

令和 2 年 6 月 26 日現在

機関番号：12401

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03768

研究課題名（和文）総合商社における営業組織構造とリスクテイク・リスク管理の比較研究

研究課題名（英文）Comparative study of sales organization structures, risk take and risk management in general trading companies

研究代表者

鈴木 邦夫（SUZUKI, KUNIO）

埼玉大学・人文社会科学部研究科・名誉教授

研究者番号：50132783

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、三井物産・三菱商事のリスクテイクとその管理に焦点を当て、その仕組みがどのように形成され、どのように異なるかを明らかにした。

日清戦後に、三井物産では、本店が価格変動リスクと与信リスクの範囲を限定し、その範囲内で支店がリスクテイクする権限をあたえ、その権限の範囲を超えていないかを監視する仕組みが作られた。また、リスクテイクの失敗に備えて、資金を本店や支店に積み立てる制度が日清戦後に作られた。1909年以降は、税金との関係で、積立金を秘匿するようになった。後発の三菱商事では、第1次大戦後に、本店が価格変動リスクと与信リスクの範囲を狭く限定し、支店にリスクテイクの権限を与えなかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

戦前の総合商社は日本経済・世界市場で大きな役割を果たした。本研究は総合商社（三井物産・三菱商事）が、単なるメーカーの代理人ではなく、独自に活動を行う主体となり、取扱高世界第1位、第2位の商社に成長できたのかという核心的問題を、リスクテイク・リスク管理に関わる商社内部の仕組みに焦点をあてて分析した。

歴史研究である本研究でのリスクテイク・リスク管理の仕組みについての捉え方は、社内の重要資料へのアクセスが困難な現代総合商社研究に対しても、適応可能であり、様々な機能を発揮する総合商社の内部の仕組みを捉えるための、新たな分析視角を提供している。

研究成果の概要（英文）：This research focused on the risk taking and management of Mitsui & Co., Ltd. and Mitsubishi Shoji Kaisha, and clarified how the mechanisms was formed and how they differed between the two companies.

After the Japan-China War, Mitsui & Co. established mechanisms in which the head office limited the range of price fluctuation risk and credit risk, gave branches the authority to take risks within the ranges, and monitored whether the branches had exceeded the ranges of authority. In addition, a system was established after the Japan-China War to deposit funds at the head office and branches in case of risk taking failure. Since 1909, the reserve had been concealed due to taxes. In Mitsubishi Shoji Kaisha, after World War I, the head office narrowed the ranges of price fluctuation risk and credit risk, and did not give branches the authority to take risks.

研究分野：日本経済史

キーワード：総合商社 三井物産 三菱商事 リスク管理 リスクテイク 価格変動リスク 与信・約定履行リスク
為替変動リスク

1. 研究開始当初の背景

現在の日本には三井物産・三菱商事・伊藤忠商事などの巨大な総合商社が存在する。ところがその営業組織は同一ではなく、三井物産型と三菱商事型に分けることができる。

三井物産の場合、支店長には支店で働く全職員に対して指揮・命令する権限が与えられている。これに対して三菱商事の支店では、支店長は支店という箱を単に管理するだけで、支店で働く職員の業務に関して指揮・命令権限を持たない。権限を持つのは、東京にある各商品部の部長である。

表面上は似たような営業組織(各商品部と支店)に見えるが、まったく異なる指揮・命令系統によって営業組織(支店分権的な組織と本店集権的な組織)が運営されている。このような違いは、1947年解体の三井物産・三菱商事から強い影響を受けて生まれたものである。戦前の三菱商事は、先発の三井物産の組織(支店と部を独立採算の単位にして、支店長に大幅に権限委譲)とは、まったく異なる方向(本店の部だけが独立採算の単位。部長に権限集中)に組織を進化させた。

このように組織が異なるために、リスクのテイクと管理の仕組みは異なるのか、類似しているのか。商社が抱えている様々なリスクについて、その仕組みを明らかにする必要がある。

2. 研究目的

本研究の目的は次の通りである。設立から1947年7月GHQ指令による解体までの三井物産(1876年設立)と三菱商事(1918年設立)について、第1に、両社の異なる営業組織構造(分権的と集権的)に基づく、商品取引に付随するリスク(価格変動リスク、与信・約定履行リスク、為替変動リスク)のテイクとカバーの仕組みと、リスクを管理する仕組みを明らかにする。第2に、実際に行われたリスクテイクと管理の様々な事例を分析することによって、三井物産あるいは三菱商事がどのように商社間競争における優位(あるいは劣位)に立ったかを実証的に明らかにする。この作業によって総合商社が、なぜ単なるメーカーの代理人ではなく(逆にメーカーが総合商社の活動に依存)、世界市場において独自に活動をおこなう主体となりえたのか、その競争力の源泉の一つが明らかになる。

3. 研究の方法

(1) 三井文庫で三井物産本店および支店資料、三菱史料館で三菱商事の本店および支店資料、米国国立公文書館で三井物産・三菱商事の在米支店資料を撮影し、これを分析した。

