

## 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 ——

四 宮 俊 之

### (一) はじめに

大川平三郎は戦前期日本の洋紙・パルプ産業を代表する技術者出身の個人企業家であり、被雇用経営者であった藤原銀次郎とともに日本における「製紙王」の双壁としばしば称されてきた。

大川の企業家としての経歴や彼の創立した樺太工業を中心とする事業の推移についてはすでに別の拙論で考察したが<sup>1)</sup>、そこでも若干言及したように彼は本務とした樺太工業社長などの職に加えて、1919(大正8)年からは当時王子製紙に次ぎ製紙高で国内上位第2位メーカーであった富士製紙の社長を新たに兼務した。その結果、大川の関係する企業の製紙高合計は国内最大となり、彼が以前に専務まで累進しながら解任された王子製紙との競争関係も一段と強まっていった。そこで、これら大川系製紙企業群の大同盟を予見する世評までやがて生まれた<sup>2)</sup>。しかし、大川の富士製紙における兼任有力大株主経営者としての最高経営職能への関与は就任当初の世評と違って、必ずしも彼の企図したようにはならなかった。彼の経営関与は製造工務職能に専ら限定され、販売を含む営業全般になると最初から「外様大名」的なものでしかなかったとする見方が後になると通説化してくる。また、彼と他の有力株主との経営者層内部での軋轢も断片的、印象的ながら併せて指摘されてきた。1929(昭和4)年の王子製紙による富士製紙株式の秘密裡での買収と1933年の樺太工業も加えた製紙3社の大同盟実現は、このような後の通説についての信憑性を裏付けているようにも見える。

だが、大川の富士製紙における経営関与の実態については今日まで未だ十分に解明・検討されてこなかったのが実情である。大川に比べて王子製紙の藤原の方が経営者としてマスコミの活用 に長けていたこともあり、大川の社外における風評は概して芳しくなく、その一つの帰結としてマスコミが社内での軋轢などを意図的に流布したと理解する向きもないわけではなかった<sup>3)</sup>。本稿

1) 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)。同「大川平三郎(樺太工業創立者)―製紙王の栄光と挫折」(由井常彦他『日本の企業家(2)大正篇』所収, 有斐閣, 1978年)。

2) 「製紙大同盟と樺太工業」(『エコノミスト』1925年12月15日号, 大阪毎日・東京日日新聞社, 43頁)。

3) 小川桑兵衛『大川平三郎翁逸話集』情報之世界社, 1937年, 134頁。藤原楚水『現代財界人物』東洋経済出版部, 1931年, 21頁。河野幸之助『高島菊次郎回顧録・思い出すまま』1967年, 106-109頁。三鬼陽之助「“製紙王” 藤原銀次郎の勝利」(『週刊サンケイ』1967年11月13日号, 産業経済新聞社, 38-39頁)。

の課題は、王子製紙による後の製紙大合同にいたる戦前期日本の洋紙・パルプ産業経営史の展開に深く関わる問題として、この大川平三郎の富士製紙における行動と足跡をあらためて解明・考察することにある。

## (二) 大川の富士製紙社長就任までの経緯

大川平三郎が富士製紙の取締役社長に就任したのは58歳の時であった。彼は1860（万延元）年に川越（現・埼玉県内）で生まれ、伯父である渋沢栄一の紹介により14歳で抄紙会社（後の王子製紙）に工員として入社した。やがて抜擢されてアメリカで製紙技術を研修し、製造工務の統括責任者として専務取締役までに累進した。しかし、三井による同社の経営権掌握に際して社内でききた反対運動の責任を問われ、1898年に退社を余儀なくされた。その後は四日市製紙の専務や中国上海の製紙企業における技師長を歴任し、また経営不振となった王子製紙へ復帰する話も不首尾ながら一旦はあったが、1903年に九州製紙の設立へ参画して個人企業家としての地歩を固めた。<sup>4)</sup>

大川は自らの出資支配が及ぶ企業として、九州製紙に続いて中央製紙や木曾興業を相次いで設立し、また出資支配の関係が希薄ながら四日市製紙や中之島製紙への経営関与も強めていった。1911年になると大川系の内地製紙工場向けに樺太（現・ソビエト領サハリン）の国有林伐採権を確保し、また三井物産との共同による現地でのパルプ事業も企てたが、<sup>5)</sup> 1913年（大正2）に三井側が単独の事業化を明らかにしたので、それに対抗して大川系製紙5社による共同事業としての工場建設を目的に改めて樺太工業を設立した。この樺太工業のパルプ工場は第1次世界大戦によってパルプ市価の高騰した1915年に竣工して高収益をあげ、1919年には製紙工場も別に新設して紙・パルプの一貫生産にまで乗り出した。また、その間に大川は北海道興業や鴨緑江製紙を設立して、北海道と満州（現・中国東北部）への工場進出も行なった。大川系企業の製紙高は樺太工業が未だ製紙事業を開始していなかった1918年においてすでに前述の5社で全国洋紙製造高総計の約16%を占め、王子製紙の約35%、富士製紙の約28%に次いでいた。

大川は後に「会社屋」として社会的に批判されることになるが、これらの製紙各社の他にも1918年において浅野セメントや東洋汽船、日本鋼管など27社で取締役などの役職を兼務していた。だが、彼の関与した事業の中心は洋紙・パルプ産業であり、<sup>6)</sup> 実弟の田中栄八郎<sup>7)</sup>を終生の補佐役と

4) 成田潔英『王子製紙社史』第2巻、王子製紙、1957年、162—166頁。

5) 三井文庫編・発行『三井事業史』本篇第3巻上、1980年、204—205頁。

6) 高橋亀吉『株式会社亡国論』万里閣書房、1930年、231—232頁。同『日本財閥の解剖』中央公論社、1930年、337—361頁。竹越與三郎編『大川平三郎君伝』同伝記編纂会、1936年、付表。「大川氏東洋汽船副社長を辞す」（『紙業雑誌』第7巻第3号、日本製紙連合会、1912年5月、48頁）。

7) 栄八郎は1863年に生まれ、兄の平三郎に続き工員として製紙会社（抄紙会社を改称、王子製紙の前身）に入社、やがて田中に改姓し、また事務職に移ったが、兄とともに退社した。その後は平三郎を補佐して大川系事業の経営に関与した一方で、独自に個人企業家として化学事業などにも関係し、1923年には大日本人造肥料の社長に就任した（西野入愛一『浅野・渋沢・大川・古河コンツェルン読本』日本コンツェルン全書Ⅸ、春秋社、1937年、235—239頁。故田中栄八郎翁追悼会編・発行『田中翁の思い出』1951年、年表。前掲『日本財閥の解剖』342—345頁）。

