

## 第二次世界大戦後における貝島炭礦株式会社の経営 動向：一九五〇-一九六五年を中心に

劉, 道学  
日経BP社

<https://doi.org/10.15017/4279>

---

出版情報：エネルギー史研究：石炭を中心として. 22, pp.1-33, 2007-03-27. 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：

# 第二次世界大戦後における貝島炭礦株式会社の経営動向

——一九五〇～一九六五年を中心に——

劉 道 学

## 目 次

- 一 はじめに
- 二 貝島炭礦の沿革と概要
- 三 生産動向
  - (一) 戦後復興と「傾斜生産期」(一九四六～四九年)
  - (二) 「自立生産期」(一九五〇～五四年)
  - (三) 「合理化期」(一九五五～六二年)
  - (四) 「崩壊期」(一九六三～七六年)
- 四 経営分析
  - (一) 経営概観
  - (二) 損益分析
  - (三) バランス・シートの検討
- 五 おわりに

## 一 はじめに

第二次世界大戦後(以下、戦後)における日本の石炭産業については、これまで産業史、労働運動史、政策史、産炭地域問題など複数の視点に基づいた研究が多数蓄積されてきたが、当該期における個別石炭企業レベルでの研究は手薄な状況にある<sup>〔一〕</sup>。本稿は、戦後貝島炭礦株式会社(以下、貝島炭礦)の石炭生産と経営財務の動向について考察することを課題とする。

貝島炭礦に関する先行研究でも、対象時期はほとんど明治から戦間期までである<sup>〔二〕</sup>。貝島炭礦関係の第一次史料を精力的に発掘し研究論文を多数発表してきたのは宇田川勝、畠山秀樹、永江眞夫らの諸氏である。宇田川氏が一九七六年に「鮎川家文書」の資料を使用して、大正半ばから昭和初期まで貝島炭礦の多角化経営の裏にある日産財閥との親縁関係、そして日産傘下の破綻寸前の企業に多額の資財を提供した謎などを解明し、貝島経営に関する先駆的な研究を行っている。畠山氏は貝島炭礦会

社経営の原点ともいふべき「貝島家憲」と「会社定款」に着目して、一九八〇年代半ばから一連の論文を発表してきた。また、永江氏は主に石炭金融、企業財務と経営組織の側面から明治期から昭和初期頃までの貝島炭礦の経営構造を分析している。諸氏の実証研究は、従来の炭鉱労働史研究との連続性を持ちながら、貝島炭礦の経営組織の解明、客観的経営分析という面で高く評価されている。なお、近年の貝島研究においては、畠中茂朗と大谷秀樹の両氏が一連の業績を上げている。畠中氏は貝島炭礦の資料紹介や解説を行いながら、一九二〇年代頃から三十年代頃までの貝島炭礦の企業統治と事業活動を考察している。大谷氏は、創業期貝島炭礦の経営動向及び第一次世界大戦前後の貝島一族会の事業活動について検討を行っている。

戦後期の貝島炭礦に関する研究は極めて少ない。そのなかで、高川正通と高橋伸一両氏の研究が重要な参考となる。元貝島炭礦就職幹旋課長であった高川氏には、「貝島大之浦労働事情覚書」、「貝島炭礦の離職者対策」などの論考があり、社会学者の高橋氏には貝島炭礦を事例とした「離職者の生活史研究」がある。さらに、二〇〇二年に高橋氏を編著者とする『移動社会と生活ネットワーク』において、両氏は戦後炭鉱の労働社会史、離職者の生活史に関する実証的考察をまとめている。<sup>3</sup>しかしながら、石炭企業の経営史の視点からみれば、つまり、戦後における貝島炭礦の生産と経営はどのように展開されていたか、また閉山を前にしてこの地方石炭資本はどのような動きを見せたかに関する企業経営の面での重要な課題が残されている。

そこで、本稿は、諸先行研究を踏まえ、これまでに公表された営業報告書、有価証券報告書のほか、とくに旧宮田町（現宮若市、本稿は旧名

のまま使用）石炭記念館などが所蔵する貝島資料に依拠して、戦後における貝島炭礦の生産と経営分析を行う<sup>4</sup>。これを通じて、戦後日本の石炭産業の衰退過程で個別炭鉱の生産の自立化・合理化過程の実態及びその経営財務構造を明らかにすることを試みる。なお、かかる課題を達成するために、企業経営分析の対象時期は、日本における「エネルギー革命」が本格的に展開していた一九五〇年頃から一九六五年頃までを中心とする。

以下、貝島炭礦の沿革と経営の概要を踏まえたうえで、その戦後における石炭生産と企業財務の動向について具体的に考察していく。

## 二 貝島炭礦の沿革と概要

筑豊炭田は遠賀川及びその支流に沿う低地を占め、北北西より南南東に延長約四七キロメートル、東西の幅は約二二〜二八キロメートル、面積約七八七キロメートルで日本一の産炭地であった。この筑豊炭田の一角、犬鳴川の流域の丘陵地に貝島炭礦があった。

この貝島炭礦は、麻生、安川（松本）と並んで「筑豊御三家」の一つに挙げられる地場資本の専業炭鉱で、一八八五（明治一八）年に貝島太助が福岡県鞍手郡宮田村大字上大隈字代之浦の地に、三、七〇〇坪の鉱区を購入し大之浦炭礦と命名して経営を開始した時に始まる。<sup>5</sup> 創業者の貝島太助は貧農の出身で、旧庄屋出身の麻生、旧福岡藩下級士族出身の安川などといった社会的背景と教養の素地を持つ地方大手炭坑主のなか例外的な存在であった。<sup>6</sup>

貝島炭礦の経営組織の変遷や鉱区・坑口の移動については、表1及び

表1 貝島炭礦株式会社年表 (1885～1976年)

年 月	生 産 ・ 経 営 特 記 事 項
1885 (明治18) 年11月	貝島太助 (41才)、鞍手郡宮田村大之浦炭礦開坑。大之浦堅坑 (旧一坑) の開鑿に着手。
1888 (明治21) 年10月	私立大之浦小学校設立。炭鉱私学の始めといわれる (1948年、公立に移管)。
1896 (明治29) 年5月	大辻鉱区其他買収。大之浦炭礦を大之浦礦山と改称 (菅牟田、桐野、満之浦の三鉱業所制)。
1898 (明治31) 年5月	貝島鉱業合名会社設立 (出資金200万円、社長貝島太助)。
1900 (明治33) 年5月	佐賀県下の岩屋鉱区買収。
1903 (明治36) 年10月	菅牟田病院新築 (1924年大之浦第二病院、1931年貝島病院と改称)。翌1904年、桐野病院設立 (1910年貝島礦山病院、1924年大之浦第一病院、1931年貝島病院桐野分院と改称)。
1909 (明治42) 年12月	貝島鉱業合名会社を株式組織に改め、貝島鉱業株式会社設立 (資本金250万円、社長貝島太助)。
1919 (大正8) 年11月	貝島合名会社 (資本金1,000万円、社長貝島栄四郎)、貝島商業株式会社 (資本金1,000万円、社長貝島太市) 設立。
1921 (大正10) 年2月	大辻及び岩屋炭礦を分離して、大辻岩屋炭礦株式会社設立 (資本金1,000万円、専務取締役、峠延吉)。
1925 (大正14) 年1月	貝島乾鑿株式会社 (資本金300万円、社長貝島健次)、貝島石灰工業株式会社 (資本金100万円、社長貝島蘭策)、貝島林業株式会社 (資本金100万円、社長貝島永二)、それぞれ設立。
1931 (昭和6) 年5月	貝島鉱業株式会社は貝島商業、大辻岩屋炭礦の両社を合併して貝島炭礦株式会社と改称 (資本金3,000万円)。乾鑿、石灰の両者を合併して貝島化学工業株式会社設立。
1940 (昭和15) 年7月	中国河北省所在の井陘炭礦股份有限公司 (日中共同出資、井陘炭礦株式会社) の経営操作を引き受けた。
1944 (昭和19) 年4月	大之浦、大辻、岩屋各鉱区は軍需工場に指定。8月、貝島燃料鉱業株式会社設立 (資本金19万円、社長貝島文男)。
1945 (昭和20) 年8月	終戦。鉱員不足のため、大之浦、岩屋の一部の炭坑に集約操業。近隣各県に労務者募集駐在員配置。
1946 (昭和21) 年10月	大之浦西五坑に立体採掘方式による操業開始。同年、各鉱業所には労働組合の結成や労働争議が相次ぐ。
1948 (昭和23) 年7月	大辻炭礦、岩屋炭礦を分離進す。翌年1949年、大之浦炭礦、大辻炭礦の坑内で鉄柱使用開始。4月東部大之浦開発工事、第四水平坑道掘進開始。
1950 (昭和25) 年3月	東部大之浦開発工事に対する見返資金の貸付決定。その第一回分、1億6,100万円の融資を受けた。復金融資による炭住の建設が終了。同5月、東部大之浦開発工事の中央堅坑開坑。同9月、大辻炭礦株式会社設立 (資本金2,000万円、社長貝島健次)。同12月、貝島合名会社解散。
1951 (昭和26) 年1月	貝島親和会設立。2月13日から、大之浦労組は資金交渉で無期限ストに突入。3月5日、交渉妥結。5月、西五坑ガス事故、5人死亡。燃料工業会社増資、貝島炭礦グループ総資本金1億1千万円になる。
1952 (昭和27) 年6月	株式が東京、福岡証券取引所 (11月) に上場。日開銀から3億円の東部開発資金を受けた。再評価積立金の一部を組入れて資本金を2億2千万円に増資。「63スト」発生。11月、大辻炭礦の採炭能力16t/人・月を超え、九州平均9.44tを大きく上回る。
1953 (昭和28) 年4月	バンツァーコンベヤー、シュー式カップ使用開始。準看護婦養成所を貝島病院に開設。同5～9月、大之浦労組は断続的にストを実施した。6月、豪雨のため、大辻緑坑及び三坑浸水、従業員住宅332戸被害。11月、租鉱権設定中の笠松坑を金丸鉱業株式会社に譲渡。12月東部開発1期工事が竣工し、大之浦第三坑と東三坑を合併し、新菅牟田炭礦として発足。中央堅坑開削、径6m、深さ430m。水平坑道掘進、延長8,720m。総工費、18億7,500万円。うち融資受入額、13億8,400万円 (見返資金4億8,400万円、日開銀資金9億円)。
1954 (昭和29) 年2月	大之浦労組スト (原炭搬出拒否)。3月、西五坑炭車逸走事故。同7月職員の希望退職募集 (175名) を実施した。大之浦第七坑閉山。11月、大之浦西二坑配給所火災で1棟全焼。
1955 (昭和30) 年2月	第六坑縮小で455名鉱員を重点操業の新菅牟田炭礦と第二坑へ配置転換する。
1956 (昭和31) 年3月	大之浦労組スト (原炭搬出拒否) に対し、会社側はロックアウト (全山作業場閉鎖) で対決。中央発電所操業休止。
1957 (昭和32) 年1月	貝島炭礦株式会社、資本金5億円に増資。11月、新菅牟田炭礦坑内ガス爆発事故、9人死亡。
1958 (昭和33) 年4月	西五坑は新菅牟田炭礦に吸収され、東部開発2期工事完成。
1959 (昭和34) 年7月	宮田町大水害。第六坑の社宅5戸埋没、6戸倒壊。
1960 (昭和35) 年2月	第1次合理化案を提案 (坑木沖仲士等の請負業者切替、職場規律の確立、労働力の再編成)。3月、人員整理717名。12月、第2次合理化案を提案 (賃金制度、標準作業量及び福利厚生施設の見直し)。1961年3月より、賃金14.6%切下げ (鉱員月額4,000円、職員5,000円)、標準作業量8%引上げ。
1961 (昭和36) 年3月	大辻炭礦坑内火災、26人死亡。4月、貝島炭礦株式会社の資本金7億6千万円に。5月、第一毛勝露天掘起工、オール機械化方式開始。7月、共栄作業株式会社設立 (硬捨、荷役、建築土木作業)。11月、第3次合理化案を提案 (六坑閉山、中央工場等の間接部門を分離)。人員整理1,478人 (鉱員1,407、職員71) となる。12月、中央露天掘起工。同12月、大之浦商事株式会社設立 (配給所分離)。
1962 (昭和37) 年4月	中央工場を分離、働貝島製作所設立。6月、石炭鉱業調査団来山。第六坑閉山。10月、中央露天掘、ベンチカッド、オール機械化、Cアプローチ開始。11月、第4次合理化案を提案 (賃金棚上げ、生産協力協定締結)。賃金12%棚上げ。
1963 (昭和38) 年4月	満之浦炭礦株式会社設立。第六坑の第二会社移行。8月、水力採炭本格化。同8月、第5次合理化案を提案 (第二、五坑の第二会社移行。堅坑の黒字体制確立。露天掘安定収益確保)。人員整理2,604人 (鉱員2,292、職員312)。第二大之浦と菅牟田両炭礦株式会社設立、第二、五坑を第二会社に。10月、貝島炭礦株式会社は再建会社に指定され、債務47億円の返済5年間棚上げ、6億円の特別融資を受く。
1964 (昭和39) 年9月	第2次石炭鉱業調査団来山。社有地約990千㎡ (30万坪) を自衛隊に売却。
1966 (昭和41) 年9月	第6次合理化案 (大之浦菅牟田礦の第二会社移行。露天の出炭増強と収益確保)。11月人員整理1,789人 (鉱員1,571、職員197)。11月大之浦炭礦株式会社設立 (第二会社)、大之浦礦坑内採掘を貝島炭礦に譲渡。
1968 (昭和43) 年1月	菅牟田炭礦を閉山し、選炭会社として操業開始。2月、大之浦炭礦株式会社を、大之浦と東大之浦の両炭礦に分けた。4月、満之浦炭礦株式会社閉山。大辻炭礦株式会社閉山。
1969 (昭和44) 年4月	中央露天西部の採掘開始。9月、坑内湧水のため、東大之浦炭礦の採掘中止。
1971 (昭和46) 年4月	第三西部露天の起工。5月、第二大之浦炭礦閉山。
1973 (昭和48) 年11月	大之浦炭礦閉山。筑豊炭田における坑内掘は、大之浦を最後に、姿を消した。
1976 (昭和51) 年3月	貝島炭礦株式会社は会社更生法の適用を申請。同8月、露天採掘を中止し最終閉山。会社解散。

出所：宮田町石炭記念館「貝島会社歴史年表」、「貝島炭礦株式会社70年誌原稿」より作成。

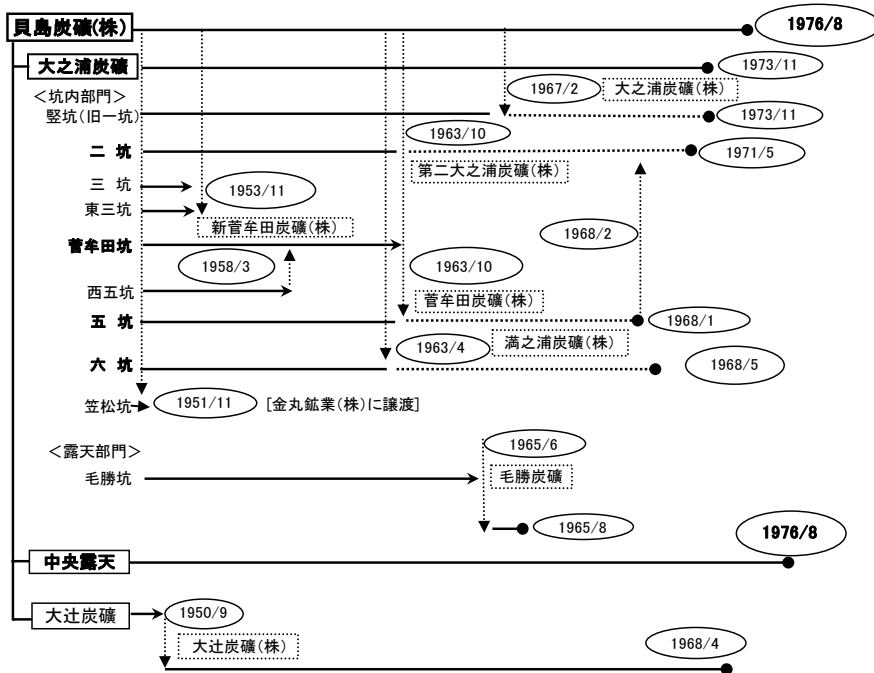
図1で概略的に確認することができる。経営組織としては、一八九八（明治三二）年に貝島炭業合名会社（出資金二〇〇万円、社長貝島太助）を起し、一九〇九（明治四二）年同会社を株式組織に改め、貝島炭業株式会社（資本金二五〇万円）とし、一九一九（大正八）年資本金一、〇〇〇万円（会長貝島栄四郎）とした。また、一九一九年には貝島一家の共同事業を総括する持株株式会社、貝島合名会社（社長貝島栄四郎）を設立すると同時に、自炭の一手販売を行う貝島商業株式会社（社長貝島太市）も設立した。さらに、一九二二年には大辻及び岩屋炭礦を分離して、大辻岩屋炭礦株式会社（社長貝島栄四郎）を設立した。

