

菊地社長の営業戦略：日本炭砒の思い出

佐々木, 高士
元日炭高松炭坑

<https://doi.org/10.15017/10148>

出版情報：エネルギー史研究：石炭を中心として. 23, pp.33-43, 2008-03-28. 九州大学附属図書館付
設記録資料館産業経済資料部門
バージョン：
権利関係：

【回想】菊地社長の営業戦略

——日本炭砒の思い出——

一九四九年（昭二四）七月私は日本炭砒に入社し、六九年三月に定年で退職するまで、約二十年間勤務しましたが、その後も菊地社長の御好意で、子会社の二島興業に派遣されて、三十年間勤務させて頂きましたので、半世紀に亘って日炭とその子会社のお世話になりました。

日炭に入社する前、私は配炭公団に在職していましたが、僅か二年後、傾斜生産方式で出炭が敗戦直後の倍近い三、七〇〇万屯に増えて来ましたが、一般産業界の回復がこれに追い付かず貯炭が急増したので、政府は一九四九年（昭二四）九月一五日に公団を解散して、統制を解除したから退職の止むなきに至りました。

石炭がダブ付いての統制解除ですから炭価を引上げる市況ではないが、自売と共に護送船団方式で弱い炭鉱を助けていた負担が無くなり、公運賃や協荷役料を押える等で、多くの炭鉱は利益を出しました。

しかも五〇年（昭二五）六月には朝鮮動乱が勃発し特需景気が出て、貯炭は一掃され好況を迎えましたので、炭価の値上げも行いましたが、動乱も一年余りで膠着状態になり、特需は減少しました。ここで石炭の

好い時代は終り、これからは逃げる石炭に落ちて行きました。

この頃、中東では新しい油田が発見されました。わが国では当時石油は統制され輸入は認めなかつたが、五三年七月に統制が解除されたので、中東重油が押し寄せ始めました。

これが流体革命の始まりであり、弱い炭鉱から閉山に追い込まれ始めました。しかもわが国には重油に対抗できる強い炭鉱は、ありませんでした。

偶々この年、日本炭砒でも大きい変化が起りました。日産系の大株主鮎川義介先生が、菊地財閥の菊地寛實社長に全所有株を譲り、日炭の経営を委ねたとのことで、五月の株主総会に実兄一徳氏を社長に、御曹子仁氏を常務に送り込まれ、宮川社長は引退なさいました。

一徳社長は御高齢で、仁常務（三年後社長御就任）に大部分は委任なさって居られた。そして宮川社長時代の普通の経営から、経営方針を戦略的に大きく転換なされたのですが、何故色々な手を打たれたのかを理解するためには、強敵重油の出現という時代背景はあるが、我が国の炭

佐々木 高 士

鉱概況、高松炭砒の特異性を知る必要があるように思います。また常務のお考えを、平社員の私が何故知り得たかに就ても説明が必要と思ひますのでその点も記述します。

菊地常務は何故私をお呼びになるか？

常務が着任なさつて一月位経つた頃から昼休みになると、時々私をお呼びになり色々九州石炭界の営業習慣や、若戸の荷役、混炭販売、地域別の炭質などを話題にした、雑談の相手をさせられました。

常務と平社員では、しんどい昼休みでしたが別に嫌でも無かつた。しかし何故私と呼ばれたのかは今も理解出来ない。また私が常務に呼ばれることを課長が嫌いました。「近頃常務が色々知り過ぎて困る」というのです。その上呼ばれても行くなとまでいふのです。随分勝手なことをいふ人ですが、そこまでいわれては、雲の上の人より直接の上役から嫌われたくないから、以後何を聞かれても「知らない・解らない」にしたから、常務は私を呼ばなくなりましたが、一つ残念だったのは常務から「炭価の歴史」について書けと宿題を出されましたが、運悪くこれも課長に見つかつて提出を阻止されたことでありました。これで常務の印象を悪くしたままご縁切れになりましたが、暫くして部長が藤田部長から加藤部長に代りました。

新部長になつて常務は従来以上に部長をお呼びになる、部長は研究事項や計画問題を与えられて帰つて来られ、課長を通さず、直接私を呼び助手に使つて仕上げる。二人で協力することもあり簡単なことなら部長の御指示通りに、私が一人で仕上げて部長に報告に行くと、部長は「常