して、東京京橋区に1914年設置した大川田中事務所を関係各社の東京出張所、実質的な東京本社として最高経営職能を執行していた。<sup>8)</sup>工場の竣工当初などには地方へ数カ月間出向くこともあったが、それ以外は各社の工場などから稟議書や報告書、見本紙などを東京へ毎日郵送させて事業状況を把握し、彼よりの指示や注意は電報あるいは郵便で伝達された。彼は工場経営において、「機械は飽く迄も精良なるものを遣う可し、之が為には比較的多額の経費を支払ってもよろしいが、工場の建物だけは雨露を凌ぎ併に防火の設備さへ充分なら一向に差支えない」旨を主義としたので、大川式と称される独自の改良を加えた機械設備と質素な外観の建物が彼の関わる工場の特徴であるとまで見られていた。<sup>9)</sup>

ところで、大川は1912(明治45)年から富士製紙の株式取得に乗り出した。彼はかつて四日市製紙の専務時代に工場立地をめぐる富士製紙と係争し、それを一つの原因として1903年から1908年までは顧問へと降格させられてもいた。しかるに、富士製紙も、その間を含む1898年から1911年まで製紙高で王子製紙を凌ぐ国内最大の企業であったが、1908年以降経営者層や株主層の内紛が重なり経営の混乱を生じていた。同社が期待して同年末に竣工させた北海道江別の新工場も王子製紙の苫小牧新工場に比べると操業上の不利などによる劣勢を免れなかった。ちなみに、富士製紙では創業時から株式所有の分散が進んでいたもので、大川は1914年に新旧株式総数の2.2%を所有しただけで持株数上位第4位の株主となり、折からの内紛を仲裁する委員の一人となったが、自ら社長に就任する意志を漏らして他の株主からの反発を買ったりもした。<sup>10)</sup>

このような状況のなかで富士製紙の歴代経営者において稀有の雇用された専門経営者として経営再建に取り組んだのが窪田四郎であった。窪田の雇用と経営者としての評価、リーダースhipの実態などについてはすでに別の拙論で検討・考察したが、彼は1914年末に招聘されて専務となり、1918年社長に就任した。しかし、1919年6月には辞任を余儀なくされて、大川が後任社長に迎えられたのである。窪田の更迭については諸説があるが、前年に常務、次いで専務に累進した穴水要七の意向が大きく反映していたと推測される。穴水は1875年に山梨県で生まれ、富士製紙に1908年入社し販売員として商才を見せ、1911年に販売部長となった。また1910年から自社株式の取得に乗り出し、1915年末に持株数上位第10位の株主として取締役に選出され、1918年末には大川を凌ぐ第3位の有力株主にまでなっていた。<sup>11)</sup>彼と大川は翌1919年の富士製紙による大川系北海道興業の合併や二人が別々に株式を取得していた東京板紙との合併、それに先立った穴水私有地の東京板紙への転売工作などに内々で協力関係を築いていたように見え、それが窪田の更迭と

8) 「大川田中事務所の新設」(『紙業雑誌』第9巻第1号、1914年3月、47頁)。「大川田中事務所の移転」(同誌、第11巻第9号、1916年5月、46頁)。

9) 三峰生「大川平三郎氏訪問記」(『紙之世界』第56号、紙之世界社、1913年6月3日、3—5頁)。同「大川田中兄弟の人物と事業」(同誌、第87号、1916年1月3日、8頁)。日本紙パルプ商事編・発行『百三十年史』1975年、190頁。

10) 前掲『大川平三郎君伝』262—268頁。拙論「富士製紙における窪田四郎」(『文経論叢』第24巻第2号、弘前大学人文学部、1989年、64—66頁)。

11) 同上論文、63—95頁。

12) 『富士製紙株主姓名簿』1915年、1918年ほか。

大川の招聘に繋がったと思われる。但し、この点についてはすでに拙論で述べたごとく、今後さらに実証的検証が必要と考える。

### (三) 富士製紙社長としての大川の職務と行動

大川平三郎の富士製紙社長への就任に際して、同社社員の一部には反発があった。1916 (大正5) 年に東京帝大工科大学を卒業し入社していた中原延平(後の東亜燃料工業会長)は、樺太工業の工場を視察して「オンボロの植民地的工場、しかも建設費は出世払いという有様を見ていたので、こんな人の下で働きたくないと思った」とし、同じ大学出身の同僚2名とともに退社した。<sup>13)</sup>しかし、富士製紙社長としての大川の権限については先述したような限定的見方が次第に通説化し、むしろ穴水による実権の掌握を強調したものが多い。例えば、王子製紙の当時専務であった藤原銀次郎は窪田の更迭経緯と絡めて、穴水がすでに富士製紙の「実権」を握っていたと後に述懐している。『穴水要七』伝では穴水が大川の社長就任に先立つ前年に専務へ昇格して以来「実権」を掌握しており、大川は「自分の関係会社多きために、身に寸隙なく」と述べている。また『大川平三郎君伝』も、穴水が大株主として窪田に「会社の方針により最も損傷を受くるものは拙者であると傲語するので、如何なる社長も彼を押へきれぬ」と述べて、穴水の実権掌握を一応肯定しているように見える。<sup>14)</sup>

だが、大川も社長就任に先立ち富士製紙の各工場現場を視察して内情の把握に努めただけでなく、就任後は毎年1～2回の工場巡見を欠かさなかった。また、普段は毎日午後5時頃まで大川田中事務所において樺太工業などの経営にあたった後、富士製紙の本社へ出向き8時頃まで執務し、次いで宴会などをこなして11時か12時に帰宅すると、再び午前2時頃まで書類による関係事業の決裁にあたるのを日課にしていたといわれる。<sup>15)</sup>1923年当時の富士製紙『社則』<sup>16)</sup>の第1条によると「社長ハ当会社全般ノ業務ヲ統轄執行シ外部ニ対シ会社ヲ代表ス」とされ、第62条では「会社業務ノ執行ハ総テ社長ノ裁決ヲ受クベシ就中左ニ掲クルモノノ如キハ必ス社長ノ裁決若クハ承認ヲ経タル後ニアラサレハ実行スルコトヲ得ス」として次のような事項があげられている。

「工場ニ対スル製造、注文品ノ決定又ハ変更等ノ事。製品販売価格ノ決定又ハ値引若クハ割引等ヲ為ス事。製品ノ売込先其ノ売込高ノ限度及代金受入方法等決定ノ事。総テ販売並商機ニ関ス

