

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 5 月 7 日現在

機関番号：22301

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530416

研究課題名(和文)取引関係から見た総合商社の機能に関する歴史分析 - 三菱商事を中心にして -

研究課題名(英文)A Study on the Functions of General Trading Company in Pre-War Japan

研究代表者

加藤 健太 (KATO, KENTA)

高崎経済大学・経済学部・准教授

研究者番号：20401200

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円、(間接経費) 810,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、戦前期の三菱商事(商事)を主な対象に、取引関係の視点から総合商社の機能を検討した。主な分析結果としては第1に、商事は、外国企業との提携の仲介や市場開拓のサポートという機能を発揮した。この点との関連で、商事が取引先の業績、技術力、製品の評判等を詳しく調査していた点に注目した。総合商社は取引先の情報を積極的に収集し、意思決定に利用していたのである。第2に、商事は、出張と常駐という形で複数の社員と経営幹部を取引先に派遣した。こうした行為は経営資源の供給と経営監視の強化という2つの機能を併せ持つ。加えて、商事は取引先の再建計画の策定と実施に際して、積極的に関与していたのである。

研究成果の概要(英文)： In this research, we examined and clarified the function, which general trading company performed, from a standpoint of trading relation of Mitsubishi Corporation and the clients. The analysis result is shown below.

Firstly, Mitsubishi Corporation performed functions to mediate affiliations with foreign companies and to help market cultivation. I focus on the fact that Mitsubishi Corporation conducted careful research on performance, technical capabilities and product reputation of clients. General trading company gathered actively information of business partner and used it for its own decision-making.

Secondly, Mitsubishi Co. sent their staff members and directors to clients as either temporary or resident staff, which served a dual function of supplying business resources and monitoring its management conditions. It should also be noted that Mitsubishi Co. actively took part in the formulation and implementation of the revival plan of clients.

研究分野：経済学

科研費の分科・細目：経済史・経営史

キーワード：総合商社 経営資源 取引関係 意思決定 監視 市場開拓 提携 交渉

1. 研究開始当初の背景

日本独自の組織といわれる総合商社は、多くの経済史家・経営史家の関心を集め、今日にいたるまでかなりの業績が積み上げられてきている。当初、なぜ日本において、総合商社が生まれたのか（商社が総合化したのか）という点に集中していたテーマも、在外拠点の活動実態、商社間競争、人事政策、取引ルール、マネジメント組織、取引関係など多岐にわたるようになった。

また、従来の対象は、史料の利用可能性から三井物産に偏っていたが、近年になって、在米接收史料などの発掘により、三菱商事をはじめ、大倉組、安宅産業、兼松商店など他の商社の実証分析が急速に進展しつつある。本研究もその一翼を担うものと位置づけることができる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、戦前期の三菱商事（商事）を主な対象に、取引関係という視点から総合商社の機能を検討すると同時に、それに対して新たな解釈を試みることである。こうした視点を採用するのは、総合商社の機能が、取引先との関係の中でのみ発現するからにほかならない。

分析に際しては、(a) 意思決定プロセスを視野に入れながら、企業間の取引関係の変遷を追跡すること、(b) 個別の取引先企業との関係の中で、商事の持つ経営資源が果たした役割とその意義を解明すること、(c) 事例の位置づけにあたっては、産業中分類（「部」）レベルに止まらず、「産業小分類」（「商品」）レベルにまで落とし込んだ損益を指標に使うこと、という3つのポイントに焦点を合わせる。

(a) と (b) を強調するのは、総合商社の機能に関して、先行研究が、意思決定プロセスを追跡できていなかったり、取引先企業との関係の変遷とその要因、商事による経営介入行為に十分な考察を加えていなかったりするという限界を抱えているからである。

ここで、三菱商事に光を当てる理由として、三井物産（物産）の豊富な研究蓄積に比べ、同じ財閥系商社であり、かつ1930年代に入ってから顕著な成長を遂げ始め、戦後は肩を並べる存在までになるにもかかわらず、商事の実態には十分に接近できていないことをあげておく。

3. 研究の方法

研究の方法としては、以下で述べる2つの分析視角に基づいて、取引先に対する三菱商事の機能を接近するために、ケーススタディを採用した。

分析視角の第1は、①三菱商事の意思決定プロセスに関心向けながら、②同社と取引先企業との関係（取引関係）の変遷を追跡したことである。このうち①は、取締役会を舞台にした意思決定を指す。商事の取締役会で

