

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 15 日現在

機関番号：12401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380421

研究課題名(和文) 総合商社の構造比較と競争優位に関する研究－三井物産・三菱商事を中心に－

研究課題名(英文) Comparison of the Structure and Competitive Advantage of General Trading Companies; Mitsui & Co. and Mitsubishi Trading Co.

研究代表者

鈴木 邦夫 (SUZUKI, Kunio)

埼玉大学・人文社会科学研究科(系)・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)：戦前における総合商社(三井物産と三菱商事)を比較した。主に利用した資料は、米国の国立公文書館所蔵の三井物産資料と三菱商事資料、三井文庫所蔵の三井物産資料、三菱史料館所蔵の三菱商事資料である。

それらの資料を分析することによって、第一に営業組織がどのように異なるのか、内部取引のルールがどのように異なるのか、支店長の職務権限がどのように異なるのか、昇級と賞与の制度がどのように異なるのかなどを明らかにし、第二にそれらの差異によって、両商社の競争上の優位あるいは劣位が生じたかを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：We compared two general trading companies (Mitsui & Co. and Mitsubishi Trading Co.). The documents which we mainly analyzed are the materials which National Archives and Research Administration in USA, Mitsui Research Institute for Social and Economic History, and Mitsubishi Archives possess.

First, by analyzing the documents, we clarified how organization of trading, rule of trading, official authority of the branch manager, and way of promotion and the bonus are different. Second, we clarified how the differences influenced predominance or inferiority in the competition.

研究分野：経済史

キーワード：総合商社 三井物産 三菱商事 貿易

1. 研究開始当初の背景

(1) 現在の日本には、三井物産・三菱商事・住友商事・伊藤忠商事などの巨大な総合商社が存在し、世界的に支店を設置して事業活動をおこなっている。これらの総合商社の組織は同一ではなく、おおまかに類型化すると三井物産型と三菱商事型に分けることができる。

(2) この2つの型の差異は、支店長の職務権限に明確に現れる。たとえば、三井物産や伊藤忠商事の人は、三菱商事の支店長のことを「下宿屋の親父」とか「アパートの管理人」と呼ぶ。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からである。支店の職員に対して指揮・命令する権限を持つのは、東京にある各商品部の部長である。これに対して三井物産の場合は、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。

(3) 表面上は似たような組織（各商品部と支店）に見えるが、同じ総合商社といっても、まったく異なる指揮・命令系統によって組織運営がなされている。また、部長・支店長など同じ名称の職でも、付与されている職務権限はまったく異なる。このような現在の三井物産・三菱商事の組織のありかた・違いは、1947年に解体を命じられた三井物産・三菱商事から強い影響を受けている。かつての両商社に即してみると、三菱商事は三井物産設立（1876年）から42年後に設立されるが、しかし三菱商事は三井物産の組織（たとえば支店と部が独立採算の単位）をまねるのではなく、まったく異なる方向（たとえば部だけが独立採算の単位になる方向）に組織を進化させた。

2. 研究の目的

(1) それぞれの営業組織、支店長への職務権限の委譲、内部取引のルール、昇格や賞与の仕組みなどに焦点をあて、両社の内部資料を詳細に分析することによって、両社の構造がどのように違うのかを明らかにする。

(2) 各時代における商社間の競争における優位（あるいは劣位）が、どのような異なる営業組織（あるいはルール、方法など）によって生じたかを、各時代における状況の違い、たとえば、明治期での外商と日本人商人との対抗、第1次大戦期（1910年代）での財閥系商社の簇生と商品価格の高騰、1920年代の恐慌による商品価格の暴落と商社の危機、1930年代～1940年代での軍需生産の拡大とブロック経済化・流通統制に伴う商社への規制などを踏まえて明らかにする。