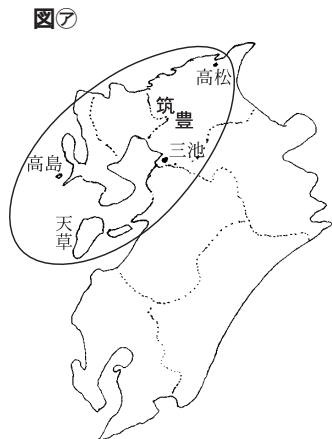
務と一緒に聞くから」と常務の処に私を連れて行き、直接説明させる。常務からも部長からも質問があつたりする。自然に三人で話し合うこともあつて、常務のお考えも次第に理解できるようにになりました。加藤部長がよく私を常務の処に連れて行くので、一度切れていた常務との直接会話も復活しました。

常務は色々な経営戦略を樹てられたが、何故その様な計画が必要であつたか、我が国の石炭概況や高松炭砒の特殊事情を簡単に記載します。

我が国の石炭概況

我が国の石炭は炭質も埋蔵条件も世界の水準から見劣っています。だから品質も悪いし高くて競争力も無い。世界には重油に対抗出来る経済性を持った石炭が沢山あるので、今でも米炭や豪州炭が沢山輸入され高炉や発電用に使われています。

我が国の主要炭田は、九州と北海道にあるが、需要地は中央部の関東から近畿に散在しているので、炭鉱から遠く不便不利で割高であり、重



油との競争力は更に落ちることになります。次に九州炭の地域別概況は図⑦の通り炭田は北九州から天草南部までの九州西北部にあり、その炭質は西南部は炭化度が進み、天草は無煙炭で、三池・高島は強粘結炭で高カロリー、北部

に行く程炭化度が低く不粘結で低カロリーになっている。三池と高松では純炭カロリーで千カロリーの差がある。

埋蔵条件を選炭歩留で見ると、三池九五%に対し高松炭は五二%である。三池は掘った原炭が概ね商品になるのに、高松炭は半数近くが棄てられている。しかも、その商品炭の熱量は三池炭が六、九〇〇calであるのに、高松炭は六、三〇〇calと六、〇〇〇calの大差がある。

高松炭砒は九州炭の最北部にあるので埠頭を造成すれば立地条件は最高になるが、今は港に隣接している程度の利益に過ぎない。また炭質的には不粘結で好評だが、熱量が低いから揚地に近いのに運賃負担が無いから中国電力位までは送れるが、関電以遠には送れないし、また東電・中電は五、六〇〇cal関電は五、五〇〇calまでという最低買付品位の制限があつて、並粉五、〇〇〇calは受け付けてくれない。

この高松炭砒の炭質や立地条件から常務は次の営業戦略を、決意なさつたようである。

- 一. 手取の良い揚地販売に徹すること。
- 二. 揚地電力向販売のため混炭販売の実施が必要。
- 三. 二島埠頭の早急完成と大型混炭機設置。
- 四. 砒内から搬出した原炭はすべて販売する。
- 五. 低品位炭の価格が不当に押えられているのを正常位に引上げなければならぬ。

これが仁社長が常務時代からの一貫した経営戦略でありました。

石炭産業は熱量を売る商売だから、発熱量の低い事が如何に致命的であるかを痛感している時、三池炭が売れずに困っているのを知った。高松炭と混炭すれば充分に売れる、三池炭も救われるが、高松炭も高力口

リーの恩恵を受けて助かる、これは理想的な取り組み相手である。逃がしてはならぬ。そして……

三池炭との混炭販売が始まる

常務は三池炭との混炭販売をお考えになつたが、「売れずに困っているのは三池だ、三池から助けを求めて来るべきだ。」戦術としてはこちらから共販の申込みをすべきではないと次の撒餌^{まきえ}作戦を打ち出された。

「規格炭の造成と其の有利性」という論文を、さり気なく発表なさいました。その要旨は次の通りでした。

近頃電力会社はコスト引下げのため、発電ユニットを大型化した。このため石炭の消費量は急増し、二、三の銘柄では発電所は動かないので、買付炭の品位巾を広げ設備に合わない石炭でも構わず買付けて、ブル押し程度の大雑把な混炭をしながら、不便で非効率な石炭消費を続けている。これでは重油転換を早めるだけである。我々石炭業者が積出埠頭で石炭を混炭して、発電所の設計に合った、使い易い「規格炭」を大量に造成して納入するならば、電力側も今程、重油転換を急がないであらう。この程度のサービス位は、石炭側がする必要がある。

