

戦後中央卸売市場の復活と青果物卸売市場会社

——東京農産物株式会社(東京日冷青果)の経営——

老川 慶喜

目次

はじめに

第1章 東京農産株式会社の設立

- 1 東京農産物荷受組合の発足と集荷活動
- 2 蔬菜部の許可
- 3 食安青果・東京果物の合併

第2章 日本冷蔵の経営参加と東京日冷青果の経営

- 1 日本冷蔵の経営参加と社名の変更
- 2 債務処理と経営の好転

おわりに

はじめに

1945(昭和20)年8月15日、満州事変から数えて15年にわたる長い戦争が終わった。東京は焼け野原となり、焼け跡にはバラックが建ちならび、新橋、新宿、渋谷、池袋、上野など、交通の要地にはヤミ市が出現した。配給が遅配・欠配となっていくなかで、ヤミ市には魚や野菜などの生鮮食料品が並び庶民の必要を満たしていた。

終戦後しばらくの間、生鮮食料品は少なくとも法的には統制下にあった。生鮮食料品は、統制株式会社および配給統制組合による二段階の配給機関によって統制されていたのである。しかし、実際には多くのものがヤミ市に流れ、中央卸売市場への入荷は日ごとに少なくなっていた。表1は、戦前から戦後にかけての東京都における中央卸売市場の青果物取扱高の推移をみたものであるが、取扱高が数量ベースで1943年¹⁾の水準を回復するのは48年のことであり、45年から46年にかけては取扱高が極度に落ち込んでいることがわかる。価額ベースでは、1946

1) 東京都中央卸売市場では、1943年の数量ベースでの取扱高が戦前期のピークであった。

表1 東京都における中央卸売市場の青果物取扱高

年次	取 扱 高		人 口(c)	1000人当り	1000人当り	1 トン当り
	数量(a)	価額(b)		数量(a/c)	価額(b/c)	価額(b/a)
1943年	740,875トン	12,361万円	7,333千人	101.0トン	1.7万	166.8円
44	501,428	8,351	7,271	69.0	1.2	166.5
45	151,281	6,533	3,488	43.4	1.9	431.9
46	149,085	45,201	4,183	35.6	10.8	3,031.9
47	253,116	234,212	5,001	50.6	46.8	9,253.2
48	555,288	1,008,012	5,418	102.5	186.1	18,153.0
49	604,434	1,543,969	5,951	101.6	259.5	25,544.1
50	835,074	1,566,437	6,278	133.0	249.5	18,758.1

出典：卸売市場五十年史編さん委員会編『卸売市場五十年史』第5巻，財団法人食品需給研究センター，1978年，7頁。

注：「取扱高」の金額については万円未満を四捨五入して算出した。

年に43年の水準をはるかに凌駕しているが、これは戦後のインフレーションがいかに激しかったかを示しているものと言えよう。事実、1トン当りの価額で見ると、1945年には43年の2.6倍にも騰貴し、その後も著しい上昇をみせているのである。

こうしたなかで、統制撤廃の声が官民双方からあがるようになり、東久邇内閣は1945年9月18日の閣議で生鮮食料品の統制撤廃を決議した。しかし、GHQ（連合軍最高司令部）は、生鮮食料品の配給および価格統制の必要性を強調し、経済統制方式を指令した（指令第3号）。したがって、実際に生鮮食料品（加工水産物を除く）の統制が撤廃されたのは、幣原内閣（農林大臣は松村謙三）になってからの11月20日であった。『朝日新聞』は、統制撤廃後の築地中央市場の様子を報じているが、そこでは野菜の集荷と取引の状況がつぎのよう記されていた²⁾。

“さあ、いくら”せり人の懸け声に応じて“チョンブリ”“サンモン”と買出人の右手があがって、四年ぶりに復活したせり売りはちよいと活況を呈したが、入荷はニンジン、大根、南瓜、かぶ、牛蒡など都下産野菜がたつた五千貫、東葛飾の木間ヶ瀬から船荷で着く筈の約二万貫の野菜が姿を現はさず、進駐軍用と工場その他の大口消費者を除いた百貫単位の野菜の山はアツといふ間に捌けて行つた、結局せりで定つた値段は協定価の二倍乃至三倍、公定価の十倍程度、一本一貫目の大根八円に会社の手数料五分、八百屋の儲けが三割、メて十円九十銭が消費者の値段だ

このように、統制が撤廃されて中央卸売市場の糶が再開されても、生鮮食料品の価格は下がらなかった。生鮮食料品の絶対的な不足のため、価格は高騰し、インフレーションを招くことになったのである。そのため、政府は再び生鮮食料品の統制を考えるようになった。1946年2月17日、政府は食料緊急措置令（勅令86号）を公布して、食料品の配給、譲渡、使用、消費、保管、移動、価格などの統制に関して必要な命令をなし得る根拠を樹立した。また、2月28日

2) 「闇値よりも高い蛤 『アツ』という間に捌けた野菜」(『朝日新聞』1945年11月21日)。

には農林省食品局長の通達「蔬菜廉売ノ実施ニ関スル件」が出され、国庫から補給金を交付して生鮮食料品の廉売配給を実施し、3月には物価統制令を公布して生鮮食料品の配給・価格統制に踏み切った³⁾。そして、4月30日には食料緊急措置令にもとづいて青果物等統制令（勅令第247号）を公布した⁴⁾。青果物等統制令は全文9ヶ条からなり、指定出荷機関、指定荷受機関および小売機関は、この新法によって改めて指令を受けることになった⁵⁾。ここに、荷受機関複数制の萌芽がみられる。

ところで、戦時中の1944年7月、統制会社令にもとづいて設立された東京青果物配給統制会社は、45年9月に会社統制令が失効すると、東京青果株式会社と称する一般商事会社に移行した。しかし、1946年に入ると、さまざまな状況から東京都による単一の運営は不可能であり、各市場ごとに単一荷受機関を設けて複数制にするしかないという結論に達した。東京青果の本支店は、それぞれの店を基盤に8つの独立会社（東印東京青果株式会社・東京中央青果株式会社・江東青果株式会社・東京荏原青果株式会社・東京豊島青果株式会社・新宿青果株式会社・東京千住青果株式会社・東京多摩青果株式会社）を設立した⁶⁾。

こうして、従来の統制会社を母体とする新会社設立の動きが起こったが、ちょうどこうした動きと時を同じくして東京青果市場再建期成同盟が結成され、各本・分場の荷受機関の指定を獲得すべく運動が展開された。期成同盟を誘導していたのは、元東京中央市場新聞社社長の中

3) こうした政府の生鮮食料品に対する再統制について、当時のジャーナリズムはつぎのように批判していた（「生鮮食料品再統制の欠陥 期待をもてぬ再統制の効果」『ダイヤモンド』第34巻第9号、1946年3月21日）。

国民生活を安定せしめるには、勿論価格の引下げが肝要である。それと同時に、最低生活を保持しうるだけの量は生産され、入荷されねばならない。生命を保つてゆくだけの量が配給されないとすれば、結局、各自がその背と足によつて、買出しをせねばならぬこととなり、昨年十一月以前の統制時代を再現するに過ぎない。

統制の撤廃によつて、せつかく出廻りはじめた生鮮食料品も、統制復活の声で、再び姿を消したが、これをいかにして引出すか。新物価体系も物資のうら付けなしには、画にかいた餅にひとしい。即ち生産面の農家、漁業家その他一般の生産につき、強力な施策を行ひ、それと同時に消費者の台所にまで引出す途をひろげてやる必要がある。これに関して、政府当局はどんな用意を持ったか。新しき方法としてはただ油と魚のリンク制がとられた位である。これでは生産も増さねば、出廻りの途も広げられまい。生鮮食料品の統制再開にあたり、もしこれらの点が看過されているとすれば、その結果は今から容易に推察されよう。

4) 食糧緊急措置令第9条には、「政府ハ青果物、魚介類其ノ他勅令ヲ以テ定ムル食料品ニ付其ノ配給ノ適正又ハ価格ノ安定ヲ図ル為特ニ必要アリト認ムルトキハ勅令ノ定ムル所ニ依リ此等ノ食料品ノ配給、譲渡、譲受、使用、消費、保管、移動又ハ価格ノ統制ニ関シ必要ナル命令ヲ為スコトヲ得」とあった（『官報』1946年2月17日）。

5) 『官報』1946年4月30日。

6) 閉鎖機関整理委員会編纂『占領期閉鎖機関とその特殊清算』1954年、645-650頁。なお、東京青果株式会社は、1947年5月に解散決議を行い大蔵大臣宛てに解散認可申請書を提出したが、9月に不認可となり閉鎖機関に指定された。

村卯三郎であったが、その参加者の多くは戦時中の統制時代に市場の機構改革によって転廃業を余儀なくされた仲買人や会社の退職者であった。期成同盟結成当時の名簿をみると、旧市場関係者は413名にもものぼっていた⁷⁾。

彼らは、現在の「卸売市場の機能は半身不随の状態となり、為めに消費都民は闇買若は産地買出に依り、辛ふじて最低生活を維持する有様にして、卸売人は全く本来の使命を遂行し得ざる現状に有之」とみていた。そして、このような状況に陥った理由については、以下のように分析していた⁸⁾。

