

# 高度経済成長期における総合商社の 商取引に関する歴史分析：三井物産を事例に<sup>1</sup>

谷ヶ城 秀吉

## 1. はじめに

1970-80年代に提出された総合商社の現状分析的な研究でたびたび引用された塩田（1976）は、「総合商社という言葉であらわされている特定の商社のもつ特質は何か」という問いに対して、「自らを中心とする企業集団を形成しつつあると同時に、より巨大な企業集団の一員であること」と回答している（塩田 1976、15頁）。また、10大総合商社体制が1960年前後に成立する背景の1つとして田中隆之は、企業集団の存在を挙げている（田中隆之 2012、119頁）。これらの例示から看取できるように、企業集団は、総合商社の概念化に際しても10大総合商社体制の成立条件としても必須の構成要件とみなされてきた。極端に言えば、「企業集団を背後に持たなければ総合商社になれない」と考えられてきた（奥村 1976、137-138頁）<sup>2</sup>。歴史分析に拠る研究者の多くも総合商社の成長要因を集団内取引に求めてきた<sup>3</sup>。

ところが、総合商社による集団内取引——およびその表裏関係にある集団外取引——の実態把握は、実際にはそれほど容易ではない。「なぜならそのような取引の実態を示す資料は各企業内にはあるが、外部には発表されないからである」（奥村 1976、130頁）。そこで1960年代後半から1990年代にかけての研究では、(A)各社の有価証券報告書に記載された「当該商社の支払手形、主要買掛先におけるグループ企業の比率」や、(B)各種の調査が示す「総取扱高に占める企業集団への依存度」を用いて総合商社による集団内取引の把握を目指してきた（磯田 1975、179頁）。その試みを代表的な成果に基づいて分類すれば、旧財閥系の総合商社が集団に属する

<sup>1</sup> 本稿は、専修大学社会科学研究所定例研究会C（グループ研究A「総合商社機能の歴史と現在：経済史・経営史的アプローチと産業調査・業界調査的アプローチの融合を目指して」、研究代表者：遠山浩）における筆者の報告「高度経済成長期における総合商社の商取引に関する歴史分析：三井物産を事例に」（2019年6月28日）の内容を大幅に加筆修正したものである。研究会では、田中彰氏（京都大学）からコメントを頂戴したほか、浜野信也氏（ミンカブ・ジ・インフォノイド）ら出席者各位から貴重なご意見を頂戴した。また、吉崎達彦氏（双日総合研究所）からもメールで情報をご教示いただいた。記して感謝したい。なお、本稿はJSPS科研費18K01732の助成を受けたものである。

<sup>2</sup> これに対して田中彰は、奥村は「総合商社を理解するさいに企業集団論に引きつけすぎている可能性がある」と批判する。すなわち、奥村の企業集団観は、「主として高度成長期の三菱を念頭にモデル化されており、他の企業集団・商社は三菱に対して未発達な形態として単純にかたづけられかねない」という問題を孕んでいるという。この解決の1つとして田中彰は、「総合商社の側からみた企業集団の意義を、取引拡大という観点から、歴史過程にそくして明らかにすること」と述べている（田中彰 2010、76頁）。本稿も田中彰の主張と同様の意図から執筆されたものである。

<sup>3</sup> 歴史分析の手法に基づく研究の例として橋本（1984）や橋川（1996）がある。

メンバー企業の流通窓口として安定した地位にあることを強調した本町三郎と梅津和郎が(A)の先駆となるだろう(内田 1967; 梅津 1967; 1971b)。他方で有価証券報告書に比率ベースで掲げられている住友商事の「主要取引先別仕入並びに販売実績」から同社の集団内取引を定量的に示した鈴木健、あるいは公正取引委員会の調査データを利用した奥村宏と島田克美の研究は、(B)の典型に位置づけられる(鈴木 1983; 奥村 1976; 島田 1996)<sup>4</sup>。これらは資料の制約に直面した先人たちの貴重な試行錯誤の結果であるが、いずれの手法も改善の余地が残されている。

たとえば、(A)の代表的な成果である梅津(1967)は、三井物産・丸紅飯田・東洋棉花・日綿実業および安宅商会の5社を事例として同一の企業集団にある総合商社とメンバー企業の継続的な取引関係を確認した貴重な研究である。しかし、それは取引の有無を確認した水準であり、取引高や具体的な内容も不明のままである。この手法だけでは、総合商社の複雑な商取引の全体像を再現することは難しい。

これに対して(B)の奥村(1976)や島田(1996)は、公正取引委員会事務局編(1975; 1994)が示す総合商社の総売上高および総仕入高に占める集団内取引の比率から商取引の特色を捉えようと試みた。わけても(A)の手法を併用した島田の観察は有意で、①同一集団に属するメンバー企業との取引関係は、特に仕入面では相応の位置にあるものの、②その比率は意外に小さく<sup>5</sup>、③むしろ集団外企業との取引が顕要で、④「商社の取引先として、同一企業集団メンバーだけに頼って経営が成り立つわけではないことは旧財閥系の場合でも明らかである」と主張した(島田 1996、459-464頁)。総合商社の企業活動における集団内取引の役割を肯定的に捉える一方で、集団外取引の拡張如何にも成長の源泉を求める視座は、同様の主張を展開する鈴木の見解とともに後述する本稿の分析に際しても有用であろう。

かかる視座に立脚するならば、本来であれば、集団内だけでなく、集団外との取引実態も同時に把握することが望ましい。ところが、島田らが依拠した公正取引委員会のデータは、集団

