

明治と昭和初期における旧王子製紙株式会社の経営史

— その成長戦略としての垂直的統合の意義 —

四^{しの} 宮^{みや} 俊^と 之^{ゆき}

(一) ま え が き

周知の如く明治五、六年にかけて創業された日本の近代的製紙業は、明治と昭和初期を通じて発展を遂げた。そして、昭和八年には王子製紙・富士製紙・樺太工業の三社合併により、米国のインターナショナル・ペーパー社にも匹敵する国際的規模の巨大製紙企業である大王製紙の成立を迎えたのである。そのため、旧王子製紙の成長、発展についての経営史的分析は、戦前期のわが国製紙業経営の存立、発展基盤とその経営的特徴を明らかにする上で極めて重要と考える。

そこで本稿は、旧王子製紙の企業史における過程的および階層的経営諸活動の解明を通じて、各時期の経営担当者が直面した経営問題と、その適応ないし解決のために展開された諸手段、とくに経営戦略の側面を考察する。なお、結論を先取りして述べらば、旧王子製紙の成長、発展過程で選択、実施された紙バブル資源に対する支配から製品の販売活動までを自社職能として包含した企業経営活動の垂直的統合による拡大化は、戦前期製紙

業の寡占的發展と同社の経営的優位をもたらした重要な成長戦略であった。

ところで、従来なされた旧王子製紙の研究では、こうした成長戦略の意義が必ずしも十分に評価、分析されなかったと思う。

しかし、こうした経営戦略についての経営史のアプローチによって、同社の多彩な企業経営活動の内的発展過程と史的個性の総合的解明が可能となるのである。

(二) 第一期(明治五～二六年)

旧王子製紙(以下、王子製紙と称する)の前身である抄紙会社(明治九年、製紙会社と改称)は、日本最初の合本組織(初期の株式会社類似形態)による製造企業として、明治六年に設立を認可された。創業者は、大蔵省紙幣頭の渋沢栄一(同年に第一国立銀行総監役となる)である。彼は、国益を配慮した広い社会的視野から、洋紙事業の必要性と企業的可能性を確信して、当時の特権の大商人であった三井・小野・島田の三組から出資の確約を得たのである。

創業資本金は一五万円で、七年に二五万円へ増資した。ところが、七年の大蔵省為替増抵当令によって小野、島田両組の経営が破綻し、結局は三井組からの出資に大きく依存せざるを得なかった。同組関係者上位五名の持株は、一〇年に全株の五三、七%、一四年に七八%を占めた。しかし、三井組では、製紙事業に関して皆目無知であつて、その企業的可能性についても期待していなかつた。むしろ、紙幣用紙の製造請け負いを見越される抄紙会社への出資を通じて、三井組の主要業務であつた官金取扱いを有利に拡充することに主眼をおいていたと考えられる。(1)

そのため、三井組は、第一期を通じて渋沢栄一に経営を委任したのである。渋沢は、明治七年から同十一年まで最高経営者として、経営活動の成長、発展に多大の貢献をした。彼の業績としては、種々の果敢な最高意思決定に加えて、第一国立銀行からの金融的支援を積極的に行なわせるといった財務面でも大きなものがあった。とくに、小野、島田両組の破産による創業資金の不足に際しては、同行からの融資が重要な役割をはたしたのである。(2)

抄紙会社の設立は、政府用紙の生産を当面の目的としており、八年末に最初の政府注文を受けた。しかし、同年六月に竣工した王子工場(東京)の操業は、英国製抄紙機の構造的欠陥などから難航した。そのため、九年二月政府注文の一時返上を余儀なくされ、損耗費の合計も払込み資本金の二二%に相当する四万七〇〇余円に増大した。(3)

ところで、政府の地租改正作業に使用する地券証用紙が、明治九年頃から国内各製紙所へ大量に発注された。これは製造の容易な厚紙で、一ポンド当り二四銭の納入価格に対して、製紙会社の