現行統制令の欠陥に據るとは云へ、一に卸売人の単一制に基く市場独占の弊と、競争意識の欠如、茲に多年に亘る官僚統制に慣れ、商業的意欲を失ふに至れる結果にして、此儘放置するに於ては四百万都民の生活に由々敷き事態を惹起するものと観測せられ申候

そして彼らは、昨今の青果物の集荷難の打開策として、過去二十数年間にわたる統制下の犠牲者を復活させ、「新生経済社会に即応する民主的卸売市場の再建」をめざして、1946年10月23日付で「東京青果市場期成同盟の陳情書」を作成した。それによれば、期成同盟の要求はつぎのとおりであった。

- 一 青果物に対する現行統制令を速かに撤廃し、集荷、販売、価格等全般に亘り取引の自由を認むること。
- 二 東京都中央卸売市場青果部卸売人の中央集権的単一制を破棄し神田、築地、江東、荏原、豊島、淀橋、足立等其の分場の依つて発生せる沿革に鑑み、此の際旧青果市場の再建を期する為め、前記本分場を単位に新しく下名人等を中心とする卸売人を設くること。
前記新たに設けらるる神田、築地、江東、荏原、豊島、淀橋、足立の各市場の各卸売人の機構内に、既往東京市中央卸売市場開設後卸売人の統合、若しくは戦時緊急措置に基く企業整備に依り直接又は間接離業せしめられたる問屋仲買業者を無条件に採用又は収用し、之等業者の商権を復活すること。

こうして期成同盟は、取引の自由を求めてGHQ、主務官庁、都議会などに強力な運動を展開したのであるが、これに対して東京都では複数荷受機関設置の方針をたて、1947年5月21日、25件の申請のうち21団体を荷受機関として指定した。表2は、その荷受機関の一覧であるが、築地本場では青果物の荷受機関として東京中央青果株式会社（代表・藤浦富太郎）、東京築地青果荷受組合（代表・山口喬蔵）、東京農産物荷受組合（代表・穂積泰造）、日台青果株式会社（代表・元山春雄）、トーカ・チェーン（代表・斉藤義政）、食生活安定協会（代表・柏原兵太郎）などが指定を受けていた。

本稿は、このうち東京農産物荷受組合を取り上げ、同組合が東京農産物株式会社に発展し、

7) 東京都中央卸売市場『東京都中央卸売市場史』下巻、1963年、444-445頁。

8) 東京青果市場再建期成同盟「東京青果市場再建期成同盟の陳情書」1946年10月23日（東京都中央卸売市場『東京都中央卸売市場史』下巻、1963年、446-449頁）。

表2 東京都指定荷受機関一覧（1947年5月21日）

市場別	指定種別	名 称	代表者氏名
築地本場	青果一般	東京中央青果株式会社	藤浦富太郎
同	同	東京築地青果荷受組合	山口 喬三
同	果 実	日台青果株式会社	元山 春雄
同	同	トーカ・チェーン	斎藤 義政
同	同	東京農産物荷受組合	穂積 泰造
同	同	食生活安定協会	柏原兵太郎
神田分場	青果一般	東印東京青果株式会社	藤岡 卓児
同	同	東京青果物協同組合	東浦 庄治
同	同	東京丸一青果株式会社	石塚 富三
同	同	神田青果荷受組合	本多 市郎
江東分場	同	江東青果株式会社	増田傳三郎
同	同	墨田青果荷受組合	池田松五郎
荏原分場	同	東京荏原青果株式会社	樋口 顕嗣
豊島分場	同	東京豊島青果株式会社	小泉小太郎
同	同	東京北部青果荷受組合	峰村 直孝
淀橋分場	同	新宿青果株式会社	内田秀五郎
同	同	大新青果荷受組合	栗原謙次郎
足立分場	同	東京千住青果株式会社	小林 胤雄
同	同	東京足立青果荷受組合	岡本 善造
多摩出張所	同	東京多摩青果株式会社	林 利蔵
私設市場	同	足立青果物生産市場株式会社	鴨下 営吉

出典：東京都中央卸売市場『東京都中央卸売市場史』下巻，1963年，450-452頁。

やがて東京日冷青果と社名を変更していく，その過程を経営史的に分析し，第二次大戦後の中央卸売市場における卸売会社の経営上の諸問題を明らかにすることを課題としている⁹⁾。本稿がこのような課題を設定するのは，近年の市場史研究の盛行にもかかわらず，個別企業の経営史的な検討は（とりわけ当該期においては）ほとんどなされていないように思われるからである。

第1章 東京農産株式会社の設立

1 東京農産物荷受組合の発足と集荷活動

既述のように東京農産物荷受組合は，青果物統制令第5条の規定にもとづいて，1947（昭和22）年5月21日，東京都から果実類の荷受機関としての指定を受けた。このときの東京農産物荷受組合の陣容は，理事長：穂積泰造，専務理事：金子吉之助，常務理事：金子正康・黒川高

9) 本稿は，筆者が東京築地青果株式会社の社史『東京築地青果五十年史』（1997年）を執筆した際に収集した東京農産株式会社関係資料に依拠している。東京築地青果については，前掲書を参照されたい。

吉, 理事: 小関長一・菅野英助・宮川藤五郎・松田悦郎, 監事: 一ノ瀬直俊・高橋末松・小川禊一, 顧問: 田中三郎・山崎平吉であった。

東京都は、東京農産物荷受組合などの指定荷受機関に対して、①6、7月の集荷責任量を月間20万貫以上とする(ただし、果実専門荷受機関は農林省月別本都割当量の10分の1以上)、②6、7月の集荷実績検査の結果、責任集荷能力がないと認めた場合は指定を取り消す、という厳しい条件を課した¹⁰⁾。この責任集荷量の割当は、当時の荷受機関にはかなり重い負担であり、それは東京農産物荷受組合においても例外ではなかった。

東京農産物荷受組合の今井勝は、「創業第一年の集荷行動」なる手記のなかで、創業当初の東京農産物荷受組合の状況について、「創業と共に営業活動の主力である集荷活動が開始された。専務以下十名に満たない少人数でも創業の意欲に燃え烈々たる気力で全く昼夜もない慌しさであった」と述べている。そして、発足間もない農産物の荷受機関にとっては集荷ルートを作り上げることこそが「至上命令」であったとして、自らの集荷活動についてつぎのように記していた¹¹⁾。

今井によれば、交通機関が未発達で、しかも戦後の食料不足のなかでの集荷事業は「全く想像出来ない苦行であった」が、東京農産物荷受機関は「開拓魂に燃え」て「全く無我夢中の」うちに集荷ルートの開拓に「突進」していった。今井は、さっそく6月初旬、集荷ルートを求めて専務の金子吉之助とともに「果実の王国」四国に飛んだ。四国ではまず高松にわたり、多度津の駅で降りて付近の農家で米を分けてもらい、これをぶら下げて土讃線で高知に行った。高知では日本冷蔵高知支社を訪ね、営業部の社員と打ち合わせを行ない高知県農業会で西瓜の集荷に成功した。西瓜は、5台の貨物車にバラで積み込み東京に輸送した。ついで今井は、松山におもむき三津の温泉青果で枇杷の集荷をはかった。前渡金20万円をすぐに支払えば直ちに発送するというので、今井は東京に送金を依頼した。今井は、松山からさらに八幡浜に入った。八幡浜は戦災の被害もなく静かな港町であった。今井はそこで、この秋からのみかんの取引きを依頼して辞去した。

こうして四国での集荷活動が終わると、連絡船で広島県の大長村にわたった。このときに連絡船から眺めた瀬戸内の風景を、今井は「小さな連絡船で眺めた瀬戸内の風景は戦後の混乱を忘れたかのように温和に感じ、しばし心の暖まる思いがした」と回想している。大長村では、広果連会長の川田和泉氏宅に宿泊ししばしの休息を得たが、今井にはもとよりゆっくりしている時間はなかった。そこから再び船に乗り、尾道にわたってぶどうの集荷に尽力した。同行していた金子専務はここで帰京したが、今井はさらに瀬戸田に向かって枇杷の集荷を試みた。しかし、瀬戸田での枇杷の集荷作業は、容器がなく断念せざるを得なかった。

9月初旬になると今井は、山形のぶどうを集荷するために東北に向かった。日本冷蔵が洋梨

10) 東京都中央卸売市場『東京都中央卸売市場史』下巻, 1963年, 449-452頁。

11) 今井勝「創業第一年の集荷活動」(手記)。

の冷凍を手がけていた長井町の工場を訪れ、宮内の果樹組合の組合長にぶどうの集荷を懇請した。当時は、まだ個々の農家が地方商人に個別に販売しているという状況であったので、大量の集荷は望めなかった。それでも、発駅渡し現金買付けという条件で約5車ほどの契約をし、100万円を渡した。しかし、ここにアクシデントが起こった。台風の影響で東北線の利根川鉄橋が落ちてしまい、東北線が不通となってしまったのである。これでは、せっかく買い付けたぶどうを東京に送ることができない。かといって、取引をキャンセルすればお金は戻らないし、地元の葡萄酒工場に売っても買い値の3分の1ぐらいに買い叩かれるであろう。

