

北海道炭礦汽船株式会社の三井財閥傘下への編入*

北 澤 満

The purpose of this paper is to study the takeover of the Hokkaido Coal-Mining and Steamship Company (HCSC) by Mitsui Zaibatsu, and the reform of the management of HCSC in 1913.

HCSC became financial crisis in 1910 because of the over investment in steel industry, and too much dividend. However Mitsui which was the major stockholder of HCSC did not give many assistance. Because other major stockholders opposed to management reform by Mitsui, and the possibilities of HCSC were also unknown. As it turned out, HCSC was in a financial trouble again in 1912. In this time, Mitsui took over the management of HCSC. It was because the possibilities of HCSC had become clear by investigation of the coal mines of HCSC by Mitsui Mining Company, and other major stockholders could not resist to Mitsui at this time. Mitsui invested in HCSC, and reformed financial situation. Furthermore, talented people also sent into HCSC from Mitsui Bussan Kaisha and Mitsui Mining Company. As a consequence, HCSC's results were improved gradually.

1 はじめに

本稿は、主に1910年以降における三井財閥の北海道炭礦汽船株式会社(以下、北炭と略)経営への進出過程を分析し、三井財閥傘下編入後における北炭経営の変革を検討することを課題とする。

1910年前後における北炭の経営危機と、三井財閥傘下への編入については、既に多くの研究が存在する。特に、1900年代後半以降の経営危機については市原博・宮下弘美らによって詳細な分析がなされており¹⁾、三井銀行・三井鉱山側の対応も検討されてきた²⁾。これら先行研究においては、三井財閥が北炭を傘下におさめた動機が大きな論点とされてきたが、森川英正が「政府・重臣の圧力への対

応、あるいは過去の投資のいきがかり」という消極的動機をあげているのを除けば³⁾、完全な一致はみられないまでも、1900年代後半以降における三井鉱山の北海道における鉱区増大、三井物産の国内市場独占といった目的のために積極的に進出した、とする見解が通説的であるといえよう⁴⁾。しかし「積極説」は、市場または生産の「独占」に主眼をおく傾向が強いため、三井側が北炭という企業(炭鉱・鉱区ではなく)をどのように評価し、井上角五郎時代(1893~1910年)、室田会長時代(1910~1912年)に、それぞれいかなる対応をしてきたのかについて、明確にしたとは言い難い。この問題に 대응するためには、北炭経営者・北炭大株主・三井側経営者それぞれの思惑を考慮しつつ、経営環境の変化を跡づけ

*この論文は、名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程の修了に際して、研究成果の一部をまとめたものである。(編集委員会)

る必要がある。

また、上述のように三井財閥による北炭の経営掌握が「独占」と強く関連づけられて論じられてきたため、その後の三井出身の経営者（磯村豊太郎ら）による北炭の経営改革については、ほとんど研究されていない。近年においては岡崎哲二が「効率性アプローチ」から戦前の財閥を論じ、財閥のテイク・オーバー・リーダーとしての機能を評価しているように⁵⁾、財閥による外部企業の買収、さらにその規律付けに関する役割に関心が高まっている。その意味からも、三井財閥による北炭の経営改革を内部資料に基づきつつ解明することは意義がある。特に財務面での変化に着目し、その変化と北炭経営の改革とを関連づけて論じる。なお、本稿では問題を北炭と三井財閥の関係に限定し、北炭の子会社であった日本製鋼所の問題⁶⁾ などについては、必要以外の説明を省く。

2 三井の北炭経営への進出過程

まず、1910年の井上角五郎専務辞任から13年の団琢磨会長就任までの経緯を概観し、ポイントとなった局面について、三井側の対応を中心に検討する。

(1) 井上角五郎の専務辞任と団琢磨の会長就任

従来の研究で明らかにされてきたように、北炭は日露戦争以後、不況による販売の不振や以前からの高配当政策、子会社である日本製鋼所や輪西製鉄場への多額の資金投下によって経営危機に陥った。最終的には、主要な取引銀行であった三井銀行に資金融通を拒否されたことによって、1893年より北炭の経

営にあたった井上角五郎専務は1910年4月に辞表を提出し、同時に取締役全員が辞任の手続をした。同月に善後策を協議するために2,000株以上の大株主会（非公式）が開かれ、後任取締役の人選の評定をした。さらに5月11日には臨時株主総会を開き、全取締役の辞任を承認し、後任重役の選考と北炭の財産状態を調査する11名の調査委員を選出した⁷⁾。調査委員は、三井銀行が北炭の財産の状態に対し疑問を抱いたこと、それが外部に洩れたことに対応して組織され、資産・負債の内容、とりわけ1908年に評価増を行った炭山価格について綿密に調査したが、問題ないと判断した⁸⁾。引き続いて、5月18日の臨時株主総会で百十銀行頭取であった室田義文が北炭会長として選出された。室田は伊藤博文や井上馨との関係から百十銀行の頭取に着任しており、その回復にあたって三井の益田孝の援助を受けた⁹⁾。こうした関係から、北炭の後任経営者の推薦を井上角五郎と桂首相・渡邊宮内大臣の双方より依頼された益田によって、室田が選ばれたのである。取締役は表1の通りである。室田は三井側が推薦した人材であったとはいえ、新しく三井内部の人材は入っておらず、1909年に北炭取締役を辞任した団琢磨も復帰しなかった¹⁰⁾。重病の雨宮敬次郎の後任に養子の亘が入り、田中平八の後任に甥の田中銀之助が入り、渡邊千冬（宮内大臣渡邊千秋の子）は監査役からの異動など、従来と大きな変化のない重役人事であった。

