

戦前期日本における紙・パルプ製造企業の成長と協調(上)

四 宮 俊 之

主要目次

はじめに

〔1〕 紙・パルプ製造企業の成長と競争

- (1) 王子製紙の成長と技術・市場の態様
- (2) 富士製紙の台頭と競争
- (3) 樺太工業の参入と追随

〔2〕 紙・パルプ製造企業による協調行動（以下は次号に掲載予定）

- (1) 日本製紙連合会によるカルテル活動
- (2) 共同洋紙によるカルテル活動

結論

〔はじめに〕

日本では、7世紀に朝鮮から紙の製法が伝わり、その後日本独自の製法が加味されて近世には全国各地に著名な和紙（日本紙）の産地が見られるまでになった。和紙の生産は、近代になってからも主に農山村家内手工業として1920年代まで一応の増勢を示した。但し、それは工業的技術の劣性や原材料の希少性などによる量的な確保の限界、また製品の活版印刷用紙としての不適性などのために、近代日本の産業や生活様式の欧風化にともなった新たな洋紙需要の拡大に対応し難かった。

そこで、明治維新後の早い時期から西洋式の工場・機械制工業として洋紙製

造の企業化が主として民間の企業者を中心に取り組みました。1874（明治7）年からの5年間だけでも民営の5社（5工場）と官営の2工場が創業した。その結果、1879年以降に、1888年と1898年を除き、国内の洋紙製造高が常に輸入高を上回っていくようになった。1880年に日本の近代鉱工業分野で最初の同業者団体、またカルテル団体として設立された製紙所連合会（後の日本製紙連合会）¹⁾に加盟した洋紙製造企業の洋紙製造高総計から輸出分を除いた衡量で見た洋紙の国内市場自給率は、1880年代に平均62%、同じく1890年代に68%、1900年代に68%、1910年代に87%、1920年代に89%、1933（昭和8）年までの1930年代初めの3年間でも91%に及んだ。また、輸出高も1900年頃から増勢を示し、1915年以降の7年間と1928年以降の3年間においては欧米先進洋紙工業国からの輸入高を上回ったのである²⁾。

ところで、西洋からの移植工業としての洋紙製造業（紙・パルプ工業）は、抄紙機の輸入など工場設備に多額の資本投下が必要な資本集約的産業であり、また製造工程において大量、迅速、正確かつ計画的な工学的・化学的処理を必要とする近代工業のひとつでもあった。したがって、国内における洋紙製造業の企業化と発達には、洋紙市場の形成や拡大のほか、一応の資本力や資金力に加えて、大規模かつ効率的な事業展開を行い得る技術力や経営力の確保・保持が技術者や経営者の人材の確保・育成を含めて不可欠であった。こうした事業的・企業的な諸要件を何らかのやり方でクリアし続けた企業や企業家が、やがて輸入洋紙との競合を含む業界の企業間競争において独自の地位や優位を得ていった。1875年に創業された抄紙会社の後身となる王子製紙（第二次世界大戦後の王子製紙、即ち今日の新王子製紙との対比からは旧・王子製紙ともしばしば称される）や、1890年に創業した富士製紙などの第二次世界大戦前における有力大企業としての生成や台頭は、そうした企業経営活動の成果を物語っている。なかでも、王子製紙は、1909年に当時ヨーロッパやアメリカなどにあった紙・パルプ工業の先進工場と比較しても特段に遜色のなかった大規模工程での

紙・パルプの大量・高速・一貫製造処理を実現した北海道苫小牧工場の新設により一応の国際競争力を持つまでになり、その後の輸入紙を含む他の紙・パルプ製造企業との競争で優位に立った。また、後の1933年には多年競争してきた富士製紙と樺太工業（1915年に創業）を自社に合同し、国内洋紙製造高総計の80%以上をおさえる巨大独占企業の（大）王子製紙として業界の覇権を握っていくのである。

そこで、近代日本における洋紙製造を中心とした紙・パルプ工業の歴史的発展と変遷の要件や主体的営為の意義などを明らかにしていくためには、何よりもまず第二次世界大戦前の国内で有力かつ主導的な紙・パルプ製造企業であった王子製紙と富士製紙、それに樺太工業の大企業としての生成と競争関係、それと3社の大合同をめぐる経営史分析が第一義的課題となる。したがって、第一章の諸節では、これら3社の企業成長の重要な要件となった企業行動の特徴や個性などを技術や市場の態様、企業間の競争関係や競争過程などを絡めて大略的に論述していく。

ところで、これら有力3社の成長と業界における競争関係は、欧米の先進紙・パルプ工業国からの輸入圧力への対抗策を含めて、しばしば自由競争における市場的リスクの緩和や回避などを目的とした企業間の協調行動をともなった。とりわけ国内の紙・パルプ市場における市場メカニズムの人為的な統制をめざしたカルテル活動への取り組みは、個々の企業活動や企業間競争の態様などに業界の共通利害をかなり反映させる意味をもった。前述した王子製紙による富士製紙や樺太工業の大合同も、このようなカルテル活動への取り組みの延長線上において理解されねばならないと考える。そこで、第二章の諸節では、第二次世界大戦前における国内の紙・パルプ工業界で代表的なカルテル組織として機能した日本製紙連合会と共同洋紙会社による協調行動について、その経緯や意義、効果などを分析・解明し、それを一種の映写面にしながら企業間の競争関係や競争過程などを改めて多面的に論述する。このような複数有力企業の生

成や競争関係などについての経営史研究と業界のカルテル活動に見られる協調行動についての経営史研究を重ね合わせることで、近代日本の紙・パルプ工業・企業経営史についての体系的・総合的な考察と理解が可能となり、また近代日本経営史の実像解明に大きく資すると考える。

- 注 1) 拙論「製紙所連合会の設立と価格協定—日本におけるカルテル的活動の嚆矢—」(『文経論叢』第15巻第2・3合併号、弘前大学人文学部、1980年3月、41-71頁)を参照されたい。
- 2) 成田潔英編『日本紙業総覧』王子製紙、1937年版、付録統計6-17頁。

〔1〕紙・パルプ企業の成長と競争

(1) 王子製紙の成長と技術・市場の態様

1. 王子製紙の創業

王子製紙は、最初の社名を抄紙会社として1872(明治5)11月に東京で設立された。当時の国内における洋紙需要は、未だ政府の官需を中心に微々たる量に止まったが、将来的には文明開化の進展による急増が見込まれていた。また、実際にイギリスなどからの輸入が徐々に増加を見せており、明治維新の直後から数人の企業家が国内で洋紙工業の企業化にはば時期を前後させて取り組むようになった。最初の企業化に向けた企ては、1871年の大阪における洋法楮製会社の設立であったが、途中で挫折し創業までに至らなかった。そのため、翌1872年2月に設立された東京の有恒社による1874年の創業が最初の実現例となった。王子製紙の前身となる抄紙会社は、1875年6月に創業した。有恒社や抄紙会社を先駆けとして1874年から1879年まで東京と京阪神地方を中心に前述のごとく民営の5社(5工場)と官営の2工場が創業されたのである。

これらの諸企業・諸工場は、旧藩士族の授産や地域の振興、あるいは国内外における将来的な市場機会を見込んだり、それぞれが独自の企業化の理念や目的、性格をもっていた。官営の2工場は、地域振興を目的とした京都府営のパ