今井は、こうして突然のアクシデントの対策に苦慮したが、ふと新潟および仙台市場に出荷することを思い立った。なんとか交渉もまとまり、山形で買い付けたぶどうはすべて新潟・仙台に発送したのであった。

青森でリングの集荷をしていた専務の金子も、台風による東北線の不通に悩まされていた。金子専務からの電話で青森に着くと、県内の各駅では数十万箱のリングが滞貨となっていた。金子専務は、日本冷蔵の船舶を動員して、リングを海上輸送で東京に送ろうとしていたのである。すなわち、函館港に停泊していた日本冷蔵の阿蘇丸(500トン)を青森港にまわさせ、同船でリングを青森港から東京に輸送しようというのであった。

青森県内各地から青森港へのリングの大移動が始まり、日本冷蔵の工場を事務所として荷受積込みの作業が行われた。このことが、新聞紙上で大きく取り上げられ、「十人たらずの小さな金もない東京農産は一躍注目の的となった」のであった。同業他社も、自社宛のリングの積込みを懸命に依頼してきた。かくして阿蘇丸は、10月1日に6016箱のリングを積んで青森港を出航し、4日目の朝築地の岸壁に無事到着した。阿蘇丸に同乗してきた今井は、このときの心情を「全く凱旋將軍の如き嬉しさを感じた」と述懐している。

このリングの海上輸送の成功は、業界にも大きな影響を及ぼし、貧弱な陸上輸送のみには頼れないとして、以後海上輸送の利用が活発化した。東京農産でも日本冷蔵とはかって、同社最大の冷凍船海光丸をリング輸送に振り向け、1948年5月までに阿蘇丸も含めて10航海、総計13万5914箱のリングを運び、1095万円の運賃を日本冷蔵に支払ったのである。

東京農産物荷受組合は、その後48年11月27日に改組され、資本金300万円の株式会社となり、社名も東京農産株式会社となった。東京農産の初代社長にはそれまで理事長であった穂積泰造が、専務取締役には金子吉之助、常務取締役には岩崎仙造・今井勝・小関長一・松田悦郎、そして監査役には小川禊一・高橋末松が就任した。東京農産の1948年における業績をみると、果実類で全都荷受機関中第11位、築地市場の5業者のなかでは第2位にランクされた。こうして、東京農産は31名の従業員を擁し、わずか1年余りにして果実類の新興荷受機関中第1位の取扱高を占めることになった¹²⁾。

12) 金子吉之助「東京日冷青果株式会社 蔬菜部・漬物部の卸売業務許可について」(メモ)。

2 蔬菜部の許可

東京農産は果実類を扱う荷受機関として誕生した。しかし、農産物の荷受機関としては、果実のみを扱っていたのでは十分とはいえなかった。したがって、東京農産は1949(昭和24)年4月1日に蔬菜類の統制が解除されると、同年5月19日、東京都知事宛に「蔬菜及漬物荷受許可申請書」を提出し、「速やかに完全なる荷受機関たる資格を獲得」しようとした。

しかし、東京農産が蔬菜の卸売人としての許可を得ると、市場内の荷受の員数が増えて競争が激しくなるので、地元の業者の反対はもちろん、他市場にも波及するとして業界あげての猛烈な阻害工作が展開された。東京都議会は、この問題の適否を経済委員会に付託した。そこで東京農産は、1949年6月8日に東京都議会議長石原永明宛に「蔬菜及漬物荷受許可請願書」を提出した。その請願の要旨はつぎのようであった¹³⁾。

請願の要旨

東京農産株式会社に対し、中央卸売市場築地本場に於ける野菜類(加工品を含む)卸売人たるの許可を與えられたきこと。

- 一、野菜類の統制撤廃を見たる今日一層生鮮にして低廉豊富なる蔬菜を消費都民に供給する為には現在の荷受機関に再検討を加えると同時に有力なる荷受機関を新に参加せしむるの必要あること。
- 二、築地市場の荷受機関増加は都民消費量の激増並各市場荷受機関数の、比較より考究するも妥当性を欠かないこと。
- 三、東京農産株式会社は、既に果実類荷受機関として許可を受け、現に築地市場に於て業務を営み良好なる成績を収めつつあるものであり、従って本件審議に際しては、新規出願者と全くその性質を異にする点を特に御確認願いたきこと。
- 四、東京農産株式会社は、創業当初より日本冷蔵株式会社と密接不離の関係を有し、その資力信用を背景とし、且つ日冷の有する連絡、集荷、輸送の諸施設を優先的に、利用し得る等他の追随を許さざる特色を有すること。
- 五、東京農産株式会社の如く、果実のみを取扱う荷受機関は、統制廃止の今日偏傾的存在なるを以て速かに完全なる荷受機関として出荷者並に市場買出人双方より期せずして一致したる熱烈なる要望であること。

このように、東京農産は、日本冷蔵との密接な関係、果実類の荷受機関としての実績などを強調して、同社が蔬菜および漬物の荷受機関にふさわしいことを主張した。また、すでに豊島市場の新規出願者である富士青果株式会社に蔬菜および漬物の荷受を許可していることも指摘し、東京農産にも同様の許可を与えるべきであるとしていた。

13) 以下の叙述は、前掲金子吉之助メモ「東京日冷青果株式会社 蔬菜部・漬物部の卸売業務許可について」による。

表3 東京農産株式会社の果実・野菜別売上高（1951年1月～52年6月） 単位:万円

期	期 間	果 実	蔬 菜	合 計
6	1951年1～6月	12,670(81.3%)	2,906(18.7%)	15,576
7	51年7～12月	16,919(73.8%)	6,007(26.2%)	22,927
8	52年1～6月	8,434(64.1%)	4,727(35.9%)	13,161

出典:東京農産株式会社『営業報告書』(各期)。

注:1) 万円未満は四捨五入。

2) 「野菜」には「加工品」の売上高も含む。

3) () の数値は総売上高に対する果実および野菜の割合である。

しかし、野菜および漬物の荷受機関としての許可を得るのは容易ではなかった。1949年6月10日には、中央市場長の新規の荷受は増やさない方針であるとの談話が発表された。東京農産の社長穂積泰造と専務の金子吉之助は、8月1日に都議会に請願理由の説明に出頭し、3日には都議会に請願書を上程した。また、6日には東京都議会経済委員会に許可申請書と請願理由書を送付した。

こうした東京農産の熱心な働きかけにもかかわらず、1949年10月30日の経済委員会では同社への野菜卸売人許可の審議が保留となった。また、10月28日の同委員会では東京農産の野菜業務許可請願に関する審議が行われたが、翌年1月7日の委員会で審議保留とされた。同年11月11日には、中央市場長および農産課長より、来年の市場法改正まで待つて、東京農産、東京果物および食安青果の三社が合併するようにとの勧奨を受けた。そして、1950年1月23日には、中央市場長および農産課長が、東京都の経済委員会に対して、築地市場においては、業務規程の改正がなされ員数の限度内にならない限り、東京果物および東京築地青果の2社以外には野菜の取扱いを許可しない方針であることを明らかにした。

しかし、1950年4月4日には、農政局長から東京都知事に対して青果物に関する市場条例の件が通牒され、GHQの意向によって卸売人は政府当局に登録さえすれば選考のうえ卸売人になれるとされた。そこで、東京農産は、経済局総務課に野菜荷受の許可を陳情して東京都の意向を打診するとともに、5月10日、すでに提出してあった野菜類荷受許可申請書を1日付で東京都中央卸売市場長宛に提出した。5月24日には、東京都青果物商業協同組合築地支所長青柳金次郎より野菜の認可問題について、市場が狭隘であって相当の混乱を招くのでGHQの接収解除まで業務を始めるのを待つこと、食安青果、東京果物および東京農産の3社が合併するという意志があれば野菜の許可についても売出人団体として支援をするという提案があった。

以上のような経緯を経て、1950年5月25日に東京都議会経済委員会において、東京農産の野菜および漬物の荷受許可申請が受理された。そして、5月29日に東京都の運営委員会で東京農産の資格条件が適格と認められ、翌30日には東京農産の野菜および漬物の荷受許可の件についてつぎのような了解が得られた。

一、許可については賛同されたい。

- 二、現在の果実売場で蔬菜業務を行う。
- 三、他の友好団体に迷惑をかけない。
- 四、積極的に集荷はしない。
- 五、進駐軍の接收解除の際に蔬菜業務が十分にでき得る卸売場につき支援を願う。
- 六、取引上のことは凡て買出人三団体と協議をする。

こうして、東京農産は、1950年6月1日、ようやく東京都知事から中央卸売市場における蔬菜および漬物の卸売業務の許可を受けたのであった。しかし、表3の果実・蔬菜別売上高にみられるように、1951年上期の東京農産の売上高は果実1億2670万3000円、蔬菜2905万5000円で、果実の売上高は蔬菜の約4.4倍であった。蔬菜の取扱いが許可されたとはいえ、東京農産は果実の売上高が蔬菜のそれを大きく上回っていたのである。その後、蔬菜の比率が増加していくが、しかしなお1952年下期においても果実の売上高が60%以上を占めていた。