13) 東亜燃料工業編・発行『東燃三十年史』下巻, 1971年, 334頁。

14) 藤原銀次郎述『藤原銀次郎回顧八十年』講談社, 1950年, 97頁。吉田諦三『穴水要七』井口印刷, 1930年, 181—182, 192—193頁。前掲『大川平三郎君伝』325頁。

15) 同上書, 327—328頁。前掲『王子製紙社史』第3巻, 1958年, 413頁。森島利七『紙抄き40年の体験から』広報シリーズ第8集, 王子製紙, 1968年, 12頁。大川鉄雄『父・大川平三郎』(鈴木尚夫編『現代日本産業発達史(12)紙・パルプ』現代日本産業発達史研究会, 1967年, 添付月報, 1頁)。池田新一『大川平三郎と私』太平奨学会他, 1983年, 75—78頁。実業之世界社編『大川平三郎伝』秀文閣書房, 1937年, 116頁。大川はほぼ毎日のように宴会をこなしていたというのが、飲酒を極度に嫌って一切しなかったようなので宴会帰りの深夜に及ぶ決裁も特に苦とはしなかったのかとも思われる。伊藤憲助談, 金子三明談「大川先生敬慕会追録」(『桜影』復刊第2号, 桜影会, 1960年6月, 39, 47—48頁)を参照。

16) 『富士製紙株式会社社則』1923年11月現行。

ル事。原料、薬品、染料、機械、用具、燃料其ノ他重ナル諸材料諸物品等ノ購買価格並数量決定ノ事。前号ノ買入先其ノ買入高及代金支払ノ方法等決定ノ事。不用品ノ売却又ハ處分ノ方法ニ関スル事。製品ノ庫入並保険又ハ製品、倉庫品等ノ輸送契約ヲ為ス事。銀行取引ノ開始又ハ借入金貸出金若ハ証券、手形等発行ノ事。火災保険又ハ会社財産ノ管理処分ニ関スル事。総テ外部ニ対シ会社ニ債権債務ヲ生スヘキ事柄若クハ訴訟ニ関スル事。諸契約ノ締結、諸請負ノ決定若ハ機械類ノ注文ヲ為ス事。製造品ノ配合又ハ製造法ノ決定並変更ヲ為ス事。工場機械其ノ他設備等ノ新設、改造、移転ヲ為ス事。山林事業ノ計画並施業上ノ決定若クハ木材ノ払下、売買又ハ輸送方法等決定ノ事。総テ重要ナル事柄並新規若クハ異例ニ属スル事。」

しかし、大川は富士製紙本社的一般業務時間が終了した後に出社してくる事実上の「夜間社長」であったので、これらの事項を全て管掌出来たとは思えない。『社則』の第63条では「前条ノ事項中特ニ處弁上ノ都合アルモノハ其ノ都度一定ノ条件程度、方法等ヲ前定シ予メ稟議裁決ヲ経テ其ノ範囲内ニ於ケル便宜ノ取扱ヲ為スコトヲ得」として、事項によっては「実行」前の裁決などを必ずしも要しないように出来るとされており、大川が権限の一部を穴水要七専務や高橋貞三郎常務など旧来からの幹部に委ねたであろうことは想像に難くない。『社則』の第2条と第3条にも「専務取締役ハ社長ヲ補佐シ」、「常務取締役ハ日常ノ事務ヲ処理シ」などと規定されていた。

その場合、企業職能別に大川が専ら「工務」関係などを統括し、穴水専務が「販売」などを統括したといわれている。<sup>17)</sup>大川は1925(大正14)年3月の社外での講演において、「穴水氏の如き朝早く出ますし何時でも夜の八時頃まで残って熾んに色々な研究をして居るのであります。さうして穴水氏は翌日の色々な販売営業に対する指図をして居る。……(中略を示す。以下、同じ引用者記)私は大概別の事で一設計とか色々な問題に就いて、多く八時迄居ると云ふ訳であります」と述べている。<sup>18)</sup>但し、彼による「工務」の統括は必ずしも事前に明示的な取り決めがなされていた訳ではなく、穴水との協力関係の中で自らが得意とする職務として半ば成り行きのに既成化されていたようにも見える。<sup>19)</sup>他方、穴水は専務に昇格後も販売部長を兼務し、第1次世界大戦後における洋紙市況の前途を楽観視しつつ、王子製紙の「先約定」重視とは対照的な「相場」取引重視の販売戦略を積極的に展開した。<sup>20)</sup>王子製紙の販売活動を当時統括していた高島菊次郎は穴水が製品の研究開発に至るまで販売上の目配りを怠らなかったと後に語っている。また穴水は1924年3月の『ダイヤモンド』誌での富士製紙増資批判の記事に対して記者へ「長時間に亘る辯解」をし

17) 「穴水氏の長逝を悼む」(『紙業雑誌』第23巻第12号、1929年3月、2頁)。「富士製紙は何処へ行く」(『エコノミスト』1929年2月1日号、33頁)。

18) 大川平三郎述「製紙事業と富士製紙」(大阪商事『大商月報』第2223号付録、1925年4月、21頁)。

19) 島田達氏(元富士製紙、王子製紙に勤務。島田慎二氏の次男)よりの聞き取り(1989年6月24日)など。

20) 藤原銀次郎談「故穴水要七君追想談」(『紙業雑誌』第24巻第2号、1929年4月、13—15頁)。穴水要七「紙類需要の変化」(『紙之世界』第90号、1916年4月3日、3頁)。同談「洋紙の前途多望」(『紙業雑誌』第13巻第10号、1919年2月、15—16頁、中外商業新報よりの転載)。同談「昂騰の一途あるのみ」(同誌、第14巻第12号、5—6頁、同上報よりの転載)。「払込徴収近き富士製紙」(『東洋経済新報』1928年5月12日号、26頁)。

たことが後に同誌で再報されており、彼が「財務」面についても管掌していたことが伺える。<sup>21)</sup>高橋常務は主に「林務(山林)」の方を統括していた。<sup>22)</sup>

大川による「工務」の統括は同社の本社と工場が地理的に隔絶していたために、他の大川系企業の場合と同様に工場の巡見中を除くと前述のごとく各工場より稟議書や報告書、見本紙などを本社へ毎日送付させ、それに対して指示や意見を文書で伝達する方法が専ら採られたと考える。その際の大川の指示内容などはかなり子細に及んでいた。例えば一部現存する大川自筆の『社長命令書』の内、1922(大正11)年9月11日付の樺太落合工場(同年6月合併の元・日本化学紙料会社工場)山内幾馬工場宛命令書の場合、「本文ハ幹部従業員ニ適宜廻覧セシムヲ委任ス」と付記されているので通常のものより趣を多少異にするのかもしれないが、先ず「當工場ハ製産ノ相当程度ニ挙ガレルト製品ノ実質稍良好トナリタル等之ヲ単純ニ要点ノミヨリ見ル時ハ既ニ<sup>ママ</sup>成效シタルモノトスベキモ仔細ニ其内容ヲ検スル時ハ幾多改良ヲ要スベキモノアルヲ認ム」とし、「茲ニ予ガ短時日ノ間ナガラ考究ヨリ事項ヲ左ニ列記ス」として18項目の指示や意見を付している。それらを内容から大別すると熱・動力エネルギーの利用効率化と供給安定化の方策について4項目、製品よりの塵除去の方策が1項目、機械の稼動や設備に関する技術上の諸要点が4項目、製造品種と価格について3項目、人員の配置が1項目、原材料搬入と加工の手段について2項目、雇用した外国人技師の活用が1項目、修繕業務部門の集約化と木工部門の直営化について2項目である。また、各項目ごとの指示や意見もかなり具体的であって、製品よりの塵除去の方策についても「スクリーン四台ヲ増設シ全部プレートノ目ヲ細カクスル事ハ効果必然ト考フルモ是ハ先以現在ノスクリーンヲ完全ナルモノトシ其回転今ハ不同ナレバ之ヲ皆百七十回転ト定メ其結果ニ注視セヨ或ハ是ノミニテ改良ノ目的ヲ達セン歟尚其後ニ於テモ不足ナラバ更ニ稟議セラレタシ」と述べている。<sup>23)</sup>

ところで、大川の富士製紙社長としての職務が主に「工務」の統括であったとすると、そこでの利害が時として同社における他の企業職能のそれと一致しない場合も十分予想できる。その際の全社的利害の最終的調整は大川と穴水の協議に委ねられたと見られる。大川は1920年に大川同族の資産保全を目的とした大川合名会社を設立し、1922年5月に同社名義で富士製紙全株式の4.3%を所有して持株上位第2位の株主(実弟田中栄八郎が別に同2.0%で第4位)、また穴水にいたっては穴水合名会社名義による同14.2%で第1位株主となっていた。両者の持株比率はその後1927(昭和2)年11月になると大川が5.9%(他に田中が1.3%)と増え、逆に穴水が8.7%に減っているが、その持株順位には変化がなかった。<sup>24)</sup>したがって、大株主経営者としての両者の協議が同社

21) 「王子製紙と富士製紙」(『エコノミスト』1924年7月15日号、24頁)。前掲『高島回顧録・思い出のま』80—81、258—259頁。「富士製紙増資評」(『経済雑誌ダイヤモンド』1924年4月1日号、30頁)。

22) 大川平三郎「命令書追加・豊原ニ於テ 大正11年9月13日」(『社長命令書』富士製紙、1922—1923年、但し日本化学紙料の社名入り用紙を使用)。

23) 同上書類所収。当該命令書の事項に付された番号は最後が21となっているが、10—12が欠番のために実質18事項である。

24) 前掲『大川平三郎伝』11—16頁。富士製紙『株主名簿』1922年5月、1927年11月。

における実質的な最高意思決定を意味していたことは否定出来ないと思う。また大川の社長就任に際しての経緯を考慮すると、そこでの協議も当初は一応円滑になされていたのではないかと想像される。だが、やがて両者の間に富士製紙の経営をめぐる意見の対立が表面化し、それが次第に企業活動全体へ影響を与えていったといわれる。

#### (四) 大川と穴水の確執をめぐって

国内の洋紙市況は第1次世界大戦後の1920年から低迷をきたしたが、需要は1929年まではほぼ連年増勢を保った。そこで富士製紙では王子製紙などと一般洋紙や新聞用紙を対象に数次の共同減産などによる市況の立て直しに取り組む一方で、他社の買収合併あるいは自社工場の増設や能率向上化による生産拡大化を執拗に進めた。とりわけ王子製紙に比べて立ち遅れの目立っていた新聞用紙生産の拡充には力を注いだ。<sup>25)</sup>このような富士製紙の事業拡大化戦略の大筋に関して大川と穴水は共に異存がなかったと思われる。大川は同社社長の肩書による1925年3月の講演で、「紙の消費は毎年一割乃至一割二分宛増加して行くのであります。……日本人は一人当たり一年に十八听の紙を費して居ります。然るに米国人は百四十七听……。英国人は七十四听……。獨逸人は四十八听……。スウェーデン人は……三十七听……。故に日本人がスウェーデン人位の程度に達するとしても、まだ茲に倍する事が肝心であると思ふのであります。故に吾々は……此の増加に対する畫策を致さなければならぬのであります。試みに過去の計算からうちわに見まして、毎年一割とし……。で此の年一割の増加と云ふものに対して差支えない紙を供給して参るには、毎年八千萬听以上の能力を有する工場を新設しなければならぬ」と述べている。また穴水も1921年末の東京銀行クラブでの講演において、「年々一割以上需要が殖へて参りますから、今差当り供給の方が多としても、二年の後には需要が増進して供給不足となるは明らかであります。……完全な工場を造らうとすると、計画してから三年掛ります。……紙の需要が殖えるに随って、之れに應ずるには、今日から三年先の計画をしなければならぬ訳でございます」と述べている。この両者の意見は、何れも多分に金融市場や金融業界からの支援を期待する意向を含んでいたと思われるので多少割引いて理解されねばならないが、市場の長期的前途に対する楽観的な確信の表明という点では共通していた。<sup>26)</sup>

だが、各論的部分になると両者の間では意見や思惑の違いが次第に見られてくる。大川は前述の講演でも工場新設の必要を説くに際し、「日本の紙の需要の内5割5分が私の勢力範囲の工場としては、毎年五六百萬円の金をかけて此の計画をして行かねばならぬ」として、大川系製紙企業全体による対応を示唆していた。また「今日十五工場を有して居る富士製紙に於て、之が毎年一割増加して行くと云ふ事に對しての吾々の働きを要求されると云ふ事になると、随分重大な

25) 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」(『文経論叢』第18巻第1号, 1982年, 16—33頁)。同「戦前期日本における新聞用紙共販カルテルの展開」(『経営論集』第31巻第4号, 1984年, 73—77頁)。

26) 前掲「製紙事業と富士製紙」11—12頁。穴水要七談「製紙工業に関する現在及将来」(『紙業雑誌』第16巻第12号, 1922年2月, 4—9頁)。

責任であります」としながらも、「此の会社は一つの缺點として私の考へて居るのは、事業は大きなに相違ない。併し何うも債務が多い。是は大に考慮しなければならぬ。如何に事業が好くても拂込資本に対して割合に大きな債務を有って居ると云ふ事は、会社の信用に關はるのでありますから、大に考慮する必要がある」として債務の償却計画に言及し、「私もそれで大に整理をして見たいと思って居ります」と語っている。したがって、大川は必ずしも富士製紙のみの事業拡大を想定しておらず、また社長としての自らの「職務」を「工務」だけでなく、穴水が当時一応統括していたといわれる「財務」を含めた経営全般にまで拡げて考えていたように見える。大川に続いて当日講演した穴水は、「拡張資金に要する金利、其の他の失費が多い為に、幾分か利益が悪いと云ふ事は過去に於ては御了承を願ひたいと思います。それで富士製紙の事は、私から申上げる事は大抵大川君から申上げましたから御免蒙ります」と述べており、社外向けながら大川の話に幾分か<sup>27)</sup>の異存と反発を表明しているように受けとれる。

このような大川と穴水の微妙な意見や思惑の違いは社内向けになると一層鮮明に見られたようである。前掲『穴水要七』伝によれば、大川が株主総会で製品の滞貨について資金運用上で「困ったもの」と述べると、穴水は販売部長として需要の増加を主張して反駁し、また工場が穴水の当初指示したのと違う製品を大川の命令で製造した時には、「大いに立腹して……大川社長は紙を販売しては居らぬ。……俺の命ずる紙を漉け」として製造を中止させたりもしたという。また先の大川講演の内容などを考慮すると、同社の第1次世界大戦後の事業拡大化についても、どちらかといえば大川より穴水の意向が強く反映していたように見える。『穴水』伝も彼が「徒らに事業を膨大ならしむるのあまり楚歌は四面より起るの中に坐して雄々しくも、只一人此の非難の矢面に立って、我が意志の向ふ所百難を一廃して、殆んど独断的に大膽なる拡張を遂行した」と述べている。<sup>28)</sup>

富士製紙では1922(大正11)年に日本化学紙料を合併して樺太落合に同島で自社最初のパルプ工場を確保したのに続き、1923年には資金手当ての困難を排して同じ樺太の知取で新聞用紙の新たな主力工場建設に着手した。<sup>29)</sup>その間に大川は他の大川系製紙企業群の事業拡大化にも独自に取り組み、1924年に九州製紙の八代新聞用紙工場を竣工させ、知取工場が未だ建設中の1926年には九州製紙を含む他の大川系3社を樺太工業に合併し、樺太工業の樺太恵須取パルプ工場の製紙工場への改造にも着手した。<sup>30)</sup>また、彼は1922年から富士製紙落合工場でのクラフト紙製造の事業化計画を統括していたが、将来的には樺太工業での事業化も腹案として持っていたといわれる。穴水<sup>31)</sup>

27) 前掲「製紙事業と富士製紙」12、17—18、24頁。

28) 前掲『穴水要七』318—319、335—336頁。

29) 高須芳次郎『小池國三伝』1929年、331—334頁。河野幸之助『高島菊次郎伝』1962年、225—226頁。「富士製紙の増資」(『経済雑誌ダイヤモンド』1938年3月21日号、35頁)。前掲「富士製紙増資評」30—33頁。

30) 八代工場の新設は九州製紙の長谷川太郎吉が大川に強く働きかけたともいわれる。「高島菊次郎先生祝辞」(『桜影』復刊第2号、1960年6月、9—10頁)を参照。

31) 前掲「大川平三郎と樺太工業の発展」145—147頁。前掲『王子製紙社史』第3巻、1958年、401—403頁。

32) 樺太林業史編纂会編『樺太林業史』農林出版、1960年、112—113頁。前掲『大川平三郎君伝』328頁。



は、このような大川による他の大川系企業の製紙事業拡大戦略の展開を富士製紙に対する競争圧力の増大として次第に危惧していったようである。だが、そのことに関して大川は何ら問題視していなかった。その結果、大川の方はともかく、穴水が大川への信頼感を徐々に薄めていったことは多少なりとも事実のように見える。<sup>33)</sup>大川の養子で樺太工業の取締役工務部長であった鉄雄は時期について言及してはいないが、父・平三郎は彼が「競争会社」を理由に決ったにも拘わらず富士製紙での執務に同行させて意に介さず、樺太工業と富士製紙の両社で「新しい技術」の「稟議」に関わることを「たいへん幸福な立場」と考えていたのを後に述懐している。<sup>34)</sup>しかし、穴水にすると、ともすれば大川が富士製紙の製造工務の技術や販売営業の長所を樺太工業に真似させていると解したようである。<sup>35)</sup>但し、製造工務の技術に関しては樺太工業の技術者が知取工場へ技術的助言をしたとの話もあり、また王子製紙を含む有力製紙企業間では以前から樺太各工場製見本紙の交換や内地を含む工場現場の相互見学などによる交流がなされてもいた。<sup>36)</sup>富士製紙の技術者が社命で樺太工業に転属した例さえあった。<sup>37)</sup>したがって、穴水の不満はむしろ彼の統括する販売営業活動において他の大川系企業との競合が次第に深刻化していたことに主たる原因があったと思われる。王子製紙の藤原は、大川が「富士製紙の事業がいくら伸長して有利になっても、実利の大部分は結局大株主である穴水氏を最も利するに止って自分のためには余りならぬ。……結局樺太で新聞用紙を作れば有利だといふ結論を知取の計画から得て、樺工自身も樺太に新聞用紙の大工場を建設する方針を樹てた」とまで述べている。<sup>38)</sup>ここで藤原が指摘している樺太工業恵須取工場での新聞用紙製造は同工場が製紙事業を最初に開始した1927(昭2)年には未だ取り組まれておらず、それから2年後のことなので、彼の話を文言通りに解することは妥当でないと考えるが、<sup>39)</sup>穴水が樺太工業の製紙事業拡大戦略に同様の懸念を感じたとしても無理からなかった。<sup>40)</sup>

富士製紙では公表した営業決算の内実をめぐって社外からの疑問や批判の声が次第に強まる中で、<sup>41)</sup>1927年になると当時再び王子製紙を凌ぎ国内業界最大の製造高を示すまでになっていた事業拡大戦略を一応打ち切り、経営の重点を弱体視されていた財務体質の立て直しなどに移してい