このように三社体制が確立され新しいスタートを切った。そのうち貝島炭業株式会社は専ら大之浦炭鉱を経営し、大辻岩屋炭礦株式会社は大辻、岩屋両炭鉱を経営し、貝島商業株式会社が両社の産出炭の販売輸送並びに別に経営する貝島諸事業の生産品の販売に従事した。貝島商業株式会社は全国に確固たる販売地盤を築いた。大之浦炭は朝鮮、上海、香港、印度までも輸出され名声を博した。一九三一年に同族企業の貝島商業株式会社が、大辻岩屋炭礦株式会社を合併して、貝島炭礦株式会社と改称し、資本金を三、〇〇〇万円に増資し、大之浦、大辻、岩屋三炭鉱の経営とその産出炭の販売その他諸事業を一手に行うこととなった。

戦後の貝島炭礦は筑豊で最後まで石炭の採掘を主要事業として経営を続けた。本業では、筑豊の大之浦炭礦における石炭採掘とその産出炭の販売を営み、その他大辻炭礦、岩屋炭礦の産出炭の買い取りと販売を行っていた。副次的な分野としては、石油、コークス販売のほか、専用鉄道、中央工場、配給所、石炭積込事業、病院、教育などにも従事した。

戦後期貝島炭礦の生産と経営の展開は、概括的に、（一）戦後復興と

図1 貝島炭礦鉱区移動状況



出所：宮田町石炭記念館所蔵貝島社内資料より作成。

注： 矢印 は分離。 点線と点線枠内は第二会社炭鉱。

は新方式閉山。

「傾斜生産期」(一九四六～四九年)、(二)「自立期」(一九五〇～五四年)、(三)「合理化期」(一九五五～六二年)、(四)「崩壊期」(一九六三～七六年)、という四つの時期に区分してみることが出来る(図2)。本稿では、主に「自立期」と「合理化期」を中心に、まず生産動向から考察する。

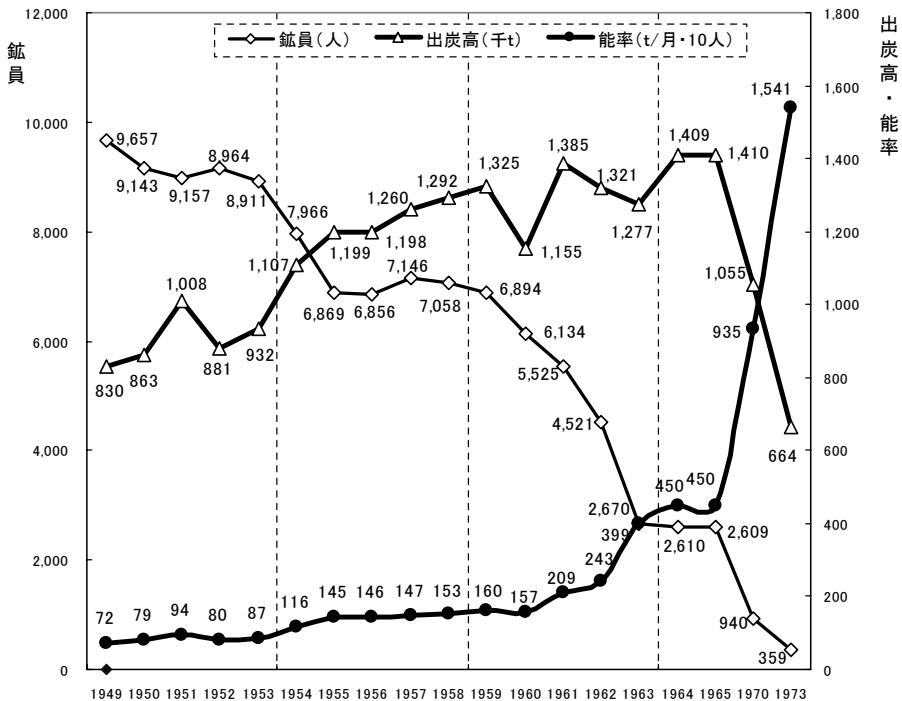
### 三 生産動向

#### (一) 戦後復興と「傾斜生産期」(一九四六～四九年)

第二次世界大戦終結直後、戦時中の強行採炭による坑内の荒廃と朝鮮人・中国人強制労働者の帰国などによる労働者の不足(一九四四年末一〇、八四〇人から一九四五年末四、五四〇人へと五八%減少)により、出炭は一九四五年一月の一・九万トンから八月には三・四万トン、年末には二・四万トンとこの一年間に約五分の一にまで減少した。鉱員不足のため、大之浦第二、三坑を一時休止し、第五、西五、東三、第六坑の四坑と、岩屋炭礦の立川地山鉱区に集約し操業した。労働者激減対策として、徳島、岡山、愛媛、鹿児島各県に労働者募集駐在員が配置された。一九四八年に大辻炭礦と岩屋炭礦は、貝島炭礦株式会社から分離され、大辻炭礦所(貝島太市と武内禮蔵の共同経営)、岩屋炭礦所(貝島健次と高倉矢一の共同経営)が発足した<sup>7)</sup>。

政府の「傾斜生産方式」の政策の下で、石炭生産は物資の優先的配給を受け、資金も復興金融庫から確保され、一九四八年頃より回復軌道に乗り、炭鉱の開坑口と労働者の急増に伴い出炭量も急増した。筑豊では、一九四六年末に炭鉱数計七六鉱(うち中小四九鉱)であったが、四

図2 戦後貝島炭礦生産の推移



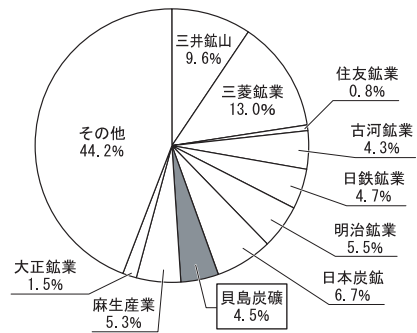
出所：宮田町石炭記念館所蔵貝島社内資料より作成。

八年一三一鉱(同一〇九鉱)、さらに四九年二一八鉱(同一九六鉱)を数えた。筑豊炭田の常用労働者数についてみると、一九四六年末の十二万人から四八年末の十五万人と戦後最も多い常用労働者数を記録した。これに伴い、一九四六年度の出炭高は七一九万トンであったが、四八年度には一、一〇〇万トンまで回復した。しかし、出炭能率(月・一人当たり出炭)は一九四六年に四・八トン(全国五・五トン)、四八年六・一トン(同六・四トン)と戦前の水準に遠く及ばず停滞した。能率停滞の要因は労働時間の減少、坑内労働者比率の減少、労働組合の激しい労働運動の展開など戦後労働事情の激変のほか、石炭生産力そのものの老朽化によるものであった。<sup>8)</sup>

貝島炭礦の傘下では、戦後の荒廃からいち早く立ち直ったのが筑豊炭田にある大之浦炭礦であった。一九四九年に同炭礦は若返りを図るために三ヶ年継続工事で総工費一〇数億円を投じて、大之浦東部の深部約一〇〇万坪の開発と、三坑、東三坑、西五坑を統合する豎坑の開さく及び水平坑道の掘進並びに精選設備工事に着手した。この大之浦東部開発第一期工事では多くの坑口の再開と新開がなされ、主力炭坑は大之浦第二、第三、東三、第五、西五、第六、第七、第八及び毛勝坑の九坑になった。また、同年、大之浦炭礦の坑内では、鉄柱の使用が開始され、出炭が八四万トンとなり、終戦直後の一九四六年に比べて倍増した。<sup>9)</sup>

なお、一九五〇年前後の筑豊炭田の鉱区所有状況をみると(図3)、貝島炭礦はその総採掘鉱区面積の四・五%を占めており、規模的には当時筑豊で炭坑を持つ住友鉱業、古河鉱業、大正鉱業より大きいが、三菱鉱業、三井鉱山、日本炭鉱、明治鉱業、日鉄鉱業、麻生産業より小さい状況にあった。一九五〇年以降、石炭国家管理<sup>10)</sup>の廃止に伴い、貝島炭礦

図3 筑豊大手炭鉱の鉱区所有状況 (1950年頃)



出所：九州経済調査協会資料より作成。

八%増加した。同年筑豊の出炭量は一、四四〇万トンであり、同比で一三%増となった。それは主に特需景気と異常渇水による電力用炭の急増によるものであるが、石炭統制撤廃後に石炭業界と企業の自立への努力によるものでもあった。一九五〇～五二年に全国炭鉱の常用労働者は終戦直後の水準に近くまで減少したが、一九五一年から全国出炭能率平均の一・一トンを超え、終戦直後の二倍に達した。筑豊でも戦後初めて十トンを超えた。

戦争特需で貝島の出炭量も著しく増え、一九五一年には一〇〇万トンを超えた。しかし、一九五一年七月停戦会談開始後、特需景気は後退し一九五二年には早くも不況の色が濃くなり、第二坑、新坑、第六坑の開発工事で増員したにもかかわらず、出炭が八八万トンまでに減少した。一九五三年朝鮮戦争の休戦とその後の「高炭価問題」の影響<sup>11)</sup>で、炭界が深刻な不況に陥り、貝島の出炭も伸び悩んだ(表2)。

は地方中堅大手として、これまで以上に厳しい自立化と合理化を迫られた。

(二)「自立生産期」

(一九五〇～五四年)  
一九五〇年の朝鮮戦争開始により、「特需ブーム」で全国の石炭生産量は一九五一年に四、六五〇万トンで対前年度比十

表2 戦後貝島炭礦坑別出炭・従業員・能率の推移

(単位：出炭高=トン、従業員=人、能率=トン/人・月)

年度	二坑			新坑(三、東三、西五坑)			五坑			六坑			露天坑			貝島筑豊鉱区合計		
	出炭高	従業員	能率	出炭高	従業員	能率	出炭高	従業員	能率	出炭高	従業員	能率	出炭高	従業員	能率	出炭高	従業員	能率
1951	190,250	1,558	10.2	308,400	3,196	8.0	187,400	1,698	9.2	179,750	1,589	9.4				1,008,300	8,964	9.4
1952	171,000	1,614	8.8	296,380	3,267	7.6	172,870	1,689	8.5	167,900	1,640	8.5				880,800	9,157	8.0
1953	204,900	1,569	10.9	341,700	3,230	8.8	181,200	1,634	9.2	197,100	1,592	10.3				931,500	8,911	8.7
1954	194,205	1,413	11.5	502,046	3,027	13.8	178,231	1,436	10.3	177,298	1,352	10.9				1,106,900	7,966	11.6
1955	224,570	1,336	14.0	553,616	3,032	15.2	175,481	1,269	11.5	95,835	705	11.3				1,045,287	6,869	12.7
1956	246,671	1,364	15.1	619,320	3,034	17.0	187,820	1,259	12.4	103,961	699	12.4				1,198,503	6,856	14.6
1957	295,024	1,494	16.5	637,384	3,100	17.1	212,550	1,333	13.3	102,278	714	11.9				1,260,030	7,146	14.7
1958	308,259	1,484	17.3	596,213	2,970	16.7	226,120	1,339	14.1	118,055	757	13.0				1,292,019	7,058	15.3
1959	327,226	1,464	18.6	626,360	2,902	18.0	213,846	1,299	13.7	113,115	729	12.9				1,325,026	6,894	16.0
1960	260,150	1,330	16.3	673,873	2,611	21.5	218,709	1,141	16.0	103,653	646	13.4	9,380	360	2.2	1,154,759	6,134	15.7
1961	292,500	1,139	21.4	559,800	2,371	19.7	195,900	1,018	16.0	105,400	593	14.8	116,972	341	28.6	1,385,372	5,525	20.9
1962	289,390	1,106	21.8	642,700	2,211	24.2	215,000	883	20.3	64,870	219	24.7	147,660	102	120.6	1,320,550	4,521	24.3
1963	212,630	475	37.3	591,990	1,639	30.1	306,500	335	76.2	33,250	138	20.1	329,610	83	330.9	1,276,730	2,670	39.8
1964	220,600	507	36.3	562,450	1,590	29.5	91,700	280	27.3	58,800	213	23.0	465,750	20	1940.6	1,409,000	2,610	45.0
1965	171,600	520	27.5	613,500	1,579	32.4	103,500	270	31.9	66,800	222	25.1	432,600	18	2002.8	1,410,200	2,609	45.0
1966	207,600	505	34.3	548,500	893	42.0	104,600	242	36.0	71,200	210	28.3	408,800	19	1793.0	1,282,200	2,167	49.3
1967	190,600	454	35.0	412,500	690	49.8	107,400	180	49.7	58,600	174	28.1	429,500	17	2105.4	1,180,500	1,536	64.0
1968	213,300	453	39.2	371,300	555	55.8	1,600			14,600	12	101.4	460,400	20	1918.3	1,141,200	1,180	80.6
1969	212,241	512	34.5	429,307	640	55.9							500,473	20	2085.3	1,142,021	1,070	88.9
1970	197,235	383	42.9	310,295	450	57.4							487,825	19	2139.6	1,055,355	940	93.6
1971	23,748	49	40.4	132,522	493	52.8							523,672	19	2296.8	859,942	600	119.4
1972				379,080	522	60.5							462,912	19	2030.3	841,992	546	128.5
1973				23,332	34	57.2							430,176	20	1792.4	663,508	359	154.0

出所：宮田町石炭記念館所蔵「貝島社内資料」より作成。

注：1953年三坑、東三坑合併、新管牟田坑と改称。1958年西五坑を新管牟田坑に吸収。1963年二、五、六坑を第二会社として分離。満之浦と第二大之浦両社のデータは含まれている。1966年第二会社大之浦炭礦(株)のデータを含む。坑別データは筑豊炭田にある貝島関係各炭坑、判明年度よりの集計。

問題はこれまでの石炭生産体制にあった。政府の「炭鉱機械化促進対策」(一九四八年)、「鉄鋼業及び石炭鉱業合理化三ヶ年計画」(一九五〇年)は、炭鉱会社によりカツペ採炭の導入など部分的に実施されたほか、ほとんどの計画はこれまでの「人海戦術」の下で増産につぐ増産を重ねた生産体制で空文化した。一九五二年から、鉄鋼業で大量に消費される発生炉用炭の重油への転換がはじまり、不況に直面して、日本石炭協会は「石炭鉱業当面の危機打開策について」を発表した。一方、一九五二年に政府も抜本策として「石炭合理化三ヶ年計画」、「竪坑開発五ヶ年計画」を策定した。各大手炭鉱は戦後以来ようやく増産向上と高炭価解消を図ることになる。コスト引き下げ、増産向上のために、各大手炭鉱では大規模な人員整理が行われた。一九五三年七月に貝島炭礦は岩屋炭鉱で一、一〇三人の人員整理、大之浦炭礦では一九五三、五四年度の二年間で一、一九一人の人員整理を行った(表2)。

貝島では、こうした人員削減は「スクラップ」だけではなかった。企業再建、つまり「ビルド」の一環でもあった。それは、これまでの「傾斜生産」と「特需ブーム」で遅れた機械化採炭の普及、坑内構造の改善に合わせた労働力構造の再編成でもあったからである。

一九五〇年に貝島は米国対日本援助見返り資金並びに日本開発銀行融資三億二千万円を受けて、東部大之浦開発工事で既に中央竪坑の開坑に着手し、カツペ採炭法も早く導入していた。また炭坑間の生産と設備状況をみれば、一九五〇年第二、七坑の採掘はこれまで主として露天掘りであったものから坑内掘へ、続いて一九五一年に第二、三坑では鉄柱カツペ及びH型シングルチェーンコンベヤーの採用、第二、三、五坑微粉炭の精選作業と第六坑TS式浮遊選炭作業を開始した。さらに一九五一年



社内一部炭坑の自然発火とガス事故を契機に、一九五二年全炭坑で鉄帽着用が実施された。また同年、西五坑と第五坑はスキップ捲きを共用させ、中央工場ポンプ試験設備が設置された。こうして自立生産の努力がある程度見せたが、「特需ブーム」で本格的な技術革新と坑内構造の改善にはやはり余裕がなく、結果として能率の向上につながらなかった。一九五二、五三年の出炭能率は九トン未満で、九州全炭鉱平均の九・四トンより低い状況にあった。こうした能率の低下から抜け出したのは一九五三年以降企業整備期に入ってからのことである。

