

タイトル	開発研究所特別講義『北海道を考える』（四）：「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(100)：73-110
発行日	2017-09-29

開発研究所特別講義『北海道を考える』（四）

——「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（第98号）

3章 第四次石炭政策と大日本炭鉱の倒産

1節 北炭と大日本炭鉱の比較経営史

2節 常盤炭の比較優位とその歴史的特質

一 原料炭——鉄鋼業界

二(1) 原料炭の発生炉用炭——ガス業界と石炭化学工業

二(2) 原料炭の発生炉用炭——三井三池鉱山と石炭化学工業

三 一般炭——常盤炭の軽工業用炭

3節 常盤興産と大日本炭鉱

4節 中川理一郎の第四次石炭政策構想と萩原吉太郎の全国一社論批判

一 石炭局長に就任前後について

二 大日本炭鉱倒産と第三次石炭政策の欠陥

三 なだれ閉山の促進と新自由主義経済論

四 体制論争の終止符と新自由主義経済論

五 萩原吉太郎の全国一社案と中川理一郎の批判（第99号）

5節 経営資料編——萩原吉太郎の一社論から原料炭開発論へ

一 三池闘争の歴史的意義について

二 萩原吉太郎の経営資料

ケース1 萩原吉太郎の北炭再建策

ケース2 萩原吉太郎の国有一社論

ケース3 萩原吉太郎の新石炭政策

3章 第四次石炭政策と大日本炭鉱の倒産

5節 経営資料編——萩原吉太郎の一社論から原料炭開発論へ

一 三池闘争の歴史的意義について

前号(99号)では中川理一郎が昭和42年の初め大日本炭鉱の債務超過による突然の倒産に驚ろき、その倒産原因を検証する中で第三次石炭政策の中に重大な欠陥を見出し、石炭政策の再検討を余儀なくされる点について明らかにした。

したがって、本号では中川理一郎が第四次石炭政策を立案するのに最重点を置く石炭鉱業の膿を吐き出して債務超過企業のなだれ閉山を特別交付金で誘導してスクラップ政策をより推進

すると同時に、大手十六社を中心とする寡占企業に手厚い政府金融によって計画出炭を行なわせて5,000万トン体制の枠を維持するビルド政策を強化することを目標として掲げるのであった。

一方、中川理一郎は石炭政策の重要な課題である石炭企業の形態を巡る論争、とりわけ北炭の萩原吉太郎の一社論を新自由主義経済論によって否定し、企業形態論争に一応の終止符を打とうとする。しかし、中川理一郎は第四次石炭政策の骨格となるビルド政策構想に植村甲午郎の国家管理論（植村構想）を採用し、上からの社会化改革を推進しようとする。

このように石炭政策はエネルギーの安全保障体制を確立する国益として推進される性格を第四次石炭政策によってより強めるのであり、三池闘争への対応として炭労による政策転換運動を受け入れ、社会化改革を推進することになる。それゆえ、三池闘争が石炭政策の立案、推進に大きな影響を及ぼしたことは明らかであるが、この三池闘争と石炭政策との歴史的繋がりにについては、これまでの研究史において看過され、或いは軽視されてきていると考える。したがって、本号ではこれまで十分に歴史的検証がなされていない三池闘争と石炭政策の歴史的結びつき（社会化改革）を明らかにして三池闘争の歴史的意義を究明することを課題とする。

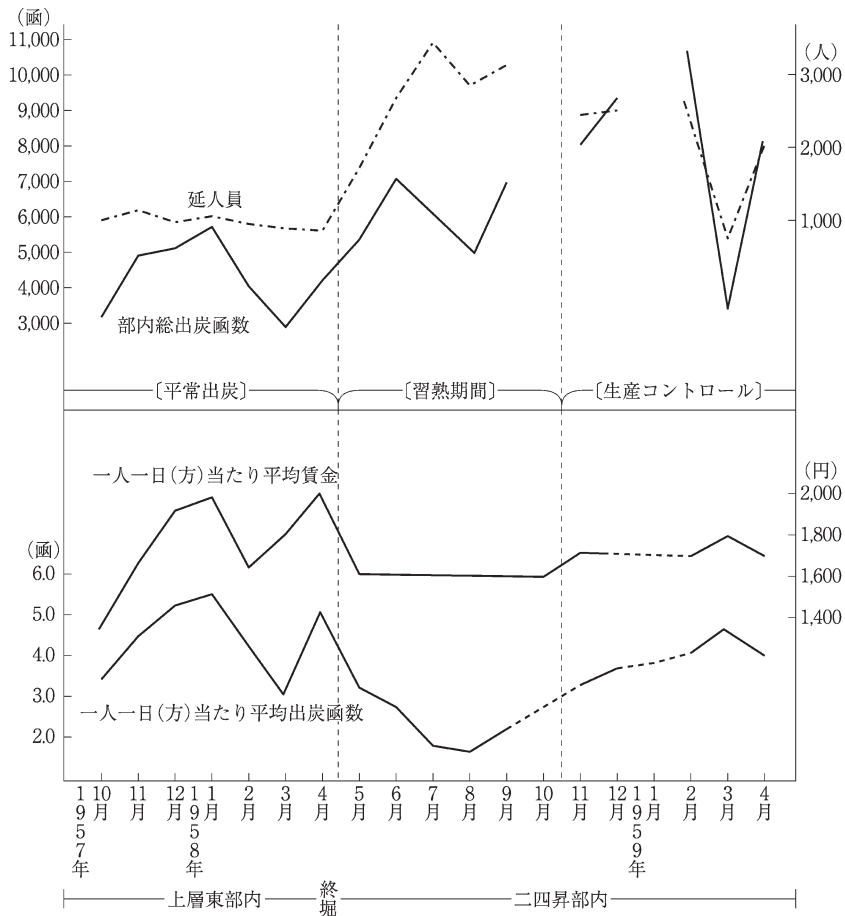
これまで三池闘争に関する唯一の実証的経済史研究は平井陽一『三池争議―戦後労働運動の分水嶺』（2000年、ミネルヴァ書房）である。それゆえ、この経済史研究をここでは取り上げて三池闘争の歴史的意義を検証する手懸りとする。

平井陽一は三池争議の真の「争点」を職場闘争で築かれた「労働者の職場秩序」の形成に求め、この「労働者の職場秩序」を築く職場炭鉱夫を「質」の「職場活動家」と見做す。かくて、三池炭鉱は三川坑二四昇採炭切羽での職場分会長等による職制規律秩序から労働者の職場規制秩序への転換の結果、低能率・高賃銀の生産現場へ転落させられ、ドル箱の三川坑高能率切羽の発展を阻害されることで赤字への転落危機を顕在化させるのである。

平井陽一は職場分会長等によるこうした労働者の職場秩序への形成を二四昇部内の鉱夫である松永一郎によって記録された「作業控ノート」（乙方充填工）を中心にし、谷端一信（三川支部長）、沖正信（三川支部労働部長）、下田正人（甲方採炭工・職場分会長）、弥吉光雄（甲方採炭工・職場代議員）等の聞き取りとによって二四昇部内の「生産コントロール」、つまり労働者の職場秩序の形成過程を実証分析し、次の図表1を作成する。

この図表の上図では「生産コントロール」による出炭能率の平準化と下図での採炭工の平均賃金とその平準化とを現わし、科学的管理法の下での標準作業量の平準化とその反映である出来高払い賃金の平準化との相関関係になるようにコントロールされている。三川坑の最新鋭機械化（ダブルジブ・カッターと鉄柱カッペの組み合わせ）現場である二四昇上下スライシング払いは職場分会長等の「生産コントロール」下に置かれて低能率の出炭となる。つまり、「生産コントロール」時の期間中平均の出炭能率は採炭工一人一日（方）当たり3.85匁（7.7トン）で平常出炭時の4.44匁（8.88トン）ほど下まわる」（前掲書62頁）ことになり、大幅な減炭となるのである。他方、「生産コントロール」中の平均採炭工の一方当たり平均賃金は1,734円で、

図表 1 二四昇部内採炭工の作業実績



- 注 1) 三池労組三川支部労働部「上層東・二四昇甲方カッベ払賃金調査表綴・自昭和 31 年 6 月至昭和 34 年 4 月」。同「二四昇乙方カッベ払賃金調査表綴・自昭和 33 年 5 月至昭和 34 年 4 月」。同「上層東・二四昇丙カッベ払賃金調査表綴・自昭和 31 年 6 月至昭和 34 年 4 月」より作成。
- 2) 上記資料は 1958 年 2 月の甲方, 同年 10 月の甲乙丙方, 1959 年 1 月の甲乙丙方が欠落, 1958 年 2 月の部内総出炭函数は丙方を 2 倍し, 一人一日当たり平均賃金, および一人一日当たり平均出炭函数は甲方のみの実績で表示。
- 3) 習熟期間(試験期間)中の採炭工賃金は時間給(一律 1,620 円)。上層東部内は一段払で甲丙方二方採炭方式であるが, 二四昇部内は上下の二段払で甲乙丙の三方採炭方式のため出炭量が増大する。
- 4) 1957 年 10 月 24 時間スト 4 回, 1958 年 3 月春闘 24 時間スト 5 回, 1959 年 3 月春闘 24 時間スト 18 回。1959 年 4 月春闘 24 時間スト 5 回。
- 5) 1959 年 3 月は 24 時間スト 18 回のため, 稼働日数は 7 日間。
- 6) 出炭函数の単位函は 2 トン炭車の一輛。
- (平井陽一「三池争議」60 頁)

平常出炭時の 1,763 円をやや下まわる程度となる。しかし, 平井陽一は「生産コントロール」で月々の収入の安定化傾向に注目し, 「各月の一人一日(方)当たり平均賃金は, 出炭能率の平

準化を反映して、最高で1,792円、最低で1,700円といずれの月も1,700円台に固定している。つまり、採炭工の前収入がほぼ保障されると同時に、「生産コントロール」によって月々の収入の安定が実現されているのである」（前掲書、62頁）と結論づける。労働者の職場秩序が職場闘争で果たす役割は「生産コントロール」によって低能率・高賃金の職場となり、この結果三池闘争の中で分裂する第二組合員をも三池労組（第一組合）の単一支配下に繋ぎとめる役割を果たし、さらに、労働強度の弛緩と高賃金の固定給化とを伴って三池労組の基盤を強める機能を果たすことになるのである。こうした「生産コントロール」の低能率・高賃金は三池鉱山にとって生産阻害を意味し、赤字への経営破綻を余儀なくされるものとして顕在化するのである。と同時に、この労働者の職場秩序は三池労組の組合員支配を盤石にするという二面性として現われる。

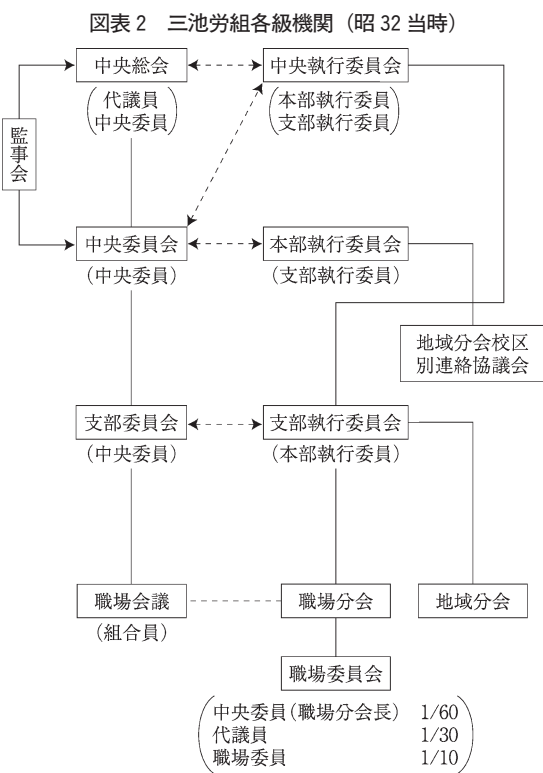
しかし、平井陽一はこうした矛盾する2つの側面のうち、労働者の職場秩序の生産阻害の面を重要視し、三池闘争の真の原因として位置づける。三池闘争がロックアウトで長期化し、一万円生活で喘ぐや、批判派が第二組合結成へ向けて躍動するが、その中で、労働者の職場秩序は破棄され、三池労組の組合員をまたたく間に第二組合へ走らせることになる。それ故、労働者の職場秩序は三池労組の中で不平・不満派を一挙に批判派へ転向させる根源と化する。平井陽一は労働者の職場秩序のこうした二面性のうち低能率・高賃金のメカニズムを検証して、三池闘争の真の原因を明らかにした点で三池闘争の研究に新しい一頁を加える点で画期的研究成果とするのである。

