4,737円40銭7厘、純利益が9,886円7銭7厘となった。法定準備金を600円、別途積立金を1,000円、役員賞与金を800円計上するとともに、会社設立初となる10%の配当をおこなうことができた（株主配当金総額5,000円）。後期繰越金は3,284円66銭6厘を計上し、前期の4.1倍となった²⁸。

²¹ 主に関西地区の紙函（紙器）メーカーおよび同業組合と板紙メーカーとの関係については、柳原信興編著『紙器工業の発祥と我が社の沿革』株式会社納谷紙器工業所、1940年が立ち入って叙述している。

²² なお、加賀製紙を含む主要板紙メーカー15社が、1918（大正7）年1月に日本板紙連合会を結成している（成田潔英編纂『昭和十二年版 日本紙業総覧』王子製紙株式会社販売部、1937年、692頁）。

²³ 同上書、附録29頁。

²⁴ 日本銀行調査局編『日本金融史資料明治大正編 第二十四巻』大蔵省印刷局、1960年、118頁。

²⁵ 北越製紙株式会社『第六回報告書』1909年下半期、4頁、北越コーポレーション株式会社所蔵。

²⁶ 前掲『岡山製紙株式会社三十年史』18頁。

²⁷ 加賀製紙株式会社『第五回営業報告書』1917年12月、5頁。

²⁸ 前掲『第四回営業報告書』6～7頁。

IV. ミドルマネジメントの強化

1917(大正6)年1月21日の取締役会で、事務長として、金沢商業会議所で主席書記を務めていた眞田與之吉を採用することを決定した。

眞田は、1879(明治12)年6月1日に、與吉・すての四男として、石川県能美郡安宅町(現・小松市)に生まれた。1895年に北海道へ渡り古宇郡神恵内村の肥料商の大崎商店で従業し、96年に帰郷した後安宅町の廻船業の和泉文平商店や安宅船荷問屋合資会社を経て、98年に能美郡小松町で米谷半平が率いる無限責任米谷銀行(1891年創設)へ入行して実務経験(倉庫・計算・出納・貸付係および金沢支店)を積んだ。1907年に北陸興業(金沢市此花町)の設立に伴い入社し、さらに北陸教育品合資会社でも従事して、度量衡計器や学用品および漁具などの販売を手がけた。その後、1911年には金沢商業会議所に書記として移り、調査業務をはじめ庶務・会計など同所の運営を担っていた。

眞田の有能かつ多彩さおよび穏健かつ篤実な人格に徳太郎が着目し、横山俊二郎の長兄で金沢商業会議所会頭を務めていた章に強く要請して、獲得が実現された。

ところで、1916年7月21日の取締役会で、大野六三郎を事務長に採用することを決定し、翌8月に入社している(後に書記長に変更)。しかし、長崎との折り合いが悪く、これに替わる人材を求めていることも指摘されている²⁹。

眞田が入社するにあたり、横山俊二郎は「工場は一切長崎技師長に任すことにして、経営は一切君に任せ、重役と雖も僕は意見を言ふても、君達には直接容喙せぬ」、徳太郎は「会社は事業本位で経営して貰ひ度い、金儲けは第二義である、よく長くより多く仕事をして存続して行ければ幸ひ」³⁰と訓示したとされる。

眞田が入社とともに、処務・旅費および工場規定が17年1月21日の取締役会で決定された。事務長は「社長若クハ取締役ノ命ヲ受ケ庶務会計ヲ掌ル」(処務規定第6条)、「社印及金庫ノ鎖鑰ヲ保管シ毎日諸帳簿ノ記載、金銭ノ現在ヲ査閲スヘシ」(同第7条)とされ、給仕・使丁の採用、近隣への出張の下命、100円未満の予算外物品購入や臨時経費の支払い、不用物品の処理、職員の貯金の取り扱いも担った(同第9条)。一方、技師長は「作業ヲ統括シ工場ヲ整理シ技師以下ヲ指揮監督ス」(工場規定第2条)とされた。

技術系は長崎、事務系は眞田に実務面での意思決定権限が与えられた。ミドルマネジメントをより強化し、効率的な事業管理体制を構築したのである。眞田は、当時について、「機械運用の簡易化と工場経営の単純化は期せずして行はれ、事務の簡捷は理想的に実行された」³¹と述懐している。