生産コストは約一〇銭に過ぎなかつた。(4) 同社は、一一年頃までこの用紙抄造を専業にして、創業時の累積赤字を償却したのである。一〇年の払込み資本純利益率は二一、九%、一一年は二五、三%の高率を示している。(5)

なお政府は、明治九年に紙幣寮抄紙部を設立して、政府用紙の自給化を進めた。そのため、渋沢は、経営の存続のために民間需要への販路転換が急務であると考えた。しかし、当時の国内民間市場は未だ狭隘な規模に止まり、また圧倒的な競争力をもつ輸入洋紙の支配するところであつた。そこで、地券証用紙の高利益を社内留保して資金的基礎を強化するとともに、下級印刷紙の集中的生産による製造コストの引き下げが企てられた。また、輸入洋紙と同価格の採算割れ販売も強行され、製造コストをその価格に鞘寄せさせる間、国内需要の獲得と開拓をめざす方針がとられたのである。(6)

しかし、技術的基礎の未だ確立してない段階で、こうした思い切つた製造コストの削減計画を達成することは難しく、一三年上期の経営は再び赤字に転落した。そのため、渋沢は、一二年「抄紙方長」の大川平三郎を製紙技術研修のため米国へ留学させている。大川は、翌年に帰国して副支配人に任命され、欠陥機械の解体修理など製造の合理化を行ない、また一六年に稲葉バルブ製造の企業化を成功させた。この稲葉の製紙原料化によって製紙コストも引き下げられ、また従来の製紙原料であつた木綿ポロの不足も補われたのである。そして、明治一〇年代後半の松方デフレによる紙価の下落のもとでも、比較的安定した営業成績を維持できたのである。(7)

また、木材パルプ製造の企業化も急がれ、一九年王子工場での試造の後、二〇年に木材パルプ専門工場（静岡県気多村）の新設と資本金五〇万円への増資が決定された。この工場は、大川の設計、監督で二二年竣工し、わが国最初の亜硫酸木材パルプを製造して王子工場へ供給した。なお木材パルプの製造は、未だ多くの技術的難点があり、二四年に開始した気田工場の抄紙作業も粗悪紙の生産にとどまった。そのため、王子工場で二五年に開始された新聞用巻取紙生産の原料は、依然として木綿ポロと稲藁であった。⁽⁸⁾

しかし、木材パルプ製造による製紙コストの低下は著しく、気田工場製品は、市場での低価格に拘わらず、収益面で王子工場製品を上回った。⁽⁹⁾ そのため、第一期末になると、新聞用巻取紙の木材パルプへの原料転換が検討されるに至ったのである。

ところで、こうした製造の拡大と並行して、販売経路の形成も進められた。前述した民需への市場分野の転換をめざして、一一年頃から東京で数人の洋紙商を通じた委託販売が開始され、一五年には大阪の中井商店を売捌店として阪神市場へも浸透した。さらに、二五年に中井商店（二〇年に東京支店開設）へ気田工場製品、ついで二七年全製品の一手販売権を与えて特約店とした。

これによって、特約店の自主独立的な市場活動に依存する型での販売ルートが一応の確立をみたのである。⁽¹⁰⁾

(三) 第二期（明治二七～四四年）

明治二七年の日清戦争勃発は、新聞用紙需要の急増をもたらした。また国内鉄道網の拡張と相俟って、全国市場の形成が進んだ。そのため、二八年末に渋沢会長（二六年に昇格）と大川専務（同）

は、新聞用巻取紙専門工場の新設を決定した。

この新工場建設計画は、碎木パルプと亜硫酸木材パルプによる新聞用紙の本格的量産化をめざしたもので、製紙コストの大幅な低下を見込んでいた。とくに碎木パルプは、低価格化が要請される新聞用紙の原料として最適であった。しかも、二三年に開業した富士製紙は、すでにその企業化を進めており、それと対抗する上でも本格的な企業化が急がれた。なお、明治二〇年代には有力製紙企業の新設が多く、王子製紙（二六年製紙会社を改組）製紙高の国内総供給量（輸入紙も含む。製紙連合会調）に占める比率も、二〇年の三〇%から、三〇年には二〇%へ低下していた。そのため、新工場建設による生産拡大に、大きな期待をかけたのである。⁽¹¹⁾