例えば粘りが強く、硫黄が多いために売れずに困っている三池炭でも、牙物炭で低硫黄の高松炭と混炭して納炭すれば、筑豊炭並の使い易い石炭になるから、電力会社は全く不安なく大量に消費するであらう……」というのが、大筋の理論でありました。パンフレット後半にさりげなく書いた。三池炭と高松炭を混炭した場合の一例が、実は本命であり、菊地常務の本当の狙いであつたと思われまます。

全く売れず、今は貯炭場も無いまでに追い込まれていた三井がこれを見逃がす筈もなく、三井の常務江口吾一郎氏は、この理論の実行方を強く求めて来ました。

私は一度仁常務に「共販というからには、例えば中部電力向の場合、三池港からの直送と、二島經由の運賃では二百円程度の余分運賃必要ですが、これは共販費用になさいますか？」と伺ったことがあります。常務は「普通なら共販費かも知れないが、三池炭を助けてくれといつて来たのは三井だ。三池炭は人に例えれば病人だ。病人が病院に行く費用は本人持たさう、僕は江口さんに「持つて来れば売って上げます」と云うて置いた、多分持つて来るだろう」とのことでした。果して一ヶ月も待たず、三池炭が押し掛けて来ました。

高松炭は共販の材料だけでなく、薬として使用するという常務構想です。助けてくれと悲鳴を上げた三井側が、多少の薬代を負担するのは止むを得ないようです。始め常務が共販を申込みず、先方から助けを求めて来るように仕向けたのは見事な戦術で、販売手取の配分交渉では対等の立場でなく、医者と患者の立場に立つことになってしまいました。

二島埠頭の建設

三井と共販の協定が出来て、僅か八ヶ月の短期間で埠頭の第一期工事を完成させたのには全く驚きました。三八〇三九頁に土地買収の詳細は記載しましたが、埠頭岸壁用地は県有地で、高松炭砒は六〇米手前までの隣接地ではあったが、岸壁工事は払下げを受けなければ、工事に着手できないと私は考えていました。それで仁常務が以前私をお呼びになっ

ていた頃、九州の石炭販売習慣や積出港事情等の質問を受けた時、私は「九州では大々的混炭販売を聞いたことがありません、自社炭に誇りを持つて売る。曲炭くまづでも何とかして売り抜くのが、営業マンの宿命と考えています。尚混炭販売は混炭費用も高みデメリットが多いし、また大規模な混炭場所が洞海湾周辺にはありませんから」と申し上げましたが、常務は「場所と混炭費用が問題だなあ」といわれたことがあります。あの時既に二島埠頭を考えて居られたのであろう。常務は払下げ申請をしながら工事許可もお取りになったのである。アツという間の埠頭完成で、設備の概要は、

一 貯炭場面積 一三九、五〇〇²m

一 混炭積込機 一五〇h/h 一基

一 単味積込機 一五〇t/h 一基

何とか埠頭らしくなったので、一九五五年（昭三〇）九月一七日盛大に第一期の完成披露パーティーを行いました。

しかし、これさえ待てぬ三井は「菊地常務の了解済だ」と送炭の開始を申込んで来た。

やむなく黒崎妙見に借地していた貯炭場に協定直後の二月から三池炭受け入れを始め、又造成中の二島埠頭の貯炭場にも、三井から一五、〇〇〇坪の借地を申込み、取り敢えず貯炭場の一部四、一二三坪を五月から貸与し同年七月末には、二島埠頭貯炭場に五四、六三三屯を預り、妙見からの混炭積出版売も累計で既に二一、〇〇〇屯を一般産業向に売り上げていました。

その後も次第に二島埠頭貸地は拡張して行きました。この押し掛け女房振りでは三井は共販の基地が、二島であることを完全に認めてしまった。

しかし共販の手取配分交渉は、加藤部長と三井若松支店長の間で行はれました。双方譲らず難行したらしいが、加藤部長の頑張りで、仁常務も満足なざる結果が出せました。翌年から三池のスト減産を背景に巻き返しの要求に苦しめられながら、毎年僅か譲るだけで頑張った様子が、部長の「規格炭の創生に関する記録」と題する回顧録に残っています。