三池労組副委員長を務め、阿具根登派の重鎮である久保田武巳の『いまあえてわが三池』（朝日新聞西部本社、昭和60年）は、三池闘争から25年後の昭和60年に、三池闘争を振り返って職場闘争の長所と短所の問題点（ここでいう二面性）について触れている。久保田武巳は三川坑での職場闘争が三池労組執行部の管理を離れ、独走する点を次のように批判する。つまり、「会社に勝手にはやらせないために、ということと了解なしにはやらせないことは、本質的に違うのである。ここに野放図さと暴走の要因があり、指導の必要性もここにある。そして、この傾向が強くでると思われるところは三川だろう」（前掲書、277頁）と、久保田は指摘する。何故三川坑の職場闘争は独走するのか。この職場闘争は職場分会長に三権委譲方式、とりわけスト権を集約させることを特徴とする。「会社に勝手にはやらせない」、「生産コントロール」と「輪番制コントロール」を2本柱とする労働者の職場秩序が形成される。ここに三川坑の職場闘争が独走へ原因となる。かくて職場闘争は昭和28年113日闘争以降幹部労働運動から大衆労働運動への転換を促す媒体として導入され、労働運動の民衆化と三池労組の民主化を一挙に進めることになるが、と同時に三池闘争を総資本＝総労働への対立軸を育くむ真の原因と化する。三池鉱業所所長若林寿雄は久保田武巳に職場闘争を巡って「職場から規律がなくなったら企業は成り立たないよ」（前掲書、275頁）と怒りを打付ける。こうした職場闘争の中で職場組合員は「おっかなびっくりながら勇気を奮って職制に要求をぶつけてみる」と「案ずるより産むが易し」のたとえもあるように“職制の狼狽”はひどかった。強くであればるほど職制は畏

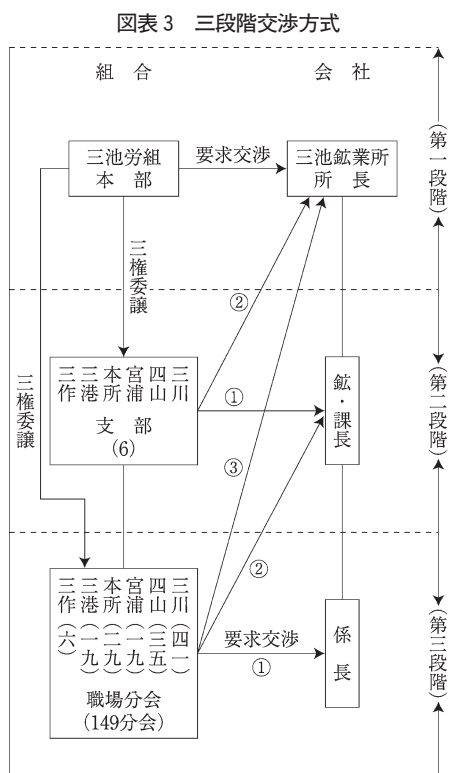
縮するか妥協してくるかである。しかもそれがありありとみえるところに、職場活動家は自信を深めた」(前掲書, 275)と、下からの職場闘争が勢いづく。かくて三川鉱では職場分会長の「「やってから物を言え」ということが重みをもってきた。それとともに「驕りが芽生えた」のである。この下からの職場闘争が三池労組の組合員を職場活動家に成長させる原因となるが、他方でこうした職場闘争での消極さを批判され、或いは闘争に不満を持つ組合員も広汎に現われ始める。久保田武巳はこうした職場闘争の陰にいる批判派・不満派に注目し、「皆の為にやることが悪からうはずがないという独り善がりがあり、皆が支持しているという錯覚を生むのである。常に6対4の比率にあったことを見忘れていたのだった」(前掲書 278 頁)と指摘する。このように職場闘争は二面性を有し、「6対4の比率」で支持派と批判派に分裂させる内的要因を孕んでいる点に注目すべきである。とすれば平井陽一の主張する労働者の職場秩序がしっかりと確立されていたかどうかは疑問のある所と言わざるをえないであろう。

三池労組の組織は各鉱毎の支部を下部構造に据えて上部構造の連邦制として^{そび}聳え、次の図表2、3のように機能する。

図表2の三池労組は職場分会—支部執行委員会—本部執行委員会のピラミッド機構を形成



(「資料三池争議」305 頁)



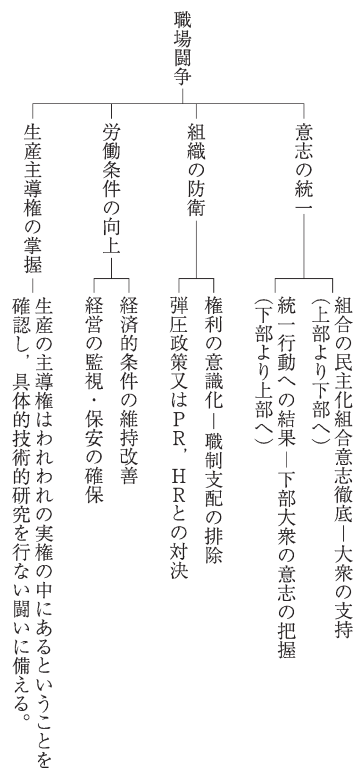
(注) 例えば分会は①で要求提出交渉、未解決の場合は②、更に③へ。直接分会長が要求交渉を行うのが三段階方式である。

(「資料三池争議」272 頁)

し、本部執行委員会の三役によって統括される行政執行組織である。この三池労組の三段階ピラミッドは職場闘争の三権委譲方式を執行する交渉組織ともなる。最終的なトップ交渉は三池労組本部（宮川睦男）と三池鉱業所所長（若林寿雄）との間で行なわれる。中間的な第二段階は鉱支部長と鉱長・課長との間で支部段階の交渉と解決を図る。そして末端現場での最初の問題提起となる第三段階は支部職場分会（149 分会）と職員係長とで職場闘争の末端事項を取り上げ、輪番制のコントロール、生産コントロールの解決を図る。職場闘争の民主化を図るために、図表 2 の職場委員会が設立され、その委員は中央委員（60 人に 1 人）、代議員（30 人に 1 人）、そして職場委員（10 人に 1 人）とから構成される。そして、職場委員会は支部長を議長とするため、支部長の独断場と化する傾向を生む。こうした三段階交渉方式は職場闘争を「生産コントロール」「輪番制コントロール」等を中心に行なわれ、「職制支配の排除」による労働者の職場秩序の形成に帰結する。次の図表 4 は職場闘争の目標と課題を示すものである。

職場闘争は図表 4 の 4 大要求項目、つまり(1)「意志の統一」、(2)「組織の防衛」、(3)「労働条件の向上」、そして(4)「生産主導権の掌握」等を巡って現場職員と対立し、漸次「職制のマヒ」、さらに職場での「職制支配の排除」を最終的に掲げる。かくて職場闘争は漸次初期の「もの取り」から「生産コントロール」、「輪番制コントロール」へ移行し、と同時に本格的な大衆労働運動

図表 4 職場闘争の要求項目



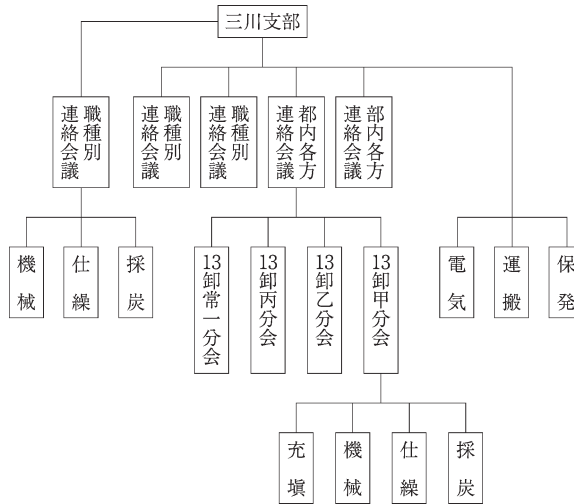
(「資料三池争議」304 頁)

三池労組の職場闘争は(1)産業民主主義の側面と(2)階級闘争の下からの社会主義革命の側面との2つの顔を併存させ、と同時に(1)三川型と(2)宮浦型の2つの相違する大衆労働運動として発達する。久保田武巳は鉾支部単位の職場闘争を3つに分類する。すなわち、(1)宮浦型は「綿密な計画のもとに行動を起こし執行部を軽視するようなことはなかった」と特色づける。この宮浦鉾には久保田武巳、河野昌幸、野方重男(新労副組合長)、古賀春吉等が属し、阿具根登を指導者としている。四山鉾には宮川睦男、木村正隆、蒲池哲夫を中心に纏まっている。そして三川鉾には菊川武光(新労委員長)、酒井善為、谷端一信、蒲池清一、遠藤長市等を中心にして左派社会党に属すが、向坂協会派と相違させ清水慎三を学習会の講師としている。しかし、三川鉾は万田坑を吸収し、万田坑の菊川武光の活動拠点と化する。こうした鉾支部の指導者層を想定して久保田武巳は職場闘争の三川型を独走的闘争主義と分類する。独走への理由については支部長の指導が「先ずやってから物を言え」という方針によるものと受けとめていた。他方、四山鉾の職場闘争は「ときには意外性があった」と位置づけ、体質を穏健と見なしている。

[illegible]

(「向坂逸郎編三池日記」182頁)

図表 6 三川支部職場分会組織図



〔向坂逸郎編三池日記〕183 頁）

相原陽は『向坂逸郎編三池日記』（至誠堂，昭和 36 年）の「Ⅳ 職場闘争」の中で三池労組の職場闘争を組織論の立場から(1)宮浦型と(2)三川型とに分類し，次の図表 5，6 のように明らかにする。

宮浦支部職場常会は，三交代の甲，乙，丙方職場常会に分類され，単一職種の採炭工，掘進工，運搬工，機械工毎に編成される単一機能組織である。他方，三川支部職場分会は部内別連絡会議である—13 卸三交代の甲，乙，丙分会を末端職場とする。その末端職場は採炭の全職種を揃えるフルセット型（採炭・仕繰・機械・充填）の組織となっている。

宮浦鉱が明治 20 年以来続いている最も古い炭鉱であり，露頭発掘から海岸，さらに海底へと採炭して古い採炭方式，つまり柱房式を小規模に続けていることから，伝統的専門職人（単一職工）の技能に依存し続けている。宮浦鉱職場がこうした職人間分業と協業とに依存する単一職種編成を取り続けている点については，宮浦鉱の伝統的切羽（柱房式採炭）への持続的発展に深く規定される。宮浦型は柱房式採炭方式である採炭→支柱→運搬→充填の工程毎に専門化されているので単一職種の専門家を必要とするのである。他方，三川鉱は昭和 15 年に創業した新鉱であり，しかも長壁式切羽を主流にする大量出炭型の採炭現場を特徴とする。長壁式切羽はベルトコンベヤの流れ生産を一挙に行なうために採炭のフルセット型職人 30 人を単位とし，総動員体制で機械採炭（ダブルジブ・カッター＋鉄柱カッペ）を展開させる。このため，職場闘争は採炭現場の要求事項には異業種間の協力の下に即決する意志統一を行なうことから戦闘的になりやすい。短所としては採炭の局地的要求を解決するのに機動的に行動することが可能であるけれども，要求事項を横に広げ，或いは全体で問題を解決するのに取組みに多くの時間を要し，さらに横に拡大することが困難となる。他方，宮浦鉱の職場闘争は要求事項を横に広げて同一職場での同業者間協力を得られ易いが，しかし，異業種間の協力，とりわけ縦の同意

図表 7 三池切羽集約の推移

摘 要		25 年				29 年				33 年				34 年下期			
		宮浦	四山	三川	計	宮浦	四山	三川	計	宮浦	四山	三川	計	宮浦	四山	三川	計
採 出 炭 比 率	小 切 羽	99.5	41.6	83.5	77.3	99.6	20.7	74.4	69.8	93.4	27.2	66.6	62.6	81.7	23.0	31.3	43.3
	払 払		58.0	14.1	21.3		45.9		10.4								
	移動式鉄柱払						32.1	21.4	17.4		61.4	9.9	21.6		66.5	11.3	18.1
	ホーベル払										10.8			14.1	30.5		33.0
	スライシング払											13.6	9.3		47.1		
	その他	0.5	0.4	2.4	1.4	0.4	1.3	4.2	2.4	6.6	0.6	9.9	6.5	4.2	—	10.3	5.6
	計 (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
実働ローダー (台)		6	—	3	9	2	—	5	7	6	—	5	11	6	—	4	10
刈 切 断 機 (台)		1	—	1	2	—	—	3	3	1	—	5	6	1	—	5	6

(「資料三池争議」408 頁)

を得るのに困難さを伴う。

三川鉱の職場闘争が久保田武巳に依れば「野放図さと暴走」の要因を孕んでいるのに対し、宮浦鉱の職場闘争は「綿密な計画のもとに行動を起こし」ているのも、宮浦鉱の伝統的職人気質（単一職種型組織）によるのであろう。職場闘争が宮浦型の単一職種形態に対し、三川型のフルセット型形態の職場闘争となる。こうした職場闘争の形態上の相違を生むのは職場とする切羽現場の相違に根ざすものと考えられる。次の図表 7 は三池炭鉱の切羽形態を示すものである。

図表 7 によれば、三池炭鉱では昭和 25 年時点で伝統的柱房式採炭（小切羽）を宮浦鉱で 99.5%、四山鉱で 41.6%、そして三川鉱では 83.5%の割合で稼行されていた。しかし、34 年下期の段階で三池炭鉱では長壁式採炭が四山鉱で 77%、三川鉱で 68.7%を占めていたが、宮浦鉱だけが伝統的柱房式採炭を 81.7%の高い割合で持続している。職場闘争の発達によって昭和 34 年下期は三池炭鉱が職場闘争による低能率・高賃金によって赤字炭鉱へ転落する。かくて三池炭鉱は経営再建のため第一次希望退職者募集から指名解雇方式へ転換するのである。図表 6 での職場闘争が宮浦型と三川型の対照的相違を顕在化させるが、宮浦型の職場闘争は図表 7 の小切羽を基盤にする単一職種形態を土台にしている。他方の三川鉱では図表 7 のスライシング払の機械化採炭を主流とする長壁式採炭を基盤にするフルセット型職種形態から戦闘力と即決力を特色とする職場闘争を発展させ、三池闘争の中心舞台となる。その上、三川鉱は菊川武光の職場である万田坑を併合したことから第二組合勢力を大量に抱えて職場闘争を先鋭化させていた。それゆえ、四山鉱は宮浦型と三川型との混合型として職場闘争を発展させるのである。