3 食安青果・東京果物の合併

果実に加えて、蔬菜・漬物の荷受機関となった東京農産は、すでに東京都中央卸売市場長から食安青果および東京果物との合併を勧奨されていたが、それは1951年に実現した。同年4月7日、東京農産の臨時株主総会で、監査役の小川禊一および高橋末松によって、東京農産代表取締役穂積泰造、食安青果代表取締役柏原兵太郎および東京果物代表取締役江澤浦吉が取り交わした合併契約書が適法・妥当であることが報告され、承認された¹⁴⁾。東京農産の合併挨拶状には、その内容がつぎのように説明されていた¹⁵⁾。

拝啓 陽春の候、貴台益々御清栄の段大慶至極に存じます。

扱て弊社儀従来、日冷の関係会社として特異なる性格と「誠実」主義の営業方針により着々拡大致し全国生産県の絶対的御支援を戴いて居りましたが、更に企業の合理化と信用の充実を図るため今般⑤食安青果株式会社、(東果)東京果物株式会社の二社を吸収合併し資本金を金壱千壱百万円に増資致し併せて売場を拡張し人材を集め資力を強化して名実共に中央卸売市場築地本場に於ける最大の荷受機関となり四月一日を以つて新発足を致すことになりました。

茲に従来の御厚情を深く感謝すると共に弊社の信条たる『荷扱ひの丁寧と仕切の迅速』『販売の確実と品質の保持』をモットーとして雄大なる構想を以つて生産地各位の御期待に必ず御酬ゆる事を確信致して居ります。

皆様の忠実なる代行機関である①東京農産株式会社に対し今後更に強き御支援と御引立を賜り度く謹んで合併の御挨拶申し上げます。

敬 具

14) 東京農産株式会社監査役小川一・高橋末松「報告書」1951年4月7日(『株主総会議事録綴』)。

15) 東京農産株式会社「(合併に付き挨拶)」1951年。

表4 東京農産株式会社の営業収支（1951年1月～52年6月） 単位:千円

期	期 間	営業収入	卸売手数料	営業支出	営業損益
6	1951年1～6月	12,508	12,388(99.0%)	13,294	△ 787
7	51年7～12月	249,749	19,347(7.8%)	251,301	△1,552
8	52年1～6月	12,855	9,259(72.0%)	19,034	△6,179

出典：東京農産株式会社『営業報告書』（各期）。

注：1) 千円未満は四捨五入。

2) () 内の数値は営業収入に占める卸売手数料の割合。

3) 1951年下期における受託販売手数料の割合が極度に低いのは、営業収入のうち委託品売上高（229,267千円）がかなりの額にのぼっていたためと思われる。

昭和二十六年 月 日

①東京農産株式会社

東京都中央区築地五丁目一番地

東京都中央卸売市場築地本場

このように、東京農産は食安青果および東京果物を吸収合併し、資本金も1100万円に増資した。合併後の東京農産の新役員は、取締役社長：穂積泰造（旧東京農産）、専務取締役：金子吉之助（旧東京農産）、常務取締役：江澤浦吉（旧東京果物）・多田武郎、取締役：小林逸郎・岩崎仙三・今井勝（旧東京農産）・石崎定吉・吉田修三・飯田弥一郎、監査役：小川栄一（旧東京農産）という布陣となった¹⁶⁾。役員人事においても、旧東京農産の優位性ははっきりとあらわれている。

しかし、合併後の東京農産の経営は必ずしも良好ではなかった。「①東京農産株式会社営業状態」によれば、東京農産は食安青果・東京果物との「寄せ世帯であつたことと合併前の債務超過の承継等のため、運営が必ずしも意に任せず、遂に昭和二十七年七月債権者の了解を得て、会社債務の棚上げを為し、新勘定の利益のある場合は之を以つて償還に充当」という状況であった¹⁷⁾。

このように東京農産の経営は、食安青果および東京果物の吸収合併によって好転したわけではなかった。むしろ、表4にみられるように、当期損失金は1951年上期78万6000円、同年下期15万2000円、昭和27年上期617万9000円というように、合併前よりも大幅に増加している。また、1952年6月29日の臨時株主総会では、東京農産の資本金を1100万円から330万円にすることが決議された。すなわち、770万円の減資を行なうことになるが、発行済株式総数22万株のうち、被合併会社の払込資本金に相当する12万株を全額減資し、残りの10万株について1株50円の株式10株を無償併合して1株50円の株式を6.6株とし、発行済株式総数を6600株としたの

16) 東京農産株式会社「臨時株主総会議事録」1951年6月20日（『株主総会議事録綴』）。

17) 東京農産株式会社「①東京農産株式会社営業状態」。

である（登記が完了したのは1952年11月27日）¹⁸⁾。

こうして、合併後の東京農産の経営は劣悪をきわめた。東京農産『第八期営業報告書』（1952年上期）は、東京農産の合併後の営業成績についてつぎのように述べている¹⁹⁾。

三社が合併以来約一年有半を経過致しましたが、前期の欠損と年末借入資金の返済等に依り極端なる資金難に陥り、相当苦境裡に営業を続け、鋭意挽回に努力致しました結果、果実八、四三四万円、蔬菜四、六一八万円、加工一〇九万円、合計一億三、一六一万円の取扱高を示したのでありますが、これを前期の一億八、〇〇〇万円に対比しますと、二八%減の成績であります。

特に果実は、前年度産の柑橘、林檎が大不作であったことも、従来果実中心であった当社としては売上減に甚大なる影響を受けたのであります。

御高承の通り、三月以来役職員の整理、管理組織の改善を行い社内全般に亘り極力経営の合理化を図ってまいりましたが、前述の如き不成績となり、株主各位に対し誠に申し訳なき次第であります。

第2章 日本冷蔵の経営参加と東京日冷青果の経営

1 日本冷蔵の経営参加と社名の変更

こうしたなかで、東京農産は日本冷蔵の援助のもとに経営再建に着手しようとした。既述のように、東京農産は東京農産物荷受組合として発足したときから日本冷蔵と深い関係をもっていたが、ここにいたって日本冷蔵は東京農産の総株数の55%を所有し、「日冷在籍の儘、役職員の派遣（社長・常務・監査役各一名、職員七～八名）、銀行融資を受くるに際し之が保証、会社運営に日冷の業務機能を動員協力する等、全面的に支援する事となった」のである²⁰⁾。

表5は、東京農産の役員構成の変遷をみたものであるが、日本冷蔵からの派遣役員が次第に増加していくことがわかる。1952年7月26日の「取締役会議事録」によれば、東京農産は日本冷蔵に対し社長（代表取締役）および経理担当取締役の推薦を依頼していた。しかし、日本冷蔵の都合で社長の推薦には時間が必要とのことで、しばらくは社長を置かないこととし、金子吉之助が専務取締役、内山泰男が常務取締役に就任し、東京都青果物商業協同組合築地支所長の青柳金次郎および日本冷蔵調査役の多羅尾三郎（財務担当）に顧問、そして前東京農産取締役の江澤浦吉に相談役を委嘱した²¹⁾。

18) 東京農産株式会社「臨時株主総会議事録」1952年6月29日（『株主総会議事録綴』）。

19) 東京農産株式会社『第八期営業報告書』1952年1月～6月。

20) 前掲「①東京農産株式会社営業状態」。東京農産と日本冷蔵との関係について記載された興味深いメモに東京農産株式会社「弊社と日本冷蔵(株)会社との関係」がある。

21) 東京農産株式会社「臨時株主総会議事録」1952年7月26日（『株主総会議事録綴』）。

表 5 東京農産株式会社の役員構成

年 月	取締役社長	副社長	専務取締役	常務取締役	取締役	取締役	取締役
1952年 7月			金子吉之助	内山泰男	岩崎仙三	今井 勝	岸田治一
1952年 8月	内山泰男		金子吉之助	都島茂雄	岩崎仙三	今井 勝	岸田治一
1953年 7月	内山泰男		金子吉之助	都島茂雄	岩崎仙三	今井 勝	岸田治一
1955年 7月	内山泰男		金子吉之助	都島茂雄	岩崎仙三	今井 勝	岸田治一
1957年 7月	岸 平八	内山泰男	金子吉之助	都島茂雄	岩崎仙三	今井 勝	岸田治一
年 月	取締役	取締役	取締役	監査役			
1952年 7月	飯田弥一郎			穂積泰造			
1952年 8月	飯田弥一郎			穂積泰造			
1953年 7月	飯田弥一郎			富田延之助			
1955年 7月	飯田弥一郎			石井武男			
1957年 7月	飯田弥一郎	下田 清	石井武男	北野七郎			