3. 研究の方法

(1) 研究計画

研究体制は、研究の総括と三井物産に関しては研究代表者鈴木が、三菱商事に関しては研究分担者大石が担当する形とする。

主に三井文庫、三菱史料館、米国立公文書館を訪問して、資料調査をおこなう。

毎月1回、二人で（必要な場合は、関係者に参加呼びかけ）研究会を開いて資料の分析結果を報告し、三井物産と三菱商事の相違点、今後解明すべき点を確認しあう。

解明する点（テーマ）は、営業組織の構造、支店長の権限、商品取引のルール、昇給・賞与の仕組みである。

学会で報告し、批判・助言をうける。

(2) 研究方法

実証度を深めるため一次資料の発掘につとめる。

各年度に設定した解明する点（テーマ）に即して、会議録、取締役議案及び付属資料、規則類、商品取引記録、帳簿などを系統的に調査し、その実態を解明する。

両商社の相違点が明確になるよう頻繁に議論をおこなう。

4. 研究成果

(1) 営業組織の比較

商社の組織は管理組織と営業組織に分けることができる。商品取引に関わる組織が営業組織である。三井物産の営業組織は分権的組織、三菱商事の営業組織は集権的組織であると捉えることができた。

大まかにいえば、基本的にこのように捉えることができるものの、より詳細に分析すると、両社とも営業組織をどのように変更するか、試行錯誤していることが明らかとなった。それぞれの時期の営業組織は商品取引を円滑・有利に遂行するうえで、様々な問題をはらんでおり、これらの問題に対処するため、営業組織を変更しようとする力が働いた。

三井物産の場合には、1876年の会社設立時から支店が独立採算単位として運営された。つまり支店独立採算制が営業組織の特徴であった。しかし、各支店がそれぞれ利益を追求するため、支店間の利害が対立して、社外に商品を販売する際に、価格が他商に比べ、割高になる商品が生まれた。

この価格競争力の低下に対処するために、1911年に三井物産本部は、営業組織を地域別中心（支店中心）から商品別中心（商品部中心）に変更する商品部制度の導入を決定した。しかし支店を統轄する独立採算組織として商品部が位置づけられたため、支店長の権限、支店の利益を浸食することとなる。そのため支店長の抵抗にあい、当初の構想どおりに三井物産本部が商品部を運用することは困難であった。それゆえ、三井物産本部は支店の中に商品部の支部を設置することによって、商品部の内実を構想に近づけようとした。しかし、さまざまな試みがなされたものの、結局、構想に近づけようとする動きは挫折した。三井物産は1941年に支部を全廃し、商品部を本部のみの組織とし、しかも、商品部と支部を上下の位置から、並列の位置に変更した。

つまり、戦後の（新）三井物産と同じ、「部店独算制」組織となったのである。

三菱商事の場合には、1918年の設立後、一時、三井物産のような支店独立採算制組織を目指す動きがあった。しかし、うまく商品取引を遂行できないため、わずか1年で変更し、支店を独立採算制で運用しない営業組織を定着させることになった。具体的には東京本店にある各商品部の指揮・命令に各支店が従う、集権的な営業組織となった。各支店はどれだけ利益を上げたかは問われない。期末に、各商品について三菱商事全体としてどれだけ利益を上げたかが問われる「部別損益制度」が定着した。

しかし、商品取引規模が増加するにともない、現行の管理組織・営業組織では行き詰まる懸念されたため、1937年に大幅な職制改革が実施された。権限が曖昧な副長制を廃止し、経営組織の合理化と適材適所のエキスパートの配置及びその育成を目指す分課制度が導入された。それにより、管理組織と営業組織に多数の課が新設された。

ただし、戦後の（新）三菱商事の営業組織を基準にすると、結局、戦前の三菱商事における営業組織の改革は未完成なままで終末（解散）を迎える。解散時点でも、その営業組織は過渡的なものに止まっていた。戦後の（新）三菱商事とは異なり、東京本店に設置された各商品部が組織として完全に支店の当該セクションを直接統轄できる制度にはなっておらず、また商品部が独立採算制組織になったわけでもなかった。

（2）支店長の職務権限

三井物産の支店長に与えられた職務権限の範囲と三菱商事に与えられた職務権限の範囲は全く異なる。三井物産では支店長に極めて大きな職務権限が与えられており、それに対して三菱商事の場合には狭い権限しか与えられなかった。