したがって、三池闘争はこれら三鉱の相違する職場闘争を発展させ、三池労組本部執行部の統轄力を超えて独走する結果、総労働＝総資本の対立する戦場となる。

三池炭鉱が日本最大の出炭量を誇って、三井グループの資本蓄積源の根幹となり、戦後での三井企業集団の結節点の役割を果たすことから、総資本＝総労働の本拠地として機能するが故に、職場闘争での低能率・高賃金による赤字経営への転落は高度経済成長を開始して経済大国

への歩みははじめようとすることを一挙に失走させ、国民の豊かな生活への夢をも喪失させてしまうことにもなる。こうした日本資本主義の世界経済の中での経済大国への地位を挫折させる根源ともなる三池闘争をその発展の阻害者として見做して排除すると同時に、三池闘争の下からの革命を取り除いて上からの革命へ転換させる政策転換が労使相方から要請される。石炭政策は下からのプロレタリアートによる革命（向坂理論）を上からの中産層・知識労働者による知識革命（ドラッカー理論）へ移行させる政策転換の実現を三池闘争の歴史的意義として要請される。三池闘争の歴史的意義を究明することが三池闘争の研究課題として求められるが、この点について平井陽一は政策転換の炭労運動に注目し、首切りが高価になることから、「炭労は労働側の対案である「炭鉱社会化プログラム」の策定を急ぎ完成させていた」（前掲書 206 頁）と指摘する。

この「炭鉱社会化プログラム」と同じ発想は久保田武巳の戦後処理の構想にも反映されている。久保田武巳は解雇された「1,200 名の就職」と住宅・産業振興問題の解決に奔走し、雇用促進事業団法、職業訓練所の設立のために努力を尽くす。そして、石炭政策について触れ、「石炭界は政治の介入（石油が跡絶えたときはどうなるか、一定量の石炭生産は政治の義務である。イギリスがその範を示している）による解決の道しか残されていなかったと思う」（前掲書、298 頁）と政治の介入によるビルド鉱を維持する石炭政策を三池闘争の歴史的意義と見做す。

このように三池闘争を巡る歴史的意義については見解の相違を大きくさせている。研究者として平井陽一は三池闘争の真の原因を労働者の職場秩序に求め、その真の争点をもっと究明すべきだと主張する。他方、久保田武巳は三池闘争を「貧困」と首切りへの人権尊重の道義を守ったことが原因と考えている。炭労委員長原茂は三池闘争での首切りの原因を政府の石炭政策に求めている。政府が鉄鋼、電力の「安い石油を入れろ」との要求を石炭政策のスクラップ策として石炭会社に要請することから、こうした政府の石炭政策を転換させることが三池闘争の歴史的意義として引き出されることになると、原茂は考える。それに、三池労組の次は炭労を潰すことが政財界から窺えるのを身を以て感じている原茂は西ドイツへの炭鉱視察の経験から政府の石炭政策を転換させることを痛感する。原茂は三池闘争の企業内労使関係に基づく日の丸労働運動に限界を感じ、産業別総労働の統一運動への目標としての政策転換に結集させることを炭労の新しい労働運動として推進することを三池闘争への歴史的意義として捕える。すなわち、「初めから、根もとである十一万人クビ切りを撤回しろ、という要求を政府に向かってすべきではないか—これが西ドイツの闘争の経験なのです」（「証言構成戦後労働運動史」204-205 頁）と原茂は考える。

炭労の政策転換運動は石炭政策の転換となり、石炭産業の社会化（ビルド鉱大手炭鉱の寡占化）と準国管体制（上からの国家社会主義化）への新しい石炭産業政策へ帰結することになるが、三池闘争の教訓を色濃く反映させている。

こうした三池闘争の歴史的意義を礎^{いしず}にする石炭政策の転換は萩原吉太郎の北炭経営戦略として企業形態の一社論（石炭産業の社会化案）と夕張新鉱の開発（準国管体制と資源枯渇論）

とを育むことになる。萩原吉太郎も炭労委員長原茂と同様に西ドイツへの視察から国有化一社論を唱え、炭労の国有化論と軸を一つにするのである。

中間小括——三池闘争前後の北炭と三池炭鉱の経営状況

萩原吉太郎が北炭の社長に就任したのは昭和 30 年からであり、これ以降北炭のワンマン社長として評される程度にその地位を確立する。その地位を強固にしたのは三井本社から昭和 11 年島田勝之助と共に北炭に移ったので三井財閥の支援に支えられていることに由るのである。したがって島田勝之助の後継者として萩原吉太郎は北炭の社長に就任し、三井企業集団、とりわけ三井銀行と三井物産とを両輪とする援助の元に北炭の発展に全力を尽すのである。三池闘争時点での北炭は破竹の成長を遂げ、三井鉱山、三菱鉱業そして住友石炭鉱業に追い付き、追い越すの勢いであった。他方の三井鉱山は 113 日闘争以降三池闘争まで三池炭鉱の低能率・高賃金によって赤字経営へ転落する危機に陥っていた。三池炭鉱は次の図表 8 に示されるように昭和 28 年から 34 年まで赤字経営を続ける危機に立たされていた。

図表 8 三池炭鉱の損益推移

摘 要	下/28	上/29	下/29	上/30	下/30	上/31	下/31	上/32	下/32	上/33	下/33	上/34
出 炭 (千ト)	2,387	3,065	3,053	2,897	2,853	3,093	3,186	3,227	3,213	2,969	2,939	2,898
荷 渡 (〃)	2,219	2,655	2,938	2,777	3,102	2,926	3,028	3,037	2,934	2,511	2,796	2,640
貯 炭 (〃)	277	586	529	540	123	175	152	219	303	662	660	821
鉱員全在籍 (人)	42,728	42,061	40,130	39,958	39,747	39,964	39,847	40,133	41,853	41,983	41,806	40,771
鉱員在籍月能率 (吨/人)	10.0	13.0	13.1	12.4	12.3	13.3	13.7	13.8	13.7	12.5	12.5	12.6
収 支	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨	円/吨
自産炭市販価額	5,415	4,799	4,488	4,581	4,739	5,043	5,418	6,018	5,925	5,640	5,573	5,303
〃 販売諸掛	851	836	858	922	980	964	895	1,019	922	982	931	999
差引手取額	4,564	3,963	3,630	3,659	3,759	4,079	4,523	4,999	5,003	4,658	4,642	4,304
販売原価	4,970	3,963	3,993	3,851	3,862	4,032	4,395	4,947	5,020	5,549	5,057	4,841
差引損益	△406	—	△363	△192	△103	47	128	52	△17	△891	△415	△537
同 上 金 額	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
諸口損益	△899.8	△0.7	△1,064.9	△534.2	△319.2	138.9	387.7	158.3	△50.6	△2,237.0	△1,161.4	△1,417.4
営業外収支	11.9	2.9	△103.0	△12.0	78.0	105.3	69.3	224.6	185.0	157.9	73.6	△1.4
合計損益	△3,443.1	22.3	1,194.4	174.4	△433.8	266.3	△247.3	△10.1	48.7	108.1	△55.1	354.7
	△4,331.0	24.5	26.5	△371.8	△675.0	510.5	209.7	372.8	183.1	△1,971.0	△1,142.9	△1,064.1

(「資料三池争議」414—415 頁)

この図表 8 で三池炭鉱は出炭が 28 年下期 238 万トンから 34 年上期 289 万トンへのわずかに 51 万トンの増加しか見ない停滞傾向となっている。一方、三池炭鉱は低能率・高賃金から赤字経営を続け、経常損益で 28 年下期 4 億円の赤字から 34 年上期 5 億円余りの赤字を続けている。この赤字による企業整備の人員整理、さらに機械化採炭への近代化設備投資等を借入金で賄うことで、三池炭鉱は次の図表 9 に示されるように赤字による借入金が 190 億円の巨額に達している。

他方、北炭は 75 億円余りで三池炭鉱の半分以下の借入金である。さらに、三池炭鉱と北炭の経営上の大きな相違は出炭される炭種の相違にあるが、この点について次の図表 10 に示され

図表 9 大手 5 社借入金比較

期	借入金	三 井		三 菱		北 炭		住 友		明 治	
		金 額	屯当り	金 額	屯当り	金 額	屯当り	金 額	屯当り	金 額	屯当り
上/33	短 期	千円 7,143,000	2,406	千円 1,764,000	867	千円 2,890,000	2,292	千円 1,515,000	1,652	千円 1,508,000	1,695
	長 期	10,793,085	3,685	3,756,059	1,845	3,718,234	2,949	3,238,737	3,532	1,857,911	2,088
	社 債	1,123,000	378	—	—	890,500	707	723,500	789	668,500	751
	計	19,059,085	6,419	5,520,059	2,712	7,498,734	5,948	5,477,237	5,973	4,034,411	4,534
下/32	短 期	3,293,000	1,025	1,714,000	712	1,640,000	938	711,063	633	792,500	870
	長 期	9,392,454	2,923	3,268,163	1,358	3,327,417	1,904	2,949,914	2,627	1,887,427	2,075
	社 債	1,053,500	328	—	—	856,000	490	660,400	588	682,000	750
	計	13,738,954	4,276	4,982,163	2,070	5,823,417	3,332	4,321,377	3,848	3,361,927	3,695
増 減	短 期	3,850,000		50,000		1,250,000		803,937		715,500	
	長 期	1,400,631		487,896		390,817		288,823		△ 29,516	
	社 債	69,500		—		34,500		63,100		△ 13,500	
	計	5,320,131	2,143	537,896	642	1,675,317	2,616	1,155,860	2,125	672,484	839

〔資料三池争議〕 414 頁）

図表 10 炭種別出炭および品位

（単位千屯）

炭種別 社別	原料用炭		ガス発生 炉 用 炭		一般用炭 (含微粉炭)		無 煙 炭		煽 石		計	平均品位
	数 量	%	数 量	%	数 量	%	数 量	%	数 量	%		
三井 31 年度	1,487	23.7	234	3.7	4,345	69.2	136	2.2	77	1.2	6,279	6,488
上/32	766	23.7	103	3.2	2,212	68.6	71	2.2	75	2.3	3,227	6,497
三菱 31 年度	1,683	35.7	109	2.3	2,891	61.2	—	—	38	0.8	4,721	6,731
上/32	904	35.8	58	2.3	1,540	61.1	1	—	19	0.8	2,522	6,741
北炭 31 年度	1,959	54.5	174	4.8	1,460	40.7	—	—	—	—	3,592	7,088
上/32	1,088	56.1	95	4.9	757	39.0	—	—	—	—	1,940	7,103
住友 31 年度	542	25.4	109	5.1	1,479	69.5	—	—	—	—	2,130	6,628
上/32	284	25.4	82	7.3	752	67.3	—	—	—	—	1,118	6,588

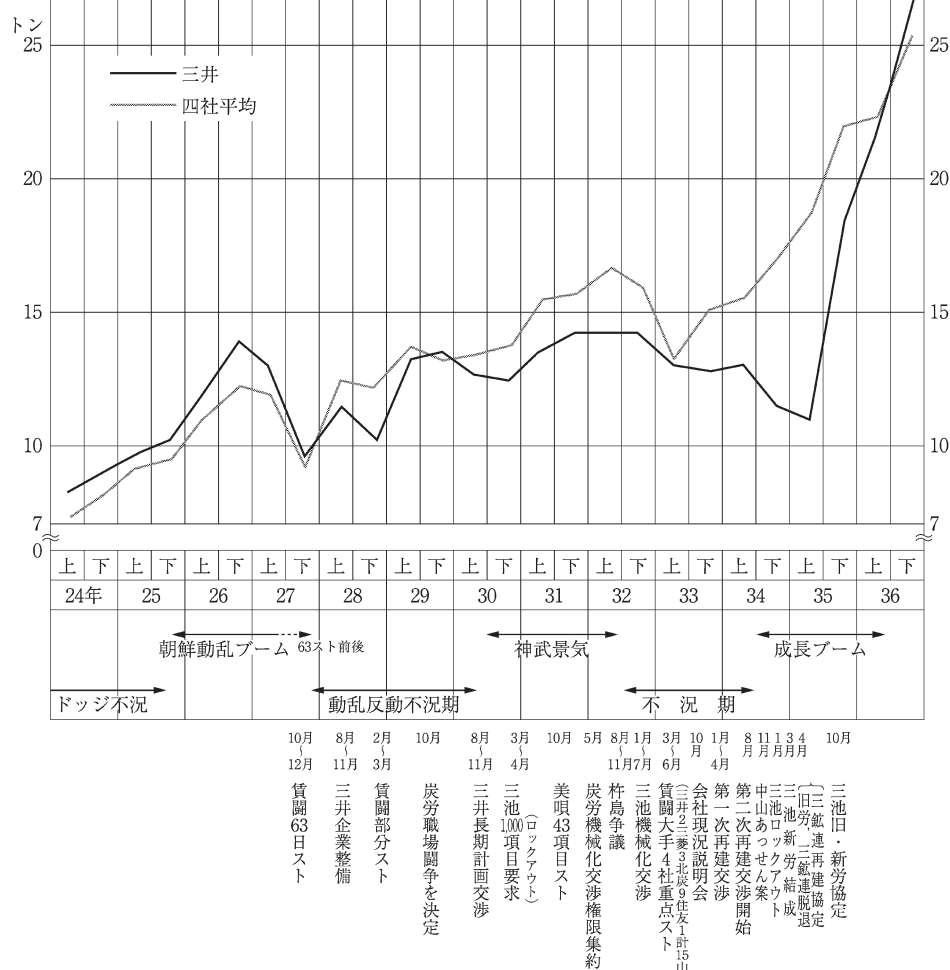
〔資料三池争議〕 417 頁）

る。

この図表 10 から窺えるように三井鉱山の炭種は昭和 31 年度で(1)一般用炭 434 万トンで 69%，(2)原料用炭＋ガス発生用炭で 172 万トンの 27%である。一方、北炭は(1)原料用炭＋ガス発生炉用炭が 213 万トンで約 60%を占め、(2)一般用炭の 146 万トンで 40.7%となっている。一般炭の低炭価に対し原料炭・ガス発生炉用炭は熱カロリーの高さから高炭価となる。それゆえ、原料炭の割合が多ければ多いほど高炭価によって経営の黒字化を大きくすることから、原料炭の多い北炭の安定経営に対し、三井鉱山はその一般炭の多さから経営悪化、或いは赤字経営への危機に悩まされる不安定経営になる点を特色とする。