会長に就任した室田は、1911年に北炭の炭硯調査を団に依頼し、また事業整理と炭山への起業投資のために新株の払込徴収を行い、社債600万円の発行を決定するなど、資金問題の解決に努めた。社債の募集は1912年2月の臨時株主総会で決定されたが、当時の経済

表1 北炭の取締役

年度	1909年度	1911年度	1913年度
取締役会長		室田義文	団琢磨
専務取締役	井上角五郎	宇野鶴太	磯村豊太郎 宇野鶴太
取締役	雨宮敬次郎 田中平八 田中新七 田島信夫 渡邊甚吉 大島六郎 宇野鶴太	渡邊千冬 田中新七 田中銀之助 雨宮亙 寺島誠一郎 渡邊甚吉 大島六郎 樺山愛輔	飯田義一 池上伸三郎 山田直矢 雨宮亙 大島六郎

出所) 北炭「営業報告書」各期より作成。
注) 各年度下期末における役職。

状況により不振に終わり、条件を緩和しつつ三井銀行や桂首相・渡邊宮相に援助を願い出ながらも、成立しなかった¹¹⁾。また、同年4月には夕張鉱において大規模な爆発事故が発生した。1912年8月5日に暫定的に経営を担当する宇野・大島を除いた全取締役が辞任し、再び会社整理のための調査委員が選出された。大株主であった宮内省代表の坂本俊健を委員長として18名が選出され、その委員のなかから団・飯田義一(三井物産常務取締役・三井鉱山取締役)ら8名の整理委員が選出された¹²⁾。整理委員は三井側に整理案の提出を要求し、団・飯田はそれを取りまとめた。その整理案とは、主に①未払込金は全額払い込み、その上で資本金を半額に減資する、②減資と同額の優先株式の募集をする、③常任従事者は全部三井側から出す、という内容であった。これに対して、非三井の委員は、減資額を3分の1(900万円)とし、株主の優先株の引き受けに際しては、三井が融資することを要求し、三井側がこれを承諾したことで、整理案が成立した¹³⁾。最終的に、1913年1月

に会長に団が就任し、2月には専務に三井物産の磯村豊太郎が就任した。

(2) 三井側の対応

次に、上述の経過のうち重要な局面における三井側の対応に焦点を絞って分析する。三井が北炭と関わったのは、1899年に三井銀行の中上川彦次郎が北炭の株式を買収し、井上角五郎が従来安田など数行に依存していた金融を三井中心に変更した時期からである。1902年度上期時点における三井銀行の持株は、6万6,200株(全株式36万株に対して18.4%)であったが、1910年度下期時点では三井銀行関係者名義の持株合計が7万6,410株(同54万株に対して14.2%)となった¹⁴⁾。株数は増資などにより増加したが、比率が減少したのは1906~09年にかけて三井銀行が売却したためである¹⁵⁾。鉄道国有化に際しての鉄道売却益がすべて配当されたことなどを挙げて、団琢磨は北炭のことで「三井モ余り損ヲシチャ居ラヌデス」と回想したが¹⁶⁾、1906~07年という高株価であった時期に多少なりとも北炭株式を売却したことも¹⁷⁾、北炭整理時における三井の損失を緩和したと思われる。

次に、井上角五郎の辞任前後を検討する。1910年上期における北炭の経営危機に際して、井上の金融に関する依頼を三井銀行側が拒絶したことが、井上辞任の直接の原因となったことは前述した。1910年3月28日に三井銀行の池田成彬・米山梅吉に呼び出された井上は、①北炭の借入金金は340万円と称しているが、その通りであると証明できるか、②北炭の貯炭は200万円以上と報告されているが、それだけの価値が実際にあるのか、を説明することを求められた。井上は一応の説

明をしたが、三井銀行側は間もなく承諾済みであった月末の 30 万円の借入を拒否し、40 万円を 4 月 7 日までに返済することを迫った¹⁸⁾。この北炭に対する三井銀行の融資拒否については、北炭の放漫経営への対応、井上馨の政治的陰謀といった側面のほか、かつて井上馨・益田孝が、三井物産による北炭の石炭販売を申し出た際に、井上角五郎がこれを拒否したことも一因として挙げられている¹⁹⁾。

ただし、この一事をもってただちに三井財閥は北炭を傘下へと編入したわけではなかった。井上角五郎辞任後に北炭会長に就任した室田は、井上馨・益田と深い繋がりがあったとはいえ、益田に三井から後継経営者を派遣するよう依頼したのは、井上角五郎の側であった。すなわち、井上角五郎自身は経営が悪化した 1909 年には既に北炭経営を三井側に任せることを考えており、同年に取締役を辞任した団の後継を三井から出すよう要請した。この取締役の派遣を、三井は長く渋った末に融資拒否に至った。自身の辞意を固めた後も井上角五郎は室田を後任とする意思を変えず、最終的には桂首相・渡邊宮相の要請によって、益田が室田の会長就任を承諾したのである²⁰⁾。そもそも、益田がどの程度室田の経営能力を評価していたのか、定かではない。室田は経営者というよりも政治家色の強い人物であり、また益田が室田に対し「宮中からは君が入りさえすれば、その日の中にも金が下る [株式払込のこと一引用者注、以下同様]」と述べたことから、経営改革に期待したというよりは、宮内省の要請に形式的に応じたという側面が強いと思われる²¹⁾。

また、井上角五郎の辞表提出後は監査役が事務にあたり、波多野承五郎(三井合名参事、

1909 年まで三井銀行理事)がその主席となったが、1910 年 4 月の債権者会、大株主会とともに欠席したとされる²²⁾。さらに大株主会においては同年 4 月 22 日の三井銀行取締役会における決議に従って、北炭の整理に関しては一般株主以上の責任を負わないことを宣告し²³⁾、1912 年における社債発行についても援助を渋るなど、三井銀行も室田に対して非協力的であった。