ピール・ファブリック（後に民営の梅津製紙となる）、および紙幣用紙などの政府自製・自給をめざした大蔵省紙幣寮の抄紙局であった。1874年に設立された抄紙局は、手漉きを専業に創業されたが、1879年から機械漉きも開始した。抄紙会社は、この抄紙局の設立が具体化する以前に大蔵省高官の渋沢栄一が当時政府の官金を取扱わせていた豪商の三井組や小野組、島田組に出資を強く働き掛けて、紙幣用紙を含む政府需要の供給を当座の目的に日本最初の「合本組織」（初期の株式会社類似形態）による有限責任制の「会社」として設立された。その資本金15万円の内、当初の払込みを10万円とし、三井組が45%、小野組が25%、島田組が10%、それに渋沢が10%を出資した。しかし、大蔵省がやがて抄紙局の設立に踏み切ったため、抄紙会社が当初めざした政府需要紙の受注は、後述する地券状用紙を除くと見込み違いに終わった。ちなみに、渋沢も1873年に大蔵省を辞職し、第一国立銀行の総監役（頭取）に転出していた。

ところで、三井組や小野組などの官金取扱業者は、大蔵省より1874年に官金取扱いに要する提出担保の増額を急に命じられ、それに小野組と島田組が対応できずに倒産した。抄紙会社は、その直前に創業資金の不足から資本金の22万円への増額を決定しており、小野組などの倒産により増資分を含む株式の分割払込みが滞って、創業資金の不足を早急に手当てしなければならなかった¹⁾。

但し、抄紙会社にとって幸いであったのは、当初から三井組を含む株主より実質的に経営を委託されていた渋沢が第一国立銀行の総監役を本務としていたため、小野組などの倒産前から運転資金や設備資金を同行からの借入金で先ず調達し、後で株式の未払込み分を徴収して返済するやり方を頻繁に行っており、それを倒産後も当座の資金調達に一応継続できたことである。抄紙会社では、工場の竣工時における払込資本金18万余円に対し、第一国立銀行からの借入金が8万余円に及んだ²⁾。また、小野組の倒産に際し同組所有の抄紙会社株式を没収した大蔵省も、その買い取りを抄紙会社に一旦内達したが、同社が最終的に拒絶したため、公売を試みて不首尾に終わった後、同省の国債寮に買い

上げさせて処理した。この国債寮による株式の買い上げは、政府による当時の殖産興業政策とは無関係な小野組処分の一環としてなされたもので、後の1876年に同寮が抄紙会社からの株式未払込分1.5万円の払込請求に応じたのも、政府が当時取り組んでいた地租改正に必要な地券状用紙の確保策と飽くまでも見るべきであろう。ちなみに、同寮は所有した抄紙会社株式を1881年に全て売却した。

抄紙社会は、このように小野組などの倒産後も第一国立銀行からの金融的支援や、有力株主として残った三井組さらに国債寮などからの追加的出資などに支えられながら洋紙工業の企業化に取り組んだ。但し、同社には洋紙工業について工学的知識や技能をもった日本人の関係者が皆無で、在日アメリカ系貿易商へ創業に必要な機械の機種選定などを含めた発注から輸入までだけでなく、機械の設置から稼働までを指揮・指導してもらう外国人技術者の人選や斡旋も一切委託しなければならなかった。こうしてアメリカ人機械技師とイギリス人抄紙技師の各1名を雇用し、工場の建設から創業までの技術的な指揮・指導を受けたのである。なお、外国人化学技師1名の雇用も予定されたが、先に雇用した2名への給与支払いが予定よりも高額となったために見送られた³⁾。

しかし、このようにして抄紙会社が輸入・稼働させた抄紙機械（長網式）は、抄紙会社側が十分な技術的知識を持っていなかっただけでなく、輸入を仲介した外国系貿易商や製造元のイギリス機械メーカーも日本の技術的後進性などを考慮して高性能機を不要と判断したようで、当時の欧米製先進機械に比べると構造が簡便で、網幅も国内最大の78インチながら小型の汎用向けであった。毎分の抄速も創業期には20メートル弱、外国人技師の助手として働いた大川平三郎が後に構造的欠陥を指摘し改造してからも50メートル位と遅かった⁴⁾。また、雇用された外国人技術者2名の熟練度や専門性をめぐっても、後には疑問視する意見が出てくるのである⁵⁾。

このような問題点の指摘からも伺えるように、当初の操業は抄紙工程を中心

に技術的トラブルが多発して難航し、製品への注文を後で返上した例もあった。また、製品も不良であった。それでも操業を続け得たのは、政府が1876年からたまたま抄造の容易な厚紙を地券状用紙として国内の洋紙製造各社へ大量に分散発注したためであった。抄紙会社も、その抄造を2年間ほど受注して、会社設立以来の累積赤字を償却できたのである。但し、その間の1876年に政府から新設の抄紙局と紛らわしいとの理由で社名の変更を迫られ、製紙会社と改称しなければならなかった⁶⁾。

ところで、こうして改称した製紙会社の創業期における事業の立ち上がりを支えた政府需要も、既に政府が抄紙局を設置していたため、地租改正が一段落すると先細りを見せた。そのため、やがて新たな民需の開拓が急務となった。そこで、製紙会社は、当時発行部数が次第に増えていた新聞や雑誌などの民需向け下等印刷用紙に生産の重点を次第に移行させていくようになった。但し、当時の民需市場では、上質紙だけでなく、下等印刷用紙も輸入洋紙が価格と品質の両面において優勢であった。国内の市場価格は、輸入紙の価格動向に大きく左右され、製紙会社の下級印刷用紙製造コストを下回ったりもした。製紙会社は、そこで下級印刷用紙の量産化によるコストの引き下げを急いだ。また、輸入紙価格に準じた採算割れ価格での販売も強行して、量産化に見合う新規受注の獲得や開拓をめざしたのである⁷⁾。その結果、製紙会社の決算は、製本・印刷部門を除く製紙部門に限って見ると、1879年から純益が激減し、1880年上期になると再び創業期のような赤字に転落したのである。

注 1) 抄紙会社の創業期における資金調達の詳細については、拙論「抄紙会社創業期の資金調達」(『明治大学大学院紀要』第10集(6)、経営学篇、明治大学大学院、1972年12月、103-114頁)を参照されたい。

2) 『抄紙会社実態報告』1875年7月、抄紙会社。『抄紙会社創立記事 二』抄紙会社(ともに紙の博物館所蔵。以下の紙・パルプ製造企業の経営史料についても、多くが同館所蔵)。

3) 成田泰英『王子製紙社史』第1巻、王子製紙、1957年、34-37頁。前掲『日本紙業総覧』531、533-535頁。『抄紙会社、明治六・七年 外国人往復状之部』第9

号、抄紙会社。

- 4) 同上『王子製紙社史』第1巻、6－7頁。玉川寛治「創業当初の英国文献から見た抄紙会社の技術について」(『百万塔』第84号、紙の博物館、1983年、54－56頁)。
- 5) 以下の諸節における紙・パルプ工業の技術動向については、拙論「紙・パルプ工業にみる技術革新」(由井常彦、他篇『日本企業の経営革新史』有斐閣、近刊予定)を参照されたい。
- 6) 以下の各節における王子製紙の経営動向については、拙論『修士論文・日本における洋紙業の確立過程—王子製紙会社を中心に—』明治大学大学院、1972年度のほか、拙論「王子製紙会社経営史の研究」(『明治大学大学院紀要』第12集(6)経営学篇、明治大学大学院、1974年12月、70－71頁)を参照されたい。
- 7) 『製紙会社回議録』1877年11月。「渋沢君経済学者を招待す」(渋沢青淵記念財団竜門社編『渋沢栄一伝記資料』第11巻、渋沢栄一伝記資料刊行会、1956年、74頁)