一九五三年三月、貝島炭礦は大之浦に西独ウエストフアリア社製パンツアーコンベヤー（三〇キロ）一台設置し、シュー式（滑走式）カッペ使用も開始した。第三坑内ではディーゼル機関車が使われた。同年二月には東部開発第一期工事が竣工し、第三坑と東三坑を合併して新菅牟田炭礦として発足した。第二坑水平坑道が貫通して水平坑道の掘進が八、七二メートル延長し、新菅牟田炭礦と西五坑との間が一本坑道で連結した。北堅坑の追加掘下げが径四・八メートル、深さ四四七メートルまでに達し、中央堅坑の開さくも径六メートル、深さ四三〇メートルで完成した。総工費は一八億七千五〇〇万円投下したが、うち融資受入額一三億八千四〇〇万円（米国対日本援助見返り資金四億八千四〇〇万円、日本開発銀行資金九億円）であり、残りは市中銀行借入、社債発行と自己資金で調達した。一方で、租鉱権設定中の笠松坑を金丸鉱業株式会社に譲渡して、毛勝坑の採掘を中止した。さらに一九五四年には採算の取れない第七坑を閉山した。この時期大量の人員整理がこうした設備改善や出炭構造の調整と合理化の過程で行われたのであった。

貝島炭礦においても、労働条件の変化と解雇・失業の重圧を前にして、

労働者は賃金確保と職場の安定を求めてストを続けていた。とくに一九五二年に賃金上げを要求して長期に行われた「六三日スト」（一〇月一七日～一二月二六日）は未曾有のもので、生産と経営に大きな影響をもたらした。またこの頃、貝島は西五坑で落盤事故と炭車逸走事故、第二坑で坑内火災、豪雨のため第三坑の浸水など災害が相次いだ。しかし、設備改善と坑内構造の合理化及びこれを伴う労務管理の調整を進めた結果、一九五四年の出炭能率が一・六トンまでに上昇した。全国的には石炭産業が斜陽にさしかかるなか、貝島炭礦ではもっぱらスクラップ推進よりもビルド・アップ重視の方針が採られたのがこの時期の特徴といえよう。

### （三）「合理化期」（一九五五～六二年）

一九五〇年代後半からの日本の高度経済成長期は、産業構造と貿易構造の大変革の時期であった。その過程で、最も変化が大きかったのはエネルギー産業の構造であった。一九五五年頃から中東の安価な石油が大量に輸入されたことから、一次エネルギー源の石炭から石油への転換（「エネルギー革命」）が一挙に進んでいった。そのなかで、日本の石炭産業は内外経済情勢の変化に伴い、石炭市場から生産構造まで様々な問題が生じて構造的な不況に陥ったのである。石炭産業の崩壊の危機に直面して、政府は一九五五年に石炭鉱業合理化臨時措置法（石炭合理化法）の公布によって、石炭産業では「スクラップ・アンド・ビルド」が急速に推し進められ、本格的な設備投資、生産と経営の全面的な合理化が展開していった<sup>13)</sup>。炭鉱整備事業団発足当時に閉鎖の対象となったのは主に中小炭鉱であり、中小炭鉱の生産減少は、それだけ大手炭鉱の生産拡大

の余地を生み出し、いわゆる「クラップ」に対応するビルド・アップの可能性を残したのである。

貝島炭礦では、この間にもビルドとスクラップとの両面から強力な合理化が進められた。とくにビルドの面で、一九五八年頃までは、重点操業坑の充実、東部開発第一期工事の促進で出炭の増加と生産力増強を図った。その後一九六〇年からは第一～四次合理化提案が行われ、労働と資本を生産性の高い豎坑と露天掘りの生産部門に集約させることで安定収益が確保され、さらに坑内採掘では水力採炭方式を導入し企業の再建へ向かつて努力した。ここでは、石炭合理化法に基づいて展開されていた当該期の生産動向を以下の「合理化前期」と「合理化後期」に分けて述べていく。

I 前期（一九五五～五八年） 重点操業のため、貝島炭礦では一九五五年に能率低迷の第六坑から四五五名の鉱員をビルド坑の新菅牟田炭礦と第二坑へ配置転換して、第六坑は七〇〇人体制へと操業規模を縮小した。一九五六年には国内経済は「神武景気」の時代を迎え、石炭需要が急激に増えた。貝島ではこの年に七億円を投じて大之浦東部開発第二期工事を着工するとともに、各炭坑は一斉に増員して出炭の増加を図った。開発工事の効果がすぐに目に見える形にならず、当面現れたのは上昇一途の人員コストであり、能率が再び停滞することになった。とくにこれまで能率の低い第六坑は増員で、能率が五六年の一二・四トンから五七年の一・九トンへとさらに下がった。また新菅牟田坑でも坑内構造の調整を図ってきたにもかかわらず、出炭能率が一九五四年の一五トン台にまで後退した（前掲表2）。そこで、一九五八年に比較的能率の高い、安定生産を維持していた西、五坑を新菅牟田坑に吸収・合併し

て新坑として再出発させた。同年三月、大之浦東部開発第二期工事がようやく完成したが、その効果が十分に発揮されたのは一九六一年以降であった。

この時期、貝島炭礦が坑内構造の調整と優良鉱区の開発事業を促進させたのは、石炭合理化法の実施による資金的・政策的支援があつたからである。一方で、経営者が石炭合理化法の予期せぬ展開をつまく利用したところにもあると考えられる。<sup>15</sup> 貝島炭礦全体から見ると、好景気に乗った出炭増加と一定程度ビルドは進んだが、抜本的な合理化によるコストの低減や能率の向上などの課題が先送りされてしまった。

II 後期（一九五九～六二年） 一九五八年以降景気の後退による貯炭の急増、さらに競合燃料である石油の伸びなどで石炭産業全体は衰退の傾向が深刻化した。筑豊では、一九五九年までの四年間で、石炭合理化による非能率炭鉱（主に中小炭鉱）の買上げ炭鉱は七四鉱に達し、約三万三、〇〇〇人の炭鉱労働者が減少して、失業者と家族救済を目指す「黒い羽根運動」が展開されていた。一方、一九五九年に三井鉱山では「総資本対総労働の対決」となる三池争議が起り、社会の耳目が引き付けられた。このような情勢下において、一九五九年一〇月に日本石灰協会が石炭生産面、流通面の徹底的合理化をつたう「石炭鉱業の合理化について」を発表した。さらに同一二月に政府は石炭鉱業整備事業団を石炭合理化事業団に改称し、スクラップ強化の受け皿となる「炭鉱離職者臨時措置法」を公布した。こうしたなか、筑豊の各大手炭鉱は本格的な合理化を進めていった。<sup>16</sup>

一九五九年七月宮田町の大水害で、貝島炭礦は他社より一年遅れて大規模な企業整備に踏み切った。一九六〇年二月に「坑木沖仲士等の請負

業者切替、職場規律の確立、労働力の再編成」が第一次合理化として提案された。これにより、三月に鉱員六五〇名、職員六七名、計人員七一七名が希望退職により整理された。さらに、同一二月に「賃金切下げ、標準作業量引き上げ、福祉厚生施設の見直し」が第二次合理化案として提示された。組合側はこの案を撤回させるために労職共闘長期方針を出したが、スト通算二五日目に、「一九六一年三月より賃金一四・六%切下げ、標準作業量八%引き上げ、福祉厚生施設の見直し」で妥結した。

この頃になると大手炭鉱の閉山や経営転換が大きく進行していた。<sup>16)</sup>一九六一年に入り「スクラップ強化、間接部門分離」という第三次合理化提案が出され、これにより第六坑閉山、中央工場、配給所等の間接部門の下請けや分離を実施すると決められ、共栄作業株式会社(硬捨、荷役建築土木作業)、大之浦商事株式会社が設立され、鉱員一、四〇七人、職員七一人、計一、四七八人の整理が行われた。石炭で生き残るために貝島は最後に全力を露天掘りのビルド工事に傾けた。一九六一年五月にまず第一毛勝露天掘りを起工し、月産六、〇〇〇トンの出炭を達成した。そして、同一二月に九億円の資金を投じて中央露天の開発に正式に着手した。

貝島中央露天鉱区は大之浦の中央部に位置し、東西八キロメートル、南北四キロメートルに及んでおり、当時日本最大の露天掘りであった。その採掘方法は稼行区域の肩側、すなわち炭層の浅部側に幅二〇メートル、傾斜マイナスイナス六度の「Cアプローチ」を設け、これを基点として漸次深側に向かって階段状に幅二〇メートル、高さ一〇メートルのベンチを作って進行していくという「ベンチカット採掘法」によっており、採掘と運搬工程にはすべて重機類が使われた。これにより出炭能率が一九

六一年の二八・六トンから六二年の二二〇・六トンへと一気に上がった(前掲表2)。

露天鉱でのオール機械化が進められると同時に、他の坑内採掘では水力採炭法が導入された。貝島の水力採炭は、一九六一年六月以降試験操業を行い、約一年経て六二年七月以降本格操業に入った。とくに大之浦の東部各鉱区(東卸)においては、近代化資金対象工事として新規高圧ポンプ六台の運転が開始された。その結果、月平均約七、〇〇〇トンの出炭実績を示し、一般ロング切羽との比較では能率において約一八〇%のアップ、また水力採炭区域の直接コストは約四〇〇円安となった。

一方、貝島炭礦は生産経営体制全体の見直しを続けた。一九六二年四月に中央工場を正式に分離し株式会社貝島製作所を設立した。同六月に第六坑を閉山した。同一〇月、「賃金棚上げ、生産協力協定締結」を第四次合理化案として提案し、賃金一二%カットになった。

貝島炭礦ではこれまでの二年間で四回の合理化を進めた結果、従業員は六、一三四人から四、五二一人と三分の一減少したにもかかわらず、出炭は一九六〇年の一五万トンから六二年の一三三万トンへ、能率は一五・七トンから二四・三トンへとそれぞれ増加した。露天掘りの能率向上はもちろんのことであるが、第二坑、新坑、第五坑、第六坑の能率がいずれも二〇トン超え、とくにこれまで能率の低い第六坑では一三・四トンから二四・七トンへと著しい能率向上をみせた(前掲表2)。ビルド促進とスクラップ強化との両方で大きな合理化成果をみせたのである。

#### (四) 「崩壊期」(一九六二～七六年)

##### I 前期(一九六三～六八年)

一九六〇年代に入ってから、エネルギー消費における石炭から石油への転換が本格的に進み、政府は総合エネルギー政策の検討に着手した。一九六二年一〇月に行われた石炭鉱業審議会の答申(第一次石炭対策)で、政府は「石炭が石油に対抗できない」と判断し、「石炭鉱山整理促進交付金制度」、「産炭地域振興事業団法」を公布し、石炭合理化政策の目標に大きな転換がみられた。つまり、政策目標は、これまでの競合エネルギーと価格面で競争し、国内炭の需給均衡を図ることを目標とした合理化政策から、石炭が石油に対抗できないことを認めつつ、石炭産業の撤退がもたらす社会的摩擦の回避などを視野に入れた幅広い政策への転換が行われた。さらに、一九六四年の第二次石炭対策では、「一九六七年度における自立の達成は困難と見られるばかりでなく、むしろ石炭産業は漸次崩壊の途を辿らざるを得ない状況にある」という石炭産業全体の撤退路線が示された。こうした政策転換に伴い、一九六二年以降筑豊では大中小を問わずさらに強力なスクラップ化が進められた。

炭鉱整備事業団による採掘権と坑道施設の買上げ方式では、その買上げ量は一九六一年度までで累積六〇二万トンであったが、一九六二年以降は、この程度では石油に対抗しようという合理化目的を達成できないので、石炭合理化事業団(一九六二年一月炭鉱整備事業団から改称)が買上げ量を九〇〇万トン増やし、「買いつぶし」方式も、政府が鉱業権そのものを買収して、完全に炭鉱を閉鎖してしまうという徹底した買収方式(新方式)に切りかえた。この新方式は鉱業権の買上げであり、施設の買収補償は行われぬ。そのための資金は全額国庫負担である中

小炭鉱は一度鉱業権を失った以上、再度稼行しようとする場合には、石炭対策大綱によって、鉱区権を借り受け、賃借料を支払って再操業するという租鉱権炭鉱は原則として新規に認められないことになったので、炭鉱事業を続けることは非常に難しくなる。一方で、新方式によって大手炭鉱も続々と買上げ候補となり、閉山が筑豊から北海道へと拡大していった。筑豊では、一九六三年に日鉄二瀬、三井田川が閉山した。

貝島炭礦では、一九六三年八月に「第二会社化、人員削減、堅坑の黒字体制の確立、露天掘り安定収益の確保」との第五次合理化が実施され、第二、第五坑を閉山し、第二会社として菅牟田炭礦株式会社と第二大之浦炭礦株式会社を設立した。また第六坑が閉山した後も、満之浦炭礦株式会社設立され、第二会社に加えた。こうした分社化を進めた結果、鉱員二、二九二人、職員三二二人、計二、六〇四人という大規模な人員整理が行われた。九月に貝島が約七五億円の累積赤字をかかえて、通産省から再建炭鉱第一号に指定され、四七億円の債務の五年棚上げ、六億円の特別融資を受けた。これを利用して、同年、中央露天掘りの出炭を確保し、大之浦新菅牟田炭鉱、第八坑に水力採炭方式による採炭も開始した(図4)。この時期は労働者の激減などにより出炭は不安定な動向をみせたが、一九六五年まではその第二会社各炭鉱の出炭増加が一応維持され、能率も四〇トン台までに向上了てきた。

さらに、一九六六年には第六次

図4 貝島中央露天掘り風景  
(1964年頃)



資料：宮田町石炭記念館所蔵写真資料。

合理化により一、七六八人が整理され、主力の新菅牟田坑が閉山し、大之浦炭礦株式会社が設立され第二会社へ移行した。これより親会社である貝島炭礦は中央露天掘り（月産三五、〇〇〇トン、作業は請負「共栄作業」と流通・営業（販売）部門だけとなった。

## Ⅱ 後期（一九六八～七六年）

その後、貝島炭礦は中央露天鉱と系列炭鉱（第二会社）の大之浦炭礦、菅牟田炭礦、第二大之浦炭礦、大辻炭礦の生産確保を中心としながら、関連企業の多角化事業にも努めて再起を図った（表3）。一九六七～七〇年の年出炭はいずれも一〇〇万トンを超え、露天掘りの好調が窺われる。しかし、一九六八年に入ると大辻炭礦、第一会社の菅牟田炭礦と満之浦炭礦が閉山し、同年貝島建設も倒産し、経営がさらに苦境に陥った。

一方、政府は第三次石炭対策（一九六七年実施）まで出炭目標を五、〇〇〇万トン規模と明記していたが、一九六九年に実施された第五次石炭対策では出炭目標をかげず、大手炭鉱の閉山はできるだけならかに行われることを方針とした。こうした背景の下、一九七〇年には閉山が集中した。

貝島では、一九七一年に第二大之浦炭礦閉山。さらに一九七三年一月には筑豊での最後の坑内掘りとして残されていた大之浦炭礦が閉山した。これより同炭鉱に在籍していた六六二人の労働者が全員離職し、うち六五七人が炭鉱離職者手帳を受け取った。離職者の平均年齢は四七歳にも達していた（五五歳定年）。かくして、四〇歳台の離職者を中心に就職していく。就職者は県内外で四三〇人であるが、うち五三人は筑後の大牟田や長崎県の池島などの炭鉱関係、その他は主として新日鉄関連の下請けの鉄鋼関係が多い。山九運輸機工、浜田重工、岡崎工業などの北

表3 貝島グループ会社一覧表（1967年現在）

（単位：万円）

会社名	設立年月	事業内容	資本金	年商	備考
貝島炭礦(株)	1931. 5	石炭採掘、販売	76,863	719,700	1976年8月閉山倒産。
大之浦炭礦(株)	1966. 11	石炭採掘	2,000	< 131,500 >	第二会社。1973年閉山。
第二大之浦炭礦(株)	1963. 8	石炭採掘	1,000	< 79,400 >	1971年5月閉山。
菅牟田炭礦(株)	1963. 8	石炭採掘	700	< 43,800 >	1968年1月閉山。
満之浦炭礦(株)	1963. 4	石炭採掘	700	< 29,100 >	1968年4月閉山。
大辻炭礦(株)	1950. 9	石炭採掘、売買	5,000	80,080	1968年4月閉山。
(株)貝島製作所	1962. 4	機械製作	1,397	27,100	間接部門分離で設立。
北九州開発(株)	1963. 1	硬山切崩し、工場団地等造成	300		1973年1月貝島工営(株)に合併。
共栄作業(株)	1961. 7	露天掘工事、土木	300	32,400	1972年11月貝島工営(株)と改称。
貝島開発(株)	1962. 7	試すい、測量	1,000	12,000	
三葉産業(株)	1952. 6	石炭・石油販売、運送、保険	1,035	66,900	1970年10月～貝島興発(株)
愛知炭業(株)	1952. 1	石炭販売	300	11,300	
三和資材(株)	1958. 6	機械工具等売買	400	36,800	1968年10月～貝島物産(株)。1973年9月西日本物産(株)に合併。
大之浦商事(株)	1961. 12	商品販売	500	57,400	
西日本工業(株)	1963. 1	坑木、パルプ用材売買	2,525	37,000	1973年6月～西日本物産(株)。
貝島化学工業(株)	1931. 5	石灰石採掘、販売	3,000	32,000	
貝島不動産(株)		不動産売買、斡旋	500	7,460	
貝島建設(株)		土木建築工事	2,600	36,600	
明和石炭販売(株)		石炭販売	300	48,300	
大辻産業(株)		商品販売	100	20,000	
比恵鉄工(株)		機械製造	600	9,000	
新川埠頭(株)	1960. 10	石炭積込	500	4,400	
めかり海運(株)		石炭輸送	500	6,000	

