

加賀製紙百年

刊行にあたって 加賀製紙株式会社代表取締役社長
中島 秀雄

カラーグラビア

歴史編	第1章 「創業前夜」	3
	第2章 「満を持して創業」	17
	第3章 「相次ぐ荒波」	39
	第4章 「苦難乗り越え」	59
	第5章 「未来への投資」	81
	第6章 「災禍、再び」	103
	第7章 「災い転じて」	115
	第8章 「景気の浮き沈みの中で」	129
	第9章 「新幹線が来る!!」	147
	第10章 「新たな世紀へ」	157
	記念座談会	167
資料編	年表	196
	役員任期一覧	202
	歴代社長	204
	組織図	205
	参考文献	206
	編集後記	207



加賀製紙本社・工場の上空から、金沢市中心部を望む（北國新聞社ヘリ「あすなろ」から）

刊行にあたって



加賀製紙株式会社
代表取締役社長 中島 秀雄

加賀製紙株式会社は大正4（1915）年9月13日開催の設立発起人会をもって誕生し、昨年、平成27（2015）年をもって創立100周年を迎えることができました。これもひとえに永年に亘るお客様、お取引様のご支援の賜物と、心より感謝申し上げます。

当社は前述のとおり、大正4年の創立がありますが、その源流は江戸時代に加賀八家の一つとして加賀藩を支えてきた横山家を中心として明治40（1907）年に設立された「金澤製紙株式会社」に遡ることができます。金沢市街地の中心部に立地した金澤製紙で

すが、製造・販売ともに問題点を抱えており、将来の見通しも困難なことから、この会社の基盤を引き継ぎながらも全く新しい製紙会社を設立すべしとの声に応じて「加賀製紙株式会社」は誕生いたしました。

以来、100年の間、幾多の困難な壁に直面いたしました。その都度、皆様のご支援を賜りながら今日を迎えられましたことに、重ねて感謝を申し上げます。

そして、この記念すべき年に永年の懸案であった工場設備の「新生」がほぼ完了したこと、同時にその契機の一つとなった「新幹線金沢開業」を迎えたことに些かの感慨を覚えるものでもあります。

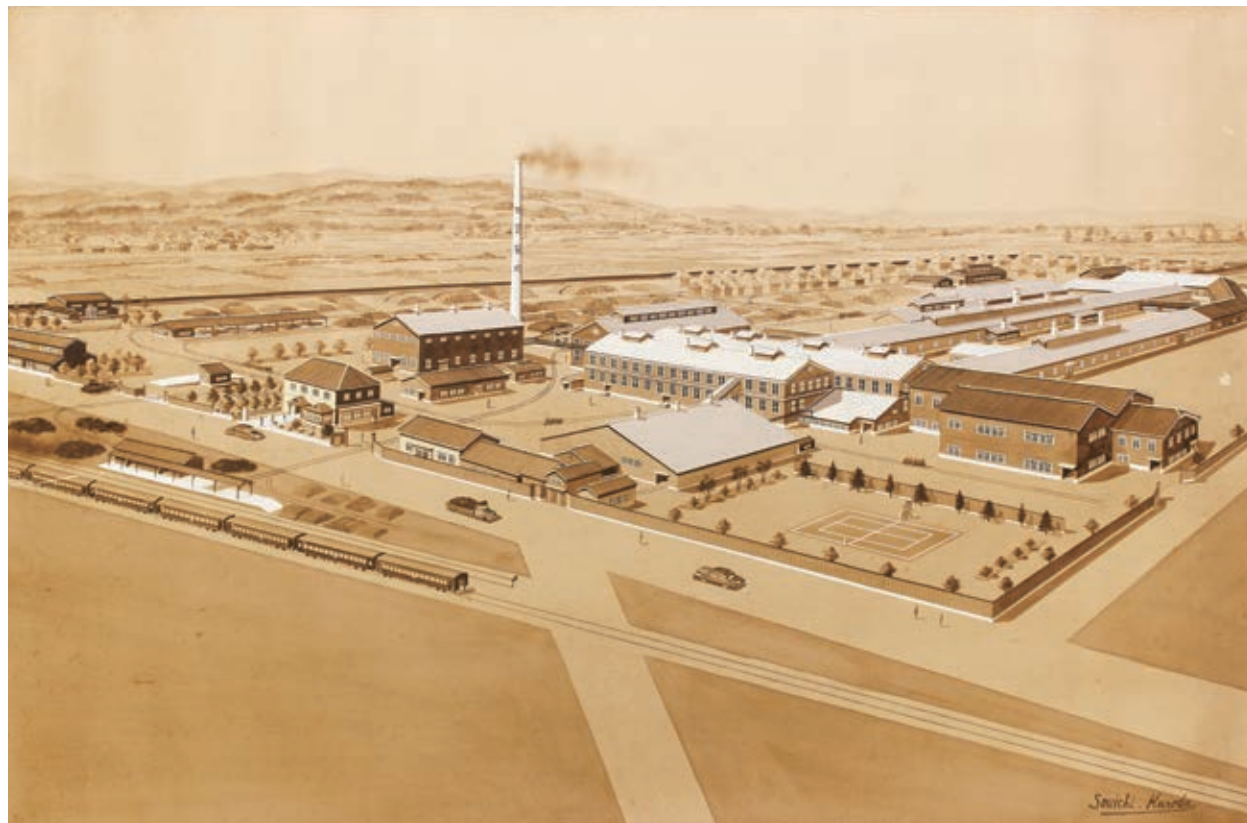
このたび、かねてより制作を進めて参りました「加賀製紙百年」をようやく刊行する運びとなりました。ご高覧賜れば幸いに存じます。

初めて取り組む社史の制作でありますので、資料の発掘、整理、確認など大変なご苦勞をお願いいたしました長岡大学経済経営学部松本和明教授ならびに北國新聞社出版局の皆様には厚く御礼申し上げます。

改めて「百年」の重みを感じると同時に「次なる百年」に向けて社員一同邁進してまいりますので、今後とも変わらぬご支援、ご愛顧のほどお願い申し上げます。

平成28（2016）年3月

本社・工場の今昔



昭和初期に描かれたとみられる加賀製紙本社・工場全景図



戦後の当社社屋。周辺には金沢平野の水田が広がり、板紙の主原料である稲わらが大量に入手できた



2008(平成20)年撮影の当社航空写真。まだ北陸新幹線の工事は始まっておらず、右手に北陸線だけが通っている



2015(平成27)年撮影の航空写真。北陸線に並行して新幹線の高架橋が白山市方向へと伸びている



2015(平成27)年撮影の航空写真。左の写真と比較するまでもなく、見渡す限りの水田は住宅密集地域へと生まれ変わった



新幹線開業の年に完成

北陸新幹線金沢開業に伴って建設された高架橋を背に、設備が一新された工場を見る中島秀雄社長（左）ら当社役員。創業100年の節目に向けて進められた一連の工事について、中島社長は「次なる創業第2世紀に向け、基盤は整った」と語った（写真上）



製造現場で担当者から説明を受ける中島社長（左から2人目）ら



創業間もなくから当社の発展を見守ってきた「稲荷神社」。新幹線の工事や付け替え道路の線引きにかからないか心配されたが、移転をまぬかれた



新幹線の関連工事に先駆けて、2009（平成21）年に導入したRPFボイラー。抄紙の過程で出るペーパースラッジや廃プラスチックなどを燃料とする徹底したリサイクルが特徴となっている



パイプ類が複雑に組み込まれたRPFボイラー



ボイラー内の燃焼状態をチェックするモニター



ペーパースラッジの乾燥機



乾燥されたペーパースラッジ（乾燥汚泥）

環境に配慮した 製紙の一貫工程



古紙原料を離解するバルバー。製造工程の第一歩となる



原料に含まれる砂や金属など重い異物を取り除くサイクロン



ビニールなど軽い異物を取るスクリーン



紙の原料がためられた種箱。濃度を一定にし、使用量を調整する



種箱から抄紙部門へと送り出され、いよいよ紙づくり本番へ



紙層を作るウェットパートで使われた毛布の洗浄。手厚い管理が上質の製品を生む



原料を洗浄し濃縮するディスクエキスト



濃縮された原料を点検する担当者



抄紙機本体。紙づくりのかなめである

湿った紙を脱水するペーパープレス



プレスパート(脱水装置)を経て、ヤンキードライヤー(乾燥機)に送り込まれる。紙の形が見え始める



いよいよ紙の乾燥へ



乾燥部門(ドライパート)の全容



乾燥部門の内部



乾燥工程を終えて出てきた製品



乾燥を終えた紙に光沢をつけるカレンダー



カレンダーから出てきた製品

検査を終え、製品完成



紙幅を調整するスリッター



決められた長さに裁断するカッター



紙幅や長さを整え、出荷を待つ製品

環境基準を守り排水



抄紙過程で出た排水の取り入れ口



クラリファイヤーと呼ばれる凝集沈殿池。ここで微細な繊維を沈殿させて取り出す



2次処理槽



沈殿槽



有機物を分解する微生物を活性化させるため、空気を送り込んでいる



微生物が生息するバイオフィルムを点検する担当者



古紙100%リサイクルなど徹底した環境対策が評価され、2013(平成25)年には国際的な森林管理の認証を行う森林管理協議会(FSC)から「加工・流通過程の管理」を対象にしたCoC認証を受けた

国際組織のお墨付き



製造部門を支える営業や厚生課などが入る事務所棟1階



加賀製紙が生産する板紙で作られた紙箱やハードカバー書籍など

会社概要

会社情報

- 会社名 加賀製紙株式会社
- 代表者 中島秀雄
- 所在地 石川県金沢市西金沢1丁目111番地
- 電話番号 076-241-1151(代表)
- 資本金 1億3,500万円
- 設立 1915(大正4)年 9月13日
- 業務内容 板紙の製造、貼り合わせ加工
- 従業員数 125名
- 役員構成
代表取締役社長 中島 秀雄
代表取締役専務 眞田 千里
常務取締役 石山紀久男
取締役 中島雄一郎
取締役 西田 幹雄
監査役 守岡 俊彦
監査役 市村 祐二

販売代理店

- 国際紙パルプ商事 株式会社
- 株式会社 シロキ
- 株式会社 中島商店

役員



代表取締役社長
中島 秀雄



代表取締役専務
眞田 千里



常務取締役
石山紀久男



取締役
中島雄一郎



取締役
西田 幹雄



監査役
守岡 俊彦



監査役
市村 祐二



2015(平成27)年9月14日に開かれた「加賀製紙創立100周年記念感謝の集い」。この日は当社創業から、ちょうど100年と1日に当たった



招待客を待つ当社常勤役員。左から真田千里専務、中島秀雄社長、石山紀久男常務、中島雄一郎取締役

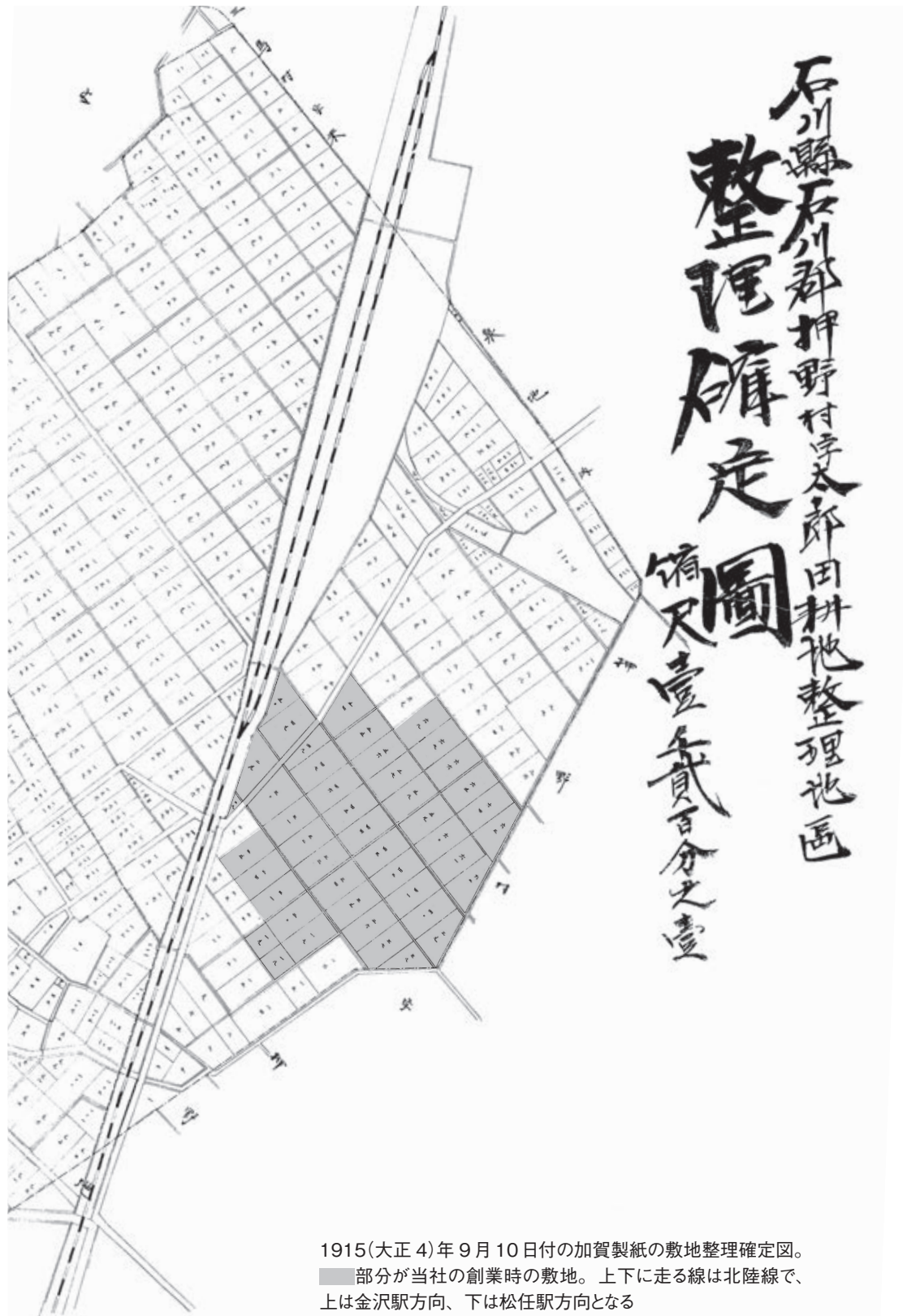


招待客を出迎える中島秀雄社長(左端)ら



「感謝の集い」では、金沢の芸妓による「あやつりさんばそう操三番叟」などが披露され、金沢で生まれ育った当社ならではの趣向として、県内外の招待客を喜ばせた

歴史編



第1章 創業前夜

加賀製紙株式会社のルーツは、金沢はもとより石川県内の産業界や金融界、さらには政界で絶大な影響力を有した横山家を中心にして、1907（明治40）年に設立された金沢製紙株式会社にさかのぼる。

「北陸の鉱山王」横山家

横山家は加賀藩時代、いわゆる「^{か がはつか}加賀八家」といわれ、前田家重臣を代々務めた名家で、3万石の石高を誇った家柄である。明治時代に入ると、第12代当主隆貴の長男で、後に第13代当主になる隆平や隆貴の弟で1848（嘉永元）年生まれの隆興が中心となって、2万円余の^{きんろくこうさい}金禄公債を基に実業界に進出した。金融会社の^{こうかんしゃ}苟完社の立ち上げや能登地方で製塩業を手掛けた。

加賀藩家臣であった吉田八百松の要請を受けて、1879（明治12）年に能美郡西尾村尾小屋（現・小松市）の尾小屋鉱山にかかわり、1881（明治14）年から本格的な開発に着手した。たびたび落盤や出水などに見舞われたが、新鉱脈の発見などで事業は軌道に乗り、さらに岐阜県の平金鉱山を買収し、規模や範囲の拡大を進めた。

1904（明治37）年7月には、尾小屋鉱山や平金鉱山の運営効率化のため、横山鉱業部を創設した。

その後も、採掘機械の導入や発電所の建設を推進するとともに、京都府の舞鶴鉱山をはじめ、石川県能美郡の大谷、長野県の大沢、秋田県の行田、高知県の下川など県内外の銅山や鉱山の買収を推進した結果、業績は急速に向上し、横山家は「北陸の鉱山王」と

加賀八家

加賀藩の重臣で、1686（貞享3）年5代藩主前田綱紀の時、藩の職制改革の際に定められた家柄。江戸時代を通じて世襲し、加賀藩の執政を務めた。石高順で、本多家、長家、横山家、前田家（長種系）、村井家、奥村宗家、奥村支家、前田家（直之系）の八家をいう

金禄公債

明治維新で、禄制が廃止された華族や士族にその代償として交付された公債

苟完社

横山家が経営した金融会社で士族の就職の受け皿となった



金沢市内にあった横山鉱業部の建物

称されるようになった。

横山鉱業部は、1910（明治43）年に資本金100万円で合名会社化された。鉱山経営を主導した隆興は、加州銀行（現・北國銀行）や第十二銀行（現・北陸銀行）の経営にかかわるとともに、金沢電気瓦斯取締役や金沢商業会議所（現・金沢商工

会議所）特別議員なども務めた。

第14代当主の隆俊は、隆平の長男として1876（明治9）年9月25日に生まれた。第四高等学校（現・金沢大学）補充科や専修大学を経て、隆興の長男である章とともに鉱山経営を主導し、輸送の円滑化を目指して尾小屋—小松間16kmの鉄道建設を進めた。この尾小屋軽便鉄道は1917（大正6）年に開業した。加州銀行頭取や金沢商業会議所会頭、共同生命保険社長、貴族院議員なども務めた。1900（明治33）年に男爵を授けられている。

横山章は、1873（明治6）年1月13日に生まれ、東京物理学校（現・東京理科大学）を卒業した。全国の鉱山や鉱業関連企業の調査を行った後、尾小屋鉱山の経営に携わり、銅の製錬法に最新技術を採用し、動力源に電力を本格的に導入するなど経営の近代化を推進した。

1913（大正2）年11月設立された温泉電軌では、北陸線の大聖寺、動橋、粟津の各駅と山中、山代、片山津、粟津の各温泉を結ぶ29.3kmの路線を建設した。1914（大正3）年8月に帝国精練と石川県精練を統合して設立された倉庫精練やボルネオ護謨の社長、加州銀行や金沢商業銀行の頭取、金沢電気瓦斯、共同生命保険、大正水産、ブラジル拓殖の取締役、上海電気公司顧問のほか金沢商業会議所会頭や貴族院議員などを歴任した。



横山隆俊



横山章

「金沢製紙」を設立

金沢製紙は、1907（明治40）年5月20日に設立され、同27日に登記が完了した。同28日付の北國新聞に金沢区裁判所からの商業登記公告が掲載されている。資本金は10万円、1株50円。払込資本金は2万5,000円で、1株当たり12円50銭の払い込みとなる。所在地は金沢市長土堀通25番地の2で、石川県工業試験場の跡地であった。

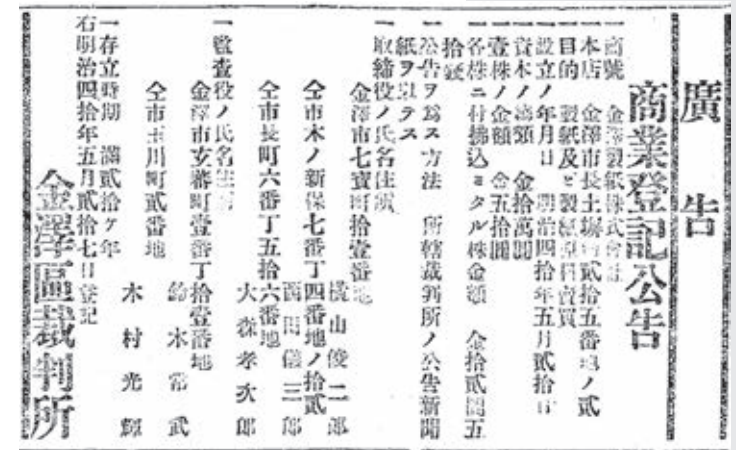
資本金10万円は、当時の金沢市内の企業や銀行の規模として、100万円の加州銀行、横山鉱業部、80万円の日本硬質陶器（現・ニッコー）、50万円の石川県農工銀行や金沢電気瓦斯、20万円の石川県農業、15万円の金沢倉庫（加州銀行の関連会社）に次ぎ、設立早々から市内を代表する企業規模を有していた。

設立の目的として「製紙および製紙原料売買」が掲げられている。製紙の原料であるボロや稲わら（洋紙・板紙用）、楮や三桠（和紙用）は、金沢で紙卸商を営む中島商店2代目、中島徳太郎が取り扱っており、金沢製紙と中島商店との関係が設立当初より生じていたと考えられる。

社長に横山俊二郎就任

役員には、社長に横山俊二郎、専務取締役に西田儀三郎、取締役に大森孝次郎、監査役に鈴木常武と木村光輝、技師に三上鷹太郎が名を連ねている。

横山俊二郎は、隆興の次男として1880（明治13）年2月9日に生まれ、1903（明治36）年3月に分家した。早稲田大学を卒業後、実業界に身を投じ、横山鉱業部理事をはじめ金石馬車鉄道専務取締役や加州銀行、金沢倉庫の取締役、加能銀行監査役



北國新聞に掲載された金沢製紙の商業登記公告

楮、三桠

いずれも和紙の原料となる樹木



横山俊二郎

などを務めていた。1910年代以降は、七尾銀行頭取や金沢軌道興業代表取締役、そして浅草—上野間に国内初の地下鉄を通した東京地下鉄道や日本硬質陶器、日本タイプライター、日本絹織紡織、^{マレーゴム}馬來護謨公司、上海電気公司の取締役、石川県農工銀行や温泉電軌、共同生命保険、ボルネオ護謨、南洋鉄工廠^{しょう}の監査役などを務め、多種多様な当時としての「ベンチャービジネス」の経営に関与していた。また、^{おおくましげのぶ}大隈重信ら憲政党の有力な支援者でもあった。

大隈重信

明治維新後、参議兼大蔵卿、外務大臣、首相などを歴任。早稲田大学の創業者で、初代総長

役員に壮々たる顔ぶれ

西田儀三郎は、1872（明治5）年8月1日に儀兵衛の長男として生まれ、1892（明治25）年11月に家督を相続した。金沢市十間町^{じっけんまち}で運送業を創業し、後に博労町^{ばくろうまち}に移転して宿屋も兼業した。縁あって横山家と面識をもち、尾小屋鉱山の輸送を担った。



1898（明治31）年ごろの金沢駅前



大正時代の尾小屋鉱山

1898（明治31）年4月に北陸線の敦賀—金沢間が開通すると、営業拠点を金沢駅前に移した。さらに、石炭やコークス、木炭そして肥料の販売にも着手し、三井物産との取引で販路を拡大させた。運送業は丸加運輸組として合資会社化し、自ら代表社員に就任した。また、日本製箔^{せいぱく}、北国^{せいはく}窯業^{ようぎょう}、金沢軌道興業、福井^{せんとつ}銑鉄の取締役も歴任した。

1911（明治44）年から17

年まで、金沢製紙の代表者として金沢商業会議所議員を務めた。

大森孝次郎は、加州銀行、金沢電気瓦斯、日本硬質陶器の取締役や横山鉱業部の理事、木村光輝は金沢倉庫取締役も務めていた。

1910（明治43）年6月末時点での株主は9人で、横山隆俊と章が各550株、西田が350株、横山俊二郎、大森、木村、鈴木および中泉既明（加州銀行、金沢倉庫各取締役、横山鉱業部理事）が各100株、辻久平が50株を所有した。

稲わらや水に恵まれる

ところで、なぜ横山家が製紙業、特に板紙の製造、販売を構想したのであろうか。その明確な動機は明らかではない。当時の板紙の原料は稲わらや麦わらであり、金沢市内および近くの農村部から調達が可能で、紙の抄造^{しょうぞう}に不可欠な水も用水路の整備などで豊富だったことが大きな理由として考えられる。

また、動力源の石炭や電力の購入、調達も難しくはなかったことも挙げられる。そもそも板紙の製造は洋紙に比べると技術的には容易であり、相対的に少額の投資で起業できた。



当社に隣接する野々市市の1961（昭和36）年ごろの写真。見渡す限り水田が広がる

板紙製造は当時の「ベンチャー」

金沢製紙が設立された1907（明治40）年には、4月に北越製紙（現・北越紀州製紙）が新潟県長岡市で、5月に山陽板紙が岡山県上道郡西大寺町（現・岡山市）で、11月に岡山製紙が岡山県御津郡福浜村浜野（同）で設立されるなど、地方での起業が相次いだ。こうした情勢も含めて、地域の活性化と雇用創出のため、「ベンチャービジネス」として板紙製造に挑戦したのであろう。

金沢製紙は、1907年11月に板紙の製造を開始した。1910年上半期の「第6回事業報告」によると、当時、所有地は575.95坪の1,569円92銭相当だった。総建坪は275坪（工場

118坪、倉庫53坪、宿直所26坪、精選場16坪、事務所14坪、納屋10坪、石炭庫4坪など)の5,048円96銭。従業員は事務系の書記4人に、技術系の技手1人、職工8人、見習職工14人、女工1人の合計28人だった。社内組織は工場長(技手)の下、工場と販売の2係から成っていた。書記の中には、後に加賀製紙で実務を担う白尾甚吉が在籍していた。

金沢製紙は稲わらなどを原料とした板紙の製造からスタートしたが、注目すべきは紙くずを原料に、写真台紙や薄表紙の芯紙、表紙の背紙、書籍の背固め材料などに使われる地券紙や漉返紙の生産に進出していた点である。漉返紙は当時、一般家庭に普及しつつあり、技術的にもコスト的にも生産が容易だった。

1911(明治44)年10月に中部鉄道管理局営業課が発行した「駅勢調査各論(貨物之部)」によると、1909(明治42)年時点で、金沢製紙は地券紙を332トン生産し、消費地は大阪だった。また、金沢駅管内での主要12産品に陶器やボロ、羽二重、生麩粉、米、和紙、野菜、果実、煉化石、醤油とともに地券紙を挙げている。金沢製紙が製造する地券紙は会社設立からわずか2年で、金沢を代表する工業産品の一つに挙げられたわけである。

動力源は石炭

一方、主要消費産物である石炭の項で、主な消費者として金沢製紙の名が見られる。石炭は抄紙機械の主原動機だった蒸気機関の動力源で、金沢製紙が地域の大口需要者の一つだったことがわかる。

1910(明治43)年上半期は、地券紙に鶴印や亀印、鳳印、竹印、赤印、漉返紙には小町や老松、養老、六八、横七九、上小町の商標が使われていた。これら以外では、白紙地券紙、小判漉返紙、小形半紙、袋紙、白紙なども生産されていた。板紙も含めて、早い時期から多品種化が進められており、金沢製紙の積極的な経営姿勢を示すものといえる。

1910年上半期の生産高は、地券紙が64万1,195ポンド、漉

返紙・板紙が9万2,802ポンド、1911(明治44)年上半期は地券紙が36万2,125ポンド、漉返紙・板紙が5トン、半造紙などが6,060.2締(メ)だった。

1911年1月には、抄紙機械の増設のため、東京の高瀬鉄工所と契約を締結した。辰村米吉が率いる辰村組土木部が建設工事を請け負い、同年5月から運転が開始された。機械の具体的な機能は明らかではないが、板紙抄紙機であったと考えられる。投資額は1万1,670円19銭6厘で、同年2月に1万円の追加払い込みを徴収して(払い込み済み4万円)、これに充てている。

国内有数の紙商と取引

販売は、創業当初から国内を代表する紙商で中井三之助が率いる合名会社中井商店(現・日本紙パルプ商事)を代理店として、主に大阪や京都、名古屋方面に出荷された。一方で、需給の関係で出荷が滞った場合、中島商店2代目の中島徳太郎を通じて北陸地方へ振り向けていた。創設間もない一地方の製紙会社が国内有数の紙商と取引関係を構築していたことは注目すべきである。

金沢製紙にとって関西市場への販路の確立と販路拡大、中井商店にとっては地方への業容の拡大と板紙の調達先の確保ができ、両社ともに有益かつ有用であった。両社の間を2代目中島徳太郎が仲介した可能性が高い。

在庫を除いた売上高は、1910(明治43)年上半期が2万3,247円26銭7厘、11年上半期が1万9,954円29銭3厘だった。

この時期の金沢製紙の業績を振り返ってみたい。付表1-1によると、1907(明治40)年と翌08(明治41)年は欠損が生じているが、1910年上半期は当期純利益が1,553円77銭9厘、

地券紙

古紙を原料としてつくられた下級紙。硬質で薄い。薄表紙の芯紙、表紙の背紙などに用いられた

漉返紙

使用済みの和紙(反古紙)を、すき直して作った中古の和紙

ポンド

重さの単位で、1ポンドは約454グラム



現在の中島商店本社社屋。1932(昭和7)年、近代日本の名建築家、村野藤吾が設計した。右隣は旧中島家

前期繰越金が125円34銭5厘で、積立金を300円、機械代金消却準備金を200円、賞与金を130円計上したうえで、後期繰越金は1,049円12銭4厘と大幅に積み増している。11（明治44）年上半期は当期純利益が668円33銭6厘にとどまり、前期繰越金が1,059円11銭9厘で、積立金を100円計上しただけで、後期繰越金は1,627円45銭5厘となった。11年下半期は858円95銭4厘の当期純損失を計上し、後期繰越金は768円50銭1厘にまで減った。付表1-2によると、1912年は持ち直したものの、翌13年には再び落ち込んだ。

付表1-1 「石川県統計書」のデータによる1907年～1914年における金沢製紙の業績の推移

	資本金	払込資本金	純益金	純損金	損益金	生産額	備考
1907年	100,000	25,000	2,535	2,935	▲400	1,587	原料費 800 職工賃金 196
1908年	100,000	30,000	21,903	21,996	▲93	9,170	原料賃金 8,598 2,511
1911年	100,000	50,000	35,645	35,845	▲200		積立金 650
1912年	100,000	50,000	56,064	55,874	190		積立金 1,350
1913年	100,000	50,000	-	-	▲1,024		積立金 1,350
1914年	100,000	50,000	-	-	560		積立金 1,350

出典：石川県発行「石川県統計書」各年版より作成。

注1：単位は円。

注2：各年12月31日現在のデータである。

注3：1909・10年は2社記載のため割愛する。

注4：1911年以降の生産額は付表1-2で示す。

付表1-2 「石川県統計書」のデータによる1911～1915年における金沢製紙の生産状況の推移

	板紙生産量 (ポンド)	板紙生産額 (円)	稲わら使用量 (貫)	職工人数	備考
1911年	736,960	15,907	165,000	26	
1912年	2,320,640	56,385	470,855	36	
1913年	2,444,148	51,986	520,000	2	
1914年	1,959,615	43,329	396,000	7	
1915年	531,800	11,825	108,530	7	4月末までの操業

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2：1911年は、ボロを9万6,000貫も使用して、「他紙」（地券紙または漉返紙と考えられる）を36万2,125ポンド生産しており、その額1万6,940円と合わせて、生産額合計は3万2,847円であった。

業績は悪化の一途

当時は景気の低迷に加え、金沢製紙を含む複数の板紙会社の創設や、先発の富士製紙や東京板紙も増設を行ったため、需給関係が軟化した。1911（明治44）年に日本板紙共同販売所の設立で共販体制が確立され、市況はいったん落ち着いたものの、金沢製紙は参画しなかったため、一層の価格引き下げを余儀なくされた。共販体制は約2年で事実上崩壊し、市況の下落に拍車がかかり、経営環境は悪化の一途をたどった。

資料で確認できる限り、金沢製紙は設立時から無配を続けていた。決算上、配当を行う余地がほとんどなかった。一方で、払い込みを徴収する必要が生じたため、株主の負担は増していた。さらに従業員の削減も避けられなかった。創業期の経営には数々の困難が伴うとはいえ、金沢製紙の業績不振は想定を超えており、製紙業に関する専門的な知識や経験に乏しかった横山家を中心とする経営陣は苦しんでいた。

中島商店2代目、徳太郎に立て直し依頼

こうした中で、経営陣は取引関係があり、製紙業に豊富な経験と高い見識を持っていた中島商店2代目の中島徳太郎に経営への参画を求めた。

1914（大正3）年下半期の時点で徳太郎は金沢製紙の監査役に在任しており、100株を所有していた。徳太郎は同年7月25日の第14回株主総会で監査役に重任されているので、少なくとも1912（明治45）年には金沢製紙の経営にかかわり始めたと考えられる。

1914年下半期の状況について、「第15回事業報告」の記載に基づいて述べておきたい。7月25日の株主総会で承認された同年上半期の決算は、当期純利益が901円96銭9厘で、このうち566円48銭3厘の前期繰越損金を処理し、後期繰越金は335円48銭6厘となった。



2代目中島徳太郎

2 カ月間休業

西日本の板紙会社が連携して立ち上げた関西板紙共和会の決議で、1914（大正3）年7月1日から8月31日までの2カ月間休業した。休業補助金として同会から2,074円を得た。同会の会合へは専務の西田が出席している。同会は10月に解散し、あらためて11月1日に同会のメンバーであった岡山製紙、西成製紙、美作製紙、博多製紙、妹尾製紙所、広島製紙所および金沢製紙が連携をより密にして、前述の日本板紙共同販売所と販売契約を締結し、共同販売体制を新たに確立した。また、同販売所と日本板紙同盟会を組織している。

金沢製紙の当期の生産高は376.25トン、生産価格は2万1,804円だった。供給先は日本板紙共同販売所へ219.3トン（58.3%）、中井商店へ100トン（26.6%）、関西板紙共和会へ38.25トン（10.2%）、中島商店へ18トン（2.7%）であった。

従業員は、書記2人、技手1人、職工6人に加えて見習職工25人、女工4人の合計38人だった。

休業補助金で赤字免れる

当期純利益は224円75銭5厘で、全額を繰越金へ計上し、後期繰越金は560円24銭1厘となった。休業補助金により赤字転落は免れたものの、業績は低迷が続いていた。別の資料では、1915（大正4）年6月まで長期間休業していたとの記録もある。

ルーツは紙すきの村

ここで、紙卸商としての中島徳太郎と中島家の足跡や活動について取り上げておきたい。中島家の初代に当たるのが甚吉である。甚吉は1836（天保7）年3月に金沢城下で生まれたとされ、河北郡田島村（現・金沢市田島町）の中島甚助家に入婿した。妻のそよは1844（弘化元）年8月に中島六之助の長女として生まれたとの記録が残っている。

もりもとがわ
森下川上流の医王山西山麓に
位置する田島村は隣接する二俣
村とともに製紙業が盛んで、加
賀藩は両村に御料紙漉を認め、
専門の御用務人を配置するなど
手厚い保護を施していた。両村
では杉原紙や奉書紙、薄墨紙を
中心に作られ、二俣村では包紙
や元結紙、鼻紙も漉かれた。田
島村は厚物、二俣村は薄物を得
意としていた。こうした中で、中島家は農業と製紙業を兼業して
いた。



中島商店の初代甚吉が育った金沢市田島町一帯

その後、甚吉は別家をして金沢に出て、1863（文久3）年に紙卸商を創始した。幕末期で混乱を来している時代の中で、新たな事業機会を得ようと関係深い分野で起業を志したのである。明治維新後も甚吉は事業を継続させた。取り扱い商品は田島、二俣両村や石川郡犀川村で生産された和紙が中心だった。

1880（明治13）年12月、甚吉は石川郡北広岡村の広村治郎兵衛の4男である徳太郎を養子として迎えた。中島家2代目の徳太郎は1866（慶応2）年1月9日生まれで14歳だった。後に、徳太郎の妻として長生嘉右衛門の長女しげ（1875年7月生まれ）を迎えた。

2代目徳太郎に家督譲る

1881（明治14）年に大蔵卿に就任した松方正義による不換紙幣整理策に伴う、いわゆる「松方デフレ」の進行で景況は著しく悪化した。このため、甚吉の事業の拡大、存続への意欲は削がれ、83（明治16）年12月に家督を徳太郎に譲って隠退した。養子に入って3年、18歳の徳太郎に中島家の身代が重くのしかかった。

徳太郎は当時、事業に対する知識や経験を十分に持っていたわ

御料紙

藩主が公式儀礼や日常生活で使用する紙

杉原紙

播磨国杉原谷（兵庫県多可町）原産の和紙。原料はコウゾで、奉書紙より薄く柔らかい

奉書紙

コウゾを原料にした厚手の紙

元結紙

昔の髪型で髻を束ねるための紙

松方デフレ

西南戦争による戦費調達で生じたインフレーションを解消しようと、大蔵卿松方正義が行ったデフレインフレーション誘導の財政政策

けではない。人間としても成長途上であり、事業の展開にあたってはさまざまな困難が行く手を塞いだ。徳太郎は率先垂範かつ徒手空拳で果敢に挑んでいった。

販路開拓に心血注ぐ

徳太郎は金沢やその周辺地域だけではなく、鉄道が未開通で道路も整備途上の能登や富山県、福井県にも毎月出向き、販路の開拓に心血を注いだ。1890（明治23）年には、北陸で初となる洋紙の取り扱いを始めた。また、和紙の原料である楮を福井、岐阜県域に、三桮を高知、静岡県域の和紙生産者と売買するなど、事業の規模と範囲の拡大を進めた。

徳太郎の才覚と挑戦により、商圈や事業基盤の拡充に成功した。徳太郎は金沢はもとより北陸を代表する紙卸商として発展を遂げたのである。

1902（明治35）年の金沢市内における高額所得者では、徳太郎は4万4,889円で、中屋彦十郎（薬種商）や田守太兵衛（呉服商）、辰村米吉（土木請負業）、林屋新兵衛（茶商）、千代伝兵衛（清酒醸造業）に次ぐ所得を得ていた。1914（大正3）年には、石川県多額納税者の一人（直接国税額1,600円）に名を連ねていた。

1885（明治18）年には、金沢市十間町で旧加賀藩時代の有力町人の一人であった多々良宗右衛門の旧宅を購入している。

会議所つながりの縁も

徳太郎と横山俊二郎、西田儀三郎、大森孝次郎は1911（明治44）年3月の金沢商業会議所の第11回議員選挙で当選した。徳太郎は常議員となり、会計部長を兼任した。同年5月には筆頭株主で俊二郎の長兄の章が第5代会頭に就任している。徳太郎と金沢製紙経営陣との人間関係はより緊密なものとなった。そこで、横山たちは徳太郎に金沢製紙の問題点と今後の方向性の提示、いわば同社の「経営診断」を依頼したのである。

徳太郎は調査の結果、設立当初から工場設計に不備があり、実務担当者に適材を得られておらず、現状のままでの事業の存続は困難と判断した。そして、現在の工場や設備を廃棄して、あらためて最新の機械を導入するとともに優秀な技術者を採用すれば、事業として成立すると判断した。さらに、生産原価の縮減のため工場用地の選択が重要で、北陸線野々市駅（現・西金沢駅）の駅前が最適地であると指摘した。

徳太郎は自らが経営を担えば、いかなる経営環境でも損失を出すことなく利益を計上できると強調した。10%以上の利益を上げることができれば、10%を超えた分を金沢製紙の損失補填に充てればよいという自信に満ち溢れた見立てであった。

自らが主導することで事業の再生が可能であるとの徳太郎の提案に対して、横山家側はこれ以上製紙業に関係する意思はなく、製紙業に関する豊富な知識や経験を持つ徳太郎に事業の一切を全面的に託することに同意した。

横山家から「全権委任」

横山家のいわば「全権委任」を受けて、徳太郎は加賀製紙立ち上げに向けて準備に入った。景気は芳しいものではなく、業界も過当競争真ただ中という極めて厳しい経営環境だった。しかし徳太郎はまさに「ピンチはチャンス」と全くひるむこと



金沢商工会議所の前身、金沢商業会議所の建物

北陸線野々市駅

1912（大正元）年8月に開業。1925（大正14）年10月、現在の西金沢駅に改称



1910（明治43）年ごろに撮影された日本硬質陶器（現・ニッコー）の工場

なく事業を継いで発展させる準備に奔走したのである。

ここで、金沢製紙が設立された明治時代後期の国内の経済状況を紹介しておく。北國新聞社が創刊 115 年を記念して発刊した「ふるさと写真館」によると、この時期は長く懸案となっていた不平等条約の改正に成功し、2 度の戦勝によって、わが国の国際的な地位は飛躍的に向上した。

日清戦争（1894 - 1895 年）では、多額の戦費を清国からの賠償金で回収できた。しかし、日露戦争（1904 - 1905 年）では、戦費を外債や増税で賄い、一般会計に占める軍事費の割合が 80% にも達した。しかも、戦争後のポーツマス条約では、賠償金は得られず、このため政府は積極政策を打ち出し、経済は急速に発展したが、その後、反動不況もあった。

産業は、労働集約的な繊維など軽工業が中心産業だったが、1901（明治 34）年の八幡製鉄所の操業開始などが新しい時代の到来を告げた。1 人当たりの GDP（国内総生産）で生活水準を比較すると、わが国は 1,000 ドル程度で、欧米先進国の 3,000 - 4,000 ドル程度には、まだかなりの差があった。

第2章 満を持して創業

2 代目中島徳太郎ら 13 人が発起人に

中島家 2 代目の徳太郎を中心とする新会社の設立計画には、横山俊二郎や西田儀三郎、大森孝次郎の金沢製紙の経営陣に加えて、横山隆俊や章、芳松、田守太兵衛、西永公平、中宮茂吉、中司文次郎、松岡忠良、守岡多一郎の計 13 人が発起人に名を連ねた。

西永は 1864（元治元）年 2 月に金沢城下で生まれた。石川県立専門学校法科を経て、明治法律学校（現・明治大学）を卒業後、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。1896（明治 29）年に金沢弁護士会会長となり、1913（大正 2）年まで 6 期務めた。金沢地方裁判所破産管財人を務めるなど、金沢法曹界のまさにリーダーであった。このほか、金沢米穀取引所理事長や加州銀行（現・北國銀行）相談役、横山鋳業部や温泉電軌の顧問、金沢商業会議所の常議員や副会頭を務め、石川県議会議長や金沢市議会議員としても活躍した。

守岡は 1876（明治 9）年 2 月に多作の長男として生まれた。金融業や雑貨商を営み、金沢軌道興業取締役や加賀銀行、北国窯業、西田商事の監査役、守岡合資会社代表社員および笠岡郵便局長を務めた。石川県多額納税者であった。

「人材、設備、用地が重要」

2 代目中島徳太郎が事業を継承、再生するにあたり、重要なポイントは▽技術者をはじめとする有為な人材の登用▽最新の技術、設備の導入▽工場用地の選定一だった。



西永公平

中井商店の澤本弥平に協力要請

徳太郎は中井商店大阪支店の澤本弥平を訪ね、新会社の製品の一手販売とともに技術者の紹介を要請した。澤本の尽力で、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、長崎傳^{ながさきつたう}を推薦した。徳太郎は直ちに博多に赴き、長崎に技師長就任を懇請した。

長崎は1875（明治8）年4月1日に岡山県赤磐郡軽部村（現・赤磐市）で義家とまつの次男として生まれた。兄の幸次郎は広島市吉島町で板紙製造を行っていた井東製紙所の技師長を務めた。1907（明治40）年に岡山製紙が設立されるのに当たり、工場設計に携わり、同年に岡山製紙が井東製紙所を買収して広島分工場とした際には取締役兼技師長に就任している。その井東製紙所所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（明治23）年に富士製紙に見習として入社して以来、原田製紙や東京板紙、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（明治44）年に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。板紙の製造に関しては長年の経験と識見を有していた。

「月産200トン生産」

長崎は当時、「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。金沢製紙の最大生産能力の2倍に当たる。

徳太郎および西田の熱心な説得で、長崎は移籍を決めた。その際に、①年俸1,500円②会社都合で解職の場合は1,500円を支給③工場・機械とも完成、成功の場合は2,500円を支給④技師長として採用し工務上の一切を委任⑤役員会には参考として意見陳述可能—などの条件を提示した。



長崎傳

技師長、長崎が入社

1915（大正4）年6月18日に両者間で覚書を取り交わし、21日に技師長としての入社が決まった。

長崎は直ちに、建設工事と機械購入計画の策定を始めた。総予算は8万9,803円。西田とともに大阪へ、単独で東京と高崎板紙（群馬県高崎市）へ機械価格と工場視察のために調査に赴いた。

用地は押野太郎田地区を選定

工場用地は、北陸線野々市駅（現・西金沢駅）に近い石川郡押野村字太郎田（現・金沢市西金沢1丁目）に決定した。太郎田地区は水田単作地帯のため、板紙の原料である稲わらが豊富かつ安価に入手可能だった。抄紙に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き水にも恵まれていたため、豊富に確保できた。水質もカルシウムやマグネシウムなど塩類の含有量が少ない軟水だった。

原料の搬入や製品の搬出および労働者の通勤では、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）を結ぶ石川鉄道が1915年6月に開業し、同駅と金沢市野町、犀川方面を結ぶ金野馬車鉄道が同年3月着工していた。横山俊二郎が個人名義で出願、認可を得た事業で、金沢の西部を流れる木呂川の水運も含めて利便性は高いものがあった。

太郎田地区は板紙工場の用地として最適であり、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一部の地主の反対に遭う一方で、太郎田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