出典：「取締役会議事録」各年（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

注：□で囲んだ人物は日本冷蔵から派遣された役員である。

その後、日本冷蔵から経理担当取締役として同社福岡支社経理課長の都島茂雄が推薦され、1952年8月13日の取締役会で都島の取締役就任が決議された²²⁾。そして、8月29日の取締役会において取締役社長：内山泰男、専務取締役：金子吉之助、常務取締役：都島茂雄、取締役：岩崎仙三・今井勝・岸田治一・飯田弥一郎、監査役：穂積泰造、相談役：江澤浦吉、顧問：青柳金次郎・多羅尾三郎(財務)というトップ・マネジメントの体制がとられ、経営陣の充実がはかられた²³⁾。なお、取締役の岸田・飯田、顧問の青柳・多羅尾、監査役の穂積および相談役の江澤は非常勤であり、穂積は1953年7月の任期満了をもって辞任した。穂積に替わって監査役となったのは日本冷蔵専務取締役(管理部長)の富田延之助であった²⁴⁾。そして、1955年7月28日の株主総会において日本冷蔵取締役(管理部長)の石井武男が富田に替わって監査役となり²⁵⁾、57年7月10日の株主総会では、自由市場協会の会長などを歴任し市場業界で注目されていた岸平八が社長に就任、日本冷蔵株式会社の事業部担当取締役下田清・石井武男が取締役、同じく経理担当取締役の北野七郎が監査役となった。こうして、日本冷蔵からは3人の取締役と1人の監査役が派遣されることになった。この人事は、「事業の発展を企図し日本冷蔵株式会社との紐帯をより一層緊密化する」ためにとられた措置であったが²⁶⁾、岸が類似市場で示した経営手腕を中央市場でどのように発揮するかが注目の的となり、市場関係者の間では「この陣容強化は業界の買出人、仲買人および出荷生産地には額面通り受けとっていないむきもあり、

22) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1952年8月13日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

23) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1952年8月29日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

24) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1953年7月17日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

25) 東京農産株式会社「第十三回定時株主議事録」1955年7月28日（『株主総会議事録綴』）。

26) 東京農産株式会社「第十五回定時株主総会議事録」1957年7月10日（『株主総会議事録綴』）。

表6 東京農産株式会社の大株主

1952年12月		1954年1月	
氏名	株数(割合)	氏名	株数(割合)
穂積 泰造	16,500株(25.0%)	木村鑛二郎	76,975株(55.0%)
岸田 治一	6,600 (10.0)	穂積 泰造	12,457 (8.9)
金子吉之助	4,356 (6.6)	岸田 治一	4,980 (3.6)
小関 長一	3,432 (5.2)	柏原兵太郎	4,626 (3.3)
今 敏雄	3,234 (4.9)	金子吉之助	3,285 (2.3)
小林 逸郎	2,640 (4.0)	小関 長一	2,585 (1.8)
岩崎 仙三	2,640 (4.0)	岩上夫美雄	2,100 (1.5)
今井 勝	2,640 (4.0)	岩崎 仙三	1,992 (1.4)
金子 芳男	2,112 (3.2)	今井 勝	1,992 (1.4)
今 信子	1,980 (3.0)	小林 逸郎	1,992 (1.4)
伊能 きみ	1,980 (3.0)	多田 武郎	1,800 (1.3)
小川 禎一	1,716 (2.6)	伊能 きみ	1,494 (1.1)
古川 二郎	1,320 (2.0)	金子 信子	1,494 (1.1)
今 俊子	1,188 (1.8)	金子 敏雄	1,479 (1.1)
鈴木 七蔵	1,056 (1.6)	小川 禎一	1,293 (0.9)

出典：東京農産株式会社「株主名簿」1952年12月，1954年1月。

内山氏が社長としてこれを漸次充実して来た業績がそのまま進むかどうかは全く疑問視されている」と評されていた²⁷⁾。

東京農産は、1952年11月26日の取締役会で、7万4000株(1株50円)の新株を発行することを決定した²⁸⁾。発行方法は、6万6000株を1952年12月31日現在の株主に対して、任意引受けを前提に所有株式1株につき新株1株の割合で割り当て、残りの株式を一般募集としたが、翌53年2月4日に払込みが完了し、東京農産の資本金は700万円となった²⁹⁾。表6は、増資が完了する前の1952年12月と増資完了後の54年1月における東京農産の株主構成を示したものであるが、これによると増資後の1954年1月には日本冷蔵社長の木村鑛二郎が55.0% (7万6975株)の株式を所有し、東京農産社長の穂積泰造は25.0% (1万6500株)から8.9% (1万2450株)へと持株比率を大幅に下げている³⁰⁾。

日本冷蔵の経営参加によって、東京農産の経営は一定の好転をみた。表7は1952年以降の果実・蔬菜別の取扱高の推移をみたものであり、表8は同じく営業収支の推移を示したものである。表7および表8によって、日本冷蔵が経営参加をしてからの東京農産の経営動向を検討す

27) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1952年8月29日 (『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』)。

28) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1955年7月28日 (『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』)。

29) 東京農産株式会社「定時株主総会議事録」1957年7月10日 (『株主総会議事録綴』)。

30) 鈴木陸郎編『総合経済年鑑(昭和三十三年度版)』(食糧経済新聞社、1957年)は、東京農産に対する「日冷(日本冷蔵……引用者)の出資は約六割であり、今後増加するものとみられる」(75頁)と記している。

表7 東京農産株式会社の果実・蔬菜別売上高（1952年7月～57年5月） 単位:万円

期	期 間	果 実	蔬 菜	合 計	増加率
9	1952年7～52年12月	10,664(59.5%)	7,262(40.5%)	17,926	△21.8%
10	53年1～53年5月	— (—)	— (—)	19,900	51.2
12	53年12～54年5月	16,551(52.6%)	14,911(47.4%)	31,462	—
13	54年6～55年5月	28,600(41.1%)	41,000(58.9%)	69,600	—
14	55年6～56年5月	36,001(44.2%)	45,373(55.8%)	81,374	16.9
15	56年6～57年5月	44,000(44.4%)	55,000(55.6%)	99,000	21.7

出典：東京農産株式会社『営業報告書』（各期）。

注：1) 万円未満は四捨五入。

2) 「蔬菜」には「加工品」の売上高も含む。

3) 「増加率」は売上合計額の対前年同期比の増加率である。

4) () の数値は総売上高に対する果実および蔬菜の割合である。

5) 第10期については「果実」「蔬菜」別の内訳が不明。また、第11期については『営業報告書』が欠如しているため売上高は判明しない。

表8 東京農産株式会社の営業収支（1952年7月～57年5月） 単位:千円

期	期 間	営業収入	受託販売手数料	営業支出	営業損益
9	1952年7月～52年12月	16,251	15,708(96.7%)	20,425	△4,174
10	52年1月～53年5月	27,335	14,204(52.0%)	27,675	△ 340
12	53年12月～54年5月	27,581	24,243(87.9%)	27,277	304
13	54年6月～55年5月	64,473	55,251(85.7%)	64,153	320
14	55年6月～56年5月	72,427	69,159(95.5%)	72,160	267
15	56年6月～57年5月	86,694	84,207(97.1%)	83,714	2,981

出典：東京農産株式会社『営業報告書』（各期）。

注：1) 千円未満は四捨五入。

2) () 内の数値は営業収入に占める受託販売手数料の割合。

3) 1953年度における受託販売手数料の割合が極度に低いのは、営業収入のうち委託品売上高（229,267千円）がかなりの額にのぼっていたためと思われる。

4) 第11期については、『営業報告書』が欠如しており不明である。

れば以下のようなものである。

東京農産の1952年下期は「日本冷蔵の経営参加の下に再興第一步を踏み出す重要な秋」であったが、「各部の熱烈なる再建意欲によって着々とその成果を挙げ、大体業務も軌道に乗」った。すなわち果実では、みかんおよびリンゴの大豊作や炭労長期ストなどの影響を受け、年末には若干の好転をみせたが、取扱高は1億664万円にとどまり、全般的には減少を示した。そうしたなかで、蔬菜はいささか立ち遅れぎみであったが、果実本館売場の移転を契機に地方部を新設して集荷に努めたため7262万円に増加した。こうして、前年同期に比較すれば、取扱額は減少しているが、これは豊作による価格の低下によるもので、実質的には効率的な利益を挙げ、約352万6000円余の繰越損失金の減少をみたのであった³¹⁾。

31) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1952年11月26日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

また、東京農産の1953年上期の営業成績は、同社開業以来の5年間を通じて最高の売上げであった。すなわち、東京農産では、前期に引き続き蔬菜部門の拡充につとめる一方、日本冷蔵株式会社の組織と直結して新しい分野の開拓に努力した結果、取扱予想高1億7700万円を超える1億990万円余の取扱高をみるにいたったのである。この売上高を1951年の同期と比較すると66%の増加、52年同期の実績と比較すると81%の増加であった。このように予想を上回る売上げを実現できたのは、まず第1に、東京農産が果実の面で同社の特質を發揮し、日本冷蔵株式会社の支社および工場の援助を得て「仕切金代払制」を敢行したからであった。「仕切金代払制」とは、産地において希望があれば、出荷品に対する仕切金を所定の日冷事業所を通じて出荷者に支払い、後日付替の方法で日本冷蔵および東京農産との間で決済をするというもので、これによって送金の迅速・安全ばかりでなく、送金料の軽減をはかることができた。また、出荷者に対しては、日本冷蔵の信用で東京農産の仕切りが確實であることを保証し、出荷を奨励することができたのである³²⁾。

