慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	近代日本における林業会社の経営展開：秋田木材会社と飛州木材会社
Sub Title	Management development of forestry companies in modern Japan : Akita mokuzai company and Hishu mokuzai company
Author	中西, 聡(Nakanishi, Satoru)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2022
Jtitle	三田学会雑誌 (Mita journal of economics). Vol.115, No.1 (2022. 4) ,p.17- 64
JaLC DOI	10.14991/001.20220401-0017
Abstract	本稿は，林業地に展開した大規模林業会社の視点から，両大戦間期の日本木材市場の動向を検討した。事例として取り上げた秋田木材会社は，近代日本最大の林業会社で，木材類売買，伐木・植林事業，製材事業，電気事業，製材機械製造事業へ多角的に展開した。秋田木材会社が林業会社として長期にわたる経営を継続できた要因は，本業の林業部門，とりわけ製材事業を支える電気事業を兼営していたことと会社の不動産資産の価値を維持し続ける植林事業の継続であったと考えられる。一方，近代日本で秋田木材会社に次ぐ大規模な林業会社であった飛州木材会社は，製材事業への展開に失敗したため，電気事業とうまく関係を作れず，むしろ電源開発に伴う木材流送の途絶の打撃を受けた。その意味で，林業会社の経営展開にとって，水力電気事業との関係性が重要であったと言える。 This study investigates the trend of the Japanese lumber market during the interwar period from the perspective of a large-scale forestry company established in the forestry sector. For example, Akita Mokuzai Company, the largest forestry company in modern Japan, had diversified into lumber trading and logging and afforestation, lumbering, electric power, and lumber machine manufacturing businesses. Akita Mokuzai Company was able to maintain its long-term management as a forestry company because it concurrently operated its main forestry business, particularly the electricity business that supported its lumber business. Moreover, the company continued its afforestation business, maintaining the value of the company's real estate assets. Meanwhile, Hishu Mokuzai Company, the second largest forestry company after Akita Mokuzai Company in modern Japan, failed to expand into the lumber business. Hence, it was unable to establish a good relationship with the electric power business and was rather harmed by the interruption of lumber flow owing to the development of electric power. Thus, the relationship with the hydroelectric power business was critical for the management development of forestry firms.
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20220401-0017

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

「三田学会雑誌」115 巻 1 号（2022 年 4 月）

近代日本における林業会社の経営展開
——秋田木材会社と飛州木材会社——

中西　聡 *

Management Development of Forestry Companies in Modern Japan
——Akita Mokuzai Company and Hishu Mokuzai Company——

Satoru Nakanishi *

Abstract: This study investigates the trend of the Japanese lumber market during the interwar period from the perspective of a large-scale forestry company established in the forestry sector. For example, Akita Mokuzai Company, the largest forestry company in modern Japan, had diversified into lumber trading and logging and afforestation, lumbering, electric power, and lumber machine manufacturing businesses. Akita Mokuzai Company was able to maintain its long-term management as a forestry company because it concurrently operated its main forestry business, particularly the electricity business that supported its lumber business. Moreover, the company continued its afforestation business, maintaining the value of the company's real estate assets. Meanwhile, Hishu Mokuzai Company, the second largest forestry company after Akita Mokuzai Company in modern Japan, failed to expand into the lumber business. Hence, it was unable to establish a good relationship with the electric power business and was rather harmed by the interruption of lumber flow owing to the development of electric power. Thus, the relationship with the hydroelectric power business was critical for the management development of forestry firms.

Key words: forestry company, lumber market, modern Japan, afforestation, lumbering business

JEL Classifications: N55, N95

＊ 慶應義塾大学経済学部
Faculty of Economics, Keio University

はじめに

筆者は前稿で，近代日本の中心的木材集散地であった東京・名古屋・大阪市場における材木商の活動を検討したが，それら材木商は互いに協力して林業会社を設立し，山方での出材から集散地での木材取引・製材まで多角的に展開した[(1)]。林業に進出した会社として，鉱業会社・製紙会社が，坑木や燃料となる木炭あるいは原料パルプなどを安定的に入手するために，林業を兼業した場合もあった[(2)]。しかも，日露戦後に南樺太が日本の植民地となると，住友や王子製紙など大規模な鉱業会社や製紙会社の林業への進出は，それまで本州の林業地が中心であったが，日露戦後から北海道・樺太へと拡大した[(3)]。さらに，日韓併合後の朝鮮において施行された森林令で，民間が朝鮮総督府から森林を借り受けて造林事業を行った場合，その事業が成功すれば引き受けた民間に朝鮮総督府がその森林を譲与することが決められると，住友や王子製紙も 1910 年代後半から朝鮮や中国東北部（満洲）での林業経営を開始した。その点で，住友や王子製紙など大企業の林業経営の外延的拡大は，帝国日本の植民地拡大と軌を一にした。とは言え，それらの会社が生産した林産物はその会社内で用いられた部分が大きく，それら兼業会社よりも，材木商や林業関係者が設立した林業専業会社の方が，林業全体や木材市場に与えた影響は大きかったと考えられる。

さて，大都市の木材集散地へ木材類を移出した近代日本における国内最大の産地が秋田県能代であった。例えば，1906（明治 39）年時点の国内港湾で材木移出額が最も多かったのが約 344 万円の能代港で，第 2 位の愛媛県長浜港の約 179 万円，第 3 位の大分県鶴崎港の約 179 万円をはるかに上回っていた[(4)]。そして秋田県能代には日本最大の林業会社である秋田木材株式会社が設立され，秋田木材会社は，大阪支店・東京出張所・名古屋出張所を設け，産地のみでなく大都市集散地の木材市場にも深く関与した。一方，岐阜県出身の林業関係者と名古屋の材木商を中心に，岐阜県の林業地から出材・製材・集散地での販売を総合的に行う林業会社として 1920 年代初頭に飛州木材株式会社が東京に設立され，同社も，東京に本社を置きつつ，名古屋と岐阜県高山と富山県青島・大久保に支店を，青島には製材工場も設けて多角的に展開した。1922（大正 11）年時点の林業専業会社の払込資本金を見ると[(5)]，秋田木材会社が 650 万円，飛州木材会社が 208 万円，新潟木材会社が 175 万

---

(1)　中西聡「近代日本の木材市場と材木商の活動」（『三田学会雑誌』第 114 巻 2 号，2021 年）を参照。

(2)　畠山秀樹「住友林業の成立と発展」（『経営史学』第 21 巻 4 号，1987 年），大嶋顕幸「戦前期紙パルプ産業社有林に関する経営史的一考察」（『林業経済』第 38 巻 7 号，1985 年）などを参照。

(3)　以下の記述は，住友林業株式会社社史編纂委員会編『住友林業社史』上巻，住友林業株式会社，1999 年，王子製紙山林事業史編集委員会編『王子製紙山林事業史』王子製紙山林事業史編集委員会，1976 年を参照。

(4)　中西聡「近代の商品市場」（桜井英治・中西聡編『新体系日本史 12 流通経済史』山川出版社，2002 年）295 頁を参照。

円，武市木材会社・名古屋木材会社・宮下木材会社がそれぞれ 150 万円の順であった。飛州木材会社は 1923 年に名古屋木材会社を合併し，その後払込資本金額が約 280 万円に増大したので，20 年代の日本では，秋田木材会社と飛州木材会社が代表的林業会社と言える。

そこで本稿では，秋田木材会社と飛州木材会社を取り上げて，それら林業会社が近代日本の林業や木材市場に与えた影響を考察する。なお，秋田木材会社に関する先行研究は，創業者である井坂直幹の思想や経営戦略に注目してきた[(6)]。その視点も重要であるが，井坂直幹は 1921 年に亡くなっており，先行研究も 21 年までの秋田木材会社を主に取り上げてきた。ただし，1920 年代以降も第二次世界大戦後まで秋田木材会社は日本最大の林業会社として存続しており，近代日本の林業のなかに秋田木材会社を位置付けるには，20 年代以降まで含めて論ずる必要がある。1920 年代以降の秋田木材会社を支えたのは，井坂直幹の実弟で，主に秋田地方での秋田木材会社の活動を担った菊池季吉と，大阪支店長で西日本での秋田木材会社の活動を担った清水栄次郎と，名古屋出張所や東京出張所の責任者となり，30 年代に社長となった相澤治一郎であり（後述），彼らが井坂直幹のビジョンを実現させたことで，秋田木材会社の持続的成長が可能となった。

1　秋田木材株式会社の設立

まず，秋田木材会社の経営展開を検討する。近代前期の東京木材市場では，紀伊半島で伐出された新宮材が近世以来から継続して重要であったが，鉄道網の発達とともに，東北地方の木材が大量に東京木材市場に移入されるようになり，秋田産杉材が東京の木材相場に大きな影響を与えるようになった[(7)]。秋田地方は国有林が多く，能代でも国有林野の官行伐木のもとでその下請けとして地元の製材業が展開していた。そこに東京の事業家が能代に進出して近代的経営を開始した。すなわち，土木請負業へ展開していた大倉組と東京の材木商の久次米商店が，共同で 1888（明治 21）年に林産商会を設立して，翌年から能代地域での伐木事業を開始した。井坂直幹はもともと大倉組に勤めていたが，林産商会能代支店長として能代に赴任し，林産商会が解散された後も，久次米商店能代支店長として井坂は能代に残り，国有林の年期特売を受けて木材類を販売した。この林産商会には久次米側からは支配人の武市森太郎が参加し，武市森太郎は久次米商店を辞めた後に独立して，東京を代表する材木商となった。なお，久次米商店は 1896 年の日清戦後恐慌で打撃を受けて秋田地方の伐木事業から撤退することになったため，井坂は，同じ久次米商店店員の竹村栄三郎とともに，伐

---

(5)　前掲中西聡「近代日本の木材市場と材木商の活動」表 8 を参照。

(6)　以下の記述は，由井常彦「わが国木材企業の経営史的研究」（『経営論集（明治大学）』第 10 巻 2 号，1962 年），石坂巌編『文明の実業人―井坂直幹と近代的経営のエトス』巌書房，1997 年などを参照。

(7)　以下の記述は，能代木材産業史編集委員会編『能代木材産業史』能代木材産業連合会，1979 年を参照。

表１　秋田・能代地域主要商工業者

①材木商・製材業者以外						
氏名	居所	業種	1898頃	1907頃	1913頃	1920頃
辻兵吉→辻合資	秋田市	呉服太物商	255	92	○	
平川孫兵衛→平川商店合名	能代港町	米穀荒物商	224	89	796	225
村山金十郎→村金商店合名	土崎港町	呉服太物商	195	47	3,383	○
那波三郎右衛門	秋田市	呉服太物商	148			
渡邊彦右衛門→渡邊醸造部	能代港町	酒造	126	109	423	○
本間金之助	秋田市	小間物商	123	59	150	252
平野貞治	秋田市	金銭貸付業	119			
竹内長九郎	土崎港町	廻船問屋	105	199	173	163
加賀谷保吉	土崎港町	酒造	98	78	151	51
田宮多七	秋田市	酒造	97			
小野千代松	能代港町	呉服太物商	90			
島田治右衛門	能代港町	醤油醸造	90			
高橋吉兵衛	土崎港町	廻船問屋	86			
加賀谷富太郎	秋田市	金銭貸付業	81			
佐藤左吉	秋田市	醤油醸造	64	580	109	
三浦傳六→千代松	秋田市	茶紙商	63	62	345	255
安岡長四郎（商店）	能代港町	荒物商	48	89	343	502
新田目小助	秋田市	小間物商	39	71	250	366
金子文蔵	秋田市	呉服太物商	26	41	93	278
今立兵七	能代港町	荒物商	18	46	188	188
伊藤東吉	秋田市	米穀酒類商	18	23	92	261
鎌田喜助	秋田市	煙草	3	11	163	
那波マツ代→那波商店	土崎港町	酒造		136	312	354
相澤重吉	秋田市	土木請負		36	506	751
栗原源蔵	秋田市	土木請負		30		1,435
大坂喜太郎	能代港町	米穀商		23	172	
大島商会	秋田市	小間物商		23	83	340
野口銀平	土崎港町	米穀回漕		10	302	97
大原貞吉	能代港町	旅館			378	
竹内甚三郎	能代港町	醸造業			158	
堀井永助	秋田市	土木請負				524
今野久太郎	秋田市	米穀肥料商				493
河村順吉	秋田市	和洋酒商				306
佐藤富吉	秋田市	煙草				286

（出所）渋谷隆一編『都道府県別資産家地主総覧』秋田編，日本図書センター，1995年，明治40・41年・大正10年版『日本全国商工人名録』商工社より作成。

（注）材木商・製材業者は秋田市・南秋田郡・北秋田郡・山本郡の範囲，それ以外は秋田市・土崎港町・能代港町の範囲を示した。1898・1907・13・20頃欄は，その年の営業税額を示し，材木商・製材業者は，1898年頃で15円以上，1907年頃で15円以上，13年頃で40円以上，20年頃で120円以上の営業税額のいず

木事業を引き継ぐ会社として能代材木合資会社を設立した。

井坂は，能代林業の近代化のためには機械製材を行うことが必要と考えており，伐木した木材類を製材する能代挽材合資会社を能代地域の商工業者とともに 1897 年に設立した。

能代挽材合資には，製材業者のみならず米穀荒物商の平川孫兵衛，酒造家の渡邊彦右衛門，呉服太物商の小野千代松，醤油醸造家の島田治右衛門など能代の有力商工業者（表 1 を参照）も出資に

単位：円

②材木商・製材業者						
氏名	居所	業種	1898頃	1907頃	1913頃	1920頃
相澤東十郎→相澤商店合資	能代港町	材木商	129	156	103	172
齋藤太助→齋藤合名	秋田市	材木商	14	40	103	
鈴木勘左衛門	秋田市	材木商	13	27	117	219
能代材木合資	能代港町	材木商		967		
石井文四郎	五城目町	材木商		42	90	
織田源太郎	能代港町	材木商		38	○	464
菊池庄之助	五城目町	製材業		35	52	127
池田初五郎	土崎港町	製材業		28		
深井祐之助（深井製材所）	能代港町	製材業		20	52	144
岡田良蔵	川尻村	製材業		20		
齋藤充締	川尻村	製材業		20	○	
宮腰信一	能代港町	材木商		18		
秩父治右衛門（秩父材木店）	能代港町	材木商		17	56	176
塚本佐吉	能代港町	材木商		17	○	
塚本久太郎→久兵衛	能代港町	材木商		13	○	122
安井久太→丑吉(安井材木店)	能代港町	材木商		12		126
播磨久吉（播磨材木店）	能代港町	材木商		10	30	154
竹村菊之助	秋田市	材木商			615	
田畑経行	大館町	製材業			128	
西村亀松	能代港町	製材業			94	150
遠藤作之助	秋田市	材木商			78	61
前田次平（前田製材所）	土崎港町	製材業			75	197
納谷福蔵	能代港町	製材業			72	
金野栄治	能代港町	製材業			65	238
畠山小文治→畠山樽丸合資	大館町	製材業			41	328
北秋木材会社	福田町	製材業				847
柳谷常蔵（柳谷材木店）	能代港町	製材業				315
田中良蔵（田中製材工場）	川尻村	製材業				285
館岡篤	能代港町	製材業				208
安田トミ	能代港町	製材業				198
大館製材会社	大館町	製材業				195
後藤順治	大館町	製材業				186
洞川勘五郎	能代港町	材木商				153
大塚米吉	能代港町	材木商				139

れかを満たしたものについて表の年で判明したものを示した。同様に，それ以外は，1898年頃で80円以上，1907年頃で80円以上，13年頃で150円以上，20年頃で250円以上の営業税額のいずれかを満たしたものについて表の年で判明したものを示した。会社については，家業会社と能代材木合資・北秋木材・大館製材は示し，それ以外は材木商・製材業についてのみ示した。→は代替わりもしくは家業会社設立。○は存在が確認できるが営業税額が不明の場合。

参加した。こうした多くの出資者を得たことで，能代挽材は1890年代後半に製材工程の機械化を進め，その将来性に着目した東京の出資者の協力も得て1901年に株式会社に改組された。このような機械製材の動きは秋田市にも広まり，能代挽材の主要株主と秋田市と土崎港町の財界有力者が共同で出資して1901年に秋田製材合資会社が設立された。最終的に，伐木事業を行う能代材木合資会社と機械製材を能代で行う能代挽材株式会社，機械製材を秋田で行う秋田製材合資会社が合併して

1907 年に秋田木材会社が設立された。その経緯からみて創業期より能代港町・秋田市・土崎港町の財界有力者が秋田木材会社に参加しており，秋田地域経済に秋田木材会社は大きな影響を与えた。

表 1 を見よう。秋田市とその外港にあたる土崎港町そして能代港町の有力商工業者は，呉服太物商と醸造業者が多く，材木商・製材業者の営業規模は相対的に小さかった。資産規模で見ても，1902 年の資産家番付で秋田県では，高梨村の大地主の池田家と秋田市の呉服太物商の辻家がそれぞれ 100 万円，秋田市の呉服太物商の那波家が 80 万円，金足村の大地主の奈良家と角間川町の大地主の最上家と前田村の大地主の庄司家がそれぞれ 50 万円と上位に挙げられ，1916（大正 5）年の資産家番付でも，高梨村の池田家が 300 万円，舘合村の大地主の土田家と秋田市の辻家と秋田市の那波家がそれぞれ 150 万円，角間川町の大地主の本郷家と金足村の奈良家がそれぞれ 100 万円，秋田市の小間物商の本間家が 80 万円，秋田市の質商の加賀谷家と土崎港町の呉服太物商の村山家と土崎港町の廻船問屋の野口家と角間川村の最上家がそれぞれ 70 万円と挙げられた[(8)]。材木商や製材業者の有力資産家は秋田県にはほとんど存在せず，営業税額から見たその営業規模も表 1 から明らかなように呉服太物商・小間物商や醸造家に比べるとかなり小さかった。ただし，そのなかでも能代の材木商の相澤家は有力で，後に秋田木材会社の経営に関わり，井坂直幹と竹村栄三郎と久次米家が出資した能代材木合資は，他の製材業者・材木商に比べるとその営業規模はかなり大きかった。ただし，機械製材の普及とともに 1910 年代には個人製材業者の営業規模も拡大し，資材（製材業のための原料木材）獲得をめぐって激しく競争した（後述）。

表 2 を見よう。能代挽材合資は 1901 年に株式会社となったが，02 年時点の払込資本金額は 17.5 万円でそれほど大きな会社ではなかった。ところが，能代挽材と能代材木合資と秋田製材合資が合併して 1907 年に設立された秋田木材会社は，10 年時点の払込資本金額が 100 万円と銀行以外では秋田県で圧倒的な存在を示す会社となった。それは東京の大倉家の出資と秋田市の有力資産家の出資が大きかった。表 3 を見よう。創業時の秋田木材の主要株主は，大倉喜八郎と井坂直幹の他に，井坂とともに能代材木合資を設立した竹村栄三郎や秋田市の資産家の辻良之助（兵吉家）や能代港町の酒造家の渡邊彦右衛門らであった[(9)]。その他の主要株主として能代港町最大の米穀荒物商の平川孫兵衛，秋田県最大の資産家の池田家なども加わり，秋田県の有力資産家や木材業界以外の有力商家が出資して秋田木材を支えた。むろん実際の経営は，井坂・竹村や能代挽材合資設立に参加した相澤や大坂らが担ったが，もともと製材業とは無関係の辻良之助はその後も秋田木材の中心的株主となるとともに取締役として経営にも関わった。辻家は，自ら林地取得を進めて第二次世界大戦後

---

(8)　渋谷隆一編『明治期日本全国資産家・地主資料集成』第 4 巻，柏書房，1984 年，69 頁，渋谷隆一編『大正・昭和日本全国資産家・地主資料集成』第 1 巻，柏書房，1985 年，13 頁を参照。居所はいずれも 1916 年の資産家番付による。

