

貝島炭礦における企業統治と事業活動の展開 : 昭和 恐慌期から戦時体制期を中心として

畠中, 茂朗
早稲高等学校

<https://doi.org/10.15017/13802>

出版情報 : エネルギー史研究 : 石炭を中心として. 20, pp.1-45, 2005-02-28. 九州大学石炭研究資料センター
バージョン :
権利関係 :

貝島炭礦における企業統治と事業活動の展開

昭和恐慌期から戦時体制期を中心として

畠 中 茂 朗

目 次

はじめに

一、貝島炭礦の創立と経営組織

(一) 貝島炭礦の創立

① 貝島系企業グループの再編

② 貝島炭礦の創立と社業運営体制の構築

(二) 経営組織の形成

① 創立期貝島炭礦の経営組織

② 一九三〇年代後半の経営組織

二、貝島炭礦における石炭事業の展開

(一) 貝島炭礦の事業活動

① 石炭事業の発展と出炭量の推移

② 貝島炭の炭種・特徴・炭価

(二) 石炭の輸送および販売活動

① 創業から大正初期までの石炭輸送

② 自家販売開始後の石炭輸送

③ 貝島炭の販売活動

三、財務構造の変化と貝島合名会社

(一) 貝島炭礦の財務状況

① 企業統合直前の財務状況

② 貝島炭礦創立後の財務状況

(二) 貝島合名の機能と財務状況

① 貝島合名の機能

② 貝島合名の財務状況

おわりに

はじめに

筑豊御三家の一つ貝島は、貝島太助の跡を継いだ太助の四男太市をリーダーとして大正中期より事業の多角化を展開した。持株会社である貝島合名会社を中核として直系会社には、貝島鉱業(株)・貝島商業(株)・大辻岩屋炭礦(株)・貝島木材防腐(株)・貝島乾溜(株)・貝島石灰工業(株)・貝島林業(株)の七社を、傍系会社には、中央火災傷害保険(株)の一社の計八社を擁する財閥型企業組織を整備し、貝島合名会社が系列会社の統括機関としての役割を担った。

しかし、経営多角化の時期が昭和恐慌期と重なったために売上の不振等を理由とする事業活動の再構築を余儀なくされ、一九三一年には貝島鉱業を存続会社として貝島商業と大辻岩屋炭礦の三社の合併が行なわれ、貝島炭礦株式会社が誕生した。また、貝島乾溜と貝島石灰工業も乾溜を存続会社として合併し、新に貝島化学工業株式会社が設立され、貝島木材防腐と貝島林業は三一年までに解散されている¹⁾。

三一年以降になると貝島合名傘下の企業は、直系会社二社(貝島炭礦と貝島化学工業)と傍系会社一社(中央火災傷害保険)の三社に収斂され、さらに、中央火災傷害保険は一九三七年に太市の義兄である鮎川義介の率いる日本産業(日産)に譲渡されたので、直系の二社のみとなったのである。

こうした経過を辿って貝島の経営多角化は終焉を迎えることになるが、従来の貝島研究は、創業者である貝島太助個人や明治期の創業から大正期の経営多角化および昭和恐慌期までに集中しており、一九三一年以降についての研究は殆ど行なわれていないというのが現状である²⁾。また、

貝島の事業展開について、これまでの先行研究では井上馨や鮎川義介等の人的な関係から時期区分がなされていたが³⁾、筆者は貝島の事業実態に即して創業から大正中期の経営多角化の開始までを第一期、多角化の開始から多角化が終焉を迎えた一九三一年までを第二期、三一年以降の事業活動を第三期として貝島の研究を進めていく必要があると考えている。貝島は事実上の多角化の放棄によって「財閥」とは言い難い面があると思われるが⁴⁾、貝島の基幹事業である石炭業ではわが国で枢要な地位を占めていた。そこで本稿は貝島の事業展開において第三期に相当する貝島炭礦株式会社の事業活動と統治構造について、組織面を主としながら一九三一年前後の昭和恐慌期から戦時体制期の終末までの期間を中心として明らかにして行くことを課題とする⁵⁾。

一、貝島炭礦の創立と経営組織

(一) 貝島炭礦の創立

① 貝島系企業グループの再編

一九三一年五月五日、下関の貝島合名会社において貝島系各社の臨時株主総会が開催された⁶⁾。臨時株主総会の目的は、大正中期から開始された貝島の経営多角化についての見直しと、事業活動の再構築をはかることであつた。臨時株主総会を開くまでに、貝島の最高意思決定機関といえる、貝島一族の「社員会」において大筋の意見調整を終えており、臨時株主総会は手続き上開かれたものといえる。これ以降、貝島は新たな事業展開をスタートさせることになるが、この時の経営革新が目指したものは、貝島全体の事業活動のスリム化(合理化)を計ることで、石炭

事業を中心とした企業組織の再構築が行なわれることになった。

再構築に向けての実質的な動きは、一九三〇年六月に貝島合名会社の内部に貝島各社の業務刷新を目的とした査業委員会が設置されたことから始まったといえる。表1からも窺われるように同委員会の委員長には太市を始めとして貝島各社の重役等が就任していることから再構築の原案がそこで討議されたものと推察され、同委員会からの提言もあつて貝島系企業グループの総帥で貝島合名会社代表業務執行社員の貝島太市は、一九三〇年一月二〇日付けで次のような通達を貝島各社に出している。炭況の不振は本年に入りて益々深刻を加へ延て会社の営業に未曾有の不成績を来し申候、是れ固より時勢の然らしむる所には御座候得共之が為めに過般は人員の整理を余儀なくせられ、且又例年支給し来り候特別賞与も本年は之を廃止するの已むなき状態と相成候事真に遺憾千萬に存候、明年度に於ても炭況の回復は到底望み難く存候へば此上とも諸事緊縮を旨とし各自協力一致して克く此の難局に処し、以て会社業績の向上に努力を吝まれざらんことを此機会に於て希望する次第に御座候

この通達にもあるように、貝島では人員の整理から取り掛かり、表2からも分かるように段階的に人員の大整理を行なつた上で、合併等の再構築が計られることになった。まず、貝島の従業員のうち鉱員の整理が行なわれ、一九二九年の一四、八二八人が翌三〇年には二、六〇〇人以上を削減し、さらに三一年なるとその約半分に人員が整理されている。鉱員数が最も減少したのは三二年の五、八二二人で、以後は次第に増加傾向を示しているが、二八年からの数年間で三分の一近くの鉱員の整理が断行された。また、合併三社の職員数は合併前の一九二八年には一、

二〇〇人以上の職員がいたが、合併の翌三二年に七〇〇人台に削減され、三四年になると六〇〇人台を切り二八年の半分以下の職員数になつてい

表1 査業委員会 (1930~31年)

委員会の名称	委員長	役職名
機械採炭実行委員会	貝島太市	貝島合名代表業務執行社員
不用品整理委員会	〃	〃
労働問題に関する委員会	玉井磨輔	貝島合名理事・貝島鉱業常務取締役
炭種単一化に関する委員会	峠 延吉	貝島合名理事・大辻岩屋炭礦専務取締役
貯炭場に関する委員会	青柳六輔	貝島商業取締役
会計事務調査に関する委員会	古閑亀久馬	貝島合名理事・貝島石灰工業監査役
災害防止に関する委員会	高島京江	貝島合名理事・大辻岩屋炭礦取締役
無駄廃止に関する委員会	石原才助	貝島合名理事・貝島商業取締役
発電所に関する委員会	福光二郎	貝島乾溜取締役
石灰工業施設委員会	保田宗治郎	貝島石灰工業取締役
購買及び倉庫に関する委員会	田後作次郎	
電信暗号作成に関する委員会	水野 伝	
教育に関する委員会	倉橋文助	
副業に関する委員会	西端鎮次郎	

(注) 役職者が委員長に就任している場合は、1930年頃の貝島各社における役職名で、幾つか兼任している場合は代表的な役職を掲出した。

(出所)「貝島各社役員一覧図表」(A5-8-4)、「昭和六年六月二十八日分 第廿三回定時株主総会」、「社史原稿〔西畠初稿〕貝島鉱業株式会社(後期)時代」、「貝島会社年表草案」115~118頁より作成。

表2 貝島各社と主要炭鉱の従業員数の推移

(人)

年次	職 員 数				鉱 員 数				合 計
	貝島商業	貝島鉱業	大辻岩屋	小 計	大之浦	大 辻	岩 屋	小 計	
1928	263	611	384	1,258	9,250	2,673	2,984	14,907	16,165
1929	266	634	391	1,291	9,326	2,682	2,816	14,828	16,119
1930	252	567	378	1,197	7,645	1,895	2,636	12,176	13,373
1931	224	533	336	1,093	4,659	1,240	966	6,865	7,958
1932	(貝島炭礦)	705		705	3,889	1,109	824	5,822	6,527
1933		632		632	5,243	1,368	900	7,511	8,143
1934		596		596	5,097	1,366	841	7,304	7,900
1935		611		611	5,743	1,428	830	8,001	8,612
1936		681		681	6,709	1,592	857	9,158	9,839
1937		876		876	8,255	2,086	999	11,340	12,216
1938		1,036		1,036	8,121	2,107	1,025	11,253	12,289
1939		1,189		1,189	8,800	2,017	1,235	12,052	13,241
1940		1,178		1,178	9,037	1,856	1,493	12,386	13,564
1941		1,246		1,246	7,714	1,643	1,353	10,710	11,956
1942		1,311		1,311	8,882	2,011	1,623	12,516	13,827
1943		1,247		1,247	9,369	1,772	1,735	12,876	14,123
1944		1,376		1,376	10,840	1,847	2,078	14,765	16,141
1945		1,814		1,814	4,544	718	958	6,220	8,034
1946		1,710		1,710	7,914	901	1,289	10,104	11,814
1947		1,619		1,619	9,335	1,473	1,967	12,775	14,394
1948		1,242		1,242	9,921			9,921	11,163
1949		1,306		1,306	9,603			9,603	11,163
1950		1,164		1,164	8,706			8,706	9,870
1951		1,158		1,158	9,071			9,071	10,229
1952		1,182		1,182	9,141			9,141	10,323
1953		1,175		1,175	8,538			8,538	9,713
1954		969		969	7,608			7,608	8,577
1955		951		951	6,930			6,930	7,881

(注) ①貝島商業・貝島鉱業・大辻岩屋炭礦の3社の合併後の職員数は、貝島炭礦の職員数である。

②東松島炭礦と橋炭礦の鉱員数は掲出していない。

③戦後の大辻炭礦と岩屋炭礦の分離後は、大之浦炭礦の鉱員数のみを記した。

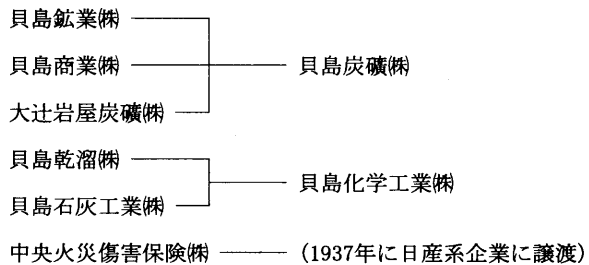
(出所)「年表付表・各社別職員数調」・「年表付表・各礦別鉱員数調」(A5-8-1)等より作成。

る。貝島における合併は、こうした大幅なリストラの実行を大きな目的としつつ、それにともない企業組織の再編成が行なわれた。

再編成の中核は、多角化の過程で石炭の採炭と販売を別会社で行なっていたの

を一つの会社に纏めたことで、図1は貝島系企業がどのように収斂されていったのかを表したものである。まず、石炭事

図1 貝島系企業グループの再編系統図(1931年)



(注) 貝島系企業の中で、貝島林業株は1927年、貝島木材防腐株は1931年、貝島合名会社は1950年にそれぞれ解散している。

(出所)「合併契約書」、「貝島各社一覧表」、「貝島会社年表草案」、「飛翔への軌跡(日産火災80年史)」より作成。

業については採炭部門を担当していた貝島鉱業(株)と大辻岩屋炭礦(株)の二社と、販売部門を担当していた貝島商業(株)の計三社の合併が行なわれている。合併にあたっては、創業者貝島太助によって一八九八年に設立された貝島鉱業合名会社を、一九〇九年に株式会社へ改組した貝島鉱業(株)を存続会社として、同社に他の二社が合併する形がとられた。これにより新たに発足する新会社は、太助からの伝統を受け継ぐ貝島鉱業合名会社を継承した会社ということになる。その他、貝島乾溜(株)と貝島石灰工業(株)の二社を合併して貝島化学工業(株)が設立され、傍系の中央火災傷害(株)についてはそのまま継承された。

三二年五月五日の株主総会で貝島鉱業株式会社の社長・貝島栄四郎が貝島合名会社の社員会会長という一種の名譽職的なものに退き、栄四郎に代わって、主として販売部門を担当していた貝島太市が社長に就任している。これは新会社の社長に太市を据えるための布石と考えられ、株主総会では三社の合併が決議された。合併に向けた準備を進めるため、五月一〇日には貝島鉱業と大辻岩屋炭礦の本社を貝島商業の本社のある下関市唐戸町に移転している。

② 貝島炭礦の創立と社業運営体制の構築

一九三一年八月三日、貝島鉱業株式会社を存続会社とした新会社は、商号を貝島炭礦株式会社(以下、貝島炭礦と称す)と変更して、再出発することになった。貝島炭礦は資本金三〇〇〇万円(払込資本金二二五〇万円)で発足したが、これは三社の資本金各一〇〇〇万円を合算したもので、資本の分散から資本の集中を計ることも合併の目的の一つであったと思われる。発行株数三〇万株のうち約七五%にあたる二二二、

五〇〇株を貝島合名会社が所有し、他の株式も一部の役員が名義上の株主となっている以外は、貝島一族によって所有されていた。

新会社の役員は表

3のようになってお

り取締役社長の貝島太市以下、九名で構成されていた。貝島一族からは太市の兄健次が相談役として名を連ねている以外に、貝島の名は見当らないが、貝島と縁戚関係にある玉井磨輔等が取締役となり、多角化の過程で入社した青柳・森本・山口等の専門経営者も役員として登用されている他、貝島家の大番頭的な存在で大辻岩屋炭礦の専務取締役を務めた峠延吉も新会社の取締役に就任している。こうした役職者の中で貝島太市が社長に就任したことで、多角化当時は貝島合名の代表業務執行社員として貝島内部では貝島系企業グループを統帥していたとはいえ、太市の存在自体が外部には見えづらい側面があった。しかし、社長就任により太市が貝島を代表する人物として外部で認識されるようになったことは、貝島の企業経営にとって非常に意義のあることと考えられる。

また、新会社の発足にあわせて定款の作成が行なわれ、以下のような貝島炭礦の定款が、一九三一年八月三日付けで制定された。

貝島炭礦株式会社定款

第一章 総則

表3 創定期貝島炭礦の役職者

役職名	氏名
取締役社長	貝島太市
取締役	峠延吉
〃	玉井磨輔
〃	青柳六輔
〃	石原才助
監査役	草場義夫
〃	森本邦治郎
〃	山口奎平次
相談役	貝島健次

(出所)「貝島各社役員一覧図表」、
「貝島会社年表草案」118頁より作成。

第一条 当会社ノ商号ハ貝島炭礦株式会社ト称ス

但シ、欧文ニテハ Kajima Coal Mining Co, Ltd, ト書ス

第二条 当会社ハ左ノ事業ヲ営ムヲ目的トス

一、石炭ノ採掘及売買業

一、運送業

一、貝島合名会社力関係セル事業ノ生産品ノ取扱

一、前三号ノ事業ニ付帯スル事業

第三条 当会社ハ本店ヲ下関市ニ置キ支店ヲ福岡県若松市、東京市、

大阪市及下関市ニ置ク

第四条 当会社ノ公告ハ本店所在地ヲ管轄スル区裁判所ノ商業登記

事項ヲ公告スル新聞紙ヲ以テ之ヲナス

第二章 資本金及株式

第五条 当会社ノ資本金ハ金参千万円ト定メ之ヲ参拾万株ニ分ケ壹

株ノ金額ヲ金壹百円トス

第六条 当会社ノ株券ハ総て記名式トス

第七条 当会社ノ株券ハ左ノ五種トス

一、拾株券 株式拾個ニ付壹通即金額壹千円也

一、五拾株券 株式五拾個ニ付壹通即金額五千円也

一、百株券 株式百個ニ付壹通即金額壹万円也

一、千株券 株式千個ニ付壹通即金額拾万円也

一、壹万株券 株式壹万個ニ付壹通即金額百万円也

第八条 当会社ノ株式ハ会社ノ承認ナクシテ之ヲ他人ニ譲渡スコト

ヲ得ス

第九条 株主ハ住所氏名及印鑑ヲ会社ニ届出テ置クヘシ変更ノトキ

亦同シ

第三章 株主總會

第十条 定時總會ハ毎年参月、臨時總會ハ取締役必要ニ応シ之ヲ召

集ス

第十一条 株主ハ代理人ヲ以テ議決權ヲ行使セントスルトキハ其代理

人ハ当会社ノ株主タルコトヲ要ス

第十二条 總會ノ議長ハ社長之ニ任ス、社長事故アルトキハ他ノ出席

取締役互選ヲ以テ之ニ任ス

第十三条 總會ノ議事ハ議事録ニ記載シ議長之ニ捺印シテ当会社ニ保

存スヘシ

第四章 役員

第十四条 總會ニ於テ百株以上ノ株式所有者ヨリ取締役拾名以内、五

拾株以上ノ株式所有者中ヨリ監査役三名以内を選挙ス

第十五条 取締役ノ任期ハ就任後第三回、監査役ノ任期ハ第貳回ノ定

時總會終結ノ時ヲ以テ終了ス

第十六条 取締役中一名ヲ社長トナシ株主總會ノ議決ヲ以テ之ヲ定ム、

取締役ハ取締役過半数ノ議決ヲ以テ定メタル所ニ從ヒ会社ヲ

代表ス

第十七条 当会社ノ業務執行ハ取締役ノ過半数ノ議決ニ依ル、可否同

数ナルトキハ社長之ヲ裁決ス

第十八条 取締役又ハ監査役中不時ニ缺員ヲ生スルトアルモ法定ノ

人員ヲ缺カサルトキハ補欠選挙ヲ為ササルコトヲ得

第十九条 当会社ノ決算期ハ毎年十二月末日トス

第二十条 取締役ハ決算期毎ニ損益計算書、財産目錄、貸借対照表、

營業報告書並ニ損益処分案ヲ作成シ監査役ノ調査ヲ受ケ定時株主總會ニ提出シ、其承認ヲ受クヘシ

取締役ハ前項ノ承認ヲ受ケタル後、貸借対照表ヲ公告スルヲ要ス

定款は、以上の全二〇条からなるものであるが、このうち第二条に記されているように、貝島炭礦は石炭の採炭と販売および持株会社である貝島合名会社が生産した商品の取扱を主要な目的としており、運送業とは石炭の消費地までの船舶等による輸送のことを指している。そして、第三条にも記載されているが、本社は同社の発祥の地である筑豊ではなく、経営多角化時に本社機能のあつた下関に置かれることになつた。