しかし、三池闘争の解決後、北炭と三井鉱山の立場は逆転する。三池炭鉱の V 字回復は第二組合中心の高能率・低賃金と新鋭機械化採炭、とりわけダブルレンジング・ドラムカッターと自走枠 (SD) の技術革新とに支えられて達成される。こうした三池炭鉱の生産性上昇は次の図表 11 によって示されるように V 字の軌跡をたどっている。

(単位 トン)



図表 11 に示されるように、三池炭鉱は三池闘争の終結 1 年後の 36 年下期に 1 カ月当り出炭能率で 34.4 トンを達成し、34 年上期 13.1 トンから 2.6 倍の生産性向上を達成する。他方、北炭は企業整備と機械化採炭の導入で 24.1 トンの上昇となるが、三池炭鉱と比較して 70% の低水準である。北炭の原料炭比率の多さの比較優位にもかかわらず、三池炭鉱に追い抜かされる最大の原因は石狩炭田に一般的に見られる深部化傾向と炭量枯渇の深刻化であり、とりわけ夕張炭鉱に集中的に見出されるのである。

萩原吉太郎は三池闘争後三池炭鉱の V 字回復による急成長に比較して、立場を逆転され、夕張炭鉱を含め北炭の救済を国有一社論に求め、さらに資源枯渇論の新石炭政策として夕張新鉱の資源開発構想を北炭の経営戦略として次々と提案する。

したがって次の課題は萩原吉太郎の(1)国有一社論、(2)夕張新鉱開発論、そして(3)資源枯渇論の新石炭政策等の提案を経営資料として読み解き、分析することでその歴史的妥当性を解明することにある。このため萩原吉太郎は三池闘争の歴史的意義を踏まえてこれら一連の経営戦略と経営戦術論から北炭の発展を推進しようとする。この萩原吉太郎の経営判断と見なされる資料ケースとして(1)萩原吉太郎の北炭再建策、(2)萩原吉太郎の国有一社論、そして(3)萩原吉太郎の新石炭政策を次に掲げる。

二 萩原吉太郎の経営資料

ケース 1 萩原吉太郎の北炭再建策

- 1 炭光 355 号 1967 年 2 月 5 日 萩原吉太郎社長のあいさつ
- 2 炭光 390 号 1969 年 1 月 1 日 萩原吉太郎会長・年頭の辞
- 3 炭光 408 号 1970 年 1 月 1 日 萩原吉太郎年頭の辞

1 炭光 355 号 1967.2.5 萩原吉太郎社長のあいさつ

第一次調査団の結果、採用された方針は、「石炭と石油の値差を縮めれば、石炭産業は立ってゆける」という基調のもとに、一、二〇〇円の炭価引下げを強行する事を決めて、その通り実施された訳であります。しかも、これを実施するに当り、これを合理化によって実施するためにスクラップアンドビルドの政策が今一つの柱として行なわれたのであります。私個人として、「この調査団の行なう事は失敗に終わるであろう。何故ならば、根本的に誤謬を犯している」という意見書を提出して、土屋、稲葉等の諸氏から非常な難詰を受けました。「根本的な誤謬を犯している」と指摘した理由は、第一に、石炭がこうした苦境に陥ったのは、何といたっても中近東から低廉な石油が大量に入って来た結果によるものであって、それならば石炭だけをとり上げて考えてみてもその救済はできない。石油を含めた政策が行なわれなければならない、という事と、第二に、値差を縮めるために炭価引下げをやっても、石油の価格が先に走って下がってしまう。

一昨三十九年、石炭各社は全く苦境に陥り、破産寸前に立至ってしまいました。合理化による

経済効果は立派に上って、一、二〇〇円の値引きを吸収し得たのであります。これに要した合理化費用の一、二〇〇億円がいわゆる異常債務として残ったのであります。これを解消する事は、不可能となつて了つたのであります。その後、第二次調査団で炭価の引上げを行ないましたが、この効果は、一年足らずで消えております。最早そのような焼け石に水程度の対策では、救済しない状態になってきたのであります。

そこで昨四十年九月、私個人として自民党三役、石特委員長その他に意見書を提出し、それが十一月になってやっと軌道に乗って来たのですが、私はその時次の四点を申し入れ致しました。即ち、

- ① 一、二〇〇億円の交付公債、又は一時に全額政府の肩代わりと利子補給
- ② 骨格構造改善のための補助金
- ③ 鉄道運賃の政府負担
- ④ 政府資金による貯炭買上

の四点で、これは極めて困難な問題ばかりでありまして、揉みに揉んだ挙句、鉄道運賃の負担は駄目になりました。これは直ちに木材や農作物に波及するという理由からであります。貯炭の買上げも駄目になりました。それで結局、二〇〇億円削って、一、〇〇〇億円の肩代りだけを通つたのであります。

なお、安定補給金については、私は、このような赤字補償的性格のものに対しては絶対反対を唱えて来たのでありますが、これは一応トン当り一〇〇円という数字が答申され、結局一五〇円位に収まるのではないかとおもわれますが、当社は、これの対象に該当しておりません。当るのは、大手の中では一〇社だけであります。

次に、坑道掘進補助金はトン当り二〇〇円を要望しているのでありますが、これは答申の中には、ただ文章で謳つてあるだけであります。その理由は安定補給金を余り刺激したくないというのでありますが、これは必ず予算に計上するという諒解ができており、今回の補正予算にもその費目だけは一応設定されたのであります。四十二年度の補助金額はトン二〇〇円として約七四億円という事になります。

私は、以上のような方法によって、経理面の重荷を先ず解除しなければ、他の如何なる政策を以てしても石炭鉱業は立ち直れない、という見解から、これを各方面に要求したのであります。

ところで、この程度の事をやって、どの位効果があるかと申しますと、石炭局の調べ、又石炭協会の調べによりまして、昭和四十五年度に黒字に変わつて来る会社は四社、赤字が減つて来るのが五社、残る八社は赤字が更に増えて来る事が予想されます。その中で当社に及ぼす影響はどうかと申しますと、確かに収支には好影響を与え、四十二年度に予想された赤字は完全に黒字に転換し、その後四十三～四十四～四十五年と年々黒字の方に進む事が予想されます。更に資金繰りについても効果をあげて参りまして、若しこれらの対策がなければ四十五年度までの資金不足四十一億円、退職者の社内預金四十五億円、合計約八十五億円が全く焦げついて

まいりますが、肩代わり分が九十五億円ありますので、これで十分カバーできる事になります。

以上のように、当社は努力次第では年々収支が好転するという一応安定の域に達して来ましたが、こうなるためには二つの前提があります。

第一は保安の問題であります。多発する事故をなくす事はもちろんであります、大きな爆発事故を起せば、年々増えてゆく黒字も一挙に消えて了います。もう一度大きな事故が起ったならば最早立直りは困難であり、私としてはこれを最も心配しております。

第二に生産の問題であります。私としては出来れば計画数字の一〇〇%を生産して頂きたいと望むのでありますが、たとえ一〇〇でなくとも、これを大幅に下回らず、この近くに取まれば、当社は黒字を続ける事ができます。決して無理はもうしませんから、これで良からうと決めた目標だけは達成するよう皆さんの協力をお願いする次第であります。

ただ、ここで更につけ加えて置きたい事は、今度の石炭政策の特徴は、一、〇〇〇億円の肩代わりの他に特別会計を設けた点であります。これは全く自民党政調会で考え出した事で私達が考え及ばなかった点であります。これに大きな意味がありますのは、従来原重油関税収入を石炭対策に充てる事になっていたのが、他に流用されていたことがあります、特別会計になるとこの流用ができなくなるということであり、これが将来に及ぼす影響は大きいと思うのであります。なお、石炭対策の諸項目を合わせると六〇〇億円となり、これは来年度の原重油関税収入約五〇〇億円では賄い切れないので、この差額をどうするか、という点が問題であります、われわれとしては産炭地振興、鉱害対策費を特別会計から外して、その代わりに坑道掘進補助金を入れる事を主張したのであります、結局は、将来の原重油関税収入を前借りする事で通産、大蔵当局の諒解を得、決定をみたようであります。

ここで、この石炭政策の中で一つ考えなければならない点があります。それは負担増補給金が設けられた事であります。何と云っても、問題は外国炭との値差にあるものであります、政策需要によって高い炭を使う需要家に対して、補助金がつけられることになると、安い物を掘ってゆこうという傾向が(なくなるので貯炭増となる)現在の貯炭は一六〇万トンに達し、その中で三井の貯炭が七五%を占めており、三井はダンピングをやるのではないかと云われますが、過去の場合と異ってそれは不可能であります。何故ならば、補給金制度によって、需要家は硫黄分の少ないものを、原料炭については憐分の少ないものを求めるようになるからであり、今後の需要は、安定補給という事に重点を置いてくる方向にその傾向が変化して参ります。この点で当社は極めて有利であります。昨年もある需要先に四、〇〇〇トンの原料炭を他社から買付けて納めたことがありましたが、品質の点で直ちにクレームがつけられました。この一事に照しても、いかに当社の夕張、平和の原料炭が尊重されているかが判り、今後こうした需要傾向に乗って当社炭はその効力を発揮してくるものと思います。

私は個々の企業の救済という事に国の石炭政策が在ってはならない。需要が限定されてくる以上は強い石炭産業を作る事に主眼点を置かなくてはならない。この意味において自由競争の原則に背いた事は結局不自然であり、マイナスになると考えているわけであります。当社とし

ては飽くまでも格差のつく中において優秀性を発揮してゆかねばならないと思います。しかし同時にもう一つの問題は北炭一社が良くなっても果して日本の石炭産業としての責任が果し得るか、折角の政策をもってしても、赤字の増える会社が八社あるということ、これが、大きな問題でありまして、如何にしても立ってゆけないという事であれば、やがては企業の性格というか、形態というか、そうした事を政府としても考えざるを得ない破目になると思います。

以上、石炭政策とその中における当社の見通しの概要をお話し致しましたが、さて振返って当社四十一年上期の成績は五億四千万円の赤字であります。生産計画より遙かに下回った出炭であったという事が最大の原因である。四十二年度より政府の強力な政策措置が講ぜられるようになりました以上は計画した数字は是非出して頂きたい。私は決して無理な増産を強いている訳ではありません。労使双方でこれなら行けると決めた数量は是非生産して頂きたいと申し上げているのであります。

2 炭光 390号 1969.1.1 萩原吉太郎会長 年頭の辞

具体的石炭対策は、現行の石炭対策特別会計制度を延長して対策費の財源を確保し、新たに実質 800 億円の企業の異常債務を肩代りするほか、閉山交付金や安定補給金を増額すると共に、市中金融機関の融資を確保し、従業員の退職金の一部を国が保証することを骨子としたものであります。新石炭政策は、今回こそ最後の抜本策とすべく 9 ヶ月余に亘り検討されてきたものであります。その内容は現行の一千億円の政府肩代りの事実上の延長であり、真の石炭再建のための抜本策とは考えられず、これをもって石炭産業の長期的安定は達成し得ないのであります。

私は夙に将来の世界のエネルギー需給の見通しと、国民経済的な立場に立ち、石炭産業の体質の健全化と適応化の一方法として、全国一社化案を提唱してまいりましたが、今後共全国一社化が石炭産業の最終的安定へとつながるとのビジョンのもとに世論を喚起する考えであります。

最近の当社の経営は日を追って悪化しつつありますが、その最大の原因は出炭不振にあることはいうまでもありません。今や新しい生産現場を造成し、これを補足しなければ当社はじり貧となり、他社におくれをとるのみか、永久に立ち直す機会を逸するのであります。

本年度より実施される新石炭政策は、原料炭を中心として出炭推進を計る方針にあります。我国第一位の原料炭鉱区を所有する当社としては、国家の大方針に則って原料炭開発を行なうことは義務であります。

かかる時機なればこそ私は今後経営の重点を保安と生産の向上並びに新坑開発に置き、技術陣の総力を結集し得る体制を確立するため、去る十一月経営首脳陣の中心を技術系に置いたのであります。

3 炭光 408号 1970 (45).1.1 萩原吉太郎 年頭の辞

昨年（44）10月私が再度社長に復帰し、役付取締役の降格、副社長以下全取締役の第一線業務の担当をはじめ、本店機構の縮小、鉱業所の廃止、北海道支社の現地進出による五炭鉱の直轄指揮等大幅な機構の改革を断行いたしました。これは、一昨年（43）の二度に亘る災害とその後の出炭不振によって破綻寸前にまでおちいった当社を再建するには、まず出炭を確保することを大前提として、併せて諸経費の節減を計るため、抜本的な措置による新体制の確立が当面の急務であると判断したからにほかなりません。