この「仕切代払制」の実例としては、①日本冷蔵鹿児島支社、同長崎支社における枇杷、②日本冷蔵高知支社における西瓜および促成野菜、③千葉県所在の日本冷蔵各工場における天豆、その他野菜、④日本冷蔵大阪支社における泉州玉葱、⑤宮崎・八代の南瓜、⑥日本冷蔵熊本工場におけるみかんなどを挙げることができる。そして、1953年上期における鹿児島枇杷は、「仕切代払制」を実施することによって圧倒的な入荷をみて、その数量は東京第1位という例をつくるにいたったのである。

さらに日本冷蔵は、出荷者ないし出荷団体から要求があれば、東京農産の要請によって取引契約の連帯保証人となった。たとえば、広島県果実販売協同組合や青森県林檎移出農業協同組合の要求で、日本冷蔵は連帯保証人となって取引契約書に記名捺印した。また、日本冷蔵は、全国各地の事業所が東京農産に替わって産地との連絡にたつなど、東京農産の集荷活動への協力を惜しまなかった。すなわち、日本冷蔵の長崎支社長、高知支社営業課長、清水工場長、小田原工場長、および青森工場長などが産地生産者の会合に出席し、東京農産の計画を披瀝したりして、産地と東京農産の連絡の緊密化をはかるとともに、東京農産から産地への出張を省き、同社の経費の節約にも貢献したのであった。

こうして、東京農産は日本冷蔵の支社・販売所・工場などを通じて産地に出荷を呼びかけ、東京農産に対する産地の信用を高めることに成功した。日本冷蔵と東京農産は、「単に資本のつながりのある親子会社であるというのみでなく、事業面においても表裏一体の活動をしていったのである³³⁾。

こうして東京農産の営業成績は、日本冷蔵の経営参加を得て次第に向上した。果実ばかりで

32) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1953年2月10日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

33) 東京農産株式会社「弊社と日本冷蔵(株)会社との関係」(メモ)。

なく蔬菜の取扱高も増加し、営業収支をみても1954年上期からは当期利益を生じるようになった。1954年1月12日の取締役会で会長の内山泰男は、東京農産の53年6月から11月にかけての営業成績についてつぎのように報告した³⁴⁾。

日本冷蔵株式会社の経営参加以来茲に一周年を迎え、社業の基礎は愈々確固たるものがある。今期前半は、冷害、長雨或は颱風等の天災により、業績は低調たるを免れなかったが、後半に入り挽回し、就中蔬菜面の成績向上は顕著なるものあり、ために総合成績に於ては従来の取扱高を遙に上回る成果を挙げた。

特筆銘記すべきは、日本冷蔵株式会社の支援による洋菜、馬鈴薯の取扱高著増で、これは業務面の新分野開拓を意味するものである。

蔬菜については、前年同期に比し約一億円の増（一三六%の増）、又果実においては、三千六百万円の増（四四%の増）という売上高の躍進を示したことを報告できるのは、御同慶の至りである。

尚今後一層役職員一致協力、社業の隆昌に努める所存であるから将来を期待していただきたい。

こうしたなかで、いわば当然のことではあるが、日本冷蔵の東京農産の経営に対する発言力が著しく増大するにいたった。1954年7月6日に開催された取締役会で社長の内山泰男は、築地本場内での青果荷受三社並立による競争激化と同年5月末における東京農産の損益状況を説明し、「この行詰りを打開するため業務担当の取締役から将来の業務運営方針の転換を骨子とする提案があったので、本日は前期における業績検討と共にこの提案につき審議されたい」と提議した³⁵⁾。

内山の提議に応じて、取締役の金子吉之助は築地市場の業界事情を詳細に説明したうえで、業務運営方針を積極的に転換しなければ業績の現状維持（とくに果実部内について）すら困難との見通しを述べ、①質・量両面での人員の増強、②待遇改善による従業員の志気高揚の2点を打開策として掲げた。そして、蔬菜部門を担当する岩崎仙三取締役からは、同部門で増強すべき員数と取扱増加計画についての説明がなされ、果実部門を担当する今井勝取締役からは基本給・夏期手当の増加などの待遇改善方法が提起された。

これらの提案に対して、日本冷蔵から派遣された取締役の岸田治一および飯田弥一郎は質問と将来見通しに対する意見を開陳し、都島茂雄は提案にかかわる計数について説明して、安易な積極策への転換は直ちに期待するような利益をもたらさないとした。そして、岸田がこの件は東京農産の根本問題であるから本日ただちに決定を急ぐことは無理と思われるので、各自この提案についてもう一度よく考え、次の取締役会で再度審議をしてはどうかと発言し、全員の賛成を得た。

34) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1954年1月12日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

35) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1954年7月6日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

表9 東京農産株式会社の利益処分

単位：千円

期	期	間	当期利益金	当期欠損金	前期繰越金	前期繰越欠損金	後期繰越欠損金	合併継承損失金	利益準備金	任意積立金
6	1951年1月～51年6月			787	11		6,530	5,754		
7	51年7月～51年12月			1,552		6,530	7,970		61	51
8	52年1月～52年6月			6,179		10,970	17,149			
9	52年7月～52年12月			4,174		9,449	13,623			
10	53年1月～53年5月			340		13,869	14,208			
12	53年12月～54年5月		304			13,858	13,553			
13	54年6月～55年5月		320			13,553	13,233			
14	55年6月～56年5月		267			13,233	12,967			
15	56年6月～57年5月		2,981			12,967	9,986			

出典：東京農産株式会社『営業報告書』（各期）。

注：1) 千円未満は四捨五入。

2) 第11期については、『営業報告書』が欠如しており不明である。

1957年5月11日の取締役会では、増資の問題が議論された。内山泰男社長の説明によれば、東京農産の資本金は700万円（14万株）であるが、近年の取扱量の増加、開設者である東京都の条例改正による卸売人補償金の増額などに対する必要資金の調達のため、増資の必要に迫られているので、授權資本額の範囲内で560万円の増資を行ないたいというのであった³⁶⁾。

この内山の増資の提案に対して、日本冷蔵の取締役で東京農産の監査役でもあった石井武男は、日冷の立場から現況を詳細に説明し、当面必要な増額保証金および増大する流動資金調達の方途を増資に求めることは妥当であるという意見を開陳した。また、取締役の岸田治一も現在無配を続けている東京農産において増資を求めることは多くの株主に対し申し訳ないと思うが、当面差迫った資金が必要であり、また主たる融資を受けている日本冷蔵の現況から考えても、この措置はやむを得ないものであるとして賛成した。

こうして、東京農産の11万2000株の増資が決定された。増資新株は、1957年7月13日現在の株主に対し所有株式1株に対し0.8株の割合で割り当て、残りは一般から募集することにした。しかし、株主に対する割当分11万1918株は、57年7月30日の申込期日が過ぎても4万6349株については申し込みがなく、この失権株も一般募集されることになった。

また、1957年7月10日の取締役会では、金子吉之助専務取締役の発言が石井武郎ら日本冷蔵から派遣された取締役によって否定された。金子は「産地対策の面を考慮して」、現業取締役の岩崎・今井の両名を常務取締役に昇格させてはどうかという意見を述べたのであるが、岸田・石井両取締役の反対で「未だその機が熟さないので暫時見送ること」となった³⁷⁾。

東京農産は、日本冷蔵が経営に参加してくるなかで社名を東京日冷青果株式会社と変更し、

36) 「取締役会議事録」1957年5月11日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

37) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1957年7月10日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

表10 東京農産株式会社の資産および負債・資本構成（1952年12月～1957年5月）単位:千円

	1952年12月	1953年5月	1954年5月	1955年5月	1956年5月	1957年5月
[資産]						
流動資産	43,074	38,223	51,939	80,184	82,726	79,784
固定資産	1,441	7,535	7,947	8,048	9,335	9,799
投資	500	500	481	506	489	2,607
繰延勘定	400	400	511	511	511	511
合計	45,416	46,658	60,878	89,249	93,061	92,701
[負債]						
流動負債	50,738	48,866	62,431	90,482	94,028	90,686
固定負債	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
合計	55,738	53,866	67,431	95,482	99,028	95,686
[資本]						
資本金	3,300	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
合計	3,300	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
負債・資本合計	59,038	60,866	74,431	102,482	106,028	102,686

出典：東京農産株式会社『営業報告書』（各期）。

注：千円未満は四捨五入。

さらに事業の伸長をはかり経営をより強力に推進しようとした。社名変更の披露宴は、買出人諸団体の幹部、東京駐在の有力出荷団体幹部などを招いて、1957年8月に行われた³⁸⁾。こうして、新たに発足した東京日冷青果株式会社の役員は、取締役社長：内山泰男、専務取締役：金子吉之助、常務取締役：都島茂雄、取締役：岩崎仙三・今井勝・岸田治一・飯田弥一郎・岸平八・下田清・石井武男、監査役：北野七郎という陣容となり、より一層日本冷蔵色を強めることになった。

それでは、日本冷蔵はなぜ東京農産の経営に本腰を入れるようになったのであろうか。それは、日本冷蔵がこの時期食品の総合的な生産・販売をめざす、いわゆる「総合食品企業の完成」をめざして、経営の多角化戦略を実施していたからであった。そのため日本冷蔵は、これまで手がけていた水産物ばかりでなく、農産物にも関心を向けるようになったのである。1952年7月の株式取得に始まる、日本冷蔵による東京農産への経営参加は、こうした同社の経営多角化戦略のなかに位置づけることができる。1951年1月に林準二に替わって社長に就任した木村鑛二郎は、日本冷蔵の経営について「これからは冷凍業を中心に経営の多角化を推進し、総合食品工業として」発展していくべきであるとしていた。東京農産の取締役になった下田清・石井武男、および監査役となった北野七郎は、木村体制発足後の1955年3月に日本冷蔵の取締役に就任し、木村体制を支えていったのである³⁹⁾。