2. 木材パルプ製造の工業化

製紙会社は、1877(明治10)年末から製品・市場戦略を民需向けに転換して行くのであるが、それに先立ち同年に2名の外国人技師を契約満期で帰国させ、彼らの助手を勤めていた大川平三郎を中心とした日本人だけによる操業を始めた。また、抄紙工程などの操業時間も、それまでの18時間制(創業期には12時間)を昼夜連続の24時間制とした。しかし、その後の民需向けへの戦略転換に際して、先ず必要であった製紙コストの削減化が当初思うように進まなかった。そのため、1879年に大川を本人の申し出によりアメリカへ製紙工業の研修に派遣した。大川は、製紙会社と同じ三井系の三井物産ニューヨーク支店による紹介などで幾つかの工場を回り、そこで働きながら操業技術一般を修業した。また、当時アメリカで企業化されて間のなかった麦藁の製紙パルプ化技術についても学んだ。そして、1年余後に帰国し副支配人となり、抄紙機の解体修理や改造に取り組み、抄速の向上化などによって製紙量を著増させた。

次いで、1882年には新たに稲藁を原料とするパルプ製造を事業化し、それまでの木綿ボロだけでなく、新たに稲藁も原料パルプとして混用した下等印刷用紙の製造を開始した。こうした稲藁パルプの混用化は、製品の品質に難があり

市場では不評だったが、原料コストの引き下げが可能となり、抄速の向上と相まって製紙コストの削減をもたらした。そのため、折からの松方デフレにおける紙価の下落にも係わらず、製紙会社の収支はむしろ安定的に保たれていくようになったのである¹⁾。

ところで、1883年頃からヨーロッパで新たに紙・パルプ工業の一大原料革命となる木材の製紙パルプ化技術が工業化され始めた。そこで、大川が翌1884年に再びヨーロッパとアメリカに工場視察のため派遣された。彼は、こうして一応の技術を修得し帰国すると、直ちに日本最初となる木材パルプ製造の企業化に取り組んだ。しかし、その際に彼が選択・導入した木材の化学的処理による革新的なパルプ化技術（亜硫酸法）は、1867年にアメリカ人が発明し、1870年代にヨーロッパでようやく実用化されたばかりで、木材の蒸煮工程などに未だ技術的な難点を多く抱えており、アメリカなどでは未だ企業化されていなかった。そのため、製紙会社における企業化も、当初には東京の王子工場における試造の域を出ず、その後資本金を50万円に増額して原料の針葉樹材が豊富と見られた静岡県内陸部の気田で1889年にパルプ専門工場を新設し本格化した。但し、大川は、亜硫酸法に比して品質が劣るものの原料の歩留まりなどが高く、コストも低い力学的摩砕処理の技術（碎木法）を選択・導入しなかった。また、亜硫酸法によるパルプの製造も、品質の改良が期待したように進まなかった。そこで、製紙会社が当時既に新たな主力製品としていた新聞用紙の原料にまで木材パルプを使用していくには、木材パルプと新聞用紙の新たな一貫統合生産工場を気田に近い静岡県内の中部（なかべ）に1899年竣工させるまで待たねばならなかったのである²⁾。

ちなみに、気田工場では、木材パルプを当初全て王子工場へ製紙原料として供給したが、1891年に抄紙工程を併設し、包装用紙などの最下等粗悪紙を自製するようになった。また、1895年には新たに碎木パルプの製造も開始した。工場別の営業収益を知り得る1893年以降について見ると、気田工場は同社の主力

工場であった王子工場に比して工場規模が小さく、また製品も価格的に安かったため、全社的な収益貢献度ではるかに及ばなかったが、原料コストが半分程度のために製品の衡量当たり利益率になるとむしろ凌いでいた³⁾。製紙会社は、それでも日本最初の木材パルプの企業化を同社の戦略的な主力製品であった新聞用紙などの原料転換にまで結びつけることに手間取った結果、木材パルプの企業化に後から追隨してくる富士製紙の国内業界における急速な台頭を後述のように許したのである。

ところで、大川は、後に彼自身が「外智輸入論」と称して述べた⁴⁾ように、木材パルプの企業化に取り組む過程で欧米諸国の先進工場を何回か視察し、最新の基幹技術情報の収集や関連機械の買い付けを行うなど、製紙会社による木材パルプの企業化に技術者として強力なリーダーシップを発揮した。そこで、製紙会社が日本最初の商法施行と合わせて王子製紙へ改組・改称された1893年に34才で専務取締役へ昇任した。だが、この頃から同社は従来の第一国立銀行に代えて三井銀行との財務的な結び付きを強めていた。当時の第一国立銀行は、1896年末に予定された普通銀行への改組に先立って、王子製紙への融資を次第に抑制しつつあったようである。なお、既述のように有力株主としては、抄紙会社の時代から三井系関係者が多く、王子製紙に改組された後も全株式のほぼ半分を所有していた。三井は、抄紙会社の設立当初から実質的な最高経営職能の遂行を渋沢栄一に一任し続けてきたが、三井銀行総長の三井高保が筆頭株主となった1895年頃には、周知のように中上川彦次郎が「工業化」政策に取り組んでいた。中上川は、1896年に同行出身で芝浦製作所支配人の藤山雷太を新たに王子製紙の専務取締役へ送り込んで、渋沢や大川が実質的に掌握してきた経営権の奪還をめざすようになった。1898年に三井商店理事会は大川を専務から取締役兼技師長に降格し、次いで工場で起きた従業員によるストライキの責任を負わせて辞職に追い込んだ。取締役会長の渋沢も辞任した。かくて、大川は、当時指揮していた中部工場の建設中途に王子製紙を去らねばならなかったのだ

ある。

- 注 1) 各期『製紙会社考課状抄本』製紙会社。前掲『渋沢栄一伝記資料』第11巻、74頁。拙論「明治中期～大正期における王子製紙と富士製紙 ―寡占的な発展をもたらした経営戦略を中心に―」（『経営史学』第10巻第3号、経営史学会、1976年、44～46頁）。
- 2) 以下の諸節における王子製紙の経営動向の詳細については、同上「明治中期～大正期における王子製紙と富士製紙」42～62頁も参照されたい。
- 3) 各期『製紙会社考課状抄本』製紙会社。
- 4) 「大川氏座談会」（『経済雑誌ダイヤモンド』1929年5月1日号、ダイヤモンド社、44～51頁）。

3. 国内市場の伸長と北海道苫小牧工場の建設

王子製紙における製品の流通・販売は、抄紙会社としての創業当初には官需向けを中心とした直接販売であったが、製紙会社に改称してからの民需向けへの販路転換に際して洋紙商に販売を委託し、次いで1882年（明治15）年から洋紙商の買い取りによる特約販売制に移行した。その頃には新聞用紙が新たな主力商品となり、東京だけでなく、京阪神地方などにも市場を拡げていくようになった。

国内の新聞業は、1877年の西南戦争における戦況報道やその後の自由民権運動に際しての政論報道などを契機に発達を見せ、1日当たりの発行部数が1万部を超える新聞社もやがて幾つか登場した。大阪朝日は、1883年に2万部を上回るようになった。こうした新聞業の成長とともに、それまで主にイギリスなどからの輸入新聞用紙に国内市場を押さえられていた国内製新聞用紙も次第に販路を拡げていったのである¹⁾。

1890年末に帝国議会在開設されると、新聞業の発達に一段と弾みがついた。東京朝日を最初として新聞製作の迅速化、大量化をめざし輪転印刷が開始され、新たに新聞用巻取紙の需要も生まれた。王子製紙に改称する前の製紙会社も、巻取紙の製造を開始した。だが、既述のように木材パルプを品質の不良などが