また、第八条には株式の譲渡に関する取り決めがあるが、この内容からすると実際には株式の譲渡は不可能であつたと思われる。したがつて貝島一族による株式の所有が貫徹されて、一族による会社の支配を可能としたのであり、第一四条の取締役や監査役の持株に関する規定も貝島一族以外の役員は、単なる名義上の株主にすぎなかつたのである。

こうした貝島炭礦の定款も多角化時の一九二四年に制定された「共同事業規定」によつて貝島合名会社の承認を受ける必要があつた。貝島合名を代表する役職である代表業務執行社員は貝島太市であり、したがつて、貝島では経営多角化が一応の終焉を迎えた一九三一年以降も、貝島合名を中核として太市を最高意思決定者とする企業統治（コーポレート・ガバナンス）が展開されることになつたのである。

(二) 経営組織の形成

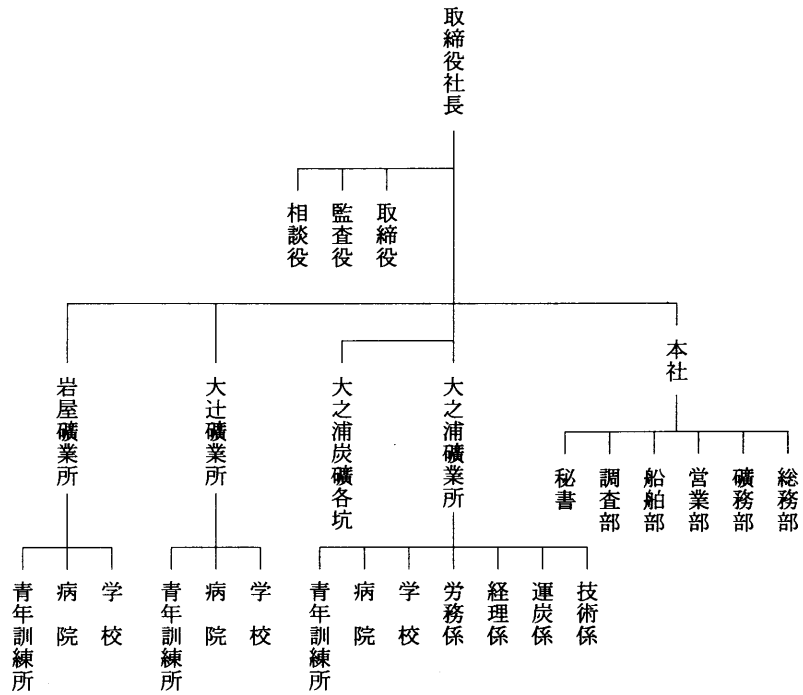
① 創立期貝島炭礦の経営組織

貝島系三社を合併して新たに設立された貝島炭礦の本社は多角化時に貝島合名と貝島商業の本社があつた下関に設置され、本社の建物も同じものが使用された。したがつて、合併までの一時期に貝島鉱業と大辻岩屋の本社が下関に置かれたことはあるが、貝島鉱業を存続会社とはしながらも、実質は太市が設立以来社長職にあつた貝島商業が、組織面で新会社の中核的な役割を果たす事になつたものと考えられ、販売部門を重視した会社機構に再構築されたのである。

一九三一年の創立期貝島炭礦の経営組織は、図2で示しているように機能別組織（職能部門別組織）となつており、下関の本社に総務部・礦務部・営業部・船舶部・調査部の五部と秘書が置かれたが、前述したように組織の実態としては新会社のために新に創生した組織ではなく、既存の貝島商業の経営組織を改編した内容といえるものであつた。新組織の中では、会計を含めた事務面を統括する総務部長に西端鎮次郎が就任し、^② 同部には調度課が設けられて、これまで貝島商業が行なつていた貝島系企業で使用する物品の購入を担当することになつた。

新会社の目玉といえるのが営業部の設置で、貝島商業の石炭部を継承して創設された。貝島商業の石炭部は一九二五年に大阪に移転していたが、組織強化のため一九二九年に再び下関の本社へ本部機能を集中して石炭の販路開拓にあつていた。^③ 貝島炭礦の営業部長に就任した黒部貞雄は、山口高等商業学校を卒業後、三井物産を経て貝島商業に入社し貝島商業の東京支店長等を歴任して、石炭の販売活動の中核に位置していた。貝島太市の命で昭和石炭㈱の準備委員として同社の創設前の段階から運営に関わりを持ち、一九三二年に昭和石炭が設立されると同時に黒部は貝島炭礦を代表して同社の取締役にも就任している。^④

図2 貝島炭礦の経営組織 (1931年)



(出所)「昭和六年度 規程・通達・示達・通牒綴」(C1-4-5)、貝島炭礦(株)『営業案内〔1932年〕』、「各部提出社史原稿 総務関係」、「貝島会社年表草案」118頁等より作成。

こうした本店営業部とともに全国各地へ向けた販売拠点となる支店網の整備もすすめられ、支店と営業所の所在地は表4で示した通りで、これらの支店や営業所は貝島商業の販売網をほぼ踏襲している。貝島炭礦の主力商品である貝島炭の主要な販売先は大阪方面で、それに次ぐのが

表4 貝島炭礦(株)営業所等一覧 (1932年)

営業所	所在地
本社	山口県下関市唐戸町第2番
下関支店	本社内
門司貯炭場	福岡県門司市葛葉
若松支店	福岡県若松市恵美須通老丁目
藤ノ木貯炭場	福岡県若松市藤ノ木三番川
新浅橋貯炭場	福岡県若松市若松駅構内新浅橋
新川貯炭場	福岡県戸畑市新川
大阪支店	大阪府大阪市西区川口町15番地
鶴浜貯炭場	大阪府大阪市港区鶴浜通3丁目18番地
東京支店	東京府東京市麹町区丸ノ内3丁目2番地(三菱21号館)
川崎出張所	神奈川県川崎市白石町1丁目1番地(日本電力(株)構内)
大島町貯炭場	東京府南葛飾郡大島町1丁目210番地
名古屋出張所	愛知県名古屋市中区南大津町1丁目9番地(共済ビル)
神戸出張所	兵庫県神戸市神戸区明石町32番地(明海ビル)
岡山出張所	岡山県岡山市内山下30番地ノ12
唐津出張所	佐賀県唐津市大字妙見7182番地ノ4
大島貯炭場	佐賀県唐津市大島

(出所)貝島炭礦(株)『営業案内〔1932年〕』より作成。

東京方面となっており、両消費地には支店を置き会社専用の貯炭場を設けて積極的な貝島炭の売込を計るなど、営業部は同社のマーケティング戦略の中核を担う部門となっていた。

また、石炭の輸送を担当する船舶部は、貝島商業の船舶部を継承し石炭部と同じ一九二五年に神戸に移転し、その後、下関から神戸へ再度の

移転を繰り返して、下関へ本部機能を残しつつ一九三〇年に貝島炭（大之浦炭と大辻炭）の主な積出港となっていた若松へ移転した。石炭の輸送は営業活動と同様に販売活動の支える重要な部門であり、貝島では石炭の自家販売を開始するようになって以降、石炭の輸送に使用するための遠洋航海向けの汽船や若松港内で使用する曳船など船舶の建造を継続して行なっており、貝島商業が所有していた多数の船舶が新会社の貝島炭

礦に引き継がれることになった。船舶部長に就任した井上達五郎は、東京帝国大学造船科を卒業後、大阪鉄工所等を経て貝島に入社した。井上の妻は貝島太市の妻（フシ）の妹にあたり、貝島商業の船舶部長として商業が所有する船舶の建造と運営を中心になって進めてきた一方で、貝島木材防腐・貝島乾留・貝島石灰工業の取締役も務め、一九三一年に発足した貝島化学工業の取締役と船舶部のあった貝島炭礦の若松支店長も兼任している。

新会社の貝島炭礦は総務部・営業部・船舶部の三部を柱に据えた本社の経営組織を整えるとともに、多角化時に採炭を担当していた貝島鉱業の組織を活用して大之浦礦業所を設置した。貝島鉱業の組織は技術部門・事務部門・炭鉱部門に大別されており、図2からもほぼこの組織を踏襲していることが分かる。礦業所長は本社取締役の草場義夫が兼任しているが、合併したとはいえ組織面で見ると従来の貝島鉱業Ⅱ採炭、貝島商業Ⅱ石炭販売といった役割を可成の程度残した形態となっていたといえるであろう。

貝島鉱業と同じく、採炭を行っていた大辻岩屋炭礦は、距離的な隔たりもあり大辻炭礦と岩屋炭礦に分離して運営されることになり、大辻炭礦長に中村勝鹿、岩屋炭礦長には末次好太郎がそれぞれ就任した。両

炭礦ともに図2には掲出していないが、大之浦と同様に経理や労務に關する部課も設置されている。

② 一九三〇年代後半の経営組織

一九三一年に創立された貝島炭礦は、翌三二年一月に組織改編を行い本社の船舶部を輸送部と改称し、新たに労務部を新設して所有炭鉱における労働問題を本社で一元的に対応できるように改めた。また、営業部の拡充を実施して、関東方面への販売促進のため事務取り扱い権を含めた東京支店の機能強化を計った。その他、総務部と礦務部の本社駐在員を大之浦礦業所に置いて、下関の貝島炭礦本社と本社所有の最大の炭鉱である大之浦との間で緊密な連絡がとれるように、本社の駐在員を介在させた通信手段等の整備も行なわれたのである。

一九三二年の組織改編から五年後の三七年に大規模な組織改革が断行された。この間、貝島炭礦の業容は従業員数や出炭量の面からも昭和恐慌の痛手から立ち直りの傾向を示していた。従業員数のうち鉱員数は三七年に一人を突破し、職員数も三四年の五九六人を底にして三八年には一千人を超えるようになっていた（表2）。貝島炭の出炭高も三六年には二〇〇万トンを超えて、三一年の一三〇万トン台から見ると大きく復調しており（表7）、こうした業容の回復基調が、三七年の組織改革へ向かわせたのである。

三七年の組織改革について、『関門日日新聞』は一九三七年四月三〇日付けの同紙に「貝島炭礦新陣容、重役を増員大異動断行」と題する、次のような記事を掲載している（原文に句読点を入れ、明らかに間違いと思われる箇所は訂正している）。

貝島炭礦株式会社に於ては、去る昭和六年大改革を断行して以来、保安第一主義の下に鋭意業績の向上を計つて来たが六ヶ年後の今日其の業績を見るに凡て順調にして、殊に保安災害の点に於ては尤も好成績を示し会社の基礎も愈々堅実味加はり正に發展雄飛の期に入らんとしつゝあり、この秋に当たり恒例の諸員昇給昇格期に於て組織変更を發表し幹部の強化を実現した。即ち、内事、外事、保安、礦務、営業、輸送の六部制とし、重役各々その部長事務を取扱ひ、尚、各炭坑現場にも重役を常置して業務を監督する事とした。従つて重役の増員を要し新たに、井上達五郎、黒部貞雄、坪内正吉、今野原郎、末次好太郎氏等を取締役に西端鎮次郎、桧山英一両氏を常任監査役に拔擢、この結果炭坑長・支店長等の補充の必要起り夫れ、拔擢登用を行つた外、中堅係員にも相当地位を與へた為め数百名の広範圍に及ぶ異動となり然かも労務者に至る迄一人の犠牲者も出さなかつたことは特筆すべき処にして、發表の結果は一般に活を呈し居れば同社今後の活躍は期して待つべきものがある。(後略)

この新聞記事からも窺われるように、三七年の組織改革は貝島炭礦にとつて嘗てない大規模なものであり、それだけに社内はもとより業界や一般の関心を集めた改革であつたと思われる。今回(三七年)の改革は、三社が合併した三一年の改革とは異なり、記事のなかにも「労務者に至る迄一人の犠牲者も出さなかつた」とあるように、大幅なリストラが行なわれた前回とは違つて、一人の解雇者も出さない組織改革であり、これは一九三〇年代後半の貝島の企業経営が日中戦争の拡大による石炭の需要増大等もあつて、好調に推移していたことのあらわれといえる。

表5は、こうした三七年の組織改革で新たに就任することになつた役

員を含め、異動のあつた貝島炭礦の幹部職員を一覽表にしたものである。表からも窺えるように取締役が部長職を兼務しており、経営管理機能や職務権限等の面から見るとこれは一種の事業部制に近い形の改組といえるものであつたと思われ、この中で取締役兼務営業部長の黒部は、同時に昭和石炭の取締役も兼ねていた。また、貝島の主力炭鉱である大之浦と新たに貝島系の炭鉱となつた東松島炭礦の所長には取締役が就任し、大之浦では所長とその代理にそれぞれ取締役が就いているが、これは所長の草場義夫が中国へ派遣されることを見越しての人事であつたと考えられる。表の中で、渋谷千尋・永田静省・中尾敏之・加藤和幸・入江与壮・藤野正夫・稻川大助・菅野宏・中村勝鹿・荒牧五郎等がその後、貝島炭礦の取締役や監査役となつており、同社の将来像を見据えた人事が行なわれたといえるであろう。

この三七年の組織改革で貝島炭礦の経営組織は図3のように改められた。下関の本社には内事部・外事部・礦務部・保安部・営業部・輸送部の六部が置かれ、このうち保安部は新たに設置されたもので、それ以外の内事部は総務部を、外事部と輸送部は三二年の改編時に設置・改称された労務部と輸送部を継承しつつ改組したものである。内事部については部長を置かず、秘書課・庶務課・会計課・調度課の四課の課長が内事部副長を兼ねて業務を遂行した。

労働問題を担当する外事部長の玉井磨輔は、一九三〇年に設置された業務刷新委員会が労働問題を検討する委員会の委員長を務め、貝島社内における労働問題の専門家といえる存在であつた。玉井は貝島家の縁戚にあたり、関西大学を卒業後、日本銀行や戸畑鋳物等を経て一九二六年に貝島合名会社の理事に就任し、以後は貝島系諸企業の大要職を歴任して

表5 貝島炭礦の幹部職員一覧 (1937年)

役 職 名	氏 名	備 考 (兼 職)
取 締 役 社 長	貝島太市	貝島合名代表業務執行社員
取 締 役	玉井磨輔	外事部長
〃	草場義夫	大之浦事務所長
〃	山口奎平次	礦務部長
〃	井上達五郎	輸送部長・大阪支店長
〃	黒部貞雄	営業部長
〃	末次好太郎	東松島炭坑作業所長
〃	坪内正吉	保安部長
〃	今野原郎	大之浦事務所長代理
監 査 役	桧山英一	
〃	西端鎮次郎	
〃	貝島義之	
東京支店長	岩村仙弥	
名古屋支店長	布施木敬作	
神戸支店長	大江賢了	
若松支店長	遠藤万之助	
岡山出張所長	渋谷千尋	
唐津出張所長	小林又右衛門	
大之浦第2坑長	永田静省	
〃 第3坑長	中尾敏之	
〃 第5坑長	加藤和幸	
〃 第6坑長	岡村清孝	
大辻炭礦長	入江与壮	
岩屋炭礦長	藤野正夫	
〃 事務所労務庶務課長	田中丑之助	
〃 運炭課長	安永藤九郎	
〃 工作課長	稻川大助	
下関本社秘書課長	福原 例	内事部副長
〃 庶務課長	市来忠行	〃
〃 会計課長	菅野 宏	〃
〃 調度課長	田後作次郎	〃
〃 調査課長	満永寅一	外事部副長
〃 礦務部副長	中村勝鹿	
〃 礦務部採礦課長	石田武雄	
下関営業支店長	荒牧五郎	

(出所)『関門日日新聞』(1937年4月30日)、「貝島各社役員一覧図表」、「貝島会社年表草案」130～131頁等より作成。

おり、社内において貝島太市の信頼の厚い部下の一人であった。
炭鉱企業にとって各炭鉱における災害防止は急務の課題といえるものであった。貝島においても過去に多くの犠牲者を出しており、それだけに社長・貝島太市も炭鉱の保安面については特別に留意するところがあり、一九三〇年の業務刷新委員会では、高島京江を委員長とする「災害

月には山口奎平次等を委員として「災害審議会」も設置されている。
また、石炭業界で広く使用されている「御安全」という挨拶は、貝島大市の防災の志を徹底させるために中村勝鹿(礦務部副長)が提唱した言葉で、貝島系炭鉱のキャップランプ用安全帽などに印刷して普及に努めた結果、「御安全」は瞬く間に筑豊各地の常套語となったといわれている。

一九三七年五
あつたといえ、
た延長線上に
新設はこうし
り、保安部の
し」てきてお
も好成绩を示
点に於ては尤
「保安災害の
に改善され
おいては次第
りで、貝島に
表6に示す通
の防災状況は
置されて以降
同委員会が設
けられている。
委員会」が設
防止に関する

表6 筑豊主要4社死傷者千分率表 (%)

年次	貝島	三井	三菱	安川
1932	0.83	1.00	2.88	1.92
1933	0.91	0.82	2.67	2.54
1934	0.90	0.77	2.15	2.53
1935	0.64	0.75	1.59	2.06
1936	0.61	0.39	1.27	1.63

(注) 1936年は6月までの数値である。
 (出所)「社史原稿〔西島初稿〕貝島炭礦株式会社(前期前段)時代」より作成。

る。この他、一九三二年から大優勝旗授与規定を制定し保安・出勤率等の面における成績に応じ、優秀者に対して社長自ら優勝旗を授与することで防災意識の昂揚を計っている。^⑤

取締役の草場義夫を所長とする大之浦事務所には庶務課・工作課・運炭課・労務課の四課があり、所長の草場は東京帝国大学採鉱冶金科を卒業後、一九二七年に貝島炭礦に入社した技術者で三八年からは貝島合名の理事に就任しており、同事務所が下関の本社と連携をとりつつ大之浦諸坑全体を統括していた。^⑥ 経営多角化当時は貝島合名会社の統制下にあったにせよ、独立した会社として運営されていたが、一九三一年の経営統合によって貝島炭礦の一鉱業所となり、今回(三七年)の機構改革により組織的な面で本社に対する一鉱業所としての位置付けがより明確になったといえる。これは組織の必要と経験によって発展的に生み出されたもので、図2からの六年間に貝島の中で次第に業務内容の見直しが進み、改組の時期を見計らいながら図3のような経営組織へと機構の改編がなされたのである。^⑦

なお、貝島の企業統合は石炭の採掘や販売を別会社で行なっていたものを一社に合併したために、統合時から会社の機能面では事業部制的な

要素を多分に含んでいたといえ、三七年とそれ以降の改編で事業部制的な分権化が進む一方で、経営体としての本社と各鉱業所の相互依存関係が深まりをみせ、貝島炭礦という一企業体としての総合力がより発揮されやすい仕組みや経営環境が整ってきたといえよう。

こうした組織改革と前後して、貝島では合名会社を中心として石炭事業の拡大を計るための調査を行い、一九三六年一〇月に直方市の堀鉱業(株)が所有する東松島鉱区を譲り受け、同地に東松島炭坑作業所を開設することに^⑧なった。東松島鉱区は長崎県西彼杵郡松島村に所在し(同村は松島を村域とする)、松島には二度の水没事故を起して一九三六年に閉山した松島炭鉱(株)があった。貝島においては一九三八年に東松島炭坑作業所を東松島炭礦と改称して独立した炭礦とし、坑内設備の機械化や補充を計ったこともあり出炭量は年々増加していった(表7)。しかし、東松島炭礦は島内に所在する炭鉱という制約もあって坑内の採掘条件が次第に悪化したため、四二年より鉱員の配置転換を行い、翌四三年に昭国鉱業(株)と松尾機械製作所へ譲渡した。^⑨

石炭事業では中国大陸にも進出し、日本軍の占領下にあった河北で一九四〇年に中国側との合併事業として井陘煤礦股份有限公司(日本名は井陘炭礦株式会社)を設立している。同社の経営は貝島が担当し、戦時期における貝島の事業展開の中では重要な位置を占めていたといえるが、終戦により中国から撤収している。^⑩

戦争の進行とともにわが国の経済全体が、政府や軍の統制下に置かれていくようになると、貝島でもこうした時流に即した組織にするための改編を数度にわたって実施しているが、一九四三年六月には取締役会長制を新設して貝島太市が会長に、太市の親族にあたる貝島義之が社長に

表7 貝島炭礦における出炭高の推移

(トン、%)

年次	大之浦	大 辻	岩 屋	東松島	貝島炭合計	全国出炭高	対全国出炭比率
1926	1,312,364	315,813	297,204		1,925,381	31,426,549	6.1
1927	1,422,835	325,169	300,169		2,048,173	33,530,607	6.1
1928	1,422,618	320,823	280,547		2,023,988	33,860,181	5.9
1929	1,370,605	336,949	275,827		1,983,381	34,257,817	5.7
1930	1,232,056	325,840	248,720		1,806,616	31,366,016	5.7
1931	956,404	234,993	152,109		1,343,506	27,969,542	4.8
1932	1,027,652	271,265	138,757		1,437,674	28,053,375	5.1
1933	1,136,271	338,158	137,276		1,611,705	32,523,746	5.0
1934	1,339,672	399,001	120,293		1,858,966	35,924,989	5.2
1935	1,348,093	376,348	111,530		1,835,951	37,762,491	4.7
1936	1,491,378	432,676	123,115	8,359	2,055,528	41,802,711	4.9
1937	1,641,264	440,616	140,836	49,940	2,272,656	45,257,877	5.0
1938	1,720,648	472,975	158,389	73,708	2,425,720	48,683,689	5.0
1939	1,632,167	425,291	144,810	75,042	2,277,310	51,110,552	4.5
1940	1,575,988	436,285	190,127	98,872	2,301,272	56,313,334	4.1
1941	1,506,144	391,093	191,588	64,231	2,153,056	55,602,334	3.8
1942	1,407,142	345,965	149,572	36,009	1,938,688	54,178,544	3.6
1943	1,397,187	330,357	145,697	14,762	1,888,003	55,538,802	3.4
1944	1,320,724	255,241	125,910		1,701,875	49,355,008	3.5
1945	711,000	125,200	91,800		928,000	22,334,538	4.2
1946	532,599	62,500	55,300		650,399	22,523,336	2.9
1947	547,500	99,300	66,610		713,410	29,335,446	2.4
1948	739,750	120,35	25,400		885,500	34,793,004	2.5
1949	858,817				858,817	37,295,567	2.3
1950	863,050				863,050	39,329,988	2.2
1951	1,008,300				1,008,300	46,490,162	2.2
1952	880,800				880,800	43,737,260	2.0
1953	931,500				931,500	43,547,944	2.1
1954	1,000,665				1,000,665	42,912,336	2.3
1955	976,200				976,200	42,515,313	2.3

(注) ①大辻炭礦と岩屋炭礦の分離後は、大之浦炭礦の出炭高のみを記した。

②橘炭礦については、1952年より大辻炭礦の所有となっているため掲出してない。

③貝島の出炭高は、1945年までが1月～12月、それ以降は4月～3月が統計期間となっており、したがって、1946年は翌47年3月までを含んだ出炭高である。

(出所) 貝島の出炭高は「年表付表・出炭調査表」(A5-8-1)、全国の出炭高は『若松石炭協会50年史』および『筑豊石炭礦業史年表』より作成。

就任している。この改正について貝島太市は重役会議において「今回ノ改組ハ最高幹部ノ強化ヲ主眼トセルコトハ既ニ発表セル処ナルガソノ一ツノ現ハレトシテ合名、炭礦両社ノ幹部一丸的協力強化ハ重要ナル点ナリ(後略)」と述べている。これは太市が会長という名誉職に就くということではなく、太市は合名の仕事に専念し、炭礦会社の運営は義之が中心となつて行なつていくというもので、太市が企業経営の第一線から身を退くということではなかった。

二、貝島炭礦における石炭事業の展開

(一) 貝島炭礦の事業活動

① 石炭事業の発展と出炭量の推移

貝島が経営の多角化を展開していた昭和初年から終戦後に到る約三〇年間の出炭高を纏めたものが表7である。一九二七年と翌二八年には出

炭高が二〇万トンを超えていたが、経営統合によつて貝島炭礦を創設した三一年は一三〇万トン台に落ち込み、二七年に比べて三五%近くも出炭高が減つてゐる。こうした原因としては、不況にともなう売上高の減少と鉱員数の大幅な削減を実施したことの影響によるものと考えられる。その後は、景氣の回復とともに出炭高も増加していき、組織改編を実施した翌三八年には二四〇万トン台を超えて、貝島関連の諸炭鉱からの年間出炭高としては最高の出炭高を記録している。

貝島の出炭高が回復基調にあつた一九三七年一月九日付けの『中外商業新報』（現在の『日本経済新聞』の前身）は「好調の波に乗る貝島炭礦会社」と題する次のような記事を掲載している（記事中の句読点等は、引用者が付したところもある）。

（前略）昭和六年八月貝島炭業は貝島商業及び大辻岩屋炭礦を合併、商号を貝島炭礦と改めて今日に至つたのである。同社所有の鉱区は大之浦、満之浦、大辻、高江、岩屋の各炭田の外に昨一年買収の長崎県東松島炭田があるが、いまこれら各炭坑の概況を述べれば、先づ大之浦炭田は全炭層の厚さ六八尺、層中に数多の夾を介在してゐる。

現在、主として採掘してゐるのは層約九尺、層中に厚さ三寸なる二条の夾を有して上段、中段、及び下段に分れ、中段の厚さ三尺なるため三尺層と称してゐる。満之浦炭田は大之浦炭田の一部であるが、採掘炭の品質がやゝ異なるので特に満之浦の名称を付し、現在三、五尺層を採掘してゐる。次に大辻炭田は三尺、四尺及び高江の各層より成り、岩屋炭田は十数の炭層より成つてゐるが、目下主として三尺層及び五尺層を採掘し、この中三尺層は層厚四尺ないし五尺である。（中略）今更断るまでもないが、支那事変によつて我国産業界は今や挙げて戦時

体制化に動員され、戦争行為の遂行と国民生活の安定のため、生産力拡充を目指して一意邁進してゐる。しかし凡ゆる産業活動の血液たる石炭の如きは、斯る時にあつて最も切実に増産の必要を感じるものであり、現に炭礦界はこの線沿つて不断の前進を続けてゐる。斯業の前途が極めて多幸なるはいふを俟たない次第であるが、この間にあつて世人が貝島炭礦の今後特に大きな期待が寄せられるのは何故だらうか？ 品質的な方面に就いて既に述べたが、こゝにもう少し補足して置きたいことがある。即ちそれは同社の採炭及び運炭における整備した機構だ。同社の採掘機構は高度に機械化され、また従業員に対する福利施設も申分なく、機械と人の完全な結合の下に極めて能率的な採炭を行なつてゐる。次に輸送方面に就て見るに同社は鉄道を利用する外、海上運輸機関として大型貨物船三隻、小蒸汽船、帆船、被曳船、舢舨多数を所有して積地、揚地間を絶えず運航し、また港湾における海陸継送設備として若松、戸畑、大阪、川崎に広大な貯炭場と最新式の石炭積卸機械を設け、東西相呼応して荷役の円滑に務めてゐる。以上の如く整備せる機構を以て炭界の活況期を迎へる同社には他社より一段と強味があるわけであり、会社当局の自負と世人の期待が起る所以はこゝにある。（後略）

以上の記事の内容については、財界関係の新聞の記事ということもあり可成り引いて読み込んでいく必要があると思われるが、この記事は一九三〇年代後半の貝島の事業活動を知るための貴重な資料といえるものである。以下の論考において、折々に同記事に触れつつ考察を進めていくが、「産業活動の血液」としての石炭業界や貝島への期待の高さを行間から読み取ることが出来る。

表8 貝島の所有鉱区の変遷

(1932年)

鉱区名	鉱区の坪数	所在地
大之浦鉱区	5,405,497坪	福岡県鞍手郡宮田町外3ヶ町村
大辻鉱区	1,691,751	福岡県遠賀郡香月町外3ヶ町村
岩屋鉱区	5,515,281	佐賀県東松浦郡相知村外2ヶ村
大分鉱区	18,644	福岡県嘉穂郡大分村
合計	12,631,173	

(1938年)

鉱区名	鉱区の坪数	所在地
大之浦鉱区	5,406,997坪	福岡県鞍手郡宮田町外3ヶ町村
大辻鉱区	2,541,865	福岡県遠賀郡香月町外3ヶ町村
岩屋鉱区	5,515,381	佐賀県東松浦郡相知村外2ヶ村
東松島鉱区	313,326	長崎県西彼杵郡松島村
合計	13,777,469	

(注) 1938年は上記の稼働中の鉱区の外に、遠賀鉱区(148,000坪)と橋鉱区(1,344,200坪)を所有しており、これらを足した総坪数は、15,269,669坪となる。

(出所) 貝島炭礦(株)『営業案内』(該当年度)、「社史原稿(西島初稿) 貝島炭礦株式会社(前段前期時代)」等より作成。

さて、表8は貝島の所有鉱区の変遷をあらわしたものである。一九三二年の所有鉱区では面積的に見ると岩屋鉱区が貝島の主力鉱区である大之浦よりも広く、鉱区のうち大分鉱区については、大正中期の数年間ほど稼行していた。それ以後は稼行しておらず、三二年の石炭の推定埋蔵量は一億六〇〇万トンで、年間の出炭能力は二〇〇万トンであった。三六年になると、大分にかわって東松島を新に買収し、大辻鉱区の面積の拡大もあって一〇〇万坪以上も増大して、年間の出炭能力も三〇〇万トンとなって一〇〇万トンも出炭可能高を増加させている。実際の出炭高は表7からも分かるように、東松島を加えた三八年の約二四三万トンが

貝島の出炭高の最高記録で三〇〇万トンを超えることはなかったが、一九三〇年代後半の貝島は出炭高で見ると限りにおいても業容は大きく改善されていたといえよう。

② 貝島炭の炭種・特徴・炭価

貝島炭礦が生産・販売する商品である石炭(Ⅱ貝島炭)について、貝島が所有する各炭鉱から出炭した石炭の炭種を纏めたものが表9である。これらの石炭について貝島炭礦の『営業案内』(一九三八年)には表で示した貝島炭の炭種ごとの炭質や販路等が、以下のように記されている。

〈大之浦炭〉大之浦炭は古くより市場に好評を博せる筑豊一等炭である。其の色漆黒にして質は堅緻、光沢に富むのである。火力熾烈にして燃焼し易且灰分少く而も、粘結性を有する優良炭である。内外汽船燃料、工場汽缶用燃料、として広く歓迎せられ、又鉄道機関車用炭としても大に賞用せられ、国有鉄道燃料として年々多量の納入をなし居れるが、近時原料炭としても亦逐次其の性能を謳はれ満之浦炭に代る将来性を約束され居り現に日本製鉄納炭逐次増大を見つゝある。

販路は海の内外を問はず需要の範囲頗る広く内地に在つては阪神、伊勢湾中国地元沿線等を主なる市場とし、海外にあつては朝鮮、上海、香港等に向け移

表9 貝島炭の炭種

炭種	出炭鉱
大之浦炭	大之浦炭礦
満之浦炭	大之浦炭礦
大辻炭	大辻炭礦
高江炭	大辻炭礦
岩屋炭	岩屋炭礦
東松島炭	東松島炭礦

(出所) 貝島炭礦(株)『営業案内(1938年)』より作成。

輸出してゐる。

〔満之浦炭〕 満之浦炭は大之浦炭と同一炭層に属するが大之浦炭に比し少々品質を異にし、強粘結性なると共に揮発分に富み一般汽缶燃料に供する外、特に骸炭製造及び瓦斯原料炭として頗る好適である。

満之浦粉炭は殆んど全国の主要瓦斯会社に於て使用せられ、その他骸炭製造所用炭として広く賞用されて居る。

〔大辻炭及び高江炭〕 両炭は共に所謂新川筋純淨物である其の質堅緻にして火力強く、塊炭は特に硝子工業、窯業等に用ひられ、又焚き易く且煤煙比較的少き為め暖房用、家庭用としても賞用せられて居る。就中大辻洗粉炭は最も経済的燃料として各方面に歓迎されて居る。

主なる需要地は京阪、中国、四国の各地に及び支那方面にも輸出し、粉炭は紡績会社、電力会社その他各種工場に納炭して居る。消費経済の建前よりして近時粘結性のもを併用し石炭消費の経済的合理化を図る向漸次多きを加へつゝあるの折柄、大辻炭及高江炭の使命たるや前途益々洋々たるものがある。

〔岩屋炭〕 岩屋炭は唐津一等炭として名声夙に噴々たるものがある。漆黒且色沢あり塊炭は塊状頗る大である。少々粘結性を有し火力特に強大なるを特徴とする。

海陸汽缶燃料として各方面に賞用せられ殊に硝子工業、窯業用炭としては好適なる優良炭である。帝国海軍は同炭を第二種炭に指定して居る。(註、第一種炭は「カーヂフ」炭)

仕向地は内地にあつては京浜地方を初めとし名古屋、江尻、阪神等であつて、海外輸出も亦相当数量に達する。尚同炭の積出港たる唐津港は由来「バンカリングボート」として市場に喧伝されたる所である

が年を重ねるに従つて益々其の価値を認められ、内外汽船燃料の需要頓に盛大を加ふるに至つた。

〔東松島炭〕 東松島炭は昭和二年一月以来我社の経営によつて採掘し販売を図りつゝあるが、往年原料炭として盛名を馳せたる松島炭の炭質及性能に比し優るとも遜色なき価値を有し、九州炭中品質屈指の優秀原料炭たるのみならず汽船燃料及汽缶燃料としても亦頗る好適である。

茲一兩年後に於ては出炭大に増進、其の曉に於て満之浦炭を凌駕するの名声を博すべく確信するものである。

以上の文面から貝島炭の炭種ごとの炭質や特性、用途、販路等ついである程度明らかにすることができる。これらの炭種の中では「筑豊一等炭」と記されている大之浦炭が、出炭高・炭質・用途・販路等の面で貝島の事業経営に大きく寄与しており、貝島炭の中核的ブランド商品としての地位を石炭市場において確立していたといえる。大之浦炭の購入先とされている鉄道省には、表10で示しているように約一七万トンを購入し、一九三三年の時点では麻生や安川(松本)よりも多く、同年の貝島

炭の出炭高のおよそ一割を占める石炭を鉄道省が貝島から購入していた。また、日本製鉄(八幡製鉄所)へ

表10 鉄道省の石炭商別購入高 (1933年、千トン)

石炭商	購入高
筑豊互助会	617
三井物産	612
三菱鉱業	460
大倉鉱業	196
貝島炭礦	167
住友炭礦	142
麻生商店	117
安川・松本	92
古河石炭	91
その他	1,244

(注) その他には、撫順炭(25万トン)等を含んでいる。

(出所)『筑豊石炭鉱業組合月報』第348号(1933年)より作成。

は一九二七年に約五万三〇〇〇トン⁽³⁾を納入しており、貝島炭の主要な購入先として、その後も継続して鉄道省や日本製鉄とは取引が行なわれていた。

こうした貝島炭の販売炭価を纏めたものが表11である。この表には貝島炭のうち大之浦炭・大辻炭・岩屋炭・東松島炭のトンあたりの販売炭価について、貝島炭礦が創設された翌一九三二年から一九四五年での一四年間分を掲出している。この間の東松島炭を除いた平均炭価を算出してみると、大之浦炭が一六円一六二、大辻炭が一四円〇六九、岩屋炭が一六円八一九となり、炭価の面では大之浦炭と岩屋炭が拮抗し、それに大辻炭が続いている。岩屋炭も海軍から第二種炭に指定されるなど、「唐津一等炭」として市場の評価が高かったことが販売炭価から窺われるが、炭価や

