



Title	1950年代の大手石炭企業の投資戦略
Author(s)	丁, 振聲
Citation	大阪大学経済学. 2013, 63(1), p. 15-30
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/57022
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

1950年代の大手石炭企業の投資戦略

丁 振 聲[†]

1 はじめに

1950年代に入り、‘自立経済’をめざす日本にとって、国産エネルギーである石炭の価格競争力を確保することは重要な課題であった。いわゆる高炭価是正である¹。しかし、石炭産業は結局代替燃料に対する価格競争力を確保できず、斜陽化する。

石炭産業の斜陽化は、石油という強力な代替財の登場によるやむをえない現象ではあるが、当時の石炭企業は高炭価是正のための積極的な投資を控え、消極的な投資に一貫し、結果的には斜陽化を放置したという指摘がある²。本稿では、大手石炭企業³の設備投資の実態と成果を

明らかにする一方、高炭価是正という産業界ないし政府の要請にもかかわらず石炭企業が消極的な投資しかなかった、あるいはできなかった要因を明らかにしたい。

既存研究では、大手石炭企業の消極的な投資の根拠として、自己資金による資金調達をあげている。これについては、二つの面からの再検討が必要である。一つは、消極的な設備投資は主に1950年代前半の現象で、後半には積極的ともみられる新しい動向がみられるからである。1950年代の後半までを視野に入れても消極的な投資といえるのかという疑問がある。

いまひとつは、最近の新しい研究による大手石炭企業の設備投資の再評価である。島西は、高度成長期の「旺盛な設備投資は鉄鋼業や電力業といった成長産業だけでなく、衰退産業である石炭産業でも行われた」⁴と評価している。まだ本格的な高度成長期に入っていなかった1950年代前半について島西がいかなる評価をしているのかは必ずしも明確ではないが、鉄柱やカッペにふれていることを考えれば、1950年代を通じて積極的な設備投資が行われたと評価しているとみてよからう。しかし、島西の場合、大手石炭企業の設備投資がいかなる基準から‘積極的’と評価できるのか、必ずしも明確ではない。本稿では設備投資の消極性あるいは積極性をより客観的な基準から検討し、積極的な投資が見られる部門もあるが、全般的には消極的な投

[†] 韓国放送通信大学日本学科教授

¹ 高炭価問題を最初に提起したのは鉄鋼産業であった。日本鉄鋼連盟は1950年1月の機関紙に石炭の鉄銑に対する相対価格が過去に比し非常に高い事実を指摘し、それを根拠に2月以降の鉄鋼補給金の廃止に先立って高炭価問題の解決の必要性を各方面に陳情した。高炭価問題については、通商産業省石炭局編『高炭価問題と合理化の方向』石炭経済研究所、1953年、通商産業省編『通商産業政策史 第3巻』、1992年、を参照されたい。

² 日本興業銀行調査部『戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程』、『興銀調査月報』48、1960年；坂本秀夫『戦後における市場の変貌』（川村泰治編『エネルギー産業』、有沢広巳編集、『現代日本産業講座Ⅲ』岩波書店、1960年）；国民経済研究協会『石炭鉱業における設備投資の研究』国民経済研究協会、1960年。

³ 大手石炭企業は日本石炭協会のメンバー企業を指す。1948年に発足した日本石炭協会は企業規模の大小にかかわらずほとんどの石炭企業をメンバーとした業界団体であったが、1951年中小炭鉱が日本石炭協会を脱退し別途に日本石炭鉱業連合会を発足した以来、大手石炭企業は日本石炭協会のメンバー企業を指すようになった。全国石炭生産に占める大手のシェアは1957年に65%であったが、1960年代に石炭産業

の斜陽化が進行するに従い大手のシェアは高くなり、1974年には90%に達した。

⁴ 島西智輝『日本石炭産業の戦後史 ―市場構造変化と企業行動』慶応義塾出版社、2011年、343頁。

資が行なわれたことを明らかにしたい。

1950年代の大手石炭企業の設備投資が適切なものであったかについても、既存研究と島西の評価は分かれる。設備投資の消極性を指摘する既存研究は、大手石炭企業が市場独占と低賃金依存という戦前の蓄積構造への復帰を図ろうとしたため、積極的な設備投資が回避され石炭産業の危機をもたらしたと、石炭企業の投資態度を批判している。たとえば、坂本秀夫は「市場における炭価が生産費そのものとはまったく関係なく、鉱区の優劣に支配されるメリット価格体系あるいは立地条件にもとづく地代的部分に期待しつつ、他方、景気変動に際しては簡単に労務者の増減によって対応することが可能であったため、資本がその有機的構成を高めながら市場拡大をはかるといふ産業資本的発展を絶えず阻止され、常に商業資本的な動きに走るといふ戦前に引かれた同一線上を戦後も引きつづき歩みつづけている石炭資本の姿」を批判し、「いわば戦後の条件のなかで戦前の復帰を目指す石炭資本の遅れた経営が、今日の石炭鉱業の危機をもたらしている」⁵と主張している。しかし、島西は大手炭鉱の設備投資に対する上のような否定的な評価を反駁し、大規模投資が不可欠な立坑建設の技術的難点を指摘しながら、「財務上や技術上の制約が存在するなかで、多くの大手炭鉱がリスクの高い立坑開削よりも選炭、掘進、運搬の機械化を優先させて増産と能率向上を実現したことは、妥当な企業行動であったと評価」⁶している。

坂本と島西との相違は、評価の視点の差異からくるものと思われる。坂本が高炭価は正という国民経済的な視点から石炭企業の投資行動を批判したとすれば、島西は個別企業の経営戦略という視点から石炭企業の投資行動を妥当なものとして判断している。本稿でも、島西と同様に個別企業の経営戦略という視点から大手石炭企業

の投資行動にたいする評価を試みるが、ここではポーターの斜陽産業における競争戦略に関する考え方を援用する⁷。ポーターは、斜陽産業における競争を決定する構造的要因として、需要の条件、退出障壁、競争の不安定性を挙げ、その決定要因によって企業は、リーダーシップ、ニッチ、収穫 (harvest)、早期退出 (quick divest) という四つの戦略の一つを選択するという⁸。ポーターの類型を援用することによって、石炭企業の投資戦略の類型やその戦略の妥当性についてより明確な判断ができると期待される。

2. 設備投資の動向

(1) 設備投資規模

1949-68年の期間を通じて石炭企業の設備投資の動向をみれば、次の二つの特徴が見られる(図1)。一つは、1950年代の設備投資はおおむね景気動向と軌を同じくして動いているが、1960年代からは景気変動とあまり関係なく動いているように見える。1952-53年度、57-58年度、64-67年度が設備投資の峰が認められる。50年代の二つの峰は韓国戦争ブームと神武景気に対応するが、1960年代には景気動向との照応関係はみられなくなる。岩戸景気に日本経済が沸いているときに、石炭産業はむしろ不況に陥り、設備投資も減少している。1960年代の設備投資は後述するように、景気の動向とは関係なく政府の政策、すなわち財政資金の規模によって決定された。

もう一つの特徴は、設備投資の金額からみると、1950年代後半にもっとも旺盛な設備

⁷ Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The First Press, Chap. 12を参照。

⁸ たとえば、早期退出は市場条件が悪く、企業の競争力が弱い場合、選択する戦略である。それに対して、リーダーシップは市場条件が良好で、企業がまだ特定部分に競争力を保っている場合とる戦略である。