---

<sup>4</sup> そのほかに梅津和郎は、『週刊東洋経済』3568(1970年11月)に掲載された記事「富士グループ：銀行・商社のやわらかい寡頭体制」に依拠して「三菱商事と住友商事の各グループ内取引が総取扱高の三〇%台であり、三井グループでは三井物産の取扱分は二〇%台であると言われている。これに対して丸紅飯田のグループ内取引比率は一〇%台と推定されている」と指摘した。ただし、梅津は「これらの数字の確実性については保証はない」として集団内取引に係わる結論の導出にこのデータを用いていない(梅津 1971a、19頁)。また、奥村宏は『週刊東洋経済』3862(1975年3月)の特集「企業集団と日本経済」に掲げられている図表「商社とグループ内取引」に言及している。同記事によれば、1973年3月期における三井物産、三菱商事および住友商事の集団内取引比率は、売上でそれぞれ4.6%、6.9%、6.4%、仕入で13.1%、18.0%、18.7%であるという(奥村 1976、131頁)。しかし、「なるべく現在の状況に合わせるようにした」ためか、文庫版では各社ごとの詳細な集団内取引比率は削除されている(奥村 1993、392頁)。「週刊東洋経済」の記事は、公正取引委員会の調査が本格化する1974年以前のデータを示しているという点で参考になる。しかし、公正取引委員会のそれと同様に集団内取引の比率を提示するにとどまっており、より詳細な分析を行う場合には限界がある。

<sup>5</sup> 「商社の同一企業集団の企業からの仕入れは、三菱で全体の18%、住友で14%、三井では9%で、住友の場合は同一企業集団企業の子会社からの仕入れを加えると少し比率は上がるものの、総じて商社の同一企業集団への仕入れ依存率は予想より小さいといえるかもしれない」(島田 1996、459-461頁)。

内の売上高および仕入高に対する比率が示されているだけであるから、集団内外の取引を詳細に知ることができない<sup>6</sup>。また、公正取引委員会がかかる調査を始めたのは1974年であるから、それ以前——本稿が観察の対象とする高度経済成長期——のデータは、そもそも存在しない。要するに、高度経済成長期における総合商社の商取引を企業集団の内外から把握するという課題に取り組むためには、島田らとは別の方法を採らなければならない。

この問題の解決に参考となるのは、「三井物産社内営業関係資料」を用いた黄孝春の研究である。「三井物産の総合化過程について…(略)…商権の側面における主要取引先の分析を通じてその特質を解明する」(黄1995、1頁)ことを課題とした黄は、1957年9月期から1961年9月期にかけての第一物産および三井物産の売上高と仕入高を主要取引先別に整理して三井系企業、非三井系企業および関係会社に分類し、それぞれの意義を論じた。すなわち、①化学品取引は三井系企業に強く依存していたものの、食糧や鉄鋼関係の取引では非三井系企業が重要な位置を占め、②三井系企業との取引では売上よりも仕入が大であったのに対して、非三井系企業はその逆であった、という指摘である。これらの知見を踏まえて黄は、三井系企業との取引が非三井系企業との取引を拡大させ、その拡大が三井物産の成長に起因したと結論づけた(黄1995、20-21頁)。黄の研究は、高度経済成長初期における総合商社の商取引を取引先別・商品類別の枠組みから示し、前掲した島田の視座をそれに先だって実証した重要な成果である。

黄の研究に残された課題を強いて挙げれば、次の2つが考えられる。1つは、黄の分析が原則として大口取引先に限定されている点である。黄の整理によれば、1961年9月期における三井物産の主要取引先上位10社の仕入高は761.2億円であるが、それは総仕入高の20.1%にとどまる(以下、黄1995、9頁)。また、同じく売上高は392.6億円、総売上高の10.1%である。要するに、仕入高の約80%と売上高の約90%が依然としてブラックボックスに残されている。大口取引以外の実態解明も併せて必要になるだろう。いま1つは、取引先別の取引高と商品類別のそれがそれぞれ別に集計されている点である。両者のクロス集計を得れば、三井物産と取引する相手の特質が商品属性ごとに把握できるだろう。本稿では、以上の作業を通して黄や島田の知見を補いたい。

---

<sup>6</sup> 中村瑞徳は、公正取引委員会による企業集団調査の「分析方法は固有の限界を免れず、殊に、現代日本経済の特徴的な構造と最も深い関わりを持つと考えられる企業間結合の実態を把握しようとする目的に対しては、あくまでも限られた効果を持ちうるにすぎない」として5つの問題を指摘している(以下、中村1994、100-102頁)。これらの指摘を本稿の問題関心に従って整理すれば、次の2つに纏められる。第1に、同調査の数値は企業数を除けば全て比率で示されており、絶対値が示されていない。それゆえ、同調査を用いた考察では、企業および企業集団の規模は往々にして無視される。第2に、「企業集団=社長会」を所与としたことである。同調査が採用するこの枠組みは、「最も形式的な次元でいえば…(略)…客観的な明快性」を有し、「会員構成が長期にわたり固定化される」ので「企業集団の分析に際し、同一の対象に関する長期にわたる継続的な観察を可能にする」(同前、93頁)メリットを持つ。しかし、かかる枠組みでは、社長会メンバー企業とその子会社との関係や、関係企業・協力企業などとの取引関係が捕捉できない。本稿では、これらの問題にも留意しながら分析を進めることにする。

本稿が用いる資料は、三井文庫が所蔵する三井物産『昭和37年3月期商品別考課状』（以下、『商品別考課状』）である。同資料は、黄が利用した「三井物産社内営業関係資料」とおそらく同一のものである。そうであるならば、黄が依拠した1957年9月期から1961年9月期の『商品別考課状』も併せて用いることが望ましい。しかし、それらは黄だけに閲覧が許された社内資料であるから、本稿では利用できない。そこで本稿では、現時点で利用できる唯一の『商品別考課状』である1962年3月期版のみを利用し<sup>7</sup>、次の手順で分析を進める。

はじめに「2.『商品別考課状』と1962年の三井物産」では、本稿の基幹資料である『商品別考課状』の概要を紹介する。また、1962年3月前後における三井物産の取引やその特色を同資料や有価証券報告書に記載されたデータに基づいて提示する。「3. 三井物産の商取引構造」では、1962年3月期における三井物産の取引先を取扱高の階層別に区分してその分布を確認する。加えて同社の取引先を取引先の属性と商品部門にそれぞれ整理してその徴表を示す。最後に「4. おわりに」では、本稿が得た知見を踏まえたうえで、高度経済成長初期における三井物産の取引構造に係わる仮説を提示する。

## 2. 『商品別考課状』と1962年の三井物産

### (1) 『商品別考課状』の概要

本稿が利用する『商品別考課状』は、和文タイプライターで綴られた347頁の冊子である。表紙の上部には「㊟」と印刷され、かつ管理番号と推測される数字のスタンプ印が押されていることから、社内で供覧するために作成された内部資料であることがわかる。同資料の目次は、以下の通りである。

#### 第1. 機構ノ移動状況

1. 資本金業績ノ推移
2. 在籍人員。店舗数
3. 組織ノ変更

#### 第2. 部商品別業績

1. 部商品別部店別売約高
2. 部商品別部店別売上高

---

<sup>7</sup> 『商品別考課状』の奥付には、「29495/1998.5.25/財団法人三井文庫」のスタンプ印が押されており、三井文庫が同資料を1998年5月から所蔵していることがわかる。同資料を用いた成果として、平井（2018）がある。

3. 部商品別主要商品売上高
4. 部商品別期中平均人員及男子営業人員  
総員 1 人当り期中売上高及 R.P.