二島埠頭の第一期工事完成を機会に日炭は運輸部門を分離独立させ別会社にして、埠頭を運営させるため、二島興業株式会社を五五年一月五日、資本金二五〇万円、全額日炭出資で設立しました。これが子会社第一号でした。

菊地方式でもいづのか、他社の首切り合理化に変えて、充分な仕事を与え育成しながらの子会社化は組合からも歓迎されたように思います。引続き埠頭は第二期工事に入り拡張を続けて最終的には、次の規模になりました。

- 一 貯炭場総面積 四二八、〇二四^m
- 一 三種混炭積込機 一号機 三〇〇t/h
二号機 二五〇t/h
- 一 単味積込機 三機合計 二八〇t/h

この二島埠頭の特長は余分な費用を掛けず正確な混炭をして船積を実施することでした。

菊地社長は、二島埠頭の造成を急ぐ一方、電力向のPR作戦を開始しました。「品質規格炭に就て」「規格炭の合理性」と題するパンフレットを発表なさつて、三池炭使うべからずの既成観念を持つ電力会社に、三池炭も高松炭との混炭ならば大丈夫という宣伝と共に、自ら中部電力や

関西電力の社長さんと直接商談し、加藤営業部長や土井研究所長には、資材部長や技術陣の説得に当らせました。始めは一〇%の三池炭混入も認めなかったが、粘り強い交渉で試験焚きまで漕ぎ付け、次第に三池炭の混入率を増加して、一九五七年（昭三三）四月から、三池炭五〇%混入で月間一五、〇〇〇屯の契約が結ばれました。

中部電力も関西電力と同様に難行したが、逐次増加して一九五六年四月以降、三池炭五〇%混入納炭が許され、五七年四月から月割三万屯の五ヶ年契約を、日炭・三井共同名で締結することが出来ました。

この共同販売の利益を分析して見ると、日炭・三井共に大きい利益を得ましたが具体的に記載しますと…

日炭の利益

一 高松炭は上級炭を回収した後は、五、〇〇〇calの並粉しか回収できない。これでは中部電力の最低買付炭品位の五、六〇〇calや関西電力の五、五〇〇calに届かず、買ってもらえない。三井と組むことで手取の良い両電力と契約が出来た。

二 共同販売といいながら、助けを求めて来たのは三井であり、三池炭の粘りと硫黄を押える薬として、高松炭を使ったから手取配分を有利に交渉出来た（本来三池炭が病人なら、高松炭は虚弱児ということだが常務の作戦勝で、助けを求めて慌てに慌てた三井の負になったのは自然の成行でした）。

三 子会社二島興業(株)は設立と共に日炭の出炭だけでなく、毎月大量二万屯の三池炭が駆け込んで来たのは大きい。

三池の利益

一、特殊な炭質で需要がなく出炭も押えなければならぬ苦しみを繰返して来たが、高松との混炭で関電や中部電力という手取の良い大需要が開け、このため国内の炭鉱が閉山した後、三〇年近くも出炭を続けられ、一九九七年に閉山したのだから、何といっても最大の利益者は三池であろう。

二、貯炭の山で動きの取れぬ時に、ダンピングもせず出炭も押えず、大牟田〜二島間に専用列車二本を設け毎日六〇〇屯の送炭が出来たので、生き返った思いがしたことでありましょう。