三井物産では1894年に支店長の職務権限が明文化され、規定された権限の範囲を超える権限については本店の取締役申請して許可をえる仕組みが作られた。この仕組みによって、申請 特別な権限の付与という連鎖が生まれ、事実上、支店長に広汎な権限が与えられた。それだけでなく、取締役は支店長がある程度の独断専行することを次第に容認するようになり、大抵のことは支店長の独断専行でできるようになった（ただし、その場合には事後的に許可を申請）。

このように、支店が利益を追求する独立採算単位として設定されていたため、支店長の判断で機敏に利益を追求できるよう、支店長に与えられた事実上の職務権限は非常に広いものとなった。

三菱商事では、支店長の職務権限が明文化されなかった。支店長は取締役へ許可を申請するものの、三井物産のように申請 特別な権限の付与という連鎖によって広い権限

が付与された訳ではない。個々の細かな案件について上申し、取締役あるいは担当商品部長の決済を仰がなければならなかった。

三菱商事の場合には、支店は独立採算単位ではないため、支店長に大きな権限を必要はなく、東京の商品部からの指揮・命令を受けて支店長は支店内の職員を指揮・命令していた。

ただし、戦後の（新）三菱商事の支店長の権限に比べると、かつての三菱商事の支店長の権限はずっと強いものであった。（新）三菱商事では、支店長は「下宿屋の親父」「アパートの管理人」といわれるように、支店という建物を単に管理するだけで、支店に勤務する職員の業務に関して指揮・命令する権限を持っていない。それに対して、かつての三菱商事の支店長は曲がりなりにも支店の職員に対して指揮・命令する権限を持ち、支店の業務全体に責任を持つ存在であった。

（3）内部取引のルール

支店が独立採算単位（利益を追求する組織）である三井物産と、支店が独立採算単位ではない三菱商事では会社内部での取引のルールは全く異なる。いいかえれば、三井物産には、支店が利益を計算できるように、社内販売という独特の仕組みがあり、この仕組みを大前提として内部取引のルールが定められた。

三井物産の場合、ある支店（仕入店）が商品を社外から購入し、それを別の支店（販売店）に売却し、さらにこの支店が社外に販売するのが原則である。つまり、仕入店が販売店に売る社内販売という独特の仕組みが存在する。そのため、仕入店は利益を加算して、販売店に商品を売り、販売店も利益を加算して社外に販売する。社内販売を基本ルールとしていたため、両支店が利益を加算（取得）し、その結果、社外への販売価格が高くなり、価格競争力が低下する商品が発生した。

そのため、日清戦争期以降、仕入店・販売店が共通計算で取引をおこなう様々なタイプのルールが作られ、それによって社外への販売価格を引き下げようとした。これらの共通計算のルールの中には仕入店が利益を計上することを認めないもの（仕入店は仕入原価に直接経費と間接経費を加えた価格で販売店に売却）があり、そのために仕入店の利益が侵害されることになった。

仕入店に利益の取得を認めないような、独立採算制単位としての行動を制約するルールに対して、支店長会議で異議を唱える支店長が多く、そのため本店本部は、支障があまりないようにルールを修正し、あるいは綿花のように支障が生じる場合には変更しないで別途特別な措置を講じた。

このように三井物産では基本ルールに加えて、複数の支店が協調して行動する様々な共通計算のルールが生まれた。

これらに加えて、三井物産では日清戦後に

見込商売のルールが導入された。これは本店本部が支店に対して特定商品について売越買越限度を許可し、この許可を受けて支店は限度の範囲内で自由に価格変動リスクを負担し、それによって取引量を拡大し利益を追求することが可能となった。第一次大戦期には見込商売で成功して巨額の利益あげる支店、逆に失敗して巨額の損失を発生させる支店が生じるものの、売越買越限度を設定し、それを支店に守らせて取引を遂行させるルールが三井物産で定着した。1920年代には、毎年1回、商品毎・商品部毎の売越買越限度をまとめて設定し、各商品部が支店に限度を分与し、それらの限度の範囲内で商品部・支店が自由に取引を行えるようになった。見込商売のルールは支店を独立採算単位（利益追求組織）として運営するうえで、適的なルールであった。