出炭高からも大之浦炭が貝島の事業活動の支柱となっていたといえる。さて、貝島炭の炭価は大正中期以降では一九三二年が底値で、三年からの販

表11 貝島炭の販売炭価の推移 (トン：円)

年次	大之浦炭	大辻炭	岩屋炭	東松島
1932	6.285	5.255	6.014	
1933	6.878	6.402	6.978	
1934	8.261	7.626	8.805	
1935	8.884	8.078	8.714	
1936	9.105	8.384	9.104	8.942
1937	10.098	9.189	10.186	10.144
1938	14.010	13.257	14.237	13.178
1939	14.334	12.525	13.395	10.799
1940	14.202	12.701	13.446	11.151
1941	16.351	13.392	15.763	13.243
1942	18.790	15.072	16.559	17.510
1943	22.251	18.164	21.268	21.740
1944	28.038	26.585	33.125	
1945	48.776	50.330	57.878	

(注) 1945年は、1月から6月迄の炭価である。

(出所)「各部提出社史原稿 経理関係」(A8-5-8)より作成。

売炭価は値下がりすることなく推移していた(表11)。貝島をはじめとして炭鉱企業の最大の問題は炭価の安定化であり、そのための石炭の統制を目指した機関として一九三二年に設立されたのが昭和石炭株式会社で、同社は翌三三年一月より営業を開始している⁽⁴⁾。昭和石炭の創設については貝島太市が大きな役割を果たしており、同社の設立が貝島炭の販売炭価の安定という経営戦略の面からも太市の期待に充分に答えるものとなったことは、炭価の推移からも読み取ることができる。また、こうしたカルテルによる価格支配力の強化が、貝島の業績回復の要因ともなっていたといえよう⁽⁵⁾。

(二) 石炭の輸送および販売

① 創業から大正初期までの石炭輸送

一八八五年に大之浦炭礦を開坑した貝島は、同炭礦に続いて筑豊各地に炭鉱を開発していくが、採炭した石炭の輸送は、当初、主として遠賀川水系の河川を利用して芦屋や若松へ運ばれていた。例えば、大之浦で採炭された石炭は、軌道を布設した人力の木製炭車で天照宮(現在の鞍手郡宮田町に所在)近くの大鳴川まで岡出しされ、ここから小型の石炭運搬船(上艀)に積み込んで、大鳴川を植木花ノ堰まで行き、この周辺からさらに一万片前後の積載が可能な川艀に積み替えて遠賀川本流を下つて芦屋・若松へ運搬された⁽⁶⁾。

こうした積み替えなどに手間の斯かる船便よりも、運搬に鉄道を利用する案が石炭業者の中でも検討されるようになり、筑豊興業鉄道会社(のち、筑豊鉄道株式会社と改称)の創設に向けた動きが本格化していく⁽⁷⁾。同社は一八八八年に仮免許状が下付され、翌八九年八月に発起株主

表12 貝島太助の鉄道敷設計画

年次	計画鉄道名
1896	筑前鉄道株式会社
"	筑紫運炭鉄道
"	遠鞍鉄道
1897	鞍手鉄道

(出所)「貝島太助伝(稿本)」103～105頁、『宮田町誌』下巻・622～623頁より作成。

総会を開催し資本金七五万円が発注することになった。貝島太助も一二〇株を取得して同社の株主に名を連ねているが、しかし、太助は同社の設立や運営についてあまり協力的な態度を取っていない。それは筑豊興業鉄道の敷設が若松・直方・飯塚・赤池間という遠賀川の本流に沿って計画されていたため、貝島にとって

石炭輸送面で大きなメリットに欠けていたためであった。貝島太助は寧ろ表12で示した自営の炭鉱を通過する線路の敷設を行うための鉄道会社設立を計画するが、どの計画も実現しなかった。そのため貝島が一部の石炭の輸送を筑豊興業鉄道を利用して行うようになるのは一八九四年以降のことになるが、鉄道輸送は船による輸送よりも運賃が安いこともあり、貝島でも次第に船から鉄道輸送に切り替えていった。

筑豊興業鉄道は一八九七年に九州鉄道と合併し、同鉄道は九州鉄道の延長線となったが、大量の貝島炭を鉄道で輸送するためには九州鉄道に接続する線路を敷設することが必要であり、そのため貝島太助は一八九九年に笠松村から勝野間の鉄道敷設を申請、翌年から工事に掛かり一九〇一年に開通した。その後も菅牟田炭坑に至る線路の敷設等を行う一方で、貝島が布設した線路は九州鉄道に譲渡していったが、一九〇七年には鉄道国有法により九州鉄道線が国により買収され、貝島炭の鉄道輸送は国鉄によって担われていくことになった。国有化後も石炭の積込み駅(菅牟田駅・新菅牟田駅・桐野駅)等での機械設備の拡充等を行い、

貝島炭の鉄道による輸送体系が整うのは明治末から大正初期のことであった。

② 自家販売開始後の石炭輸送

貝島の石炭輸送で大きな転機となったのは、大正中期の自家販売の開始以降である。三井による委託販売から自家販売への転換は、販売活動の他に石炭の消費地への迅速な石炭輸送を貝島の手で実施しなければならなくなり、そのため自家販売を率先して推進した貝島太市を中心とした首脳陣は、石炭の販路とともに石炭の輸送や荷役についても経営戦略を立て、実行あるものにしていかなければならなかった。そこで貝島炭の採炭地から積出港となる若松(戸畑)や門司への鉄道輸送は、前述したように大正初期までに整備されたが、若松(戸畑)や門司から消費地への輸送を行っていくにあたり、備船によらず貝島商業(のちの貝島炭礦)所有の船舶を増加することで輸送の機動性を高めていくことにしたのである。

貝島商業所有船舶の中で表13の三隻の汽船は、唐津・若松(戸畑)から貝島炭

表13 貝島炭礦所有の汽船一覧

船名	総トン数(トン)	石炭積載量(トン)	長さ(呎)	最大速力(哩)	進水年	船籍港	建造所	主要航路	運航実績
筑紫丸	1,857	2,900	275	12	1925	下関	大阪鉄工所	唐津・戸畑～川崎	52航海
第二筑紫丸	2,417	3,600	300	12	1926	下関	浦賀船渠	唐津・戸畑～名古屋	43
第三筑紫丸	999	1,500	225	12	1927	下関	播磨造船所	戸畑～大阪	82

(注) ①進水当時は、貝島商業の所有であった。

②運航実績は、1936年の数値である。

(出所) 貝島炭礦『営業案内(1932年)』、「各部提出社史原稿 輸送・販売」、「社史原稿〔西島初稿〕販売及び輸送」等より作成。

表14 貝島炭の汽船・帆船等による若松港からの積出実績 (トン、%)

年次	汽船	対総量比	帆船	対総量比	その他	対総量比	積出総量
1924	287,687	35.9	491,086	59.5	45,961	5.6	824,734
1925	454,068	50.3	445,815	49.4	3,140	0.4	903,023
1926	499,818	48.7	497,747	48.5	29,380	2.9	1,026,945
1927	560,712	54.1	446,485	43.1	29,206	2.8	1,036,403
1928	625,541	58.4	407,889	38.1	36,978	3.5	1,070,408
1929	624,351	59.8	370,529	35.5	48,794	4.7	1,043,674
1930	529,813	59.0	276,706	30.8	91,016	10.1	897,535

(注) ①その他は、帆船等による輸送である。
 ②対総量比は、四捨五入しているため100%にはならない。
 (出所)「社史原稿〔西島初稿〕販売及び輸送」、『若松石炭商同業組合統計表』(北九州市立若松図書館所蔵)、『若松港石炭集散統計』(同館所蔵)より作成。

状況は減価償却費を含む直接経費に対して一〇〇%から一一五%の利益率を計上し、貝島炭の販売炭価切り詰めに大きな貢献をなしたといえる。こうした汽船の他、一九三六年から重油を燃料とした機帆船(第一めか

を積出して阪神および京浜間の遠隔地向けの石炭輸送のために建造された船舶である。三隻の就航により遠隔地は備船から自社船による輸送に切り替わり、表14であらわしているように海上輸送に占める汽船と帆船の輸送量は一九二七年から逆転し、一九三〇年には汽船が帆船の倍の輸送量となつてゐる。一九三六年度の三汽船の年間運転実績は表13のようになり、極めて能率的な運営実績をあげているといえよう。三隻の建造は太市の命により経営上の収支を度外視して行われたところもあつたが、戦前期の就航

表15 貝島炭の送炭方法等 (トン、%)

	送炭方法等	1938年	1939年	1940年	3年間平均比率
本土	汽船	685,614	565,093	588,710	27.7
	帆船	732,848	738,744	678,797	32.5
	鉄道	476,263	454,474	552,368	22.4
九州等	地元	69,056	59,314	52,208	2.7
	自社使用分	22,650	24,272	21,787	1.0
	輸出	25,867	14,734	20,543	1.0
	船舶燃料	317,147	274,621	248,887	12.7
	合計	2,329,445	2,131,255	2,163,300	100.0

(出所)「社史原稿〔河野初稿〕支那事変及び大東亞戦争期」、
 「各部提出社史原稿 輸送・販売」より作成

元の九州近辺での消費量となり、九州の鉄道沿線の販売先や本州への輸送の一部には鉄道も使用され、送炭量の二〇%前後が鉄道による輸送となつてゐる。
 なお、貝島が所有していた各炭鉱から積出港までの石炭輸送について、石炭の發送駅から積出港までの距離とトンあたりの鉄道運賃を、一九三二年と一九三八年で比較したものが表16である。この間は貝島炭礦が創設され日中戦争が本格化し、準戦時体制から戦時体制へ移行していく時期に相当するが、鉄道運賃については大きな変動がなく、發送駅から距離に比例して運賃が設定され、表から若松と戸畑では距離の違いから

り丸・第二めかり丸)も導入されるようになった。
 しかし日中戦争の拡大とともに石炭の需要も高まりをみせ、貝島においても石炭の増産を行つていくようになる。汽船による輸送では間に合わないことや機帆船の徴用も重なつて、表14で示した頃に比べて帆船を利用した輸送も増加していった。表15の時期には東京・名古屋・大阪等の本州への輸送量が貝島炭の六〇〜八〇%を占め、残りが地

(km、円)

表16 貝島系炭鉱の発送駅から積出港までの距離と鉄道運賃

	炭 鉱 名	発 送 駅	積 出 港							
			若 松		戸 畑		門 司		唐津大島	
			距離	運賃	距離	運賃	距離	運賃	距離	運賃
一九三二年頃	大之浦炭礦	菅牟田	32.3		35.4		50.7			
		新菅牟田	31.0	0.89	34.1	0.95	49.7	1.29		
		桐野	32.8		35.9		51.2			
	大辻炭礦	香月	18.4	0.60	21.5	0.66	36.8	0.97		
	岩屋炭礦	岩屋							21.1	0.66
一九三七年頃	大之浦炭礦	菅牟田								
		新菅牟田		0.90		0.96		1.32		
		桐野								
	大辻炭礦	香月		0.60		0.66		0.97		
	岩屋炭礦	岩屋								0.66

(注) ①大之浦炭礦からの運賃は、3駅の平均運賃である。

②東松島炭礦からの発送は、帆船か舢への直積。

③1937年の発送駅からの距離は、1932年と同じ。

(出所) 貝島炭礦(株)『営業案内』(該当年)より作成。

戸畑の方が若干輸送費が高かったことが分かる。
 これら若松や戸畑の積出港から三隻の汽船等へ石炭の積み込みや積降ろしを行うための施設が必要となるが、筑紫丸の建造を発注した前後の一

九二四年に貝島太市は同業の三々四社に働き掛けて洞海湾の二島沿岸の地に、人力による原始的な荷役を排して、一大総合機械荷役並びに貯炭場の建設を提言したが、同業他社の同意を得られず、貝島独力で荷役および貯炭場の建設を進めていくことにしたのである。

まず、貝島にとって最大の石炭消費地となつて大阪に貯炭場を設置することにし、一九二五年八月に大阪市に対して同市大正区鶴浜尻無川の河口部に貯炭場用地として一五〇〇〇坪の借用を申請して、三〇〇〇トン級の汽船が二隻ほど繋留できる護岸一〇間の構築から取り掛かった。翌二六年三月からトランスポーター一基の据え付け工事に着手し、二七年五月に竣工した。トランスポーターは二トン容量のグラブバケットを有するマンローリー式移動門型桁橋起重機で荷役能力は一時間一〇〇トンで、石炭の自動秤量機を装備していた。なお、鶴浜貯炭場の総面積は大阪市に申請した面積のうち九五〇〇坪を使用し、貯炭能力は三万トンであった。

こうした積降ろしの他に、石炭の積み込みを行うため貝島では、一九二八年二月に福岡県戸畑町の戸畑駅構内新川に貯炭場を設置し、延長四二〇呎で八〇〇〇トン級の汽船が接岸できる岸壁や炭積機の据え付け工事が二九年四月に完了した。石炭積出港の船積設備としてわが国で初めて機械的装備を導入したのは若松港で、一八九八年頃からホイストおよび起重機の使用が開始された。若松港にや遅れて戸畑港にも同様の設備が整備され、次第に積み込みの機械化が進展していった。

一九二九年に完成した戸畑港の貝島の施設は、私企業が設置したものでは石炭積出港における船積機械化の先駆をなすもので、トランスポーター一基をはじめホッパー二基・ベルトコンベヤー三基・レクレミング

クレーン一基の他に、戸畑港を漁業基地とするトロール船への燃料積込設備等で、これらの機械に使用する動力は全て電力により供給されていた。

また、石炭の東京方面での積降ろしを行うため神奈川県に川崎貯炭場（川崎出張所）を設置した。同貯炭場は日本電力株式会社と特別な契約を締結して、同社構内に七〇〇〇トン級の汽船が繫留できる岸壁を構築し、陸揚用揚炭機アンローダー一基・ベルトコンベヤー二基・トランスポーター一基等を整備していた。ここで積降ろされた石炭は、貯炭場内の引込線から鶴見臨港鉄道を経由して京浜の需要者に鉄道輸送された他、貯炭場の近郊にはトラックを利用した運送方法がとられた。この他、東京府内にも大島貯炭場を設置し、首都圏への売込に向けた利便性を高めていった。

③ 貝島炭の販売活動

貝島の石炭販売は大正中期に自家販売を開始して以降は、貝島商業によつて貝島炭の販売活動が担われていたが、一九三一年に貝島商業・貝島鉱業・大辻岩屋の三社が合併すると、新しく設立された貝島炭礦が石炭の採掘・運送・販売を一手に行うようになった。

貝島炭礦が創設された頃のわが国は昭和恐慌の不況下にあり、各炭鉱企業は石炭の販売不振からの脱却策として統制機関の設立を模索していた。貝島炭礦の社長貝島太市は、大正後期頃より統制機関の設立を熱心に説き、大正末には三井や三菱等も参加した甲子会に創設に大きな役割を果たした。こうした経験を踏まえた貝島太市の側面からの支援もあつて、一九三二年に全国的な石炭の販売統制を実施する機関として昭和石

炭株式会社設立されたのである。

昭和石炭の運営には人員の派遣等で貝島も積極的な協力を行っているが、昭和石炭が営業活動を開始して以降の貝島の販売面の変化を、表17から見ていく。これまでも考察してきたが貝島炭の重要な消費地は阪神方面で、一九三六年の支店別の取扱量は大阪支店が約五万トンと他の支店と比べても最も多くの石炭を取扱つた。ところが、一九三九年には東京支店の約六七万トンに対して大阪支店の取扱量は約四万トンで東京支店と大阪支店の順位が逆転し、大阪支店の取扱量が

減少傾向にあるのに対して東京支店は年々取扱量が増加している。これは一九三七年の経営機構の改編に際して営業部を東京に移転し、営業部長の黒部貞雄を中心とした首都圏における販路の拡大を狙った活動が、京浜方面での石炭需要の増大を可能にしたものと考えられる。なお、表18は組織改編を前にした一九三四年の東京支店の取引先である。前述し

表17 各支店別取扱数量

(トン)

支店名	1936年	1937年	1938年	1939年	1940年	5年間平均比率
東京支店	395,000	477,900	543,700	673,000	794,600	27.0%
名古屋支店	116,400	113,000	105,500	87,200	83,100	4.7
大阪支店	551,100	574,400	620,100	441,600	394,500	24.1
神戸支店	351,000	392,000	406,000	396,100	296,900	16.9
岡山出張所	105,600	125,500	156,000	135,400	156,600	6.3
若松支店	406,300	446,300	481,200	416,900	420,800	20.3
唐津出張所	10,300	9,700	16,900	18,000	16,800	0.7
合計	1,935,700	2,138,800	2,329,400	2,131,200	2,163,300	100.0

(出所)「各部提出社史原稿 輸送・販売」等より作成。

表18 東京支店の取引先一覧（1934年9月末現在）

企業名	炭種	数量(トン)	企業名	炭種	数量(トン)
吾妻商店	岩屋	1,400	(資)西商店	岩屋	360
旭石油(株)	大之浦	3,000	"	大辻	900
(資)千代田石炭商店	大之浦	600	"	大之浦	1,400
"	満之浦	600	(株)隅田川製鉄所	岩屋	1,200
大日本麦酒(株)	岩屋	2,500	鈴映商店	大辻	500
大日本人造肥料(株)	岩屋	1,000	佐久石材(株)	大辻	500
大日本製糖(株)	大辻	420	相模紡績(株)	岩屋	200
富士見瓦斯(株)	大辻	300	王子製紙(株)	岩屋	2,000
"	満之浦	360	東京回漕(株)	岩屋	300
(株)菊美屋	岩屋	300	鉄道省	大之浦	177,000
(株)益芳商店	岩屋	1,300	東京瓦斯(株)	満之浦	6,289
(名)飯塚商店	大之浦	900	東京鉄道局	大辻	7,800
近海郵船(株)	大之浦	1,000	炭鉱商会	大辻	100
"	岩屋	1,000	大和セロハン(株)	大辻	600
東京電気(株)	大辻	460	山田吾郎	岩屋	600
日本無線(株)	大辻	540	山下鉱業(株)	大辻	1,200
日本鉱業(株)	大辻	2,400	(資)高橋回漕店	大之浦	400
"	満之浦	1,200			
日本製鉄(株)	大辻	21,000			
"	大之浦	108,000			
			合計		349,629