(9)　辻良之助は辻家当主兵吉の長男で後に兵吉を継承（昭和 12 年版『大衆人事録』帝国秘密探偵社・国勢協会，1937 年，秋田の部 11 頁を参照。

表２　秋田県主要会社一覧（銀行を除く）

資本金額の単位：万円

会社名	所在	創業年	資本金	主要役員
① 1902 年時点（払込資本金額 5 万円以上）				
能代挽材	能代港町	1901	17.5	(専)井坂直幹，(取)大久保直吉，大坂清吉，小仲清右衛門，塩谷慶助
大島合名	新屋町	1901	[15.0]	(代表社員)大島栄太郎
秋田汽船	土崎港町	1896	10.0	(専)野口銀平，(取)村山喜一郎，竹内長九郎，(監)野口直平，相澤東十郎
秋田製材合資	秋田市	1901	5.0	(社)井坂直幹，(理事)竹村栄三郎
北海労働者保護	大館町	1892	[5.0]	(社)村山茂眞，(専)舘忠資，山本庄司，(取)市川謙一郎，高橋宇一郎
機械揚水成田合資	横手町	1900	[5.0]	(代表社員)中原作太郎
近合名	植田村		[5.0]	(代表社員)近利左衛門
② 1910 年時点（払込資本金額 10 万円以上）				
秋田木材	能代港町	1907	100.0	(社)井坂直幹，(常)竹村栄三郎，(取)辻良之助，相澤東十郎，清水栄次郎
村金商店合名	土崎港町	1902	[20.0]	(社)村山金十郎，(理事)村山喜一郎
秋田電気	秋田市	1907	15.0	(社)羽生氏熟，(取)廣田精一，岡田清蔵，(監)杉野文六郎，品川章
大島合名	新屋町	1901	[11.0]	(代表社員)大島栄太郎
秋田汽船	土崎港町	1896	10.0	(専)野口銀平，(取)川口豊吉，竹内長九郎，(監)野口直平，相澤東十郎
小坂鉄道	小坂村	1909	10.0	(社)木村陽二，(取)田中隆三，安富安之助，(監)大平駒槌，深野半蔵
辻合資	秋田市	1908	[10.0]	(社)辻良之助，(監督)辻兵吉
③ 1918 年時点（払込資本金額 15 万円以上，合名・合資会社を除く）				
秋田木材	能代港町	1907	150.0	(社)井坂直幹，(常)菊池季吉，清水栄次郎，(取)竹村栄三郎，辻良之助
横荘鉄道	横手町	1916	58.9	(社)齋藤宇一郎，(取)土田萬助，塩田團平，金子為吉，川上勝淑
小坂鉄道	小坂町	1909	50.0	(社)齋藤精一，(取)藤田徳次郎，大山勝三郎，(監)深野半蔵
秋田鉄道	扇田町	1913	45.0	(専)岩口多喜次良，(取)渡邊彦右衛門，納村章吉，(監)鈴木伊十，麓貞吉
増田水力電気	増田町	1910	25.6	(代)松浦千代松，長坂又兵衛，(取)東海林重太郎，佐々木虎吉，石田豊三郎
村金商店	土崎港町	1915	25.0	(社)村山金十郎，(専)村山喜一郎，村山嘉太郎，(監)村山金治，山内永治
秋田電気	秋田市	1907	15.0	(社)羽生氏熟，(取)安田善三郎，小倉鎮之助，宮口竹雄，伊臣眞
秋田瓦斯	秋田市	1911	15.0	(取)井坂直幹，辻良之助，佐野八五郎，加賀谷金治，田中太吉
秋田木工	湯沢町	1911	15.0	(社)宇都宮金之丞，(専)飯島張邦，(取)指田傳助，(監)齋藤宇一郎，藤木勇太郎
浅野製材	扇田町	1912	15.0	(取)浅野総一郎，井坂直幹，武村栄三郎，緑川賢策，(監)辻良之助
④ 1926 年時点（払込資本金額 50 万円以上，合名・合資会社を除く）				
秋田木材	能代港町	1907	740.0	(社)菊池季吉，(常)清水栄次郎，相澤治一郎，(取)竹村栄三郎，辻良之助
秋田水力電気	秋田市	1919	294.7	(常)今野禎吉，(取)辻良之助，上遠野亮三，土田正作，尾留川安彦
横荘鉄道	横手町	1916	170.5	(取)齋藤宇一郎，塩田團平，土田萬助，齋藤萬蔵，金子為吉
秋田鉄道	扇田町	1913	140.0	(社)佐藤竜治，(取)渡邊彦右衛門，鈴木一郎，藤澤喜士太，藤田謙一
増田水力電気	増田町	1910	135.0	(代)松浦千代松，(取)長坂又兵衛，東海林重太郎，佐藤與五兵衛，小川徳助
米代川水電	大館町	1919	100.0	(社)菊池季吉，(常)鈴木徳之助，(取)緑川賢策，泉茂家，平泉喜八
秋田電業	秋田市	1918	92.5	(代)松崎了四郎，成田直一郎，(取)佐藤徳一郎，滑川惣太郎，西宮藤蔵
皆瀬川水力電気	湯沢町	1918	80.0	(社)加賀谷長兵衛，(専)近藤周吉，(取)藤木勇太郎，高木多兵衛，相澤重吉
北秋木材	大館町	1919	80.0	(代)浅野総一郎，緑川賢策，菊池季吉，(取)木場貞二，平泉喜八
県是秋田製糸	湯沢町	1921	75.0	(専)小川徳助，(取)小川長右衛門，藤木勇太郎，京野仁助，高橋常蔵
秋田銘醸	湯沢町	1922	60.0	(代)伊藤恭之助，(取)山内三郎兵衛，伊藤良之助，京野利助，奥山信太郎
秋田電気軌道	秋田市	1888	55.0	(代)大高庄右衛門，(取)石川銀蔵，桜庭隆喜，関謙親，西本國之輔
小坂鉄道	小坂町	1909	50.0	(社)藤田徳次郎，(取)新山敏介，宮崎茂明，(監)吉田信治
秋田製板	秋田市	1919	50.0	(取)菊池季吉，高橋太惣治，遠藤作之助，齋藤吉郎，辻良之助
⑤ 1932 年時点（払込資本金額 50 万円以上，合名・合資会社を除く）				
秋田木材	能代港町	1907	555.0	(専)相澤治一郎，(常)大岩岬，木場貞二，(取)大倉喜七郎，清水栄次郎
横荘鉄道	横手町	1916	227.5	(代)伊藤文吉，(取)塩田團平，登坂小三郎，土田萬助，芳賀恒介
増田水力電気	増田町	1910	217.5	(社)松浦千代松，(取)長坂又兵衛，東海林重太郎，沓澤源一郎，小川徳助
秋田鉄道	扇田町	1913	140.0	(社)佐藤龍治，(取)藤澤喜士太，関善次郎，伊藤喬介，後藤一蔵
北秋木材	大館町	1919	80.0	(専)緑川賢策，(常)平泉喜八，(取)木場貞二，(監)竹村菊雄
県是秋田製糸	湯沢町	1921	75.0	(専)小川徳助，(取)小川長右衛門，藤木勇太郎，京野仁助，高橋常蔵
秋田銘醸	湯沢町	1922	60.0	(代)伊藤恭之助，(取)伊藤仁右衛門，京野利助，奥山信太郎，山脇太郎吉
小坂鉄道	小坂町	1909	50.0	(社)藤田徳次郎，(常)日吉平吉，(取)白石慶太郎，宮崎茂明，(監)吉田信治
秋田信託	秋田市	1927	50.0	(社)土田萬助，(取)奈良磐松，辻兵吉，池田文一郎，塩田團平

（出所）明治 35・43・大正 7・15・昭和 7 年版『日本全国諸会社役員録』商業興信所より作成。

（注）主要会社役員欄の(代)は代表取締役，(専)専務取締役，(常)常務取締役，(社)は社長，(取)は取締役，(監)は監査役を示す。会社名で，合資・合名がなければ株式会社。所在は本社所在地で，資本金は払込資本金額。

表３　秋田木材株式会社主要株主と役員

創業時	所在	株数	1913年度末	所在	株数	1918年度末	所在	株数
大倉喜八郎	東京	5,539	→	東京	6,053	→	東京	14,932
井坂直幹	秋田	4,532	→	秋田	4,307	→	秋田	9,331
竹村栄三郎	秋田	2,516	→	秋田	2,466	辻良之助	秋田	6,560
辻良之助	秋田	2,324	→	秋田	2,324	渡邊御代之助	秋田	3,545
田畑清松		1,770	渡邊彦右衛門	秋田	1,442	相澤東十郎	秋田	3,430
相澤東十郎	秋田	1,552	平川孫兵衛	秋田	1,020	竹村栄三郎	秋田	3,000
渡邊彦右衛門	秋田	1,442	相澤治一郎	秋田	1,010	和田錦蔵	東京	2,842
			池田文太郎	秋田	1,000	平川孫兵衛	秋田	2,550
			大坂清吉	秋田	920	池田文太郎	秋田	2,500
			塩谷慶助	秋田	728	菊池季吉	秋田	2,150
			中田太郎蔵	秋田	628	田澤康民	秋田	1,500
			三浦竹松	秋田	605	中田直哉	秋田	1,270
			相澤東十郎	秋田	552	清水潔	大阪	1,250
			府川久宗	東京	550	大倉粂馬	東京	1,200
			宮腰久三郎	秋田	500	清水栄次郎	大阪	1,135
			小仲清右衛門	秋田	500	宮木幸太郎	長野	1,031
			長嶋吾助	東京	500	金子清治	秋田	987
			田畑経行	秋田	500	相澤治一郎	秋田	900
			井田定吉	東京	480	田畑岩吉	秋田	900
			武市森太郎	東京	480	渡邊啓治	秋田	760
			秩父治右衛門	秋田	450	杉本國太郎	秋田	735
			野口銀平	秋田	400	塩谷慶助	秋田	735
			兒玉要助	秋田	276	原田乙吉	北海道	700
			清水栄次郎	大阪	262	兒玉要助	秋田	690
			宇野辰之助	秋田	250	花川八蔵	北海道	610
			武田種五郎	秋田	250	→	秋田	600
			成田春吉	秋田	250	金野栄治	秋田	575
			花川清三	秋田	244	長谷川敬助	秋田	555
			三浦忠治	秋田	244	腰山伊治	秋田	550
			黒田善太郎	東京	240			
		40,000	その他とも246名		40,000	その他とも383名		100,000
井坂直幹	社長		→	社長		→	社長	
竹村栄三郎	常務		→	常務		清水栄次郎	常務	
後藤周蔵	常務		菊池季吉	常務		菊池季吉	常務	
辻良之助	取締役		→	取締役		→	取締役	
塩谷慶助	取締役		→	取締役		竹村栄三郎	取締役	
大坂清吉	取締役		清水栄次郎	取締役		大倉喜七郎	取締役	
相澤東十郎	取締役		府川久宗	取締役		松田吉信	取締役	

（出所）塚本成美「井坂直幹の近代的経営戦略」（石坂巌編『文明の実業人―井坂直幹と近代的経営のエトス』巌書房，1997年），および大正3～昭和12年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』より作成。

（注）上段は主要株主で下段は会社役員を示す。役員は取締役以上を示したが，1926年度末時点は表のほかに取締役が2名（原田乙吉・鈴木徳之助）がいた。主要株主は，1913年度末は240株以上，18年度末は550株以上，26年度末は1,050

も大規模に林地を所有しており，[10] 秋田木材会社への出資・経営参加を契機に，家業でも呉服太物商から林業経営へ展開した。

（10）日本林業資料刊行会編『日本林業年鑑』創刊号，日本林業資料刊行会，1950 年，465–530 頁を参照。

単位：株

1926年度末	所在	株数	1931年度末	所在	株数	1937年度末	所在	株数
大倉組合名	東京	29,864	→	東京	22,723	→	東京	11,100
辻良之助	秋田	11,820	安岡土地証券	秋田	12,850	帝国生命保険	東京	5,000
清水土地植林	大阪	8,909	辻兵吉	秋田	8,865	井坂健男	東京	4,404
安岡長四郎	秋田	6,301	清水土地植林	大坂	6,684	辻兵吉	秋田	4,365
井坂健男	東京	5,872	安岡長四郎	秋田	5,940	相澤治一郎	東京	3,840
平川孫兵衛	秋田	5,100	相澤治一郎	東京	5,040	大二商会	朝鮮	2,678
池田文太郎	秋田	5,020	井坂健男	東京	4,404	木原商店	樺太	2,450
相澤東十郎	秋田	4,630	池田文一郎	秋田	3,951	菊池敬一	東京	2,301
竹村栄三郎	秋田	4,400	平川孫兵衛	秋田	3,824	石田勝太郎	大阪	1,630
菊池季吉	東京	3,368	竹村栄三郎	秋田	2,812	平川孫兵衛	秋田	1,510
原田乙吉	東京	2,532	菊池季吉	東京	2,301	井坂奨学会	秋田	1,500
金子文蔵	秋田	2,200	原田乙吉	東京	1,899	石塚彌太郎	北海道	1,450
相澤治一郎	東京	2,085	金子文蔵	秋田	1,650	栗林直治	秋田	1,407
井坂奨学会	秋田	2,000	→	秋田	1,500	木場貞二	東京	1,330
木場八重	秋田	1,900	木場貞二	東京	1,330	井坂梅	東京	1,237
菊池大二郎	東京	1,700	藤田商店	秋田	1,324	菊池大二郎	東京	1,125
井坂梅	秋田	1,650	→	東京	1,237	大倉粂馬	東京	1,125
第四十八銀行	秋田	1,640	京兵吉	秋田	1,152	清水土地植林	大阪	1,055
京兵吉	秋田	1,535	菊池大二郎	東京	1,125	仁壽生命保険	東京	1,000
大倉粂馬	東京	1,500	→	東京	1,125	片倉生命保険	東京	940
木場貞二	秋田	1,458	平山清十郎	秋田	1,071	平山清十郎	秋田	851
藤田熊蔵	秋田	1,420	武田豊太	秋田	937	武田英夫	秋田	737
平山清十郎	秋田	1,415	第四十八銀行	秋田	831	入丸商店	東京	720
武田豊太	秋田	1,250	根本瑞男	秋田	797	木原豊治郎	北海道	700
長谷川敬助	秋田	1,110	館岡篤	秋田	760	渡邊良助	東京	600
式村儀市	東京	1,102	金野虎三郎	秋田	750	亀田利吉郎	滋賀	600
齋藤磯吉	大阪	1,089	兒玉要助	秋田	738	兒玉英三	大阪	591
大坂嘉吉	秋田	1,070	齋藤磯吉	大阪	666	小梅企業	東京	580
根本瑞男	東京	1,064	武田忠直	青森	655	丸水渡邊商会	東京	570
			渡邊宗三郎	神奈川	637	平山清三郎	秋田	555
その他とも1,801名		220,000	その他とも1,406名		165,000	その他とも2,646名		165,000
菊池季吉	社長		相澤治一郎	専務		→	社長	
→	常務		大岩岬	常務		→	常務	
相澤治一郎	常務		木場貞二	常務		→	常務	
大岩岬	取締役		清水栄次郎	取締役		式村儀市	取締役	
→	取締役		井坂健男	取締役		→	取締役	
→	取締役		→	取締役		→	取締役	
木場貞二	取締役		安岡長四郎	取締役		白井兵庫	取締役	

株以上，31年度末は637株以上，37年度末は555株以上を示した。所在は道府県名を示し，会社の種別を示すと，清水土地植林・第四十八銀行・帝国生命保険・大二商会・木原商店・仁壽生命保険・片倉生命保険・入丸商店・小梅企業・丸水渡邊商会はいずれも株式会社，大倉組・安岡土地証券・藤田商店はいずれも合名会社。→は左の欄と人名が同じことを示す。創業時主要株主欄の田畑清松は08年度末（明治42年版『銀行会社要録』東京興信所）。

なお，大倉家のみでなく，久次米商店から独立して材木商となった武市森太郎に加え，東京の材木商の長嶋吾助や黒田善太郎が1913年時点で秋田木材会社の主要株主に加わっており，秋田木材は，秋田の木材業界と東京の木材業界の協力のもとに設立されたと言える。実際，1902年には能代挽材会社と東京の材木商の武市森太郎と井田益太郎との間に，能代挽材が製材した杉板を武市と井

田がある程度まとめて仕入れ，それを東京市場で独占的に販売する一手販売契約を結んだ。[11] それを契機に，東京市場での能代材の取引は一層拡大し，能代挽材会社は 1904 年から能代材木合資会社・秋田製材合資会社と共同で東京に駐在員を置き，秋田木材会社設立後は，それが秋田木材東京出張所として引き継がれた。

そして，秋田木材会社の主要株主かつ経営者として大阪の材木商の清水栄次郎が加わったことが，秋田木材の広域経営を可能にした。清水栄次郎と能代製材業との関わりは，清水栄次郎が能代杉材の大阪での一手販売契約を能代挽材会社と結んだことに始まる。[12] 清水栄次郎も 1902 年に能代挽材会社との間に，能代挽材会社が製造した杉板類を，ある程度まとめて清水栄次郎が購入し，それを大阪市内で販売する一手販売契約を結んだ。前述の能代挽材会社と武市・井田との一手販売契約では，能代挽材会社が武市・井田に販売を委託する側面がある程度残されたが，能代挽材会社と清水家との契約では，清水家の完全買い取りとなっており，売買に伴うリスクは全て清水家が負った。大阪木材市場での秋田産材の販売実績はそれまでほとんどなく，能代挽材会社は売れなかった際のリスクを清水栄次郎に負わせて，リスク回避を行った。清水栄次郎はこれに対して，競争相手の紀伊半島産材を買い占めて値をつり上げ，相対的に価格が有利になってから秋田材を販売することで，大阪木材市場において価格面で相対的に有利な秋田材が普及するに至った。こうした清水栄次郎の気転が，秋田材の西日本への普及のきっかけとなり，それを評価して井坂は，秋田木材会社設立後に大阪支店を設置して，その支店長を清水栄次郎に任せるとともに，井坂名義の株を無償で清水栄次郎に贈与し，[13] 秋田木材会社の経営にも参加させた。

表 2 に戻ると，秋田木材は設立後も出資金払込が順調に進展し，1918・20 年に大幅に増資して，20 年代も秋田県を代表する企業となった。秋田水力電気会社・米代川水電会社・北秋木材会社・秋田製板会社も秋田木材がかなりの出資をしている関係会社であり（後掲表 6 を参照），秋田県の電力業界と木材業界は秋田木材会社とその関係会社が圧倒的地位を占めた。そしてそれら関係会社の経営に菊池季吉や辻良之助など秋田木材関係者が加わっていた。もっとも，1932 年時点では，秋田水力電気会社と米代川水電会社が北海道電灯に合併されており，秋田県の会社としては存在せず，秋田木材会社自身も昭和恐慌下に減資をして不良債権を償却したため（後掲表 12・13 を参照），20 年代に比べると秋田木材の秋田経済に占める地位は減少した。そのなかで，表 3 を見ると主要株主で秋田・能代から東京に居所を移すものも増え，東京の企業や北海道の株主など，それまでとは異質の株主が秋田木材に出資するに至った。清水栄次郎は，林地を購入して植林事業を行うための清水土地植林会社を設立し，同社が秋田木材の主要株主となったが，栄次郎が 1930 年代後半に秋田木材の経営から外れると，その出資比率を大幅に減少させ，秋田木材関連会社の大二商店の経営や家業

（11）前掲『能代木材産業史』620–621 頁を参照。
（12）同上，623–625 頁を参照。
（13）井坂直幹君伝記編纂会編『井坂直幹』井坂直幹君銅像建設会，1922 年，262 頁を参照。

の植林事業に力を入れた。[14]

2　井坂社長時代の秋田木材会社の経営展開

本節では，井坂直幹が社長であった時期の秋田木材会社の経営を検討する。先行研究では，井坂社長時代の秋田木材会社の特徴として，その多角化戦略とそれを効率よく行うための事業部制が指摘された。[15] 能代挽材会社時代から社長であった井坂は，製材業の拡大のための工場増設，それら工場の機械化，工場への電力供給のための電気事業への進出，製材機械製造への進出などの方向性を示していたが，組織として明確に分離・専門化させるには至らなかった。しかし 1907（明治 40）年に設立された秋田木材会社では，能代本店の他に秋田支店・東京出張所・北見出張所・根室出張所が設けられ，翌 08 年には大阪支店も設けられた。表 4 を見よう。能代本店では，木材の伐採を行う伐木部，その製材を行う工作部，それら木材類を販売する営業部を中心とし，工場や地域社会への電灯・電力供給を行う電気部が設けられるとともに，工作部に製材機械を製作する部門も設けられ，後に製材所とは別に機械製作所となった。秋田製材合資の事業を継承した秋田支店でも，伐木部・工作部・営業部が設けられ，北海道の北見出張所・根室出張所では伐木・製材・販売が行われた。そして能代挽材会社の東京出張所を秋田木材会社東京出張所として引き継ぎ，東京市場での注文・取引決済などを行った。清水栄次郎に任された大阪支店では，東京出張所と異なり製材所が併設され，そこでは秋田材以外の内外材の製材も行われた。

設立当初の秋田木材会社は秋田材を主に取り扱ったが，当初から秋田材のみでは需要拡大に追い付かないことを予想していた井坂は，北海道材取得への進出を早期に進め，北見・根室のみでなく，1908 年に小樽に駐在所を設け，稚内と網走にも伐木・製材・販売を行う出張所を設けた。機械製材を行うには，電動機のための電力供給が必要で，根室・稚内では発電所を併設して電気事業も行った。根室では製材所はその後，根室町内から林地の近くの忠類村へ移転したが，発電所は根室町に残し，根室町住民への電灯供給を長年行った。稚内町でも，町営で電気事業を行うのが経営的に苦しいため，稚内町は住民への電灯供給を秋田木材稚内電気所に頼っており，稚内製材所が廃止されても，第二次世界大戦期に電力統制政策のなかで全国の電気事業が地域別配電会社に統合されるまで，秋田木材会社稚内電気所は電気事業を継続した。東京・大阪と並ぶ木材集散地であった名古屋へは，秋田木材会社は 1912（大正元）年に出張所を開設し，名古屋出張所では秋田材よりもむしろ，名古屋木材市場の中心的扱品であった木曾材・北洋材（北海道材・樺太材）を主に扱い，紀伊半島産