ところで、この建設資金を調達するための増資を行なうにあたり、最大株主の三井を代表した三井銀行副長の中上川彦次郎は、彼の推進する三井工業化政策の一環として、同行から派遣した藤山雷太の専務就任を認めさせた。また、三一年大川専務を取締役兼技師長へ格下げしたのに対して、大川と渋沢会長の解任を行なうって、経営権を掌握したのである。⁽¹²⁾

しかし、こうした三井による経営権の強引な獲得工作に反発した全社的ストライキの発生と多くの技師、熟練工の退社を原因として、各工場の製造活動は大きく停滞、混乱した。また、総工費八七万円を投じて二三年に竣工された新工場（静岡県中部）も、水路の欠陥などから河川の氾濫による被災が多発し、設計製紙能力日産二万六〇〇ポンドに対して操業開始後二カ年間の製紙高合計は四六三万ポンドに過ぎなかった。

そのため、王子製紙の売上高は三二年から減少傾向を示し、製紙高の国内総供給量に占める比率も三五年に一二%まで転落した。また製紙在庫高も、三四年上期に同期売上高の一年分以上に及んでいた。こうした経営の凋落は、他方で財務的混乱状態を引き起こし、三井銀行からの無担保融通手形による借入れは、三五年まで一三〇余万円の巨額となった。

三井銀行は、三五年に入ると貸出を警戒して融資の回収を図る方針をとり、また同行神戸支店長の鈴木梅四郎を新専務に任命して、経営の再建を委ねたのである。鈴木は、資本金二〇〇万円を一五〇万円へ切り捨て減資と新規の一五〇万円増資（三井銀行借入金）の株式振替による全額返済を意味する⁶⁴を骨組とした財務整理と、三五年末の「職務章程」制定による経営活動の集権的職能部門化など機構の合理化を行なって、社内の組織的混乱の収束を進めた⁶⁵。しかし、こうした経営再建策にも拘わらず、各工場設備の老朽化が著しく、製造活動の停滞は続いた。また三井銀行も再建資金の新規融資を拒否した。そこで、辛うじて三井同族会や三井物産から救済融資を受け、依然として続く中部、気田両工場の水害復旧を行ないえたのである。そのため、明治三七年の日露戦争勃発による洋紙価格の上昇といった市場機会⁶⁴の拡大にも、他社のように十分な増産を実現できなかった。

こうした既設工場の製造活動再建が行き詰まりの状態を続ける中で、鈴木専務は経営の活路を北海道への工場進出に求めた。この北海道進出計画は、三井の最高実権者である益田孝を中心とする三井の製紙事業からの撤退意見によって一蹴されたが、三九年に三井同族会の同意と四〇〇万円の増資引き受けをえることに成

功したのである。これによって、従来の三井銀行にかわって、三井同族会（四二年、三井合名会社に継承）が王子製紙の筆頭株主となった。

北海道苫小牧工場の建設は、四一年に開始され、総工費七八四万余円を投じて四三年完成した。この間、鈴木⁶⁶の作爲的な建設予算の過小見積りによる資金不足が明らかとなり、三井同族会は工事監督のために前山久吉を常務として派遣し、四二年末に鈴木専務を交迭した⁶⁵。苫小牧工場は、米国の新聞用紙工場を模倣した最新鋭設備をもち、自社水力発電による各工程の機械化が進んだ東洋最大の製紙工場であった。四四年上期の同工場製紙高だけで同期の王子、中部、気田の三工場合計製紙高の一、三倍にあたる二〇三一万ポンドに達した。また、製品の新聞用巻取紙は、輸入紙に比べて品質、価格とも遜色なく、新聞用紙の全面的な輸入防遏を初めて達成したのである⁶⁶。