⁵ 坂本秀夫「戦後における市場の変貌」, 316頁。

⁶ 島西『日本石炭産業の戦後史』, 159頁。

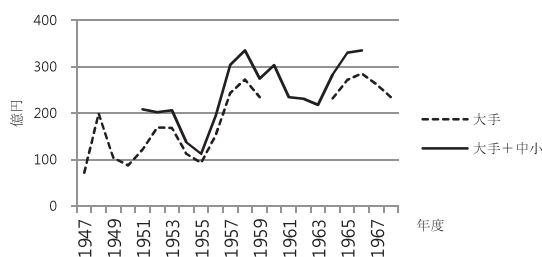


図1 石炭企業の設備投資額の推移 (1947-1968年度)

出所：1947 - 59年の大手の設備投資額は『興銀調査月報』、1964-68年は石炭合理化事業団編『団史（整備・近代化編）』、1976年。大手と中小の合計設備投資額は日本政策投資銀行編『日本開発銀行史』、2002年。

投資が行われたことである。1952、53年度の大手石炭企業の設備投資額は約170億円（トン当たり約580円）であったが、1957年度に243億円（716円）、1958年度には272億円（約874円）に達した。この時期の設備投資の大幅な増加は、全般的な景気回復という要因のほか、1957年末にできた、75年度の国内炭供給規模を7,200万トンに想定した新長期経済計画にも影響された⁹。しかし、設備投資の拡大は長く続かず、1958年度から低下し始める。設備投資額は1964年度から再び増加するが、1965-66年度の設備投資規模は名目額では1957-58年度の規模を少し上回るものの、インフレを勘案した実質額としては1957-58年度の規模を下回る水準であった。

(2) 設備投資の内容

1950年代の設備投資の内容についてはつぎのような特徴が指摘されている。

まず、この時期の設備投資は直接的には生産力の上昇に寄与するところがない維持工事¹⁰

を中心に行なわれた¹¹。表1の①と②はそれぞれ1950年代の前半と後半の設備投資の内容を工事別の投資資金額で表している。しかし、①と②の統計の連続性がないため、50年代の前半と後半を連続的把握はできない。たとえば、1955年度の設備投資の内容をみれば、維持工事の比率が①では33.3%であるが、②では58.7%であり、二つの統計の集計方法が相違することがわかる。もし、②の統計にそって設備投資内容の特徴をみれば、維持工事の高い比率が注目される。1950年代後半、設備投資が増大するにしたがってその比率は下がっているが、それでも40%を超えている。すなわち、直接的には生産力上昇に寄与しない維持工事が設備投資の半分ぐらいを占めていたのである。

第2に、1950年代に採炭の機械化が進展した¹²。周知のように、この時期の設備投資を特色付けたのは、坑内の鉄化および機械化であった。特に、1951年から鉄柱とカッペ（Kappe）を結合してカッタにより採炭するいわゆるカッペ採炭が飛躍的に進んだ。カッペ導入の最盛期は1952 - 54年度で、この期間に鉄柱・カッペ採炭の比率は30.6%から46.8%に上昇した。カッペ採炭の比率は1957年3月には60%を超えるが、その後、その普及度は頭打ちし、59年3月には67.7%に止まっている¹³。

カッペ採炭のほかにも掘進部門や運搬部門にも機械化が進んだ。1950年代前半にはこの部門の機械化は必ずしも順調なものではなかったが、50年代後半には、ローダーやベルトコンベアの本格的な導入が進み、相当の成果をあげたことが報告されている¹⁴。

第3に、選炭設備の拡充である。機械選炭が

⁹ 坂本秀夫「戦後における市場の変貌」、316頁。

¹⁰ 維持工事は、すでに開発された炭鉱において、出炭を維持してゆくために行なわれる投資をいう。すなわち、採炭が進むにつれ、採炭場所が移動するに伴い、運搬距離の増大、排気・排水量の増加、湿度・湿度の上昇、危険度の増加、歩留りの悪化など、生産条件の悪化に対抗するために行なわれる投資である（中村「石炭鉱業の資本蓄積」、256頁）。

¹¹ 中村「石炭鉱業の資本蓄積」、256頁。

¹² 1950年代の採炭の機械化に関する文献は多いが、最近のものとしては島西『日本石炭産業の戦後史』第3章が詳しい。

¹³ 日本興業銀行調査部「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」、68頁。

¹⁴ 島西『日本石炭産業の戦後史』、155-157頁。

表 1 工事別設備投資実績の推移（大手 18 社）

① 1950～1956 年

（百万円）

年度	立坑 (%)		開発工事 (%)		施設改善工事 (%)		電力工事 (%)		維持工事 (%)		計 (%)	
1950	747	8.2	2,560	28.1	2,700	29.6	492	5.4	2,613	28.7	9,112	100.0
1951	1,062	8.5	3,640	29.3	3,930	31.6	700	5.6	3,706	29.8	12,438	100.0
1952	1,400	8.2	4,822	28.1	5,079	29.6	421	2.5	4,915	28.7	17,137	100.0
1953	1,900	12.9	3,125	21.3	3,188	21.7	824	5.6	5,647	38.5	14,684	100.0
1954	2,000	18.0	2,953	26.6	3,303	29.7	224	2.0	2,627	23.7	11,107	100.0
1955	1,665	20.1	2,077	25.1	1,534	18.5	253	3.1	2,760	33.3	8,280	100.0
1956	2,299	14.4	5,049	31.6	5,474	34.2	245	1.5	2,927	18.3	15,994	100.0

出所：通商産業省『産業合理化白書』日刊工業新聞，1957 年，309 頁。

注：1955 年度のみ計上されている石炭利用工事を除く。1956 年度は実績見込み。

② 1955～1959 年

（億円）

年度	新坑開発 (%)		現有坑の能力増進 (%)		合理化工事 (%)		維持工事 (%)		計 (%)	
1955	2	2.2	15	16.3	23	25.0	54	58.7	92	100.0
1956	2	1.3	41	27.2	20	13.2	90	59.6	151	100.0
1957	9	3.7	87	35.8	19	7.8	117	48.1	243	100.0
1958	22	7.9	119	42.5	42	15.0	119	42.5	280	100.0
1959(計画)	21	7.8	124	46.1	47	17.5	98	36.4	269	100.0

出所：中村隆英「石炭鉱業の資本蓄積」，257 頁。原資料は通産省調。

全出炭中に占める比率は，第 2 次大戦直後は 40%前後に過ぎなかったが，51 年には 67%，58 年には 80%に達し，機械選炭比率は諸外国を凌駕し，もっとも合理化の進んだ部門となった¹⁵。島西は選炭部門が当時もっとも重点的に投資された部門であることを強調し，選炭部門に対する設備投資が，単に生産量増加に見合った設備の増強だけでなく，品質管理の厳密化，とりわけ高カロリー，低灰分の石炭を供給する生産組織を整備するためのものであることを指摘した¹⁶。

第 4 に，大規模設備投資を要する立坑開削のような坑内構造を抜本的に改造する工事は，政府の立坑開発計画にもかかわらず，活発ではなかった。1953 年に通産省が打出した「立坑開発五ヶ年計画」は 490 億円を投資して 1958 年度までに 79 本の立坑を開削する計画であったが，54 年には計画が 64 本に削減され，実際に