顧みれば、昨44年は850億円の第二次肩代りを中心に、総額4,200億円にのぼる貴重な国費を投入して石炭産業の再建を計る最終的の石炭政策実施の初年度であり、石炭産業が再建に向けて大きくその第一歩を踏み出すべき年でありましたが、今次対策をもってしても再建の望みを見い出すことが出来ず、閉山する企業が続出する等、石炭産業再建の前途はまことに多難であるといわざるを得ません。

石炭産業の低迷をよそに近年の我国経済の発展は甚だ目覚ましいものがあり、粗鋼年度一億トン時代を目前にして、原料炭に対する需要は今後ますます旺盛なものがあります。国内においては最大の原料炭産出会社である当社としては、これが確保に大きな社会的責任を負うものであり、この意味において当社再建は又我国経済に対する責務でもあります。かかる状況に鑑み、当社においては一昨年来、新鉱開発を計画し、目下通産省を始め、関係各方面に対し折衝を行なうとともに、着々と準備を重ねておりますが、これが完成の暁には当社並びに日本経済の発展に寄与するところ大なるものと信じます。

今年のこの一年こそ将に当社の存廃を決すべき極めて重大な年であります。幸い新体制実施以降、従業員諸君の努力により出炭は伸びを示し、昨年8月の最低出炭記録に比べるならば日産約二千屯の増産であり、原料炭の価格引上げと相俟って再建への明るい見通しが立ちましたが、ひとたび気を緩めるならば、再び前の状態に逆行することは必至であります。

ケース2 萩原吉太郎の国有一社論

- 1 炭光 372号 1968年1月1日 萩原吉太郎の年頭の辞
- 2 炭光 377号 1968年4月5日 林正敏のドイツ石炭事情視察報告
- 3 緊急労使協議会 昭和44年10月8日 石炭政策と全国一社案
- 4 全国一社案について——「ほくたん」45号（昭和46年12月）
- 5 炭光 426号 1971年1月1日 萩原吉太郎社長 年頭の辞

1 炭光 372号 1968.1.1 萩原吉太郎 年頭の辞

昨年（昭42）年十一月三十日開催の取締役会において、私が取締役会長、原副社長が取締役社長に就任いたしました。

私はかねがね、社長となるべき者の資格として、まず第一に先見性があること、第二に状況

の変化に対し適切な措置を直ちにとり得る適応力があること、第三に常に大局的視野を以って事態を処理する識見のあること、第四に人を生かして使う包容力のあること、この四つの条件を満たす者でなければならないと思っていたのでありますが、新社長は、天賦の才に加え、この四つの条件のことごとくを、経験と努力により十分に積み上げて現在に至ったのであります。私は心おきなく社長の座を譲り渡すことができる後継者を育てたことを誇りに思っております。

顧みれば昨年（昭 42）は政府は年産五千万屯の出炭規模を維持するべく、政策需要を喚起創造することおよび異常債務一千億円の肩代わり措置を主柱とする援助を以って、大手十六社各企業併存の形態で石炭産業の難局を打開せんとしたのであります。この政策の行きづまりは、昨年末には既に、私企業としての枠を超えた次元で日本の石炭産業として各企業集約化の過程を進む以外生きる道のないことが明白となったのであります。

北炭は石炭各社の中であって、現在のままでも最後まで行き残る実力を有しているのではありませんが、一企業が行き残るだけでは日本の石炭鉱業の崩壊を意味し、かかる考え方は許されないのであります。

日本の石炭鉱業を生かす道として、当社が石炭産業の再編成を目指して進むことに踏み切った理由も、ここにあるのであります。

世界各国の石炭鉱業の在り方をみましても、英国は国営、仏蘭西は公営、西独Zでは、経済相シラーの再編成案が閣議決定され、昨年末には独Z連邦共和国議会に於て「最良の企業統合に向って炭鉱諸会社の一社化を考慮する、企業形態の新編成法案」が上程されており、わが国に於いても炭鉱の一社化、国有化の変形、さらには半官半民の国策会社等その形態に差異はあれ、昭和四十三年の今年一年は、集約化の方向に向って歩一歩速度を早めつつ進み行くことだけは推測するに難くないのであります。

かかる時期なればこそ、今後は定款にも規定したとおり、私は取締役会長として石炭産業の変化に対応する当社の経営基本方針の最高責任者としての職責を果たすと共に、エネルギー政策研究所を設立して今後の石炭産業の在り方を充分検討し、国家百年の大計をあやまたず樹立せしめたいとお願いいたす次第であります。

2 炭光 377号 1968（S 43）.4.5 「ドイツ石炭事情視察に随行して」総務部長・林正敏

①ドイツの経済政策

前ドイツ首相エアハルト、現内閣のシラー経済相は「社会市場経済政策（自由主義体制の上に立ち、企業の自由競争を推進する）の立場に立って経済政策」を行なっている。

②ドイツ石炭鉱業の後退

ドイツ石炭鉱業の後退は1958年（昭33）に始まりますが、その原因は石油の進出によるエネルギー革命と安い米国炭の攻勢によるものです。連邦政府は、一時的保護政策として

①米国炭の侵入を防ぐための輸入炭関税と輸入炭制限

②燃料油消費税

の二つを実施しました。これは1965年（昭40）までに競争可能となるものを見て、それまでの一時的な規制を加えるものでありました。

しかし、その後も燃料として国内炭の需要は回復せず、更に、次の援助措置を加えながら現在に至っています。

③石炭輸送の運賃補助

④炭鉱の合理化と閉山に対する援助

⑤出炭制限に伴って閉山及び臨時無給休業の影響を受けた炭鉱労働者に対する社会保障

⑥石炭火力発電所建設の促進

⑦燃料油販売の行政指導による自主規制

⑧発電所における石炭使用の確保

⑨鉄鋼用炭及びコークスの需要確保のための補助金

ドイツの石炭鉱業はこうした補助金を中心とする保護政策だけでは再建できず、もっと別の根本的な政策をとらざるを得なくなってきました。

③連邦政府の新しい石炭政策「石炭適応化法案」

経済界の集約された意見ともいえる「ライン・シュタール案」、労働者の意見である「ドイツ鉱山労働組合案」その他「ワルズム炭鉱案」とか、「シュラー・アルマック案」等がありますが、連邦政府としては、シュラー経済相を中心として検討を重ねた結果、「石炭適応化法案」を策定しました。経済相の名をとって「シラー構想」といわれるものです。「適応化」とは石炭鉱業をエネルギー革命の波に「適応させ（合わせ）」「健全なものに育てる」という意味のことばです。この構想は一口にいえば「ドイツ国内の炭鉱を統合して一つの会社を作り、この会社に国の援助を加えて1970年（昭45）までに他のエネルギーに対抗できる石炭産業を育成する、この会社に参加するか、しないかは、現在ある炭鉱会社の自由であるが、これに参加しない会社には今後いっさい国としての援助をしない」というものです。「われわれ（政府と会社、組合）が心をついて、思い切った決議のもとに石炭の適応化と健全化の措置を講ずることによってのみ、将来の展望が開かれるのである」とシラー経済相は昨年（42）11月8日連邦議会で演説した。石炭鉱業はエネルギー革命の波にのまれて、危機に直面しているが、企業合同によって健全になれば、他のエネルギーに対抗できる。そのために政府としてもできる限りの援助をしようというわけです。この法案は次の三点を柱にしている。

①企業集中のための石炭企業の合併

シラー経済相はドイツの出炭能力を、需要の見通しと見合った規模に縮小するために、少なくともルール地域については、一つの統合会社に再編成することが最良の方法と考えています。優良炭鉱の育成、不良炭鉱の閉山は、ルール地域の総合的な見地から計画を立てて実施しなければならないが、そのためには個々の企業の枠を越えて判断する必要があり、統合会社によって実施しなければ成果はあがりません。そこでこの法案は石炭企業の

合併を促進して、適正な企業集中を行なうことを規定しており、もしこの合併に応じないならば、その会社に対しては1969年(昭44)以降、現在行なっている補助金の大部分を打ち切ることになっています。あくまでも私企業の自主性を生かして統合の強制はしないが、石炭企業の危機を乗り切るための最適な企業規模に集中しない会社には、国家の援助は与えられない、というものです。

全国の閉山予定2,000万～2,500万トン、その後の生産規模は約1億トンとなり、統合会社は約8,000万トンを出炭する大炭鉱会社となる。この再編成によって、トン当たり10マルク(900円)のコスト・ダウンが可能となり、1970年(昭45)には、現行の助成措置がある程度継続しながらも、他の競合エネルギーとの販売調整ができるということです。

②離職者の対策

③産炭地域再編成のための構造計画

政府としては適応化の目標を1970年(昭45)に置いている。

④ドイツ石炭鉱業再建の目指すもの

「ラインシュタール案」はドイツ経済界の5名の指導者によって提案され、「ルール石炭地域を私企業による一つの統合会社」とし、基本的にシラー構想と一致している。ドイツ鉱山エネルギー労働組合も「ルール地域を私企業による一つの統合会社」にするというのですが、フェッター副委員長は「今や炭鉱企業間で競争している時期ではなく、石炭が石油と競争するため強力な私企業としての総合会社体制を早急に作らなければならない」と述べていました。

⑤西欧諸国の石炭事情

⑥わが国の石炭政策

昭和32年(1957)

この年のわが国の出炭は5,225万トン、消費量も5,135万トンと比較的順調で、折柄来日したソフレミン調査団は昭和50年7,200万トン案をわが国に勧告しました。

昭和34年(1959)

しかし、激化してきたエネルギー革命の襲来は、拡大生産による合理化推進を許さず、7,200万トン構想は消え去ってしまいました。

昭和35年(1960)

重油に対抗して石炭の経済性を回復するため、昭和38年までに炭価の1,200円引下げが要請され、予定どおり実施されました。

昭和37年(1962)

昭和39年(1964)

二回にわたる石炭鉱業調査団の答申による鉄鋼、電力等の政策需要の確保と、いわゆるスクラップアンドビルドによる合理化対策を進められました。

以上のような段階を経て、昭和40年(1965)には、これらの合理化がすべて実行され、わ

が国の石炭産業の内容は西欧諸国に劣らない水準に達したのであります。しかしこうした合理化の結果、わが国石炭企業の経営は、合理化費用と炭価引下げによるいわゆる異常債務が2,000億円、実質赤字が1,000億円という巨額に達し、これが石炭企業の経営を極度の困難に陥入れました。

かくて昭和42年(1967)、石炭企業の経営基盤を根本から立て直すため、政府によるいわゆる1,000億円の債務肩代りが行なわれたわけですが、その直後に大日本炭鉱(株)の倒産が起こり、また、各社とも出炭不振と相俟って経営内容は改善されず、早くも次の対策の必要性が各方面から出されるに至りました。

「全国一社案」の方向こそ、まさに現在日本の石炭鉱業が置かれている立場から見て、最善の再建策であり、今後引き続き政府の援助を受けますが、徒らにこの援助に頼るのみでなく、石炭産業の再建はわれわれ自らの努力でやらねばならないと常々訴えておられます。

3 萩原会長——(石炭政策と全国(三社)一社案)——緊急労使協議会 昭和44年10月8日

昨年(43)第四次石炭政策が実施された。しかし、総理大臣が議会答弁で、これが最終結論ではない、第2段の政策を実施すると述べている。実はあの答弁は公邸で、総理と私が話し合った上での答弁である。従ってその事情は私が一番よく知っているのだから話を進めるうちに理解願えると思う。

さかのぼって申し上げると、私は全国一社案を提唱して来た。しかるところ昨年(43)12月25日頃、総理から呼ばれて一社案と言うが、3地域統合に訂正されたい、3地域統合ならば自分は責任をもって実行する、と言われ私も了承した。更に翌日今度は当時の幹事長、福田から呼ばれ3地域統合に訂正願いたいとの要望があった。従って12月迄は一社案だけで進んでいたが、本年(44)1月以降は、いつの間にか3社案にすり変ったのである。その後審議会でも討論していた。さかのぼって昨年(43)8月頃通産省の最高幹部では地域統合の腹をかためたのである。ところが審議会を説得するのに非常に骨を折った。審議会の顔ぶれを見れば、第1次石炭調査団以来の人が多いので当然それらのことはおこり得る訳である。

ところで総理大臣は、審議会の案は自分是不満である。しかし審議会の案は出たので、大平通産大臣に対しては、審議会の案はそのままにして、出すべき金を出して置け、そして第2段階でやり替えれば良いではないか、という判断の下に議会に於いても、あの様な答弁をした訳である。審議会が最終案だと出したものを、総理大臣は議会で、平然として、最終案ではない、第2段としてやる。と言ったことについては、政府並びに通産当局としてもその腹積りでいる。

その後、熊谷次官と今年の春、話合った時私は、来年の12月迄にやらなければ駄目だと言ったところが、あなたとして意外なことを言う。私の見方としては来年8月迄が精一杯だと思う。それ迄に統合しなければ暮れ迄存続出来る石炭会社一つもない。と言う話だった。