は、特定の取引関係の形成（一手購買・販売契約の締結など）、発展（取引の量的拡大、取扱品種の増加など）、変容といった点に関する報告、討議が行われており、その変容理由を把握することも可能である。とくに注目されるのは、変容の局面である。ここに取引先の経営状態、取引先に対する融資の実施と増額、取引先の経営行動・事業展開などについての報告、討議が含まれるからである。それゆえ、意思決定プロセスは、取引関係がなぜ／いかにして形成、維持あるいは変化したのか（組織間変動）を検証するのに有用な分析視角と言えるだろう。

第2に、上記の取引関係の中で、三菱商事が、取引先企業に対して供給した経営資源とそのあり方に注目した。経営資源に関しては、先行研究がカネのみに関心を払ってきたのに対して、この研究では、ヒトと彼らに体现された情報も重視する。ヒトの供給については、役員だけでなく、職員を取引先に駐在させるケースもあったことがポイントと思われる。また、これまでは考察の対象になってこなかったが、ヒトとカネが、どのようなタイミングで供給されたのかという点は極めて重要である。取引先の業績が好調な時と不振に見舞われている時とでは、そうした経営資源の供給の意味が異なるからである。たとえば、好調時の融資は成長促進的な役割を果たすであろうし、不振時のそれは救済的な意味を持つだろう。

この点に関して、本研究では「ヒトもカネも取引先の経営状態が悪い時により多く供給される傾向が強かった」という仮説を検証した。つまり、三菱商事の経営介入行為が、「状態依存的性格」(Masahiko Aoki, Hugh Patrick eds., *The Main Bank System – Its Relevance for Developing and Transforming Economies*, Oxford University Press, 1994, Chap 1) を持って、取引先を統治する機能（経営監視機能）をも果たしたことを想定したわけである。こうした想定は、商事の有した機能を、取引先の側から捉え直すことを意味する。それは、一手購買・販売契約を専ら商事の成長ないしは総合商社化の要因として評価してきた先行研究に対する批判から導き出されたものである。

4. 研究成果

本研究では、①寿製作所、②三菱電機、③安治川鉄工所、④日魯漁業の4社を主たる対象にケーススタディを実施した。対象となった時代は、いずれも戦間期である。なお、③の日魯漁業は異なる課題を設定して2本の論文を書いたため、ケーススタディの数は5つとなる。

史料としては、三菱経済研究所付属三菱史料館、東京大学経済学部図書館、国立公文書館、米国国立公文書館、名古屋市市政資料館、北海道立文書館といった各種機関を調査・訪

問して収集した文書（一次史料）を利用して

いる。
以下、取引先に対する総合商社（三菱商事）の機能を中心にして、研究成果をケースごとに紹介していく。

(1) 寿製作所に対する三菱商事の機能

繊維機械メーカーである寿製作所に対し、三菱商事（商事）は、外資との提携の仲介・斡旋という機能を発揮していた。

具体的にいうと、三菱商事は、寿製作所とスペインのカサブランカス社の特許権買収を仲介・斡旋した。それは、他の商社や繊維機械メーカー、紡績企業が価格面で交渉を打ち切らざるをえなかった案件であり、同社の超ハイドラフト装置は、性能の大幅な向上により欧米諸国で広く普及していた。したがって、その買収は寿製作所の製品ラインナップの増強と商事の繊維機械取引の底上げを促す意味を持ったと考えられる。

提携の仲介・斡旋機能との関連では、三菱商事が取引先の情報を積極的に収集・発信していた点が重要である。寿製作所は、商事の「後援」に期待し、カサブランカス式超ハイドラフト装置など全製品の一手販売権の付与を申し入れ、商事も同装置の有望性、寿製作所の高い技術力と比較的健全な財務体質を評価して異議なく承諾、1932年12月に両社は一手販売契約を締結した。

その過程で、三菱商事は、寿製作所の負債の内容や技術力、製品の評判などに関して詳しい調査を実施していた。そうした行為は、取引先の情報の蓄積という文脈で捉えられるだけでなく、「事前的なモニタリング」とでも言うべき機能として、新たな論点を提供したように思われる。

この両社の取引関係は、オスカー・コーホンとの下請契約の斡旋・仲介、その契約に基づく製品発注と一手販売、ヴォルツ絹糸の工場建設に要する資金の供給計画（の決定）といった形で更なる深化を見せた。その要因としては、寿製作所が、多数の学卒技術者を抱えて技術力を高め、かつ従業員重視の経営方針によって安定的な労使関係を築き上げていたことをあげられる。

寿製作所のケースに関しては、三菱商事の“取引統治”ないし“経営監視”とでもいうべき新たな機能を垣間見ることができた。すなわち、商事は、係員による取引先の監視・調査を常時行っており、その経営行動に応じて常駐させる意思を持っていた。この点は、安治川鉄工所のケースで詳細に検討を加えている。