着工されたのは 42 本，112 億円分にとどまった¹⁷。1955 年の石炭鉱業合理化臨時措置法の制定とともに樹立された石炭鉱業合理化計画では 68 本の立坑の建設が計画され，56 年度まで 21 本の立坑が着工されているはずだったが，実績は 15 本にすぎなかった¹⁸。日本石炭協会資料によれば，1948 年度から 59 年度まで完成された立坑は 38 本にすぎず，しかもその中に揚炭立坑は 10 本にとどまり，残りは入排気，人員昇降を目的とするものであった¹⁹。

(3) 設備投資資金の調達

1950 年代の設備投資資金は大部分内部資金によって調達された。表 2 により，大手 18 社の設備投資資金の源泉別構成をみれば，1949 年に統制が撤廃されてから財政資金の比重は急速に減少し，その代わりに内部資金および民

¹⁵ 日本興業銀行調査部「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」，72 頁。

¹⁶ 島西『日本石炭産業の戦後史』，147 頁。

¹⁷ 島西『日本石炭産業の戦後史』，154 頁。

¹⁸ 中村「石炭鉱業の資本蓄積」，254-55 頁。

¹⁹ 日本興業銀行調査部「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」，64 頁。

表2 炭鉱設備資金の調達（大手18社）

（億円）

年度	外部資金					内部資金			合計
	増資	社債	借入金			計	減価償却	計	
			財政資金	その他	小計				
1946			3		3	3	1	2	5
1947			80		80	80	1	-6	74
1948			161		161	161	6	28	189
1949	21	2	33	19	52	75	24	25	100
1950	2	13	13	18	31	46	61	45	91
1951	7	7	8	-3	5	19	109	110	129
1952	17	11	-17	26	9	37	103	137	174
1953	6	8	-2	31	29	43	105	120	163
1954	1	-1	-14	12	-2	-2	104	113	111
1955	1		-16	4	-12	-11	97	103	92
1956	21		-45	-21	-66	-45	121	196	151
1957	22	-1	-15	25	10	31	133	211	242
1958	67	7	11	80	91	165	110	146	311
1959	8	12	33	42	75	95	111	139	234
1950~55 (%)	34 4.5	38 5	-28 -3.7	88 11.6	60 7.9	132 17.4	579 76.2	628 82.6	760 100
1956~59 (%)	118 13	18 2	-16 -2	126 13	110 12	246 26	475 51	692 74	938 100
1950~59 (%)	152 9	56 3	-44 -3	214 13	170 10	378 22	1054 62	1320 78	1698 100

出所：『興銀調査月報48』、60頁。原資料は通産省石炭局資料「石炭鉱業の最近における設備投資の動向および資金調達について」（1960.4.20）

注：社債および借入金は純増加基準。

間銀行からの資金調達が増加した。とくに内部資金の比重が圧倒的に高く、1950年代を通じて平均78%に達している。内部資金の大部分は減価償却であった。減価償却は内部資金の80%を占め、設備投資の62%が減価償却によって調達されたことになる。

内部資金の比重は、好況期には減少し、不況期には増加する傾向をみせているが（図2）、1950年代前半が後半より高かった。設備投資資金に占める内部資金と減価償却の比重は、1952年度の好況期に78.7、59.2%であったが、1958年度には46.9、35.4%にさがった。

借入金（政府資金と金融機関からの借入金）の比重は1950年代の半ばまで大きく減少したが、1957年度から増加に転じた。1950年代の初期には設備投資資金の圧倒的な比重を占めていた政府資金（復興金庫や開発銀行からの借入金）は統制撤廃後急激に減少し、その純増加は52年度から56年度までマイナスを記録し

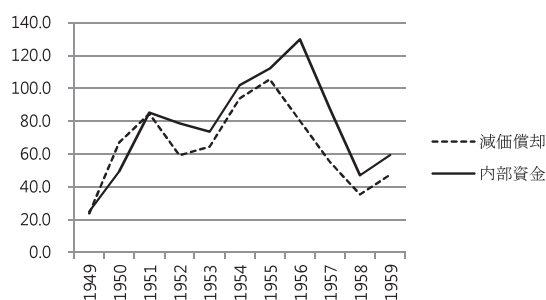


図2 設備投資資金調達における内部資金と減価償却の比率

出所：表2と同一。

た。それは、政府資金の融資が減少し、また石炭企業がその償還に努力した結果であった。

統制撤廃後、政府は石炭産業を優先的支援対象から外した。政府は、統制が撤廃された時点において、生産面では当時の経済水準に対応する石炭需要を充当できる生産力の復旧が実現し、資金需要面からは戦時中に累積した投資不足を補完するための巨額の設備投資は一段落

し、正常的な増産傾向を維持するための所要設備資金は経常的投資に近い水準まで圧縮可能し、資金供給面からは炭鉱企業の自主的な採算基盤が確保され、自己資金調達の手がかりが開き、証券市場の復活、市中銀行の貸し出し余力の増大などによって資金調達が容易になったため、優先的な財政投資をする客観的情勢はなくなったと判断した²⁰。

政府資金は量的にも大きく減少したが、金利面においても過去のような優遇措置をとらなくなった。復金資金の場合、石炭産業は一般市中金利より有利な優遇金利が適用されたが、開発銀行の融資条件は金利 10 %（市中平均金利 11.3 %）として、期間 1 - 5 年の市中金融機関の融資条件に近いものであった²¹。

借入金は 1957 年度から増加するが、そのときには政府資金より市中銀行らの民間金融機関からの借入金の方が大きかった。しかし、民間金融機関からの資金調達は 1960 年代に入るとその比重を低下させる。図 3 にみられるように、政府資金の比重は 1960 年代に入り高まり、はやくも 1962 年度には 70 % に達した。それには、一方では石炭政策の強化という面もあるが、他方では民間銀行の消極的な融資態度によるものであった²²。

3. 設備投資の成果

(1) 労働生産性の上昇

労働生産性の動向を 1 人当たり月平均出炭量（以下、1 人当たり出炭量）の推移によってみることにする。図 4 は 1 人当たり出炭量の推移を表しているが、それによると 1950 年度から 59

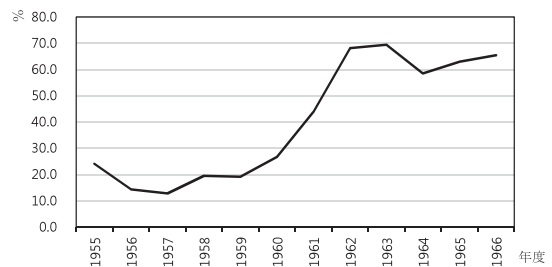


図 3 石炭企業の設備投資における政府資金の比率

出所：日本政策銀行編『日本開発銀行史』，2002 年。

注：政府資金は開発銀行の融資と近代化資金。

年度の間に労働生産性は約 64 % 上昇した。しかし、1959 年度の 1 人当たり出炭量は 1935 年度の水準を依然下回っており、1960 年度になってからやっと 1935 年度の水準に達した。このことから、1950 年代の労働生産性の向上振りには、急速というより穏やかという表現が当てはまるように思われる。急激な労働生産性の向上は、スクラップ・アンド・ビルド政策により合理化が本格化した 1960 年代に入ってから現れる。