三菱商事の場合には、社内販売をおこなわない。仕入店は利益を加算せず、単純に仕入原価と直接経費を販売店に付け替えるというのが内部取引の基本ルールであった。

この基本ルールによると、販売店がいくら努力してもどれだけ利益を上げたかを計算できず、また販売店が利益を上げて、販売店が高く売ることができたからなのか、あるいは仕入店が安く購入できたからなのか、不分明であった。そのため各店の業績を比較する指標は取扱高（売上高）だけに止まり、各支店が三菱商事全体の業績（利益）にどれだけ貢献したかを計ることができなかった。

このような問題があるものの、この基本ルールによると、販売店が社外に販売する場合、仕入店で仕入価格と直接経費に販売店での直接経費を加えた数値が、社外へ販売する際の原価となる。三井物産のように仕入店が利益や間接経費を加算することが全くないため、社外への販売価格を低く設定して、価格競争力を維持することが可能であった。実際、後発商社である三菱商事は、低価格の提示を主要な手段として、各商品の販売量、販売シェアを拡大したため、収益率は三井物産に比べかなり低かった。

また第一次大戦期の会社設立後、三菱商事でも売越買越限度を設定して見込商売（「思惑取引」）に進出したものの、次々と失敗した。そのため売越買越限度の幅や対象商品数を縮小し、限度を設定した場合でも、支店での見込商売は本店の各商品部の指示に従う、ごく限られたものであった。三菱商事では、見込商売が通常の取引として定着しないため、見込商売のルールといえるほどの明確なルールは生まれなかった。

（4）昇格と賞与の仕組み

三井物産の場合は職員個人の業績を容易に評価でき、三菱商事の場合には評価できないため、職員の昇給・昇格の仕組みや職員への賞与の仕組みは全く異なる。

三井物産の場合には、支店長・部長やそ

の部下の職員に対して、事実上、大きな権限を与え、各人がどれだけ利益の増加に貢献したかを日露戦争期に計算できるようになった。そのため、人物・力量だけでなく、成績（数値）をみて昇給・昇格がおこなわれるようになった。したがって、同じ年次に入社しても昇給額や昇格時期が大きく異なり、学歴の差も大きな意味を持たなかった。

賞与については、日露戦争期の1904年上期（半期分）では、支店長クラスの平均が5.4か月分、平社員の平均が3.5か月分であった。この頃から、各人がどれだけ利益に貢献したかが計算できるようになり、さらに第一次大戦期には三井物産利益が飛躍的に増加し賞与枠が拡大したため、半期当たりの賞与は、支店長では約22か月分前後、支店の主任クラスでは7~9か月分前後、若い平社員では3.5か月前後という超累進的な支給月数となった。このような昇格して支店長になれば年間44か月分もの賞与が支給されるという累進的な賞与制度によって、各人の意欲を引き出す仕組みが定着したのである。

三菱商事の場合には、上述のように個人がどれだけ利益を上げたかを客観的に評価することができなかった。そのため昇給に関しては、入社年次別、学歴別に、ほとんどの職員で同額の昇給が行われた。基本的に公務員と同じ昇給制度であった。

賞与については、調査未完了のため、部長・支店長を含めてどのような支給月数の差があったのか判明していない。

ただし、たとえば1929年の年末慰労金（半期分）をみると、参事で2.5か月、その他の正員2か月、准正員1.5か月を標準額と定めている。これから推測すると、部長・支店長を含めてみても、支給月数に大きな差はなかったのではないと思われる。

（5）競争優位・競争劣位の要因

利益を増加させるという問題に関してみると、独立採算単位の集合として組織を運営し、そのために各人に大きな権限を付与し、各人の努力を引き出し、さらに各人が上げた利益を評価して、昇給、昇格、賞与に強く反映させるという三井物産のやり方は競争優位を維持するうえで有効な仕組みであった。

これに対して、後発の三菱商事の場合は、営業組織が独立採算単位で構成されておらず、各人の大きな権限を付与せず、各人の貢献を明確に評価する指標がないため、個人としての努力がどれだけ企業の利益に貢献したかが評価されない。そのため個人の意欲を引き出して利益を増加させるという点では三菱商事の仕組みはあまり有効ではなかった。

売上高（取引額）を増加させるという問題に関しては、三菱商事の場合、仕入原価と直接経費を基準として販売価格を提示し、それによって売約定を取り付けることが可能なため、低利益でも販売できる仕組みを備え