(2) 三菱電機に対する三菱商事の機能

三菱電機（電機）に対しても、三菱商事は外資との提携の仲介・斡旋という機能を発揮していた。

具体的にいえば、商事は、電機とメトロヴ

イックス（MV）との電気機関車製造権譲受（譲渡）交渉のプロセスにおいて、情報供給と交渉窓口という重要な役割を演じた。とくに、商事の供給した情報が、電機の意思決定ないし経営行動に小さくないインパクトを与えていた点は強調してよい。

三菱電機は、電気機関車の生産能力を獲得・向上させるために、その製造権を譲り受ける交渉を有力外資メーカーのメトロヴィックスと重ねたが、結局、MVとウエスチングハウス（WH）の契約に阻まれて不調に終わった。この過程で、三菱商事のロンドン支店長は、MVのリチャード取締役とMckinstrieと会談し、電気機関車製造に関わる特許権はWHの所有下にあり、MVのそれだけでは実質的な意味を持たないこと、MVは電機とWHとの提携には参加しないこと、要するに、直接、間接を問わず提携は不可能であるとの情報を入手し、商事本店を介して電機に供給した。そうした情報が、電機をWHとの提携に走らせる1つの要因となったと考えられる。

ここで強調したいのは、三菱電機もまた鈴木商店に押され気味であった三菱商事の販売代理権獲得の支援を試みた点である。それは、両社の関係が、商品取引とそれに伴う対価の支払いに止まらず、また、提携の斡旋・仲介や情報供給といった商事に有する機能の発揮にも収まらず、商事に対する電機（取引先）のサポートをも含むという点で、強い相互性を持つものであった。言い換えれば、この関係は、（先行研究の評価のように）商事に有利とか、電機に有利とか、そのような一方向的な関係ではなく、自らの利害に基づき、自らの持つ経営資源を使いながら互いに共鳴し合う双方向的な性格を持ったと評価できるのである。

この両社の取引関係は、一手販売契約から共同販売契約へと短期間のうちに変更され、さらに後者の契約も短期間のうちに改訂された。従来の研究は、電機の利害を反映する形で共同販売制度の導入が行われたことをもって、その独立性を高く評価してきた。この点は、当事者の回顧によって裏づけられる評価であるから否定することは難しい。

しかし、それを不可逆的なものと見做すような主張は的を射ていないと思われる。少なくとも、共同販売契約が締結後間もなく商事側の利害に沿って改訂された事実は、両社の取引関係が、互いを必要とする度合いや経営状態、金銭的な動機などに基づく力学的作用によって常に変容しうるものであったことを示唆するからである。

(3) 安治川鉄工所に対する三菱商事の機能

運搬・荷役機械メーカーである安治川鉄工所（安治川）に対して、三菱商事は多面的な機能を発揮した。それは、安治川の技術力が、競合企業に比して必ずしも優位をもってい

なかったことに起因していた。具体的な機能としては、①資金供給、②交渉役、③経営介入行為という3つをあげることができる。

①資金供給…一手販売契約を結ぶ時点で、安治川鉄工所の融資要請に対して、三菱商事は慎重な姿勢を維持し応じることはなかった。しかし、1924年春、安治川の経営状態の著しい悪化を契機に、商事は融資の実施へと方針を転換する。すなわち、採算性を念頭に置きつつ、前貸金を一時的に積み増すと同時に、無担保融通金を供給し、安治川の取引銀行である山口銀行が新規貸出を抑制する中で重要な役割を果たした。

②交渉役…三菱商事は、安治川鉄工所の取引銀行である山口銀行との間で、支払猶予と新たな資金供給を内容とする覚書をめぐって交渉を重ね、同行の承諾を得るとともに一度は覚書の延長に成功していた。商事は、安治川に対する融資条件の再設定（利子負担の軽減と負債圧縮）に当事者以上にコミットし、実際に取引銀行との交渉役を演じたのである。

③経営介入行為…三菱商事は、大阪支店から出張ないし常駐という形で、社員を安治川鉄工所に派遣した。それは、経営資源（経理に関する専門的知識）の供給と経営監視の強化という2つの機能を併せもっていた。商事が会計制度研究会を設置して、会計組織や帳簿・諸表の本格的な検討に着手したのは1929年であったものの、同社発足後間もなく辻村増吉会計課長は、会計規定の策定に向けて部員に「勉強を要請」し、その過程で、会計畑でキャリアを積み重ねながら人材を育てていた。