V. 金沢製紙の清算

1917年1月16日に、加賀製紙の臨時株主総会が開催され、金沢製紙の所有建物の購入と同社の加州銀行に対する債務2万6,500円を引き受けて弁済することを決議した。具体的には、前者は工場その他建物257坪・1,799円と倉庫1棟50坪・750円の合計2,549円であった。後者については、各期の純利益が1万5,000円以上となった場合に超過分をもって弁済していくこと、残余債務は借入金に計上する

²⁹ 前掲『一生一業』29頁。なお、眞田の入社と同時に大野は書記となった。

³⁰ 同上書、3頁。

³¹ 同上書、31頁。

こととした。

実際には、債務金は17年3月期決算で「前会社損失補填金」として支出に計上されている³²。操業が軌道に乗り、一定の成果があがり、将来への見通しが立ちつつあるなかで、いわば“負の遺産”をスピーディーに処理して、今後の事業推進にあたっての大きな制約条件の解消を図ったのである。

金沢製紙は17年2月27日に臨時株主総会を開催して、同社の解散および横山俊二郎と西田を清算人とすることを決議している³³。

VI. 立山製紙の設立への参画

この時期に特筆すべきは、富山県中新川郡五百石町（現・立山町）で金山従革を中心として計画された立山製紙の設立と創業期の経営に全面的に協力したことである。

金山は、1864（元治元）年に越中国新川郡宮路岩嶮村で半治の長男として生まれた。1889（明治22）年に中新川郡布倉村（94年に立山村と改称）初代村長に就任して、災害復興や植林・治水事業を旺盛に推進した。1896年に中新川郡会および富山県会議員に就任し、98年には衆議院議員に当選した。1910（明治43）年に富山新報社社長に就任し、最新鋭の印刷機を導入するなど経営の近代化を主導した³⁴。

こうしたなかで、1908年に北陸線が富山から滑川・魚津まで延伸され、中新川郡内での鉄道敷設の機運が高まった。金山は郡内関係者と協議かつ連携し、才賀藤吉率いる才賀電機商会のバックアップを得て、1912（明治45）年1月に立山軽便鉄道を設立した。翌13年6月に滑川・五百石間を開通させた。14年末に金山が社長に就任して、輸送力の増強や利便性の向上、17年6月の立山鉄道への改称、21年3月の立山（現・岩嶮寺）までの延伸を主導した（現・富山地方鉄道立山線）。

金山は、中新川郡での新たな産業の育成と立山鉄道の業績の向上を目指して、地域から豊富に入手可能な稲藁を原料とする板紙の製造・販売を構想した。金山および神保芳郎は起業計画を横山俊二郎に持ちかけ、支援を要請した。

金山は大隈重信から大いに信頼され、立憲改進黨以来の富山県内での有力者の1人であり、選挙活動等を通じて予てから横山俊二郎と交流があった。

横山俊二郎や徳太郎を中心に検討を重ね、1918（大正7）年2月1日の取締役会で、①無条件で500株引き受け、②社務に支障をきたさない範囲で技師長（長崎）が技術指導をはじめ新会社の業務に参画、③新会社との交渉は社長（横山俊二郎）に一任、④新会社の要望により代表者を派遣して経営に参画する必要が生じた場合の人選は社長に一任することを決定した。

1918年4月26日に、資本金37万5,000円で立山製紙が設立され、金山が社長兼専務取締役に就任した。加賀製紙は500株を所有することとなり、大倉文二が率いる大倉洋紙店（現・新生紙パルプ商事）とともに筆頭株主となった。横山俊二郎は相談役を委嘱された。杉浦鉄工所製の円網42インチ抄紙機を設置し、翌19年2月に操業が開始されている。

³² 前掲『第四回営業報告書』7頁。

³³ 前掲『創立関係書類（鉄道側線関係）』。

³⁴ 金山従革および立山製紙に関しては、立山製紙社史編集委員会事務局編『立山製紙85年史』立山製紙株式会社、2004年、拙稿「金山従革の企業者活動－立山（軽便）鉄道および立山製紙の設立と経営を中心に－」（鉄道史学会『鉄道史学』第30号、2012年10月）に依拠している。

もとより加賀製紙としては販売面や原料調達面から大きなライバルの出現であったものの、金山の地域産業の活性化に寄与したいとの熱意に共感し、技術面や資金面を中心に、その後もバックアップを惜しまなかった。両社は、北陸地方のみならず、全国の板紙業界でも独自の位置を占めるところとなったのである。