原因で未だ新聞用紙の原料に活用出来ず、王子工場でのボロと稲藁だけを原料とした新聞用紙の製造能力にも限りがあって、その後の需要増加に十分対応出来なかった。また、ボロや稲藁だけに原料を依存したままの生産拡大が次第に原料集荷の量的制約からコスト高を招き、収益力の低下につながった。1887年に設立された富士製紙では、新聞用巻取紙の増産にやはりやや立ち遅れが見られたものの、王子製紙が当初に取り組んだ亜硫酸木材パルプの製造よりもコストの安さや歩留りの高さで新聞用紙原料に適した碎木パルプの製造を日本最初に1890年末から企業化しており、それをボロや稲藁パルプと混用し翌年より新聞用紙製造を開始していた。また、1892年には亜硫酸木材パルプの製造も開始した。かくして、王子製紙は、後発の富士製紙にも木材パルプを混用した新聞用紙の製造・販売競争で遅れをとるようになったのである²⁾。

王子製紙は、そこで1895年末に木材パルプを原料とした新聞用巻取紙の量産をめざし中部工場の新設を決定した。しかし、前述のごとく大川が辞職した後の1899年に竣工した同工場は、アメリカ製の網幅98インチ長網抄紙機など新鋭の新聞用紙製造設備を備えていたものの、工場に隣接した河川の氾濫などで当初から操業の混乱が頻発し、また製品の巻取紙も不良で市場の評価が芳しくなかった。また、大川に従って少なからぬ技術者や熟練職工が辞職し、それも工場の操業に支障を与えていた。開業後の2年間における中部工場の製紙高実績は、予定能力（1日当たり2万6000ポンド）の25%に止まり、王子工場との比較でも32%相当に過ぎなかった。そこで、アメリカ人抄紙技師を急遽招聘・雇用して技術的な指導を受けたりもしたが、操業の不調を解消するまでには至らなかった。その結果、王子製紙の営業収支は急速に悪化し、さらに工場の被災による資産減価や不良品在庫の過大評価などを毎期の決算で処理せずに隠蔽し続けたため、やがて財務的な行き詰まりによる資金難を表面化させた。三井銀行は1902年に追加融資を停止し、また同行出身の藤山専務も解任し、新たに同行神戸支店長の鈴木梅四郎を後任として任命したのである³⁾。

鈴木は、当時の王子製紙における最高職位であった専務に就任すると直ちに払込資本金200万円を50万円へ切り捨て減資し、それと同時に三井銀行などからの累積借入金150万円を新株式へ振り替えて増資するなどの整理案を作成し、三井銀行の了解を得て実行した。しかし、その後も中部工場だけでなく、気田工場でも河川の氾濫などによる操業の混乱が頻発し、両工場の将来についての危惧が高まった。こうして新工場を別に建設し一挙に事業を再建すべしとの意見が次第に強まり、北海道を適地とする調査・検討が本格化したのである。ちなみに、当時既に王子製紙を凌いで国内最有力の紙・パルプ製造企業となっていた富士製紙も、1902年から北海道で個人企業家との合弁によるパルプ工業に取り組んでおり、やはり本格的な工場の新設計画を構想しつつあった。だが、王子製紙による北海道工場の計画には、三井銀行が最有力株主として難色を示した。鈴木などは、そこで三井同族会に新工場の建設予算分として400万円の増資引受けを要請し、その同意を得て1906年に北海道工場の建設を決定したのである⁴⁾。

こうして、アメリカ製網幅142インチと100インチ長網抄紙機各2基に碎木パルプや亜硫酸木材パルプの製造設備などを備え、新聞用紙を中心に1ヶ月当たり350～400万ポンドの製紙能力を持つ苫小牧工場が1910年に竣工した。その建設費は、鈴木が三井同族会からの同意を得るため意図的に過少見積もりした400万円を大きく上回る784万余円に達した。そのため、三井同族会の持ち株を継承して三井系事業の新たな統括機関になっていた三井合名会社の意向で、鈴木は工場建設中途の1909年に専務取締役を解任された。但し、三井合名は、鈴木の過少見積りで生じた建設資金の不足については追加融資し、工事を進めさせた。王子製紙の1910年下期決算における三井合名よりの借入金は430万円に及んだのである。

苫小牧工場の新設は、このように多少の紆余曲折を見せながらも王子製紙の事業再建にとって起死回生の効果をもった。その製紙高は、既存の王子、気田、

中部の3工場における製紙高合計を当初より大きく上回った。そのため、王子製紙の全工場製紙高合計は、1911年に全国洋紙製造高総計の23%を占めるようになり、1898年以来下回ってきた富士製紙と再び拮抗し、翌年からは上回っていくようになった。また、それまで木材パルプの原料材としてきた本州の樺や母材よりも一層適した針葉樹である北海道のエド松やトド松材などの使用によって、製品の良質化と低コスト化も進んだ。苫小牧工場における新聞用紙の製造開始により、アメリカ製を中心とした外国製新聞用紙が国内市場における恒常的な競争力を一旦失い、日本の紙・パルプ工業による新聞用紙の国内完全自給体制が一応整えられていったのである。

- 注 1) 拙論「近代日本の製紙業と新聞業の洋紙輸入税をめぐる対立関係—新聞用紙輸入税問題を中心に—」(『弘前大学経済研究』第11号、弘前大学経済学会、1988年、15、17頁)。
 2) 同上論文、18頁。
 3) 前掲「明治中期～大正期における王子製紙と富士製紙」48～51頁。
 4) 「専務取締役鈴木梅四郎君之演説、明治42年」(前掲『渋沢栄一伝記資料』第11巻、116～120頁)。

4. 第一次世界大戦期以降の市場と戦略の動向

王子製紙は、新設した苫小牧工場の成功で富士製紙に対する事業的な劣勢を挽回し、再び国内最有力の紙・パルプ製造企業としての優位を相互に競うようになったが、鈴木専務の解任後、しばらく新旧経営者の軋轢で経営者機能の遂行に若干の混乱があった。三井合名は、そこで1911(明治44)年末に三井物産木材部長兼小樽支店長の藤原銀次郎を王子製紙の専務に任命し、経営者層の刷新を図った。最高経営者としての藤原は、資金の不足から建設の中途に計画を縮小し完成されていた苫小牧工場の生産能力を最初の計画通りに1ヶ月600万ポンドへ引き上げたほか、三井物産で旧知の人材を登用して工場や本社の経営合理化に取り組んだ。また、1913年(大正2)年には三井合名が政府樺太庁に

よる誘致で樺太（現・ロシア領サハリン）の大泊に着工した亜硫酸木材パルプ工場の建設と操業に全面的な技術支援を行い、後に同工場を譲り受けて樺太でのパルプ事業に進出する足掛かりも得たのである¹⁾。

こうして苫小牧工場を新たな主力拠点にして事業と経営の合理化を進めていた1914年に第一次世界大戦が勃発した。国内の紙・パルプ製造各社は、世界的な洋紙不足による市価高騰のもとで増産を急いだ。しかし、それには原料パルプの不足がネックとなった。とくにヨーロッパなどからの輸入パルプを原料に使っていた中小各社では、戦時の輸入途絶で深刻なパルプ不足に見舞われた。しかし、王子製紙や富士製紙は、北海道に紙・パルプの総合一貫工場を建設した際に、道内の主要なパルプ材資源を自社の原木伐採圏として確保していた。そのために、他の内地における中小各社の追隨的な道内への工場進出が既になり困難となっていた。また、王子製紙は1915年に三井合名の大泊パルプ工場を譲り受けたほか、さらに樺太で自社二番目のパルプ工場建設と原木伐採地の拡大化にも着手し、原木段階からの一層の垂直的統合による紙・パルプの生産拡大を成長・競争戦略として展開した。ちなみに、富士製紙もほぼ同様の戦略を採用していたが、紙・パルプの増産を専ら北海道と内地で行い、樺太に工場を確保したのは戦後の1922年であった。