三菱商事は、これら派遣した社員と安治川鉄工所の幹部に加え、大阪支店長や本社機械部長、常務などを大阪に送り込み、時に東京で会合を開いて、リストラクチャリングをベースとした安治川の再建計画策定に積極的に関与した。また、安治川の従業員に対し金銭的インセンティブを付与したり、技術者を欧米に派遣して研究開発力の強化を図ったりもした。そして、商事は、安治川内に「幹部打合せ」と「納期打合せ」を設置し、重要な経営課題と受注活動などのルーティンな意思決定に関与した。資料上の制約により、具体的な活動内容に立ち入った分析を加えられなかったが、商事は、一手購入・販売契約を結んだ取引先と「打合せ」という名称の機関を設け、製品取引の実務に関する協議・打合せを行った。

さらに、三菱商事は、大阪支店を「ハブ店」とし、門司支店、京城支店および大連支店へと繋がる国内外の店舗間取引ネットワークを通じて、安治川鉄工所製品の市場開拓に努めていた。そうした活動と実際の受注との関係は明らかにできなかったものの、意思決定過程への関与に止まらず、また、資金繰りの改善やリストラクチャリングの促進といった短期的な対応だけでなく、

介入先企業の事業拡張を促すような総合商社の取組みが、経営介入行為の実効性を高めた可能性が示唆された。

(4) 日魯漁業に対する三菱商事の機能 I

大手水産会社である日魯漁業（日魯）に対して、三菱商事は、多面的な機能を果たした。すなわち、商事は、日魯の株式を取得し、資金を供給し、さらには役員を派遣（兼任）して関係を深化させた。

従来の研究は、この現象を「三菱資本の強化」と評価してきた。しかし、株式取得については、日魯の10万株の要請に対し、実際には3万株に止まっており、一時は2万株という意見すら出ていた。融資も、日魯の300万円の要請に対し、当初は16万円という少額に抑えていた。そして、役員に関しても、1度は常務の派遣も案として出されたものの、結局は経営責任を強く問われず、資金回収とともに引き上げることの容易な平取締役を送り込むことに落ち着いた。

要するに、三菱商事は、日魯漁業の経営に対し、早急かつ強いコミットを避けるよう慎重な姿勢を貫いたといえる。

こうした姿勢は、その後の日魯漁業向け融資をめぐる金融機関等との交渉と条件に反映された。三菱商事は、融資の枠組みの設定にあたり、たびたび譲歩を迫られたが、その1つの要因として、同社のリスク回避的な姿勢があったと考えられる。資金供給にあたって、商事は、共同融資を維持するため、朝鮮銀行に対しセール商会輸出分の為替の取扱いを認め、融資手数料の名目で同社の手数料の一部を徴取することも認めざるをえなかった。さらに、長期債務の返済完了を機に融資から手を引いた鮮銀に代わって、函館銀行団が新たに共同融資に参加したのも、日魯漁業の要望に従った結果であった。

ここで注意したいのは、三菱商事が一方的に譲歩し続けたわけではないという点である。すなわち、商事は、対日魯漁業向け融資の膨張に対して、複数の収入源から債権を回収することを企図すると同時に、追加融資分を含めて朝鮮銀行との共同融資という枠組みの維持に成功した。

また、対日魯および大北漁業との販売委託契約の見直しにも着手していた。具体的には、不良品や製品の損傷滅失に伴うリスクの発生に対処し、同種の他社製品の取扱いに関する自由度を高め、外国為替の取極めでも主体性を発揮すべく契約内容を変更していた。これらの対応は、商事が日魯との取引の中で発生するリスクの制御を試みたことを示すように思われる。

日魯漁業との取引関係に対する三菱商事の慎重な姿勢は、日魯が自律性を維持すること、別言すれば、業績回復局面における交渉力の向上を可能にした。信用リスクの低下に伴い、担保を解除したり、低金利融資を申し

入れてきた銀行との取引を始めたりすることは、商事としては納得できなかったかもしれないが、取り立てて不自然というわけではない。その意味で、商事と日魯の企業間関係は、市場ベースの“arm's length”な取引と特徴づけられるのである。

(5) 日魯漁業に対する三菱商事の機能Ⅱ

日魯漁業に対して、三菱商事は、(4)で述べた資金供給、株式取得および役員派遣（兼任）だけでなく、製品（鮭鱒缶詰）輸出の面でも重要な役割を演じた。

鮭鱒缶詰取引の中で、英国は最大の消費地としてきわめて大きな市場であった。とくに高級品のレッド缶詰については、他の追随を許さない圧倒的なウエイトを占め、また、ピンク缶詰でも次第に存在感を増していった。それは、ロンドン支店の機能が拡大したことを示す。