VII. 業績の推移

第一次世界大戦の影響で、国内需要および海外輸出は活況を呈し、板紙の市価は1916年3月以降上昇し、1トンあたり35ないし36円であったのが50円となり、17年6月に70円、10月に100円、12月には130円を超えた。これに反発した全国の紙函業者が農商務省へ陳情し、同省の指導により、板紙メーカー間で1トンあたり130円とすることを決めた³⁵。しかし、メーカー間で足並みが揃わず、18年6月に150円、11月には200円に達した³⁶。

こうした経営環境をふまえて、加賀製紙の業績の推移についてみていきたい。

1917年11月期（同年7月27日の臨時株主総会で決算期を6月1日から11月30日、12月1日から翌年5月31日に変更）は、原材料価格の高騰が続いていたものの、国内需要が旺盛で輸出も好調であったため、業績は引き続き向上した。収入は17万1,562円13銭7厘、機械・設備・建物等の償却および金沢製紙から引き受けた建物の損金を支出に計上した上で、純益金が2万5,839円17銭3厘となり、配当率は25%への増配を果たした（株主配当金は1万6,666円66銭6厘）。後期繰越金は322円80銭7厘増えて3,607円47銭3厘となった³⁷。

1918年5月期の「営業ノ景況」は次のとおりである（以下、引用には適宜句読点を付する）³⁸。

当期板紙界ノ景況ハ前期ヨリ引続キ好勢ヲ示シ爾来月ヲ逐フテ好況ヲ持続セルモ、生産費亦稀有ノ昂騰ヲ為シタレドモ、国内需要ノ増加ハ輸出ノ好況ト相俟テ内地市場製品不足ノ現象ヲ呈シ、政府当局及需要家等ノ協商シテ市価調節ノ方法ヲ講究セザルベカラザル状態トナリタリ、然レドモ大勢ハ依然トシテ強硬ニ向ヒ、歩一歩堅実ナル歩調ヲ以テ、益々隆盛ノ域ニ進ミ、既設会社ノ増設新設会社ノ濫興ヲ目前ニ控ヘテ、尚未ダ好況ヲ保チツ、アルノ有様ナルヲ以テ、前期以上ノ好成績ヲ挙ゲテ当期ヲ了レリ。

収入は22万7,559円91銭6厘（前年3月期の2.4倍）、純利益は6万7,745円82銭8厘（同6.9倍）となった。会社設立以来初となる別途積立金を2万円および職員職工賞与金を5,980円計上するとともに、配当率は普通配当が8%、特別配当が62%と合計70%となった（株主配当金は3万5,000円）。一方で、後期繰越金は735円33銭4厘と大幅に減少している。「蛸配当」とはいえないまでも、やや配当過多であったのは否めない。

1918年11月期の「営業ノ景況」は以下のとおりである³⁹。

³⁵ 前掲『昭和十二年版 日本紙業総覧』691頁。

³⁶ 前掲『岡山製紙株式会社三十年史』25頁。

³⁷ 前掲『第五回営業報告書』6～7頁。当期は決算期変更のため8ヶ月決算となっている。

³⁸ 加賀製紙株式会社『第六回営業報告書』1918年6月、2～3頁。

³⁹ 同『第七回営業報告書』1918年12月、2頁。

当社創業以来每期引続き好況ヲ持続セル、我板紙界ハ当期ニ入ルモ尚一層ノ好況トナリ、国内ノ需要日ニ倍々多キヲ加へ、製品ノ払底ハ市価漸騰ノ勢ヲ助長シ、各製造会社自ラ海外輸出ヲ制限シテ内地市場ノ需給ヲ円滑ニナラシムル等政府当局並ニ各都市需要家等ト協調ヲ保チテ市価ノ奔騰ヲ防ギ、將ニ激増セントスル増設各社ノ製品ヲ市場ニ迎ヘントシツ、当期ヲ了セリ、其間生産費ハ創業時代ノ其レニ数倍セル昂騰ヲ見タリト雖モ、操業日ヲ遂フテ順調ナリシ為メ予想以上ノ好成績ヲ挙げタリ。

収入は31万7,948円50銭（前年11月期比の1.9倍）、純利益は10万2,262円56銭9厘（同4.0倍）となった。配当率は普通配当が10%、特別配当が120%と実に130%を記録した（株主配当金は6万5,000円）。他方、後期繰越金を7,847円90銭3厘計上しているが、会社設立以来最高で、17年11月期の2.2倍となった。

