

# 博士學位論文

内容の要旨及び審査結果の要旨

第 32 号

2011 年 9 月

京 都 産 業 大 学

— は し が き —

本号は、学位規則（昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号）第 8 条の規定による公表を目的とし、平成 23 年 9 月 24 日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨及び論文審査結果の要旨を収録したものである。

学位記番号に付した甲は学位規則第 4 条第 1 項によるもの（いわゆる課程博士）であり、乙は同条第 2 項によるもの（いわゆる論文博士）である。

# 目次

## 課程博士

1. 林 繁 一 [博士 (マネジメント)] ..... 1

氏名（本籍）	林 繁一（滋賀県）
学位の種類	博士（マネジメント）
学位記番号	甲マ第5号
学位授与年月日	平成23年9月24日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
論文題目	日東商船（日東鉱業汽船）の盛衰と竹中治 —財務分析を通して見た企業者像—
論文審査委員	主査 柴 孝夫 教授
	副査 大島 久幸 教授（高千穂大学）
	〃 禱 道守 教授
	〃 橋本 武久 教授

## 論文内容の要旨

本論文は、戦前から高度経済成長初期にかけて独自の存在感を發揮したタンカー運航企業の経営の軌跡とそれを指揮した経営者の企業者活動を、とりわけ財務分析に重点を置いて分析した、経営史研究の成果である。

本論文が対象としているのは、日中戦争が開始された1937年に設立された日東鉱業汽船株式会社とその経営者であった竹中治である。この日東鉱業汽船は、現在では既に姿を消している。同社は太平洋戦争最中の1943年に日東汽船と改称し、敗戦後は企業再建整備法によって清算されたが、その過程で第二会社として日東商船株式会社を設立して、業務を継承させた。それ故、この日東商船がその系譜を引き継いだことになる。この日東商船は、その後戦後日本の復興と高度経済成長過程にあって優れた経営実績を示し、日本海運業の中で大きな存在性を發揮したが、やがて1964年に大同海運と合同してジャパンラインとなり、さらに1989年には山下新日本汽船と合同してナビックスラインとなった。このナビックスラインは1999年に大阪商船三井船舶に吸収されたため、姿を消した。したがって、現在では株式会社商船三井の中にその残影があるが、企業としては完全に無くなっているのである。本論文はこうした歴史的展開を行った日東鉱業汽船（日東汽船・日東商船）の創業から1960年代初頭までの時期の活動を明らかにしている。

この間、同社を率いていたのは、基本的には竹中治であった。創業当初と太平洋戦

争期と敗戦後の復興初期には、同社の社長の職は他の人物が担ったが、しかし、それを除いては、ほぼ竹中が社長として経営を行っていたのである。竹中治は、元は久保姓で和歌山市に生まれた。彼は、早くして親を失ったものの、大阪商業学校に進み、その後神戸高等商業学校を経て東京商科大学を卒業した後、商工省に入って官僚として社会生活に入った。しかし、彼は商工官僚を7年半勤めた後退官し、日本タンカーの相談役に就任する。その翌年、彼は大阪の素封家竹中家の婿養子となって姓を竹中と改め、1935年には日本曹達の取締役役に就任した。同社で、竹中は経営再建と整理に力を尽くしたというが、そうした竹中が海運経営に関わるのは、彼を取り巻く人脈と関係していた。日東鉱業汽船を創設したのは、広島の人脈で政治家でもあった森田福市という人物であった。この森田の創設意図は表だっては、エネルギー資源としての石油の輸送を担うというところにあった。その際、森田はその創設意図を知り合いで政界人・実業家として活動していた岩川与助という人物に相談する。この岩川が、大阪の証券業者であった藍澤弥八と、少年期に出会って以後密接な関係にあった竹中を誘ったことから竹中も同社の経営に関与することになったのである。これらの人脈の上に立って同社は設立されるが、しかし、同社は創業時には1隻も船舶を保有せず、川崎造船所に2隻のタンカーの建造を発注していただけであった。これらの船舶が完工してようやく同社は海運企業として動き始めるのであるが、しかし、そうした本格的始動を前にして、森田は政界での活動が多忙になったことを理由に経営から退いてしまう。その結果、彼に代わって竹中が第二代社長に就任することになった。

この日東鉱業汽船設立前後の動きには不明なところが多く、森田が退任にあたって多大な利益を得ていることから、著者は森田の同社設立意図に疑問を提起しているが、それはともかく、こうして竹中治が社長として、日東鉱業汽船の経営を担うことになった。それ以後、同社の本格的な展開が始まるが、彼の経営の下で同社は急速に経営成績を向上させていく。開業数年で同社のROEは30%弱、ROAも11%強に達し、償却前経常利益率も35%強と同業他社を圧倒する業績を示すに至ったのである。こうした状況を著者は、財務データを克明に分析して、それを当時の主要海運企業の経営成績と比較しつつ描き出しているが、この成果を背景として、竹中は当時日本最大のタンカー会社であった日本タンカーを買収して、日東鉱業汽船を日本最大のタンカー運営企業にする。この買収の要因は、竹中の拡大意欲にあったが、しかし、この企業買収の直後に日米関係の悪化が進み、それを受けて、竹中は所有する日東鉱業汽船の株式を大阪商船に売却して、同社の経営から手を引いてしまう。この行動について、著者は戦争という経営上のリスクを竹中が避けたことによると推測している。

これ以後、同社は大阪商船の傘下会社として戦時経営を展開したが、しかし、被災によって同社はほとんどの船舶を失い、甚大な打撃を受けてしまう。ただ、そうした戦時の損失に対しては、政府が補償を約束していたため、かろうじて同社は敗戦後も生き残り得る可能性を有していた。しかし、このいわゆる戦時補償はGHQの意向によって廃止され、戦時補償特別税によって、同社の経営は危機的状態に陥った。これは同社だけのことではなく、日本の主要企業全体に関わる問題であったため、政府は企業

再建整備法・会社経理応急措置法を施行して、企業の再建整備を行わせた。これについては、既存研究が蓄積されているが、個別企業の処理状況については、あまり詳しい研究がなされていない。それに対して、著者は日東汽船の内部資料や最近発掘された「証券処理調整協議会資料」などを使って、詳細に処理過程を跡づけている。

この再建整備の過程で、日東汽船は第二会社を設立して清算されることになるが、その際、第二会社として設立された日東商船の社長として、竹中治が復活する。これは、同社の最大の債権者であった日本興業銀行の意思によるものであったと著者は見なしている。著者は財務データや株価の動きの分析を通してそれを裏付けるとともに、竹中の意図の下で、同社では企業再建整備が単なる債務整理手続きだけでなく、積極的な事業拡張計画に組み込まれていったと主張している。

こうして再建を果たした日東商船は、一方では、アバダン配船というリスクな経営行動をとることもあったが、他方で、長期用船契約の締結という手段を通して、長期にわたって収支をコントロールしていき、安定的で健全な経営内容を実現していく。その結果、同社は高度経済成長初期には、低迷する他の海運企業を尻目に抜群の経営成績を示すことになる。この状況を、著者はやはり同社と同業他社の財務データを詳細に分析しながら明らかにしている。

以上が本論文の概要であるが、最後に著者は補論をつけており、その中で、企業者史的な視点から、竹中治の経営者としての活動の特性を検討している。

なお、本論文の章別構成を示すと以下の通りである。

## 序章 問題意識と分析の視点

### 第 I 部 草創期：日東鉦業汽船の創設と竹中治の人脈形成

#### 第 1 章 日東鉦業汽船創設と竹中社長の誕生

##### 第 1 節 創設への胎動

1. 岩川与助という人物の存在
2. 竹中治との出会い
3. 藍沢弥八との関係

##### 第 2 節 初代社長森田福市の想いにふれて

1. 財界人と政治家
2. 船会社経営の動機
3. 第二代の社長、竹中治との接点

##### 第 3 節 経営権譲渡の本意

1. 政界に復帰した森田の行動
2. 高値での買取りが約束されていた船舶の存在

本章のまとめ

## 第2章 日本タンカー相談役への就任とM&A—両者の関係とM&Aの本意—

### 第1節 日本タンカー相談役への就任

1. 日本における主力油槽船運航会社の状況変化
2. 商工省における石油政策（行政作用）
3. 岸信介との出会いと関係

### 第2節 日本タンカーのM&A

1. 革新官僚らによる経済統制への影響（政治力）
2. 岸本汽船の撤退戦術（日本タンカー株の売却）
3. 日本タンカー買収へ向けた意思決定のプロセス

#### 本章のまとめ

## 第3章 大阪商船への株式譲渡—戦時期タンカー経営者のリスク回避行動—

### 第1節 海運会社の発生形態とタンカー会社の特色

### 第2節 戦況の激変と海運統制への道程

1. 価格統制
2. 配給統制
3. 価格および配給の総合統制
4. タンカー経営における状況変化

### 第3節 経営分析による企業者行動の判断への試み

1. 3種の利益概念
2. 海運業収支および船舶採算
  - (1) ハイヤーベース
  - (2) チャーターベース
  - (3) 船舶採算の計算
  - (4) 同業者間での比較分析—大阪商船・飯野海運産業・山下汽船の場合—
  - (5) 財務データから判断される竹中治の意思決定プロセス
3. 海運企業としての業績

### 第4節 意思決定過程から考察する株式売却の理由

#### 本章のまとめ

## 第II部 変革期：日東汽船から日東商船へ—戦中・戦後復興期における対応を中心として—

## 第4章 終戦直後の経営組織と経営者の心境変化—日東汽船会議資料の分析を通して—

### 第1節 大阪商船による会社支配の実態表現と決算期間の変更

### 第2節 制限会社指定と経営者ページ：大阪商船による資本支配の終焉

### 第3節 日東鉱業汽船旧経営陣による会社支配体制の確立

#### 本章のまとめ

第5章 日東商船設立に至る経緯の会計資料による分析と展開—第二会社の成立段階における日本興業銀行と竹中治の關係に言及して—

#### 第1節 社会経済情勢の急変と日東汽船の顛末

1. 戦後復興初期段階における経済体制の特徴
  - (1) 財閥解体・集中排除
  - (2) インフレの抑制・過少生産の克服
2. 戦時補償特別措置法の施行
  - (1) 戦時補償の打切り
  - (2) 日東汽船の場合
3. 会社経理応急措置法（昭和21年8月15日施行）の発動
  - (1) 会社経理応急措置法の概要
  - (2) 日東汽船の場合
4. 企業再建整備法（昭和21年10月19日施行）による再建プロセス
  - (1) 企業再建整備法の概算
  - (2) 日東汽船の場合

#### 第2節 日東汽船における特別清算人の選任と債権者優位の政策

1. 戦時中の借入金急増と戦後、急速な資金回収の実態解明
2. 現物出資における資産評価
3. 評価再考

#### 第3節 興銀による支配体制の確立

1. 第二会社方式による再建整備計画の実現
  - (1) 第二会社設立の目的と制度的諸条件
  - (2) 第二会社に求められる財務内容等
    - ① 資産と資本のバランス
    - ② 資産の評価
  - (3) 第二会社の法務条件・その他
2. 日東汽船の場合

#### 第4節 竹中治（日東鉱業汽船元社長）と日本興業銀行

1. 日本曹達再建に果たした功績の評価
2. 日本タンカー買収時以後の資金的依存關係

本章のまとめ

#### 第6章 竹中治復活の経緯—日東商船株・譲渡経路の解明—

##### 第1節 資金需要と負債の存在

1. 旧会社の財産と解散に至る経緯
2. 第二会社へ引継がれる財産と新会社残存財産
  - (1) 借入金の発生時点と新旧所属勘定
  - (2) 主要財産である船舶の動向



## 第2節 債権放棄後の財産の分配：第二会社の株式取得

1. 特別損失金の債権者負担割合と債務免除益
2. 現物出資の経緯
3. 新会社株式の売却資金による債務弁償の実態

本章のまとめ

## 第Ⅲ部 成熟期：竹中治と日東商船における経営の独自性

### 第7章 興銀支配からの脱却：竹中独自の財務戦略への転換点－「証券処理調整協議会資料（企業別資料編）」の伝えるもの－

#### 第1節 政府に対する日東汽船からの買取り請求－物納された旧株式の存在－

#### 第2節 証券処理調整協議会に対する日東商船からの買取り請求－株式買取り請求権の評価をめぐる攻防－

#### 第3節 初回増資の成功と竹中治の財務戦略

1. 初回目論見書に示された財務内容等
2. 第一回増資目論見書と旧会社新勘定の下での業績評価

本章のまとめ

### 第8章 竹中治と経営戦略の結実

#### 第1節 長期契約に至る各種経営戦略の展開

1. 船隊編成の推移
2. M&Aによる船腹拡充
3. イラン：アバダンへの冒険配船
4. 早期終息を見越したスエズ・ブームへの対応
5. 長期契約締結へ向けた誘因の数々

#### 第2節 健全な財務内容の追及

1. 海運業収益力の確保
  - (1) 創設後1940年代にかけての経営の特色
  - (2) 1950年代の経営の特色
    - ① 日東商船の所属する油槽船主力会社と運航主力会社（いずれも業界平均）の比較
    - ② 日東商船と油槽船主力会社（同業者平均）の比較
  - (3) 運航費・船費、節約面での1950年代と1940年代との共通性
2. 海運企業の業績
  - (1) 営業報告書に明示された重要指標
    - ① 負債比率
    - ② 固定比率
    - ③ 資産比率

- (2) ROA・ROE
- (3) 営業外収益の推移（補助的収益力）

### 3. 資金調達および運用能力

- (1) 直接金融
- (2) 間接金融
  - ① 計画造船
  - ② 補助金融政策－利子補給制度－
  - ③ 資金調達・運用面での特異性

本章のまとめ－竹中経営の特徴－

終章 結論および今後の展望

補論 竹中治の人物像と経営戦略

#### 第1節 国家的見地に立った企業経営

- 1. 正力松太郎との出会いと関係
- 2. 岸信介からの影響力
- 3. 官僚への復帰と戦後第一回衆議院議員選挙への立候補－政界への誘いとその後－

#### 第2節 上昇志向と準抛人の変遷

- 1. 上昇志向と青年期までのパースペクティブ
- 2. 政治への想いと山楽会の存在

結びに代えて

参考文献

新聞・雑誌記事等

## 論文調査結果の要旨

かつて日本は世界有数の海運国家であった。それだけに、日本の海運業についての研究は膨大な蓄積を有している。それは当初は海運論や海運経済論として展開されたが、やがて個々の海運企業についての研究が生じ、いわゆる海運経営史の研究がなされるようになった。しかし、その海運経営史の研究の盛時は短く、1990年代初頭の『戦後日本海運造船経営史』シリーズの刊行が終わって以後は、単発的には研究が出されることはあっても、海運企業そのものは経営史研究の対象としてはあまり注目されてこなかった。その意味では、本論文は久方ぶりに行われた本格的な海運経営史の研究成果であると言える。しかも、本論文は、財務分析を重要な手法として使っており、その意味でも経営史研究としては、独自の存在性を持っている。日本での経営史研究は出発点では学際的研究の重要性を標榜し、経営学や会計学等の様々な分野から研究者が集った。それが故に、当初は、会計史的な分析や財務的な分析を中心とした研究も出されていた。しかし、時を経るにつれて、歴史分析が中心となっていき、隣接領域の研究者はしだいに経営史研究から離れるようになって、そのような研究も減っていった。その後、財務的な側面からの研究は、麻島昭一氏らが行った資金収支分析等が出されたが、個別企業の詳細な財務分析を行ったものはきわめて限定されている。したがって、その面からも財務分析を中心に据えた本研究は独自性を有している。

しかも、この論文では、第4章と第5章で敗戦後の企業再建整備の状況を細部にわたって、明らかにしている。日本経営史研究では、既に戦間期の研究から進んで戦時期の研究が深められ、さらに現在では高度経済成長期以後の企業活動の研究が盛んになっている。しかし、戦前期および戦時期と高度成長期をつなぐいわゆる復興期の企業経営の実態、とりわけ企業再建整備についての研究は今なお手薄な状態にある。ここ数年、この研究の間隙を埋める資料の発掘が進み、それを利用した研究が出始めているが、それはまだ不十分である。いったい復興期に企業がいかなる問題に直面しており、それをどのように解決しつつ再建をなしたのかについては、まだ十分な解明がなされてはいないのである。製造業でもそれはまだ研究が本格的に始まった段階であり、その他の産業の企業、例えば本研究が対象とする海運業の戦後整理と復興については田付茉莉子氏が若干触れているものの、ほとんどなされていないというのが実態である。しかし、本論文では、最近ようやく利用できるようになった「証券処理調整協議会資料」の中の日東汽船に関する資料を読み込むとともに、株式会社商船三井が所蔵している日東商船関連資料を調査してこの時期の同社の行動に関する史料を発掘して、その経過過程を克明に明らかにしている。これも、本論文が日本経営史研究に対して大きく貢献するところである。

このように日本経営史研究に対して本論文は大きな貢献をなしているが、それと同時に個別企業史の研究としても、本論文は大きな意味をもっている。そのひとつは、竹中治という経営者の経営姿勢が当時の経営者、特に同業の経営者の中で際立った特質を持っていたことを明らかにしたことである。既述のように、竹中治については今

まで経営史研究ではほとんど語られることはなかった。ただ、日本の経営史研究の初期の泰斗であった脇村義太郎教授が彼について語ったことがあるのが、経営史研究者が竹中について触れた唯一の事例であった。さほどに、この日東鉱業汽船（日東汽船・日東商船）もその経営者竹中治も日本経営史研究からは無視されてきた。しかし、竹中が戦時体制が進行する中で当時日本最大のタンカー運航企業である日本タンカーを買収して、自ら日本最大のタンカー運航業者になるまでの極めて効率的な企業経営や、戦後復興を終えて、タンカー運航企業として、長期用船契約を武器にして非常に効率的な経営内容を実現していったことは、彼が当時の海運経営者の中でも出色の存在であったことを物語っている。そうした経営者の存在とその経営姿勢の意味を明らかにしたことは、今後の日本経営史研究に資すること大であると考えられる。

その際、竹中が経営判断を下すにあたって、著者は彼が商業関係の学歴を経験していることと養子となった竹中家が証券取引を行っていたことが重要な影響を与えていると論じている。これについては、実は実証がかならずしも十分とはいえない。確かに著者が行っている財務分析では、特に日東商船が海運業独特の経営指標（チャーター・ベースとハイヤー・ベース）について、健全な財務内容の追求に努めたと指摘されているが、しかしそれはあくまで結果論であり、それが経営者としての竹中の経営判断とどのように結びつくのかは、推論の域をでていない。また、日東鉱業汽船の設立と竹中がそれに関与する状況、さらには竹中が日本タンカーの買収を行った後、早期に日東鉱業汽船を大阪商船に売却して経営から退いた理由、戦後に竹中が第二会社日東商船の社長として復帰した理由等、著者は様々な資料を駆使して明らかにしようとしているが、それらはあくまで推論にとどまっており、決定的な論証はなされていない。その点で、本論文は弱みを持っているが、しかし、これはある意味では歴史研究のもつ問題であるとも言える。今回のような経営者の個別な判断の可否を問う場合、絶対的な解が得られるケースは非常に希であるからである。本論文の場合、著者はそうした解を求めようとして、実に様々な文献や資料の発掘に努めており、それらを総合して可能な限りの客観的な判断を下している。その姿勢は、歴史研究者として共感できるところが多々ある。

以上、本論文は推論過程で若干の問題点はあるものの、全体としては経営史の論文として十分に評価できるものであると、副査と主査ともに判定した。