王子製紙は、また製品の販売においても、第一次世界大戦期に特約商への指導・統制を強めて、特約商を介した流通ルートを次第に専属化・系列化していくようになった。さらに、市価の高騰で得た高利益を積極的に積立金や減価償却などにより内部留保し、財務体質の改善・強化にも務めた²⁾。そのため、国内最有力の紙・パルプ製造企業として富士製紙を含む他社に対し競争上の優位を次第に強めていった。大戦後には、長・定期の先物販売取引を重視して在庫の増加を抑制しながら、一層の生産性向上や増産による製紙コストの引き下げに努めたため、新たに直面した市価の下落にもかなりの程度まで対応できたようである。また、主力製品とした新聞用紙の需要が戦後も増勢を示し、一般洋紙

に比べて市況の悪化が多少穏やかだったので、その点でも打撃が他社よりも軽微であったと思われる³⁾。そこで、1922年から富士製紙に製紙高・販売高で再び抜かれていくものの、収益性などでは王子製紙が依然上回った。富士製紙では、長・定期の先物だけでなく直物取引も重視していたため、市況の低迷化による販売不振と在庫（滞貨）の急増に苦慮していくようになった⁴⁾。

但し、それでも国内の洋紙需要が第一次世界大戦後も一応1928年頃まで増え続けていたために、王子製紙や富士製紙は工場の新増設や他社の買収・合併などによる生産拡大競争を続けた。また、1913年に設立された樺太工業も、パルプ専業からやがて紙・パルプの統合経営をめざし独自に上質紙や新聞用紙などの生産拡大に取り組み始めた。その結果、各社による生産の拡大が需要の伸びを上回って、慢性的な供給過剰状態が引き起こされた。1926年頃にはヨーロッパなどからの新聞用紙の輸入圧力も再び強まった⁵⁾。そこで、王子製紙は、富士製紙などと従来から取り組んできた日本製紙連合会や共同洋紙などによるカルテル活動を一段と強化して、企業間協調による市況の人為的な統制に活路を本格的に求めていくようになったのであるが、それについては王子製紙による富士製紙や樺太工業の3社大合同への経緯を含め次号で改めて論じていく。

注 1) 前掲「王子製紙会社経営史の研究」75－76頁。

2) 各期『王子製紙営業報告書』王子製紙。

3) 藤原銀次郎「本邦紙界の前途について」（『紙業雑誌』第17巻第12号、日本製紙連合会、1923年12月、20－23頁）。「藤原社長の製紙業観」（同上雑誌、第19巻第12号、1925年2月、2頁）。『藤原社長報告要領』（株主総会）、王子製紙、1926年12月～1928年12月）。『藤原社長歳末訓示』王子製紙、1926年12月～1928年12月。拙論「第一次大戦以降の日本製紙連合会と製紙業経営の展開－三大製紙企業の合同による「大」王子製紙の成立まで－」（『文経論叢』第18巻第1号、弘前大学人文学部、1982年12月、20頁）。

4) 同上「第一次大戦以降の日本製紙連合会と製紙業経営の展開」18－19頁。

5) 拙論「昭和初期日本の新聞用紙カルテルと外紙輸入－外紙ダンピング論の再検討を含めて－」（『経営史学』第23巻第3号、1988年10月、8－13頁）。

(2) 富士製紙の台頭と競争

1. 富士製紙の設立と木材パルプ製造への追従

富士製紙は、1887（明治20）年に元・政府勧業局長の河瀬秀治や元・三田製紙所副社長の村田一郎などを発起人として資本金25万円で静岡県に設立された。初代社長には河瀬が就任したが、最高経営職能を主に管掌したのは、有力株主の中でただ一人の製紙事業経験者として副社長に就任した村田であった。彼は、1891年に河瀬の後任として社長に昇格した。

ところで、同社は、木綿ボロと稲藁を原料とする製紙業をめざして設立されたが、創業に必要な諸機械の購入や雇用する外国人技術者の人選などのためにヨーロッパとアメリカへ派遣した工場監督の真島襄一郎による現地からの進言¹⁾を受け入れて、木材の製紙原料化を計画に急遽追加した。真島は、ヨーロッパで製紙業の歴史的な一大原料革命となる木材の製紙パルプ化事業を直接見聞して将来的な有望性を確信するとともに、既述のような大川による製紙会社での先行的な取り組みへの対抗策としても導入の必要があると判断した。その際に、彼は、大川の取り組む亜硫酸木材パルプの製法だけでなく、日本で最初になる碎木パルプの製法も併せて選択・導入した²⁾。碎木パルプは亜硫酸木材パルプよりも品質が劣るものの、原料の歩留りの高さなどからコストがはるかに低く、新聞用紙などの下級紙原料として適していたのである。

かくして、富士製紙は、創業計画の変更により資本金を50万円に増やして、84インチ長網抄紙機や碎木機などを備えた最初の工場を富士郡入山瀬で1890年に完成させた。同社が国内で製紙会社に次いで取り組んだ本州の針葉樹材を原料とした木材パルプ製造の企業化は、当初には技術的な不慣れから多少難航したものの、アメリカ人機械技師とオーストラリア人化学技師各1名による指導のもとで1891年3月に先ず碎木パルプ、次いで同年末に亜硫酸木材パルプの順で成功した³⁾。そこで、ボロや稲藁のパルプだけでなく、より割安な木材パルプを新聞用紙など多様な製品の原料に混用して、1892年頃から創業以来の赤字経

営を解消し、早くも1893年の下期には製紙会社の後身である王子製紙を収益的に凌ぐようになった⁴⁾。ちなみに、王子製紙では、主力製品とした新聞用紙などの下等印刷用紙原料に木材パルプを未だ混用できなかったため、富士製紙との市場競争で次第に劣勢を余儀なくされていったようである。そこで、1895年末に新たな対抗策として中部工場の新設を決定したのである。

注 1) 真島襄一郎「欧米視察報告書」1889年（前掲『王子製紙社史』第1巻、288－302頁）

2) 以下の諸節における富士製紙の経営動向の詳細については、拙論「明治、大正前期における富士製紙会社の企業成長－王子製紙との比較において－」（『明治大学大学院紀要』第11集(6)経営学篇、1973年12月、103－121頁）、および前掲「明治中期～大正期における王子製紙と富士製紙」42－62頁、また技術動向については、前掲「紙・パルプ工業にみる技術革新」（近刊予定）を参照されたい。

3) 王子製紙と富士製紙に次ぐ日本における木材パルプ製造の企業化は、1889年設立の四日市製紙による1898年のことであった。それまでは、この先発2社のみが取り組んでいた。（前掲「明治中期～大正期における王子製紙と富士製紙」44頁）。

4) 1893年下期『富士製紙定時株主総会報告書』。

2. 富士製紙の台頭と北海道への工場進出

木材パルプの国内における企業化で王子製紙よりも後発ながら実益性などでむしろ上回った富士製紙は、1894（明治27）年からの日清戦争期に新聞用紙を中心として洋紙の需要が大きく伸びたため、戦後の1896年に資本金を150万円に増額し、それを元手として翌1897年に100インチと84インチの長網抄紙機などを備えた第二工場とパルプ製造専門の分工場を富士郡に新設した。その結果、1898年からは洋紙の製造高・販売高で王子製紙を抜いて国内最大・最有力の紙・パルプ製造企業になった。その頃になると洋紙の市況が再び悪化し市価が下落を見せたが、これを一時的な現象と見做して生産拡大による製紙コストの引き下げで主に対処し、1901年には第二工場に長網抄紙機2基を増設した。こうした日清戦争後の市況悪化のもとでの生産拡大の続行は、次第に同社の財務体質を悪化させる要因になったが、それでも前述した王子製紙の当時における苦