菊地社長と組んだ相手は、必ず利益を得たことは嬉しい思い出である。後に出て来る電発も、横田県議も、大きい利益を得ました。

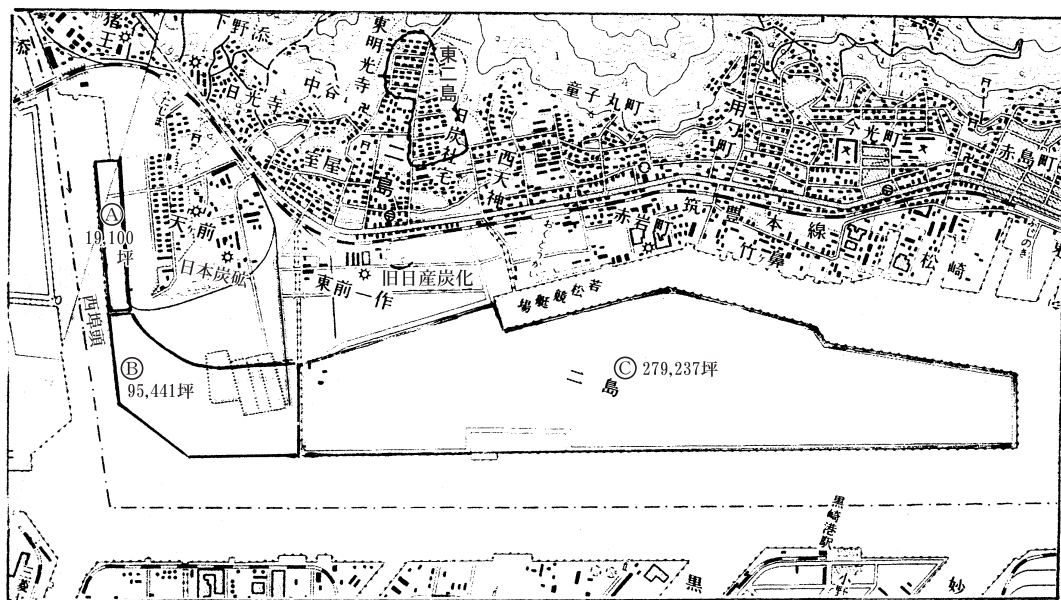
二島埠頭の造成に附帯して、特大の利益を掴んだ菊地社長

二島埠頭を完成させて、高松炭砒の出炭は極力揚地向にする態勢を整えることが社長の念願であったが、三井と共同販売協定が成立したため、緊急に埠頭の造成を迫られた。

だが高松砒口の西側二〇〇米で海岸に達するが、この海岸は県有地でこれを払下げねば埠頭工事には着手できない筈である。

江川尻の石積岸壁一、〇〇〇米、巾六〇米の県有地（図表A）六三、一四〇mを埠頭用地として、一時借地後に払下げを受けて埠頭を造成、更に貯炭場拡大のため一九五六年四月南側の隣接地B三二五、五〇七m県有地の払下げも受け、貯炭場を造成したが、県とこのような交渉をして

図① 洞海湾内公有水面県有埋立地概況図



いる時、思いも掛けぬ情報を入手しました。

その計画というのは、奥洞海航路の浚渫問題でした。新日鉄八幡と三菱化成黒崎工場に入出港する一万吨級船舶のため、水深八・五米を維持する浚渫計画でしたが、浚渫によって生ずる浚渫泥を、図面©地区に乗せることを計画し、その護岸工事費用三億五千万円を受益者である製鉄八幡と化成黒崎に負担してもらいたいと交渉中であつたが、これには嬉しい条件も附いていた。公有水面九二万三、〇九六㎡の埋立が完了した後、出来た土地の内公共用として五万一、三三五㎡を、県に帰属させれば、残地八七万一、七六〇㎡(九五・五%)を無償で次の条件を満たした企業に譲渡するというもので、この護岸工事費用の見合として初め県に三億五千万円を寄附することが条件であつた。協力要請を受けた製鉄と化成からは、本社と協議中ということで仲々良い回答が出て来なくて県も困っている。

これを知った菊地社長は、二島砒が出炭を始めれば、これは又と得難い硬捨場だ、何としても確保して置かねばと、早速その出資金は日炭が引受けると申し出て、土屋知事と契約を結んでしまったとのことでした。社長の見透しの良さと、決断の早さには全く驚いたが、この投資利益は誠に大きいものでした。大雑把な試算ですが次の通りです。

九年後の一九六五年日炭は経営が苦しく融資を受けたいが相手にされず、やむなく産炭地振興事業団に坪六千円で、未だ土地として不完全なこの土地を買上げてもらい、この売却代一八億八千万円で、傾いた日炭経営を支えたのです。この外隠れた利益は近くに硬捨場が出来て、予定していた北海岸に捨てずここに棄てたため五籽短縮され、閉山まで六〇〇万屯の運賃差約六億円も節約できました。