この時点で三井が北炭経営に直接的に進出しなかった、またはできなかったことの要因として、雨宮敬次郎・田中平八ら北炭大株主の存在が挙げられる。井上角五郎の回想によると、1910 年 4 月に井上が団・益田と面会した際に、益田は「炭礦会社 [北炭のこと] は雨宮・田中の如き配当増加一本槍の人物が重役である」とし、「三井から人を出しても全く効能がない」と語ったとされる²⁴⁾。井上角五郎は辞任後、北炭の再建と関わりを持たなかったが、雨宮・田中は反三井グループの中心となって活躍した(ただし、この時期の雨宮は既に重病であったので、表面上の中心になったのは養子の亘と田中であった)。井上の後継人事をめぐる株主総会において、反三井グループの株数は、三井側の株数を上回ったとされる²⁵⁾。こうした状況において、三井内部の人材を北炭取締役に送り込んで経営を主導させることや、さらには大幅な財務上の整理を行うことは困難であり、そのために上述のような消極的・非協力的な態度をとったと考えられる。すなわち、この時点までの三井は、北炭産出炭の販売権に対しては関心を持っていたが、経営の掌握を意図してはいなかった。

これに対して、1912 年の室田辞任後の株主総会においては、再建案を作成するなど三井側が主導権を握っており、また経営に乗り出

すことに対しても積極的であった。このことの背景には、森川が強調したように、再び桂や渡邊による要請があったことは確かだが²⁶⁾、北炭株主と三井の経営者を取り巻く事情も変化した。1910年度上期と12年度下期に損失を計上したように北炭経営はさらに悪化しており、また反三井グループの中心であった雨宮敬次郎が死去したため、彼らも三井に屈服する以外手段がなくなった²⁷⁾。また、三井側も1911年における団らによる北炭の炭硯調査によって、炭硯自体には将来性があることを確認した。この調査に団と同行した牧田環（三井鉱山九州炭硯事務所長）は、北炭は「掘り易い所だけ採って一番下の層を掘って居ないから、そういう方法はいかぬ」と批判し、「未だ掘らない炭を掘ることが出来たらば、一噸あたりの負担が非常に軽くなるのだから、これは当然手を着けるべきである、又極く経済的に行けるものなり」と結論した²⁸⁾。以上のように、大株主によって三井による北炭経営が妨害される可能性が減少し、また数度の調査によって北炭の将来性に自信が持てたときに、初めて三井は北炭の経営に乗り出したのであった。この時には、室田のような三井外部の経営者ではなく、三井の最高経営者の1人であった団が会長に就任する一方、三井物産営業部長・ロンドン支店長を歴任し、物産の幹部であった磯村が実質的な経営者として専務に就任した²⁹⁾。

こうして三井は北炭の経営に乗り出す一方、万が一北炭が破綻した場合にも備えて、いくつかの安全弁を設けた。まず、北炭が失敗した場合にも北海道に石炭業の拠点を残すことができるように、北炭以外の鉱区を所有し、採炭を開始した。前述の団・牧田らの調査によって有望とされた夕張の登川炭硯を、

1911年に三井鉱山が買収し³⁰⁾、また売りに出された鉱区を買い取り、試掘を重ねた末に15年に砂川硯として開硯した。この砂川の開硯について団は「炭硯鉄道〔北炭のこと〕ガドウナルモノヤラワカラヌモノダカラ、三井モ彼処へ硯区ヲ取ツテ置クガ宜カラウト云フヤウナ事」から、売りに出された硯区を買って試掘を重ねた、と回顧した³¹⁾。砂川炭田は北炭が進出を図ったが、断層・ガスなどのために断念放棄したとされており³²⁾、こうした事実にも三井鉱山と北炭との間の技術力の差をみることができる。

また、三井側は北炭経営に携わるにあたって、資本金を一部切り捨て、それと同額の優先株を発行することを要求した。こうした処置自体は戦前における企業の整理時において珍しいことではなかったが、この優先株は①7.5%の配当を保証し、②清算時の優先的な財産請求権を認めており、議決権も有する（他に優先株主会もあった）有利なものであった³³⁾。さらに重要な点は、この増資優先株が公募ではなく、株主に割り当てられたことである。資金力のない株主は三井から融資を受けられることとなっていたが、最終的に三井の引受が過半を占めた（優先株18万株中11万株以上を三井が所有）³⁴⁾。本来、会社整理時に発行される優先株は、条件が悪いなかで投資家を集めるための手段であることが多かったが³⁵⁾、この場合にはそうした必要がなく、万が一北炭が破綻した場合に、三井の損失を最小限に留めるための手段であったと考えられる。以上のように、三井側は北炭の将来性を認めながらも、それが高いリスクを伴う投資であることも同時に認識し、対処した。

3 団・磯村による北炭の経営改革

北炭の払込資本利益率は、1912 年度下期には -0.6%であったが、14 年度下期には 2.8%、15 年度下期には 3.8%と順調に回復を遂げた(表 2)。この利益率上昇の源となったと考えられる団・磯村を中心とした経営改革について、財務面を中心に検討する³⁶⁾。

(1) 自己資本・負債・主要固定資産の変化

表 2・3 は、北炭の自己資本・負債と、固定資産の主要部分を表す。1913 年度下期末の払込資本金が激減し、15 年度下期末に回復したのは、13 年度における減資・増資によるものである。同年 7 月までに未払込株金を徴収

して払込資本金を 2,700 万円とし、10 月に株式併合の形式(株主の所有株 3 株を 2 株に併合)によって 1,800 万円へと減資した。減資に伴う資産整理については、調査委員の意見などを斟酌しつつ、707 万円を固定資産の切り下げに用い、残りの約 200 万円によって流動資産や、繰越損金などの整理を行った。さらに、減資額と同額の優先株式を発行したが、この手続は 1913 年 12 月までに終了した。増資による第 1 回払込として、1914 年 2 月までに約 225 万円が受け入れられたが、この資金は負債の整理と炭砒設備の改善に用いられた。

負債については、表 2 の支払手形・借入金、1913 年度下期以降大幅に減少した。室田

表 2 北炭の自己資本と負債

年 度	単位：千円					
	1909年度	1911年度	1912年度	1913年度	1914年度	1915年度
払込資本金	22,499	25,200	25,200	18,000	21,600	22,500
積立金	2,002	2,066	1,889	1,889	1,901	1,956
社債金	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
支払手形	2,980	2,150	0	1,400	1,121	1,395
借入金	0	0	2,333	0	0	0
当期利益金	820	17	-69	43	307	422
利益率 (%)	7.3	0.1	-0.6	0.5	2.8	3.8

出所) 表 1 に同じ。

注) 各年度下期末における数値。単位未満は四捨五入した。以下の表も同様。利益率は、対年度末払込資本金(年率)。

表 3 北炭の主要固定資産

年 度	単位：千円					
	1908年度上期	1908年度下期	1909年度	1911年度	1913年度	1915年度
炭山	11,157	17,839	19,376	20,018	15,883	18,776
貯炭場・地所・建物	1,765	1,798	1,882	2,898	2,652	2,572
船舶	922	352	240	178	105	98
コークス	203	160	57	143	58	50
山林	306	330	527	646	278	269
製鉄場	175	588	1,038	1,253	704	734

出所) 表 1 に同じ。

注) 1908 年度以外は、各年度下期末の数値。

「貯炭場・地所・建物」に、電灯所・煉瓦製造所・製材場を含む。

会長時代の1912年度には支払手形残高が0となり、ほぼ同程度の借入金が計上されたが、これは1913年度中に整理された。こうした負債整理は、1913年度以降における諸利息金の減少につながった（後掲表5参照）。

次に固定資産の状態を確認する。表3に示したように1908年度下期において固定資産が大きく増加したのは、固定資産の評価替によるものである。この時の評価増額は固定資産全体で約648万円であったから、1913年度における切り下げは、ほぼこの額と対応していた。1908年の団と大島六郎による調査、10年の整理委員による調査で、ともに「問題なし」とされた評価替が、ここにいたって完全に否定されたことに注目すべきである。炭山の資産額は15年度下期には再び300万円ほど増加したが、これは主に増資による成果と、井上角五郎辞任によって製鉄場への投資が減少し、その分が炭山にまわったことによる。炭山における起業費投下額は、1911年度に49万円だったのに対し、13年度は109万円、15年度には160万円に達した。やはり、室田時代には資金難から炭山への投資も抑制せざるを得ず、大幅な改革は望めない状況にあったことが、この点からも読み取れる。

1913年度から14年度にかけての起業費は、さらに詳細が判明する³⁷⁾。北炭の主力砒であった夕張砒の同期間における起業費支払高は、195万円であった。その内訳としては開鑿費62万円、建築費32万円、機械費56万円などが主なものであった。このうち、特に注目すべきなのは機械費である。北炭の創業(1889年)から1912年度までの夕張砒における機械費の合計が約200万円であったことから、この額の大きさがわかる。炭砒の機械化による生産費低下と、事故防止の保安について積

極的な経営陣の姿勢を示しているといえよう³⁸⁾。また、建築費32万円のうち、約20万円は職員・雇員・鉱夫の社宅であった。この時幌内でも鉱夫社宅が建てられたが、これが建つまではかつて囚人鉱夫が使った監獄部屋を改造して代用していた。職員・鉱夫の待遇も大幅に改善されたといえる³⁹⁾。

固定資産に関しては、磯村が償却のあり方を変えたことも重要である。表4に示されるとおり、北炭の減価償却額は1909年度から11年度にかけて増加し、15年度に再び大きく増加した。ただし、北炭が三井傘下に編入された1913年度には大幅な減資が行われており、前述のように資産額が減少したので、この年度はそれまでと比較すると相対的に多額の減価償却を行ったといえよう。ただし、問題は単に量的なことにとどまらない。北炭の減価償却の方法は、1894年度下期から1908年度下期までは炭山起業費積立金と船舶原価償却積立金を設けて積み立てていたが、09年度上期からこれらを廃止し、直接利益金より償却することとなった⁴⁰⁾。炭山については、1908年度上期から10年度下期において販売トン数1トン当たり20銭強の償却を行った。制度的には以上のような償却方法であったが、三井傘下に入る以前の北炭の減価償却のあり方は非常にいい加減であったとされる。1900年代において炭砒に勤務した北炭職員は、起業費をあまり細かく分けて突っ込まれ

表4 北炭の減価償却額

単位：千円

年度	1909年度	1911年度	1913年度	1915年度
炭山	197	255	226	320
その他	57	58	47	36
合計	254	313	273	356

出所) 表1に同じ。

注) 各年度上期・下期の合計額。

ると困るので、工費とか用品というように大ざっぱに分けて内訳はつくらなかったこと、起業費を甲乙丙というように分類して予算は立てたが、実際足りなくなると他の項目から持ってきたり、逆に足りないところをもっていったりしたこと、営業費に起業費の資金が入るなど会計担当者の側の混乱も同様であったことなどを列挙した⁴¹⁾。1911 年度以降の償却について、詳細は判明しない(この時期以降、年々『営業報告書』の情報公開量は減少しており、21 年度からは減価償却額も示されなくなった)が、磯村は常に償却のことを気にかけて、事業の計画をたてる時に、どのくらいの利潤でどういう償却をするという予算をたて、終了後には予算に近い結果であったか否かを細かく尋ねたとされる⁴²⁾。また 1913 年