境と比較すると、依然かなり堅実な企業活動と営業実績を保っていたと言える¹⁾。1902年には釧路で前年開業した前田製紙を前身とした北海紙料に出資し、北海道で最初の木材パルプ工業に関与していくようにもなった。富士製紙の製紙高は、この年において王子製紙の2倍近くに及び、国内製紙高総計の30パーセントを占めるまでになった。

ところで、富士製紙は、北海道でのパルプの合併事業が収益的に振るわなかったものの、道内に豊富な針葉樹材資源を原料とする本格的な製紙工場の建設をやがて新たな成長戦略として構想し始め、工場適地の調査などにかかった。1904年からの日露戦争期に新聞用紙市況が再び活気を見せると、北海道工場建設の気運が一段と高まった。また、王子製紙も、前述のように社運の再建をめざして北海道への工場進出計画を1905年に具体化させつつあった。そこで、富士製紙は1906年に資本金の460万円への倍額増資と社債200万円の発行を実施し、北海道の江別で新工場の建設にかかったのである。

こうして、1908（明治41）年末に新聞用紙用100インチ長網抄紙機2基、同98インチ機1基などにて1ヶ月当たり180万ポンドの製紙能力をもった江別工場が竣工した。同工場では、王子製紙の苫小牧工場が紙・パルプの完全集中一貫製造をめざしたのと異なり、亜硫酸木材パルプだけを工場内で自製し、碎木パルプを別に新設した道内のパルプ工場や1906年に買収した元・北海紙料の工場から供給する方式を採った。このような木材パルプ工場の道内での分散化によって、苫小牧工場よりも原木の集荷圏を地理的に広げていこうとしたのである。だが、実際にはパルプ工場の操業不調により江別工場へのパルプ供給が計画を下回って、江別工場の操業本格化に足枷となった。また、富士製紙による江別工場を新聞用紙の新たな拠点工場とした事業の拡大化戦略自体も、王子製紙による1910年竣工の1ヶ月当たり400万ポンド近い製紙能力をもつ苫小牧工場を主力工場とした拡大化戦略に比して遜色を免れなかった。そのため、富士製紙の国内新聞用紙市場におけるシェアは、1911年以降王子製紙に大きく奪わ

れていくようになったのである。

ところで、富士製紙は、前述した倍額増資の後、1907年に大阪の日本製紙（1ヶ月当たり約120万ポンド製紙能力）を合併した際、資本金の1000万円への増額を決定した。しかし、このような一層の事業拡大化に向けた新たな増資の強行は、創業時から株式所有が分散し有力な支配的株主を欠く株主層にとって、日露戦争後の不況による影響も重なり過大な負担になった。そのため、江別工場の完成を目前にした1908年に株式の払込みが延期されて資金繰りの悪化が表面化し、外資からの借入などで急場を凌ぐようになった。また、その前年頃より支払い手形などの短期債務も激増し、そのための金利負担の増大などからも業績が急速に悪化しつつあった²⁾。その責任を問われて1908年末に村田が社長を辞任し、持株上位株主の一人で専務の小野金六が後任となった。

小野新社長は、日本興業銀行や日本銀行から新たな救済融資や融資保証を得て当座の資金難を乗り切ったが、その見返りに両行から各1名を常務取締役として受け入れねばならなかった。しかし、こうして新たに発足した経営者層でも、銀行より出向した常務同士の不和もあって経営の主導権をめぐる確執と混乱が生じ、それに株主層との対立が加わって次第に社内抗争化していくようになったのである。

注 1) 各期『富士製紙定時株主総会報告書』。

2) 同上報告書。前掲「明治、大正前期における富士製紙会社の企業成長」108－115頁。

3. 経営者層の変遷と王子製紙との競争

富士製紙では、経営者層と株主層の内紛から1912（明治45）年になると小野社長を含む全役員が総辞職し、有力株主の一人で内紛の調停に当たった元・横浜正金銀行頭取の原六郎が新社長に就任し内紛の收拾をめざした。しかし、その後も株主層との対立などで最高経営職能の遂行が円滑にいかず、そのため

1914年に原が自らの社長再選と絡めて三井物産出身で王子製紙の藤原専務にとって先輩の窪田四郎を専務取締役に招聘したのである¹⁾。窪田は、第一次世界大戦による洋紙市場の活性化などに恵まれながら、原の信任を得て生産の効率化や合理化などにリーダーシップを行使した。富士製紙では、前述のように王子製紙と相前後した北海道への工場進出などで既に紙・パルプの一貫統合による量産体制を一応整えており、輸入パルプに原料を少なからず依存するようになっていた他の内地における中小製紙企業のように、パルプ輸入の途絶で洋紙の増産を大きく制約されずに済んだ。但し、この時期に王子製紙や樺太工業が取り組み始めていた工場の樺太進出には未だ追従せず傍観していた。同社による樺太進出は、1915年に設立されて樺太の落合にパルプ工場を建設した日本化学紙料を大戦後の1922年に合併したのが最初である。

ところで、窪田専務は1918年に原の推挙で後任の社長に昇格した。だが、窪田は、原の引退で経営者層における後ろ楯を失い、新たに富士製紙株式の所有を増やし有力株主となってくる穴水要七や大川平三郎の台頭により、やがて社長としてのリーダーシップの行使を制約されていくようになった。穴水は、1908年に社員として入社し、1911年に販売部長となった後、自社株を取得して有力株主となり、1915年から取締役、常務、専務へと累進した²⁾。また大川も、後述のように樺太工業を所有・経営しながら1912年から富士製紙株式を積極的に買い増し、有力株主の一人になった³⁾。かくて、窪田は1919年に辞任を余儀なくされ、大川が後任の社長に就任した。大川は、樺太工業の社長を本務としたが、兼任有力大株主経営者として富士製紙の最高経営職能も工務関係を中心に管掌したのである。営業販売関係については、穴水専務が専ら管掌していくようになった。

富士製紙は、こうして大川と穴水を中心とした新たな経営者層のもとで、第一次大戦後に洋紙市況が低迷してくると、次号で別述するように1920年から王子製紙などと一般印刷用紙や新聞用紙などを対象として市況の人為的な統制を

めざすカルテル活動に一層積極的な取り組みを見せた。また、そうした業界レベルの協調行動への参加と別に、王子製紙ともども独自の競争戦略として他社の合併や買収、あるいは自社工場の新增設や合理化などによる生産の拡大を執拗に進めた。とりわけ、王子製紙に比べて立ち遅れが目立っていた新聞用紙の生産拡充に力を注いだ⁴⁾。そのため、1922年からは製紙高・販売高で王子製紙を抜いて再び国内最大の紙・パルプ製造企業になったのである。

但し、大川は、富士製紙とほぼ同様の事業拡大化戦略を樺太工業でも強行した。富士製紙は、そこで王子製紙だけでなく新たに樺太工業とも製品や市場における競合関係が次第に強まり、財務的な疲弊も重なって1927年に拡大化戦略を一応打ち切らざるを得なくなった。こうした樺太工業による富士製紙への戦略的な追従と双方の競合化が、富士製紙の筆頭株主にまでなった穴水や彼の一族が大川に対する不信感を次第に募らせていく要因となったように思われる。1929年に穴水が病死すると、彼の所有した富士製紙の株式が遺族から密かに全て王子製紙へ売り渡された。その結果、王子製紙は、新たに富士製紙株式の13%を持つ最大株主となり、大川を富士紙製の社長に留任させて工務関係を依然管掌させたものの、自社との競合が目立つ営業販売関係を中心に全権を掌握したのである。その結果、富士製紙は、大川の社長兼務による樺太工業との人的・技術的な関係がほとんど戦略的な意味を失い、王子製紙との資本・経営関係を新たな機軸として事業の展開をはかるようになって、1933年には財務的に行き詰まった樺太工業ともども王子製紙に大合同されていくのである。