ところで、王子製紙の北海道進出は、本土のバルブ原料材の枯渇と原木価格の上昇を解消するための原木調達戦略でもあった。そのため、道内国有林などの伐採権を積極的に獲得して、良質、安価な製紙バルブ資源を自社伐採地として占有した。また、四二年に北海道江別工場を竣工させた富士製紙も、同様に原木調達圏の確保、拡張を進めていた。かくして、この二社による北海道の主要な製紙原料資源の二分割の掌握が、他の製紙企業の追隨的な道内進出を阻止する参入障壁となったのである。事実、大正五年の大川平三郎による北海道興業（釧路工場）創立の計画も、樺太からの原木調達を立地条件の一つとして配慮せざるを得なかった⁶⁷。

(四) 第三期(明治四四~昭和七年)

王子製紙の経営内容は、苫小牧工場の稼動によって好転に向つた。製紙高の国内総供給量に占める比率も、明治四四年に二三、一%へ上昇して、三一年以降業界のトップにあつた富士製紙の二三、二%と並んだ。しかし、三井銀行が依然として融資拒絶の方針を堅持するなど、資金難は続いていた。また、株式配当に関する株主間の対立から同年末に経営者の交代も行なわれ、三井合名から新専務として派遣されたのが三井物産木材部長の藤原銀次郎である。⁽¹⁹⁾

(A) 製造活動の再編成と拡充

専務就任当時の藤原が最初に取り組んだのは、苫小牧工場の拡張であつた。社運をかけて建設された同工場は、設計月産能力六〇〇万ポンドであつたが、建設資金の不足から碎木パルプ設備を縮小して完成されていた。ために、製紙高は月産三五〇万ポンドに抑えられ、抄紙工程で余剰能力を生じていた。彼は、資金難で新規増設の難しいことから、生産性の低い中部工場の新開用紙製造設備を移設させて、苫小牧工場の月産六〇〇万ポンド体制を完成させたのである。

また、苫小牧工場で新聞用巻取紙、王子工場で普通印刷紙、気田、中部両工場で包装紙というように、立地的に有利な工場へ生産を集中させ、生産ラインの単一製品専門化による作業合理化と製紙コストの削減を進めた。さらに、生産性の劣る気田、中部工場の順次縮小を決定し、大正一二、一三年に撤廃したのである。⁽¹⁹⁾

藤原は、拡大された経営諸活動を効率的に管理するための管理機構の合理化にも才腕を発揮した。四五年から工場の独立会計化

と分権的管理化を推進して、また工場長の職能と権限の拡充、経理手続きの全社統一化も行なつた。こうして、大正二年の「職務章程」の全面改訂を経て、従来の集権的職能部門機構よりも工場現場を重視した分権的な管理機構の一応の確立をみたのである。⁽²⁰⁾

大正三年勃発の第一次大戦は、世界的紙不足による紙価の急騰をもたらした。国内製紙各社は未曾有の繁栄を迎えながら、またパルプ輸入難による原料不足も深刻化した。しかし、三井合名会社は、すでに大正二年樺太で三井合名紙料工場(亜硫酸パルプ年産能力六〇〇〇トン、三年末に竣工)の建設に着手しており、「製紙とパルプは一貫事業である」という事業理念から大正四年にこれを王子製紙へ売却した。そのため、王子製紙は、大戦期の製紙パルプの不足と騰貴の中で、低価格の樺太パルプ自給による洋紙増産を行ないえたのである。⁽²¹⁾ また、樺太でのパルプ生産をさらに拡大するため、四年末に豊原工場(六年竣工)、一〇年に野田(寒)工場(一一年竣工)の新設に着手した。