(2) 三井物産と三菱商事を比較し、両社のリスクのテイクと管理の仕組みがどう違うのか、その違いが明確になるように資料を分析した。

4. 研究成果

リスクのテイクの仕組みについて、三井物産と三菱商事では次のようにまったく異なることを明らかにした。

(1) 三井物産は1876年の設立時からコミッション・マーチャント(価格変動リスクを負わない商社)として活動することを方針としていた。ところが、日清戦争(1894-95)後、支店が本店取締役に対して価格変動リスクを負える限度(売越や買越の限度)と与信リスク(売掛

金・前貸金についての限度)を負える限度を申請し、本店取締役が許可をすると、その範囲(限度)内で支店がリスクをテイクする仕組みが生まれた。このような手続きによって、支店長がリスクを負える大きな権限を本店取締役から付与されたのである。

1915年に本店に業務課が設置されると、事実上、業務課が価格変動リスクの限度を審査するようになった。また、価格変動リスクに比べると、リスクの濃度(発生の確率)が相対的に薄い(低い)与信リスクに関しては、ほどなく、本店調査課(1898年設置)が各店からの申請を審査し、許可を与えるようになる。1920年代には約定履行リスクの限度(売約額や買約額の範囲)についても、本店調査課が審査して支店長(部長を含む)に権限が付与された。

1911年に商品部・主部に関する規則が作られ、それに基づき次々と石炭部などの部が設置されると、本店取締役が関係商品部に価格変動リスクの限度を許可し、関係商品部が支店に当該限度を分与するようになった(ただし、商品部が所管しない商品の限度については支店に許可)。

為替に関しては、1897年に日本が銀本位制から金本位制へ移行することに伴い、中国などの東アジア地域(銀本位制)と日本(金本位制)との間の為替変動リスクに対処した。対処の方法は、支店に為替変動リスクを負える限度を与えるのではなく、支店に為替変動リスクをカバーする措置を必ず採らせることであった。つまり、リスクの積極的なテイクを本店取締役が認めた価格変動リスクへの対処とはまったく逆に、リスクを負わず、リスクを徹底的に回避するというのが三井物産の為替リスクに対する方法であった。支店が為替変動リスクを積極的に負担することを容認しなかったのは、当該リスクの範囲(限度)をどの程度認めるか、その判断が難しかったためである。

(2) 三井物産におけるリスクの管理についてはつぎのことが明らかになった。価格変動リスクに関しては、本店業務課と本店調査課が、限度の範囲を各店・各商品部が守っているかを監視した。通常の監視の方法は、調査課が各店・各商品部に対して様々な財務データを定期的に提出させ、それを分析し、疑問(関係データの齟齬)があると書状で問い合わせ、回答を求めるというやり方であった。それでも疑問が解消しない場合には、調査課長や調査課員が直接に出張して、各店・各商品部の帳簿などを検査した。

限度の運用が適切かについては、商品部が設置されてからは商品部本部が当該支部(あるいは支店の当該商品取扱)を監視した。

与信リスク、約定履行リスクの限度の範囲を守っているかや、為替変動リスクをカバーしているかについては、調査課が各店・各商品部に対して様々な財務データを定期的に提出させ、それを分析し、疑問(関係データの齟齬)があると書状で問い合わせ、回答を求めるというやり方であった。

(3) リスクのテイクと管理の実態を分析した結果、限度の範囲を支店・商品部が守らなかったために巨額の損失が発生したことが明らかになった。なかでも価格変動リスクの限度を守らなかったために損失が発生した事例が多い。最大の損失は第一次大戦中に発生したニューヨークでの大豆油取引における損失である。

リスクのテイクあるいは管理に失敗して損失が発生させた場合に備えて、三井物産ではこれ

を補填するために「レザーブ」(秘密積立金)を、本店本部や支店・商品部に設けた。とくに第一次大戦期に本店本部に巨額の「レザーブ」が存在することが判明した。

(4) 第一次大戦期の激しい物価上昇の時期に設立された三菱商事(1918年設立)は、先行き価格上昇を予測して、馴れぬ商売にみだりに手を出し、しかも商品の買越をおこなったために、多大な損失を発生させた。三菱鉱業産石炭の委託販売による巨額の利益により損失を補填した。しかも、1924年には三菱商事への石炭委託販売を三菱鉱業が引き上げたため、三菱商事は主要利益の大部分を失うという打撃を受けた。商品の買越操作の失敗と三菱鉱業炭の喪失によって、以後、価格変動リスクをできるだけテイクしない行動をとるようになった。価格変動リスクをテイクする場合でも、取締役が厳しく限度を審査し、しかも権限を東京本店にある商品部に与えた。商品部が支店に権限を分与する場合、商品部が厳しく支店を監視した。