- 注 1) 窪田四郎と原一郎の富士製紙における経営者活動の詳細については、拙論「富士製紙における窪田四郎—専門経営者としての行動をめぐって—」(『文経論叢』第24巻第2号、弘前大学人文学部、1989年、63—95頁)を参照されたい。
- 2) 『富士製紙株主姓名簿』1915年、1918年、他。
- 3) 大川平三郎の富士製紙における経営者活動の詳細については、拙論「大川平三郎と富士製紙—兼任有力大株主経営者としての行動と足跡—」(『創価経営論集』第15巻第2号、創価大学経営学会、1991年、39—74頁)を参照されたい。
- 4) 前掲「第一次世界大戦以降の日本製紙連合会と製紙業経営の展開」16—33頁。

拙論「戦前期日本における新聞用紙共販カルテルの展開—共同洋紙会社の活動について—」（『経営論集』第31巻第4号、明治大学経営学部、1984年、73—77頁）。

(3) 樺太工業の参入と追隨

1. 樺太工業の設立と参入

樺太工業は、1913（大正2）年に資本金200万円で設立された。創立者は、元・王子製紙専務取締役の大川平三郎であった¹⁾。既述のごとく1898年に王子製紙を辞職した大川は、それから四日市製紙の専務取締役や中国上海にあった華章造紙会社の総監役（技師長）などを歴任し、次いで1903年熊本で資本金82万円の九州製紙設立を主導し、大株主経営者・個人企業家としての地歩を固めていった。

九州製紙は、稲藁を主原料とした洋紙造業に取り組みながら火災で工場を焼失し破産状態に陥った旧・東肥製紙の事業を継承して設立され、大川による企業家的なリーダーシップの行使と経営職能の遂行によりやがて国内中堅の紙・パルプ製造企業へ成長した。大川は、その後1906年に資本金50万円の中央製紙を設立し、岐阜県中津に新工場を1908年竣工させた。また、同じく1908年に資本金60万円の木曾興業も設立し、長野県須原で1912年に工場を竣工させた。これら大川の直系3社は、いずれも九州や本州の針葉樹材を原料に木材パルプから洋紙までの統合一貫生産をめざし、その合計製紙高は、1912年に全国洋紙製造高の12.5%を占めて、王子製紙の31.1%、富士製紙の29.1%に次いだ。彼は、そのほかに当時既に四日市製紙や中之島製紙の取締役なども兼務しており、それら関係会社を含めた製造高になると、19.3%を占めた²⁾。

だが、王子製紙や富士製紙が前述のように当時既に北海道へ工場を進出させて道内の豊富な針葉樹材を原料に大規模な紙・パルプの統合生産を実現していたのに比べると、大川系諸企業は未だ内地の針葉樹材に依存した中規模な統合生産に止まり、競争上の劣勢を否定し得なかった。大川は、そこで新たに北方

材資源の確保をめざして1911年に樺太の国有林伐採権を確保し、先ず三井物産との共同事業として樺太での亜硫酸木材パルプ製造の創業を構想した。しかし、既に見たごとく三井合名は、1913年に王子製紙の技術協力を得て単独で事業化に取り組むことを決定した。そのため、彼は対抗上からも大川系直系3社に先述した関係2社を加えた5社の共同出資によるパルプ専業企業として樺太工業を急遽設立したのである。

こうして設立された樺太工業は、第一次世界大戦によってパルプ市価が世界的に急騰していた1915年樺太の泊居に年産1万トン能力のパルプ工場を竣工させて、製品の亜硫酸木材パルプを内地の大川系企業へ供給した。但し、大川系の内地各社では、樺太工業に比べて内地材の不足や小規模生産による限界を抱えながらも木材パルプをもともと自製しており、樺太からの運賃負担などを考慮すると採算的にも依然見合ったようである³⁾。そこで、自社製パルプで不足した分を樺太工業からの供給で補うに止まった。その結果、樺太工業は、製造したパルプの過半が余剰分となったが、それを折からパルプ市価の高騰していた国内市場に販売し、むしろ高利益を得たのである。工場の建設に要した経費の250万円も操業開始後1年余で回収できたと言われている。

樺太工業は、そこで1916年に資本金を500万円に増額し、1917年までに泊居工場のパルプ年産能力を2万トンに倍増させたほか、1919年に樺太の真岡で紙・パルプの統合一貫生産をめざした新工場を竣工させた。この真岡工場の建設は、王子製紙が1915年に樺太大泊の三井合名パルプ工場を譲り受けた後、さらに1917年樺太の豊原に竣工させたパルプの第二工場へ対抗する意図もあったが、それだけでなく上質紙などの製造も開始し、樺太工業が従来のパルプ専業から紙・パルプの新たな統合経営で一層の企業成長をめざす戦略的意図があったのである。

- 注 1) 以下の樺太工業の事業展開と大川平三郎の企業家活動の詳細については、拙論「大川平三郎と樺太工業の発展」(『経営論集』第23巻第3号、明治大学経営学部、1976年、135-155頁)、および同「大川平三郎—製紙王の栄光と挫折—」(由井常彦、他著『日本の企業家(2)大正篇』有斐閣、1978年、107-151頁)を参照されたい。
- 2) 前掲『日本紙業総覧』付表8-17頁。
- 3) 「農商務省山林局調査・我国に於ける木材パルプ製造状況・続き」(『紙業雑誌』第14巻第4号、1919年6月、18-20頁)。

2. パルプ紙化計画と大川系諸企業の合同

既述のように、大川平三郎は第一次世界大戦後の1919年に富士製紙の社長に就任し、彼の関係する大川系企業と富士製紙の全国洋紙製造高に対する合計シェアは1920年に40%を超えて、王子製紙を大きく上回った。また、樺太工業の樺太における事業規模も、王子製紙を凌ぐようになった。だが、大川が樺太における紙・パルプの生産拠点として重視していた樺太工業における泊居のパルプ工場と真岡の製紙工場が1921年に相次いで火災により焼失した。樺太工業は、直ちに両工場を再建・復旧したものの、既に1920年から国内の紙・パルプ市況が悪化し始めていたために、もはや大戦期のような高収益を期待できなくなっていた。とくにパルプ市況の落ち込みは著しかった。樺太工業は、そこで王子製紙や富士製紙などと1922年に共同パルプ会社を設立して、亜硫酸木材パルプの共同販売や生産制限による市況の立て直しに取り組むようになった¹⁾。だが、大川は、それでも新聞用紙の需要が戦後も未だ一応の伸びを示していたために、パルプの将来的な不足化を確信していた。また、1922年に王子製紙が野田寒に建設した樺太における同社第三の亜硫酸木材パルプ工場に再び対抗する意図もあり、樺太の恵須取でも1925年に亜硫酸パルプ工場(年産2.4万トン)を竣工させたのである。

しかし、こうした大川の専断的なリーダーシップによる樺太工業の事業拡大化、とりわけパルプ生産の拡大は、その増産効果としての一層の製造コスト引

き下げによる市況悪化への対応といった当初の目論見とは違って、パルプの増産分だけ新たに滞貨を急増させる結果となった。樺太工業は、そこで1926年に「パルプ紙化計画」と称して恵須取のパルプ工場を製紙工場に急遽改造することにした。当時は、洋紙市況も低迷していたが、それでも未だパルプ市況のような極度の不振を見せておらず、この計画で市販パルプの生産過剰を緩和できるだけでなく、洋紙の製造による付加価値と収益の増加を期待していたためである。こうして恵須取工場でも、1927年から1929年にかけて印刷用紙や模造紙、新聞用紙などの製造が順次開始された。