以降、経営陣は三井鉱山の会計担当者を北炭に置いて本店会計課長・北海道支店会計係長に就けており、前出の北炭職員も認めたように、彼らによって従来とは会計制度が大きく変更された⁴³⁾。減価償却額の増額の背景には、こうした経営陣の償却に対する意識の違いや会計制度の変化があった。

(2) 収益性の向上

次に、北炭の経営改革以降の収益性の向上について確認する。表 5 は北炭の損益計算である。ここに表示された期間において、最も高い利益をあげたのは 1909 年度下期であったが、この時期には既に経営が悪化していた。翌 1910 年度から 13 年度はほとんど利益をあげられず、14 年度以降徐々に業績を回復して

表 5 北炭の損益計算

単位：千円

年 度	1909年度	1911年度	1913年度	1915年度
炭鉱営業収入	2,567	3,293	2,354	2,590
副業収入	526	627	489	1,706
有価証券利子・売却差益	610	6	18	77
雑収入	110	14	56	41
収入合計	3,813	3,938	2,917	4,414
炭鉱営業費	2,014	2,862	1,932	1,962
副業費用	440	562	415	1,533
本支店費(本社費)	140	73	117	111
社債利子・諸利息金	246	230	238	161
減価償却金	135	170	144	184
社債発行差額補填金	18	18	0	0
その他費用	0	7	30	41
支出合計	2,993	3,922	2,875	3,992
当期利益金	820	17	43	422
炭鉱収益(炭鉱収入-費用)	552	431	422	628
出炭量	647	575	591	795
石炭販売量	543	724	583	750

出所) 表 1 に同じ。

注) 各年度下期の数値。

出炭量・販売量は千トン(英トンを仏トン換算)。

いった。1909年度下期は利益をあげていたとはいえ、その多くは公債の売却差益によるものであり、1915年度下期の利益金の増加は、第一次世界大戦の勃発による回漕収入の激増が主たる要因であって、経営改革とはほとんど関係がなかった。ここでは、主に炭硯営業費、および本支店費（本社費）に着目し、収益性の変化について論じる。

まず、炭硯営業費から検討する。表5に示された各期の出炭量・販売量をみると、1913年度までは一進一退の状況であったことがわかる。1911年度下期には、出炭量以上の販売がみられ、炭硯営業収入もこの期間では最大であったが、炭硯営業費も大きかったため、炭硯収益（炭硯営業収入-炭硯営業費）でみると431万円で、1909年度下期、15年度下期よりもはるかに低かった。1915年度下期は、販売トン数当たりの炭硯営業収入は少ないにも関わらず、同炭硯営業費も非常に少なかったため、石炭収益がこの期間で最大となった。この現象の1つの要因は、1913年度において炭硯営業費の内容が変わったことである。1913年度上期までの石炭営業費は、採炭費・石炭購買費・ヨークス費・売炭費・石炭運搬費などによって構成されており、採炭費がおよそ50%ほどを占めた。これに対し、1913年度下期以降における炭硯営業費については採炭費のみ判明し、それが炭硯営業費の約70~90%を占めた⁴⁴⁾。1913年度下期以降、北海道以外における石炭販売は三井物産に委託されており⁴⁵⁾、そのために売炭費などはかなり圧縮されたはずである。しかし、1913年度下期以降の採炭費は絶対額も以前と比較してはるかに大きく、項目などに相当の改変が加えられたと考えられる。このため1913年の前後では、単純に炭硯営業費の比較をすること

ができない。そこで、やや不十分であるが1913年度下期と15年度下期の採炭費を比較する。1913年度下期における採炭費は約139万円であった。その内訳は1913年度下期が、係費（係員の給料・手当など）19.8%、工賃（坑夫の賃銀など）61.0%、用品（坑木・レールなど）28.8%などであった。これに対して1915年度下期は174万円で、係費13.5%、工賃58.9%、用品27.4%、鉱夫費（鉱夫の募集費など）4.3%などであった⁴⁶⁾。大きく比率は変わらなかったが、注目すべき点はいくつかある。1913年度下期の工賃には、坑外請負として9万円が計上されたが、15年度には3,000円程度になり、以後消滅した⁴⁷⁾。また、掘進夫や採炭夫などの工賃は増加したが、選炭関係の工賃は減少した。これは、この時期に進められた選炭機械化の進展によるものと考えられる。こうした部分での経費削減が、炭硯収益の増大に貢献したといえよう。また、鉱夫費の増加は出炭量の増加に対応した。さらに他の側面としては、前述した三井物産への販売委託が挙げられる。従来は、北炭が全ての販売を行っていたが、1909年度下期において北海道内販売が46.5%、北海道以外の国内販売（内地販売）が50%であり、北海道内の比率が高かった⁴⁸⁾。全国に販売網を持つ三井物産に委託することで販路は広がったと考えられる⁴⁹⁾。また委託販売分については、売約後のリスクを三井物産が負ったことも、収益の安定につながったといえよう。

次に本支店費（本社費）を検討する。本支店費は職員の給料や旅費・諸税・交際費などにより構成される。1909年度下期と比較すると、11年度下期は半減したが、これは09年度下期には約5万円であった諸税が、11年度下期には3,000円程度に減少したことによる。

また、わずかながら俸給・雑給も減少した。1913 年度下期に再び本支店費が増加したのは、主に退職給与の増加によるものと考えられる。本社費の内訳も 1913 年度下期以降は表示されなくなったが、12 年度下期には 4,000 円であった退職給与が、13 年度上期には 3 万 1,000 円へと増加した。

この 1913 年度における退職給与の増加は、新経営陣による人員整理によるものである。従来の北炭では、技監・幹事・主事・技師といった身分による呼称が用いられていたが、これを廃止し、職員・雇員で一本化した。このことは、業務を簡素化し、人員を大幅に整理する効果があった。1909 年度下期において役員(職員とほぼ同義。取締役も含む)391 人であったのに対し、11 年度下期 322 人、13 年度上期には 273 人へと減少した。しかし、13 年度下期には職員(使用人)300 人、15 年度下期同 363 人というように再び増加した。つまり単なる組織の簡素化ではなく、三井が経営にあたるに際していったん大きく職員層を整理し、主に三井鉱山・三井物産を中心とした人材を要職に就けたのである⁵⁰⁾。大幅な人員整理を行ったとはいえ、職員の給料が下がったわけではなかった。三井鉱山に範をとった「賞与金制度」が 1913 年度より開始され、出勤日数 1 日に付き 1 銭という賞与が付けられるなど、金銭面についても職員の待遇改善がみられた⁵¹⁾。

最後に、未処分利益金(当期利益金+前期繰越金)に対する、社外分配(配当金+役員賞与)の比率を確認する。1900~09 年度における比率は平均で 84%であり、90%を越えた期も多い。まさに「配当一本槍」というにふさわしい状況といえよう。その後 1910~13 年度は無配に転落し、三井傘下に入った後の

1914 年度以降は 60%台であった。優先株が存在するため、一部の株式には 7.5%(普通株は当初 2%の配当であった)を配当しても、この程度の比率であった。さらに、1913 年度以降は前述のように減価償却を厳しくするようになったが、加えて 1909 年度以前の当期利益金は社債償却などを済ます前の値なので、実質的にはさらにこの比率の低下は著しかったと考えられる。三井傘下に編入した直後の北炭が、堅実な内部留保を行ったことがわかる。

4 おわりに

北炭を三井財閥傘下に編入するにいたるまでの三井財閥の対応を評価して、結びとしたい。まず、1899 年において中上川が北炭経営の掌握を狙って株式を買ったことは事実であろうし、最終的に三井が北炭経営を掌握したこともまた事実である。しかし、中上川が三井において失脚した後から 1910 年までは、産出炭販売権の獲得はともかく、積極的に北炭経営掌握を狙いつづけたとは考えづらい。象徴的なのが、三井より北炭に送り込まれた取締役の団と監査役の波多野である。彼らは 1900 年代における北炭の放漫経営を黙認しただけでなく、それに荷担すらした。団は、北炭の採炭方法が非合理的であると考えながらも、それを積極的に変えようとはしなかったし、北炭の経営危機の一因となったとされる炭山の評価替にも関わっていた。大株主である三井の代表者として、ほとんど特別な行動を起こしていなかった。1900 年代後半に北炭株式が売却されたことを併せて考えても、この時期には将来的な経営掌握という方向よりも、短期的な利益獲得に傾いていたと考えられる。こうした状況に陥った要因として①経

営に介入しようにも経営者・大株主の勢力がまだ強く、②追加投資するにも企業の将来性が不透明であり、③全額株式を売却するには中上川が株式を高く買いすぎた⁵²⁾、また将来における販売権取得のために全額は手放せない、といったことが挙げられよう。この時点までは、当初株式を取得した中上川や益田の計算違いの様相が強かった⁵³⁾。

1910年に井上を辞任させることによって、①の状況は多少好転したが、まだ大株主が残っていた。そして経営危機により③の株式売却は考えられない状況になった。結局、三井は大株主に制約されつつ経営介入するよりは、静観することを選択した。結果として北炭経営はさらに悪化するが、もし経営が好転すれば室田との関係を利用して新規資金を用いずに、三井物産による販売権取得という方向も考えられたであろう。この室田時代に炭山調査によって②をクリアし、かつ北炭経営のさらなる悪化によって大株主が三井に屈服したことで、三井は満を持して北炭経営を掌握するにいたり大幅な経営改革を行なった。

1911年以降には、三井系諸企業(三井鉱山・三井銀行)との技術力・資金力の差を念頭におきつつ北炭の将来性を的確に把握し、大株主に多くの抵抗を許さないタイミングで経営に介入して大幅な経営改革を断行し、経営を回復させることに成功した。また北炭経営のリスクを認識し、いくつかの安全弁も備える(砂川砒区の所有、優先株式の発行)など、盤石の体制で北炭経営を掌握したといえよう。もちろん、大株主であった宮内省・政府サイドからの要請があったことも事実であり、最終的に三井がどちらの理由を重視して北炭経営に携わったのかについては、資料上の問題から留保せざるを得ないが、三井が経

営改革を成功させる条件は整っており、またそれを認識していたことが重要である。

北炭経営掌握の過程においては、上述のように三井鉱山の炭山調査に基づいて、三井銀行が資金を出すことを決定しており、また三井物産からは販売担当者が、三井鉱山からは会計担当者と技術者が北炭に派遣されるなど、三井財閥は多角的事業体という財閥の組織的特徴を活かしつつ、傘下外企業の経営掌握・経営改革に成功した。三井合名体制の成立に伴い、北炭整理を主導した団・飯田がともに三井鉱山・三井銀行・三井物産の取締役を兼ねており、財閥内の組織間における連絡が密になったことも成功に寄与したと思われる。

ただし、三井財閥と北炭の関係はこの時点でただちに安定したわけではなかった。何人かの株主は依然影響力を保持しており、三井財閥はさらなる関係安定のための努力を続けた。さらに、1914年より北炭・三井物産・三井鉱山の3社によって北海道炭の共同販売を開始することにより、財閥内諸企業との利害調整の必要も生じてくるのである⁵⁴⁾。

付 記

本稿で利用した資料の閲覧・複写に関して、北海道炭礦汽船株式会社、三井鉱山株式会社、財団法人三井文庫、北海道大学附属図書館北方資料室、北海道開拓記念館の方々には大変お世話になった。末尾ながら記して深甚の謝意を表したい。

注

1) 市原博「第一次大戦にいたる北炭経営」(『一橋

- 論叢」第 90 巻第 3 号, 1983 年), 453~474 頁。宮下弘美「日露戦後北海道炭礦汽船株式会社の経営危機」(北海道大学『経済学研究』第 43 巻第 4 号, 1994 年), 140~161 頁。
- 2) 春日豊「1910 年代における三井鉱山の展開」(『三井文庫論叢』第 12 号, 1978 年), 133~135 頁, 三井文庫編(松元宏執筆)『三井事業史・第三巻上』(1980 年), 176~180 頁。
- 3) 森川英正「三井財閥の多角的重化学工業化過程・上」(『経営志林』第 5 巻第 1 号, 1967 年), 6~7 頁
- 4) 宮下, 前掲論文, 140 頁注 2 を参照。ただし森川は, 団琢磨のみは三井の石炭事業を拡充する意欲を持っていたとしており, また三井が北炭引受を決断する際に, 三井鉱山の牧田環が調査データを提出し, その決断を請け合ったとした(同編著『牧田環伝記資料』[日本経営史研究所, 1982 年], 298 頁)。このように, 森川説でも三井鉱山グループは積極的姿勢を示したのであり, 他説と完全に矛盾するわけではない。
- 5) 岡崎哲二『持株会社の歴史』(ちくま新書, 1999 年), 176~179 頁。
- 6) 日本製鋼所は井上角五郎が会長を兼ねており, その業績不調が北炭の経営危機, 井上の北炭追放の一因となった。井上角五郎は北炭専務を辞任すると同時に日本製鋼所会長も辞し, 後任には山内万寿治(海軍中將)が就任した(森川, 前掲論文, 3~4 頁, 奈倉文二『兵器鉄鋼会社の日英関係史』[日本経済評論社, 1998 年], 48~89 頁)。
- 7) 中山督編『五十年史』(北炭, 1939 年), 69 頁。
- 8) 調査委員には, 池上伸三郎・村上太三郎らが出されたが, 三井内部の人間は入っていなかった(井上角五郎『北海道炭礦汽船株式会社の十七年間』[野田正穂他編『明治期鉄道史資料』第 2 集・地方鉄道史第 8 巻に所収], 56 頁)。
- 9) 田谷廣吉・山野邊義智編『室田義文翁譚』(財団法人常陽明治記念会東京支部, 1938 年), 225~244 頁。
- 10) 辞任の理由を問う井上に対し, 団は「兎に角忙しいから辞する。何等別の事はない」と答えたと言われる(社史資料談話第十六冊「井上角五郎氏談話」昭和 8 年 9 月 [三井文庫保管, 三井鉱山寄託資料], 168 頁)。
- 11) 北炭「五十年史・第二編資本(第一次稿本)」(北海道開拓記念館保管, 北炭寄託資料), 85 頁。
- 12) 前掲中山編『五十年史』, 73~74 頁。
- 13) 櫻内幸雄『櫻内幸雄自傳・蒼天一夕談』(蒼天会, 1952 年), 60~62 頁。櫻内は雨宮の書生的な存在であり, 北炭の大株主ではなかったが, 整理委員となっていた。
- 14) 前掲北炭「五十年史・資本」, 143~145 頁。なお, 1910 年度下期における三井銀行関係者とは, 三井高保らをはじめとする三井銀行の取締役・監査役である。
- 15) 1906 年度下期には約 10 万 1,000 株に達したが, その前後の株価上昇時に売却された(森川, 前掲論文, 6 頁)。
- 16) 「団理事長談話速記(其三)」昭和 2 年 5 月 24 日(三井文庫所蔵), 45 頁。
- 17) 前掲北炭「五十年史・資本」第 18 表によると, 北炭株式の年平均売買価格(50 円払込済)は 1906~07 年において 110 円を超えた。
- 18) 井上, 前掲書, 44~45 頁。
- 19) 前掲「井上角五郎氏談話」, 159 頁。櫻内は販売の件のほか, 井上角五郎が好況時に三井以外の低利のコールをとって三井との関係を顧みなかったことも理由として挙げた(「櫻内幸雄氏談話」[三井文庫保管, 三井鉱山寄託資料], 4~5 頁)。
- 20) 井上, 前掲書, 47~55 頁, 「益田男爵談話速記録・二」大正 15 年 3 月 27 日(三井文庫所蔵), 152~156 頁。益田は, 井上馨が「[北炭は]モウ腐ッタモノダ」と室田の会長就任に強く反対であった, と回想した。
- 21) 田谷・山野邊編, 前掲書, 241~242 頁。当時の社員で, 後に北海道瓦斯の社長を務めた太田半六は室田について「第二級の人物で, 彼の力量手腕では傾いた社運を乗り切りようも」なかった, と評した(「七十年史資料・座談会関係」[三井文庫保管, 北炭寄託資料])。
- 22) 井上, 前掲書, 50~52 頁。
- 23) 三井文庫編, 前掲書, 177~178 頁。
- 24) 井上, 前掲書, 48 頁。