（14）清水家の経営展開については，前掲中西聡「近代日本の木材市場と材木商の活動」21–25 頁を参照。
（15）秋田木材会社については，前掲由井常彦「わが国木材企業の経営史的研究」，「井坂直幹伝」編纂委員会編『井坂直幹伝―人とその事業』井坂直幹先生像再建会，1969 年，前掲石坂巖編『文明の実業人――井坂直幹と近代的経営のエトス』を参照。

表 4　秋田木材株式会社本支店・出張所の変遷

主要部門名称	設置年	所在	業務	変遷	1909年
本店庶務部→総務部	1907	秋田県能代港町	本社業務	1914年総務部設置	神澤源吉
同　会計部	1907	同上	会計業務		大坂嘉吉
同　営業部	1907	同上	木材・木材加工品販売		神澤源吉
同　伐木部→山林部	1907	同上	杉檜の伐木・植林	1912年より植林事業開始	花川清三
同　電気部	1907	同上	電灯・電力供給	1926年北海道電灯へ譲渡	高原常雄
同　工作部→製材所(1930)	1907	同上	秋田材の製材		齋藤磯吉
同上→機械製作所(1930)		同上	製材機械の製造販売	1938年廃止→別会社設立	
秋田支店（支店長）	1907	秋田市亀ノ町		1915年廃止→別会社設立	竹村栄三郎
同　営業部	1907	同上	木材・木材加工品販売	同上	高橋太惣治
同　工作部	1907	同上	秋田材の製材	同上	齋藤留吉
同　伐木部	1907	同上	秋田材の伐木		原田乙吉
東京出張所→深川出張所(1929)	1907	深川区鶴歩町	内外材の製材販売	1918年深川区木場へ移転	府川久宗
北見出張所→猿払出張所(1915)	1907	宗谷郡猿払村	北海道材の伐木販売	1915年名称変更	根本瑞男
根室出張所（所長）	1907	根室郡和田村		1912年根室町へ移転	岩屋慶三郎
同　工作部	1907	同上	北海道材の製材販売	→17年忠類村へ移転	
同　電気所	1911	根室郡根室町	電灯・電力供給	→根室町へ残る	
大阪支店（支店長）	1908	南区西浜北通		1919年西区泉尾町へ移転	清水栄次郎
同　営業部	1908	同上	木材・木材加工品販売	同上	松田吉信
同　工作部	1908	同上	内外材の製材	同上，20年製材機械製造開始	齋藤圓次郎
小樽駐在所→小樽出張所(1915)	1908	小樽区花園町	物資購入・官庁用務	1915年出張所へ昇格	
名古屋出張所	1912	中区下堀川	北洋木曾紀州材販売	1921年中区正木町へ移転	
稚内製材所	1913	宗谷郡稚内町	北洋材伐木製材販売	1926年廃止	
稚内電気所	1914	宗谷郡稚内町	電灯・電力供給	1942年配電会社へ譲渡	
網走出張所→網走製材所(1919)	1914	宗谷郡網走村	北海道材伐木製材販売	1917年から製材兼営	
青森製材所	1914	青森市外沖舘	青森ヒバ材製材販売		
湊出張所→湊製材所	1917	青森県小中野村	青森材伐木製材販売	1919年青森県湊駅前へ移転	
神戸海運事務所→神戸出張所	1916	神戸市下山手通	海外取引・船舶調達	1923年出張所へ昇格	
別当賀山林事務所	1919	根室郡和田村	伐木・植林		
置戸製材所	1921	常呂郡置戸村	北海道材伐木製材販売	1926年廃止	
樺太出張所	1923	樺太眞岡町	樺太材の伐木販売		
東京事務所→東京支店(1929)	1925	京橋区銀座	本社事務取扱	1929年支店，33年事務所	

（出所）明治41年～昭和14年版『日本全国諸会社役員録』商業興信所，大正2～昭和17年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』，井坂直幹君伝記編纂会編『井坂直幹』井坂直幹君銅像建設会，1922年より作成。

材も扱った。また，東北地方でも青森県のヒバ林の国有林に隣接する官営製材所の払下げを受けて青森製材所とし，青森県太平洋岸の湊に製材所を設立した。秋田県のみでなく，北海道根室近隣の別当賀に 2,200 町歩の林地を取得するとともに，[16] 青森県・岩手県でも林地を取得して植林事業を開始した。このように，1910 年代に入ると，秋田木材会社の取扱材は，秋田材から北海道材・青森材・木曾材・紀州材へと多様化した。

ここまでが 1921 年に亡くなった井坂が社長であった時代の秋田木材会社の概略であるが，先行

（16）昭和 3 年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』を参照。

1911年	1915年	1917年	1919年	1921年	1923年	1924年	1933年	1934年	1938年
→	菊池季吉	→	→		宮崎精充	相澤治一郎			
→	→	→	→	→	→	→			
→	→	→	菊池季吉	花川八蔵	→	→	白井兵庫	→	→
→		牛来忍（植林係）				（山林部長）	竹原角次	→	→
→	→	→	→	→	岡本勉	→	1926年譲渡		
→	→	→	→	→	木場貞二	→	牧野正司	小澤秀治	→
	木場貞二(技師)	→	→	→	齋藤磯吉(技師長)	→	藤田成治	→	→
→	高橋太惣治	津別製材所（1928年設置，網走郡津別村，北海道材の伐木製材販売）					榊原清次郎	→	笈川千代吉
→		台湾出張所（1929年設置，台湾新高郡，台湾材の伐木販売）					戸島武治	無し	
→	鶴見製材所（1924年設置，神奈川県潮田，内外材製材販売，28年横浜市鶴見）						檜森鎌蔵	→	→
				函館製材所（1934年設置，函館市外亀田村，北海道材の伐木製造販売）					笈川彌三郎
→	→	田澤康民	→	小澤秀治	→	牧野正司	小澤秀治	檜森鎌蔵	→
→	原田乙吉	→	→	→	1923年廃止				
保坂寅之助	→	→	秋田製鋼所（1937年設置，秋田市川尻町，特殊鋼製造販売，38年別会社設立）						花岡元吉
檜森鎌蔵		根室製材所	笈川彌三郎	→	→	→		→	34年廃止
		落合清助	→	→	→	桝谷六右衛門		32年根室町へ譲渡	
→	→	→	天野蔵三郎	清水栄次郎	→	→	式村儀市	→	→
→			鶴見鍛造所（1937年設置，横浜市鶴見区，特殊鋼製造販売，38年別会社設立）						花岡元吉
→									小仲千代吉
	根本瑞男	→	→	→	小池栄	宮崎精充	無し		
	相澤治一郎	→	→	→	鎌田桐市	→	→	村田武治	→
	花川八蔵	→	→	牛来忍	→	佐山由之助	26年廃止		
		松本成壽	→	→	→	→	松木菊雄	→	→
	松田吉信	→	→	宇野善三	木曽慶三	→	無し		
	牧野正司	→	→	→	柴明	小澤秀治	谷内福之助	→	村井慶治郎
		宇野善三	武田忠直	→	→	→	25年廃止		
			田中鎭彦	→	→	→	無し		
				保坂寅之助					
				中西一郎	→	豊島貞忠	26年廃止		
					竹原角次	→	石禾兼可	竹原角次	戸島武治
							相澤治一郎	→	○

（注）部門名称欄の→は名称変更（括弧内は変更年）。所在は，東京・大阪・名古屋は市を省略し，郡名から始まる場合は北海道を示す。1919～38年はそれぞれ1月現在の各部門責任者名を示し，→は左に同じことを示す。○は存在が確認できるが氏名が不明の場合。

研究でも指摘されているように，[17] その経営戦略には2つの軸があったと言える。一つは，伐出・製材・輸送・集散地での販売までの製品の流れに沿って垂直統合する方向である。製材機械の製造や製材工場への電力供給のための鉄工事業や電気事業もその流れで位置付けられる。その際に重要なのは，流通過程であり，流通拠点の東京・大阪・名古屋・小樽などに，製材所ではなく市場情報や取引のための支店・出張所を設けるとともに，輸送用の船舶調達のために傭船市場の拠点である神戸にも事務所を設けた。もう一つは，多拠点化であり，木材は伐出した後に植林して再生産されるまでに長期間かかるため，大規模に製材経営をする場合，資材欠乏に陥らないように多様な伐採地

（17）塚本成美「井坂直幹の近代的経営戦略」（前掲石坂巖編『文明の実業人』第Ⅳ部）を参照。

を確保する必要がある。そのため，能代本店以外に，北海道・青森県でも地元材を扱う製材所を設置するとともに，集散地の支店・出張所では秋田材に止まらず，それぞれの市場での主要材を扱った。特に大阪支店は，兵庫県姫路・福井県小浜・岡山・愛媛県宇和島・宮崎・大分などに出張所を設け，それらの地域の産材も扱うに至った。[18] これらの拠点はそれぞれ独自の会計が行われていたと考えられ，こうした事業部制も秋田木材会社の特徴とされている。

井坂社長時代の経営実績を数値で確認しておく。表 5 を見よう。創業から 1910 年代の秋田木材では，当期利益金が順調に上がっており，特に 10 年代後半の第一次世界大戦期には好景気のなかで木材需要の拡大と木材価格の上昇もあって当期純益金が急増した。それを踏まえて 1918 年に資本金額が 200 万円から 500 万円に増大され，19 年には増資した分も含めてかなりの資本金払込があった。そして 1920 年にはさらに 1,100 万円に増大した。ただし，この時の増資はかなり急であったため，後述するように 20 年代の資本金払込はほとんど行われず，昭和恐慌下に減資するに至った。1910 年代末の蓄積は，各支店・出張所に事業拡大のために貸し付けられたが，この時期の秋田木材は製材業や電気事業を別会社としても展開しており，それら関係会社への出資も急増し，有価証券所有額が急増した。

表 6 は，1921 年時点の秋田木材会社の関係諸会社と秋田木材のそれらへの出資額を示したものである。電気事業では当初は，花輪町や大館町を営業範囲としていた鹿角電気会社や大館電気会社へ秋田木材は出資しており，これら両社が 1920 年に合併して米代川水電会社となったが，[19] 21 年時点の払込資本金額 50 万円のうち約 47 万円が秋田木材会社の出資で，ほぼ完全な子会社であった。秋田木材の設備拡張とともに，能代本店電気部では電力供給が足りなくなり，地元電力会社設立へと向かったのであろう。特に，本店電気部はもともと火力発電を行っていたが，火力発電は燃料コストが高く，1910 年代にコストの安い水力発電が普及するようになると，秋田木材は水力発電事業へ積極的に進出し，能代港町や秋田市から離れた秋田県南部の矢島水力電気会社にも出資し，また 1919 年に秋田水力電気会社が設立されると，本店電気部は自前で発電するのではなく，全て秋田水力電気会社から受電（電力購入）して電灯・電力供給を行うようになった。[20]

製材業の関係会社も 1910 年代後半に多数設立された。日露戦後に日本の勢力圏が中国東北部へ拡大したことで，朝鮮・満洲への林産資源開発が進むこととなったが，秋田木材は，樺太や台湾と異なり，朝鮮・満洲では直接出張所を設けるのではなく，別会社を設立して朝鮮・満洲での林産資源開発を行った。[21] その場合，秋田木材の主要出資者であった大倉家との共同事業で進められ，大倉家が安東県大倉製材所を設立した際に秋田木材が出資したのが最初で，それが 1915 年に鴨緑江製材

（18）以下の記述は，前掲『井坂直幹』189 頁を参照。
（19）東北電力株式会社編『東北地方電気事業史』東北電力株式会社，1960 年，134 頁を参照。
（20）大正 8・9 年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』を参照。
（21）以下の記述は，前掲『井坂直幹』196–198 頁を参照。

無限公司となった。朝鮮でも豆満江林業会社設立に加わり，製材品を扱う商社として大二商会の設立にも出資した。

国内では，大阪では製材所を大阪支店に併設したのに対して，東京・名古屋では別会社の製材会社設立に参加した。すなわち東京では，ベニヤ合板を製造する日本ブライウード会社を 1918 年に設立し，名古屋では山岸治朗の製材合資会社に出資して株式会社へ組織替えさせるとともにその経営権を握った。これら両社は，前稿でも触れたが日本を代表する製材会社となった[(22)]。一方，秋田県では，木材界の好況で，製材所の資材獲得競争が激しくなるなかで，製材所合同の気運が起こり，浅野総一郎と秋田木材の共同出資で設立された浅野製材所と平泉喜八の製材所が合併して 1919 年に北秋木材会社が設立されるとともに，秋田市ではもともと秋田木材秋田支店が独立して設立された菱秋商店（後述）などを中心に製材業者の合同が進んで 19 年に秋田製板会社が設立された。このように，秋田木材会社は，秋田県下の水力電気会社，朝鮮・満洲の製材会社，国内大都市集散地の製材会社，地元秋田・能代の製材会社を傘下に収めることとなった。

多拠点化した秋田木材会社の本支店・出張所の営業状況を表 7 から検討する。能代挽材会社および秋田木材本店の木材類の販売額を地域別に見ると，能代挽材会社時代の 1902 年に，同社が東京の材木商の武市・井上と東京市場での一手販売特約を結んでから急激に東京市場への秋田材の販売額が増大した。一方，1902 年に能代挽材会社と大阪の清水栄次郎とが大阪市場での一手販売特約を結んでも，すぐには大阪市場への秋田材の販売額は伸びず，日露戦後に伸びたことが読み取れる。大阪市場では紀伊半島産や西日本産材の評価が高く，輸送コストの問題もあって東京市場に比べれば大阪市場への秋田材の販売は伸び悩んだ。もっとも，京都や中国地方・九州地方への販売額も日露戦後に伸びており，前述のように秋田木材大阪支店設置後に，清水栄次郎が，兵庫県姫路・福井県小浜・岡山・愛媛県宇和島・宮崎・大分で出張所を設けて，大阪のみならずそれ以外の西日本全体へ秋田材を販売していった功績は評価できる。表 7 の下段西日本欄が，大阪支店の守備範囲を集計した数値であるが，1914～17 年にかけては全体の販売額の増加率以上に西日本への秋田木材本店の販売額の増加率は高かった。しかし 1910 年代末期の大戦好況期になると東京への販売額の急増が見られ，秋田木材本店の木材類販売に占める西日本の地位は低下した。

表 8 を見よう。秋田杉の代表的木材加工品である板類について本店の製造量を見ると，1913 年以降製造量は減少傾向となり，創業期の 20 万石以上には戻らなかった。ただし 1910 年代後半は単価が上昇したため製品販売高は増大し，営業損益も増大した。とは言え，木材価格の上昇に依存しており，後述するように 1920 年代の木材価格下落時には困難な状況を迎えることになった。他の支店・出張所も製材量は，1910 年代にそれほど増えず，そのなかで製材量を伸ばした稚内製材所であったが，逆に利益はあまり上がらず，21 年時点でも，網走出張所に比べて稚内製材所の方が，製材量が

（22）前掲中西聡「近代日本の木材市場と材木商の活動」を参照。

表 5　秋田木材株式会社貸借対照表（その 1：1908～20 年度末）

年度末	1908	1909	1910	1912	1913	1914	1915
資産							
払込未済資本金	1,000,000	1,000,000	1,000,000	800,000	800,000	800,000	800,000
各銀行当座預金	1) 206,750	1) 267,786	1) 306,323	1) 325,158	219,817	178,341	296,340
現金					848	774	1,878
貸付金	2) 200,242	82,731	2) 137,716	2) 417,701	55,232	29,282	48,507
受取手形		23,222			1,015		
各支店出張店貸付	3) 706,495	429,060	525,630	815,560	915,582	985,840	779,602
大阪支店資本金		4) 300,000	4) 253,500	4) 253,500	183,500	183,500	183,500
秋田支店資本金					70,000	70,000	
所有有価証券	5) 480,282	166,706	5) 562,759	5) 721,142	285,455	265,200	439,542
別口有価証券		650,800			667,550	633,150	659,350
能代本店電気部	44,207		39,598	63,072	84,531	88,438	92,360
能代本店営業勘定	629,316	784,424	491,871	684,259	511,252	414,563	238,732
北見材送荷	62,186		6) 47,082		4,568	4,568	4,568
山方仕込金			72,228				組合事業出資金
仮払・未収入金				61,027	7,695	26,225	1,323
根室材送荷					15,624		
阿母購買組合					2,989		関
植林事業勘定						6,577	8,725
秋田市固定資本							70,216
定期預金							50,000
楢製材仕込勘定							25,026
上海出張員勘定							337
計	[3,329,478]	[3,786,883]	[3,436,707]	[4,141,419]	3,825,658	3,686,457	3,711,914
負債							
資本金	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
法定積立金	7) 201,743	7) 233,743	7) 249,243	7) 402,601	165,000	175,000	180,000
別段積立金					235,000	235,000	235,000
配当平均準備金					20,000	20,000	10,000
電気部損失準備金					5,000	5,000	5,000
植林事業資金					26,424	29,880	28,397
調査費未払金・資金					10,000	10,000	5,000
社員退職手当資金					8,381	10,136	4,140
社員身元保証預金					3,434	5,165	6,492
役員賞与金未配当					6,894	9,335	5,668
支払手形	10,148		8) 72,056	8) 561,978	14,690	170,708	86,825
借入金					58,600		日本勧業銀行借入金
借入有価証券	365,950	650,800	376,575		667,550	633,150	659,350
払下木材代金延納	345,261	596,188	406,429	495,161			職工
社債	120,000	90,000					本店営業勘定借越金
預り金・貯金	70,399	83,057			202,217	198,323	202,576
仮受金・未払金				295,022	231,072	114,436	138,418
工場建物改良資金					1,535		東京出
滞貸準備金						4,222	6,506
前期繰越金	9) 201,773	9) 133,095	9) 200,628	9) 238,098	30,348	15,516	8,320
当期純益金					139,513	50,587	130,222
計	[3,329,478]	[3,786,883]	[3,436,707]	[4,141,419]	3,825,658	3,686,457	3,711,914

単位：円

1916	1917	1918	1919	1920
800,000	500,000	2,250,000	1,500,000	4,500,000
447,731	485,430	348,444	171,069	927,154
1,380	1,056	2,816	6,911	7,241
125,780	53,894	15,447	32,488	48,209
11,562		52,500	600	138,620
683,236	1,488,162	2,899,012	3,914,660	5,522,166
183,500	183,500		183,500	183,500
		貸付有価証券	3,387,550	3,797,765
414,702	454,238	1,094,477	1,884,659	2,545,544
1,060,550	1,037,150	3,033,300		
93,449	158,295			
		熊本山林仕込金	218,818	218,818
4,568	1,200			
60,313	108,625	271,335	140,625	223,000
13,937	14,057	85,286	56,620	46,775
		雑木林勘定	60,646	148,479
係会社貸越金	122,817	152,555	307,939	568,070
11,114	13,175	16,572	22,685	32,024
47,513	23,896			
451,000	50,000	757,700	707,700	700,000
11,226		有価証券手許有高	12,020	387,395
		北見買材代未収金	4,566	
4,421,560	4,695,494	10,979,444	12,613,056	19,994,758
2,000,000	2,000,000	5,000,000	5,000,000	11,000,000
190,000	215,000	250,000	300,000	400,000
135,000	185,000	250,000	350,000	550,000
15,000	65,000	150,000	200,000	300,000
5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
26,622	30,218	37,344	41,833	62,282
5,000	10,000	19,500	21,500	25,092
5,312	9,707	12,329	28,549	56,653
8,576	10,975	13,503	17,083	22,015
6,841	20,313		親交会預金	56,879
置戸組合勘定	48,952	支払手形	300,000	260,000
50,000		関係会社借越金	1,061	12,495
1,060,550	1,037,150	3,033,300	3,399,570	4,185,160
生命保険基金	10,228	30,549	41,161	51,624
132,879	59,665	289,703	357,175	756,821
256,192	224,524	551,095	436,345	91,884
158,464	163,099	435,876	578,904	473,776
張所別口勘定	28,836			
6,506	6,506	6,506	6,506	6,506
13,083	27,502	51,162	167,862	313,370
346,537	537,820	843,578	1,360,508	1,365,201
4,421,560	4,695,494	10,979,444	12,613,056	19,994,758

（出所）明治 42・43・44・大正 2 年版『銀行会社要録』東京興信所，各年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』より作成。

（注）1908～12 年度は『事業報告書』未見のため，前掲『井坂直幹』199 頁，『銀行会社要録』掲載のデータで補った。そのため 1908～12 年度末の合計値は推計値で [ ] で示した。1）現金を含む。2）受取手形を含む。3）大阪・秋田支店資本金を含む。4）秋田支店資本金を含む。5）別口有価証券を含む。6）諸方送荷として。7）諸積立金として。8）借入金を含む。9）当期純益金を含む。

表６　1921 年時点秋田木材株式会社関係会社と秋田木材株式会社の所有比率

資金金額の単位：円

会社名	所在	創業年	払込資本金	内 秋田木材	主要役員
矢島水力電気	秋田県矢島	1915	425,000	281,353	(代)今野禎吉，(取)今野重憲，土田正作，山田久太郎，菊池季吉
鴨緑江製材無限公司	中国安東県	1915	[1,000,000]	193,400	
船川電気	秋田県船川港	1916	87,500	53,300	(社)菊池季吉，(常)中川重春，(取)井坂直幹，高原常雄，武内良吉
満鮮鉄工所	中国安東県	1917	75,000	26,250	(取)金井佐次，式村茂，齋藤圓次郎，(監)井坂直幹，清水栄次郎
日本ブライウード	東京	1918	600,000	364,000	(会)井坂直幹，(専)内田兼吉，(取)大宝正鑿，菊池季吉，清水栄次郎
山岸製材	名古屋	1918	700,000	334,250	(会)井坂直幹，(専)相澤治一郎，(常) 山岸治朗，馬場熊雄，(取)菊池季吉
北見木材	北海道紋別	1918	500,000	373,750	(取)飯田嘉吉，飯田栄，松田吉信，菊池季吉，齋藤磯吉
豆満江林業	朝鮮会寧	1919	800,000	200,000	(会)菊池季吉，(専)石崎治吉，(常)葛目猛男，(取)式村茂，清水栄次郎
北秋木材	秋田県扇田	1919	700,000	216,550	(代)浅野総一郎，井坂直幹，緑川賢策，(取)平泉喜八，菊池季吉
秋田水力電気	秋田	1919	625,000	322,929	(取)菊池季吉，狩野貞吉，上遠野亮三，辻良之助，大倉喜七郎
米代川水力電気	秋田県大館	1919	500,000	473,582	(代)菊池季吉，(取)井坂直幹，緑川賢策，小野長治，田畑経行
秋田製板	秋田	1919	500,000	104,313	(社)菊池季吉，(常)高橋太惣治，(取)遠藤作之助，齋藤吉郎，辻良之助
大二商会	朝鮮京城	1919	300,000	93,750	(代)清水栄次郎，(取)庄野嘉久蔵，辰馬圭助，土井伊右衛門，菊池季吉
岩手木材	盛岡	1920	250,000	202,000	(社)菊池季吉，(取)丹生正太郎，織田源太郎，牧野正司，武田忠直

（出所）大正10年版『日本全国諸会社役員録』商業興信所，大正10年版『銀行会社要録』東京興信所，前掲塚本成美「井坂直幹の近代的経営戦略」より作成。

（注）主要役員は，取締役以上の5名について示した。主要役員欄の役職は表2の注を参照。（会）は会長。所在は道府県庁所在地以外は道府県などを補った。公司以外はいずれも株式会社。秋田木材会社が1万円以上出資した会社について示した。鴨緑江製材無限公司は主要役員不明。

表７　能代挽材株式会社および秋田木材株式会社本店の販売先別一覧

地域＼年度	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1914	1915
北海道	6,238	11,066	9,444	14,523	13,507	16,905	10,775	6,368
秋田県						1,524	5,781	9,145
東北	552	6,472	9,002	24,239	21,076	18,066	26,329	47,764
北関東	1,821	1,961	1,791	814	2,931	2,100	30,488	86,126
東京	61,300	98,498	105,924	211,507	318,562	353,112	352,421	290,734
神奈川県	14,701	6,432	16,934	13,617	14,027	20,726	4,975	14,103
東海道			1) 629	1) 1,463	1) 2,840	1) 4,353	35,119	71,922
北陸・長野・岐阜	2) 3,709	2) 909	2) 75	2) 135	2) 75	2) 259	41,295	42,214
京都	5,665	15,426	23,983	9,009	21,350	47,308	49,929	53,305
兵庫・大阪	22,009	24,056	34,145	17,210	68,665	135,399	158,464	173,960
近畿（兵阪京除く）							36,736	82,991
中国							30,491	37,691
四国・九州	3) 6,335	3) 11,999	3) 19,193	3) 40,510	3) 63,078	3) 57,701	15,586	38,968
沖縄							41,087	18,188
朝鮮						4,170	33,954	2,332
台湾							121,759	36,038
計	122,330	176,819	221,120	333,027	526,111	661,623	995,189	1,011,849
内　西日本	34,009	51,481	77,321	66,729	153,093	240,408	291,206	386,915
支店・出張所計							1,180,192	1,306,293

多いわりに販売額は少なかった。北見（猿払）出張所は，製材業務は行っておらず，立木伐出量に加えて木材の買入も行って積出量を増大することで利益を上げており，根室出張所と大阪支店は製材事業が赤字続きで，根室出張所はいったん根室町の製材所を廃止して，林地の近くに製材所を移転して再開した。また，大阪支店は，1910 年代前半は製材業の収益があまり上がらなかったが，17 年から利益が上がるようになり，21 年時点でも比較的高い価格で販売できていた。製材所経営で安定していたのは官営製材所の払下げを受けて設立した青森製材所で[23]，国有林のヒバ材の払下げを受けて，比較的高い価格で販売できていたと考えられる。

こうした本支店・出張所の営業実績を総合して会社全体の損益を検討する。表 8 に見られたように 1913～15 年度は大阪支店や根室出張所が損失を示しており，表 9 で会社全体の損益を見ても，1913 年度は根室出張所・大阪支店・秋田支店・北見出張所が損失を計上し，14 年度は根室出張所・大阪支店・秋田支店・本店営業部・小樽出張所が損失を計上した。ただし，1913 年度は本店営業部の収入がかなり多く，14 年度は北見出張所がある程度利益を上げ，利息収入もかなり多く，本店営業部が損失を計上した 14 年度でも全体としては約 5 万円の当期純利益を計上し得た。秋田支店は損失が大きいため 1915 年度に菱秋商店として独立させて切り離し[24]，16 年度からは本店営業収入が

単位：円

1916	1917	1918	1919	1920	1921
10,757	18,934	26,058	30,847	45,888	10,230
11,000	14,825	6,928	107,450	105,513	90,665
53,415	113,759	125,573	174,338	160,196	147,857
70,831	73,356	90,950	73,097	220,140	214,115
374,786	682,581	1,004,796	1,819,302	2,076,423	2,281,239
10,108	14,623	18,117	14,549		
139,910	116,465	108,487	377,897	306,816	475,314
21,234	34,644	15,661	33,887	25,677	54,882
79,905	165,980	200,071	164,263	195,372	262,373
135,507	326,100	163,607	344,186	472,554	570,591
133,310	58,774	37,491	69,748	78,598	65,840
21,936	25,941	62,724	81,842	94,688	83,616
103,109	78,686	103,663	114,025	153,080	124,986
26,848					
3,980	1,924	6,483	4,983	3,522	2,257
14,178			6,812		
1,210,814	1,726,592	1,970,609	3,427,226	3,938,467	4,383,965
473,767	655,481	567,556	774,064	994,292	1,107,406
1,750,627	2,487,911	4,369,015	6,527,476	6,550,967	6,278,780

（出所）「井坂直幹伝」編纂委員会編『井坂直幹伝―人とその事業』井坂直幹先生像再建会，1969 年，『会社ノ沿革及現況』秋田木材株式会社，1930 年より作成。

（注）1906 年度までは能代挽材株式会社の，14 年度以降は秋田木材株式会社本店の地域別販売額。内西日本は大阪支店の管轄範囲の近畿・中国・四国・九州の合計。支店・出張所計は，秋田木材株式会社支店出張所の販売合計。その後の本店販売額は，22 年度 4,532,319 円，23 年度 3,168,811 円，24 年度 4,464,212 円，25 年度 3,197,007 円，26 年度 2,673,491 円，27 年度 2,266,548 円，28 年度 2,740,575 円，29 年度 2,438,783 円で，支店・出張店合計販売額は，22 年度 4,348,238 円，23 年度 4,876,852 円，24 年度 8,565,175 円，25 年度 5,356,095 円，26 年度 4,403,841 円，27 年度 4,408,317 円であった。1）駿河国として。2）山陰・北陸として。3）中国・九州として。

（23）前掲『井坂直幹』191 頁。
（24）大正 4 年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』を参照。

表８　秋田木材株式会社本支店・出張所営業概要

部門	年度	1907	1908	1909	1910	1911	1912
本店	板類製造高(石)	251,228	196,874	186,489	211,167	210,831	214,305
	製品販売高(円)	1,306,104	1,267,270	1,165,369	1,249,326	1,335,843	1,517,124
	営業損益(円)	280,749	145,891	111,581	131,380	189,515	161,720
(本店電気部)	電灯取付(ワット)		82,225	98,103	98,415	121,960	121,410
	営業損益(円)		2,480	5,100	7,360	8,460	6,582
(本店工作部)	数量				187	195	249
	製造額(円)				21,365	33,514	44,791
秋田支店	板類製造高(石)						49,308
	営業損益(円)						△1,382
大阪支店	製材高(石)						41,513
	営業損益(円)						4,451
根室出張所	製材高(石)						31,684
	営業損益(円)						14,742
(根室電気部)	電灯取付(ワット)						82,420
	営業損益(円)						0
北見(猿払)出張所	伐出・買材高(石)						132,691
	積出高(石)						124,248
	事業損益(円)						20,709
稚内製材所	伐出高(石)						
	積出高(石)						
	製材高(石)						
	事業損益(円)						
(稚内電気所)	電灯取付(ワット)						
	営業損益(円)						
網走出張所	伐出・買材高(石)						
	積出高(石)						
	事業損益(円)						
青森製材所	製材高(石)						
	営業損益(円)						
営業・事業損益計（円）							206,822
支店出張所製材販売高		437,539	600,421	923,315	989,587	1,058,482	1,111,749
本社植林事業	新規植付面積(町歩)						30町19
	新規植付本数(本)						122,100
	補植本数(本)						
	植林事業支出(円)						2,442

（出所）大正２～６年度『事業報告書（秋田木材株式会社)』,「井坂直幹伝」編纂委員会編『井坂直幹伝―人とその事業』井坂直幹先生像再建会，1969年，『会社ノ沿革及現況』秋田木材株式会社，1930年より作成。

急増するとともに大阪支店の損失もなくなり，当期純益金は急増した。特に 1917 年度は，全ての本支店・出張所で利益を計上できたことで，当期純益金が約 54 万円となり，その後も当期純益金は 20 年度まで増加した。それに前期繰越金を加えた利益処分金の処分内訳を見ると，当期純益金が相

1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920	1921
165,269 1,101,202 117,037	144,225 1,031,812 △43,026	142,826 985,415 64,082	173,857 1,234,404 156,354	175,529 1,694,657 206,773	132,417 1,973,194 425,996	159,013 3,288,295 708,818	145,091 3,593,877 565,583	178,644 4,012,004 594,510
48,992 8,109	49,295 7,136	59,400 8,020	66,320 9,583	86,838 9,976	138,200 6,406	174,500 4,398	198,600	276,200 8,041
			520 91,363					650 428,256
44,863 △3,734	46,641 △26,553					置戸製材所	製材高(石) 販売高(円)	34,819 580,228
18,810 △18,844	19,967 △22,668	28,010 △21,705	31,260 0	44,211 20,427			販売高(円)	47,230 896,448
16,466 △59,557	26,972 △7,877	5,385 △16,281	積出・地売	7,727 3,789			製材高(石) 販売高(円)	5,818 71,956
48,027 △9,162	46,845 2,140	51,015 5,114	65,175 7,245	81,185 5,722				
94,762 179,192 △3,830	193,817 210,168 37,140	144,076 142,045 17,774	149,749 160,822 70,408	250,521 203,377 32,326			販売高(円)	約159,000 約300,000 1,516,000
27,237 18,331 0	107,191 10,678 24,889 1,862	75,501 38,434 32,219 0	 37,112 0	 41,074 25,158			販売高(円)	 44,031 494,856
	10,451 △423	12,236 0	16,460 0	17,785 0				
		53,338 52,144 1,080	78,756 78,232 15,639	126,563 56,382 27,316			製材高(石) 販売高(円)	23,694 556,452
		31,086 1,831	43,043 20,244	37,120 32,593			販売高(円)	51,480 1,004,285
30,019	△52,269	59,915	279,473	364,078				
1,056,691	1,180,192	1,306,293	1,750,627	2,487,911	4,369,015	6,527,476	6,550,967	6,278,780
49町80 181,700	46町54 185,119 17,095	53町55 188,942 25,125	42町71 151,965 32,400	24町04 88,190 6,000	31町30 83,725 17,400	32町50 93,025 3,050	30町85 95,225 1,500	41町15 118,625 26,925
2,224	3,031	2,923	3,149	2,886	4,510	7,412	11,701	12,384

（注）損益欄の無印は利益，△印は損失を示す。根室出張所の1917年度の積出・地売高の単位も石で同年度の根室出張所の伐出高は12,964石。表に示した以外に湊製材所の1921年度の製材高は33,095石で販売高は497,084円。1921年度の名古屋出張所の木材類販売高は541,949円。新規植付面積の町の右側は小数点以下を示す。

対的に少なかった1914年度でも株式配当は比較的しっかりと行われており，利益処分金が急増した16年度以降は，様々な項目が用意されて基金積立が行われた。

ただしそれを差し引いても配当金として処分される比重が多く，1916～21年度まで6年連続で

表 9　秋田木材株式会社損益計算（その 1，1913～27 年度）

年度	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920
利益								
利息収入	137,300	126,194	83,539	82,239	112,065	200,338	309,099	412,532
所有株式配当収入		4,634	7,422	44,029	15,820	31,174	55,601	123,077
雑収入	551	4,244	94	2,630	1,448			163,816
本支店出張所利益						795,023	1,302,328	1,193,162
本店営業収入	117,037		64,082	156,354	206,773	北見買材勘定	385	買材勘定
本店電気部収入	8,109	7,136	8,020	9,583	9,976			山方勘定
名古屋出張所収入	3,878		4,424	6,070	11,004			資材勘定
北見出張所収入		37,141			秋田市固定資本売却利益		88,492	
根室電気所収入		2,141	5,114	7,245	5,723			製品勘定
稚内製材所収入		1,862			25,159			貯蔵品勘定
猿払出張所収入			17,774	70,408	32,326			供給品勘定
青森製材所収入			1,832	20,244	32,593			手数料収入
網走出張所収入			1,080	15,639	27,317			電気事業
菱秋商店勘定					33,829			鉄工事業
湊出張所収入					21,966			送荷勘定
大阪支店収入					20,428			賃貸借収支
楢製材勘定					7,022			
別当賀山林収入					6,321			
根室出張所収入					3,789			
東京出張所収入					1,983			
計	266,876	183,352	193,381	414,441	575,542	1,026,536	1,755,905	1,892,587
損失								
諸税金	13,606	9,340	3,189	7,679	16,987	39,167	184,355	289,128
営業費（雑用）	18,628	17,841	21,984	23,817	20,735	120,846	204,925	222,684
根室出張所損失	59,558	7,877	16,281	24,316		北見材買材勘定損失		15,574
大阪支店損失	18,845	22,668	21,705		雑損失	22,945	6,117	
秋田支店損失	3,734	26,553						買材勘定
根室電気部損失	9,162							賃貸借収支
北見出張所損失	3,830	開業十周年祝典費		11,021				所有
本店営業損失		43,026						前井
小樽出張所損失		5,037		1,071				
稚内電気所損失		423						
火災保険料								
修繕費								
固定資本償却金								
当期純益金	139,513	50,587	130,222	346,537	537,820	843,578	1,360,508	1,365,201
計	266,876	183,352	193,381	414,441	575,542	1,026,536	1,755,905	1,892,587
前期繰越金	30,348	15,516	8,320	13,083	27,502	51,162	167,862	313,370
利益処分金計	169,862	[1] 76,101	138,542	359,620	565,322	894,740	1,528,370	1,678,571
法定積立金	10,000	5,000	10,000	25,000	35,000	50,000	100,000	100,000
別段積立金				50,000	65,000	100,000	200,000	200,000
植林事業資金繰入	5,000			5,000	10,000	10,000	30,000	30,000
職員退職手当基金補充	4,000		3,000	5,000	10,000	20,000	30,000	50,000
配当平均準備金補充			5,000	50,000	85,000	50,000	100,000	100,000
職工生命保険基金補充				10,000	20,000	10,000	10,000	
調査費補充				5,000	10,000	10,000	15,000	15,000
職工奨励金	1,395	253	1,042	3,465	5,378	[2] 17,500	[2] 20,000	
賞与金	13,951	2,529	10,417	34,653	53,782	42,178	60,000	81,900
配当金	120,000	60,000	96,000	120,000	122,500	208,600	325,000	500,006
特別配当				24,000	97,500	208,600	325,000	249,994
配当率（年率・%）	(10.0)	(5.0)	(8.0)	(12.0)	(18.0)	(20.0強)	(20.0)	(15.0)
後期繰越金	15,516	8,320	13,083	27,502	51,162	167,862	313,370	351,671

単位：円

1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927
340,270	317,090	212,785			88,261	107,021
166,041	117,083	115,714	175,142	189,049	129,241	134,014
166,987	22,414	117,277			95,881	
	43,829	77,690				
290,875	348,027	115,135		117,959		
50,389	215,052	283,551	1,314,329			
1,176,420	736,029	1,430,920		1,193,161		
24,699	10,818	[3] 23,371				
15,470	12,681					
48,666	84,047	43,569	49,697	86,655		
47,651	10,139	23,813	244,347	246,015		
103,119	134,909	42,500	262,809	129,189		
4,791						
	4,303					
				能代電気所譲渡利益		403,254
				営業益金	1,878,880	1,469,877
		配当平均準備金繰入		370,000		
			前期繰越金	126,594	24,474	53,315
2,435,379	2,056,422	2,486,324	2,200,752	2,458,622	2,216,737	2,167,482
307,208	149,280	131,823	179,442	184,368	188,693	39,613
617,673	549,710	532,412	448,027	540,212	1,029,294	1,089,124
	報酬・給料・旅費		482,183	512,613		
極東林業組合損失		262,536		273,608		
47,489		利息損失	8,896	159,523		
3,792		11,628				
株式減価償却	250,000	222,175				
坂会長功労金	150,000	雑損失	18,390			3,122
諸方送荷勘定	51,225	3,338				
関東震災損害金		192,450				
33,663	36,223	35,608	59,259			
61,051	92,424	70,491	111,154	114,775	65,550	65,575
116,691	72,118	116,721	279,077	205,050	137,886	378,356
1,247,814	705,442	907,142	614,326	468,474	795,315	591,691
2,435,379	2,056,422	2,486,324	2,200,752	2,458,622	2,216,737	2,167,482
351,671	299,685	215,127	182,268	処理済	処理済	処理済
1,599,485	1,005,127	1,122,268	796,594	468,474	795,315	591,691
100,000	50,000	50,000	50,000		50,000	35,000
200,000		100,000				
15,000		35,000				
15,000	50,000	50,000	30,000		50,000	30,000
100,000						
15,000						
74,800	40,000	55,000	40,000		50,000	35,000
650,000	650,000	650,000	550,000	444,000	592,000	444,000
130,000						
(12.0)	(10.0)	(10.0)	(8.0)	(6.0)	(8.0)	(6.0)
299,685	215,127	182,268	126,594	24,474	53,315	47,691

（出所）各年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』より作成。

（注）利益処分金は前期繰越金と当期純益金の合計。配当率は特別配当も加えた率。1924 年度は利益欄に若干不明の項目あり。1925 年度以降の前期繰越金は損益の項目に計上して処理済み。1）配当準備金より 10,000 円繰り入れた合計。2）親交会基金。3）貯蔵品勘定と供給品勘定の合計。

特別配当が行われ，1918・19 年度は年間配当率が特別配当も合わせて年利 20%に上った。それが可能になったのも，積立金として配当平均準備金への積立が行われていたからであり，1920 年代になって当期純益金が急減した際も，特別配当金が 22 年度以降は無くなったものの通常の配当はかなりしっかりと行われた。そして，極東林業組合の損失を計上して当期純益金が急減しかけた 1925 年度には，配当平均準備金から 37 万円を繰り入れて約 47 万円の当期純益金として，そのうち約 44 万円が配当金に回された。つまり，配当平均準備金は，当期利益金が少ない年もそれを繰り入れることで配当を維持するための基金であり，利益処分において秋田木材会社は，何よりも株主への配当を重視したと言える。実際，1922 年度は当期純益金が約 71 万円に対して配当金が 65 万円，24 年度も当期純益金が約 61 万円に対して配当金が 55 万円と，当期純益金が相対的に減少した年度でも，それを超えない範囲でかなりの比重で配当が行われた。この背景には，秋田木材会社創業時からの大株主である大倉家への配慮があったと思われる。

表 3 に戻ろう。秋田木材は 1918 年度と 20 年度に大幅増資をしたが，それに応じて出資額を大幅に増やしたのが大倉家であった。そして 1918 年度の増資後に大倉家の大倉喜七郎が取締役に入り，喜七郎は 30 年代も取締役であり続けた。なお清水栄次郎家も 1918 年度と 20 年度の増資の際に所有株数を増やして有力株主となり，18 年度末には栄次郎とその息子の潔で合わせて 2,385 株を所有して栄次郎が常務取締役となり[25]，20 年度の増資の際にも所有株数を増やして，26 年度末には清水家（清水土地植林会社）が大倉家と辻家に次ぐ有力株主となった。

3　1920 年代～30 年代における秋田木材会社の経営展開

前節でまとめた井坂直幹社長の 2 つの経営戦略のうち，多拠点化は，井坂直幹が 1921（大正 10）年に没した後もそれなりに進められた。表 4 に戻ると，1923 年には樺太出張所が設立され，樺太材の伐出販売が行われ，1929（昭和 4）年には台湾出張所が設立され，台湾材の伐出販売も行われるに至った。ただし，井坂社長時代と異なり，1920 年代は安価なアメリカ産木材が大量に輸入されるようになり，国内材の価格が急落して，経営戦略を構築する前提としての木材市場の状況が全く異なってしまった。その転換の様子を，秋田木材会社の事業報告書の営業概況の記述から確認する。表 10 を見よう。営業概況の記述を，木材類取引・伐出植林事業・製材事業・電気事業・鉄工事業の秋田木材の 5 つの主要事業に区分してまとめ，右端に関連会社に関する記述をまとめた。

全体の概況を示す木材類取引に関する記述を見ると，1914 年の第一次世界大戦の勃発で木材価格が一時的に下落して「創業以来の未曾有の不成績」となったものの，15 年度後半より好況となり，

（25）清水栄次郎と清水潔については，昭和 3 年版『大衆人事録』帝国秘密探偵社・帝国人事通信社，1927 年，シの 71 頁を参照。

17 年度には「売上高は各店とも創業以来最高」となった。その好成績は 1919 年度まで続くが，秋田木材会社の見通しとしては，異常なる好景気は必ず反動が来るとしており，多額の純益を上げた 19 年度に後日に備えてかなりの積立金を行ったことが，20 年度の反動恐慌下での高配当が維持できた要因とされる。通常，反動恐慌下で特別配当まで出して配当率年利 15％を維持した（前掲表 9）会社はあまり見たことがなく，秋田木材会社が配当の維持を優先させたことが読み取れる。ところが，1921 年度以降も木材価格は回復せず，21 年度からアメリカ材の輸入が急増して，北海道材価格が下落し，製材量の増大で利益の絶対額をカバーする方向へ向かった。興味深いのは，木材価格の低落で原料木材買入コストが低下した製材部門はむしろ好成績で，北海道材に代わって樺太材の伐木事業を開始し，そこで得た樺太材を稚内で製材するため，稚内出張所は，北海道材の伐木事業を止めて樺太材の製材事業に専念することとなった。

また，大都市集散地の東京市場では安価なアメリカ産材の大量輸入を受けて東京出張所がアメリカ産材を扱うこととなり，アメリカ産材を製材して付加価値を付けて販売するために神奈川県の横浜臨海部に鶴見製材所を建設することとした。安価なアメリカ産材の大量輸入で，国内材取引が不利になるなかで，国内材よりもコスト面で有利な樺太材を扱うようになり，アメリカ産材も安価であれば製材業にとって原料コスト節約に有利なため，アメリカ産材の製材へと展開した。こうして，秋田木材は，創業期の主力商品であった秋田材から，北洋材とアメリカ産材へとその取扱品の中心を移した。ただし，北洋材取引で失敗したのが極東林業組合であり[(26)]，大倉組・東洋拓殖とソ連領沿海州で伐木事業を始めたが，ソ連が建国期で政権不安定のため，伐採事業をうまく継続できず，前述のように 1923 年度に約 26 万円，25 年度にも約 27 万円の損失を計上した（前掲表 9）。秋田材取引が縮小するなかで，土地勘のない林業地へ進出する必要が生じ，秋田材中心の経営環境とは全く異なる事態に秋田木材は置かれた。実際，表 7 の注に示したように，木材類の本店販売額と支店出張所販売額を比較すると，1920 年代に販売額が頭打ちになり 20 年代後半に販売額が明らかに減少した本店に対し，支店・出張所は，20 年代も市場価格低落を販売量の拡大で補うことで販売額を維持しており，秋田木材全体のなかで支店出張所の占める重要性は 20 年代に高まった。

営業報告書の営業概況の記述を表 11 に沿って 1920 年代後半についても見ておきたい。1920 年代後半も，木材類取引では木材相場低落のなかで不振が続いていた。そこで，鶴見製材所でアメリカ産材の製材が始まるが，それと合わせて北海道の置戸・稚内製材所が閉鎖された。つまり，1920 年代の多拠点化は，新たな拠点を設けるとともに利益の上がらなくなった拠点を廃止するリストラ過程でもあった。その一方で，将来の資材確保のための植林は盛んに行われており，秋田県・岩手県・北海道根室などで恒常的に植林が進められた。こうした伐出・製材・販売事業を支えたのが電気事業と鉄工事業であったが，1920 年代は電気事業と鉄工事業が秋田木材会社以外の需要を確保し

（26）極東林業組合については，大正 10・12 年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』を参照。

表 10　秋田木材株式会社営業概況（その 1，1913～23 年度）

年度	木材類取引	伐出・植林事業	製材事業
1913	台湾方面への輸出量減少，売上石数は創業以来最少，名古屋出張所は木曾材取引好成績	稚内町に製材工場を設け，声問川上流国有林払下材を利用して開業，1912 年より秋田県下の植林開始	資材騰貴のため操業短縮，秋田支店の製材高・売上高も減少，根室出張所の製材工場が火災
1914	製品価格下落，第一次世界大戦による一時的不況，創業以来の未曾有の不成績	秋田支店は伐採した木材価格の下落で山方仕込の損失，名古屋支店は北海道材・木曾材の取引好調	大阪支店は多額の固定資本を十分に活用できず欠損，稚内製材所火災，青森官営製材所の払下げを受ける
1915	下半期より活況，名古屋出張所は木曾材の売買で相当の利益，秋田支店を廃止して商店として独立	国有林立木年期売払の許可をもらえれば根室製材所をその国有林付近へ移転予定	資材価格が低下したため製材業持ち直す，船舶運賃高騰のため北海道の製材所は利益上がらず
1916	秋田板は未曾有の高値により相当の利益，名古屋で秋田材・木曾材・北海道材売行好調，東京で秋田材売上増大	伐採は予定通り進み，多数の売上石数	神戸出張員の設置で船舶調達に便宜
1917	材木相場高騰のため売上高は各店とも創業以来最高		資材争奪競争で資材入手に苦しむが相応の成績，網走製材工場開業，根室製材工場も移転
1918	木材価格騰貴のため前期以上の好成績，北海道材は運賃高騰のため本州への入荷少ない	銀高のため北海道材の輸出増大	秋田地方資材欠乏のため，製材工場整理の必要
1919	営業成績は極めて良好，異常なる好景気は他日の一大不景気の主因と見做せる，他日の反動時期に備えて積立金準備金の増殖緊要	北海道材の道内需要増大，伐出高急増，北海道の製材業は好成績	資材買入競争のため工場合同の気運高まる，秋田製板・北秋木材の資材として北海道材の移入
1920	一大不景気時代だが相当の積立金準備金があったため高配当維持，小樽出張所の枕木取引損失	猿払出張所で伐採期に達して大量の伐出をしたため在庫として残る	北海道の製材所は好成績
1921	アメリカ材の輸入急増，北海道材価格下落，板の生産量を増大して価格低落を数量で補う	猿払出張所は前期の在庫を販売したが売れ残り生じて利益減少，小樽出張所も雑木・枕木で損失	資材価格低落のため成績良好
1922	木材価格上がらず出荷石数を増大してもあまり利益上がらず，東京出張所は外国材取引へ	猿払出張所は在庫を販売，樺太で直営伐木事業開始	稚内出張所は廃止して稚内製材所に併合
1923	関東大震災による木材需要で価格は持ち直したが，鉄道輸送力が弱くて製品輸送を次期へ持ち越す	北海道内の出材事業順調，樺太材の伐出も順調，岩手県下の植林を開始	北海道内の製材工場の成績良好，神奈川県に鶴見製材所の建設開始

（出所）大正 2～12 年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』より作成。
（注）事業報告書に記載された営業概況の主な内容を事業分野ごとにまとめた。「資材」とは製材の原料材のこと。

電気事業	鉄工事業	関係会社
炭素線灯を廃して金属線灯に引き換え，燃料節約のため蒸気機関に代わって瓦斯機関購入	鉄工部は繁忙，稚内工場で製材機械製作開始	大倉組と共同して安東県大倉製材所を設立，鴨緑江畔に新しい製材工場を建設
不景気ではあるが需用家数増大		浅野製材は割高の資材価格のため成績上がらず
順調な進歩，木屑を燃料とする吸入瓦斯機関でコスト削減をめざす	下半期より多数の注文	浅野製材は有利な民林の買入に成功して持ち直す，安東県大倉製材所も好成績，鹿角電気も送電開始
順調な発展，根室でも瓦斯機関の増設着手		船川電気発起に参加，置戸製材合資にも出資，鹿角電気は小坂電気を合併
順調に発展	鉄工部も好成績	浅野製材・鹿角電気は高配当，船川電気は北浦電気を買収，満鮮鉄工所の発起人となる
燃料価格暴騰のため火力電気事業は利益上がらず，蒸気機関から瓦斯機関への転換を進めるべき		名古屋で山岸製材株式会社を設立，紋別の飯田氏の事業を買収して北見木材を設立，東京で日本ブライウードを設立
燃料価格・労賃騰貴のため苦しむ，本店電気事業は火力を廃して専ら水力へ，秋田水力電気設立へ	諸材料価格低下，製材機械需要旺盛のため好成績	浅野製材と平泉製材所の事業合同で北秋木材を設立，鹿角電気と大館電気を合併して米代川水電を設立
電灯・電力料金を値上げしたが利益上げられず，本店電気部は水力発電所よりの受電を開始	大阪支店も鉄工部を設け製材機械製造の工場建設	日本ブライウードは損失，秋田水力電気・米代川水電は新設水力発電所を建設中，矢島水力電気への出資
本店電気部は秋田水力電気より受電の契約，電灯・電力料金を一部引き下げ	順調な成績，大阪工場は三菱造船所などから注文あり	大倉組と東洋拓殖と協同で極東林業組合を組織してソ連領沿海州で伐木事業開始
堅実なる発達	鉄工部は能代・大阪・青森とも順調に発展	北見木材は川の氾濫で資材・製材品流失して大損害，船川電気は秋田水力電気から受電
電灯・電力とも需要増大，堅実な発展	能代本店鉄工部は相当の利益	ソ連政権下で沿海州の政治不安定のため極東林業組合は継続できず

表 11　秋田木材株式会社営業概況（その 2，1924～42 年度）

年度	木材類取引	伐出・植林事業	製材事業
1924	輸入材増大のため木材価格下落，北海道材への打撃大きい	樺太材を伐出，傭船 2 隻で積取	鶴見製材所竣成，最新の設備
1925	全般に木材業は稀有の不況だが，樺太材の伐出は順調に終了	北海道事業は原木価格低下せず，製品価格暴落で大打撃	鶴見製材所で米国材加工
1926	米国材輸入増大のため木材価格下落，経費節約・能率向上で利益上げる	樺太での直営造林事業は順調，当期までに秋田・岩手県で 722 町歩の植林完了	置戸・稚内製材所を閉鎖
1927	木材業界は極めて不振，樺太材の伐出は多いが利益はあまり上がらず		
1928	樺太材の伐採過剰で価格低下，大阪・名古屋店は利益上がらず	根室・網走で出材順調，根室の別当賀林地 2,200 町歩を植林予定地に編入	秋田地方製材所の整理合同実現，資材獲得競争一段落，網走製材所は津別へ移転
1929	木材業界不振，資本金の 4 分の 1 を減資して不良債権処理	北海道事業は比較的良好，樺太の出材事業は順調	秋田地方の資材供給は安定したが，製品価格下落で利益上がらず
1930	木材需要不振，特に北洋材へ打撃，秋田杉は相対的に良好	台湾材の伐出に着手	米国材・北洋材に比べて内地材価格が相対的に良好でその部分で利益を上げる
1931	木材業界始終困難（当社の取り扱う主要材は，秋田材・北洋材・青森ヒバ材・木曾材・台湾材・米国材いずれも		
1932	北洋材・青森材・木曾材・土佐材の相場は立ち直り，相当の利益を上げる	今期までに秋田・岩手県で 841 町歩の植林完了，根室ではエゾトド松を植林	本店製材所は杉板中心，津別・根室は北洋材，青森はヒバ材，東京・大阪は内外材
1933	木材業界好況へ，樺太材は出材減少	樺太材は出材減少したが需要多く高価格	
1934	木材業界安定	樺太材は出材減少したが高価格	函館に製材工場設置
1935	秋田杉の価格上昇	北海道材・樺太材は出材減少	秋田の事業で好成績
1936	秋田杉・青森ヒバ材で好成績	北洋材は船運賃高騰で利益上がらず	秋田に特殊鋼材のための鋼業所建設
1937	外国材輸入制限で北洋材・米材高値	植林事業順調	秋田鋼業所で高級特殊鋼生産
1938	外国材輸入制限で資材不足	植林事業順調	製鋼部門を秋田製鋼会社として独立
1939	外国材輸入制限，内地材の出材減少	樺太材約 20 万石伐採，大阪支店鮮満へ進出	能代・青森は成績良好，函館は製函中心
1940	木材業界は公用材の供出に専念，余力を民需へ，公定価格設定で市場は安定	樺太の伐採量減少のため，大阪・名古屋・深川は内地山林を伐出製材	原料木材の輸送うまくいかず製材量減少，函館・津別は北海道庁有林立木払下げ
1941	木材統制法制定（能代・青森は杉・ヒバの製材で公用材供出，樺太は伐出材の一部を軍に供出，大阪・名古屋・		
1942	各県・大都市に統制会社（県木社，都市会社）設立，製材事業はそれらの統制会社へ合同，伐木部門は従来と変		

（出所）大正 13～昭和 17 年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』より作成。
（注）事業報告書に記載された営業概況の主な内容を事業分野ごとにまとめた。1936～38 年度の製鋼部門は製材事業欄に記載。

電気事業	鉄工事業	関係会社
本店・根室・稚内ともに成績順調	震災後の注文多く相当の利益	山岸製材・北秋木材・鴨緑江製材無限公司は成績良好
本店・根室・稚内ともに成績順調	木材業不振で製材機械の注文減少，利益減少	山岸製材・米代川水力電気・鴨緑江製材無限公司は成績良好
本店電気部は北海道電灯会社へ譲渡	製材機械の注文少ない	秋田水力電気は北海道電灯に合併
根室・稚内とも成績がかなり良く，発電機増設の準備		電力会社および山岸製材・鴨緑江製材・北秋木材は成績良好
根室・稚内とも新規発電所増設し成績良好	製材機械の注文多く，良好な成績	
根室・稚内とも成績良好	能代・大阪とも成績良好	所有有価証券の評価額を切り下げ，回収困難な債権を整理
電灯・電力料金を引き下げたが需要増えず，成績上がらず	製材業の不況時としては良好	
苦闘を免れないが相当の成績）		
根室の電気事業を根室町へ譲渡	超高速度の帯鋸機の製作成功，機械需要回復せず	鴨緑江製材・豆満江林業は満洲朝鮮材を使い，北秋木材は秋田材を使う，山岸製材は製函中心
稚内の電気事業は成績良好	能代・大阪とも成績良好	
	製材機械の注文増大	日本ブライウードのベニヤ板輸出拡大
稚内の電気事業は成績良好	軍部から工作機械注文	関係会社いずれも成績良好
	特殊・精密機械製作進出	関係会社いずれも成績良好
	軍部からの注文多い	関係会社いずれも成績良好
	機械製作部門を別会社として独立	関係会社いずれも成績良好
稚内の電気事業は需要増大	秋木機械製作所・秋田製鋼ともに成績良好	関係会社いずれも成績良好
稚内の電気事業は順調	秋木機械製作所・秋田製鋼ともに設備拡張	日本ブライウードは特殊材生産へ進出
深川は集荷配給業務，全体として好成績だが時局に鑑みて配当を 8％に引き下げ，陸海軍への献金）		
更なし，国家要請で植林事業・伐出事業を行う。稚内電気所は北海道配電へ譲渡		

て，独自の事業として順調に展開した。例えば，根室電気所は根室町の製材所が休止しても根室町への電気事業を続け，稚内電気所も稚内製材所が閉鎖した後も，稚内町の電灯需要に対応して電気事業を継続し，1928 年度には根室・稚内ともに新規発電所を増設して需要増大に対応した。鉄工事業でも秋田木材会社以外の製材所への製材機械の納入を拡大させるとともに，1930 年代には軍部の需要に対応して工作機械を製作するようになり，特殊機械や精密機械製造へも乗り出すこととなった。こうした本来は製材業に付随する部門が自立して独自の展開ができたことが秋田木材の技術力の高さであり，本業部門の不振を下支えすることとなった。

このような動向を数値で確認したい。表 12 を見よう。前掲の表 9 と組み合わせて見ると，1922・23 年度の当期純益金の減少は，20 年恐慌に伴う株式評価額の減少を償却した影響があり，23〜25 年度からは極東林業組合損失もあったため，20 年代前半の当期利益金が少なくなったのであろう。1924 年度は営業報告書に落丁があり，極東林業組合損失の欄は不明であるが，おそらく 24 年度も極東林業組合損失が計上されたと考えられる。ただし，極東林業組合損失分を加味しても 1925 年度の当期純益金の約 47 万円はそれまでに比してかなり少なく，表 12 の 25 年度の数値では，資産側の山方・買材勘定や貸付金と負債側の支払手形や借入金がどちらも減少していることから，木材相場の下落により金額ベースで見た事業規模がかなり減少したことが窺われる。その一方，資産側の山林・植林は増大しており，植林の進展により，林地・立木の資産評価額は増大し，1920 年代後半は，金額ベースでの事業規模が次第に縮小するなかで将来に向けての植林事業で，不動産資産の維持を図った時期と言える。そしてこの間に，蓄積した不良債権を 1929 年度に整理し，償却損失計上金として約 122 万円が計上された。

表 12 を表 13 と連続させると，1929 年度の払込資本金額が 740 万円，30 年度の払込資本金額が 555 万円なので，この間，払込資本金額ベースで 185 万円の減資を行い，約 122 万円の償却損失を処理しつつ，翌 30 年度にすぐに当期利益金が計上されるようにした。表 14 を見ると，1930 年度の当期純益金約 32 万円のうち約 28 万円を株主配当金に回し，29 年度のみ無配当になったものの，30 年度からはすぐに配当を再開した。前述のようにやはり秋田木材会社の利益金処分方針で株主配当金が最優先されることは，昭和恐慌下でも貫かれた。実際，1929 年度末に 13 万円であった配当平均準備金が（表 12），30 年度には約 58 万円になっており（表 13），減資分から償却損失補塡を処理した残額の大部分が配当平均準備金に繰り入れられて，30 年度以降も確実に配当が続けられるような体制が取られた。表 3 に戻ると，昭和恐慌期に安岡家が株式所有比率を上昇させ，安岡土地証券会社名義と安岡長四郎名義を合わせて約 19,000 株を所有するようになった。大倉家と安岡家が二大主要株主となり，安岡長四郎もこの時期に新たな取締役として経営に参加するようになった。

秋田木材会社は，増資をして巨大会社となった後も，主要株主が経営陣を兼ね，主要株主が地域的・業種的に密接なつながりを持つ「オーナー企業」的側面を強く持ち続けていた。家族支配のオーナー企業のメリットとして，利益処分において短期的な株主配当よりも長期的な内部留保が優先さ

れて企業の永続という長期的経営戦略が可能になることが指摘されるが，[27] 秋田木材会社の場合は，その逆にオーナー企業的側面を持ちつつも，株主への配当金が優先された。その点に同社が，家族支配ではなく，木材業関連の個人営業者や地方資産家の集合体としてそもそも設立されたことの特質が見られる。むろん，井坂・竹村・菊池のような専門経営者も存在していたが，大倉家・辻家・清水家・安岡家・相澤家など主要株主の上位は，もともと資産家であり，秋田木材会社の経営陣に名を連ねたものの別に家業を持っており，彼らにとっての家業永続は，秋田木材会社の永続ではなく，別に営んでいた家業（大倉家の土木請負業，辻家の呉服太物商，清水家の材木商，安岡家の荒物商，相澤家の材木商）の永続であった。

こうした秋田木材会社の特質に変化が見られたのが 1930 年代後半である。表 11 に戻ろう。1929 年の世界恐慌からの回復を図るために先進諸国がブロック経済化を進めるなかで，30 年代後半の日本は，植民地との一体化をさらに進めつつ，国内資源の再評価が進められた。木材業では，外国材ではなく国内材の比重を高めるために植林事業が奨励され，1937 年度からは外国材の輸入制限が行われて，外国材の価格が高騰することで木材市場環境が 20 年代から大きく転換した。秋田木材は，1920 年代にも進めた植林事業を 30 年代もさらに進め，会社の資産価値を高めた。ただし，木材価格上昇は，製材業にとっては資材価格上昇につながり，必ずしも有利な状況とはならず，北洋材は船運賃上昇で内地での販売価格がさらに高くなり，売れ行きが伸び悩むこととなった。

ところが，秋田木材会社がもともと製材機械を製造するために兼営していた機械工業が，1930 年代の重化学工業化への対応を可能とし，秋田木材会社の鉄工部門は製材機械から工作機械・特殊機械・精密機械製造へと転換した。それにより軍部からの注文が拡大し，特殊鋼製造へも新たに進出し，鉄工部門や特殊鋼部門を別会社（秋木機械製作所・秋田製鋼）にしつつ，戦時経済にも対応することで戦時下の経営継続を可能とした。本業の伐出・製材部門でも公用材供給を重視したが，それがうまくいかない要因として輸送力の問題があった。加工品ではなく，原料木材（丸太類）の輸送には，大型物資輸送の特殊な技術が必要であり，平時ならともかく，人手や貨車・船舶などが軍需優先に向けられている状況下では，原木輸送に大きな支障が生じていたことは疑いない。それゆえ，この時期は遠隔地から木材を輸送するよりは，各地の内地林地に隣接して製材所を配置して山から原木を流送し，山元で製材するという第一次世界大戦以前の製材方法が再び見直されるようになった。それゆえ，大都市の後背地の伝統的林業地でも植林が進展した。[28]

こうした動向を数値で確認する。表 13 に戻ろう。総資産額は，1930 年代前半に横ばいで，30 年代後半に増大した。その要因は，原料・製品在庫額と受取手形額の増大であり，山林・植林資産額も，1930 年代中葉に伐採が進んだことで減少したものの，それから植林が順調に進展して，37・38

（27）オーナー企業の特質については，ジョン・A・デーヴィスほか（岡田康司監訳，犬飼みずほ訳）『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版，1999 年などを参照。

（28）中西聡「近代日本における林産地と林業資産家」（『三田学会雑誌』第 112 巻 4 号，2020 年）を参照。

表 12　秋田木材株式会社貸借対照表（その 2：1921～29 年度末）

年度末	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927
資産							
払込未済資本金	4,500,000	4,500,000	4,500,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000
土地・建物・機械等	1,113,616	1,361,595	1,432,604	1,803,828	1,791,552	2,245,813	2,274,354
山林・植林	441,565	571,568	645,425	885,975	1,522,080	964,318	1,021,275
有価証券	3,490,518	3,157,616	3,341,452	3,591,426	3,490,373	4,941,589	2,846,134
原料・製品	2,236,428	1,787,741	2,592,582	[1)] 4,127,294	2,485,894	2,325,477	2,548,612
貯蔵雑品	1,334,854	1,055,430	648,686		242,092	167,073	203,164
山方・買材勘定	1,929,047	1,632,269	2,104,035	1,695,922	755,608	888,817	1,647,982
取引先勘定	137,219	100,421	342,893	618,026	568,951	464,925	563,760
貸付金	803,366	1,113,904	1,293,370	2,045,418	651,390	1,152,990	875,778
受取手形	397,366	751,606	1,118,850	1,839,690	2,119,279	2,125,413	1,778,873
仮払金・未収入金	493,995	783,877	866,333	461,745	379,478	647,930	530,090
銀行預金・貯金・現金	3,159,590	2,273,488	2,309,057	2,059,590	2,047,461	4,149,050	2,369,806
組合事業出資金	642,980	917,794	490,625	448,244	445,649	398,987	
運用公債	4,502,540	3,379,250	3,259,300	3,247,942	3,206,450		
電気工作物	544,852	460,317	519,101	858,732	947,730		
馬匹	1,428	800	508	6,182	5,335		
取立為替	32,092	36,408	55,460				整理償
本支店未達勘定	4,208	3,276					津別製材所建設勘定
樺太事業仕込金		286,040					
鶴見工場建設仕込金			150,567				
計	25,765,666	24,173,399	25,670,846	27,290,014	24,259,323	24,072,380	20,259,827
負債							
資本金	11,000,000	11,000,000	11,000,000	11,000,000	11,000,000	11,000,000	11,000,000
法定積立金	500,000	600,000	650,000	700,000	750,000	750,000	800,000
別段積立金	750,000	950,000	950,000	1,050,000	1,050,000	1,050,000	1,050,000
配当平均準備金	411,506	511,506	511,506	511,506	130,000	130,000	130,000
植林事業資金	85,168	79,760	67,609	94,011	83,471	71,659	63,823
職工生命保険基金	51,863	51,748	51,748	51,995	52,921	53,983	55,303
社員退職手当資金	82,122	85,124	93,061	98,600	60,024	16,296	55,884
調査費未払金・資金	34,862	40,515	36,361	33,478	33,682	33,339	33,339
払下木材代金延納	3,516,456	2,404,137	2,670,911	3,485,775	3,209,983	2,808,703	2,646,752
借入金	19,395	32,965	61,031	1,698,062	1,174,069	400,000	350,000
預り金・貯金	380,906	573,510	612,849	639,629	626,973	773,631	828,113
支払手形	1,218,612	2,392,645	1,899,524	1,893,205	694,670	755,879	1,339,754
受取手形割引				467,056	687,433	1,104,744	746,235
仮受金・未払金	1,612,752	1,067,112	1,677,056	1,822,178	1,031,174	2,260,956	568,934
借入有価証券	4,502,540	3,379,250	3,259,300	3,247,942	3,206,450	2,067,875	
社債			1,000,000				繰
本支店未達勘定			7,622				
前期繰越金	351,671	299,685	215,127	182,268			
当期純益金	1,247,814	705,442	907,142	614,326	468,474	795,315	591,691
計	25,765,666	24,173,399	25,670,846	27,290,014	24,259,323	24,072,380	20,259,827

年度と急増した。その後，伐採が進んで再び山林・植林資産額は減少した。また，1930 年代前半に評価額が急減した有価証券も 30 年代後半に急拡大しており，秋田木材会社の関係会社が重化学工業化にうまく対応し得ていることが窺われる。そのため，当期純益金は 1937 年度から急増したが，

単位：円

1928	1929
3,600,000	3,600,000
2,477,736	2,631,891
1,334,491	925,619
2,438,654	1,988,804
3,465,958	1,663,401
85,177	59,541
597,025	555,164
415,579	428,737
622,126	693,755
1,651,167	806,058
685,203	525,694
2,322,372	3,288,095
却損失計上金	1,219,207
33,148	
当期損失金	510,793
19,728,636	18,896,758
11,000,000	11,000,000
835,000	870,000
1,050,000	800,000
130,000	130,000
53,380	43,775
56,842	58,582
2,880,688	2,317,353
300,000	1,250,000
878,853	862,920
761,959	289,745
779,165	493,782
419,154	530,602
替別段積立金	250,000
583,596	
19,728,636	18,896,758

（出所）各年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』より作成。

（注）土地・建物・機械等欄は，船舶・什器を含む。1925～29 年度末は前期繰越金を貸借対照表に入れずに，利益処分の時点で前期繰越金を加えて利益処分の内容を決定。1921～23 年度末は事業報告書の項目が細かいので 25 年以降の項目に合わせて適宜まとめた。すなわち，貯蔵雑品勘定は，営業用貯蔵品，諸方送荷雑品，鉄工勘定雑品を集計，山方・買材勘定には山方供給金残高を含む。貸付金には貸越金・売掛金を含む。電気工作物の 1921 年度末は電気事業仕込金と鉄工事業仕込金の合計，借入金には借越金・買掛金を含む。預り金・貯金には親交会預金を含む。1924 年度末は事業報告書に落丁があったので，大正 14 年版『銀行会社要録』東京興信所で数値を補った。1）貯蔵雑品を含む。

その利益金処分で 20 年代と異なる傾向が見られた。表 14 を見ると，利益金処分で株主配当金の比重が多いことは 1920 年代と同様であったが，33・34 年度に行われた特別配当が，37 年度以降に当期純益金が急増しても行われなかった。その代わり，1920 年代であれば特別配当に回されたであろ

表 13　秋田木材株式会社貸借対照表（その 3：1930～42 年度末）

年度末	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936
資産							
払込未済資本金	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000
土地・建物・機械等	2,587,358	2,640,042	2,305,633	2,228,541	2,122,078	2,500,029	2,634,548
山林・植林	995,650	814,347	900,263	1,050,288	694,306	399,322	488,817
有価証券	1,990,439	1,893,379	1,913,942	1,460,252	1,278,218	1,353,907	1,519,730
原料・製品	1,562,676	2,034,306	2,113,092	2,243,464	2,892,919	3,691,307	3,744,048
山方・置材勘定	461,913	614,359	1,066,226	621,539	940,637	1,232,639	1,024,708
貯蔵雑品	48,247	45,100	38,925	51,677	64,156	60,666	38,063
取引先勘定	384,393	391,769	677,953	679,815	879,237	877,093	897,400
貸付金	692,384	421,970	237,262	289,057	230,747	209,640	166,488
受取手形	853,231	913,281	815,533	1,064,089	664,411	615,864	1,355,821
仮払金・未収入金	376,710	438,663	271,411	240,916	256,551	352,093	524,040
銀行預金・貯金	2,100,944	1,953,666	2,343,776	2,822,207	2,860,412	1,680,743	2,103,413
台湾出張所勘定	336,816	384,725					鋼業所勘定
函館製材所興業費未決勘定					129,097		
計	15,090,760	15,245,607	15,384,016	15,451,844	15,712,769	15,673,304	17,197,074
負債							
資本金	8,250,000	8,250,000	8,250,000	8,250,000	8,250,000	8,250,000	8,250,000
法定積立金	870,000	890,000	920,000	950,000	1,000,000	1,050,000	1,085,000
別段積立金							
配当平均準備金	574,500	474,500	474,500	474,500	550,000	600,000	600,000
植林事業資金	33,280	27,035	21,276	15,931	14,339	15,056	15,774
職工生命保険基金	60,278	62,410	64,765	67,388	70,184	76,288	77,552
払下木材代金延納	1,686,648	1,737,652	1,958,208	1,952,435	2,440,435	2,304,603	2,749,179
借入金	1,200,000	1,042,400	700,000	450,000	200,000	180,000	160,000
預り金・貯金	1,035,448	931,079	943,363	1,106,354	1,254,009	1,325,618	1,463,096
支払手形	140,474	478,895	538,421	324,649	171,704	164,841	439,060
受取手形割引	411,041	436,884	326,575	547,933	468,990	434,315	1,123,090
仮受金・未払金	303,108	337,369	464,755	345,557	304,046	427,492	411,952
調査費未払金・資金						職工退職手当準備積立金	
社員退職手当資金	207,897	178,646	166,192	124,540	164,528	207,291	213,687
借入有価証券							
税金引当金							
前期繰越金							
当期純益金	318,087	398,739	555,962	842,556	824,533	637,800	608,683
計	15,090,760	15,245,607	15,384,016	15,451,844	15,712,769	15,673,304	17,197,074

う分が別段積立金に回され，株主ではなく従業員へ向けての積立である社員退職手当基金補充へもかなりの額が回されるようになった。象徴的なのが，1941 年度の営業報告書の営業概況で，全体として好成績だが時局に鑑みて配当を 8%に引き下げられたことであり（前掲表 11 を参照），秋田木材会社も戦時経済のもとで，従業員や社会への配慮を優先することとなった。

単位：円

1937	1938	1939	1940	1941	1942
2,700,000	1,800,000				
2,706,323	1,989,351	1,732,297	1,682,351	1,710,937	1,442,486
1,228,235	1,456,290	1,051,144	1,384,546	760,315	770,305
1,560,794	3,618,536	5,747,537	6,487,413	6,057,167	7,874,529
4,401,649	4,477,206	4,097,469	6,111,700	3,130,381	1,580,902
1,721,760	1,846,673	2,035,418	1,739,488	1,824,156	1,688,985
38,554	78,601	83,873	152,188	289,366	122,066
1,308,467	801,418	1,059,029	1,417,202	2,214,017	1,491,611
86,415					
1,844,027	1,571,199	2,284,911	1,085,430	1,131,177	207,129
580,876	511,457	845,230	1,385,789	2,109,518	1,025,331
1,807,401	2,656,665	5,008,650	2,819,118	4,257,522	2,337,819
646,704					
関係会社勘定	641,881				156,670
20,631,204	21,449,280	23,945,557	24,265,224	23,484,556	18,697,832
8,250,000	8,250,000	8,250,000	8,250,000	8,250,000	8,250,000
1,115,000	1,165,000	1,250,000	1,350,000	1,450,000	1,550,000
	200,000	450,000	700,000	950,000	1,200,000
600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
16,563	16,563	16,563	66,563	116,563	166,563
78,617	79,583	80,493	82,113	83,345	82,909
4,015,762	4,876,087	7,075,861	4,306,702	2,513,752	286,764
150,000	140,000		1,321,500	1,347,894	1,424,368
1,501,393	1,559,266	1,645,456	408,275	441,319	477,596
1,378,318	1,449,073	407,925	2,167,260	3,583,203	1,068,224
1,497,545	996,840	1,242,125	866,887	587,380	192,800
757,250	602,595	833,495	1,337,124	1,422,834	1,338,268
14,791	21,203	27,034	36,355	51,814	22,983
220,441	264,973	330,396	431,305	522,886	756,455
	関係会社勘定	50,452	334,560	70,472	
150,000	150,000	250,000	450,000		
	91,526	123,097	153,259	161,582	178,094
885,526	986,571	1,312,662	1,403,323	1,331,513	1,102,807
20,631,204	21,449,280	23,945,557	24,265,224	23,484,556	18,697,832

（出所）各年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』より作成。
（注）土地・建物・機械等欄は，船舶・什器を含む。負債の職工生命保険基金欄は，1935年度以降は従業員生命保険基金。1930～37年度末は前期繰越金を貸借対照表に入れずに，利益処分の時点で前期繰越金を加えて利益処分の内容を決定。

このように1930年代後半の重化学工業化や戦時経済に対応しつつ，秋田木材は着実に植林事業を進め，第二次世界大戦後も巨大林業会社として存続した。1949年時点の資本金は1億2,000万円となっており，本社は能代にあり，山林5,091町歩を所有した。(29)

表 14　秋田木材株式会社損益計算（その 2，1928～42 年度）

年度	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935
利益								
営業益金	1,624,672	217,849	1,072,951	1,169,257	1,586,244	1,961,980	1,936,028	1,369,547
所有有価証券収入	116,817	142,004	117,780	93,251	75,278	100,261	90,100	91,853
利息収入	63,661	97,864	79,101					税
雑収入	91,745	35,430						
配当平均準備金繰入			55,500	100,000				
当期損失金		510,793						
前期繰越金	47,691	44,596		10,587	25,739	31,962	67,056	74,533
計	1,944,586	1,048,536	1,325,333	1,373,095	1,687,261	2,094,203	2,093,185	1,535,933
損失								
営業費	965,785	840,178	679,984	604,085	630,253	708,277	711,031	696,121
営繕費	61,864	78,455	46,136	50,524	55,811	56,757	52,096	48,470
税金・保険料	50,865	60,875	110,860	63,937	106,092	122,063	129,548	78,890
財産減価償却金	204,063	69,027	170,266	115,692	200,000	300,000	250,000	50,000
社員退職手当金	78,413				大阪支店風水害損害金		70,376	税金引当金
利息損失				40,118	39,143	64,550	20,600	24,652
前役員退職慰労金				100,000	100,000		35,000	
当期利益金	583,596		318,087	398,739	555,962	842,556	824,533	637,800
計	1,944,586	1,048,536	1,325,333	1,373,095	1,687,261	2,094,203	2,093,185	1,535,933
前期繰越金	処理済	処理済	処理済	処理済	処理済	処理済	処理済	処理済
利益処分金計	583,596	△510,793	318,087	398,739	555,962	842,556	824,533	637,800
法定積立金	35,000		20,000	30,000	30,000	50,000	50,000	35,000
別段積立金		250,000						
植林事業資金繰入								
社員退職手当基金補充	30,000				20,000	50,000	50,000	40,000
役員賞与金	30,000		10,000	10,000	30,000	45,000	45,000	35,000
整理償却損失		△1,219,207		配当平均準備金繰入		75,500	50,000	
株主配当金	444,000		277,500	333,000	444,000	444,000	444,000	444,000
特別配当金						111,000	111,000	
配当率（年率，%）	(6.0)		(5.0)	(6.0)	(8.0)	(10.0)	(10.0)	(8.0)
後期繰越金	44,596	△1,480,000	10,587	25,739	31,962	67,056	74,533	83,800

4　飛州木材会社の経営展開

飛州木材会社は，岐阜県大野郡出身の平野増吉が郷里の山林の事業化を考え，企画を名古屋の有力肥料商の長谷川糾七に持ち込み，長谷川糾七が同じ名古屋の肥料商の服部小十郎・鈴木乕之助らを誘って設立されたと言われている[30]。実際，1920（大正 9）年に設立された際の会社役員は，社長が長谷川糾七，専務が平野増吉で，取締役に服部小十郎・鈴木乕之助など名古屋の材木商が参加し

（29）前掲日本林業資料刊行会編『日本林業年鑑』創刊号，465–530 頁を参照。
（30）『長谷川家木材百年史―美濃国・下麻生綱場からのあゆみ』木材研究資料室，1988 年，177–184 頁を参照。

単位：円

1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942
1,502,582	2,374,246	2,587,404	3,019,775	3,397,628	3,296,751	3,355,274
100,954	97,340	206,425	337,310	366,263	440,384	445,958
金引当金戻入	125,000				450,000	
83,800	85,683					
1,687,336	2,682,269	2,793,829	3,357,085	3,763,891	4,187,135	3,801,233
729,144	876,603	1,060,749	1,174,329	1,276,054	1,404,163	1,930,101
35,179	47,263	35,667	49,075	73,139		
168,407	249,211	344,936	391,299	610,109	752,267	621,301
50,000	350,000	258,358	280,000	100,000	247,871	
100,000	150,000		100,000	200,000		
95,923	123,667	107,548	49,719	101,267	251,322	147,024
				陸海軍恤兵献金	200,000	
508,683	885,526	986,571	1,312,662	1,403,323	1,331,513	1,102,807
1,687,336	2,682,269	2,793,829	3,357,085	3,763,891	4,187,135	3,801,233
処理済	処理済	91,526	123,097	153,259	161,582	178,094
508,683	885,526	1,078,097	1,435,759	1,556,582	1,493,095	1,280,902
30,000	50,000	85,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	200,000	250,000	250,000	250,000	250,000	200,000
			50,000	50,000	50,000	80,000
30,000	50,000	70,000	100,000	100,000	200,000	
30,000	50,000	70,000	70,000	70,000	55,000	55,000
333,000	444,000	480,000	712,500	825,000	660,000	660,000
(6.0)	(8.0)	(8.0)	(10.0)	(10.0)	(8.0)	(8.0)
85,683	91,526	123,097	153,259	161,582	178,094	185,902

（出所）各年度『事業報告書（秋田木材株式会社）』より作成。
（注）利益処分金計と後期繰越金の△印は損失を示す。利益金処分の内訳の無印は差引分で△印は加算分。よって 1929 年度は別段積立金から 25 万円を繰入れて損失をその分減少させた。なお，1929 年度の後期繰越金は減資にて償却。配当率は特別配当金も合わせた配当率を示した。1937 年度までの前期繰越金は損益の項目に計上して処理済。

た。[31] 1922 年度には岐阜県飛騨地方の大野・吉城両郡にまたがる国有林の払下げを受け，それらの山林の立木伐採を進めた。この時点では，岐阜県大野郡高山町と富山県東礪波郡青島村に支店を設けて，飛騨地方の林地から出材した木材を主に富山県側に流送していたが，23 年度に名古屋木材会社を合併して名古屋に支店を設けると，主に名古屋側に流送するようになり，北海道にも拠点を設けて北海道材を名古屋市場へ移入するようにもなった。[32]

表 15 を見よう。同表注に示したように，1922 年 10 月末時点の名古屋木材会社の役員は，社長の長谷川糾七，専務の鈴木乕之助，取締役の吉村喜兵衛，監査役の服部小十郎など，名古屋の材木商が中心で，飛州木材会社の役員を兼営していたものも多く，両社の合併は自然の流れであった。それにより，1923 年 5 月末時点の飛州木材会社役員には，旧名古屋木材会社役員も加わり，名古屋関係

（31）大正 10 年版『日本全国諸会社役員録』商業興信所を参照。
（32）大正 12 年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』を参照。

表 15　飛州木材会社主要役員と主要株主

単位：株

①1923年5月末時点役員

氏名	居所	役職
長谷川糾七	名古屋市	社長
片岡房次郎	名古屋市	専務
平野増吉	東京市	専務
竹内兼吉	名古屋市	取締役
友田芳太郎	東京市	取締役
吉村喜兵衛	名古屋市	取締役
服部小十郎	名古屋市	取締役
高橋庄之助	東京市	取締役
綿貫栄	富山県	取締役
上遠野富之助	名古屋市	監査役
南部助之丞	東京市	監査役
山田麟介	横浜市	監査役
水谷孝三	名古屋市	監査役
橘林太郎	富山県	監査役
奥田四郎	名古屋市	監査役
中村信夫	岐阜県	相談役

②1924年9月末時点役員

長谷川糾七	名古屋市	社長
平野増吉	東京市	専務
城崎祥蔵	東京市	専務
日比駒之助	名古屋市	常務
高橋庄之助	東京市	取締役
片岡房次郎	名古屋市	取締役
友田芳太郎	東京市	取締役
山本唯三郎	東京府	取締役
熊谷治男	名古屋市	取締役
南部助之丞	東京市	監査役
山田麟介	横浜市	監査役
橘林太郎	富山県	監査役
奥田四郎	名古屋市	監査役
梅村好太郎	名古屋市	監査役
上遠野富之助	名古屋市	相談役
水谷孝三	名古屋市	相談役

③1927年3月末時点役員

平野増吉	東京市	専務
長谷川糾七	名古屋市	取締役
友田芳太郎	東京市	取締役
高橋庄之助	東京市	取締役
田中清文	富山県	取締役
南部助之丞	東京市	監査役
山田麟介	横浜市	監査役
奥田四郎	名古屋市	監査役
匹田鋭吉		顧問

④1932年3月末時点役員

氏名	居所	役職
平野増吉	東京市	専務
重原正重	東京府	取締役
田原則久	岐阜県	取締役
友田芳太郎	東京市	監査役
高橋庄之助	東京市	相談役
南部助之丞	東京市	相談役
奥田四郎	名古屋市	相談役

⑤1936年3月末時点役員

村瀬末一		会長
綿貫佐民		常務
乾新兵衛		取締役
田川正二郎		取締役
六角宇太郎		取締役
小原喜三郎		監査役
木津太郎平		監査役

⑥1924年9月末時点主要株主

氏名	居所	株数
平野増吉	東京市	3,683
長谷川糾七・鏡次		2,327
礪波銀行	富山県	1,979
鈴木乕之助	名古屋市	1,694
高橋庄之助	東京市	1,043
友田芳太郎	東京市	1,012
竹内兼吉	名古屋市	960
松井栄	名古屋市	528
清部幸次郎	富山県	438
中島英和夫	富山県	313
南部助之丞	東京市	306
服部小十郎	名古屋市	302
谷峰太郎	名古屋市	300
野村安太郎	富山県	300
吉村喜兵衛	名古屋市	284
鬼頭清八	名古屋市	264
澤田小夜子	千葉県	256
山田麟介	横浜市	240
片岡房次郎	名古屋市	227
日比駒之助	名古屋市	226

⑦1927年3月末時点主要株主

氏名	居所	普通株	優先株
平野増吉	東京市	2,068	6,735
田中清文	富山県		4,000
綿貫栄	富山県	728	2,000
土田行丸	富山県	508	1,000
長谷川糾七・鏡次		295	1,000
礪波銀行	富山県	1,168	
友田芳太郎	東京市	511	640
高橋庄之助	東京市	521	521
重原正重	東京府	535	100
竹内兼吉	名古屋市	480	
吉野房次郎	名古屋市	370	40
片岡喜太郎	東京府	350	53
田原則久	岐阜県	261	137
平野勝二	神奈川県	255	100
片岡政次郎	富山県	127	180
加藤英吉	東京市	300	
国武捨二郎	東京府	265	
松井栄	名古屋市	264	
鈴木乕之助	名古屋市	237	
遠賀いね	東京府	20	200

⑧1932年3月末時点主要株主

平野増吉	東京市	6,917	27,146
山本乙五郎		5,117	7,020
岸田国一			8,304
友田芳太郎	東京市	519	880
高橋庄之助	東京市	521	721
糸川恭平		1,000	
前田房太郎			1,000
竹内兼吉	名古屋市	480	
田原則久	岐阜県	257	181
吉野房次郎	名古屋市	370	60
蔵島勘四郎	富山県	35	275
遠賀亮中		248	45
南部助之丞	東京市	80	200
松井栄	名古屋市	264	
重原正重	東京府	25	200
遠賀いね	東京府	20	200
長谷川銀次郎	名古屋市	106	106

（出所）大正12年度～昭和10年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』より作成。

（注）営業報告書に記載された役員を示した。主要株主は，1924年9月末時点と27年3月末時点は上位20名，32年3月末時点は上位17名を示した。長谷川糾七と長谷川鏡次は長谷川家のなかの支店のため合算した。参考までに，1922年10月末時点の名古屋木材会社役員は，社長：長谷川糾七，専務：鈴木乕之助，取締役：竹内兼吉，吉村喜兵衛，片岡房次郎，監査役：上遠野富之助，服部小十郎であった（大正11年度上半期『営業報告書（名古屋木材株式会社）』）。

者が多数を占めた。しかしその後，それら名古屋関係者は次第に飛州木材会社から撤退していった。例えば，1924 年 9 月末時点では，創業期の中心メンバーであった服部小十郎が役員から外れ，旧名古屋木材会社取締役であった竹内兼吉・吉村喜兵衛も飛州木材会社役員から外れた。そして，社長の長谷川糾七も 1927 年 3 月末時点では社長を外れ，32 年 3 月末時点では役員からも外れた。この背景には，後述するように 1924 年度に飛州木材会社が巨額の損失を計上したことと，そこから持ち直して 28 年度に大増資を行ったことがあった。1924 年度の損失の背景には，北洋材が名古屋市場などで普及したことによる木材価格の下落が指摘されるが，[33] おそらくこの時に服部小十郎は飛州木材会社の経営から離れ，飛州木材会社自身も，欠損金の償却を行うためにいったん減資し，事業資金を補うために優先株を大量に発行して増資した。この優先株を大量に引き受けたのが，平野増吉と富山県の株主で，名古屋の関係者のなかで長谷川糾七は 1,000 株引き受けたものの，竹内兼吉・鈴木乕之助は全く引き受けず，吉野房次郎も 40 株を引き受けたのみであった（表 15）。

名古屋の関係者は，これ以降飛州木材会社の経営から手を引いたと思われ，飛州木材会社の本社は，名古屋木材会社の合併時に名古屋へ移転していたが，この資産整理と増資を機に，1925 年 5 月に再び東京へ本社を移転した。そして，平野増吉はさらなる増資にも応じてかなりの株式を所有することとなり，1932 年 3 月末時点では，取締役の数もかなり減少するとともに，平野の発言権がかなり強まったと考えられる。ところが，後述するように昭和恐慌の影響で，1931～33 年度にかけて飛州木材会社は多額の損失を計上し，平野が経営から離れるとともに，大幅な減資を行って債務を償却した。1936 年 3 月末時点の役員では，常務の綿貫は富山県の有力株主であり，高山支店・名古屋支店も廃止しており，[34] 富山県の事業に専念するようになったと考えられる。

表 16 より，飛州木材会社の経営状況を確認する。名古屋木材会社を合併した頃の飛州木材会社は多額の山林資産を所有し，そこから立木を伐出して 1922・23 年度に多くの利益を計上した。1924 年の巨額の損失を減資と増資で乗り切った後は，20 年代後半は山林資産を増大させるとともに，利益も順調に上げ，28 年度にさらに増資して経営規模の拡大を目指した。ところが，昭和恐慌による打撃が 1930 年度から見られ，20 年代後半に減少した借入金が再び急増するとともに，多額の支払手形も手元に残った。昭和恐慌期に山林勘定は横ばいか増大しているが，これは木材価格の低落のため立木を伐出しても利益が上がらないため，立木伐出をあまり行わなかったからと考えられる。一方，売れ残った木材在庫が急増し，1932 年度に木材在庫を無理に販売したが，その代金は未収金として残り，結果的に 1932・33 年度に巨額の欠損を計上して，34 年度に減資して負債を償却せざるを得なかった。1930 年代後半は，山林勘定が減少しているように立木伐出はそれなりに進み，借入金と支払手形を減少させて，財務状況は改善された。

（33）大正 14 年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』を参照。
（34）昭和 10 年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』を参照。

表 16　飛州木材株式会社貸借対照表

期末年月	1923・5	1924・3	1925・3	1926・3	1927・3	1928・3	1929・3	1930・3	1931・3
資産									
未払込株金				774,000	774,000		2,250,000	2,250,000	2,250,000
山林勘定	1,329,477	1,163,278	887,458	790,000	1,002,966	1,162,016	1,275,315	1,091,071	1,374,138
有価証券	468,033	395,166	263,655	138,479	211,694	374,817	264,492	329,845	352,654
土地建物	447,604	538,440	511,453	460,319	635,818	760,512	763,884	768,880	782,904
木材	325,533	454,148	255,943	471,010	381,048	360,845	470,313	885,701	1,110,602
機械器具	136,565	141,662	116,972	114,114	138,041	142,944	142,944	148,385	148,116
什器・用度品	31,953	44,277	43,324	47,584	41,102	26,771	31,795	27,450	28,543
製品	19,105	32,283	13,125	21,245	27,183	21,633	22,237	31,519	32,520
貯木場設備	30,990	35,510	38,777	44,218	54,732	55,583	55,847	55,221	55,547
事業出資金	76,580	242,236	43,111	159,107	214,969	222,996	276,216	263,519	341,275
預ケ金	394,595	46,747	17,914	20,210	29,694	12,985	69,881	85,858	149,624
受取手形	126,892	59,249	36,847	82,363	78,102	44,941	63,130	99,094	166,584
売掛金	117,950	86,416	42,872	71,521	42,509	47,527	63,432	58,190	71,127
仮払金	77,596	113,276	40,465	42,284	36,519	37,385	35,918	80,020	139,989
未収金	34,493	41,698	38,293	48,599	33,510	79,678	15,600	15,070	14,055
立替金	14,955	1,502	115	46,978	33,661	79,227	126,510	90,863	202,795
委託材勘定	96,887	15,502	14,166	95,993	8,991	56,370	35,398	69,743	53,252
金銀	9,832	1,117	1,245	1,707	859	2,591	2,413	1,806	4,617
その他	351,003	187,235	961,624						
前期繰越欠損									
当期純損金			206,834						1,326
合計	4,090,045	3,599,742	3,534,192	3,429,730	3,745,399	3,488,819	5,965,323	6,352,234	7,279,668
負債									
資本金	2,064,000	2,064,000	2,064,000	2,064,000	2,064,000	2,064,000	5,064,000	5,064,000	5,064,000
法定積立金		10,000	20,000	21,200	24,200	27,300	34,000	38,500	40,000
借入有価証券	190,000	119,000							
未払金	892,732	271,595	329,805	161,213	298,724	463,329	133,335	511,046	393,196
支払手形	381,984	503,179	185,080	267,917	317,090	140,059	148,499	195,993	691,883
銀行	306,224	305,617	43,016	32,709	24,436	21,120	26,273	23,179	20,331
借入金	16,163		809,500	787,500	869,500	604,656	357,500	237,500	896,584
仮受金	47,592	100,094	55,772	37,646	92,777	65,998	86,093	223,172	114,840
預り金	17,564	29,043	27,019	26,364	26,170	25,322	11,853	11,000	12,489
使用人基金	3,587			1,200	4,200	7,300	14,000	18,500	20,000
前期繰越金	18,888	29,057			11,501	6,222	7,186	9,490	26,345
当期純益金	177,820	168,157		29,981	12,800	63,514	82,584	19,855	
合計	4,090,045	3,599,742	3,534,192	3,429,730	3,745,399	3,488,819	5,965,323	6,352,234	7,279,668

（出所）各年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』より作成。

（注）1924～28 年度は，半期毎の前期繰越金と損益を合わせて，年間に直した。表に示した以外に，1923 年 5 月末の負債に取引先勘定 36,491 円があった。1923 年 5 月末・24 年 3 月末の有価証券には，資産欄の有価証券と負債欄の借入有価証券にそれぞれ 50 万フランの外債があったが省略した。資産欄のその他の内訳は，1923 年 5 月末が貸付金 29,770 円，出材

表 17 より損益の内訳を見ると，1920 年代の出材利益は，山元の高山支店が，集散地の青島支店や名古屋支店に販売した収益が反映されたと思われるが，1920 年代は出材事業からの利益が大きかった。ところが，昭和恐慌と外国からの安価な木材移入で木材価格が急落すると，1932・33 年度は損失に転じ，高山支店廃止後は，立木伐出事業は販売利益に含まれるようになったと考えられるが，その規模は 20 年代に比べると縮小した。青島支店や名古屋支店の木材売買収益が反映されたであろう販売損益は，外国からの輸入材の普及で，木材価格が低落傾向にあった 1920 年代後半から

単位：円

1932・3	1933・3	1934・3	1935・3	1936・3	1937・3	1938・3	1939・3	1940・3
2,250,000	2,250,000	2,250,000						
1,406,711	1,314,131	1,386,448	1,017,338	906,223	857,761	671,552	617,298	533,674
178,788	214,318	168,589	60,789	43,405	42,349	66,000	66,000	85,600
785,744	778,744	480,796	379,759	379,249	329,249	321,944	311,334	291,130
956,457	222,459	181,834	44,074	21,738	30,578	2,922	31,333	53,671
148,456	147,667	147,320	31,836	30,346	30,218	26,419	23,371	20,581
29,912	29,905	26,865	8,807	8,048	8,057	4,846	4,651	4,651
10,453	14,044	4,802	2,734	7,500	4,512	3,795	4,822	5,361
55,870	77,046	77,199	2,790	2,790	1,790	200		
238,349	230,641	230,597	11,053	11,259	12,371	2,000	3,234	2,000
217,513	6,787	140,803	84,686	87,969	57,819	83,224	15,704	70,816
186,322	239,737	184,120	55,690	64,143	62,393	56,916	55,250	61,994
80,330	67,483	67,295	20,505	15,109	24,127	11,024	7,188	5,420
87,766	93,546	107,501	17,807	16,053	6,411	10,580	45,522	20,379
237,603	1,067,428	1,067,905						5,000
211,646	156,531	197,649	52,070	52,070	52,070	52,070	52,070	52,070
42,230	12,645	859						
1,304	1,457	4,178	3,367	2,277	327	394	1,025	531
	86,963	579,407						
109,372	492,454	366,482						
7,234,827	7,503,977	7,670,648	1,793,305	1,648,179	1,520,030	1,313,886	1,238,803	1,212,879
5,064,000	5,064,000	5,064,000	1,125,600	1,125,600	1,125,600	1,125,600	1,125,600	1,125,600
41,300	41,300	41,300			300	600	1,300	3,300
	28,500	28,500		9,100				
312,530	397,900	309,992	67,515	47,561	34,757	91,018	28,907	25,804
701,265	906,163	959,715	420,700	356,500	200,000	60,000	66,500	40,000
22,376	19,615							
954,735	934,584	936,282	142,000	102,000	62,000	22,000		
81,818	76,069	305,972	33,999	2,072	87,128	2,233	2,070	2,218
13,085	14,545	10,828	3,377	3,762	4,273	5,115	2,205	6,072
21,300	21,300	14,060				200	500	1,000
22,419				115	1,284	1,240	1,888	4,989
			115	1,469	4,687	5,880	9,833	3,895
7,234,827	7,503,977	7,670,648	1,793,305	1,648,179	1,520,030	1,313,886	1,238,803	1,212,879

部 66,808 円，利賀工場勘定 17,842 円，久々野物産会社 24,013 円，未決済勘定 1,567 円，仕込金 154,696 円，当座貸金 56,307 円で，24 年 3 月末が当座貸金 187,235 円で，25 年 3 月末が出材勘定 22,721 円，当座貸金 133,095 円，整理勘定 805,808 円であった。負債欄の使用人基金の内訳は，1923 年 5 月末が職員職工積立金で，1926 年 3 月末以降は使用人退職慰労積立金。

損失に転じており，特に 1932 年度は出材事業・木材販売ともに大幅な欠損を生じた。工場損益は，富山県青島に設置された製材工場の損益と考えられるが，少ないながら 1920 年代は継続して計上されたものの，30 年度以降は損失に転じ，30 年代後半に再び利益に転じた。利益処分金に占める配当の比率を見ると，1922・23 年度はかなりの利益を計上するとともに，利益処分金の大部分を配当に回して，年利 10％強の配当率を示したが，24 年度の欠損を減資と優先株発行による再増資で補った後は，優先株のみの配当に限定し，その優先株をあまり引き受けなかった名古屋の関係者にとって

表 17　飛州木材株式会社損益計算

期末年月	1923・5	1924・3	1925・3	1926・3	1927・3	1928・3	1929・3	1930・3	1931・3
利益									
出材利益	325,267	260,569	115,887	250,755	205,373	169,239	278,473	210,395	166,316
販売利益	84,547	73,231		24,603			6,237		
工場利益	4,313	15,951	4,982	6,424	13,262	765	10,312	1,119	
製品利益	12,536			6,147	2,101				
運輸利益	1,094		2,081	3,693	3,090	4,758	2,085	305	1,010
利息収入	35,366	34,776	15,450	13,889	16,056	20,761	28,021	20,317	22,257
雑収入・雑益	51,341	39,113	11,034	15,967	31,516	157,618	23,929	2,223	4,726
その他	146,282	1,590							
当期損失金			221,910						1,326
合計	669,745	425,229	371,345	321,477	271,398	353,140	349,056	234,359	195,635
損失									
支払利息	183,785	87,373	135,082	114,456	111,238	131,060	85,048	82,851	83,588
店費	107,299	87,618	117,599	79,976	83,416	85,317	85,560	88,350	50,911
販売費	24,019	37,104	36,386	53,318					
諸税	12,926	18,833	36,308	7,563	4,576	4,094	23,499	6,206	14,147
出材損失			246						
販売損失			40,975		38,243	34,169	2,341	15,597	40,805
工場損失						589			3,535
雑損失	16,100	9,934	4,749	22,174	2,645	7,577	22,745	21,500	2,649
その他	147,797	16,211							
当期利益金	177,820	168,157		43,991	31,280	90,335	129,863	19,855	
合計	669,745	425,229	371,345	321,477	271,398	353,140	349,056	234,359	195,635
利益処分金	196,708	197,214	損失計上	43,991	42,782	96,556	137,050	29,345	25,019
内　配当	157,651	172,138	無	1)27,090	1)30,960	1)78,370	1)112,560	無	無
配当率 (年利)	10%強	10%強		12%	12%	12%	8%		

（出所）各年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』より作成。

（注）1924～28 年度は半期分を合計して年間に直した。収入欄の工場利益・製品利益の 1923 年 5 月期は製造利益・薪材利益。支出欄の販売費の 1923 年 5 月期は棚積賃 15,266 円・保険料 2,573 円・支払手数料 6,180 円の合計。収入欄のその他の内訳は，1923 年 5 月期が土場料 12,006 円，整理益金 12,659 円，売買手数料 17,637 円，不動産評価益 102,885 円，

は，無配の状況が続いた。そのことが，名古屋関係者が飛州木材会社から手を引くことになった背景にあると思われる。

その一方で，利益処分金の大部分を配当に回す対応は，優先株のみの配当になっても続けられ，1920 年代後半は全体の利益が減少しているにもかかわらず，優先株の配当率は年利 12％を確保した。優先株株主にかなり配慮した対応となっており，その恩恵を最も受けたのが，優先株を最も多く引き受けた平野増吉であった。ただし，1929 年の昭和恐慌後は優先株に対しても配当ができなくなり，大幅な減資を行った後の 30 年代後半には，再び株主への配当を復活させたが，重役や法人株主を除いた一般株主のみへの配当を行った。あまりに無配が続くと，株主が完全に離れることへの懸念から，一般株主に対して少しでも配当を行ったと考えられる。ところが，1939 年には戦時下で労働力・輸送力不足のため思うように伐出が行えず，当期利益金が減少して再び無配となった。

飛州木材会社の出材量を表 18 で確認すると，飛州木材会社の所有山林は飛騨地方にあったが，そこから飛騨川・益田川を流送して名古屋貯木場へ出した木材と，神通川を流送して富山（大久保）貯

単位：円

1932・3	1933・3	1934・3	1935・3	1936・3	1937・3	1938・3	1939・3	1940・3
69,710								
			23,657	16,804	15,609	3,184	13,222	10,509
			2,378	2,703	2,227	433	632	
357	2,408	21	10,871					
21,436	18,125	12,376	6,364	3,187	2,182	1,128	1,115	471
2,944	10,712	15,152	2,470,538	49,833	42,791	55,806	84,090	120,662
						20,755		
109,372	492,454	366,482						
203,819	523,699	394,031	2,513,807	72,527	62,808	81,306	99,059	131,642
72,756	76,374	40,144	47,158	27,866	17,120	7,763	4,349	2,772
60,836	63,026	72,346	111,922	35,913	34,220	33,193	34,268	28,624
6,670	2,701	4,219	1,175	1,497	1,576	8,515	3,754	4,750
	177,100	4,852						
49,882	175,848	26,052	2,711					
6,068	19,391	4,303						424
7,609	9,259	242,115	2,350,726	5,781	5,204	7,122	3,641	78,137
						18,832	43,215	13,040
			115	1,469	4,687	5,881	9,833	3,895
203,819	523,699	394,031	2,513,807	72,527	62,808	81,306	99,059	131,642
損失計上	損失計上	損失計上	115	1,584	5,972	7,120	11,721	8,884
無	無	無	無	無	2) 4,232	2) 4,232	2) 4,232	無
					2%	2%	2%	

地所売却益 1,095 円で，24 年 3 月期が土場料，38 年 3 月期が山林売却益。支出欄のその他の内訳は，1923 年 5 月期が土場営繕費 8,461 円，有価証券差損 135,371 円，退職手当金 3,965 円で，24 年 3 月期が貯木場費，38 年 3 月期以降は諸償却金。
1) 優先株のみ配当。2) 重役・法人株主を除いた一般株主へ配当。

木場へ出した木材と，庄川を流送して青島貯木場へ出した木材があった。当初は名古屋貯木場へかなり流送されたが，次第に庄川流域の伐出量が増大し，1920 年代後半には年間 15 万石前後の出材量のうち約 3 分の 2 が青島貯木場への出材であった。年間 15 万石前後は，前述の表 8 から見て，1921 年時点の秋田木材会社本店の板類製造量に匹敵しており，飛州木材会社の経営規模がかなり大きかったことは窺われる。ただし，飛州木材会社の出材量は 1930 年度から急減する。この背景には，価格下落による伐採計画の縮小もあるが，もう一つの問題は神通川・庄川で進められた電源開発であった。例えば，1930 年度に「神通川上流高原川筋ニ於ケル神岡水電会社ハ発電開始ノ条件タル公約ヲ無視シ流材ニ必要ナル放水ヲ行ハサル為メ川狩ヲ不能ナラシメ（中略）結果木材ハ遂ニ岐阜県地内ニ於テ全部陸揚スルノ止ムナキ事情ニ逢着シタリ従ツテ本期大久保貯木場ニ入材シタルハ僅少ナリ」とされ，庄川筋でも「昨年（1930 年―筆者）暮以来電気会社カ湛水ノ運材ニ当リ沈材浮材ノ選別不能ニ基因シ多数ノ沈没材ヲ残シタル為メ実際ニ青島貯木場ニ着材シタルハ極メテ僅少ナリ」とされた[(35)]。水力発電の電源開発の代替措置として，庄川では木材流送を電力会社が行い，結果

表 18　飛州木材株式会社出材量の動向

期間（年月）	名古屋貯木場着材			富山貯木場着材		青島貯木場着材	
	本材	北海材	枕木	本材	枕木	本材	枕木
1922・ 6～23・5	26,559 尺〆		3,513 丁	14,731 尺〆	2,120 丁	23,530 尺〆	1,707 丁
1923・ 6～24・3	21,302 尺〆	66,099 石	7,622 丁	19,120 尺〆	13,535 丁	20,462 尺〆	25,522 丁
1924・10～25・3	23,430 尺〆			11,079 尺〆	8,768 丁	23,139 尺〆	14,133 丁
1925・10～26・3	21,196 尺〆			32,273 尺〆		15,526 尺〆	
1926・10～27・3	32,919 石			36,541 石		38,564 石	
1927・ 4～27・9	35,400 石			33,900 石		85,400 石	
1927・10～28・3	51,718 石			31,850 石		82,992 石	
1928・ 4～28・9	35,560 石			22,500 石		76,200 石	
1928・10～29・3	37,850 石			22,800 石		80,350 石	
1929・ 4～30・3	25,800 石			33,500 石		182,000 石	
1930・ 4～31・3	8,036 石			5,250 石	9,000 丁	87,525 石	10,500 丁
1931・ 4～32・3	16,720 石		1,587 丁	10,706 石	102 丁	73,250 石	
1932・ 4～33・3	25,350 石			45,390 石	35 丁	90,885 石	
1935・ 4～36・3						約 25,000 石	
1936・ 4～37・3						約 22,000 石	

的に木材輸送に多大の支障が生じていた。沈没材は 1931 年度も生じたが，32 年度に至ってようやく神通川筋では軌道輸送が始められて富山貯木場への出材量は回復した（表 18）。一方，庄川筋では，1932 年度に飛州木材会社と電気会社との運材方法についての協議がまとまったものの，電気会社の運材方法は荒っぽくかなりの残留材が生じた。[36]

市況に加えてこうした輸送上の問題もあり，飛州木材会社は 1930～33 年度にかなりの損失を計上し，34 年度に負債整理を進め，名古屋支店と高山支店を廃止し，名古屋貯木場・富山貯木場への出材を止めて，青島貯木場への出材を専ら行うに至った。ただし，その出材量は 1935 年度が約 25,000 石，36 年度が約 22,000 石と減少しており，37 年度には，「時局ノ影響ヲ受ケ官材払下ノ不円滑ニ加ヘ一般原木代価ノ昂騰ト労力ノ不足トニヨリ著シク採算不利ノ状勢ナリシヲ以テ，新規出材ニ就テハ消極的方針ヲ採リ主トシテ前年度持越材ノ消化ニ努メタリ」という状況であった。[37] 結果的に，飛州木材会社は 1930 年代後半の木材価格の高騰をうまく活かせず，戦時経済下に入ると，秋田木材会社でも問題となったが，労働力と輸送力の問題から伐出・運材に困難が伴い，飛州木材会社の経営は停滞した。

（35）昭和 5 年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』を参照。
（36）昭和 7 年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』を参照。
（37）昭和 12 年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』を参照。

合計		
本材	北海材	枕木
64,820 尺〆		7,340 丁
60,884 尺〆	66,099 石	46,679 丁
57,648 尺〆		22,901 丁
68,995 尺〆		
108,024 石		
154,700 石		
166,560 石		
134,260 石		
141,000 石		
241,300 石		41,300 丁
100,811 石		19,500 丁
100,676 石		1,689 丁
161,625 石		35 丁
約 25,000 石		
約 22,000 石		

（出所）各年度『営業報告書（飛州木材株式会社）』より作成。
（注）表で示した期間に各貯木場に着送した木材量を示した。名古屋貯木場は飛騨川・益田川筋分，富山（大久保）貯木場は，神通川筋，青島貯木場は富山県の庄川筋。北海材は北海道からの移入材と思われる。1933・34 年度は不明。

おわりに

本稿では，林業地に展開した大規模林業会社の視点から，両大戦間期の日本木材市場の動向を検討した。事例として取り上げた秋田木材会社は，日本最大の林業会社で，木材類の売買のみならず，伐木・植林事業，製材事業，電気事業，製材機械製造事業へ多角的に展開し，製材所を林業地の山元と大都市集散地の両方に持ち，大都市集散地の東京・名古屋・大阪にいずれも支店・出張所を設けて，樺太・朝鮮・満洲・台湾の植民地へも進出するなど，日本林業界において総合的に活動する主体となった。その活動は，日本林業界全体の動向を反映するものでもあり，1900 年代の創業期には本州林業地の秋田に基盤を置いて活動したが，10 年代に北海道材取引へ進出した。1920 年代はアメリカ産材の輸入に苦しむ一方で，安価なアメリカ産材を原料とする製材事業へ展開するとともに，さらに有利な木材を求めて樺太材・台湾材の伐木事業へ進出した。合わせて，日本の植民地圏が朝鮮から満洲へと拡大するに伴い，別会社を設立して朝鮮・満洲での製材事業へも進出した。こうした活動は，冒頭で述べた大規模な鉱業会社・製紙会社の林業経営の外延的拡大と平仄が合い，より有利な資材を求めて取引圏を拡大させる動きでもあったが，安価な輸入材が国産材・移入材も含めて木材市場全体の価格を押し下げたため，どれだけ伐木・製材量を増大しても利益が上がらない苦しい状況に日本林業界全体が追い込まれた。しかも，取引圏を拡大すればするほど輸送費負担が大きくなり，輸送船舶の調整も難しくなった。帝国日本は，植民地の拡大とともに造林事業も各植民

地で実施したが，林業市場全体で見ると，そうした林業の外延的拡大が，経済合理性を持っていたとは言えないであろう。

このようななかで，秋田木材会社が林業会社として長期にわたる経営を継続できた要因は，本業の林業部門を支える隣接部門の存在と会社の不動産資産の価値を維持し続ける植林事業の継続であったと考えられる。これまでに論じてきたように，木材市場は価格変動がかなり激しく，木材取引のみで長期に経営を安定させるのには困難が伴う，そのため，木材取引での損失を補塡する他部門の収益が必要となり，また最終的には取引材を確保するために林地を取得して立木を確保する方向へ有力な材木商や製材業者は向かった。この 2 つの点を，帝国日本全体を活動領域として行ったのが秋田木材と考えられる。もともと材木商と製材業者の集合体であった秋田木材は，付帯事業であった電気事業と機械製造事業が関係会社も含めて収益を下支えして，1910 年代から植林事業を継続して行うことを可能とした。特に付帯事業の電気事業は，林業地の山元の事業者にとっては，水力発電に有利な自然環境から考えて魅力的であったと思われる。秋田木材会社も電気事業を火力発電利用から水力発電利用へ転換し，自ら複数の水力電気会社の設立に関わった。そして，利益処分において株主への配当が最優先される傾向のあった秋田木材では，内部留保が継続的に行われない可能性が高かったものの，多角化・多拠点化したことがリスク分散になって，1929（昭和 4）年の不良債権整理を除いて毎年純利益金を計上することができた。

それに対して飛州木材会社は，名古屋や東京の材木関係者や林業関係者を中心として，飛騨地域の国有林の払下げを受けて 1920 年代は積極的な事業展開を行った。ただし，その事業は木材伐出と木材販売に止まり，製材工場を持っていたものの，その立地が大都市集散地ではなく富山県にあったこともあり，製材事業を大規模に展開するには至らなかった。その背景には，早期に名古屋の関係者が経営から撤退したことがあり，結果的に新たな追加資本を富山県の資産家に頼ることとなり，東京・名古屋などの集散地への進出をうまく行えなかった。そのことが，秋田木材会社と飛州木材会社の分岐点となり，製材事業を拡大するため自ら電気事業へ進出した秋田木材会社に対して，製材事業への展開がうまくいかなかったため，飛州木材会社は，電気事業とうまく関係を作れず，むしろ電源開発に伴う木材流送の途絶の打撃を受けた。その意味で，林業会社の経営展開にとって，水力電気事業との距離の取り方が重要であったと言える。

付記：本稿は，平成 29～令和 2 年度日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究 (B)「大正・昭和期における住宅関連産業の展開と「暮らし」の変容に関する総合的研究」（研究代表者：中西聡，課題番号：17H02552）および 2020～2021 年度慶應義塾大学学事振興資金研究助成「林業・鉱山業・水力発電からみた「資源国」近代日本の経済構造と展開」（研究代表者：中西聡）による研究成果の一部である。

参 考 文 献

論文・書籍（articles & books）

井坂直幹君伝記編纂会編（1922）『井坂直幹』井坂直幹君銅像建設会 [Isaka Naomoto Kun Denki Hensankai (ed.), *Isaka Naomoto*, Isaka Naomoto Kun Dozo Kensetsukai, 1922]

「井坂直幹伝」編纂委員会編（1969）『井坂直幹伝——人とその事業』井坂直幹先生像再建会 [“Isaka Naomoto Den” Hensan Iinkai (ed.), *Isaka Naomoto Den: Hito to sono Jigyo*, Isaka Naomoto Sensei Zo Saikenkai, 1969]

石坂巌編（1997）『文明の実業人——井坂直幹と近代的経営のエトス』巌書房 [Ishizaka, Iwao ed., *Bunmei no Jitsugyojin: Isaka Naomoto to Kindaiteki Keiei no Ēthos*, Iwao Shobo, 1997]

王子製紙山林事業史編集委員会編（1976）『王子製紙山林事業史』王子製紙山林事業史編集委員会 [Oji Seishi Sanrin Jigyoshi Henshu Iinkai ed., *Oji Seishi Sanrin Jigyoshi*, Oji Seishi Sanrin Jigyoshi Henshu Iinkai, 1976]

大嶋顕幸（1985）「戦前期紙パルプ産業社有林に関する経営史的一考察」（『林業経済』第 38 巻 7 号）[Oshima, Akiyoshi,“Senzenki Kami Pulp Sangyo Shayurin ni kansuru Keieishiteki Ichikosatsu”, *Ringyo Keizai*, vol. 38, no. 7, 1985]

渋谷隆一編（1984）『明治期日本全国資産家・地主資料集成』第 4 巻，柏書房 [Shibuya, Ryuichi ed., *Meijiki Nihon Zenkoku Shisanka, Jinushi Shiryo Shusei*, vol. 4, Kashiwa Shobo, 1984]

渋谷隆一編（1985）『大正・昭和日本全国資産家・地主資料集成』第 1 巻，柏書房 [Shibuya, Ryuichi ed., *Taisho, Showa Nihon Zenkoku Shisanka, Jinushi Shiryo Shusei*, vol. 1, Kashiwa Shobo, 1985]

渋谷隆一編（1995）『都道府県別資産家地主総覧』秋田編，日本図書センター [Shibuya, Ryuichi ed., *Todofukenbetsu Shisanka Jinushi Soran* (*Akitahen*), Nihon Tosho Center, 1995]

住友林業株式会社社史編纂委員会編 (1999)『住友林業社史』上巻，住友林業株式会社 [Sumitomo Ringyo Kabushiki Gaisha Shashi Hensan Iinkai ed., *Sumitomo Ringyo Shashi*, Jokan, Sumitomo Ringyo Kabushiki Gaisha, 1999]

塚本成美（1997）「井坂直幹の近代的経営戦略」（前掲石坂巌編『文明の実業人』第Ⅳ部）[Tsukamoto, Narumi, “Isaka Naomoto no Kindaiteki Keiei Senryaku”, Ishizaka, Iwao ed., *Bunmei no Jitsugyojin: Isaka Naomoto to Kindaiteki Keiei no Ēthos*, Iwao Shobo, 1997]

ジョン・A・デーヴィスほか（1999）『オーナー経営の存続と継承』（岡田康司監訳，犬飼みずほ訳）流通科学大学出版 [Davis, John A. et al., sv. tr. by Okada, Yasushi, tr. by Inukai, Mizuho, *Owner Keiei no Sonzoku to Keisho*, Ryutsu Kagaku Daigaku Shuppan, 1999]

東北電力株式会社編（1960）『東北地方電気事業史』東北電力株式会社 [Tohoku Denryoku Kabushiki Gaisha ed. *Tohoku Chiho Denki Jigyoshi*, Tohoku Denryoku Kabushiki Gaisha, 1960]

中西聡（2002）「近代の商品市場」桜井英治・中西聡編『新体系日本史 12 流通経済史』山川出版社 [Nakanishi, Satoru, “Kindai no Shohin Shijo”, Sakurai Eiji and Nakanishi Satoru ed., *Shin Taikei Nihonshi 12 Ryutsu Keizaishi*, Yamakawa Shuppansha, 2002]

中西聡（2020）「近代日本における林産地と林業資産家」『三田学会雑誌』第 112 巻 4 号 [Nakanishi, Satoru, “Wood Sources and Forestry Wealthy Individuals in Modern Japan”, *Mita Gakkai Zasshi*, vol.112, no.4, 2020]

中西聡（2021）「近代日本の木材市場と材木商の活動——大阪・名古屋・東京市場を中心に」『三田学会雑誌』第 114 巻 2 号 [Nakanishi, Satoru, “Lumber Market and the Operation of Lumber Merchants in Modern Japan: The Case of Osaka, Nagoya, and Tokyo Markets”, *Mita Gakkai Zasshi*, vol.114, no.2, 2021]

日本林業資料刊行会編（1950）『日本林業年鑑』創刊号，日本林業資料刊行会 [Nihon Ringyo Shiryo Kankokai ed. *Nihon Ringyo Nenkan*, Sokango, Nihon Ringyo Shiryo Kankokai, 1950]
能代木材産業史編集委員会編（1979）『能代木材産業史』能代木材産業連合会 [Noshiro Mokuzai Sangyoshi Henshu Iinkai ed., *Noshiro Mokuzai Sangyoshi*, Noshiro Mokuzai Sangyo Rengokai, 1979]
『長谷川家木材百年史——美濃国・下麻生綱場からのあゆみ』（1988）木材研究資料室 [*Hasegawake Mokuzai 100 Nenshi: Minonokuni, Shimoaso Tsunaba karano Ayumi*, Mokuzai Kenkyu Shiryoshitsu, 1988]
畠山秀樹（1987）「住友林業の成立と発展」『経営史学』第 21 巻 4 号 [Hatakeyama, Hideki, “Sumitomo Ringyo no Seiritsu to Hatten”, *Keiei Shigaku*, vol.21, no.4, 1987]
由井常彦（1962）「わが国木材企業の経営史的研究」『経営論集（明治大学）』第 10 巻 2 号 [Yui, Tsunehiko, “Wagakuni Mokuzai Kigyo no Keieishiteki Kenkyu”, *Keiei Ronshu* (Meiji Daigaku), vol.10, no.2, 1962]

資料（materials）

『営業報告書（飛州木材株式会社）』（大正 12～昭和 14 年度）[*Eigyo Hokokusho* (Hishu Mokuzai Kabushiki Gaisha), 1923–39]
『会社ノ沿革及現況』秋田木材株式会社, 1930 年 [*Kaisha no Enkaku oyobi Genkyo* (Akita Mokuzai Kabushiki Gaisha), 1930]
『銀行会社要録』（明治 42, 43, 44, 大正 2, 10 年版）東京興信所 [*Ginko Kaisha Yoroku* (1909–11, 1913, 1921), Tokyo Koshinjyo]
『事業報告書（秋田木材株式会社）』（大正 2～昭和 17 年度）[*Jigyo Hokokusho* (Akita Mokuzai Kabushiki Gaisha), 1913–42]
『大衆人事録』（昭和 3 年版）帝国秘密探偵社・帝国人事通信社，1927 年 [*Taishu Jinjiroku* (1928), Teikoku Himitsu Tanteisha, Teikoku Jinji Tsushinsha]
『大衆人事録』（昭和 12 年版）帝国秘密探偵社・国勢協会，1937 年 [*Taishu Jinjiroku* (1937), Teikoku Himitsu Tanteisha, Kokusei Kyokai]
『日本全国商工人名録』（明治 40・41，大正 10 年版）商工社 [*Nihon Zenkoku Shoko Jinmeiroku* (1907・08, 1921), Shokosha]
『日本全国諸会社役員録』（明治 35, 41～昭和 14 年版）商業興信所 [*Nihon Zenkoku Sho-Gaisha Yakuinroku* (1902, 08～39), Shogyo Koshinjyo]

要旨: 本稿は，林業地に展開した大規模林業会社の視点から，両大戦間期の日本木材市場の動向を検討した。事例として取り上げた秋田木材会社は，近代日本最大の林業会社で，木材類売買，伐木・植林事業，製材事業，電気事業，製材機械製造事業へ多角的に展開した。秋田木材会社が林業会社として長期にわたる経営を継続できた要因は，本業の林業部門，とりわけ製材事業を支える電気事業を兼営していたことと会社の不動産資産の価値を維持し続ける植林事業の継続であったと考えられる。一方，近代日本で秋田木材会社に次ぐ大規模な林業会社であった飛州木材会社は，製材事業への展開に失敗したため，電気事業とうまく関係を作れず，むしろ電源開発に伴う木材流送の途絶の打撃を受けた。その意味で，林業会社の経営展開にとって，水力電気事業との関係性が重要であったと言える。

キーワード: 林業会社，木材市場，近代日本，植林，製材業