(注) 数量は9月末の数値であり、年間取引量のすべてをあらわしてはいないと思われる。

(出所)「昭和十年度 株式会社並ニ商業登記」(D1-3-3)所収の「契約先調」より作成。

たように鉄道省と日本製鉄が同支店および貝島炭礦にとつて最も重要な取引先となっており、東京瓦斯等とは桁外れの取引関係にあった。鉄道省は東京鉄道局分を加えると前年よりも増加し、日本製鉄は一九二七年の二倍以上に取引量が増えている他、各業種の用途に応じて取引されて

いる貝島炭の炭種の違いを読み取ることができるとも。また、表19は組織改編後の一九三八年頃の営業所等を一覧表にしたものであり、表4と比較するとこの間に名古屋と神戸の出張所が支店に昇格し、下関支店が営業部の支部に変更されている。輸送部も部署によって船舶の運航に利便性の良い大阪や若松に開設しているが、営業部・輸送部ともに下関本社の統制を受けつつ事業の拡大を目指して活動を展開していった。

しかし、日中戦争の進展とともに戦時体制下の統制強化により、石炭の販売活動も大きな転換を迎えていくことになった。まず、貝島等の昭和石炭傘下以外の中小の炭鉱企業は石炭の配給及び価格の面で統制の目を逃れる企業が多かったことから、一九四〇年一月に次のような石炭販売機構整備要綱が発表された。

- 一、石炭の一手買入及び一手販売を為して配給の一元化を図ること
- 二、プール平準価格制を採用し、物価統制及び増産の両要請の調和を図ること

三、石炭の規格を統一単準化し、配給能率を増進すると共に物価統制の実施に資すること

四、可及的配給経費の低減を図ること等

これらの事項を実施するための組織として石炭の一手販売会社を設立することになり、同年四月に公布された石炭配給統制法に基づいて半官半民の国策会社として日本石炭株式会社（資本金五〇〇〇万円）が設立され、同年一〇月一日から同社の業務が開始されたことにより、昭和石炭は発展的解散を遂げることとなった。

貝島太市は一九四〇年四月に政府より日本石炭の設立委員に任命され、

表19 貝島炭礦(株)営業所等一覧 (1938年)

営業所	所在地
本社	下関市唐戸町第2番
営業部	東京市麹町区丸ノ内3丁目2番地(三菱21号館)
営業部下関支部	下関市唐戸町第2番 本社内
輸送部	大阪市西区川口町15番地
備船課	"
汽船課	福岡県若松市恵比須通1丁目
輸送課	"
新川貯炭場	戸畑市新川
新栈橋貯炭場	福岡県若松駅構内新栈橋
藤ノ木貯炭場	福岡県若松市藤ノ木三番川
戸畑駅牧山詰所	戸畑駅構内
門司貯炭場	門司市葛葉
鶴浜貯炭場	大阪市大正区鶴浜通3丁目18番地
若松支店	福岡県若松市恵比須1丁目
大阪支店	大阪市西区川口町15番地
東京支店	東京市麹町区丸ノ内3丁目2番地(三菱21番館)
川崎出張所	川崎市白石町1丁目1番地日本電力株式会社構内
大島貯炭場	東京市城東区大島町1丁目210番地
名古屋支店	名古屋市中区南大津通1丁目9番地(共済ビル)
築港詰所	名古屋市中区浜町5丁目1番地
神戸支店	神戸市神戸区明石町32番地(明海ビル)
岡山出張所	岡山市内山下30番地ノ2
唐津出張所	唐津市大字妙見7182番地ノ4
大島貯炭場	唐津市大島

(出所) 貝島炭礦(株)『営業案内(1938年)』より作成。

同社の設立とともに参与に就任したが、同社の創設で貝島炭を含め全国の石炭が一手に買入れられ一定の価格で販売されることになった。そのため石炭品位取締規則等を公布・施行して、これまでの五〇〇〇種を超える煩雑な銘柄取引は一掃され、買入価格の決定から最終の販売に至るまで名実ともに規格による売炭制度が実施されることになった。^⑤

販売価格はプール平準価格制をとり、平準計算の取扱い上買入価格の

編、営業部の機能を新に創設した商務部・配炭部の二部に分け、このうち営業部の主要部門を継承した商務部は東京に置かれた。^⑥ 営業関係の支店も名古屋支店や神戸支店等は機能を縮小して出張所とし、輸送面でも貝島の主要所有船舶である筑紫丸等の汽船三隻が徴用され、貝島単独による石炭輸送は事実上不可能となった。そこで同業一〇教社等に働き掛けて共同出資による新興汽船株式会社を同年四月に設立、貝島からは野

各建値に依じて数段階の建値場所を劃定し、夫々の建値場所において販売基準価格、販売価格、販売建値価格及び清算販売価格を定めた。これにより石炭の生産業者からは原価に適性利潤を加えた額で買入れ、消費者には統制価格で販売し、その差額を政府の買上げ補償金で補填することで、物価抑制政策の一環に石炭が組み入れられた。^⑦

一九四一年八月には重要産業団体令が公布され、一〇月の重要産業指定規則で鉄鋼・石炭・原動機など一二種の産業が指定されると石炭統制会の設立に向けた動きが本格化していく。^⑧ 貝島太市は同年七月に政府より石炭統制会設立準備委員に任命されており、一月に石炭統制会が設立されると同会の評議員に就任し、貝島炭礦からは田中丑之助が労務部長として転出した。^⑨ 石炭統制会は石炭の生産・配給・資材・資金・労務等の需給に関する一貫した統制を行うことを目的し、そのため日本石炭株式会社は同会の一部門を担当する機関となり、石炭鉱業連合会や筑豊石炭鉱業会等は同会の設立で解散することになった。^⑩

こうした統制の進展で会社独自の活動の場が次第に狭められてきたことから、一九四二年四月に経営機構を現場即応型に改

尻皓一を休職にして取締役として送り込み同社を輸送荷役の機関としたが、従来のような輸送が出来ないこともあり、貝島炭の全輸送量の六割近くが九州地内向けの指定を受けた。⁽⁸⁾

したがって、大阪鶴浜貯炭場はその役割を失い、軍部からの要請もあつて一九四三年三月に同所の荷役設備を住友電気工業へ、地所を日本海底電線にそれぞれ譲渡した。⁽⁹⁾ 所有船舶も徴用されたり国内航路が米軍の機雷等で麻痺状態となつたこともあつて、北海道炭礦汽船や鶴丸汽船等に譲渡し同年七月をもつて輸送部は廃止された。⁽¹⁰⁾ また、商務部も日本石炭の自売制の開始にともない一九四四年二月に石炭の直接販売業務の閉鎖で廃止され、東京・大阪・若松・唐津等の支店や出張所も廃止して、東京と若松に日本石炭との連絡事務所を残すのみとなつた。⁽¹¹⁾

貝島の販売活動は戦時体制(戦時経済体制)という特殊な状況の中で、事実上、活動不能に追い込まれ、貝島に限つたことではないが企業経営者による事業活動の機会が次第に奪われることになつた。⁽¹²⁾ しかし、こうした時流の中にあつても貝島合名による傘下企業への統治構造は堅持されていたのである。⁽¹³⁾

三、財務構造の変化と貝島合名会社

(一) 貝島炭礦の財務状況

① 企業統合直前の財務状況

経営多角化時の貝島系企業は貝島合名の統制を受けつつ各企業別に財務処理を実施しており、表20は貝島系企業のうち貝島鉱業・貝島商業・大辻岩屋炭礦の三社の統合直前の利益金(損失金)処理状況について纏

(円)

表20 合併3社の利益金処分

科目	貝島鉱業	貝島商業	大辻岩屋
当期損益金	-3,008,964	-92,855	-293,418
前期繰越損益金	-808	-55,011	12,172
昭和5年度 大辻岩屋炭礦 会社繰越損失金	-110,546		
昭和5年度 貝島商業会社 繰越損失金	-55,011		
合計	-3,175,329	-147,866	-281,246
後期繰越金	-3,175,329		-281,246
損失金貝島炭礦株式会社へ 引継		-147,866	
合計	-3,175,329	-147,866	-281,246

(注) 貝島鉱業と貝島商業は1931年、大辻岩屋は30年の決算で、大辻岩屋については円以下を切り捨てにした。

(出所)「昭和六年六月二十八日 第廿三回定時株主総会」、「各部提出社史原稿 経理関係」(A8-5-1)等より作成。

めたものである。

表では三社とも損失金を計上しているが、貝島鉱業と貝島商業は前年(一九三〇年)もそれぞれ約四三万円と約五〇万円の損失金を出し、その理由として貝島鉱業は「生産原価ノ低減ヲ期シタリト雖モ右数量減少ト炭価低落トニ依ル影響ヲ恢復スルコト能ハズ遂ニ収支尻ニ於テ多額ノ損失ヲ計上スルニ至レル」(第貳拾参「回營業報告書」と記し、貝島商業は「財界極度ノ不振ニ伴ヒ各方面ヲ通シテ石炭ノ需要頓ニ激減シ貯炭ハ月ト共ニ激増セリ。茲ニ於テ同業者ハ之カ売抜ニ焦慮シ、無謀ナル競争ニヨリ採算ヲ無視シテ投売スルモノ少カラス、炭価次第ニ崩落シテ其底

止スル所ヲ知ラス、此間ニアリテ我社ハ甲子会ヲ督励シテ四社ノ協調ヲ完成スル等之カ対策ニ汲々タリシモ以テ大勢ヲ維クニ足ラス」(第十三回營業報告書)と書かれている。また、大辻岩屋も「炭価下落ノ趨勢ハ猶止マラズ当社協定炭価ノ如キハ三月及十月ニ改正低下ノ来シタル為其ノ収入ハ激減セリ右ノ大勢ニ応スル為メ当社ニ於テハ極力諸員及稼働者ノ整理ヲ行フト共ニ諸材料ノ節約廃物ノ利用等ニ力ヲ致シタリト雖モ遂ニ別表ノ如ク大ナル損失ヲ来シタルハ遺憾ニ堪ヘザル処ナリ」(第拾参回營業報告書)とあり、これらから損失金の原因としては昭和恐慌による炭価の低落と貯炭の激増(販売不振)が指摘できるであろう。

しかしながら、貝島鉱業の三〇〇年(約四三万円)に比べて表で示した三一年の七倍以上の損失金はいかにも不自然であり、これは貝島鉱業へ他の二社が合併することになり昭和恐慌期に発生した三社の累積赤字(損失金)の一切を、同社に振り向ける会計処理上の操作が行なわれたためではないかと考えられる。したがって、表20についても各科目に計上された金額よりは三社の損失金の合計額を見ていくと、一九三二年に計上されている約三六〇万円(表23を参照)が合併後に三社が抱えていた損失金の合計額ではなかったかと推察される。

新たに創設された貝島炭礦はこの巨額な損失金の返済とその処理が当面の大きな課題となっていくのである。

② 貝島炭礦創立後の財務状況

一九三一年の企業統合は貝島鉱業をベースとしていたため、統合後の貝島炭礦の財務処理は貝島鉱業の財務内容を継承した形で行なわれることになった。したがって貝島炭礦の財務は一九三二年が第二五期に相当

し、本節では企業統合後の三二年から四五年(第三八期)までの期間を主な対象として考察するが、以下では財務諸表の中でも主要な科目についてのみ検討を加えていくことにする。

まず、表21の貸借対照表(21―1、21―2)から見ていくと、統合の翌三二年はまだ移行期で炭礦会社としての会計処理の形ができるのは三年以降といえよう。貝島鉱業からの資産Ⅱ負債総額から見た企業規模は一九二九年の約一〇〇〇万円から翌三〇年の約二二〇〇万円さらに三年の約三七〇〇万円へと急激に増大しており、この数値からも貝島鉱業を核とした合併は、二九年〜三〇年頃から既に計画されていたものと思われる。三二年と三三年でも約一〇〇〇万円の開きがあるが、これは合併時の損失金を含んでおり損失金の処理を進めて行くことで、三三年以降には三〇〇万円台の企業規模となっている。その後、三九年在四〇〇〇万円台となり四〇年以降は総資産五〇〇〇万円台の企業規模で推移している。資本金は合併時の三〇〇〇万円から三四年に一割の減資を行い二七〇〇万円とし、払込資本金額も二〇二五万円と減額しているが、この減資もあって同年で昭和恐慌期の損失金の処理を終了している。翌三五年の全国の主要炭鉱企業の中で貝島炭礦は減資を行なったといえ、三井鉱山と三菱鉱業の財閥系に次ぐ規模・総資産・収益・出炭高等を誇るわが国を代表する大規模炭鉱企業で、地場大手の明治鉱業と麻生商店より規模・総資産・収益・出炭高の面で貝島炭礦の方がまさっており、蔵内鉱業や大正鉱業などを企業規模において大きく引き離していた。

さて、流動資産の中で三二年から四五年までの間で大きく増加しているものに有価証券がある。炭礦会社の株券は後述するように貝島合名と

表21-1 貝島炭礦㈱貸借対照表(借方)

(円)

科目	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
(流動資産)														
金銀		52,457	50,869	78,190	73,071	125,506	159,088	124,599	174,509	158,161	122,412	322,860	343,894	1,288,404
銀行勘定	991,969	638,685	1,162,650	938,388	1,018,981	1,200,987	971,553	1,137,709	1,736,740	3,235,390	2,788,984	3,552,799	2,863,354	2,439,771
有価証券	100,000	100,000	102,500	102,500	102,500	202,500	473,500	718,500	3,966,000	4,307,250	5,775,970	6,107,670	7,150,250	7,280,250
石炭売掛金	1,460,606	1,409,712	1,829,306	1,583,754	1,737,468	2,240,615	1,897,019	1,311,931	2,035,134	1,660,592	1,370,450	5,786,344	6,074,238	4,811,981
貯炭勘定	514,238	677,514	1,031,392	803,478	863,257	1,743,587	1,757,847	3,852,093	7,482,312	8,080,359	10,233,364	933,085	1,607,632	3,575,296
倉庫品	58,398	102,248	81,493	77,070	137,262	198,059	750,285	1,041,533	2,229,922	2,550,691	2,317,066	3,119,277	2,977,805	3,587,652
未収入金												993,394	463,749	392,133
炭礦勘定						30,757	941,464	1,929,852	107,538					
預ヶ金	952,974	1,501,019	2,751,075	4,353,392	3,858,529	221,378	126,502							
仮払金	211,396	289,753	325,921	285,585	360,013	407,531	1,890,110	2,478,673	2,820,489	1,679,704	1,762,685	1,815,721	3,560,432	4,848,936
未払株金	7,500,000													
納税準備預金													305,000	2,127
法定退職引当金							37,129	162,448	290,470	450,037	626,791	867,397	1,157,019	1,269,309
前記繰越損失金	3,175,329													
金銭残高	32,281													
損失金	406,607													
(起業費)														
鉱区及起業費	28,923,495	28,527,325	28,505,270	28,042,906	28,393,600	30,025,160	30,800,081	30,850,221	32,621,513	33,048,447	32,382,804	30,492,327	29,714,033	29,402,654
合計	44,327,295	33,298,713	35,840,476	36,265,263	36,544,681	36,396,080	39,804,578	43,607,559	53,464,627	55,170,631	57,380,526	53,990,874	56,217,406	58,898,513

(注) 1945年のみ1月～9月まで、他は1月～12月の決算である。

(出所) 貝島炭礦㈱「決算報告」、貝島炭礦㈱「計算書」、「各部提出社史原稿 経理関係」等より作成。

表21-2 貝島炭礦(株)貸借対照表(貸方)

(円)

科目	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
(流動負債)														
未払金		984,153	505,643	681,645	1,157,789	1,117,928	1,650,882	2,580,768	1,151,237	768,731	1,102,833	2,163,549	3,775,635	2,715,930
買掛金													1,080,610	456,560
預り金	170,238	244,241	291,884	335,147	337,027	380,050	394,221	479,402	550,238	590,732	255,013	8,339,895	10,799,332	12,353,798
仮受金	258,517	98,290	213,344	15,979	15,058	19,275	10,626	2,119,317	7,531,466	5,921,617	7,620,790	1,296,285	1,603,451	1,367,558
諸員積金	1,519,940	1,439,765	1,721,594	1,949,251	2,366,611	2,955,891	3,834,075	3,941,580	3,945,561	4,190,011	4,661,872			
預け金								1,904,158	8,068,577	11,031,958	11,916,307			
炭礦勘定	275,625	216,059	137,615	302,754	41,052					154,412	507,848			
納税引当金										624,000	404,364	400,915	916,480	1,103,335
退職給与引当金													195,765	
法定退職準備積立金						96,245	250,043	407,254	566,451	727,703	970,805	1,252,203	1,457,671	1,322,690
(借入金)														
借入金	10,800,000	10,200,000	9,600,000	9,000,000	8,400,000	7,800,000	7,200,000	6,600,000	6,000,000	5,400,000	4,800,000	13,248,491	7,721,786	11,863,356
(資本勘定)														
株金	30,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000
未払込株金		-7,500,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000	-6,750,000
法定積立金	486,000	486,000		170,000	340,000	490,000	620,000	850,000	940,000	1,025,000	1,127,000	1,197,000	1,367,000	1,559,000
別途積立金				350,000	550,000	750,000	950,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000	1,450,000
納税積立金													450,000	960,000
前期繰越金		-3,581,936	-133,795	271,646	207,987	104,644	181,691	1,582,230	1,615,080	1,313,497	926,467	1,013,694	1,597,535	1,559,677
当期利益金		712,141	3,254,191	2,938,841	2,879,157	2,432,047	4,463,040	1,742,850	1,696,017	2,022,970	1,387,227	3,378,842	3,552,141	1,936,609
合計	44,327,295	33,298,713	35,840,476	36,265,263	36,544,681	36,396,080	39,804,578	43,607,559	53,464,627	55,170,631	57,380,526	53,990,874	56,217,406	58,898,513