低品位炭回収と電発の誘致

菊地常務が着任された一九五二年頃は未だ機械焚の時代で、経済的に見て九北炭の使用最低品位は三、八〇〇calとされてきました。

こんな中で常務は「未利用資源の活用」と題する論文を発表なさつた。その要旨は、「国家資源であり、貴重な労働力と多額の費用を投じて、地下深くから搬出した原炭である。無為に捨ててはならない。新鋭火力の燃焼方式によれば、低品位炭の燃焼効率率は、従来の機械焚より格段に向上しているのに、産業界は低品位炭というだけで、今尚この貴重な資源を廃棄している。これを回収して利用するのは国家的義務である」との主旨でした。

菊地常務の論文発表から一年後、九電の小林精氏が、今までの沈黙を破つて「低品位炭火力発電所に就て」というパンフレットを発表し、最近は熱効率が向上したので、低品位炭の現価格は割安であることを認めると共に、一九六〇年以降、四回に亘り約二百円の修正を行い、買付炭の最低限度も三、〇〇〇calに下げ、菊地理論の正当性を認めたのは有難かつたが、五七年一〇月二日の電源開発審議会で新小倉に低品位炭火力発電所一五・六万kw \times 二の建設計画が認められ、内一基の建設に掛る頃から一足遅れで、日炭が電発を誘致して、若松に計画している低品位炭火力発電所の必要は無いと、九電の赤羽社長は反対運動を始めました。

国鉄引込線のある新小倉は、筑豊炭が集め易いのに、若松の脇田浜は引込線も無く、集炭の便に大差があり、公共施設としては弱い。しかし日炭としては、新小倉送りと脇田浜では七二円の運賃差がある。しかも九電は深く従来も中国電に重点販売をしていた。何としても未利用資源

の活用という立場から、電発が乗り出すことを希望したのです。

電源開発株式会社というのは、一九五一年（昭二六）に日本発送電が解散して、九電力会社が発足した時、利益追求型の各電力会社では、採算面から開発を控える地点でも国家的に水資源を利用しなければならぬということもあるため、これを開発する国策会社として、設立された奥地ダム建設の専門会社で、これまで火力発電所を建設したことは無かった。

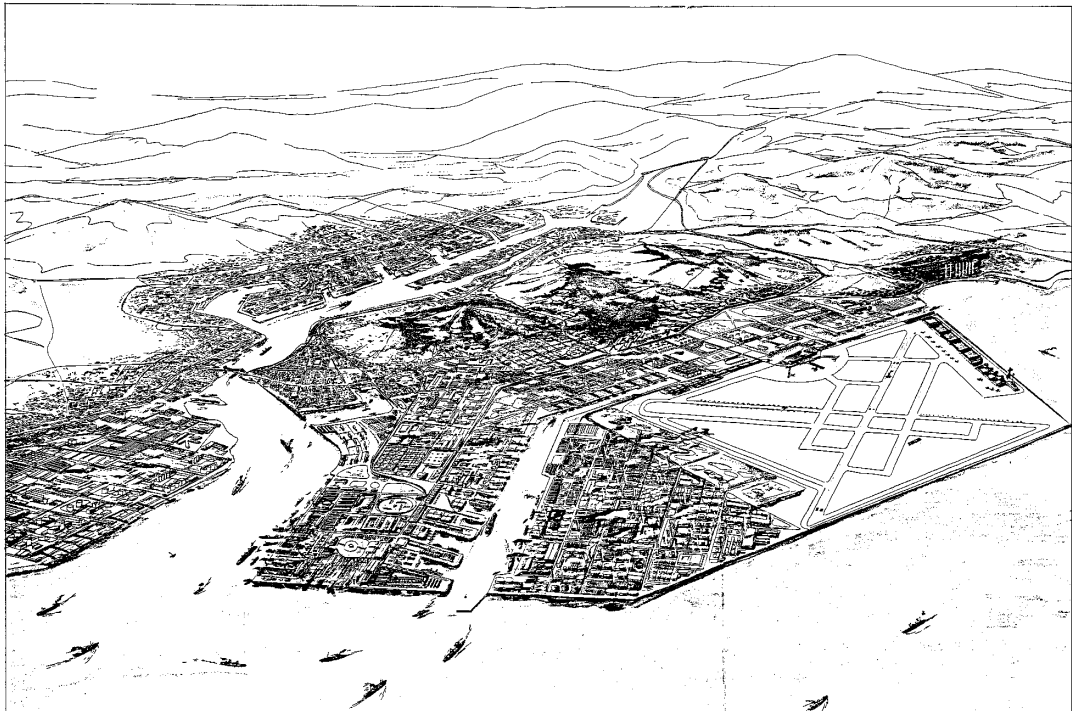
菊地社長は国家的立場で、未利用資源を活用する国策会社ならば、水資源だけに限定する必要はない、低品位炭も未利用資源である、これを活用するのも国策会社の責任の筈、「低品位炭専焼火力発電所」を建設すべきだ、と述べていた。