また、1926年には大川系内地企業の九州製紙、中央製紙（1920年に木曾興業を合併）、中之島製紙の3社が樺太工業へ吸収合併されて、大川系企業における経営諸資源の配分や運用、資金調達、製品販売などの一元的な効率化が図られただけでなく、九州製紙や中央製紙の新聞用紙事業を集約して主力製品のひとつとした。このようなパルプ紙化計画と大川系内地企業との合同によって、樺太工業は、名実ともに大川系の主力企業となり、1930年には全国洋紙製造高の21%を単独で占めるまでになったのである。

ところで、王子製紙や富士製紙も、既に言及したように第一次大戦後に国内の紙・パルプ製造他社の合同や吸収を積極的に進めた。王子製紙は、大戦期における帝国製紙の買収に続き、1925年までに有恒社、北海工業、小倉製紙などを買収もしくは合併した。また、富士製紙も、大戦期の野田製紙所買収に続き、北海道工業、四日市製紙、東京板紙、日本化学紙料などを買収もしくは合併した。日本化学紙料の合併は、富士製紙にとって最初の樺太工場の取得につながった。また、大川系の北海道工業や大川が穴水と株式を分け持っていた東京板紙の合併は、大川が前述のように1919年から富士製紙の社長を兼務していたために実現したと思われる。

但し、大川は樺太工業と富士製紙の関係を自らの社長兼務を介した企業同盟と見做していたようであるが、彼以外の両社関係者になると、大川の養子で樺

太工業取締役工部務長の太川鉄雄や富士製紙専務取締役の穴水などの考えからも伺えるように、あくまでも「競争会社」としての意識や利害を抜き難かった²⁾。そのため、樺太工業がパルプ紙化計画などで富士製紙や王子製紙の成長・競争戦略に追従して次第に競合関係を強めると、太川が富士製紙を樺太工業に将来吸収すべく目論んでいるとした不信や疑惑が富士製紙の内部に醸されるようになった。他方、樺太工業は、折から紙・パルプ市況が一段と低迷してくる中で、先述した火災からの復旧を含む工場設備の新增設、太川系内地企業に多額の合併プレミアムを供与した上での企業合同、さらにパルプ紙化計画の強行などで、急速に財務内容を悪化させていくようになったのである。

- 注 1) 「共同パルプ株式会社成立」(『紙業雑誌』第17巻第7号、1922年9月、36頁)。
「亜硫酸パルプ工場休止」(同上誌、第17巻第8号、1922年10月、33頁)。
2) 前掲「太川平三郎と富士製紙」46-47頁。

3. 樺太工業の困窮と王子製紙・富士製紙との大合同

樺太工業は、第一次世界大戦後に市況が最初にパルプ、次いで洋紙の順に悪化してくる中で、先ずパルプの増産化による一層の製造コスト引き下げに取り組んだが、その結果として市販向けパルプの滞貨が急増したために、やがて洋紙の自社生産拡大によるパルプの滞貨解消と付加価値の増大をめざした。しかし、こうした紙・パルプの統合一貫生産の拡大に見られる一層の成長・競争戦略の強行は、国内市場においてパルプに比べ比較的堅調であった洋紙需要の伸びが急落し始めたのと時期が重なった。そのため、国内の紙・パルプ業界では、後述するように日本製紙連合会や共同洋紙などのカルテル活動で洋紙市況の人為的な統制をめざしながら、王子製紙や富士製紙など個々の企業も工場の生産性引き上げや全社的な経営合理化、販売活動の強化などに取り組んだ。しかし、樺太工業では、太川の専断的なリーダーシップの行使が工場を中心とした日常的な操業管理に及んだ一方で、財務や販売職能の管理や遂行が一部の幹部に委

ねられて半ば放任される状況が見られた。

このような樺太工業での大川による工場管理の偏重は、王子製紙などに比して殆ど遜色のない工場生産性の実現を可能にしたようである。例えば、1929年に王子製紙の社長に昇任した藤原は、翌1930年末の社員訓示で「樺太工業会社にしても金融が逼迫し、且つ株価が下落して居るから、一見悪い様に思はれるが、工場へ行って良く検べて見ると新設備は整ひ従業員は奮闘努力して居って、工場経営の点では当社が必ずしも左程譲るに足らぬ様に思はれる。」¹⁾と述べている。ちなみに、王子製紙の主力製品であった新聞用紙の全国製造高総計に占める樺太工業のシェアは、1924年の13.8%が1930年に22.4%まで高まっていた。逆に王子製紙シェアは、同期間に47.0%から38.9%へ下がった²⁾。

しかし他方、樺太工業では、王子製紙などに比して財務や販売機能を含む経営全般の組織的な合理化や強化に立ち遅れが目立つようになり、企業間競争における劣勢が次第に顕著となった。大川が社長を兼務しながら腹案にしたと思われる樺太工業と富士製紙の企業合同で王子製紙へ対抗する戦略構想も、王子製紙が1929年に穴水遺族の持つ富士製紙株式の買収に成功し阻止された。大川は、そこで1930年に自らのリーダーシップによる樺太工業と王子製紙や富士製紙との3社大合同を王子製紙へ打診したが、王子製紙が樺太工業の抱える巨額の負債を危惧し判断を保留したために当面見送らざるを得なかった。樺太工業は、そこで大蔵大臣の井上準之助などの仲介で日本興業銀行などに救済融資を仰ぎ、その見返りとして同行の理事を財務担当の専務取締役役に迎えた。こうして実質的な銀行管理下の状態で過大な滞貨の投げ売り処分などによる経営の再建を急いだのである。

だが、樺太工業による滞貨の処分も、王子製紙などの対抗的な製品値下げにより市況の悪化に一層の拍車をかけただけで、営業実績の向上につながらなかった。その上、銀行からの金融支援も、井上準之助の死去などで1932年頃から先細りを示し、樺太工業の財務的な行き詰まりが抜き差しならない状態と

なった。王子製紙の藤原社長は、こうした樺太工業の困窮化と当時の紙・パルプ市況の動向などを注視しながら、前年から秘かに社内で検討していた3社の大合同案を具体化させていくようになったのである。

かくして、藤原によるリーダーシップのもとで、1937年10月に王子製紙を中心とした樺太工業と富士製紙との大合同が仮調印されて、翌1933年5月に資本金1億5000万円、国内洋紙製造高の80%以上をおさえる（大）王子製紙が発足した。3社の合併比率は、王子製紙の100株に対して、樺太工業245株、富士製紙140株であった。大川は、新会社の会長職を望んだが、社長に就任した藤原の意向により閑職の相談役に留められたのである。

ところで、この3社大合同の経緯については、これまで論じてきた3社を中心とした国内企業間における競争関係だけでなく、紙・パルプの輸出入動向に見られる海外との競争関係、さらに国内のカルテル活動に見られた国内企業間の協調関係の推移や成果などを絡めて考察する必要がある。それらについては次号において論述する。

注 1) 前掲『藤原社長歳末訓示』1930年12月。

2) 日本興業銀行調査課編『本邦製紙業就中洋紙ノ現況ニ就テ』1931年、同行、35頁。

〔付記〕本論で利用した経営諸史料の多くは、紙の博物館（東京都北区）所蔵のものである。史料の検索、閲覧などで、同館職員の方々に大変お世話になった。改めて、厚く御礼申し上げる。