- 25) 櫻内, 前掲書, 58頁。
- 26) 森川, 前掲論文, 5~7頁。しかし, 1913年における三井の北炭経営掌握の動機を「政府・重臣の圧力」にのみ求めると, なぜ1910年の桂・渡邊の要請に対して同様の行動を起こさなかったのか, 説明できなくなる。
- 27) 北炭大株主が「其時ハ何デモ譲リスルト云フヤウナ勢ダツタ」と, 団は回想した(前掲「団理事長談話速記」, 50頁)。
- 28) 「牧田環氏談話」(三井文庫保管, 三井鉱山寄託資料), 173~175頁。北炭の採掘方法が非合理的であったことは, 団も指摘した(前掲「団理事長談話速記録(其三)」, 46頁)。
- 29) 磯村の前・後任の営業部長は福井菊三郎と小田柿捨次郎, おなじくロンドン支店長は藤村義朗と南条金雄であった。全員が三井物産取締役以上に昇進しており, いかに重職であったかがわかる。なお, 磯村は1913年以降は三井内部の功労者に与えられる「重役待遇」(正式には三井物産囑託)となり, 三井物産の仕事に外部より関与したとされる(前田一編『磯村豊太郎傳』[1942年], 121~122頁)。
- 30) 三井文庫編, 前掲書, 178~179頁。
- 31) 前掲「団理事長談話速記」, 43~44頁。
- 32) 「三井鉱山五十年史稿」巻二ノ一(三井文庫保管, 三井鉱山寄託資料), 340~341頁。同資料によると, 1895年に札幌の請負師から試掘鉱区を5万円で買ったのが最初とされる(渡辺致三談)。前掲の資料で団は6万円で買ったとしており, また「十五六年試掘サンタ」と述べていたのとほぼ一致する。当時北炭に勤務した西も北炭が所有した鉱区であったことを認めた(「西加二太氏談話」[三井文庫保管, 三井鉱山寄託資料], 6頁)。
- 33) この時代においては, 優先株の議決権を制限することはなかった。優先株の議決権が制限されるのは1940年代以降とされる(長谷川安兵衛「優先株の総合的研究」[ダイヤモンド社, 1941年], 224~230頁)。
- 34) 前掲北炭「五十年史・資本」第17表。
- 35) 長谷川は, 企業整理時において優先株を公募せずに成功した稀な例として北炭を挙げた(長谷川, 前掲書, 222~223頁)。
- 36) 北炭経営に関するデータで, 注記のないものは北炭「営業報告書」各期によった。
- 37) 北炭「五十年史資料・第十三編起業費諸表」(三井文庫保管, 北炭寄託資料)。炭鉱企業における起業費とは, 一般企業における設備投資と類似した概念であるが, 鉱区権投資が含まれる点が, 決定的に異なる。
- 38) 「磯村翁傳記編纂座談会速記録(札幌開催分)」昭和15年11月8日(三井文庫保管, 北炭寄託資料), 82頁の村井謙次郎の発言。
- 39) 「社史に関する座談会」昭和11年2月1日(北炭「五十年史磯村傳記座談会」[三井文庫保管・北炭寄託資料]に綴込)における三国庄二郎の発言。
- 40) 前掲北炭「五十年史・資本」, 121~123頁。
- 41) 前掲「磯村翁傳記編纂座談会速記録」, 78~81頁の徳永秀雄, 戸川齊見の発言。
- 42) 同前資料, 76~77頁の栗原寛の発言。
- 43) なかでも, 特に予算の組み方が変わったとされる。北炭方式は「一件一件, ブロック毎の所要経費を要素別に集計して総経費を作る」方法であったのに対し, 三井方式は「鉱全体の経費を最初から要素別に出し, その中でどこはいくら, どこはいくらと割りつける」方式であった(北炭「七十年史・座談会」[北海道開拓記念館保管・北炭寄託資料] 第一回座談会における戸川齊見の発言)。
- 44) 北炭「社史編纂資料・会計」(三井文庫保管・北炭寄託資料) 採炭経費別表。
- 45) 当初は, 北海道内販売は北炭が行ったが, 1914年以後はそれも三井鉱山・三井物産・北炭の3社共同販売となった。3社の共同販売については松元宏「石炭販売プール制の成立とその経過」(「三井文庫論叢」第11号, 1977年), 348頁, 北澤満「第一次大戦後の北海道石炭業と三井財閥」(「経営史学」第35巻第4号), 29~36頁を参照。
- 46) 前掲北炭「社史編纂資料・会計」。採炭費には雑収入も含まれるので, 各項目の比率の合計は100を越える。鉱夫費は当初係費に含まれていたが, 1915年度より独立した。
- 47) ただし, 1917~19年度の好況期には, 坑内請負が復活した。

- 48) 北炭会計課「北海道炭礦汽船株式会社統計」(北海道大学附属図書館北方資料室保管, 北炭寄託資料) 石炭販売箇所区分一覧表。
- 49) 1910 年代における内地販売の比率は不明であるが, 1925 年時点で 51.7% であった(北炭「五十年史・第七編販売(第一次稿本)」(北海道開拓記念館保管, 北炭寄託資料) 内地移出炭方面別一覧表)。ただし, この資料における「内地」区分は, 注 48 の資料と同一ではない。
- 50) 例えば, 直前に大事故があった夕張砒では, 全ての砒長と係長を退職させるよう三井側が要求したとされる(前掲「西加二太氏談話」, 4 頁)。三井直系企業から北炭への人材流入については, 北澤, 前掲論文, 41~43 頁を参照。
- 51) 前掲「社史に関する座談会」における三国庄二郎の発言。
- 52) 中上川が北炭株式を購入したときの価格は, 旧株 108 円・新株 89 円であったとされる(粕谷誠「日本における預金銀行の形成過程(一)」[東京大学『社会科学研究』第 43 巻第 3 号], 134 頁)。
- 53) 春日, 前掲論文, 145 頁注 31 を参照。
- 54) 1910 年代後半以降の北炭と三井直系企業との関係については, 北澤, 前掲論文, 28~51 頁を参照。
- (名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程)