火力発電に積極的で無い電発を説得する一方、電発若松火力建設に反対の九電対策として、立地条件で小倉より不利な立場に置かれた脇田浜を、なぜ脇田でなければならぬのか。大逆転劇は驚くべき戦法でありましたがその顛末は、当時日本炭砒に石炭運搬の専用船として、改E型汽船D/W一、二〇〇屯を張り付けている三和商運株の社長横田初次郎氏は、若松市を地盤にする自民党の県議でしたが、「響灘埋立計画」なるパンフレットを、次の通りタイミング良く発表しました。

「若松は山地が多く平地は三〇%位しか無い。今までは石炭で栄えて来たが、石炭も斜陽化して来た。これからの若松発展のためには何としても、北海岸に一、〇〇〇万坪程度の平坦地を造成して、空港や造船造船の誘致をせねばならぬ。幸い北九州地区は工場濘が多く、更に三年後建設が予定されている、低品位火力発電所の灰濘を利用すれば、埋立は一段と促進されるであろう。」との内容でした。

横田県議はこれを政財界に持って廻り、その必要性を訴えた。若松が

図② (響灘埋立計画) 想定図



今、地盤沈下しようとしている時、これを憂い石炭に代って、若松を発展させるためには、北海岸を埋め立てて工場誘致するしかないとの、主張を展開した。この計画案は好評で、低品位炭火力発電所の建設も既成事実の感があつた。

誠にタイミングの良い「響灘埋立計画」でしたが、実は菊地社長が赤羽社長の建設反対運動を封じ込めるための作戦で、御指示を受けた加藤部長と私が原稿を作成し、仁社長の友人で工業デザイナーの増沢先生に画を仕上げて頂きました。そして、この種の提言は政治家に任せるに限ると、社長御自身が横田県議を立案者に仕立て、宣伝を依頼なさつたのです。

横田氏は喜んで立案者になり、中央・地方の政財界にパンフレットを持ち廻り、宣伝に努めてくれました。作戦は見事に成功し一九五九年一月一〇日、第一八回電源開発審議会において、最終六〇万kwの第一期として一五万kw（七・五万kw×二）の電発若松火力発電所の建設が承認されました。これで日炭は目的を達成したが、横田氏も電発も利益を得ました。

横田氏は県議としての地位を不動のものとし、北海岸の横田として有名になり、その後運動もせず県議を続け、県会議長にもなり八〇才まで県議を続けました。しかし、最も利益を得たのは電発であつたかも知れませんが、奥地のダム造りから脱却しなければ、今の電発は無かつたでしょう。初めて手掛けた若松火力発電が火種になって、次々に国策で石炭火力を建設し、今では石炭火力発電所の容量が国内第一位までに発展しました。

発生炉用炭をハウスコールに転換

菊地社長の営業戦略、第四は発生炉用炭のハウスコール転用作戦であつた。高松洗中塊は一九四九年九月に石炭の統制が解除された時も、ユーザの要請で更に一年間統制が続けられた程の発生炉用炭で、日本炭砒は知らない人でも、高松洗中塊は知つていふという人気商品であつたが、遂に重油に敗れてしまいました。

中塊の残された市場は、重油転換の遅れている家庭用しかない。しかしハウスコール市場には、古くから宇部沖ノ山、北炭太平洋、雄別、常盤長倉等強敵が多い。これらの業者は永年燃料店とガッチリ手を組んで販売ルートを固めている。この中に全くの後発メーカーとして販売組織を作り、不慣れな小口商売を如何にするか部長以下弱り切つていた。この時菊地社長が加藤部長に指示なさつたのは従来のハウスコールの概念を捨て、モダンな商法に発想を転換せよとの、御指示でありました。その内容は、