出所：宮田町石炭記念館所蔵『貝島会々報』（第一号、1967年6月）より作成。

九州の事業所には約一五〇人が、マイクロバス通勤を始めている。なお、未就職と職業訓練者は五〇歳以上の人たちであって、退職金、訓練手当、離職者手帳で生活し、また五五歳以上の人にとっては厚生年金のもつ比重が大きくなっている<sup>17)</sup>。

また、露天掘り鉱区の動向については、一九六三年以来貝島の出炭主力を担ってビルドが促進され、計画に近い年四〇万トン台の出炭を維持していたが、一九七四年に湧水などの採掘条件の悪化や、新規地域の露天掘り開発に伴う地元との用地交渉の難航などにより、所期の出炭目標を大きく下回った。そこで、貝島炭礦株式会社は再起を断念し、一九七六年三月に福岡地方裁判所に会社更生法の適用を申請した。同八月五日に露天掘りもついに中止し、約一〇〇人の職員、二〇人の本雇鉱員、五七〇人の臨時事務職・作業職・組夫は全員が離職することとなった<sup>18)</sup>。これによって貝島炭礦株式会社が解散することになり、近現代日本経済の発展に重要な役割を果たしてきた筑豊炭田のすべての炭鉱が消えたのである。

#### 四 経営分析

筑豊地域の大手石炭会社が一九五〇年半ばから続々と閉山したなかで、貝島炭礦は一九七〇年前半まで生き残ったが、一九七六年について倒産した。戦後における貝島炭礦経営の存続、衰退及び解体の実態に迫るためには、その経営の財務構造を分析する必要がある。

以下ではまず、「傾斜生産体制」終了後、「自立生産期」に入った一九五〇年から、会社が経営危機に陥った一九六五年までの一五年間を中心

に、戦後貝島炭礦の主な経営内容を概観する。つぎに損益計算書と貸借対照表の分析を行って、戦後貝島炭礦の損益構造、資本調達と資金運用の実態を明らかにしたい。最後に、諸経営比率の考察を通じて、貝島炭礦の財務構造の特徴を探ってみる。

##### (一) 経営概観

まずは、表4により戦後における貝島炭礦の経営内容を概観する。出炭は、「自立生産期」に入った一九五〇年から、カツペ採炭法の導入や「特需ブーム」などにより、一九五四年までの五年間に二八%と著しい増加を見せた。一九五五～五九年の五年間は、出炭の増加が減速したものの、安定的な生産を維持していた。この間、日本経済全体は景気変動が激しく、石炭合理化法の実施により企業整備が本格的に展開された。貝島炭礦では一方で坑内の整備・縮小が行われ、他方で大之浦東部開発工事が進められたが、その合理化効果が現れたのは一九六一年以降であった。

一九六一～六五年の五年間、従業員が半分に激減したにもかかわらず、年出炭は平均一三〇万トン以上の業績を維持し、一九六五年には一四二万トンを超え戦後最高の出炭を記録した。一九五〇年代後半頃に伸び悩んでいた能率も一五トン前後から六一年より一気に上がり、一九六五年に四五トンに達し、その後一九六八年八〇トン、そして一九七三年一五四トンを超えた。不採算炭坑の閉鎖、さらにビルド坑における機械化集約採炭が高い生産性を実現させたのである。

炭価は、一九五四年までの五年間平均トンあたり三、〇〇〇円近くまでに達したが、実際には「特需ブーム」前後における石炭市況の激しい

表4 戦後における貝島炭礦の経営概況

	1950～54年平均(A)	1955～59年平均(B)	B/A	1960～65年平均(C)	C/B	1950～65年平均
出炭数量 (t)	958,110.0	1,224,173.0	128%	1,326,101.8	108%	1,179,251.6
従業員人数 (人)	8,820.4	6,964.6	79%	4,011.5	58%	6,437.1
能率 (トン/月・人)	9.1	14.6	161%	31.8	217%	19.3
売上金額 (千円)	2,805,137.0	3,985,687.0	142%	4,730,487.3	119%	3,896,065.3
炭価 (円/t)	2,915.2	3,256.6	112%	3,520.8	108%	3,249.0
石炭生産原価 (千円)	1,820,028.6	2,596,243.0	143%	2,109,687.8	81%	2,171,217.8
営業利益 (千円)	228,414.2	142,104.0	62%	141,365.2	99%	168,798.9
純益 (千円)	115,488.4	101,923.2	88%	225,471.8	221%	80,312.8
固定資産 (千円)	3,230,651.0	6,199,237.8	192%	7,628,881.7	123%	5,807,670.9
減価償却額 (千円)	198,064.6	324,463.8	164%	608,782.2	188%	391,583.4
償却率 (%)	7.1	5.3	74%	8.3	158%	7.0
起業投入額 (千円)	351,577.2	330,152.0	94%	500,513.0	152%	400,732.8
資本金 (千円)	236,000.0	1,103,222.4	467%	762,551.0	69%	704,463.6
自己資本 (千円)	1,580,121.2	3,336,226.2	211%	747,661.0	22%	1,816,731.4
株主配当金 (千円)	13,900.0	18,940.0	136%		0	10,262.5
配当率 (%)	16.0	15.8	99%		0	9.9

出所：貝島炭礦株式会社『営業報告書』(各年度)、『有価証券報告書』(各年度)、計算書(各年度)より作成。  
 注：各年度下期データより算出。出炭は年度末。四捨五入によって一部の値は原資料に一致しない場合がある。  
 負値は値の前に「-」を付ける。 - 欄は無記入内容または不明。

変動により、炭価は一九五〇年一、三〇〇円、一九五一年三、四〇〇円、一九五四年二、八〇〇円と極めて不安定な状態にあった。このような不安定な動向は営業利益にも反映され、売上高は通増しているにもかかわらず、石炭生産原価と営業外費用の突発的増加に伴い一九五三、五四年度連続で損失が計上された。その後一九五九年までの五年間の炭価は一二％上げられて年平均三、二〇〇円であった。

この間、合理化への努力により安定した出炭が続く、売上高は一九五〇～五四年度の五年間に比して四二％増加したが、景気の低迷、また五七年新菅牟田の坑内ガス爆発事故や五九年宮田町の大水害などにより、一九五七年まで一応達成した黒字経営はその後再び赤字に転じ、一九六〇年に戦後最高の欠損六一億円を計上することになり、五年間経営利益は年平均三八％減少した。株主への配当は、一九五八年度まで三割から一割へと減配してきたが、一九五九年以降は全く無配となり、経営再建の課題はこれまで以上に厳しいものとなった。

前述したように、この間貝島炭礦では一九六〇年から五次合理化案が出され、国の援助を受けながら企業再建のために必死の努力を見せたが、一九六三年を境にその経営は再起不能なほど、収益体質が悪化した。

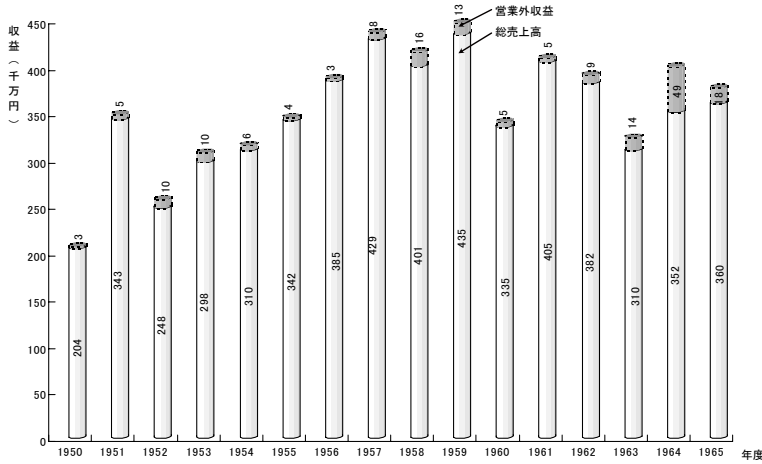
## (二) 損益分析

### I 収益の動向

石炭企業の収益を示す指標として、総売上高と営業外利益をとりあげよう。総売上高には、石炭売上高と副産物売上高及びその他の事業収入が含まれる<sup>⑩</sup>。

貝島炭礦の損益計算には、その売上高において、自産炭売上高、購入

図5 戦後貝島炭礦売上高の推移



出所：表4に同じ。

炭売上高（大辻、岩屋他）に、コークス・石油・練炭等副産物売上高と中央工場、石炭積込、運送、化学、建設、不動産などの兼業部門の事業収入を加算しているが、石炭部門の売上高は総収益の九割以上を占めている（図5）。

その収益の推移状況を時期別で見ると、合理化生産期（一九五五～五九年）において、安定した高い炭価水準（トン当たり平均約三三〇

〇円）で売上高は最も高く、自立生産期（一九五〇～五四年）に比して年平均四二%も増加していた（前掲表4）。「高炭価問題」批判の一般的情勢のなかで、貝島炭が高い炭価水準を維持できたのは、その産出炭の大半を占める高品位原料用炭が良質であったことに求められる。貝島炭礦の採掘炭は筑豊炭田中優良な直方本層群三尺層、五尺層が大宗を占め

ており、その炭質は従来からガス用炭、コークス原料用炭として広く認められ、豊富な出炭量と共に業界において優位を占めていた。とりわけ一九五三年～二月東部大之浦開発工事の竣工によって、原料用炭は貝島産出炭全体の半分以上（一九五六年九月現在六五%）、全国原料炭生産の一〇%近くを占め、しかも品位は平均六、四〇〇カロリーの高品位で需要家に好評であった。

一九六〇年以降「エネルギー革命」の急展開により国内炭の価格は輸入石油と輸入炭との競争で下落しつつあった。一九六〇～六五年の貝島炭礦の炭価水準はやや高くなったが、その背景には政府の第二次石炭対策（一九六四年）による炭価の値上げがあった<sup>20</sup>。これにより、貝島炭礦では一九六三年までの四年間でトンあたり平均約二、七〇〇円の炭価が一九六四、六五年の平均約五、〇〇〇円まで上がった。しかしながら、一九六〇～六五年の五年間の炭価の伸び率はその前の五年間に比べて低下傾向にあり、これにより売上高の伸びが減速し、石炭経営は不安定な収益状況に置かれた。

なお、営業外利益は、受取利息及び割引料その他事業収入からなる。貝島炭礦では、図5で示すように、この部分の収入は収益全体からみてもわずかでしかなかった。一九五二～五三年、一九五七～五九年、さらに一九六四年前後にはそれぞれ微増が見られたが、それは主に景気の激しい変動や企業整備の急進展などに伴うものであった。また、一九六四年には約五億円の営業外利益が計上されていたが、その大半は貝島炭礦が同年九月に約九九〇千平方メートルの社有地（庄司採砂場跡）を自衛隊駐屯地として売却したことによるものであった<sup>21</sup>。

このように、戦後貝島炭礦の収益構造からみて、その企業経営は主に



石炭部門の売上高に依存し、兼業化・多角化はあまり進まなかったのが実情であった。

## II 原価構成

石炭企業の会計では、売上原価は自産炭と購入炭売上原価との合計である。つまり

期首自産炭・購入炭棚卸高 + 当期石炭生産原価 + 当期購入炭買入原価 - 自産炭消費高 + 石炭輸送諸掛 + 期末自産炭・購入炭棚卸高

からなる。うち自産炭消費高はコストでなく収入にあたるから、石炭会計の統一基準では、自産炭消費額を売上原価から控除するという勘定を設けている。また、石炭輸送諸掛については、一般管理費（本社費）は含まれるが、販売費は含まれない。

貝島炭礦の原価計算には不明確や不備な点が少なくない。例えば、一九五三～五四年、一九五七～五八年の期間に、本来原価から控除すべき自産炭消費額が不明で、この部分を原価に計上していると推測される。また、石炭輸送諸掛に関してはとくに不明確で、一九六三以降無記入となつているため、本来原価から控除すべき販売費が原価に含まれていると推測される（付表1参照）。貝島炭の高価格の背景には、こうした自産炭消費額と販売費などの会計処理にもかかわらずいると考えられる。

石炭企業の原価構成には生産原価の割合がとくに大きい。表5は貝島の石炭生産原価の推移を示すものである。経費は、物品費と労務費を除いた原価費用の総称である。また控除額は、貝島炭礦の場合、配給所損益、病院収入、中央工場収入、薪炭払出高、運賃収入、他の使用料収入などが含まれている。

同表5をみると、貝島炭礦石炭生産のコスト構造には次のような特徴

をもつ。(i) 一九五〇年からの「自立生産期」において、労務費と物品費の増やし方や期首棚卸高の状況によって不安定な推移を辿るなかでも、原価額の微増傾向がある。(ii) 一九五五年からの「合理化生産期」には、原価は上昇の一途をみせた。東部開発工事などによる労務費の急増と経費の通増があった。(iii) 一九六〇年代に入り、コストの高い炭鉱を閉鎖することにより、それだけ平均的な生産費は低下することになり、石炭販売価格も引き下げられた。買入原価の上昇、労務費の低減、総原価の通減動向が確認できる。

## III 損益構造

貝島炭礦の各年度の損益計算書に基づき作成した図6に示すように、第一期から第二期半ば（一九五〇～五七年頃）までは収益が増加し続けた。それは、朝鮮戦争特需と高度経済成長に伴い石炭需要が拡大するなかで、貝島炭礦の良質原料炭が多く、需要に認められ、安定した高価格で販売し、売上額の連続的な増加から収益の上昇に繋がっていたのである。

この間、石炭産業全体からみれば、石炭

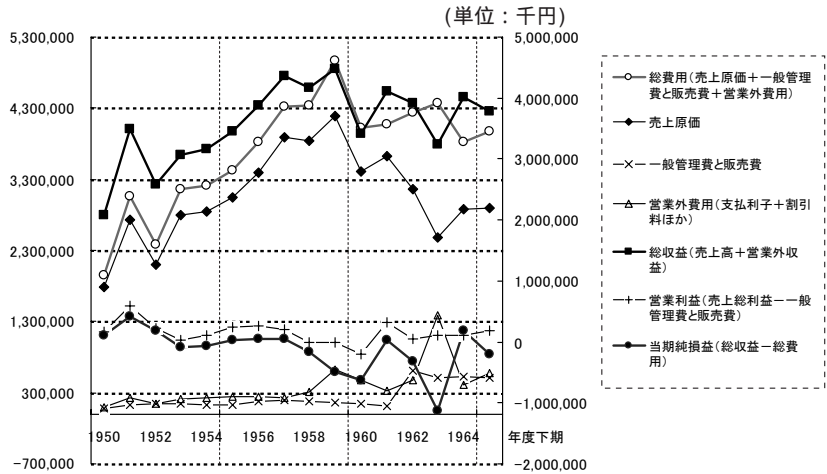
表5 戦後貝島炭礦石炭生産原価の推移

	1950～54年平均(A)	1955～59年平均(B)	B/A	1960～65年平均(C)	C/B	1950～65年平均
石炭生産原価(千円)	1,820,028.6	2,596,243.0	143%	2,109,687.8	81%	2,171,217.8
物品費	433,496.8	535,749.8	124%	357,741.7	67%	437,042.7
労務費	1,058,299.4	1,395,604.6	132%	866,992.5	62%	1,091,967.2
経費	458,118.4	770,470.4	168%	953,389.2	124%	741,454.9
控除額	78,692.2	107,982.0	137%	18,082.8	17%	51,554.6

資料：表4に同じ。

注：負値の前に「-」を付けている。

図6 戦後貝島炭礦損益計算（総収支）の推移



貝島産出炭全体の大半以上を占めることになり、売上高の大幅な増加を見せたのである。ただし、一九五八年からは景気の低迷、また生産事故や自然災害などの影響により、一心達成した黒字経営は再び赤字に転じ、一九六〇年に戦後最高の損失を計上することになった。

合理化法による炭鉱整備は、まづ中小炭鉱のスクラップに重点があり、ビルドという面は当時進行中の計画を完成する程度にとどめられた。しかし貝島炭礦では、この期間中に優良鉱区で最新鋭の技術を導入し、コストの安い新鉱を続々と開発し、とくに大之浦東部鉱区の合理化工区の完成で、高品位の原料用炭は