手取川扇状地

石川県内一の河川の手取川を中心に下流部へ扇状に広がる平野。地下水も豊富



現在の北陸鉄道石川線。線路の向こう側はJR北陸線西金沢駅



稲わらを集める女性たち。工場周辺から大量に集めることができた。終戦後に撮影

が多いため、工場誘致に積極的であったとされる。

徳太郎の計画に対し、農業経営に限界を感じていた地主たちが賛意を示し、自らの土地を提供するとともに、徳太郎や関係者と連携して反対する地主を説得し、最終的に必要とする土地の確保を果たした。

1915（大正4）年8月1日に太郎田地区の前田四郎右衛門ほか12人と徳太郎、西田との間で3,243坪を坪当たり2円で売買する契約が締結された。

金沢製紙内に仮事務所

この年7月に金沢製紙内に仮事務所を設置し、同社の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。翌8月には野々市駅構内の線路使用と専用側線の建設を鉄道院へ申請している。当初から物流の効率化を志向していたのは注目すべきである。

9月には、事務所と付属建物の建設を鶴谷小太郎に請け負わせ、ピーター3台やワイヤーシリンダー4本、荷造り用機械など7,100円相当を東京の大西嘉三郎へ、ランカシャーボイラー2台と蒸解釜2個など1万5,100円相当を大阪の平尾鉄工所へそれぞれ発注している。

大正4年9月13日に設立

9月13日に、加賀製紙は資本金20万円をもって設立された。28カ条から成る原始定款には、板紙の製造販売を目的（第2条）とし、本店を石川県石川郡押野村字太郎田へ30番地に置く（第3条）、1株50円で4,000株を発行（第6条）、株金の払い込み

原始定款

法規に基き会社設立時に制定する定款、いわば会社の憲法。

は12円50銭ずつとする（第8条）—ことなどが規定された。

11月11日に設立登記申請が完了した。

これに先立ち、10月4日に金沢市大手町の横山鋳業部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

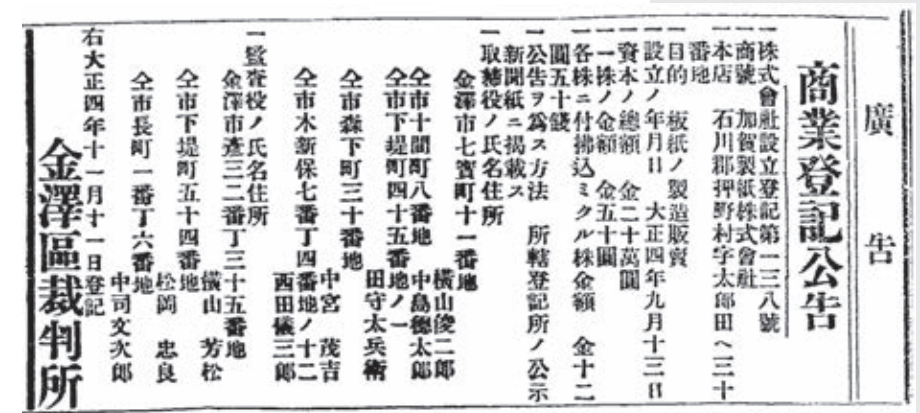
監査役：横山芳松、松岡忠良、中司文次郎

横山俊二郎が初代社長

10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。

取締役の田守太兵衛は、1881（明治14）年4月28日に生まれ、97年9月に家督を相続し、太次郎改め太兵衛を襲名した。家業は金沢を代表する呉服商で金沢市呉服商組合長も務めた。1919（大正8）年8月には資本金10万円で合名会社田守分店として法人化した。加能銀行、金剛商会、帝国鉛筆の取締役や加州銀行、金沢電気瓦斯、金沢電気軌道、金沢倉庫、東亜製針の監査役なども務め、石川県多額納税者だった。1915（大正4）年には金沢商業会議所常議員となった。

同じく中宮茂吉は、1877（明治10）年5月17日に茂吉郎の長男として生まれた。中宮イヨの養子となり、95年10月に家督を相続し、久太郎から改名した。中宮家はもともと米穀商で金沢米穀取引所の米穀仲買人だったが、経営難に陥っていた菓子商「長生殿本舗」の森下八左衛門から事業譲渡の要請を受託した。



北國新聞に掲載された加賀製紙の商業登記公告



田守太兵衛



中宮茂吉

事業継承後の1911（明治44）年10月に森八合名会社として資本金5,000円で法人化した。自ら代表社員として商品力やブランド力の向上と東京支店の開設（1916年）など事業の拡大を主導した。1911年に金沢市菓子業組合長となり、石川県菓子業組合連合会長も務めた。17年には金沢商業会議所議員、29年に常議員となった。石川県多額納税者だった。金剛商会取締役や金沢市議会議員も歴任した。

監査役の横山芳松は、隆興の3男として1882（明治15）年2月に生まれ、1909（明治42）年に東京帝国大学（現・東京大学）工学部電気科を卒業した。横山鋳業部の事業に参画するとともに、北陸共同電気代表取締役や温泉電軌専務取締役、金石電気鉄道や上海電気公司、北日本耐火煉瓦^{たいかれんが}の取締役などを歴任し、1921（大正10）年から33年まで金沢商業会議所常議員を務めた。

同じく松岡忠良は、1887（明治20）年1月に和吉の長男として生まれ、1910（明治43）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で同所第3位の大株主でもあり、加州銀行監査役も務めた。松岡農園の経営にも携わった。1925（大正14）年から29年まで金沢商業会議所議員を務めた。

同じく中司文次郎は、1869（明治2）年11月に高知県で勘作の次男として生まれた。93年和仏法律学校（現・法政大学）を卒業、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銀金沢支店長の大三輪奈良太郎の推薦を受けて、加州銀行専務取締役に転じた。同行の経営近代化を推進し、1917（大正6）年の加賀実業銀行の合併や18年に撤退した鴻池銀行金沢支店の業務継承、20年の新社屋の建設や武生支店の新設などを手がけた。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、金沢紡績監査役なども務めた。



横山芳松



中司文次郎

名だたる企業家が役員に

加賀製紙の創設時には、横山家はもとより中島徳太郎ら、それぞれの業界で傑出した経営成果を挙げ、かつ信用が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た。より強力な支援体制が編成されたのである。

特に、徳太郎と田守は、渋沢栄一^{しぶさわえいいち}を中心に創設された東京興信所が刊行した「商工信用録」によると、資産額や信用レベルにおいて金沢市内では横山隆俊、隆興に次ぐ位置にいた。

設立時点の株主は13人で、全株式4,000株のうち、800株が横山隆俊と横山章、400株が中島徳太郎、300株が横山俊二郎と田守太兵衛、200株が西田儀三郎、西永公平、大森孝次郎、横山芳松、中宮茂吉、中司文次郎、100株が守岡多一郎と松岡忠良だった。

1915（大正4）年9月18日に第1回払い込み、翌16年1月31日に第2回払い込みが完了し、払い込み済資本金は10万円となった。これを加州銀行の当座預金へ入金した。

メインバンクに加州銀行

加州銀行とは1916（大正5）年8月2日に当座貸越勘定を開始した。同行が加賀製紙のメインバンクとなったのである。当初は俊二郎と徳太郎が連帯保証人であったが、17年以降は削除した。

創業に向けての準備は、横山俊二郎の「全権委任」の下で、徳太郎と西田が中心となり、実務面は技師長の長崎と同じころ博多製紙から技手として入社した旭出市、そして書記の白尾が急ピッチで進めた。

1915年10月8日に、製紙乾燥用ローラー機などを6,595円12銭で平尾鉄工所へ発注した。同月29日には注文した抄紙機の検査と機材の買い付けのために、長崎が東京や大阪へ赴いた。同日、原料輸送室や事務所付属倉庫、木工および鉄工室などの新築を合わせて1,650円、11月9日に蒸解室やボイラー室、配

渋沢栄一

幕末から大正にかけての実業家。第一国立銀行や東京証券取引所など多種多様な企業の設立や経営に携り、「日本資本主義の父」ともいわれた

加州銀行

1892（明治25）年に設立。その後、加賀実業銀行や津幡銀行、美川銀行、鹿島銀行などを買収。1943（昭和18）年、加州銀行と加能合同銀行、能和銀行が合併して、現在の北國銀行ができた

合室などの新築を 3,745 円 80 銭で金石町（現・金沢市金石）の辻鉄次郎と契約した。この日に抄紙室の建設を 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。

北陸線から専用側線

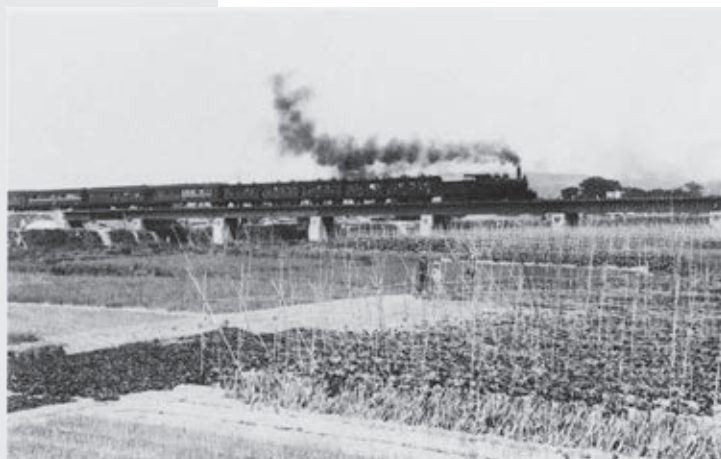
北陸線野々市駅（現・西金沢駅）構内の線路使用については 1915（大正 4）年 10 月 24 日に鉄道院中部管理局から認可を受けた。

12 月には専用側線の建設が認められ、翌年 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。金沢製紙と同様に関西方面への出荷を販売の中核に位置づけ、物流体制の整備を主体的に推進していった。

1915 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。翌年 3 月 24 日に金沢電気瓦斯と電力売買契約を締結している。当時の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）年の北越製紙長岡工場が先駆けだったが、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、加賀製紙の役員や株主が金沢電気瓦斯の経営にかかわっており、当社が大口顧客となることは金沢電気瓦斯の経営にも有益だった。乾燥に必要な蒸気の発生には石炭動力を使用することにし、1916（大正 5）年 2 月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。



大正時代初期の北陸線

三相交流

電流または電圧の位相を互いにずらした 3 系統の単相を組み合わせた交流。世界で最も普及した送電方法で、大型の電動機に向いている

原料である稲わらの調達に 1916 年 4 月 29 日の取締役会で、10 貫目につき 15 銭以内で買い入れ、50 万貫目以上の貯蔵は社長に一任することを決定した。5 月 6 日に 45 万貫目、8 月 10 日に 15 万貫目を、10 貫目につき 13 銭 5 厘で山田定吉と契約した。



工場敷地内に積まれた石炭。主に蒸気の発生用に使われた=昭和 20 年代撮影

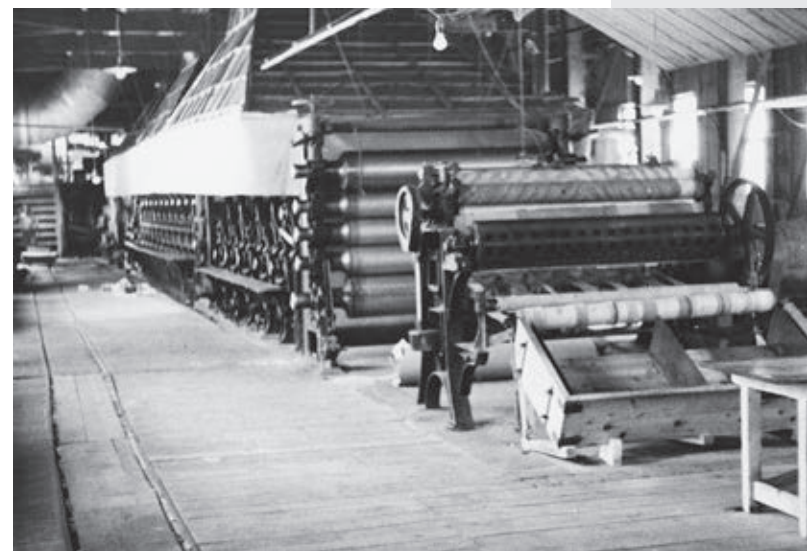
貫

尺貫法の重さの単位。1 貫は 3.75 キログラム

1916 年 7 月 21 日の取締役会に長崎技師長が作成した生産計画書が提出された。新判を標準として、1 カ月に 200 トン製造するとして、1 トン当たりのコストを 34 円 99 銭 7 厘と積算した。予定通りの機械の調整と稼動、そして生産数量の増加でさらにコストを削減できると自信を示している。市場価格は 54 円 50 銭だった。この件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。

8 月 19 日に 試運転開始

1916 年 7 月までに工場の建設工事および円網抄紙機（ヤ



1916（大正 5）年運転開始の 1 号機。1998（平成 10）年の運転停止まで 81 年間、当社の屋台骨を支えた=昭和 20 年代撮影

円網抄紙機

円筒状のカゴの表にワイヤーを張り、回転させることでパルプを入れた槽から紙の原料を抄く方法。長網抄紙機は幅広のワイヤーをベルト状にして、その上にパルプの原料を流して紙を作る

ンキー式、網幅 72 インチ、抄幅 54 寸) と電動機の据え付けが完了し、8 月 19 日から試運転が開始された。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。一部の製品は中島商店へ納入されたが、大半は 1 トン当たり 53 円 50 銭で中井商店へ販売した。製造コストは当初の想定より抑えることができた。

1916 (大正 5) 年 9 月末の収入は 9,999 円 9 銭 5 厘、支出は 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、創立費消却として 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。

この間、8 月 28 日に工場内で開業式が行われ、約 100 人が参加した。長崎技師長の提起を受けて、白尾以下従業員へ工場竣成慰労金を支給し、労に報^{むく}いている。

当初計画を上回る生産量

本格的な操業は、1916 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 カ月平均では 218.3 トンとなり、当初計画を上回った。

販売では、「資産信用が堅実で各地に支店を有し全国紙商の中でも勢望力量が最も大なる」(第 4 回営業報告書) として、中井商店と取引を継続し、「あえて他店を顧みず互に誠実なる関係を保有」(同) していた。ただ、業界内部では価格協定が確立されたため、取引条件や価格の調整が一筋縄ではいかず、相互の関係は複雑な様相を呈した。

期首の 10 月の時点では、加賀製紙は中井商店に対して 1 トン当たり 55 円で販売することを決めていた。翌 11 月 10 日に西田取締役に対して、西成製紙や岡山製紙、大阪板紙、山陽板紙、美作製紙、広島製紙所、妹尾製紙所が連名で、1916 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ため、あらためて関西板紙連合会を創設することを提案し、参画を要請してきた。

加賀製紙は賛同することとし、11 月 20 日に奈良市で開かれた第 1 回会合に西田取締役が出席した。関西板紙連合会は毎月 1 回開催し、主に価格調整を行うことになった。翌 12 月 12 日の会合には西田取締役が出席し、1 トン当たり 6 円値上げすることを決議した。これとともに東京方面で価格が高騰していることも含めて、当社は中井商店と交渉した結果、1917 (大正 6) 年 1 月の出荷分 200 トンのうち、東京方面へ 100 トン、1 トン当たり 72 円 50 銭、関西方面へは 100 トン、1 トン当たり 67 円で販売することを決定した。

東京市場にも製品出荷

ここで留意すべきなのは、この時点で加賀製紙の製品が東京市場へも供給されていたことである。中井商店の協力を得たうえで、販路の拡大が実現したのである。

関西板紙連合会は、1917 年 1 月 12 日に 1 トン当たり 5 円、2 月 12 日にはさらに 1 トン当たり 5 円の値上げを決議した。原材料価格の高騰を背景に、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き、販売の拡大を図るメーカーも出始めた。当社は中井商店と交渉を行い、1 月の値上げは了承され、2 月の値上げ幅は 4 円 50 銭に圧縮した。

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反対の声を上げたため、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 72 円 50 銭、関西向けを 100 トン 73 円とすることで妥結した。

加賀製紙は、関西板紙連合会の決議を誠実に履行^{りこう}するため、中井商店に対して誠意をもって交渉を進めた結果、より有利な価格を設定することができ、大きな成果を挙げたのである。

物価上昇に直面

この時期は、第 1 次世界大戦特需による好況の一方で物価が上昇したため、原材料や資材の調達にはさまざまな困難に直面し

第 1 次世界大戦特需

第 1 次世界大戦の主戦場がヨーロッパだったため、圏外にあった日本の商品輸出が急増した。工業生産が増大し、重化学工業化の進展につながった



敷地内にうず高く積まれた稲わらの山。長く紙づくりの原料となった
=昭和20年代撮影

た。稲わらは周辺農家の多くが焼却する習慣だったことに加え、天候不順や運搬方法の不備、人件費の高騰などで供給が不足し価格もつり上がった。これに対して、社長の横山俊二郎は周辺関係者と協議した結果、石川郡長が幹旋して各町村長で構成す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になった。1917（大正6）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。

石炭は金沢を代表する石炭商でもある取締役の西田の尽力で、石灰は日比石灰店支店を介して、そのほか製紙に必要な毛布なども含めて、必要量を適正な価格で入手することができた。

原料や製品倉庫を建設

追加の設備拡充では、1916（大正5）年10月に野積みそのままでは腐敗や損耗が進んでしまうため、稲わらを収める原料倉庫100坪を予算1,000円で、製品倉庫80坪を予算2,000円で建設することを決めた。翌17年3月1日の取締役会では、野々市駅（現・西金沢駅）からの専用側線にプラットホーム18坪を予算750円で建設、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。

注目すべきは、長崎技師長が1916年10月に輸出向けの貼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会に提案し、了承されていることである。国産板紙の輸出は1900年代から行われており、例えば北越製紙は早くからインドなどへ輸出していた。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11月期の第5回営業報告書には輸出を行ったとの記載がある。

初配当は10%

1917年3月末、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。法定準備金および別途積立金を1,600円、役員賞与金を800円計上するとともに、加賀製紙として初となる10%の配当を行うことができた。総額は5,000円である。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。

1917年1月16日、金沢市蛤坂の望月で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、弁済することを決議した。所有建物は工場その他建物257坪、1,799円と倉庫1棟50坪、750円の合計2,549円だった。債務は加賀製紙の各期純利益が1万5,000円以上の場合に超過分をもって弁済し、残余債務は借入金に計上することとした。

実際には、債務金は1917年3月期の決算で支出項目に「前会社損失補填金」として計上されている。操業が軌道に乗り、将来への見通しが立ちつつある中で、いわば「負の遺産」を一日でも早く処理して、今後の事業推進に当たっての大きな制約条件の解消を図ったのである。

金沢製紙の解散を決議

これを受けて、金沢製紙は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た。おおむね1年程度で清算が完了したとみられる。

眞田與之吉が入社

1917年1月の取締役会で、事務長として、金沢商業会議所（現・金沢商工会議所）で首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。同月21日に着任している。

眞田は、1879（明治12）年6月1日に与吉、すての4男として、石川県能美郡安宅町（現・小松市）に生まれた。95年に

貨幣価値

国立国会図書館の「リサーチ・ナビ」によると、1916（大正5）年当時の1,000円は現在の92万3,800円相当とみられている。当時の金額×923.8でおおよその現在の価値が出てくる



眞田與之吉

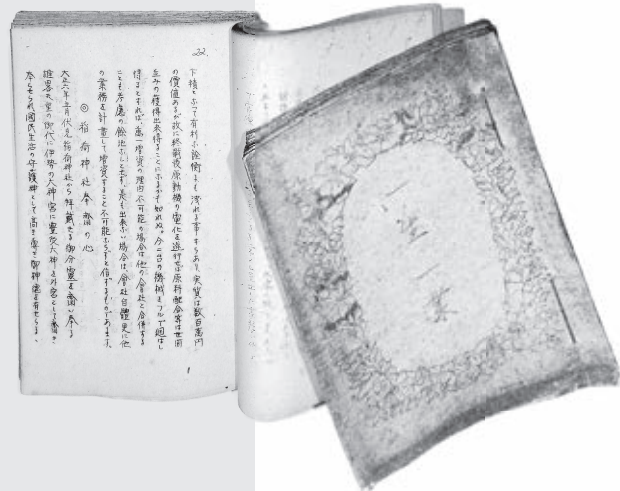
北海道へ渡って肥料商で働き、96年に帰郷した後に安宅町の廻船業の和泉文平商店、安宅船荷問屋合資会社を経て、98年に小松町（現・小松市）で米谷半平が率いる米谷銀行（現・北國銀行の前身）へ入行して実務経験を積んだ。1907（明治40）年に北陸興業の設立に伴って入社し、さらに北陸学用品合資会社でも働き、はかりや物差し、学用品の販売を手がけた。その後1911（明治44）年に金沢商業会議所に移り、調査業務や庶務、会計などの運営を担っていた。

眞田は若いころから実業を志していた。北海道や地元で実地を学び、その後は銀行や商事会社、商業会議所で研鑽を重ね、多種多様なビジネスの知識や経験を蓄積していた。眞田の有能かつ多彩さに中島徳太郎が着目し、横山俊二郎社長の長兄である金沢商業会議所会頭の章に強く頼み、獲得が実現した。

眞田が1946（昭和21）年に簡易印刷で刊行した所感雑記『一生一業』によると、入社に当たり、俊二郎社長は「事業は人を得たら、絶対にその人に任せる方針であるから、加賀製紙の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、重役といえども僕は意見を言っても、君たちには直接口出ししない」、徳太郎は「会社は事業本位で経営して貰いたい、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い」と訓示した。両者の経営姿勢を垣間見ることができる。

眞田は、1915（大正4）年4月に「金沢之現勢」を発表し、金沢の産業界の現状について、東京や大阪をはじめとする6大都市や岡山、仙台、広島、静岡などの地方都市を調査、比較したうえで、分析を加えている。金沢の問題点として①社会教育②学校教育③婦人問題④工具の改良⑤因循（姑息）な態度⑥商工業



眞田與之吉が刊行した『一生一業』

家相互の連絡⑦時間尊重の観念—の7点を指摘している。

とりわけ、商人間、商人と工業家との間、工業家間で「自己の商売に直接関係のない商工業者との間は全然没交渉」、「商売違いだからとて知らぬ顔」、「商売違いの工業者の連絡が疎い」と相互連携の不十分さを厳しく批判した。その上で、「各業互に相寄り相助けて活動し市勢の発展に貢献せられんことを切望する」と述べており、まさに正鵠を射ている。

同書は金沢市域の主要商工業の動向も取り上げており、製紙業にも紙幅を割いている。その内容は次の通りで、中島徳太郎や金沢製紙の業容の一端を見ることができる。

- ・移入：和紙は能美、石川、河北郡から6万円、富山、鳥取、岐阜、福井県などから13万7,000円、洋紙は大阪から23万2,000円、補充買いとして東京から来ることもある。輸入紙は極めて少ない。板紙は大阪から1万4,000円
- ・移出：和紙は石川県内へ6万円、富山県へ5万7,000円、洋紙は県内へ5万3,000円、新潟、大阪、京都、北海道、樺太などへ6万4,000円、金沢市産板紙は大阪、京都、愛知、福井、北海道へ5万5,000円
- ・紙卸商：専業で5ないし6軒
- ・小売商：約40軒で、中には卸売りを兼業するものや文房具を併売するものがある
- ・手形取引とサイト：洋紙は2カ月、和紙は1カ月延べ、卸商から小売商へは3カ月

眞田與之吉は、当社代表取締役専務の眞田千里の祖父に当たる。

処務規定など相次ぎ決定

眞田の入社と同時に、処務、旅費および工場規定が1917（大正6）年1月21日の取締役会で決定された。事務長は「社長もしくは取締役の命を受け庶務会計をつかさどる」（処務規定第6

鎖鑰

錠と鍵のこと

条)、「社印および金庫の鎖鑰^{さやく}を保管し毎日諸帳簿の記載、金銭の現在を査閲すべし」(第7条)とされ、「給仕や使丁の採用、近隣への出張の下命、100円未満の予算外物品購入、臨時経費の支払い、不用物品の処理、職工の貯金の取り扱い」(第9条)も担った。技師長は「作業を統括し工場を整理し技師以下を指揮監督す」(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、分権的管理体制となった。眞田の所感雑記『一生一業』によると、当時について「横山社長の一元統制の下に技師長と支配人との間に透徹^{とうてつ}なるモンロー主義」と表現し、「機械運用^{かんしやう}の簡易化と工場経営の単純化は期せずして行われ、事務の簡捷は理想的に実行された」と振り返っている。

処務規定では事務長に次ぐ書記が実務を担当し、役員会などにも参加すること(第8条)、工場規定では技師が技師長を補佐して各部署の作業を監視^{とくれい}、督励し、技師長の事故時は代務すること(第3条)、工場の内部組織を抄紙部と機関部に分けて、抄紙部に蒸釜・配合・抄紙課、機関部に汽罐^{きかん}・原動・修繕課を置くこと(第8条)などが定められた。

稲荷神社を建立

長崎技師長をはじめ従業員の総意で、伏見稲荷大社^{ふしみいなりたいしゃ}から御分霊^{ごぶんれい}を拝戴^{はいたい}して商売繁盛などを祈願する稲荷大明神社^{いなりだいみやうじんしゃ}を建立することとこれへの寄進が提案された。1917(大正6)年4月14日の取締役会で100円を寄付することを決めた。8月15日に「稲荷神社」として鎮座^{ちんざ}された。その後、毎年5月に春季、9月に秋季例祭を開催し、役職員全員が



加賀製紙敷地内の「稲荷神社」

参加した。その経費として各回200円から400円を会社側が支出している。建立以来現在までその場所は変わっていない。

長崎技師長が作成した1917年7月時点の製造収支計画では、新判を標準とし1カ月200トンを抄造するとして1トン当たりの製造コストは53円57銭、市場価格が73円のため、1カ月当たりの利益は3,886円と積算されていた。

1917年9月21日には、中島徳太郎が設計した貼合^{てんごう}製品倉庫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た。

貼合製品倉庫

製造する異種ないしは同種の紙を貼り合わせた製品を保管する倉庫

稲わらの調達先を開拓

主要原材料である稲わらの調達は、石川郡乾草販売組合と契約していたが、天候不順に加え、供給数量の不足や価格の上昇、流通体制の不具合などで必要量に達しない状況に陥^{おちい}っていた。1917年6月26日の取締役会で、組合との売買を継続する一方で、白尾書記に一任して他地域から調達することを決定した。白尾は富山や福井県に赴き、主に北陸線沿線の富山、越中福岡、小松、動橋^{いぶりはし}、丸岡、七尾線の七尾、千路、そして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。翌18年10月6日の取締役会で、乾草販売組合との契約を解除することとなった。

20%の増配を果たす

1917年7月27日の臨時株主総会で決算期を5月31日と11月30日に変更した。同年11月期は、原材料価格の高騰が続いていたが、国内需要が旺盛^{おうせい}で輸出も好調だったため、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・建物などの償却や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、純益金は2万5,839円17銭3厘となった。配当金は1万6,666円66銭6厘となり、20%の増配を果たした。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。

この間の生産量、価格および稲わらの使用量などは付表2の通りである。

付表2 「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 (ポンド)	板紙生産額 (円)	稲わら使用量 (貫)	職工人数
1916年	5,824,000	163,000	1,500,000	45
1917年	5,376,000	240,000	1,300,000	50
1918年	7,614,000	500,700	1,800,000	35

出典：「石川県統計書」各年版より作成。

注：各年12月31日現在のデータである。1ポンドは約454グラム、1貫は3.75キログラム

立山製紙の設立に協力

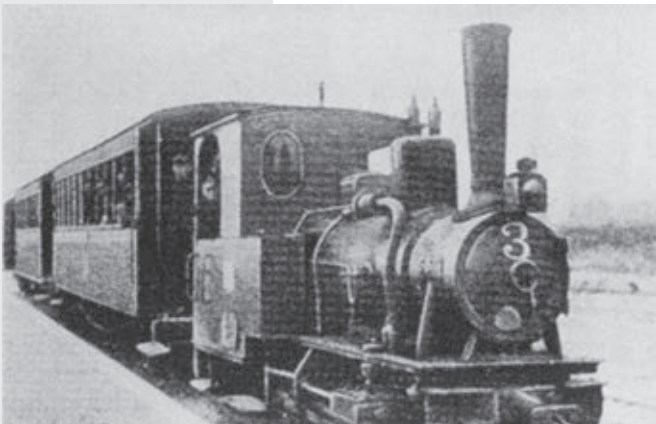
この時期の特筆すべき点は、富山県中新川郡五百石町（現・立山町）で地元有力者の金山従革を中心として計画された立山製紙株式会社の設立と同社創業期の経営に当社が全面的に協力したことである。

金山は1864（元治元）年11月27日に越中国新川郡宮路岩嶺村で半治の長男として生まれた。高岡の育英小学校卒業後、金沢在住のイギリス人ウィルキンソンや清国公使随員の揚守敬のもとで洋学や漢学を学んだ。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、

治水事業を推進し、「優良村長」として、たびたび表彰を受けた。96年に中新川郡議会および富山県議会の議員に就き、98年には衆議院議員に当選した。1910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。富山県農工銀行取締役なども歴任した。



金山従革



富山県東部初の民営鉄道として開業した立山軽便鉄道

1908（明治41）年に北陸線が富山から滑川、魚津まで延伸され、中新川郡内の鉄道建設の機運が高まる中で、金山は郡内関係者と連携し、才賀藤吉率いる才賀電機商会の後押しを得て、12年1月に立山軽便鉄道を設立した。翌13年に滑川—五百石間を開通させた。14年に金山が社長に就任して、輸送力の増強や利便性の向上を図り、17年の立山鉄道への改称や21年の立山（現・岩嶺寺）までの延伸を主導した。現在の富山地方鉄道立山線である。

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、地域で豊富に入手できる稲わらを原料とする板紙の製造、販売を構想した。金山や立山鉄道取締役、滑川銀行監査役の神保芳郎は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、立憲改進黨や進歩党、憲政党、憲政本党の富山県内での有力者の一人であり、選挙活動などを通じ、かねて俊二郎と交流があった。

技術指導も引き受け

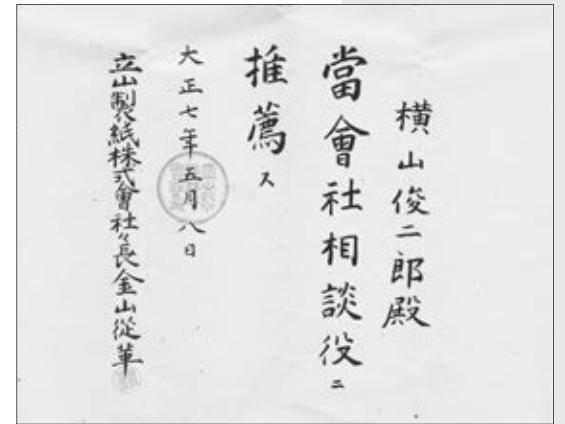
立山製紙の設立について、俊二郎や徳太郎を中心に検討を重ね、1918（大正7）年2月1日の加賀製紙取締役会で、①無条件で500株引き受け②当社の業務に支障をきたさない範囲で長崎技師長が技術指導をはじめ新会社の業務に参画③新会社との交渉は社長に一任④新会社の要望により代表者を派遣して、経営に参画する必要が生じた場合の人選は社長に一任する—ことを決定した。

横山が立山製紙相談役に

1918年4月26日、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株を所有して、大倉文二が率いる大倉洋紙店（現・新生紙パルプ商事）と

大隈重信

明治維新後、参議兼大蔵卿、外務大臣、首相などを歴任。早稲田大学の創業者で、初代総長



立山製紙から横山俊二郎あての相談役委嘱状

ともに筆頭株主となった。俊二郎は相談役を委嘱^{いしよく}された。立山製紙は杉浦鉄工所製の円網42インチ抄紙機を設置し、翌19（大正8）年2月に操業を開始した。

加賀製紙としては販売面や原料調達面で大きなライバルの出現となったものの、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最大限の支援^おを惜しまなかった。加賀製紙、立山製紙両社は板紙業界で独自の位置を占めることになったのである。

普通8%、特別62%を配当

1918（大正7）年5月期は、国内需要や輸出が好調に推移した。第6回営業報告書には、「歩一步堅実なる歩調をもって、ますます隆盛の域に進んだ」と記されている。収入は前年3月期の2.4倍に当たる22万7,559円91銭6厘、純利益は6.9倍の6万7,745円82銭8厘となった。当社設立以来初となる別途積立金を2万円、職員職工賞与金を5,980円計上した。配当金は3万5,000円だった。配当率は普通配当が8%、特別配当が62%と合計70%に達した。

同年11月期は、国内需要がさらに旺盛となり、輸出向けを削り、内需へ振り向けるほどであった。原材料価格の高騰も進み、生産コストは創業時に比べて数倍に膨れ^{ふく}上がったものの、業績は順調であった。収入は前年同期の1.9倍の31万7,948円、純利益は4倍の10万2,262円56銭9厘となった。配当金は6万5,000円を計上し、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。

1918年3月4日に、松岡忠良監査役が退任した。同年6月28日の第6回定時株主総会で補欠選挙を行い、深町鍊太郎が当選、選任された。

深町は1871（明治4）年1月27日に鉄五郎の長男として生まれた。旧制第四高等中学校（後の旧制第四高等学校）を首席で卒業し、帝国大学法科大学（現・東京大学法学部）へ進んだ。



深町鍊太郎

96年に第3回高等文官試験に合格して通信省^{ていしんしょう}（後に郵政省、現・総務省）に入り通信局へ配属された。愛知、茨城、栃木、新潟県事務官を経て、1912年から16年にかけて第14代愛媛県知事を務めた。正五位・勲四等に叙^{じよ}せられた。退官後は金沢電気瓦斯専務取締役などを務めていた。

しかし、深町は就任後の9月25日に急逝^{きゆうせい}し、それ以降、監査役は1名欠員が続いた。翌1919（大正8）年12月21日の第9回定時株主総会で長崎が選任された。技師長は引き続き兼務した。長崎は加賀製紙として初、当時では唯一の常勤役員として、名実ともに経営に参画することになった。同時に、眞田が支配人に就任しており、両者の職責はより重くなった。

横山家の持ち株に変化

1918（大正7）年5月期に、株主構成が大きく変化した。横山隆俊と章の持ち株が各800株から500株に減った。隆俊は章の母、他萬子の実家である中泉既明と三郎に各100株、横山家旧臣で尾小屋鋤山鋤山長を務め、文豪徳田秋声の兄である正田順太郎と今村次七へ各50株、章は深町監査役へ100株、中泉家と親せきの水野義一や赤倉吉三郎、長崎技師長そして眞田事務長へ各50株を譲渡した。当期の株主数は22人に増えた。

中島徳太郎は1916（大正5）年7月31日に養嗣子^{ようしし}の與四郎、後の3代目徳太郎へ100株を譲渡している。また、與四郎は18年3月に松岡忠良から100株の譲渡を受け、合計200株の所有となった。

従業員の貯金を奨励

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、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と同率の利子を支払うこととし、いわば「財形貯蓄」を促すものであった。

財形貯蓄

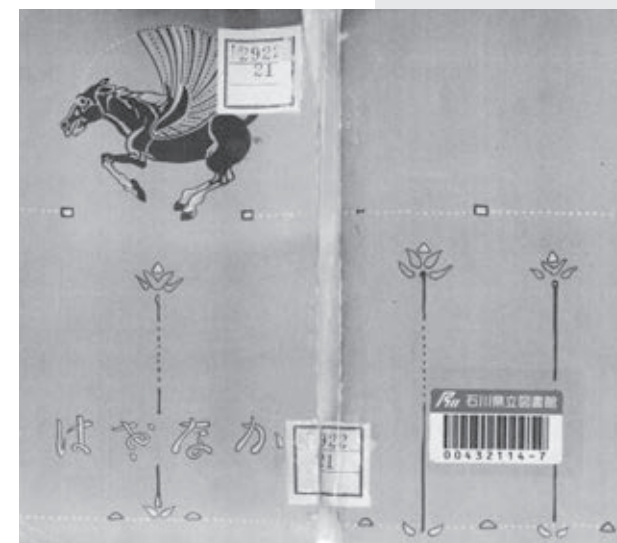
勤労者財産形成貯蓄制度の略。勤労者の資産づくりの援助が目的

1918（大正7）年10月6日の取締役会で、金沢商業会議所会頭の横山章の懇請を受けて、同会議所の新庁舎建設に200円を寄付することを決めた。同会議所の役員であった俊二郎と田守、中宮は500円、徳太郎も個人として500円の寄付を行った。12月23日の取締役会では、利益の還元を行うため、公共の事業に対する1万円の寄付を決定した。

第3章 相次ぐ荒波

1920（大正9）年に金沢商業会議所（現・金沢商工会議所）が発行した「かなざは」で、加賀製紙の現況の紹介があり、その成長と堅実な姿勢を高く評価している。

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。



当社の現況紹介が掲載された「かなざは」=石川県立図書館蔵

100年近くも前の文章のため、読みづらいが、現代風に直すと、以下のようなになる。

工場設備の整頓や管理はすみずみまで行き届いている。広大な石川平野の中心に位置し、原料のわらは毎日、100を超す車馬で運ばれ、年中、途切れることはない。貯蔵されたわらは工場の周りを囲って山のようにあり、壯観な眺めである。製造する板紙は、第1次世界大戦以来、金属製品の代用となっており、需用は増加の一途をたどっている。加賀製紙の基礎は強

固で、営業も日々に盛んである。

市況が大きく下落

その一方で、製紙業界は1919（大正8）年以降、第1次世界大戦の終結で国内需要と海外輸出は低調となった。さらに、章末の付表3に示したように、新会社の設立や既存会社の新增設が相次いだため、供給過多となり、乱売に踏み切る会社が後を絶たず、市況は大きく下落した。同年4月に開催された日本板紙連合会で、1カ月間の操業停止による生産調整を図ろうとしたが、岡山製紙の反対で成立しなかった。市価は年初に1トン当たり200円前後だったのが7月には95円にまで落ち込んだ。

この年3月11日、日本板紙連合会関西分会が開催され、4月から1カ月間、抄紙機械の運転を休止することを決めた。加賀製紙は3月18日の取締役会^{すべ}で加盟社全てが同意すれば運休することを決めた。しかし、前述のとおり実行されなかった。

1919年5月期は、「終始一貫製品の精選を努め幸いに市場の信用を博して常に販売市場に優秀の地歩を占め」（第8回営業報告書）、収入は前年同期比1.4倍の31万4,526円2銭となったものの、純利益は64%減の3万6,636円79銭7厘にとどまった。配当金は1万5,000円で、配当率は普通配当が10%、特別配当は20%に減配された。

市価が生産原価を下回る

1919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。しかし、需要の低迷と諸物価の高騰が続いていた。同年11月期の営業報告書によると、「遂に市価は生産原価を^{さんたん}潜る惨憺たるありさま」で「苦心経営のうち」にあり、生産コストの削減とともに「当社製品は顧客の信用変わることなきと各販売店の努力」が図られたが、業績の悪化が続き、収入は前年同期比35%減の20万6,847円27銭、純利益は77.5%減の2万2,965円44銭9厘となった。配当金

は2万円で、配当率は普通配当が10%、特別配当が30%だった。

旧金沢高等工業学校に寄付

この間、石川県知事からの要請を受けて、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1万円を寄付することが1919（大正8）年12月21日の第9回定時株主総会で決議された。

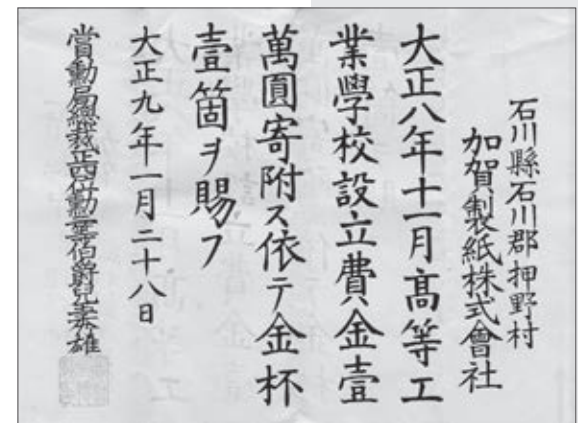
1920（大正9）年5月期は、収入が前年同期比4.1%減の30万1,480円23銭6厘、純利益は48.5%増の5万4,401円23銭6厘と減収増益となった。配当は3万円で、配当率は普通配当が10%、特別配当は増配されて50%だった。後期繰越金は1万650円37銭6厘を計上し、前期より7,200円23銭6厘を積み増した。

1920年3月に株式をはじめ商品価格が大きく下落し、景気の悪化局面に入った。板紙も需要が^{とぼ}乏しくなり、市価は大幅に落ち込み、各社とも大量の在庫を抱えることになった。

需給調整で1カ月休止

日本板紙同業会は、1920年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方針を固め、同年6月16日に各社が1カ月間休止することを決定した。これに先立って、加賀製紙は6月7日の取締役会で1カ月休止することを決め、同月20日から抄紙機の運転を止めた。この取締役会では、休止期間中に製品^{てんごう}貼合設備の拡充と諸機械の修繕を行うことを決めている。再開後の生産効率の向上を目指したのである。

1920年7月27日に、輸出向けの製品から運転を再開し、9月には国内向けの製造も始めた。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、純利益は73.6%減の6,067



金沢高等工業学校への寄付に対し金杯が贈られた

円34銭となり、辛うじて12.5%の配当を行った。この年の9月に第3回の払い込みが完了し、払込資本金は15万円となった。

需要低迷と市価下落続く

その後も需要の低迷と市価の下落が続き、業績は軟調に推移した。1921（大正10）年5月期は、収入が前年同期比38.8%減の18万4,495円43銭、純利益が54%減の2万4,988円12銭、配当金1万5,000円で20%配当だった。同年11月期は収入が前年同期比で8.8%減の13万6,488円15銭、純利益は72.7%増の1万480円69銭と減収増益となった。配当金総額は7,500円で10%配当だった。翌22（大正11）年5月期は収入が前年同期比2.8%増の18万9,606円66銭、純利益が14%減の2万1,481円32銭、配当金は1万5,000円で20%へ復配された。

創業以来のスタンスを堅持

経営環境は厳しい状況が続いていたが、1921年11月期の第13回営業報告書には次の通りの記述がある。要約すると、「冷静に市場の大勢を察して製品の信用維持に力を注ぎ、賢明なる需要家の鑑識を信じて、協定規格を破ってまで不条理な購買心を誘発するような苦策をあえてせず、忠実にその職分を守り安心して業務を遂行」などとし、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加賀製紙創業以来のスタンスを堅持した。

中島商店2代目、中島徳太郎が死去

1922年下半期以降、経営陣や株主構成が大きく変化する。加賀製紙の歴史で初となる一大転機を迎えた。

1922年8月18日に中島商店2代目、中島徳太郎取締役が死去した。56年の生涯であった。徳太郎は前年の21年に体調を崩して自宅や各地での転地療養を行った。22年に入ると健康を回復して自宅で各社の執務にあたり、新事業の計画立案などにも手を付けたが、急に体調が悪化し、薬石効なく死去した。

徳太郎は北陸地方随一の紙卸商中島商店のオーナーとして成長を果たし、加賀製紙の事業計画の策定や経営に旺盛かつ主体的にリーダーシップを発揮し、事業基盤の確立に大きく貢献した。



氏 郎 太 徳 島 中

北國新聞に掲載された2代目中島徳太郎の訃報

朝鮮、樺太でも活動

また、朝鮮半島の全羅北道金堤郡金堤面で農場経営を行った石川県農業（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。日本硬質陶器（現・ニッコー）や温泉電軌、米谷銀行（現・北國銀行）などの経営にも関与し、1911（明治44）年から17（大正6）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だった。金沢市議会議員などの公職も歴任している。

北國新聞は18日付夕刊1面に訃報を掲載し、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」と社会貢献をたたえた。

葬儀に市内外から800人参列

葬儀は20日に金沢市横安江町の真宗大谷派金沢別院（東別院）で挙行され、会葬者は市内外から約800人に達した。北國新聞は22日付朝刊にその模様を詳細に報じた。

また、北國新聞は前日の19日付朝刊に「成功者たりし 中島徳太郎氏の事共 実業界の大損失」と題する追悼記事を掲載した。地域における存在の大きさを示すものである。その全文を以下に



北國新聞掲載の2代目中島徳太郎の追悼記事

驥足

足の速い馬の意味で、すぐれた才能や才能のすぐれた人を指す

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△^{とし}齡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其家督を相続した△^{かね}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^{きそく}を伸さんとし其第一^{ちやくしゆ}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△^{こと}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^{きそく}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地方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選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△^{からふと}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^{じんすい}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^{ふいん}訃音を伝へたのは斯界^{しがい}の為に一大損害であつた（一記者）。

座像を制作へ

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7回定時株主総会で、徳太郎の創業以来の功績を記念するために座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が、1924（大正13）年11月に、横山隆俊ら336人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。第2次世界大戦中、金属回収で供出された。金沢市十間町の邸宅内に現存する像は1951（昭和26）年に再建されたものである。



2代目中島徳太郎座像＝金沢市十間町の中島家

與四郎が3代目「徳太郎」襲名

徳太郎の死後に家督^{かどく}を相続して、1922（大正11）年9月18日に3代目「徳太郎」を襲名したのが與四郎である。與四郎は1881（明治14）年1月2日に金沢市小立野上野町の長生嘉右衛門の次男として生まれた。嘉右衛門の長女が2代目徳太郎の妻のしげである。與四郎は長町高等小学校を卒業した。永井柳太郎や畠山一清が同級生である。

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^{そうめい}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^{けんさん}と研鑽を怠らず、その才能ないし商才を大いに発揮して、家業の発展に貢献した。

これとともに、金沢商業会議所が実施した北海道の商況調査に参画し、1920（大正9）年には物価調査を委嘱されている。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。



3代目中島徳太郎

永井柳太郎

大正から昭和にかけて活躍した金沢出身の政党政治家。拓務大臣や通信大臣、鉄道大臣などを歴任した。次男の道雄は東京工業大学教授や三木内閣で文部大臣を務めた

畠山一清

初代住原製作所社長。「うずまきポンプ」を製品化し、ポンプと冷暖房器具の生産日本一の会社を一代で作り上げた。中世、能登を治めた畠山家の末えい

1907（明治40）年4月26日に金沢市広岡町の広村長太郎の3女である美津子（1892年7月生まれ）と結婚し、1923（大正12）年8月23日には広村次郎吉の4男の雄吉を養嗣子として迎えている。雄吉は後に4代目「徳太郎」を襲名し、加賀製紙第3代社長に就く。

加賀製紙と與四郎とのかかわりは、1916（大正5）年7月31日に2代目徳太郎から100株を譲渡されたことから始まる。18（大正7）年3月4日には松岡忠良から100株の譲渡を受けた。22（大正11）年12月28日の第15回定時株主総会で取締役を選任されている。

横山家が経営から退く

時を同じくして、当社の設立と経営に、まさに物心ともに尽くしてきた横山家が退くことになった。



労働争議が相次いだ尾小屋鉱山＝1962（昭和37）年ころ撮影

尾小屋鉱山

銅や鉛、亜鉛を産出した。江戸時代から採掘されていたが、横山家が経営に乗り出して以降、飛躍的に発展した

尾小屋鉱山をはじめとする県内外の鉱山経営を中心に、金沢の産業界、金融界、さらに政界に大きな影響力を有してきた横山家だったが、1920（大正9）年3月以降の景気の下落に加え、同年4月と11月に起きた尾小屋鉱山の大規模な労働争議で事業基盤が大きく揺らいだ。日本銀行金沢支店の調査では、翌21（大正10）年7月31日時点で横山家の負債総額は693

万4,536円13銭で、資本不足は175万2,613円54銭に達していた。

横山家と密接な関係を持ち、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。預金の引き出しが加速し、石川県内の主産品である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受けるほどであった。

その後も業績の悪化が続き、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で、その立て直しを鴻池銀行（後の三和銀行、現在の東京三菱UFJ銀行に連なる）に委ねた。1922（大正11）年1月27日に頭取の隆俊と専務取締役の中司が退任し、鴻池銀行の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となり、社長の鴻池善右衛門も取締役に就いた。

加州銀行が筆頭株主に

加州銀行が事業の再構築を進めるに当たり、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帰結だった。もとより加賀製紙の株式も例外ではなく、1923（大正12）年3月に隆俊の500株と章の500株、そして関係する大森孝次郎の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3代目中島徳太郎へ400株、田守太兵衛取締役へ200株を譲渡した。同年5月末時点では、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。

1923年6月10日に中司文次郎監査役が辞任した。その後、中司は東京へ移住し、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。



明治時代後期の日銀金沢支店。現在と同じ金沢市香林坊2丁目にあった

前田雄之助が監査役就任

1923（大正12）6月24日の第16回定時株主総会で、監査役に加州銀行専務取締役の前田雄之助が選任された。前田は1870（明治3）年3月14日に武英と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（現・早稲田大学）英語政治科を卒業。日本銀行へ入行し、1911年から15年にかけて唐津銀行支配人、その後、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転じ、常務取締役の加藤晴比古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。

第16回定時株主総会では、先代の2代目中島徳太郎へ功労金、中司へ慰労金として各4,000円を贈呈することを決めている。

横山社長辞任、後任に3代目中島徳太郎

1924（大正13）年に入ると、4月13日に横山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。26日の取締役会で後任の社長として3代目中島徳太郎が互選された。翌5月13日に開催された臨時株主総会で、徳太郎は次のように発言している。

（前略）

ご承知の通り、父の没後、まだ日がたたず一身一家のことに没頭して余事を顧みる、いとまがなく、ことに浅学非才であることは誠に慙愧の至りながら、諸君の御懇篤なる推薦と会社当面の都合を考えればこれまた辞すること能わざるものあり、ここに一般株主諸君と各重役および従業員諸君らの同情ある御援護に信頼して僭越ながら、その任に就くこととなりたり、何とぞ将来一層の御援助を願いたし

この臨時総会では、横山俊二郎に対して創設以来の功労金として4万円、在職中の慰労金として3万6,000円の合計7万6,000円を贈呈するとともに、新任の取締役として長崎監査役、後任の監査役には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当社株式550株は、1924（大正13）年11月26日に3代目中島徳太郎へ200株、田守取締役へ350株譲渡された。同日、俊二郎の弟である横山芳松監査役からも徳太郎へ200株譲渡されている。

これに先立ち、5月30日には加州銀行の所有株式が徳太郎へ250株、田守取締役へ100株、中宮取締役へ140株、前田監査役へ50株、守岡監査役へ150株、西田儀一郎へ110株、中宮が率いる森八合名会社へ50株、市村孫太郎へ100株譲渡された。

西田儀一郎は1924年5月9日に死去した儀三郎の長男で、翌6月22日の第18回定時株主総会で取締役に選任されている。1895（明治28）年7月生まれで、西田商事や西金沢合同運送、報国土地の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、金沢合同運送の監査役、石川県コークス商業組合や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当たり、「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。金沢酒造の経営に当たっては配当が行えるまで自らの報酬を一切辞退し、金沢市信用組合専務理事は金沢市長の相良歩から強く要請されて引き受けるなど、責任感と公共心が強い企業家であった。1921（大正10）年に金沢商業会議所常議員となり、28（昭和3）年7月から翌年10月まで第8代会頭を務めた。

「従業員持ち株制」へ

注目すべきは、1924年6月10日に徳太郎から長崎取締役へ100株、技手の旭出市へ30株、阿武重三へ20株、伊東尹男と



西田儀一郎



市村孫太郎

藤井沢二へ各 10 株、田守取締役から眞田支配人と白尾甚吉書記へ各 20 株が譲渡されたことである。いわば「従業員持ち株制」であり、長崎や眞田も含めて実務担当者に対しての利益還元と経営感覚の醸成を促したものであった。

筆頭株主は 3 代目徳太郎

1924（大正 13）年 11 月 30 日時点での株式数は 4,000 株、株主は 16 人で、3 代目中島徳太郎が 1,290 株（32.3%）の筆頭株主だった。次いで、田守取締役が 990 株（24.8%）、中宮取締役が 350 株（8.8%）、西田取締役が 330 株（8.3%）、守岡監査役が 250 株（6.3%）、長崎取締役技師長が 200 株（5%）で、100 株が横山芳松監査役や前田監査役、森八合名会社、市村孫太郎となっていた。このほか、眞田支配人が 70 株、白尾書記が 50 株、旭技手が 30 株、阿武技手が 20 株、伊東技手と藤井技手が各 10 株で、役員や幹部従業員および関係者で保有されていた。

徳太郎が社長および筆頭株主として最高責任者となり、それまでと同様に他の役員が徳太郎を支えるとともに、長崎取締役技師長と眞田支配人が実務を統括するという体制が確立されたのである。

1924 年 6 月 5 日の取締役会で、商法 176 条の規定に基づき、紙卸商としての 3 代目中島徳太郎と加賀製紙との取引関係の承認が行われた。議事録によると、両者の関係が確認できる。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 日までに当社が引き渡した製品に対し、その月末までに徳太郎の振り出す 2 カ月期限の手形で代金を収受するという手順であった。

「大同洋紙店」の創設と取引拡充

販売面では、この時期に大きな変化が起こった。加賀製紙創業以来、販路拡大に尽力した中井商店の取締役大阪支店長の谷野彌吉と京都支店長の乾茂そして澤本弥平が、当主の中井三郎兵衛と方向性をめぐって齟齬を来^{そご}たし、独立して新会社を立ち上げるようになった。

1924 年 11 月 27 日に資本金 200 万円で大同洋紙店を設立し、谷野が社長、乾が専務取締役、澤本が取締役経理部長に就任した。同社は本店を大阪、支店を京都と名古屋、東京に置き、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や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である。

社長の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行うこととし、販売区域や数量および価格は徳太郎に一任し、約定書は取り交わさず「紳士的^{こうやく}口約^{とど}」に止めることを決めた。社内に残る資料には、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ている。その条件は中井商店とほぼ同様であったと考えられる。

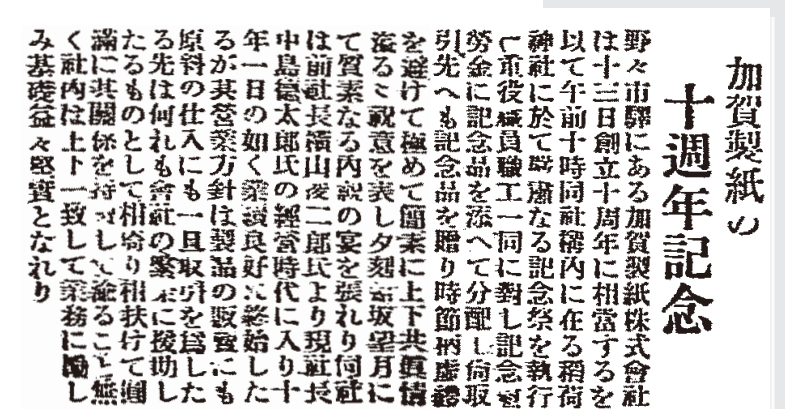
創立 10 周年を迎える

1925（大正 14）年は創立 10 周年に当たり、記念行事が準備された。同年 8 月 14 日の取締役会で、創立 10 周年記念式祭を

9 月 13 日に総予算 1 万 2,000 円で行い、例年 9 月 28 日に執行されている稲荷神社の秋季例祭も 9 月 13 日に併催することを決めた。9 月 11 日に開催された臨時株主総会では、役員および従業員に慰労金を支給することを決定した。最終的に、慰労金総額が 9,550 円、式祭費が 1,488 円 60 銭の合計 1 万 1,038 円 60 銭となり、別途積立金を 5,000 円取り崩して対応している。

式祭では、記念品として、従業員や地域の関係者へ「△（ヤマイチ）」の社章入りの銀杯、役員や株主、

式祭では、記念品として、従業員や地域の関係者へ「△（ヤマイチ）」の社章入りの銀杯、役員や株主、



北國新聞に掲載された当社 10 周年記念式祭の記事



「△（ヤマイチ）」印の社章

(旧) 商法 176 条
会社と取締役との自己取引に関する規制

取引先へは社章入りの煙草盆^{たばこ}が配られた。祝宴は金沢市蛤坂の望月で内祝いとして行われた。

北國新聞は式祭の模様を伝えたうえで、「前社長横山俊二郎氏より現社長中島徳太郎氏の経営時代に入り、10年1日の如く業績良好に終始したるが、その営業方針は製品の販売にも原料の仕入れ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^{たす}け円満にその関係を持続^{かわ}して渝ることなく、社内は上下一致して業務に励み、基礎ますます堅実となれり」と経営姿勢に言及している。

徳太郎の社長就任以降も、生産の効率化と品質の向上および販路の拡大といった「一定不変の方針を渝ことなく平静自重最大の努力」（第18期営業報告書、1924年5月期）を尽くしたにもかかわらず、需要と市況の低迷、生産コストの増大および競争の激化で「隠忍^{いんにん}自重^{じちよう}大勢に善処せざるべからず」（第20期営業報告書、1925年5月期）の状態が続いた。創立10周年記念式祭が行われた1925（大正14）年11月期は純利益が364円20銭にとどまり「創立以来^{みぞう}未曾有の不成績」（第21期営業報告書）で、1916（大正5）年の操業開始以来初の無配に陥った。

事業立て直しに腐心

1925年7月11日の取締役会では、今後の販売および製造方針を次のように決めた。厳しさを増す経営環境の中で、事業の立て直しに腐心^{ふしん}していたことが見て取れる。

今春以来、市場の景況次第に不振となり、ことに5月ごろより、さらに一層沈衰^{ちんすい}し、今やほとんど売れ行き不能の状態となり、競争濫売^{らんばい}の弊、実に底止めするところなし、よってこの際、1トン70円を最低とし、市場の成り行きに従い、極力売り抜くこと、ただし至急を要する臨機^{へい}の処置は当局者に一任すること。

当社は抄造上の換算を确实かつ安全ならしめんがため、連合

会所定の規格を尊重して他社の競争を眼中に置かず、これを厳守したるも、もはや四囲の事情は当会社の立場をもっとも自由ならしめたるにより時宜^{じぎ}に応じ製品の抄造方針を立てること。

こうした中で、1925年夏、業界の有力者である富士製紙社長の大川平三郎や伏木板紙社長の浅野総一郎が中心となって共同販売が提起された。関係企業が議論を重ねたが、むしろ新会社の創設が誘発されるリスクが高まるとして共販は見送られた。

日本板紙同業会が発足

その後、北越製紙支配人の田村文吉が示した義務ないし希望休業で生産制限を行い、需給の調節を図るとともに輸出を奨励し、次いで価格の統制を検討するという案が支持を広げた。1925年10月に大阪で3日間討議した結果、ようやく妥結し、同月6日に業界団体として日本板紙同業会が発足するに至った。

田村は後に北越製紙の社長、会長を務める一方、新潟県長岡市長や参議院議員、郵政兼電気通信大臣などを歴任した人物である。

日本板紙同業会には、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社が加盟した。岡山製紙は翌年4月に加わった。

抄紙機を相次ぎ休止

早速、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、板紙の市価は1トン当たり70円前後から100円まで回復した。

当社は義務休業の日程、日数そして美作製紙への代行運転依頼や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。原則的には同業会の協約を遵守し、1926（大正15）年5月期は33日、11月期は41.5日、27年5月期は

14日、それぞれ休止した。各期の業績は、26（大正15）年5月期が収入16万8,513円16銭、純利益1万4,967円41銭、配当率16%で、復配を実現した。同年11月期が収入15万7,615円24銭、純利益1万4,662円29銭、配当率16%だった。27（昭和2）年5月期が収入16万9,061円91銭、純利益1万4,923円65銭、配当率16%となり、安定的に推移した。

業界の調整が機能せず

しかし、1927年11月期には、6月に10日間の休止と5日間の美作製紙への代行運転依頼を行ったものの、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。同期の第25期営業報告書では、その理由として、引き合いが拡大したこととともに、加盟各社の歩調が統一を欠いた点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指摘している。さらに、今後は業界の協調を重視しつつも、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。

当社は初め同業会の共存共栄の趣旨を尊重して、加盟したる当時より板紙規格統一の希望をなし、過去2年有半、たえずその必要を力説せるも、いまだ実現の機運に至らず、あまつさえ近隣同業者の復興によりて当地方、原料に不足を告げ、生産費の節減のごとくならざるして、すこぶる不利益の立場に陥り余儀なき犠牲を忍ばざるべからず状態にありて、他日、適当なる考慮を払うべき機会の到達あることを信ずるものなり

増産目指し大規模修繕

1927年11月13日の取締役会で、設備の大規模修繕に踏み切ることを決定した。創業以来11年間で3万5,000トンを生産し、この間、修繕に7万6,819円を投じてきたものの、さらなる修繕を行わ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、本格的な修繕で増産を実現し、競争力を高める

ことも企図したのである。これにより月当たり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、翌28（昭和3）年以降、長崎取締役技師長の計画と指揮の下で工事が進められた。天野猛治を臨時嘱託として雇用し、辻鉄次郎商店が全面的に協力した。同年5月末に竣工して6月中に運用を開始し、9月には計画通りの増産を果たした。

設備の修繕が功を奏し、能率の向上とコストの削減により業績は好転した。1928年11月期は、収入が前年同期比23.3%増の21万5,411円21銭、純利益が99.2%増の1万9,560円6銭、配当率は前年同期を倍近く増やし20%となった。29年5月期は、収入が前年同期比46.1%増の25万7,863円56銭、純利益が10.1倍の2万4,756円94銭、配当率は前年同期の6%を大きく上回る20%となった。

1929（昭和4）年4月10日の取締役会では、修繕工事を企画、統括した長崎取締役技師長の尽力に報いるため、3,000円の功労金を支給することを決めた。

昭和4年8月15日、稲わらから出火

この時期、加賀製紙にとって最大の災禍は、1929年8月の火災である。同月15日午後7時ごろ、原料の稲わらの束から出火し、折からの強風にあおられて工場に燃え



1929（昭和4）年8月15日に起きた火災を伝える北国新聞記事

広がった。近隣の押野や八日市新保、御経塚の消防組の出動や松任、野々市のポンプ車が投入された。さらに焼け残った蒸気機関やポンプを応急修理して消火に努めたものの、数日間燃え続け、事務所と修繕工場を残して工場や稲わら、製品が全焼した。焼失した建物は12棟、稲わらは120万貫、現在の単位に換算すると、4,500トンに上った。焼失面積は6,000坪に達した。出火当日、眞田支配人は大阪や名古屋の出張の帰途で、北陸線の列車に乗車中だった。「遠く松任駅付近から火の手を目撃できた」と後に述懐している。出火原因は稲わらの自然発火であった。

徳太郎社長は、消火作業中に、従業員的心情と将来に思いをめぐらせ、動揺を抑えるべく、一切の減給を行わず、従来通りに賃金を支給することを宣言した。鎮火直後の8月22日に取締役会を開催し、工場の復旧、復興に関するすべてを社長に一任することを決議した。

早期操業再開へ配置変更せず

具体的な計画は早期操業再開を第一義として、工場配置を変更せず、焼け残った機械を修繕するとともに建物は元通りとすること、可能な限り工場周辺の土地を購入して稲わら置き場などを拡張すること、火災予防のため稲わら置き場へ人員と機材を配置すること、さらに従業員の雇用を継続し、新たな払い込みや借入れを行わず自己資金で賄うこととした。

計画策定後、復旧、復興工事が直ちに着手され、施工は大阪の杉浦鉄工所と辻鉄次郎商店が中心となった。また、9月には工場周辺の土地2,248.8坪を購入した。

9月28日の稲荷神社の秋季例祭は、予算150円で例年通り執行されている。

損失は22万円余

この間、損失金額が積算され、建物が3万6,380円、機械が7万3,700円、工具が1,058円20銭、工場設備が3,254円、

原料が10万4,995円76銭、製品が8,546円38銭、貯蔵用品が677円73銭の総計22万8,612円7銭となった。焼け跡整理費として1万850円51銭が計上されている。

これに対し、千代田火災保険と福寿火災保険から保険金17万3,900円が支払われている。ただ、稲わらや貼合室の機械、修繕室のボイラー、タンク付属のポンプ、煙突、鉄骨建物などは保険対象外だった。復旧、復興経費として、建物建築に3万7,671円80銭、機械に1万5,737円20銭など合計7万280円88銭が計上された。

復興工事で12月に運転開始

復旧、そして復興工事は順調に進み、12月3日に抄紙機の試運転が行われ、引き続き、本格運転を開始した。

1929年11月期は、当期損失金として4万7,166円6厘が計上され、無配とはしたものの、前期繰越金2,923円60銭6厘、別途積立金からの繰り入れ3万5,000円、配当準備積立金からの繰り入れ9,243円6銭をもって相殺した。

11月期の第29期営業報告書には、「工場の全焼と多量の原料焼失など、損害意外と大なりしといえども、多年、社礎の堅実に意を用い、資産の償却適度に行われたりしと、社会の信用と同情により、その騒ぎの大なりし割合に損害軽微にして、いささかの不安もなく復興を計画し（中略）工事を竣工しうるのは実に不幸中の幸いとするところなり」と状況が報告されている。

12月3日の取締役会では、復旧、復興工事に尽力した辻鉄次郎商店の齋田平太郎に対して銀杯一組と銀瓶子一對を贈呈することを決めた。また、完工の内祝いを兼ねて、翌1930（昭和5）年1月9日に恒例の新年宴会を開催し、21人が参加した。

配当準備積立金

配当を一定の率で安定して実行できるように、利益の一部を内部留保として積み立てておくこと

付表3 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(円網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	1914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
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「紙及紙料ニ関スル調査」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、東京興信所発行『銀行会社要録』各版などより作成。

注：「紙及紙料ニ関スル調査」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（チップポールを抄造、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。

第4章 苦難乗り越え

1929（昭和4）年8月15日の工場火災は、加賀製紙の存続を危くするものであったが、社長の3代目中島徳太郎の強力かつ的確なリーダーシップと、従業員一同の不断の努力によって、乗り越えることができた。翌30年5月期の第30期営業報告書は、次のように言及している。

前期の火災後の整理をなし、まさに復興工事の竣成を見んとして当期を迎えたり。高くもうもうと立ち上る煙の中にあつて、日夜、工場の改築の工程を進め、60日間にて落成せしめ、諸機械の設備もまた100日間にして竣工したり。火災当日よりわずか110日すなわち12月3日午前零時、試運転をなし、午前3時より製品を抄造して営業を開始せり。その災厄の大にして復興の速かりしは、わが国産業界の異数（異例）として世の人の賞賛を博したり。

日本板紙同業会大会を主催

1930（昭和5）年4月12、13日に、日本板紙同業会の春季大会を北国製紙とともに主催し、業界の結束を図るとともに、火災後の新設備を参加者へ十分にアピールすることができた。

30年5月期は、市況の下落と18日間の義務休業にもかかわらず、営業報告書には「製品の声価は少しも旧来かわることなくして会社の信用また一段と重きを加え、中井商店と大同洋紙店等当社に対し多年の信用を持続して製品の販売に活躍した」とある。業績は回復し、純利益は前年同期比11.6%増の2万7,629円

27 銭、配当金 1 万 5,000 円、配当率 20%と復配を果たしたうえ、繰越金 6,886 円 21 銭を計上できた。

しかし、不況の長期化と需要の低迷および同業会の規約に基づく義務休業や他社への有償義務休業の依頼のため業績は悪化し、30 年 11 月期の純利益は 7,897 円に下がり、配当率は 16%となった。31 年 5 月期の純利益は 7,605 円、配当率 8%だった。

共同販売会社の創設計画と挫折

こうした中で、関係各社の生産調整、操業短縮により供給は抑えることができたものの、市況は回復せず、日本板紙同業会は共同販売会社の創設を計画した。各社が検討を重ねた結果、1931(昭和 6) 年 4 月 16 日、板紙販売統制会を組織して価格を統一的にコントロールすることを決め、5 月 11 日から実行に移した。しかし、自主統制であったため各社の足並みはそろわず、同年 11 月 15 日限りで休止された。

「事ここにいたりてはほとんど施すに術なしといえども、市場の空気はますます険悪となり、このままにして放任せんや、ついに收拾すべからず結果を招来するの恐れなしとせず」(第 33 期営業報告書、1931 年 11 月期)と、業界および加賀製紙を取り巻く環境は極めて厳しかった。

義務休業や有償義務休業依頼の拡大、さらには在庫製品の半数の共同管理が開始されたことで、業績は一層、落ち込んだ。1931 年 11 月期は純損失が 2,434 円 84 銭に上り、無配を余儀なくされた。

業界としての協調がままならない中、加賀製紙は重い決断を下した。1932(昭和 7) 年 5 月期の第 34 期営業報告書は「当社独自の立場にありては、規模比較的小にして製品の売れ行き順調なるがゆえに、常に同業者の主張と一致せざる点あり。不断その意見を開陳するも満足なる協調をえるあたわず。今にいたるまで極めて不合理なる損失を余儀なくするに至る」と言及している。加賀製紙は規約を遵守したにもかかわらず、小規模企業であるが

ゆえ、さまざまな不利益を被り続けていた。

自衛のため、脱退を表明

このままでは企業間の協調体制が機能しないと判断し、加賀製紙の「自衛」のため、1932 年 1 月 12 日、日本板紙同業会の脱退を表明した。眞田支配人は、監督官庁である商工省(現・経済産業省)へ赴き、担当事務官の岸信介(後に首相などを歴任)に、これまでの経緯や業界の中核メンバーである大企業の問題点などを報告し、脱退への理解を求めた。商工省臨時産業合理局は同業会と調整するよう要請した。

眞田は『一生一業』の中で、当時を振り返り、「義務休業の軽減緩和が我が社の理想」であり、「高率なる操業短縮はかえって生産設備の増加の趨勢を促す」もので、「高率操短論はあたかも熱病患者に水を嚙ませて、食欲を減ぜしめ、病気が治っても衰弱に倒れるが如き矛盾に陥るに似たるものがある」と強調している。

加賀製紙は、こうした思いに沿って、同業会や代理店とたび重なる交渉を行った。その結果、5 月以降は企業規模によって休業日数に差をつけることにし、4 月 13 日の同業会臨時会で正式決定され、当社は脱退を撤回した。眞田は後に「一寸喜劇じみたところがあつた」と振り返っているが、会社の存亡をかけた交渉力と胆力は評価に値する。

1932 年 5 月期は、操業 183 日間のうち義務休業が 103 日と 17 時間、有償義務休業依頼が 6 日間に達し、「いかなる努力をもってしても必然的に欠損をまぬかれない苦境に当面して大勢いかんすべからざる」状況だった。純損失が 4,828 円 58 銭となり、無配を継続した。

82 日に及ぶ義務休業

1932 年 11 月期は、義務休業が 82 日と 7 時間 48 分に及んだ。ただ、同業会との協議で、45%の休転に対し 1 トン当たり 20 円の補償金を支払えば、休転をまぬかれることができるようにな

義務休業

日本板紙同業会規約第 7 条に規定された生産制限方式で、操業短縮率は 30-57%にもなった。会員各社間で抄紙機を封印するなど厳密に実施された

り、当社が主張していた30%にまで圧縮できた。この結果、増収となり、休業免除補償金を1,811円25銭支払ったものの、4,325円33銭の純利益を計上でき、5%の復配を果たした。

1933（昭和8）年以降も義務休業は続いたものの、35年11月期まで各期8,694円の休業免除補償金を支出して、操業水準を高めていった。景気も徐々に回復して市況は堅調に転じた。

業績の向上によって、1933年5月期の純利益は1万8,460円16銭、同年11月期は1万7,608円23銭、34（昭和9）年5月期は2万8,178円80銭、同年11月期には2万3,557円77銭を確保し、配当率は33年5月期から増配されて20%となった。

1935（昭和10）年は、創立20周年に当たる年であった。同年5月期の配当率は、20%に記念配当5%を加えて25%とした。同年8月21日の取締役会で、記念事業として、中島徳太郎社長が取締役を務めていた加能合同銀行（現・北國銀行）と1万円を限度に当座貸越契約を締結することや、金沢電気軌道（現・北陸鉄道石川線）の専用側線を工場内へ引くことを決定した。しかし、専用側線建設は法律や資金面に問題があり、結局は見送られた。

9月28日、創立20周年記念祝祭が稲荷神社の秋季例祭とともに開催された。予算5,000円のうち、経営状況を鑑みて、徳太郎社長個人が3,000円を支出した。

長崎取締役技師長が死去

1935年10月22日、長崎傳取締役技師長が死去した。60年の生涯であった。

長崎は、加賀製紙設立前から技師長として工場の建設や抄紙機の選定、据え付けを担い、操業開始以降は工場の運営や技術面を全面的に統

括した。また、監査役や取締役を歴任し、経営にも深く参画した。生産の効率化や品質の向上のために尽くし、創意工夫を重ねて無駄を省き、実用性を高めた。

眞田支配人の『一生一業』によると、長崎は「^い好紙を抄いてさへ出せば、何もそう面倒なものを抄かなくとも^{ことごと}悉く売れるのだから、得意先の感情を害するとも、一時的に忍んで貰へば未永く取引を続けることが出来る」と日々語っていた。「製品本位」というべき姿勢は徹底し、かつ揺るぐことなく、代理店をはじめ業界関係者からも一目置かれていた。

徳太郎社長が弔辞

10月24日に執り行われた葬儀では、中島徳太郎社長が弔辞を述べている。生前の長崎の功績をしのび、深い感謝の意を捧げている。その一部を以下に取り上げておく。

資性^{けんかい}狷介、不羈^{ふき}頭脳明敏、利害の較量^{きょうりょう}に密にして、虚栄を戒め実利を主とし工場経営の極致を体得し、機械の操作、工場の管理に高き^{きょうじ}矜持と日頃の^{うんちく}蓄積を傾けて遺憾あることなし、茲^{ここ}を以て、我が社は二十年の歳月、欧州戦後の好況時より、大正九年の恐慌時代を経て、昭和四年の火災全焼の厄^{しの}を凌ぎ、昭和元年より財界の統制経済時代に善処して今日に至れる吾社の繁栄に貢献せる君の功績に対し、茲に会社を代表して満腔^{まんこう}の敬意を表し、君の^{ほうかい}抱懐せる^{きぼう}冀望を具現して前途有終の幸運を招き、君の霊に応へんことを期す。

徳太郎社長はこの時、長崎が日頃から酒を好み、飲むほどに酔うほどに談論風発となったものの、乱れたり職務に支障を来たすことは一切なかったと述べている。長崎が飲酒を通じてコミュニケーションを深めていた姿とともに、長崎の人となり垣間見ることが出来る。

長崎の死去後は技師長を新たに選任せず、技師心得の旭出市を



北國新聞掲載の長崎傳氏の訃報記事

主任技術者として工場管理人に任じ、事実上の後継者として技術面を統括させた。

旭は1886（明治19）年12月25日に生まれ、井東製紙所や岡山製紙広島分工場、博多製紙で実務経験を積んだ。一貫して長崎の部下であり、長崎に伴って加賀製紙に技手として入社した。

義務休業が続く

1936（昭和11）年以降、需要は着実に上向いたものの、同業会の協約に従わない「アウトサイダー」企業が続出した。加盟会社の増設も進み、協定価格の堅持が難しく、義務休業が続いた。

1936年5月期は純利益が1万1,476円36銭、配当率が12%、11月期は純利益が1万5,386円94銭（前年同期比15.7%増）、配当率が16%、37（昭和12）年5月期は純利益が1万8,662円79銭（62.6%増）、配当率は20%と向上が見られたものの、11月期は純利益が1万663円77銭（30.7%減）、配当率が10%、38年5月期は純利益が5,940円2銭、配当率が8%と大きく下落していった。

「横山家とのつながり」なくなる

この間、1932（昭和7）年2月に監査役の横山芳松が退任した。持ち株100株は、同年5月に社長の中島徳太郎と田守取締役が50株ずつ譲渡された。これをもって、加賀製紙と横山家は人的にも資金的にもつながりが消滅した。

1936年7月28日、加賀製紙設立以来取締役を務めていた田守太兵衛が死去した。田守は富山県出身で、金沢へ進出して呉服商を営み、福光街道などにつながり、交通の要衝だった賢坂辻に出店し、後に武蔵ヶ辻へ移転した。洋館を構えるなど進取の気性に富んでいた。長男の昌三郎（1909年4月生まれ）が家督を相続して太兵衛を襲名した。36年9月28日の臨時株主総会で取締役に選任された。

12月15日に監査役の前田雄之助が死去した。前田は鴻池銀

行の監査役を務め、同行と三十四銀行および山口銀行との経営統合に関与し、1933（昭和8）年12月9日に三和銀行となるからは監査役に就いた。金沢倉庫運輸社長や尾小屋水力電気、山上水力電気の取締役、鴻池信託や鴻池ビルジングの監査役などを歴任している。当社の株は長男武が相続した。

1937（昭和12）年2月6日の臨時株主総会で、市村孫太郎が監査役に就任した。1895（明治28）年1月に畠長松の次男として生まれ、庄吉と名付けられ、後に市村家に婿入りした。1929（昭和4）年に義父孫太郎の死後、家督を相続し襲名した。妻のひろは広村長太郎の4女で、3代目中島徳太郎社長の妻、美津子とは姉妹に当たる。



2代目市村孫太郎

稲わらパルプづくりへの挑戦

業界の調整能力が不足していたため、既存会社の生産拡大と新会社の設立で、供給が過多となった。業界団体に加わらないアウトサイダーの続出で市価は下落し、さらに原材料価格の高騰が追い打ちをかけ、加賀製紙の収益は大きく圧迫された。こうした状況を打破すべく、徳太郎は新分野への進出を企図した。稲わらパルプの製造および洋紙の抄造への挑戦である。

徳太郎は幼少期から知り合いの金沢市二俣の和紙職人に教えを乞うとともに、中井商店専務取締役の島田林太郎や王子製紙伏木工場長の片山篤から情報収集し、その有用性を認識した。

1937年9月6日から16日にかけて、義務休業の合間を縫って、稲わらパルプの抄造試験を行った。原価は高くついたものの、一応成功した。徳太郎の命により、真田支配人と旭主任技術者が実用化に向けての研究に着手した。二人はわらの蒸解方法や配合比率に苦労したものの、東京の専門家とも意見交換を重ねて、一定の成果を得た。

これを受けて、徳太郎は真田に具体的な事業計画の策定を指示した。真田は慎重に検討した結果、義務休業時に有効活用できるものの、払込資本金15万円の会社が新たに20万円に及ぶ投資

福光街道

金沢市と富山県南砺市を結ぶ道



2代目田守太兵衛

を行って収益を得るのは難しい、と率直に報告した。しかし、徳太郎は並々ならぬ決意を示した。以下は、眞田の『一生一業』に記された徳太郎の計画の早期実行に向けた準備命令である。

設備の安い高いよりも時を考へねばなるまい、早く仕事をするのが目的である、茶碗一個に何十万円を投ずる趣味を持つ重役の居る会社が、仕事の為に出す金を惜しむ株主は此会社に限り無い筈である、若し躊躇する株主が有つたら増資全部でも一人で引き受ける。

パルプマシンを購入

1938（昭和13）年3月21日の取締役会で、1日当たり12トン製造可能なパルプマシンを予算15万5,500円で伊藤製作所へ発注し、これに伴う建設工事を4万7,700円で施工することを決定した。4月7日の取締役会では、化学技術顧問として佐野堯年を招聘することを決め、試験室を新設して技術開発に当たらせた。

加賀製紙の歴史にとって「画期的な会議」（『一生一業』）が5月4日、金沢市湯涌温泉の白雲楼で開催された。役員および従業員が集まり、それぞれ会合を持ち、徳太郎社長が新たな事業計画について詳細に説明した。従業員からは実現の可能性や採算性などに疑問の声が多数上がった。これに対して、徳太郎社長は「もし新たに投じた20万円の資本が無謀であったとしても、会社の資産は新たな設備投資を加え40万円の価値がある。決して不安はない」と自らの決意に理解を求めた。最終的には従業員側も了承した。

徳太郎社長の先見性を持ち、怯むことのない決断に、眞田は「理屈ではいけない。見込みと度胸が必要だ」と述懐している。社長と従業員が腹蔵なく意見を戦わせたうえで合意形成を図ったことも、当時の加賀製紙の経営姿勢や企業としてのあり方を示すものである。

パルプマシン

稲わらから紙の原料となる繊維などを取り出す機械



佐野堯年

7月5日と15日の取締役会で、増設工事（予算1万4,700円）と薬品倉庫、紙の原料を入れるチェスト3個の建設を辻鉄次郎商店に請け負わせることを決めた。8日には工場の増築と電動機増設の申請を石川県に提出し、14日に県知事の近藤駿介から許可を得た。

資本金を倍額増資

7月23日の取締役会では、資本金を20万円から40万円へ倍額増資し、発行株式数も旧株4,000株に新株4,000株の合計8,000株とすることを決めた。合わせて、関係する定款の条文の変更、具体的には第2条の目的を「板紙並糞パルプノ製造販売」とすることなどを決定し、8月10日の臨時株主総会で議決された。これをもって、わらパルプマシンの新設と関連する諸設備の増設が正式に意思決定された。

直ちに新株の株主募集と引き受け、新株の第1回払い込み（1株当たり12円50銭）を行い、2日後の8月12日の臨時株主総会で承認された。払い込み済み資本金額は15万円から25万円となった。

新株は、中島徳太郎が1,760株、守岡多吉（多一郎監査役の次男）が650株、市村監査役が400株、西田取締役が370株、松林理助が280株、中宮取締役が250株、佐野顧問が100株、眞田支配人が70株、白尾書記が50株、そして各20株を旭主任技術者と松村豊之書記、徳野徳治技手、残る10株を亀田與三次書記が所有することになった。

全8,000株のうち、徳太郎が3,200株（40%）を持ち、田守取締役が740株（9.3%）、西田が700株（8.8%）、守岡多吉が650株（8.1%）、中宮茂吉と市村が各500株（6.3%）、田守繁（先代太兵衛の長女）が300株（3.8%）、松林が280株（3.5%）、守岡監査役が250株（3.1%）、眞田が140株（1.8%）、そして各100株（1.3%）を森八合名会社や中宮たけ（茂吉の妻）、前田武、長崎稔（傳の実子）、佐野顧問、白尾書記が持ち、旭は70

株 (0.9%)、徳野と亀田、松村が各 20 株 (0.3%)、伊藤技手が 10 株 (0.1%) の構成となった。

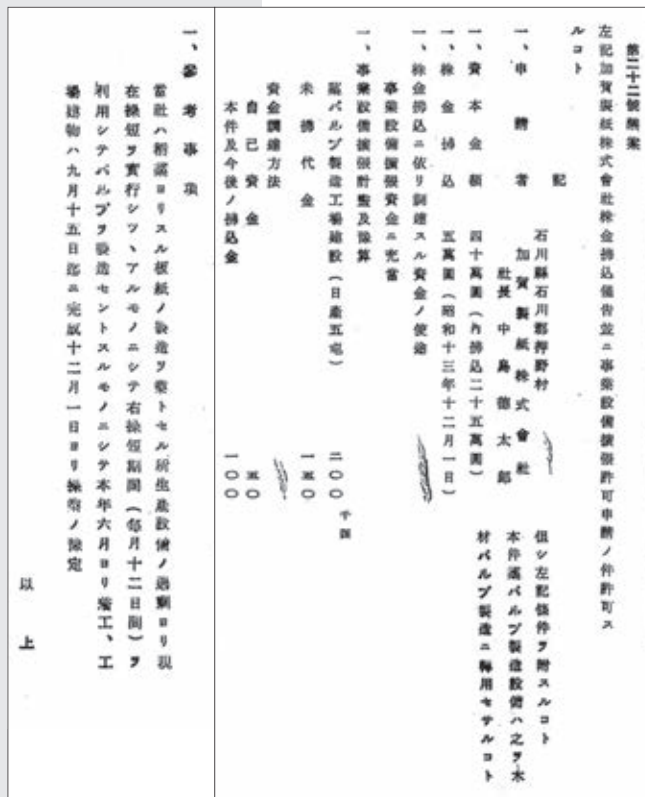
政府に設備投資の許可求める

8 月 20 日の取締役会で、具体的な事業計画を確定させた。1937 (昭和 12) 年、戦時下の金融統制策として、軍需・輸出産業へ優先的に資金を供給し、不要・不急産業への資金流出を抑制するため、臨時資金調整法が施行されていた。加賀製紙が新たな設備投資と払い込みを徴収するには、政府の審査と許可が必要だった。

事業目的として、供給が不足していたパルプを製造して戦時下国策への順応と国内工業の発展に貢献することを掲げた。建坪 225 坪の工場を新設し、国産の原料洗浄槽や原料配合槽、パルプマシンを備えて、義務休業時に運転を行うことで、1 日当たり 5 トンを生産するとした。

9 月から建設と据え付けを始め、11 月中旬に完成し、12 月 1 日から製造に着手する予定とした。投資総額は諸機械と工具に 16 万円、諸設備に 2 万 4,000 円、工場と倉庫の建設に 1 万 6,000 円の合計 20 万円で、これを自己資金 10 万円に加え、1938 (昭和 13) 年 12 月 1 日と 39 (昭和 14) 年 2 月 1 日に計 10 万円の払い込みを徴収して調達するとした。

1938 年 8 月 25 日に大蔵兼商工大臣の池田成彬あてに申請書を提出した。内閣臨時資金審査委員会の書面審査で可決され、9 月 9 日付で許可された。その許可書が国立公文



国立公文書館に所蔵されている設備投資の許可書

書館に所蔵されている。

第二十二号議案

左記加賀製紙株式会社株金払込催告並ニ事業設備拡張許可申請ノ件許可スルコト

記

一、申請者 石川県石川郡押野村 加賀製紙株式会社 社長 中島徳太郎

一、資本金額 四十万円 (内払込二十五万円)

一、株金払込 五万円 (昭和十三年十二月一日)

一、株金払込ニ依リ調達スル資金ノ用途

事業設備拡張資金ニ充当

一、事業設備拡張計画及予算

藁パルプ製造工場建設 (日産五^{トン}屯) 二〇〇千円

未払代金 一五〇

資金調達方法

自己資金 五〇

本件及今後ノ払込金 一〇〇

一、参考事項

当社ハ稲藁ヨリスル板紙ノ製造ヲ業トセル所生産設備ノ過剰ヨリ現在操短ヲ実行シツヽアルモノニシテ右操短期間 (毎月十二日間) ヲ利用シテパルプを製造セントスルモノニシテ本年六月ヨリ着工、工場建物ハ九月十五日迄ニ完成十二月一日ヨリ操業ノ予定

以上

許可書には、「本件^{わら}藁パルプ製造設備ハ之ヲ木材パルプ製造ニ転用セサルコト」との条件が付されている。当時、人造絹糸 (人造絹) 用のパルプの製造を目的として、北越製紙が 1937 (昭和 12) 年 5 月に子会社として北越パルプを設立するなど、製紙メー

人造絹糸

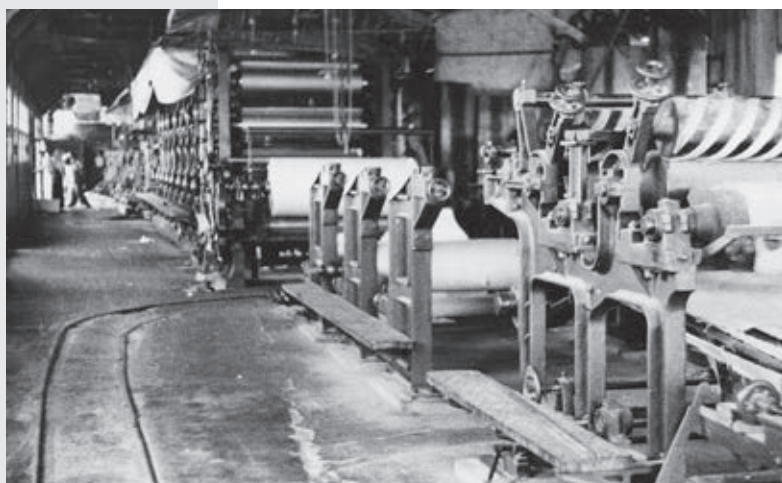
天然の絹糸をまねて作った化学繊維。木材パルプなどの繊維素を薬品で溶かして作る

カーや紡績メーカーなどの参入が相次いでいた。政府は供給不足を考慮しつつも、参入企業の増大による競争の激化と市況の悪化を回避するため、一定の規制を施したと考えられる。

この間、5月25日に徳太郎社長と西田取締役は伊藤製作所社長の小島福次郎とパルプマシンの購入契約を締結した。6月15日には入手困難と思われていたモーターを中古ながらも購入できた。わらパルプの製造技術の開発は佐野化学技術顧問を中心に進められ、9月19日には製造方法に関する特許を出願した（昭和13年特許第12806号）。

マシンの新設と工場の建設工事は9月に着手された。しかし、マシン納入の遅延をはじめ建設資材の不足や価格高騰、応召・出征者の増大による人材不足などで予定通りには進まなかった。1939（昭和14）年に入ると、ようやく拍車がかかり、対応に追われた。他方、義務休業期間が拡大したため、既存の抄紙機で試験製造を継続した。

1939年2月1日、政府の許可を受けただうえで、第3回の払い込み徴収を行い、払い込み済み資本金は35万円となった。そして、ようやく6月7日に試運転を行い、13日に本格運転を開始することになった。



旧2号抄紙機

「特殊機能紙」 製造も想定

新たなマシン、2号抄紙機は稲パルプだけではなく、ベークライトやヴァルカナイズド・ファイバー、絶縁紙などのいわゆる「特殊機能紙」の製造も想定していた。

さらに硬質板紙やスレートの代用紙、耐火や保温、耐水の性能を持つ建設用材紙の研究開発も構想されていた。

スレート

粘板岩の薄板。屋根ふき材などに用いられる

わらパルプから洋紙に転換

しかし、製造されたわらパルプはゴミが混入したり、溶解が足りず、人絹に使用するには品質が不十分だった。ただ、改善のための新たな設備投資は困難であり、わらパルプの製造から、これを用いた洋紙（印刷紙）への転換に踏み切った。1939（昭和14）年8月8日の臨時株主総会で、定款第2条を「板紙並藁パルプノ製造又ハ紙ノ製造販売」へ変更することを議決し、同月31日に大蔵・商工大臣から目的変更の認可を受け、9月から黄板紙と洋紙を交互に製造することにした。10月11日に商工省から印刷紙E級の格付け指定を受けた。

当時の板紙の需給状況は、生産調整の継続と輸出への振り向けで、国内供給が抑えられていた。1933（昭和8）年以降、需要の増加によって、徐々にではあるが、堅調に推移していった。37年には新增設が相次ぎ、供給過剰となり、市価は大きく落ち込んだ。38年に入ると、政府が物品販売価格取締規則で価格を固定し、製紙各社は採算割れを回避するため、生産を抑え、需給が逼迫した。39年には市況が高騰し、これを受けて、日本板紙同業会はこの年6月限りで15年に及んだ生産調整を廃止した。

日本板紙同業会は、政府に適正価格の設定を再三、要請し、1939年7月の政府物価委員会で黄板紙と段ボール原紙（黄板巻取）の公定価格が決定、翌8月から実施された。黄板紙はA～Eランクに分類され、加賀製紙は浪速製紙や王子製紙（本版）、日本紙業、岡山製紙（本版）、立山製紙とともにAランク（1トン当たり製造業者販売価格104円、元売^{さばく}商卸売価格106円、最終販売価格111円）に格付けされた。

日本板紙連合会を創設

日本板紙同業会は、需給調整機能の強化による価格の安定を目指して、日本茶板紙統制会（1931年9月創設、15社加盟）と統合し、1940（昭和15）年2月に日本板紙連合会を創設した。

日本板紙連合会

連合会は1972（昭和47）4月1日に紙パルプ連合会（1955年6月発足）と合併して、日本製紙連合会となり、現在に至る

理事長に井上憲一（王子製紙）、専務理事に稲葉浅吉（同）、常務理事に鈴木二魯（日本紙業）と後藤多賀雄（浪速製紙）、理事に田村文吉（北越製紙）、石川七兵衛（伏木板紙）、池上強三（岡山製紙）、宇野正雄（日清製紙）、小柏朝光（高崎板紙）、広瀬廉平（牛津板紙）、古川貞次郎（古川製紙）、牧駿次（美作製紙）が就任した。

加盟社は、黄板紙専業の加賀製紙および日華製紙、日清製紙、北国製紙、名古屋パルプ、上西製紙所、牛津板紙、天城板紙、山陽板紙、京都製紙所、美作製紙、広島製紙、茶板紙専業の日本建設紙工、田島応用化学研究所、古川製紙、遠州板紙、甲子製紙、黄・茶板紙併抄の日本紙業、北越製紙、岡山製紙、王子製紙、高崎板紙、立山製紙、浪速製紙、伏木板紙、西肥板紙の合計 26 社だった。

日本板紙連合会は紙卸商の団体と板紙類配給協議会を組織し、製造販売の連携を強めた。

1939（昭和 14）年 12 月 11 日の第 49 回定時株主総会で、眞田支配人が取締役、佐野化学技術顧問が監査役に選任された。眞田は専務になるとともに支配人の職務も管掌することになった。中島徳太郎社長の下で、眞田が実務責任者としての役割を担い、佐野が技術面を統括し経営にも関与する体制となったのである。

翌 1940（昭和 15）年 5 月 4 日に守岡多一郎監査役が死去し、6 月 22 日の第 50 回定時株主総会で守岡多吉が監査役に選任された。多吉は多一郎の次男で、1910（明治 43）年 2 月に生まれ、北陸自動車商会や報国土地の取締役を務めていた。

1940 年 11 月、主任技術者の旭出市が定年となったが、引き続き嘱託として残った。旭の後任は同年 1 月に技師として入社した木戸六二である。木戸は 1898（明治 31）年 12 月 10 日に兵庫県有馬郡塩瀬村（現・西宮市）で生まれた。尋常高等小学校卒業後に王子製紙都島工場や富士製紙千住工場、樺太工業真岡工場、日曹人絹パルプ、東武製紙工業などで抄紙の実務経験を積んでいた。

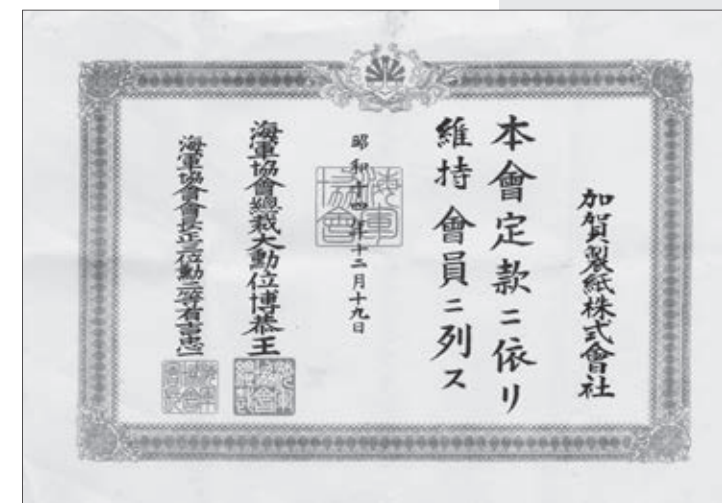
1940 年 12 月に工場管理人、翌 41 年 2 月に汽罐^{きかん}管理人を旭

から木戸へ変更している。

1939 年 12 月には書記の白尾甚吉が定年退職した。

洋紙共販株式会社が設立

1940 年 11 月、商工省の指導を受けて洋紙共販株式会社が設立された。同省により公布された洋紙配給統制規則で、洋紙の共同販売体制が確立した。翌 41（昭和 16）年 9 月には日本板紙連合会は日本抄合紙連合会とともに日本板紙統制株式会社を設立し、生産や販売統制を開始した。当時は原材料や資材類も統制がかかり、調達に難渋^{なんじゆう}した。41 年 11 月期の第 52 期営業報告書には、厳しい状況が記されている。



戦時色の強まりとともに、「海軍協会」の維持会員となった

首脳者はほとんど商売よりも統制問題の調整に東奔西走^{とうほんせいそう}（中略）必要の物資は交互に一つ足りれば一つ足らず。工場の能率を減退すること、おびただしく生産力拡充の趣旨^{むじゆん}に矛盾し、能率を減するより、生産原価の高騰を見て低物価政策に矛盾する傾嚮^{けいきよう}にあり（中略）過去一ヶ年前までは日常業務の運営に際し少なくとも三ヶ月間の予想をもって遂行することをえたるも、環境の推移、日々新たにして事物の変遷、刻々に迫り、昨秋ころよりわずかに一ヶ月間の見通しをもって経営し、今となりては一日一日の続きを顧みて明日の計をなすのやむなきに至れり

休業日数が増える

稲わらをはじめとする原材料や電力、石炭の供給不足で操業短



守岡多吉

縮を余儀なくされ、休業日数は1942(昭和17)年5月期が59日、11月期が40日、43(昭和18)年5月期が130日に達した。43年5月期は稲わらが通常の1割程度しか調達できず、石炭は43年2月、薬品は5月から配給が停止した。この期は最終赤字と無配に転落し、11月期は黒字化したものの無配が続いた。

洋紙は、印刷用紙や図書用紙が抄造されていた。図書用紙は図書や製図、私製ハガキなどに用いられていた。商品名として、印刷用紙は「ポスター」「△(ヤマイチ)」、図書用紙は「色コットン紙」や「△(ヤマイチ)画学紙」が使われた。

1940(昭和15)年10月に商工省から告示・指定された公定種別および価格は印刷用紙がEランク、1ポンド当たりの製造業者販売価格が18銭9厘、元売業者販売価格が19銭3厘、小売業者販売価格が20銭6厘だった。図書用紙は、「色コットン紙」が16ランク、1ポンド当たりの販売価格は製造業者19銭6厘、元売業者20銭、小売業者21銭3厘、「△(ヤマイチ)画学紙」が17ランク、1ポンド当たり製造業者18銭6厘、元売業者19銭、小売業者20銭2厘となっていた。

黄板紙の1940年4月の商工省告示・指定の公定種別および価格は、最上のAランクで、1トン当たりの製造業者販売価格が133円、元売業者販売価格が140円、小売業者販売価格が149円だった。

戦時統制が強化

1940年以降、戦時統制が強化され、稲わらや石炭、薬品などの調達がますます難しくなり、電力の供給制限も拡大した。第55期営業報告書では、「一意職分奉公の誠を尽さんことを期し特に足らざる物資の節減と作業能率の増進を図り鋭意生産の確保に努

め」とある。

しかし、1942(昭和17)年5月期は59日、11月期は40日、43年5月期は130日の休業を余儀なくされた。43年5月期は2万3,192円96銭の純損失を計上し、5月期と続く11月期は無配に転落した。

さらに金属供出や企業整備、そして北国製紙との合併問題も経営上の重石となっていたが、結果的には当社に問題のない形で解決した。

この間、1941(昭和16)年5月8日の取締役会で、2号抄紙機の増強(ドライヤー、リール、ポーターの設置)と洗浄室の増設、寄宿舎の建設を決定した。設計などは木戸が担った。

ファイバー抄造に進出

戦時下の最大のトピックスといえるのは、ヴァルカナイズド・ファイバーの抄造への進出である。これまで必ずしも明らかではなかったが、加賀製紙社史にとって重要な史実といってよい。

ヴァルカナイズド・ファイバー(以下、「ファイバー」と略記)は、「硬化された繊維」というべきものである。木綿ボロや木材繊維を原料に抄造された特殊紙を塩化亜鉛溶液に浸漬して膨潤させて積層・圧着し、後に水洗いにより塩化亜鉛を除去して乾燥・膠化させ製品化したものである。製品特性は▽硬く粘り強い▽折れにくい▽破れにくい▽傷つきにくい▽錆やカビが生じない▽引火しない▽油および電気を通さない—ことが挙げられる。

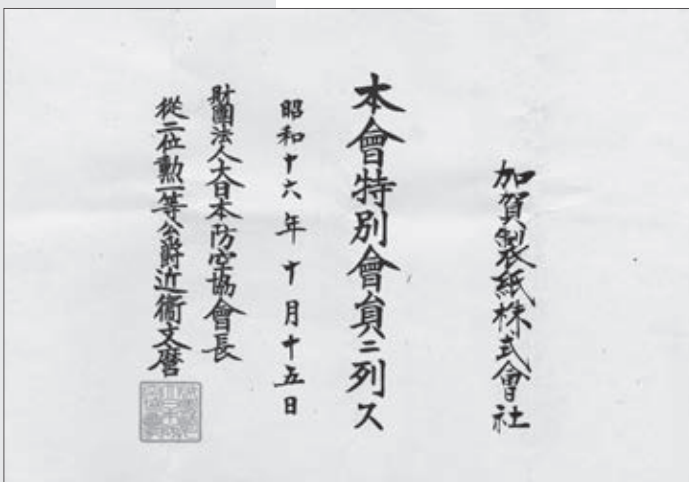
高性能、低価格で需要拡大

引っ張りおよび圧縮強度は合成樹脂よりも優れ、鋼やアルミニウムにも匹敵し、耐熱性は合成樹脂をしのぐものである。用途は金属や皮革、ゴムなどの代用品として靴や運搬具、紡績用の糸を収納するケンスなどに広がり、低価格なこともあり、需要は拡大していた。

国内では、1932(昭和7)年に日本ファイバー製造、34(昭

ポーター

原料の貯留槽



1941(昭和16)年には「大日本防空協会」に入会した

日本ファイバー製造

資本金25万円で大阪市に設立された。兵庫県武庫郡鳴尾村(現・西宮市)に工場を置いた

和9)年に東洋ファイバー(帝国堅紙ファイバー部と日沙商会ファイバー部が合併、現・北越東洋ファイバー)が設立されている。

1935(昭和10)年、北越製紙が日本ファイバー製造の技術者だった石田了三を招請し、長岡工場の隣地に新工場を建設し、同年12月からファイバーの生産に着手した。紡績用ケンスとファイバーシートを抄造した。当初は原紙を三菱製紙から調達していたが、人絹用パルプから製造することに成功し、市川や新潟工場では原紙の抄造を行った。

北越製紙では、抄造のみを手がけ、製品への加工は地域から希望者を募り、協力工場として技術指導などのうえ担わせた。1939(昭和14)年11月には販売促進のため、北越製紙加工販売を設立している(後に北越紙業・丸大紙業、現在の北越紀州販売のルーツ)。

立山製紙は1939年10月12日、別会社として日本ファイバー紙器を設立した。資本金19万円で、所在地は富山県中新川郡五百石町前沢、代表取締役深井条次郎だった。本社・工場に近接する雄山町(現・立山町)と鳥取市に工場を設置し、年産75万円だったとの記録が「富山県政史 第六卷(甲)」に記されている。

軍需向けに広がる

戦時下、ファイバーの用途は軍需向けに急速に広がった。ドラム缶や防弾タンク、ガスマスク(箱)、物量投下筒、火薬採取箱、レール絶縁などの主要材料となった。詳細は不明だが、戦闘機ゼロ戦の燃料タンクなどにも使われたと伝えられている。

加賀製紙には、1943(昭和18)年、立山製紙会長で第3代社長だった深井条次郎からファイバー製造が持ちかけられた。深井は日本ファイバー製造と連携して創業することを提案した。中島徳太郎社長の指示を受けて、眞田専務が深井の実子で立山製紙専務取締役とともに日本ファイバー製造社員だった深井正淑や日本ファイバー製造技師長の上田猛夫、顧問の高橋熊吉と交渉を重ねた。その結果、日本ファイバー製造から発注と原料供給を受け

て加賀製紙が抄造し、日本ファイバー製造が当社内の土地や建物を借用して機械、設備を整え、同社金沢工場として製品加工と販売することを決定した。

1943(昭和18)年3月から試験抄造を始め、3回にわたって約20万ポンドを製造した。6月にも約12万ポンドの試抄に成功し、8月に商工省からSファイバー原紙の指示価格の許可を受け、製造に着手した。抄造したファイバーは軍用の防湿箱に加工された。

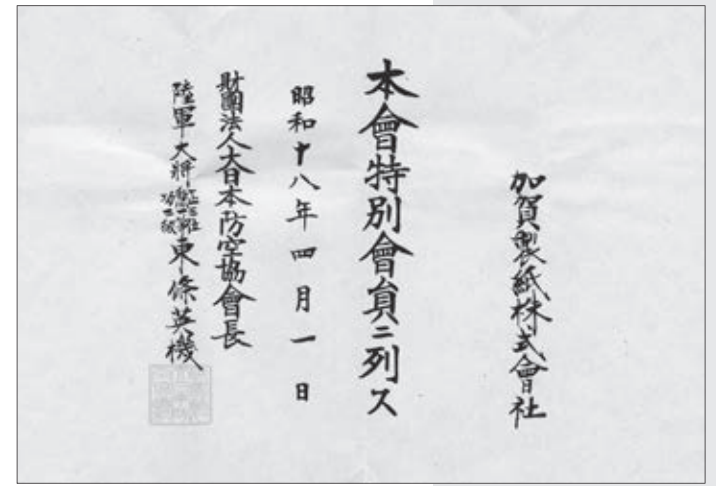
軍需工場の御取立願を提出

1944(昭和19)年2月1日の臨時株主総会で、定款第2条(事業目的)を「^{わら}藁パルプ及紙類ノ製造、加工並販売但シ之ニ附帯スル一切ノ事業ヲ営ムコトヲ得」と変更することを議決した。前後して、1月26日に軍需工場御取立願を陸軍航空本部名古屋監督班富山在勤所へ提出した。

御取立願には、「創立の当初より郷土の資材郷土の余剰労力を^{もつ}以て製造する業を興すは当地を潤す利益大なるを以て採算よりも寧ろ品位の向上を目指し^{しばら}暫くにして△(ヤマイチ)板紙の名声を博するに至れり、利益^{あま}剩れば公共の事に寄附を惜まず大正には賞勳局より桐御紋付金杯の御下賜ありたるが如きは地方稀なる^{まれ}光栄として感激する所なり」「使用者が使ひ味^{ちしつ}を知悉する所なり故に業績順調社礎次第に強固となれり」と、これまでの事業展開や経営姿勢とともに、1号抄紙機で製造された板紙に化学的処理を施して加工したガソリン^{かん}罐の代用品が耐水性や耐火性、防湿性に優れ、2号抄紙機で製造された洋紙が宮田紙業を通じて関係機関へ提供され、高い評価を受けていることも強調している。

軍用防湿箱

軍艦で使用される電気機械の保管、輸送に際し、湿気などを防ぐため用いられた



大日本防空協会の特別会員となったことを伝える書類。協会長として陸軍大将立花英機の名前が見える



深井条次郎

1944（昭和19）年1月21日、海軍富山監督官長から藤倉航空工業の下請工場の承認が出された。飛行機の投下函の資材製作が業務だった。3月3日には、日本ファイバー製造の協力工場として、大阪軍需監理部において、「19軍監2第3381号」をもって登録されることになった。

ファイバー施設が運用開始

加賀製紙内の日本ファイバー製造の施設は1944年1月から運用が始まり、国内唯一のファイバー製造と加工の一貫体制が確立された。その後、眞田専務と日本ファイバー製造常務取締役の藤本重雄が調整を重ね、5月に両社間で事業方針をあらためて確定している。

相互信頼を重視し、加賀製紙が加工部門についても全面的に協力し、月産10万ポンドを「旭光印」の商標で1ポンド当たり70銭1厘で販売し、利益は1ポンド当たり11銭1厘、月次で1万1,100円を見込み、これを両社で折半するとした。

奈蔵電機工作所への「特殊板紙」の供給にも着手している。海軍艦艇用電気器械防湿函の原紙だった。飛行機用防湿筒向けの原紙の試作にも取り組んだ。

1944年8月26日付で、軍需大臣から「軍需省監督工場（航工第83753号）」に指定され、10月2日に航空本部名古屋監督班石川在勤所から内達されている。

「一つ足りれば一つ足りず」

1944年11月期の第59期営業報告書によると、ファイバー製造は原材料が「一つ足りれば一つが足りず」「1カ月に20日前後、操業してかろうじて損失をまぬかれる」状態だった。しかし、「軍需工場として軍の援護で配給を受ければ多年の宿望の紙業で報国の使命を果たせることを期待して、一途にファイバー原紙の抄造に専念」^{いちず}するとしている。11月17日、日本ファイバー製造金沢工場の生産の委託を受けることになった。

1944（昭和19）年5月28日の取締役会で田守取締役が常務、12月20日の取締役会で佐野監査役が常任監査役に昇任した。佐野は翌年3月から抄織加工部主任も兼務した。

また、実務責任者にも変更があった。定年退職後、嘱託として在職していた旭出市が1942（昭和17）年2月に、そして旭の後任として技師を務めていた木戸大二が43（昭和18）年9月に、それぞれ退職した。2人の後継者となったのが高畑末蔵と由太郎、石山秀雄の3兄弟である。42年4月に末蔵が修繕工から技手心得、石山が抄紙工から技手に昇格した。43年9月には末蔵が技師・工場総務に就任した。時期は不明だが、由太郎も修繕工から技手となっている。

1945（昭和20）年2月に日本ファイバー製造からの強い要請を受けて、末蔵が同社と関連が深い日満化工の技師長兼工場長、由太郎が日本炭素工業の技師長として移籍した。加賀製紙は末蔵を企画部工場総務相談役、由太郎には営繕部技術指導員を委嘱して送り出している。これに伴い、石山が技師・工場総務に就任し、事実上の「工場長」として工務部門を統括した。

事務・管理部門は、1944年に書記の亀田與三次を経理係主任兼厚生主任、松村豊之を企画係主任兼庶務係主任、岩脇博を仕入係主任兼統制係、仁野章を労務係主任兼物品出納係に任じた。同年10月には書記の島村平次が事務長に就いている。

現場出身者を積極的に管理職に登用しているのは、適材適所であつこれまでの経験や知識の蓄積の成果といえ、注目に値する。

自粛5カ条を制定

1945年2月16日、「職員伝統ノ自粛五ヶ条」が制定されている。当社の産業報国会（39年6月23日結成）の事業の一環と考えられ、やや時代がかっているものの、規律の堅持や公私混同の排除など設立以来の姿勢が反映されており、興味深い事跡である。

一、職員は業務の一元的統制の下に運営し一致団結して内外の

事を処理することを基調とし、いやしくも会社より与えられたる地位を会社の内外に向けて私的生活上に利用せざるように慎むこと

- 一、工員雇い入れについては従来、なるべく工員に斡旋せしめ、仮に職員から推薦する場合ありとも工員より推薦の形式をとり、または身元引き受けなどもなさしむることとなり、今後もこの方針を踏襲すべし
- 一、職員と職員、または工員と職員との間において従来、職務上の交渉以外、私的交際は互いに遠慮することとなり、今後もこの方針を踏襲すべし
- 一、職員の家族は緊急なる用務以外には会社へ来ることを遠慮することとなり、招待以外には重役の家族も遠慮してきたがゆえに今後もこの方針を踏襲すべし。ただし、従業員として雇い入れ、または臨時手伝いとして依頼せる場合はこの限りにあらず
- 一、会社の貯蔵品にして一時、私用で利用せんとする必要がある場合は上司の承諾を得るにあわざれば、これを持ち出すべからず

付表4 1925～1936年における当社製造量・販売量および板紙同業会加盟企業内でのシェア

年次	製造量 (トン)	業界内シェア (%)	販売量 (トン)	業界内シェア (%)
1925年	718	4.3	764	4.0
1926年	2,684	4.4	2,697	4.2
1927年	2,757	4.5	2,603	4.1
1928年	3,280	4.6	3,306	4.5
1929年	2,143	2.6	2,151	2.7
1930年	2,209	3.3	2,072	3.3
1931年	3,309	4.9	3,418	5.0
1932年	3,089	4.5	3,098	4.3
1933年	4,069	5.2	4,039	5.3
1934年	4,365	4.9	4,399	5.0
1935年	4,926	4.8	4,896	4.8
1936年	4,688	4.4	4,739	4.4

出典：前掲『昭和十二年版 日本紙業総覧』付録59～61頁より作成。

第5章 未来への投資

1945（昭和20）年8月15日の終戦以降、原材料や動力の不足がより深刻となった。同年11月期の第61期営業報告書では、その状況が次のように記されている。

物資の配給がますます窮乏^{きゆうぼう}を極め、6－8月はほとんど操業不能の状態となった。終戦直後は当面、所要燃料の配給を得て、かろうじて操業し、ようやく欠損^{まぬか}を免れた。時局は前途の予測ができず、今こそ多年にわたり蓄積した推進力によって経営に、設備に一大革新を断行して、その使命を果たすことを期す

極めて厳しい経営環境の中にあっても、施設や設備の拡充を計画し、時代の変化に対応しようと経営の新機軸の確立を目指しており、その主体性と使命感には注目する必要がある。

時代に対応した製品開発へ

終戦後1カ月余の1945年9月28日の取締役会で、記念産報会館の設置と社宅の増築を決めた。その資材には眞田専務が古材を提供している。同年11月1日の取締役会では2号抄紙機の補修や改良、倉庫の増設に加え、試験室の研究委員として藤井保を任命することを決めた。

第61期営業報告書の記述にある通り、時代の変化に対応した製品の開発や工程の改修に取り組む試みだった。翌1946（昭和21）年1月、藤井保と橋本金字が技手、松本總雄が新たに技術顧問となった。藤井は旧制金沢高等工業学校（現・金沢大学工学

記念産報会館

既存の寄宿舎を改修して設置した。福利厚生関係に使用されたとみられる。現存しない



1946（昭和21）年の増資で発行された株券

部) 出身でありながら現場勤務を志望したという。松本は海軍大学校出身で、海軍中佐や艦政本部出仕造船兼造兵監督官などを歴任している。

さらに、11月20日の取締役会では、1号抄紙機の効率アップと1、2号抄紙機の同時運転による製品の多品種化、多用途化を推進するため、電動機や関連機器の

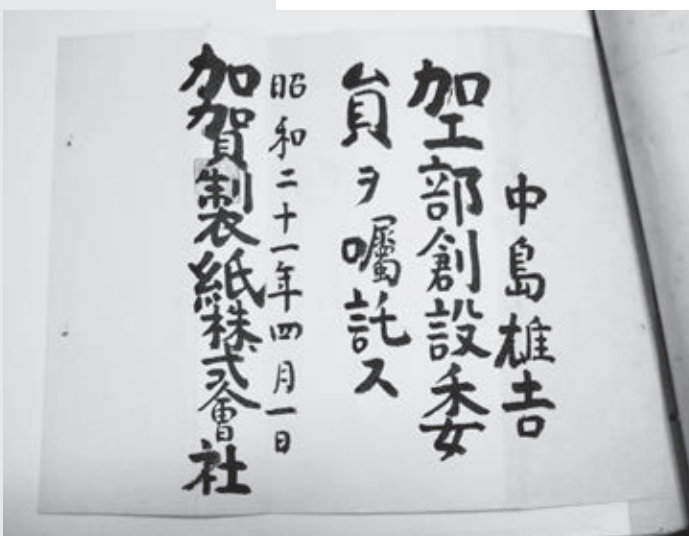
多品種、多用途化を目指す

増設を予算化した。総額25万円で、2期に分けて支出している。翌12月には田守常務と石山工場総務が大阪や静岡、東京に赴き、ボイラーなどを買い付けた。

また、この年2月21日に開いた臨時株主総会で、資本金を40万円から80万円へ倍額増資することを議決した。具体的な募集方法や時期などは取締役会一任としたが、社長の3代目中島徳太郎は新株8,000株のうち2,000株を従業員有志に割り当てることを決めた。旧、新株の払い込みは6月15日までに完了し、さまざまな設備投資に充当された。

製品加工部を新設

1946（昭和21）年3月26日の取締役会では、製品加工部の新設を決定した。具体的には、加工部門に進出することを決めたのに伴う部新設だった。近畿製紙と連携し加工工場を新設して、量産体制を構築するとともに、大阪に出



中島雄吉に製品加工部創設委員を命ずる辞令

張所と下請け工場を設置し、出張所員を配置することになった。

4月1日付で、徳太郎社長の養嗣子である雄吉が製品加工部創設委員を任ぜられている。雄吉は後に当社第3代社長に就くが、当社の実務に携わるにはこの時が初めてとなる。

5月28日の取締役会で、稲荷神社鎮座30年春季祭開催に際して、当社の経営方針をあらためて確認している。設立以来の経緯を踏まえて今後の方向性を示しており、誠実な姿勢の堅持と関係者間のより緊密な連携が強調されている。この文書の主要部分を示す。原文は文語調だが、口語体に置き換えた。

(前略)

人を得たら、これを信じて任すこと、ただし、過信と過ぎたる疑いは厳に慎まねばならぬことを強調する。

(中略)

実業の道における秘けつは自己を偽らず他人を欺かず信を四方上下につなぐことを信条とすべし。和敬互譲の精神は相手の利益を尊重することはもちろん、決して利益を独占することのないよう期して、過ちがないようにすること。古いことわざに小さな欲は大損になるとし、いたずらに自分の枠にとらわれ、相手の要望を充たそうとしないことは、かえって、協調がとれないという通り、常に細心の注意をもって時宜に適した方法をとることに心を配るべきである。時は終戦後、まさに10カ月がたとうとしており、政治の革新と産業の復興の機運は画期的な展開を見ようとしている時、時勢の趨向に逆らうことなく世の成り行きに従って善処すること期待する。

加賀製紙労働組合が誕生

1946（昭和21）年6月8日、工場従業員の総意をもって「加賀製紙株式会社交友会」を拡充して「加賀製紙株式会社労働組合」が結成された。同日の取締役会でこれを承認している。先の5月28日の取締役会に示された経営方針でも、労使協調と相互の



中島雄吉
(後の4代目徳太郎)

理解、同情の必要性がうたわれている。10月25日の取締役会では、1日の就業時間を8時間とすることを決めた。

7月1日の取締役会では、石山工場総務を技師長兼工場長、亀田與三次書記を島村平次の後任事務長、当社設立時から勤務していた徳野徳次技手を技師補でファイバー製造部勤務とし、南吉次技手を技師補にそれぞれ昇格させることを決めている。8月1日には中央大学専門部法学科卒の米林政二と東京帝国大学法学部卒の竹林勲雄を新たに書記として採用した。

この間の業績は、「安定した業務による産業の振興には今後なお多少の過渡期が必要」（第62期営業報告書、1946年5月期）との状況だった。原材料、特に石炭の不足が深刻を極め、電動機への転換を行ったものの、成果はさほど上がらなかった。5月期は収入が101万9,117円68銭、純利益が4万64円88銭、11月期は収入が147万7,167円53銭、純利益が7万8,691円35銭で、配当率は両期とも6%にとどまった。11月期の繰越金は5,880円80銭だった。

パルプ製品の加工に着手

1947（昭和22）年に入ると、新たな方向性を構築していった。パルプメーカーから原料の供給を受けて、製品として加工することに着手したのである。

2月から国策パルプ工業（後の山陽国策パルプ、現・日本製紙）から生産委託を受けた。同社は1938（昭和13）6月、日清紡績（現・日清紡）、東洋紡績（現・東洋紡）、鐘淵紡績などの紡績メーカーや帝国人造絹糸（現・帝人）、東洋レーヨン（現・東レ）などの化繊メーカーが共同して資本金8,000万円で設立された。

北海道の旭川と湧別に工場を持ち、製紙・人絹用パルプの生産と製紙を行っていた。1947年度の生産量シェアはパルプが10.3%、洋紙が4.9%で、ともに業界3位だった。国策パルプ工業からパルプを調達して抄紙を行う、いわゆる「賃抄き」であり、現在でいうOEM生産の形態をとった。安宅産業が代理店となっ

たが、同社は後に当社の設備の新增設工事や購買で密接な関係を持つことになる。

翌3月からは、日本炭素工業技師長兼工場長に転出していた高畑由太郎をあらためて嘱託として呼び戻し、1号抄紙機の整備に当たさせた。実兄の末蔵も終戦直後に復帰した。

続いて、興国人絹パルプとの連携関係を確立した。興国人絹パルプは、1937（昭和12）年3月に中野有礼が率いる日本曹達のグループ会社として日曹人絹パルプの名称で資本金1,800万円をもって設立された。

翌38（昭和13）年6月に富山市中島に富山工場を開設して人絹パルプの生産を開始し、41（昭和16）年9月に興国人絹パルプに改称した。経営は常務で後に社長に就く金井滋直が主導していた。富山工場では、主に特殊・普通人絹パルプや製紙用の未晒サルファイトパルプ、副製品として板紙（抄合包装紙）を製造していた。47（昭和22）年度のパルプの生産量シェアは12.4%で、王子製紙に次ぎ2位であった。

当社は興国人絹パルプからパルプの供給を受けて、「加工委託」として抄合包装紙の製造を担った。1号抄紙機と2号抄紙機の交互運転を行った。代理店は三菱商事だった。その後、当社と興国人絹パルプの関係はより深まり、1947年12月には1号抄紙機を興国人絹パルプに貸与してパルプ製造から抄紙、加工までの一貫体制をとることが当時の商工省から認可されている。興国人絹パルプの板紙の販売代理店は大同洋紙店と五興産業だったため、48（昭和23）年5月28日の取締役会で五興産業を代理店に指定することを決めた。

1948年4月1日、渡会小三郎に技術顧問を委嘱することを決



当社製品に添付されていたと思われるステッカー類。英語が使われ、一番上のステッカーには「商工省」の文字があることから、使われたのは戦時色の濃くない時期か、終戦後で、商工省が通産省に代わる1949（昭和24）年までの間とみられる

定した。渡会は早稲田大学附属早稲田工手学校機械科および高等科を卒業後、王子製紙の泊居工場や本社、恵須取工場、さらに大和セロファンや東満州人絹パルプ開山屯工場を経て、国策パルプ工業旭川工場で抄紙に従事していた。当社加工副部長などを務めた渡会信明の実父である。

加工・賃抄きが収入の34%を占める

1947（昭和22）年5月期は、収入213万8,775円46銭のうち、加工賃が39万2,923円71銭、賃抄き料が33万6,000円計上され、全体の34.1%を占めた。同年11月期の第65期営業報告書には、「当社ばかり愚痴を言うべきではなく、どの事業家も皆、軌を一にするところでいかんともすることができませんが、それでもわが社は比較的各業者間の緊密な理解の下、互いに相提携して有無相通じ、当期113日の操業をすることができた」と記載されている。

原材料や石炭の不足、価格統制の継続で洋紙や板紙の生産、販売が振るわず、さらに電力供給不足のため肝心のファイバーの生産がままならない中で、企業ないし事業存続のために、活路を見いだそうと苦闘していたのである。

事業拡大へ自己資本充実

1947年4月16日の臨時株主総会で、資本金を40万円増資して120万円とすることを議決した。増資新株の25%を従業員に、残りを株主に割り当てた。12月6日の臨時株主総会では、さらに80万円増資して200万円とすることを決めている。インフレーションの急速な進展への対応だけでなく、今後の事業拡大に向けて自己資本の充実を進めたのである。

この年12月25日の取締役会に、「当社の飛躍的發展の機に際し本来の面目を顧みて慎重なる計画を為すこと」との案件が提出され、今後の方向性が確認されている。現代風に直して記載する。

- 1 鹿を射んとする猟師は山を見ないという弊害に陥らないよう心配りをするように、当社は信用を保ち、利己心を慎み、合法的に営業すること
- 2 事業の性質上、買収や合併などが考えられる場合は伝統精神を省みて善処すること
- 3 労働問題が錯綜する現在、会社の問題を単純化するため、用意を持って内外の協調を図ること
- 4 従業員の組織は簡単にする用意をもって将来に備えるようにし、労務者はできるだけ少数に集約しておくこと。現在の合計100名以内にとどめること
- 5 教養は、特に仏教文化の趣を取り入れること

独禁法施行で役員が辞任

この時期、当社経営陣に大きな変化が生じた。

1947（昭和22）年10月16日、西田儀一郎、中宮茂吉両取締役と市村孫太郎、守岡多吉両監査役が辞任した。この年に施行された「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」の第13条に基づくものであった。社長の3代目中島徳太郎からも取締役辞任書が提出されたが、結果的には辞任に至らなかった。

この年11月12日に臨時株主総会が開催され、取締役には西田薫と石山技師長兼工場長、監査役には市村一二と守岡外茂吉が新たに選任された。西田薫は儀一郎の妻である。市村一二は1918（大正7）年2月27日に2代目孫太郎の長男として生まれ、金沢商業学校（現・石川県立金沢商業高等学校）を卒業後、家業の酒造業および酒類商に従事していた。後に金沢酒造社長や金沢コンクリート監査役などを歴任した。現在の市村祐二監査役の父である。守岡外茂吉は多吉の実弟で、1916（大正5）年6月生まれだった。

石山秀雄は、1911（明治44）年10月21日に北海道小樽市で生まれた。1927（昭和2）年に樺太工業（現・王子製紙）恵須取工場の抄紙室に入り、後に台湾紙業二結工場、東満州人絹パルプ開山屯工場、東洋パルプ石硯工場、東武製紙工業下赤塚工場

私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律第13条

会社の役員または従業員は、他の会社の役員の地位を兼ねることで、一定の取引分野の競争を実質的に制限することになる場合、当該役員の地位を兼ねてはならない



石山秀雄

で抄紙技術を習得、蓄積した。1941（昭和16）年10月に当社へ抄紙工として入社した。

石山は入社直後から確かな技術と勤勉な性格が注目され、主任技術者などを務めた旭出市は「次代を担う人物」と高く評価していたという。1942（昭和17）年4月に工手、43（昭和18）年4月に技手・抄紙部長、9月に技師・工場副総務、45（昭和20）年2月に工場総務へと昇格している。

石山は当社の勤務の傍ら、学校法人藤花学園の理事長として運営に携わった。同学園は、1922（大正11）年に金沢高等予備学校として創設され、初代校長に本願寺派金沢別院輪番の石原堅正が就任した。25（大正14）年に金沢女子学院、翌26（昭和元）年には藤花高等女学校と改称している。1948（昭和23）年に学校法人化され、藤花および尾山高等学校、藤花タイピスト養成所、藤花幼稚園を設置した。現在の尾山台高等学校のルーツである。

このほか、石山は板紙連合会監事（1961—65年）中部紙パルプ工業会理事（63—67年）日本黄板紙・チップボール工業組合理事長（65年就任）石川県生産性協議会理事（66年就任）などを歴任した。石山紀久男常務取締役の養父にあたる。

「独禁法」に関連して、1948年4月16日、3代目中島徳太郎が社長を退いた。田守も常務を退き、取締役となった。その後、6月15日の取締役会で徳太郎は会長に推挙された。社長職は空席のままとした。翌49（昭和24）年12月5日の取締役会で社長に復職した。

取締役に佐野、監査役に中島雄吉

1948年5月1日に臨時株主総会を開催し、定款第13条を改定して取締役の定員を5名以内から6名以内とし、1名増員することを議決した。新たな取締役に佐野堯年常任監査役、監査役に中島雄吉が就任した。

佐野は、1904（明治37）年7月10日生まれで、金沢高等工業学校を卒業した。西金沢地区工業会会長や石川県経営者協会理



昭和20年代に撮影したとみられる記念写真。左から、監査役の中島雄吉、同じく守岡多吉、取締役の西田儀一郎、常務の石山秀雄、第2代社長の3代目中島徳太郎、専務の佐野堯年、監査役の市村孫太郎、取締役の田守太兵衛、同じく眞田吉正

事、金沢労働基準運営協議会監事なども務めた。1941（昭和16）年に「稲わらからクラフト包装紙の代用紙を製造する方法」、43（昭和18）年には「稲わらからパルプを製造する方法」で特許を取得している。

中島雄吉は、1913（大正2）年6月23日に広村次郎吉の4男として金沢市広岡町で生まれ、23（大正12）年8月23日に3代目徳太郎の養嗣子となった。1933（昭和8）年に金沢商業学校（現・石川県立金沢商業高等学校）、36（昭和11）年に高岡高等商業学校（現・富山大学経済学部）を卒業した。その後、家業である中島商店に入った。

中島商店は、1932（昭和7）年12月に資本金30万円で株式会社化している。金沢市や石川県内はもとより、



「稲わらからクラフト包装紙の代用紙を製造する方法」の特許許可書



「稲わらからパルプを製造する方法」の特許許可書



眞田與之吉

新潟県を含む北陸地方の紙卸商の中で最も早い株式会社化だった。3代目徳太郎が初代社長となり、役員には養母のしげ、妻の美津子のほか、勝田九十郎、近藤善農里、野村安太郎、広沢幸三、辰巳陽一が就いた。雄吉も1935（昭和10）年時点で監査役となっている。

雄吉は戦時中、徴兵されて陸軍に入営したが、その間の3代目徳太郎の心配ぶりはひとかたならなかったという。帰還後の1947（昭和22）年に中島商店の第2代社長に就任し、3代目徳太郎は会長になった。

眞田與之吉専務が死去

1948（昭和23）年8月22日、眞田與之吉専務が死去した。69歳だった。1917（大正6）年の入社以来、2代目、3代目徳太郎から厚い信頼を得、卓越した実務能力や商才、持ち前の胆力を十二分に発揮して社業全体を統括し、当社の発展と成長に大きく貢献した。

眞田は資料収集や分析能力にも優れ、取締役会に提出した経済状況や市場など業界動向の報告は的確だった。文才にも長け、1946（昭和21）年に簡易印刷で刊行した所感雑記『一生一業』はじめ、各種申請書や関係機関からの問い合わせに対する回答、営業報告書の景況報告などことごとく執筆し、その文章は極めて巧みだった。眞田による当社の経営姿勢などについての注目すべき叙述を取り上げておきたい。1944（昭和19）年12月4日の取締役会に提出された「近況報告」の一文だが、原文は文語調であり、現代読みに変えた。

（前略）

わが社は30年来鍛えきった。ヤマイチ精神を發揮して仕事に精進するのはまさにこの時であります。ヤマイチ精神とは長

崎技師長以来、指導者と工員が一体となって仕事に従事するということでありまして、事業の状態によっては、時に、工員はどかたでもなかしでも大工でも鍛冶屋でも屋根ふきでもする。事務屋は機関士でも電気屋でもなしうるように心がけて来たのであるが、このため少数の人員でも能率を上げうるので、これ用意ありてこそ、いかなる難局にでも耐えうるのであります。人間一世のうち一番強い力は困苦に打ち勝つ力であり、その力をへいぜい平生に養っておけば、会社の基礎は盤石の重きをなすものであり、これが多年の間に養い来れるヤマイチ精神というのであります。

（中略）

自己の経営する事業を健全に導かんとする時は、常にその事業に弾力性を持たしめねば、遂には行き詰まりを生ずるものであるから、いたずらに客観情勢にのみ、心を奪われて自己の失敗を他人のせいと考えるよりはむしろ自己の歩んできた足跡を眺めて省察を新たにしよう心に余裕をもって事業を進めねばならぬことを痛感するものであります。

以下の文章は『一生一業』から抜粋した。

農村や労働者に対しては親切であらねばならず、こむずかしい理屈や形式論は禁物である。官吏やインテリ相手では合理的、形式的に話さねばならず、通り一遍の商人なら算盤で行かねばならぬ。会社の盛衰は自我的独善主義ではいけない。内外上下の関心者が会社のために心をつにして、その繁栄に力をいたし、ともにこれを楽しむのでなければならぬ。当社はこの理想に到達するには最も都合のよい地位に置かれてあるのである。

会社内部の重役は二代相承の美しい親しみがあり、銀行は一行、取引販売店も一店主義、仕入れ先に二代相承のもの多数あり（中略）好意は今なお存続しているから心強いことだ。

眞田は当社業務のほかに、売薬の製造と薬種、^{くんこう}薫香物の販売を行い、金沢を代表する老舗の1つ、合資会社中屋商店（1926年9月設立、資本金5万円）の経営に、社長の3代目徳太郎や市村監査役とともにかわり、後に代表社員として事業を主導した。

1948（昭和23）年8月25日に眞田の社葬を執り行った。9月14日の取締役会および臨時株主総会では、眞田が所有していた太郎田地内の住宅と当社所有地168坪および家屋を交換することに加え、長年にわたる功勞に報いるため、住宅の修繕費も含めて20万円を贈呈することを決めた。もともとの眞田の家が工場に隣接していたことなどへの処置とみられる。取締役1名の補欠は、眞田吉正が就任した。

眞田吉正は、1920（大正9）年1月2日に京都市で生まれ、42（昭和17）年に旧制金沢高等工業学校（現・金沢大学工学部）を卒業後、宇部興産に入社した。軍需品の製造に携わっていたが、46（昭和21）年8月7日に当社へ移籍し技手となった。取締役の選任直後は工務部技術部次長、50（昭和25）年10月には工場次長代理となっている。妻は、與之吉の3女の求仁子である。眞田千里代表取締役専務の養父にあたる。

眞田與之吉の死去を受けて、1948年8月28日の取締役会で、佐野が専務、石山が常務にそれぞれ昇任した。両者が経営陣の中軸として、社長の3代目徳太郎を支えた。

9月14日の取締役会では、職制改革として、技師長や技師、技手、技手心得、工手、書記の職制を廃止し、新たに部長、課長、主任を置き、職員の採用は取締役会の決議によることを決定した。

白木洋紙店が代理店に

10月12日の取締役会では、合名会社白木洋紙店（現・シロキ）を新たに代理店とすることを決めた。同社は、1922（大正11）年5月に白木松次郎が現在の名古屋市東区宮町で設立した。当初は東京支店（1940年開設）のみの取引だった。この取引で、首都圏への販売を拡充することができた。白木洋紙店は当社の従

来からの代理店である中井商店に許可を求めており、これに対して同社名古屋支店は応諾した。

新聞用紙の製造に着手

1949（昭和24）年、当社は経営の新たな基軸を構築した。碎木機（グラインダー）を導入して碎木パルプ（グラインドパルプ、GP）を生産し、これを原料に北國新聞などの新聞用紙を抄造するという計画である。この計画策定にあたり、眞田取締役が必要性を強く主張したとされる。

1949年1月22日に臨時株主総会を開催し、資本金を300万円増資して500万円とすることを議決した。新株発行経費5万円を除いた295万円の内訳は、碎木機および関連設備への投資が195万円、インフレーションの加速に伴う製造原価の高騰に対する運転資金への充当が100万円だった。新株6万株のうち、株主割り当てが4万株、役員への割り当てが2万株だった。

職制を改正し役割を明確化

4月4日の取締役会で、200馬力の碎木機を購入することを決め、泉尾鉄工所へ発注した。これに合わせて、増産への対応のため、西金沢駅の専用側線から工場構内へトロッコ線路を複線で増設することにした。さらに、職制の一部改正も行い、工場次長（2名）を新設し、書記から副参事・資材部長さらに参事・総務部長となっていた米林政二を事務所担当、技術顧問から技術部長、工務部長となっていた渡会小三郎を工場担当として充てた。資材

碎木機・碎木パルプ

木材を大型の回転砥石とじしに押し付け、水を注ぎながらすりつぶし、繊維をかゆ状にしてパルプにする機械。パルプは製紙原料となる



工場内にうず高く積まれた碎木パルプ用の木材。昭和20年代に撮影されたとみられる



眞田吉正

課を廃止して^{ちょうど}調度課を新設し資材係と林材係を配した。当時の状況について、1949年5月期の第68期営業報告書には以下のように説明している。

幸いにも、わが社の懸案はその時期を得たというべきか、当期さなかにさらに資本の増加を図り、早急に原料面の合理化に一步を踏み出すため、碎木機の設置を準備して運転を開始し、その^{しごく}能率は至極、良好の域にあり、ここにおいて初めてパルプから製紙の一貫作業は完成されることとなり、生産の増強、品質の向上は実に今後に見るべきものがあるばかりでなく、生産指示に基づく下級紙のごときは現価格体系の適正を欠き、^{そう}早晩、公価改正があると思われも当社の労資一体の犠牲的供出によって、ようやく国内の需給の一部を保持することができ、まことに意を強くするものであります

定款に「木材業」の一項追加

1949（昭和24）年6月20日の第68回定時株主総会で、定款第2条の「パルプおよび紙類の製造、加工販売をもって目的とす」との条文に、「並びに木材業」の一項を加える変更を議決した。12月の取締役会では1号抄紙機を改造し下級紙を製造することを決めており、グラインドパルプおよびサルファイトパルプ（亜硫酸パルプ、SP）を原料とする洋紙の生産へと製品戦略を軌道修正した。

この年12月12日の第69回定時株主総会で、西田薫取締役と市村一二、守岡外茂吉両監査役が退任し、取締役に西田儀一郎、監査役に市村孫太郎と守岡多吉が選任された。西田、市村、守岡は金沢商業学校出身で、西田は西田商事社長や北陸鉄道取締役、守岡は北陸タオル専務取締役、北陸自動車工業取締役、北陸メリヤス卸商組合専務理事を務めていた。

これに先立つ12月5日の取締役会で、取締役互選の結果、3代目徳太郎があらためて社長に就任した。徳太郎は北國銀行や北

陸倉庫、明治印刷の取締役も務めていた。

多品種化進む

1950（昭和25）年6月1日時点での事業状況は以下の通りである。主要製品は、印刷用紙（35号）、筆記用紙（22、23号）、図書用紙（33号）、ヴァルカナイズド・ファイバー（堅紙）、上更紙（書籍、雑誌、パンフレット、伝票、謄写版向け）、巻き取り新聞用紙、黄板紙だった。洋紙を中心に多品種化が進んでおり、上級紙を2号抄紙機、下級紙を1号抄紙機で生産した。新聞用紙は1、2号両機で製造した。1カ月当たりの生産能力は上級紙が70万ポンド、下級紙は65万ポンドだった。

販売代理店には、白木洋紙店名古屋支店、高橋光次郎商店の本店と名古屋支店、恆友社洋紙店、吉田次作商店の本店と東京店、尚和商店が加わった。新聞用紙は北國新聞社や読売新聞社、長野県の信濃毎日新聞社へ供給された。



当時の北國新聞社社屋

生産能力は全国の製紙会社の中で第18位に位置

し、0.7%のシェアを有した。従業員数は職員40人（男39人、女1人）、工員117人（男93人、女24人）、臨時工20人（男19人、女1人）の合計177人を数えた。

板紙は1950年から生産が再開された。板紙に先立って1948（昭和23）年から49年にかけて、印刷用紙（31号）、筆記用紙（21号）、吸い取り紙（1、2号）、図書用紙（31号）も製造した。

1950年6月15日の取締役会で抄造された紙を巻き上げるポープリールを93万7,000円で購入、翌7月27日の取締役会では、設置のための建屋を69万5,000円で建設することを決めた。建



市村孫太郎

設は越田組に請け負わせた。

生産性向上へ大型投資

さらなる生産性、品質の向上を目指して、設備の増強をはじめとする大型投資に踏み切ることになった。7月8日の取締役会で、ボイラーの増設と関連施設の建設とその資金として日本興業銀行（現・みずほ銀行）から700万円を借り入れることを決めた。投資内容は、ボイラー2基および建屋に604万円、2号抄紙機建屋増築に172万8,000円の合計776万8,000円で、不足分の76万7,000円は別途積立金と前期繰越金から捻出する計画を策定した。

3代目徳太郎社長と佐野専務、石山常務を中心に検討を重ねた結果、10月21日の取締役会で、日本興業銀行から結局、600万円を借り入れることを正式に決定した。同行から提示された条件は、取締役全員が保証人となり、担保に工場の土地、建物、機械、設備を設定するなど、かなり厳しいものだった。しかし、将来の経営発展のため、受け入れを決めた。

稲わらを煮たり、抄いた紙を乾燥させるための蒸気の発生用ボイラーとして、田熊鉄工所製造のボイラー汽罐 A103 型多管式を2基購入することを決めた。蒸気発生量は1基当たり1時間3トンだった。11月13日の取締役会では、新設工事を安宅産業に請け負わせることを決定した。12月11日の取締役会で、曹達パルプ製造設備としてチップパー機1台を増設することを決めた。

12月20日の株主総会では、ボイラー新設に939万6,289円、曹達パルプ設備に460万円となる見通しであることが報告されている。

資本金を相次いで積み増し

これらの設備投資に充てるため、1951（昭和26）年3月26日に開催された臨時株主総会で、資本金を500万円増資して

1,000万円とすることを議決した。増資のための新株10万株は現行の株主に所有株1株につき1株割り当てることとし、割り当てを辞退した1万3,300株は取締役会で再割り当てを行った。

新しく導入したボイラーは高性能な水管式が導入され、コストの削減や生産効率の向上で増収が見込めるようになった。曹達パルプは化学繊維の需要拡大で、パルプの供給がひっ迫し、輸入パルプの価格も高騰していたため、パルプの自家製造が一貫生産体制の強化や合理化に不可欠であると判断された。

投資額は見通し通りの総額1,400万円で、増資分500万円に加え、日本興業銀行からの借入金600万円、さらに自己資金300万円で充足した。これらの設備の増設は生産性の向上に大きく寄与し、業績の拡大につながった。

1951（昭和26）年9月14日の臨時株主総会で、再評価積立金1,000万円を資本へ組み入れ、資本金は2,000万円となった。1株50円で20万株発行し、現行の株主に対し、所有株1株につき1株を割り当てることにした。

原料処理能力を強化

この年9月20日の取締役会で、1、2号抄紙機の同時運転のため、原質設備の能力向上が必要となり、新たにジョルダンエンジンを99万円で購入することを決めた。12月13日の取締役会で、2号抄紙機に使用するフロアコン5台を110万円で鳴海精機製作所、ブレストロールを36万円で旭鉄工所から購入することを決めた。さらに、1952（昭和27）年3月6日の取締役会では、ボイラーの増強および運転の合理化のため、つねきち汽罐 A103 型を1基増設することを決めた。安宅産業が請け負い、見積もり価格は304万6,850円だった。

一方、補足的に使用していた従来からのランカシャー型汽罐を金沢市の辰巳製紙の要請で譲渡することを決定している。

11月23日の取締役会では、2号抄紙機で使用するカンバスドライヤー2本を84万円で岡本鉄工から購入し、担当者の不注

再評価積立金

第2次大戦中に資産再評価法に基づいて行われた資産再評価によって生じた貸方評価差額のうち積立金として留保されたもの

ジョルダンエンジン

リファイナーのこと。紙をたたいてほぐす

意で損傷したボイラーの修繕を安宅産業へ75万1,460円で請け負わせることを決めた。12月19日の取締役会では歩留まりの向上のためセットリングタンクの新設を決定した。

配給・価格統制が全面自由化

製紙業界は、1949（昭和24）年の洋紙の一部と板紙の配給および価格統制の解除、50（昭和25）年勃発の朝鮮戦争による特需、51（昭和26）年の新聞用紙を含めた配給および価格統制の全面自由化で、経営環境は著しく好転し、砂糖、セメントとともに「三白景気」と称された。51年の朝鮮戦争休戦会談の開始以降、景気は下落局面に入り価格は軟調となったものの、53（昭和28）年には上昇局面に転じて価格は堅調に推移していった。

こうした中で、設備のさらなる増強が進められた。1953年4月27日の取締役会で、グラインダーの購入と2号抄紙機で使用するサクシオンコーチやロータリースクリーン、フラットスクリーンの購入、そして原料回収装置の設置を決定した。碎木パルプ(GP)は自家生産と外部調達では単価当たり2円の開きがあり、内製化を進めることにした。

大西製紙から300馬力のポケット型グラインダー2台や電動機など関連設備を800万円で購入した。30%に及んでいた紙切れを抑え、生産性を向上するサクシオンコーチを岡本鉄工から366万5,000円で、ちりやほこりを除去して品質を高めるロータリースクリーンおよびフラットスクリーンを井出鉄工所から248万5,000円で、流出する原料を回収するセットリングタンク1基を村上組から236万円で、それぞれ購入することを決めた。6月19日の取締役会では、グラインダー室の新築工事を倉庫の移転作業とともに村上組に464万6,450円で請け負わせることが決定された。

大型の設備投資案件を決定

11月14日の取締役会では、大型の投資案件が決定された。

熱管理の合理化で石炭の使用を節約するボイラーの給水軟化装置を140万円、排気熱回収設備を393万6,000円で、ともに安宅産業に請け負わせることにした。合わせて、抄紙機のドライヤーの熱風交換設備を早期に導入することも決めた。安宅産業による見積もり額は899万4,000円だった。

また、1,000キロワットの電力を受電する特別高圧変電設備を500万円で新設することにし、危険防止のため、工場の隣接地597坪を購入した。

これらの設備の新增設に対する資金調達に充てるため、1953（昭和28）年12月20日に北國銀行に工場や諸設備を担保として900万円を借り入れることを要請している。

資本金を4,000万円に増資

さらに、1954（昭和29）年1月16日の取締役会で、資本金を2,000万円から倍額の4,000万円へ増資することを決定した。

4,000株を発行して現行の株主に対し1株につき1株を割り当て、1株500円のうち125円の払い込みを徴収して、残りの375円は再評価積立金の資本への一部組み入れをもって充当させる計画だった。3月1日を期日とする払い込みにより500万円を調達することとした。



増資に伴い発行された株券

再評価積立金は、1950（昭和25）年6月20日の定時株主総会で決議された資産再評価額1,887万4,506円78銭のうち残額の774万55円に、53年12月22日の株主総会で決議された再々評価額1,967万1,493円を加え、未納再評価税118万280

授権資本

株式会社の定款に定める株式の総数。その枠内であれば、必要に応じ取締役会の決定だけで新株を発行できる

円を除いた 2,623 万 1,268 円に上った。資本組み入れ可能額は 90%に当たる 2,360 万 8,141 円で、この中から 1,500 万円を組み入れることになった。翌年 2 月 1 日の臨時株主総会で議決された。合わせて、定款第 5 条の発行株式総数（授権資本）を 8 万株から 16 万株へ変更することも決定している。

良好な経営環境や業績

これらの積極的かつ旺盛な設備拡充は、良好な経営環境および業績を背景に、今後の持続的な成長に向けて決断された。社長の 3 代目徳太郎をはじめとする経営陣の強固な意思に基づく、いわば「未来への投資」として位置づけることができる。



社内旅行のスナップ写真だろうか。後列中央が社長の 3 代目中島徳太郎。左隣が後に 4 代目徳太郎を襲名する雄吉

1945（昭和 20）年 11 月期から 53（昭和 28）年 11 月期にかけての業績をふりかえっておきたい。付表 5 の通り、45 年から 49（昭和 24）年にかけては、戦後復興が進むとともに、公定価格の値上げなどにより増収基調ではあったものの、急速なインフレの影響を大きく受け、原材料価格の高騰が収益を圧迫した。配当率は 6%から 10%で、

48（昭和 23）年 5 月期は無配を余儀なくされた。

1950（昭和 25）年以降は、「国内向け新聞紙の増産の要望ならびにインド向け輸出新聞紙の引き合いなどが殺到」（50 年 11 月期）、「黄ボールの生産再開で飛躍的増産を見せ、日夜の生産は需要に及ばない好調を持続」（51 年 5 月期）、「各新聞社のワンセットの採択により下級紙のひっ迫を招来し黄板紙また用途の拡充（中略）需給を刺激」（同年 11 月期）など増収が続くとともに、設備の新增設による生産効率の向上と合理化が収益に大きく寄与し、51 年 11 月期は過去最高益となった。50 年 5 月には 5%の記念配当、同年 11 月期から 52 年 5 月期には 10%、50%、

付表5 1945年11月期から53年11月期にかけての業績の推移

	収入(円)	前年同期比	純利益(円)	前年同期比	配当率(%)
1945年11月期	480,391.03	148.7	21,160.75	103.7	6.0
1946年 5月期	1,019,117.68	398.4	40,064.88	2,254.1	6.0
1946年11月期	1,471,627.53	306.3	78,691.35	371.9	6.0
1947年 5月期	2,138,775.46	210.0	95,858.08	239.3	6.0
1947年11月期	8,784,665.63	596.9	184,610.41	234.6	6.0
1948年 5月期	11,947,593.04	558.6	739,593.04	771.6	0
1948年11月期	24,181,389.82	275.3	767,062.80	415.5	10.0
1949年 5月期	50,611,372.67	423.6	981,485.93	132.7	10.0
1949年11月期	64,019,154.45	264.7	944,321.32	123.1	10.0
1950年 5月期	75,381,212.53	148.9	4,450,642.83	453.4	15.0
1950年11月期	77,583,214.57	121.2	7,142,398.95	756.4	30.0
1951年 5月期	138,868,736.06	184.2	29,965,142.57	673.3	80.0
1951年11月期	203,371,526.25	262.1	47,005,730.40	658.1	45.0
1952年 5月期	204,376,437.05	147.2	22,544,519.22	75.2	35.0
1952年11月期	181,105,170.00	89.1	2,741,631.28	5.8	10.0
1953年 5月期	203,771,010.00	99.7	7,791,080.00	34.6	20.0
1953年11月期	246,289,250.00	136.0	26,222,478.80	956.5	40.0

出典：加賀製紙株式会社『営業報告書』第59～77期より作成。

15%、5%の特別配当を実施した。

その後、下落が見られたものの、1953（昭和 28）年 11 月期には収入が過去最高を記録し、配当率は特別配当 20%を含む 40%となった。

福利厚生組織が創設

1946（昭和 21）年 6 月に、福利厚生組織「加賀製紙株式会社一心会」が創設された。会長に石山秀雄、副会長に吉田政雄が就いた。その綱領は以下の通りだが、現代風に書き改めておく。

- 一、われらは製紙の文化的、経済的使命を自覚し共同責任の貫徹を期す
- 一、われらは健全なる自治的会を強化し、団結力をもって會員の福利施設の増進および維持改善を期す
- 一、われらは民主正義に立脚し品性の陶冶、知識の向上を図り、和衷協同をもって新生日本の建設に関し、国民的義務の

遂行を期す

一心会には、囲碁将棋や野球、バレーボール、卓球、相撲の部門が置かれた。当社としては初となる本格的な福利厚生組織だった。

2 代目徳太郎の座像を再建

第3章に記述した通り、1924（大正13）年に建立された2代目中島徳太郎の座像は、戦時中に政府により推進された兵器増産のための金属回収に応じて供出された。戦後にこれを再建することにし、1951（昭和26）年3月26日の取締役会で、金沢市長土堀の水野朗へ鋳型修繕費も含めて総工費25万円で発注することを決定した。

この年11月2日には、原料の稲わらが自然発火して工場の一部が焼けた。翌12月13日の取締役会で、火災保険料を500万円増額し1,500万円とすることを決めた。

賃上げ求め、初のストライキ

労働組合結成以来、労使関係は良好であったものの、1952（昭和27）年には賃上げを求めるストライキが初めて行われた。取締役会では、業績不振のさなかだったが、組合側の要求にほぼ沿う水準での期末賞与を支給することを決定するとともに、「従業員各位に告ぐ」（12月21日付）、「従業員各位の再認識を願う」、「従業員各位に告ぐ 第三号」（同22日付）を発行して、従業員間の動揺を抑え、経営姿勢への理解と協力を求めた。その後、事態は沈静化し、あらためて労使協調路線が再構築されていった。

第6章
災禍、再び

2号抄紙機付近から出火

1954（昭和29）年2月22日、加賀製紙の存続を揺るがす災禍に見舞われた。午後6時30分ごろ、従業員8人が作業中の2号抄紙機付近から出火し、同機建屋300坪を全焼した。

動力用の燃料が大量にあったため、これに引火して隣接する施設にも燃え広がり、1号抄紙機の平屋建て建屋300坪と3階建て配合室および蒸解室300坪も全焼、仕上室150坪と倉庫を半焼して、午後7時55分ごろ、ようやく鎮火した。稲わらや材木などの原材料置き場は道路を隔てていたため焼失を免れ、事務所や社宅、新ボイラー室も無



1954（昭和29）年2月22日発生 of 火事の模様を伝える北國新聞記事



鎮火間もない工場敷地

いて工場内の消火施設は火の回りが早く全く用をなさなかった」（2月23日付北國新聞朝刊）と語っている。

出火直後に金沢市消防本部から約40台、野々市町（現・野々市市）や松任町（現・白山市）などから10台以上の消防車が出動して消火に当たった。工場内に35カ所あった防火水槽では足りず、約500メートル離れた伏見川や約400メートル離れた木呂川から取水した。

消火作業では、金沢市消防本部の洞庭本部長の指揮の下、広坂消防署7号車の小石車両長以下5人の消防隊員がボイラー室に水の壁を作って火の手を遮断するとともに、ボイラーから蒸気を抜き取って延焼による爆発を防いだ。

工場に隣接する松山織機や吉田倉庫、石川酸素西金沢工場、野村鋳油西金沢油槽所、越桐冷凍食品、香村醸造、天狗中田産業、押野村役場、押野村農業組合などの従業員が多数駆けつけて消防隊員の応援に当たった。

出火と同時に、西金沢駅前一带は停電となり、泉から西金沢駅前にかけての県道は消防作業のため、一般車両数十台が立ち往生した。

鎮火直後に国家地方警察石川県本部松任地区署（現・石川県警白山署）が2号抄紙機で作業していた従業員のうち4人から事

事で、何よりも人的被害が出なかったのは不幸中の幸いだった。

出火当時、配合室で勤務していた池村利雄は、北國新聞の取材に対し、「約50メートル離れた火元の2号機工場へ飛び込んで行った時、すでに工場内は真っ赤な火の海だった。2、3分後には天井に燃え移って

情聴取を行った。同署は出火原因を「漏電もしくは機械の過熱」と見て、現場検証に着手した。

翌23日の北國新聞朝刊には、加賀製紙株式会社名をもって「出火お詫び」が掲載された。

被害額は、固定資産が機械4,359万1,549円、建物（全焼1,261.25坪、半焼93坪）527万7,865円、設備182万1,959円、2号抄紙機増設への仮払金169万9,510円、器具類22万1,721円、什器類2万9,679円の計5,264万2,283円、原料（パルプ、稲わら、ボールくず、古紙）609万1,589円、在庫製品（新聞巻き取り紙、黄板紙）358万7,114円、用品（長網、シリンダー網）100万4,598円、包装材料59万8,012円、薬品17万6,930円に上り、合計は6,410万526円に達した。

出火原因は抄紙機の部品過熱

火災から6日後の北國新聞2月28日付朝刊によると、出火原因はその後の警察の調べで、2号抄紙機のローラーメタル、いわゆる乾燥部門であるドライヤーロールの軸受け部分が過熱し、近くにあった燃えやすいものに引火、出火したと断定された。さらに、警察は出火元となったドラ



一部の建物を残し、ほとんどの施設が灰となった



かろうじて火事をまぬかれた旧事務所棟

イヤーやカンバスのロールを金沢大学工学部に送り、材質などに問題がなかったか鑑定を依頼した。

また、2月28日には、火災後初となる取締役会が開かれ、事後処理は3月4日ごろまでを見込み、同5日以降は再建案が決定するまで休業することを決めた。

2号抄紙機を廃棄

再建案は、佐野専務と石山常務、眞田取締役を中心に検討を重ねた結果、焼けた2号抄紙機を廃棄して新聞用紙の生産から撤退し、1号抄紙機による黄板紙の生産に専念する方針を固めた。3代目徳太郎社長もこれを応諾した。まさに苦渋の決断であった。

3月14日の取締役会には、この方針が正式に諮られた。具体的な内容は次の通りである。

1. 資金関係について

- イ 復旧についての設備資金は到底融資の見込みがないので、(2号)抄紙機の復旧は困難となり、遂に断念して新たに復旧所要資金の低額な円網式抄紙機の運転のみに制限された
- ロ 運転所要資金の少額なるもの(板紙部門)に選定せねばならなかった

2. 設備関係について

- イ (1号)円網式抄紙機の損失は軽微にしてその復旧は早急可能性あり
- ロ 長網式抄紙機の機械部分を円網式抄紙機に転用できるものがある
- ハ 焼失した長網式抄紙機を生かしては今後、洋紙生産競争には耐えられない
- ニ 長網式抄紙機の新規受注は困難である

3. 販売と利潤関係

- イ 板紙界に占める当社の地位は優位にある

黄板紙

稲わらを原料にした板紙

円網式抄紙機

紙の原料を円筒形の網に附着させて紙を抄く方法

長網式抄紙機

幅広のワイヤーに紙の原料を流して紙を抄く方法

- ロ 当社の板紙関係の取引信用は強固なり
- ハ 板紙市場は将来伸張性がある
- ニ 利潤は板紙部門に将来望まれる
- ホ 洋紙は今後大企業以外に利潤は望まれない

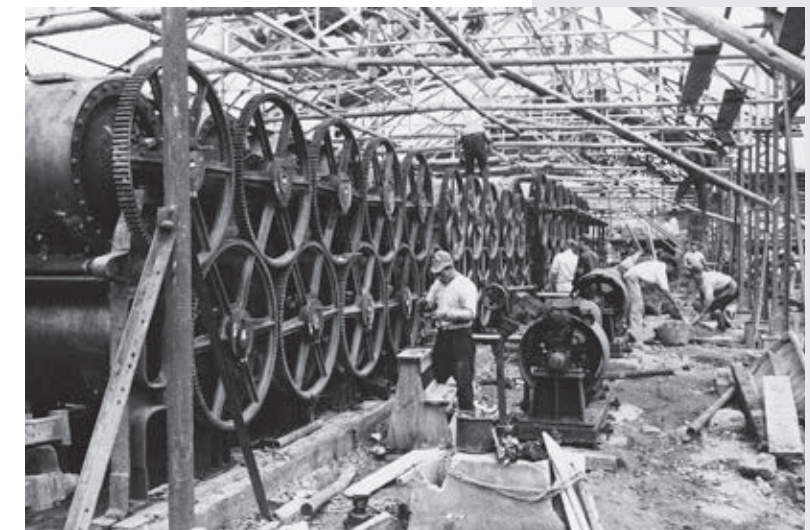
4. 資材関係

- イ 板紙関係の資材の収集は低廉かつ容易にして立地条件も最適にある
- ロ 一貫性を完備しうる

112人の解雇案を提示

これに対して、西田取締役はできるだけ早く、1号抄紙機を復旧するようにとの意見を表明し、全会一致で正式決定した。また、人員削減が不可避であるため、廃止および縮小部課の組合員100人と非組合員12人の合計112人の解雇を労働組合に示すことも決めた。

3月18日に、労働組合執行委員長の山下茂に「加賀製紙株式会社復旧再建要綱」を提示した。この中で、2号抄紙機の廃休に関して以下のように説明している。



操業再開に向けて、ドライヤー(乾燥機)の復旧に取り組む社員ら

生産機能の最枢要部門たる円網式抄紙機および長網式抄紙機ならびにこれに付属せる蒸解、配合関係諸設備機械を焼失せるも、その復旧は現経済の状態ならびに客観的情勢より、まことに困難にして、特に融資については万般の努力を傾注したるも、遂に酬いられるところとならず、なすことのないまま日を過ぐるのみにて、ここにこの措置をもって難局を打開するほかなしとの結論に到達するに至った。

蒸解

一般的にパルプは化学薬液をチップに加え、加熱して紙の原料を溶出して作る。この過程を蒸解と呼ぶ

経営合理化の具体的方策として、次の4点を指摘している。

1. 組織を簡素化して強化を図る
2. 業務運営の刷新を図る
3. 廃休関連部門ならびに合理化のため人員の整理を行い、最小限度にこれを縮小する
4. 不急資産の売却により資金の充実を図る

人員削減の対象部門および組合員数は、廃止部課で2号抄紙課関係20人、抄造課16人、営繕課（設計関係を除く）9人、輸送課12人、原質課グラインダー関係11人、配合課2号機関係12人の計80人。縮小部課の事務・工務関係5人、原料課関係2人、原質課板紙関係6人、原動課関係4人、1号抄紙課関係3人の計20人。

前述の通り、合計100人に及び、労働組合全組合員160人の62.5%になった。非組合員からも2号機抄紙課3人、抄造課1人、営繕課2人、事務・工務4人、原料課1人、原動課1人の計12人も対象となり、総計は112人に達した。

選定基準は、廃休部門の従事者とともに、「既に定年に達したるもの、また本年中に定年に達するもの」、「昭和28年度に入社したもの」などが掲げられた。

団体交渉を重ね妥結

労働組合でも独自に検討を重ね、会社側と組合側で団体交渉を重ねた結果、妥結に至り、3月22日に解雇対象者が発表されるとともに、佐野専務と山下執行委員長兩名をもって協定書（附覚書）が取り交わされた。同書には「会社は企業再建後の人員採用について右整理人員を、できる限り採用方を考慮する」、「会社は就職について誠意をもって斡旋に努力する」との文言が盛り込まれた。

その後、大半の退職者は辰巳製紙など関係機関への協力、支援要請によって、再就職を果たしている。従業員数は火災前の

1953（昭和28）年11月20日時点で職員45人、工員226人の合計271人だったのが、翌年3月31日時点には職員33人、工員68人の合計101人に激減した。

1954（昭和29）年5月期の決算は、収入が前年同期比44.6%減の1億1,282万4,402円に対し、支出は災害および災害復旧費1,635万9,710円、人員削減による職員職工退職手当249万6,230円を計上したため、1,791万1,170円の純損失となり、無配を余儀なくされた。同期の第78期営業報告書には、当時の状況が以下のように記されている。

当社もかねて高度の合理化を推進して、試練に耐え得るよう万般の努力を傾注し相応の成果を収めつつあったのですが、不幸にも期央、不測の災害に遭い、生産機能の枢要部門を烏有に帰して永年の結実を一朝に失いましたことはまことに痛恨の極みと言わねば慚愧のほかありません。ここに深くおわび申し上げます。

（中略）

今後はいよいよ多事多難、イバラの道を予測するのですが、一同一層の精進を誓って鋭意社運の挽回を期する所存です。

（後略）

工場の復興計画は、社長の3代目中島徳太郎の指示を受けて、佐野専務と石山常務、眞田取締役を中心に策定された。従来の1号抄紙機に焼け残った2号抄紙機の機器や設備を組み込み、改造することとし、網幅1,860ミリ、バット6本直列式、ドライヤー30



抄紙機の建屋の再建に励む社員ら。1日も早い操業のため火災前の仕様とした

烏有に帰す

火災などでまったく何もなくなってしまうこと

付表6 工場復興計画の概要

部門	細目	予算額(単位:千円)	備考
建屋建築	鉄骨構造	22,250	蒸煮釜および配合室(180坪、12,000千円)、抄紙機室(170坪、6,600千円)、製品仕上室(70坪、2,700千円)、電動機室(18坪、500千円)など
	木造	2,250	ポーター室(72坪)、エッジライナー室(32坪)修繕
	小計	24,500	
原質	蒸煮	2,900	ピットの 신설(1,000千円)、コンベヤーの 신설(700千円)、ストローカッター新設(24インチ1基、500千円)など
配合調整	配合	2,650	機械修理(1,200千円)など
抄紙機	ワイヤー	1,050	バット(72インチ、5段)、シリンダー1本
	プレス	600	プレスロール3本、スクイズロール1本、ベビープレス5本巻き替え
	乾燥	1,150	ドライヤー72インチ・14本、70インチ・10本
	仕上	300	カレンダー、ダブルカッター修繕
	付属設備	2,100	シャフト、パイプ、ポンプ、熱管理関係
	電動機	2,980	修繕(880千円、ジョルダン用1台、ビーター用5台、ファン用1台、抄紙用1台)、新設(1,000千円)、配電(1,100千円)
	小計	8,180	
	総計		38,230

出典：加賀製紙株式会社「復興設備計画の明細」より作成。

注1：「工事の完成に依り板紙月産600トンを挙げ得る」との記載がある。

注2：「第2期工事」として1956年3月を目標に長網式抄紙機の改造と機器の新設計画も記されている。

本とする具体的な再構築の方針を決めた。その詳細と予算は、付表6の通りである。

火災から3カ月後に運転再開

復興工事は、石山常務と眞田取締役が陣頭指揮をとり、全従業員が一意専心をもって当たった。火災から約3カ月後の5月、改造を施した1号抄紙機の運転を開始できた。

北國新聞5月29日付夕刊に、前日の28日に当社の復旧工事が完成し、午前10時から試運転を開始した、との記事が写真付きで掲載されている。記事によると、2号機の焼け残った部品を組み合わせた1号抄紙機は月当たりの板紙生産量が1,200トンに増え、火災前の500トンに比べ、2倍以上の能力を持ち、「全国最高量」になったとある。

ただ、記事には、「2期工事として、洋紙生産部門さらに新聞

紙生産部門を引き続き増設に着手する」などあり、この時点では、洋紙および新聞紙生産からの撤退は対外的に明らかにしていなかったとみられる。

この間、4

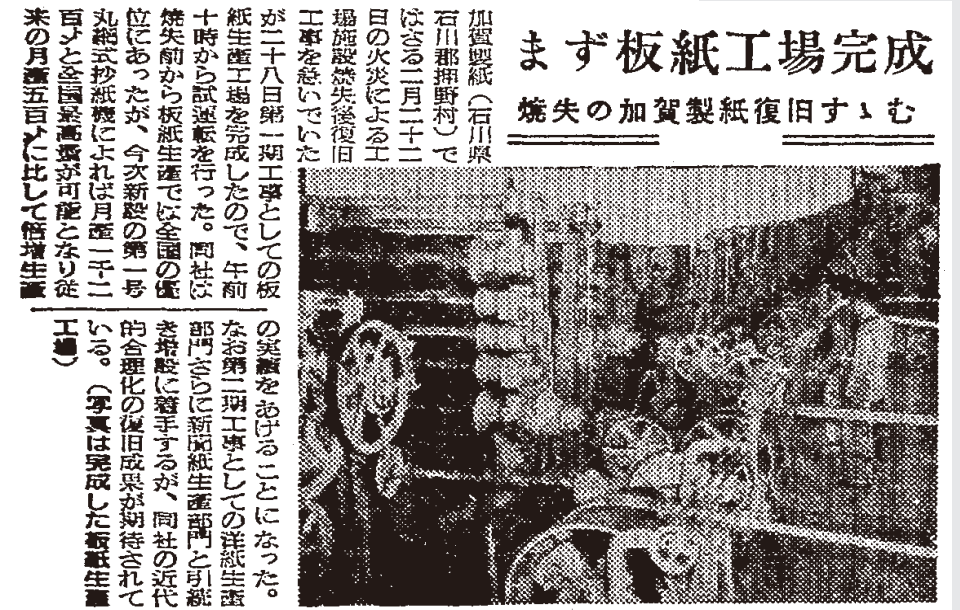
月には工事資金の調達のため、北國銀行から5月15日を期日に3,500万円の借り入れを行った。残存する工場設備を担保に、徳太郎社長と佐野専務、石山常務が保証人となった。1955(昭和30)年5月から返済を開始し、57(昭和32)年4月までに完済する計画だった。

北國銀行への申請書には、1954(昭和29)年7月から1年間で黄板紙を6,600トン生産し、収入は2億3,100万円、支出と固定資産減価償却450万円を差し引いて4,615万4,000円の利益を上げるとの生産および収支計画が示されている。

復興工事と前後して、生産の合理化に向けて、新たな設備の増強を推進した。5月20日の取締役会で、ダイジェスター1基の増設を決めた。8月20日の取締役会では、増産とコスト削減のために、14フィートの蒸煮釜1基の新設が提案された。安宅産業へ発注された。建屋建設は村上組が請け負い、予算総額は450万円だった。

「販売できなければ無意味」

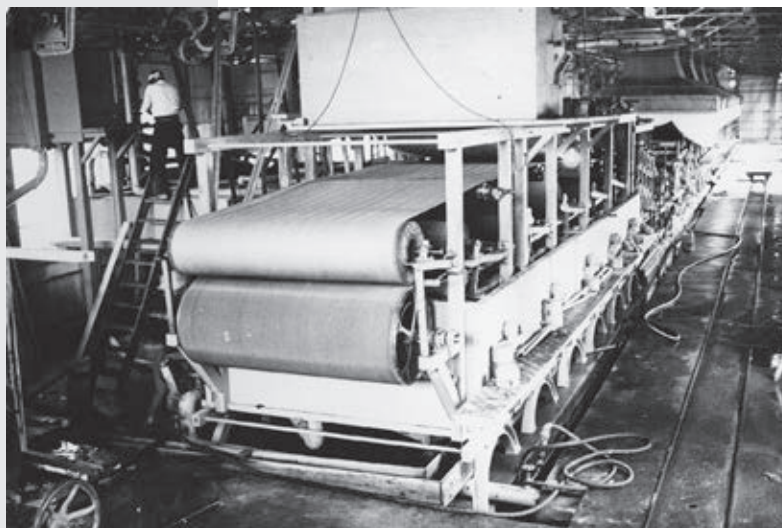
これに対して、西田取締役からは「増産しても(販売が)消化



1954(昭和29)年5月29日付北國新聞夕刊に掲載された「板紙工場完成」の記事

ダイジェスター

蒸解釜



ほぼ復旧されたウエット部門の最終段階

コンデンサー

蓄電機

ができれば意味がなく、現業販売担当者は一層の努力をして消化に万全を期していただきたい」との厳しい意見が出されたものの、最終的には可決された。

1955（昭和30）年3月24日の取締役会で、使用電力のロスを軽減して電力料金を節約するため、日新電機製造の300KVA・高圧3,000ボルトのコンデンサー1基を導入することを決めた。山崎電機が納入した。4月25日の取締役会では、製品の品質向上のため、伊藤製作所製造のエキストラクターを67万1,200円（見積もり額）で設置することを決定した。

不要設備を処分、売却

一方で、不要設備の処分や売却も進められた。1955年2月21日の取締役会で、福井県金津町の北陸パルプ工業から要請があったグラインダー1基の貸与を承諾した。同社は碎木パルプメーカーで、当社に納入するなど長期にわたる取引関係を有していた。グラインダーは2号抄紙機の廃機により不要となっていた。契約期間は1年間で、賃貸料は月額5万円だった。

3月24日の取締役会では、2号抄紙機用のサクシヨンコーチロールや付属のナッシュポンプを売却する方針を決定している。

1954（昭和29）年11月期の決算は、生産合理化によるコストダウンと品質の向上および販路の開拓に尽力したものの、一部メーカーが価格を大幅に引き下げたことで市況が軟化し、収入は前年同期比69.3%減の7,568万6,754円、純損失が497万9,136円となり、後期繰越損失金は2,200万5,372円に達した。無配

が継続された。同期の第79期営業報告書は、「諸般の情勢から今すぐ回復することも望まれません、会社を挙げて赤字克服の熱意をもって、あらゆる合理化の方策を実施するとともに諸経費の節減に努めて、ぜひ皆様の負託にこたえたい」と厳しい実状を伝えている。

銀行に再び借り入れ要請

1955（昭和30）年4月には、北國銀行に対して、原料の稲わら購入資金の調達のため、徳太郎社長、佐野専務、石山常務を保証人とし、工場設備を担保とする2,000万円の借り入れを要請している。同行への申請書には、同月から1年間の黄板紙の生産量を9,436トン、収入を2億5,949万円、利益を3,508万4,000円と見積もっている。同年3月末時点の従業員数は職員34人、工員100人の合計134人と報告されている。

繰越損失金全額を消却へ

火災からの復旧と生産体制の再構築が進む一方、市況の下落による業績の悪化が深刻化する中で、当社は大きな決断に踏み切った。1955年5月20日に臨時株主総会を招集し、徳太郎社長は現況を説明したうえで、今後の事業推進に向けて繰越損失金全額を消却することを提案したのである。具体的には、納税積立金全額704万9,575円と、別途積立金4,850万円のうち1,495万5,797円を取り崩し、繰越損失金2,200万5,372円の穴埋めに充てるという内容だった。

これに対し、株主からは賛成意見が相次ぎ、満場一致で可決された。2号抄紙機の廃棄や従業員の整理と同様に、まさに「苦渋の決断」であったが、経営基盤の安定化を強く志向し、^{じゅくりよ}熟慮の末、断行した。

この年5月期の決算は、352万4,280円の固定資産減価償却を計上したうえで、25万1,275円の純利益を確保し、15万1,275円を後期繰越金に計上した。第80期営業報告書は、現況と今後

について次のように説明している。

国内経済の情勢は依然として低迷の域を脱せず前期に引き続き重苦しい状態を続けております。業界もまた、これらの影響で実に沈滞した状況にありましたが、幸い、期央に至り、一部強固な打開策が実施されるや、市況も連れて回復され、生産においても種々の制約をよく克服し、前期の約50%の増産を見ることができまして、少し愁眉を開くまでに至りましたことはまことに御同慶にたえません。

しかし夏枯れ閑散期を控え、必ずしも楽観を許さないものがあり、一同ここに忍苦に耐え得る強固な素地を涵養したわまざる合理化の推進と相まって、今後、ぜひとも相応の成果を挙げ、もって皆様のご負託に沿いたく念願するものです。

何卒、株主各位におかれましても倍旧のご鞭撻とご援助を切にお願いして本期営業の景況といたします。



1号抄紙機の建屋完成を記念して開かれたとみられる祝賀会の写真。写っているのは社員と思われる

第7章 「災い転じて」

1986（昭和61）年7月26日付北國新聞朝刊に、加賀製紙第3代社長の4代目中島徳太郎のインタビュー記事が掲載されている。5回シリーズの連載「わが半生」の4回目で、徳太郎は当社の生い立ちから、1954（昭和29）年の火事、その後の立て直しなどについて語っている。興味深い内容であり、話し言葉でつづられた文体からは徳太郎のほのぼのとした人となりをも感じ取れる。かなりの長文だが、ここに全文を掲載する。

今回は家業の中島商店じゃなくて加賀製紙の方の話をしようか。ここは加賀藩家老の横山家が手掛けた金沢製紙所が前身でね。経営が思わしくないこともあって、2代目中島徳太郎が協力を求められて1915（大正4）年に設立した会社やな。本社工場も長土堀から今の西金沢に移した。

もともとは家庭紙を作っておったが、加賀平野の稲藁の資源活用を思い立って、藁を原料にした黄板紙の生産で会社を軌道に乗せたんや。これを先代が引き継いで戦前は画用紙、戦時中は藁の供出があつて洋紙生産にも手を染めておった。

ところが悪いことに1954年に工場から火を出してすべて灰になってしもうた。俗に「地震・雷・火事・おやじ」と言うが、

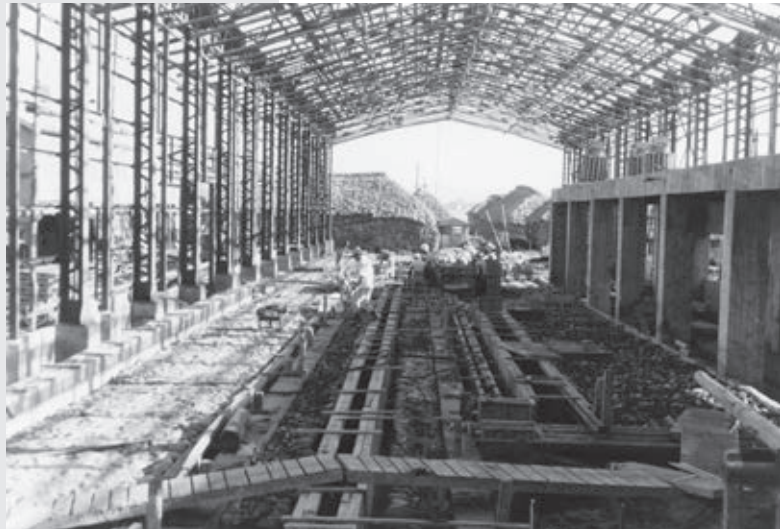


1986（昭和61）年7月26日付北國新聞朝刊から

紙屋の怖いのはなんちゅうても火災や。

おやじが社長、私が監査役やったが、何から手を付けていいか分からん状態だったな。といっても、いつまでも手をこまねいているわけにはいかん。1955（昭和30）年におやじが亡くなって、その年の11月に社長に就いたのを機に生産の大転換をしたんや。

そもそも洋紙は大資本でないとやれない。設備だけでその当時の金で100億円近くもかかる。始めはできてもいずれは行き詰まると思ってね。それに、これまでやってきた藁を原料にした黄板紙も徐々に縮小の方向へ持っていった。原料の稲藁は余るとるからもったいない話やが、そろそろ農家にコンバイン



大組みが出来上がった3号機の建屋。会社再建への期待が込められた

が入り始めた時代でね。短く切られた藁を集めるのに手間がかかったし、水質汚濁の面でも公害防止施設にかなりの投資が必要やったからな。

そんな折、あるメーカーが古紙の再生によって板紙を作る、いい機械を出したという耳寄りな話を聞いたんや。会社の再建には格好

のものだと判断したんだ。生パルプも混ぜるが、原料の大半は古紙やから資源の有効活用にもなるし、公害問題もない。大手メーカーはこうした分野には手を入れていなかった。

ただ、原料が新聞紙、雑誌、段ボールとばらばらやろ。これを同一規格の製品にするのが大変でな、技術開発には力を入れたもんや。

製品の主流は紙器用板紙といって和菓子などの箱に使う厚紙や、出版物のハードカバーの芯になるものやな。考えてみればこうした大転換は火事で工場設備がゼロになったから思いきっ

てできたんや。災い転じて福となす、のことわざ通りだ。

しかし、家業と違って、こっちは預かり物だからな。引き受けた以上はとことんやらなならん。責任は重いさかいにな、本業そっちのけで掛かりきった。借入金返済などを終えて会社がようやく一人立ちしたのは1970（昭和45）年やった。自慢できるのはこの会社がすべて地元資本ということだ。私だけの力やない、地元の人々の熱意だったと思う。だけど、加賀製紙の再建は私には人生最大の試練やった。

「加賀製紙は預かりもの」

このインタビュー記事には、第2代社長以降、第3代、第4代と社長を輩出してきた中島家にとって、加賀製紙はどのような存在なのか、また稲わらから古紙へと原料を転換した理由、そして、一時、洋紙に手を染めたものの、創業以来、今日まで板紙ひと筋を守ってきた背景など、それぞれを端的に言い表している。

中でも、中島家と加賀製紙の関係では、4代目徳太郎は紙卸商の中島商店を「家業」とわざわざ前置きし、「今回は加賀製紙の方の話をしようか」と切り出している。そのうえで、「（金沢製紙の）経営が思わしくないこともあって、2代目中島徳太郎が協力を求められて大正4年に設立した会社やな」と、ことわりを入れ、「家業と違って、こっちは預かり物だからな」と、あくまでも「加賀製紙は預かり物」との姿勢を見せている。

もちろん、「引き受けた以上はとことんやらなならん。責任は重いさかいにな。本業そっちのけで掛かりきった」と言い切り、当社の再建に全力投球したことを強調している。

当社の独自性を目指す

また、稲わらから古紙への原料の転換では、コンバインをはじめとする農業の近代化や、その後の公害の社会問題化など時代の変化を的確に見通す目があったことが読み取れる。さらに、板紙ひと筋の経営方針は洋紙生産が多額の投資を必要とするだけでは

なく、その後、激しい業界再編の荒波にもまれることになる製紙業界にあって、加賀製紙が独自の立ち位置を確保する基盤になったといっても過言ではないだろう。

板紙は将来伸びる

実際、火災直後の1954（昭和29）年3月14日に開かれた取締役会の議事録を見ると、当時、社長だった3代目中島徳太郎が「板紙は将来、伸張性がある。洋紙は大企業以外、利益が望めない」と話している。この取締役会には、4代目徳太郎は監査役として出席しており、会社再建に向けた議論の真ただ中にいた。4代目徳太郎自身、「災い転じて福となす」と言っているが、先を見る目がなくてはできない選択だった。

中島家の「帝王学」

若干、社史の本論からそれるが、冒頭に紹介した「わが半生」の中に、中島家の「帝王学」に触れる部分があるので紹介しておきたい。

中島商店は代々が養子でな。私もそうや。生家は金沢で材木商を営んでいた広村家で、5男3女の4男坊やった。本当は次兄が中島家の跡を継ぐことになっていたんやが、商業学校を出たあと、病気で亡くなってね。小学校4年、10歳の時にここへ来た。先々代の2代目徳太郎、先代の連れ合いが、広村家から出ていて、まあ、こういう血縁関係だったから、中島家に入ってもそれほどかしこまらん養子だったな。

将来は店を継ぐことに決まっていたから、高等小学校を出ると金沢商業学校から高岡高等商業学校（現・富山大学経済学部）に進んだ。当時は、商人になるのに学問なんぞはいらん、という時代やったが、養父は快く上級学校へやってくれたな。もっとも、若いころは人並みにやんちゃもんで血気盛んやったから、東京に出たかった。東京のある学校の願書を取り寄せたら、養

父に見つかって怒られてね。近くの高岡ならともかく、東京はダメだ、っておやじのツルの一声だった。

（中略）

中島商店に入社したのは、高岡高商を卒業した昭和11年の春でね。こっちはおやじの片腕にならんなんと焦っていたが、商売のこととなるとそりゃ、とうてい番頭さんや店に長くいるもんにはかなわん。おやじの言い付けもあって、下積みからのスタートや。そりゃ、厳しいもんやったな。朝は6時前に起きて店の掃除からやろ、住み込みの丁稚さんと同じでね。注文取りから荷受け、配達まで一通り全部やらされた。

（中略）

子供は親の背中を見て育つというが、その通りでね。おやじに恥をかかしちゃいかん、顔に泥を塗ったらダメやと思って懸命に働いたな。下働きをさせられたお陰で、下の者の苦勞が分かるし、商売のこつみたいもんが理屈やなしに身に付いたと思うよ。家業を継ぐうえで、こりゃ大事なことで後年、店をまかされた時、役立った。

だから、今は（中島商店）5代目社長になっている息子にも、学生時代の休みは全部取りあげて配達など家業をやらせたんだ。

家業を受け継いでいくうえで、何が大事なのかを身をもって経験した苦勞人の貴重な述懐である。「下働きをさせられたお陰で、下の者の苦勞が分かるし、商売のこつみたいもんが理屈やなしに身に付いた」というくだりは、4代目徳太郎が後に人を大事にした経営者との定評があったことをうかがわせる格好のエピソードである。

「装置産業」と呼ばれる製紙業界

製紙業界は「装置産業」といわれる。大がかりな生産機械、設備が必要なことに由来するが、大本の機械は意外なほど長持ちする。現在、当社に2台ある抄紙機のうち、2号機は1957（昭和



北國新聞社の取材に答える4代目中島徳太郎



1959（昭和34）年に撮影された当社の航空写真。中央やや右の白い屋根部分が新2号抄紙機建屋。その右隣は1号抄紙機建屋

32)年に導入された。当然、何度も改修が行われているが、60年近くたつ今も現役である。

4代目徳太郎が「あるメーカーが古紙の再生によって板紙を作る、いい機械を出したという耳寄りな話を聞いたんや」といって導入した3号機は、1963（昭和38）年の導入である。こちらもすでに半世紀以上、現役である。

いかにこまめに手入れし、長持ちさせて利益を上げるか。このあたりが装置産業経営のツボなのだろう。

創業時に導入の1号機

ここで加賀製紙の機械、設備のシンボルである抄紙機の歴史を振り返りたい。まず、1号機は創業の年の1915（大正4）年10月に旭鉄工所（現・旭マシナリー）から購入、据え付けた。網幅72インチ（1,764ミリ）の円（丸）網多筒式だった。稲わらを原料にした板紙を製造した。

その後、大きな改修も受けず、順調に動き続けたが、1929（昭和4）年8月の火事に遭う。しかし、杉浦鉄工所の復興工事を経て、同年12月に運転を再開した。

1939（昭和14）年6月、2号機（旧）が伊藤鉄工所によって据え付けられた。網幅74インチ（1,879ミリ）長網多筒式だった。同年8月、わらパルプの製造を始め、さらに2カ月後の10月、国の許可を得て、洋紙の抄造を開始した。1949（昭和24）年12月には泉尾鉄工所から碎木機を購入、同時にGP（碎木パルプ）の製造を始めた。

しかし、1954（昭和29）年2月、2号機の乾燥機の部品の過

熱から出火、工場は全焼した。

この火事では、全従業員総出で、被害が少なかった1号機に、2号機の焼け残った部品を組み合わせ、火事から3カ月後の5月、板紙だけとはいえ、運転を再開した。1号機に2号機を組み合わせた新1号機は網幅1,860ミリに、原料をためるバットを6本、直列式に改造し、ドライヤーも30本に増設して、製造効率を高めた。

1号機はその後、バットなどの部品の交換や改修を繰り返していく。取締役会議事録によると、以下のような改修、改善が行われている。

1956（昭和31）年3月24日

4尺ドライヤーが破損。その補充に将来の増産と品質向上が期待できる10尺ドライヤーを導入

1970（昭和45）年9月28日

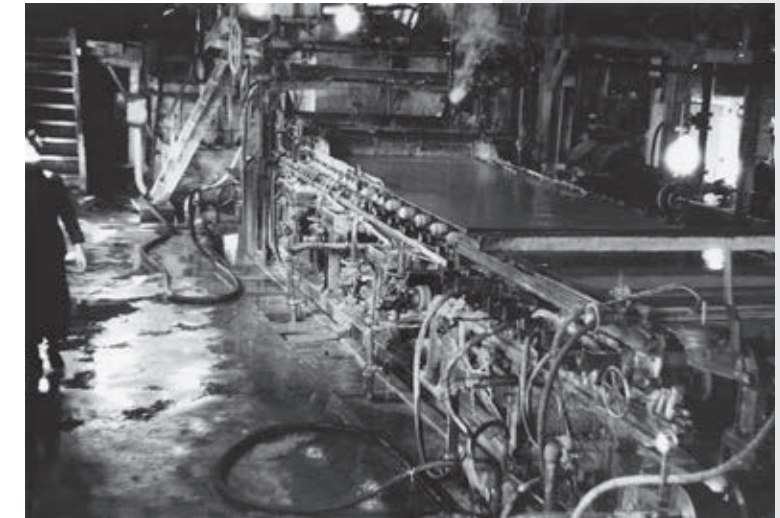
バット部分が腐朽し改修

1972（昭和47）年5月27日

老朽の域に達しているが、今後の需要の変化に対応するため、ウエット、プレスパートを改造

丈夫で長持ちの1号機

議事録を見る限りでは、驚くほど修理や改善の形跡が見えない。当然、この後、記述する新2号機、3号機に主力の座を譲ったことにも起因するのだろうが、1号機は「丈夫で長持ちの機械」といえよう。1998（平成10）年5月の運転停止まで、創業とともに導入された1号機は、2度の大火をくぐり抜け、数々の改修



火災に遭った旧2号機

を経て、82年もの間、加賀製紙の屋台骨を支えた。

機械そのものは最近まで残されていたが、2010（平成22）年8月、北陸新幹線金沢開業に伴う工場施設の移設工事に併せて解体、撤去された。1号機があった場所には、現在、表調成と品質管理などの施設が入っている。

火事で焼けた2号機に代わる新しい抄紙機の導入が決まったのは、火事から3年後の1957（昭和32）年7月20日に開かれた役員会だった。北國新聞のインタビュー記事の通り、火事の翌年に第2代社長の3代目徳太郎が死去し、4代目徳太郎が後任の社長に就いていた。

議事録によると、新社長の徳太郎は新しい抄紙機の導入について、以下のように説明している。

「戦後、板紙業界も急激な発展ぶりで、需要も高級な製品を要求され、当社においても稲わらを原料の黄板一本では将来的に心細く、今後あらゆる要求を満たす機械の増設を念願しておりました。取引先の大同洋紙店（現・国際紙パルプ商事）より、同社所有で静岡県静岡市高松町にある大浜製紙株式会社の機械を売却してもよいとの話が入ってきています」

格安の値段で2号機購入

中古とはいえ、稼働してからまだ日がたっていないうえ、価格は当時とすれば「格安」の2,000万円だった。1957年の5月期、11月期合わせた通期の売上高は3億7,200万円余。大きな負担とはならなかったのだろう。火事からの再建途上だったが、徳太郎が言うように、板紙業界への好況の追い風が味方した。7月20日の役員会は徳太郎の提案を全員異議なく可決した。

役員会の翌月の8月には新2号機が運び込まれ、据え付けが行われ、1958（昭和33）年3月に運転を開始した。紙層を作るウェットパートや湿った紙を脱水するプレス、それを乾燥させるヤンキードライヤー、紙に光沢をつけるカレンダー、巻き取り

装置のポープリールは元々の機械に付いていた設備を使ったが、新たにカンバスターやカッターなどを購入し取り付けた。

新2号機はその後、数年おきにバットの交換やドライヤーの改造、新設などが行われている。新2号機についても、役員会議事録を基に、周辺機器の増設を含めた改修、改善の歴史をたどってみる。

1959（昭和34）年11月19日

2号機増設により、生産能力が向上したため、現在の原料処理設備では不足であり、将来の品質向上のためにも古紙原料を離解するパルパー1基を増設。合わせて、新製品倉庫1棟108坪を新築する

1966（昭和41）年5月28日

業界の発展に伴い、2号機の現状では今後の需要にこたえることが技術的に大変、困難である。抄紙機の一部の新設および改造を実施し、生産の合理化と品質の向上を図り、一層の収益の増大を図りたい

1967（昭和42）年3月15日

2号機の改良は昨年来、ワイヤー・プレスパートで実施してきたが、これらの改良に合わせ、乾燥部門を補強して、生産の増加と品質向上を期し、収益に寄与したい

1968（昭和43）年3月19日

プレスパートおよびヤンキーパートの一部を改造して品質向上と増産を図りたい

同年6月11日

プレスパートなどに加えて、電動関係も盆休みを利用して改造

相次ぐ改修、改善

1号機に比べ、新2号機は頻繁に改修、改善の手が入れられており、こうした点からも2号機が主力抄紙機だったことがうかがえる。さらに、大規模な改造の手が加えられるのは、1977（昭

和52)年8月である。

改造が提案された3月28日の取締役会で、社長の徳太郎は「2号機の製品では、他社のものに見劣りがする。2号機の改造と原質部門を増強し、将来に向けて前進するとともに、経営基盤の確立を図りたい」と述べた。この年の改造はバットの増設やサクションリターンロールの新設、ヤンキードライヤーのジェット乾燥化など大がかりな内容となった。

さらに、大きく改修の手が加えられるのは、年号が「昭和」から「平成」に変わった1989年だった。3月29日の役員会で、社長の徳太郎は「代理店から供給増の要請が入っている」として、月産500－600トンの増産計画を打ち出した。当時の月産は4,200トンで、10%以上の増産である。所要資金は15億円に上った。

バット2基を増設して計10基としたほか、ドライヤー40本、ドライヤーフードや排風ファン、自動給油・給脂装置、カレンダー2

基、ポープリール1基、リールクレーン1基などが新設された。

当社にとって、この改造は創業期にさかのぼってみても、指折りの大改造だったため、顧客に贈るためのテレホンカード1,500組を作っている。図柄は主力製品の「白山ボール」と「兼六ボール」にちなんで、白山の遠景と兼六園が選ばれた。

欠点検出機設置で品質向上

その後も改造などは続くが、特筆すべきは1993(平成5)年5月の欠点検出機(ソーター)の設置であろう。この設備は同時期、3号機にも設置されており、品質の向上に大きく貢献した。2013(平成25)年12月、高性能の欠点検出機に更新し、さらに品質の維持、向上に貢献している。

たび重なる改修、改善のお陰というべきか、2号機は創業100年を迎えた2015(平成27)年の今も現役である。人間でいえば満57歳である。

好況を背に3号機設置

現在の主力抄紙機械、3号機が設置されたのは、新2号機の運転開始からわずか5年後の1963(昭和38)年10月である。世は「国民所得倍増計画」を背景に、ウナギのぼりの景気が続いていた。

3号機は小林製作所製で、網幅1,900ミリの円網ヤンキー多筒式という最新鋭の機械だった。原料をためるバットが7本あり、うち1、2番と7番がセクショナルで、3番と6番が順流、4番と5番が逆流、プレヒートドライヤー4本、ヤンキードライヤー1本、アフタードライヤー26本、カン

欠点検出機

光を製品に当て、異物の混入など不良品を見つけ、除去する装置

国民所得倍増計画

池田内閣が策定した長期経済計画。名目国民所得を倍増させる目標を掲げたが、その後の日本経済は計画以上の成長を見せた



1989(昭和64)年1月7日付北国新聞号外。翌8日から元号は「平成」となった



3号機に備え付けられるヤンキードライヤー。側面には「加賀製紙」「小林製作所納入」の文字が見える



高度成長期に「3C」と呼ばれたカラーテレビ（写真上）やカー（車、写真下）。好景気は当社の再建へ追い風となった

バスドライヤー8本、カレンダー7段2基、レーボーイダブルカッター1基を備えていた。

1973（昭和48）年8月、大規模改造が行われ、サクシヨナルロールやバット、アフタードライヤーやカンバスドライヤー、ターボ集塵機しゅうじんなどが新增設された。

改造を前にして開催された前年12月の取締役会で、社長の徳太郎は板紙業界の現状や展望を説明したうえで、「当社でも画期的な生産設備の大改造を考えなければならない。まず、3号機の改造とこれに伴う建屋工事に取り掛かる」との考えを示した。徳太郎の説明では、大改造によって、50－60%の増産が可能となり、収益増とともに板紙市場における加賀製紙の地盤が拡充でき

ると強調した。攻めの姿勢が如実にうかがえる。

3号機についても、取締役会議事録などから、改修や改善の足跡を追ってみる。

1974（昭和49）年8月

セクシヨナルバット増設

1978（昭和53）年3月23日

シャワー装置を増強

1980（昭和55）年11月25日

3号機の製品は今まで品質で優位を保ってきたが、競合各社にも品質の向上があり、優劣がつけがたくなってきた。特に、白もの系製品は需要先の要望などから、当社のこのままの品

質では販路の先細りも感じ取られる。ウエットパートを改造して、会社地盤の安定確保に努めたい

1982（昭和57）年7月5日

ドライパートを開放式から全密閉式に改造。合わせて、燃料を多く消費する部門の省力化を図り、コストの低減や生産効率の上昇に努め、生産基盤を充実させたい

この工事には約10日間の工期が必要だったため、盆休みを利用して、集中工事が行われた。

1983（昭和58）年3月23日

カレンダー2基をオープン型に改造して、品質の向上を期す

循環式種箱システム導入

このあと、1993（平成5）年5月、前述の通り、2号機とともに欠点検出機（ソーター）が設置され、品質の向上に大きく前進した。翌94（平成6）年8月に循環式の種箱システムへの改造が行われた。2001（平成13）年2月にはダブルカッターやスリッターの更新、2009（平成21）年3月にスクリーンの更新、2013（平成25）年8月にヤンキードライヤーのジェット乾燥機フード撤去などが進められた。

機械を動かす駆動系の大改修が行われたのは、2015（平成27）年である。もともと、設備計画にあったバットの更新やトップフェルトランの改造工事に加え、2014（平成26）年12月22日の取締役会で、中島秀雄社長は「設備の老朽化が進んでおり、今後の安定した操業を維持するため」として、3号機の駆動制御装置や関連の電気部品などの更新を提案し、直ちに工事に着手、創業100年の2015年5月に完成した。

間近に迫った「創業第2世紀」に向けての布石だった。

循環式の種箱システム

紙の原料を入れる種箱の中身をポンプを使って、循環させ、種箱内の原料の濃度や容量を一定に保ち、抄く紙の品質にムラがないようにする仕組み

付表7 抄紙機械の主な能力（平成27年1月現在）

2号抄紙機	
抄速	30m/秒～130m/秒
網幅	1900mm
抄幅	最大1760mm、光沢時1740mm
長さ	550mm～1300mm
重量	#6-2(310g/m ²)～#20(1000g/m ²)
その他	平成 5年 5月 ソーター設置 平成11年 5月 循環式種箱設置 平成15年 5月 カッター更新 平成25年12月 両面ソーターに更新 平成26年 8月 抄紙機駆動モーター・制御器更新、カレンダー改造

3号抄紙機	
抄速	40m/秒～120m/秒
網幅	1900mm
抄幅	最大1730mm、光沢時1730mm
長さ	550mm～1250mm
重量	#6-2(310g/m ²)～#16(800g/m ²)
その他	平成 5年5月 ソーター設置 平成 6年8月 循環式種箱設置 平成13年2月 カッター、スリッター更新 平成27年5月 抄紙機駆動モーター・制御器更新

第8章 景気の浮き沈みの中で

不幸中の幸いというべきか、それとも天の配剤というべきか、大火災の翌年、1955（昭和30）年11月期の加賀製紙の決算は、収入1億1,272万円に対し、支出1億1,271万円と、わずか1万円だが、黒字を確保した。

112人に及ぶ人員整理、これに伴う退職金の支払い、そして被災した工場施設の再建など、まさに身を切る苦勞の末の黒字だったが、輸出の増加や金融緩和など経済面の好条件にも恵まれた。高度経済成長期の始まりであり、板紙などの需要は増大し、さらに「近年まれにみる豊作」（第81期営業報告書）によって、原料の稲わらが安価で手に入ったことが功を奏した。

唯一、気がかりなのは、「一部業者の放縦^{ほうじゆう}な処置^{わづら}に煩わされ、（板紙需要の）夏枯れ期を迎えるとともに、価格が混乱していった」（同）ことだった。安直な自主調整では効き目がなく、業界有志は効果のある需給調整に迫られ、「調整組合」の創立^{よぎ}を余儀なくされた。

「ふんどしを引き締め」

幸い、期末には価格は安定の兆しを見せ、需要も喚起^{かんき}され、活発な取引が行われるようになった。ただ、当社の経営陣は気を緩めず、第81期営業報告書は「（今後）需要の転換による熾烈な優劣の競合が予測され、禰^{ふんどし}を引き締め、生産性の向上、経営の合理化に努めなければならない」と結んでいる。

このように、単刀直入のものの言い方となったのには理由があった。この年8月9日、加賀製紙第2代社長の3代目中島徳

高度経済成長期

1955（昭和30）年ごろから始まり、第1次石油ショックが起きた1973（昭和48）年までの間をいう



3代目中島徳太郎の死去を伝える北国新聞記事

太郎が死去した。74歳だった。死去に伴い、中島商店社長の中島雄吉が4代目「徳太郎」を襲名し、当社第3代社長に就任した。まだ42歳、父に経営の教えを乞うべきことも多かったのだろう。はたから見ても分かる落胆ぶりだったという。

しかし、第3代社長は、そうした悲しみを乗り越え、積極策に打って出る。それを言い表したのが、営業報告書にある「禪を引き締め」の言葉だったのだろう。

会長制導入し体制強化

経営体制も一新された。11月10日に開かれた取締役会で、「会社の難局に対し、首脳陣容を強化し、経営の万全を期する必要がある」とし、会長職を設けることを決めた。同26日の臨時株主総会には、会長制導入に伴う定款変更、先代徳太郎の死去や取締役田守太兵衛の辞任に伴う取締役選任などの議案が諮られた。その後の取締役会を経て、会長に西田儀一郎、社長に監査役だった4代目徳太郎、専務取締役に佐野堯年、常務取締役に石山秀雄、そして取締役眞田吉正の新体制が正式に誕生した。

営業報告書の指摘の通り、好況は長続きしなかった。1956（昭和31）年11月期こそ、品薄状態が起き、売上高は前年同期比18%増を果たしたものの、わずか1年後には需要が減退し、危惧していた一部業者による乱売で価格崩壊が起き、市場は混とんとした。

当社が懸案の新2号抄紙機の設置を決めたのは、まさにその最中だった。熾烈な競争に打

ち勝つため、あえて攻めの道を選択したのである。

1958（昭和33）年11月期は、収入1億9,489万円に対し、支出2億397万円。赤字決算となった。デフレ現象によって、国内経済は停滞し、「なべ底景気」といわれた。

ただ、「なべ底景気」は翌年には回復し、新2号機が本格操業を始めた1959（昭和34）年11月期は前期比で生産高が30%、売上高は56%も増えた。新2号機が抄出する高級品種や価格の引き上げが奏功した。翌年も世界経済の伸長に伴う輸出増などに支えられ、調整組合による一部の調整も緩和され、価格のさらなる引き上げなどによって、売上高は20%増となった。

所得倍増計画スタート

所得倍増計画スタート

1960（昭和35）年12月、政府は「国民所得倍増計画」を閣議決定した。この年、一部業者間の先行き懸念から売り急ぎが起き、商況を下押しする局面もあったが、第91期となる11月期決算は売上高17%増を示し、翌年11月期も9%増を果たした。

もっとも、社内では、「鋭意、品質の向上や生産原価の低減に努めよ」（第91期営業報告書）など気の緩みを戒める指示が飛び交っていた。これと並行して、増産および合理化への意欲も膨らんだ。1962（昭和37）年3月17日の取締役会で社長の4代目徳太郎は「今の石炭ボイラーでは、現在の生産量が限度だ。この際、屋外式重油ボイラーを新設し、品質の良質化、均一化を図るとともに燃料の合理化を進めたい」と、石炭から重油への燃料の転換を提案し、承認を得た。

「先手、先手を打つ」

この年の第95期営業報告書では、「先手、先手を打つとともに的確な需給安定策をとり、価格を堅持する」とあり、攻めと守りの両面作戦がますます展開されていく。事実、ボイラーの稼働から間もない11月21日の取締役会には、3号抄紙機の建設のための資金計画案として「3億4,000万円」が示された。

国民所得倍増計画

池田内閣が策定した長期経済計画。名目国民所得を倍増させる目標を掲げたが、その後の日本経済は計画以上の成長を見せた



西田儀一郎



業界団体である板紙連合会秋季総会の折に撮影したとみられる写真。最後列右から3人目に石山秀雄の顔が見える

1963（昭和38）年3月13日の取締役会議事録によると、3号機の建設費はその後、4億円を超える規模となり、貸し付けを申し込んだ日本長期信用銀行（現・新生銀行）から増資を勧められた。「資本の構成比が低いので、この際、資本金を倍額増資してはどうか」（取締役会議事録）との内容だった。結局、増資規模は4,000万円となり、資本金は8,000万円となった。

この日の取締役会では、世帯持ちの従業員向け住宅の建設を承認している。厚生年金の還元融資で、年金福祉事業団から建設資金を借り入れした。鉄筋コンクリート3階建て、12世帯入居の規模だった。



豪雪の被害を伝える1963(昭和38)年1月26日付北国新聞

「38 豪雪」生産高に影響

ところで、この年、石川県を未曾有の大雪が襲った。「38 豪雪」といわれ、交通機関はいたるところで途絶し、当社でも10日間の休転を余儀なくされた。この期の生産高にも5%減という影響が出た。たかが雪、されど雪である。

高度経済成長時代を享受

昭和40年代は、高度経済成長時代の真ただ中であつた。営業報告書を

ひもとくと、1965（昭和40）年11月期は「設備投資の削減や個人消費の鈍化が見え、需要の停滞があり、深刻な不況の様相。不況カルテルを申請」（第101期営業報告書）との記述があるが、翌年11月期は「景気に回復の機運」（第103期営業報告書）、1968（昭和43）年5月期は「長期の拡大基調」（第108期営業報告書）など高度成長を享受する言葉が随所に見える。

不況カルテル

不況のため、商品価格が生産費を割り、その業種の企業の経営が困難になった場合などに結成されるカルテル。1999（平成11）年に法改正で禁止された

コスト高の懸念が表面化

ただ、第108期営業報告書には、好調な景気の一方で、「供給過剰気味の市場」「他社の新規稼働による原料の反動高」「人件費の増加」といった不安材料が見え、コスト高への懸念が示されている。事実、第109期には、パルプをはじめとする諸原料費や労務費、副資材費などの上昇に加え、古紙が不足し、価格が前期比17%高となり、収益を悪化させた旨が記載されている。

この古紙不足による高騰問題は、1974（昭和49）年に一つのピークを迎えた。この年5月期の第118期営業報告書には、主原料のパルプ、古紙は終始、需給がひっ迫し、異常な高値となり、古紙価格について行政指導が行われた、とある。

営業報告書は、行政指導によって、「（価格は）安定の兆し」と記しているが、実のところ、古紙の価格はその後もほぼ下がることはなかった。近年は中国や東南アジアでの紙需要の高まりもあって、現在も右肩上がりが続く、加賀製紙に限らず製紙業界にとって、燃料コストとともに収益を圧迫していることは否めない。

資本金を1億円に増資

1973（昭和48）年12月21日の取締役会で、運転資金の補充、調達などのためとして、2,000万円の増資を決定した。当社の資本金総額は1億円となった。

公害問題に取り組む

さて、高度経済成長時代の進展と同時に、一気に噴き出したのが公害問題である。政府が「国民所得倍增計画」を閣議決定した1960（昭和35）年、工場排水規制法が公布された。当社が関連する犀川水系は対象外だったものの、規制の網が広がるのは時間の問題だった。

国内では、1963（昭和38）年2月、「水俣病は工場排水が原因」との発表があり、1967（昭和42）年8月に公害対策基本法が

工場排水規制法

公共用水域の水質保全などを目的に制定された。しかし、実効性の観点から見直しが行われ、廃止。新たに「水質汚濁防止法」が制定された

4 大公害

日本の高度成長期に各地で発生した公害でも、最も大きい4つの公害。①水俣病②新潟水俣病③四日市ぜんそく④イタイイタイ病

できた。翌9月には、三重県四日市のぜんそく患者らが対象企業を相手取って提訴した。初の大気汚染公害訴訟だった。このころ、いわゆる4大公害がクローズアップされ、公害問題が大きな社会問題となった。

製紙会社は、抄紙のため大量の水を使い、抄いた紙の乾燥などのためボイラーを動かし、必然的に排煙を出す。排水、排煙などへの対策は避けて通れない課題となった。

加賀製紙の取締役会議事録に初めて「公害対策」の文字が表れたのは1970（昭和45）年12月12日だった。この年11月に召集された臨時国会は「公害国会」と呼ばれ、新規では水質汚濁防止法や廃棄物処理法など、改正では公害対策基本法や大気汚染防止法など、新規と改正合わせて関係14の法案が可決、成立した。

そうした世の中の動きを反映してか、取締役会では、徳太郎社長は迅速な対応の必要性を強調した。「公害の基準が間もなく設定される。当社も前向きに対策を立てておく必要がある。多額の支出を要するものは、その都度お諮りするが、少額の設備費で収まるものは情勢を見ながら実施していきたい」。

事実、年が明けた1971（昭和46）年5月28日の取締役会に、原質課の設備改良計画とともに公害対策設備費が提案された。板紙の原料を作る原質部門は古紙をどろどろに溶かす関係上、大量の水を使う。当然、排水量も多く、不純物もかなり含まれる。同年8月に施行された水質汚濁防止法の基準をクリアするためには、おのずと大がかりな設備投資が必要だった。

厳しさ増す排水基準

ここで、当社にかかわる排水基準の変遷について、触れる。1971年の水質汚濁防止法施行で、BOD（生物化学的酸素要求量）は1リットル当たり160mg（1日平均120mg）、SS（浮遊物質）は同じく200mg（同150mg）。翌年10月施行の犀川水系上乗せ排水基準条例はBOD30mg（1日平均20mg）、SS110mg（同70mg）と、一気に厳しくなる。この上乗せ排水基準条例は1973（昭和

48）年3月から適用された。

1987（昭和62）年10月、下水道河川放流基準が変更され、1リットル当たりBOD20mg以下、SS70mg以下に改正された。2004（平成16）年4月の下水道法改正で、同じくBOD20mg、SS40mgに変更となった。2006（平成18）年7月には、犀川左岸浄化センターの開設に伴い、放流基準がBOD15mg以下に改正、平成21年4月から実施された。現在の基準である。

BODは10分の1以下に

1971（昭和46）年の規制スタート時に比べると、この45年間にBODは10分の1以下、SSは5分の1となっている。当然、当社はこうした基準をクリアしており、「透き透きの水」が近くを流れる木呂川に排出されているが、基準の変更のたびに多額の投資が必要だった。

初めて公害対策設備費が提案された1971年も、当初の見積もりは原質部門の設備改良計画を含めて「総額2億7,000万円以内」だったが、3カ月後には6,000万円の追加が必要となった。排水処理施設には三栄レギュレーター製が導入された。

1979（昭和54）年5月、排水処理装置を通過後の水質に変動が見え、処理できていない不純物も目立ったため更新工事が行われた。1987年の下水道河川放流基準の変更に対しては、微生物による処理方法であるダイナ・バイオフィルター方式の設備を整え、板紙を加工する際、1日当たり2,000立方メートルも出てくる排水の処理を進めた。

排煙にも厳しい規制

一方、排煙についても、厳しい規制が敷かれた。排水関係に遅れること4年、1975（昭和50）年6月25日の取締役会に大気汚染防止法の強化に基づく煙突の新設についての議案が出された。地上で測定される硫酸化物の濃度基準が厳しくなったため、新しい煙突は地上高75メートルにかさ上げされた。「西金

排水基準

水質汚濁防止法や生活環境の保全などに関する条例および上乗せ条例に規定される基準。カドミウムなどの有害物質やBOD（生物化学的酸素要求量）などの生活環境項目ごとに定められている



「西金名物」の一つに数えられる当社の煙突

バイオマスボイラー

ペーパーラッジや廃プラスチックなどの廃棄物を燃料とするボイラー。二酸化炭素の排出量を大幅に削減できる

名物」といわれてきた煙突の更新である。

排煙関係はその後、1987（昭和62）年12月に自家発電ボイラーなどの整備に合わせ、排煙脱^{だつりゆう}硫装置が更新された。1970（昭和45）年11月に設置した設備が老朽化したため、その後、排煙に含まれるSO₂（二酸化硫^{いおう}黄）は99%以上取り除くことができるようになり、1995（平成7）年6月には75メートルの煙突を59メートルに短縮する工事が行われた。

RPF ボイラーへ切り替え

とはいえ、重油を使った熱源の確保は重油価格の高騰などコストがかさむため、抄紙工程で生じる

細かい繊維、ペーパーラッジや産業廃棄物などを原料とするRPF（Refuse Paper&Plastic Fuel）を使ったバイオマスボイラーに切り替わる。RPF ボイラーについては第9章で紹介する。

労使間に緊張関係

さて、公害対策と同じような時期、労使関係は緊張関係を見せる。加賀製紙株式会社労働組合は1946（昭和21）年6月、会社側の承認を得て正式にスタートした。

当社の歴史に詳しい長岡大学経済経営学部の松本和明教授は「組合発足後は結構、労使の対立が激しかった。それが昭和29年の火災を機に、労使ともに対応が変わり、労使協調路線になっていく」と指摘している。それがなぜ、再び労使対立となったのか。

もちろん、時代背景があったのは否^{いな}めない。1960（昭和35）年の第1次安保闘争、1970（昭和45）年の第2次安保闘争、そして高度経済成長時代を背景にした個人消費の増大などに伴って、労働者の権利意識は高まり、当社においても対決構図はいや応なく強まっていった。



県内の労働団体が開いた春闘総決起集会の様子。昭和40年代後半とみられる

ただ、当時の取締役会議事録などには、労務問題に関する記述はほとんど見られない。対立の構図がぼんやりとながら見えるのは、1962（昭和37）年3月17日の記述である。「組合から退職金規定の改正の申し入れがあり、数回にわたり、交渉しているが、妥結には至らず」。この退職金問題はその後、何度か議事録に出てくる。1970年4月20日の議事録は「組合から退職金規定の改定申し入れ。支払い資金の手当てが膨^{ぼうだい}大になると予測」とし、会社側の慎重な姿勢が見える。

海外の労働事情を視察

経営側にとって、労使問題はやはり懸念材料だったのか、1976（昭和51）年1月30日の取締役会で、社会経済国民会議（現・公益財団法人日本生産性本部）の渡欧労働経済調査団に、取締役の米林政二の派遣を決めている。調査団の目的は「労働組合がどのような方向性を持ち、今後、どのような方向を選択するのか」（議事録）だった。とはいえ、地方の製紙会社がそうした調査団の一員となるのは異例と思われ、当時、相当、労使問題に悩んでいたことがうかがえる。

このほか、抄紙機械の運転記録を見ると、1972（昭和47）年

4月に2日間、1974（昭和49）年3月に1日、4月に11日間、それぞれストライキで機械が止まったとの記述がある。どれもいわゆる春闘の時期に重なる。

また、日時は定かではないものの、昭和40年代後半、会社側は組合のたび重なるストライキに業を煮やしたのか、ロックアウトを行い、工場を閉鎖した。県評など組合の上部団体が応援に駆け付けるなどの騒動となったものの、結局、地方労働委員会が仲裁に入り、解決したというエピソードもある。

もっとも、企業内組合であり、労使が尖鋭に対立するほどの間柄ではなかったことは間違いない。1975（昭和50）年5月期の第120期営業報告書には、民間の設備投資の減退や個人消費の極端な落ち込みに対し、「労使一体となって、いち早くシビアなまでの合理化、生産効率の向上を進めた」との記述がある。

景気の変動激しさ増す

1975年前後から、当社を取り巻く環境はめまぐるしく変動する。1973（昭和48）年10月の第1次石油ショック、1979（昭和54）年1月の第2次石油ショックに始まり、1986（昭和61）年以降のバブル経済、そしてその崩壊など、景気の浮き沈みは昭和の時代はもとより、平成の時代に入っても繰り返され、寄せては返す波のように当社の売り上げに大きな影響

を与えていく。

量より質を志向

ただ、そうした荒波に対し、当社は会社の進むべき道をより明確化していく。1977（昭和52）年5月期には「量より質の充実。

ロックアウト

労働争議に際し、経営側が労働者の争議行為に対抗するため、作業場などを一時的に閉鎖して労働者の就業を拒否すること



石油ショックでガソリンの供給が滞り、急ぎ臨時閉店に追い込まれるスタンドもあった



石油ショックでトイレットペーパーが不足し、販売店では個数制限を行った

多目的高品種加工の開発を志向する」（第124期営業報告書）と宣言し、2号抄紙機の改造や原質部門の増強に乗り出す。翌年11月期には、期末に一部品種が「不況カルテル」に移行する出来事があったが、第2次石油ショックさなかの第130期は板紙の旺盛な需要に支えられ、前期比33%もの伸長を確保した。

当然、石油ショックによる影響はあったが、板紙業界全体が生産を抑制し、需給バランスを保つといった具合に、業界が協調体制をとったのが功を奏した。当社においても、1981（昭和56）年5月期以降、「需即生」、すなわち需要に合わせて生産し、在庫を持たない効率経営の徹底を図った。

しかし、こうした需給バランスの維持に狂いが生じ始めたのは、1986（昭和61）年11月期だった。堅調な国内需要は続いていたものの、得意先からの値下げ要請などを背景に、板紙市場は過当競争が表面化した。幸い、古紙の価格が落ち着きを見せ、重油価格も下落したことなどから、大事には至らなかったものの、板紙の需給バランスは平成の時代に入るまで不安定な状態が続いた。

生産高に3つのピーク

景気の浮き沈みをはっきりと示しているのが生産高の変動である。資料が残る1962（昭和37）年以降の年間生産高を見ると、3つのピークがある。第1のピークは1970（昭和45）年から73（昭和48）年にかけてで、年間生産高は4万5,000トンから4万6,000トン台に達している。

この時期は高度経済成長の終焉期に当たるが、1973年10月の第4次中東戦争をきっかけに原油価格が上昇し、日本は第1次石油ショックに襲われる。翌74（昭和49）年の生産高は4

万トン余に下がり、75（昭和 50）年には 3 万 5,000 トン台にまで落ち込んだ。しかも、燃料高と原料の古紙の急騰のダブルパンチに見舞われた。

2 つ目のピークは、1979（昭和 54）年である。75 年を底に、徐々に生産高を積み上げ、79 年には 4 万 6,600 トン余にまで増やし、1 つ目のピークの 73 年の実績近くにまで回復した。しかし、79 年 1 月に国際石油資本が対日原油供給の削減を通告する第 2 次石油ショックが起き、翌 80 年の生産高は 4 万 3,000 トン台にまで下がった。

平成 2 年に 5 万 6,000 トンを生産

そして、3 つ目のピークが 1990（平成 2）年となる。いわゆるバブル景気と呼ばれる時代である。87（昭和 62）年に 5 万 1,709 トンと初めて 5 万トン台に乗り、88（昭和 63）年 5 万 2,660 トン、89（平成元）年 5 万 286 トンと 5 万トン台を維持し、90 年には 5 万 6,273 トンと、当社最高を記録する。

しかし、翌 1991（平成 3）年は原料不足によって 9 日間、休転を余儀なくされて 5 万 6,047 トンに下がり、92（平成 4）年 5 万 5,225 トンとなり、93（平成 5）年には 4 万 9,780 トンと 5 万トン割り込んだ。

ただ、1991 年度の決算は当社として初めて 50 億円台となる 50 億 1,507 万円余の売り上げを確保した。

2 号機を大改造

バブル経済の真ただ中、得意先からの強い高級志向を背景に、製紙会社は多品種、小ロット化、多寸法化、短納期を求められた。これを受け、当社は先に記述したように、2 号抄紙機の大規模改造や原質部門の設備増強、製品倉庫の増設に踏み出した。15 億 9,800 万円の大きな投資だった。

こうした設備投資は洋紙メーカーでも積極的に行われていた。1990 年 11 月期の営業報告書には、「ここ両年に全国の製紙会社

で 20 数台のマシン（抄紙機械）が新設され、一斉に運転を開始したため、供給力の過大と需要ミスマッチで市況の低落を招いた」との記述がある。これに対し、当社の主力、板紙は「10 年ぶりに需給のバランスが安定。低迷していた価格も復元し、紙器用板紙は各品種とも堅調な商況」とあり、洋紙と板紙は明暗を分ける形となった。

バブル経済が崩壊

バブル経済が崩壊した 1991（平成 3）年 11 月期は「^{はんそくせい}販即生」、ユーザーのニーズに即応する態勢の強化がうたわれた。生産量は前期比 3% 増、売上高は 4% 増と、まだバブル経済崩壊の影響は見られなかったものの、翌年 5 月期はそれまで順調な商況を維持していた板紙の需要が退潮気味となった。生産量は前期に比べ 800 トン増えたものの、売り上げは 4% の減少だった。

その後、板紙の売り値はじりじりと下がり、品種によっては数量の不振を価格競争に持ち込みかねない様相を見せた。紙パルプ業界の大手 2 社がそれぞれ大型合併に踏み出したのもこの時期だった。

第三者割当増資で経営安定

業界の動きをにらみ、加賀製紙は経営の安定を図るため、増資の道を選択した。1993（平成 5）年 5 月 28 日の取締役会議事録には、第 1 号議案に第三者割当による増資を決めたことが記載されている。かねて増資分の引き受けを依頼していた名古屋中小企業投資育成株式会社が増資分 3,500 万円の全株式の引き受けを承諾したためである。

増資後の資本金は 1 億 3,500 万円となった。主な株主構成では、名古屋中小企業投資育成が 25.93%、社長の中島秀雄が 6.56% などとなっている。

この日の議事録には、明澄監査法人と監査契約を結ぶことも記載されている。

第三者割当増資

株式会社の資金調達方法の一つ。特定の第三者に対して募集株式を割り当てる方法

名古屋中小企業投資育成株式会社

中小企業投資育成株式会社法に基づいて設立された国の政策実施機関。成長志向のベンチャー企業や中小・中堅企業の経営安定化や企業成長を支援している

バブル経済の崩壊で景気が冷え込む中、1995（平成7）年、阪神淡路大震災やオウム真理教による地下鉄サリン事件が発生し、翌年には急激な円高や株価の急落、金融機関の不良債権問題が相次いで起き、停滞ムードに拍車をかけた。紙パルプ業界でも1996（平成8）年、輸入パルプが高騰し、古紙は17%も値上がりした。

雇用助成金の業種指定

1997（平成9）年3月をピークとする景気の後退局面は、個人消費や企業の設備投資など内需不振を招いた。紙パルプ業界も例外ではなく、前年11月、洋紙や板紙、製紙パルプの3製造業は雇用調整助成金の業種指定を受けた。雇用の適正維持とともに、企業の負担を少しでも軽減させようとの狙いである。当社も助成金の申請を行うと同時に、1号抄紙機の運転を全面的に休止し、固定費である人件費の抑制に乗り出すことになった。

雇用調整助成金

企業が事業活動を縮小せざるをえない状況になり、社員の休業や出向などを行う場合、国が賃金や費用の一部を支給する制度

第4代社長に中島秀雄氏

こうした荒波の中、1998（平成10）年2月、社長交代が行われた。第3代社長の中島商店4代目中島徳太郎は会長に就任、後任には現社長の秀雄が就いた。秀雄は1951（昭和26）年1月9日に4代目徳太郎の長男として生まれた。京都大学に進み、73（昭和48）年住友商事入社。78（昭和53）年に当社監査役、82（昭和57）年取締役を経て、89（平成元）年から副社長を務めていた。

1999（平成11）年11月期の営業報告書に、国内の紙・板紙の生産量についての記述がある。それによると、生産量は96年、97年にそれぞれ3,000万トンを上回り、出荷量も97年には3,000万トンを超えたが、98年に入り、生産量、出荷量とも3,000万トンを割った。99年は需要に回復傾向が見られたものの、生産量、出荷量とも3,000万トンには届かなかった。

当社では、雇用について、最も多い時点で202人いた従業員



中島秀雄社長

を1999年には155人にまで減らした。この年の営業報告書には「労使協調の努力から、所期の目標に達し、定着の状況」とあるが、その10年後、再び、人員合理化の波が当社を襲うことになる。

1999（平成11）年12月20日の取締役会で、中島秀雄社長は次期の重要課題に、①産業廃棄物として排出されるスラッジ、いわゆる紙繊維などの汚泥の^{おでい}投棄費・量対策②値上げ傾向の原料対策③紙器用板紙の軽量化傾向への対策④加工部門の充実⑤他社との競合に生き残るには、自ら用途開発を進めよ一を挙げた。

こうしたゲキが功を奏したのか、その後しばらく、経営は安定化の兆しを見せる。2001（平成13）年3月、当社は従来の半年ごとの半期決算から、現在の1年通期の決算に変更した。

「中興の祖」4代目中島徳太郎が死去

2003（平成15）年2月27日、会長の4代目中島徳太郎が死去した。89年の生涯だった。当社に残る記録では、1946（昭和21）年4月1日付で製品加工部創設委員に就任し実務に携わっ

て以来、監査役や第3代社長を歴任し、実に56年にわたり、当社の^{けんいん}牽引車役を務めてきた。

その人柄は誠実で、経営手腕は堅実だった。生前、親交のあった日本板紙組合連合会会長で大和製紙会長の北村光雄氏は2015（平成27）年9月14日に開かれた



廃棄物として出てくるスラッジ。以前は悩みの種だったが、現在は燃料としてリサイクルしている



北國新聞に掲載された4代目中島徳太郎氏の訃報

当社の「創立 100 周年感謝の集い」で、4 代目徳太郎について「ふるさと加賀百万石、金沢をこよなく愛し、紙業界に職を奉ずることに喜びと使命感を持たれていた。紙業界の良識、大御所として、多くの方々から尊敬されてきた。4 代目徳太郎氏は加賀製紙中興の祖であると思っています」と振り返った。

人徳から望まれて多くの公職に就き、1959（昭和 34）年に中部洋紙連合会を設立し、その貢献ぶりが評価されて、翌 60（昭和 35）年に北陸洋紙連合会会長に就任した。67（昭和 42）年に石川県児童文化協会会長、77（昭和 52）年には金沢商工会議所副会頭になった。

金沢商工会議所では、戦後、金沢経済界の実力者「白足袋旦那衆」が集まって組織した「金沢番町会」で、林屋亀次郎、西川外吉、嵯峨保二、直山与二、野根長太郎、赤座吉郎、池田作松らが脚光を浴びたが、そうした中であって、4 代目徳太郎は老舗経営者として存在感を示した。

図書費用にと、1,000 万円寄付

1978（昭和 53）年 12 月 14 日には、金沢市役所へ江川昇市長（当時）を訪ね、「新しい市立図書館の図書購入に使ってくだ

さい」と 1,000 万円を寄付した。当時の北國新聞によると、先代の 3 代目徳太郎は 1930（昭和 5）年に旧の市立図書館の建設費として、当時の金で 8 万円、現在に直すと約 2 億円の大金を寄付しており、江川市長は「2 代にわたる多額の寄付に感激した」と



江川金沢市長（手前）に新市立図書館の図書費用にと、1,000 万円を手渡す 4 代目徳太郎

金沢番町会

戦後、城下町金沢の新興経済人が集まって組織した親睦会。非戦災都市金沢を日本の魅力ある都市にするため、経済人が連携して品格を磨くとともに、「政治家や行政官に劣らぬ見識を持つべし」として、茶道や謡曲、骨董収集などに研鑽を積んだ

語った。

4 代目中島徳太郎の葬儀は 2003（平成 15）年 3 月 26 日、金沢市の金沢東別院で加賀製紙、中島商店、北陸倉庫の合同葬で営まれ、葬儀委員長の米谷半平北國銀行会長、中村栄一郎金沢商工会議所副会頭らが弔辞を述べ、別れを惜しんだ。

業界に大きな再編の動き

この時期、紙パルプ業界では、慌ただしい動きが続いた。洋紙部門では、2001（平成 13）年春、王子製紙と日本製紙の 2 グループがそれぞれ大きな再編を見せ、その効果もあって市場が安定化したかと思えば、2003 年 4 月、株価がバブル経済崩壊後、最安値を更新した。翌年には、古紙価格が中国や東南アジアの需要急増で高騰し、重油価格は高止まりの傾向を見せた。業界では、製紙部門から撤退したり、倒産する企業も出た。

「A 白ボール」生産中止

当社では、2004（平成 16）年 3 月、不採算品種だった「A 白ボール」の生産を中止した。製品安に加え、古紙や原油の原料高が重くのしかかる中での苦渋の選択だった。

「素材インフレ」で赤字決算

しかし、「素材インフレ」（第 168 期営業報告書）はその後もとどまることなく当社を襲った。2006（平成 18）年 3 月期決算は売り上げこそ堅調に推移したものの、不採算品種の生産中止の穴を埋めきれなかったのに加え、古紙や薬品などの高騰で赤字決算となった。

2007（平成 19）年 3 月期は、拡販による稼働率の向上や生産体制の効率化に、販売価格の改定もあって、7.7%の増収を果たしたものの、原料・燃料の高騰分を補えず、連続赤字を余儀なくされた。その後も、2008（平成 20）年 9 月のリーマン・ショックもあって、2010（平成 22）年 3 月期までの 5 期連続赤字決

リーマン・ショック

米国の大手投資銀行・証券会社の経営破たんなどから世界の金融市場や経済が危機に直面した

算を強いられた。

再び合理化に迫られる

こうした決算状況に再び、血を流す選択に迫られた。1999（平成 11）年にいったん終えた合理化に迫られたのである。2010（平成 22）年 3 月期は雇用調整助成金を申請するとともに 139 人の従業員を 10 人減らし、翌年は 7 人を減員した。

ただ、そうした血を流す選択の一方で、原料・燃料高を克服する手立てもとった。それが前述の RPF ボイラーの導入であり、当社の未来を託すボイラーは 2009（平成 21）年 7 月、いよいよ動き出す。

第9章 新幹線が来る！！

2012（平成 24）年 2 月、北陸新幹線金沢開業に伴う工場の設備移転工事のうち、鉄道建設・運輸施設整備支援機構に引き渡す部分の工事が完了した。足かけ 7 年に及ぶ工事だった。

石川県や金沢市の職員らが新幹線建設に伴う用地交渉のため、初めて加賀製紙を訪れたのは 2005（平成 17）年 5 月。その後、鉄道・運輸機構の幹部らが次々と当社の門を通った。

施設の再配置避けられず

鉄道・運輸機構などが示した計画は、代替地こそ用意されているものの、工場敷地の削減に加え、残る施設もかなりの部分が再配置を余儀なくされる内容だった。本音をいえば、避けて通りたいとの気持ちであっただろう。さらに、中島秀雄社長には、もう一つ、気がかりな点があった。

そうした思いを押しはかることのできる記事がある。以下は北國新聞の 2005 年 5 月 31 日付朝刊に掲載された「胎動・北陸新幹線 2005」の一部である。

JR 北陸線西金沢駅前の製紙工場に足を運ぶと、古い事務所棟の裏に鮮やかな朱色の鳥居が並んでいる。社員が「お稲荷さ

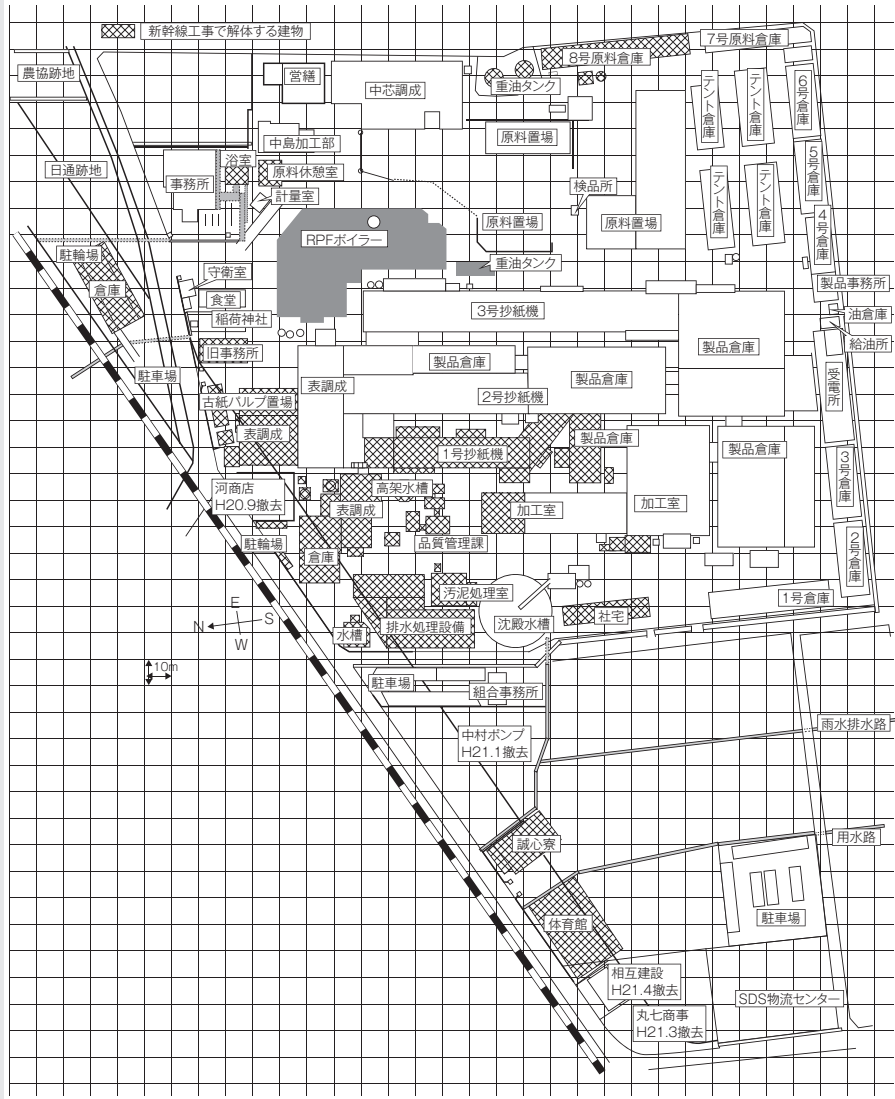


北國新聞の 2005（平成 17）年 5 月 31 日付朝刊に掲載された「胎動・北陸新幹線 2005」の記事

鉄道建設・運輸施設整備支援機構

国土交通省所管の独立行政法人。2003（平成 15）年 10 月、日本鉄道建設公団と運輸施設整備事業団の業務を承継して、設立

網掛け部分は新幹線関連工事のため解体された施設



ん」と呼ぶ、その小さな神社は創業90年（当時）の老舗、加賀製紙の「守り神」となってきた。

県道を挟んで北陸線と向かい合う加賀製紙の工場敷地の一部は、北陸新幹線金沢―白山総合車両基地整備に伴う用地買収の対象となる見通しである。

県や金沢市の担当者から概要説明を受けた幹部社員の報告に、中島秀雄社長は一つだけ安堵したという。先代（社長）の父

徳太郎氏からも「動かすもんじゃない」とクギを刺された「守り神」の部分はかろうじて、用地買収を免れそうだと聞いたからである。

「お稲荷さん」は、第2章「満を持して創業」で記したように、当社の創業翌々年の1917（大正6）年8月15日、京都市伏見区の伏見稲荷大社から御分霊を拝戴して「稲荷神社」として鎮座された。国家国民の照護、照らし守るとともに、当社においては生産に励む人たちが安全で幸福であるようにとの願いが込めら

れ、毎年5月と9月にそれぞれ春季、秋季例祭を開催している。

それでも、排水処理施設など、かなりの部分が新幹線の高架橋や付け替え道路の用地の対象となり、施設の移築や建て替えは避けられそうになかった。再び、北國新聞の記事を引用する。

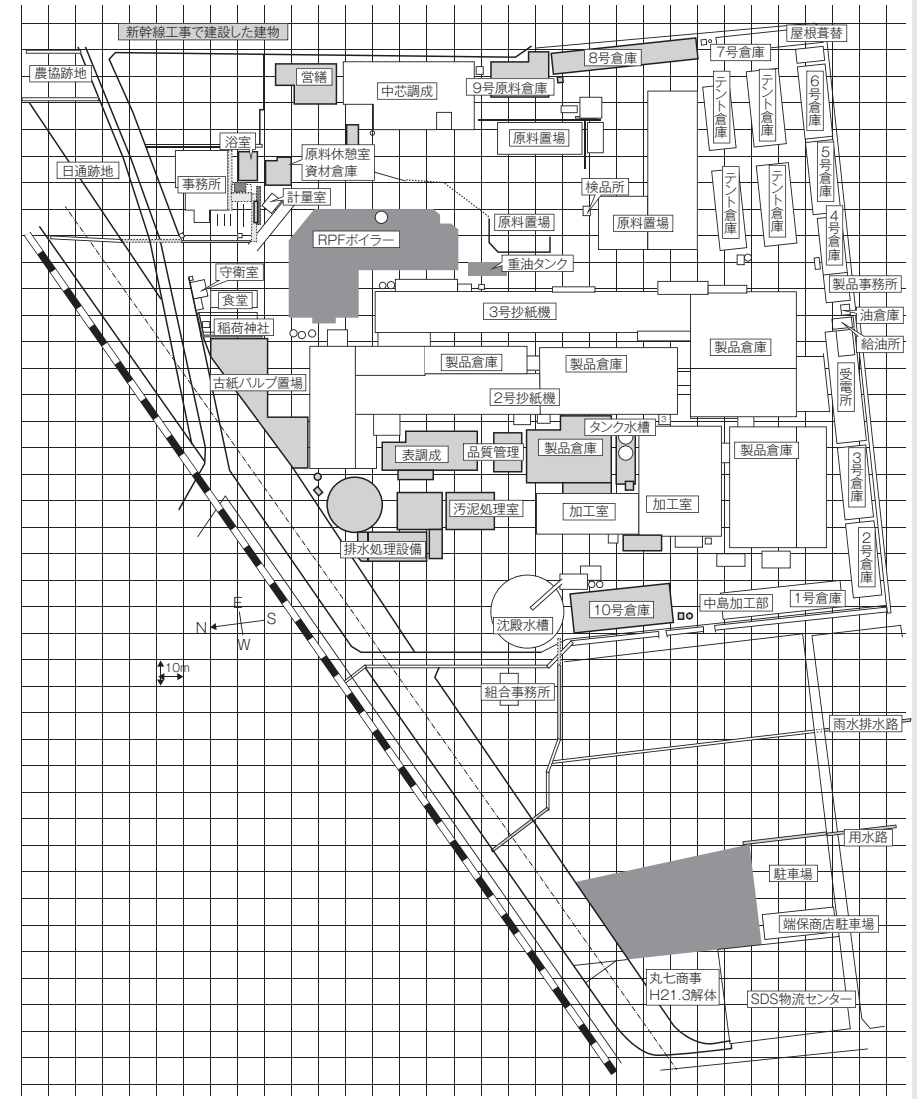
「北陸新幹線は北陸の待望であり、協力は惜しまない」。金沢商工会議所副会頭でもある中

島社長は創業の地の一部を新幹線用地として提供することはやむを得ないと語るが、厳しい経営環境が続く中で、工場稼働の効率化に影響が及ぶことは避けたいという。「より合理化を目指す投資を行うために、一刻も早く整備のスケジュールを示してほしい」と県、市に伝えた。

用地買収、無条件で承諾

結局、鉄道・運輸機構が示した計画通り、削られた敷地の代替地として隣接地を受ける案を無条件で承諾した。

新幹線関連工事によって、再配置された現在の工場施設配置図



この返答には、鉄道・運輸機構や石川県、金沢市の関係者も喜んでに違いない。金沢から白山総合車両基地に至る約11キロは「全国でも屈指の用地買収の難所」（県幹部）と言われていた。とりわけ、金沢市内の沿線4.7キロは住宅やアパート、工場、事業所が密集し、店舗や自動車学校などもあった。

このため、鉄道・運輸機構は用地買収業務を県に委託した。県は「用地買収のエキスパートを集めた精鋭部隊」による新幹線用地対策室を新設した。配属された10人は先行整備された金沢—富山県境の約22キロの用地取得をわずか2年半でめどをつけた、文字通り「精鋭部隊」だった。

ただ、金沢—富山県境は山間部が中心で、内部は用地買収がいらぬトンネルも多い。それに比べ、金沢—白山総合車両基地間は前述の通り、平野部ばかりで市街地が中心である。交渉の行く末に不安を抱いていた「精鋭部隊」にとっても、加賀製紙の「無条件での承諾」は大きな朗報であった。

沈殿槽を除き移設

さて、北陸新幹線金沢開業に伴う工場の設備移転工事で当社はどう変わったのか。工場の北西に位置する沈殿槽の点検通路に立つと、目の

前に高さ約15メートルの北陸新幹線高架橋がそびえている。その沈殿槽以外の排水処理設備はすべて移設され、工場敷地内の景色は一変した。

図面を基に振り返ってみる。本社・工場の西側の正門



JR 在来線と本社・工場の間には高さ15メートルの新幹線高架橋ができた

からJR北陸線沿いに見ていくと、「駐輪場および倉庫」、「旧事務所」、「古紙パルプ置き場・表調成」、「表調成・倉庫」、「水槽」、「排水処理設備」、「駐車場」、独身者向けの「誠心寮」、「体育館」など大小合わせて20近くの施設が新幹線用地の線引きにかかった。

軒先のみが対象の施設も

しかも、施設が丸々、線引きの中にあるのならともかく、「表調成・倉庫」は建物の3分の1、「排水処理設備」に至っては北側のJR北陸線に面する軒先部分がわずかに線引きに含まれる形だった。新幹線用地に、はみ出す部分は1メートルあるかどうか。しかし、高架橋の工事や新幹線開業後の保守・点検作業などから、わずか1メートルとはいえ、削らざるを得ない。

結局、新幹線の工事によって、削られる当社の敷地は3,888平方メートルに及び、鉄道・運輸機構からは交換用地として2,718平方メートルが譲渡された。

重い決断に迫られる

北陸新幹線金沢開業に伴う工場用地の削減に対し、どのような考え方で臨むのか。例えば、新幹線用地の線引きにかかった施設を少し移動させ、少ない投資で済む方法もある。一方で、加賀製紙の今後を見越して全面的に配置換えを行うという選択もある。



新幹線関連工事で取り壊された体育館（写真上）と独身寮「誠心寮」（下）

当然、その場合は大きな投資を必要とする。どちらを選択するか、会社の行く末をも左右する、大きく重い決断に迫られた。

全面的な見直しを選択

石川県や金沢市の職員らが加賀製紙を訪れた、2005（平成17）年の9月28日開かれた取締役会で方針が示された。「将来を見据えての計画」という、後者の選択だった。工場施設の全面的な配置見直しがスタートした。

見直しの対象になった施設は、北陸新幹線用地の線引きに引っかけた施設のほか、「1号抄紙機」「製品倉庫」「加工室」「高架水槽」「汚泥処理室」「社宅」「重油タンク」「8号原料倉庫」など。1号抄紙機は老朽化などのため、既に役目を終え、休転していたとはいえ、そのほかの施設は稼働中の施設ばかりだった。中でも、排水処理施設は全面的な移設が必要だった。

配置の上で、手をつけなかったのは、敷地中央にある2号抄紙機と3号抄紙機などを除けば、1-7号倉庫、受電所など工場南側に位置する施設だけだった。一方の北側は、1号抄紙機があった部分には、表調成や品質管理、製品倉庫、タンク水槽などが新たに立ち並んだ。繰り返しとなるが、排水処理設備は沈殿槽以外、すべての設備が配置換えし、処理能力を向上した。

プール10個分の水を消費

加賀製紙に限らず、板紙の製造工程は膨大な水を必要とする。まず、原料となる古雑誌やチラシなど古紙をドロドロに溶かし、砂や金属、ビニールなどの異物を取り除く。これを、1日当たり普通の50メートルプール10個分に相当する地下水を使って、抄紙機で抄いていく。使用した水は細かいパルプの繊維が混じった富栄養状態はいかつしよくで灰褐色にごに濁っており、この濁りがほとんどなくなるまで浄化工程をくぐらせていく。

この工程では、巨大な貯水槽に濁った水をため、まず水中の不純物を沈殿させる。ここでかなりきれいになった水は、生物処理

槽に移される。この処理槽には微生物が生息しており、送り込まれた空気によって活性化し、水に含まれる有機物を分解していく。

こうした工程を経た水は、金沢市の犀川左岸浄化センター開設に伴う放流基準値である1リットル当たりBOD（生物化学的酸素要求量）15mg以下、SS（浮遊物質）40mg以下の「透き透きの水」（喜多則道工場長）にして、近くを流れる木呂川に流される。

3層流動式で排水

排水処理システムは、公害対策が法制化されたのを受けて、1972（昭和47）年9月に導入された。1988（昭和63）年4月に改良型、2009（平成21）年5月には微生物の力を借りるバイオ処理型に改良され、そして北陸新幹線金沢開業に伴う施設の再配置に伴って、2011（平成23）年9月、現在の3層流動式に改められた。

リサイクルを徹底

北陸新幹線金沢開業に伴う施設の見直しは、排水処理システムだけではなく、燃料部門でも、大きな変革を生んだ。沈殿槽にたまった不純物をエネルギーに変える取り組みであり、リサイクルの徹底といえる。

加賀製紙内部で「RPFボイラー」と呼ぶバイオマスボイラーは2009（平成



微生物が付着するフリンジを点検する担当者



左側の建物で製紙カスを圧縮・脱水。その後、外部で処理を行った上で右のRPFボイラーで燃焼処理される

21) 年7月に導入された。RPFは「Refuse Paper&Plastic Fuel」の略で、沈殿槽にたまったペーパースラッジを乾燥させたものや化学繊維の端切れ、廃プラスチックを加えて、高カロリーの固形燃料としている。

RPFの特長は、品質が安定しており、塩素ガスによるボイラーの腐食を抑え、ダイオキシンの発生もほとんどない点である。当然、化石燃料そしてCO₂が削減でき、地球温暖化防止にも役立つ。CO₂の削減効果は従来の重油ボイラーに比べ、年間約5,600トンに上る。

FSCから「CoC認証」

排水処理システムによる水の浄化やRPFボイラー導入に伴う

CO₂削減のほか、古紙100%リサイクルの製法が評価され、2013(平成25)年11月、国際的な森林管理の認証を行う森林管理協議会(FSC)から「加工・流通過程の管理」を対象にした「CoC認証」を受けた。

原料から製品へ一貫生産

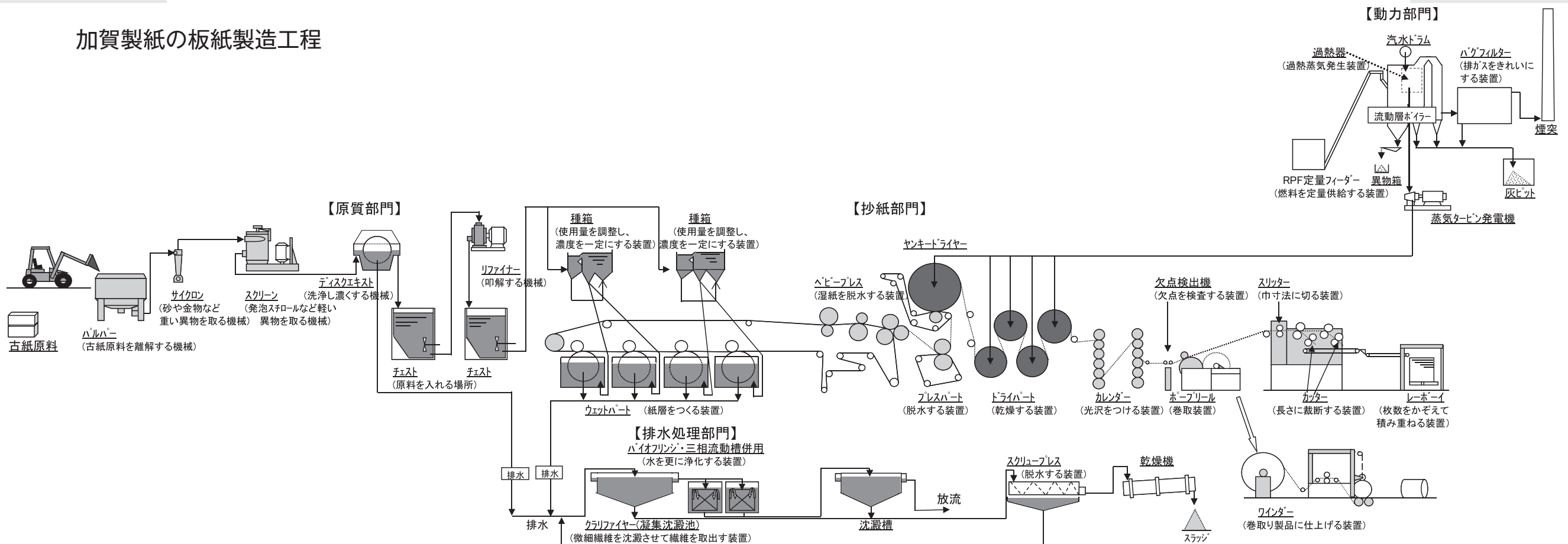
ここで現在の加賀製紙の板紙製造工程について記しておきたい。

まず、板紙の原料を作る原質部門では、工場に運び込まれた古チラシや古雑誌などの原料をドロドロに溶かす「パルパー」に通す。溶けた原料は「サイ



CoC 認証

加賀製紙の板紙製造工程



クロン」で砂や金属など重い異物を取り、「スクリーン」で発泡スチロールやビニールなどの軽い異物を取り除く。続いて、原料を洗浄し濃縮する「ディスクエキスト」にかけた後、「チェスト」原料保管槽に入れる。

次は、いよいよ抄紙部門である。原料の使用量を調整する「種箱」を通った原料は抄紙装置の「ウェットパート」を経て水分をたっぷりと含んだ紙の層となる。この紙の層は脱水装置の「ベビープレス」「プレスパート」を通り、「ヤンキードライヤー」「ドライパート」などで乾燥させ、最後に「カレンダー」で光沢をつけ、「ポープリール」でロール状にするか、「カッター」で顧客の指定寸法に裁断し、「レーボーイ」で枚数を数えて積み重ねる。

環境基準に適合させて放出

原質部門、抄紙部門で使われる大量の水は、排水処理施設へ回り、「透き透きの水」となって河川に放出される。また、「ヤンキードライヤー」など紙の乾燥が行われる個所では、RPF ボイラーで発生させた熱源が使われる。加賀製紙の製造工程は、まさにリサイクル工場そのものである。

兼六園のほぼ半分の敷地

加賀製紙の本社・工場は総面積6万3,772平方メートル、金沢市の兼六園のほぼ半分に相当する広大な敷地で行われている。紙づくりの要となる抄紙機は2号機(平紙のみ生産)と3号機(平紙とロール紙を生産)から成る。先に記した通り、1号機は老朽化のため、北陸新幹線金沢開業に伴う施設再配置の中で撤去した。

工場から生み出される板紙は1日当たり平均160トンに及ぶ。生産コストは、電気が1時間当たり10万1,000キロワット、水は1日当たり2万トン、古紙は1日190トンに達する。

第10章 新たな世紀へ



加賀製紙創立100周年記念感謝の集い=2015(平成27)年9月14日、ホテル日航金沢

加賀製紙は2015(平成27)年9月14日、金沢市のホテル日航金沢で、「創立100周年記念感謝の集い」を開催した。1915(大正4)年9月13日、当社が産声を上げてから、ちょうど100年。会場には、石川県内はもとより東京や大阪など全国各地から約140人が集まった。

地元経済界代表らも出席

メインテーブルには、中島秀雄社長をはじめ、日本板紙組合連合会会長で大和製紙の北村光雄会長、国際紙パルプ商事の田辺円社長、金沢商工会議所の深山彬^{みやまあきら}会頭、金沢経済同友会代表幹事で北國銀行の安宅建樹頭取、シロキの白木栄次郎社長ら、板紙業

界の重鎮や卸商大手、地元経済界のトップらがずらりと顔をそろえた。

新しい世紀、着実に力強く

こうした面々を前に、中島社長はこの100年を振り返るとともに、新たな100年に向けての決意を披歴した。以下はその要約である。

当社に残された記録をひも解きますと、その時々^の景気、不景気の波にもまれているのは当然としても、2度にわたる大火災、ほとんど全焼といつていい火災を経験しています。

戦時中の統制経済の中で、非常に不自由な経営を余儀なくされ、戦後は労働運動の高揚期において、厳しい労使対決があり、大変、大きな困難に直面しました。

しかし、そうした時、皆様方の温かいご支援^{かて}を糧としながら、創意と工夫、忍耐の心で、そうしたつらい局面を切り抜けてきました。先人たちに深い敬意を表しますとともに、あらためて経営の厳しさ、難しさを感じているところであります。

今年は、新幹線金沢開業1年目ということで、金沢は大変、にぎわっています。これから金沢も新しい歴史の1ページを開いていくのかと思っています。

わが社も、この100年の年に、燃料の投入から排水の処理までのほとんどの設備で、新幹線の工事にお尻を押される形でリニューアルすることができました。

きょうは、創業第2世紀の記念すべき第一歩の日です。これから社員一同、力を合わせて、加賀製紙の新しい世紀に向けて、着実に力強く歩んでいきたいと思っております。これまで以上にお引き立て、ご愛顧^{あいこ}くださいますようお願い申し上げます。

中島社長のあいさつに続いて、主賓として壇上に立った日本板



中島秀雄社長

紙連合会の北村会長は、加賀製紙の100年の歴史をわが国の板紙製造の歴史に照らし合わせて紹介して見せた。板紙製造の歩みを振り返るうえで、興味深い内容が多く含まれており、長文であるが、ここに要約を記しておきたい。

「板紙の歴史そのもの」

風雪に耐え、きょう喜びの創業100年を迎えた加賀製紙が歩まれた道はまさにわが国の板紙の歴史そのものであります。日本の板紙は1886（明治19）年、現在の埼玉県新座市におきまして、わが国の印刷文化に大きな足跡を残し、現在の大日本印刷の前身を立ち上げた故佐久間貞一さんらがオランダの麦藁^{わら}を原料とした黄ボール^{もぼう}を模倣し、研究したのが始まりです。

その後、わが国では麦藁より歩留まりがよく、しかも大量に発生する稲藁に切り替わり、われわれの板紙が誕生します。黄ボールの用途は養蚕^{ようさん}のカイコ棚や紙箱、書類の表紙、文房具など多岐にわたり、年を追うごとに増加の一途をたどります。

これに着目したのが、元加賀藩士で金沢経済界の有力者だった横山俊二郎氏です。黄ボールの原料の稲藁は稲作が盛んな加賀平野には豊富にあり、水資源にも恵まれていました。金沢の地に黄ボール工場を作りましたが、行き詰まり、金沢の大手紙卸商、中島商店の（2代目）中島徳太郎氏に経営を引き継ぐ形となりました。

私は板紙業界にお世話になって、今年で62年になります。この間、加賀製紙の経営者の皆さんには多大なご指導を受けました。中でも、第3代社長の（4代目）中島徳太郎さんはふるさと加賀百万石、金沢をこよなく愛され、紙業界に職を奉ずることの喜びと使命感を持ち、業界の良識、大御所として、多くの人から尊敬されていました。

私は故石山秀雄専務のあと、日本色板紙工業組合の理事長に就任しました。その就任あいさつのため、加賀製紙を訪問した際、中島先輩は「組合の代表者は辛抱が大切です。イエス、ノー



日本板紙連合会の
北村光雄会長

をはっきりとしなさい。それが一番大切なことです」と、ご指導いただきました。その言葉は今も肝に銘じております。

「風雪は人、企業を磨く」

風雪は人、企業を磨くといえます。風雪に耐え、磨かれた加賀製紙の100年はわが板紙業界の鑑であり、地方産業としては加賀百万石の誇りであり、宝でもあります。

人のつながりと本業一筋

記念式典であいさつに立った人たちに共通するのは、加賀製紙が創業以来、100年間、大切に守り育ててきた「人のつながり」と「本業一筋」の姿勢への評価である。「本業一筋に100年」といっても、板紙業界を見渡すと、名称をはじめ創業当時の姿を今日まで残している企業は少ない。その点について、加賀製紙の販売代理店を代表して、祝辞に立った国際紙パルプ商事の田辺社長は端的に言い表して見せた。

当社は戦後、三興製紙や福岡製紙、摂津板紙、関西紙業などとお取引させていただいたが、板紙業界の変遷の中で、関西紙業は千住製紙と合併し、その千住製紙は昭和58（1983）年に十条製紙の傘下に入りました。同じ年、福岡製紙も本州製紙の傘下に入り、摂津板紙はレンゴーへ、三興製紙も王子製紙に吸収されたことは皆さんご存じの通りです。戦後70年を迎えた今日、戦前、戦後を通じて、当時のまま、お取引を続けさせていただいているのは加賀製紙1社だけです。

国際紙パルプ商事は、第3章「相次ぐ荒波」に記述した通り、加賀製紙の創業と同時に取引を始めた中井商店の役員らが独立して、1924（大正13）年に立ち上げた「大同洋紙店」を礎としている。

しかも、その立ち上げの顔ぶれの中には、第2章「満を持し

て創業」の冒頭で、2代目中島徳太郎が加賀製紙の創業に当たり、頼りにした澤本弥平がいた。澤本は当時、中井商店大阪支店において、徳太郎は加賀製紙の製品の一手販売とともに技術者の紹介を要請した。澤本の尽力で、中井商店は一手販売を了承し、合わせて当時、博多製紙の技師長だった長崎傳を推薦した。長崎は加賀製紙の技師長に就任し、1935（昭和10）年に死去するまで一貫して当社の技術面を支え続けた。

大同洋紙店立ち上げ当時、加賀製紙社内では、どのような関係を築くか、再三、協議を重ねた。その結果、中井商店と同様、特約販売を行うことに決めた。販売区域や数量、価格など、いわゆる取引の肝の部分は、中島秀雄社長の祖父で第2代社長の3代目中島徳太郎に一任することになった。加賀製紙に残る資料では、大同洋紙店本店や京都、名古屋支店との取引が確認されており、その条件は中井商店とほぼ同じであったといわれる。

まさに、2代目徳太郎から始まる「人のつながり」が100年の時を超え、一貫して今日まで連綿とつながっているといえる。

実際、記念式典に出席した人たちは口々に、加賀製紙を立ち上げた2代目中島徳太郎、第2代社長の3代目徳太郎、第3代社長の4代目徳太郎、そして現在の秀雄社長および加賀製紙の歴代役員、幹部らの名前を出して、感謝の意を示した。

創業期から続く取引

中締めのあいさつでは、シロキの白木社長が「加賀製紙さんとは当社の創業者である祖父（白木松次郎）の代からお取引をさせていただいております」と、約70年に及ぶ取引の歴史をひも解きながら、次のように語った。

加賀製紙さんの紙は、有名なところでは東京・虎屋の羊羹の箱、滋賀県近江八幡市のたねやグループが出しているクラブハリエのバームクーヘンの箱、モロゾフのチョコレート



国際紙パルプ商事の
田辺円社長



シロキの
白木栄次郎社長

版界においては書籍の表紙とか、老舗^{しにせ}のところから加賀製紙さん指定という形で使われております。

私も、第3代社長の4代目中島徳太郎さんに非常に多くのことを教えていただきました。眞田専務のお父さんからいろんなことを教えてもらいました。商売のことはもちろん、そのほかにも、お酒のことも日本酒の席で教えていただきました。

加賀製紙さんの経営方針は、ぶれない堅実な経営であり、本業^{いちず}一途でやっていただいております。品質第一で、細かいこともどんどん対応してもらっています。

やはり、「本業一筋」「板紙一筋」とともに、加賀製紙が「人のつながり」を大切に守り育てて歩んできた、この一世紀の足跡が見える。「お酒のことも教えていただいた」との下りからは、4代目徳太郎らの付き合いの仕方^{かいま}が垣間見えるようにも思える。

当社独特の「つながり」も

また、「人のつながり」では、加賀製紙独特の「つながり」もある。その「つながり」を語ったのは金沢商工会議所の深山会頭だった。

これまでに記述した通り、加賀製紙創業に尽力した2代目中島徳太郎、加賀製紙第2代社長の3代目徳太郎、第3代社長の4代目徳太郎、そして第4代の中島秀雄社長に共通するのが金沢商業会議所、現在の金沢商工会議所である。

2代目徳太郎は1911（明治44）年の金沢商業会議所議員選挙で、当時、金沢製紙社長だった横山俊二郎^{ちぐう}と知遇を得た。同社専務の西田儀三郎や取締役の大森孝次郎も議員仲間だった。この縁から、徳太郎は加賀製紙立ち上げにかかわっていく。

3代目徳太郎は金沢商業会議所の会頭、4代目徳太郎は金沢商工会議所副会頭、そして秀雄社長は現在、副会頭を務めている。加賀製紙が創業100年、中島商店が152年という押しも押されぬ老舗とはいえ、このように長きにわたり、一家として、金沢商

業会議所・金沢商工会議所の活動にかかわり続けてきた例は珍しいといえよう。以下は深山会頭のあいさつの一部である。

加賀製紙の先代社長が金沢商工会議所副会頭の時、会議所100周年を記念して、1984（昭和59）年に『金澤老舗百年^{かい}會』を設立しました。今も、脈々と老舗百年の方々を表彰しながら、新しいことや創意工夫をしていただいています。先代社長は百年會の生みの親であり、現社長は今、その会長として頑張っておられます。

父が立ち上げ、子が引き継ぐ

父親が立ち上げた地域の経済文化活動を子が引き継ぎ、守り育てる。中島家が地域の経済活動に尽力してきたことを語るうえで欠かせないエピソードの一つに違いない。

もう一つ、深山会頭は「縁」について語った。

私は金沢生まれの金沢育ちで、昭和38（1963）年に北國銀行に入行しますが、その前年、何のご縁か覚えていませんが、加賀製紙さんにアルバイトに行きました。仕事の中身はご承知の通りですが、当時も今も、工場の横に事務所棟があり、工場を大事にし、事務棟は質素にするという、ものの考え方、経営^あの在り方を一学生として肌に接することができました。

銀行の立ち上げに尽力

縁続きといえば、中島家と北國銀行の縁も深い。同行の安宅頭取は乾杯の音頭で次のように語った。

戦争中の1943（昭和18）年、石川県内の多くの銀行が合併して北國銀行ができました。その創立に当たって、先々代の3代目中島徳太郎さんにご尽力いただき、その後、10年にわたり、銀行の社外取締役を務めてもらい、銀行の発展に尽くし



金沢商工会議所の
深山彬会頭



北國銀行の
安宅建樹頭取



乾杯する出席者たち＝9月14日、ホテル日航金沢

100年前の加賀製紙立ち上げから今日に至るまで、中島家を核に縦横に張り巡らされた人のつながり、縁の中で、当社は年輪を重ねてきたといえる。

社員対象に記念祝賀会

「創立100周年記念感謝の集い」開催から9日後の9月23日、同じホテル日航金沢で、「創立100周年記念祝賀会」が開かれた。出席者は131人。この社史編さんに当たった長岡大学の松本和明教授ら来賓を除けば、役員や社員、OBばかりであり、製紙業界をはじめとする取引先の役員、幹部が顔をそろえた「感謝の集い」に比べ、こちらは身内の和気あいあいとした雰囲気包まれた。

守り、受けから攻めへ

あいさつに立った中島秀雄社長は、ほとんどの社員が集まった会場を見渡しなが、感慨深げに語った。一部、「感謝の集い」と重複する部分もあるが、ここに、その要約を記し、社史「歴史編」を締めくくりたい。

当社の100年の歴史をひも解くといろいろなことがありました。景気、不景気の波にもまれたこと。2度もほとんど丸焼け

ていただきました。

先代の4代目中島徳太郎さんには監査役、今の中島秀雄社長にも監査役を務めていただき、現在は銀行の組織変更に伴い、取締役監査等委員会委員長をしてもらっています。

100年前の加賀製紙立

に近い火災を経験したこと。戦争中、軍の管理下であって、自由な経営ができなかったこと。そして、これは経験された方もいるでしょうし、耳にした人もいるでしょう。労働組合運動が盛んな時代、わが社もご多分に漏れず、労使対立の歴史がありました。山あり、谷ありの100年でした。

そうした山、谷を乗り越えることができたのは人の和と、長年にわたり、代々、^{つちか}培ってきたお客様からの信用と信頼に尽きると思います。

1915（大正4）年9月13日の創業から数えて、今日でちょうど100年と10日。既に創業第2世紀に入っています。新しい革袋に古くからの酒と新しい酒を、今、ここに集まっている皆さんと一緒に^{そそ}注ぎ込んでいきたい。新しい製品の歴史と信用、それにわが社の誇りである伝統を皆さんと一緒に作っていききたいと思います。

無理なく、無駄なく、ムラなく

そのために、まず安全操業が第一にきます。そして、無理なく、無駄なく、ムラなくの安定操業を行い、安定した品質の製品を生産してください。並の品質ではなく、^{なみ}競合他社を上回る品質を目指さなくてはなりません。

営業も、これまで代理店や特約店におんぶにだっこでしたが、そういう時代ではありません。代理店などと同じか、それ以上に動かなければなりません。資材関係も、勉強をし、情報を集め、出入りの人たちに質問を投げかけ、お互いによりよい仕事



創立100周年記念祝賀会＝9月23日、ホテル日航金沢



あいさつする中島社長

をしなければなりません。

守り、受けの姿勢から、攻め、積極性へと新しい世紀を展開しなければなりません。

100年の歴史には、いい歴史もあるでしょう。しかし、言いにくいことですが、少し滓おりのように淀よどんだものもあるかもしれません。新しい世紀に向け、一線を引き、新しい歩みを皆さんとともに進んでいきたいと思えます。

記念座談会

日時：2015（平成27）年10月1日

会場：加賀製紙株式会社2階会議室

【出席者】（入社順。カッコ内は入社年月日、最終役職）

松本 貞二氏（昭和24年4月28日、常務取締役）

石井 利雄氏（昭和29年6月22日、工務副部長）

渡会 信明氏（昭和32年3月2日、加工副部長）

得田 一氏（昭和40年3月1日、副工場長）

石村 正幸氏（昭和42年10月23日、加工製品課長）

山村 外雄氏（昭和43年2月26日、施設課長）

眞田 千里 代表取締役専務

石山紀久男 常務取締役

小田波 繁 厚生課長

【司会】

松本 和明氏（長岡大学経済経営学部教授）



当社 2 階会議室で行われた座談会



松本 和明教授

松本和明長岡大学教授（以下、司会）

新潟県の長岡大学で教鞭^{べん}をとっている松本です。加賀製紙 100 周年に合わせて社史^{せん}を編纂^{さん}しております。本日は、その縁で司会^{おお}を仰せつかりました。お集まりの皆さんには、それぞれ入社当時の加賀製紙の様子や雰囲気をはじめ、社内の出来事^{きたん}などを忌憚なくお話しいただければと思っています。

早速ですが、松本さんから入社当時の会社の様子などをお話します。

松本貞二氏

私が入った当時は黄板紙^{きいたがみ}の時代で、稲藁^{いなわら}が原料でした。私は厚生課に配属されたので、現場のことは詳しく分かりませんが、当時は日産 40 トンもなかったのではないかと記憶しています。従業員数は 100 人もいなかったのではないのでしょうか。

石山紀久男常務

松本さんが入社したころ、毎週日曜日は休みでしたか。僕が入った時、休みは月 2 日だけだったと思いますが、松本さんの時分はどうだったのですか。

労働運動の転換期は火事

松本氏

事務所は毎週、休んでいましたが、現場は 2 週間連続、連続操業でした。当時はそうした勤務が当たり前だと思っていました。その後、時代が変わって、労働運動が盛んになりました。加賀製紙でも、労使交渉とかストライキがありました。いつごろだったか、賃上げとか賞与をめぐる労働争議にまで至ったこともありました。私も勉強させられました。労使問題については、やはり昭和 29（1954）年に起きた工場の火災が転換期になったと思います。



松本 貞二氏

司会

確かに、昭和 29 年の火災は労使問題においても大きな転換期でした。それまで結構、労使の対立が激しかったのが、火災を機に、労使とも対応が変わり、労使協調路線になっていきました。

それでは、29 年入社^きの石井さん、お願いします。

石井利雄氏

実は、私が入社したのは昭和 20（1945）年 3 月 31 日です。まだ終戦前で、勤労働員^{きんろうどういん}があった時代です。29 年の火災で工場がすっかり燃えた時、会社からほかの製紙会社を紹介され、いったん退社したいきさつがあります。

昭和 20 年当時、たまたま加賀製紙に知り合いがいて、「うちに来ないか」と誘われて入社しました。終戦の日の玉音放送も、会社の事務所前に並んで聞きました。それから、2、3 日して、米軍の戦闘機が会社の屋根すれすれに飛んできて、（風



石井 利雄氏



原料のわらを集める女性たち=昭和 20 年代撮影

防越しに) 操縦士がニヤッと笑うのまで見えました。

そのころは、周りは全部、田んぼでした。稲わらが原料の時代で、従業員もほとんどが野々市や押野といった地元の人ばかりでした。機械の燃料も泥炭でいたんでそれから亜炭、石炭へと、時代の進歩によって変わっていきま

した。入社最初のころは紙の、いわゆる白物というのが売っていた時代として、機械がガタンガタンというたびに「数千円儲かる」と言われた景気のいい時代でした。

眞田千里専務

石井さんが入社したころ、会社が落下傘らっかさんを作っていたという話を聞いたことがありますか、覚えていますか。

落下傘も製造

石井氏

落下傘は作りました。ボール紙じゃなくて、ファイバーか合成紙だったのではないですかね。水槽の中にファイバーを入れて作っていたのではないのでしょうか。

昭和 20 年代では、23 (1948) 年の福井大地震の時、会社のシンボルである煙突がポキンと折れたのを覚えています。地震当時、貨車から石炭を降ろしていたのですが、すごい揺れで煙突も折れたので、何が起きたのかと思いました。

眞田専務

渡会さんはお父さんが加賀製紙に務めていて、会社の近くに住んでいましたね。福井大地震のことを覚えていますか。



眞田 千里専務

渡会信明氏

会社に隣接する社宅に住んでいました。当時、中学生でした。地震のことはかなり揺れたことぐらいしか記憶にないですね。

司会

お父さんは加賀製紙のどの職場で働かれていたのですか。



県内でも大きな被害の出た 1948 (昭和 23) 年の福井地震。県境に近い加賀市では多くの家屋が倒壊した

渡会氏

父親は福井大地震の年、昭和 23 年に入社し、技術顧問をしていました。私が入社したのは 32 (1957) 年です。よその会社に 2、3 年いて、それから加賀製紙に入社しました。

加工部に配属されました。当時、会社で作っていた紙は最も厚いもので 1.2 ミリで、それ以上厚い紙は貼り合わせて作っていました。女の方 2 人が向かい合わせになってハケのりで糊貼りしていました。

当時の糊はデンプン糊で、95% が水、残り 5% が糊。ただ、5% でも結構、固くて、ハケで塗るのは大変でした。貼り合わせた紙を高さ 70 センチから 80 センチに重ねて、ひと晩かけてジャッキで押さえるのですが、翌朝、点検すると、波うちがあたりして、商品にならないものも出てきました。

それを何とか、また貼り合わせたりして出荷できるようにするのですが、そのうち、PVA (ポリビニールアルコール) という糊てんごうに行き当たりました。この糊を使い、新しく性能がいい貼合機も入ったりして、波うちそとか反りが出ないようになり、加工の仕事も軽減されていくわけです。

私が入った時期から新しく、性能がいい機械が次々に導入されました。



渡会 信明氏

石山常務

貼り合わせの新しい機械というのは静岡県浜松市の会社から入れたものですね。

眞田専務

学研の百科事典用の紙がよく出たのは、いつごろですか。

渡会氏

あれは昭和 40（1965）年代だったのではないのでしょうか。まだ、工場が古い建物でした。



石山 紀久男常務

石山常務

学研の紙は 4 枚合紙で、「GCCGC」という規格の品種でした。貼り合わせの作業工程は最初が 1 枚目の紙を入れる人、次が 2 枚目を貼る人、その次が 3 枚目を貼る人といった形で並んでいました。ベルトコンベアーを使って作業をやっていました。

「今日が締め切り。間に合わせてくれ」と、いきなり言われて、がむしゃらに作業をしたことはあります。当時、1 号機は 2 交代制でしたが、総出で貼り合わせとかやりました。それと、一般の紙では、8 号とか 9 号とか薄いものは、やはり、加賀製紙の紙じゃないとだめだというところが結構ありましたね。

司会

得田さんは昭和 40 年の入社ですね。

得田一氏

私が入ったのは電気課です。製品を作るのではなく、機械設備の保守点検をしていました。今は変電所と言っていますが、当時は受電所と呼んでいました。北陸電力から電気を受けて、社内で使えるようにしていました。

私が入社した時は確か 3 号抄紙機ができて 2 年目じゃなかったかと思います。抄紙機自体は 3 台あり、3 台とも稼働していました。

毎日、モーターに注油

メンテナンスのため、毎日、モーターに油を差して回っていました。何も手入れをしなくてもいい今の機械と違って、当時の機械はモーターの軸受けの部分に油が必要でした。モーターの中にリングが入っていて、それが油を吸い上げ、軸受けに回す形でした。

油がなくなると、機械が壊れるので、きちんと油が機械に回っているかどうか、ほとんど毎日、その仕事をしていました。神経を使う仕事でしたが、それでも軸受けから油がなくなることがあり、冷や冷やしました。

変電所も今のところじゃなくて、当時はもう少し北側にありました。変圧器も 1 台でした。3 号機が入って、大きな機械に替えましたが、それ以前は抄紙機 1 台に付き 1 台でした。

石山常務

受電所は 2 階建てで、今の 2 号機の建物の南側にありました。

ひんぱんに起きた停電

得田氏

入社当時はあまり電力事情がよなくて、停電が結構ありました。今は停電が起きると、抄紙機そのものはもちろん、一緒に動いている機械に悪影響を与え、最悪の場合、壊れるので、すぐに電源を落としますが、昔の機械はそのようなことはありませんでした。

逆に、紙をどんどん抄すいているので、早く電源を落としてしまうと、せっかく抄いた紙が無駄になってしまうわけです。停電が起きると、徐々に電圧が下がっていくのですが、それに合わせて、



得田 一氏

変圧器の音が変わっていきます。電気設備の担当からすると、その音を聞き分け、電圧がどこまで下がったら電源を切るか、これが勝負なんです。

早く電源を切ってしまうと、3台の機械で抄いた製品が無駄になりますし、あんまり我慢し続けると、大事な機械が壊れてしまいます。私の算段ひとつで、そうしたことが決まってしまう。昔の電気設備担当はそのような判断や勘が求められる職種でした。

石井氏

確かに、停電には泣かされました。

得田氏

3時間、4時間、停電が続き、ようやく電気が来たなと思ったら、すぐ停電したり。しょっちゅうでした。停電は現場泣かせでした。

石井氏

紙づくりをしていた人間から見ても、「せっかく抄いた紙を無駄にしたくない」「機械を止めたくない」という得田さんの当時の心情がよく分かります。

石山常務

高電圧のモーターの電源を入れるとき、その都度、「さあ、電気を入れるぞ」と声をかけていましたね。

得田氏

昔のモーターは回すのに、いくつも手順がありましたから。手順を間違えると、「ボン」といって火花が散り、よくやけどをするんです。私も何度もやけどをしました。

松本氏

3号抄紙機が設置された昭和38（1963）年ごろは、次々と新

しい機械が入ってきた時期です。加速的に設備が新しくなり、それに伴って、会社も成長していきました。お隣の立山製紙さんもそうでした。同業他社の設備更新はもちろん営業面の情報も入ってきて、業界全体が追いつけ追い越せの時代でした。