大正期の王子製紙は、既設製紙企業の吸収による規模の水平的拡大にも積極的であつた。第一次大戦期に帝國製紙、大蔵省印刷局十条工場などを買収したのに続いて、戦後には小倉製紙、東洋製紙などを合併して、本土内の合計九工場を新たに自社工場とした。⁽²²⁾ それに加えて、昭和四年には強力な競争相手であつた富士製紙全株式の約一三%の買収に成功して、自社の傘下企業としたのである。⁽²³⁾

また、大正末から昭和初期にわたる洋紙市況の悪化に際して、藤原専務(昭和四年社長に昇格)は、日本製紙連合会の操短協定

(大正九一一年、同一五〇昭和三年、同四一二年に実施)に
参加する一方で、製紙コストの削減と技術の高度化を徹底させ
た。とくに、昭和三年から彼直属のスタッフである臨時能率委員
によって、各工場の生産性引き上げも進められた。そのため大正
末から昭和初期にかけて、販売価格の下落を凌ぐ生産コストの大
幅低下を達成できたのである。⁶⁴⁾

(B) 紙パルプ原料資源の確保

王子製紙は、第二期末からの北海道進出に続いて、大正期から
樺太、朝鮮、満州でも、製造の拡大に見合う原料材の自社伐採活
動を開始、拡大した。とくに樺太では、大正四年三井物産の木材
事業を引き継ぎ、その後次々と島内国有林の伐採権を年期特売承
認区域として掌握した。なお、樺太工業と富士製紙も樺太への進
出を成長戦略として重視しており、昭和初期の樺太森林面積の八
〇%をこの三社で分割して専有伐採地とするに至ったのである。

製紙事業経営における原料材資源の自社掌握の意義について、
昭和六年の日本興業銀行調査書は、「パルプ工業ヲ兼営スルコト
ニヨリ、ヨリ以上有利ニ採算ヲ為シ得ベク、故ニ木材パルプ原料
地ノ開発獲得ハ現在ノ製紙業者ニトリテハ主要ナル目的ニナレリ
、然ルニ之ガ為ニハ多額ノ資本ヲ必要トスル關係上、小会社ハ自
給設備ヲ為シ得ズ益々経営困難ニ陥リテ漸次大会社ニ合併、買収
サレ集中サルニ至レリ」と述べている。⁶⁵⁾

なお、前述の三社を除いた国内製紙企業の多くは、資金力の不
足だけでなく、当初には原料資源の掌握を必ずしも企業防衛上の
死活問題として認識していなかったと考えられる。たとえば、有
恒社取締役の岡田来吉は、大正二年に「製紙業者が森林を所有し

殖林を営み紙料製造を兼営することは何の点から見ても不利益
の上なく、不便の上ない許りでなく一種の原始的経営法といは
なければならぬ」と批判していた。⁶⁶⁾ また三菱製紙も、大正五
年日本化学紙料(六年樺太木材パルプ工場を開業)に出資し、一旦
は樺太進出の拠点としたかみえた。しかし、この工業は、大正
一一年樺太進出を急ぐ富士製紙によって合併されたのである。⁶⁷⁾

(C) 販売活動の組織化と営業内容の推移

第一次大戦期の戦時需要によって王子製紙の経営内容も一挙に
好転し、とくに大正六〇九年上期の総資本総利益率は二〇%を越
えていた。そのため、藤原専務は、増配や賞与引上げを行なう一
方で、富士製紙などの他社を上回った積立金と減価償却額の積極
的な増加を企てた。これによって、同社の財務内容も、六年から
全資産額の六割前後を占める固定資産を自己資本でカバーするな
ど、他社を格段に上回る優位を築いたのである。⁶⁸⁾

ところで、有力新聞社向けを除く洋紙の販売は、大正初期まで
主に特約店である中井商店と博進社(明治三〇年特約を結ぶ)の
販売活動に依存していた。しかし、専務就任当時から販売経路の
拡充を重視していた藤原は、旧来の商慣習を固執する両特約店と
の取引関係の改善をめぐる見解の対立から、大正六年に岡本商店
次いで昭和初期に大倉洋紙店、川島洋紙店を特約店に加えた。