第三期、一九六〇年頃からは損失の増加が目立っていった。人員削減による合理化が急速に進められたにもかかわらず、売上原価は下げられない。それは、後述のように、山元生産原価のうち減価償却費、支払修繕料、電力料、賠償費、旅費通信料、交際費など諸経費の増加、とくに営業外利益を大きく上回る営業外費用の増加（主に支払利息及び割引料、有価証券評価損、退職金支給額などの増加）によるものだと考えられる。

### (三) バランス・シートの検討

#### I 資本と資金調達

貝島炭礦では、石炭統制撤廃後、経営自立化の過程で増資、資産再評価など諸積立金の増加により、一九五五年前後の自己資本比率は四〇％台へ増加したが、戦時期一九三七年頃の七〇％程度に比べ非常に低い。

貝島炭礦の発行株式は一九五二年一月より東京証券取引所一部と福岡証券取引所に同時上場されており、安定株主確保と少しでも多くの資金を調達するために、一九五〇年から一九六四年まで五回にわたって資本金を大幅に増加した（付表1参照）。しかし、それ以上に借入金金の増加が大きく、自己資本比率は一九五八年頃の三〇％前後から一九六一年の約一六％、さらに六五年以降に一％未満までに低下した（表6）。これは貝島の経営が借入金依存で維持されていたことを示しており、とくに一九六〇年代に入ってからその経営はいかに苦境に悩んでいたかが読み取れる。

貝島炭礦の株主構成を示す表7をみれば、貝島炭礦の大株主は貝島一族の親和会（付図1）であり、株総額の約一―三割を占めている。また、貝島家と親戚関係を持つ日産火災海上保険株式会社は一割未満の株式を

表6 戦後貝島炭礦株式会社の主要経営比率の推移

(単位：％、回)

年度	自己資本比率	他人資本比率	流動資産比率	固定資産比率	投資資産比率	繰延資産比率	固定資産回転率	固定比率	総利益率	自己資本利益率	流動比率	当座比率	棚卸資産回転率	純売上高利益率	配当率
1950	23.00	77.00	42.94	51.36	3.93	0.90	2.50	2.14	0.07	0.29	1.14	0.97	19.85	0.22	25.0
1951	29.70	70.30	54.82	64.86	0.67	0.94	3.00	1.81	0.20	0.66	1.29	1.05	22.41	0.49	30.0
1952	25.40	74.59	43.34	55.15	1.51		1.70	2.17	0.07	0.29	1.20	0.93	10.79	0.31	20.0
1953	19.28	80.71	36.63	60.59	2.78		1.70	3.14	0.03	0.16	0.92	0.72	13.07	0.12	-
1954	40.97	59.03	27.62	70.16	2.20		1.00	1.71	0.01	0.03	0.93	0.94	19.53	0.08	-
1955	43.23	56.80	25.89	71.53	2.55		1.20	1.65	0.01	0.02	1.02	0.91	31.78	0.04	25.0
1956	42.09	57.91	27.29	69.89	2.72	0.10	1.30	1.66	0.01	0.03	1.04	0.84	19.36	0.06	30.0
1957	38.56	61.44	29.36	67.69	2.85	0.10	1.40	1.76	0.01	0.03	1.01	0.76	18.80	0.05	12.0
1958	32.71	67.29	33.69	63.26	2.88	0.17	1.20	1.93	0.03	0.10	0.92	0.64	1.78	0.16	-
1959	26.57	73.43	31.92	64.47	3.34	0.30	1.30	2.43	0.10	0.36	0.70	0.54	23.37	0.45	-
1960	16.46	83.54	23.76	73.61	2.20	0.43	1.00	4.47	0.14	0.85	0.44	0.38	7.68	0.74	-
1961	15.92	84.08	24.68	68.79	3.11	3.43	1.30	4.32	0.01	0.05	0.39	0.20	-	0.04	-
1962	8.46	91.54	23.29	62.01	2.60	12.10	1.10	7.33	0.05	0.60	0.32	0.19	-	0.29	-
1963	3.15	96.85	19.25	51.29	11.63	17.83	0.90	16.26	0.07	2.34	0.58	0.45	32.42	0.61	-
1964	1.10	99.00	20.30	66.10	14.80	13.60	0.80	70.00	0.02	2.63	0.60	0.50	29.50	0.90	-
1965	0.60	90.40	22.30	69.10	18.70	8.50	0.80	111.60	0.03	5.07	0.70	0.60	79.10	0.10	-

出所：貝島炭礦各年度『営業報告書』、『有価証券報告書』、同社『70年誌』原稿（社内資料）、通商産業大臣官房調査統計部資料（社外秘）より作成。

注：各年度下期。財務及び経営比率の算式は次の通りである。(a)自己資本比率 = 自己資本 / 総資本 (b)他人資本比率 = 負債 / 総資本 (c)流動資産比率 = 流動固定資産 / 総資産 (d)固定資産比率 = 固定資産 / 総資産 (e)投資資産比率 = 投資資産 / 総資産 (f)繰延資産比率 = 繰延資産 / 総資産 (g)固定資産回転率 = 売上高 × 2 / 固定資産 (h)固定比率 = 固定資産 / 自己資本 (i)総資本利益率 = 純利益 × 2 / 総資本 (j)自己資本利益率 = 純利益 × 2 / 自己資本 (k)流動比率 = 流動資産 / 流動負債 (l)当座比率 = 当座資産 / 流動負債 (m)棚卸資産回転率 = 売上高 × 2 / 棚卸資産 (n)純売上高比率 = 純利益 × 2 / 売上高 × 2 (o)株主配当率 = 配当額 × 2 / 平均払込資本。 - は不明または無記入内容。 負債は値の前に「」を付ける。

表7 戦後貝島炭礦株式会社の大株主及び所有株数の動向

(単位：株、％)

大株主氏名 又は名称	住所	1951		1952		1955		1958		1959		1960		1961		1962		1963	
		所有株数	割合	所有株数	割合	所有株数	割合	所有株数	割合	所有株数	割合	所有株数	割合	所有株数	割合	所有株数	割合	所有株数	割合
貝島大市	山口県	177,900	8.1	371,000	5.6	371,300	5.6	556,950	5.8	673,909	5.6	732,928	5.0	769,574	5.0	769,547	5.0	769,574	5.0
貝島文男	福岡県	142,400	6.5	427,200	6.5	427,200	6.5	640,800	6.4	775,368	6.4	826,274	5.6	629,087	4.1	593,000	3.9	564,287	3.7
貝島定一	東京都	125,300	5.7	375,900	5.7	375,900	5.7	563,850	5.6	682,258	5.6	773,611	5.3	812,291	5.3	806,000	5.2	762,291	5.0
貝島玲子	福岡県	104,400	4.8	319,200	4.8	319,200	4.8	478,800	4.8	579,348	4.8	661,300	4.5	540,115	3.5	540,000	3.5	534,515	3.5
貝島太郎	大分県	103,000	4.7	369,000	5.6	369,000	5.6	553,500	5.5	669,735	5.5	770,668	5.3	761,701	5.0	762,000	5.0	756,701	5.0
貝島義之	福岡県	96,100	4.3	188,300	2.9	188,300	2.9							357,345	2.3	357,345	2.3	357,345	2.3
貝島正二	福岡県							246,300	2.5	298,023	2.5			330,473	2.1	330,000	2.1	307,473	2.0
貝島義夫	福岡県	52,300	2.3																
貝島寿夫	福岡県	42,600	1.9																
貝島美知代	福岡県	32,400	1.5																
「貝島親和会」合計		876,400	39.8		31.1		31.1		30.6		30.4		25.7		27.3		27.0		26.5
日産火災海上保険株式会社	東京都	106,100	4.8	318,000	4.8	318,000	4.8	577,000	5.8	698,170	5.8	1,406,766	9.6	1,477,104	9.6	1,477,104	9.6	1,477,104	9.6
日産火災海上保険株式会社友会	東京都											550,000	3.8	577,500	3.8	578,000	3.8	577,500	3.8
同和火災海上保険株式会社	大阪府	30,000	1.4																
八千代証券株式会社	東京都			300,000	4.6	300,000	4.5	450,000	4.5	544,500	4.5	658,845	4.5						
山一証券株式会社	東京都			203,400	3.1	203,400	3.1												
松島証券株式会社	東京都							315,900	3.2	382,239	3.2	462,508	3.2						
山叶証券株式会社	東京都			221,600	3.4	221,600	3.4												
大阪瓦斯株式会社	大阪府	41,100	1.9																
三洋石炭株式会社	岡山市							272,400	2.7	376,000	2.7	454,960	3.1	477,708	3.1	478,000	3.1	477,708	3.1

出所：貝島炭礦株式会社『有価証券報告書』（各年度）、同社70年誌原稿（社内資料）、『財務関係18社別資料』（日本石炭協会財務部、各年度）より作成。

表 8 戦後貝島炭礦株式会社の資本調達（借入）状況

主要借入先	長期	短期	資金用途
日本開発銀行			設備
日本興業銀行			設備・運転
三井信託銀行			設備
安田信託銀行			設備
三菱化成工業			設備
大和銀行			運転
第一銀行			運転
福岡銀行			運転
協和銀行			運転
鉱害賠償基金			運転
石炭鉱業合理化事業団			設備・運転
住宅金融公庫			住宅
富士銀行			運転
三菱信託銀行			運転
佐賀銀行			運転
日本団体生命保険			運転

出所：貝島炭礦株式会社『有価証券報告書』（各年度）より作成。

所有していることが判明する。

日産火災海上保険は日本産業（日産、一九二八年に戸畑鑄物より改称）グループの傘下会社である。創始者の鮎川義介は井上馨の実姉の長女を母とし、旧長州藩士鮎川弥八（一〇代目）を父として山口県氷川郡大内村（現在山口市大内地区）に生まれた。鮎川義介の三妹フシは貝島炭礦二代目社長貝島太助の妻であり、また妹、キヨは久原財閥の統帥、日立制作所の創立者にあたる久原房之助に嫁いでいる<sup>(23)</sup>。

経営維持を外部資金にたよらざるを得なくなっていたが、その資金の借入先及び借入形態は表 8 に示した通りである。一九五〇年以降、貝島炭礦の設備資金、運転資金などは、主に日本開発銀行と日本興業銀行から、そして一九六〇年以降、石炭鉱業合理化事業団、鉱害賠償基金からも借り入れしていたことは概ね確認できる。他の再建指定炭鉱会社と同様、その借入金は政策融資による長期借入に大きく依存していたのである。

## II 資産運用

A 流動資産と固定資産 企業の支払いを考えた場合には適量な流動資産を確保する必要があるが、戦後の貝島炭礦では、一九五〇年代半ばからは、流動資産を構成する当座資産（現金と預金、受取手形、売掛金など）、棚卸資産（石炭、貯蔵品、配給品、仕掛品など）及びその他資金化されている、あるいは素早く資金化することができる資産の総資産に占める割合はほとんど三〇%以下で、支払い能力が低いことを窺わせる（前掲表 6）。

一方、固定資産比率の上昇傾向が顕著で、とくに「合理化期」に入つた一九五五以降に固定資産の比率は最高で七〇%にも達し、ビルド・アップによる設備投資の拡大を反映したものである。またその内訳をみてみると、貝島炭礦の固定資産の増加は有形固定資産（起業投入）の増加ではなく、鉱業権など無形固定資産の増加が目立つ（付表 2-2 参照）。

B 減価償却 戦後日本においては、産業と企業の合理化を図るために、税法の許容する償却率がそもそも高いものであった。一九五一年に租税特別措置法が実施され大幅な超過償却が認められ、また一九五七年三月に同法の改訂により償却額の損金算入範囲がさらに拡大した。その結果、程度の差があるが、経常利益のなかにはかなりの額の減価償却費が含まれていたと考えられる。多くの機械装置によって生産を展開する石炭産業において、適正な減価償却が行えるかどうかはその生産と経営の展開にとくに大きな影響を与える<sup>(24)</sup>。

戦後貝島炭礦の生産は、自然条件悪化を克服しつつ増産を行ってきたが、一九五〇年代後半に入り、設備状況がそれまでに比べて大きく変化し、かつ大之浦東部開発工事は将来大幅な増産が期待されるため、採炭、

運搬、選炭等の部門を始め早期償却が行われた。とくに一九五七年以降、消耗度の高い建物、機械装置及び坑道に関して多額の損金処理が費用に計上された(表9)。また、一九五九年九月期現在、大手各社の貸借対照表の固定資産欄に計上されている鉱業権の表示額を比較すると、貝島炭礦はより広い鉱区面積をもつ三井鉱山、三菱鉱業などに比し高くなっている点が注目される(表10)。

なお、戦後貝島炭礦の減価償却と資産再評価の実態については不明な点が若干あるが、企業側としては、経営財務において税法を最大限に活用して利益を生み出すような経理操作がなされていたことが推測される。

C 繰延資産 主に開発費で、試験研究費、起業費及び起業支払子も含まれる。石炭会社の会計では、探鉱費の支出金額が

表9 貝島炭礦株式会社の減価償却費 (1957/3 ~ 1959/9)

(金額単位：千円)

期別	固定資産総額 (A)	普通償却範囲内額 (B)	実償却額 (C)	償却不足額 (C - B)	償却率 (B/A)	償却率 (C/A)
1957年3月	5,946,210	238,513	290,479	+ 51,966	4.01%	4.89%
1957年9月	6,165,844	249,232	351,714	+ 102,482	4.04%	5.70%
1958年3月	6,355,411	260,099	311,708	+ 51,609	4.09%	4.90%
1958年9月	6,505,060	301,223	301,453	+ 230	4.63%	4.63%
1959年3月	6,499,990	311,297	311,926	+ 629	4.79%	4.80%
1959年9月	6,528,405	317,543	320,540	+ 2,997	4.86%	4.91%

出所：貝島炭礦株式会社各年度各期「損益計算書」および「付属明細書」より作成。

表10 大手各社の鉱業権表示額

社名	1959年9月期 (千円)
古河	2,096,788
貝島	1,925,330
日炭	1,583,365
日鉄	745,155
明治	577,157
三井	468,612
北炭	148,221
太平洋	111,451
三菱	89,963
雄別	72,926

出所：九州石炭鉱業連盟資料より作成。

支出の都度開発費に計上され、探鉱作業の結果可採炭量のないことが判明した場合は判明した事業年度において損失とし、また、可採炭量のあることが確認された場合は確認された事業年度に、開発費より鉱業権に転記して明確に資産化する。したがって、探鉱費は試験研究費と同じく未決算勘定の性格をもっている。

貝島炭礦の場合、その有価証券報告書の付属明細表によれば、一九五九年度下期から、コスト引き下げのための合理化に伴う退職給与額のうち、当期中に支払われた特別加給金と勤続加給金を繰延資産に計上している。また、探鉱費のほか、合理化関係で坑口の集約化や合併に要する費用も開発費として計上している。このような蓄積強化傾向は、同業他社と比較して、よりいっそう理解することができる。

#### (四) 石炭大手一五社の比較

まずは一五社の資金調達状況をみよう。一九六三、六五年の三年間で資金調達の合計が一、三一九億円で、一社当たり約八八億円であった。貝島炭礦は短期負債とその他の流動負債が減少したが、固定負債の増加は六二億円にも達した。再建会社として指定されて、この固定負債は政府金融機関からの長期借入が大部分を占めているのであった。固定負債への依存度は他社以上に大きいことが判明する(表11)。

つぎに、資金使途をみると、貝島炭礦では、固定資産と投資勘定との合計が九四・七%でその資金使途の大勢を占めている。うち固定資産の増加は、建物、機械、装置など合理化投資によるものが多い。税法改訂後に追加投資償却で経費として処理しきれず、結果として、資産勘定に残しているものもあつたと考えられる。付表2-12(資産表)を参照し

てわかるが、繰延勘定には開発費が含まれており、しかも毎年増加の傾向があった。通常、この開発費は新規開鉱や坑内構造の改善などに使うべきだが、一九六三年度以降長島は主に露天の採掘で、実際はそうしてない部分が大きいと考えられる。この開発費には、従業員を整理した際の退職金や岡山費用などが計上されていた。無理なら採掘で採った

たいところが、金額がかさむので長期的な償却が会計上も認められていたのである。そこで、繰延勘定を含む固定資産の増加で、そのうちかなりの部分が架空資産の増加であると推測される。投資勘定の増加についても同じことがいえる。長島炭礦の場合は、三年度に三三三%も増加しており、実際に現金を投入し、第一会社を含めて

表11 石炭大手15社資金調達と運用比較 (1963～1965年)