(注) および(出所)は、表21-1と同じ。

貝島一族が閉鎖的に所有しており、この有価証券とは戦時関連の国債等を購入したものと考えられる。債券類に関しては炭礦会社の重役会議において、国債・貯蓄債券・報国債券等の購入が議題として提案され「購入債券ハ郵便官署ニ保管ヲ委託スルモノトス」ることが同会議において議決されている^(注)。鉱区及起業費は二八〇〇万円台から三三〇〇万円台の間で推移しているが、この間の増減は堀鉱業株からの東松島炭礦の買収と昭国鉱業株等への同炭礦の譲渡や古賀壮兵衛等より買収した佐賀県杵島郡の橘鉱区等を主な理由とするものである^(注)。

流動負債では預り金の金額が四三年以降急激に増大し、借入金も四〇

〇万円台から一三〇〇万円台の間で推移しているが、預り金と借入金はともに貝島合名と炭礦会社との資金のやり取り示した科目と思われ、貝島の場合は外部の金融機関等からの借入金については管見の限り確認しておらず、この両科目を通じて合名の指示を受けつつ借方とのバランスをとっていたものと推察される^(注)。

次に表22の損益計算書(22-1、22-2)の検討に移る。貝島炭礦の利益の大宗は主力商品である大之浦・大辻・岩屋・東松島の各炭鉱から採掘される石炭の売上代金であり、三二年から四五年までは途中に売上の増減はあるものの順調に売上を伸長させているといえよう。売上代金

表22-1 貝島炭礦損益計算書(利益之部)

科目	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
石炭売上代金	8,047,612	10,236,893	13,822,783	15,341,973	17,199,019	20,953,942	32,121,802	27,420,237	26,368,625	31,715,036	31,444,526	37,929,488	44,965,867	38,174,983
雑収入	7,505	48,636	330,761	1,831	13,126	15,403	100,076	46,774	390,761	380,722	793,775	2,601,998	1,025,221	
貯炭見合基金	514,238	677,514	1,031,392	803,477	863,257	1,743,586	1,757,846	3,852,092	7,422,311	8,080,358	10,233,368			
利息金	123,027	98,540	121,922	202,822	234,304	160,950	61,721	36,334	41,991	50,563	217,507	171,482	406,883	216,186
石炭諸掛差益	61,563	123,828	146,137	200,844	224,314	385,628	1,674,172	1,461,543	759,601	759,601	375,911	895,400		
新川貯炭場勘定	113,280	132,338	156,517	18,132	186,088	192,982	297,335	267,645	322,093	198,443	113,688	84,930		
鶴浜貯炭勘定			59,999	59,306	19,158	15,928	54,709	132,426	164,207	194,148	16,857			
汽船勘定	64,287	150,369	325,728	251,302	323,795	716,702	821,421	1,111,737	1,189,393	862,262	627,257	174,780		
受入販売経費												719,255		
合計	8,931,514	11,468,121	15,941,243	17,043,370	19,063,044	23,783,568	35,561,759	34,463,704	37,889,147	42,211,196	44,000,779	42,594,198	46,397,973	38,391,170

(注) ①1945年のみ1月～9月まで、他は1月～12月の決算である。

②円以下を切捨てにしているため、合計は合わない。

(出所) 表21-1に同じ。

表22-2 貝島炭礦株損益計算書（損失之部）

(円)

科目	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
探掘費	4,833,935	5,741,605	7,324,064	8,139,234	9,950,540	14,108,677	19,699,331	21,857,132	24,898,953	25,426,290	26,605,521	33,020,580	41,070,140	33,737,224
諸税	107,704	149,420	125,186	531,912	579,934	207,011	1,430,265	2,169,583	482,729	27,361	131,235	97,777		
利息金	677,654	632,136	598,727	587,436	575,558	564,340	575,847	625,988	746,715	938,305	1,052,899	958,328	1,041,621	760,681
鉱区減価償却金	252,770	280,162	317,015	315,820	354,470	389,125	413,550	386,522	391,254	450,724	334,649	}1,570,403		
起業費減価償却費	649,280	901,792	794,989	842,025	843,416	858,317	1,281,506	1,404,647	1,398,733	1,784,283	2,024,798			
前期貯炭見合益金	566,456	514,238	677,514	1,031,392	803,477	863,257	1,743,586	1,757,846	3,852,092	7,482,311	8,080,358			
汽船運賃	1,073,475													
鶴浜貯炭場勘定	74,540	50,008				47,872								
本社・各店営業費	938,678	1,064,011	1,316,999	1,072,611	1,472,416	2,527,839	4,124,029	2,879,090						
石炭買入代金	163,625	233,711	156,019	172,917	45,812	83,815	2,991							
汽車運賃		1,188,892	1,376,537	1,411,178	1,558,260	1,694,594	1,827,611	1,640,043	1,578,201	1,471,033	1,347,936			
石炭諸掛差換						6,669								
営業費									2,844,450	2,607,914	3,036,153	3,568,266		
雑損													734,069	1,956,654
計	9,338,122	10,755,980	12,687,052	14,104,529	16,183,887	21,351,521	31,098,720	32,720,854	36,193,130	40,188,225	42,613,552	39,215,356	42,845,831	36,454,560
差引利益金	-406,607	712,141	3,254,190	2,938,841	2,879,156	2,432,046	4,463,039	1,742,849	1,696,017	2,022,970	1,387,226	3,378,841	3,552,141	1,936,609
合計	8,931,514	11,468,121	15,941,243	17,043,370	19,063,044	23,783,568	35,561,759	34,463,704	37,889,147	42,211,196	44,000,779	42,594,198	46,397,973	38,391,170

(注) および(出所)は、表21-1と同じ。

は石炭の炭価と売炭量に規定されるので表11の販売単価の推移と表7の出炭高の推移から見ていくと、売上代金の伸びは販売単価の値上げによって押し上げられていたことがわかる。石炭は前述したように戦時体制期になると価格や数量が様々な面で国家の統制を受けるようになり、一企業の思惑を超越したものとなっていた。石炭の売買は日本石炭㈱によって一元的に行なわれるため、貝島としては出炭量の増加を計ることが経営上の焦眉の急を要する問題となったが、出炭量は三八年の約二四三万トンが貝島の最高出炭高であり、それ以降は次第に減少している。この原因としては戦争にともなう熟練鉱員等の人員や材木等の坑材の不足が主な理由とされ、戦前期の従業員の数は一九四五年以外、大きく減少はしていないものの(表2を参照)、出征等による熟練鉱員の不足が出炭高に影響を与えていた。

また、売上代金に比例して採掘費も増大の一途を辿っている。貝島系各坑における採掘法は、大之浦炭礦では主として長壁式水力土砂充填採掘法が、大辻・岩屋・東松島の各炭礦では長壁式乾式硬充填法が採用されておられ、各坑内の採掘には種々の機械器具を導入して合理化が計られていった。機械化は坑内から捲揚機を使った石炭の運搬、選炭機による選炭作業、貨車への積み込みなどの各箇所を進められ、こうした設備投資や鉱員等への諸手当の支払いが採掘費の増加に繋がっていったものと考えられる。

本社・各店営業費は、一九四〇年から単に営業費としてのみ計上されている。貝島の営業活動は統制経済が進行していく中で、次第に私企業としての自由な活動ができなくなってきたり、各支店や営業部の閉鎖で貝島独自の営業活動を休止することになった一九四三年をもって、科

目の中に営業費が計上されなくなった。営業費には企業の活動状況が端的にあらわされる側面があるが、営業費が四〇〇万円を超えた三八年は貝島炭の出炭高が最高値を記録した年で、同年は各本支店とも取り分け売り捌くための活発な営業活動が展開されたものと推察される。

表23の利益金処分からも三四年までに昭和恐慌期の損失金の処分を終了し、翌三五年からは黒字に転換している。そして、掲載期間では三八年に当期損益金の最高額を計上しているが、これは出炭高や営業活動と軌を一にしたものであり、同年が昭和恐慌期から戦時体制期にかけての貝島炭礦の最盛期といえよう。

利益金の処分は、年度による違いもあるが法定積立金と株主への配当金を中心として繰越金や賞与、納税引当金等で占められている。この内の配当金は株主として名を連ねている貝島合名と株主個人に支払われ、貝島合名に支払われた配当金については合名で一端プールされたのち、合名の社員である貝島九家に分配のうえ内部留保されたものと考えられる。

これらの財務諸表等をもとにして作成したものが、表24の収益率と配当率である。純利益は一九三三年から黒字となっており、純利益と収益率(C/A)はやはり三八年が最も高く、もう一方の収益率(C/B)は三四年が二二%の高率となっている。また、配当率は三五年と三八年が一・三%と高い数値を示し、三四年から四四年までの期間は最低でも〇・四%の配当金を出しており、財務状況に一応の安定性を見ることができ、四五年からは無配となり終戦の混乱期の中で財務状況の不安定化を窺わせている。

なお、戦前期における貝島炭礦の監査制度は、業務上の必要性が生じ

表23 貝島炭礦利益金処分

(円)

科目	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
当期損益金	-406,607	712,141	3,254,191	2,938,841	2,879,157	2,432,047	4,463,039	1,742,850	1,696,017	2,022,970	1,387,227	3,378,842	3,552,141	1,936,609
前期繰越損益金	-3,175,329	-3,581,936	-133,795	271,646	207,987	104,644	181,691	1,582,230	1,615,080	1,313,497	926,467	1,013,694	1,597,536	1,559,677
計	-3,581,936	-2,869,795	3,120,396	3,210,487	3,087,144	2,536,691	4,644,730	3,325,080	3,311,097	3,336,467	2,313,694	4,392,536	5,149,677	3,496,286
(利益金処分)														
法定積立金			170,000	170,000	150,000	130,000	230,000	90,000	85,000	102,000	70,000	70,000	192,000	105,000
株主配当金			2,328,750	2,632,500	2,632,500	2,025,000	2,632,500	1,620,000	1,215,000	1,620,000	810,000	1,215,000	1,215,000	
賞与									73,600	38,000	30,000	53,000	68,000	53,000
後期繰越金	-3,581,936	-2,869,795	271,646	207,987	104,644	181,691	1,582,230	1,615,080	1,313,497	926,467	1,013,694	1,597,536	1,559,677	1,638,286
別途積立金			350,000	200,000	200,000	200,000	200,000			300,000	300,000			
納税引当金														
納税積立金									624,000	350,000	390,000	907,500	1,155,000	
設備拡張留保金												450,000	960,000	
計	-3,581,936	-2,869,795	3,120,396	3,210,487	3,087,144	2,536,691	4,644,730	3,325,080	3,311,097	3,336,467	2,313,694	4,392,536	5,149,677	1,700,000

(注) 1945年のみ1月～9月まで、他は1月～12月の決算である。

(出所) 貝島炭礦「計算書」、「各部提出社史原稿 経理関係」等より作成。

たときのみ社長(＝貝島合名代表業務執行社員)が会計検査員を任命して、会社の会計書類の監査を行なうもので、炭礦会社が創設されてから一九四五年までの間に一〇数回実施された。ただ、この監査は臨時に行なわれたものであり、貝島炭礦の内部に業務監査の常設機関が設けられるようになるのは戦後になってからで、四七年に企画部へ設置された査業課が常設の初めての監査機関であった。

(二) 貝島合名の機能と財務状況

① 貝島合名の機能

貝島合名会社の創立から昭和初年までの資本金額の推移を示したものが表25である。設立時の一〇〇〇万円がその翌一二月に五〇〇〇万円へ増額されたが、一九二一年の五〇〇万円の減額以降は、一九三〇年まで数度にわたって減資が行なわれている。合名の減資は所有する鉱区や有

(円：%)

表24 貝島炭礦(株)の収益率と配当率

年次	払込資本金 (A)	売上高 (B)	純利益 (C)	収益率		配当金	配当率
				C/A	C/B		
1932	22,500,000	7,995,394	-406,607	-1.8	-5.1	無	
1933	22,500,000	10,400,170	712,141	3.2	6.8	無	
1934	20,250,000	14,176,661	3,254,191	16.1	23.0	2,328,750	1.15
1935	20,250,000	15,114,060	2,938,841	14.5	19.4	2,632,500	1.3
1936	20,250,000	17,258,799	2,879,157	14.2	16.7	2,632,500	1.3
1937	20,250,000	21,834,272	2,432,047	12.0	11.1	2,025,000	1.0
1938	20,250,000	32,136,063	4,463,040	22.0	13.9	2,632,500	1.3
1939	20,250,000	29,514,483	1,742,850	8.6	5.9	1,620,000	0.8
1940	20,250,000	29,998,845	1,696,017	8.4	5.7	1,215,000	0.6
1941	20,250,000	32,313,084	2,022,970	10.0	6.3	1,620,000	0.8
1942	20,250,000	33,597,532	1,387,227	6.9	4.1	810,000	0.4
1943	20,250,000	37,929,488	3,378,841	16.7	8.9	1,215,000	0.6
1944	20,250,000	44,965,867	3,552,141	17.5	7.9	1,215,000	0.6
1945	20,250,000	38,174,983	1,936,609	9.6	5.1	無	
1月～9月 1945	20,250,000	36,705,596	-2,625,679	-13.0	-7.2	無	
10月～3月							

(注) ①売上高は、表22-1の石炭売上代金とは若干異なっている。

②1945年以外は、1月～12月の決算である。

(出所)「各部提出社史原稿 経理関係」(A8-5-8)等より作成。

価証券・土地建物の有償譲渡によるもので、特に二七年の四〇〇〇万円から二五〇〇万円への大幅な減資は久原の救済に向けられたもので、三〇年に二〇〇〇万円となって以降の資本金額の変更はなかった。

表25 貝島合名会社の資本金額の推移

年次	資本金額 (万円)	社員数
1919年11月	1000	9名
1919 12	5000	9
1921 1	4500	9
1922 11	4000	9
1927 4	2500	9
1930 6	2000	9

(出所)「貝島会社年表草案」、「各部提出社史原稿 合名会社」より作成。

こうした数度の資本金額の変更に対して合名の社員は貝島家憲に定められている九家(九名)によって構成され、社員が死亡した場合はその社員の後継者が社員を相続し、社員数については設立から太平洋戦争終結までの期間に変更されることはなかった。また、合名を代表する役職である「代表業務執行社員」も創立以来、貝島太市が継続して就任している。しかし、合名の機能面は貝島の経営多角化が終焉を迎えた一九三二年を契機に可成の変化を見せるようになってきた。

まず、表26の合名の職員数から見ると多角化を推進していた一九二〇年代は、最小で一〇名台の時もあつたが最大で三〇名台の職員がおり、大体は二〇名台の職員で推移し職務内容も貝島系企業の統制の他、貝島系企業で実用化していくための新規事業の開発を合名で行なっており、そのための研究スタッフも合名の職員の中に含まれていた。しかし、一九三二年に一名となりその後は四三年と四五年以外は一桁台で、戦後になると合名が解散する五〇年まで職員数は一名となっている。このように貝島合名が創立されて一〇数年の間に資本金額は最高の五〇〇〇万円から二〇〇〇万円へと三〇〇〇万円も減資したうえ、職員数も減少させるなど、貝島合名の機能面は大きく後退してきている。貝島炭礦が大幅な経営組織の改編を行なった一九三七年には合名も組織改編を実施し、事務管掌規程を以下のように改正している。

表26 貝島合名の職員数

年代	職員数(人)
1920	24
1921	34
1922	26
1923	25
1924	24
1925	28
1926	16
1927	不明
1928	13
1929	26
1930	26
1931	26
1932	11
1933	9
1934	8
1935	6
1936	6
1937	5
1938	4
1939	9
1940	6
1941	2
1942	2
1943	14
1944	3
1945	18
1946	1
1947	1
1948	1
1949	1
1950	1

(出所)「社長功績調査、各社別玉井重役」、「各社別職員数調査」等より作成。

昭和拾貳年六月式拾四日

貝島合名会社代表社員 貝島太市 印

貝島炭礦株式会社社長 貝島太市 殿

拜啓

今般、貝島合名会社事務管掌規程別紙ノ通り改正シ本年四月壹日ヨリ施行致候間御了承被下度此段御通知申上候也

昭和拾貳年六月式拾四日改正

昭和拾貳年四月 壹 日実施

貝島合名会社事務管掌規程

第一条 代表業務執行社員ハ社務ヲ總理シ会社ヲ代表ス

第二条 専務理事ハ会社全般ノ業務ニ関シ理事ハ定メラレタル業務ニ関シ代表業務執行社員ヲ補佐ス

第三条 本社ニ庶務、會計ノ二課及秘書ヲ置ク

第四条 庶務課ハ文書ノ発受、社印ノ保管、諸員ノ進退勤怠、土地建物ノ管理、規則ノ制定改廢及解釈、出資会社ノ事業ニ対

ル一般的監督其他庶務ニ関スル事ヲ掌ル

第五条 會計課ハ予算決算、金錢ノ出納、有価証券ノ保管利用、資

金ノ運用及貸借、出資会社事業ノ會計監督並ニ之ニ付帯スル事務ヲ掌ル

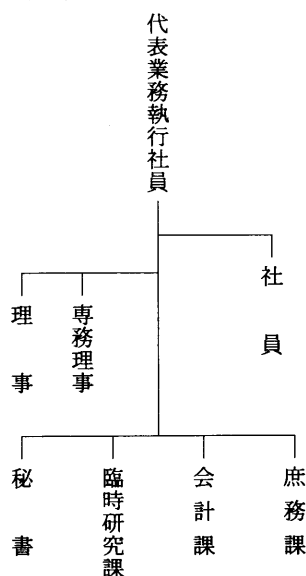
コトヲ得

第八条 業務上必要ノ地ニ出張所ヲ置クコトアルヘシ

第九条 課ニ課長ヲ置ク、但シ事務ノ繁閑ニヨリ之ヲ省略シ若クワ兼任ヲ命スルコトアヘシ

貝島の経営多角化時の事務管掌規程と比べると簡略化され、合名の組織も図4で示しているように代表業務執行社員のもとに庶務課・會計課・秘書のみ置かれ、臨時研究課も第七条に見えるように「必要アルトキ」とされて、この時の組織改編では設置されなかった。これは新たな企業の設立よりも炭鉱業により特化した企業戦略を選択したためでもあり、合名傘下の貝島系企業も三七年五月に中央火災傷害保険が日産系の会社に譲渡されると、貝島炭礦と貝島化学工業の二社のみとなっている。しかし、規程の第一条にもあるように「代表業務執行社員」が貝島系企業を統括することになっており、同職の貝島太市による貝島系企業のカバナンス体制に変化はなく、この事務管掌規程も合名代表の太市から傘下企業社長の同人へ通達する形式をとっている。