38) 東京農産株式会社「取締役会議事録」1957年7月30日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

39) 日本冷蔵株式会社『日本冷蔵株式会社二十五年の歩み』1973年、210～212頁。なお、前掲「①東京農産株式会社営業状態」も、この点に関して「此の様に日冷が本腰を入れるやうになったのは、日冷

この間の東京農産の売上高は蔬菜、果実ともに一貫して増大し、1954年上半期以降はわずかながら営業利益も出している。しかし、表9にみるように後期繰越欠損金はそれほど減少しなかった。また、表10は東京農産の資産および負債・資本構成を示したものであるが、東京農産はなおも資産額を大幅に上回る多額の負債をかかえていたのである。

2 債務処理と経営の好転

1957（昭和32）年11月27日、社名変更後最初に開催された取締役会で、岸平八は社長を辞任し、非常勤の取締役となった。岸はかねてから病気がちであったが、長期療養を必要とするようになり「重大なる時期でもありますので、日冷青果社長並に代表取締役之職責に耐えませぬ」というのがその理由であった⁴⁰⁾。後任の社長には、副社長の内山泰男が選任された。東京日冷青果の経営は、社長：内山泰男、専務取締役：金子吉之助、常務取締役：都島茂雄、取締役：岩崎仙三・今井勝・岸田治一・飯田弥一郎・下田清・石井武男、監査役：北野七郎という陣容で出発することになったのである⁴¹⁾。

1958年3月10日に開催された取締役会では、1740万円（34万8000株）の増資が決議された。社長の内山泰男によれば、「当会社現在の資本金は一千二百六十万円（この株数二十五万二千株）であるが最近取扱数量の増加に伴い、運転資金に不足を生じ既に発行の資本金及び銀行其他からの借入金では到底中央卸売市場法に基く卸売業者として業務の合理的な運営が図られないので、この際授權資本額の範囲内で一千七百四十万円の増資を行いたい」というのであった。新株の募集は、58年3月29日現在の株主に対して、所有株式1株につき新株式1株の割合で割り当て、残りの株式を一般募集とし、申込期日は同年4月7日から17日まで、払込期日は同年4月21日と定められた⁴²⁾。しかし、申込期日が過ぎても株主割当分25万2000株のうち19万4017株の申込みしかなく、5万7983株は失権株となった。また、一般募集分9万6000株についても、申込期日までに応募者がなかった。こうして、失権株と一般募集分の株式15万3983株は、さらに一般募集されることになったが、ちょうど日本冷蔵が東京日冷青果の株式の引受けを申し出ており、日本冷蔵が引き受けることになった⁴³⁾。

が食品につき総合的に生産並販売事業を営む関係から水産物のみでなく、農産物にも関心を持つ必要からであると推察される事」としている。

40) 岸平八「社長辞任届」1952年11月17日、東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1957年11月21日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

41) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1957年11月27日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

42) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1958年3月10日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

43) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1958年4月19日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

ところで、東京日冷青果をとりまく経営環境もしだいに厳しくなった。中央卸売市場法の一部改正がなされ、卸売人の純資産の最低額が10万円と定められ、1958年6月30日現在の純資産額の調書を提出しなければならなくなったのである。東京日冷青果の純資産額は過去の業績不振がたたり10万円どころかマイナスであった。東京日冷青果は、こうした事態を最大の株主で大口債権者である日本冷蔵に債務免除を要請して打開していこうとした。すなわち、社長の内山は、1958年6月30日の取締役会でこの間の事態の推移とその打開策について、つぎのように諮った⁴⁴⁾。

既に各位は御高承のことであるが今回中央卸売市場法の一部を改正する法律が施行された。その内当社にとって早急且重大な問題として早急に解決しなければならないのは同法一〇条の四に規定された卸売人の純資産額に関するものである。

本件に関しては既に今日あることを予期していたところで各位の御承知の通り現在当社の純資産額は遺憾乍ら過去の業績不振によってマイナスの状態にあった為純資産額の最低額の決定をまつまでもなく之が対策について大口債権者であり且大株主である日本冷蔵株式会社との間に非公式に話をすゝめており必要ある場合は日本冷蔵株式会社よりの債務につき、之が免除を要請することと概ねその内諾を得ていた。

本日法令により純資産額の最低額が一〇万と定められ且、六月三十日現在による純資産額の調書を提出しなければならないので、ここに各位の御参集をお願いして

- 1, 日本冷蔵株式会社よりの借入金の内一、〇〇〇万円について、その債務の免除を要請し承諾を得ること
- 2, 右の結果当社の純資産額を二〇万円余りとして調書を提出すること

この二項目につき御承認を求めたい。

このように内山によれば、東京日冷青果はすでに非公式のうちに日本冷蔵と話を進めていたのであるが、日本冷蔵からの借入金のうち1000万円の債務免除を受け、純資産額を20万円余りとする調書を作成することにしていて、日本冷蔵からの借入金は、固定化しているものが1320万円、長期に準ずるものが1000万円、1952年以前の荷主未払金が200万円、合計2520万円に及んでいたが、そのうちの1000万円の債務免除を受けるというのである。取締役の岸田治一は、債権者に迷惑をかけることは心苦しいので、法の定めにしたがって純資産額増加計画を9月27日までに提出してはどうかという趣旨の発言をしたが、社長の内山泰男はつぎのように述べて、日本冷蔵の債務免除によるしか方法がないとしたのである。

御趣旨はもっとものことでよくわかる。然し乍ら純資産額の増加計画書を提出することは、荷受として信用が薄弱であることを表明するもので、かくては当社の信用は零となり今後

44) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1958年6月30日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

表11 東京日冷青果の果実・蔬菜別売上高

単位:万円

期	期 間	果 実	蔬 菜	合 計	増加率
16	1957.6—58.5	54,416(48.4%)	57,912(51.6%)	112,329	13.5%
17	1958.6—59.5	58,370(43.7%)	75,090(56.3%)	133,460	18.8
18	1959.6—60.5	69,379(46.2%)	80,679(53.8%)	150,058	12.4
19	1960.6—61.5	73,834(46.1%)	86,186(53.9%)	160,020	6.6
20	1961.6—62.5	93,260(42.1%)	128,388(57.9%)	221,599	38.5
21	1962.6—63.5	106,212(42.4%)	144,188(57.6%)	250,400	13.0
22	1963.6—64.5	143,815(47.1%)	161,489(52.9%)	305,324	21.9

出典:東京日冷青果株式会社『営業報告書』各期。

注:1) 万円未満は四捨五入。

2) 「蔬菜」には「加工品」の売上高も含む。

3) 「増加率」は売上合計額の前年同期比の増加率である。

4) () 内の数値は総売上高に対する果実および蔬菜の割合である。

表12 東京日冷青果の営業収支

単位:千円

期	期 間	営業収入	受託販売手数料(%)	営業支出	当期利益	株式配当率
16	1957.6—58.5	102,407	98,184(95.9%)	98,891	3,516	
17	1958.6—59.5	135,032	117,720(87.2%)	139,869	△4,837	
18	1959.6—60.5	138,393	130,232(94.1%)	133,348	5,045	
19	1960.6—61.5	144,020	139,966(97.2%)	137,579	6,441	5.0%
20	1961.6—62.5	202,480	191,682(94.7%)	192,454	10,026	10.0%
21	1962.6—63.5	226,763	218,239(96.2%)	216,659	10,104	10.0%
22	1963.6—64.5	688,419	213,163(31.0%)	682,718	5,700	8.0%

出典:東京日冷青果株式会社『営業報告書』各期。

注:1) 千円未満は四捨五入。

2) () は営業収入に占める受託販売手数料の比率。

の業務運営に重大な結果をもたらす懸念があり、折角今日まで全社員があらゆる窮乏辛苦に堪えて来た苦心も水泡に帰し漸く成った再建^(ママ)の道も潰え去ることも考えられるので、

この際は甚だ心苦しいところであるが、日冷の援助に頼るほかに方法がないものとする。

日本冷蔵による1000万円の債務免除は、経理上は6月末に雑益金として処理された。こうして、東京日冷青果は日本冷蔵による債務免除によって、純資産額を20万円余りとして報告し、中央卸売市場法の改正に対処したのであった。また、東京日冷青果の資産のなかには、これまで経費または損金として引き落とすべきものを、会社の運営上止むなく留保してきたものが相当額にのぼっていたので、負債減免にともなって、前渡金355万2731円、仮払金408万8523円、売掛金130万5763円、預け金106万9800円、合計1001万6817円を損金として引き落とした。

しかし、その後純資産額調書を提出する段階になると、「諸般の情勢から判断して純資産額は少くとも一千万円以上であることが将来の会社運営の面から必要である」と考えられた。そのためには、日本冷蔵からさらに1470万円の債務免除を受けることが必要と考え、同社に交渉