1919年以降、経営環境は大きく変化するところとなった。第一次世界大戦の終結により、国内需要と海外輸出は低調となった。さらに、新会社の設立や既存会社の設備の増設が相次いだため供給過多となり、乱売に踏み切る会社が後をたたなかった。

そのため、市況は大きく下落し、全国水準で年初に1トン当たり200円前後であったのが3月には160円まで下落した。これに対して、3月11日に日本板紙連合会関西分会が開催され、4月から1ヶ月間抄紙機械の運転を休止することを取り決めた。それを受けて、同月18日の取締役会で、加盟社全てが同意すれば運休することを決めた。

さらに、同年4月に開催された日本板紙連合会で、1ヶ月間の操業停止による生産調整を図ろうとしたものの、岡山製紙の強い反対により成立しなかった⁴⁰。市価は7月には95円まで落ち込んだ。

19年5月期の「営業ノ景況」は次のとおりである⁴¹。

創業以来二箇年有半、我ガ板紙界ノ状況ハ国内需用ノ増加ト輸出貿易ノ好況ニ連レテ、市価頻リニ昂騰シ、生産費之ニ伴フテ倍加スルノ趨勢ヲ辿リ、前期末ニ於テハ市価最高極度ニ達シ、当期ニ入ルモ引続き連合会各会社ト需用家ニ政府当局ト協力市価ノ調節ニ努メタリシガ、二月頃ヨリ市況反動安ノ傾嚮トナリ、内国ノ需用減退ニ加フルニ海外輸出ノ不況トナリ、各社停滞品ノ競争濫売ハ一層市価暴落ノ因ヲ為シ、生産費ノ節減不可能ノ折柄多数ノ増設新設ノ各工場製品出廻リノ時期ハ実ニ惨憺タルノ状況トナルベキ想ヒ、四月ノ連合会ニ於テ全国各社連盟シ運転ヲ休止センコトノ決議ヲ為シタルモ、中途異議アリテ果サズ、爾来市価益々奔落シテ、期末遂ニ生産原価ヲ潜グルノ不況トナレリ、其ノ間当会社ノ方針ハ時ノ状況ニ依リテ変ハルコトナク、終始一貫製品ノ精選ニ努メ、幸ニ市場ノ信用ヲ博シテ常ニ販売市場ニ優秀ノ地歩ヲ占メツ、当期ヲ了レリ。

収入は前年5月期比1.4倍の31万4,526円2銭となったものの、支出が1.7倍の27万7,889円22銭3厘と急増したために、純利益は64%減の3万6,636円79銭7厘に止まった。配当率は普通配当が10%、特別配当は20%と後者が大幅に減配されたが（株主配当金は1万5,000円）、通常の状態へ戻したといえる。さらに、こうしたなかでも後期繰越金を634円79銭7厘積み増して8,484円70銭としたこととともに、初めて「公共事業寄付準備金」を1万円計上したことは注目に値する。詳細は後述したい。

⁴⁰ 前掲『昭和十二年版 日本紙業総覧』700頁。

⁴¹ 加賀製紙株式会社『第八回営業報告書』1919年6月、3～4頁。

19年後半以降は、各社が自主的に減産ないし休業したため、8月には1トン当たり115円まで回復した⁴²。しかし、需要の低迷と諸物価の高騰が続いていた。

1919年11月期の「営業ノ景況」は以下のとおりであった⁴³。

前期末以来引続き製品ノ市況不振ノ状態ニ陥リ、当期ノ初メニ於テハ遂ニ市価ハ生産原価ヲ潜ルノ惨憺タル有様トナリ、僅カニ生産費ノ節減ニ據リテ不況時代ニ処セントセルモ、諸物価ノ騰貴労銀ノ昂騰ハ其胸算ヲ不可能ナラシメ、苦心経営ノ裡漸ク市況ハ転換シテ、月々価額漸騰ノ趨勢ヲ辿リ、予想外ノ利益ヲ収メテ当期ヲ了レリ。

幸ニ当社製品ハ顧客ノ信用変ルコト無キト、各販売店ノ努力ニ據リ最モ不況ノ時ニ際シテモ尚能ク其売行良好ナリシハ誠ニ喜フヘキコトナリ。

収入は前年同期比35%減の20万6,847円27銭、支出は14.7%減の18万3,881円83銭で、純利益は77.5%減の2万2,965円44銭9厘に止まった。配当率は普通配当が10%、特別配当は30%が維持された(株主配当金は2万円)。後期繰越金は5,034円56銭減少して3,450円14銭となった。当期も配当過多であったといわざるを得ない。

1920年5月期の「営業ノ景況」は次のとおりである⁴⁴。

前期末引続き好況ヲ持続シタル板紙界ハ、当期ニ入りテモ月々市価昂騰ノ趨勢トナリ、頗ル順調ニ経過シ、之ヲ伴フテ当会社営業成績モ亦極メテ良好ナリシガ、三月中旬ヨリ財界動揺ノ影響ヲ受ケテ、市況俄カニ悪化シ需要減退シテ、生産調整ノ必要起リ、遂ニ全国同業者申合セヲ為シテ、互ニ事業休止ヲ決行セシムトスルノ止ムナキニ至リ、協議ノ進行中ニ当期ヲ了レリ。

収入は前年同期比4.1%減の30万1,480円23銭6厘となった一方で支出は11.1%減の24万7,079円となったため、純利益は48.5%増の5万4,400円23銭6厘と減収増益を記録した。配当率は普通配当が10%、特別配当は20%増配されて50%であった(株主配当金は3万円)。後期繰越金は前期より7,200円23銭6厘を積み増して1万650円37銭6厘を計上している。後期繰越金を増やしているのは、環境のさらなる悪化への備えといえる。

ところで、社内史料によると、判明する各期の生産量は、1917年11月期が1,389トン(1ヶ月平均231.5トン)、19年5月期が1,740.975トン(1ヶ月平均245.16トン)、同年11月期が1,803.1トン(1ヶ月平均300.52トン)、20年5月期は1,737.175トン(1ヶ月平均289.53トン)であった。

売掛金の推移は、17年11月期が1万5,112円50銭(中井商店大阪支店1万3,938円50銭および中島商店1,174円)、19年5月期が1万1,442円(中井商店大阪支店8,424円・名古屋支店1,458円・京都支店936円・東京本店624円)、同年11月期が4,023円77銭(中井商店大阪支店3,997円8銭および中島商店26円69銭)、20年5月期が1万2,233円75銭(中井商店名古屋支店9,385円75銭・大阪支店1,464円・京都支店1,384円)であった。

受取手形の推移は、17年11月期が8万1,418円50銭(中井商店大阪支店3万3,987円・名古屋支店

⁴² 前掲『昭和十二年版 日本紙業総覧』702頁。

⁴³ 加賀製紙株式会社『第九回営業報告書』1919年12月、2頁。

⁴⁴ 同『第十回営業報告書』1920年6月、2頁。

1万5,116円・京都支店1万3,010円・東京本店6,063円および中島商店1万3,242円50銭)、19年5月期が11万7,862円46銭(中井商店大阪支店8万8,894円・東京本店9,118円49銭・京都支店9,092円83銭・名古屋支店3,065円および中島商店7,142円14銭)、同年11月期が7万9,896円25銭(中井商店大阪支店5万2,767円50銭・京都支店9,257円・名古屋支店8,090円・東京本店2,155円および中島商店7,626円75銭)、20年5月期が7万8,107円25銭(中井商店大阪支店5万2,767円50銭・京都支店9,257円・名古屋支店8,090円・東京本店2,155円および中島商店7,626円75銭)であった。

具体的な出荷数量は明らかではないものの、関西および名古屋地区が主要販売先であることとともに、東京市場へも一定程度浸透しつつあったことを示すものといつてよからう。

この間の加賀製紙の生産量・価格および稲藁の使用量などは、『石川県統計書』のデータによると付表のとおりである。

付表 『石川県統計書』のデータによる1916～1918年における生産状況の推移

	板紙生産量 (封度)	板紙生産額 (円)	稲藁使用量 (貫)	職工人数	板紙生産量 (トン換算)
1916年	5,824,000	163,000	1,500,000	45	2,643.5136
1917年	5,376,000	240,000	1,300,000	50	2,440.1664
1918年	7,614,000	500,700	1,800,000	35	3,455.9946

出典：『石川県統計書』各年版より作成。

注1：各年12月31日現在のデータである。

注2：封度×0.4539×0.001＝トン(成田潔英編纂『昭和十二年版 日本紙業総覧』王子製紙株式会社販売部、1937年、923頁所収の「度量衡換算法」に拠る)。

先述した「紙及紙料ニ関スル調査」によると、加賀製紙の年間生産量(3,600トン)は主要板紙メーカーの年間生産量(11万2,440トン)の3.2%に相当している⁴⁵。

Ⅷ. 役員と株主の変遷およびステークホルダーへの対応

1918年3月4日に監査役の松岡忠良が辞任した。同年6月28日の第6回定時株主総会で補欠選挙がおこなわれ、深町鍊太郎が当選・選任された。しかし、就任後まもない9月25日に死去し、それ以降監査役は1名欠員が続いた。翌19年12月21日の第9回定時株主総会で長崎が選任され、技師長は引き続き兼務した。長崎は、会社設立以来初、当時として唯一の常勤役員として、名実ともにトップマネジメントに参画することとなった。これと同時に、眞田が支配人に就任しており、両者の職責はより大きくなった。

1918年3月に、株主構成が大きく変化した。横山隆俊および章がそれぞれ800株から500株となった。隆俊は中泉既明(加州銀行取締役や金沢倉庫監査役などを歴任)および三郎(金沢電気軌道取締役などを歴任)へ各100株、正田順次郎と今村次七へ各50株、横山章は深町へ100株、水野義一と赤倉吉三郎および長崎と眞田へ各50株を譲渡している。当該期には株主数が14名から22名に増加した。

徳太郎は、1916年7月31日に養嗣子の與四郎(後の2代徳太郎)へ100株を譲渡している。また、與四郎は18年3月4日に松岡忠良から100株の譲渡を受け、合計200株の所有となった。

⁴⁵ 前掲『日本金融史資料明治大正編 第二十四巻』111頁。

この間、1918年6月13日の取締役会で、従業員の貯金を奨励することを決定した。従業員は期末に特別賞与金が支払われた場合にこのうち100円を会社へ貯金し、会社は預金高に対して配当率と同率の利子を支払うこととした。20年2月29日の取締役会では技手4名に対する社宅を1棟建設することを決めた。

18年10月6日の取締役会では、金沢商業会議所会頭の横山章の懇請を受けて、同所の新庁舎建設に200円を寄付することを決めている⁴⁶。翌19年12月21日の第9回定時株主総会では、新設される金沢高等工業学校（現・金沢大学工学部）の機械設備購入費の一部として寄付することが決議された。

むすびにかえて

1920年に金沢商業会議所書記長の原信太郎が編纂し、同所が発行した『かなざは』では、加賀製紙の現況を次のように紹介している（59頁）⁴⁷。正鵠を得たものといえる。

工場設備の整頓、管理の周到、得て此を他に求むべからず、彪大なる石川平野の中心地に位し、其の原料藁は百有余の車馬により毎日運ばれて年中尽くるなし、貯蔵藁の工場周囲を繞らして山をなす一の壯観たり。其の製する板紙は、欧州戦乱以来金属製品の代用となりて益々需用を喚起す、同社今や基礎愈々鞏固、営業亦日に隆んなり。

品質の持続的向上および効率性を重視した生産体制の構築や円滑な原材料の調達、長期的信頼関係を旨とした販路の確立は、徳太郎の綿密な調査に基づく事業構想力と旺盛かつ果敢な活動により実現されたのである。これにおいて、各部門の実務を統括する長崎傳および眞田與之吉を登用ないし起用した徳太郎の事績は高く評価すべきである。堅実性と真摯な姿勢および地域への貢献を揺るがせにしない徳太郎のスタンスも強調してあまりある。

1920年代に入ると、加賀製紙をとりまく経営環境は一転して厳しいものとなった。1922年には徳太郎が死去し、與四郎が徳太郎を襲名して家督を相続し事業を承継した。24年に社長となった徳太郎が直面する諸課題をいかに克服したのかについては別稿に改めたい。

【謝辞および付記】

本研究をすすめるにあたり、中島家第5代当主で株式会社中島商店および加賀製紙株式会社代表取締役社長の中島秀雄氏をはじめ加賀製紙の関係者の方々には史料提供および調査で一方ならぬ御配慮を頂いている。

とりわけ、加賀製紙株式会社顧問（元常務取締役）の石山紀久男氏には長きにわたり御指導および御鞭撻を頂戴している。

株式会社田村商店代表取締役会長で前長岡商工会議所会頭の田村巖氏には、紙卸売業および製紙業界の歴史と現状について御教示頂いている。

末筆ながら、日頃からの御厚誼に謹んで感謝申し上げる次第である。

⁴⁶ 金沢商業会議所常議員の田守、議員の横山俊二郎と中宮は各500円、徳太郎も個人として500円の寄付をおこなった（前掲『金沢商工会議所五十年史』134、136頁）。

⁴⁷ 石川県立図書館所蔵。