石山常務

電気課は3人でしたか。

3人で3交代担う

得田氏

3交代制で、3人しかいませんでしたが、それが当たり前だと思って仕事をしていました。松本さんが話されたように、あの時代は次から次に設備が導入された時代でした。ただ、そのあと、石油ショックがあり、省エネ法（エネルギーの使用の合理化に関する法律）ができ、「エネルギー消費を年間1%削減しなさい」と義務付けられ、大変、苦勞した思い出があります。

年間1%といっても、翌年にはさらに1%ですから。繊維関係だと、昼間、少しだけ機械を止めて、消費電力を減らすことができるかもしれませんが、製紙業界は装置産業なので、なかなか機械を止めることができません。製品づくりを止めても機械は回り続け、その間、電気代がかかります。

次々と新しい設備が入ってくる一方で、省エネは難しい問題でしたね。

眞田専務

僕は出版関係の営業が長かったのですが、昔はどここの家庭にも百科事典があり、その表紙や箱用の板紙が売れた時期がありました。集英社の美術全集にも、うちの板紙が使われていました。白い紙「WCW」がよく売れました。石村さんはその時代の入社ですね。

省エネ法

1979(昭和54)年施行。エネルギーを使用して事業を行うものは、エネルギー使用の合理化に努め、規模に応じてエネルギー管理者の選任や省エネ計画の届け出などが求められた

活気づいていた現場



石村 正幸氏

石村正幸氏

昭和 42(1967)年入社です。私の入社はちょっと変わっていて、もともとは白山市にあった同業他社で8年間、働いていました。しかし、工場が鹿児島県に移転することになり、長男でもあるのでどうしようかと思案していたら、加賀製紙から声をかけられて入社しました。

3号抄紙機が入ってしばらくの時期で、会社がものすごく活気づいていました。会社が伸びていくというのは、こういう状態だろうというのを目の当たりにしました。

賃金も前の会社が給料、賞与とも3万円くらいだったのが、賞与だけで9万円もらい、えらい景気のいい会社だなあと感じたことがあります。

ただ、マシン、機械周りではまだまだのところもありました。例えば、紙を作る時に使う毛布一つとっても、穴が開いたら、せつせと直していました。あれは直しても、すぐに穴が開くんです。ものを大事に使うといえ、そうなんです。ベルトでジョイントを作る技術もまだ不慣れでした。

それと、前の会社は紙を作るのに長網を使っていたのに対し、加賀製紙は円網でした。当然、紙を作るスピードも違い、10倍ぐらい時間がかかったかな。なかなか製品が来ないのでやきもきしました。それで、スピードを上げたら、これも大変なことになり、調節が大変でした。勝手に違ったことを覚えています。

司会

山村さんは昭和 43(1968)年入社ですね。

休みは月に2、3日

山村外雄氏

その年に新入社員として13人か14人入り、退職の時に残っ

ていたのは私を含めて3人でした。入社後1カ月ほど研修を受け、私は紙の乾燥用の蒸気を作るボイラーの担当になりました。

ボイラーは見るのも触るのも初めてで、大変、戸惑いました。それと、勤務体制。休みは最初、月に2、3日あればいい方でした。松本さんの話にあったように、2週間連続、連続操業でした。

一番、記憶に残っているのは、機械を止めて、また動かすまでのボイラーの掃除と点検業務です。抄紙機は日曜日の朝に止めて、月曜日の朝、再び動かすのですが、ボイラーの担当は日曜日の午後11時半に出社し、仮眠をとってから、月曜日の明け方前の午前3時か4時にボイラーの内部に入って点検しなければならぬのです。

ボイラーを止めてから、そんなに時間がたっていないので、炉内はものすごく熱くて、もう皮膚が痛いくらいの熱さです。その勤務が2週間に1度回ってきました。

入社したころは重油炊きのボイラーで、その前は石炭ボイラーでした。入社したころはまだ石炭ボイラーが残っていました。いつだったか、重油ボイラーの配管に穴が開き、水が出てきたので、一時期、石炭ボイラーを使うことがありました。その時、初めて石炭ボイラーを運転しました。多い時で、ボイラーが4台あったかな。それが今は発生した蒸気でタービンを回して、発電もできるボイラーに進歩しました。

司会

加賀製紙の歴史を振り返るうえで、避けて通れないのが昭和4



山村 外雄氏



ボイラーの燃料として積まれた石炭の山。昭和20年代後期撮影

(1929)年と29(1954)年の火災です。4年の火事を経験した方はいませんが、29年はどのような様子だったのですか。まず、石井さんからお願いします。

火の粉散らす電線

石井氏

自宅で晩御飯を食べていたら、「会社が火事や！」という第1報が入ってきて、会社に走りました。その時は火事の気配が見当たらず、いったん自宅に戻ったら、また、火事だという話で、今度は携帯用の小さな消火器を持って会社に駆けつけました。

その時は電線が花火のように火の粉をまき散らして燃えていました。そこへ、消防車が来たので、近くの池へ誘導しました。その後、会社に戻り、電動の消火器を出したのですが、停電していて、使えませんでした。そのあたりまでは覚えているのですが、その後のことは全く記憶にありません。

司会

松本さんはすでに入社されていましたね。厚生畑ですので、事後処理とか大変だったのではないですか。

松本氏

まだ入ったばかりで、そんな大した仕事はしていません。火事の発生時間が会社を出た後で、戻ってきた時には鎮火していて警察が来て調べていました。上の人からの指示で、会社の周りを巡回しました。まだ燃え残りがくすぶっていて、がれきが崩れないかなど見て回りました。

司会

渡会さんはお父さんの関係で社宅に住んでいましたね。



松本氏

渡会氏

そうです。出火した時、社宅におりました。高校3年生で、ちょうど卒業式を待つだけの時期でした。社宅の窓越しに見ていましたが、大きな火事だと思いました。

くすぶる稲わら

石井氏

当時は稲わらが原料の時代なので、鎮火したといっても、しばらくはくすぶっていました。後日、焼け跡を見たら、機械のシャフトなどがアメのように曲がっていました。かなりの火勢だったと思います。



鎮火後もくすぶり続けた火災現場

司会

火事のあと、会社は1号機に、焼け残った2号機の部品を組み合わせ、わずか3カ月後の5月に操業を再開しています。相当のご苦労などがあったと思います。

石井氏

私は退職して、会社に口利きしてもらった製紙会社に行っていました。それがわずか3カ月で操業再開と聞いて、すごいなあと思った記憶があります。

24時間休みなしで復旧工事

松本氏

24時間休みなしで、復旧作業をやっていました。私の出番は2日間ほどでしたが、現場などは大変なご苦労でした。それでも、3カ月で操業を再開した時には、作業をしていた社員本人が驚くほどでした。



休みなしで続けられた復旧作業

石村氏

私は前の会社で何回か火事に遭った経験があります。製紙用の機械というのは火事に強いものなんです。特に、ドライヤー、乾燥機は強いですね。一方で、資材や稲わらとか古紙は一度、火が付くといつまでも消えません。製品の新聞用紙も芯の部分しんがなかなか消えません。

司会

さて、次は営業関係について、お聞かせ願います。100年の歴史の中では、好況、不況の波が絶えず代わる代わる押し寄せてきたと思います。それを巧みに乗り切ってきたことが加賀製紙の強みだとみています。まず、一番景気がよかったのはいつですか。

営業のピークは平成2、3年

眞田専務

私が知っている範囲では、平成2、3年、1990年から1991年だと思えます。平成2年は、年間5万6,273トンを生産しています。宮沢りえの写真集「Santa Fe」が出たのもこの年だし、「ウォーリーをさがせ！」など出版関係が多かったと記憶しています。本の表紙にまだ多く板紙を使っていました。平成3年は5万6,047トンでした。

司会

5万6,000トン台というと、ほぼフル操業ですね。

眞田専務

そうです。平成元（1989）年に2号機を改造して生産量を上げました。それで、5万トンを超す生産量を確保できました。



松本教授

渡会氏

余談ですが、宮沢りえの写真集はどれだけ売れたのですか。

眞田専務

155万部だそうです。

渡会氏

あの写真集は発行日が決まっていた。もしトラブルを起こして、紙をお釈迦しゃかにすると、発行日に間に合わなくなるといふことで、結構、真剣に取り組んだ記憶があります。

眞田専務

大きな注文でしたが、実は何に使うのか全く分かりませんでした。発行日に広告が載って初めて「これか」と分かった次第です。

石山常務

専務がそのあと、写真集のサンプルをもらってきたのですが、みんなで回し読みしているうちに行方不明になってしまいました。

年間5万6,000トン製造

松本氏

ところで、5万6,000トンというのは、そんなに長く続かなかつたのではないかな。



宮沢りえ写真集の発売を伝える北國新聞の夕刊記事。関心が高かったのか、社会面トップ記事だった



渡会氏



石山常務

石山常務

平成4（1992）年まででした。翌5年が4万9,000トンに落ち、その後は4万6,000トンと漸次、減っていききました。

司会

平成4年以降は、出版不況が訪れます。製紙業界もその荒波にもまれたのではないですか。

急落のリーマン・ショック

眞田専務

紙の業界は出版不況だからといって、そんなに急に売上げが落ちたりしないものです。どちらかというと、じわじわと下がっていく特徴があります。ただ、リーマン・ショックの時は急に落ちました。2割ほど一気に需要がなくなってしまいました。

松本氏

私は在職中、大きな落ち込みを経験したことはありませんでした。数量とか単価の落ち込みはあるのですが、いろいろと調整していますから、会社全体で見ると、目立つようなことはなかったです。

古紙高騰にストックで対応

石井氏

加賀製紙の場合、段ボールとか新聞紙とか、紙の原料を半年分、1年分単位でストックしていました。例えば、古紙の値段が上がった時には安い時に買ったストックを出してきて、価格の値上がりの影響を最小限に抑えるやり方です。

司会

眞田専務の祖父、眞田與之吉が遺した手記「一生一業」の中に、

初代社長の横山俊二郎が同じような指示を出しています。

大正9（1920）年に板紙価格が暴落した時のことです。役員会で意見がまとまらず、当時の横山社長に採決を仰いだところ、「現在の原料その他の資材をそのままとして、新たに安いものを仕入れ、その仕入れ品で作ったものを適正価格で売り出せばよい。残っている手持ち品は損をしないようにおいおい片づけていけばいい」と言っています。創業間もなくからの伝統ともいえますね。

眞田専務

従業員の数にしても、平成7（1995）年時点で202人だったのが、現在120人です。この間、首切りを行ったわけではなく、省力化に向けた投資などで減らしてきた結果です。

松本氏

雇用調整を行ったのは、1号機を休止した時だけではなかったかな。

石山常務

それは平成5（1993）年です。指名解雇に近い形で、年配の女性など何人かに退職していただきました。個人情報がどうこうという時代ではなかったもので、ご主人の収入から見て、退職されても生活に困らないだろうといった形で進めました。

松本氏

会社の利益は上がらないものの、社長の方針もありましたし、できるだけ温厚な形で進めてきたと思います。

司会

社長から何か言われたのですか。

松本氏

いや、直接、指示されたわけではありません。日ごろの話とかから判断してのことです。

司会

加賀製紙の製品じゃないといけないというお客様も多かったのですか。



加賀製紙製造の板紙などで作られた商品

「加賀製紙」指名の取引先も

松本氏

長年使っていて、使いやすいとか。もちろん、品質が安定していて、価格もそこそこということで、取引をいただくケースはありました。

眞田専務

品質第一は創業以来の基本であり、今ももちろん踏襲しています。設備も品質第一に重点を置いていますので、同業他社に対する優位性はあると思います。そうした面から、他社に替わりにくいという面はあるかもしれません。

松本氏

取引先とつくる「山一^{やまいち}会」のおかげも大いにあると思います。

同業他社に比べ少ない代理店

眞田専務

当社の場合、代理店が3社しかありません。これは同業他社に比べて、非常に少ないです。代理店の先にある卸商さんも1つの県につき、1軒か2軒です。これも非常に少ない。ただ、少ないからこそ、代理店、卸商の皆さんが一生懸命、うちの製品を売っていただけるのかなと考え



眞田専務

ています。

司会

代理店を絞り、大事にするのもまた創業以来の伝統ですね。

松本氏

詳しいことは分かりませんが、横山社長時代からの伝統、システムとして、脈々と受け継がれ、今日があると思います。

司会

先ほど、リーマン・ショック後の落ち込みが大きかったとの話がありましたが、落ち込みに対して、どのように対応されたのですか。

眞田専務

操業を止め、休業日を増やす一方で、雇用調整助成金をお願いしました。雇用調整金は3、4年もらったのかな。

需要そのものが縮み、同業他社の何社かが休業したりしていますが、当社は社内の協議で、「加賀製紙の特徴は何か」「やはり品質だ」という結論になり、品質に注力しています。これはうまく進んでいるのではないのでしょうか。

裏白チップという業種で、当社がトップの生産量です。よその商品に替えたけれども、ごみが多くて大変だという形で、取引が戻ってきたケースもあります。品質重視の取り組みはうまくいっているとみています。

司会

加賀製紙の場合、どのような形で操業を調整していたのですか。

眞田専務

装置産業なので、ボイラーはあまり止めない方がロスも少ない

といわれます。それで、当社は日曜日に機械を止め、週6日操業をしていたのですが、需要からみて生産調整をせざるを得ないので週4日操業にして、あと3日は休みにしたりと工夫しました。

ただ、営業とか出荷の部門は他社との兼ね合いや、平日は出勤しないと得意先に迷惑をかけるので、生産部門のみ4勤3休にしました。

司会

加賀製紙の歴史を振り返ると、労使問題は避けて通れません。座談会の冒頭で、昭和29（1954）年の火災を機に、それまでの労使対決から労使協調へと切り替わったとの話をしましたが、実際のところ、どのような様子だったのですか。まず、労働組合委員長も務められた石村さん、お願いします。

やりたくなかったスト

石村氏

私の記憶では、委員長を務める前の昭和47（1972）年から49（1974）年のころかな、その時は結構、組合運動が盛んだった。ただ、組合はストライキをすると、賃金カットの補てん分として、闘争資金が必要になるので、本音はあまりストライキをやりたくなかったですね。

それで、ストライキの時間を決めての時限ストとかいろいろ工夫をしていたのですが、^{たび}度重なったためか、会社側も^{ごう}業を煮やしたのか、会社を閉める「ロックアウト」に出たのです。そうしたら、仲裁が入ったのですよ。

司会

仲裁というのは、労働委員会の仲裁ですか。

石村氏

県労働委員会じゃなかったかな。ストを予定していた当日の朝

にストの取りやめを決めたのですが、会社がロックアウトしていて、びっくりしました。それで、労働委員会とかが仲裁に入ってきて、組合の上部団体の県評とか紙パ労連の人たちも次々にやってきました。

司会

ロックアウトのきっかけとなったストライキも時限ストだったのですか。

石村氏

時限ストでした。加賀製紙は主任以上が非組合員でしたので、ストライキを打っても、機械一つぐらいなら回すことができます。ストをやっても、あまり効果がないのですよ。

司会

時限ストの目的は賃上げですか。

石村氏

そうです。春闘の時期じゃなかったかな。賞与の時は大体、私たち組合側の要求に沿って、会社も出してくれていましたから。本音から言えば、同業他社や地場の企業が賃上げで妥結しているときは、それに^{なら}倣った回答がほしいものです。景気がいいと、経営者側も腰が上がるというか、それなりの回答を出してくれました。

ただ、製紙業界の場合、景気がよくなると、古紙とかのコストも上がるので、利潤が落ちます。単純に賃上げできないことは、私たち組合側も分かってはいたんですが。

労使に信頼関係

石井氏

そのころ、私は非組合員だったのですが、表では^{けんけんごうごう}喧々諤々の交

県評

石川県労働組合評議会の略。1951（昭和26）年に発足し、労働組合運動をはじめ、旧社会党とともに「革新勢力」として、石川県政の一翼を担った

紙パ労連

紙パルプ紙加工の産業別労働組合の連合体。現在は紙パ総連合などとの合併により、紙パ連合となっている



石村氏

渉をやっている、本音の部分は労使とも信頼関係はありました。「会社をつぶすことはできない」と誰もが思っていましたから。

石村氏

労使交渉の最後のあたりになると、本当の話が出てくるのです。労使お互いに「まとめたい」「収めたい」との相手の気持ちに分かるものです。労担が「給料を上げろとか、安いという組合の主張は分かる。しかし、わたらの給料も安いんや」といった本音の話をして交渉をしていました。腹を割った話がありました。

司会

得田さんはお父さんが組合の委員長を務めていましたが、ご自身はどのようなかわりを持たれたのですか。

得田氏

確かに、父親が組合委員長をやっていましたが、組合運動は親子2代続けてやるものではないと思い、私は仕事に打ち込みました。これは信念です。労使交渉というのは、ほかに人がいると、本音の話なんてできません。解決できるのは労使トップ同士の腹を割った話し合いしかありません。

司会

山村さんや渡会さんはどうでしたか。

山村氏

私はあまり組合運動にかかわったことがありませんでした。ただ、心から「仲良くやってくれ」と思っていました。

渡会氏

私が入社したころ、うちの賃上げが1,000円だったのに対し、

隣の会社が3,000円上がったという話を聞きました。その時は「すごいなあ」と思ったのですが、それから何年かで、その会社は閉めてしまいました。やはり、その時々的情勢を考えて交渉しないと、後で、ひどい目に遭うなあと思ったものです。

司会

製紙業界では、高度成長の後を追うように、水質汚濁防止法や大気汚染防止法などの公害防止関係の法律ができ、規制が厳しくなりました。合わせて、稲わらから紙パルプへの転換など技術革新もありました。

石井さん、まず、稲わらから紙パルプへの転換についての話をお聞かせください。

わらから古紙へ切り替え

石井氏

稲わらへの転換は、コンバインの普及でわらが細かく裁断され、紙づくりに使えるわらが集められなくなったのがきっかけですね。昭和51(1976)年にわらパルプの生産を打ち切っていますが、その前から徐々に、わらから古紙に切り替えていった形ですね。

わらの時代は、自分の手の感触とか体の五感すべてを使って仕事をしていました。

時代とともに機械化が進んでいきましたが、それにつれて五感も薄れてきて、体が持つ緻密さもなくなっていきます。そこに、失敗が起きるわけです。現役のころは機械化が進んでも、五感を大切にしなければならないと絶えず、自らに言い聞かせていました。

わらから古紙への切り替えは、コンバインの普及とかエコの問題もありましたが、わらが持つ根本的な問題もあり



1939(昭和14)年ごろの農村風景。稲わらは長いまま刈り取られた



石井氏

労担
労務担当重役の略語で、労働組合との経営者側の交渉窓口



得田氏

ました。わらには何カ所か必ず芯^すがあります。いい紙を抄^すくには、わら全体を塩素で漂白したり染色して真っ白にするのですが、芯のところはうまく染色できなくて、せっかく紙に仕上げてもゴミになって出てくるんです。そのため、古紙に切り替えていったわけです。

先ほど、眞田専務や松本さんが「加賀製紙は品質第一でやってきた」と話されていましたが、現場の人間も営業の人や得意先に「心を込めて作った製品なので、よろしくお願いします」と頭を下げていたものです。

渡会氏

石井さんがおっしゃったように、わらを漂白して和紙のようなものを作ろうとしたのですが、やはり芯^すというか節の部分の問題が引かかって駄目でした。杉の皮を入れたりして、結構、頑張ったのですがね。

研究室勤務が長かった関係で、一度、関西の方だったと思いますが、「加賀製紙の紙がおかしい。すぐに来い」と呼びつけられたことがありました。いろいろと、クレームめいたことを言われたのですが、結局はうちの紙ではなく、他社の製品を使いたかったのです。気持ちが分かったので、その場は引き下がりましたが、1年半ほどして、「加賀製紙の紙じゃないと強度的に持たない。もう一度、取引したい」と言ってきたのを覚えています。

昭和 50 (1975) 年代後半のころの話です。機械のベアリングを入れる紙箱だったと思います。他社の紙だと、1 回使ったら壊れてしまうんですね。当社の製品だと、3、4 回使えました。「しっかりした製品を作れば、買っていただける」とつくづく思いました。

司会

山村さんは一貫して排水やボイラー部門を担当されてきたので、公害対策にはご苦労されたのではないですか。

山村氏

昭和 46 (1971) 年かな、水質汚濁防止法が施行されたのは。当社もその時に排水処理設備を設置して、今日に至っています。

司会

北陸新幹線金沢開業に関連して、高架橋建設で会社の敷地が削られることになり、同時に大がかりな施設の整備が行われましたね。

苦労した施設の再配置

山村氏

施設の再配置をどうするかには大変、苦労しました。残された用地との兼ね合いなど設備の大きさや配置など難問ばかりでした。それと、法律で定められている規制値をどのようにクリアするか、さんざん頭を悩ませました。

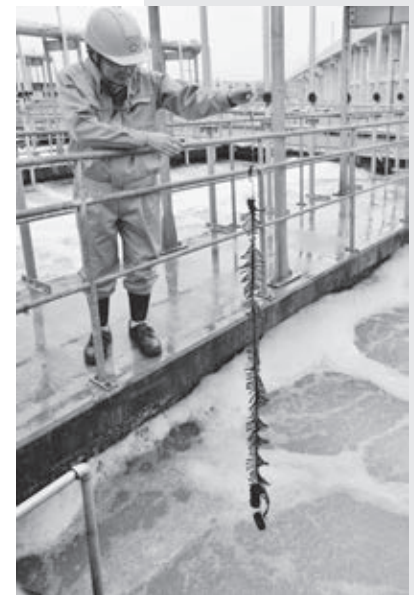
新しい排水処理は生物汚泥処理法で行っています。1 次と 2 次処理があり、1 次処理は直径 25 メートルの沈殿槽に工場から出たすぐの排水を入れます。2,000 トンの容量があり、ここで大きな浮遊物の除去をはじめ SS (浮遊物質) を規制値の 1 リットル当たり 40 ミリグラム以下にします。

そうやって処理した水を生物汚泥のところへ持っていきます。設備の一つにはフリンジというひも状のものがぶら下がっていて、そこに微生物を付着させて水と空気を送り込んで処理します。もう一つの設備では、直径 1 センチぐらいの粒子状の汚泥を水槽に入れ、下から空気を入れて処理し、最終的には透き透きのきれいな水にして排水します。

最終排水の規制値が決まっている中で、いかにコストをかけずにやるか。この辺が一番、知恵を使いまし



山村氏



排水を分解する微生物を付着させたフリンジ

た。処理施設のメーカーともさんざん議論をしました。

私が入社したころに比べると、設備も近代化というか様変わりしました。煙突から出る煙も大気汚染防止法ができ、水は水質汚濁防止法があり、規制値をどうやってクリアするか苦労しました。

それと、直接、私の業務とは関係ないのですが、風の強い日は原料の紙が飛ばされるので、担当の方々は拾い集めたり、苦労していましたね。ネットで覆ったり、水をかけたりするのですが、それでも飛ばされていました。

司会

加賀製紙に限らず、風で紙が吹き飛ばされるのには、製紙業界各社とも苦労されていますね。

ご近所の人と仲良く

石井氏

風の強い日は休みでも家にいられませんでした。会社の周りを歩いて、玄関や庭先に落ちていないか見て回るのですが、何回かするうちに、「あんちゃん、これ持っていきまっし」と声をかけられるようになりました。やはり、近所の人と仲良くしなければならぬと思いました。

司会

最後に、楽しかった思い出をお聞かせください。

石井氏

この規模の会社には珍しく体育館があって、そこで社内バレーボール大会を開いていました。私、大きな声を出し過ぎて、声帯を痛めてしまい、医者に行ったら、ポリープができていたということ



敷地内にあった体育館。新幹線関連工事で取り壊された

で切られました。たまの休みなのですが、みんなが参加していました。ソフトボール大会とかもありました。

司会

体育館は今もあるのですか。

石山常務

新幹線の高架橋工事用地に引っかかって、壊してしまいました。

会社内で運動会開催

渡会氏

会社の敷地内で運動会もやっていました。

得田氏

野町の電気店から拡声器を借りてきていました。かなり本格的でした。

石村氏

運動会をやっていたのは石炭ガラを置いてあったところだったかな。それと、温泉に行ったりもしていましたね。

眞田専務

職場単位でお金を積み立てていました。

山村氏

うちの会社はお風呂があるんです。3交代制なので、いつでも入れるようになっていました。

小田波繁課長

家族の方も入りに来ていたり、銭湯のようでしたね。



社員らの憩いの場となっている風呂場



小田波 繁厚生課長

司会

お風呂は家族ぐるみを象徴する施設ですね。世間では、社員向けの福利厚生施設が年々、少なくなっていますので、ぜひ守ってほしいですね。

さて、本日はお忙しい中、長時間にわたり、お話をしていただき、ありがとうございました。皆さんのお話は加賀製紙 100 年史の中で、歴史の一コマを語る貴重な話となると思います。



昭和 20 年代から平成の時代まで、貴重な出来事が語られた座談会

資料編

年 表

西暦	和暦	月	当社の動き	国内外の動き
1915	大正4年	6月	博多製紙の長崎傳を技師長として招へいを決定	
		7月	金沢製紙内に仮事務所設置	
		8月	工場敷地を買収。機械および工事を発注	
		9月	金沢製紙の事業を継承し、加賀製紙が創立社長に横山俊二郎が就任	
1916	5年	8月	1号抄紙機の据え付け完了。円網多筒式で稲わらを原料に板紙製造を開始	
1917	6年	4月	稲荷大明神社祠建立	
1920	9年	3月		東京株式市場で株価暴落。第1次世界大戦の戦後恐慌
1922	11年	8月	2代目中島徳太郎が死去。中島與四郎が3代目徳太郎を襲名	
1924	13年	5月	社長横山俊二郎が退任。後任に3代目中島徳太郎が就任	
		12月	大同洋紙店との特約販売を決定	
1925	14年	9月	創立10周年記念式祭挙行	
1927	昭和2年	11月	工場を大規模修理	
1928	3年	5月	増産計画竣工。6月から運転開始	
1929	4年	8月	工場東側わら場から出火。わらの自然発火が原因。工場全焼	
		10月		ニューヨーク株式市場が大暴落。世界恐慌始まる
1938	13年	4月		国家総動員法公布
		7月	2号抄紙機(旧)据え付け工事開始	
		10月		物価等統制令公布。物価や賃金を9月18日の水準に凍結
1939	14年	6月	2号抄紙機竣工、運転開始 わらパルプ製造開始	
		10月	洋紙製造許可、2号抄紙機で製造開始	
1941	16年	12月		日本軍が真珠湾攻撃。太平洋戦争の始まり
1945	20年	8月		日本が無条件降伏
		9月	稲荷神社秋季例祭および創立30周年記念祭	
1946	21年	6月	加賀製紙株式会社労働組合の結成を承認	

西暦	和暦	月	当社の動き	国内外の動き
1948	昭和23年	10月	合名会社白木洋紙店東京支店を代理店とする。ただし、東京支店のみ	
1949	24年	12月	碎木機を購入しGP(碎木パルプ)の製造開始	
1950	25年	6月		朝鮮戦争始まる
1951	26年	4月	わら集積場土間のわら東にトラックから引火、出火	
		6月	田熊汽罐ボイラー2基設置	
1954	29年	2月	抄紙工場から出火。工場を全焼	
		5月	自社従業員の手で1号抄紙機に2号抄紙機(旧)の機械を組み合わせて生産を再開	
1955	30年	8月	社長の3代目中島徳太郎が死去	
		10月	中島商店社長の中島雄吉が4代目中島徳太郎を襲名	
		11月	西田儀一郎が会長、4代目中島徳太郎が社長に就任	
1958	33年	3月	2号抄紙機(新)を設置。一部に静岡県の大浜製紙から導入した機械を入れて運転開始	
1960	35年	12月		工場排水規制法公布(犀川は対象外) 政府が国民所得倍増計画を閣議決定
1961	36年	8月	2号抄紙機のバット取り替え	
1962	37年	8月	田熊汽罐ボイラー設置。燃料を石炭から重油に変更	
1963	38年	2月		水俣病は工場排水が原因と発表
		12月	3号抄紙機を設置、運転開始。円網ヤンキー多筒式	
1965	40年	6月	ストローカッターコンベア設置許可、移設	
		7月	貼合用機械発注	
1966	41年	8月	2号抄紙機改造(~12月)	
1967	42年	8月	2号抄紙機ドライヤーパートにロールドライヤーを設置	公害対策基本法公布
		9月		四日市ぜんそくで患者らが提訴。初の大気汚染公害訴訟
1968	43年	4月	厚生館新築	
		6月	高速度油圧自動締断裁機購入	
1969	44年	2月	体育館、独身寮新築	
		4月		石川県公害防止条例施行(ばいじん濃度規制、燃料中硫黄含有量測定)

西暦	和暦	月	当社の動き	国内外の動き
1969	昭和44年	12月	加工部断裁機購入	
1970	45年	7月		東京・杉並の高校校庭で光化学スモッグが発生
		8月		静岡県田子の浦港でヘドロ追放住民大会開催
		11月	重油ボイラー2基設置 加工6号貼合機製作	
1971	46年	8月		水質汚濁法施行。生活環境項目 ①BOD160mg/l(日平均120mg/l) ②SS200mg/l(同150mg/l) 東証株価暴落(ドルショック)。円が変動相場制に移行
		12月	雑誌、新聞、段ボールの原質処理設備を新設し運転開始	
1972	47年	7月	排水処理機械室建設	
		8月	1号抄紙機を改造。バット1基増設。主プレス更新	
		9月	排水処理設備の第1弾、マルチチューブクラリアファイアー設置	
		10月		犀川水系上乘せ排水基準条例施行(当社は48年3月から適用) ①BOD30mg/l(日平均20mg/l) ②SS110mg/l(70mg/l)
		12月		金沢市公害防止条例施行
1973	48年	8月	3号抄紙機を大規模改造。サクシオンロール、バット、ドライヤー、ターボ集塵機など新増設	
		10月		湾岸6カ国が石油公示価格引き上げ宣言(第1次石油ショック)
1974	49年	8月	3号抄紙機改造。バット1基増設	
1975	50年	12月	RC煙突75メートル完成。3号抄紙機のカッター、スリッターをNCコントローラー化	
1976	51年	1月	トラックスケール購入	
		5月	わらパルプ生産打ち切り	
1977	52年	8月	2号抄紙機改造。バット1基増設	
1978	53年	3月	産業廃棄物対策の一環としてパルパー脱水装置と3号抄紙機のシャワー装備を強化し運転開始	
		7月	段古紙処理改良、建物増設。排水処理設備塗装	

西暦	和暦	月	当社の動き	国内外の動き
1979	昭和54年	1月		国際石油資本が対日原油供給削減通告(第2次石油ショック)
		7月	中芯調成パルパー室防音工事(～10月)。重油タンク防油堤工事	
1980	55年	3月	熱工技術・復水高温回収装置導入(1号抄紙機)	
		8月	2号抄紙機改造。高圧洗浄装置設置	
		12月	3号抄紙機改造。3、5、7バットをKフォーマーに更新	
1982	57年	5月	全自動二上合紙機を設置	
		7月	3号抄紙機改造(～8月)。5、7バットのKフォーマー撤去。順流バットに取り替え。全密閉フード設置、ドライヤー給油装置改造など	
1983	58年	5月	カレンダーをオープン型に改造	
		10月	断裁機設置	
1984	59年	2月	全自動薄紙合紙機設置	
		6月	全自動合紙機設置	
1986	61年	1月	加工部平板打ち抜き機購入	
		8月	製品自動結束機購入	
1987	62年	8月	排水処理設備を生物膜ろ過方式に更新	
		10月		下水道河川放流基準の変更①BOD20mg/l以下②SS70mg/l以下
		12月	ボイラーを更新。自家発電設備を併設し排煙脱硫装置を設置	
1988	63年	1月	断裁機設置	
		9月	原質の表調成クラフト、ライナー設備を新設(～1月)	
1989	平成元年	4月		消費税施行、税率3%
		9月	自動結束機購入	
		12月	中芯・原料雑誌ルート改造 2号抄紙機を大改造。バット2基増設、ドライヤー40本更新など。駆動電動機もセクショナルデジタルモーターに更新。種箱遠隔制御装置を新設	
1993	5年	5月	2号、3号抄紙機に欠点検出機(ソーター)設置	
1994	6年	8月	3号抄紙機に循環式種箱システム設置	

西暦	和暦	月	当社の動き	国内外の動き
1995	平成7年	6月	RC煙突を高さ75メートルから59メートルに改造 半自動ストレッチフィルム包装機導入	
		9月	創立80周年記念行事	
1997	9年	4月		消費税率が3%から5%に変更
1998	10年	2月	4代目中島徳太郎が会長、中島秀雄が社長に就任	
		4月		金沢市環境保全条例施行(同市公害防止条例は廃止)ベンゼンなど有害大気汚染物質の規制基準設定
		5月	1号抄紙機の運転を停止	
		9月	3号抄紙機に品質向上のため、表面用パルパー設備やMFスクリーンを導入	
1999	11年	2月	平成10年度県リサイクル製品に古紙を再生資源とする「各種板紙」が認定	
		5月	2号抄紙機に2槽式循環種箱システム設置	
		8月	データ処理装置付きトラックスケール設置	
2000	12年	5月	ボビンカッター導入	
		6月	パレットストレッチ包装機導入	
2001	13年	1月	自動包装機導入	
		2月	石川県リサイクル製品に「古紙再生ファイル」が認定 3号抄紙機のダブルカッター、スリッター装置更新	
		8月	新社屋完成	
2003	15年	2月	会長の4代目中島徳太郎が死去	
		5月	2号抄紙機のダブルカッター更新 2号結束機更新	
2004	16年	4月		下水道法改正①BOD20mg/ℓ以下 ②SS40mg/ℓ以下
		10月	合紙機給紙部改造	
2005	17年	5月	スラッジ乾燥設備運転開始	
		9月	創立90周年記念行事	
2006	18年	7月		犀川左岸浄化センター開設に伴い放流基準の変更①BOD15mg/ℓ以下(平成21年4月実施)
2007	19年	11月	繊維回収用フォールウオッシャー導入	
2008	20年	8月	地下重油タンク設置	

西暦	和暦	月	当社の動き	国内外の動き
2008	平成20年	9月	貫流ボイラー運転開始	世界的な金融危機「リーマン・ショック」が発生
		11月	シャワー水用フィルター設備導入	
2009	21年	5月	排水処理設備を運転(1期)	
		6月	RPFボイラー、発電設備を運転開始	
		12月	新幹線関連工事の総合安全祈願祭 断裁機設置	
2010	22年	8月	新幹線工事に伴い、停止していた1号抄紙機を解体、撤去	
2011	23年	3月	上白処理設備運転、DCS監視システム導入	
		8月	歩留まり向上のため雑誌ディスクエキスト導入	
		9月	排水処理設備(2期)運転開始	
		11月	ネズミ面用ディスクエキスト導入 2号抄紙機のバット更新	
2012	24年	2月	新幹線関連工事が完了。鉄道・運輸機構引き渡し	
		3月	段ボールパルパー設備更新	
2013	25年	11月	裏ネズミ面原料処理設備改善 2号抄紙機1群ドライヤーのポケットベンチレーション設置	
		12月	雑誌処理設備改造 2号抄紙機の欠点検出機更新 排紙スタッカー付き断裁機設置	
2014	26年	4月		消費税率が5%から8%に変更
		8月	2号抄紙機の駆動電動機更新、1群カレンダー改造	
		11月	結束機を紐あと防止機能付きに改造	
2015	27年	3月		北陸新幹線長野—金沢間開業
		5月	3号抄紙機の駆動電動機更新、WTフェルトラン変更、プレドライヤー撤去 結束機更新	
		9月	創立100周年記念感謝の集いおよび記念祝賀会を開催	



歴代社長



初代

横山 俊二郎

1915 (大正4) 年9月～
1924 (大正13) 年5月



2代

3代目中島徳太郎

1924 (大正13) 年5月～
1955 (昭和30) 年8月



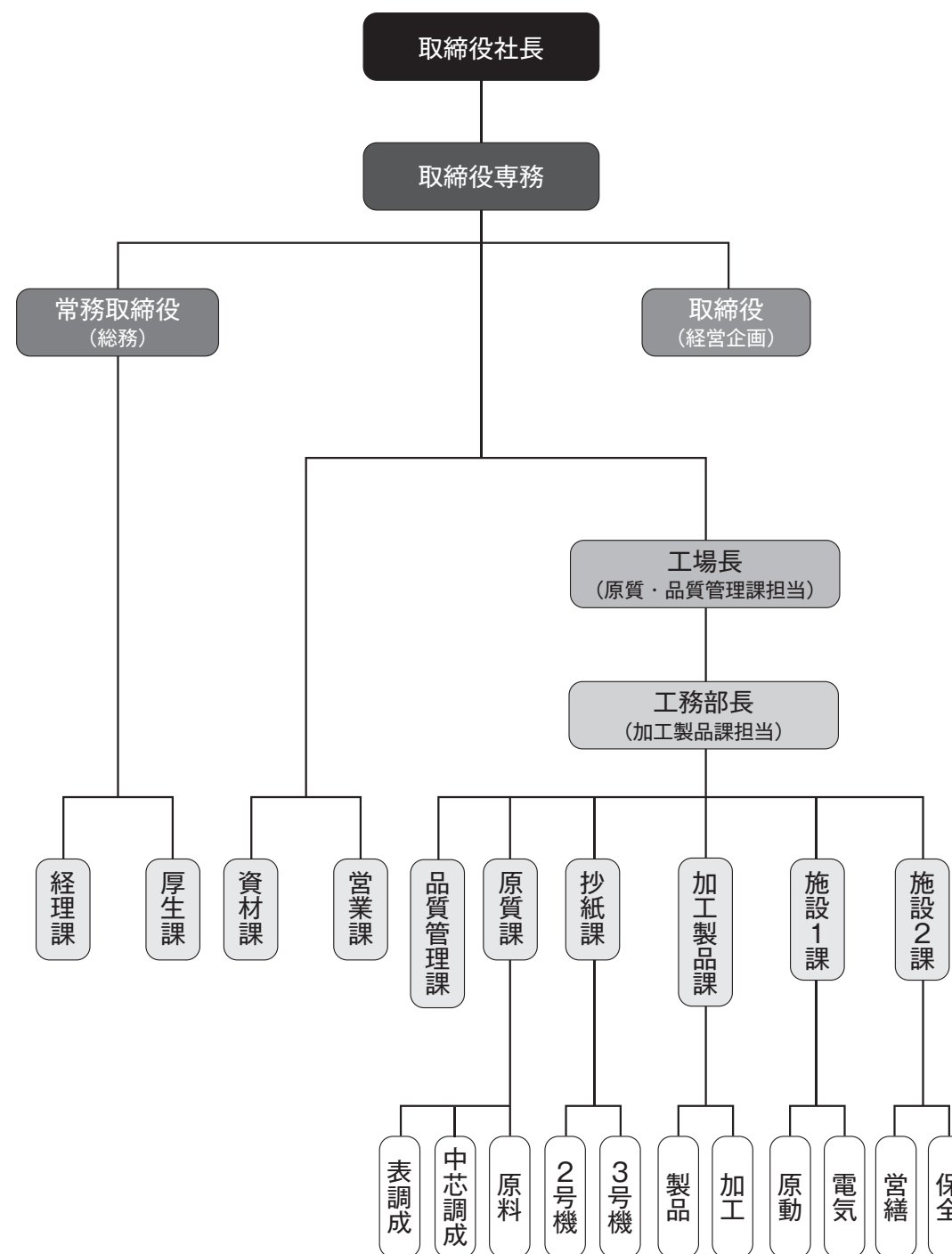
3代

4代目中島徳太郎

1955 (昭和30) 年11月～
1998 (平成10) 年2月

会社組織図

平成27年9月1日現在



参考文献（順不同）

中心社編纂・発行「北陸人物名鑑 大正十一・十二年版」1922-23年
北越製紙株式会社編輯・発行「北越製紙株式会社式拾五年史」1932年
塚田凡堂編「家庭の鑑」北日本社、1934年
紙業経済通信社調査部編纂「全国製紙工場総覧」紙業経済通信社、1935年
岡山製紙株式会社編輯・発行「岡山製紙株式会社三十年史」1936年
堀越登吉編輯「紙の知識 附人絹」産業経済通信社、1936年
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
稲垣正明「日本紙業大観」紙業日日新聞社、1941年
西済「製紙」（ダイヤモンド産業全書 22）ダイヤモンド社、1941年
金沢商工会議所編輯・発行「金沢商工会議所五十年史」1942年
村瀬憲臣「板紙物語」三和紙業出版部、1948年
重利俊一「昭和金沢財界側面史」石川評論社、1952年
本岡三郎「金沢という街」金沢実業会、1959年
北村三郎「石川県産業功績碑集」北陸往来社、1963年
高堀勝喜編「石川県押野村史—地方都市近郊農村の総合調査」石川県石川郡押野村史編集委員会、1964年
板紙連合会事務局編「日本の板紙」板紙連合会、1964年
石地与一郎「金沢の老舗」北國新聞社、1971年
北越製紙株式会社発行「北越製紙 70 年史」1977年
石川県高等学校校外調査研究会編集・発行「石川県の伝統産業」北國新聞社、1977年
大阪府紙商組合発行「大阪紙商のあゆみ」1982年
東謙次「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
橋本哲哉「近代石川県地域の研究」（金沢大学経済学部研究叢書 1）1986年
金沢市立図書館編集・発行「金沢市立図書館六十年誌」1994年
立山製紙社史編集事務局編「立山製紙 85 年史」立山製紙株式会社、2004年
金沢市史編さん委員会編「金沢市史 通史編 3 近代」金沢市、2006年
橋本哲哉編「近代日本の地方都市—金沢／城下町から近代都市へ」日本経済評論社、2006年
古河昌子編集企画室編「三百八十年の夢千年の夢」株式会社森八、2006年
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」2007年
株式会社岡山製紙発行「岡山製紙百年史」2008年
金沢子ども読書研究会編「かなざわ偉人物語⑦—産業・経済の分野に活躍した人びと」
金沢市立泉野図書館、2009年
商工社編輯・発行「日本全国商工人名録」各版
商業興信所編集・発行「日本全国諸会社役員録」各回
東京興信所編集・発行「銀行会社要録」各版
人事興信所編集・発行「人事興信録」各版
帝国秘密探偵社編纂・発行「大衆人事録」各版
金沢商工会議所編纂・発行「金沢諸会社役員録」各年版
小林多加志「世界で一番『硬い紙』バルカナイズド・ファイバー 生産と加工の歴史」
紙の博物館編集・発行「百万塔」第 128 号、2007 年 10 月
「石川の戦後 50 年」北國新聞社、1995 年
「富山新聞復刊 55 年記念出版 ふるさと富山歴史館」富山新聞社、2001 年
「書府太郎 石川県大百科事典・改訂版」上下巻、北國新聞社、2004 年
「北國新聞社創刊 115 年記念 愛蔵版ふるさと写真館」北國新聞社、2008 年
「愛蔵版石川富山 昭和あのとときアルバム編」北國新聞社・富山新聞社、2014 年
「金沢城調査研究所作図（横山家系図）」石川県教委

編集後記

「加賀製紙百年」の編集作業は、創業 100 年を間近に控えた 2015（平成 27）年春から始まりました。本書「歴史編」で詳述した通り、当社は 2 度の大火を経験しており、資料の多くが焼失している中での編集作業を強いられました。

ただ、幸いなことに創業以来の取締役会議事録や営業報告書のほとんどが保存されていることが分かり、戦時中、特殊紙の「ヴァルカナイズド・ファイバー」を作ったことなど、これまで当社内でもあまり知られていなかった史実も明らかになりました。また、一時、洋紙の生産に取り組んだものの、創業以来、一貫して板紙生産に取り組んできた背景もはっきりしました。

この 100 年の間、景気の浮き沈みはもちろん、2 度にわたる大火、戦時中の物資統制、労使の対立など難しい局面を乗り越えることができましたのも、中島商店 2 代目、中島徳太郎が指摘した通り、「工場適地」とともに「人材」が支え続けてきたから、と言えます。

「紙の消費は文化のバロメーター」と言われます。紙ほど長く、人間と文化にかかわり続けたものはありません。近年、電子媒体が急速に普及していますが、文化の舞台から紙がなくなることは考えられません。

本書が紙文化の一層の発展とともに、合併や業容転換が繰り返られる製紙業界において、当社が「本業ひと筋」「板紙ひと筋」にまい進してきた背景などを知る一助になれば幸いです。

最後となりましたが、本書制作にあたり、監修・執筆をお願いした長岡大学経済経営学部の松本和明教授、北國新聞社出版局の皆様に深く感謝の意を表する次第であります。

「加賀製紙百年」編集事務局

加賀製紙百年

2016(平成28)年3月31日 発行

編 集 行
発 行 加賀製紙株式会社

〒921-8054
石川県金沢市西金沢1丁目111番地
TEL 076(241)1151
FAX 076(241)0239

制 作 北國新聞社出版局

掲載記事、写真の無断転載は禁じます。
「加賀製紙百年」の制作に当たり、表裏表紙には当社製造の板紙「CCボールN#32」、
外箱には「Aクラフトボール#11」を使用しています。