表13 東京農産株式会社の資産および負債・資本構成

単位:千円

	1958年5月	1959年5月	1960年5月	1961年5月	1962年5月	1963年5月	1964年5月
[資 産]							
流動資産	94,023	59,466	64,809	76,857	101,177	144,068	152,145
固定資産	10,298	5,657	3,698	3,132	8,112	10,193	13,842
投 資	2,607	3,380	3,375	3,375	3,586	15,147	29,579
繰延勘定	803						
合 計	107,730	68,502	71,881	83,364	112,876	169,408	195,566
[負債・資本]							
流動負債	60,900	43,340	41,673	46,516	70,472	124,238	155,127
固定負債	23,300					400	
負債合計	84,200	43,340	41,673	46,516	70,472	124,638	155,127
[資 本]							
資 本 金	30,000	30,000	30,000	30,208	30,849	31,474	32,178
負債・資本合計	114,200	73,340	71,673	76,724	101,320	156,112	187,305

出典：東京農産株式会社『営業報告書』（各期）。

注：千円未満は四捨五入。

のうえ承諾を得ることができた。

日本冷蔵の代表取締役社長木村鑛二郎は、内山泰男東京日冷青果社長に対して、1958年11月31日付で「貴社に対しては先に昭和三十三年六月三十日付を以て金壱千万円也の債権免除を行いました。尚貴社資産状況の悪化は甚だしく、中央卸売市場法の規定により再建整備を要請せられており、貴社の存廃に係る事態に当面していることを認め、貴御要請に基き弊社が貴社に対して有する債権残額金壱千四百七拾万円を免除」という文面の「債権免除証明書」を発行した。この債務免除措置によって日本冷蔵に対する債務は皆無となり、東京日冷青果の純資産額は1456万円程度となる見通しがたった。

こうした日本冷蔵による再度の債務減免措置と不良資産の整理にもかかわらず、東京日冷青果はなお相当の不良資産を包蔵していた。この不良資産の措置について、都島茂雄取締役は、1958年11月20日の取締役会で、まず総額1470万円程度の資産勘定および繰越欠損金を償却し、さらに減価償却不足額や損金として償却すべきものはその後の収益のなかから引き落としていくべきであるとし、1958年度に当期利益より固定資産減価償却不足額(300万円程度)、固定資産の減損引落(750万円程度)、株式発行費引落(80万円程度)を償却した⁴⁵⁾。

こうして1959年度以降、東京日冷青果の業務内容は著しく改善をみた。表11は果実・蔬菜の売上高の推移をみたものであるが、果実・蔬菜とも取扱高は一貫して増加している。また、表12の営業収支によれば、每期利益を挙げ得ようになり、1960年度からは5%ないし10%の配当も実施されるようになった。1960年度版の『食糧経済年鑑』は、東京日冷青果の営業概況に

45) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1958年11月20日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。木村鑛二郎「債権免除証明書」1958年11月31日。

表14 東京農産株式会社の利益処分

単位:千円

期	期	間	当 期 利益金	前 期 繰越金	後 期 繰越金	利 益 準備金	納 税 引当金	株 主 配当金	役 員 賞与金
16	1957年	6月～58年5月	3,516	△9,986	△6,470				
17	58年	6月～59年5月	△4,837		△4,837				
18	59年	6月～60年5月	5,045	△4,837	108	100			
19	60年	6月～61年5月	6,441	108	419	330	4,300	1,500	
20	61年	6月～62年5月	10,026	419	494	550	5,400	3,000	1,000
21	62年	6月～63年5月	10,104	494	648	550	5,400	3,000	1,000
22	63年	6月～64年5月	5,700	648	49	300	2,800	2,400	800

出典：東京農産株式会社『営業報告書』（各期）。

注：1) 千円未満は四捨五入。

2) 第16期（1957年6月～58年5月）の後期繰越金が次期に繰り越されていないのは、この時期に債務処理がなされたためである。

表15 東京日冷青果株式会社の役員構成

年 月	取締役社長	専務取締役 (副社長)	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役	取締役
1958年7月	内山泰男	金子吉之助	都島茂雄		岩崎仙三	今井 勝	岸田治一
1961年7月	内山泰男	金子吉之助	都島茂雄		岩崎仙三	今井 勝	岸田治一
1962年7月	内山泰男	金子吉之助	岩崎仙三	今井 勝	内田喜作	岸田治一	都島茂雄
1963年7月	内山泰男	金子吉之助	岩崎仙三	今井 勝	内田喜作	鈴木七蔵	岸田治一
1964年7月	内山泰男	金子吉之助	岩崎仙三	今井 勝	内田喜作	鈴木七蔵	岸田治一
年 月	取締役	取締役	取締役	監査役	監査役		
1958年7月	飯田弥一郎	下田 清	石井武男	北野七郎			
1961年7月	下田 清	石井武男		北野七郎			
1962年7月	下田 清	石井武男		山岸利治			
1963年7月	下田 清	石井武男	三国良雄	山岸利治	都島茂雄		
1964年7月	下田 清	石井武男	三国良雄	山岸利治			

出典：「取締役会議事録」各年（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。

注：1) 金子吉之助は1962年7月に副社長となっている。

2) □で囲んだ人物は日本冷蔵から派遣された役員である。

ついでつぎのように紹介していた⁴⁶⁾。

業績が年々上昇して来ている当社は、収益面でも好調であり充実した今後の活躍が注目される所。

日本冷蔵の資本を中心に業界でも特異的存在の当社は、内山社長、金子専務のコンビもよく調和し、社内一致した発展体制をしいている。

公正取引の実施も率先実行に移し、近代的卸売会社へと脱皮も近い。

年間十五億円が現在の目標であるらしいが、産地送金の早急化など、たえず信用増大に

46) 鈴木陸郎編『食糧経済年鑑』1960年度版，食糧経済新聞社，1960年，90頁。

気を配っているのです、着実な上昇が予想される。

築地市場が集散市場としてなお取扱高を上昇さす方向にあり、卸の他二社と協力して効果をあげるものとみられる。

また、表13は東京日冷青果の資産および負債・資本構成をみたものである。これによると、東京日冷青果の資産および負債・資本構成はかなり改善され、資産額が負債額を上回るようになった。そして、表14は東京日冷青果の利益処分について示したものであるが、1959年度からは後期繰越がなされ、利益準備金も積み立てられるようになった。1960年度には株主配当もなされ、61年度からは役員賞与も出るようになった。

一方で東京日冷青果は、表15にみるように人事の刷新をはかった。社長の内山泰男は、1961年7月、「現下の業界情勢」をみて東京都青果物商業協同組合築地支所長飯塚正兵衛に相談役への就任を依頼し、承諾を得た。内山によれば、「この度の相談役は単なる名誉職でなく取締役会に出席して発言して頂き、会社運営上、実際に指導援助を仰ぐもの」であった⁴⁷⁾。飯塚は、1963年7月まで東京日冷青果の相談役を務め、8月からは㊤組合長の大沢良輔が相談役となった⁴⁸⁾。また、長年取締役の地位にあった都島茂雄は1962年7月9日の取締役会で任期満了にともなって取締役を辞任した⁴⁹⁾。

1962年7月27日の取締役会では、取締役の増員にともなって新たに管理室を設置し、取締役の鈴木七蔵が管理室長となった⁵⁰⁾。東京日冷青果の新たな陣容は、社長：内山泰男、副社長：金子吉之助、常務取締役：岩崎仙三(蔬菜部長)・今井勝(果実部長)、取締役：内田喜作(総務部長)・鈴木七蔵(管理室長)・下田清・三国良雄、監査役山岸利治、相談役飯塚正兵衛となった。

おわりに

こうして東京日冷青果の経営は軌道に乗ることになった。しかし、この時同社はさらに大きな経営上の問題に直面していた。それは、高度経済成長の開始とともに進行しつつあった青果物流通の構造変化にいかに対応するかという問題であった。

内山泰男社長は1963(昭和38)年7月13日の取締役会で、政府による生鮮食料品の流通機構

47) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1961年7月27日(『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』)。

48) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1963年7月27日(『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』)。

49) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1962年7月9日(『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』)。

50) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1962年7月27日(『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』)。

の改善策について、「御高承の通り政府の青果物の流通過程に於ける中間経費縮減方針により近く農林省の行政措置に基いて受託手数料率の減額其他の規制が行われることとなった。われわれ荷受会社はこの手数料収入によって成立っているもので、これが今俄に縮減されることは会社の命運にかゝわる問題である。従って当事者としてもこれが打開の方策については重大な決意のもとに運営の合理化及び新事業の開拓を考えなければならない」との認識を示した⁵¹⁾。しかし、東京日冷青果はなんら具体的な対策を取り得ず、農林省の勧奨に従って1964年6月19日に同じ築地本場内の東京築地青果との合併契約書に調印するのであった。したがって、つぎに東京日冷青果と東京築地青果の合併問題について検討することが課題となるが、もはや紙数も尽きたので、この点については稿をあらためて検討することにしたい。

51) 東京日冷青果株式会社「取締役会議事録」1963年7月13日（『昭和二十七年起 取締役会議事録原本綴』）。