HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	開発研究所特別講義『北海道を考える』(二)：「北海道ゆかりの企業―北海道炭礦汽船株式会社の百年史を中心に」
著者	大場，四千男；OHBA，Yoshio
引用	開発論集(98)：65-102
発行日	2016-09-30

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

開発論集　第98号　65-102(2016年９月)

開発研究所特別講義『北海道を考える』(二)

――「北海道ゆかりの企業 ―― 北海道炭礦汽船株式会社の百年史を中心に」――

大　場　四千男*

目　次

Ⅰ部　講義本編
はじめに
(1)　ケース・スタディーの課題と問題点
(2)　石炭の効用と歴史的特異性
１章　過去：北炭の成立
１節　開拓使の本源的蓄積過程
２節　北海道庁の産業資本（北炭）形成過程
３節　三井財閥の北炭支配
２章　現代：北炭の発展と石炭政策
１節　北炭の経営者階層
２節　北炭の生産過程
(1)　機械化過程
(2)　石狩炭田と北炭系炭鉱の地質構造
３節　前期石炭政策
(1)　高炭価1,200円引下げ政策と前期石炭政策
(2)　石油革命と前期石炭政策の変容
(3)　前期石炭政策の限界
４節　後期石炭政策
(1)　第一次オイルショックと石炭の復活
(2)　第二次オイルショックと円高
(3)　国内経済均衡点と国内炭鉱の消滅
(4)　石炭三法と石炭安定供給（基準単価・経理改善・近代化融資）
(5)　第四次石炭政策と萩原吉太郎の原料炭素材会社論
(6)　萩原吉太郎の幌内炭鉱再建と三井グループ
(7)　第六次石炭政策と幌内炭鉱再建
(8)　第七次石炭政策と夕張新鉱
(9)　夕張新鉱管理機構とガス抜係長問題
(10)　ペンケマヤ背斜中央部の断層と夕張新鉱ガス突出災害
(11)　林千明と夕張新鉱災害
３章　未来：第一次エネルギー間競争と北炭
１節　石炭と温暖化対策
２節　石油と燃料電池車の登場

*（おおば　よしお）北海学園大学開発研究所特別研究員

3節　原子力発電とシェールオイル革命，再生可能エネルギー
4節　北炭の実業

II部　北炭百年史の歴史的意義と経営史料編
1章　渋沢英一と北炭改革（第97号）
2章　萩原吉太郎の北炭改革
はじめに
一　標準作業量の設定前史 ―― 1,200円炭価引下げ時代
二　炭主油従と油主炭従論争
三「太平洋ベルト工業地帯」と石油産業の消費地精製様式
四　高度経済成長と第一次エネルギー供給
五　1,200円炭価切下げと「静かな撤退」
六　大槻文平と萩原吉太郎
七　萩原吉太郎の経営資料編（以上迄本号）

2章　萩原吉太郎の北炭改革

はじめに

萩原吉太郎が北炭の社長に就任したのは昭和30年8月5日である。この年以降萩原吉太郎は北炭の社長，会長，そして相談役として北炭を黄金期へ導き，と同時に，北炭を崩壊期へ導く中心人物となる。この黄金期から崩壊期にかけての萩原吉太郎は『一財界人，書き留め置き候』の自伝の中で，「私は他人の苦しみを察してなんとか思いやる心があった」ことを実業人，或いは経営者の哲学と位置づけている。さらに，この「思いやる心」は数学者岡潔の著『春宵十話』での「道義の根本は人の悲しみがわかるということにある。人の悲しむ姿を見て自分も悲しくなるということになれば，それはすべて宗教の世界に入ったのである」文章を引用して，「道義」心と見なし，慶応義塾大学の創立者福沢諭吉の精神を体現したものでもあると考えている。福沢諭吉の精神とは何であろうか。福沢諭吉は明治17年7月26日「華族の資格如何」の中で「華族は帝室の藩屏にして人民の標準なり」と述べ，華族たる由縁は「其家の門閥と資産と其人の徳義と知識と，四者自から他の人民の群を抜て固有の高處に在る」ことに求めている。このように「資産と徳義」は華族（殿様，軍人，実業家，政治家，地主）のみならず，明治維新以降の文明開化を担う国民の求めるものとなる。渋沢栄一は福沢諭吉の「資産と徳義」を「論語と算盤」として位置つけ，近代的実業人の個有な存立基盤と見なす。

こうした，福沢諭吉，さらに渋沢栄一の哲学である「資産と徳義」或いは「論語と算盤」は萩原吉太郎の受け継ぐところとなり，北炭の経営哲学として結晶化している。この渋沢栄一の「論語と算盤」は，ピーター・F・ドラッカの「マネジメント」に対応し，現代企業の経営哲学として評価され，萩原吉太郎の北炭経営論と解釈することができると考える。このことが本論の方法論であると同時に問題提起でもある。日本経済新聞論説委員梶原誠は2016年6月27日渋沢栄一の経営哲学「論語と算盤」をビジネスモデルとして社会派B企業，即ち「社会に恩恵をもたらすことで成長する」企業をベネフィット（恩恵）企業と呼び，所謂B企業として世

界の主流に成長しつつあることを次のように述べている。

「　起業とイノベーションの街，米シリコンバレーで青年は熱く語っていた。「考える時間を人々に作ってあげたい」。デビッド・ブルナー氏（37）は 2011 年，こんな理想を掲げてモジュールQを創業した。

メールや交流サイト（SNS）の発達は，人をパソコンやスマートフォン（スマホ）に縛り付けた。メールの確認，取捨選択，返信……。知識労働者が取られる時間は週 30 時間に上るといわれ，ストレスは社会問題にもなっている。

ブルナー氏は人工知能（AI）を使い，顧客が必要な情報のみに接することができるようなソフトウエアを開発している。

同氏はかつて，株式市場の求めに応じて短期的な利益を極大化する米企業に絶望していた。「人員削減で社会を傷つけてまで利益をかさ上げする米国のまねをしてはならない」。米ハーバード・ビジネス・スクールの学生だった 07 年には訪日し，啓蒙活動もした。

だが今は違う。同氏自身が米国で起業したように，「米国でも社会を良くする企業が評価され始めた」という。根拠は「B企業」と呼ばれる企業の急増だ。

Bはベネフィット（恩恵）などの意。B企業を名乗れば「社会に恩恵をもたらすことで成長する」と宣言するに等しい。有機野菜の生産で人々を健康にしたい企業が，株主から「無農薬化の研究費を配当に回せ」と迫られても，「うちはB企業だ」と一蹴できる。

10 年以降，米国の 30 以上の州がB企業の法的な枠組みを整え，2,000 社以上が地位を得た。民間でも米 NPO がB企業の認証を進めており，米国はもとより世界の 2,000 社近くを認証した。再生素材を製品に活用している米高級アウトドア衣料メーカー，パタゴニアは一例だ。

米企業の磁場が，短期的な株主から社会へと移動している。きっかけは，08 年のリーマン危機だった。

リーマン・ブラザーズなどの金融機関は目先の収益を意識するあまり，バブルの危うさを知りつつ住宅ローンの証券化商品への投資をやめられなかった。その結果引き起こした危機は社会を傷つけ，人々の怒りは 11 年のデモ「ウォール街を占拠せよ」で爆発した。

危機は「良い企業」の定義も変えた。危機の前は高収益企業として輝いていたウォール街だが，今は世論を背景とする規制強化が収益を圧迫し，社会を敵に回した代償を払っている。存在感があるのはかつて「理想先行」と軽んじられ，文字通り「B級」扱いされていた社会派企業の方だ。

社会に役立つ経営が主流になれば，世界的な企業は新興国からも出てくるだろう。社会的な問題が多く，企業が活躍する余地が大きいからだ。経営者の視線も新興国に向いている。

インドのバンガロールで糖尿病の治療機器を開発するジャナケアはそんな会社だ。11 年，最高経営責任者（CEO）のシドハン・ジェナ氏（32）がハーバードを卒業後に米ボストンで創業し，まもなく移転した。

「インドでこそ糖尿病に取り組むべきだと思った」と同氏は振り返る。インドの成人糖尿病患者は世界 2 位の 6,900 万人に達し，半数は受診すらしていない。日本の 4 %以下という所得の低さが原因だ。

ジャナケアは自宅で手軽に治療できる機器を開発した。血液を採取しスマホにつないでデータを送信すれば，生活習慣を改める助言が得られる。業務や部品の効率化で 1 回の検査費用は 1 ﾄﾞﾙ以下に抑えた。販売初年の今年，50 万人の顧客獲得を目指す。

同社はインドに次ぐ糖尿病大国で，医療費の高騰が社会問題化している米国に逆上陸する計画も進めている。「厳しいインドで成功すればどこでも通用する」とはジェナ氏の読みだ。

成長すれば株主も報いられる。潜在力をかぎ取った米国とカナダの投資家は昨年，合計 400 万ﾄﾞﾙを出資した。マネーを引き付けたのは四半期決算ではなく「社会」の看板だった。

そんな新興国が，日本の企業風土に学ぼうとしていることは注目に値する。社会と共存する経営は，

確かに日本企業の伝統技だ。

5月，東京で興味深い学会が開かれた。日本とトルコの経営学者が，渋沢栄一（1840〜1931）の理念をトルコ企業にどう応用できるか討論した。

渋沢の発想はB企業と重なる。明治以降，500以上の会社を創設した渋沢には「社会あっての会社」という信念があった。その渋沢が今「新興国の関心を集めている」。学会を運営した文京学院大学の島田昌和教授（55）は証言する。

政府との蜜月で成長した新興国の家族事業も，株式市場を舞台とする経営に変わる。そこにはリーマン危機を迎えたウォール街のように暴走の芽がある。

だからこそ，社会の歯止めを持つ渋沢に経営のヒントがあると新興国は期待する。8月，世界の経営史学者を集めてノルウェーで開く会合でも渋沢経営の新興国への応用を取り上げる。

英国が欧州連合（EU）からの離脱を決め，世界経済が一気に不透明になった。戦略の練り直しを迫られる世界の企業も多い。

もちろん，その中にはB企業もいる。どんな決断をするにせよ，経営者は「社会」を軸に据えなければならない。リーマン危機以来とされる衝撃は，B企業の底力を初めて問う。」

長文の時事論文であるが，要約すれば次の3点となる。

第1は，渋沢栄一が「社会あっての会社」，或いは「社会に恩恵（ベネフィット）をもたらすことで成長する」企業を「論語と算盤」でマネジメントされていると見なし，日本の近代実業家の経営精神と考えられている点である。

第2は，2008年のリーマン・ブラザーズ投資銀行によるバブルを生み出す住宅ローンの証券化商品への投資（サブプライム・ローン）による金融恐慌への反省からB企業の急成長とアメリカ社会への新しい未来企業になりつつある経済現象に注目している点である。

第3は，後進国，特にインド，トルコの新興国においてもB企業を日本の企業モデルとして学び，その普及に努めているが，B企業の生みの親である渋沢栄一に注目している点である。

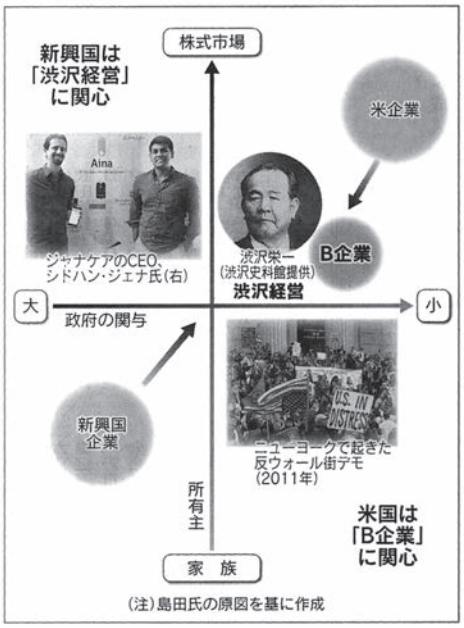
したがって，以上の3点は次の図表1のように構図化される。

渋沢栄一の云う「社会あっての会社」とは具体的にはどういうことを表わしているのであろうか。渋沢栄一は『青淵百話』「二六　日本の商業道徳」の中で「社会に利益を与へ，国家を富強にするは軈て個人的にも利益を来す所以」（同文館，明治45年，192頁）と述べている。国家社会への貢献が正当な報酬＝利益を成果としてもたらす「義利合一」説はこうした恩恵（ベネフィット）企業（B）の内実となる。

それゆえ，日本の商業道徳は渋沢栄一によって近代的実業家の禁欲精神として位置づけられ，富国強兵大国を育ぐくむ根源道徳ともなる。ここに明治維新政府は「義利合一」説を経済的存立基盤にして経済大国への道を歩む国民精神のレールを敷くのである。既に，設立期における北炭の経営者（初代社長堀基）と渋沢栄一との関係について既に1章で検討しているので，ここでは，現代北炭のカリスマ的経営者である萩原吉太郎の「義利合一」説を分析対象とする。

萩原吉太郎は昭和30年社長に就任してから北炭の崩壊迄一貫として北炭の経営に携さわり，エネルギー安全保障体制と石炭村を存立基盤として国家・社会への貢献，つまり石炭政策の国

図表１　Ｂ企業の発達と渋沢栄一



（日本経済新聞 2016 年 6 月 27 日）

益を推進しようとする。このエネルギー安全保障としての安価な石炭と供給の安定を二支柱とすることは，政策需要となる内地資本の鉄鋼，ガス，電力に北海道炭を供給する内国植民地制の中核企業の中心に北炭を位置づけることとなる。さらに，萩原吉太郎は石炭政策への貢献による利益を北海道開発に投資することで多角化戦略を進め，北海道最大の企業集団を形成する。

このように北炭は萩原吉太郎の「義利合一」説に導かれる現代のＢ企業として渋沢栄一，さらに福沢諭吉の商業道徳によってマネジメントされる。それゆえ，本論では，萩原吉太郎の北炭経営を三時期に分け，「義利合一」説を検証することを課題とする。

第一時期は社長就任の昭和 30 年から昭和 40 年にかけてである。

この時期は北炭の黄金時代であると同時に，夕張二砿のガス爆発（昭和 35 年）と夕張一砿のガス爆発（昭和 40 年）とで崩壊原因の開始時期でもあり，本号での分析対象となるのである。

第二期は夕張新鉱の開発，全鉱標準作業量の設定，さらに昭和 50 年の幌内炭鉱ガス爆発の 10 年間である。この時期は幌内炭鉱の再建，夕張新炭鉱 5,000 トン体制の推進を図るが，計画出炭の減少傾向によって崩壊への歩みを進め，危機の時代となる。