33) 下田将美『今なら話せる』毎日新聞社、1956年、310—311頁。

34) 前掲「父・大川平三郎」1—2頁。大川鐵雄「追憶」(『桜影』復刊第2号、1960年6月、55頁)も同様のことを述べている。

35) 前掲『高嶋菊次郎伝』1962年、267—268頁。前掲『高嶋回顧録・思い出すま』77—80頁。

36) 桜井順治述「製紙技術改善の歩み(31)」(『紙パ技協誌』第32巻第1号、紙パルプ技術協会、1978年、4—5頁)。

37) 西済「製紙技術改善の歩み(8)」(同上誌、第27巻第12号、1979年、1頁)。片山知又「同(23)」(同誌、第30巻第9号、1976年、1—2頁)。木下又三郎「同(21)」(同誌、第30巻第5号、1976年、2頁)。早房長徳「樺太工業恵須取工場視察報告」、「富士製紙知取工場視察報告」、「釧路工場視察報告」、「池田工場視察報告」(王子製紙編『製紙工場視察報告(淀川工場)』1928年所収)。

38) 西済述「製紙技術改善の歩み(22)」(『紙パ技協誌』第30巻第7号、1976年、2—3頁)。

39) 前掲『藤原回顧八十年』102頁。

40) 前掲「大川平三郎と樺太工業の発展」146頁。

41) 「内容悪化せる富士製紙の業績」(『エコノミスト』1927年4月15日号、51—52頁)。「富士製紙会社」(同誌、1927年8月25日号、31—35頁)。

った。ちなみに、それまでの富士製紙の事業拡大化は工場の新設を主とし、既存工場の拡張や他社工場の買収を中心としていた王子製紙に比べると投下資本における未稼働部分の負担が小さくなかったとされている。また販売戦略も翌1928年からは従来の相場重視を断念し、安売りによる滞貨処分<sup>42)</sup>の優先に切り換えていった。但し、落合工場<sup>43)</sup>で1925年に日本最初の製造を開始したクラフト紙の売行きは良好で、その収益が一時期には同社利益の「大半」を占めたとまでいわれる。

この富士製紙のクラフト事業をめぐるのは、大川も社長として早くから関わっていたが、ヨーロッパからの技術導入による企業化の成功を工場現場で主に担ったのは島田慎二などの社内技術者や短期間ながら指導にあたったスウェーデン人技術者であった<sup>44)</sup>。それでも、大川は後の1930年にクラフトパルプ先進技術の調査を目的に社員を北アメリカへ派遣した際には事前に詳細な要点を教示したり、派遣先から電報などで報告を得ると改めて指示を与えたりしており、それ以前から単なる「工務」統括者としての立場を超えて関わっていたことは十分推察できる<sup>45)</sup>。だが、既述のように大川の執務は東京本社での夕刻以降に限定されていたので、工場現場の日常管理状況の把握などには少なからず限界があったと見られる。事実、各工場では大川へ見本紙を送付する場合、彼からの叱責が相次いでいた時には比較的良好な製品を選抜するのが常であったようである。また彼が江別工場を視察した際、工場側では彼が抄紙工程での紙キレを特に嫌っていたので視察中に限り良質の原料材を多用した事前の防止策をとって誤魔化していたともいう<sup>46)</sup>。さらに大川は知取工場の建設にあたって山内幾馬を工場長とするなど人材の抜擢・重用を行ったが<sup>47)</sup>、島田などとは仕事上の折り合いがあまり良くなかったといわれる。時には社内の責任命令系統を無視して自ら工場現場に直接指令し、組織上の混乱や軋轢を生じさせたりもしたようである。昭和期<sup>48)</sup>に大川が不採算を理由として江戸川工場へ一部機械の運転停止を午前に緊急指令すると、午後に

42) 「富士製紙の払込と前途」(『経済雑誌ダイヤモンド』1927年3月1日号、51—52頁)。「拡張一段落と富士製紙の今後」(『東洋経済新報』1927年4月16日号、21—22頁)。「紙界不況と王子、富士の前途」(『エコノミスト』1927年10月15日号、57—59頁)。「払込徴収近き富士製紙」(『東洋経済新報』1928年5月12日号、26—27頁)。

43) 前掲『王子製紙社史』第3巻、401—411頁。

44) 島田慎二は1900年に東京高等工業学校応用化学科を卒業し、1907年より富士製紙に勤務、1910年から約4年間農商務省海外練習生としてヨーロッパ、アメリカに留学してクラフト・パルプ事業を学ぶ。大川に企業化を進言し、1922年に再びヨーロッパに渡って研究の後、落合工場クラフト部門の建設部長として企業化を成功させたが、1928年に49歳で死去した〔前掲「製紙技術改善の歩み(22)」1—2頁。弊鎧生「紙屑駕籠」(『紙業雑誌』第20巻第10号、1925年12月、20頁)〕。

45) 前掲『王子製紙社史』第3巻、401—411頁。「片山知又、大関政治宛命令書」1930年6月—12月(『大川社長命令』1930—1932年所収)。

46) 成田潔英『洋紙業を築いた人々』1952年、37頁。森島利七『紙抄き40年の体験から』(広報シリーズ第8集)、王子製紙、1968年、12—13頁。

47) 山内幾馬は1906年に東京高工の機械科を卒業し、1913年富士製紙に入社、落合や知取などの工場長を歴任。後には王子製紙の樺太担当常務取締役にまで果進した(木村誠編『山内幾馬・追想回顧録』1952年、序文4—5、9—10頁など)。

48) 同上書、21頁。前掲・島田達氏よりの聞き取りなど。

穴水が怒って運転続行を指令し工場側が困惑した話なども、大川の自負と気質が穴水の場合ともども多分に関係し合い、それが両者の確執にまで進んだことを示しているように思われる。

また、大川は社長としての富士製紙での全社的最高経営職能の執務においても、前述のように同社と競合関係を強めていた樺太工業の社長を兼務していたので、穴水の不満からも伺えるようにやはり自ずから限界を抱えていたと考える。実際、大川も1929年4月に「僕が、富士と樺工の社長を兼ねて居ることに就ては、非常に無理があります。私は富士の株を澤山持ってますから、利害関係から云っても之を苦しませる訳には行きません。それなら、私が富士を罷め樺工をうんと踏張<sup>50)</sup>ったらどうかと云ふ事にもなるが、実際問題としては、それもむずかしい」と自ら語っている。