三菱商事の場合には、リスクのテイクと管理は与信リスクと約定履行リスクが中心となった。これらのテイクと管理の失敗で発生した相次ぐ不祥事を受けて、1925年に両リスクのテイクと管理に関する制度が作られた。本店取締役が商品部についての限度を審査し、商品部が支店についての限度を審査するというやり方である。三井物産(調査課)とは異なり、本店の中に審査を専門におこなう部署を設置しなかった。そのためか、これらのリスクの管理が徹底しない事例がしばしば確認できる。また、三井物産の場合には、積極的にリスクを採らせて取引高を増やすためにこれらの限度を設けたと考えられるのに対して、三菱商事の場合には、できるだけリスクを抑えるということに力点が置かれたと考えられる。

支店に対する価格変動リスクなど諸リスクの監視の方法は、商品部(東京に設置)が支店に定期的に提出させる財務データを分析し、限度を超えている(あるいは限度を申請していない)と疑った場合に支店に問い合わせ、是正を求めるというやり方であった。三井物産の調査部のように専門に監視する部署(担当者)を設けなかったため、臨店して帳簿類などを調べるというやり方は稀のようである。

価格変動リスクを含む諸リスクの発現による損失の発生に備えるため、三菱商事でも秘密積立金が設けられた。三井物産と異なり、支店には設けられず、本店に集中して設けられたと推定される。

(5) 三井物産におけるリスクのテイクと管理の仕組みは、取引高の増加を促進するという側面が強かった。これに対して三菱商事におけるリスクのテイクと管理の仕組みは、リスクをできるだけ抑え、利益が極端に薄くても確実に取引を成立させるという側面が強かった。三菱商事が1930年代に三井物産の商圈を浸食できたのは、リスクを低く抑える仕組みが有効に働き、取引高を拡大できたためと考えられる。

(6) 本研究は、歴史研究として、かつての総合商社のリスクのテイクと管理の仕組みを具体的に明らかにしたものである。しかし、これに止まらず、現代総合商社のリスクのテイクと管理の仕組みを分析する際の視角を提供している。

今後、総合商社の競争力の源泉を全体として明らかにするうえで、本研究はその基礎的作業の一つとなっている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計10件（うち査読付論文 7件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 大島 久幸、Alexander Roy	4. 巻 21
2. 論文標題 三菱における航空機技術導入と三菱商事	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 91-103
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大島 久幸	4. 巻 20
2. 論文標題 戦前期三菱商事の外国為替業務	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 105-117
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大石 直樹	4. 巻 20
2. 論文標題 三菱財閥本社の統轄機能	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 119-146
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 鈴木 邦夫	4. 巻 52
2. 論文標題 三井物産による手形のロンドン回し決済と社内為替手形の取組み	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 三井文庫論叢	6. 最初と最後の頁 39-157
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大島 久幸	4. 巻 19
2. 論文標題 戦前期における三菱商事の海運業務	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 137-154
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大島 久幸・岡崎 哲二	4. 巻 19
2. 論文標題 戦前期における三菱商事の組織と職員のキャリア形成	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 121-136
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大石 直樹	4. 巻 19
2. 論文標題 戦前期三菱石油における為替差損補填問題と増資交渉	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 187-203
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 鈴木 邦夫	4. 巻 51
2. 論文標題 三井物産における業績査定と賞与の著しい累進化	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 三井文庫論叢	6. 最初と最後の頁 23-128
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大石 直樹	4. 巻 18
2. 論文標題 三菱石油の設立交渉と意思決定プロセス	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 109-131
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 鈴木 邦夫	4. 巻 50
2. 論文標題 先収会社をめぐる言説－その虚構と事実－	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 三井文庫論叢	6. 最初と最後の頁 211-341
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計7件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 鈴木 邦夫
2. 発表標題 三井物産の為替リスク管理
3. 学会等名 経営史学会全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大島 久幸
2. 発表標題 三井物産・三菱商事の為替業務
3. 学会等名 経営史学会全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大石 直樹
2. 発表標題 総合商社のリスクへの組織的対応－いかにしてリスクを飼い慣らしたのか？－
3. 学会等名 経営史学会全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大島 久幸
2. 発表標題 戦前期三井物産・三菱商事の人的資源と組織構造
3. 学会等名 在外日本企業史料研究会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 鈴木 邦夫
2. 発表標題 三井物産における独立採算制組織の形成
3. 学会等名 社会経済史学会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 大石 直樹
2. 発表標題 三菱商事における集権的組織の形成
3. 学会等名 社会経済史学会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 大島 久幸
2. 発表標題 総合商社の人的資源と組織構造
3. 学会等名 社会経済史学会
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 大島 久幸 (共著)	4. 発行年 2018年
2. 出版社 日本経済評論社	5. 総ページ数 344
3. 書名 学歴と格差の経営史	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	大石 直樹 (Oishi Naoki) (00451732)	埼玉大学・人文社会科学部研究科・准教授 (12401)	
研究分担者	大島 久幸 (Oshima Hisayuki) (40327995)	高千穂大学・経営学部・教授 (32637)	