なお、彼は早くから販売活動の重要性、とくに将来見越される
需要減退期において組織的な販売活動の優位が、寡占的業界での
経営の競争的優位をもたらす条件であることを認識していた。そ
のため、大正八年頃までには、従来から卸問屋的性格の濃い特約
店を一般需要家に直結するものへ統制し、また特約店間の取引先

の調整も行なうなど、その専属的系列化に努めた。さらに大正一三年経営不振を続ける中井商店を買収し、子会社として経営を再建した。⁶⁰

ところで、主力製品であった有力新聞社向け新聞用紙は、明治三四年以来、業界の共同販売が行なわれていたけれども、実態は直売に近く、競争も激しかった。そのため藤原は、これを自社直轄の販売職能とする方針をとって、三井合名最高顧問益田孝による三井物産への新聞用紙一手販売権委譲の働き掛けを拒否した。そして、苫小牧工場長として才腕を発揮していた高島菊次郎を本社常勤取締役任命し、有力新聞社との取引交渉を管掌させたのである。⁶¹

なお大戦後も、大正末まで新聞用紙価格の下落は予想外に小幅であった。そこで、藤原も紙況の前途を楽観していた。⁶²しかし昭和期に入ると業界の生産過剩傾向は一段と強まり、王子製紙の営業内容も悪化し、再び財務面の窮迫を生じた。そのため、昭和四年には異例の業界による在庫共同管理（封印）も開始された。けれども、五年にカナダ紙の対日ダンピング攻勢に加えて、樺太工業の値引きによる販売拡張策が強行され、国内消費量の大幅減退と相俟って紙価は急落したのである。

この価格競争の激化によって、製品の品質差がない王子製紙、富士製紙、樺太工業の共倒れが懸念されるに至り、藤原社長は五年に高島菊次郎専務（四年昇格）へ両社との合同計画の検討を極秘に指示した。当時、樺工の大川平三郎も同様の合同計画を企てており、合同による利益二七二万円、その内の五割を販売統制による利益と試算している。⁶³そして、藤原は、大川との合同交

渉の主導権を握ると共に、樺工と富士製紙の二億円を越える負債を理由に三社合同に反対する三井合名理事長団琢磨の説得に尽力したのである。

かくして、寡占三社の合同交渉は、七年末に王子製紙の富士製紙、樺太工業との合併といった形で同意に達した。合併条件は、王子株一〇〇に対して、富士株一四〇、樺工株二四五である。これによって、王子製紙は、資本金一億五〇〇〇万円、国内洋紙生産高の八〇％以上を占める巨大製紙企業となり、初めて欧米製紙業と互角に競争しうる経営規模を実現したのである。⁶³

（五）むすびー成長戦略としての垂直的統合の意義ー

以上が、明治／昭和初期の王子製紙における企業経営活動の成長、発展過程についての考察である。これによって、同社の経営史的特徴とその存立・成長基盤が明らかになったと共に、国内製紙事業において各時代の経営者ないし企業家による経営戦略の展開が極めて重要な企業成長要因となっている事が示されたと思う。

すなわち、第一期における経営の重点は、下級印刷紙分野での輸入紙に対抗しうる製品の低コスト化におかれ、前述のように木材パルプ製造の企業化が行なわれた。ついで、この技術革新を基礎に、第二期では経営者の交代による混乱と中部新工場の不振による経営の凋落を経て、鈴木梅四郎の野心的な経営拡大戦略であった北海道への工場進出が行なわれたのである。また、これを契機として、第一期末から本土で行なわれていた山林伐採権の獲得による原料材の自社伐採活動を、北海道で大規模に開始した。