ところで、穴水は大川が富士製紙社長に就任する前の1918(大正7)年末より衆議院議員となつて政界活動にも取り組んでいた。彼は富士製紙の次期社長候補として自他ともに目されながら、他方では次第に政治家としての大成も志し、将来的には「事業三分、政治七分の割で……政治家としての後世」を「理想」視しつつあったといわれる。<sup>51)</sup>一説では大蔵大臣への就任を望み、「生活費以外に三十萬圓位の政治資金が毎年保証されるなら、会社の方は大川に任せて政治生活に邁進したい」とまで語ったともいう。<sup>52)</sup>穴水が政治活動の資金として使った個人的借金も少なくなかったようである。だが、彼は1928年春より病氣静養を余儀なくされ、翌年1月に死去した。彼の保持した富士製紙株式は遺族によって死後すぐに王子製紙へ売却され、大川による富士製紙経営権の全面的な掌握の意向を反故にしていくなのである。

### (五) 王子製紙による穴水持株買収と大川の去就

大川を凌ぐ富士製紙の持株数上位第1位株主であった穴水要七は1929年1月3日に53歳で死去した。その直後に王子製紙は密かに遺族側と富士製紙株式の買収交渉を開始し、同月14日付で成約に至った。この王子製紙による穴水持株の取得をめぐるのは穴水の遺言(状)によるとする説を<sup>54)</sup>始めに諸説がある。遺言(状)説は後に『王子製紙社史』などで半ば追認されたために今日では通<sup>55)</sup>

49) 土肥次郎述『東京板紙の余韻』1979年、28頁。

50) 「大川氏座談会」『経済雑誌ダイヤモンド』1929年5月1日号、51頁。

51) 前掲『穴水要七』200—201頁。

52) 前掲『王子製紙社史』第3巻、185頁。

53) 「富士製紙は何處へ行く」(『エコノミスト』1929年2月1日号、33頁)。

54) 前掲『藤原回顧八十年』105—106頁。藤原銀次郎述『思い出の人々』ダイヤモンド社、1950年、201—202頁。前掲『大川平三郎君伝』413頁。王子製紙編・発行『王子製紙山林事業史』1976年、271頁。

55) その他の説としては王子製紙側の働き掛け説や大川と穴水の不仲に原因を専ら求める説、穴水死後の後任人事の不満説が見出せる。また王子製紙の働き掛けが藤原専務によるのか、高島菊次郎常務によるのか、さらに三井銀行の仲介や王子製紙によるマスコミ操作の存在を指摘したものなど多岐に及んでいる(島田林太郎翁手記『思い出の儘』1956年、103—111頁。「富士紙肩替り物語(1)、(2)」『経済雑誌ダイヤモンド』1929年2月1日号、23頁。1929年2月11日号、45—47頁)。下田将美『今なら話せる』毎日新聞社、1956年、317—320頁。前掲『藤原回顧八十年』105頁。前掲『高島菊次郎伝』308—313頁。前掲『大川平三郎翁逸話集』134—137頁。前掲『富士製紙は何處へ行く』34頁。など)。また長谷川正一「独占企業・王子製紙の誕生(1)」(紙の博物館編・発行『百万塔』第74号、1989年8月、54—59頁)は『王子製紙社史』や『思い出の儘』、『高島菊次郎伝』を検討し、社史と島田手記の記述が一応妥当ではないかとしている。但し、社史などにある遺言(状)説の肯定には実証の余地があるように思われる。

説化しているが、元々は遺族側が王子製紙との成約直後に他の富士製紙株主へ配付した声明書の中で譲渡理由として生前に故人より富士製紙と樺太工業の合併を阻止するように「遺囑」されていたと述べたために広まったものと思われる。この遺言(状)説については「兜町あたりでは……<sup>56)</sup>噂しているが、まさか、そんなこともあるまい」と当時すでに評されており、<sup>57)</sup>多分に唐突な売却を説明するための便法のように思われる。そこで改めて諸説を検討すると、結論的にいえば王子製紙側と穴水側の意思と行動を分けて見るのが妥当と思われ、島田林太郎手記にある王子製紙よりの働き掛け説と当時雑誌に報じられた穴水側での後任人事不満説がともに一応説得的なように見える。

島田手記では、穴水死去の当日に王子製紙の藤原銀次郎専務が系列の洋紙販売店の一つである中井商店の島田を静養先の熱海に呼び寄せて、「富士製紙を左右できるほど多数ある」穴水持株を買取りたいとの内意を述べ、島田が山田洋紙店の藤岡貞次郎とともに故人の友人を介して遺族側と密かに接触し、故人と親交のあった王子製紙の高島常務も後に加わり価格面などを詰めて10日間ほどで成約を見たとしている。<sup>58)</sup>他方、『ダイヤモンド』誌では大川が穴水持株を買取る意向であったのに対し、遺族側は故人の債務清算のために持株の処分を必要と考えつつも故人の後任人事をめぐって遺族を含めた甲州系株主を冷遇した大川に反発し、時価を上回る価格での買収を王子製紙に持ち掛けたとしている。<sup>59)</sup>また、『エコノミスト』誌は王子製紙側からの高い買収価格の提示と遺族側における大川への売却で予想される樺太工業との不利な合併への危惧、それに甲州系株主と大川との従来よりの「資本閥」としての対立関係を指摘し、このような「三つの事情で大川君がしてやられたと見る事が出来る」と評している。<sup>60)</sup>

この王子製紙による穴水所有の富士製紙株式の買収は当時「世人の意外とする所」であったが、<sup>61)</sup>大川にとっても彼が直後に述べたようにやはり「実に意外」であった。<sup>62)</sup>王子製紙は穴水と甲州系株主2名の持株合計で富士製紙全株式の約13%に当たる20万株近くを新たに取得して同社の筆頭株主となった。大川は第2位株主ながら、9万株を所有するに止まっていた。そこで、王子製紙は1929年3月から自社常務の小笠原菊次郎を穴水の後任として専務に出向させ、また同じく常務の高島と高田直屹が取締役に、藤原も監査役に就任したが、大川については社長として留任させた。大川留任の経緯や事情の詳細は定かでないが、大川側と王子製紙側による事前の会談でも前者に自発的な辞任の意向がなく、<sup>63)</sup>また後者も従来からの製紙業界における協調気運に影響を与えかねない新たな混乱の発生を嫌って彼の処遇に慎重であったためではないかと考える。