社名	決算期	3年間資金調達 (百万円)					3年間調達資金の使途 (%)					資金運用の余裕度 (半期決算、百万円)	3年間の増加 (調達資金/売上増加、倍)			
		増資	利益留保	固定負債の増加	短期借入金の増加	その他流動負債の増加	合計	固定資産の増加	投資勘定の増加	棚卸資産の増加	売上債権の増加			現・預金の増加	その他当座資産の増加	合計
三井鉱山	1965.3	0	3,733	16,583	3,968	5,223	29,507	44.3	42.6	3.7	0.1	0.3	16.6	100	1,051	-
三菱鉱業	1965.3	0	4,469	11,094	2,088	984	14,459	66.2	1.6	3.0	1.5	13.6	23.3	100	719	20
住友石炭	1964.12	0	4,371	10,560	2,049	1,234	15,746	48.4	28.7	1.4	3.2	2.2	16.1	100	3,000	5
古河鉱業	1965.3	532	1,567	2,127	1,190	2,068	6,420	34.4	65.4	1.4	0.1	14.7	15.8	100	1,573	4
北海道炭礦	1965.3	0	4,888	8,025	56	4,892	17,749	65.9	27.1	2.4	3.2	6.2	0.1	100	1,407	13
常磐炭礦	1965.7	23	3,404	3,351	1,278	704	7,306	70.3	26.0	9.9	3.6	5.1	4.3	100	52	-
太平洋炭礦	1965.3	540	2,413	129	449	368	3,889	57.7	35.0	6.1	4.4	3.5	5.5	100	768	5
雄別炭礦	1965.3	381	1,046	2,269	184	272	3,784	82.5	0.5	0.9	0.8	1.8	16.3	100	760	5
貝島炭礦	1965.3	0	357	6,232	682	1,089	4,818	62.0	32.7	4.5	0.7	5.8	4.7	100	388	-
明治鉱業	1965.3	527	143	2,807	304	79	2,808	78.4	39.4	6.7	10.0	1.0	0.1	100	837	-
日鉄鉱業	1965.3	0	6,292	1,361	21	1,135	6,497	64.5	22.0	0.8	12.8	1.8	0.3	100	640	10
松島炭鉱	1965.3	608	4,262	578	0	180	5,628	56.1	45.8	2.8	0.9	4.3	4.3	100	2,452	23
日登鉱業	1965.3	0	585	621	95	7	1,308	90.4	7.4	3.9	6.5	5.4	9.0	100	165	8
麻生産業	1965.3	559	591	3,722	2,175	2,945	9,992	72.5	14.2	0.1	4.6	6.1	2.5	100	1,458	7
日本炭礦	1965.3	22	857	3,054	488	320	2,007	127.7	0.2	4.5	16.6	6.1	0.3	100	1,828	-
15社平均		136	2,579	4,834	492	868	8,795	68.1	24.6	3.1	0.9	4.2	4.6		586	7

出所：日本石炭協会財務部「財務関係18社別資料」より作成。  
注：金額及び百分比は過去3年間における各勘定科目の賞味増減を示す。決算期は1965年2-7月に到来した決算期と1962年2-3月決算期との比較。増資は資本金と資本剰余金の合計額、1000円以下のものは計上しない。利益留保は利益剰余金、諸引当金、減価償却費の合計。固定負債は社債、長期借入金と関係会社長期債務など、1年以上に返済期限が来る固定負債の合計。短期借入金：返済期限が1年以下のもの。固定資産：有・無形固定資産、繰延勘定減価償却費の合計額とする。投資勘定：関係会社への有価証券、長期貸付金などすべての投資勘定額を含む。棚卸勘定：商品、半製品、原材料、貯蔵品、作業クズなど。売上債権：受取手形と売掛金。資金運用の余裕度：(増資+利益留保=Y)と(固定資産+投資勘定=X)の増加額を比較して求めた。Y>X (11%以上の開き) A、Y=X (10%以内の開き) B、Y<X (11%以上の開き) Cとする。資金効率：3年間の売上増加額(半期換算)で調達資金額を割ったもの。は×イナス。-は無記入。

子会社の育成を図ったと考えられる。とくに、繰越欠損金を消去するために第二会社を大いに利用したことが推測できよう。例えば、本社が不要資産を高く評価して子会社に売却する。子会社はそのような余裕金を持たないのが普通だから、そこで売却代金は長期貸付金や投資有価証券の形をとる。一九六三年以降貝島が続々と第二会社を発足させたのは経営財務の改善を図るためでもあったと考えられる。

最後に、同表で示した資金運用の余裕度は、設備投資、子会社育成を自己資本で行っているか、他人資本への依存で行っているか、(増資+利益留保)と(固定資産+投資助定)の増加額を比較して求めることができる。いま、(増資+利益留保)をYとし、(固定資産+投資助定)をZとすると、YはZより大きい(—%以上の開き)場合に、資金運用の余裕度は高いAランクとみなされる。Y=Z(—%以内の開き)であればBランク、そしてYはZより小さい(—%以上の開き)場合にCランクとされる。同表に挙げた他社と同様、貝島の資金運用の余裕度もことなっており、資金的に苦難の道が続くことを物語っている。

なお、資金運用の効率は売上増加に要した資金量を示すものである。これは過去三年間の売上高の増加額で調達資金額を割ったもので、この倍率が小さいほどよいが、貝島炭礦では売上高の増加がすでにマイナスとなったので評価の対象外となった。

## 五 おわりに

本稿では、主に戦後における筑豊地方大手石炭企業の貝島炭礦がどのような生産と経営を展開していたかを考察してきた。ここでは、貝島炭

礦が倒産する直前までの状況を若干補足しながら、本稿の論旨を簡単に要約する。

貝島炭礦が筑豊で最後まで残り得たのは、その石炭の生産と経営を維持・展開した過程で、スクラップ強化とビルド・アップとの両方で一定の成果を収めたことと、「第二会社」の利用という面で最も独自性を持ち、その経営努力と生き残り策が意味を持ったからである。

戦後の貝島炭礦は「スクラップ・アンド・ビルド」による積極的な経営を展開した。一九五〇年代前半頃より石炭産業が斜陽化しつつあり、多くの地方中小炭鉱はもろろん、大手炭鉱企業にも一層の合理化が要請され、従業員、資金、設備などを含め限られた経営資源をいかに効率的に活用するかが炭鉱経営の存続を左右する重要な課題であった。貝島炭礦では、一九五〇—五四年度の「自立生産期」には、それまで遅れた機械化探炭の普及、坑内構造の改善に合わせた労働力構造の再編成が行われた。人員整理と再配置を強化する過程で、人員削減を回避することはできなかったが、それ自体は企業再建、つまりビルドの一環でもあった。

一九五五年からの「合理化期」において、石炭市況の変動が激しいなか、貝島炭礦は地域雇用を確保し、一九六〇年頃まで六、〇〇〇人前後の労務体制をとった。また、一九六三年以降「崩壊期」に入って一九六五年頃までは二、六〇〇人の労務体制を維持し、その後は機械化の進展や石炭不況などにより従業員は一気に数百人までに激減したのである。

一方、ビルド・アップの面では、一九五八年頃までは、重点操業坑の充実、東部開発第二期工事の促進で出炭の増加と生産力増強を図った。その後一九六〇年からは四度の合理化の提案が行われ、労働と資本を生産性の高い堅坑と露天掘りの生産部門に集約させることで安定収益を確

保し、さらに坑内採掘では水力採炭方式を導入し、一人当り月出炭能率は一九六〇年前後の二〇トンから六五年の四〇トン、七〇年前後には九〇トン以上へと飛躍的に上昇させた。

貝島炭礦の生き残り策として、優良資源の枯渇から能率が低下し、赤字経営となった区域を次々に分離することにより、一時的に黒字に転換させ、しばらくしてから石炭鉱山整理交付金制度を利用して閉山し、国から多額の補助を受けていた。一九六六年から一九七四年までの八年間で、貝島炭礦が毛勝炭鉱、菅牟田炭礦、満之浦炭礦、東大之浦炭礦、第二大之浦炭礦の閉山で、国から約四十億円の交付金を受領した<sup>(28)</sup>。

このように、「第一会社」への鉱業権と鉱業施設の「売却」代の回収という形で最終的に「親会社」である大手資本が生き残りの機会を獲得するのである。こうした「第二会社」經由による一部鉱区の分離、閉山の方法には、「スクラップ化」の意味もあるが、「ビルド」の要素も含まれている。当時においては、国の「スクラップ・アンド・ビルド」政策の実施と相まって、多くの大手資本が生産と経営の合理化過程で採用したが、一九六〇年代以降筑豊炭田で最後まで操業し続けた貝島の生産と経営が最も典型的であった。石炭産業から早く撤退・閉山した炭鉱企業は経営行動と比較すれば、貝島炭礦は労働、資本、設備などの経営資源を採算炭鉱へ集中的に投下して、ビルド・アップをしながら炭鉱経営の再建と生き残りを図るという点で特徴があった。

ビルド・アップを図っても閉山・倒産した背景には、国の石炭政策の影響があったが、企業倒産の主體的な要因は、貝島弘人が第八代目社長に就任した一九六三年頃から企業が再起不能な経営状況にあったことである。さらに、貝島炭礦が再起不能となった主な理由は、戦後において

石炭専業会社として石炭以外の分野への進出や新しい事業の開拓といった多角化経営が、実質的に取り組まれなかったことにある。貝島炭礦の関連事業のなかでは、戦前戦後を通して自社経営と地域社会に重要な役割を果たしてきたのが貝島病院と貝島私学である。貝島病院はかつて約五万人いた炭鉱労働者とその家族、そして宮田町の一般市民の健康を支えていた唯一の病院であった。しかし、炭鉱経営の福祉事業として独立採算を採っていないかったために、石炭産業の斜陽化とともに、医療環境も厳しい現実と直面した。各坑に開設されていた診療所の診療科目が削られ、診療所自体も相次いで閉院に追い込まれていった。貝島病院本院も、一九七〇年には眼科・歯科・耳鼻科・産婦人科を廃止、小児科と内科を合併するという選択を取らざるを得なかった<sup>(29)</sup>。

一九七五年度貝島炭礦の決算報告書と営業報告書の資料をみると、売上段階で総損失率四・三％を計上した。営業損失率一四・七％、経常損失率一六・五％といずれも高い損失率を示している。さらに、石炭鉱業元利補給金、再建交付金など高い特別利益があるにもかかわらず、閉山炭鉱の鉱害賠償費などの特別損失がこれを上回り、純損失率一八・六％に達した。この結果、累積損失金は実に五一・五億円となり、経営の継続がほとんど不可能な状況にあった。このため、貝島病院は一般病床も一四床から四八床へと減少し、一九七七年の貝島炭礦閉山とともに閉院に至った。一方、一八八八（明治二一）年に貝島太助が設立した小学校が一九七四年に閉校となり、その数年後には中学校も二校（大之浦、宮田東）が閉校した。

倒産を前にして、貝島炭礦では多角化経営が実質的に進められなかった。その後貝島の名を引き継ぐものは貝島化学工業株式会社と貝島育英



会があるのみであったが、いずれも既存の小規模事業で、そこからは多角化経営の成果は見出せない。多角化経営戦略の面で、貝島炭礦は、三井、三菱、住友などの中央大手石炭資本と比べて、さらには同じ筑豊炭田にある「石炭の麻生」と比べても大きな相違があった。<sup>30)</sup> 本稿では、戦後貝島炭礦の多角化経営が実質的に進められなかった要因の一つは、主に地方企業として資金調達難の限界があり、とりわけ一九六〇年代前半から一九七五頃までは膨大な累積損失により再起不能の経営財務状況にあったと考える。

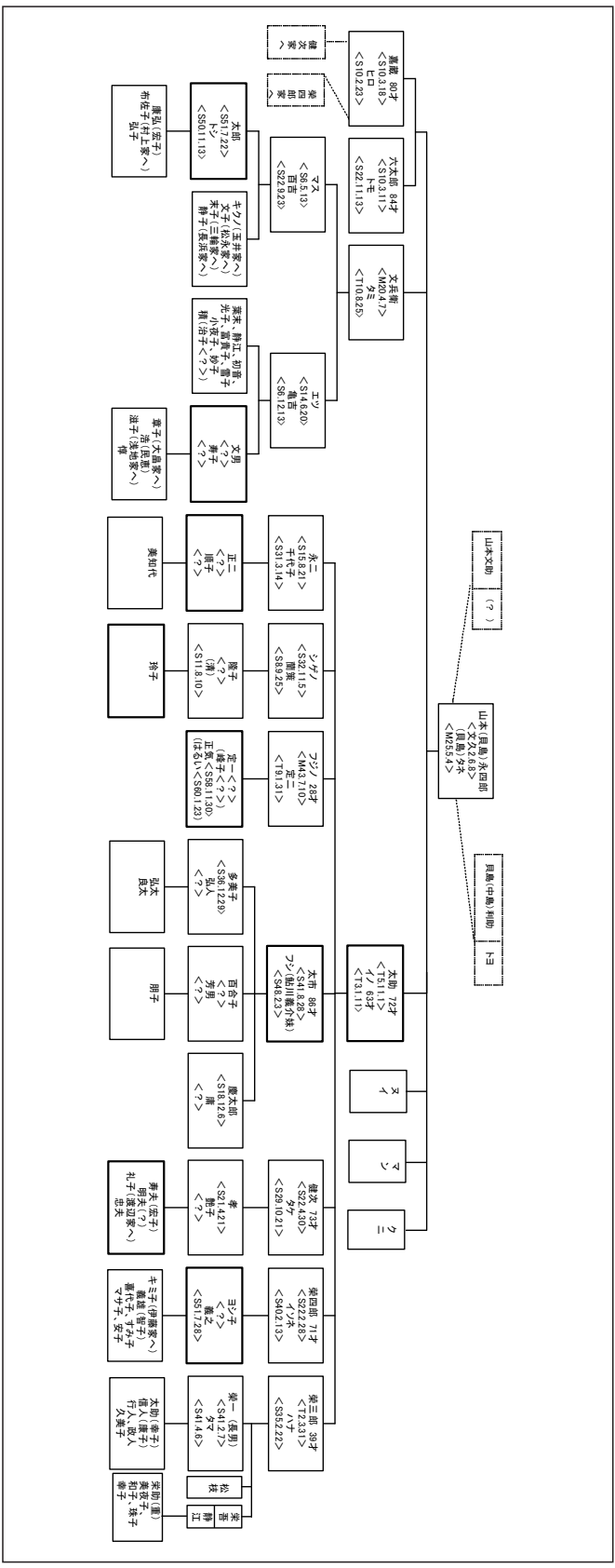
なお、戦後の貝島炭礦では多角化事業が取り組まれなかったことについては、本業の石炭以外に手を出さな、という先代の定めた家憲を貫いたことにあるとの指摘もある。<sup>31)</sup> このような見解から、戦後における貝島炭礦の経営者の判断という主観的要因としても考えられよう。地場資本の有する特色は多数指摘できるが、そのなかでも主たるものは、資本の土着性と、事業展開のフレキシビリティの欠如である。資本の土着性という意味では、農民と土地の関係と極めて類似している。つまり、土地、その場所に対する愛着が極めて強く、このため、資本の移動がなされない。その土地に生まれ、そして育ち、その場所で完結する点で極めて特徴的である。貝島炭礦は、明治初年より地元資源である石炭の生産一筋に打ち込み、これとともに成長し、石炭の衰退とともに企業の成長力、活動力を縮小した地場企業の典型的な事例であった。石炭産業から早く撤退・閉山した炭鉱企業の経営行動と比較すれば、貝島炭礦は労働、資本、設備などの経営資源を採算炭鉱へ集中的に投下して、ビルド・アップをしながら経営の再建と生き残りを図るといふ点特徴があった。

貝島炭礦の企業経営を巨視的にみれば、戦時戦後を通して長く社長を

務めた貝島太市をはじめ、その戦後歴代社長（いずれも貝島同族出身）は強いリーダーシップを発揮して石炭事業の存続と発展を図ったとはいえ、企業同族支配を残そうとしたこと、そのため専門的経営者層も含めて多様な人材を育成しなかったことなど、まだ議論すべき点は多い。その際に、生き残った地方大手資本の麻生、明治（安川）グループと、資金・人材の両面で比較する必要がある。これらの点については、今後の課題とする。

〔付記〕 本稿は、経営史学会西日本部会報告「戦後筑豊地方石炭企業の経営動向について——貝島炭礦株式会社を事例に」（二〇〇二年七月・於九州共立大学）を大幅に加筆・修正したものである。学会報告と論文作成にあたり、中村哲、原田政美、畠山秀樹、東定宣、荻野喜弘、三輪宗弘、永江眞夫、田中直樹、新鞍拓生、畠中茂朗、大谷秀樹などの諸先生方より貴重なご指摘とご助言を頂きました。また、資料収集・閲覧と現地調査に際して、旧宮田町石炭記念館、九州大学旧石炭研究資料センター、九州炭鉱技術聯盟などの方々に大変お世話になった。記して深く感謝の意を表したい。