### 第 3. 輸出入実績

1. 地域別商品別輸出入実績
2. 仕向地別商品別輸出入実績
3. 当社輸出入ノ対全国比

### 第 4. 売約定残高表及商内別三表

### 第 5. 三井系各社及主要会社トノ取引状況

1. 三井系各社トノ取引状況
2. 主要会社トノ取引状況
  - 1) 取扱 10 億円以上ノ取扱順位
  - 2) 主要取引先別取扱高

### 第 6. 大手四商社業績比較表

### 第 7. 参考資料

1. 当社関係会社及海外投資会社ノ業況及ビ当社トノ関係
2. 運輸情報
3. 経済動向

『商品別考課状』は、三井物産の商取引が有価証券報告書のそれよりも網羅的かつ詳細に示されており、きわめて有用である<sup>8</sup>。同資料は、「第 1. 機構ノ移動状況」で資本金や従業員数、営業拠点数などの基本的な情報を時系列で示したあと、「第 2. 部商品別業績」で部および営業拠点ごとの売約高および売上高を「社内」・「社外」、あるいは「協力」・「社内」・「社外」（以下、括弧を省略）の項目に分けて掲載している。これらのうちで有価証券報告書の売上高と一致するのは、社外売上高である。1962 年 3 月期における三井物産の社外売上高は、輸出 672.0 億円、輸入 1076.4 億円、外国間 16.4 億円、国内 2113.8 億円で、合計 4025.9 億円であった（『商品別考課状』35 頁、以下、総売上高と呼ぶ）。

---

<sup>8</sup> 『商品別考課状』のほかに三井文庫は、三井物産業務部『海外各店業務月報概要（1962 年 6 月分）』（以下、『海外各店業務月報概要』、D421/87（10））を所蔵している。この『海外各店業務月報概要』の受入日は、『商品別考課状』と同日であることから、セットで三井文庫に移管されたものと思われる。この資料は、各店ごとの活動を定量的なデータに基づいて説明しており、戦前の『考課状』と同様の役割を果たしていたものと推定できる。

表1 複数基準による三井系企業＝集団内企業

取扱高ランク記号	企業名	『三井系企業』の商品別考課状	(二木会・月曜会企業)	取扱高ランク記号	企業名	『三井系企業』の商品別考課状	(二木会・月曜会企業)
A	東洋レーヨン	○	○	H	三井農林	○	●
B	日本配合飼料	○		H	大日本セルロイド	○	
B	東京芝浦電気	○		H	三井建設	○	●
B	東洋高圧工業	○	○	H	北海道硫黄	○	
C	石川島播磨重工業	○		H	三池合成工業	○	
C	三井金属鉱業	○	○	I	三井鉱山	○	○
C	三井石油化学工業	○	○	I	石川島コーリング	○	
C	台糖	○		I	三井三池製作所	○	●
C	三井造船	○	○	I	石川島芝浦精機	○	
C	日本製鋼所	○	○	I	三機工業	○	○
D	日本製粉	○	●	I	東芝機械	○	
D	富士三機鋼管	○		I	三井精機工業	○	●
E	昭和電線電纜	○		I	三井不動産	○	○
E	三井化学工業	○	○	I	東洋棉花		●
E	電気化学工業	○		J	北海道炭鉱汽船	○	○
F	芝浦共同工業	○		J	ゼネラル物産		●
G	小野田セメント	○		J	太平洋炭礦	○	
G	三井木材工業	○		J	東食		●
G	藤倉電線	○		J	昭和飛行機工業	○	●
G	東洋曹達工業	○		J	三井船舶	○	●
G	東亜合成化学工業	○		J	三井生命	○	○
				合計企業数 39 22			

(出所) 三井物産『昭和37年商品別考課状』(以下、『商品別考課状』と省略) 142-149頁, 三井文庫所蔵: D421/87(4); 経済調査協会編(1967) 11頁より作成。

(備考) 1) 「取扱高ランク」は、後掲する表2の階層に基づく。2) 「二木会・月曜会企業」の項目のうち、○は二木会・月曜会メンバー企業、●は月曜会メンバー企業。3) 本稿では、経済調査協会編(1967)に掲載された1967年4月25日付(原典は『日本経済新聞』)を社長会グループとする。4) 「三井系各社トノ取引状況」で三池合成工業は三井化学工業に含めて掲出されているが、本表では分離した。

本稿が用いるデータの多くは、「第5. 三井系各社及主要会社トノ取引状況」に掲載されている。「1. 三井系各社トノ取引状況」では、三井物産と「三井系」企業36社(以下、括弧を略す)

の取引関係が商品別および「当社売買別」に掲示されている<sup>9</sup>。『商品別考課状』には凡例がないので、三井系企業の選定基準は不明である。しかし、三井系企業だけを取り出して集計していることから、三井物産にとって三井系企業との取引は、他とは異なる特別な位置にあったと考えるべきであろう。

この項のデータを用いる場合、いくつかの注意が必要である。1 つめの注意は、この項が示す三井物産の「総売上高」(4026.8 億円)と前述の総売上高が一致しないことである(同前、148 頁)。その不一致が何らかの意味を持つのか、それとも単なる誤植なのかは不明である。したがって本稿では、有価証券報告書の数値と一致する前掲の 4025.9 億円を当該期間の総売上高とする。他方で、『商品別考課状』には総仕入高に係わる情報が少なく、この項に記載された 3911.7