- 一、従来の野暮な六〇kg叭詰の販売を止め、新規格でクラフト袋詰にせよ。
- 二、女性好みの化粧袋詰とし、女性でも持てる二〇kg以内にせよ。
- 三、高松洗中塊を更に洗い上げ、厳封して、燃料店に粗悪炭の混入を許すな。
- 四、従来の燃料店に売らせず、荒物屋、八百屋、化粧品店等の店頭
に手軽に置ける商品にせよ

御指示の通り造成して、一九五七年（昭三二）一〇月東京で、石炭業界では初めての袋詰石炭を「ニッタン」の商品名で売り出した。洗中塊

を磨き上げて袋詰にしたので、高い商品になったが、東京で売り出したことが成功してよく売れた。この商品でハウスコールの後発メーカーである「ニッタン」が新ハウスコール発売の元祖になり、家庭用炭の先頭に立つことになったメリットは実に大きく、予想以上に売れ、手取りも発生炉用として高値販売をしていた当時以上の高収益を挙げることができたのは、社長の発想の転換の御蔭でした。

東京に続いて名古屋、大阪、九州と売り広げたが皆成功した。主婦にとつて「ニッタン」が品質も良く、また文化生活の証しとしてムード的に好く売れました。

当社の好調な売れ行きを見た、他社も一斉に当社に追随し、半年後は都内のハウスコールは殆ど袋詰販売に変わってしまった。新商法の御蔭で、H・Cの最後尾に就くべき高松洗中塊が、化粧袋詰H・C販売の元祖として先頭に立ち、老舗が追随するという愉快な出来事でありました。

尚「ニッタン」が不足したので、粉炭をポパールで固めパラフィンコーティングした「ニッタンエース」も七年後に社長の御指示で発売しましたが、これも好評で売れました。

この小売商法の成功を期に、営業部を二分して、小口販売の子会社九州ニッタン、大阪ニッタン、東京ニッタンの三社を独立させました。他社の人員整理合理化に比べて出血の無い菊地社長の合理化対策はここでも好評でしたが、ニッタン三社の設立は石油類の販売という積極面もありました。

メタンガスの販売

炭鉱には石炭採掘に付随して噴出する、恐いメタンガスがある。炭鉱犠牲者の七六%がこのガス爆発によるものであるという。この事故防止のため、一般には大量の空気を送ってガスを薄め坑外に排出するが、高松炭鉱ではこの怖いガスを商品にすることを考えた。一九五六年一〇月以降ガスを薄める前に、高濃度のまま坑口のブロー室に集め、ここから七・二軒の三菱化成黒崎工場に一五吋の輸送管で送り、化学原料として活用するもので、わが国の石炭界で初めての未利用資源の活用でありました。月間一二五万³mのメタンガスで、九〇〇吨のアクリルニトリルを生産し、旭化成延岡工場に送り、アクリル繊維ボンネルカシミロンを生産していた。一日のガス量で四万着の洋服が生産されていたとのことです。

一〇年契約で一九六六年二月まで続いたが、契約時には、地役扱の設定から輸送管の建設まで三菱化成で建設する程の熱心さであったが、一〇年後にはこれもまた重油にやられ、三菱化成では岡山の水島工場で重油からのアクリル集中生産体制に切換えることが決定したので、契約満了を機会に終了したいというのが基本的態度でした。当時の化成黒崎工場の炭務課長の説明によると、メタンガスが仮に只になっても水島の重油法に原価面では及ばないとのことでした。当方の更なる長契希望に対し友好的に終りたいと一年の延長を認めたが原料では引取れぬから、燃料として一立米当り三円引の六・五円に引下げられた。これでも月間五〇〇万円位にはなるので、翌年も長契を希望したが、この年も僅か一年の延長を認められた。三年目には黒崎工場が全面的に燃料を重油に切換

えたため遂にガスは打切られてしまったが、見返りに共同石油の重油燃料枠を月間五〇〇吨（口銭五〇〇円/吨）与えられましたので、九州ニッタンを受け皿としてこれを与えました。

営業面では化成と友好的であったが、瀬板貯水池問題で鉱業権と地上権の争いが宿命的に続き、最終的に国の査定が、化成の貯水池の保護に挙がり、日炭は下層の主力炭層を失い閉山を早めることになった。

あとがき

菊地社長は色々な経営戦略を立てられたが、石炭業界で初めてという画期的戦略が多い。