図4 貝島合名会社の組織図 (1937年)



(注) 臨時研究課は、必要ある時のみ設置されることになっていた。

(出所)「昭和十二年度 制規・示達・通達」、「貝島会社年表草案」130頁等より作成。

② 貝島合名の財務状況

貝島合名の財務状況については、残されている資料が非常に少ないため期間が限定されたものとなるが、決算関係書類から作成した財務諸表にもとづいて表27の貸借対照表から検討していく。

まず、貝島合名の資産の中で約一七〇〇万円を占める有価証券は合名傘下の企業の株券である。合名の決算書類は数字だけで具体的な企業名等は記されていないが、貝島炭礦が創立された一九三一年に合名は貝島炭礦の発行株の約七四%を所有しており、同社は一九三四年に資本金額を二七〇〇万円(払込二〇二五万円)に減資しているので合名の持株比率も若干移動していると考えられるが、炭礦会社に貝島化学工業の持株数を足すと合名が保有する有価証券額にほぼ匹敵するものと思われる。この有価証券の保有額は一九四〇年から四四年までの期間に七〇万円弱の増加が見られ、特に四四年は貝島系企業の設立等にもない持株数も

表27 貝島合名会社貸借対照表

(円)

	科目	1940年	1941年	1942年	1943年	1944年
資産之部	土地建物	615,466	609,743	562,132	468,051	461,454
	備品	456	426	366	316	266
	有価証券	17,056,464	17,056,464	17,094,752	17,120,188	17,772,688
	貸付金	6,000,000	5,400,000	4,800,000	4,200,000	4,050,000
	預り金貸越金	7,096,846	9,800,496	10,632,610	9,261,586	
	貸越預金					6,175,091
	仮払金	3,761	3,774	3,948	38	7,024
	銀行勘定	4,214,662	4,554,979	5,384,488	6,512,116	7,293,887
	金銀勘定	21,816	8,566	12,381	15,266	21,378
	合計	35,009,474	37,434,451	38,490,679	37,577,564	35,781,790
負債之部	資本金	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
	積立金	594,200	646,200	670,200	727,200	745,200
	諸員積金	307,561	290,374	23,688		
	預り金				2,008,412	1,844,624
	借入金	12,900,000	15,650,000	248,870	14,400,000	12,400,000
	仮受金	5,656	4,187	8,004	4,831	5,366
	前期繰越金	418,592	147,057	16,400,000	86,604	58,119
	当期利益金	783,465	708,631	1,139,915	350,515	728,479
合計	35,009,474	37,434,451	38,490,679	37,577,564	35,781,790	

(注) 円以下の数値を切捨てにしているため、合計は合わない。

(出所) 貝島合名会社「決算関係書類」より作成。

増加しているが、こうした傘下企業の株式の保有こそ合名の持株会社としての機能を示すものといえる。

貸付金、預り金貸越金、貸越預金は傘下企業を主とした資金調達を示

した科目と推察され、貸付金は傘下企業と他社への融資も考えられるが、預り金貸越金と貸越預金は傘下企業からの預り金の処理科目と思われる。また、銀行勘定は四〇年から四四年の間に約三〇〇万円の増加を示している。合名と取引関係のあった銀行がどこかは管見の限り明確にしえないが、炭礦会社は日本勸業銀行と取引があり同行や日本興業銀行の可能性が高いと考えられる。

負債の部の資本金二〇〇万円は一九三〇年の二五〇〇万円からの減資以来変化していないが、この三〇年の減資は合名が所有していた大之浦鉱区と大分鉱区の一部（五、四二四、一四一坪）を貝島鉱業に譲渡したことにもなう減資であり、この譲渡により貝島鉱業は資産が増大しているが、これは翌三一年の合併を見越しての資産の移動であったとも考えられる。また、借入金と前期繰越金が約一三〇〇万円から約一六〇〇万円にのぼっているが、貝島系企業グループでは合名を中核とした内部での資金調達が行なわれており、この借入金についても外部の銀行等からではなくグループ内での資金の融通と税金対策のための借入ではないかと推察される。なお、この間の合名の企業規模は約三五〇〇万円から約三八〇〇万円の間で推移しており、数値で見ると限り大きな変化はなかったといえよう。

次に、表28の損益計算書によると貝島合名の利益金の源泉は貝島炭礦からの配当金と収入利益であることがわかり、これを補充するものとして貝島化学工業の配当金や合名が株式を所有する貝島以外の諸会社からの配当金等があり、こうした配当金はすべて合名会社にプールされていた。収入利益については合名が所有または譲渡した大之浦鉱区等に対する炭礦会社からの鉱区償却費や片先料、化学会社からの販売手数料等が

表28 貝島合名会社損益計算書

(円)

	科 目	1942年	1943年	1944年
利益之部	貝島炭礦(株)配当金	1,201,500	600,750	901,125
	貝島化学工業(株)配当金	73,875		73,875
	諸会社配当金	18,945	21,227	20,496
	公債利子	460		1,259
	収入利益	1,043,811	957,246	817,367
	土地家屋貸付料	19,272	18,087	17,115
	土地建物売却差益金	63,551	63,351	
	清算会社清算分配益		10,920	800
	雑収入	596	29,873	
	合 計	2,499,055	1,701,456	1,832,039
損失之部	営業費	116,340	180,520	131,416
	諸税	340,921	461,229	306,999
	支払利息	816,357	704,577	659,270
	有価証券譲渡差損金	2,250		
	建物減価償却金	6,162		4,123
	物品減価償却金	60		50
	減価償却費		4,613	
	雑損金			1,699
	合 計	1,282,096	1,350,940	1,103,569
		差引当期利益金	1,139,915	350,515

(注)および(出所)は、表27に同じ。

合名に支払われていたものと思われる。損失金の大半は営業費・諸税・支払利息で合名自体は営業活動を展開していないので、営業費は合名の経費に当てられ、支払利息は前述した傘下企業への貸付金等に対するものと推察される。

最後に表29の利益金処分を見ると、この間は一九四二年の約一〇〇万円から翌三三年の約三五万円までと一定はしていないものの利益が計上されている。利益金処分の内訳は配当金が殆どを占めているが、これは

表29 貝島合名会社利益金処分

科目	1941年	1942年	1943年	1944年
当期利益金	708,631	1,139,915	350,515	728,479
前期繰越金	147,057	23,688	86,604	58,119
合計	855,688	1,163,604	437,119	786,599
(内 訳)				
積立金	36,000	57,000	18,000	37,000
納税積立金			46,000	
賞与金	16,000	20,000	15,000	20,000
配当金	780,000	1,000,000	300,000	600,000
後期繰越金	23,688	86,604	58,119	19,599

(注)および(出所)は、表27に同じ。

傘下企業の株主である貝島一族や名義上の株主となっている傘下企業の重役に支払われ、賞与金は貝島太市等の合名の役職者が受取ったものと考えられる。

おわりに

本稿では主として昭和恐慌期から戦時体制期にいたる約一五年間の貝島炭礦の事業活動の展開過程について考察してきた。貝島では

満州事変が勃発した三年に大幅な機構改革を断行し、同年に続いて大きな組織改編を行なった三七年は日中間の戦争が全面戦争に拡大した年であり、偶然にも貝島の事業経営の変革はわが国の戦時体制への移行過程と軌を一にするように展開していった。

このうち貝島の事業展開のなかで第三期の開始に当たる三一年は、貝島合名傘下の企業統合で、一九一九年から推進してきた経営多角化に事実上の終止符を打ち、創業以来の貝島の事業活動のなかでも大きな節目

の年となった。多角化の放棄により、三一年以後の貝島の事業活動は炭鉱業に特化したものとなっていく、戦後のエネルギー革命までを視野に入れてみていくと、同年はその後の貝島の歴史を決定付けたターニングポイントになったといえる。

さて、昭和恐慌の痛手からの脱却をはかった三一年の改革は、資本の集中で新に貝島炭礦を創立し、石炭事業を柱とした貝島の再構築を行なおうとするものであった。昭和恐慌の赤字は三三年までにほぼ整理が終わり、三一年の改革は一応の成功をみたといえよう。その後、三六年には東松島炭礦を買収し事業活動が軌道に乗ってきた三七年、さらなる業容の拡大を目指して組織改革を断行した。この三七年の改革は、炭礦会社の組織面をより有機的に結びつけるとともに、将来を見据えた人材の登用をはかることを目的として実行された。この改革の成果は本文の中でも触れているように、翌三八年の出炭高や利益金としてあらわれたと考えられる。

しかし、戦争の進展とともに国民生活は様々な統制を受けるようになり、貝島を始めとした私企業も自由な経済活動を行なっていくことが、難しい状況に追い込まれていった。石炭の採炭面では、坑材や熟練鉱員の不足もあって三八年以降は一時的に盛り返したものの下降線を辿り、販売面でも統制力の強い日本石炭の設立で、貝島の営業活動はもはや不可能となった。財務状況も一九三〇年代前半に損失金の処理を終わり、安定的な推移を示していただけに、貝島に限ったことではないにせよ戦争が私企業の発展を阻んだといえる側面もある。

貝島合名の役割も経営多角化時とは変容し、貝島の新規事業を手懸ける実験企業的なベンチャービジネスの要素が後退し、人員や組織の縮小

を行ないつつ、貝島系企業の統制と傘下企業からの配当金や手数料収入の運用等が貝島合名の主要な業務となっていた。また、財務内容から窺われることは貝島合名が傘下企業の株式保有機関として投資先の利益動向に影響を受けつつ、傘下企業の資金供給面における調整弁的な役割を果たしていたと推察されることである。

貝島炭礦の株式所有状況については「従来貝島合名及貝島一族にて独占保有し来れるも時勢の進展に伴ひ増資其他の關係上遂に公開上場する事となつた」のは一九五〇年からである。したがって本稿の対象としている昭和恐慌期すら戦時体制期に關して言えば、貝島炭礦の所有と経営は未分離の状態にあり、このことが貝島合名と貝島太市による企業統治の源泉となっていたが、反面では所有株式を利用した証券市場における有利な資産運用を阻む要因にもなつたといえよう。

なお、本稿では詳しく触れることができなかったが、貝島が出資して中国に設立した井陘炭礦(株)も、戦時体制期における貝島の重要な事業活動の一環をなしており、同社と貝島の関連については何れ別稿で詳しく検討する。

注

(1) 貝島の経営多角化時の事業展開については、拙稿「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」『エネルギー史研究』第一八号、九州大学石炭研究資料センター、二〇〇三年)を参照されたい。

(2) 拙稿「貝島炭礦研究史序論」(『九州国際大学社会文化研究所紀要』第五〇号、二〇〇二年)。

(3) 森川英正『地方財閥』日本経済新聞社、一九八五年および宇田川勝「貝島財閥経営史の側面」(『福岡県史 近代研究編 各論(1)』福岡県、一九八九年)を参照。

(4) 貝島の財閥化と頓挫に向かう経過および財閥と定義するための中核的な条件等については、前掲「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」、安岡重明編著『三井財閥の人びと』(同文館出版、二〇〇四年、一一二―一三頁)を参照されたい。

(5) 本稿では、貝島炭礦や大之浦炭礦等の固有名詞は「炭礦」の用語を使用し、固有名詞でない場合は「炭鉱」或は「炭坑」と表記する。また、本稿の考察は昭和戦前期の中でも満州事変(一九三一年)から太平洋戦争終結(一九四五年)までを主とした対象にしており、これは所謂「一五年戦争」に相当する期間でもある。なお、本稿の第一章では貝島炭礦の経営組織についての考察を中心に行なっていくが、こうした個別企業が立案した組織の形成や変化の過程が、総体として一国の経済発展に資することになるといふ、企業組織の果たす役割の重要性を指摘した最近の研究に、小林真幸『近代資本主義の組織』東京大学出版会、二〇〇三年がある。

(6) 「合併手続 第老輯」(E5-3)。宮田町石炭記念館が所蔵する資料の中で、目録が作成されているのは主として「貝島七〇年誌」の編纂に関連した資料群(「貝島資料」)であり、所蔵資料のすべてが目録化されていない(同館所蔵資料について詳しくは、注2を参照されたい)。

(7) 「社史原稿 西島初稿 貝島鉱業株式会社(後期)時代 自大正八年至昭和六年」(A10-3-3-2)。本稿で使用した「貝島資料」の中で、こうした原稿類については、その殆どが草稿で完成原稿ではないため頁の全く記されていないものや、一応頁があっても原稿執筆者のメモ的な意

味で書かれたようなものもあり、本稿では参照した資料名のみを記すに留めておく。

(8) 貝島炭礦(株)編「貝島会社年表草案」(『石炭研究資料叢書』第一〇輯、九州大学石炭研究資料センター、一九八九年)、一一五―一一六頁。

(9) 貝島系三社の「昭和六年四月拾日 合併契約書 貝島商業株式会社、大辻岩屋炭礦株式会社トヲ貝島鉱業株式会社へ合併ノ件」(A9―2―5)は、次のようなものである。

合併契約書

貝島鉱業株式会社(以下単ニ甲ト称ス)ト大辻岩屋炭礦株式会社(以下単ニ乙ト称ス)及貝島商業株式会社(以下単ニ丙ト称ス)トノ間ニ三会社ヲ合併スル為メ左ノ条項ヲ契約ス

第一条 甲乙丙三会社ヲ合併シ甲ヲ存続シテ乙及丙ヲ解散スルモノトス

第二条 三会社合併成立ト同時ニ甲ハ商号ヲ貝島炭礦株式会社ト改ムルモノトス

第三条 甲ハ合併ノ結果トシテ資本金式千萬元ヲ増加シ其増加ニ因ル株式式拾万株ハ合併期日ニ於ケル乙及丙ノ最後ノ株主ニ対シ乙ノ株式額面金五拾円金參拾七円五拾銭払込株式株又ハ丙ノ株式額面金壹百円金七拾五円払込株式株ニ付甲ノ株式額面金壹百円金七拾五円払込株式株ノ割合ヲ以テ割当テ交付スルモノトス

第四条 乙及丙ハ別紙昭和五年拾貳月參拾壹日現在ノ貸借対照表財産目録其他同日ノ計算ヲ基礎トシ之ニ爾後合併ノ日迄ノ間ニ於ケル収入支出ヲ加除シタルモノヲ以テ標準トナシ合併ノ日ニ於テ乙及丙ノ有スル資産及債務其他營業ニ関スル権利義務一切ヲ其

俱甲ニ移転スルモノトス

第五条 乙及丙ハ本契約締結後其所有ニ係ル一切ノ資産及権利ノ管理保存ニ関シ最善ノ注意ヲナシ資産及権利ノ処分新ナル義務ノ負担特別ノ支出訴訟ノ提起等ニ付テハ予メ甲ノ承認ヲ經ルコトヲ要ス

但、營業上日常ノ取引ニ付テハ此限りニアラス

第六条

昭和六年壹月壹日ヨリ合併成立前日迄ノ期間ノ乙及丙ノ損益金ハ総テ之ヲ甲ノ計算ニ移シ昭和六年壹月壹日以降ノ甲ノ損益金ニ対スル権利義務ハ増加株式ノ交付ヲ受ケタル株主モ在来ノ株式ヲ所有セル株主ト総テ平等トス

第七条

合併期日後乙及丙ノ解散ニ要スル諸費ハ総テ甲ノ負担トス

第八条

甲乙丙ノ合併期日ヲ昭和六年八月參日トス但シ右合併期日前ニ於テ合併ニ関シ必要ナル手續ヲ遂行シ難キ場合ニハ甲乙丙代表者ノ協定ニ依リ之ヲ延長スルコトヲ得

第九条

本契約ニ規定セル事項以外ト雖モ合併ニ関シ必要ナル事項アルトキハ合併条件ニ影響ナキ限り甲乙丙代表者ニ於テ之ヲ協定シ執行スルコトヲ得

第十條

甲乙丙ハ本契約ノ承認並ニ実行ニ関シ必要ナル決議ヲ經ルカ為メ来ル昭和六年五月五日ヲ期シ各々株主總會ヲ召集スルモノトス

第十壹條

甲及乙ハ前条株主總會後直チニ下関市ニ移転スルモノトス

第十貳條

本契約ハ甲乙丙株主總會ニ於テ各々其承認ヲ經タルトキ其効力ヲ生スルモノトス

昭和六年四月拾日

福岡県鞍手郡宮田町大字上大隈七百拾貳番地

社印 貝島鉱業株式会社

常務取締役 玉井磨輔 印

福岡県遠賀郡香月町大字香月千六百八拾四番地

社印 大辻岩屋炭礦株式会社

専務取締役 峠 延吉 印

山口県下関市宇唐戸町貳式番

社印 貝島商業株式会社

取締役社長 貝島太市 印

(10) 前掲「貝島会社年表草案」、一一七頁。

(11) 直前書、一一八頁。

(12) 「合併契約書」第一条による。

(13) 貝島炭礦の株主については、前掲「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」所収の「貝島炭礦株式会社株主一覽」を参照されたい。戦前の日本企業のコーポレート・ガバナンスについて岡崎哲二氏は

「日本におけるコーポレート・ガバナンスの発展」の中で、「古典的な株主主権に近い性格をもっていた」（青木昌彦、ロナルド・ドーア編『システムとしての日本企業』N T T出版、一九九五年、四五二頁）と述べ、これに対して宮本又郎と阿部武司の両氏から批判が寄せられている（両氏「工業化初期における日本企業のコーポレート・ガヴァナンス」『大阪大学経済学』第四八巻第三・四号、一九九九年および宮本又郎「日本型コーポレート・ガバナンス」、同氏他著『日本型資本主義』有斐閣、二〇〇三年）。コーポレート・ガバナンスについての関心の高まりもあり、最近では戦前の日本企業のコーポレート・ガバナンスに目を向けた研究も次第に増