表 2 三井物産の取扱高別取引先数 (1962 年 3 月期)

取扱高階層および 取扱高ランク記号	『商品別考課状』の掲載企業				1社当たり平均			1961 年 9月期の 企業数
	取引先数 ( $\alpha$ )	仕入高 ( $\beta$ )	売上高 ( $\gamma$ )	取扱高 ( $\beta+\gamma$ )	仕入高 ( $\alpha/\beta$ )	売上高 ( $\alpha/\gamma$ )	取扱高 ( $\alpha(\beta+\gamma)$ )	
A 150 億円 -	2 (0.4)	238.7 (10.6)	181.6 (8.3)	420.3 (9.5)	119.3	90.8	210.1	...
B 100億円-150億円	4 (0.8)	338.2 (15.1)	139.8 (6.4)	478.0 (10.8)	84.6	35.0	119.5	5 (2.0)
C 50億円-100億円	7 (1.3)	334.7 (14.9)	152.7 (7.0)	487.4 (11.0)	47.8	21.8	69.6	8 (3.1)
D 40億円-50億円	8 (1.5)	207.9 (9.3)	148.0 (6.8)	356.0 (8.0)	26.0	18.5	44.5	6 (2.3)
E 30億円-40億円	10 (1.9)	142.1 (6.3)	195.0 (8.9)	337.1 (7.6)	14.2	19.5	33.7	6 (2.3)
F 20億円-30億円	15 (2.9)	175.7 (7.8)	182.0 (8.3)	357.7 (8.1)	11.7	12.1	23.8	17 (6.6)
G 10億円-20億円	44 (8.4)	235.1 (10.5)	336.1 (15.4)	571.2 (12.9)	5.3	7.6	13.0	41 (16.0)
H 5億円-10億円	91 (17.3)	292.9 (13.1)	369.7 (16.9)	662.6 (15.0)	3.2	4.1	7.3	90 (35.2)
I 1億円-5億円	255 (48.5)	265.6 (11.8)	453.4 (20.7)	719.0 (16.2)	1.0	1.8	2.8	83 (32.4)
J - 1億円	90 (17.1)	10.7 (0.5)	29.0 (1.3)	39.7 (0.9)	0.1	0.3	0.4	...
合 計	526 (100.0)	2,241.6 (100.0)	2,187.3 (100.0)	4,428.9 (100.0)	4.3	4.2	8.4	256 (100.0)
総仕入高・総売上高に対する比率	...	57.3	54.3	55.8				...

(出所) 『商品別考課状』154-290頁;黄(1995)6頁より作成。

(備考) 1)…は不明を示す。2)1961年9月期の企業数は、黄(1995)から得たものである。ただし、同稿が示す「100億円以上」のランクは、本表では「100億円-150億円」に、「3億円以上5億円以下」は「1億円-5億円」に表示した。

<sup>9</sup> 本稿では、公正取引委員会の調査や、それらを用いた諸研究と用語を一致させるため、資料上の「当社ノ買」を仕入、「当社ノ売」を売上と表す。

億円が唯一の情報である。それゆえ、本稿ではこの項の数値を総仕入高として用いる。2 つめの注意は、後述する「2) 主要取引先別取扱高」で三井系企業を意味すると思われる記号「㊤」が付されている企業のいくつかは、この項の一覧から脱漏していることである。本稿では、これらを補って三井系企業を 39 社とした（表 1）。

「2. 主要会社トノ取引状況」は、三井物産との取扱高（売上＋仕入）が 10 億円以上の企業 89 社を整理した「1) 取扱 10 億円以上ノ取扱順位」と、前掲の三井系企業や取扱高 10 億円以下の官公庁・企業を含む 526 社が掲載されている「2) 主要取引先別取扱高」から構成されている。本稿の観察は、2) に掲げられた情報を悉皆的に整理したデータベースを用いる。2) には、「取引先名」の「商品名」、「商内別」、「部店名」、「取扱高」（仕入・販売）が五十音順に一覧化されている。526 社の仕入高は 2241.6 億円、売上高は 2187.3 億円である（表 2、以下、それぞれを仕入高合計、売上高合計と呼ぶ）。前述のように、当該期間の総仕入高は 3911.7 億円、総売上高は 4025.9 億円であったから、総仕入高ないし総売上高に占める仕入高合計ないし売上高合計の割合は、それぞれ 57.3%と 54.3%である。1) を対象にしたと推定される黄（1995）に比べれば、分析の範囲は広がるが、それでも依然として約 4 割相当の取引が企業名不明のまま残されることになる。

その理由の 1 つとして、『商品別考課状』の掲載企業が原則として日本企業に限定されることが挙げられる。すなわち、外国企業を取引の相手とすることが多い輸入に係わる仕入と輸出に係わる売上が『商品別考課状』では個別に把握できないことを意味する（黄 1995、6-8 頁）。試みに黄（1995）の方法に倣ってその比率を推算すると、526 社の仕入高合計 2241.6 億円に前掲の輸入 1076.4 億円を加えれば 3318.0 億円となり、総仕入高に対する比率は 84.8%になる。同様に売上高合計に輸出を加えた 2859.3 億円の総売上高に対する比率は 71.0%である。これらを加えても総仕入高ないし総売上高には及ばないが、残りはきわめて小口の取引か、種々のディーリングないしオペレーションの売上高計上であると思われるため<sup>10</sup>、これ以上の把握は難しい。このように、『商品別考課状』は有用な資料であるが、取引相手を特定できる商取引の範囲が限定されることをあらかじめ指摘しておきたい。

---

<sup>10</sup> 総合商社の取引先は、半期の取引高が 1000 万円以下の企業で半数を占め、その数は 1 万～1 万 5000 社にも及ぶという（松村 1981、28 頁）。また、島田は「たしかに商社の取引先の数は多く、その数は 1 万にもなる」が、「金・貴金属のディーリング」や「原油のオペレーション」などの取引高が「売上高に計上されることによって、取引相手の特定できる比率は下がってきたのである」と指摘している（島田 1996、21 頁）。

(2) 1962年の三井物産

表3 総合商社4社の商品部門別売上高の動向（1962年3月期）

(単位:億円;%)						
商品部門	三井物産(α)	三菱商事(β)	丸紅飯田	伊藤忠商事	α/β	
金 属	1,096.4	1,078.5	530.1	483.0	1.02	
機 械	713.6	875.6	494.0	318.6	0.81	
食糧油肥	963.3	710.3	568.6	391.1	1.36	
織 維	415.7	483.9	1,575.9	1,736.3	0.86	
燃 料	134.8	424.7	127.2	212.7	0.32	
そ の 他	702.2	566.4	456.1	426.7	1.24	
合 計	4,025.9	4,139.5	3,751.9	3,568.4	0.97	

(出所)『商品別考課状』294-295頁より作成。

次に本稿が行う観察の前提となる三井物産の基本的な状況を1962年3月期前後のデータから確認したい。『商品別考課状』の「第6. 大手四商社業績比較表」は、三井物産、三菱商事、丸紅飯田および伊藤忠商事の主要業績を2期分の有価証券報告書(1961年9月期、1962年3月期)から抜き出して掲げている。また、「償却前利益ヨリ見タ業績」や「男子〔職員——引用者〕一人当り償却前利益」、「総資本利益率」などから4社の効率性や収益性を測定し、かつ商品部門別の売上高も掲げている(表3)。6つに分類された商品部門(金属・機械・食糧油肥・繊維・燃料・その他)は、当時の三井物産にあった13商品部の売上高をベースに集約したものである<sup>11</sup>。既述のように、三井物産の総売上高は4025.9億円で、丸紅飯田と伊藤忠商事を上回り、三菱商事に匹敵する。繊維の専門商社としての特質を色濃く残す他の2社に比べれば、三井物産と三菱商事の商品構成は、共通点が多い。ただし、三菱商事の総売上高を1として三井物産のそれを指数化すると、金属1.02、機械0.81、食糧油肥1.36、繊維0.86、燃料0.32、その他1.24となる。すなわち、当時の三井物産は機械や燃料の取引で相対的な競争劣位にあり、逆に食糧油肥部門に強みがあった。

商品部門別の売上高伸び率と寄与率はどうか。ここでは有価証券報告書の数値に基づいて検証する。三井物産の有価証券報告書に記載される商品部門は、1963年9月期から金属・機械・化学品・食糧・繊維・その他の6つに再編されるので<sup>12</sup>、本稿でもその6分類に従って商品部門別の変化を観察する。2期間の平均売上高(1960年9月期-1962年3月期;1962年9月

<sup>11</sup> 金属：鉄鋼部・非鉄金属部、機械：機械部、食糧油肥：肥料部・穀物油脂部・砂糖部・食品部、繊維：繊維部、燃料：燃料部、その他：化学品部・木材部・セメント部・物資部。

<sup>12</sup> 金属：鉄鋼部・非鉄金属部、機械：機械部、化学品：化学品部・肥料部、食糧：穀物油脂部・砂糖部・食品部、繊維：繊維部、その他：燃料部・木材部・セメント部・物資部。

表 4 1960年代前半における三井物産の商品部門別売上高とその動向

(単位: 億円; %)

商品部門	1960年9月－ 1962年3月	1962年9月－ 1964年3月	年平均 売上高 伸び率	寄与率
金 属	1,014.8	1,138.6	8.1	11.5
機 械	585.7	779.1	6.7	17.9
化 学 品	492.5	653.2	8.4	14.9
食 糧	717.8	1,015.9	10.2	27.6
織 維	374.6	531.5	10.0	14.5
そ の 他	388.2	536.1	9.9	13.7
合 計	3,573.6	4,654.4	8.8	100.0

(出所) 有価証券報告書各期より作成。

表 5 三井物産の営業人員 1 人当たり売上高・実現損益 (1962年3月期)

(単位: 億円, 人, %)

商品部門	売上高 (社外, $\alpha$ )	実現利益 (総計, $\beta$ )	期中平均 営業人員数( $\gamma$ )	営業人員1人当たり	
				$\gamma / \alpha$	$\gamma / \beta$
<b>金属</b>	<b>1,096.4</b>	<b>18.0</b>	<b>514.1</b>	<b>2.133</b>	<b>0.035</b>
鉄鋼	781.9	12.9	388.5	2.013	0.033
非鉄金属	314.5	5.1	125.6	2.504	0.040
<b>機械</b>	<b>713.6</b>	<b>21.5</b>	<b>524.0</b>	<b>1.362</b>	<b>0.041</b>
<b>化学品</b>	<b>559.3</b>	<b>13.5</b>	<b>399.6</b>	<b>1.400</b>	<b>0.034</b>
化学品	377.8	10.0	269.5	1.402	0.037
肥料	181.5	3.5	130.1	1.395	0.027
<b>食糧</b>	<b>781.8</b>	<b>12.3</b>	<b>349.0</b>	<b>2.240</b>	<b>0.035</b>
穀物油脂	394.1	5.7	174.0	2.265	0.033
砂糖	207.7	2.8	58.0	3.581	0.049
食品	179.9	3.9	117.0	1.538	0.033
<b>繊維</b>	<b>415.7</b>	<b>7.5</b>	<b>276.4</b>	<b>1.504</b>	<b>0.027</b>
<b>その他</b>	<b>459.2</b>	<b>12.0</b>	<b>431.0</b>	<b>1.065</b>	<b>0.028</b>
燃料	134.8	1.9	99.1	1.360	0.019
木材	122.1	5.1	129.8	0.941	0.040
セメント	31.5	0.8	23.3	1.354	0.033
物資	170.7	4.2	178.8	0.955	0.024
<b>合計</b>	<b>4,025.9</b>	<b>84.7</b>	<b>2,494.1</b>	<b>1.614</b>	<b>0.034</b>

(出所) 『商品別考課状』34-35頁; 102-114頁より作成。

(備考) 1) 実現利益は有価証券報告書には表示されない協力および社内取引を含む売上高(総計)に対する数値。2) 期中平均人員のデータが全て揃っているのは「男子」の「営業人員」のみであるため、同数値を掲げた。なお、営業人員には海外で現地雇用した従業員は含まれない。

期－1964年3月期)の変化を示した表4によれば、期間中の伸び率が最も大きいのは食糧(10.2%)であり、繊維(10.0%)とその他(9.9%)がこれに続く。また、この期間における売上高の向上に最も寄与したのも食糧(27.6%)で、第2位は機械(17.9%)であった。

次に商取引の効率性と収益性を検証したい。『商品別考課状』には、「E.P.」と「R.P.」の2つの利益が掲げられている。EP(Estimated Profit)は、売約高に対する期待利益、RP(Realized Profit)は、売上高に対する実現利益である<sup>13</sup>。表5には、商品部門および商品部別の売上高・実現利益および期中平均営業人員数を掲げた。全社平均の営業人員1人当たり売上高( $\gamma/\alpha$ )は1.614億円で、これを上回る部門は、食糧(2.240億円)と金属(2.133億円)だけである。また、全社平均が0.034億円であった同実現利益( $\gamma/\beta$ )では、機械(0.041億円)の収益性が最も高く、食糧(0.035億円)と金属(同)がこれに次いだ。穀物油脂部と砂糖部・食品部の商品群からなる食糧部門の貢献は、売上高だけでなく、効率性や収益性の面から見ても大であった。

高度経済成長期前半の三井物産は、買収や合併を通じて「取扱商品の重化学工業化」を推し進めた。しかし、本稿が観察の対象とする「昭和36～37〔1961-62〕年は…(略)…ほぼ直線的に上昇してきた重化学工業化率が、横ばいないし低下の傾向を示し始めた」時期であった(以下、日本経営史研究所編1978、247-249頁)。さらには、旧三井物産系企業の大合同(1959年2月)に際して中核となった第一物産は、「農畜産物のような第一次農業生産物、例えば穀物油脂原料、砂糖、羊毛、ゴムなど、買い集め型の国際的な相場商品を最も得意としていた」戦前の旧三井物産をモデルとして成長したと言われている(同前、245-246頁)。かかる状況を踏まえて当該期間における三井物産の取引先を商品部門別に把握する場合、企業成長の点で寄与が大きい食糧部門を中心に観察することが合理的であろう<sup>14</sup>。以上の前提を踏まえたくて次章では、集団内外の取引状況を確認し、続いて商品部門別の検証を行うことにする。

### 3. 三井物産の商取引構造

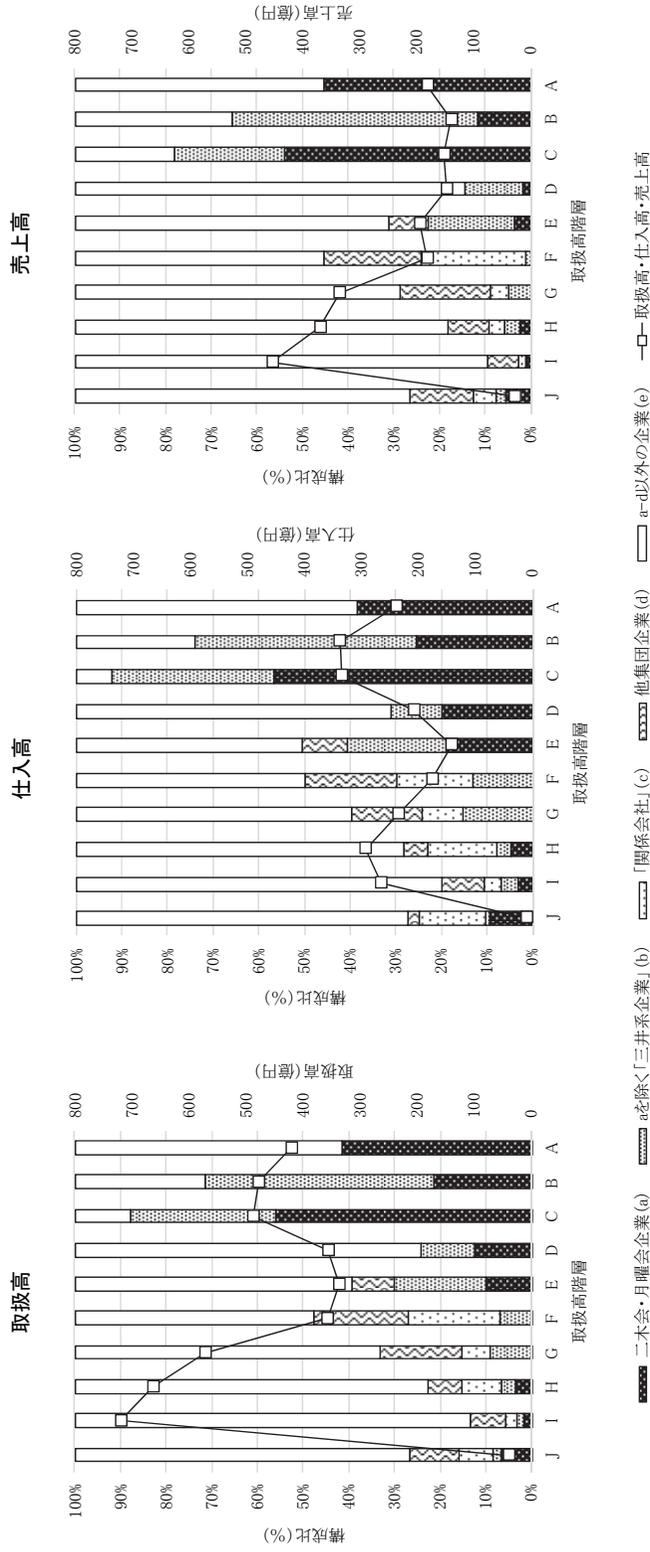
#### (1) 取扱高階層と取引先属性

前掲の表2は、1962年3月期における三井物産の取引先数と仕入高・売上高を取扱高別に階層化して集計したものである。作成に当たっては、黄(1995)と比較するために原則として同

<sup>13</sup> 浜野氏および吉崎氏のご教示による。詳細は、吉崎氏のホームページ「かんべえの不規則発言」(<http://tameike.net/comments.htm>)を参照されたい。

<sup>14</sup> 1962年9月期－1964年3月期の売上高と1964年9月－1966年3月期のそれを商品部門別に比較した場合、金属の伸び率が10.8%で最も高くなり、寄与率でも金属の48.3%が最大となる。1965年6月に鉄鋼の専門商社である木下産商を吸収した結果である。すなわち、本稿が観察の対象とする1962年の三井物産は、取引構造の重化学工業化が完成する直前の姿だと言することができる。なお、木下産商の吸収経緯と意義は、田中彰(2012)が詳述しているので参照されたい。

図1 取扱高階層別・取引先属性別の取扱高・仕入高・売上高



(出所)『商品別考課状』より作成.

稿の第2表が設定する階層に準じた。また、本表には同稿が示した1961年9月期の取引先数も併せて掲げている。

本表からは、4つが看取できる。第1に、1961年9月期と1962年3月期の取引先数分布は、A(150億円-)からH(5億円-10億円)の間ではおおむね一致するものの、I(1億円-5億円)とJ(-1億円)では大きな乖離が生じた。具体的には、1961年9月期におけるIの取引先数が83社であるのに対して1962年3月期は255社であり、ゼロであったJは、90社であった。黄(1995)の「3億円以上5億円以下」という階層を本稿では、「1億円-5億円」と「-1億円」に拡張したためである(表2、備考2)。上述の乖離は、黄(1995)が分析の対象としなかった取扱高3億円以下の企業を新たに加えた結果である。

第2に、各階層に仕入高・売上高をそれぞれ紐付けて可視化すると、分布の明確な二峰性が確認できる。すなわち、Cを頂点とする1つ目のピークは、二木会・月曜会のメンバー企業(a)ないし前掲の三井系企業(b)からなるごく少数の大口取引先(以下、a・bを集団内企業と呼ぶ)からの仕入によって押し上げられたものである(以下、図1)。他方で、Iを頂点とする2つ目のピークは、いずれの集団にも属さない多数の企業(e、以下、集団外企業と呼ぶ)に対する売上によって構成されている。前掲の表2と図1は、総合商社、わけても旧財閥系のそれを「企業集団の流通窓口」(梅津1971b、60頁)と捉える通説の正しさを改めて証したものとと言える。

第3に、G-I階層の中心を形成する集団外企業との取引は、従来の研究が想定してきた売上面での寄与だけでなく、仕入面でも重要な位置にある。すなわち、A-C階層に属する集団内企業からの仕入高が650.5億円(A:92.0億円、B:250.2億円、C:308.3億円)であるのに対して、G-I階層にある集団外企業からの仕入高は565.3億円(G:142.0億円、H:210.6億円、I:212.7億円)であった。後者からの仕入高は、前者に比べれば約100億円ほど小さいが、それでも前者に遜色のない、看過できない大きさに達していることがわかる。さらに重要なことは、集団外企業からの仕入が、八幡製鉄(A:仕入146.7億円/売上99.2億円、以下同じ)や富士製鉄(B:88.0億円/48.2億円)、日本鉱業(C:26.4億円/33.4億円)など、三井物産との取引が数十億円にも上る一部の大口取引先だけに偏倚しているのではなく、1社当たりの取引が数億円程度の「束」として成り立っていることである。この点は次節で改めて観察したい。

第4に、三井系以外の企業集団メンバー企業(以下、他集団企業と呼ぶ)との取引は、仕入高合計の5.59%、売上高合計の8.75%を占めるのみで(後掲、表7)、そのプレゼンスは決して大きくない。経済調査協会編(1967)に記載された社長会メンバーの情報に基づいて整理した表6によれば、神戸製鋼所(F:19.7億円/9.5億円)や大日本紡績(F:12.4億円/7.8億円)、帝国人造絹糸(G:2.5億円/15.1億円)をメンバーとする三和銀行グループ12社や、住友金

表 6 三井物産の他集団企業との取引（1962 年 3 月期）

(単位: 億円, %)

取扱高階層	三 菱	住 友	富士銀行	第一銀行	三和銀行
D - F	—	14.3	—	3.2	32.2
G - J	4.5	19.5	15.8	11.4	25.3
仕入高計( $\alpha$ )	4.5	33.8	15.8	14.6	57.5
D - F	—	17.1	—	21.6	17.3
G - J	17.1	24.2	34.7	23.6	40.0
売上高計( $\beta$ )	17.1	41.3	34.7	45.1	57.3
A + B ( $\gamma$ )	21.6	75.1	50.5	59.7	114.8
企業数( $\delta$ )	10	7	13	7	12
$\gamma / \delta$	2.2	10.7	3.9	8.5	9.6

(出所) 『商品別考課状』154-290頁; 経済調査協会編(1967) 11頁より作成。

(備考) 1) —はゼロを示す。2) 日立製作所は、富士銀行グループと三和銀行グループの双方に計上した。

属工業 (E : 14.3 億円 / 17.1 億円)、住友電気工業 (G : 5.8 億円 / 8.7 億円)、住友金属鉱山 (G : 5.7 億円 / 7.1 億円) を抱える住友グループ 7 社との取引は相当額に上るものの、最大の企業集団である三菱グループとの取引は、10 社 21.6 億円にすぎない。これまでの研究は、他集団企業との取引をしばしば重視してきたが (島田 1990、147 頁)、少なくとも当該期間の三井物産を定量的な視座から観察する場合には、これを過大に評価すべきではないと本稿は考えている。

## (2) 商品部門

次に同じデータを商品部門別に集計した表 7 を観察する。表 2 では 10 に分類した取扱高階層を本表では 3 つに集約している。各取引先属性の取扱高階層別仕入高・売上高のうち、仕入高合計・売上高合計に対する比率が 5% を越える商品部門には濃い網を、3% を越えるそれには薄い網を掛けた。さらに、取引先属性ごとの仕入高・売上高が 5% を越える商品部門は太字とした。前節で確認したように、本稿が特に注目するのは、集団内企業 (a+b) と「a-d 以外の企業」= 集団外企業からの仕入である。