56) 前掲『王子製紙社史』第3巻、187、193—196頁。

57) 前掲「富士製紙は何處へ行く」33頁。

58) 前掲『思い出の儘』103—111頁。

59) 前掲「富士紙肩替り物語(1)、(2)」23、45—46頁。

60) 前掲「富士製紙は何處へ行く」34頁。

61) 「新抄紙機の運転其他」(『紙業雑誌』第24巻第11号、1930年1月、2頁)。

62) 「大川と藤原(下)」(『エコノミスト』1932年12月1日号、50頁)。

63) 前掲「富士紙肩替り物語(2)」47頁。

王子製紙よりの出向人事を受け入れた富士製紙の臨時株主総会でも、大川は「これを機会に洋紙界の完全な協調が出来る……。私情としては一と勝負やりたい気がないとはいはれぬが、大局上私心を没却して業界の安心を圖る決心である」と語り、藤原も「世間では藤原が大川君と喧嘩して何れは富士を乗取る気ぢやないかと噂する向もあるやうだが自分はそんなケチな考へは毛頭持たぬ。……今日二人で一寸喧嘩すれば五百万円や千万円の損は直ぐ出来る。現代は企業の協調、合理化は國內的から國際的に擴がつてゐる時代だ。喧嘩する時代ではない」と述べたという。<sup>64)</sup>但し、王子製紙の筆頭株主であった三井財閥が世評の悪化などを危惧して藤原に自重を求めたとする説も一部にはある。<sup>65)</sup>

かくして、その後も大川は社長として従来通り富士製紙の「工務」を統括し続けた。藤原は王子製紙より出向予定の新専務に高島を当初予定し、大川もそれを希望したといわれる。しかし、高島は藤原に出向承諾の条件として王子製紙と富士製紙両社の「販売」職能の統括権を求めるなどして事実上拒否し、結局前述のように小笠原が出向したのである。<sup>66)</sup>小笠原は出向すると直ぐに富士製紙の営業状況を精査し、クラフト事業の高収益性などで予想外に「全く内容が充実している」ことに驚きつつ、穴水と同様に専ら「営業販売」を中心に経営活動を統括した。また旧来の経営幹部も「財務」などの統括を一応続けた。そのために同社は「今や誰が主人やら一向わからぬ合宿所になってしまった」とまで評され、大川についても「あまり実権のない外様社長」とする見方が広まった。<sup>67)</sup>しかし、大川は従前通り工場現場に頻繁かつ詳細に及ぶ技術的な指示や注意を与え続けており、社長としての職務執行に関して従来と特段の変化はなかったように見える。大川は小笠原と同じ執務室において「技術方面」を一任され、小笠原の「方針」には異を挟まなかった<sup>68)</sup>ので、双方で「論議」することもあまりなかったと後に自ら語っている。<sup>69)</sup>ところで、大川は1930年になると洋紙市況の一層の悪化で本務とする樺太工業の経営が財務面で行き詰まりを来し、小笠原などを介して密かに王子製紙へ富士製紙を含む三社の合併を働き掛けるようになった。<sup>70)</sup>その際に彼は新会社での社長就任を考えていた節もあるが、王子製紙の筆頭株主であった三井側が合併に当初難色を示したので目論み通りにはならなかった。<sup>71)</sup>大川は三社の合併交渉が一段と具体

64) 「富士製紙の新陣容」(『エコノミスト』1929年3月15日号, 50頁)。

65) 前掲『大川平三郎翁逸話集』138—139頁。

66) 前掲「高島菊次郎先生祝辞」15頁。前掲『王子製紙社史』第3巻, 198頁。高島泰二氏(本州製紙社友, 元・佐賀板紙相談役。高島菊次郎氏の次男)よりの聞き取り(1989年10月2日)など。

67) 前掲『思い出の儘』117頁。

68) 前掲「富士製紙の新陣容」50頁。

69) 「大川と藤原(上)」(『エコノミスト』1932年11月5日号, 50頁)。

70) 『大川社長命令書』富士製紙, 1930—1932年。

71) 大川平三郎「富士製紙における小笠原君と私」(『小笠原菊次郎君小伝』編著者などは不明, 1933年, 27—31頁)。小笠原は3社合併直前の1933年1月に病歿した。

72) 「多難の樺太工業」(『エコノミスト』1930年4月15日号, 49頁)。「共販成立気運と製紙会社」(『経済雑誌ダイヤモンド』1930年6月1日号, 32頁)。

73) 前掲『大川平三郎と私』41, 131頁。

化した1932年には次第に病気がちとなり、翌1933年の王子製紙による富士製紙と樺太工業の合併<sup>74)</sup>に際しては藤原の意向で単なる相談役に留め置かれ、製紙企業家・経営者としては事実上の引退を余儀なくされたのである。

## (六) むすび

以上、大川平三郎の1919年から1933年迄の富士製紙における兼任有力大株主社長としての経営関与の実態について論述してきた。改めて要点を整理して述べると、大川は1912年より同社株式の取得に乗り出し、有力大株主として社長に就任した。しかし、彼による最高経営職能への関与は後の通説のように専ら製造工務関係に限定され、販売を含む営業全般になると最有力大株主の穴水要七専務が主として管掌していた。それでも大川は本務である樺太工業社長の職との兼ね合いで専ら夜間中心の執務ながら精力的に毎日日出社し、工場より送付された書類や見本紙などに目を通して日常的事業状況の把握と経営権の行使に務めた。したがって、その点では大川の富士製紙社長としての執務は必ずしも穴水に実権を全面的に掌握されたものではなかったと見られる。後に表面化する両者の確執も言い換えると、それだけ大川がリーダーシップを行使していた現れと考えることが出来るだろう。その一つの帰結が穴水の大川への警戒心と反発、そして穴水死後の遺族による持株の王子製紙への売却であった。勿論、既述のように穴水持株の売却は王子製紙側からの働き掛けなどが直接的な要因になったと見られるが、その伏線として大川による富士製紙経営権の全面的掌握化への遺族側の諦観と経営一体感の喪失があったことは否定出来ない。この穴水持株の買収によって王子製紙は富士製紙の経営権を掌握し、名実ともに国内洋紙・パルプ産業界における一大中心勢力としての地歩を固めたのである。

〔付記〕 本稿に利用した富士製紙の大川関係史料は、紙の博物館（東京都北区）所蔵のものである。閲覧に際しては同館職員の方々に大変御世話になった。また、島田達氏、高島泰二氏、ならびに本稿では特に注記しなかったが同館の元館長・野口為一郎氏、井上親雄氏、結城豊太郎記念館（山形県南陽市）館長の工藤宗一郎氏などからも貴重な御話を伺ったり、史料を見せていただいた（主に聞き取り順）。特に島田氏には御旅行の折りに秋松宗久氏の御紹介で弘前へ立ち寄られ、本稿と深く関わる富士製紙の活動について多くの御教示をいただいた。また桜影会の池田新一氏からも資料を送付していただいた。改めて厚く御礼申し上げる。但し、本稿における見解や史実の確認は全て筆者の責任によるものである。

74) 同前書、33頁。