なお、王子製紙の展開した原料材の自社調達、さらに資源そのものを自社直轄職能のもとに支配するといった統合戦略は、原料

を土地から採取し、かつその独占性の強い産業分野で往々に展開される成長戦略である。これは、経営諸活動の規模の利益や主要職能である製造職能との技術的関連性の上でマイナス効果を生じない限り、企業の成長、発展にとって重要な意義をもったのである。そのため、第三期には北海道に続いて樺太へ工場進出をして、富士製紙および樺工と共に、国内の良質、安価な紙パルプ資源を分割的に掌握した。こうした原料資源に対する三社の寡占的支配は、わが国洋紙業の三社の競争的寡占の形成を促進する競争上の一要因となり、その他の製紙メーカーの原料パルプ自給による経営拡大を制約する参入障壁ともなったのである。

また、第三期になると、藤原銀次郎を中心とした経営層は、経営規模の拡大に適合する管理機構の合理化や財務的基礎の強化を進める一方で、販売経路の拡充を重視した。そのため、主力製品の新聞用紙販売を自社直轄の販売職能とし、また特約店網の拡充と専属的系列化を行なった。こうした販売活動の自社職能への取り込みと組織化は、昭和初期に飽和状態を示した洋紙市場の中で、他社に対する競争的優位を維持する有効な競争力となったのである。

かくして、明治後昭和初期にわたる下級印刷紙を中心とした製造活動の水平的拡大を支えるものとして原木の自社伐採といった経営過程の「後向き統合」、ついで大正後昭和初期における販売活動の自社、または自社集団職能化といった「前向き統合」にみられる垂直的統合戦略が、創業以来の資金供給機関である三井の存在と相俟って、王子製紙の成長、発展、さらに大王子製紙の成立をもたらした重要な経営的要因となったのである。

注

- (1) 『三井銀行八十年史』六三—七三頁。渋沢は、その出資の勧誘にあたって、「目前の利益は少なからう。その上十分な資力も伴はなければならぬし、なお勇氣も見識もなければならぬ。ゆえに諸君のごとき人々が資本を集めて本気にかかり、国家社会のためにこの事業を起すようにして貰いたい」と述べた。(『渋沢栄一伝記資料』第一巻、七頁)
- (2) 拙稿「抄紙会社創業期の資金調達」(『明治大学院紀要』第一〇集(6)、昭和四七年)
- (3) 成田潔英『王子製紙社史』第一巻、二二—二四頁。『抄紙会社創立記事2』。成田潔英『日本紙業総覧』五六八—五七六頁。明治九年上期『製紙会社考課状抄本』(紙の博物館蔵。以下の王子製紙経営資料の大部分は、同館所蔵である)
- (4) 「紙価の変遷に就て」(『紙業雑誌』七卷九号、大正元年一月)。大川平三郎「わが製紙工業について」(同上七卷一一号大正二年一月)
- (5) 明治一一、一二年『製紙会社考課状抄本』
- (6) 『製紙会社回議録』明治一〇年十一月。「渋沢君経済学者を招待す」(前掲『渋沢栄一伝記資料』第一巻、七四頁)
- (7) 各期『製紙会社考課状抄本』、前掲『渋沢栄一伝記資料』第一巻、七四頁
- (8) 成田潔英『和洋紙談叢』二四—二六、一一—四頁。同上『洋紙販路の開拓と実際—中井商店史』五五頁、未刊。
- (9) 各期『製紙会社考課状抄本』
- (10) 前掲『王子製紙社史』第一巻、一九二—一九八、二三〇—二

三六頁

①前掲『王子製紙社史』第二卷、一七一—三六頁

②同上書、六一—八五頁。『三井事業史、資料編四、上』二七四頁

③「専務取締役鈴木梅四郎君之演説、明治四二年」（前掲『渋沢栄一伝記資料』一一卷、一一一—一二〇頁。王子製紙『職務章程』明治三五年一月。「月末各報告表種類」、「月報編製ノ件」同三六年一月（『旧王子製紙規程類纂・完』）。王子製紙『社事要録』