第三期は昭和 53 年北炭の再建と生産会社の独立分離，昭和 56 年 10 月夕張新炭鉱のガス突出，そして北炭の破綻と崩壊の時代となる。

これら昭和 30 年から 60 年にかけて 30 年間に亘る萩原吉太郎の北炭時代は北海道の石炭産業における内国植民地制と石炭村の衰退と崩壊とで夕張市の財政破綻と産炭地の高齢少子化に

よる過疎地を生み出し，北海道経済の空洞化と原始林への先祖返りに直面することになる。

したがって，本号では第一期の昭和 30 年代における北炭の国家社会への貢献としてエネルギー安全保障体制の国策を高炭価問題の解決策として発動される点について主要に社内新聞である「炭光」を中心にする記事を取り上げ，社内新聞の記事から萩原吉太郎の北炭経営史の特質を浮き彫りにしようとするものである。

一　標準作業量の設定前史 ―― 1,200 円炭価引下げ時代

昭和 46 年 11 月 14，15 日の労使協議会が開催され，萩原吉太郎社長は会社再建の要（かなめ）として標準作業量の改訂を提案し，北炭経営の質的確立，つまり科学的管理法に基づく効率経営を構築しようとする。この提案は従来の要素別標準作業量を切羽別標準作業量と全砿標準作業量に切り替え，その結果として安価な石炭と出炭の安定を二本柱とする科学的管理法の経営体質に改善し，寡占企業としての地位を不動のものにしようとする狙いを込め，まさに萩原吉太郎の「義利合一」説を裏付けるものであると同時に，北炭のマネジメントを象徴するものでもある。

既に萩原吉太郎は昭和 44 年 10 月社長に復帰する時にも標準作業量の改訂検討を提案していた。このように 3 年間に及ぶ標準作業量の改定案は，北炭の石炭鉱業に於ける合理化の進展，とりわけコールピック採炭から自走枠ダブルレンジングドラムカッターへの移行，即ち機械制生産システムの発展による標準作業量の大幅な変動と生産合理化による生産性向上の進展に適合する賃金制度を確立することを現場から求められていたことに由るのである。こうした重装備機械化の進展は北炭の置かれている危機打解への深刻さに現われている。具体的には昭和 34 年から 38 年の 5 年間において山元出炭コストを 1,200 円引下げる石炭政策が石油の流体化革命，つまり，エネルギー革命での重油との価格競争に打勝つ市場命令として通産省の産業政策を推進する立場から国策として提案されるのである。

萩原吉太郎が社長に就任する昭和 30 年 8 月 5 日の 5 日後，つまり 8 月 10 日に石炭鉱業合理化臨時措置法が制定されている。この法令による石炭鉱業合理化を推進し，安価な石炭と石炭の安定供給をマネジメントすることが萩原吉太郎の 30 年間における経営者使命となり，天職としてやり遂げることで「義利合一」説を検証する立場に立たされるのである。

「北炭七〇年史」は，石炭鉱業合理化臨時措置法に基づく石炭鉱業への国家介入，つまり石炭政策の課題をスクラップ・ビルドに求める合理化と需給調整の 2 点について次のように述べる。

「　**石炭鉱業合理化臨時措置法**　石炭界は再度の出炭制限を行なったにもかかわらず，依然として外国炭と輸入重油の圧迫をうけ，貯炭は四百万ﾄﾝを突破した。かくては自力のみによる危機突破は至難となったので，法的措置の後楯によって需給の安定化を期待する声が業界内部に高まるに至った。ここに登場したのが石炭合理化法案で，昭和三十年七月議会を通過し，九月一日施行となった。この法律の内容は次の四項から成っていた。

㈠　新坑口を開鑿する場合は許可制とする

㈡　石炭鉱業整備事業団を設け，非能率，高原価，低品位の炭鉱を買いつぶし，年間三百万ﾄﾝの減産により生産過剰を調節する

㈢　標準炭価制を設け，コスト引下分を需要先に反映せしめるとともに炭価の激変を避ける
㈣　通産大臣は必要に応じて出炭制限を勧告する」(「北炭七十年史」310 頁)

石炭鉱業合理化臨時措置法は，所謂石炭鉱業事業法の戦後版である。そして，この石炭業法は昭和 37 年 5 月 4 日に制定される「石油業法」の先駆けとなる。両法に共通している点はエネルギー安全保障法として国家の事業介入による石炭政策，或いは石油政策として立案される。需給調整による安価なエネルギーと安定供給を行ない，自主性の寡占構造と国策企業の育成を図ることが両法の共通点でもある。そして，石炭産業と石油業は昭和 30 年に入るや，片一方は重油，輸入炭から国内石炭鉱業を保護し，スクラップ・ビルドで生産過剰の解消と合理化による安価な石炭への競争力をつけ，大手 16 社の石炭産業に集約しようとする。他方の石油業法は外資系石油会社に対抗できる国産石油会社の育成と設備新設の許可制を通して需給調整を行ない，産業の自主性を確立しようとする。したがって，両法はエネルギー安全保障体制の立場から国家の介入を通して安価な価格と供給の安定を 2 本柱とするエネルギー大国への発達をその本質とする。

高炭価問題はどのようにして発生したのであろうか。

高炭価問題の最大の原因となったのは，次の図表 2 に見られるように朝鮮戦争のブームに帰因する炭価の高騰によるのである。

昭和 25，26，27 年の朝鮮戦争特需による石炭不足は貯炭の減少と共に炭価の高騰を生み，さらに，28 年の長期炭労ストライキは石炭の減少から重油と輸入炭へ国内市場を開放する原因となる。特に，電力，鉄鋼，ガス部門への輸入炭急増は北炭の苦況を一段と深刻にさせるのである。昭和 27 年から 31 年にかけての重油と国内炭の価格格差は次の図表 3 に示される。

この図表 3 から窺えるように，高炭価とは重油との競争価格にまず現われる。すなわち，1 カロリー当りの重油と石炭の価格は昭和 27，28 年で大きく開き，高炭価となっている。重油の 84，92 銭に対し，国内炭の 1 円 5 銭と約 2 割高となっている。他方，国内炭の高炭価は輸入炭との間でも見出されるが，これは図表 4 に示される。

京浜地区 CIF アメリカ炭揚げ地到着価格は 1 トン当り昭和 26 年のメリット換算で 8,900 円

図表 2　年度別需給高　　(単位　千トン)

年　度	出　炭		荷　渡		貯　炭		大口工場貯　炭
	全　国	当　社	全　国	当　社	全国業者	当　社	
昭和 25 年	39,300	3,192	40,614	2,886	1,462	119	1,329
26 年	46,490	3,613	46,492	3,398	1,440	85	2,158
27 年	43,747	3,309	42,886	3,023	2,256	175	3,440
28 年	43,538	3,302	43,104	3,171	2,609	153	2,252
29 年	42,912	3,404	42,592	3,362	2,893	372	2,818
30 年	42,515	3,115	44,352	3,791	1,166	108	2,596
31 年	48,281	3,592	48,327	3,967	1,243	113	2,087
32 年	52,255	3,688	51,392	4,252	2,233	57	5,269

(「北炭七十年史」304 頁)

図表 3　重油石炭 1 カロリー当り価格

（京浜市場）

年　度	重　油	石　炭
	円　円	円　円
昭和 27 年	0.72—0.84	1.12—1.05
28 年	0.76—0.92	1.00—1.05
29 年	0.80—1.00	0.83—0.85
30 年	0.80—0.96	0.80
31 年	0.88—1.08	0.89—0.98

（「北炭七十年史」305 頁）

図表 4　米国炭，国内炭価格比較

年　度	京浜地区米炭 C I F 価格		国内炭	比　較
	価　格	メリット換算		
	ドル	円	円	円
昭和 26 年	31	8,900	8,200	(−)　700
27 年	18	5,200	8,200	(+)3,000
28 年	19	5,500	7,600	(+)2,100
29 年	19	5,500	7,100	(+)1,600
30 年	27	7,800	7,200	(−)　600
31 年	32	9,200	7,500	(−)1,700
32 年	31	8,900	8,090	(−)　810

（「北炭七十年史」306 頁）

に対し，国内炭は 8,200 円で低炭価であったが，しかし，27，28，29 年と高炭価へ逆転し，格差 3,000—1,600 円となる。つまり，比較すると国内炭はそれぞれ 3,000 円，2,100 円，1,600 円高の高炭価となっている。

こうした高炭価問題は輸出によって外貨を獲得して自立経済を確立しようとする鉄鋼業の成長を阻害するものと見なされ，鉄鋼業界から高炭価問題の解消を要求される。輸入炭と輸入重油は国内炭の高炭価により国内市場を席巻し始め，国内炭を不況に追い込んだ。このため，通産省は重油と競争するため炭価の切り下げを図る合理化案を提案し，産業政策を推進しようとする。かくて，政府は昭和 28 年合理化案 ((1)立坑開鑿，(2)機械化推進等) を提案したが，依然重油と輸入炭の競争優位の下にあり，このため，抜本策として前述した石炭鉱業合理化臨時措置法を制定するのである。この法案は産業政策として重油と競争しえる安価な生産コストにすることと供給の安定を達成することを目標として，具体的に次の 4 点の石炭政策を提案する。

(1)　新坑口への許可制採用

(2)　合理化のスクラップ・ビルド政策

(3)　標準炭価制の導入で安価な石炭の供給をする

(4)　出炭制限を石炭業界に勧告し得る

通産省は石炭産業への国家の介入によって石炭産業を再建しようとする。国家による生産調整は需給関係の均衡を図り，過剰生産の原因となる中小炭鉱へのスクラップと重油と競争する大手炭鉱 16 社のビルド･アップとして進められる。そして標準炭価は合理化による低コスト＝低い山元手取価格に設定される。

合理化のスクラップ･ビルド政策は昭和 30 年に設立された石炭鉱業整備事業団によって推進され，昭和 33 年 7 月迄に中小のスクラップ炭鉱 177，その出炭高 220 万トンを買上げる。

昭和 30 年に入ると神武景気となり，石炭は不況から好況へ一転した。この神武景気は輸入炭と重油の安価と供給の安定さによる経済成長への引金となり，さらに輸出促進をもたらした。こうした神武景気と輸出増大の好循環は国内炭の需要増大を上回って重油と輸入炭の経済性追求を拡大し，石炭に代替する石油への「エネルギー革命」として現われ，次の図表 5 へ帰結す

図表 5　一般炭と重油のカロリー当り価格推移

年　度	重　油				石　炭（一般粉炭 6,200 cal）					
	BC 重油平均		C 重油平均		九州（着駅 OR）		京浜（CIF）		阪神（CIF）	
	価　格	カロリー当り	価　格	カロリー当り	価　格	カロリー当り	価　格	カロリー当り	価　格	カロリー当り
30　1／4	9,750	(0.84) 0.99	9,000	(0.77) 0.90	3,900	0.64	5,537	0.89	4,631	0.75
3／4	10,350	(0.88) 1.04	9,700	(0.82) 0.97	4,052	0.65	5,692	0.92	4,886	0.76
31　1／4	10,950	(0.94) 1.10	10,300	(0.88) 1.03	4,125	0.67	5,648	0.91	5,010	0.81
3／4	11,028	(0.94) 1.10	10,367	(0.88) 1.04	4,436	0.72	5,834	0.91	5,264	0.85
32　1／4	11,318	(0.97) 1.14	10,933	(0.93) 1.09	5,142	0.83	6,411	1.03	5,946	0.96
3／4	10,650	(0.91) 1.07	10,300	(0.88) 1.03	5,024	0.81	6,436	1.04	5,803	0.94
33　1／4	9,900	(0.84) 0.99	9,567	(0.82) 0.96	4,683	0.76	6,082	0.98	5,617	0.91
3／4	9,400	(0.80) 0.94	8,867	(0.76) 0.89	4,559	0.74	6,057	0.98	5,555	0.90
34　1／4	9,727	(0.82) 0.97	9,154	(0.82) 0.97	4,268	0.69	5,797	0.94	5,270	0.85
3／4	9,650	(0.82) 0.97	9,000	(0.77) 0.90	4,199	0.68	5,083	0.94	5,196	0.84
35　1／4	9,739	(0.82) 0.97	9,000	(0.77) 0.90	4,062	0.66	5,524	0.89	5,034	0.81
3／4	9,428	(0.80) 0.94	8,600	(0.73) 0.86	4,044	0.65	5,543	0.89	5,034	0.81

（注）1　重油は日銀卸売による買主店先渡価格
2　石炭は大手生産業者の消費者向価格
3　（　）は重油のメリット 15％とした場合のカロリー単価
（「石炭鉱業合理化政策史」61 頁）

る。神武景気，次の岩戸景気は高炭価の原因となり，重油の優位性を決定的にするのである。図表 4 で国内炭は 30 年の 7,200 円，31 年 7,500 円そして 32 年 8,000 円と高騰し続け，重油と輸入炭との値差を大きくする。

図表 5 は一般炭とＣ重油のカロリー当り価格の競合を比較したものである。結論づけるならばエネルギー市場と産炭地との間で優位性を相違させている重油の優位性が一番高いのは京浜地区であり，メリット価格で 30 年の 77 銭から 35 年の 73 銭と低下傾向となっている。他方，国内炭は 89 銭から 32 年 4 月 1 日 1 円 3 銭のピークへ，そして 35 年 89 銭に低下を遂げている。国内炭の低落傾向は 1,200 円引下げを反映したものと思われる。高炭価問題の解消は国内炭 1,200 円引下げによる重油との競争を育くむ役割を一時的に果したが，しかし昭和 35 年の三池争議と貿易自由化の繰上げ実施によって重油に対し再たび高炭価傾向となり，ここに石炭政策の転換を余儀なくされる。この図表 5 における重油と国内炭の競合との間でその優位性を巡って炭主油従政策か油主炭従政策かで激しい論争が繰り広げられるのである。この重油か国内炭

かの燃料選択論争はエネルギー安全保障体制を揺るがすほどの問題を秘め，国内を二分する深刻な対立を生む。石炭業界は重油大口消費に立つ鉄鋼，電力，セメント，製紙等と対立し，重油輸入削減と重油消費規制を主張して 29 年 3 月「石炭と重油との調整」を閣議決定させ，炭主油従政策の継続に成功する。この結果，通産省は「重油需給調整要綱」に基づいて⑴重油消費削減率（想定需要に対する削減率）を，「電力，紙，パルプ，食料，繊維産業が各 40％，窯業 20％，鉄鋼 15％，ガス 11％」（石油連盟「戦後石油産業史」85 頁）と決め，⑵ 30 年 10 月重油ボイラー規制法を施行する。

二　炭主油従と油主炭従論争

経団連は昭和 30 年 1 月「綜合燃料対策要綱」を発表し，炭主油従政策に重点を置き，国内炭と電力をエネルギーの大宗と位置づけた。この発表を受け，通産省は 5 月「総合燃料対策」の中でエネルギー政策の中心に炭主油従を据える。総合燃料対策は⑴前述した「石炭鉱業合理化臨時措置法」を制定し，合理化としてスクラップ・ビルド政策を進め，重油と競合しえる安価な石炭を目指し，⑵国内炭の大口需要として産炭地に火力発力発電所を建設し，発電コストを低下する，⑶既設重油ボイラーを石炭焚きに転換する等を決める。この結果，通産省は石炭政策の財源を原重油の関税に求めて関税定率法の一部改正（原油 2 ％，Ｂ・Ｃ重油 6.5％の財課）を昭和 30 年 7 月 30 日に公布し，「エネルギー 3 法」（石炭鉱業法）によって石炭鉱業の産業政策を推進する体制を整える。

石油業界は石炭の「エネルギー 3 法」に対抗して油主炭従政策を推進するため，石油精製と石油販売を一本化して石油連盟を昭和 30 年 11 月に設立し，石油輸入の自由化政策を推進する。中近東の原油供給過剰は消費地精製主義のヨーロッパ，日本に向けて洪水の如く流入し始め，これら先進国の石油多消費型大量生産＝大量消費生活様式に基づく豊かさの中にその捌口（はけぐち）を求め，成功する。とりわけ，日本市場への流入を可能にしたのは GHQ の石油政策に基づく石油メジャー資本による日本石油会社への参入である。外資提携は⑴東亜燃料―スタンダード・バキューム，⑵日本石油―カルテックス，⑶三菱石油―タイドウォーター・アソシェーテッド，⑷昭和石油―シェル，⑸興亜石油―カルテックス等であり，石油市場で 7 割を占めている。他方，民族系石油会社は⑴丸善石油，⑵大協石油，⑶日本鉱業，⑷出光興産等であるが，アメリカの商業銀行等外国金融機関から巨額の低利資金の借り入れを製油所とタンカーの建設に当て，石油市場の 3 割を占有したが，外資提携石油会社に対して不利な立場に置かれ，ここに後に石油業法による保護育成の対象となる。

外資提携石油会社への依存は中近東の原油過剰の市場先として有利に作用する。この結果，日本の石油市場，特に原油市場は，国際石油メジャーによる石油販売市場と化するが，同時に最新鋭の石油精製技術による近代化をも同時に推進し，日本の石油大国への発展を育くむ役割を果たす。前者の外資提携石油会社への外貨割当は 26 年から 37 年の間に行われ，消費地精製主義を確立するため原油輸入主義に基づいて振分けられ，図表 6 に窺えるように原油輸入へ集

図表 6　石油外貨割当の比率と推移　（単位：1,000 ドル）

年度	原油	割合 %	重油	割合	石油外貨額 合計	全物資輸入 予算額
昭和 25	35,498	—	8,261	—	— 43,759	—
26	69,301	70.2	23,381	29.8	(3.8) 98,663	2,629,164
27	47,918	73.2	9,268	26.8	(1.9) 65,458	3,493,102
28	77,237	62.7	38,220	37.3	(4.4) 123,133	2,791,922
29	97,153	72.0	27,864	28.0	(6.2) 134,953	2,190,348
30	122,507	80.7	19,766	19.3	(5.8) 151,779	2,615,850
31	186,344	84.6	27,010	15.4	(5.2) 220,367	4,248,908
32	188,481	81.8	39,010	18.2	(6.8) 230,391	3,365,000
33	238,122	89.1	26,540	10.9	(7.9) 267,162	3,385,000
34	262,618	87.9	32,480	12.1	(7.2) 298,919	4,269,000
35	339,663	80.4	73,839	19.6	(7.8) 422,567	5,424,000
36	391,401	78.2	90,845	21.8	(7.4) 500,465	6,788,000
37(上期)	188,634	82.5	31,356	17.5	(7.3) 228,692	3,114,000
合計	2,244,877	5.0	447,840	1.0	(6.3)2,786,308	(100)44,314,294

(「戦後石油産業史」63 頁)

中的に行なわれる。

この図表 6 は昭和 25 年から 37 年の間における外貨割当全物資輸入予算総額 443 億ドル（15 兆円）の内，石油外貨額は 27 億ドル余（１兆円）で 6.3％の割当を占めている。さらに，石油外貨額 27 億ドルの内，22 億ドル（7,920 億円）を原油へ，4.4 億ドル（1,584 億円）を重油への輸入割当となり，それぞれ 80％と 20％の割合である。したがって石油外貨額の原油輸入への割当は昭和 26 年の 70％から 36 年の 78％へ，そして，輸入重油に対して昭和 26 年の約 30％弱から 36 年の 22％弱へと低下している。こうした輸入原油と輸入重油の間における鋏状格差の拡大は消費地精製主義の確立を意味し，石油業界における原油輸入―精製―販売（ガソリンスタンド制度）の一貫垂直大企業，つまり寡占企業の形成を現わしている。

後者である一貫垂直大企業の最新鋭石油精製技術と先端設備は外資提携石油会社の親会社である石油メジャーからの輸入原油の身返りとして提供され，主要に高オクタン価ガソリン製造用の接触分解と接触改良装置を中心に輸入され，外資提携石油会社の精製所を中心にして次の図表 7 のように据えつけられる。

図表 7 はオクタン価 77 の高オクタン価ガソリンを精製する接触分解及び接触改良装置が直留ガソリンに四エチル鉛を添加するオクタン価 65 の低オクタン価ガソリンを生産する熱分解装置より高性能精製装置であることを示し，昭和 33 年頃からのモータリゼーションを推進する原動力となる。

三　「太平洋ベルト工業地帯」と石油産業の消費地精製様式

中近東の原油の低価格と新鋭石油精製装置の高性能とは外資提携石油会社の市場競争力を向上させ，寡占石油企業としての地位を強め，日本の石油市場を左右する歪(ゆが)みを生み出す根源となる。通産省は石油業法を制定し，石油市場での外資提携石油会社に対抗し，健全な石油市場

を育成するために民族系石油会社への保護育成を図り，図表 8 のように昭和 35 年から 39 年に 7 社の石油会社を設立する。

通産省は図表 8 のように石油精製企業の新設を行う一方，図表 9 のように製油所の新設を認め，消費地精製主義の確立と高度経済成長を可能にする安価な石油と供給の安定を確実にしようとする石油政策を推進する。

図表 9 は昭和 35 年から開始される高度経済成長の 2 本柱である⑴「国民所得倍増計画」と⑵「太平洋ベルト工業地帯」の石油大量消費の需要拡大に応じる消費地精製様式の大量生産供給体制の確立を現わしている。とりわけ「太平洋ベルト工業地帯」への石油製品大量生産基地はコンビナート方式を中心にして重層的石油精製所グループを形成する。すなわち，戦前の日本海沿岸石油精製所は国産原油を中心に供給する第一グループを構成する。その上に 2 層構造を形成するのは，昭和 30 年代前半に「旧軍燃料廠」の跡地に設立される石油精製所グループであり，⑴三重県四日市の昭和石油，⑵山口県徳山の出光興産，そして⑶岡山県水島の三菱石油，日本鉱業等である。さらに，「太平洋ベルト工業地帯」の臨海工業型コンビナートの中核を形成

図表 7　高オクタン価ガソリン製造設備能力

（単位：バレル／日）

装置名／年次	熱分解	接触分解	接触改良
昭和 20	1,918	－	－
25	6,000	－	－
26	9,770	－	－
27	9,770	－	－
28	9,500	－	2,716
29	10,770	5,600	10,270
30	10,770	12,100	10,300
31	10,770	22,300	10,300
32	10,770	29,300	22,600
33	4,000	41,300	30,700
34	1,000	41,300	31,850
35	－	48,800	41,450
36	－	54,300	75,550

（「戦後石油産業史」108 頁）

図表 8　石油業法下における石油精製進出企業

会社名	設立年月日	製油所名	稼働年月	主な株主
九州石油	35.12.20	大　分	39．4	八幡製鉄，昭和電工，日本石油
東邦石油	36．5．1	尾　鷲	39.11	中部電力，三菱商事，出光興産
帝石トッピング	36．9．1	頸　城	38．7	帝国石油
西部石油	37．6.25	山　口	44.11	宇部興産，中部電力，シェル石油
極東石油工業	38．6.15	千　葉	43.10	モービル石油，三井石油販売
関西石油	39．4．1	堺	43.10	関西電力，日立造船，丸善石油
富士石油	39．4.17	袖ヶ浦	43.10	アラビア石油，東京電力，大協石油，日本鉱業

（「戦後石油産業史」181 頁）

図表 9　昭和 30 年代新製油所の設立

(単位：バレル／日)

会社名	製油所名	完成年月	常圧蒸留設備能力
東亜石油	川　崎	30．7	6,000
北日本石油	函　館	31.12	12,000
出光興産	徳　山	32．3	35,000
昭和四日市石油	四日市	33．3	40,000
日網石油精製	川　崎	35.10	17,000
ゼネラル石油	川　崎	35.11	38,000
三菱石油	水　島	36．6	40,000
東亜燃料工業	川　崎	37．3	60,000
丸善石油	千　葉	37.12	50,000
出光興産	千　葉	38．1	50,000
大協石油	午　起	38．3	50,000
帝石トッピング	頸　城	38．7	3,150
富士興産	海　南	39．3	24,000
日本石油精製	根　岸	39．4	110,000
九州石油	大　分	39．4	40,000
東邦石油	尾　鷲	39.11	40,000
合　計	16		655,150

するのが第 3 グループであり，⑴千葉グループ（丸善石油，出光興産），⑵川崎グループ（東亜石油・日網石油精製・ゼネラル石油・東亜燃料工業），⑶横浜（日本石油精製）グループ等である。この第 3 グループの 3 層構造は京浜工業地帯を供給対象にし，まさに北海道炭の牙城に楔を打ち込む重油中心の精製所である。他方，第 4 グループは京阪神工業地帯に石油精製基地を築き，九州石炭産業の一般炭と競合する⑴四日市の昭和石油，⑵水島の三菱石油，日本鉱業，⑶徳山の出光興産，⑷尾鷲の東邦石油，⑸海南の富士興産等である。

以上のように，昭和 30 年代に「太平洋ベルト工業地帯」の京浜地区に供給される北海道炭と常盤炭は今や新鋭石油精製所からの安価な石油，重油によって駆逐され，他方，関西の京阪神地区へ販売される九州炭と宇部炭もコンビナートの石油精製基地から大量生産される重油，原油によってその市場を奪われ，縮小を余儀なくされようとする。こうした消費地精製様式は中近東原油の過剰生産による安価な輸入を受け，さらに最新鋭石油精製所での廉価な重油の大量生産によってエネルギー市場から国内炭を駆逐し，昭和 35 年頃に炭主油従を油主炭従へ転換させるエネルギー革命を顕在化させる。京浜地区と京阪神地区での消費地精製様式の昭和 35 年頃における確立過程は図表 10「重油の産業別販売の推移」から窺える。

この図表 10 は昭和 30 年代における重油の産業別販売を千 kℓ 単位で現わす産業連関表の形態で取り合げている。この図表 10 から解ることは次の 3 点である。

第 1 は 30 年から 40 年の 11 年間に重油の産業別販売数量の内訳の伸び率，つまり昭和 30 年の 5,727,000 kℓ に対する昭和 40 年の 48,909,000 kℓ へと 8.5 倍の伸び率であり，「エネルギー革命」の中心を担っている点である。

図表 10　重油の産業別販売の推移　　（単位：千 kℓ）

年　次	合　計	電気・ガス熱供給水道業		製　造　業		鉄　鋼	
	(100%)		割合%		割合%		割合%
昭和 30	5,727	468	8	3,254	56.8	1,086	33.3
31	6,656	569	8.5	3,677	55.2	1,266	34.4
32	8,934	1,551	17.	4,626	51.7	1,490	32.2
33	9,968	1,205	12.	4,879	48.9	1,373	28.1
34	11,001	1,430	12.9	6,336	57.5	1,842	29.0
35	16,495	3,971	24.	8,770	53.1	2,381	27.1
36	22,060	6,186	28.	11,308	51.2	2,881	25.4
37	26,643	6,764	25.3	14,484	54.3	3,208	22.1
38	32,101	8,170	25.4	17,991	56.0	3,918	21.7
39	42,956	10,473	24.3	24,264	56.4	4,906	20.2
40	48,909	13,411	27.4	26,758	54.7	5,165	19.3
40 年対 30 年比	8.5 倍	3.5 倍		8.2 倍		4.7 倍	

（「通商産業政策史 16」138 頁）

第 2 は重油の主要販売先として⑴電気・ガス部門と⑵製造業部門，そのうちの鉄鋼部門とを見てみると，⑴電気・ガス部門の 468,000 kℓ から 13,411,000 kℓ へ 29 倍弱を示す。他方，⑵製造業部門では 30 年の 3,254,000 kℓ から 40 年の 26,758,000 kℓ へ 8.2 倍と最大の伸び率となる。

第 3 は製造部門の内に占める鉄鋼業を分析すると，昭和 30 年の 1,086,000 kℓ から 40 年の 5,165,000 kℓ へと 4.7 倍の伸び率となっている。

重油と石炭との競合を検討するなら，石炭の電力用一般炭と石炭のガス・鉄鋼用原料炭の両市場は重油に取って替られ，著しい重油の成長と伸び率の大に対し，石炭の絶対的な縮小率という鋏状格差を昭和 35 年頃から顕在化させていて，炭主油従から油主炭従への「エネルギー革命」の進行をこの図表 10 から窺うことができるのである。

四　高度経済成長と第一次エネルギー供給

次に，一次エネルギー供給の統計から国内炭，輸入炭と重油の供給状況の推移を見てみるなら，次の図表 11 となる。

図表 11 は一次エネルギー供給に占める石炭（国産＋輸入）と輸入原油の推移をマクロ視点から纏めたものであり，次の 2 点に要約することができる。

第 1 は高度経済成長期における一次エネルギーの供給源を主要に石炭と輸入原油とに求めると，高度経済成長への主要な一次エネルギーの供給源は昭和 35 年を起点とすると昭和 40 年迄輸入原油となり，国内炭の後退となっている点である。

第 2 は一次エネルギーの供給を昭和 30 年から 35 年迄の前半において国内炭に負っている点であり，1,200 円炭価引下げの効果を現わしているが，35 年の三池争議によって挫折することになる点である。

以上の 2 点から結論づけるならば,昭和 35 年からの後半に高度経済成長を可能にする一次エネルギー供給源は石油産業である点である。その石油産業は日本経済の内部に既に形成されているが，昭和 37 年の石油業法によって確立されるのである。したがって，貿易，資本の自由化を前倒して行なわれたことはこうした一次エネルギー供給の中心に輸入原油を据えることを意味し，エネルギー革命を推進する石油業法の異次元的展開を現わすことになる。

図表 12 は輸入原油と国内炭の一次エネルギーに占める割合の推移を現わすものであり,高度経済成長の主要エネルギー源の主体を明らかにしているが，次の 3 点に結論づけられる。

第 1 は，国内炭が前半の第一次エネルギー供給源の中心を占め，ほとんど全体の半分を占めていて，国内炭の圧倒的な優位性を示している点である。

第 2 は,重油の源泉となる輸入原油の第一次エネルギー供給源に占める優位性は昭和 36 年から顕著となり,国内炭を上回る供給量を年々拡大して 40 年に 48%と全体の半分を占め,国内炭の 43%を最大にするのに対して 48%とその規模を大きくし,産業規模で石炭鉱業を超えている点である。

第 3 は，石炭産業が石炭政策によって輸入原油との競争に負けて一挙に全面崩壊することなく「静かな撤退」(井上亮石炭局長) を続けている点であり，石炭政策の保護主義とビルドアップの有効性を現わしている点である。

図表 11　一次エネルギー供給（熱量換算）　（単位：10^{10}kℓ）

	年　次	合計	石炭		国産		輸入		輸入原油	
		(100%)		割合%		割合%		割合%		割合%
合計 1,167,603 (100%)	昭和 30	64,129	30,286	47	27,914	92	2,372	7.8	8,622	13
	前半 373,776 (32%) 31	71,105	34,143	48	31,070	91	3,073	9	11,701	16
	32	78,779	37,545	47	33,139	88	4,406	12	13,949	17
	33	73,903	32,611	44	29,390	90	3,220	10	15,841	21
	34	85,860	36,207	42	31,958	88	4,249	12	23,372	27
	後半 793,827 (68%) 35	100,810	41,522	41	35,119	84	6,403	16	30,742	30
	36	115,943	44,812	38	35,865	80	8,947	20	36,813	31
	37	120,992	41,799	34	33,678	80	8,121	20	44,425	36
	38	136,564	43,221	31	34,512	80	8,709	20	58,655	43
	39	150,608	44,449	29	34,212	77	10,237	23	69,710	46
	40	168,910	45,619	27	32,865	72	12,754	28	82,369	49
	40 年対 30 年比	2.6 倍	1.5 倍		1.17 倍		5.37 倍		9.5 倍	

図表 12　一次エネルギーの中の国産炭と輸入原油の比率

年　次	昭和 30 年	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
合　計	64,129	71,105	78,779	73,903	85,860	100,810	115,943	120,992	136,564	150,608	168,910
国産炭	27,914	31,070	33,139	29,390	31,958	35,119	35,865	33,678	34,512	34,212	32,865
国産炭 割合%	43	43	42	40	37	34	30	27	25	22	19
輸入原油	8,622	11,701	13,949	15,841	23,372	30,742	36,813	44,425	58,655	69,710	82,369
輸入原油 割合%	13	16	17	21	27	30	31	36	42	46	48

五　1,200 円炭価切下げと「静かな撤退」

井上亮石炭局長は昭和 34 年から 38 年にかけて炭価 1,200 円引下げを石炭産業に実施させ，安価な石炭の供給と供給の安定を 2 本柱とする石炭政策を産業政策として推進する中で「静かな撤退」を目論(もくろ)む。「静かな撤退」は一貫として石炭政策に通底しているが，渋沢栄一，さらに萩原吉太郎の経営哲学を特徴づける「義利合一」説の日本的表現である。井上亮は昭和 36 年 7 月の石油自由化を早められることで 5,500 万トンの国内炭が「急激に全部要らん」という全面崩壊を防ぎ，「一応三,〇〇〇万トンくらいになるというメド」を付ける「静かな撤退」への工程表（道筋）を石炭政策として立案し，実施した点について次のように強調する。

「　**井上**　五,五〇〇万トンは甘いのではなくて，経済合理主義からすれば無理を承知で，当時いっていたのですが，ヤマを静かに撤退させたい。「静かな撤退」という言葉を僕らは使っていた。そのままほうっておけば急激に崩壊してしまう。特に昭和三六年七月からは，石油が割当制ではなくて自由化になりましたから，それは三,〇〇〇万トンはおろか，急激に全部要らんの声まで出てしまうという危機感があった。ここでは一応三,〇〇〇万トンぐらいになるというメドをいっているけれども，そういう情勢だった。

最終的には電力もガス事業も鉄鋼業も，経営首脳の方は国策に協力してくれましたが，石油との価格差も大きく要らんというのが本心だった（笑）。そういう中で支えるのにはやはり限界があります。だから，ずいぶん研究したんです。各論の中に，電力には三八年には何トンとってもらいたい，四〇年には何トンとってもらいたいと，年次計画の引取量を，電力，鉄鋼でも全部細かく各論部分でうたっています。

ですから，電力の消費量の伸びについては，電力の生産計画を，火力でやるか，石炭でやるか，原子力でやるか，こういう問題があるわけです。そのなかで重油火力をできるだけ減らして，できるだけ石炭火力にやってくれよという指導をしてやっとここまでになった。鉄鋼についても同様。それも輸入したほうが安いという中で，買ってくれやというわけですから，最終的に皆さんに協力願ったけれども，細かく試算をした結果，まあ五,五〇〇万トンの需要確保が精一杯というところから五,五〇〇万トンに決まったんです。答申大綱でも触れているように，産業別に精緻な検討をしているんです。」（有澤廣巳「戦後経済を語る」253-254 頁）

井上亮が石炭産業の「静かな撤退」を石炭政策の工程表の中に描いたのは石炭鉱業の果たして来た歴史的役割に求めている。その歴史的役割とは石炭産業が戦争中の生産力拡充計画と戦後復興期での傾斜生産方式での「国の増産政策」の要請に全面的に協力して来(く)れたことである。2 点目は石炭政策の実施に際し，「労働者が納得するようなものでなければ，石炭政策はできない」という考え方に立脚していることである。すなわち，石炭村の「鉱山(ヤマ)を離れたくない」労働者の雇用問題を「静かな撤退」の中で解決するのに産炭地振興策を不可避な石炭政策の柱に据えることは国民経済の均衡点を図るためにも不可欠な社会政策の要請となる。井上亮は国家の石炭産業への増産協力に応え，国家の危機を救ったことへの恩返し（義）としてビルド鉱に育成することで炭鉱経営者と労働者の存立基盤を保護する（利）を石炭政策の中に次のように入れるのである。

「井上　石炭が能率を二〇トンから四〇トンに上げてコストを引き下げれば，油はそれに応じてまた下がる。能率四〇トンから六〇トンに引上げればまた翌年はダーンと下がる。私は石炭行政を六年

やっていましたが，炭価もトン，一,二〇〇円引き下げ政策をとったのですが，その期間中努力すればするだけ石油はなお下げてくる。それで石油の最終の値段はたしかキロリットル当たり二ドル台になったわけでしょう。

それだから年々いくら石炭の合理化を進めても，追いつかない。しかし，経済性も全然度外視したら売れません。私の石炭行政在任六年間は，電力業界からも鉄鋼業界からも，石炭は要らんといわれた。

戦前戦後を通じて石炭鉱業は国の政策に協力して全力をあげて増産政策をやった。普通に合理的な生産をしていれば，あんなに坑内を荒らさないですむ。それを無理な増産政策をやって坑内は荒れ，炭鉱の寿命が短くなる。それを承知で石炭業界は政府の要請にこたえた。戦前もそうだし，戦後の復興期においても，ことに有澤先生の傾斜生産，これは国の再建のために当然だというので協力してくれたわけです。

協力したって，儲かるものじゃないといえばそれまでだけど，そうじゃなくて炭鉱の寿命を削っているわけです。これは大変なことです。普通なら適当な生産計画で合理的な採炭方式をして経営していくほうが，はるかに経営者としては有利なんです。炭鉱の寿命も長いし，合理的生産をやっていけば炭価も上がる，それを犠牲にして，とにかく国の増産政策にこたえていった。

そういうこともあるんで，いまは石油のほうが安いといったって，経済合理主義一本でやって石炭を律するには，いくら何でも気の毒ではないか，しかも炭鉱労働者は五〇万人から，三〇万人といい，年々減ってはきましたが……。」(「戦後経済を語る」225-226 頁)

昭和 34 年から 38 年にかけての炭価 1,200 円の引下げによる第 1 段階の石炭政策は「静かな撤退」の序幕に当たる。この合理化による生産コストの引下げの結果による，安価な石炭にしても重油の値下げには追いつけなく,「年々いくら石炭の合理化を進めても(重油の低下傾向に)追いつかない」状態となる。しかし，1,200 円引下げの合理化は一方で炭鉱の機械化，立坑による若返り，骨格構造の早期確立等を進め，科学的管理法（標準作業量の遂行）に基づく経営の効率と安定へ帰結するビルド・アップを持たらす。他方，低生産の中小炭鉱はスクラップ化される。この結果，産炭地の石炭村は中核の炭鉱を失ない，不況への社会不安と恐怖心を深刻化させる。スクラップ政策は国民経済との均衡点を失ない,「気の毒」な炭鉱労働者の地位へ陥し入れる。したがって，スクラップ・ビルド政策は産炭地振興事業団，雇用促進事業団を通して石炭労働者へのケアを施こし，他方，合理化事業団によって炭鉱の近代化・合理化を進めて経営の安定を達成すべく補助金，融資，貸付，信用保証を行なって経営者へのケアをも行なって「石炭鉱業全体としての均衡と安定」を図ることを石炭政策のバランス課題として追求するが，この石炭政策の「義利合一」説におけるバランス感覚は「静かな撤退」のもう一つの側面を現わす。井上亮はスクラップ・ビルド政策のバランスについて，エネルギー安全保障をビルドの存立基盤（義の側面）として見なし，スクラップに「静かな撤退」を求め，出来るだけ長期的な段階的縮小になることを希望する。炭鉱のスクラップが長期に亘って段階的に縮小すれば，その間雇用の安定を保つことができてエネルギー危機の際，石炭増産に即応することが坑内従業員の存在によって達成され，エネルギー安全保障の維持の上からも不可欠な要請となる。もう一つの「静かな撤退」の側面は石炭需要の創造，或いは合理化による自立経営の確立，さらに長期的取引の継続等で需要を確保し，三,〇〇〇万トンに落ち込むのを五,五〇〇万トン体制

のまま持続するように工夫する。井上亮はビルド・アップでの雇用安定と，他方，石炭需要の確保で三,〇〇〇万トンへの落ち込みを防いでこれまでの五,五〇〇万トン体制の継続によって雇用安定を図る 2 側面に全力を注ごうとする。「静かな撤退」で最終的に閉山されるスクラップの場合は産炭地振興財団，雇用促進事業団によって失業対策，地域振興対策を講じ，国民経済との均衡点の痛みにならないように解決しようとする。井上亮は「静かな撤退」として 40 年間の期間を考え，段階的縮小を続けるために石炭需要の創出，拡大・維持を石炭政策の中心課題として次のように描く。

「　このままほうっておけば三,〇〇〇万トン，これでは大変と。当時の生産量は実額が五,五〇〇万トン程度だったんです。決して六,〇〇〇万トンでもなければ五,七〇〇万トンでもない。大体五,五〇〇万トンぐらいであった。五カ年後もこの線はせめて維持したい。そういう意味ですから，六,〇〇〇万トンとかいろいろな線は出ていたかもしれませんが，現実には六,〇〇〇万トン出ていたわけではありません。この調査団がみて，ほうっておけば三,〇〇〇万トンになるのを，何とか五,五〇〇万トン程度の需要を確保してやらなければいけない。国の保護，助成といっても，補助金にも限度がありますから，石油との競争力もつけながらという問題もあるわけです。それでスクラップ・アンド・ビルド政策が出てきた。」（「戦後経済を語る」252 頁）

井上亮はスクラップ・アンド・ビルド政策の 2 面性を有する矛盾した石炭政策を立案し，実施する中心人物となるが，第一段階として炭価 1,200 円引下げ案を立案する。この「炭価 1,200 円引下石炭合理化政策」は昭和 34 年の石炭鉱業審議会基本問題部会で石炭協会の 800 円炭価引下げ新合理化長期計画立案をベースにして検討され，12 月に答申される。

石炭協会の 800 円に対し 1,200 円炭価引下げ案は⑴非能率炭鉱閉山への助成金交付でスクラップを進め，⑵高能率炭鉱へのビルド・アップを図るビルド政策を実施し，⑶ 1,200 円炭価引下げを 34 年から 38 年迄の 5 年間で実現して 5,500 万トン体制を政策需要と需要家側の長期取引とで持続し続け，⑷重油ボイラー規制法の 3 年間継続をすること等を中心に纏められる。この 1,200 円炭価引下げの工程表は次の図表 13 に示される。

図表 13 に示されるように，炭価 1,200 円引下計画は昭和 34 年から 38 年迄の 5 年間で全国市場において達成されているが，詳細に見ると次の 2 点に要約される。

第 1 は産炭地と京浜・関西地区とで同じ一般炭粉 5,000 カロリーでも価格差を大きくしている点である。最も安い炭価は北海道江別駅渡しの昭和 38 年の 2,245 円で，最も高いのは京浜地区港湾渡しの 4,600 円で，両者の炭価は格差 2,355 円で 2 倍の大きさである。京浜地区炭価を頂点にして中位炭価は関西の 3,990 円，そして最低価格は北海道産炭地の 2,245 円である。石炭市場は京浜―関西―産炭地の鋏状格差を形成しているが，このため，最高価格の京浜地区市場に重油・輸入炭の進出を許すことになるのである。

第 2 は，一般炭と原料炭の炭価格差の大きさである。北海道の炭価は一般炭で昭和 33 年において 3,245 円に対し，原料炭 6,150 円と，格差 2,905 円となる。他方，九州の炭価は一般炭 3,403 円に対し原料炭 6,015 円で差額 2,612 円である。このことから北海道の原料炭が高炭価となっており，他方九州の一般炭は相対的に高炭価である。

図表 13　炭価 1,200 円引下計画

産業別	市場別	炭種・品位	33	34	35	36	37	38	33/下～38 年度
			価格	価格	価格	価格	価格	価格	31 下額累計
電力	北海道(江別 OR)	一般炭粉 5,000 cal	3,245	2,965	2,765	2,575	2,375	2,245	△ 1,000
	東北(八戸 OR)	〃 5,000 cal	3,460	5,250	5,000	4,750	4,500	4,260	△ 1,200
	東京(京浜 CIF)	〃 5,000 cal	5,800	5,600	5,350	5,100	4,850	4,600	△ 1,200
	中部(名古屋 CIF)	〃 5,000 cal	5,900	5,600	5,390	5,120	4,580	4,600	△ 1,300
	関西(大坂 CIF)	〃 5,000 cal	5,190	4,980	4,730	4,480	4,230	3,990	△ 1,200
	中国(阪 CIF)	〃 5,000 cal	4,780	4,580	4,330	4,080	3,850	3,630	△ 1,150
	四国(西条 CIF)	〃 5,000 cal	4,850	4,630	4,310	4,060	3,810	3,635	△ 1,215
	九州(上戸畑 OR)	〃 5,000 cal	3,403	3,173	2,973	2,823	2,673	2,523	△ 880
国鉄	北海道及び九州	一般炭塊 6,400 cal	4,788	4,588	4,348	4,263	4,133	4,043	△ 745
	(坑所 OR)	〃 粉 6,400 cal	4,270	3,390	3,830	2,690	3,500	3,435	△ 835
	北海道(東室蘭 OR)	原料炭灰分 7.5%	6,150	5,850	5,570	5,365	5,125	4,885	△ 1,265
	東京(京浜 CIF)	〃 6.5	7,470	7,170	6,940	6,710	6,260	5,800	△ 1,670
	九州(八幡 OR)	〃 7.5	6,015	5,685	5,495	5,315	5,115	4,865	△ 1,150
1,200 円引下げ計画年次別値下額				△ 450	△ 450	△ 250	△ 250	△ 250	△ 1,200

(「石炭鉱業合理化政策史」68 頁)

北海道での原料炭の中心を成しているのが夕張地区の夕張六尺，八尺，十尺層である。これら夕張挾炭層を主要切羽にして出炭する北炭系五山(夕張(一，二砿)，新夕張，清水沢，平和，真谷地) は日本の石炭鉱業の中で最高炭価の原料炭を大量出炭していることから高蓄積を誇ることになる。しかも，夕張の原料炭は鉄鋼業の高炉用と優れた評価を伝統的に得ており，又，ガス用コークスの素材として最高級品となっている。それゆえ，夕張挾炭層の原料炭は鉄鉱業の 1 億トンの鋼材用銑鉄生産になくてはならない特異性（弱粘結炭）となる。北炭の原料炭は鉄鋼の輸出を促進する。したがって，通産省は高度経済成長の産業政策の中心課題として原料炭炭鉱の開発と発達を国益の核心と見なす。それ故，萩原吉太郎は高度経済成長と貿易経済大国への発達を育くむ原料炭の安定供給を北炭の経営戦略の中心に据え，この国益の推進に貢献しようとする「義利合一」説の達成を使命とするのである。

しかし，萩原吉太郎は原料炭を中心に北炭の黄金時代を築くと同時に，北炭の内部崩壊への道をも歩むことになる。北炭の繁栄から崩壊への転換となった事件は(1)昭和 35 年夕張二砿のガス爆発と昭和 40 年夕張一砿のガス爆発であるが，さらに(2) 1,200 円炭価引下げによる赤字経営への傾向的転落過程である。

(1)のガス爆発は図表 14 の戦後災害の中でも最大数の炭鉱災害となる。

北炭夕張炭鉱のガス爆発について，「夕張市史」は次のように述べている。

(イ)　夕張二砿のガス爆発

「戦後昭和三十五年二月一日夕張鉱業所二砿三区でガス爆発があり，死者四二名，負傷者一四名を出したが，翌日奇跡的に生存者三名を救出することができた。」(「増補改訂夕張市史下巻」138 頁)

図表 14　夕張市内炭鉱災害年表（昭和 20 年－50 年）

年月日	発生時刻	炭鉱名	事故発生場所	災害原因	死者	傷者	計
〃二〇・四・二九		夕張	二砿四区	崩落火災	一〇	〇	一〇
〃 〃 五・一		真谷地	桂坑	落盤	五	〇	五
〃二六・二・二三	P 一〇：四〇	大夕張	南卸八片第四竪入	自然発火	〇	一三	一三
〃二九・一・二八		平和	二区本卸下部ポケット	踏前陥没	五	〇	五
〃 〃 五・三		小野炭鉱	蜂ノ巣坑	ガス爆発	五	〇	五
〃三〇・六・三	P 四：〇〇	大夕張	北卸	自然発火	五	三九	四四
〃三五・二・一	A 一：五〇	夕張	二砿三区	ガス爆発	四三	一四	五六
〃四〇・二・二三	P 六：三〇	〃	一砿最上区	〃	六三	一六（一八）	七九（八〇）
〃四二・一・二四	P 九：三〇	大夕張	南部南二片第六竪入延先	落盤	四	四	八
〃四二・九・三		夕張	二砿三区左二昇一〇尺ロング	崩落	八	二	一〇
〃四三・七・三〇	P 三：三〇	平和	二区西部第二ベルト斜坑	坑内火災	三	四三	四五
〃 〃 九・三	P 九：三〇	夕張	二砿三区一〇尺ロング	落盤	八	六	一四
〃五〇・七・六	A 〇：五五	北炭新鉱	北第二・一〇尺ロング上添	ガス突出	五	〇	五

注一　炭鉱名は便宜的な名称を用いた。
　二　明治・大正の初期の大きい災害では入坑者数・氏名がはっきりしないため死傷者の数はさらに多いものと推測される。
　三　死傷者数上段の（　）内は鉱山保安年報による数字である。
注 1）死傷者 5 人以上
（「増補改訂夕張市史下巻」140 頁）

(ロ)　一砿最上砿のガス爆発

「昭和四十年二月二十二日一砿最上区でガス爆発があり，死者六十二名，負傷者十六名を出したが，これは戦後最大の事故となった」

この 2 件の夕張鉱業所でのガス爆発災害は北炭のドル箱であり，原料炭の宝庫である夕張鉱業所の終掘への前触れとなり，老朽炭鉱への移行を現わし，北炭の崩壊へ一歩踏み込む契機となるのである。かくて，北炭はドル箱の夕張鉱業所の赤字炭鉱に伴ない，衰退への一歩を踏み出すことになる。

(2)の 1,200 円炭価引下げは北炭を含めた石炭鉱業全体の赤字経営へ移行させるが，次の図表 15，16 のように莫大な累積赤字（借入金）を拡大する原因となる。

図表 15 から解るように炭鉱損益計算は，原価（支出）を下回る山元手取（収入）りになると，

損失の赤字となり，逆に原価（支出）を上回る山元手取（収入）りになると，利益収入となって黒字経営となる。この図表 15 によれば，ビルド･アップの対象となる大手炭鉱会社も年々損失を累積させている。1,200 円炭価引下げは石炭の生産原価（自産炭総費用＝売上原価＋本社費＋金利）である 4,959 円（昭和 34 年）を 3,577 円（昭和 38 年）に合理化で引下げ（△ 1,382 円の引下げ累計）ることで実現する。このため，山元手取（販売価格－運賃＋販売費）も昭和 34 年の 4,460 円から 38 年の 3,577 円へ△ 1,173 円の減少となる。しかし，生産原価は山元手取を絶えず上回って，自産炭損益の欠損額，つまり損失＝赤字として損益決算書に記入され，図表 16 のように推移する。それゆえ，1,200 円炭価引下げは山元手取りを上回る高い生産原価を合理化によって縮小させ，黒字へ転換することが出来ず，高い生産原価と低い山元手取の差額＝赤字を累積させる結果となり，次の図表 17 の借金経営と化す。

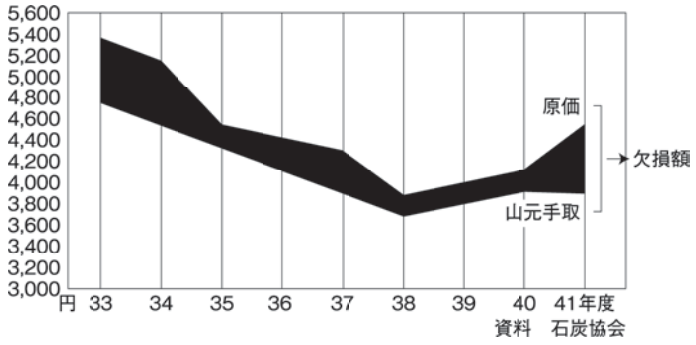
この図表 17 は，1,200 円炭価引下げの結果，高炭価の原因が高い生産原価に原因することを

図表 15　山元手取，原価及び自産炭損益の推移（大手会社）　（円／トン）

項目＼年度	33 年度	34 年度	35 年度	36 年度	37 年度	38 年度	39 年度	40 年度	41 年度
山元手取	4,750	4,460	4,277	4,067	3,782	3,577	3,638	3,859	3,866
原　　価	5,212	4,959	4,497	4,378	4,211	3,755	3,892	3,978	4,330
自産炭損益	△ 462	△ 499	△ 220	△ 311	△ 429	△ 178	△ 254	△ 119	△ 464

資料　石炭協会
（「石炭鉱業合理化政策史」114 頁）

図表 16　赤字（原価＞山元手取）の推移



資料　石炭協会

図表 17　累積実質赤字額（大手会社）　（単位：億円）

年　度	33	34	35	36	37	38	39	40	41
赤字額	△ 150	△ 307	△ 423	△ 553	△ 742	△ 845	△ 820	△ 1,088	△ 1,213

資料　石炭協会
（「石炭鉱業合理化政策史」116 頁）

図表 18　大手各社借入金残高の推移　　（単位：億円）

年度末	33	34	35	36	37	38	39	40	41
財　政	249	284	325	395	579	856	994	1,190	1,342
市　中	391	483	581	635	673	708	713	810	876
計	640	767	906	1,030	1,252	1,564	1,707	2,000	2,218

資料　石炭協会
（「石炭鉱業合理化政策史」117 頁）

顕在化させ，合理化＝過剰人員の解消によっても縮小することが出来ないことを現わしている。昭和 34 年から 38 年の間の 5 年間に大手炭鉱は 307 億円を 845 億円へ赤字を増加（538 億円の増加）させている。昭和 35 年の三池争議，北炭の希望退者募集・三山分離等は高い生産原価に帰因する過剰人員を解消するために生じている。大手炭鉱はこれら争議，高原価対策としての合理化・機械化の起業費・設備投資を金融機関・政府・合理化整備事業団等からの借入金で賄っているが，これは次の図表 18 借入金残高となる。この表から窺えるように，1,200 円炭価引下げ期間（34―38 年）の間に，大手炭鉱社は 767 億円から 1,564 億円へ 797 億円の累積借入金を増加させている。

六　大槻文平と萩原吉太郎

井上亮が「静かな撤退」への第一段階の石炭政策として 1,200 円炭価引下げを進めたが，結果として大手炭鉱のビルド・アップと低能率中小炭鉱のスクラップとへの鋏状格差を広げ，石炭鉱業は去るも地獄，残るも地獄を味わうこととなる。大手炭鉱会の中でも去るも地獄の決断をしたのは三菱鉱業の大槻文平である。大槻文平は北炭の萩原吉太郎と石炭業界を二分するほどの経営者であり，三菱財閥を代表する。結論づけるなら，大槻文平の後を追うように北炭の経営を導いた点では萩原吉太郎は保守経営を現わしているように思われる。大槻文平は⑴老朽炭鉱のスクラップと高能率炭鉱のビルド・アップを進め，⑵昭和 44 年 10 月石炭部門の分離を行ない，⑶ 41 年南大夕張炭鉱の開坑（45 年営業出炭）に踏みきる。こうした石炭鉱業と石炭政策に積極的に対応しながら，炭鉱に代る多角化事業を進める大槻文平はセメント事業を中核として三菱鉱業を三菱マテリアルへ編成替することで三菱財閥を背景に石炭業界をリードする革新的経営者となる。

その大槻文平は多角化経営を昭和 27 年に設立された調査部を使って調査し，その結果，セメント事業を取上げ 29 年 3 月三菱セメント㈱を立ち上げ，石炭鉱業からの撤退の 1 歩を進める。その契機となったのは昭和 30 年の石炭鉱業合理化臨時措置法の制定である。この多角化と石炭鉱業からの静かな撤退は大槻文平によって次のように進められる。

「　多角化の拡充・強化はその後（三菱セメント設立）も精力的に進められた。とくに三〇年七月に「石炭合理化法」が設立し，石炭産業は非常事態を迎えるにいたり，八月に再度「調査部」が設置され，石炭に関係ある新規事業および海外事業の調査・企画に当たった。その中から三〇年度前半に崎戸製

塩，大夕張メタノール工場建設，東北砂鉄の買収，筑豊機械製作所の設立，チリのカタヤマ鉄鉱石の開発が具体化した。さらに，三〇年代後半に入ると，新菱建設（現三菱建設）の設立，石油精製事業の計画，石油販売事業への進出，建材事業への着手，ダイヤケミカル㈱やコンサルタント㈱の設立へと手を広げていった。」（大槻文平「私の三菱昭和史」152 頁）

大槻文平が石炭鉱業からの静かな撤退を決意した第二段階目は昭和 31 年の「炭主油従政策と石炭増産気運，とりわけスエズ動乱（エジプトの国有化声明）の終息後の重油の値下がりで石炭に対する優位性を回復，石炭から石油への転換を促した」のを眼前にして老朽炭鉱スクラップと高能率炭鉱のビルド・アップに踏み切り，石炭鉱業界の先頭を切って石炭鉱業からの撤退を次のように本格化させる。

「　高炭価問題が顕在化するに従い，石炭経営が次第に困難になってくるのをひしひしと感じていた。その対策としては，不採炭になりつつある石炭部門の合理化，具体的には老朽･非能率炭鉱の閉山と，もう一つは石炭に代わる何か新しい事業への進出が必要であった。後者についてはセメント部門への進出であった。

まず炭鉱のスクラップ･アンド･ビルドについては，三〇年に筑豊五山，勝田の合理化を皮切りに，三四年に九州各場所での希望退職募集(約九〇〇人)，三六年に飯塚，三七年に上山田，方城，三八年に勝田，新入，三九年に芦別などを相ついで閉山した。」(「私の三菱昭和史」155-156 頁)

もう一つ石炭業界で大槻文平と萩原吉太郎が比較され，対比されるのは原料炭炭鉱を開発するのに三菱鉱業と北炭との間で行なわれた夕張地区での新鉱開発である。大槻文平は昭和 41 年に老朽化した大夕張炭鉱をスクラップし，南大夕張炭鉱を開坑し，45 年に営業出炭に成功する。他方，萩原吉太郎は 45 年夕張新炭鉱の開坑に着手し，50 年に営業出炭を開始して 5,000 トン出炭に成功したのが 53 年である。このため，夕張新炭鉱の起業費は 160 億円から 320 億円へと倍増し，さらに深部採炭による高原価のため欠損＝赤字を累積させ，北炭の崩壊＝経営破綻の根源と化する。こうした新鉱の開発とその帰結（ガス爆発）とは大槻文平と萩原吉太郎を対極化させる要素となるのであるが，大槻文平の経済合理主義に対して萩原吉太郎の保守的経営主義と対比されるであろう。

萩原吉太郎は昭和 30 年に社長に就任するや企業整備に取り組み，多角化経営にも着手するが，それは大槻文平の石炭産業からの静かな撤退を開始して石炭産業から去るも地獄の苦しみに対し残るも地獄の苦しみを体験するものとなる。そして，この残るも地獄の苦しみは(1)昭和 35 年，40 年の夕張二･一砿のガス爆発，(2)1,200 円炭価引下げの実施，(3)希望退職者募集･三山分離運動，(4)標準作業量・科学的管理法の前提となる合理化・重装備機械化採炭制の導入と確立等北炭の発達にとって避けることの出来ない壁を乗り越える中で体験するのである。

こうした残るも地獄への苦しみは北炭の社内報「炭光」の記事として記録され，と同時に，萩原吉太郎の「義利合一」説を証明する記録ともなる。次の章は「炭光」の記事を載せ，経営･生産・地域・家庭での「残るも地獄」の声を北炭の発達する歩みの中で顕在化させ，北炭の歴史を通して日本経済の喜怒哀楽を，そして高度経済成長をなし遂げる日本人の精神を萩原吉太郎の「義利合一」説として立証することで炭鉱経営者の経営哲学を理解する手懸りになると考

える。

七　萩原吉太郎の経営資料編

〈ケース 1〉昭和 35 年 6 月 20 日　北炭再建案発表
〈ケース 2〉昭和 36 年 1 月 1 日　年頭の辞
〈ケース 3〉昭和 36 年 1 月 31 日，2 月 1 日　長期計画の労使協議会
〈ケース 4〉昭和 36 年 3 月 15 日　北炭営業部 —— 石炭産業の生き抜く道
〈ケース 5〉昭和 36 年 5 月 1 日　北炭資本増資
〈ケース 6〉石炭の長期取引協定成立と石炭業界の前途

〈ケース 1〉

萩原吉太郎は 1,200 円炭価引下げに対応するため合理化＝能率上昇による炭鉱従業員の過剰人員を整理し，人件費での高原価を切詰め，山元手取りを増加させて経営の安定を図るべく北炭再建案を発表する。その中心提案は従来の減耗無補充方針を希望退職者募集へ切替え，さらに三山（万字砿，美流渡砿，赤間砿）を分離する提案を行ない，三池争議と共に炭労と全面対立し，解決を図るのに全力を注ぐ。

〈ケース 2〉

萩原吉太郎は 35 年の夕張二砿ガス爆発及び希望退職者募集・三山分離を処理し，北炭の多角化事業を北海道開発との関連で進め，石炭化学，観光事業を中心に行なうことを明らかにし，大槻文平のセメント事業進出と相違する北海道開発型多角化を構想し，取り組むのである。

〈ケース 3〉

萩原吉太郎は 1,200 円炭価引下げで北炭の原料炭高カロリーの優位性を失なわれたので生き延びるために月能率三〇トンから四〇〜五〇トン以上の高能率炭鉱にすることを市場命令であると考え，重装備機械採炭システムの導入を図り，ピック採炭からの高度な合理化・機械化への取り組みを進める。

〈ケース 4〉

萩原吉太郎は 1,200 円炭価引下げを推進するためには重油以下の安価な石炭と石炭の安定供給の 2 本柱を経営の中心に据えることを不可欠な命題とし，その実現に取り組む。井上亮は石炭政策で「静かな撤退」への時間を出来るだけ引き延ばし，その時間の長期化で石炭鉱業に合理化への取り組みと雇用の安定に取り組む余裕を与えるために，重油ボイラー規制法の延長，外貨割当制で輸入炭，重油，LPG（天然ガス）の日本市場への参入を量的・質的に制限し，或いは遅らすことに力を注ぐ。萩原吉太郎は石炭業界から「静かな撤退」をする大槻文平の去るも地獄に対し，井上亮石炭局長に導かれて石炭業界に天職として奉仕するために「残るも地獄」を味わう決心を固める。

〈ケース 5〉

萩原吉太郎は石炭業界に「残るも地獄」への関門として「最後の決め手」となる「生産原価の切下げ」に「生きる道」を求め，北炭の合理化資金の捻出として「倍額増資」に取り組む。北炭は 36 年 6 月倍額増資で 30 億円の資金を株主から撤収し，⑴夕張砿業所中央立坑，⑵平和鉱開発，⑶真谷地新立坑開発へ投資する。昭和 35 年夕張二砿のガス爆発は夕張鉱業所の老朽炭鉱への移行を象徴する明(あ)かしである。それゆえ，夕張鉱業所に続く老朽炭鉱化は平和砿，清水沢砿，真谷地砿，幌内砿とほとんど全砿にわたって見られ，北炭の屋代骨の崩れ落ちる原因となっている。こうした老朽炭鉱化は深部化と奥部化とでより一層深刻化し，高原価による欠損＝赤字の根源と化する。したがって，萩原吉太郎は中央立坑を深部坑底に降(おろ)すことで若返りを図る合理化の道を選択し，「残るも地獄」の洗礼を受ける。

〈ケース 6〉

萩原吉太郎は石炭局長井上亮，経団連会長植村甲午郎，日本製鉄稲山嘉寛，東京ガス安西浩，東電木田川一隆等の協力で 1,200 円炭価引下げの約束と引換えにこの石炭長期引取り協定を結び，⑴鉄鋼，⑵電力，⑶コークス，⑷セメントの 4 業界で 5,500 万トンのうち，約 7 割(4,000 万トン弱）を長期に亘って引取る内容となり，石炭需要の安定を「静かな撤退」の上からも不可避と考える。しかし，この長期引取り協定は 4 業界との間の暗黙のカルテル協定の性格に立脚していることから脆弱性を有している。北炭では長期引取り協定を昭和 31 年東京ガスと富士製鉄と締結し，石炭の安定供給と安価な石炭を 2 本柱とする経営の確立を進め，萩原吉太郎にとっても黄金時代の礎(いしず)えとなっている。萩原吉太郎はこうした経験を踏まえて長期引取り協定を通して，石炭業界全体の安定需要の拡大を図り，政策需要の柱に据えようとする。

〈ケース 1〉萩原吉太郎社長当社再建案を発表，昭和三十五年六月二十日

（炭光　222 号　昭和 35 年 6 月 21 日発行）

発表要旨

昨年（昭和 34）十二月以来労使協議会を開催して，当社の再建の方途につき，貴方（労組）と協議を重ねて来たが，不幸夕張第二砿に於ける不慮の災害（ガス爆発）のため一時中断の已む無きに至り，三月再開，引き続き団体交渉によって鋭意検討を重ねて来たのであるが，その後の情勢は，到底先の提案をもってしては再建不可能となったので，五月二日右提案を保留し，新提案を行なうこととした。

新提案を行なうに当り，その前提として

⑴　石炭鉱業の将来は拡大生産を期待し得ず，縮小生産と極度のコスト切り下げを絶対の条件とすることが，貿易の自由化と言う新段階が予想される今日更に確認された。

⑵　昨年来以来の政府の措置，態度より見て，政府の石炭鉱業に対する保護政策に多くを期待し得ないことが明らかになった。

⑶　他社の合理化は極度に進捗し，その経営内容の改善，向上は当社との間に相当の差を生

じて来て居る。

(4) 機会ある毎に申し述べた通り，夕張大災害が当社の経営に現実に及ぼした影響は余りにも甚大であった。

(5) 減耗無補充方針すらも貴方と必ずしも意見一致せず，従業員の意向が減耗無補充方針はむしろ希望退職募集よりも酷であるとの声を察知し，当初の方針を一部緩和せざるを得なくなった。

以上の客観情勢を反映し，金融筋は現状の当社に対しては積極的融資は言うに及ばず，むしろ金融引上げの傾向する察せられる当社創立以来の極度の苦況に陥っていることを勘案し，会社の存立と大多数の従業員の生活の安定を期するため，情に於いては誠に忍び難いが，次の提案を行ない，厳しい現状に即応する能率の向上を図ることと致したい。

提案

万字砿，美流渡砿，赤間坑を分離する。

全山から希望退職を募集して，必要に応じ配置転換を行なう

尚就職斡旋委員会を設置して，極力就職斡旋に努力する。

鉱員希望退職募集要綱

一，募集期間　昭和三十五年六月二十七日より七月十一日までとする。

二，退職手当，特別加給金

社員希望退職募集要綱

一，募集期間　昭和三十五年六月二十七日より七月十一日までとする。

二，退職手当，特別加給金

〈ケース 2〉取締役社長萩原吉太郎 —— 年頭の辞（炭光　新年特別増刊　昭和 36（1961）.1.1）

顧みまするに，昨年（昭 35）は当社にとり誠に多事多難な一年でございました。すなわち二月には夕張に大変災（夕張二砿ガス爆発）が勃発し，これが復旧を見まするや，引続き希望退職の募集から始まり，三山分離に至る企業合理化の推進に伴い長期の紛争が生じましたが，そのなかにあって従業員各位の良識と撓ゆまざる努力とにより，当社の進むべき道を誤まらなかったことを深く感謝いたしている次第であります。

この，真剣な各位のご協力によりまして，エネルギー革命および貿易の自由化に対処する当社の基盤を，一応固めることができたといいうるものでありますが，国内外の経済状勢は今や全く予断を許さない事態を現出して参りまして，石炭業界にはさらに一層厳しい圧力が加わることを覚悟しなければなりません。

したがって本年こそは経営全般にわたる合理化を推進すると共に，いかなる環境下にも揺るぐことのない，磐岩の備えを固める必要があると痛感される次第であります。そこで，私は，ここ数年来石炭化学の研究，観光事業への進出，その他関連産業の育成に努め，企業の多角化を計って参りました。

これは将来のエネルギーの趨勢を考えた上のものであると共に，北海道開発を終始念願した先輩の意図を汲み，伝統を受け継がんとするものでございますが，飽くまでもその中心をなすものは石炭産業に外なりません。

創立七十有余年の歴史と伝統を守り，当社の存続と発展を計るのはわれわれの当然の義務であり，また殉職された方々の霊をなぐさめ，希望退職に応じ進んで職場を離れて行かれた方々に対する残された者の責務であると思います。

従業員各位におかれましても，各人その職場において一致協力，決意を新たにして目的の達成に全力を発揮されることを祈念して年頭の辞と致します。

昭和三十六年一月一日

〈ケース 3〉 長期計画の労使協議会開く ―― 1月 31 日，2月 1 日

（炭光　236 号　昭和 36.2.15 日）

会社提案内容

① 長期計画の根本的な考え方は，安定職場の確立と経営の安定であり，この二本の柱を中心として樹てなければならないと考えている（図表１）。

図表１　北炭の長期計画（高能率と低炭価）

図表２　北炭の高能率と大量出炭順位（３位）

勝ち抜く道はまだ遠い
ピッチを上げて先行く各社

道内各社鉱（礦）業所別出炭番付表

＜単位はトン・カッコ内は月能率＞

蒙御免　昭和三十五年十二月場所

東

番付	鉱業所	出炭（月能率）
横綱	北炭夕張	[illegible]（19.4）
大関	三菱美唄（鉱）	[illegible]（22.5）
関脇	大平洋釧路	[illegible]（25.4）
小結	三井芦別	[illegible]（23.5）
前頭	北炭平和	[illegible]（20.8）
同	三菱大夕張（鉱）	[illegible]（18.7）
同	羽幌築別（鉱）	[illegible]（43.1）
同	羽幌羽幌（鉱）	[illegible]（42.4）
同	雄別尺別（鉱）	[illegible]（34.7）
前頭	明治庶路	[illegible]（20.3）
同	三菱茶志内（鉱）	[illegible]（30.6）
同	東幌内 東幌内	[illegible]（21.9）
同	三舟鉱業 美唄	[illegible]（44.6）
同	赤間炭鉱 赤間	[illegible]（一月分）
同	明治昭和	[illegible]（17.6）
同	平岸炭鉱 平岸	[illegible]（47.1）
同	三省鉱業 奈江（鉱）	[illegible]（55.3）

西

番付	鉱業所	出炭（月能率）
横綱	住友赤平（鉱）	[illegible]（30.6）
大関	住友奔別（鉱）	[illegible]（27.6）
関脇	三井砂川	[illegible]（20.8）
小結	北炭幌内	[illegible]（21.6）
前頭	北炭空知	[illegible]（23.0）
同	雄別雄別（鉱）	[illegible]（27.1）
同	三井美唄	[illegible]（17.7）
同	雄別茂尻（鉱）	[illegible]（21.4）
同	三菱芦別（鉱）	[illegible]（27.8）
前頭	豊里 豊里	[illegible]（24.7）
同	日曹天塩（鉱）	[illegible]（79.8）
同	茅沼炭鉱 茅沼	[illegible]（17.2）
同	芦別高根 芦別高根	[illegible]（37.4）
同	古河雨龍	[illegible]（21.7）
同	油谷鉱業 油谷芦別	[illegible]（33.9）
同	日本炭業 福住（鉱）	[illegible]（47.2）
同	明治上芦別（鉱）	[illegible]（23.9）

行司　三井三池　常磐常磐　貝島大ノ浦　三井田川

全国部屋別

三井	617,300トン
三菱	460,500
北炭	339,800
住友	235,400
常磐	186,400
明治	156,500
日鉄	141,100
宇部	137,445
日炭	135,400
古河	123,300
貝島	107,100
雄別	106,300
大平洋	90,500

道内部屋別

北炭	[illegible]（21.4）
住友	[illegible]（29.3）
三井	[illegible]（20.9）
三菱	[illegible]（22.1）
雄別	[illegible]（26.5）
大平洋	[illegible]（25.4）
羽幌	[illegible]（42.8）
明治	[illegible]（20.0）
古河	[illegible]（21.7）

北海道炭礦汽船KK　炭光編集部

② 本日説明される技術的，経理的内容は昭和三十九年度までに炭価一,二〇〇円下げ，月産能率三〇，八トン（鉱員一四,二三〇名，出炭五二六万トン）とする計画になっているが，これを実現したとしても，高カロリーの優位性がもはや失われた現在，重油との競争や他社の高い能率を考えると，これ以上のものにしなければ，当社は生き延びていく自信がもてないので，目標をこの計画以上即ち四〇トンないし五〇トン以上に高めるよう，より高度な計画を樹て，これを実行しなければならず，労使双方で知恵をしぼっていきたい（図表２）

③ しかし，当面直ちにこの計画の結論を出すことはできず，従って昭和三十六年度は本日提案の内容によることとし，当面次の方針でいきたい。

㈠ 労働協約上，坑外員の停年は満六十歳であるが，これを三十六年度下期より満五十五歳としたい。

㈡ 坑外現場のうち分配所は三十七年度より廃止し，その他修理工場，営繕，水道など外注請負切替えのできるものは，漸次縮小し，間接的な作業は，順次日雇または謝礼扱いに切替えていきたい。

㈢ 坑内組夫は，三十八年度までに全廃したい。

㈣ 減員補充は，停年退職者の三五％におさえたい。

〈ケース４〉 1　北炭営業部 —— 石炭産業の生き抜く道（炭光　237 号　昭和 36.3.15 日）

石炭鉱業は，ここ二〜三年来，他産業が「岩戸景気」を謳歌し好況を持続している間も，いわゆるエネルギー革命の大波を受けて全くの苦境に追いやられ，「黒ダイヤ」といわれて永年エネルギーの王座を占めてきた石炭の地位も今や大きく揺ぎ，きわめて重大な危機に直面している。石炭鉱業が，今日のような苦況に呻吟している原因は，重油，輸入炭，あるいは L.P.G などの競合燃料の侵蝕伸長により，石炭が逐次比率的に後退を余儀なくされている。

一　燃料エネルギー消費構造の変化 —— 炭主油従から油主炭従へ

エネルギー革命，即ち，燃料エネルギーの消費構造が石炭とか，コークスとかの固体燃料から，石油，天然ガス，あるいは現在脚光を浴びているプロパンガスなどの液体，および気体燃料に順次移り変わりつつある,最近の世界的傾向であります。特にわが国においてはここ二〜三年来，この傾向はきわめて顕著なものがあり，図表１に見られるように，国内炭の消費分野は昭和三十一年当時約七八％を占めていたのに対し，三十五年度は六〇％，さらに三十八年度においては五一％程度と大幅に減少するものと予想され，一方重油は，これにひきかえ昭和三十一年度当時の約一六％が，三十五年度には約三一％と二倍もの増加を示しており，今後もさらに大幅に伸長するものとみられております。

このような重油，あるいは輸入炭の進出状況を各産業に例をとってみますと，次のとおりであります。

一般粉炭消費の大宗を占める「電力」会社においては，火力発電量は年々大幅な増大を示しており，これに使う燃料の増加もまた著しいものがありますが，石炭より重油の方が安く，使い易く，しかも効率がよいということを理由に，重油専焼火力施設をどしどし建設する計画を樹てている状況で，図表2のとおり，炭主油従から油主炭従に移行する傾向は否めません。

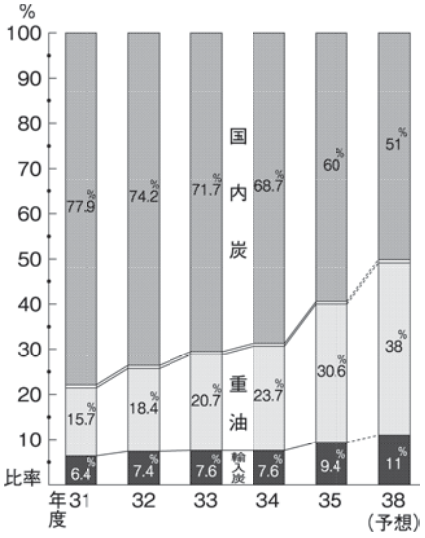
原料炭についても，また同様で，「ガス」業界においては，今後のガス生産量の増加分はそのほとんどが油ガス，天然ガス，あるいはL.P.G(液化ガス)などによって賄われることになるので，石炭の消費は現在の横這い，ないしは微減するのではないかとみられています。また「鉄鋼」においては，生産の拡大，これに伴う原料炭の消費増加は目ざましいものがありますが，これとても安価な輸入炭の消費増加により，国内原料炭は脅威を受けんとする状況にあります。その他，現在年間約三五〇万トンもの石炭を消費している「鉄道」機関車用炭は，電化あるいはジーゼル化によって，昭和五〇年ころには石炭一トンも使われぬといわれており，また「アンモニア系肥料」(硫安)においても，近い将来全部油に転換することは必至とされております。

二　国内炭と重油･輸入炭との価格の比較 —— 高い石炭安い重油，重油ボイラ規制法撤廃38年10月

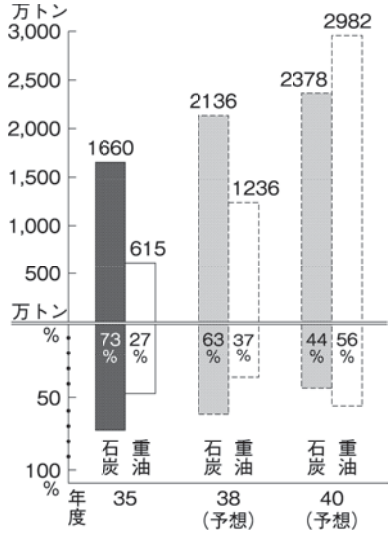
国内の石炭が，重油などの競合燃料に侵蝕されて苦境に立至っているのは，単に景気変動による一時的不況ではなく，国内炭が重油などの競合燃料に対し著しく割高になっているためであることが，政府当局，需要家はじめ，各方面から指摘されております。

これは，わが国炭鉱の自然条件〈炭層がきわめて深部にあり，しかも，炭木が短いの理由から生産費が高くつくなど〉，ないしは立地条件〈産炭地が消費地より遠隔にあることなど〉が，一因をなしているとはいうものの，残念ながら，われわれ石炭業者も国内炭が割高であるとい

図表1　燃料エネルギー種別消費割合推移



図表2　電力燃料消費予想



うことは，率直に認めざるを得ません。

即ち，国内炭と重油ならびに輸入炭との価格の比較をした場合，現在京浜市場において，電力，セメントなどで使われている国内一般炭価格は，重油に対し約一,四〇〇円，また原料炭でも輸入炭に比べて一,三〇〇円程度の，それぞれ大幅な割高となっております。しかも重油は，将来も相当の値下がりが予想されており，また輸入炭も長期貿易契約による需給の安定と，マンモス船舶による大量ピストン輸送を通じて，なおかつ価格引下げの方向をとっているなど，今後これらの競合燃料の値下げの傾向は，国内石炭の上にますます大きな重圧となってのしかかってくるものと思われます。

このように，国内炭が重油，輸入炭などに比べ大幅な割高となっているため，各需要家とも，国内炭から重油に転換し，あるいは輸入原料炭の消費割合を増して行く傾向にあるといえるわけですが，現在においては一応重油ボイラー規制法や，外貨予算ワクなどに縛られて，無暗に重油や外国炭を輸入消費することは許されてはおりませんが，昭和三十八年十月には，この重油ボイラー規制法は撤廃されることになっております。また近い将来，これら燃料関係についても，他物資同様，貿易の自由化が実現された暁には，石炭業界が現在のまま，なんら対策を考えず，傍観していたのでは，国内炭は重油・輸入炭の一層激しい攻勢にあって，市場から追われてしまうことになるわけであります。

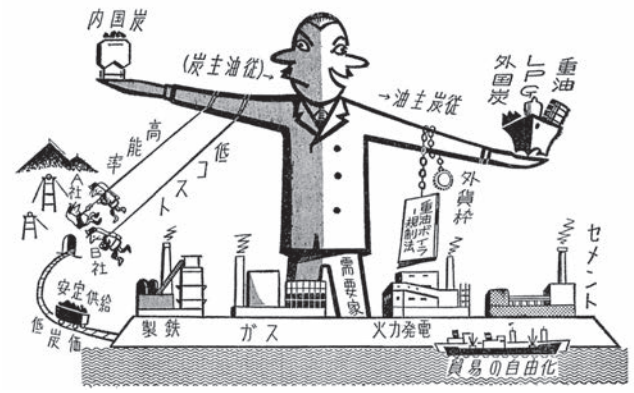
三　石炭合理化に対する諸対策 —— 自立の道は先ず裸に，努力の経過を世上に示そう

石炭鉱業の不況対策については，昭和三十年における石炭鉱業合理化臨時措置法および重油ボイラー規制法の制定を中心として，その合理化と安定のための施策がとられて来たのでありますが，最近における急速かつ広汎にわたるエネルギー革命のテンポに対処するためには，より積極的な対策が必要であるというので，新たに石炭鉱業の安定のために，政府当局，石炭鉱業界はもちろんのこと，財界，需要家などをまじえ，あらゆる角度から石炭問題が論議検討されておりますが，世上厳しく要求されていることは，即ち，「石炭鉱業が自立して行くためには，先ず自らが裸にならなければ駄目だ。セーターを着ていながら，風邪をひくからオーバーを着せてくれというのでは虫が良すぎる。先ずセーターも脱ぎシャツも脱いで，いよいよこれ以上脱ぐものがないというところまでの，努力の経過を見せてもらいたい」という点であります。もちろん，石炭鉱業に対する諸対策も，検討実施されるべきではありますが，対策を受けいれるに十分な合理化体勢に，先ず入れということです。換言すれば，私たち企業が成立って行くためには，先ず第一に生産の合理化を早急に達成すること，第二には，この生産の合理化に基いた弾力価格の採用により，石炭需要の確保を図ることの二点につきるわけであります。

イ　企業間に優位占め，安定供給で需要家に安心感を

今や内外情勢は，石炭鉱業にとって決して有利な方向に働いているとはいえません。即ち，対外的には世界的な原油の過剰傾向，これを運ぶタンカー運賃の低落などにより，重油価格は値下がりの一途をたどり続けており，さらに当面の問題としては，鉄道運賃の値上がり，ある

図表３　石炭企業の在立基盤（高能率・低コストの二本柱）



いは電力料金，諸資材の値上がり傾向等々，これでもかこれでもかという苛酷な重圧化に，並々ならぬ合理化努力を強いられています。また一方，対内的には，これらの重圧下に企業自体の生きる道を見出すべく，激烈な企業間の競争に打ち勝って行かねばならないことであります。即ち，この企業間の競争に優位を占めるためには，まず第一に，安定供給により需要家側に安心感を与えなければなりません。需要家の信用なくしては，企業の安定も発展もあり得ないのであります。第二には合理化の促進に見合った低価格炭の供給であります。四囲の状勢が，このような悪条件下においては，需要を確保するために，他企業に先がけて，炭価を引下げ得る素地を培養しなければなりません。

幸いにして，この安定供給と低価格供給を行い得る素地ができ得るならば，われわれはこのバックアップの下により一層の販売努力を傾注して，企業の前途に輝かしい珠玉の一頁を加え得ることができるでありましょう。以上われわれは，石炭鉱業が内外の情勢に対処すべき心構えと覚悟を述べて来たわけでありますが，さらに積極対策と致しまして，昨年（昭 35）以来，電力，鉄鋼，ガス，セメントなどの大口需要家と，石炭長期引取協定について，首脳部会議が行なわれており，需要の確保増大に大きく立ち上がり，強い決意を示している次第であります。

ロ　生産原価の切下げが最後の決め手に

この間社炭販売においては，右の情勢に即応して，常に他社にさきがけ，大口需要家との長期契約による安定需要の確保，石炭専門船，積み出し荷役力の拡充による流通経費の引下げなど，的確に，しかもタイムリーに効果的な手を打ちつつありますが，図表３のように，なんといっても最後の決め手は生産原価の切下げであり，これなくしては石炭鉱業としても，当社としても，生きる道はないと思われます。

〈ケース５〉 1　当社資本・倍額増資で六十億円に，新株式六千万株を発行

（炭光　240 号　昭和 36.5.1）

当社は，去る二月二十一日開催の取締役会決議に基いて，目下倍額増資を手続中であります。

すなわち，①来る六月十日付をもって再評価積立金の一部六億円を，資本に組入れる。

②右資本の組入れにともない，次のとおり新株式を発行する。

▽発行新株式数　六千万株。

▽割当方法　　三月三十一日現在の株主に一対一。

▽発行価額　　一株につき五十円。

▽払込金額　　一株につき四十円（二割無償）。

▽申込期間　　五月二十日～五月三十一日

右の手続が完了しますと，図表１のように当社の資本金は，現在の三十億円から，その倍額の六十億円となります。

この手続によって得られる資金は，一部を夕張中央立坑，平和鉱開発及び真谷地新立坑開発工事，その他の設備資金にあて，残部は日本開発銀行，日本興業銀行などより借入れた，設備資金の返済にあてる予定となっております（図表２参照)。

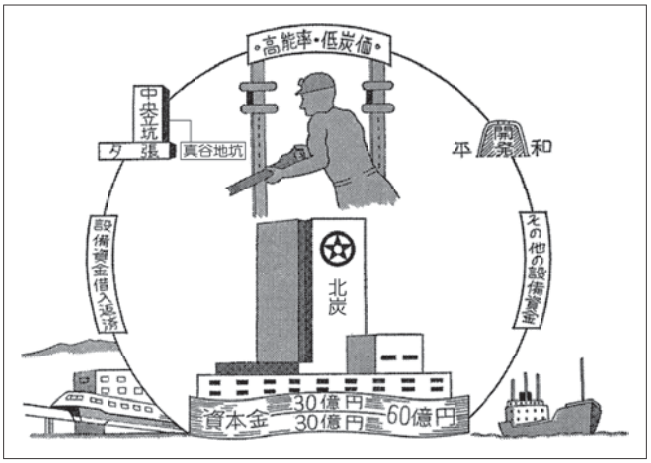
石炭鉱業は，重油との競合上，さしあたり昭和三十八年までに，その価格をトン当たり一,二〇〇円引き下げの命題を与えられておりますので，目先き一時需要増加の動向にあっても，進行するエネルギー革命下においては，さらに一段の合理化努力が必要とされております。これに対処するため，当社は昨年（昭 35）やむを得ず，希望退職募集と万字，美流渡，赤間三山の分離を実施する一方，残る十山炭鉱のより高能率化，集約生産方式を目途として，設備の合理化，近代化に努力をつづけるとともに，経営の多角化により，企業の発展をはかるため，石炭化学の研究，北海道不動産，北星海運その他関係会社の育成にも，すくなからぬ努力をはらってきておるのであります。しかし，これら関係会社の育成強化も本業である石炭鉱業の安定向

図表１　当社増減資推移

年　別	株主割当	増減資金額	資 本 金	株 式 数
		万円	万円	万株
明 22 年	－	－	650	13
〃 29 年	13 対 3	150	800	16
〃 30 年	2 対 1	400	1,200	24
〃 34 年	〃	600	1,800	36
〃 39 年	〃	900	2,700	54
大 2 年	3 対 2	（－）900	1,800	36
〃 3 年	2 対 1	900	2,700	54
〃 8 年	1 対 1	3,175	5,875	117.5
〃 9 年	－	1,125	7,000	140
昭 13 年	1 対 1	7,000	14,000	280
〃 16 年	－	525	14,525	290.5
〃 17 年	－	（－）25	14,500	290
〃 24 年	1 対 2	35,500	50,000	1,000
〃 28 年	1 対 1	50,000	100,000	2,000
〃 32 年	〃	100,000	200,000	4,000
〃 34 年	1 対 0.5	100,000	300,000	6,000
〃 36 年	1 対 1	300,000	600,000	12,000

（昭 32 年度までは北炭七十年史による）

図表 2　増資資金の使途内訳



上があって，始めてでき得るものであって，本増資々金の使途が，炭鉱設備資金と，借入金返済にふり向けられておるのも，このためでもあります。

〈ケース 6〉石炭の長期引取協定成立と石炭業界の前途（炭光　246 号　昭和 36.9.1）

昨年末（昭 35）以来経団連の仲介により，石炭業界と電力，鉄鋼，ガス，セメントの四大需要部門との代表首脳間に於いて，石炭の長期取引問題について種々話合いが進められておりましたが，先日石炭の長期安定引取りの体制が約束されたことは，すでにご承知のとおりであります。

①　石炭の長期引取り問題がとりあげられた理由

一　不安定に悩んだ需要と供給，供給不足から輸入燃料へ

従来から石炭の需要は，その時々の景気変動や，特に電力用炭の場合は豊渇水などに左右されて，石炭の引取り波動がきわめて著しく，また供給面についても，事故，ストライキなどにより常に安定していたとはいえず，この需給事情は相互に重なり合って，ある時は需給逼迫となり，ある時は極端な貯炭過剰となり，石炭市況は，大波大風のように，絶えず不安定でありました。このため，石炭企業の計画的な合理化を阻害し，また挫折させて，今日のような苦境に立ち至らしめた一因ともなり，一方需要家側に於いても，石炭供給不足の事態がしばしば生じて操業上の不安を生じ，代りに輸入燃料の入手に力を入れるという情勢を招くなど，石炭の需給不安定にはお互に頭を痛めていたのであります。そのため，国内の経済，産業の安定化とともに，このような需給の変動をなくして，相互の企業の安定を図るためには，石炭の長期的な安定した引取り体制をつくることが是非必要であるとして，ここ数年来しばしば論じられてきました。

二　要求された徹底的な合理化，長期協定は自衛の処置

このように石炭側，需要家側共にその必要性を痛感しながらも，お互の利害や思惑の食違いから，長期引取り問題は容易に進捗を見なかったのでありますが，石炭産業の不況が深く浸透するに及び，石炭の需要そのものについて，最早景気変動や豊渇水による一時的な変動問題を超えて，いわゆるエネルギー革命の様相がますます強くなり，これに対応するためにも，石炭産業自体の体質改善が強く叫ばれるに至ったのであります。

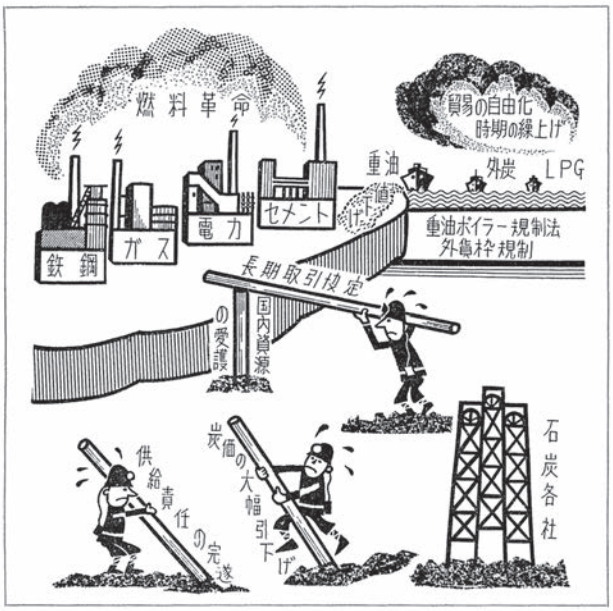
かくして，石炭産業の徹底的合理化による炭価一,二〇〇円引下げ問題，あるいは最近に於ける貿易自由化の促進等と，石炭業界は益々苦しい立場に追込まれ，自衛上止むを得ず他燃料の侵蝕を食い止め，石炭需要を確保するために，長期引取り体制を固める必要に迫られたのでありますが，政府，財界等各方面からも「石炭の長期引取りについて石炭業界と大口需要家との間で話し合いを進めてみたらどうか。」との提案がなされ，長期引取り体制促進の気運が内外共に盛上がり，ここに経団連が斡旋役となって，図表１のように，決定を見るに至った次第であります。

②　石炭長期引取り体制の内容，千二百円引下げを遂行して

⑴　趣旨

国内炭の需給を長期に安定させて，当面の石炭鉱業の合理化を結実させる基盤をつくるとともに，他面各産業のエネルギー全体のコストを合理的に引下げる趣旨をもって，石炭の長期引取りについての協力体制を固めることを目途とする（図表１参照）。

図表１　石炭の長期引取り協定成立の構図――燃料革命と貿易の自由化への対策



⑵　価格の全体条件

三十八年度までに,「主要揚地炭価一,二〇〇円引下げ」を目途とする既定の合理化を遂行し,三十九年度以降も引続き合理化を推進して,炭価引下げに協力する。

⑶　各産業別引取り数量

㈠　電力（九電力）　三十八年度…一,八〇〇万屯。四十二年度…二,〇〇〇万屯。

㈡　鉄鋼,ガス（原料用炭）三十八年度…一,二〇〇万屯。四十二年度…一,三〇〇万屯。

㈢　セメント　四十二年度…六〇〇万屯

以上取引するよう努力する。

〈右の数量の外に経済ベースに乗るもの,即ち重油,輸入炭などの競合燃料に対し価格が同等なものあるいは安いものについては,当然ながら引取り量を増加する旨が約束されている。〉

先ずこの長期引取り体制はむしろ需要家の協力を得て初めて生れ出ることができたという点であります。即ち,需要家側としては,世界の経済事情の安定化により,割安な重油,輸入炭などが比較的容易に入手できることを考えれば,値段の高い国内炭の引取を長期に約束する必要はないわけですが,国内資源の愛護,育成,そして将来のわが国総合エネルギー政策の確立という観点に立ち,石炭産業が当面の合理化を達成し,競合燃料に対する経済性を一刻も早く回復し,目前に迫っている貿易の自由化,重油ボイラー規制法の廃止などにも耐え得るよう,石炭産業の,自立と安定のために協力をするという趣旨をもって,今回の引取り量が,約束されたわけであります。

従って石炭業界としては右の長期引取り約束の具体的な実施に当たっては,その主旨,特に需要家の協力に因るものであるという点を,よく認識せねばならぬと考えます。

③　引取り体制成立に応える道,協定は口約束程度,金科玉条とはなり得ぬもの

さてわれわれが久しく念願し,待望していた長期引取り体制がようやくでき上がり,やれやれと一息したいところでありますが,どっこい,そうは問屋が卸さないのであります。即ち,石炭業界としては,この約束を金科玉条としたいところではありますが,右の長期引取り体制は,双方が契約書を取交したような拘束力のあるものではなく,単なる口約束的諒解事項に過ぎず,絶対永遠に守らなければならないというものではなく,人が代り,時代が変われば,あるいは考え方も変わるかも知れませんし,また更に「経済事情に変動が起きた場合は,情勢の変化に対応すべく,必要に応じて協議する」という抜け穴もあるわけです。

一　敷かれた路線に血を通せ,炭価大幅引下げと供給責任の貫徹

従って極端にいえば現段階に於いては長期引取りという具体的な方向が決まっただけで,今後政府のよりよき指導,及び需要家のより一層の協力を得て,こなされていくべきもので,「長期引取体制に応える道」ということは,とりもなおさず,この方向づけられた路線に血を通わせる努力が伴わない限り,実を結ばないのであります。そしてこの努力は,われわれ自ら尽くすべきものであり,これを具体的に集約すれば,「徹底的合理化による炭価の大幅な引下げ」,

「決められた数量の供給責任を完全に果すこと」の，二点にあると思います。以下，この点について，詳述してみたいと思います。

二　値下がり，競合燃料，値上がり，諸コスト，だが既定方針は変えられぬ

⑴　石炭産業の合理化問題

長期引取り体制の前提条件である炭価一,二〇〇円引下げは,石炭業界に課せられた既定方針であり，業界は挙げてこの実現のため努力中でありますが，最近の諸コストの値上がり（鉄道運賃，電力料金，資材代等）により，非常に困難な情勢にあることはご承知の通りです。

然しながら，一方重油，輸入炭など競合燃料の値下がり傾向を考えますと〈一,二〇〇円引策定当時は重油価格を八,四〇〇円程度と考えたが現在既に七,〇〇〇円程度にまで下がり，一部には，六,〇〇〇円台のものも出てきている状況である。〉，三十八年度までに炭価を一,二〇〇円引下げても，尚且つ国内炭の経済性は一向に回復できない状況にあり，長期引取りの話合いの過程に於いても，需要家は，

▽鉄鋼

国内炭は割高であるから，鉄鋼コストの引下げを図るためには，この国内炭の配合比，従って使用量を少量に止めなければ，石炭比は一向に安くならない。

▽ガス

割高な国内炭の大きな数量の引取り約束をすることは，最近の割安な L.P.G のガス部門への進出を考えると，ガス事業経営上，将来非常に不安だ。

▽電力

四十二年度の二,〇〇〇万屯の中には，一部電力の低品位炭〈三,五〇〇カロリー程度以下〉の数量〈二二五万屯，石炭側は五,〇〇〇カロリー程度以上のいわゆる精炭部分の引取りを提案していたもので，この格外炭をいれることは，その分だけ精炭五,五〇〇万屯の生産規模が縮められることになる〉をも含めることとしたい。また，電力コストを引下げるためにもボイラー規制法を廃止し，重油専焼発電を今後相当量に拡大して行きたい。

▽セメント

セメント各社間の製品コストの切下げ，販売の競争は激甚であり，将来は安い重油に重点を置かざるを得ない。

等々と国内炭を割高を理由に，引取り量を，できるだけ少量に止めたい意向が強かった次第で，今回決められた引取り量は，国内炭と輸入燃料との経済価値問題は一応別にして約束されたとはいえ，各々の企業としては，いずれも引き取り量を約束する代りに，国内炭の価格引下げには大きな期待を寄せているわけであります。

従って石炭業界としては政府の適切なる施策と相まって，あらゆる悪条件を克服して，炭価一,二〇〇円の引下げはもちろんのこと，三十九年度以下に於いても，更に炭価引下げに協力して，各需要家の協力に報ゆるとともに，またこれが石炭業界の安定への唯一の道であることを再認識し，この際炭鉱合理化への決意を一層新たにせねばならぬものと考えます。

三　国内炭全体の約七〇%が一応安定へ，だが貿易の自由化は目の前へ

⑵　安定した供給責任の完遂

決められた数量を確実に荷渡しすることは，普通の商売であっても，あたり前のことで，今更いうまでもないことでありますが，この点については，需要家側から，「約束した数量の供給については責任をもって実行してもらいたい。」旨の強い要請がありました。

需要家側としては，予定した数量の荷渡しが確実になされなかった場合操業上支障を来しますし，また従来しばしば石炭の供給不足を経験して来たことからして，その要請は当然であると思いますが，石炭業界としては，往々にして天災，長期ストなどにより，供給上の迷惑をかけて来た事実を反省するとともに，約束した数量の供給責任を全うすべく，あらゆる手段を尽して，需要家の要請に応えなければならぬものと考えます。

そして，もしもの責任を果し得なかった場合は，石炭業界の信用は失墜するばかりではなく，石炭業界自体の，自滅を招くものであるということを，銘記すべきであると思います。

以上の如く，今回の取り決めにより，国内炭全体として五,五〇〇万屯生産の約七〇%程度が一応安定需要の方向に向かったとはいえ，貿易の自由化は一層早められる情勢にあり，また重油ボイラー規制法廃止は必至となり，〈この点今回の申し合わせにおいても，双方で確認されている〉これに伴う輸入燃料の攻勢はこれまで以上に激しくなるものと思われ，石炭産業の前途は尚多事多難であると予想されます。

四　取決め量は各個契約が基盤，合理化のテンポに遅れれば消え去る運命

また，一方においては石炭業界内部の生存競争が激化してくるものと思われます。即ち，前記の取り決めは，各社の個々の契約が集積されたものの合計数量であり，あくまで各個契約が基盤でありますので，右の数量内でのより早期の，より有利な地歩を占めるための各社の販売競争は益々激しくなり,かくしてこの販売競争について行けるような合理化を達成し得ぬもの，時期的に合理化テンポが遅れるもの，約束した数量の供給ができないものなどは長期引取り体制の中から漸次脱落を余儀なくされ，結局は石炭業界からも消えさるのではないかと考えられます。

従って当社としても，他社より抜きん出た合理化と，効果ある販売政策により，この競争に打ち勝つとともに，企業の安定と発展を期さねばならないわけですが，以下長期引取り体制に対し，当社として如何に対処すべきかなどについて，考えて見たいと思います。

④長期引取り体制と当社の考え方 —— 他社にさきがけて 31 年から，従来の契約中心に安定需要の拡大はかる

業界間に於ける長期引取り契約はもちろん今回が初めてでありますが，既に当社は，昭和三十一年当時原料炭の超大口消費先である東京ガス並びに富士製鉄と長期契約を締結し，引続き将来飛躍的に消費増加を期待される東京電力，東北電力などとも長期契約を結び，将来にわたる荷渡し＝生産の安定化を図る販売政策をとって参りました。

即ち，当時の石炭業界はきわめて好況で，需要は非常に旺盛であったのですが，これまでの石炭産業の好不況の著しい変動と将来の見透しとを逸早く見極め，先ず右の長期契約により当社の原動力である原料炭の需要を安定させたのであります。その後引続き電力，セメントなどの主要需要家とも長期契約を結び，その地盤を一歩一歩固めて来たのでありますが，今日苦境にあえいでいる石炭業界の中にあって，比較的安定した地位を占めておりますことは，他社にさきがけて長期契約体制を固めた，画期的な而も効果的な販売策によるものと考えます。

然しながら，現在に於いては他社もそれぞれ個々に長期契約を行なっている例は少くありませんし，また今回の長期引取り体制の決定を契機に，各自の長期販売策への地固めを一層強く押出してくるものと思われますので，当社としては，従来の長期契約を中心として，大小需要家との提携を一層緊密にして，安定需要の拡大を図り，将来の需要構成の進展に対応しつつ販売策の確立を取進めております。

然し現状に満足することなく，絶えず需要家の消費動向に注意しつつ，各需要家の信頼と要望に応えるよう，全社一丸となり，徹底した合理化による価格引下げと供給の安定化を図ることが先決問題で，またこれが，激しい競争に打ち勝って社運の安定と発展を得る唯一の途であると考えます。