もう一つ注目されることは、1950 年代の後半に労働生産性が停滞していることである。1 人当たり出炭量は、1950 - 56 年度は 57 % 上昇したが、1957 - 59 年度には 3 % しか上昇していない²³。1952 年度の 1 人当たり出炭量の減少は、同年度下半期の長期ストライクによる生産量の減少を反映するものである。しかし、1957 年度は出炭量が大きく増加したにもかかわらず、

²⁰ 日本開発銀行調査部『石炭鉱業における合理化投資の効果』，1955 年，99 - 100 頁。

²¹ 日本開発銀行調査部，『石炭鉱業における合理化投資の効果』，101 頁。

²² 1960 年代初期にすでに斜陽産業化を意識した金融機関の投資意欲の低下や融資態度の硬化等がいわれていた（大同通信社『石炭年鑑』1962 年度版）。

²³ 1 人当たり出炭量の増大には設備投資による効果のほかに生産量の増加による効果が含まれている。したがって設備投資による生産性向上の効果を見るためには、出炭増加による生産性の増加効果をひく必要がある。興銀の推計によれば、1 人当たり出炭量は、1950 - 56 年のあいだに約 72 % 上昇したが、そのなかで出炭の増加による上昇分を除外した約 50 % が設備投資による効果であった。しかし、1956 年度以降は労働生産性が停滞している。1957 - 59 年度の間に 1 人当たり出炭量の増加は 4.2 % のみであった。出炭量の減少（1959 年度の出炭量は 57 年度より約 440 万トン減少した）により生産性の低下分を補正しても生産性の向上は 4.9 % にすぎない（興銀「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」，74 頁）。

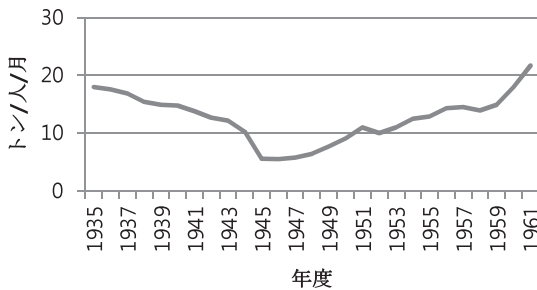


図4 1人1ヵ月平均出炭量の推移

資料：日本炭鉱労働組合編『炭労四十年史』1991年、
『石炭統計総観』1957年。

注：1人1ヵ月平均出炭量＝生産量/年度平均実働労働者数

生産量は1940年までは暦年，以降は会計年。

1人当り出炭量の増加はわずかである。

1950年代後半の労働生産性の停滞は、炭鉱の構造的改革なしに機械化中心の設備投資の限界をみせているものと思われる。ただ、この時期に生産性の低い中小炭鉱の生産が大手の生産より大きく増加したことによって、生産性の停滞が発生した可能性もある。すなわち、生産性の低い中小炭鉱の生産が伸び、大手の生産性の向上が中小の低い生産性によって相殺された可能性がある。しかし、この時期までは大手と中小との生産性の格差は大きくなかったため、そのような可能性は否定される（図5）。

1957－59年度は、設備投資が大きく増加した時期でもある。設備投資の増大にも生産性が

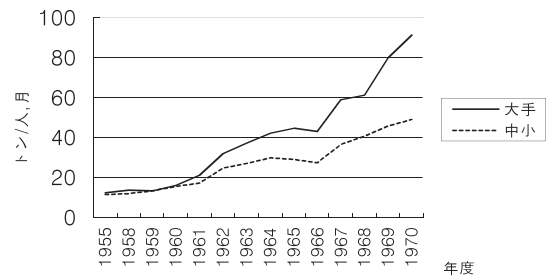


図5 九州地域における大手炭鉱と中小炭鉱の生産性比較

資料：福岡通商産業局『九州の石炭』，1962年；『九州における石炭鉱業の概観』，1966年；『九州石炭鉱業の概況』，1971年。

上がらなかったのは、設備投資の効果が現れるには時間がかかることが考えられる。実際に、1960年度から1人当り出炭量はさらにその増加のテンポを速めている。ただ、60年度以降の生産性の向上は設備投資の効果のほかに、生産性の低い限界炭鉱のスクラップが本格的に進行されたためでもある。

(2) 原単位の向上

表3は石炭生産に必要な資材のトン当り消費量，すなわち原単位の推移をみせている。それによれば、1950年代には油類と電力を除くすべての品目において大幅な原単位の向上があった。

木材類は40%を上回る原単位の向上があっ

表3 原単位の推移（1950年度＝100）

年度	木材類	金属類 (軌条)	爆薬	電線	油類	石炭	セメント	電力
1950	100	100	100	100	100	100	100	100
1951	87	102	93	80	95	89	99	93
1952	82	149	97	72	101	81	127	90
1953	79	138	95	56	109	80	108	101
1954	65	88	86	35	103	70	66	94
1955	59	75	80	24	109	69	60	99
1956	58	80	78	30	98	61	57	94
1957	58	104	83	39	92	57	69	91
1958	61	94	91	43	105	57	53	101
1959	55	77	85	30	103	57	51	107

資料：『興銀調査月報』48，原資料は『石炭統計総観』，1957。財務関係大手18社集計資料。

注：各年度の上半期の数値。金属類は軌条のみを記載。

たが、それは坑道鉄化の進行と切羽におけるカップ採炭の普及による坑木使用の減少を反映するものである。ただし、1955年頃から原単位の向上趨勢が鈍化しているのは、鉄柱カップ採炭の普及が停滞することによる。軌条（レール）は、1951 - 53年度の好況を背景に坑内外の運搬網の整備等に大量に使用され原単位はむしろ悪化したが、1954年度からは大きく減少し、それ以降は横ばいに推移している。爆薬は若干の原単位の向上はあったが、大きな改善はみられない。それは掘進、採炭において発破が占める位置が後退していないことを意味する。油類は機械化の進行と機械器具管理の向上から使用量が漸増している。電線の消費量の減少は、電線の品質向上と管理向上を反映するものである。石炭の原単位は、労務者の減少による配給炭の減少でかなり向上した。セメントは1951 - 52年度に好況を背景として著増したが、その後はほぼ一貫して減少傾向を辿っている。電力は、坑内外機械化の原動力となっているのでむしろ増加している。

このような原単位の向上は出炭量の増加と機械化を中心とする設備投資の成果をみせるものである。ただ、1950年代の後半になってから原単位の向上は停滞していることが注目される。そこから、機械化を中心とする設備投資の限界が伺われる。

いま一つ注目されるのは、軌条や鋼材等の金属類の原単位が好況時に増加し、不況に低下する傾向にあることである。それは不況期に経費圧縮のため、維持投資的な軌条や鋼材の使用を節減するためである。したがって、不況期の原単位の向上は設備投資の成果を過大評価する可能性がある²⁴。

(3) 生産費の推移

生産費を大手18社の出炭総原価の動きを通

じてみれば（図6）、1952年度に大きく上昇した生産費は54年度に大きく下落し、1957年度から再び上昇に転じる。1958年度の出炭総原価は51年度より約67%高い水準であった。したがって、1人当り出炭量の増加と原単位の向上にもかかわらず、生産費は1950年代を通じて上昇傾向にあったといえる。生産費は1959年度から下落しはじめ、下落傾向は65年度まで続くが、66年度からはさらに上昇し始める。

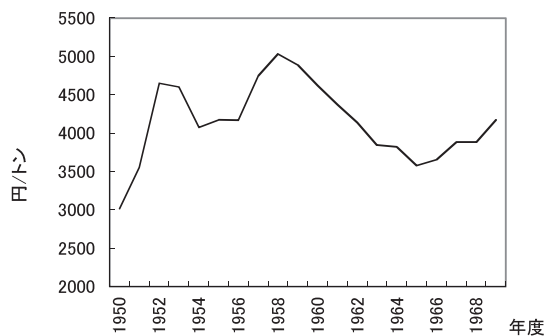


図6 大手石炭企業が生産費の推移

出所：『石炭統計総観』1957年；石炭協会資料。

注：1954年度以前と55年度以降の統計は連続しない。

54年度以前の統計は80余炭鉱の平均であり、55年度以降は大手18社の平均である。

生産費は各年度上期の出炭総原価。

生産費の項目別構成をみれば（図7）、労務費の比率がもっとも高く、50年代を通じて50%を上回る高い水準を維持していた。生産費に占める労務費の高い比重は、採取産業である石炭鉱業の特徴ともいえる。労務費のつぎには物品費と経費が20%前後を占めており、本社費と利子費用は5%以下で動いている。以下、生産費のなかでもっとも大きい比重を占めていた物品費、労務費、経費の動向についてより詳しくみることにする。

<物品費>

物品費の比率は1950年度の19.8%から1951-52年度に24%まで急上昇したが、その後下落し、1950年代後半には16-17%に推移した。それは1953年度以降原資材の価格が安定するなか、採炭の機械化を反映し、原資財

²⁴ 中村「石炭鉱業の資本蓄積」、258頁。

に原単位が大きく向上したからである。しかし、原単位の上昇にもかかわらず単価の上昇のため、絶対額は1950年度から54年度まで598円から767円に69円上昇し、1955年度から59年度まで742円から795円に53円上昇した²⁵。

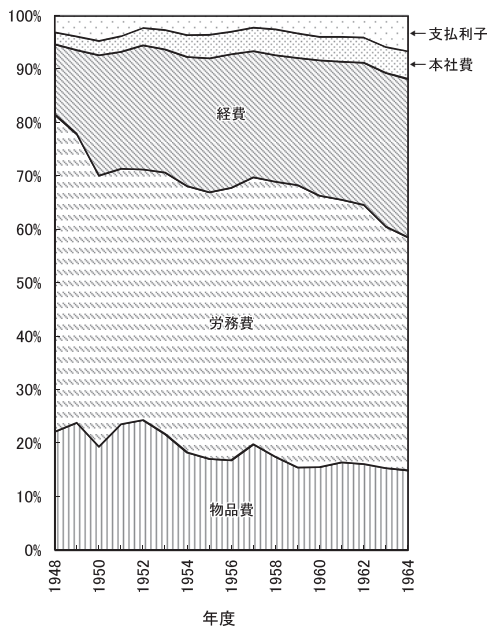


図7 生産費の構成

出所：図6と同一。

<労務費>

労務費の比率は1950年度の52.0%から1951-52年度には物品費の増加のため48%前後まで下がったが、53年度以降上昇し、1959年度には55.6%に上がった。絶対額では、1950年度から59年度の間に、1568円から2720円へ増加した。それは、賃金が労働生

²⁵ 興銀の試算によれば、1950年上半期から54年上半期の間に単価変動の要因を除いて計算すれば、トン当たり資材の費用は384円から268円と、116円の節減が行われたことになる。しかし、この間の単価値上がりは222円あったので、54年上半期の実績値合計額は490円になる。1955年上期と59年上期について同様の計算を試みれば、単価の変動がなかったら物品費は424円から410円と14円の減少になるが、単価上昇により42円のコスト・アップになった（日本興業銀行調査部「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」, 82, 85頁）。

産性を上回るペースで継続上昇したからである²⁶。図8は賃金および労働生産性の動きを見させているが、賃金上昇率が労働生産性の上昇率を大きく上回っていることがわかる。

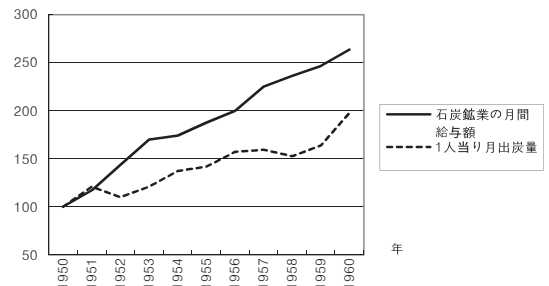


図8 石炭鉱業の月間給与額と1人当り出炭量の推移（1950年=100）

出所：石炭鉱業の月間給与額は『石炭労働年鑑』。1人当り月出炭量は図4と同一。

注：石炭鉱業の月間給与額は坑内外の平均月額。

<経費>

経費の比率は1950年度の23.0%から59年度の25.0%に増加した。絶対額では、同じ期間に695円から1222円になり約76%上昇した。労務費の上昇幅に近い高い上昇率である。経費の増加は主に減価償却と電力費の増加によるものである（表4）。

経費の約30%を占める減価償却費の増加は、特別償却の実施、資産再評価による固定資産の増加によるもので、それ自体は石炭企業の財務状況の忠実さを反映することである。しかし、減価償却費の増加は短期的には費用負担の増加をもたらし、企業の収益性の悪化に寄与している点に注意する必要がある。もっとも減価償却

²⁶ 興銀の試算によれば、1950年度上期から54年度上期まで労務費は526円上昇した。それを要因別に分解すれば、労働生産性（1人当り出炭量）の増加により340円の節減ができたが、賃金上昇により866円が増加したのである。また、55年度上期から59年度上期まで、2394円に労務費は552円増加した。それを要因別に分解すれば、労働生産性（1人当り出炭量）の増加により201円の節減ができたが、賃金上昇により606円が増加したのである（日本興業銀行調査部「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」, 83, 85頁）。

表 4 経費の構成

(円/トン, %)

	50 年度上期	54 年度上期	増加分	55 年度	59 年度上期	増加分
支払修繕料	67	102	35	70	90	20
支払電力費	166 (23.9)	235 (23.2)	69 (21.6)	245 (25.3)	273 (25.0)	28 (22.6)
支払賠償費	28	78	50	68	58	-10
旅費通信費	15	14	-1	14	14	0
租税公課	62	87	25	87	101	14
減価償却費	228 (32.8)	333 (32.8)	105 (32.9)	320 (33.1)	341 (31.3)	21 (16.9)
その他	129	165	36	163	214	51
計	695 (100.0)	1014 (100.0)	319 (100.0)	967 (100.0)	1091 (100.0)	124 (100.0)

出所：『興銀調査月報』48，原資料は54年度上期までは『石炭統計総観』，55年度以降は通産省。

注：() は％。

費の増加は、それが新規の設備投資の増大にともなうものであれば、生産性の向上によって相殺できるものである。また、企業合理化法による近代化・合理化設備の特別償却の増加によるものであれば、企業の財務体質の改善に役立つものである。しかし、1950年代前半における減価償却の増加は、資産再評価による保有設備の評価額が名目的に増えたことに対応するものである。石炭企業の資産再評価は1950年1月から54年10月まで3次にわたって施行されたが、大手18社の再評価額は472億円に達した²⁷。したがって、そのような減価償却の増加は実質的な投資をとまなうものでないだけに、一方的に収益圧迫要因になったのである²⁸。

資産再評価による減価償却の増加は製造業にも観察されるものであるが²⁹，石炭産業のほうが減価償却費の増加によるコスト上昇圧迫はより大きかったと思われる。たとえば、製造業の場合、売上額に対する減価償却の比率は51年度上期に1.6％，54年上期に3.5％。石炭産業の大手18社の場合、51年上期と54年上期に

各々5.3％と6.6％であった³⁰。

(4) 財務

設備投資は財務の健全性に影響を与える。まず、自己資本比率に対する影響をみることにする。もし設備投資が借入金によって行われれば、自己資本比率は下落する。しかし、大手石炭企業は1950年代の前半には主に内部資金によって設備投資を行ない、借入金を償還したため、自己資本比率は上昇した。そもそも、この時期に自己資本比率により大きい影響を与えたのは資産再評価である。巨額の資産再評価によって増加した資産は負債勘定では自己資本として計上されるからである。

大手石炭企業の自己資本比率は1950年下期の22.5％から56年下期に38.3％にあがった(表5)。同じ期間、全産業の自己資本比率が41.3％から35.8％に下落したことと対照的である。他産業で資産再評価が行なわれたにもかかわらず自己資本比率が下がったのは、資産再評価による自己資本比率の増加効果を上回る借入金による投資が行なわれたことを意味する。

一方、1950年下期から56年下期の間に、固定資産比率は56.0％から53.4％に若干下がり、固定比率は249.0％から139.6％へ大幅に

²⁷ 荻野喜弘「占領期における石炭鉱業」，原明編，『復興期の日本経済』，東京大学出版会，2002年，164頁。

²⁸ 武田晴人「需要構造」，武田晴人編『日本経済の戦後復興—未完の構造転換』有斐閣，2007年，65－66頁。

²⁹ 戦時中の過度な債務依存体質から脱却し，自己資本を拡充することは，当時の企業の共通の課題であった。製造業の場合，償却前利益に対する償却額の比率が51年に12.3％（全産業は17.6％），56年に34.0％（全産業42.7％）に増加した。

³⁰ 製造業の数値は通産省「わが国企業の経営分析」昭和33年上期，1959年，（武田「需要構造」58頁から再引用）。石炭産業は『石炭統計総観』から筆者計算。

下がった³¹。巨額の資産再評価は、自己資本比率の上昇に役に立ったが、他方、固定資産比率と固定比率を高める効果がある。そのような効果を相殺し、むしろ両比率が下がったのは、前述したように固定資産を早めに償却したからに他ならない。

しかし、1956年度以降、設備投資が増大するにしたがい、財務状況は再び悪化し始めた。興銀の調査によれば、1957年度を境目として自己資本比率は減少し始め、固定比率と負債比率は上昇し始めることがわかる³²。それは、減価償却費だけでは賄い切れない設備投資の増加分を増資ではなく借入金によって調達したことを意味する。

(5) 収益率

1950年代の石炭企業の設備投資は収益率の改善につながらなかった。表6によれば、石炭産業の総資本利益率は韓国戦争のブーム期を除けば、戦前の1934 - 36年の平均を大きく下回る水準で推移している。特に、52年度下期から55年度までは2%以下の低い水準であり、53年度下期にはマイナス3.5%を記録した。1956年度の好況時に総資本利益率は4%台に上がったが、石炭産業が不況に転じる1958年度からさらに悪化したと思われる³³。このような利益率は製造業に比べても低い水準であっ

表5 大手18社の自己資本比率、固定比率、固定資産比率

		自己資本比率	固定比率	固定資産比率
1950	下	22.5	249.0	56.0
1951	上	32.9	170.3	56.0
	下	33.7	147.8	49.8
1952	上	33.9	141.4	48.0
	下	31.0	157.9	49.0
1953	上	30.6	156.6	47.9
	下	32.7	163.2	53.4
1954	上	32.8	162.2	53.2
	下	36.5	154.3	56.3
1955	上	35.7	155.8	55.6
	下	36.6	152.3	55.8
1956	上	37.3	146.2	54.5
	下	38.3	139.6	53.4

出所：『石炭統計総観』から筆者計算。

注) 固定資産再評価額は1次(50.1-51.6) 15,162百万円、2次(51.4-7) 7,843百万円、3次(53.4-54.10) 24,283百万円

自己資本比率 = 自己資本 / 総資本、固定比率 = 固定資産 / 自己資本、固定資産比率 = 固定資産 / 総資産

表6 総資本利益率の推移

		石炭鉱業	製造業	全産業
1934-36年平均		5.6	7.3	5.5
1950	下	6.1		
	上	12.5		
1951	下	15.4	11.3	7.9
	上	13.5		
1952	下	2.9	8.5	6
	上	2.4		
1953	下	-3.5	8.7	5.7
	上	1.4		
1954	下	0.4	5.6	3.9
	上	0.4		
1955	下	1.6	5.5	4.1
	上	4.1		
1956	下	4.8		

出所：1934-36年平均は、三菱経済研究所『本邦事業成績分析』、1950年以降の石炭鉱業は『石炭統計総観』1957年。1951年度以降の製造業および全産業は日本銀行『本邦主要企業経営分析調査』。

注：1950年下期以降の石炭鉱業の利益率は大手18社平均。

た。戦前には石炭産業の利益率は他産業に劣るものではなかったが、1950年代には韓国戦争ブーム期を除けば製造業平均をはるかに下回っていたのである。

中村隆英は石炭企業の低い収益率は労働力の質的变化によるところが大きいといっている。すなわち、戦前の石炭企業は比較的高い利潤率

³¹ 三菱経済研究所編『本邦事業成績分析』によれば(島西『日本石炭産業の戦後史』図序-8)、大手石炭企業の固定比率は1957年度頃まで200%前後で動いたが、1958年度から徐々に上昇する。興銀の統計との相違がどこから生じるものかはまだわからないが、三菱経済研究所のデータからも1950年代前半に固定比率の上昇は見られないことは確認できる。

³² 日本興業銀行調査部「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」の図5、図6、78頁。

³³ 大手炭鉱の収益率に対しては三菱経済研究所から出た『本邦事業成績分析(1951年上～1963年下期版)』が利用できる。それによると使用総資本利益率は1957年上期をピークとし、以降減少し1958年上期から59年下期までマイナスを記録している。本論文の作成の際、上記の資料は利用できず、島西『日本石炭産業の戦後史』22頁から引用した。

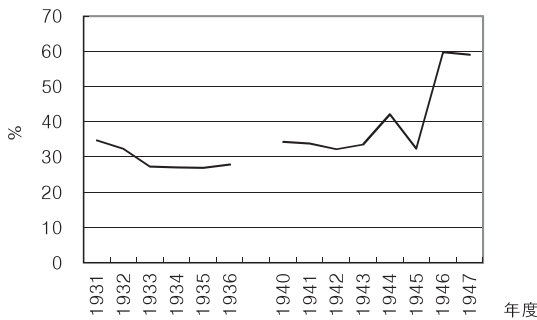


図9 戦前、戦後の石炭企業の労務費比率

出所：『石炭統計総観』，1950年；『石炭国家統制史』，246頁。

1931-36年の原資料は『本邦鉱業の趨勢』，1940-47年は石炭協会資料。

を収めていたが、「かつて出稼ぎ労働者であり、納屋制度などの支配にあえていた炭鉱労働者は、いまでは定着し、かつ強い組織をもって近代労働者に変貌した。(略)このことは、かつての炭鉱経営を不可能にした」³⁴としている。中村の指摘する労働力の質的变化は生産費に占める労務費の比率と労働分配率の推移から裏付けられる。まず、戦前と戦後の労務費比率の推移をみれば(図9)、戦前の労務費比率は30%前後で動いたが、戦後には50%以上に上昇し、1950年代の生産性の向上にもかかわらず労務費比率は下がらなかった。

労働分配率の場合、戦前と戦後を比較できる資料はないが、労働分配率は賃金水準とは比例関係、労働生産性とは反比例の関係にあるので、戦後になってから労働分配率が高くなったと推定するのは合理的である。戦後には労働分配率に関する幾つかの試算例があるが、それをみれば石炭産業の労働分配率は鉱工業平均より非常に高かったこと、また1950年代を通じて製造業の労働分配率は低下傾向にあることに對し、石炭産業の場合は上下の変動をみせながら全般的には1950年代初より高い水準で動いていたことがわかる(表7)。

以上のように、大手石炭企業の設備投資は労

務費の低下や労働生産性の向上に成功できず、その結果、高い労働分配率が維持されることによって、石炭企業は低い利益率に甘んじるしかなかったのである。

4. 投資戦略にみえる特徴

(1) 消極的な設備投資

1950年代の石炭企業の設備投資を消極的なものと判断できる根拠は、それが主に内部資金、なかんずく減価償却費によって調達されたことである。前述したように石炭企業の設備投資の60-70%が減価償却で賄われたのである。いいかえれば、新規投資は30-40%しかない。それは、維持工事が多いことに対応する。また、当時の製造業と比較すれば、石炭産業の特徴は一層明確に現れる。1951-58年度における主要業種の資金調達内容をみれば、内部資金の比重は、電力24%、鉄鋼41%、海運31%、全産業49%に對して石炭のみ78%と圧倒的に高かった³⁵。

減価償却が多いのは、投資を「即時費用化」する戦略でもあった。大手石炭企業の1950-56年度の企業費911億円に對し1956年末の固定資産が927億円である。それは、1949年度までの資産が1956年度までの減価償却によって償却済みとなったことを意味する³⁶。しかも、3次までの再評価額472億円を差し引くと31年度末固定資産は半減してしまい、したがってこの間の起業費すらその多くが償却されたこととなる。このような早期償却は「投資の即時費用化」であり³⁷、キャッシュ・フローを極大化する戦略といえよ。

³⁵ 日本興業銀行調査部「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」，63頁

³⁶ 国民経済研究協会『石炭鉱業における設備投資の研究』国民経済研究協会，1960年，40頁。

³⁷ 国民経済研究協会『石炭鉱業における設備投資の研究』(46頁)では、このような早期償却を投資の即時費用化の傾向としてみている。

³⁴ 中村「石炭鉱業の資本蓄積」，261頁。

表7 労働分配率の推移

①分配率				②指数 (1951 年上半期=100)			
	石炭産業		鉱工業		石炭産業	全産業	製造業
	(a)	(b)					
1951 上	51.1			1951 上	100	100	100
下	53.9			下	106	90	83
1952 上	59.1			1952 上	116	93	90
下	66.5			下	130	90	86
1953 上	72.3			1953 上	142	97	99
下	57.1			下	112	88	91
1954 上	71.9			1954 上	141	97	99
下	61.5			下	121	85	84
1955 上	62.9	85.2	32.7	1955 上	123	94	100
下	52.2	74.2	30.7	下	102	78	78
1956 上	57.6	70.9	30.8	1956 上	113	80	79
下	55.8	72.4	30.4	下	109	80	79
1957 上	54.5	72.6	31.5	1957 上	107		
下	59.3	73.7	30.1	下	116		
1958 上	71.2	78.6	28.1	1958 上	139		
下	60.8	77.6		下	119		
1959 上	68.6	79.1		1959 上	134		
下		76.5					
1960 上		71.2					

出所：①の (a) は、『興銀調査月報』48, 77 頁。原資料は、日本銀行「本邦主要企業分析」。

①の (b) は、『石炭鉱業の諸問題』416 頁。原資料は通産省資料「石炭鉱業の労働生産性について」。

①の鉱工業の分配率は通産産業省企業局編『昭和 33 年上期わが国企業経営分析』, 23 頁。

②の石炭産業は①を指数化したもの。全産業と製造業指数は『昭和 33 年上期わが国企業の経営分析』, 59-60 頁。

島西が指摘したように、採炭の機械化や選炭設備には積極的にも思われる投資がなされたことは確かであるが、他産業に比べて資金調達における自己資金や減価償却の大きな比重や早期償却の傾向から、1950 年代前半の設備投資は消極的なものと判断してよからう。

一方、1957 年度以降の相対的に積極的な設備投資は既存の消極的投資戦略を修正したようにみえる。しかし、この時期にも、設備投資が計画目標を下回ったこと³⁸、減価償却が依然もっとも重要な資金源であったという点からみて、本格的な戦略修正とみることは難しいであろう。しかも、設備投資は 1960 年代に入って

下火になり、資金源も政府資金に依存することになる。

(2) 選炭部門への積極的な投資—差別化戦略

戦前の石炭産業では強力な石炭カルテルが存在していたが、戦後の統制撤廃後、石炭企業はいち早くカルテル結成に乗り出した³⁹。しかし、少なくとも 1952 年のストライクを契機とする重油転換の本格化以来、石炭カルテルの市場支配力はなくなると判断される⁴⁰。炭価は 1952

³⁸ 石炭鉱業合理化臨時措置法に基づく合理化計画を具体化した長期設備投資計画が 1957 年度末に策定されたが、58 年度の設備投資実績は 271 億円で計画 342 億円の 79%、59 年度は設備投資実績は 234 億円で計画 340 億円の 69% であった（日本興業銀行調査部「戦後石炭鉱業における設備投資と合理化の過程」, 59 頁）。

³⁹ 坂本は「大手炭鉱では当時の独禁法の制約の下でいち早く販売カルテルの事実上の結成に乗り出し、一方では統制中に完成されたメリット価格体系を踏襲しその約二割引上げを目指した協定価格を準備し、他方では戦前の銘柄売炭への復帰を標榜しながら石炭自由市場再開に臨んだ」としている（坂本秀夫「戦後における市場の変貌」, 301 頁）。また、「自己資金を高めることを可能とする唯一の手段として炭価の維持ということに主力を注いできた」という指摘もある（国民経済研究協会『石炭鉱業における設備投資の研究』, 39 頁）。

⁴⁰ 坂本秀夫「戦後における市場の変貌」, 305 頁；中村

年度後半から下落するが、その時期すでに京浜地域では重油価格が炭価を下回っていた⁴¹。また、新鋭火力発電所にみられるような燃焼技術の進歩により低品位炭の需要が増加し、その結果として原料炭高カロリー炭の価格低下をもたらした、「メリット価格制」は動揺させられた⁴²。

石炭カルテルが機能しなくなってから、大手石炭企業は輸入エネルギーの外貨割当削減を求める保護政策への依存を強めていく一方、大口炭価交渉を進めることによって炭価の維持を図った⁴³。消極的な投資のなかで相対的に選炭部門への投資が活発化したことは、このような市場状況の変化に対応し、石炭企業が製品の差別化による独占力の維持を図ったと解釈できる。

(3) 社外投資の増加

石炭企業の設備投資が消極的であった半面、社外投資は1950年代を通じて大きく増加した。大手18社の社外投資総額は、1950年度末にわずか6億円足らずで、使用総資本の0.6%に過ぎなかったが、その後一貫して漸増を示し、1958年度末には239億円に上がる膨張振りをみせ、その使用総資本の9.2%を占めるにいたった⁴⁴。社外投資は1960年代にはもっと活発

に行なわれ、1966年度末の大手17社の社外投資額は975億円に達した⁴⁵。

社外投資の増加は、石炭資本が低い収益率しか挙げ得ない石炭産業からより高い収益率が挙げられる他産業への移動を図る動きと解釈できる⁴⁶。1950年代には消極的な設備投資とは裏腹に積極的な社外投資に行なわれ始めたのである。

結び

以上のような投資戦略における特徴、すなわち、消極的な設備投資、選炭部門の投資強化、社外投資の増加等は、大手石炭企業が石炭産業の斜陽化局面においてポーターのいう収獲戦略に近い戦略をとったことを語っている。ポーターによれば、収獲戦略はと新規投資を抑制し、設備の保全を最小限にし、既存の競争力を利用しながら、キャッシュ・フローの最適化を追求する戦略である⁴⁷。大手石炭企業は、一方では選炭部門の強化による差別化を通じて市場における独占力の維持をはかり、他方では設備投資を最小限にしながら、早期償却による投資の即時費用化をはかりキャッシュ・フローを極大化する戦略をとったといえる。

収獲戦略をとったのは、石炭企業が石炭産業の斜陽化を意識したからにはほかならない。中村隆英は大手石炭企業が立坑のような積極的な設備投資に踏み切れなかった理由として、炭価の低落による投資資金の欠乏、財政投資の消極化、業界の先行見通し難、技術的な難点を上げているが⁴⁸、資金調達の問題や技術的な難点と

隆英「石炭鉱業の資本蓄積」、260頁。

⁴¹ メリットを考慮すれば、阪神地方でも重油の価格が炭価より低かった。53年度の炭価の急落により炭価はさらに重油価格を下回るが、58年頃から再び逆転した（石炭経済研究所『石炭鉱業の諸問題』、1962年、327頁）。

⁴² 坂本秀夫「戦後における市場の変貌」、305頁；中村隆英「石炭鉱業の資本蓄積」、260頁。

⁴³ 坂本秀夫「戦後における市場の変貌」、305頁；島西智輝『日本石炭産業の戦後史』第2章。特に、島西は石炭の取引制度を詳細に分析し、統制撤廃後、大口需要者と大手炭鉱との間では双方の集団交渉によって価格や取引量を決定し、販売業者をとおさずに直接に取引を行なう直売ルートが形成されていたこと、また1950年代末期になると、価格や取引量を固定した長期契約が増加したので、大手炭鉱にとって安定した品質で石炭を供給することがいっそう重要な経営課題となったことを明らかにしている。

⁴⁴ 坂本秀夫「戦後における市場の変貌」、315頁

⁴⁵ 通商産業省編『石炭政策の概観』、1968年、212頁。

⁴⁶ 中村隆英は石炭資本が炭産業への移動をはかる好例として、三井炭山の三井原子力グループへの積極的な参加を挙げている（中村「石炭鉱業の資本蓄積」、260頁）。

⁴⁷ Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The First Press, p.269.

⁴⁸ 中村、「石炭鉱業の資本蓄積」、255頁。

ともに、石炭産業の将来に対する不安が積極的な設備投資の障害となったのである。

しかし、産業の斜陽化に対して、当該産業における企業が収穫戦略によって対処するとは限らない。斜陽化に対する企業戦略としては、収穫戦略以外にリーダーシップ、ニッチ、早期退出という戦略も考えられるからである。1950年代に大手石炭企業が他ならない収穫戦略をとった、あるいはとれた要因を考えなければならない。

ポーターによれば、収穫戦略は企業がなんらかの競争力を持つことを前提としている。そのような‘力’がなければ収穫戦略は急激な売上げの減少をもたらしかちである⁴⁹。大手石炭企業は、石油の進出により戦前の石炭カルテルのような市場支配力は喪失したが、選炭や品質管理の強化により大口需要者を確保できたことが重要であった。いいかれば、製品差別化により一部の市場（remaining pockets）では競争力を保っていたのである。また、エネルギーにおける石炭のシェアは減少しているが、需要それ自体は1950年代を通じて増加していた需要条件も収穫戦略をとるに好条件であった⁵⁰。

しかし、設備投資を最小限にとどめる収穫戦略はコスト削減ができず、石炭企業の退出を早める結果になった。1959年の12月の石炭鉱業審議会基本問題部会の中間報告が「流体エネルギーの固体エネルギーに対する優位と、経済合理性の支配」を確認することによって「石炭か石油か」という論争に終止符が打たれ⁵¹、石油価格が国際石油市場における競争の激化と原油

輸入の自由化（1962年）により急落するにしたがい、石炭需要は激減し、石炭企業は品質管理の強化による一部の市場における競争力さえ失われた。1960年代に入り、収穫戦略をとる余地はさらに狭まれたのである。一部の石炭企業が原料炭に集中しながら相対的に良好な成果を挙げていたが、全般的に石炭企業の経営は政策需要や政府補助金のような政府の支援なしには成立できなかった。この時期になって大手石炭企業は退出する戦略をとらざるを得なかったのである⁵²。

⁴⁹ Porter, p. 269.

⁵⁰ 第1次エネルギーにおける国内炭の比重は、1953年度の42.6%から1960年度の34.8%へ減少したが、国内炭に対する需要は同じ期間中、39,953千トンから54,527千トンへ増加し、1961年度に55,502千トンのビックに達したが、1962年度から減少し始める（石炭政策史編纂委員会編『石炭政策史 資料編』2012年）。

⁵¹ 小堀聡『日本のエネルギー革命』名古屋大学出版会、9頁。

⁵² 年産10万トン以上の炭鉱の中、1957-61年度の間に閉山したのは中小石炭企業所有の2鉱に過ぎなかったが、1962-65年度には23鉱が閉山し、その中の8鉱は大手所有のものであった。

The equipment investment of the Japanese large coal-mining companies in 1950s

Jin Sung Chung

The equipment investment of the Japanese large coal-mining companies in 1950s was restricted within the limit of the internal funds, most of which was comprised of allowance for depreciation, although coal consumers like the iron industry required active equipment investment for lowering the coal price. As a result, the investment could not bring desirable managerial performance; the labor productivity was stagnant, the rise of the production cost could not be restrained and the profit rate stayed on much lower level than those of other industries as well as the pre-war level. However, the large coal-mining companies could maintain their strength in the remaining pockets of the energy market by reinforcing quality control and increased the investment in other industries. Such investment behaviors of the large coal-mining companies reveal that they took the ‘harvest’ strategy, one of the strategies that could be taken in declining industries.