④『三井事業史、資料編四・下』五〇九頁。前掲『社事要録』

⑤前掲『王子製紙社史』第二卷、二六一—二六三頁

⑥「新聞用紙の輸入を撃退せり」（『紙業雜誌』六卷一號、明治四四年三月）

⑦竹越与三郎『大川平三郎君伝』三四〇頁。鈴木尚夫編『現代日本産業発達史Ⅷ、紙パルプ』一六四—一七六頁

⑧藤原銀次郎述『藤原銀次郎回顧八十年』五四—五六頁。前掲

『王子製紙社史』第二卷、三〇九—三一九頁

⑨藤原銀次郎『事業学、人間学』三五—四〇頁。高田直屹「製紙工場分業時代」（『紙業雜誌』一三卷六號、大正七年八月）

⑩『藤原社長歳末訓示』明治四四年一二月、大正一三年二月、同九年一二月。河野幸之助『高島菊次郎伝』二〇〇—二〇四頁。

『工場長会議での藤原社長訓示』昭和三年七月。藤原銀次郎「もつとも警戒を要す可き大正五年の製紙界」（『紙の世界』八七号、大正五年一月）。王子製紙『職務章程』大正二年改正。前掲『現代日本産業発達史Ⅷ、紙パルプ』一九九—二〇〇頁

⑪藤原銀次郎「祝賀会の謝辞」（『紙業雜誌』一九卷五号、大正一三年七月）

⑫前掲『現代日本産業発達史Ⅷ、紙パルプ』二〇八—二一〇頁
⑬高島菊次郎「不況対策に努むる洋紙業」（『紙業雜誌』二四卷一—二號、昭和五年二月）。前掲『王子製紙社史』第三卷、一九二—一九三頁

⑭藤原銀次郎「洋紙の生産費低下」（『紙業雜誌』二八卷五号、昭和八年七月）。『藤原社長歳末訓示』大正一二年一二月、一三年一二月、一四年一二月、昭和元年一二月、二年一二月、四年一二月、五年一二月を参照。

⑮日本興業銀行調査課『本邦製紙業就中洋紙ノ現状ニ就テ』（昭和六年）

⑯岡田来吉「年頭紙界危言」（『紙の世界』第五一號、大正二年一月）

⑰「樺太落合パルプ工場縁起」（『紙業雜誌』二七卷六号、昭和七年八月。「富士製紙と樺太紙料」（同上、一七卷二號、大正一一年四月）

⑱各期『王子製紙營業報告書』

⑲『藤原社長歳末訓示』明治四四年一二月、大正八年一二月。前掲『紙パルプ』一二九—一三〇頁。前掲『洋紙販路の開拓と実際』二二六、三二五—三六三頁

⑳前掲『藤原銀次郎回顧八十年』七三—七四頁。奥村信太郎「新聞王と製紙王」（『文芸春秋、冬の増刊号』、昭和二四年一二月）

㉑前掲營業報告書。藤原銀次郎「本邦紙界の前途について」（『紙業雜誌』一七卷一—二號、大正一二年一二月）。「藤原社長の

製紙業観」(同上、一九卷二二号、大正一四年一二月)

②前掲『高島菊次郎伝』二六二—二六八、三二—三三九頁。

前掲『日本紙業総覧』八四九—八五二頁。『富士、王子、樺工、

三社合併ニ依ル利益』昭和五年

③前掲『藤原銀次郎回顧八十年』一〇八—一二三頁など参照

追記

本稿は拙稿「王子製紙会社経営史の研究」(『明治大学大学院紀要』第一二集、昭和四九年度)の抜粋を元に、加筆したものである。注記された経営諸資料の多くは紙の博物館の所蔵であり、また佐藤館長、青木主事両氏をはじめ同館の方々に数々の御教示もいただいた。ここに厚く感謝の意を表するしだいである。

(弘前大学人文学部教授)

「百万塔」三十九号(昭和五十年二月)より再録