[付図 1] 貝島家系図



出所：宮田町石炭記念館所蔵貝島社内資料により作成。

\* < > は没年。太枠は貝島九家（親和会）

【附表1】 貝島炭礦株式会社比較損益計算書と利益剰余金処分表（1950～1965年）

（単位：千円）

利益	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965
売上高(A)	2,070,827	3,487,442	2,574,844	3,073,877	3,153,848	3,460,765	3,886,973	4,371,132	4,167,112	4,480,260	3,406,687	4,103,517	3,916,547	3,236,378	4,004,896	3,782,558
営業外収益(B)	2,039,360	3,433,432	2,476,746	2,977,728	3,098,417	3,423,973	3,852,222	4,294,256	4,009,349	4,346,635	3,552,821	4,054,205	3,822,374	3,096,411	3,519,768	3,603,362
損失	31,467	54,010	98,096	96,149	55,431	36,792	33,751	76,876	157,763	131,625	53,866	49,312	94,173	139,967	485,128	179,196
売上原価(B)	1,959,589	3,068,789	2,382,584	3,160,379	3,212,058	3,426,332	3,832,001	4,316,419	4,332,043	4,968,063	4,026,538	4,066,071	4,242,999	4,375,552	3,825,575	3,979,574
1. 期首石炭棚卸高	1,789,449	2,725,492	2,098,515	2,801,348	2,854,563	3,051,690	3,397,894	3,884,106	3,835,677	4,181,845	3,413,654	3,621,286	3,170,127	2,476,701	2,882,350	2,904,012
2. 当期石炭生産原価	256,033	57,688	127,979	316,822	423,480	148,115	114,772	-	377,000	431,906	101,487	149,733	485,965	86,376	135,216	148,432
3. 自産炭消費原価	1,189,382	2,067,830	1,665,034	1,951,347	1,624,934	2,041,866	2,450,566	-	2,991,000	2,770,691	2,414,714	2,704,242	2,138,154	1,579,565	1,881,446	1,912,557
4. 当期石炭買入原価	80,213	110,504	148,289	-	-	80,666	40,724	-	-	36,120	24,309	25,871	27,291	5,559	6,990	5,968
5. 石炭輸送諸掛外	242,202	417,280	411,182	390,649	500,004	532,928	534,214	-	-	612,358	600,644	544,819	660,760	913,442	1,021,110	931,173
6. 期末石炭棚卸高	274,428	385,553	308,273	401,376	469,052	458,670	480,613	-	-	501,450	385,806	501,895	-	-	-	-
売上総利益 (A - B = C)	92,443	92,355	265,664	258,846	162,907	49,243	141,547	-	-	98,440	64,888	288,806	114,752	97,123	148,432	82,182
一般管理費と販売費(D)	249,911	707,940	378,233	176,380	243,854	372,283	454,328	410,150	173,672	166,790	60,833	432,919	652,247	619,710	637,418	699,350
営業利益 (C - D = E)	75,034	123,385	146,029	141,320	128,479	136,624	183,377	197,610	182,369	166,723	140,385	111,866	603,872	503,996	529,864	506,687
当期総利益 (E + F)	174,877	584,555	232,204	35,060	115,375	235,659	270,951	212,540	8,697	67	201,218	321,053	48,375	115,714	107,554	192,663
営業外費用(G)	206,344	638,565	330,300	131,209	170,806	272,451	304,702	289,416	149,066	131,692	147,352	370,365	142,548	255,681	592,682	371,559
差引当期利益/損失(E+F-G)	95,106	219,912	138,040	217,711	229,016	238,018	250,730	234,703	313,997	619,495	472,499	332,919	469,000	1,394,855	413,361	568,875
利益剰余金処分	111,238	418,653	192,260	86,502	58,210	34,433	53,972	54,713	164,931	487,803	619,851	37,446	326,452	1,139,174	179,321	197,016
当期純利益/損失	111,238	418,653	192,260	86,502	58,210	34,433	53,972	54,713	164,931	487,803	619,851	37,446	299,161	148,230	179,321	197,016
繰越利益剰余金/欠損金	5,749	36,064	59,470	11,128	14,452	927	28,200	35,401	28,027	178,918	948,681	17,967	241,996	912,490	1,216,797	1,333,299
災害準備積立金繰入	-	-	-	-	80,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
配当準備積立金繰入	-	-	8,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
差引利益剰余金/欠損金	-	20,099	-	14,628	36,243	-	-	136,904	-	-	-	-	-	-	295,823	128,960
当期未処分利益剰余金合計	116,988	438,752	259,730	60,746	72,485	35,360	82,172	90,114	273,808	666,721	1,568,532	19,479	541,157	1,060,720	1,333,299	1,401,555
利益準備金	6,000	22,000	3,000	-	-	2,000	3,000	3,000	39,904	-	35,096	750	-	-	-	-
配当金	10,000	16,500	33,000	-	-	16,500	23,200	30,000	32,000	-	-	-	-	-	-	-
役員賞与金	1,300	3,000	2,000	-	-	1,500	2,500	3,500	-	-	-	-	-	-	-	-
退職給与引当金	15,000	30,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
諸積立金	10,000	180,000	-	-	-	-	25,000	-	65,000	-	1,853,552	-	-	-	-	-
税金引当金	50,000	210,000	16,000	-	-	-	-	28,000	-	-	-	-	-	-	-	-
次期繰越剰余金/欠損金	24,688	57,252	57,431	14,628	36,243	15,361	28,471	25,614	-	666,721	-	18,729	541,157	1,060,720	1,333,299	1,401,555

出所：貝島炭礦株式会社「営業報告書」（各年度）、「有価証券報告書」（各年度）、計算書（各年度）、同社70年誌原稿（社内資料）、通商産業大臣官房調査統計部資料（社外秘）より作成。
備考：各年度下期、四捨五入によって一部の値は原資料に一致しない場合がある。負値は値の前に「-」欄は無記入内容または不明。

【附表2-1】 貝島炭礦株式会社比較貸借対照表 資本・負債の部 (1950～1965年)

(単位：千円)

科目	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965
流動負債	1,212,599	1,507,262	1,874,038	2,241,182	2,504,676	2,007,352	2,236,888	2,738,263	3,756,340	4,602,623	4,785,597	5,931,302	5,971,131	4,248,446	4,160,079	4,210,578
支払手形	187,908	274,868	304,979	435,394	539,009	446,668	509,718	604,157	591,774	673,199	907,752	1,039,626	1,224,825	783,850	997,709	929,697
買掛金	238,990	330,269	319,927	521,323	422,657	270,281	320,307	348,209	479,407	560,539	582,777	313,394	475,541	511,390	212,898	200,434
短期借入金	476,130	389,750	767,000	845,500	993,200	756,000	642,000	670,000	239,000	1,577,000	1,940,000	2,783,548	2,249,500	530,000	877,182	1,083,456
未払金	223,080	44,075	34,328	14,048	15,229	12,471	37,683	57,325	76,099	39,415	52,552	67,786	107,008	640,658	694,734	658,846
未払費用	-	232,797	269,895	249,107	251,940	214,266	296,463	261,445	257,996	327,495	371,244	420,007	439,874	495,670	644,235	624,306
前受金	2,202	33,290	929	846	25,480	1,027	1,657	271	4,724	42,553	742	79,888	46,658	31,198	128,644	124,856
預り金	52,609	96,219	175,415	103,238	133,789	149,427	157,742	189,678	208,673	219,542	216,004	221,488	1,216,424	319,149	123,891	308,770
社内預金	-	104,860	-	69,505	121,422	155,472	238,651	433,853	618,941	806,514	713,086	682,039	-	932,949	302,322	276,697
その他の流動負債	31,680	1,134	1,565	1,621	1,950	1,740	32,667	173,326	279,726	-	1,428	323,536	211,301	2,782	178,464	3,489
引当金	145,914	67,183	248,138	349,535	344,594	410,781	478,495	526,513	425,734	12,000	16,450	7,000	7,000	44,117	161,335	214,059
固定負債	1,237,084	1,424,155	1,753,525	1,976,306	2,118,306	2,093,100	2,212,000	2,503,624	2,731,311	2,799,735	2,616,596	1,886,761	2,161,607	8,136,472	8,118,550	8,049,436
長期借入金	1,237,084	1,424,155	1,753,525	1,976,306	2,118,306	2,093,100	2,212,000	2,503,624	2,731,311	2,799,735	2,616,596	1,886,761	2,161,607	8,136,472	8,118,550	7,910,537
負債合計	2,585,597	2,998,600	3,627,563	4,567,021	4,967,576	4,927,394	5,768,400	6,913,389	7,414,358	7,414,358	7,418,643	7,816,063	10,004,411	12,429,035	12,439,964	12,474,073
(差引純財産)	775,243	1,266,858	1,320,068	1,091,361	3,447,076	3,435,234	3,581,112	3,620,119	3,361,166	2,683,499	1,461,572	1,481,300	924,260	404,783	136,304	77,747
資本	775,243	1,266,858	1,320,068	1,091,361	3,447,076	3,435,235	3,581,112	3,620,119	3,361,166	2,683,499	1,461,572	1,481,300	924,260	404,783	136,304	77,747
資本金	80,000	110,000	330,000	330,000	330,000	330,000	500,000	500,000	500,000	605,000	732,050	768,652	768,652	768,652	768,653	768,653
資本準備金	-	-	-	-	-	-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
再評価積立金	570,394	548,324	428,519	423,616	2,965,833	2,954,874	2,844,942	2,834,003	2,823,069	22,707,124	2,580,074	689,919	689,919	689,919	689,919	689,919
利益準備金	4,664	-	55,000	58,000	58,000	58,000	64,000	71,000	75,000	350,964	35,096	250	1,000	1,000	1,000	1,000
災害準備積立金	-	-	-	80,000	80,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
配当準備積立金	-	-	-	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	32,000	-	-	-	-	-	-	-
繰越利益剰余金	5,750	19,936	59,470	11,129	14,452	927	28,200	35,401	28,027	-	948,681	-	-	-	1,216,797	1,326,268
退職給与積立金	-	-	-	65,000	-	-	-	-	-	127,750	-	-	-	-	-	-
別途積立金	3,118	63,118	153,118	153,118	-	-	30,000	65,000	65,000	-	-	-	-	-	-	58,557
当期純増益	111,239	418,653	192,260	86,501	58,209	34,434	53,971	54,713	164,931	487,803	619,851	37,446	278,782	473,949	109,471	1,384,825
負債・資本合計	3,370,840	4,266,458	5,195,769	5,658,382	8,414,652	7,946,466	8,508,496	9,388,517	10,274,554	10,097,857	8,880,215	9,299,363	10,928,671	12,833,818	12,576,268	12,551,820

出所：貝島炭礦株式会社「営業報告書」（各年度）、「有価証券報告書」（各年度）、計算書（各年度）、同社70年誌原稿（社内資料）、「財務関係18社別資料（機密）」（日本石炭協会財務部、各年度）、通商産業大臣官房調査統計部資料（社外秘）より作成。

備考：各年度下期。ただし、1965年度上期。四捨五入や勘定方法などによって一部の値は原資料に一致しない場合がある。 負債は値の前に を付ける。 - 欄は無記入内容または不明。



## 注

(1) 本稿の問題意識の形成と作成過程では、主に以下の文献・著作(第二次資料)を参照した。日本石炭協会『石炭鉱業原価計算解説』(一九四八年)、吉永実雄『日本鉱業の経営合理化』(経営評論 五巻三三号、一九五〇年)、岩田正三『炭鉱合理化計画と経理問題』(金融界 三巻三三号、一九五一年)、千代田銀行『経理面からみた炭鉱業経営の健全化について』(調査月報 四五号、一九五二年)、通商産業省石炭局『高炭価問題と合理化の方向』(石炭経済研究所、一九五三年)、井上昌男『石炭生産費と原価計算方式』(石炭評論 六巻十二号、一九五五年)、吉田龍夫『石炭企業分析』(白亜書房、一九五七年)、秋津廠『石炭の原価と利潤』(エコノミスト 三五巻二二・二三号、一九五七年)、石炭経済研究所『石炭用語辞典』(一九五九年)、今井孝三『石炭』(有斐閣、一九五九年)、有沢広巳編『現代日本産業講座 各論 エネルギー産業』(岩波書店、一九六〇年)、三井鉱山株式会社『資料三池争議』(日本経営者連盟、一九六三年)、同『男たちの世紀——三井鉱山百年』(一九九〇年)、野田一夫・土屋喬雄・宮本又次他監修『戦後経営史』(日本生産性本部、一九六五年)、隅谷三喜男『日本石炭産業分析』(岩波書店、一九六八年)、吉武堯右『科学的経営分析』(中央経済社、一九六八年)、園田稔『戦後石炭史』(セキツウ、一九七〇年)、永末四十雄『筑豊——石炭の地域史』(日本放送出版協会、一九七三年)、矢田俊文『戦後日本の石炭産業——その崩壊と資源の放棄』(新評論、一九七五年)、麻生百年史編纂委員会編『麻生百年史』(一九七五年)、石炭鉱業合理化事業団『団史 整備・近代化編』(一九七六年)、直方市史編纂委員会『直方市史・補巻——直方市石炭鉱業史』(一九七九年)、田中直樹『近代日本炭鉱労働史研究』(草風館、一九八四年)、吉村朔夫『日本炭鉱史私注』(御茶の水書房、一九八四年)、森川正英『地方財閥』(日本経済新聞社、一九八五年)、正田誠一『九州石炭産業史論』(九州大学出版会

一九八七年)、戸木田嘉久『九州炭鉱労働調査集成』(法律文化社、一九八九年)、中川敬一郎編『企業経営の歴史的研究』(岩波書店、一九九〇年)、通商産業省資源エネルギー庁・石炭鉱業合理化政策史研究会『石炭鉱業合理化政策史』(通商産業調査会、一九九〇年)、宮田町誌編集委員会『宮田町誌(上・下)』(ぎょうせい、一九九〇年)、荻野喜弘『筑豊炭鉱労資関係史』九州大学出版会、一九九三年)、同編『戦前期筑豊炭鉱の経営と労働』(啓文社、一九九〇年)、市原博『戦後日本炭鉱労使関係の特質と炭鉱社会の形成』(経営史学 二七巻三三号、一九九三年)、同『炭鉱の労働社会史』(多賀出版、一九九七年)、通産省資源エネルギー庁石炭部編『石炭合理化政策史』(通商産業調査会、一九九四年)、産業学会編『戦後日本産業史』(東洋経済新報社、一九九五年)、仙波恆徳・原康記『戦後日本政策をかえりみて』(九州経済学会年報、一九九八年)、大槻重之『石炭をゆく』(一九九八年)、東定宣昌(研究代表者)『アジアの石炭問題と日本の石炭産業に関する総合的検討』(九州大学教育研究プログラム、一九九九年)、リチャード・J・サミュエルズ(R. J. Samuels)著・廣松毅監訳『日本における国家と企業——エネルギー産業の歴史と国際比較』(多賀出版、一九九九年)、平井陽一『三池争議——戦後労働運動の分水嶺』(ミネルヴァ書房、二〇〇〇年)、劉道学『戦後筑豊地域石炭産業の合理化と崩壊過程に関する考察』(一九五〇—一九六五年、生産動向分析を中心として——)『地域公共政策学会』『地域公共政策研究』五号、二〇〇一年)、畠中茂朗『貝島炭礦研究史序論』(九州国際大学社会文化研究所紀要 五〇号、二〇〇二年)、政策研究大学院大学・COEオーラル・政策研究プロジェクト『石炭政策オーラル・ヒストリー』(文部省科学省科学研究費補助金研究成果報告書、二〇〇三年)など。

(2) 第二次世界大戦前における貝島炭礦に関する主な研究には、下記の文献がある。宇田川勝『貝島家の事業経営と鮎川義介の関係について——日産財閥形成過程によせて——』(エネルギー史研究ノート——石炭を中心に