えつつあるが、いずれにしても戦前の確かな実像を知るためには、こうした個別企業の実証的研究に基づいたサンプル数を増加させていく以外にないと思われる。なお、戦前の貝島炭礦について言えば貝島合名と貝島一族の持株数や太市等の一族が企業経営に果たした役割から考えても、貝島一族が所有する「株主主権型企業」といえるであろう。

(14) 「社長功績調書 太市・玉井重役」(D2-4)。

(15) 前掲「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」による。

(16) 峠は東京高等商業学校を卒業、一九〇六年に貝島鉱業合名会社に入社し、貝島鉱業(株)の監査役や貝島合名の理事等を勤めた。大辻岩屋炭礦(株)には社長職は置かれず、峠が創設以来、専務取締役として同社の経営トップの地位にあった。

(17) 「貝島各社定款」(A5-8-5)。

(18) 貝島と下関の関連については、拙稿「貝島の下関進出と長府貝島邸に関する覚書」(『地域文化研究』第二〇号、梅光学院大学、二〇〇五年)を参照されたい。

(19) 貝島における名義上の株主については、前掲「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」を参照されたい。

(20) 「共同事業規定」は、前掲「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」に所収。

(21) 貝島商業の経営組織は、前掲「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」を参照。

(22) 前掲「貝島会社年表草案」、一一八頁。

(23) 「社史原稿 高野草案 炭礦会社前史の総論」(A10-2-5)。

(24) 前掲「貝島会社年表草案」、一一四頁。

(25) 久保山雄三編『日本石炭鉱業大観』公論社、一九三九年、第八編および拙稿「貝島太市の履歴と企業者活動」(九州国際大学社会文化研究所紀要)第五四号、二〇〇四年)を参照。

(26) 「社史原稿 西島初稿 販売及び輸送」(A10-3-9)。

(27) 前掲「貝島会社年表草案」、一一五頁。

(28) 「合併手続 第巻輯」

(29) 前掲『日本石炭鉱業大観』第八編、「各部提出社史原稿 輸送・販売」(A7-6)、「貝島各社役員一覧図表」(A5-8-5)を参照。

(30) 「各部提出社史原稿 総務関係」(A7-1-1)。

(31) 前掲「貝島会社年表草案」、一一八頁。

(32) 「社史原稿 高野草案 炭礦会社前史の総論」。

(33) 「社史原稿 西島初稿 貝島炭礦株式会社前前期時代(自昭和七年至昭和十二年)」(A10-3-4)。以下では、「社史原稿 西島初稿 前前期」と称す。

(34) 「社史原稿 河野初稿 貝島炭礦株式会社時代(支那事変及大東亜戦争期)自昭和二年至昭和廿年終戦期」(A10-1-6)。以下では、「社史原稿 河野初稿 支那事変及大東亜戦争」と称す。

(35) 荻野喜弘「石炭鉱業の展開」(福岡県史 通史編 近代 産業経済(2))福岡県、二〇〇〇年)、五一〇頁、および江口圭一『一五年戦争小史(新版)』青木書店、二〇〇三年、一一一頁。

(36) 一九四〇年の組織改編に際し「社長代理訓示」として以下のような発言があり(「社史原稿 高野草案 炭礦会社前史の総論」)、この内容からしても下関の貝島炭礦本社の統制を受けながら各礦業所については、現場の責任者である所長等に意思決定がまかされていたといえよう(事業部

制については、アルフレッド・D・チャンドラー・Jr『三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」実業之日本社、一九六八年(同書は新訳の、「組織は戦略に従う」[有賀裕子訳、ダイヤモンド社、二〇〇四年]が復刊されている)および金井壽宏『経営組織』日本経済新聞社、二〇〇一年を参照)。

(前略) 礦務部は炭礦事業発展を本体とし、対外官庁方面との折衝はもとより炭坑保安の検査をもやる。自然各炭礦を統括するが、炭礦のランニングは命令せぬこととなった。

各炭礦とは連絡し、協力はするが、直接炭礦に命令はせぬ建前である。

大之浦は、出張所を廃止し、大之浦礦業所を設けて、これに所長を置くことになった。

各炭礦は、所長を中心とし、日常の仕事を全責任のもとになせばよいのである。

東三礦は、この際第三礦に合併することとなった。次に、岩屋に第二礦業所を設け、所長を置くことになった。

第二礦業所は、大辻、岩屋、東松島を統括したもので、機構は大之浦同様である。

以上、礦務部長、両礦業所長ともに社長直属で、改革の趣旨は、現場中心主義をとり、炭礦の命令系統を一元化し、事を簡略化し、決裁を迅速にすることを主としておる。(後略)

なお、わが国においても一九三三年頃に松下電器が電熱器を開発するための組織として、同社が独自に考案した事業部制を導入していた(今西伸二『事業部制の解明』マネジメント社、一九九三年、五

八〇五九頁。

- (37) 前掲「貝島会社年表草案」、一三〇頁。
- (38) 「社史原稿 河野初稿 支那事変及大東亜戦争」。
- (39) 「昭和一二年度 制規・示達・通達」(C11-3-2)。
- (40) 「昭和一二年度 制規・示達・通達」および前掲「貝島会社年表草案」、一三〇頁。
- (41) 「社長功績調書 太市・玉井重役」。
- (42) 貝島系の炭坑で発生した事故では、一九一七年の桐野第二坑のガス爆発が最も大きなもので、三六九名が亡くなっている(前掲「貝島会社年表草案」、八九頁)。
- (43) 『関門日日新聞』(貝島炭礦新陣容)、一九三七年四月三〇日。
- (44) 前掲「貝島会社年表草案」、一三一頁。
- (45) 「社史原稿 河野初稿 貝島炭礦株式会社時代(第一期)自昭和六年至昭和十二年」(A10-1-5)。以下では、「社史原稿 河野 初稿 貝島炭礦 第一期」と称す。
- (46) 「昭和七年度 制規・示達・通達綴」(C11-4-6)。
- (47) 「昭和一二年度 制規・示達・通達」、社史原稿 高野草案炭礦会社前史の総論、「各部提出社史原稿 合名会社」(A7-8)。
- (48) アーネスト・デール(岡本康雄訳)『大企業を組織した人々』ダイヤモンド社、一九六八年、一三四頁。
- (49) 「各部提出社史原稿 合名会社」。
- (50) 東松島炭礦と松島については、「各部提出社史原稿 東松島炭礦」(A7-12-1) および平凡社地方資料センター編『長崎県の地名』平凡社、二〇〇一年、二八四〜二九一頁を主として参照した。

- (51) 「貝島会社年表草案」、一五一頁。
- (52) 井陘炭礦の概要については、前掲「貝島太市の履歴と企業者活動」を参照されたい。
- (53) 「各部提出社史原稿 総務関係」。
- (54) 「昭和一八年七月 重役会議事録二」(D2-8)。
- (55) 終戦までの貝島合名傘下の企業には、貝島化学工業(株)の他に、貝島燃料工業(株)、中野精機(株)等があり、太市は炭礦会社を含めて、これら企業の買収や運営に専念するため会長職に就任したものと考えられる。戦時中に合名の傘下となった貝島燃料工業(株)は微粉ガラや豆炭を製造する目的で一九四四年八月に資本金一九万円で設立された。取締役社長に貝島文男が就任し、製品の一部を大之浦炭礦に供給した他は、燃料配給機関に出荷された。また、中野精機(株)は海軍に納入する特攻兵器の部品製造を行っていたが、業容の拡大を計るための増資を実施し、貝島に対してそのための支援を申し入れてきた。貝島合名で検討した結果、四四年八月に申し入れを受け入れ、資本金一五〇万円の一部を負担するとともに、取締役に永井要輔、監査役に山口圭平次を派遣することにした。なお、貝島化学工業も戦時中に経営陣の交代や統制経済のもとで事業形態等を変化させているが、これらも合名の承認のうえで実施されたものと考えられる(社史原稿 河野初稿 支那事変及大東亜戦争) および「貝島会社年表草案」を参照)。
- (56) 貝島炭礦(株)「営業案内」(一九三二年)〔B6-12〕。
- (57) 貝島炭礦(株)「営業案内」(一九三八年)〔B6-11〕。
- (58) 新拓拓生「八幡製鉄所における筑豊地方からの原材料調達と筑豊鉱業主」(長野遍編『八幡製鉄所史の研究』日本経済評論社、二〇〇三年)、二

〇五頁。

- (59) 沢田慎一編『解散記念誌』昭和石炭株式会社、一九四二年、二八〜二九頁。
- (60) 橋本寿朗『大恐慌期の日本資本主義』東京大学出版会、一九八五年、三三九〜三四一頁を参照。なお、貝島太市と昭和石炭との関わりについては、前掲「貝島太市の履歴と企業者活動」を参照されたい。
- (61) 大谷秀樹「炭坑」『宮田町誌』下巻、宮田町、一九九〇年、六〇九〜六一頁。
- (62) 筑豊興業鉄道については、山田秀「筑豊興業鉄道の成立と展開」『福岡県史 通史編 近代 産業経済(1)』福岡県、二〇〇三年を参照。
- (63) 辰巳豊吉「貝島太助伝(稿本)」『石炭研究資料叢書』第二〇輯、九州大学石炭研究資料センター、一九九九年、一〇三〜一〇五頁、前掲「大谷」炭坑、六二二〜六二三頁。
- (64) 東定宣昌「明治後期の筑豊石炭鉱業」『福岡県史 通史編 近代 産業経済(1)』福岡県、二〇〇三年、二五八頁。
- (65) 前掲「大谷」炭坑、一二六二〜一二七二頁。
- (66) 貝島所有船舶については、前掲「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」所収の「貝島諸会社所有船舶一覧」を参照されたい。
- (67) 「社史原稿 西島初稿 販売及び輸送」。
- (68) 前掲「貝島会社年表草案」、一二七・一二九頁。
- (69) 荷役と貯炭場の記述は主として、「社史原稿 西島初稿 販売及び輸送」、「各部提出社史原稿 輸送・販売」、「営業案内(一九三八年)」を参照。
- (70) 『営業案内(一九三二年)』。
- (71) 「社史原稿 河野初稿 支那事変及大東亜戦争」。
- (72) 「社史原稿 西島初稿 販売及び輸送」。
- (73) 前掲『解散記念誌』、二二一〜二二七頁。
- (74) 前掲「貝島会社年表草案」、一四二頁。
- (75) 「社史原稿 河野初稿 支那事変及大東亜戦争」。
- (76) 「社史原稿 西島初稿 販売及び輸送」。
- (77) 編集委員会『筑豊石炭礦業史年表』西日本文化協会、一九七三年、四一六頁。
- (78) 前掲「貝島会社年表草案」、一四六〜一四七頁。
- (79) 「社史原稿 河野初稿 支那事変及大東亜戦争」。
- (80) 「石炭統制会関係 自昭和一六年至昭和一九年」(E5-7)。
- (81) 前掲『筑豊石炭礦業史年表』、四一八〜四一九頁。
- (82) 前掲「貝島会社年表草案」、一四八頁。
- (83) 直前書、同頁。
- (84) 前掲『筑豊石炭礦業史年表』、四二〇頁。
- (85) 「社史原稿 河野初稿 支那事変及大東亜戦争」。
- (86) 前掲「貝島会社年表草案」、一五〇頁。
- (87) 「社史原稿 西島初稿 販売及び輸送」。
- (88) 「社史原稿 西島初稿 販売及び輸送」・前掲「貝島会社年表草案」、一五二頁・根津知好編『石炭国家統制史』日本経済研究所(北海道炭礦汽船株)、一九五八年、三三九〜三四五頁。
- (89) 宮島英昭『産業政策と企業統治の経済史』有斐閣、二〇〇四年、二九〇頁。なお、戦時体制期の経済統制に関する法制面についても、主として同書を参照した。
- (90) 自社による販売活動の停止について、貝島太市は一九四三年一月二

○日に開かれた重役会議において、「販売ハ自分ガ始メテ自分デ始末ヲツケルコトニナツタ 今昔ノ感ニ堪エナイ」と述べているが（重役会議事録一）、こうした決定は戦時下という状況もあるうが、貝島合名の代表業務執行社員を兼えていることで可能になったものと考えられる。

- (91) 貝島鉱業と貝島商業の一九三二年までの財務状況については、永江眞夫「第一次大戦期から昭和恐慌期にいたる貝島石炭業経営の展開」（荻野喜弘編『戦前期筑豊炭鉱業の経営と労働』啓文社、一九九〇年）や大谷秀樹「貝島鉱業合名会社『総勘定元帳』に見る財務構造の変化」（『エネルギー史研究』第一八号、九州大学石炭研究資料センター、二〇〇三年）等の先行研究がある。これらのうち経営多角化から三一年までの財務状況については永江氏の研究を参照されたい。

- (92) 「昭和六年六月二八日 第廿三回定時株主総会（D1-3-1）」に所収されている三社の「営業報告書」による。

- (93) 一九三一年の貝島鉱業の損失金について永江氏は「三一年の急上昇の原因は表からもわかるように、前期貯炭見合益、汽船運賃、本社営業費の三費目の増大であるが、その理由は不明である」（前掲「第一次大戦期から昭和恐慌期にいたる貝島石炭業経営の展開」、一七八〜一七九頁）と述べられている。

- (94) 注9の「合併契約書」第六条の規定を参照

- (95) 「社史原稿 河野初稿 貝島炭礦 第一期」。

- (96) 前掲「荻野」「石炭鉱業の発展」、四八三頁。

- (97) 一九四四年一月一〇日に開かれた重役会議における市来重役の発言（昭和一八年七月 重役会議録一）。

- (98) 「社史原稿 西畠初稿 前段前期」。

- (99) 永江眞夫「鉱業（石炭）財閥」（渋谷隆一他編『地方財閥の展開と銀行』日本評論社、一九八九年）、一四四頁。

- (100) 貝島炭礦の予算案の作成について、一九四四年一月一〇日に開かれた重役会議（昭和一八年七月 重役会議事録一）において貝島太市が、「諸君（出席の重役一同…引用者）ニハ内密ニ相談シテオカナケレバナラヌコトガアル、コノ予算（一九四四年度予算案…引用者）ヲコノマ、銀行ニ出シテハ問題ニナル、金融ノコトハ別デアル、年々成績ガ悪クナル様デハ銀行ハ世話ノシ甲斐ガナイト云フコトニナツテハ困ル（中略）銀行ニ出シタ目標予算位ノ成績ニナル様努力サレ度イ、初メノモノハ重役限リノ予算ト心得テ置ケ、銀行ニ出シタモノヲ目標ニヤツテ貰ヒ度イ」との発言をしていることから、予算案や決算書の作成についても可成の政策的な操作が行なわれていた可能性を窺わせるものがある。なお、引用文中の「銀行」については固有名詞が無いため、銀行名や同行との間で借入等の取引があったのかどうか引用資料からは明確にしえない。

- (101) こうした理由は貝島にとどまらず、石炭産業の全体についても言えることである（前掲『石炭国家統制史』、三五七頁）。

- (102) 「社史原稿 河野初稿 支那事変及大東亜戦争」。

- (103) 前掲「宮島」『産業政策と企業統治の経済史』、二九一〜二九二頁を参照。

- (104) 「其の他の重要事項（二）〔会計制度、監査制度、業務監査制度等〕」（A8-5-6）および「貝島合名会社事務管掌規程」（注109の資料に所収）。

- (105) 前掲「貝島会社年表草案」、一六五頁。

- (106) 前掲「貝島太市の履歴と企業者活動」。

- (107) 「各部提出社史原稿 合名会社」。

- (108) 一九三二年の経営統合後の貝島合名について、貝島太市は「合名会社

はその儘存置するも、大いに人員を減じて僅かに三、四名に止め」と
発言している（「社史原稿 高野草案 炭礦会社前史の総論」）。

(109) 「昭和一二年度 制規・示達・通達」。

(110) 経営多角化時の事務管掌規程については、前掲「貝島の財閥化過程に
おける企業統治と事業活動の展開」に所収。

(111) 一九三三年に企業部が設置されているが、これは採掘鉱区等の調査を
目的としたもので、常置ではなく必要となき時のみ開設された部署であ
る（各部提出社史原稿 合名会社）。

(112) 前掲「貝島会社年表草案」、一三二頁。

(113) 永江眞夫氏は、「合名会社の財務関係の数字が皆目わからないことから、
資金調達の具体相をみるわけにはいかない」と述べており（前掲「鉱業
（石炭）財閥」、一三三頁）、それだけに数年分ではあるが貝島合名の財務
状況を知るための貴重な資料といえよう。なお、これ以外の経営多角化
時等の財務関係資料については、現在のところ未見である。

(114) 注13を参照。

(115) 貝島合名の傘下企業の増加等については、注55を参照されたい。

(116) 持株会社の金融機能については、粕谷誠・武田晴人「両大戦間の同族
持株会社」『経済学論集』第五六巻第一号、東京大学、一九九〇年）を参
照。

(117) 「貝島資料」の中には、一九三五年前後の日本勸業銀行の定期預金証書
（A9-2-8）などが含まれているので、同行と同行を含めた複数の銀
行との間で取引関係があったものと推察される。

(118) 「各部提出社史原稿 合名会社」。

(119) 前掲「永江」第一次大戦後期から昭和恐慌期にいたる貝島石炭業経営

の展開」、一七八頁。

(120) 種田明『近代技術と社会』山川出版社、二〇〇三年、一五〇一六頁を参
照。

(121) 鈴木良隆・大東英祐・武田晴人『ビジネスの歴史』有斐閣、二〇〇四年、
一四三〜一四五頁を参照。

(122) 「各部提出社史原稿 合名会社」。なお、株式公開時の貝島炭礦の株主
については、前掲「貝島太市の履歴と企業者活動」所収の「貝島炭礦の大
株主一覧」を参照されたい。

〔付記〕

本稿の作成にあたり、九州大学石炭研究資料センターおよび宮田町石
炭記念館には資料の閲覧等で大変お世話になった。記して謝意を表しま
す。なお、本稿で使用した資料で所蔵先に断りの無いものは、宮
田町石炭記念館の所蔵する資料である。