とはいえ、三菱商事は、日魯漁業製の鮭鱒缶詰を単独で扱えたわけではない。資金供給面におけるロンドン銀行団ないし朝鮮銀行との関係から、セール商会（後のセール・チルニー商会、ST 商会）の介在、より正確には、ST 商会を下請業者として利用することを余儀なくされた。しかも、この体制は、ロンドン銀行団と鮮銀が日魯向け融資から手を引いたあとも継続した。その理由は、日魯が商事の販売能力に懐疑的な眼を向け、セール商会の介在を望んだからにほかならない。言い換えれば、ロンドン支店は、取引先（日魯）の期待するレベルで十分な機能を果たせていなかったのである。

こうした状況の下で、ロンドン支店は、多面的な機能を期待されることになった。1 つは、日魯漁業に対する情報供給である。三菱商事は、この点でセール商会に対し劣位であったために低い評価しか受けられなかったからである。そこで、商事は、本店水産部から送った「手紙」の取扱いをロンドン支店に委ねることで、情報面での優位性の付与を試みた。

他方、ST 商会に対する機能は、同社の経営資源が単独で取引を完結させるに十分でないことから求められた。すなわち、ST 商会の荷為替手形の取組みに際して、三菱商事ロンドン支店は、三菱銀行ロンドン支店に信用状の開設を依頼し、ST 商会に代わって手形の引受・支払いの保証を取り付けることにより、荷為替取引の円滑化を図った。同時に、為替取組各行に保証状を差し入れて ST 商会の信用を補完した。さらに、ロンドン支店は、最終的な資金源として本店のサポートを受けつつ、ST 商会の手形完済のために資金を供給することも期待された。

なお、蟹缶詰について、三菱商事は、関係業者（三井物産、日魯漁業、合同工船、北海道漁業等）と共同で 1935 年 1 月に「宣伝委員会」および「宣伝幹事会」を開き、「新聞

雑誌ラヂオ料理ノ葉及ポスター並ニ幹事会ノ承認ヲ得タル」宣伝を補助するなど対英米輸出の振興を図った（「宣伝委員会並幹事会決議録」1935 年 1 月 14 日（北海道立文書館所蔵谷技師水産資料『たらば蟹』）。

三菱商事は、水産会社の製品輸出に際して、多様な経営資源を活用しながらサポートに努めたのである。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 6 件）

- ①加藤健太、三菱商事の鮭鱒缶詰取引とロンドン支店—企業間関係と“ハブ拠点”の機能—、三菱史料館論集、査読有、第 15 号、2014 年、pp79-100
- ②加藤健太、三菱商事と安治川鉄工所—総合商社の経営介入行為に関する 1 つの試論—、社会経済史学、査読有、第 79 巻第 4 号、2014 年、pp57-79
- ③加藤健太、日魯漁業向け融資をめぐる交渉—利害関係者間の対立と妥協—、三菱史料館論集、査読有、第 14 号、2013 年、pp115-138
- ④加藤健太、三菱電機と三菱商事—財閥内取引のケース・スタディー—、三菱史料館論集、査読有、第 13 号、2012 年、pp111-129
- ⑤加藤健太、三菱商事と寿製作所—戦間期の繊維機械取引—（2・完）、高崎経済大学論集、査読無、第 54 巻第 4 号、2012 年、pp 135-148
(http://www1.tcue.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyuukeisai/54_4/katok.pdf)
- ⑥加藤健太、三菱商事と寿製作所—戦間期の繊維機械取引—（1）、高崎経済大学論集、査読無、第 54 巻第 3 号、2012 年、pp 49-62
(http://www1.tcue.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyuukeisai/54_3/katok.pdf)

〔学会発表〕（計 2 件）

- ①加藤健太、三菱商事と日魯漁業—企業間関係と水産物取引—、経営史学会第 48 回全国大会、2012 年 11 月 4 日、於；明治大学
- ②加藤健太、三菱商事と安治川鉄工所—総合商社はいかなる機能を発揮したか—、社会経済史学会第 81 回全国大会、2012 年 5 月 12 日、於；名古屋大学

〔その他〕

- ①加藤健太、書評「上山和雄・吉川容編著 [2013]『戦前期北米の日本商社—在米接収史料による研究—』日本経済評論社、社会経済史学、第 79 巻第 4 号、2014 年、pp103-105

6. 研究組織

(1) 研究代表者

加藤 健太 (カトウ ケンタ)
高崎経済大学・経済学部・准教授
研究者番号：20401200

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし