

1920年代における地方製紙（板紙）メーカーの事業展開 ——加賀製紙の史的研究——

松本和明

要旨

本稿の課題は、1920年代における加賀製紙株式会社の事業展開とリーダーであった初代および2代の中島徳太郎の企業者活動および地域・社会貢献活動の実態を解明することである。

加賀製紙は、石川県金沢市および周辺地域から豊富に入手できる稲わらを原料として板紙（ボール紙）の製造・販売を目的として、1915年に資本金20万円で設立された。初代社長は金沢の産業界の有力者である横山俊二郎が就任したが、事実上のトップマネージャーとなったのが金沢はもとより北陸地方を代表する紙卸商である初代中島徳太郎である。初代徳太郎が事業計画を策定し、金沢市に隣接する石川郡押野村（現・金沢市西金沢）に工場を建設して操業を開始した。第一次世界大戦の好況のもとで良好な品質と積極的の取組が奏功して業績は向上した。

しかし、1920年以降は景気の悪化に伴う供給過多と製品価格の下落により業績は落ち込んだ。企業存続のために尽瘁した初代徳太郎はその最中の1922年に死去した。その後継者となったのが養嗣子の與四郎改め2代徳太郎である。

徳太郎は、厳しい経営環境が続くなかで、操業の効率化と設備の改善、販売業者と関係の維持、業界団体との対応に尽力し、企業を存続させたのである。

その一方で地域・社会貢献活動にも旺盛に取り組み、金沢市で初の本格的な図書館である金沢市立図書館が創設されることとなった。

地方の製紙（板紙）メーカーの経営史および企業家史研究は立ち遅れており、本稿により重要な事績を析出することができたのである。

キーワード：加賀製紙株式会社、板紙、中島徳太郎（初代）、中島徳太郎（二代）、地域・社会貢献活動

はじめに

筆者は、石川県金沢市およびその周辺地域において豊富である稲藁を原料とした板紙（黄板紙：ボール紙）の製造を目的として1915（大正4）年9月に設立された加賀製紙株式会社の設立過程および同社の前身というべき金沢製紙株式会社の経営と、これらを主導ないし旺盛に支援した金沢はもとより北陸地方を代表する紙卸商の中島徳太郎（中島家2代目当主・徳太郎としては初代）の足跡と活動についてこれまで検討・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、筆者は参画を許された。所蔵されていた創立以来の株主総会および取締役会議事録や営業報告書などを分析するとともに、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

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。

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。先だっては、1915年の設立前後から1920年にかけての加賀製紙について、徳太郎の緻密な事業計画や展開、旺盛なリーダーシップの実態を明らかにすることができた³⁾。

本稿は、上稿の続編として、1920年代の加賀製紙の事業展開と22年8月の徳太郎の死去後に経営を引き継いだ養嗣子の與四郎改め徳太郎(3代目当主・徳太郎としては第2代)の企業者活動および地域・社会貢献活動を考究することを課題とする。

主たる史料として、加賀製紙が所蔵している『営業報告書』および『決議録(二)』を活用する。後者には、1921年以降の株主総会および取締役会議事録や回議書類、社内外の諸資料が綴じられている。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。

本研究は、筆者が長らく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⁴⁾。

日本経営史研究において、製紙業史および製紙会社経営史の先行業績としては四宮俊之氏や藤田貞一郎氏、製紙流通史は前田和利氏や大東英祐氏による研究がよく知られているが⁵⁾、これらは洋紙(印刷・情報洋紙や新聞用紙など)の製造や販売を主たる対象としており、板紙は部分的に取り上げられている程度である。現在もなお製紙産業は主として洋紙と板紙から成り立っており、板紙についても着目されてしかるべきである。

他方、地方の製紙(特に板紙)会社が各地の産業発展ないし近代化の一角を担ったとの史実も重要と考えている。事例研究の蓄積が必要なテーマである。

1. 1920年から22年上半期にかけての経営動向

第一次世界大戦がもたらした好況により、板紙の国内需要と海外輸出は増加が続き、大戦終結後

3) 「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『研究論叢』第16号、2018年8月。

4) これに関わる業績として、「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、「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、「1930年代から40年代初頭における北越製紙の経営発展と企業成長」明治大学経営学研究所『経営論集』第67巻第4号、2020年3月をあげておく。

5) 四宮俊之『近代日本製紙業の競争と協調—王子製紙、富士製紙、樺太工業の成長とカルテル活動の変遷—』日本経済評論社、1997年、藤田貞一郎「近代日本製紙業発達史(1)—洋紙・板紙の部—」同志社大学商学会『同志社商学』第24巻第5・6号、1973年3月、同「近代日本製紙業発達史(2)—洋紙・板紙の部—」同誌、第25巻第1号、1973年6月、前田和利「洋紙流通機構の形成過程」駒沢大学経営研究所『駒大経営研究』第11巻第2・3号、1979年5月、同「明治後期～大正期における洋紙流通機構」『駒沢大学経営学部研究紀要』第16号、1986年3月、大東英祐「戦間期のマーケティングと流通機構」由井常彦・大東英祐編集『日本経営史3 大企業時代の到来』岩波書店、1995年。

も必ずしも大きく落ち込まなかった。1920(大正9)年初頭には1トンあたり200円と過去最高となった⁶⁾。こうしたなかで、表1に示したように、当該期には全国で新会社の設立や既存会社の新增設が「所謂雨後の筍の如」⁷⁾く相次ぎ、供給過多となるリスクが顕在化していった。

表1 1920(大正9)年5月時点での板紙メーカーの事業概況

公称年間生産量(トン)	会社名	所在地	備考
9,600	北越製紙	新潟県長岡市蔵王	1919年に長岡工場に2号抄紙機(丸網67インチ)増設
9,600	岡山製紙	岡山市浜野	
9,600	西成製紙	大阪市北区西野田大開町	1910年設立
7,200	富士製紙	東京府北豊島郡南千住町	1920年5月に東京板紙を合併
6,600	山陽板紙	岡山県上道郡西大寺町	
6,000	日華製紙	大阪府西成郡豊崎町本庄	1919年設立, 旧・妹尾製紙
6,000	伏木製紙	大阪市中央区高麗橋	1918年設立, 19年伏木工場操業, 後の伏木板紙
5,400	日本製紙	大阪府西成郡千船村佃	1918年設立
5,040	大阪板紙	兵庫県尼崎市	1912年設立
4,200	高崎板紙	群馬県高崎市八島町	1913年設立 後の高崎製紙
3,600	美作製紙	岡山県苫田郡津山町	1897年設立
3,600	加賀製紙	石川県石川郡押野村太郎田	1915年設立
3,600	九州板紙	佐賀県小城郡牛津町	1916年設立
3,600	山陽製紙	広島市鉄砲町	1918年設立
3,600	石川板紙	石川県石川郡比楽島村水島	1918年設立, 後の伏木板紙石川工場
3,600	北国製紙	富山県西砺波郡石動町	1918年設立
3,600	立山製紙	富山県中新川郡五百石町	1918年設立
3,600	東洋板紙	熊本市	
3,000	中国製紙	広島市吉島町	1917年設立
3,000	東北板紙	宮城県名取郡長町	1917年設立
3,000	三島製紙	静岡県富士郡原田村	1918年設立
3,000	近江板紙	大津市馬場	1918年設立 現・大津板紙
2,400	秋田製紙	秋田県南秋田郡川尻村	1918年設立
合計	112,440		

出典：日本銀行大阪支店「紙及紙料二関スル調査」1920年8月（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年所収）、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、徳岡武『日本紙業名鑑 昭和十五年版』紙硯社、1940年、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』各版などより筆者作成。

注：「紙及紙料二関スル調査」によると、通常は洋紙を製造しているものの、市況によって不定期に板紙も生産するメーカーとして、加古川製紙・東京製紙（後に抄紙機は日本建築紙工へ）・千代田製紙（チップボールを抄造、後の高崎板紙千住工場）・中外製紙（後に抄紙機は天城板紙へ）・鐘淵製紙（後の甲子製紙）・名古屋製紙（後の新川製紙）・京都製紙・上千葉製紙・大正工業・太陽製紙が記されている。

6) 当該期の板紙業界および市場の動向については、特に断らない限り、板紙連合会事務局編『日本の板紙』板紙連合会、1964年の記述に依拠している。

7) 田村文吉編輯『北越製紙五拾五年史』北越製紙株式会社、1932年、54頁。

1920年3月に株式をはじめ商品価格が大きく低下し、景気の悪化局面に入った。板紙も需要が乏しくなり、市価は大幅に落ち込み、下落幅は月追うごとに5～10円と広がった。このため、各社は大量の在庫を抱えることとなり、乱売に手を染める企業も続出した。

当時について、日本を代表する紙卸商の中井商店で板紙の販売を担っていた沢本弥平は、「新設の板紙工場全部と板紙販売業者の大半は再挙の力減尽する許りの打撃を受け」、「大戦中の新設会社にて完全に作業しつつあるものは北国製紙のみ」、「其も満身惟れ創痕の内情」と厳しい状況を記している⁸⁾。

これに対して、業界団体である日本板紙連合会（1918年創設）は、20年4月から会合を重ね（王子・扇屋）、5月以降需給調整のために国内向けの製造を一時休止することを方針として固め、翌6月16日に各社が「同業者相互ノ徳義ヲ重」⁹⁾ んじて、「需給調節ノ目的ヲ以テ」1ヶ月間休止することを決定した¹⁰⁾。

これに先立ち、加賀製紙は6月7日の取締役会で1ヶ月休止することを決め、20日から製紙機械（抄紙機）の運転を止めた。この一方で、休止期間中に製品張合設備の拡充と諸機械の修繕をおこなうことも決めている。再開後の生産効率の向上を目指したのである。翌7月27日に運転を再開し、輸出向けの製品から着手し、9月には国内向けも製造し始めた。

同年11月期は、収入は前年同期比27.9%減の14万9,755円15銭、支出は21.9%減の14万3,687円81銭、純利益は73.6%減の6,067円34銭となった。9月に第3回の払い込みをおこない払込資本金は15万円となったこともあったが、辛うじて12.5%の配当をおこなった（前年同期は40%配当）。このため、繰越金は1万651円37銭6厘から2,618円71銭6厘と大幅に減少した。配当過多であったといわざるを得ない。

その後も需要の低迷と市価の下落が続き、1921年には1トンあたり80円まで落ち込み、各社の業績は軟調に推移した。

21年5月期は、収入が前年同期比38.8%減の18万4,495円43銭、支出は35.4%減の15万9,507円31銭、純利益が54%減の2万4,988円12銭、配当は20%であった（前年同期は60%）。当期の『第拾貳期営業報告書』は、現状と今後について次のように記している（2頁）。

国内財界ノ萎縮海外貿易不振ノ大勢ハ本年ニ入りテ一層沈衰ニ陥リ板紙業ノ状況モ之ニ伴フ

8) 『板紙の話』私家版、1923年（大阪府紙商組合「大阪紙商のあゆみ」編集委員会編『大阪紙商のあゆみ』大阪府紙商組合、1982年、76頁所収）。

9) 加賀製紙株式会社『第拾壹期営業報告書』1920年12月、3頁。同社所蔵。

10) 加賀製紙の社内史料には、日本板紙連合会に関するものも含まれている。今時の抄造休止においては、加賀製紙は富士製紙・北越製紙・高崎板紙・西成製紙・山陽板紙・広島製紙所・九州板紙・近江板紙・美作製紙とともに実施委員となっている。設立5年で板紙業界にて重きをなしていたことを示すものといつてよい。

なお、連合会は前年の19年3月に生産調整のための休転を計画していたものの（同月18日付けの連合会常務理事の牧駿治からの文書が残存）、最終的には実現に至らなかった。各社の足並みが揃わなかったためであろう。

テ不振ヲ極メ昨年来休業セル多数ノ各工場ハ未ダ運転ヲ開始スルノ機会ヲ得スト雖モ各社ノ倉庫ニ堆積セル製品ハ依然トシテ市場ニ之ヲ消化スルノ力ヲ有セズ僅カニ操業ヲ継続セル各社ノ新抄造品ガ当面ノ需要ニ供セラルヽノ状態ヲ持続セルガ為メ漸次販売価格ノ競争ヲ惹起シ月毎下落ノ趨勢ヲ辿リ遂ニ生産原価ノ下値ニ潜ルノ市価ヲ唱フルニ至レリ

此時ニ際シ当社ハ製品ノ声価ヲ保チ生産費ノ節減ニ力ヲ致シ苟モ市場ノ大勢ニ遅レザランコトニ努メタルト各販売店ノ信用声望余リ有ル努力ニ抛リ月々注文ニ応ジ切レザルノ有様トナリ採算引合ハサル時ニ於テモ尚安ンジテ操業ヲ継続スルコトヲ得タリ

同年11月期は、収入が前年同期比の8.8%減の13万6,488円15銭、支出は12.3%減の12万6,007円46銭、純利益は72.7%増の1万480円69銭と減収増益となった。配当は10%であった。

経営環境は依然として厳しい状況が続いていたものの、「冷静ニ市場ノ大勢ヲ察シテ製品ノ信用維持ニ力ヲ注」ぎ、「賢明ナル需要家ノ鑑識ヲ信」じて、「苟且ニモ協定規格ヲ破リテ迄モ不条理ナル購買心ヲ誘発セムトスルガ如キ苦策ヲ敢テセズ」、「忠実ニ其職分ヲ守リ安ンジテ業務ヲ遂行」¹¹⁾ するなど、顧客から信頼される製品の生産と適正価格での販売という創業以来の経営姿勢を堅持していることを強調しており、注目すべきである。

1922年に入ると、第一次大戦期に創設された事業基盤が脆弱な企業の多くが操業停止を余儀なくされたために需給が引き締まり、市況は1トンあたり110～120円に回復した。

同年5月期は、収入が前年同期比2.8%増の18万9,606円66銭、支出が5.4%増の16万8,125円34銭、純利益が14%減の2万1,481円32銭と増収減益となったが、配当は20%と21年11月期から10%増配している。

II. 徳太郎の死去と與四郎の襲名およびトップマネジメントと株主の変化

1922（大正11）年の下半期以降、トップマネジメントおよび株主構成が大きく変化することとなった。加賀製紙の経営と存続において一大転機を迎えたのである。

1922年8月18日に中島徳太郎が死去した。56年の生涯であった

徳太郎は、中島家の2代目当主として、中島商店を北陸地方随一の紙卸商へと導くとともに、加賀製紙の事業計画の策定と経営に旺盛かつ主体的にリーダーシップを発揮して、事業基盤の確立に大きく貢献したのである。

これらに加えて、徳太郎は、朝鮮半島の全羅北道金堤郡金堤面で農場経営をおこなった石川県農業（1907年設立）や樺太の豊原郡豊原町で倉庫経営を展開した樺太倉庫（1911年設立）の運営を主導した。さらに、日本硬質陶器（現・ニッコー）や温泉電軌および米谷銀行（現・北國銀行）など

11) 加賀製紙株式会社『第拾参期営業報告書』1921年12月、2頁。

の経営にも関与し¹²⁾、1911年から17年まで金沢商業会議所常議員を務めるなど、金沢を代表する企業家の一人であった。金沢市会議員なども歴任している。

『北国新聞』は18日付け夕刊1面に訃報を掲載し¹³⁾、企業家としての活動を評価するとともに、「常に公共の為に投資を吝まず、各方面に義捐寄付せしもの枚挙に遑あらず、慈善事業に就ても常に喜捨せし処多く、当世稀に見る篤志家」と社会貢献についても称えた。

葬儀は、20日に金沢市横安江町の浄土真宗大谷派金沢別院で挙行され、会葬者は市内外から約800名に達した。『北国新聞』は22日付け朝刊にその模様を詳細に報じた。

『北国新聞』は、19日付け朝刊に「成功者たりし中島徳太郎氏の事共 実業界の大損失」と題する追悼文を掲載した。地域における存在の大きさを示すものである。事実関係や字句等に若干の誤りはあるが、ほぼ的確な評価といえ、長文にわたるが引用しておきたい。

一代の成功者たりし中島徳太郎氏は石川郡北広岡村広村次郎兵衛の四男として慶応二年正月を以て生れた△齢十四にして中島家の養子となり養父の信用を得て二年の後直に家督を相続した△予て自信力に富んだ徳太郎氏は此際実業界に起ちて驥足を伸さんとし其第一著手として越前越中方面の取引を開始せんとしたが容易に目的を達することが出来なかつた△殊に此時前後見ざる経済界の恐慌に際会したので一層困難を感じたが奮闘努力の結果遂に北陸地方の大半を自己の勢力範囲に帰せしめ更に進んで全国各地に取引を拡張し日露戦後樺太、朝鮮、満洲等に驥足を伸ばし廿三年三樞紙流行の趨勢を見るや率先して之が取引を開始した廿五年前後より製紙に種々の混合原料を用ゆることとなり本県産の楮皮は漸次需用を減ずるに至つたから岐阜方面に新販路を求めて一大活躍を試みた結果今や県下産額の過半は彼地に輸出するに至つた△日露戦役の記念事業として石川県農業会社の創立せらるるや中島氏は其大株主となり相談役に推薦せられ後自ら社長となつて一意専心事業の発展に努めた結果現今の盛運を見るに至つた△四十四年樺太実業家の懇請を容れて豊原町樺太倉庫会社を設立し彼の地の実業発展に資した功績は最も顕著たるものだ△其他温泉電軌、硬質陶器、加賀製紙、米谷銀行等に重役たりしが製紙会社は其功績を称へて銅像を建設し以て之を表彰した△公職としては市会及び商業会議所議員の外宅地価修正委員、共進会等の審査委員に挙げられしこと数回に及んだ△中島氏は斯の如く公共及び実業界の為に尽瘁し多大の功績を挙げたが尚ほ目下計画中の事業も少なからず前途手腕に待つ者多かりしに突如訃音を伝へたのは斯界の為に一大損失であつた（一記者）。

生前の1918（大正7）年10月6日の取締役会および12月23日の第七回定時株主総会で、徳太郎

12) 本稿で取り上げる人物や企業に関しては、特に断らないかぎり、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・役員録』の各版、および佐久間龍太郎『北陸人物名鑑』大正十一・十二年版、中心社、1923・24年に拠っている。

13) 本稿で活用する『北国新聞』は、石川県立図書館所蔵のマイクロフィルム版である。

の創業以来の功績を記念するために坐像を制作することを決議し、必要経費として3,000円が計上された。徳太郎の存命中には実現されなかったものの、1924年11月に横山隆俊他336名により前田直行篆額・赤井直好撰文・岡本勇書の碑文をもって「中島君碑」として建立された¹⁴⁾。金沢市十間町8番地の邸宅内に現存している（現在は非公開）。

徳太郎に対しての評価は、「赤手空拳より出て、生涯を刻苦奮励の四字に過し今日の基を築いた人としてその立志伝的轟名は余りにも有名」¹⁵⁾が通例であったようである。徒手空拳かつ率先垂範してあつた企業者活動と広範な社会・地域貢献活動はともに評価に値する。

徳太郎の死後に3代目当主として家督を相続し、1922年9月18日に同名を襲名（第2代）したのが養嗣子の與四郎である。

與四郎は、1881（明治14）年1月2日に、金沢小立野・上野町の長生嘉右衛門の次男として生まれた。嘉右衛門の次女が徳太郎の妻のしげで、1875年に生まれている。

與四郎は長町高等小学校を卒業した後、1896（明治29）年1月7日に徳太郎の養嗣子となった。與四郎は少年時代から聡明でかつ覇気があり、徳太郎の指導のもとで能力を蓄積し人格を磨き、昼夜を問わず勉強と研鑽を怠らず、その才能ないし商才を大いに発揮して、家業である紙卸売業の発展に貢献した¹⁶⁾。

さらに、與四郎は金沢商業会議所では北海道の商況調査に参画し、1920年には物価調査を委嘱されるなど¹⁷⁾、将来を期待された若手経済人の一人となった。1917年に資本金10万円で設立された帝国鉛筆の取締役に田守太兵衛とともに名を連ねている。

1907（明治40）年4月26日に金沢市広岡町の広村長太郎の三女である美津子（1892年生まれ）と結婚し、1923（大正12）年8月23日には広村次郎吉の四男の雄吉を養嗣子として迎えている（後の第3代徳太郎）。

加賀製紙と與四郎との関わりは、1916（大正5）年7月31日に徳太郎から100株を譲渡されたことから始まる。18年3月4日には松岡忠良（1915～17年に監査役）から100株の譲渡を受けた。22年12月28日の第十五回定時株主総会において取締役に選任されている。

他方、加賀製紙の設立と経営に、まさに物心両面から尽してきた横山家が退くこととなった。

尾小屋をはじめとする石川県内外の鉱山経営を中心に、金沢の産業界・金融界さらに政界に決定的な影響力を有してきた横山家であったが、1920年3月以降の景気の下落に加えて、同年4月と11月に発生した大規模な労働争議により、事業基盤が大きく揺らいだ。日本銀行金沢支店の調査（「横

14) 北村三郎『石川県産業功労碑集』北陸往来社、1963年、66～67頁。

15) 塚田仁三郎『北陸の産業と温泉』北日本社、1932年、212頁。

16) 與四郎・第2代徳太郎の事績については、少年・少女向けの文献ではあるが、「金沢市立図書館の創設に尽した実業家 中島徳太郎」金沢こども読書研究会編『かなざわ偉人物語①—産業・経済の分野で活躍した人びと—』金沢市立泉野図書館、2009年がたいへん参考になる。一読を勧めたい。

17) 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、114、262頁。

山家負債整理要綱)によると、21年7月31日時点で、横山家の負債総額は693万4,536円16銭で、資本不足は175万2,613円54銭に達していた¹⁸⁾。

横山家と密接な関係を有し、当主の隆俊が頭取を務めていた加州銀行も苦境に陥った¹⁹⁾。預金の引き出しが加速し、主産品の羽二重の市況下落も追い打ちをかけた。1920年4月には、日本銀行に対して羽二重と生糸を信託譲渡し、隆俊と取締役の章の個人裏書により100万円を限度とする借入れを同行から受けるほどであった。

その後も業績悪化が続き、ついに横山家は加州銀行の自主再建を断念し、日本銀行と石川県の仲介により、その立て直しを鴻池銀行(後の三和銀行、現在の三菱UFJ銀行のルーツ)に委ねた。1922年1月に隆俊と専務取締役の中司文次郎が退任し、鴻池銀行常務取締役の加藤晴比古が頭取、営業部長の前田雄之助が専務、社長の鴻池善右衛門も取締役となった。

加州銀行が事業の再構築(リストラクチャリング)を進めるにあたり、横山家に対する債権を保全することは最大の課題であり、同家の優良資産の売却は当然の施策といえる。

もとより加賀製紙の株式も例外ではなく、1923年3月10日に、隆俊の500株と横山章の500株および横山家と関係が深い大森孝次郎の200株、西永公平の200株、中泉既明の100株、中泉三郎の100株の合計1,600株が加州銀行へ譲渡された。同時に、同行から徳太郎へ400株、取締役の田守太兵衛へ200株を譲渡した。同年5月31日時点では、加州銀行が1,000株を保有して筆頭株主となり、徳太郎が900株、田守が650株で続いた。

23年6月10日に、設立時から監査役を務めていた中司が辞任した。中司はその後東京へ移住し、沼津毛織代表取締役や今里土地専務取締役、山陽電気軌道常務取締役、上毛モスリン・日本製粉取締役を歴任するなど、関東および関西地方の実業界で幅広く活躍している。

同月24日の第十六回定時株主総会で、監査役に前田が選任された。

前田は、1870(明治3)年3月に武英・カノの長男として佐賀県で生まれた。94年に東京専門学校英語政治科(現・早稲田大学)を卒業後に日本銀行へ入行し、その後転じて1911年から15年にかけて唐津銀行支配人、続いて金城銀行支配人や名古屋銀行京都支店長・本店庶務部長・本店主事を務め、銀行実務の知識と経験を蓄積した。さらに株式会社化(1919年)された直後の鴻池銀行に移籍し、加藤のもとで営業部長として支店網の拡充や外国為替取り扱いの開始など経営の近代化を担った²⁰⁾。

1924(大正13)年に入ると、4月13日に俊二郎社長から辞任の意向が示され、19日の取締役会で了承された。同月26日の取締役会で後任の社長として徳太郎が互選された。翌5月13日に開催さ

18) 「加州銀行ニ対スル特別融通」(日本銀行金融研究所編『日本金融史資料』昭和統編 付録 第三巻、大蔵省印刷局、1964年、46～47頁所収)。

19) 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』1982年、能登印刷・出版部、47～53頁。

20) 三和銀行行史編纂委員会編『三和銀行のあゆみ』株式会社三和銀行、1984年、78～81頁。

れた臨時株主総会で、徳太郎は次のように発言している²¹⁾。

不肖私ガ社長ノ重職ニ就カサルベカラサル事トナリタリシモ、御承知ノ如ク父ノ没後未ダ年所ヲ経ス、一身一家ノ事ニ没頭シテ余事ヲ顧ミルノ違ナク、殊ニ浅学非才其選ニアラサルコトハ誠ニ慙愧ノ至ナガラ、諸君ノ御懇篤ナル推薦ト会社当面ノ都合ヲ考フレバ是又辞スルコト能ハサルモノアリ、茲ニ一般株主諸君ト各重役及従業員諸君等ノ同情アル御援護ニ信頼シテ、僭越ナガラ其任ニ就クコトトナリタリ、何卒将来一層ノ御援助ヲ願ヒ度シ

同臨時総会では、新任の取締役として長崎監査役（技師長を兼務）、新任の監査役として守岡多一郎を選任することが決定した。

俊二郎が辞任時点で所有していた株式 550 株は、24 年 11 月 26 日に徳太郎へ 200 株、田守へ 350 株譲渡された。同日には、俊二郎の弟で監査役を務めている芳松からも徳太郎へ 200 株の譲渡されている。

この間、5 月 30 日には、加州銀行の所有株式が、徳太郎へ 250 株、田守へ 100 株、取締役の中宮茂吉へ 140 株、前田へ 50 株、守岡へ 150 株、西田儀一郎へ 110 株、中宮が率いる森八合名会社（和菓子「長生殿」の製造・販売）へ 50 株、市村孫太郎へ 100 株譲渡されている。

西田儀一郎は、24 年 5 月 9 日に死去した儀三郎の長男で、翌 6 月 22 日の第十八回定時株主総会で取締役を選任されている。1895 年に金沢市で生まれ、西田商事・西金沢合同運送・報国土地社長や石川県石炭会長、石川県石炭小売共販・アサヒ自動車商会・金西通運・北国製瓦の取締役、浅野川電気鉄道・金沢合同運送監査役、石川県コークス商業組合・北陸精麦工業組合理事長などを歴任した。

市村孫太郎は、中島家の親戚にあたり、「銘酒老楽」や「一盛」などを醸造する金沢酒造（1917 年設立）の社長や金沢市信用組合専務理事を務めた。金沢酒造の経営にあたっては配当がおこなえるまで自らの報酬を一切辞退し、金沢市信用組合は金沢市長の相良歩から強く要請されて引き受けており、責任感と公共心が強い企業家であった。1921 年に金沢商業会議所常議員となり、28 年 7 月から 29 年 10 月に死去するまで金沢商工会議所第 8 代会頭を務めた（後継の第 9 代会頭には徳太郎が就任）。

注目すべきは、1924 年 6 月 10 日に、徳太郎から長崎へ 100 株、技手の旭出市に 30 株、阿武重三へ 20 株、伊東尹男と藤井沢二へ各 10 株、田守から支配人の眞田與之吉へ 20 株、書記の白尾甚吉へ 20 株が譲渡されたことである。いわば「従業員持株制」の構築であり、長崎や眞田も含めて実務担当者に対しての収益還元と経営参画を企図したものであった。

1924 年 11 月 30 日時点での株式数は 4,000 株、株主は 16 名で、徳太郎が 1,290 株（32.3%）、田守が 990 株（24.8%）、中宮が 350 株（8.8%）、西田が 330 株（8.3%）、守岡が 250 株（6.3%）、長崎が

21) 加賀製紙株式会社「臨時株主総会決議録」1924 年 5 月 13 日、同社所蔵。

200株（5%）で、100株が横山芳松・前田・森八合名・市村、眞田が70株、白尾が50株、旭が30株、阿武が20株、10株が伊東と藤井であり、大株主であった横山家に代わって、徳太郎や田守をはじめとする役員や幹部従業員により保有される形態となったのである。徳太郎と田守で6割近くの保有ではあるものの、地域を中心とするステークホルダー（利害関係者）で共有されたといってもよからう。

徳太郎が社長および筆頭株主で、いわばCEO（最高経営責任者）として存在し、それまでと同様に他の役員が徳太郎を支えるとともに、長崎と眞田が事実上のCOO（最高執行責任者）として実務を統括するという新たな体制が確立されたのである。

III. 生産および販売の状況

当該期の生産量や販売量に関しては、史料が限られているため、明確することが難しい。

1924年5月期は、生産高が1,870トン、前期からの繰越高（メーカー在庫）が578.95トン、販売高が2,321.525トン、後期への繰越高が127.425トンであった。同年11月期は、生産高が1,730トン、販売高が1,759.125トン、後期繰越高が98.3トンであった。

1925年以降の動向は、暦年単位となるが、表2のとおりである。このうち業界シェアは4%から5%となっており、僅かずつではあるが増加していた。

表2 加賀製紙の製造高と国内販売高およびシェアの推移

	製造高（トン）	国内販売高（トン）
1925年	718 (9位／4.3%)	764 (12位／4.5%)
1926年	2,684 (11位／4.4%)	2,697 (11位／4.4%)
1927年	2,757 (11位／4.5%)	2,603 (11位／4.6%)
1928年	3,280 (10位／4.6%)	3,306 (10位／5.1%)

出典：前掲『昭和十二年版 日本紙業総覧』附録59頁より筆者作成。

注1：順位は1925・26年が日本板紙同業会加盟19社、27・28年が20社中である。

2：シェアは上記の19社ないし20社の各総数に占める割合である。

販売面については、まず注目すべきは、1924年6月5日の取締役会で、商法176条の規定に基づき、加賀製紙と紙卸商（中島商店）代表者としての徳太郎との取引関係の承認がなされたことである。史料上で確認できる両者の関係は、徳太郎への販売価格は中井商店への売価と同様とし、毎月20日までに引き渡した製品に対し月末までに徳太郎の振り出す2ヶ月期限の手形で代金を収受するという手順をとるといったものであった。

前稿で指摘したが、売掛金や受取手形の推移からすると、取引全体の10～20%前後が徳太郎へ販売されたとみられる。これらは北陸3県へ供給されたと考えられる。この取引関係は、主たる販路である関西および名古屋方面への需給調整の側面もあったようである。

続いて、新たに創設された紙卸商との関係構築についてである。

加賀製紙が創業した以来販路の確立と拡大に尽力していた日本を代表する紙卸商である中井商店の取締役大阪支店長の谷野弥吉と同京都支店長の乾茂および沢本弥吉が、当主である中井三郎兵衛と王子製紙の傘下に入ったことなど方向性をめぐって齟齬を来たした結果、独立して新会社を立ち上げることとなった。

1924（大正13）年11月に資本金200万円で株式会社大同洋紙店を設立し、谷野が社長、乾が専務取締役、沢本が取締役経理部長に就任した。同社は、本店を大阪、支店を京都・名古屋・東京に設置し、大川平三郎が率いる樺太工業・九州製紙・中央製紙の一手販売と富士製紙の特約販売店として事業を開始した（現在の国際紙パルプ商事のルーツ）²²⁾。

徳太郎を中心に対応策を検討した結果、1924年12月5日の取締役会で、大同洋紙店とも特約販売をおこなうこととし、販売区域や数量および価格は徳太郎に一任すること、約定書は取り交わさず「紳士の口約」に止めることを決めた。

その後、大同洋紙店の本店および京都・名古屋支店との取引が確認され、その条件は中井商店のそれとほぼ同様と考えられる。

この間の販売状況について、側面的ではあるが、売掛金や受取手形の構成からみておきたい。

1924年5月期は、売掛金が1万5,858円75銭で中井商店名古屋支店が70.9%、中島商店が15%、中井商店京都支店が14.1%、受取手形が7万5,929円45銭で中井商店大阪支店が22.2%、同名古屋支店が16.8%、同東京本店が13.8%、同京都支店が13.5%、中島商店が7.3%であった。同年11月期は、売掛金が2万8,788円85銭で中井商店大阪支店が68.4%、同名古屋支店が21.2%、中島商店が6.9%、中井商店京都支店が3.5%、受取手形が4万8,539円89銭で中井商店名古屋支店が33.3%、同京都支店が23.8%、中島商店が22.3%、中井商店大阪支店が12.7%、同東京本店が7.9%であった。

1925年5月期は、売掛金が2万3,473円4銭で中井商店（名古屋・大阪・京都支店・東京本店）が75.1%、大同洋紙店（京都支店・大阪本店・名古屋支店）が18.7%、中島商店が6.2%、受取手形が5万4,339円44銭で大同洋紙店（大阪本店・京都支店・名古屋支店）が52.3%、中井商店（名古屋支店・東京本店・京都支店・大阪支店）が37.9%、中島商店が9.8%であった。同年11月期は、売掛金が3万4,359円54銭で大同洋紙店（大阪本店・京都支店）が56.8%、中井商店（大阪・京都支店）が35.1%、中島商店が8.1%、受取手形が4万1,093円5銭で中井商店（名古屋支店・大阪支店・東京本店・京都支店）が63.4%、大同洋紙店（京都支店・大阪本店）が19.6%、中島商店が17%であっ

22) 大同洋紙店については、社史編集室編『大永紙通商株式会社 七十年のあゆみ』大永紙通商株式会社、1994年を参照されたい。

た。

販売チャネルが中井商店と大同洋紙店の2系統、中島商店を含めると3系統となったが、多系統化は商流の多様化および安定と効率化の向上、価格および数量の交渉力の増強とリスクの軽減に一定程度寄与したのである。

IV. 1922年下半期から25年にかけての経営動向

徳太郎が社長就任して以降、生産の効率化と品質の向上および販路の拡大に尽瘁した。

1922年11月期は、原料不足や資材価格の高騰にみまわれたものの、収入は前年同期比34.1%増の18万2,962円、支出は28.9%増の16万2,465円61銭、純利益は95.6%増の2万496円91銭で、配当は20%（前年同期は10%）であった。

1923年5月期は、「一二同業者」が「競争的態度ニ抛リテ更ニ市価ノ下落ヲ誘致」して「量目寸法ノ増進ヲ競フ」状況となったが、「一定不変ノ抄造規格ヲ尊重」して「市場ノ競争圏外ニ立」ち、「誠実ナル各販売店ノ指導ノ元ニ安ンジテ需要家諸賢ノ信用ヲ維持」²³⁾し続けた。収入は18万9,612円、支出は16万9,467円2銭、純益金は2万164円30銭と前年同期とほぼ横ばいで、配当も同じく20%となった。

1923年9月1日の関東大震災の発生による需要減退の懸念から、日本板紙連合会は約半月の生産制限を取り決めた。これ以上に、製品出荷や原料搬入に利用している官鉄（国鉄）北陸線への貨物列車の運行が大きく減少して物流が滞ったのが問題となった。

結果的には、同年11月期は収入が前年同期比1.6%増の18万5,799円91銭、支出は16万2,042円79銭、純益金が15.9%増の2万3,757円12銭、配当は20%であったが、製品現在高が5万5,289円72銭計上されるなど（前年同期は8,894円5銭）、製品の滞貨が顕著となり始めた。

23年秋以降、翌24年にかけては震災からの復興需要などにより市況は上昇し、1トンあたり130円台となった。この間、東京の有力な板紙卸商が「十三日会」を立ち上げて価格調整を進めた。「空前の災禍によつて教へられた共存共栄の精神の顕はれ」と評された²⁴⁾。

この一方で、加賀製紙の実情は「生産費ノ節約ハ当社ノ如キ極端ニ全能率ヲ挙ゲツヽアル工場ニアリテハ到底其余地無」く、「当地方同業会社ガ原料買焦リノ為原料市況昂騰」とマイナス要因が重なっていた。これには、「一定不変ノ方針ヲ渝ユルコトナク平静自重最大ノ努力ヲ竭ク」²⁵⁾することで対応し続けた。

1924年5月期は、収入は前年同期比47.9%増の28万400円20銭となったが、支出は54.5%増の26万1,887円15銭、純益金は8.2%減の1万8,513円5銭で、配当は20%であった。

23) 加賀製紙株式会社『第拾六期営業報告書』1923年6月、2～3頁。

24) 前掲『北越製紙式拾五年史』53頁。

25) 加賀製紙株式会社『第十八期営業報告書』1924年6月、3頁。

同年11月期は、「板紙連合会が屢次ノ値上決議スルモ市場ニ対シ何等積極的刺撃ヲ与ヘザリシ」状況に陥った。これに対しては、「過去数年間各社ノ製産額ハ能ク市場ノ需要限度ニ調節セラレタルニ因ル当然ノ帰結」²⁶⁾と厳しい評価を下しているは注目に値する。

当期は収入が前年同期とほぼ同水準の18万5,592円19銭であったものの、支出は5.3%増の17万682円85銭、純益金は37.2%減の1万4,909円34銭に止まった。配当は20%おこなったが、繰越金が3,805円22銭6厘から714円56銭6厘と大幅に減少した。

24年下半年以降は、再び供給過多となり、景気の悪化も相俟って、1トンあたりの価格は100円を下回って70円台まで落ち込んだ。

こうしたなかで、1925年5月期は、「当社ハーニノ先進会社ト共ニ超然トシテ其競争圏外ニ卓立シ製品市価ノ維持ト規格ノ厳守ニ終始」したことを強調する一方で、「隠忍自重大勢ニ善処セザルベカラズ」²⁷⁾と苦しい状況を吐露している。当期は、収入が前年同期比31.4%減の19万2,363円35銭、支出が33.9%減の17万3,159円21銭で、純益金がかろうじて増益の1万9,204円14銭、配当は20%であった。

25年7月11日の取締役会で、今後の販売および製造戦略ないし方向性を次のように決めた。厳しさを増す経営環境の中で、これまでの方針の修正を余儀なくされた。徳太郎が事業のかじ取りに腐心していたことがみてとれる。

今春以来市場ノ景況次第ニ不振トナリ、殊ニ五月頃ヨリ更ニ一層沈衰シ、今ヤ殆ント売行不能ノ状態トナリ、競争濫売ノ弊実ニ底止スルトコロナシ、仍ツテ此際一屯七拾円ヲ最底トシ、市場ノ成行ニ従ヒ極力売抜クコト、但シ至急ヲ要スル臨機ノ処置ハ当局者ニ一任スルコト

当社ハ抄造上ノ換算ヲ確實且安全ナラシメンガ為メ、連合会所定ノ規格ヲ尊重シテ他社ノ競争ヲ眼中ニ置カス之ヲ厳守シタルモ、最早四囲ノ事情ハ当会社ノ立場ヲ最モ自由ナラシメタルニ依リ、時宜ニ応シ製品ノ抄造方針ヲ立ツルコト

同年11月期は、9月11日に会社設立10周年を記念する創立記念式祭をおこなうなど重要な時期であったが、上記の経営方針の変更を断行しながらも、収入は前年同期比10.5%減の16万6,121円9銭、支出は2.9%減の16万5,756円84銭、純利益はわずか364円20銭に止まる「創立以来未曾有ノ不成績」で、1916年の操業開始以来初の無配に陥った。こうした事態にあたって、「各販売店ノ偉大ナル後援ト相俟テ此難関ニ善処シ得タルハ私カニ欣幸トスルトコロナリ」²⁸⁾と関係者へ感謝の意を表している。

以上のように、この時期の業績は不芳が続いた。収入は最高となった1919年5月期（31万4,526

26) 加賀製紙株式会社『第十九期営業報告書』1924年12月、2頁。

27) 同『第二十期営業報告書』1925年6月、2頁。

28) 同『第二十一期営業報告書』1925年12月、3頁。

円2銭)の60%前後に止まっていた。純利益は最大の1918年11月期(10万2,262円56銭9厘)の20%前後となり、21年11月期および24年5月期以降は2万円を下回った。配当は20%を維持していたが、繰越金に食い込む期もあり、堅実決算とはいえない状態となっていた。

V. 日本板紙同業会の創設

加賀製紙に限らず、深刻な状況が続くなかで、1925年には経営環境が大きく変わるところとなった。需給調整をより進めるべく、新たな業界団体が立ち上げられたのである。

25年7月に、業界の有力者である伏木板紙社長の浅野総一郎および富士製紙社長の大川平三郎が中心となって共同販売が提起された。

これに対して、北越製紙(現・北越コーポレーション)支配人(後に専務取締役・社長・会長を歴任)の田村文吉は、これまでの共販体制が総じて脆弱でアウトサイダーの乱立で脆くも崩れてきた経緯をふまえて、義務ないし希望休業により生産制限をおこない需給の調節ないし調整を図るとともに輸出を奨励する、次いで価格の統制を検討するという方向性を提起した。これが次第に支持を広げ、同年10月に大阪ホテルで3日間討議した結果漸く妥結し、同月6日に新たな業界団体として日本板紙同業会が発足するに至った。初代会長には小松留吉(富士製紙で上海派出所主任などを歴任)が就いた。

加盟社は、日華製紙・西成製紙・日本紙器製造・北国製紙・北越製紙・高崎板紙・立山製紙・牛津板紙・富士製紙・伏木板紙・天城板紙・山陽板紙・西肥板紙・美作製紙・新川製紙・広島製紙・浪速製紙および加賀製紙の18社で、岡山製紙は翌年4月に加わった。

同会の規約は、「穏健ナル市価ノ維持」(第二条)を目的として掲げ、需給調節は生産制限(義務休転・希望休転)および輸出奨励によること、それにおいては休業補償金や輸出奨励金を現金で支給すること、休転期間は会員相互で抄紙機に封印して監視すること、その期に操業する場合は希望運転料を支払うことなどが定められ、総じて厳格であった²⁹⁾。

早速、同年11月1日から15日間抄紙機の運転を休止した。加盟各社の生産制限が功を奏して、市価は1トンあたり100円まで回復し、「全国メーカーおよび代理店は愁眉を開いた」³⁰⁾のである。

加盟19社の月産能力は1万3,350トンに対して、非加盟の城東製紙が月産約250トン、芸陽製紙が約100トンに止まり、能力差は決定的であった。主要顧客である紙器業者とは対立したものの、結束は揺るがず、ひとまず需給調整が機能し、業界秩序が維持されたのである。製紙(特に洋紙)業界はもとより他業界と団体比でも統制が取れた組織であった。これは、板紙メーカーは概して中小規模のものが多く、結束が不可避であったことが要因としてあげられる。

29) 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、40～51頁。

30) この間のプロセスについては、田村文吉「思ひいづるまゝ(32)」(北越製紙株式会社社内報『北越ニュース』第33号、1957年12月15日、北越コーポレーション株式会社所蔵)に詳しい。

VI. 1926年以降の経営動向

加賀製紙は、義務休転の日程・日数、美作製紙への休業代行運転の依頼、休業補償金の金額などを取締役会で慎重に検討し、同業会とも繰り返し協議した。基本的には同業会の決定を受け入れている。業界秩序の維持を重視したのは、徳太郎の事業姿勢によるものといえる。

1926年5月期は33日、11月期は41.5日、27年5月期は14日義務休業で休止した。

26年5月期は、全国一斉の生産制限により「市価ノ下落ヲ防遏シ辛フジテ採算圏内ニ安定」し、「各社競争濫売ノ弊ヲ馴致セントスルノ情勢ニ転化」³¹⁾したと総括されている。収入は前年同期比12.4%減の16万8,513円16銭（休業補償金4,250円を含む）、支出は11.3%減の15万3,545円75銭（同業会拠出金7,200円を含む）、純益金はほぼ横ばいの1万4,967円41銭、復配が実現して16%配当であった。

同年11月期は、「各業者協力シテ市価ノ維持ニ努メ」とともに、「独り当業者ノミノ苦境ニアラザルヲ想」い、「慎重時ニ從ヒ各販売店ノ指導ノ下ニ安ンジテ操業ヲ為シ幸ニ順調ナル成績ヲ得」³²⁾たとしている。収入は前年同期比5.1%減の15万7,615円24銭（拠出金戻入2,262円42銭を含む）、支出は13.8%減の14万2,952円95銭（拠出金8,400円を含む）、純利益は前期並みの1万4,662円29銭、配当は16%であった。

1927年5月期は、「同業者中協約更新期ニ際シ多少ノ異議ヲ挟ムモノアリ」ながらも、「各社出来得ル限りノ抑損ヲ以テ互譲節制ヲ保」ちつつ、「偉大ナル各販売店ノ援護ノ下ニ些ノ不安アルコトナク極メテ冷静ニ操業ヲ為シ營業成績亦順調ナルヲ得タルハ欣幸」³³⁾と強調している。収入は前年同期比3.4%増の16万9,061円91銭（休業補償金4,625円を含む）、支出はほぼ横ばいの15万4,138円26銭（拠出金1万4,400円を含む）、純益金は1万4,923円65銭で、配当は16%に減配されたものの、安定的に推移した。

ところが、同年11月期には、6月に10日の休業と5日間の美作製紙への代行運転依頼をおこなったものの、7月以降は希望休業に応募せず、予定通り操業を継続した。

1927年11月期の『第二十五期営業報告書』では、その理由として、発注が拡大したこととともに、次第に「各社ノ歩調統一ヲ欠」いていき、「各社ガ貴キ犠牲ヲ払ヒテ調節セムトスル市価ヲ維持スルニ最善ノ努力ヲ惜マザルベキ筈ナルニ不拘結果ハ必ズシモ然ラ」ず、「各社ノ立場ニ依リテ其利弊一様ナラザルモノアリ徒ラニ失フ所多クシテ得ル所少」なく、「生産制限ノ半面ニ於テ一ニ新企業者ノ続出セルヨリ起ル増産ノ矛盾アルニ至」（2～3頁）るなど、各社の利害関係が錯綜し、業界の調整機能が十分に機能していないことを踏み込んで指摘した³⁴⁾。さらに、今後は業界の協調を重視しつつ

31) 加賀製紙株式会社『第二十二期営業報告書』1926年6月、2～3頁。

32) 同『第二十三期営業報告書』1926年12月、2頁。

33) 同『第二十四期営業報告書』1927年6月、2頁。

34) 加えて、1927年7月以降の生産調節が毎月生産額の20%に相当するトン数を限度して35円以下の休業料をもって

も、企業の存続のために厳しく対峙することを強調している（3頁）。

当会社ハ初メ同業会ノ共存共栄ノ趣旨ヲ尊重シテ、加盟シタル当時ヨリ板紙規格統一ノ希望ヲ為シ、過去二年有半絶エズ其必要ヲ力説セルモ、未ダ実現ノ機運ニ至ラズ、剩ヘ近隣同業者ノ復興ニ依リテ当地方原料ニ不足ヲ告ゲ、生産費ノ節減ノ如クナラザルシテ、頗ル不利益ノ立場ニ陥リ余儀無キ犠牲ヲ忍バザルベカラズ状態ニアリテ、他日適當ナル考慮ヲ払フベキ機会ノ到達アルコトヲ信ズルモノナリ

同期は「常ニ市価ノ最高位ヲ保チツゝ優越ノ地歩ヲ占メタリト雖モ」、「業績常ニ如クナラザリシハ遺憾」（4頁）と述べている。収入は前年同期比の10.8%増の17万4,698円60銭（休業補償金は582円50銭）、支出は15.3%増の16万4,876円86銭（拠出金1万6,099円48銭を含む）、純益金は33%減の9,821円74銭となった。配当は10%に減じられたが、繰越金を2,826円30銭6厘から3,148円4銭6厘と増している。

こうしたなかで、1927年11月13日の取締役会で、抄紙機設備の大規模修繕ないし改良にふみきることを決定した。

加賀製紙の抄紙機は、創業以来11年で約3万5,000トンを製造し、この間修繕に7万6,819円を投じてきたものの、さらなる修繕を加えないと今後の操業に支障を来たすリスクが大きいとの理由に加えて、本格的な修繕により増産を実現させ、競争力を高めることも企図した。これにより月産90トンの増産が可能と目論まれた。

板紙同業会の承認を得たうえで、28年に入って長崎の計画と指揮のもとで工事が進められた。天野猛治を臨時嘱託として雇用し（その後29年7月に技手に任用）、斎田亀太郎が率いる機械・工具商の辻鉄次郎商店（金石町）が全面的に協力した。同年5月末に竣工して6月に運用が開始され、9月には本格稼働となった。

1928年5月期は、市価の下落が「当会社ノ如キ小規模ノモノニアリテハ最早極端ナル不引合ニ陥リ如何トモスヘカラザル」状態であり、さらに「当地方ガ所在各社ノ對抗上勢ヒ原料ヲ買焦リトナリ年中通ジテ高価ノ犠牲ヲ払ハザルベカラズ」、「生産費ハ次第ニ騰貴シテ調整益々困難」³⁵⁾に陥ったと厳しい現状を説明している。そのうえで、「全国各社ノ生産力ノ中位迄其ノ製産量ヲ増加スルニアラザレバ到底今後ノ落伍スル」との強い危機意識から大規模改良に踏み切ったことを強調しているのである。

同期の収入は前年同期比4.4%増の17万6,529円44銭（拠出金割戻2,033円94銭を含む）、支出は12.9%増の15万4,138円26銭（拠出金1万3,440円を含む）、純益金は2,458円56銭に落ち込み、

各社の競争入札により希望休業を募集するという煩雑な手続きとなったこともあげられる（『第二十五期営業報告書』2頁）。

35) 加賀製紙株式会社『第二十六期営業報告書』1928年6月、2頁。

配当は6%まで減配を余儀なくされ、「未曾有ノ不成績」³⁶⁾となった。

設備の修繕が効を奏し、能率の向上とコストの低減により業績は好転していった。

同年11月期は、10日間の希望休業がありながらも、収入は前年同期比23.3%増の21万5,411円21銭（休業補償金2,500円・抛出金割戻2,250円35銭を含む）、支出は18.8%増の19万5,851円15銭（抛出金1万4,161円60銭を含む）、純益金が99.2%増の1万9,560円6銭、配当は前期より14%、前年同期より10%増配され20%となった。

1929年に入ると、長年主張してきた規格統一が同業会で2月12日に決議され、翌3月1日から実行に移された。「爾来同業者ノ誠意アル協調ニ依リ完全ニ励行」³⁷⁾されたという。

同年5月期は、景気の悪化や需要の低迷が続くなかで、「能力増加ヨリ幸ニ成績順調」であり、「製品ノ素質亦舊ニ因リ一定不変ノ信用」のもとで「各販売店ノ偉大ナル援護ヲ受ケ」て、「毎月数百噸ノ品不足ヲ告グルノ盛況」³⁸⁾となったと報告されている。

同期の収入は46.1%増の25万7,863円56銭（抛出金割戻7,142円40銭を含む）、支出は33.9%増の23万3,106円62銭（抛出金1万5,360円および機械減価償却金3,662円89銭などを含む）、純益金は2万4,756円94銭（前年同期比10.1倍・前期比26.6%増）、配当は20%となった。

以上のように、収入は大規模改良後の1928年11月期以降20万円台、純益金は29年5月期に2万円台を回復している。収入は25年5月期に19万円台となったが4年半（9期）ぶり、純益金は25年5月期および28年11月期に1万9,000円代となったが5年半（11期）ぶりである。配当については25年11月期から28年5月期にかけての無配あるいは減配は賢明な判断であったといえる。

VII. 徳太郎による地域・社会貢献—金沢市立図書館創設への支援—

徳太郎は、その当時から「資性温好且つ質実剛健、典型的ゼントルマン」、「『此の父にして此の子あり』の大器量人」、「商売に駆引なく遺産以外は社会に奉仕するのが氏の主義」³⁹⁾と叙述されたように、人格と事業および社会奉仕への姿勢は高く評価されていた。徳太郎の地域・社会貢献として特筆すべきは、金沢市立図書館建設と運営への支援である⁴⁰⁾。

金沢市立の最初の図書館は、1925（大正14）年5月開館の城南図書館である。これは同年4月に金沢市と合併した石川郡野村が所有していた書籍を十一屋町尋常小学校内に配置したものであり、不十分な規模に止まっていた。

こうしたなかで、金沢市が昭和天皇即位の大礼記念事業を検討するなかで、文部省（現・文部科

36) 前掲『第二十六期営業報告書』3頁。

37) 加賀製紙株式会社『第二十八期営業報告書』1929年6月、2頁。

38) 同上。

39) 前掲『北陸の産業と温泉』212～213頁。

40) 金沢市立図書館編集・発行『金沢市立図書館六十年誌』1994年に依拠している。

学省)が「御大礼記念図書館」の建設を奨励したことをふまえて、1928年9月に公会堂や美術館などの選択肢のなかから図書館を選んだ。これには市内素封家ないし有力者から所蔵図書の寄贈あるいは提供依頼との条件が付いた。

そこで、金沢市が徳太郎にもちかけたところ、徳太郎は快諾して、8万円の寄付を表明した。金沢市はこれと恩賜金特別教育基本財産からの繰入金と市一般会計からの繰入金各5,000円とを併せて、9万円の総予算で建設することとした。他方、漢学者の黒本植や末岡弥三男、井口第一郎、小川忠明、前田育英財団が図書を寄贈した。

1930(昭和5)年7月10日に「大礼記念金沢市立図書館」として開館した。市内大手町にて鉄筋3階建て、敷地面積1,220.49㎡で、開館年の蔵書数は約1万4,000冊であった。映写機が設置された講堂や新聞閲覧室も設けられた。

徳太郎は、「経営上重要ノ事項ヲ諮問」(館則第二十八条)される商議員に黒本や本多政樹(本多家第12代当主)、相良歩(前金沢市長)、沢野他茂次(金沢市会議長)とともに委嘱を受け、十数年にわたって図書館運営の中枢を担った。

また、図書館の諸活動を後援するとともに郷土資料の収集や普及を推進する組織として金沢文化協会の創設(1932年7月)に力を尽し、初代会長に就いている。

なお、市村孫太郎の遺志を受けて、嗣子の礼二が1万円を寄付したことを付記しておく。

図書館創設についての徳太郎の発言が『北陸毎日新聞』の1928年9月5日付けに掲載された⁴¹⁾。当代および先代徳太郎の地域への強い思いが伝わってくるので、長文を厭わず引用する。

亡父は生前、還暦の時に大きい社会事業を残しておきたいものだといつも口くせのやうに申してゐましたが、五十歳(ママ)でそれをなし得ず死去しました。先々代にしろ亡父にしろ非常に身を惜しまず働いたと聞いてゐます。然しその働くのも決して金銭をいたずらに貯蓄するのが目的ではなかつたと思つてゐます。

辛苦をなめて来た亡父は、この点常に「社会のために」と云ふ一心だつたと思ひます。それをよい手本としてゐる私も、父がなし得なかつた志を継ぐと云ふ心がけで、亡父一周忌の時以来、少しづつだつたけれども社会事業につくして来ました。今年は丁度七周年にあたるので、生前亡父の言葉を思ひ何か教育事業に力をつくしたいと思ひ、種々考へてゐました。しかし口外して頓挫するやうでは致方ないと思つて、自分で常に考へてゐました。

この動機と云へばそれだけです。その後市の方とも相談したところ民衆として心からよろこぶべき御大典を迎へるので、この際大きなものにしてはと思ひました。まず教育と云ふことに一致し、現在の図書館制度がやゝ不備な点があるのをかねて遺憾として居た処、市立図書館の建設をなしこれまでの図書館のやうに学生の試験勉強室と云ふばかりでないひろく民衆のすべ

41) 『北陸毎日新聞』は石川県立図書館所蔵のマイクロフィルム版を参照した。

てがこれを利用するものとして考へました。これによつて思想善導，教育向上を図り得たら幸と思つてゐます。いよゝ話が決定し予算をたてゝみたところ八万円となつたわけです。これによつて亡父の遺志の幾分を補ひ得たことゝ思つて自分ながらうれしい次第です。

むすびに

初代の徳太郎は、支配人となった眞田與之吉に対して、「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」⁴²⁾と語つたとされる。

また、加賀製紙が創立10周年を迎えるにあたり、『北國新聞』は同社について、「営業方針は製品の販売にも原料の仕入にも一旦取引を為したる先は何れも会社の繁栄に援助したるものとして、相寄り相扶け円満に其の関係を持續して渝ること無く、社内は上下一致して業務に励み、基礎益々堅実となれり」（1925年9月15日付け朝刊）と言及している。

いずれも徳太郎および加賀製紙の経営ないし事業姿勢を明確に示したものと見える。

1922年の徳太郎の死去後に後継となった與四郎改め徳太郎はそれまでの堅実かつ誠実なスタンスを貫いた。これが景気の悪化に伴う市況の下落や日本板紙同業会による生産調整の実施など厳しい経営環境が続くなかで企業を存続ないし持続し得た要諦と評価できる。

これとともに、地域社会に対する真摯な姿勢も堅持され、大きな成果をあげたのである。

1929年8月15日に火災が発生して工場が全焼し、全ての生産能力が失われた。この未曾有の災禍からの再建を徳太郎がいかに果したのかは別稿に改めることとしたい。

【謝辞】

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代表取締役会長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長岡商工会議所相談役（前会頭）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。

42) 眞田與之吉『一人一業』私家版，1946年1月，3頁，加賀製紙株式会社所蔵。

Business Development of Local Paper Makers in the 1920s: A Case Study of Kaga Paper Co., Ltd.

Kazuaki MATSUMOTO

ABSTRACT

The challenge of this paper is to elucidate the business development of Kaga Paper Co., Ltd. in the 1920s and the actual conditions of the corporate activities and community and social contribution activities of Tokutaro Nakashima, who was a leader in the first and second generations. Kaga Paper Was established in 1915 with a capital of 200,000 yen for the purpose of manufacturing and selling paperboard and cardboard, which is abundantly available from Kanazawa City, Ishikawa Prefecture and surrounding areas. The first president was Shunjiro Yokoyama, a leading industrial figure in Kanazawa, but the de facto top manager was Tokutaro Nakashima, a paper wholesaler representing the Hokuriku region, not to mention Kanazawa. The first Tokutaro developed a business plan and started operations by constructing a factory in Oshino Villege, Ishikawa County, adjacent to Kanazawa City. Under the boom of World War I, good quality and aggressive sales channel development were successful, and the business performance improved.

Since 1920, however, the company's performance has been depressed due to the oversupply and fall in product prices due to the economic downturn. The first Tokutaro, who was devoted to the survival of the company, died in 1922. The successor was Tokutaro, the second generation of Yoshirou. In the midst of a severe business environment, Tokutaro was instrumental in improving operational efficiency, improving equipment, maintaining relationships with distributors, and dealing with industry groups, and kept the company alive.

At the same time, Kanazawa City Library, which is the first full-fledged library in Kanazawa City, was established, with a vigorous effort to contribute to community and social contribution activities.

The business history and entrepreneurial history research of local paper makers has been delayed, and this paper has allowed us to deposit important things.

Keywords: Kaga Paper Co., Ltd., Paper board, Tokutaro Nakashima (first generation), Tokutaro Nakashima (second generation), Philanthropy