— 七号、一九七六年、同「貝島財閥経営史の側面」(福岡県史近代研究編 各論(一))、(一九八九年)、同「貝島家の石炭業経営と井上馨」(『法政大学経営志林』二六巻四号、一九九〇年)、同「筑豊御三家」の事業展開に関する覚書(前掲『企業経営の歴史的研究』所収)、永江眞夫「明治期貝島石炭業の経営構造」(福岡大学経済学論叢(二九巻二・三号、一九八四年)、同「貝島鉱業合名会社の経営組織に関する覚書」(福岡大学経済学論叢 三二巻三・四号一九八七年)、同「一九一〇年代における貝島石炭経営の展開」(『地方金融史研究』一八号、一九八七年)、同「日露戦争後期における貝島石炭業の収支構造」(『西南地域の史的展開近代編』(思文閣出版、一九八八年)、同「鉱業(石炭)財閥」(『地方財閥の展開と銀行』日本評論社、一九八九年)、同「第一次世界大戦後期から昭和恐慌期における貝島石炭業経営の展開」(前掲『戦前期筑豊炭鉱の経営と労働』所収)、畠山秀樹「筑豊炭礦企業家の形成と発展」(『大分大学経済学論集』三六巻三号、一九八四年)、同「貝島家の家憲 関係資料」(『大阪大学経済学』四二巻三・四号、一九九三年)、同「貝島家特定契約関係史料」(『追手門経済・経営論集』二六巻三号、一九九一年)、同「貝島親和会に関する一考察」(『追手門経済・経営研究』一号、一九九四年)、同「貝島鉱業株式会社定款 関係史料」(『追手門学院大学創立三〇周年記念論集』、一九九七年)、田中直樹「貝島鉱業株式会社菅半田炭坑労働事情調査」(『日本大学生産工学部報告』二一巻一号、一九八八年)、荻野喜弘「第一次世界大戦前後における貝島炭鉱業の労使関係」(前掲『戦前期筑豊炭鉱の経営と労働』所収)、丁振声「一九二〇年代の日本における炭鉱企業経営——設備投資動向と資金調達を中心に——」(『経営史学』二七巻三号、一九九二年)、畠中茂朗「貝島の財閥化過程における企業統治と事業活動の展開」(一九二〇年代を中心として)、『エネルギー史研究』一八号、二〇〇三年)、同「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」、『エネルギー史研究』二〇

号、二〇〇五年)、大谷秀樹「創立期貝島鉱業合名会社の資金調達と石炭販売」(『福岡県地域史研究』一八号、二〇〇〇年)、同「第一次大戦前後における貝島一族会の事業展開」(『エネルギー史研究』二〇号、二〇〇五年)、同「創業期貝島炭坑経営の特質——企業内部請負制と補完炭坑について」(『エネルギー史研究』二二号、二〇〇六年)など。

(3) 高川正通「貝島大之浦労働事情覚書」(『エネルギー史研究』十四号、一九八六年)、高橋伸一編「離職にともなう生活の不安定化の実証的研究」(『松本大学研究報告書』一九八九年)、同「離職者の生活史研究」調査結果報告書(一九八九年)、同編「移動社会と生活ネットワーク」(高宮出版、二〇〇二年)を参照。

(4) 本稿作成の過程で参照・使用した貝島炭礦に関する一次資料、年表資料、炭鉱会社経営資料などは主に以下の通りである。旧宮田町石炭記念館「貝島会社歴史年表」(一九九八年)、同「貝島炭礦風土記」(一九九八年)、同「貝島会社年表草案(明治一八・昭和一八年)」、同「貝島炭礦沿革略年表」、同「貝島炭礦経営のあらまし(年表)」、同「草創貝島大助翁略年表」、「貝島七十年史資料」(内部資料)、大辻炭鉱株式会社「大辻炭礦七十年史」(稿本)、貝島炭礦株式会社「決算報告書及び付属明細書」、「営業報告書」、「有価証券報告書」(以上各年度)、「増資目論見書」(一九五二年)、「大之浦炭坑概要」(一九五四年)、「新株式発行目論見書」(一九五六年)、大之浦労働組合「おのうら十年史」(一九六〇年)、「炭礦概況」(一九七四年)、「貝島炭礦労働組合資料」(一九七五年)、「おのうら」(機関紙、各号)、貝島会「貝島会報」(各号)、辰巳豊吉「貝島大助伝」(九州大学旧石炭研究資料センター所蔵)、日本石炭協会「情報」(第一〜四三号)、福岡銀行調査課「調査時報」(各年度)福岡通産局「九州炭鉱調査資料」(操業関係資料)、九州石炭鉱業連盟「炭鉱経営資料」(一九五〇〜六五年)、筑豊石炭鉱業史年表編集委員会編「筑豊石炭鉱業史年表」財団法人西日本文化協会、一九七三年)、近畿大学九州工学部・図書館地域資料室「筑豊近代化

大年表(昭和戦後編)。(二〇〇二年)などである。

- (5) 貝島太助(一八四五—一九一六年)は、三歳の時「家極めて貧しく父母力役す。九歳の頃から「夏は蔬菜を売り冬は坑夫たり」、父に従い小炭坑に出入りして採炭を手伝う。一八六七(慶応三)年三歳で小倉炭坑に出稼ぎ、二四歳初めて独立して山辺炭坑を開鑿したがまもなく失敗(前掲「貝島太助伝」、四—一四頁参照)。その後数多くの炭坑を手がけた。一八九六(明治二九)年、筑前国遠賀郡香月村(現北九州市八幡西区)所在の大辻鉱区その他を買収、さらに一九〇〇(明治三三)年肥前国佐賀県東松浦郡、厳木村及び西松浦郡大川村(現唐津市)所在の岩屋鉱区を買収して所有鉱区を広めた。一九〇八(明治四一)年頃までの炭坑を大きく四つの鉱区とその他に統一した。(i)菅牟田鉱区(一、二、三、四、五坑)、宮田村大字磯光、(ii)桐野鉱区(一、二坑)、宮田村大字宮田、(iii)満之浦鉱区(一、二、桐野三坑)、笠松村大字四郎丸、大字長井鶴、(iv)大辻鉱区(一、二、三、四坑)香月村大字香月、大字橋橋、(v)その他津波原鉱区柏屋郡勢門相柚之木原鉱区、佐賀県小城郡北多久村、岩屋鉱区、佐賀県東松浦郡厳木村。貝島炭礦の実質的な本社機構と主力炭鉱大之浦礦業所は筑前国鞍手郡宮田村(現福岡県宮若市)にあった。
- (6) こうした創業者の出自の階層的相違は、その企業経営に影響している。従来貝島同族の企業経営における「温情主義」的な側面がよく指摘されるが、それを最も象徴するのは、私立小学校と育英事業であった。なお、筑豊における地元大手炭鉱資本の形成及び貝島同族経営の特色については、前掲森川(一九八五年)、宇田川(一九九〇年)、畠山(一九九四年)、畠中(二〇〇三年)などを参照されたい。
- (7) 戦間期と終戦直後の貝島炭礦の経営状況については、前掲「貝島会社歴史年表」、「貝島炭礦経営のあらまし」、「貝島会社年表草案」、「おのづら十年史」を参照。
- (8) 前掲「戦後筑豊地域石炭産業の合理化と崩壊過程に関する考察——一九

五〇—一九六五年、生産動向分析を中心として——」、六—一六三頁。

- (9) 前掲「大之浦炭礦概要」、「会社の近況」、「増資目録見書」を参照。
- (10) 炭鉱国家管理は、一九四七年十二月公布の臨時石炭鉱業管理法(三年間の時限立法)で実現した。しかし同法は、経営者団体の石炭増産の希望と社会党の労働者参加要求との妥協の産物であり、基本的には私的企業が、国家の介入を排除しつつ、他方で、経営権を明確化することに役立ったとされている。
- (11) 「高炭価問題」に関する考察は、劉道学「戦後日本石炭産業の崩壊過程に関する研究——炭価問題を手がかりにして」(地域公共政策学会二〇〇〇年秋季研究大会予稿集、十—十三頁)を参照。
- (12) 筑豊では、貝島のほかに、一九五三年八月に麻生産業が希望退職による人員整理七〇二人、三菱の各炭鉱で四、四二五人、明治炭鉱七六四人と多数の人員整備が行われた。このため、大量失業問題が発生し、筑豊地帯は「黒い失業地帯」と呼ばれるまでに至り、大きな社会問題となった。なお、三井鉱山は指名解雇による人員整理が行われたため炭労組合は一一三日間のストを行い、指名解雇を撤回させた。
- (13) 石炭鉱業合理化臨時措置法(一九五五年八月公布・実施)の主な内容は次の通りである。(i) 合理化基本計画の策定。合理化五ヶ年計画は、一九五九年までに採炭と産率をそれぞれ十五%引き上げ、炭鉱労働者を二〇%削減、送炭原価も二〇%下げると想定し、輸入エネルギーに対抗しうる競争力をつける。(ii) 「スクラップ・アンド・ビルド」。石炭鉱業整備事業団を設立し、三百万トンの非産率炭鉱を買上げ整備する一方、坑口開設許可制度によって新しい非産率炭鉱の発生を抑制し、生産を優良炭鉱へ集中する。(iii) 国産炭需要の確保。重油ボイラー規制法、原重油関税の復活によって、国内石炭の需要を確保する。また、石炭生産制限協定と価格協定のカルテル行為を独禁法の適用除外とする。(iv) 標準炭価制度の実施。これによって、石炭生産合理化効果を市場価格に反映させ、不当な炭



価値上りを防止する。(v)石炭鉱業審議会の設置。この会議で石炭政策に関する重要事項を審議する。前掲『石炭鉱業合理化政策史』四四―五二頁を参照。

- (14) 石炭危機を背景として制定された石炭合理化法が公布されたところ、またまたその直後景気が回復し石炭需要が増加して出炭好況となった。そのため、本来、合理化法の根本的な目的である石炭産業の生産構造の立て直しは、石炭業界全体のビルド化の停滞と非効率炭鉱の買上げ、つまりスクラップ化の進展という様相を展開した。一九五五年一〇月以降、炭鉱整備事業団が、出炭能力が一・二トン(のちに一八・四トンまで引き上げた)に達せず、生産される石炭の品位六、二〇〇キロカロリー以下という条件の悪い炭鉱の採掘権と坑道施設を買上げ、閉鎖していった。なかでも、中小炭鉱のスクラップ化は計画以上の展開をみせ、一九六一年度までに二六八炭鉱(主に中小炭鉱)、六〇二万トンにのぼった。中小炭鉱の閉山が続く中で、大手炭鉱ではビルド化を図り、しばらく大規模な企業整備は進められなかったのである。

- (15) 一九五九年より、日鉄二瀬、大正中鶴、日炭高松、古河大峯、住友忠隈、三菱方城・飯塚・上山田、三井田川・山野、明治豊国などが一九五六年の規模を上回る企業整備を行った。

- (16) 麻生グループでは、早くも一九五四年に麻生鉱業と麻生セメントを合併して麻生産業として再出発した。閉山状況については、一九五九年日本炭礦山田炭鉱閉山、一九六一年住友石炭忠隈炭鉱(租鉱権炭鉱)、三菱鉱業飯塚炭鉱(第二会社化)、一九六二年古河鉱業大峯・雨龍炭鉱(第二会社化)、三菱鉱業方城・上山田炭鉱(第二会社化)、日本炭礦一島炭鉱閉山、麻生産業久原炭鉱閉山などがある。

- (17) 前掲貝島炭礦労組資料(一九七五年)を参照。

- (18) 旧宮田町石炭記念館が所蔵する貝島炭礦の社内資料を参照。

- (19) 石炭会計原則としては、副産物、その他事業収入が小額の場合、売上高

に含めて計上するが、相当の額(総売上高の一〇分の一以上の場合として)にのぼるときは区分して計上することが義務付けられている。前掲石炭経済研究所資料、十六―十七頁を参照。

- (20) 政府の炭価値上げ対策については、「石炭鉱業調査団第二次答申書総論」(一九六四年二月)に記載されている下記の方針を参照。「石炭鉱業は、エネルギー革命に対処して、一九五九年以降炭価の一、二〇〇円引き計画を強行実施し、すでにその目標を達成したのであるが、前回調査団においては爾後これを据え置く方針として、賃金、物価等の変動は合理化により吸収させることとした。今後ビルド・アップの強化を中心に合理化を強力に推進していくことは必要であるが、資源産業の性格上、自然条件の悪化及び保安上の見地から、これまでのような急激な生産性の向上は期待しがた。さらに、賃金、物価、料金の動向、金利、償却等の負担増加、鉱害費用の増大等を見込むと、これらを生産率の上昇により吸収できる範囲は小さく、おのずから限界があるものと判断せざるを得ない。このような現状の認識に基づいて、本調査団は、この際、画期的な収支改善策を講ずる必要があるとの結論に達した。そのためにとられるべき方策としては、炭価の引き上げ、価格差補給金、その他各種の助成措置が考えられ、それぞれについて、われわれはあらゆる角度から検討を行った。」

- (21) 前掲「貝島会社歴史年表」二二頁を参照。

- (22) 石炭企業を経費は次のように分類される。(i) 支払修繕料、(ii) 支払電力料、(iii) 鉱害などによる支払賠償費、(iv) 旅費通信費、(v) 租税公課、(vi) 減価償却費(別勘定となる)、(vii) その他(支払い賃借料、保険料、水道料、運賃、保管料、梱卸減耗費、交際費及び図書、新聞、雑誌等の購読料)。なお、物品費は材料を費消することによって発生する原価要素であり、その大部分は作業用品である。費目は木材類(坑木など)、金属類(鋼材・鋼管、軌条など)、火薬類、電気用品(電線など)、工具器具備品類(取替品など)、ゴム製品(コンベアベルト、ゴムホース)、油類

(ガソリン、潤滑油など)、石炭・コークス・セメントその他事務用消耗品に分類される。前掲石炭経済研究所資料、六七―六九頁を参照。

(23) 貝島家の事業経営と日産財閥及び井上馨との関係については、宇田川(一九七六年)の考察が詳しい。

(24) 一九六〇年前後の石炭鉱業における代表的な減価償却の方法については下記の通りである。税法では、有形固定資産については定率法または定額法、無形固定資産については定額法、坑道、鉱業権、鉱業用地については生産高比例法、鉱業固定資産は定額、定率、生産高比例法のいずれによるかは企業に選択に委せられる。なお、構築物と機械装置については、総合償却法と分別償却法との二の方法が認められるが、実際の会計操作では定められた耐用年数によって償却計算を行っていた。また、炭鉱用機械装置の総合償却と分別償却との耐用年数は次のように法定されていた。(i) 採炭設備八年(カッター五年、コンプレッサー八年、ホンプとパイプ二〇年、扇風機二二年)。(ii) 運搬設備九年(コンベヤー五年、ローダー六年、巻揚機一〇年、水平坑道運搬機一五年)。(iii) 選炭設備一〇年(水洗機一〇年、クラッシュヤー二二年、モーター一五年他)。(iv) 電気設備一五年(静電蓄電器五年、発電機二〇年、配電盤二五年他)。(v) 工作設備二二年(炉一五年、シャブナー二〇年、旋盤三三年他)。(vi) その他二〇年(ボイラー二五年、試すい機一八年、鉄柱二〇年、木柱二二年他)。前掲石炭経済研究所資料、七二―七四頁を参照。

(25) この点については、当時、貝島大之浦炭礦労働組合側が貝島炭礦の経営者に対し、鉱業権の減価償却が他社に比し著しく水増しされ、それだけ他社に比し原価が水増しされていると批判している。前掲「炭鉱経営資料」一九六〇年、四一―五四頁を参照。

(26) 開発費については、財務諸表規則で、「新技術の採用、経営組織の改善、市場の開拓などのために支出した費用、生産能力の向上、生産計画の変更等により有形固定資産の配置替りを行った場合の費用等をいう。ただし経

常費の性格をもつものを含まないものとする」として定められている繰延勘定の一つである。前掲石炭経済研究所資料、四〇頁を参照。

(27) 貝島炭礦株式会社「第六一回有価証券報告書」一六―一九頁を参照。

(28) その交付金受領の実績については、一九六六年毛勝炭鉱の終掘で二千四百八十二万円、六八年菅年田炭礦閉山で二億二千九百六十二万円、同年満之浦炭礦閉山で一億六千六百六十二万円、七〇年東大之浦炭礦閉山で一億四千九百一十一万円、七二年第二大之浦炭礦閉山で七億七千八百六十六万円、七四年大之浦炭礦閉山で二億一千七十四万円、以上六回合計で四〇億円近くにものぼった。

旧宮田町石炭記念館所蔵資料「貝島交付金申請手続実績」を参照。

(29) 菅井寛「田舎の目いしや」おのれを語る(二〇〇四年)を参照。

(30) 中央財閥系石炭資本の多くは、石炭部門以外の副次的な分野や新しい事業に漸次比重を移して、本業の石炭産業から脱皮するという兼業化を図った。一九七三年以降に筑豊炭田で石炭採掘部門を大幅に縮小した三菱鉱業株式会社と三井鉱山株式会社が、石炭製品の販売のほか、コークス、石油、セメント及び他の建材、海陸運輸、不動産、建設などの事業を拡張していった。また、地方大手資本においては、麻生産業株式会社から麻生セメント株式会社が分離して、後者が残って前者が解散した(一九六九年)麻生グループ、明治鉱業株式会社から安川電機株式会社が分離して、前者の倒産(一九六九年)と後者の成長といった安川グループなども周知の通りである。このうち、明治鉱業株式会社はいったん全山閉山、会社解散の形をとって特別閉山交付金の交付をうけて債務をなくしたあと、新たに新明治鉱業株式会社を設立して、一九七二年まで筑豊の平山など三炭鉱の経営を継続するという複雑な方法をとった。

(31) 前掲大槻「石炭をゆく」(十二)筑豊の麻生家)を参照。