ていた。後発商社である三菱商事は、三井物産に対抗するため、より低価格を提示することで取引額・販売シェアを拡大し、売上高で三井物産に追いつこうとしたのである。との関連で見ると、このような取引額・取引シェアを拡大する路線が、三井物産に比べ利益率で劣る要因となったと思われる。

1937年以降、戦時経済統制（価格統制・流通統制）が進行した。そのなかでも、三菱商事は精力的に低価格によって三井物産の商圏を浸食した。両社間で軋轢が激化したため、両社は協議して、1940年11月に盟約を締結し、それによって相互に既得権を尊重し無用の軋轢を回避しようとした。さらに価格統制が強化されたため、同一商品では両社の流通手数料は同一となった。

また、流通統制の強化（流通経路の統制と中間業者の排除）の際、両社の既得権が定まっていなかった分野については、両商社が同格のものとして評価されたため、日本国内での三井物産・三菱商事への取引量の割当ては同等となった。

このような事情のため、売上高・利益率で三菱商事は三井物産にさらに近づくことになる。

三井物産が取引高において依然として三菱商事に対して圧倒的に優位を占めた業務は、中国（「満州国」・中国関内）における農産物の買付業務くらいであった。

（6）得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

歴史研究でも現状分析でも、従来の国内外の総合商社研究の多くは、総合商社を基本的に均質なものとして捉えて分析していた。

しかし、本研究によって、日本の総合商社は均質ではなく、全く異なる組織編成、支店長権限、取引ルール、昇給・賞与の仕組みで運営されていたことが明らかになった。

それだけでなく三菱商事の組織が三井物産の組織とはまったく異なる方向に進化したことが、両社の間に様々な差異を生み出し、その差異が両社間の競争を促進したことを明らかにした。

このようなことを明らかにすることにより、第一に日本の総合商社が国際的にみて極めて低い口銭率で商品取引を遂行でき、しかも第二にメーカーの単なる代理人ではない自立的な主体として国際的に活動することができる、という新たな仮説を、事実裏付ける形で提示することができた。いいかえると、なぜ、日本の総合商社が国際的に、しかも長期に亘って大きな活動をすることができたかを（できているかを）はじめて商社内部の組織・ルール・仕組みによって説明することができた。

したがって、本研究は内外の関連学会に強力なインパクトを与えられる。

（7）今後の展望

今後、本研究で提起した仮説の根拠（総合商社の競争力の源泉）をさらに明確にするため、第一に、両社の異なる営業組織に基づく、商品取引に付随するリスク（価格変動リスクと与信・約定履行リスク）のテイクの仕組みと、リスクを管理する仕組みを明らかにし、第二に、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いて優位（あるいは劣位）に立ったかを実証的に明らかにする。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計4件)

大石直樹「戦前期三菱商事における組織改革 - 未完の改革構想とその論理 - 」(『三菱史料館論集』第17号、2016年) 99 - 121 ページ、査読有

鈴木邦夫「三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実」(『三井文庫論叢』第49号、2015年) 131 - 269 ページ、査読無

大石直樹「戦前期三菱商事の人事制度と海外支店のマネジメント」(『三菱史料館論集』第16号、2015年) 101 - 126 ページ、査読有

鈴木邦夫「三井物産ニューヨーク事件とシアトル店の用船利益」(『三井文庫論叢』第48号、2014年) 67 - 126 ページ、査読無

〔学会発表〕(計3件)

鈴木邦夫「三井物産における独立採算制組織の形成」(社会経済史学会全国大会、2016年6月12日、北海道大学、北海道札幌市)

大石直樹「三菱商事における集権的組織の形成」(社会経済史学会全国大会、2016年6月12日、北海道大学、北海道札幌市)

鈴木邦夫「三井物産ニューヨーク事件とシアトル店の用船利益」(経営史学会関東部会、2015年1月24日、東洋大学、東京都文京区)

6. 研究組織

(1) 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

(2) 研究分担者

大石 直樹 (OISHI, Naoki)

埼玉大学・人文社会科学部研究科・准教授
研究者番号：00451732