そこで、私は大平氏に申し入れて、官制は要らないから私設顧問と言う会議を作ってくれと

言って現在永野、木川田、安西、植村の諸氏そして私と5人で各エネルギー界、又は需要家の代表でプライベートな顧問会議を作り朝8時から10時迄、時々会議を開いている。その席で私は3地域統合の話を出し、他の人もそれならば手伝おうと言うことで2回程会議を開催し、細部は石炭統合論をこの会議で進めて行こうと言うことになっている。情勢としては、来年(45)は、3地域統合になると思っている。これからが会社のことにつながるのだが、私は北海道が一地域となると思っており、出来得ればこの時点迄、北炭が弱くならないでほしいと願っている。つぶれてしまえば取り残される。もしこのままの姿で残れば北炭は主導権を握れる。

これについての進行係は両角氏がやっているが、突然やると刺戟を加えるので最初公害問題を取り上げ、その後海外資源開発問題と言う順序でやることになっており、一足飛びに石炭に入っていない。

来年5月頃には会社の状態と同時に石炭再編成問題も相当煮詰まっていると思うのでその辺の事情も含めた労使協議会になると思っている。

4 (1) 全国一社案について——「ほくたん」45号(昭和46年12月)

(萩原)社長 先づ最初に石炭産業体制という非常に大きな問題で、全国一社案には現在炭荒がこの問題に取り組んでおり、また石炭協会でも色々な角度から論議が進んでいるようにきいておりますが、私の考え方を申し上げます。

私は昭和41年でしたか、全国一社を提案したのであります。そのときに時の福田幹事長や政調会と打合せを行ないましたが、一度に一社ということには自民党としては受け入れられない。全国二社なら実施しようということで翌年(42)の1月から一社を引っ込めて、二社案の形で訴えたのであります。しかし、これは各会社の反対が強く四社が望まないものはやることのできないということで流産しました。ところが最近になってまたこの問題が復活しております。ここで考えなければならないのは石炭産業のおかれている立場は当時とは異なっております。

会社数も半減し、出炭量も減っており、従ってこうした情勢下にあって当時自民党内閣がやろうとまでいったことが、今日の事態において当時の業界のところまでいけるか甚だ疑問であります。しかも当時であるならば幾多の利点があった筈です。

ところが既にここまで会社もつぶれ、出炭も減ってくると鉱区の利点も失なわれております。しかし、私はそういう変化はありますが、今日では、3,000万トンそこそこの日本の石炭産業ではあります。国家の存立上どうしても持続しなければならない。そのためには、むしろ英・仏のように国費を以って私企業から国有化に変わることが国家の将来のためにはよいと思います。しかし、国有・国営ができないのならこれを変形した全国一社として存続する。既にタイミングははずしましたが、歯どめとしてこの手以外にないと信じております。いきなり国有化はできないにしても、私は最初となえた一社の思想は今でも変わっておりません。当時、私は根本的には四社をあげてその考え方には賛成であるというのが、まづ一つの返事でした。協会これをまとめました。しかし、まだうちの会社は2～6年は大丈夫だから反対である、というの

がことわった大半の理由でありました。

今日、三井は出炭もよいし、太平洋も配当までいっているんで反対が出るのではないかと考えております。

それは倉田社長も同じようないき方をするだろうと思います。

要約すれば、依然として 3,000 万トン、外国なら一社の生産です。これを国として持たないでどうするのか、僅かでもエネルギー政策上、海外からの侵略に対して非常な防波堤となる意味で、せめてそれを変形した全国一社というものを、難しいとは思いますが、また当時と事情が変化しているが根本的にはそうあってほしいと考えております。

5 炭光 426 号 1971 (46) .1.1 萩原吉太郎社長 年頭の辞

計画出炭の確保につきましては、日産 13,350 トンを最低目標として設立し、これが確保に当社の総力を結集して参ったのであります。

しかしながら、既存炭鉱は長年の稼行により、いずれも深部化或いは骨格構造が複雑化する等老朽化傾向にありますため、所期の効果を発揮することができず、加えて昨年（44）は予想以上の炭層条件の悪化等もあって出炭は振わず、このため資金繰は一段と逼迫し、当社の現状は将に累卵の危うきに瀕したのであります。

思うにこれは当社八十余年に亘る長い歴史の中でも最悪の事態であり、又同業大手四社と比較致しましても最低の状態であると存じます。

何故こうなったのかと申しますと、当社は長年に亘り優れた炭質と豊富な炭量を誇りとして来ましたが、いつの間にかその上に胡座をかき、一番大切なヤマ（炭鉱）の実力を過信していた結果であると痛感致しております。やま（炭鉱）は老朽化していたのであります。

これは昨年（45）4 月中旬から約一ヶ月に亘り、石炭鉱業合理化事業団並びに日本開発銀行の協力を得て実施致しました五炭鉱の実態調査の結果からも明らかであります。

では当社はもはや立直ることができないのかと申しますと、そうではありません。幸い当社には未開拓の優秀な原料炭炭田があります。

これを活用し、ここに新炭鉱を開発して生産現場の抜本的な若返りを計るならば、当社再建は必ずや可能であります。

この方針に基づき、当社ではこれを実行に移すこととし、まず、夕張下層区域につきましては、昨年（45）9 月 24 日開発施業案の認可を得て工事に着手し、又、夕張新炭鉱につきましては、関係諸手続を完了して昨年 10 月 8 日にその開発工事に着手致しました。資金繰りの逼迫した中で、多額の資金を必要とする新炭鉱の開発は当社にとり誠に大事業であります、これを完遂する以外に当社の行き残る道はありません。

これ等一連の開発工事が完成致します昭和 50 年度には、夕張新炭鉱の年産 150 万を含めて、原料炭年産 350 万トン、一般炭年産 100 万トン、合計 450 万トンの万全な生産体制を確立し、自立達成を成し遂げる覚悟であります。

将来原料炭市況は逼迫の傾向を強めて行くであります。国内において最大の原料炭産出会社である当社は、これが確保に大きな社会的責任を負うものであります。

やがて到来が予想される世界的な原料炭不足時代に備え、石炭産業に従事することに自信と誇りを持って各自その職責を完遂し、保安と出炭の確保に全力を注ぎ、当社百年の大計を不動のものとするよう、一層の奮起努力を切望して年頭の辞と致します。

ケース 3 萩原吉太郎の新石炭政策

1 序

2 「エネルギー危機と石炭政策」

1 序

私は昭和 34 年、欧米石炭事情を視察して「我が国石炭産業に関する意見書」を岸内閣に提出いたしました。その後、この時学んだ根本理念に基き終始一貫して欧州エネルギー政策調査団報告書を初めとして五次にわたるわが国石炭政策の根本理念に反対してまいりました。

38 年、日本石炭協会会長として東京において国際石炭大会を主催し、「エネルギーに於ける共存への主張」と題して講演して 1980 年代から世界はエネルギー不足時代に入ることを警告し、石炭、石油、天然ガスの利害関係を解決する国際機関の設置を提言しました。

爾来、機会ある毎に来るべきエネルギー不足時代に対処すべきことを主張いたしました。残念ながら政府並に政財界大方の人々に受け入れられませんでした。

42 年、誤っている石炭政策から石炭産業を護るために「全国一社案」を提唱いたしました。これ亦石炭会社全部の反対に遭い陽の目を見ずに終ってしまいました。そこで 45 年、自己の信念を貫いて夕張新炭砦の開発に踏みきったのであります。

然るに 48 年アラブ・オイル・ショックに襲われて初めて世人は認識を改め、50 年、石炭鉱業審議会も石炭政策の根本理念の修正を言明いたしました。静かなる石炭産業の撤退を根本理念とした世界唯一の国であった日本も初めてその政策を変更いたしました。

しかし、新石炭政策の具体的内容には必らずしもこれを反映していないものがあります。ここに 8 年ぶりに敢えて筆を執った次第であります。石炭とともに生きて来たものの真意を御理解賜れば幸甚に存じます。

昭和 50 年 9 月

2 「エネルギー危機と石炭政策」

4、わが国石炭政策批判

1

戦後のエネルギー政策を端的に言えば、石炭、石油のそれぞれについては対策は樹てられたが、総括的に需給の見通しを立て国民経済の方向を決めるような総合エネルギー政策は樹てら

れたことはなかった。景気の高下、需要の多寡によって或時は石炭が選ばれ或時は石油と、その時その時の対応策が行われた。戦後何年間はエネルギー源は何といっても石炭であった。戦時中の強行出炭で荒廃し切り、外人労務者 15 万人の送還によって労働力が激減したどん底のなかで戦災復興と早急な経済復興の原動力として、石炭産業は増産に駆り立てられたのである。傾斜生産方式と称して鉄鋼とともに資材資金に特典を与えられて増産の尻をたたかれながら、20 年 10 月にはわずかに月産 59 万屯にまで落込んだのが 22 年には 3,000 万屯計画を略々達成した。然るに、急進的な労働運動で争議頻発してこれが増産のブレーキともなって、供給逼迫すると政府は外国炭の緊急輸入で間に合せた。中東石油が進出してきたのはこの時である。米国系国際資本にとっては日本はアジアにおける有力な市場であった。

昭和 25 年 G・H・Q が石油の輸入と太平洋岸に精油所の建設を許可すると堰を切ったように中東の石油は殺到した。やがて、エネルギー革命といわれるほど石油は石炭にとって代ったのである。石油文化の繁栄はよい、ただエネルギー源としてどこまで石油にその地位を与えるか、影響をうけつつある石炭に唯一の国内エネルギー源としての地位を与えるかが問題であった。不明確なままに登場したのが石炭合理化政策であり、昭和 30 年 10 月石炭鉱業合理化臨時措置法が施行されたのである。これは非能率炭鉱を買いつぶして能率炭鉱に生産を集中し、標準炭価を設けて炭価引下げをはかろうとするものであった。

政府は石炭産業の斜陽化は不可避と見て、種々の名目で巨額の助成金を出しながらもこれを企業救済の見地から行い、石炭産業を健全化して存続させようという意図がないように見えた。34 年秋、欧米石炭事情を視察して私は「石炭産業に関する意見書」を作成して岸内閣に提出したのである。当時、私はエネルギー革命とは石油に移行したことを指すものと考えず、それは原子力の発達を指すと考えていた。また石油は有限で価格の低廉は過剰時代の一現象にすぎないと考えていた。唯石炭は石油との競争に押されているだけであって長期的に見れば何としても保存しなければならないと考えていたのである。そして、私は石炭政策はこの変化に石炭産業をどう適応させるか、私は原子力発電実現化までの期間を 15 年と見てそれに対応して能率炭鉱に集中すべきこと、国際石油資本に抑えられては経済活動に不安を来し、供給と入手の安全性を期せられない惧れのあることから国内資源の確保する必要があること、国民経済上の立場から現在のような高いままでよいとは考えられないから政府は直ちに助成策を講ずる必要があること、縮小過程においても能率炭鉱の増産と新鉱開発を行うべきこと、などを提言した。この年 12 月「石炭合理化計画」が告示されたが、その内容は炭価 1,200 円値引下げ案で、30 年度の合理化要求の拡大策にすぎなかった。当時、中東石油は慢性的な過剰状態で 34 年、35 年と立て続けの建値引下げを行い、これが契機で OPEC が結成された最中にこれに対抗させようというのは、垣根が低いからといって垣根を高くせず、自分の足を切るにひとしかった。ちょうど同じ頃西独乙と英国では重油消費税、関税引上げなど垣根を高くする政策をとった。ところが、わが国ではもっけの幸いと多くの工場は燃料装置を行い、欧州とは逆にガソリン安の重油高の現象を呈したのである。

現実が理論を生むという論理に従えば石油も長期に安定してくると相互依存、有無相通ずる国際流通論が古典自由主義経済論に武装されて登場し、石油論者はこれを「経済性」あるいは「経済的合理性の優位」と呼んだ。これは 35 年 1 月 OECD から発表されたロビンソン報告の日本版である。皮肉なことに欧州各国はロビンソン報告を受け入れず、これを忠実に実行に移したのは日本だけであった。

私は 37 年 4 月、読売新聞紙上に「石炭は救済を望まず」と題して寄稿したが、その中でこう主張したので引用する。「自由主義経済の本質は競争にあるといわれる。だがこの競争はいかなる過程においても、またいかなる現実においても完全にして正しい経済行為なのだろうか。優勝劣敗はいかに美化されても、ここに参加する企業はもちろん、一般経済生活に不安が同時に伴うのである。これにも拘らず自由主義経済ではこの不安を緩和することは経済の原則に反し、経済発展を阻害する敵であるとする。しかし、現実には自由主義の教科書がいうような容赦のない過酷な競争は行なわれなかった……今日においては自由主義の自由競争は各産業間の調整と安定を図りながら国家経済の発展を図るという範囲のなかでの前提なのである」。そして、しかたなしに石炭産業を存続させる風潮のあることを遺憾であるとした。

却説、昭和 37 年に第一次欧州エネルギー政策調査団の報告が出された時、日本石炭協会会長であった私は個人として、この報告書は石油についての見通しが欠けていて「ものの考え方が根本的に誤っている」と会合の席上一書を提出して団員諸先生と論争したが、今日でも私の意見が正しかったと思っている。昭和 39 年第二次海外エネルギー調査団の中間報告では、欧州各国のエネルギー事情がエネルギーの供給を多元的多角的にし、集団保障によってエネルギーの安全保障を高める体制を実行しつつあることを認めてエネルギー政策が調整と安定の方向に向いつつあり、その基本的方向は低廉性と安全供給を中核としてナショナル・インタレストを守るにあることを明記し、「個々の政策については総合的な考慮を欠き、十分効果的な手段でなかったうらみがある」と自己批判している。

昭和 38 年 10 月、東京で国際石炭大会が開かれたが、この時英国石炭庁長官ローベンス卿は「エネルギーについて本当に重要な要素は価格ではなく、これを欠くことができないという事実である。世界の供給の増加の大部分は政治的に不安な中東から来ており、供給の確実性は保証できない」と講演し、わが国の石炭政策を批判して「日本は数年にして後悔するであろう」と警告してくれた。西独乙石炭協会々長ゲルト・P・ウィंकハウス氏は「西独乙の石炭鉱業に課せられた任務は、この困難な時期においても石炭生産力を維持し、予想される変化に備えることにある」と述べたのである。私が 34 年欧州石炭事情調査に行ったとき、西独乙のウェストリック経済相のいったことや英国石炭庁長官や動力省次官のいったことと変わっていないことを聞いて力強さを感じたのである。ウェストリック氏は「中東の油の力に眩惑されてはならない」と言い、英国の動力省次官は「英国は百年の歴史ある石炭を断じて捨てない」といったこ

とを思い出したのである。

しかし、政府は依然としてなしくずしの敗退を意味する合理化政策を改めず、昭和41年の「石炭鉱業の抜本的安定策」で、この答申に失敗すれば私企業として石炭鉱業は崩壊すると最終判断を下し、44年には、いわゆる第四次石炭対策の助成策をつきつけて「この枠内で再建できぬ場合はいさぎよく進退を決すべきだ」と引導を渡した。かくして、大手石炭会社も44年から45年には相ついで閉山または石炭分離を行い自ら進退をきめたのである。

元来、政府は補助金、助成金を出すに当り、社会問題、地域経済又は私企業救済の立場で臨み、石炭産業を保持することが国家にとって必要であることを認識せず、その数次にわたる石炭政策は救済策で真に将来のわが国エネルギー政策のために石炭産業を護持しようと考えていなかった。石炭産業の静かなる撤退を望んでいた。政府は石炭産業の能力低下を石炭業者のみにかぶすべきことではない。昭和35年の炭鉱数622炭鉱が48年に37炭鉱となり、労務者数は37万人から2万5,000人となり、また石炭生産高5,600万トンから2,100万トンに激減したこの現実の姿を見て、感無量である。

昭和48年オイル・ショックが起ったとき、炭労元委員長の原茂氏が朝日新聞紙上で「貴重な国産エネルギーを捨てたそのバチが当たったんだ。国中がよってたかって全国炭鉱をとりつぶした。元来、経済界財界は欲望の固まりみたいなものだから安いエネルギーに走ったのは当然かも知れん。だが、これにもっともらしい理屈をつけた御用学者たち、エネルギー政策をまったく持ち合せなかった政府は現在のエネルギーの混乱を引き起した戦犯ともいうべきだ」と憤りをこめて語っているが、私は政府を責めると同時に石炭産業労使の無自覚、不見識も責められるべきだと思う。今こそ新石炭政策の基本理念の転換を政策の上に反映して真に効果を期待し得る政策の樹立をはかるべきである。開幕のベルが鳴っている、今ならまだ間に合う、だが時間は迫っているのである。

5、新石炭政策の課題

1

私はいわゆるエネルギー革命とさわがれ始めたとき、昭和34年11月、岸内閣に提出した「わが国石炭産業に関する意見書」の序において「今や時間的にも極めて重大なときである。従来のように後日に至って政策のやり直しによってすまされる段階ではない。今日を失しては政策遂行の効果を発揮するときに失うであろう。私が欧米の石炭事情視察に出かけたのも石炭鉱業の救済策を見い出そうとしたのではない。況んや一北炭のためではない。石炭鉱業を国民経済のなかにおいて正しく位置づけたい一念からである。固よりここに提案する石炭政策について幾多の議論が生ずるであろう。しかし、徹底した政策でなければ終極において効果なき政策となることを認識していただければ幸いである」と言ったが、16年ぶりにエネルギー不足時代を前にして再び同じことを繰り返さざるを得ない。

前述したように、昭和37年10月の第一次石炭鉱業審議会答申に始まって、昭和47年6月の

第五次の答申に至るまで、根本理念に転換はなく、その思想はあくまで静かなる撤退であり、社会的な影響を考へて補助金を出し、崩壊をおそれて資金肩代りを行い、そして自から生き残れるものだけは助成するという政策を貫いて来たままでエネルギー不足時代に突入したのである。前述したように、これは英、米、西独のエネルギー消費国の石炭温存の根本思想と対照的であった。

固より石炭政策について後日になってから批判したところで今更仕方ないことである。それよりも 48 年のオイル・ショック以来世界のエネルギー事情がどんなものであるかが浮き彫りにされた今日においては、エネルギーの将来を認識して新たな理念に基いて石炭政策の方向を切りかえることが肝要である。

私は昭和 41 年に全国一社案を提唱した。その狙いは、当時世界各国が集中化に向っている共通の立場に立ち、エネルギー市場に対応する機動性をもたせ、将来に備えて海外エネルギー源を確保する基盤をつくり、新鉱開発をすすめ、埋蔵量を抱えて赤字の故に閉山することを防止しようという狙いがあったのである。西独乙においては大合同を成し遂げ、白耳義においては一社化した。今となつては海外進出は非常に困難となつてしまった。これが実現していたら新鉱開発も促進出来たし、閉山もある程度食い止められたであろう。時の佐藤総理、福田幹事長の同意を得て政調会で実施要綱まで作成したのに石炭同業会社全部の猛反対で陽の目を見ずに終つてしまったことは今日でもかえすがえすも残念に思っている。

2

第一次石炭政策以来 13 年目に初めてわが石炭政策は転換した。五次にわたる石炭政策は一貫して石炭産業の静かな撤退を基本理念としていたが、今次の新石炭政策においては石炭産業の維持発展を基本理念とする旨を言明するに至つた。これは 48 年末のアラブ・オイル・ショックに襲われて目を醒したとも言える。しかし、基本理念を転換したといっても今までの惰性が一挙に払拭されるとは考えられない。また将来のエネルギー不足に対する認識の相違または強弱によつて政策の具体的内容は異なると思う。このことは石炭生産に関する政策において端的に現れている。この点だけは再考を求めざるを得ない。価格に関する政策は正しく、これで石炭産業は浮揚力をもつことができるであろう。

総合エネルギー調査会はエネルギー政策の基本となる「長期エネルギー需給計画」の中間報告を決定した。それによると 60 年度には総エネルギー需要を石油換算で 7 億 6,000 万キロリットルと 48 年の約 2 倍に達すると想定し、一方供給面では輸入エネルギーは、石油は 48 年の 3 億 1,700 万キロリットルから 60 年には 4 億 8,500 万キロリットルに、石炭は 5,800 万屯から 1 億 240 万屯に、液化天然ガスは 257 万屯から 4,200 万屯に増加すると推算している。他方、国産エネルギーにおいては石炭は増減なしとして 2,000 万屯台、石油、天然ガスは 48 年の 370 万キロリットルから 1,400 万キロリットルに増加すると推定している。また準国産エネルギーの原子力は 230 万キロワットから 4,900 万キロワットとなると推定している。

石油の輸入が 60 年には 48 年の輸入量の 2 分の 1 に当る 1 億 6,700 万キロリットル余計に輸

入するとしているが、エネルギー不足に向う時にしかも石油政策の情勢が予断し難い時に容易に入手できると保証できないと思う。また石炭、天然ガスも同様である。輸入すればよいと簡単に片付けられる問題ではない。アラブ・オイル・ショックで石油消費国の石油輸入は英国では74年の石油輸入は9%減、米国は2.4%減、西独乙では7%減、フランス、イタリアも同様に大幅に減った。独り日本だけが例外なのである。とくに各国とも全体の石油輸入減のなかで中東からの輸入減の方が大きく、西独乙は7%のうち中東石油10%も減っている。これは産油国の値上げが引き金となって世界的不況をまねいた結果であるが、この需要減に対応して石油生産国は大幅に減産した。サウジアラビアは1974年の一日平均860万バレルから今年の3月には630万バレルに生産制限し、必要とあれば400万バレルまで削減すると豪語している。最も顕著なのはリビアで70年のピーク時の日産300万バレルから75年2月にはわずかに86万バレルに削減している。

この現象を見て、値上げの結果苦しむのは石油生産国自身であると言う人もあるだろう。しかし、これを他の経済財のような理論で判断してよいであろうか。エネルギーの不足時代に向いつつあるとき、しかも石油の寿命があと数十年にすぎず、やがて枯渇してしまうとき、アラブ諸国はむしろ自国の開発を完成するまで石油を温存し、時間を稼ぎたいところなのである。しかも悪循環に陥ち入ることの是非は別として、輸出の減少は価格の引上げによってカバーできるのである。勿論、これは従来不採算と見られた油田の開発を可能にし、また石炭の増産を促進し、更に原子力の発展を促すであろう。しかし、それをもってしても中東の石油を度外視してエネルギーの不足を埋めつくせるとは考えられない。発展途上にあるOPEC諸国のうちにはその資金が一時的に不足を来す国もあって外資を導入することがあると思うが、その故に石油政策を変更するとは考えられない。サウジアラビアのヤマニ石油相が「石油は今世紀末まで政治的にも経済的にも重要性を失うことはない」と言い切っている。

外国燃料の値上りのもたらす外貨負担増が大きいことも無視できない。OECD調査によればOPECが石油価格を上げたただけを見ても、4倍の値上げの結果、1974年には前年よりも米国で147億ドル、日本が120億ドル、西独乙とフランスが62億5,000万ドル、英国が52億5,000万ドル、イタリアが50億ドルにのぼる支払負担増となっている。輸入に依存するわが国は今後外国燃料の輸入増と値上りがわが国の国際収支に大幅な影響を与えることを軽視してはならない。

3

わが国は今次のエネルギー長期需給計画においてエネルギー供給を原子力発電に重点を置き、60年度の開発目標を4,900万キロワット、全エネルギーに占めるシェアを9.6%とし、尚引続き拡大をはかることとしている。これを実現するためには国民の不安をとりのぞくことが先決問題であり、しかもこれだけでは中東の油をはなれて需要をまかなうことはできないのである。私は原子力発電を創造した科学の力がそのもたらす危険を防止する技術開発が達成できないはずはないと信じているが、現実には逆に次々と原子力発電設備の欠陥を暴露して国民の不

安をつのらせている。こんなことでは今世紀のエネルギー不足に十分役立たせることは難しい。何と言っても科学の力を利用する以外に結局はエネルギー危機を突破する道がないのであるから、科学研究の徹底と国民を説得する政治が急務である。米国ですらその必要電力量を供給できるのは 2020 年以降のことだと言われている。わが国では核サイクルの一つである原子力発電所だけを 60 年までに 6 兆 5,000 億円を投入して建設することを決定しているが、これに先行する廃棄物処理を初めとする未解決の問題が山積していることを忘れてはならない。

このたび原子力委員会が来世紀初頭までに核融合エネルギーを実現することを究極目標とし、核融合会議の設置を決定したことは重大な意義がある。何と言っても核融合エネルギーがエネルギー問題解決の鍵だからである。しかし、これが成功するばかりでなく、更に実用化してエネルギー不足の解決に間に合うとは思えない。

4

ここに至って過去のわが国石炭政策の失敗がいかに大きかったか、大切な時を失ってしまったかが痛切に感じられる。ガボール博士（ノーベル賞授賞者）も石炭から安易に石油時代に移行したのは不覚であったとして現在のエネルギー危機まで多くの時間を浪費しすぎたと嘆いている。しかし、悟ることが遅きに失したとはいえ、石炭の増産を幾多の困難をのりこえて断行しなければならないのである。新石炭政策は 60 年度まで年産 2,000 万トン以上維持を目標として年々手直して増産をはかるとしている。正に基本理念の転換を反映しているけれども、目前のエネルギー不足対策としては低調であると言わざるを得ない。もちろん、新鉱開発のためには調査を要するが、増産体制は第 44 半期初頭のうちに開発しなければ時期を失してしまうおそれがある。タイミングがはずれては政策とはならないのである。過去の失敗をとりかえすためには徹底した政策をとらねばならない。徹底を欠いた政策は無力な政策となるであろう。

たしかに、わが国の石炭産業の現状はこのままなれば 2,000 万トンを維持することすら難しい。しかし、これは石炭埋蔵量の潜在能力がそうであるというのではない。わが国の石炭政策がそうさせたのであり、現にそうさせているのである。そのよって来る原因を棚上げして能力がないから 2,000 万トン台体制を続けるというのではそれは政策とはいえない。政府は当然知っていることであろうが、唯勇気が欠けているのではないだろうか。知って行わざれば、知らざるに等しいのである。

これにつけても、想起するのは終戦直後における石炭増産の成功である。戦時中の強行出炭で荒廃しきった炭鉱、15 万人に上る外人労務者の送還という悪条件のなかにあつて、無謀といわれた有沢石炭小委員会作成の 3,000 万トン目標を 22 年には達成したということである。この当時に於ても G・H・Q のボー燃料部長は政府に対して「何よりも日本政府は勇気が欠けている」と警告したのであった。

海外からのエネルギーの入手が困難となることが予想されとなれば、国内エネルギー資源を開発しなければならない。特に最大の国内エネルギーの石炭を増産すべきである。

資料Ⅰ 全国地方別炭量調査（単位：百万吨）

	理論可採埋蔵炭量	安全炭量	実収炭量	経済性を考えた炭量
北海道	10,067	1,878	1,329	341
本州	2,187	663	500	5
九州	7,991	1,889	1,349	282
全国	※ 20,246	※ 4,430	※ 3,178	※※ 628

※ 通産省が昭和 30 年 4 月 1 日現在において行なった全国埋蔵炭量調査による集計

※※ 経済性を考えた炭量は、通産省が大手炭鉱を対象とし、昭和 48 年末現在のコスト別実収炭量集計表による。

資料Ⅱ 現在稼働中の炭鉱に隣接する区域の可採炭量

炭田名			(千屯／年) 生産規模	(千屯) 可採炭量	稼行年数	隣接する区域の 可採炭量(千屯)	備考
石狩炭田	北部	空知炭田	4,353	191,575	44	20,500	炭鉱名 (空知, 砂川芦別, 赤平)
	南部	夕張炭田	3,999	138,665	35	69,500	炭鉱名 (夕張新鉱, 南大夕張幌内)

※ 炭鉱別の可採炭量は反響を考慮して省略した。

5

わが国の石炭埋蔵量は理論可採埋蔵量は 202 億吨、安全炭量 44 億吨、実収炭量 32 億吨である。(資料Ⅰ)

速やかに緊急増産計画を樹立して短期間に開発準備をすすめて目標を修正すべきである。埋蔵量が少ないわが国は永く石炭産業を存続させることは不可能であり、また必要もない。緊急体制で当面のエネルギー不足を補足する役割を果させることに重点を置くことが肝心である。石炭産業は国に役立つ最後の時機に直面していると言えるのである。

一旦廃山した炭鉱の再開は極めて困難である。しかし、現在稼働中の炭鉱の周辺の炭量は採掘可能であろう。九州、本州には少ないが、北海道石狩炭田には現存炭鉱の周辺に採掘可能区域が存在している。(資料Ⅱ)

至急に行なわなければならないのは新鉱開発である。できれば稼働年数 30 年位の新鉱を対象として取上げるべきである。埋蔵量賦存状況から見て北海道に重点をおくべきである。北海道の理論可採埋蔵量は 69 億 4,000 万吨、実収炭量は 13 億吨と見られる。(資料Ⅲ)

北炭では現在の夕張新炭鉱の 150 万吨体制に加えて更に 120 万吨増産する企画を立てている

資料Ⅲ 北海道における埋蔵炭量

(単位：百万吨)

炭田名		地 域 別	区域別または 炭 鉱 別	理論可採 埋蔵炭量	実収炭量	備 考
夕張炭田	1	夕張	夕張新炭鉱区域	313	183	
			鹿 の 谷 区 域	25	10	
			三菱南大夕張	100	64	
			小 計	438	257	
	2	穂 別	穂 別 区 域	45	28	
			ク ル キ 区 域	110	22	登川～穂別間区域
			小 計	155	50	
	3	磐の沢、鍋の沢		40	20	
	4	幌 内	札 内 炭 鉱	60	38	
			旧 奔 別 区 域	15	7	
			幾 春 別 区 域	27	15	
			小 計	102	60	
夕張炭田合計			735	386		
空知炭田	5	美唄、奈井江		200	40	
	6	砂川、旧住友、歌志内		160	50	
	7	空 知		150	75	
	8	イルムケップ		1,500	150	想像炭量
	9	赤平～芦別	茂 尻 区 域	10	5	
			赤 平 区 域	50	25	
			芦 別 区 域	560	110	
			小 計	620	140	
空知炭田合計			2,630	455		
釧路炭田	10	太 平 洋		300	70	
	11	庶路、雄別、茶路		1,700	100	
		釧路炭田合計		2,000	170	
天北炭田	12	天 北		1,000	150	想像炭量
苫前炭田	13	羽 幌		70	35	
留萌炭田	14	留 萌		500	90	
そ の 他	14	茅 沼		11	6	
総 計				6,946	1,292	

他に、4炭鉱（年産230万屯）の新鉱開発の準備に乗り出す予定である。これによってやがて数年にして終掘する3炭鉱を除いても700万屯体制の実現を目標としている。（資料Ⅳ）

政府は鉱業権未設置の北海道4区域、九州5地域を新鉱開発の対象として調査し、年産200万屯の増産を企図していると聞かすが、九州5地域の埋蔵量から見て企業として、成り立つであろうか。北海道では埋蔵量の多い天北炭を第一着手としてとりかかるとしているが、なぜ4,000カロリー程度の低品位炭だけをとりあげるのでしょうか。政府はなぜ民間所有鉱区を含めて調査の対象としないのか理解に苦しむ。埋蔵量の少ないわが国石炭産業を有効に活用するためには第44半期のはじめに集中的に新鉱開発に踏み切って、エネルギー不足に役立たせるべきであ

資料Ⅳ 北炭四新区域実収炭量表 （単位：百万屯）

区 域		理論可採埋蔵炭量	実収炭量	年産×稼行年数
空 知 ・ 桜 沢		70	35	100×35
鹿 の 谷 地 区		25	10	30×33
穂 別	穂 別	45	28	}50×56 (不確認) 以上
	ク ル キ	110	22	
	小 計	155	50	
磐の沢	磐 の 沢	20	10	}50×40
	鍋 の 沢	20	10	
	小 計	40	20	
合 計		290	115	

る。石炭産業各社もエネルギー事情を認識して新鉱開発又は新区域進出をはかるべきであろう。

国より、このために新石炭政策の指摘するように労務者充足の対策が必要である。

私は昭和34年岸内閣に提出した「わが国石炭産業に関する意見書」のなかで石炭政策の4本の柱の一つとして「労務者には親切心を持ち不安の念を抱かせてはならない」ことを述べたが、この根本理念に基いて労務者充足の対策を樹てるべきである。元来、炭鉱労務者の激減は既に述べた通りわが国の石炭政策のもたらしたもので、自ら好んで退職したものは極めて少ない。石炭政策が動機となって石炭産業の将来に対する不安を抱き、偶々高度成長による他産業の人員不足がこれを助長したのである。然るに、今日では世の中は低成長時代に入りつつあるとき、世界エネルギー事情は変化し、更に新石炭政策の価格に対する政策変更により石炭産業が浮揚することは確実であり、数年にして石炭産業に対する補助金の一切が廃止されても自立し得ると思われるとき、労務者の石炭産業に対する不安感は消える。若し、政府が石炭企業に対する補助金を労務者対策に振り替えて、地下労働の特殊事情に鑑み炭住地の環境改善、一般産業と比べて低水準にある賃金は是正のための新賃金体系、老後の生活安定に対する配慮をすれば、雇用率低下の今日では労務者充足は容易である。

6

新石炭政策は帰するところ新鉱開発資金調達を産炭地自治体と石炭産業だけに荷わせようとしている。今日の地方自治体の財政にその力があるであろうか、石炭産業にその調達能力があるであろうか。世界各国がエネルギー危機を唱えているとき、わが国政府には資金的には関係のないことだと言うのではないと思う。エネルギー危機に対する認識の甘さを示しているのである。実行性のある具体策を明示しないことは真剣味を欠いた政策と言わざるを得ない。いづれは調達できる時が来ると考えているとすればあまりにも悠長である。

昭和32年、私は「石炭奉還論」を提唱した。当時わが国はソフレミン報告をうけた頃で一時的ではあるが、いわゆる炭主油従の時代で、遊休炭田の開発が問題となっていた。私は鉱業権を政府に奉還するから政府で開発して石炭業者に採掘を委託し、その費用を全額支払ったら

資料Ⅴ 40年～49年度全国石炭対策額内訳

利子補給金並びに元利補給金	1,318 億円	34.6%
安定補給金他、各種補助金	1,105 億円	29.0%
炭鉱整理促進費補助金	1,385 億円	36.4%
合 計	3,808 億円	100.0

との鉱業権者に払下げるとい骨子であった。しかし、私は今日これを提言しようというのではない。顧みれば昭和 21 年末、経済復興の基本施策として石炭、鉄鋼中心の傾斜生産方式が採用されたとき復興金融金庫が設立され、これが推進力となった。これによって石炭産業は活力を得て無謀と言われた 3,000 万屯出炭を 2 ヶ年で達成することができた。戦後経済復興の原動力となることと、エネルギー危機に対するつなぎとなることと、その目的の違いこそあれ、その役割の重大さにいささかも変りはない。

従来、石炭産業が返済能力に不安があるのに加えて担保能力を欠いていたために開銀が石炭産業に対する融資を忌避したのは仕方がないと思うが、エネルギー事情の変化で新鉱は返済能力が十分あることを認識して、英断を以て完成後の新鉱工業財団を担保として差入れることとして運営方針の切り替えを切望する。日本開発銀行法第 1 章総則の第 1 条に於て「日本開発銀行は産業の開発と経済社会の発展を促進するため一般の金融機関の行う金融等を補完し、または奨励すべきもの」と明記されている。然るに、開銀は上述の通り融資を渋るのは同法第 18 条第 2 項に「債務の償還が確実であると認められる場合に限り融資出来る」と規定されているためだと思うが、この条文の精神は不健全経営を戒めているので、安全第一で国策を没却してよいということではないと思う。

世人は石炭産業は国家から過保護を受けていると言う。たしかに政府は莫大な補助金を石炭産業に与えている。もしこの補助がなければ、石炭産業はとうに崩壊していたであろう。しかし、石炭産業撤退主義の日本は、同じ補助金をだしても、生産増進の前向きの補助金は約 3 分の 1 にすぎず、炭鉱整理促進や崩壊を防ぐための借入金対策が大部分を占めている。(資料Ⅴ)

固よりこれ等の後向きの補助金は石炭産業斜陽から引き起したものであるが、前向きに生産増強に役立っていない。エネルギー不足を補うためには何としても新鉱開発を行わねばならない今日、基本理念の転換を言明しているからには、実現性があやぶまれる方法をやめて政府資金による全額融資の英断を下してエネルギー不足時代に石炭産業を国家に役立たせるべきである。

む す び

以上縷々述べてまいりましたが、私はわが国の石炭政策の根本理念は石炭産業を崩壊寸前まで追い込んだと思わざるを得ません。国費支出の面だけを見ると正に保護政策の連続でありましたが、その精神を国家経済の観点から徹底して石炭産業を維持しようとするものではなく、

厄介視しながら延命をはかってきたのであります。その結果は静かなる撤退策となり年産 5,500 万から 2,000 万屯まで激減させてしまったのであります。

わが国政府並びに石炭鉱業審議会は世界のエネルギーの実態を把えず、その将来を予見することができませんでした。世界の石炭生産国の石炭政策の根本理念を悟り得ないで、高度成長時代の経済事情に迎合して石炭政策を樹立いたしました。救済的見地から石炭各企業に対処しましたが、国家経済の見地から石炭産業を考えていませんでした。従って国費の支出は死に金となり、活きた金となっていなかったものが多かったと思います。私が昭和 34 年、時の通産大臣に対し金を出すだけなら馬鹿でもできると極言した所以であります。通産省当局は石炭企業の事故の発生、予定出炭の不確保に対して酷しく責めております。固より、これは当然のことではありますが、長期的に見れば石炭産業を衰退させた原因とはなりません。出炭の失敗の咎めで苦勞しているのは企業それ自身であります。

しかし、斯く石炭政策を誤ったことは逆に石炭政策を転換してこれを実際に反映させれば幾多の難関があるとしても世間の想像を超えた増産ができる可能性を秘めているとも見られるのであります。

わが国の石炭埋蔵量は目前のエネルギー不足を補なうために役立てる能力があるのであります。もし、真に石炭を再認識して意欲的に実収炭量を再調査すれば、別表の通産省作成の実収炭量を遙に超えたものとなるでしょう。現に、北炭では 1980 年までに現在の 2 倍に上る出炭の達成を企画し、実現し得ると確信しているのであります。

私はわが国政府が石炭に対する認識を改め、速やかに増産体制を確立されんことを要請し、また関係各方面の方々が理解を深められ、特に石炭産業各社が石炭の新しい使命を痛感して覆水を盆に返す勇気を奮い起すことを切望する次第であります。

本稿の小括

本稿は次の 3 点に要約される。

第一は三池闘争の歴史的意義を明らかにしようとした点である。このため、平井陽一の『三池争議一戦後労働運動の分水嶺』が検討の対象となった。

第二は三池闘争の歴史的意義の一つとして萩原吉太郎の全国一社論を取りあげた点である。三池闘争後、炭労は政策転換闘争に取り組み、企業内労働組合を克服するため国有化論を展開する。しかし、萩原吉太郎は昭和 32 年に「石炭奉還論」を唱え、準国管論を主張するが、昭和 41 年に全国一社論へ発展させる。

ケース 1 は炭光 355 号、390 号、400 号で北炭の経営不振とその解決策として全国一社論を取り扱う。

ケース 2 は全国一社論から全国三社、又は四社論への変遷を炭光 372 号から 426 号において跡づけ、西ドイツの石炭政策をモデルに構想される点を資料において検証した。

ケース 3 では 1973 年の第四次中東戦争による第一次オイル・ショックでエネルギー政策の大

転換で石油から石炭への移行となり、と同時に資源（エネルギー）不足時代を迎えて石炭の復活を見る。このため、萩原吉太郎は新石炭政策を主張し、石炭エネルギーの安全保障体制を確立することを強調する『エネルギー危機と石炭政策』を昭和50年に発表する。萩原吉太郎は新鉱開発と石炭増産を中心とする新石炭政策を構想してこれまでの5次にわたる石炭政策を後ろむきの救済対策として批判する。

第三は萩原吉太郎の「石炭奉還論」或いは「全国一社論」は石炭エネルギーの安全保障を準国管論として確立しようとするものであるが、同時に渋沢栄一の国益と私益の合一を図る「義利一合」説に裏付けられる経営哲学のあらわれとなっている。