三井物産は、集団内の一部大口取引先から多額の商品を仕入れている。特にその傾向が顕著な商品部門は、三井系企業の東京芝浦電気 (B : 88.8 億円 / 23.1 億円) や石川島播磨重工業 (C : 61.1 億円 / 27.7 億円)、二木会・月曜会企業の三井造船 (C : 43.0 億円 / 22.4 億円) や日本製鋼所 (C : 37.8 億円 / 16.8 億円) などからなる機械部門である。そのほか、二木会・月曜会企業である東洋高压工業 (B : 86.2 億円 / 16.6 億円)、三井石油化学工業 (C : 49.5 億円 / 23.5 億円) や三井化学工業 (E : 27.1 億円 / 7.2 億円) が上位を占める化学品部門も仕入の基盤は集団内企

表7 三井物産の商品部門別・取引先属性別仕入高・売上高の割合

		仕入					売上					企業数			
		金属	機械	化学品	食糧	繊維	その他	合計	金属	機械	化学品		食糧	繊維	その他
(単位:%,社)															
二木会・月曜会企業(a)															
A-C	2.20	3.47	<b>6.35</b>	—	<b>3.82</b>	0.07	<b>16.41</b>	2.31	1.15	4.09	0.01	0.33	0.43	<b>8.31</b>	6
D-F	—	—	1.16	1.85	0.00	0.05	3.06	0.01	0.12	0.24	0.08	—	0.00	0.45	2
G-J	0.23	0.34	0.00	0.19	0.03	0.26	1.05	0.44	0.14	0.00	0.04	0.02	0.03	0.67	14
計	2.43	3.81	<b>8.01</b>	2.04	3.85	0.38	20.51	2.75	1.40	4.34	0.13	0.34	0.47	9.43	22
aを除く三井系企業(b)															
A-C	—	<b>6.88</b>	0.00	<b>5.92</b>	—	0.01	<b>12.61</b>	0.97	1.30	0.01	2.76	—	0.07	<b>5.10</b>	4
D-F	1.17	1.03	0.94	—	—	0.28	3.41	2.35	0.15	0.02	—	—	0.12	2.63	4
G-J	0.18	0.45	1.10	—	0.01	0.72	2.45	0.33	0.52	0.29	—	0.02	0.23	1.39	11
計	1.35	<b>8.15</b>	2.04	<b>5.92</b>	0.01	1.01	18.48	3.65	1.97	0.32	2.76	0.02	0.41	9.13	19
集団内企業(a+b)															
A-C	2.20	<b>10.15</b>	<b>6.85</b>	<b>5.92</b>	3.82	0.08	<b>29.02</b>	3.28	2.45	4.09	2.76	0.33	0.50	<b>13.41</b>	10
D-F	1.17	1.03	2.10	1.85	0.00	0.32	<b>6.47</b>	2.36	0.26	0.27	0.08	0.00	0.12	3.09	6
G-J	0.40	0.78	1.10	0.19	0.04	0.98	3.49	0.77	0.66	0.30	0.04	0.04	0.26	2.06	25
計	3.78	<b>11.96</b>	<b>10.04</b>	<b>7.96</b>	3.86	1.38	38.98	<b>6.41</b>	3.37	4.66	2.89	0.36	0.88	18.56	41
関係会社(c)															
A-C	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D-F	—	0.12	0.65	—	—	0.53	1.30	—	1.10	0.30	—	—	—	0.51	1.91
G-J	0.67	1.15	0.43	0.35	0.07	0.78	3.45	0.50	0.16	0.39	0.02	0.01	0.49	1.58	24
計	0.67	1.27	1.09	0.35	0.07	1.31	4.75	0.50	1.26	0.69	0.02	0.01	1.00	3.49	27
他集団企業(d)															
A-C	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
D-F	1.63	0.00	—	—	0.55	0.02	2.22	1.26	0.31	0.03	—	0.32	0.65	2.56	4
G-J	1.39	0.38	0.43	0.04	0.34	0.79	3.37	3.04	1.30	1.19	0.05	0.17	0.43	<b>6.19</b>	44
計	3.02	0.38	0.43	0.04	0.90	0.82	5.59	4.30	1.61	1.22	0.05	0.49	1.08	8.75	48
a-d以外の企業(e)															
A-C	<b>11.59</b>	—	0.05	—	—	0.00	<b>11.65</b>	<b>5.67</b>	1.35	0.00	—	—	—	1.24	<b>8.26</b>
D-F	2.52	0.09	1.63	4.93	3.37	0.92	<b>13.46</b>	2.56	<b>5.61</b>	0.77	3.25	2.54	1.72	<b>16.45</b>	20
G-J	<b>6.57</b>	3.46	4.17	<b>5.02</b>	2.12	4.21	<b>25.56</b>	<b>14.01</b>	<b>7.38</b>	<b>6.87</b>	<b>9.50</b>	3.74	2.98	<b>44.49</b>	387
計	<b>20.69</b>	3.55	<b>5.85</b>	<b>9.95</b>	<b>5.49</b>	<b>5.14</b>	50.67	<b>22.24</b>	<b>14.34</b>	<b>7.65</b>	<b>12.75</b>	<b>6.28</b>	<b>5.94</b>	<b>69.20</b>	410

(出所)『商品別考課状況』54-290頁より作成。

(備考) 1) 数値は、『商品別考課状況』に取引先が記載された仕入高の合計2,214.6億円と、同売上高2,187.3億円に対する割合を示す。2) —はゼロ、0.00は100万円未満を示す。

表 8 食糧部門の商品分類別・取引先別仕入高・売上高(1962年3月期)

(単位:億円)

分類コード	2613	2631	2651	2652	2653	6923	6941	6952	6995	7231	7251	7324	7415	7416	7516	8732	合計	
商品分類 (3億円以上)	植物 性油 かす類	配合 飼料*	陸産動 物油脂	水産動 物油脂	植物 油脂	小麦	大豆	小麦粉	砂糖	茶	めん類	はっ酵 乳及び 乳酸菌 飲料	かん詰 魚介類	冷凍 魚介類	うま味 調味料	滋養 強壮薬	その他	
【仕入】																		
B 日本配合飼料	-	75.19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75.19
C 台湾糖	-	-	-	-	-	-	-	-	57.57	-	-	-	-	-	-	-	-	57.57
D 日本鯡鱈缶詰販売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47.58	-	-	-	-	47.58
D 日本製粉	-	-	-	-	-	-	-	40.88	-	-	-	-	-	-	-	-	0.55	41.44
E 芝浦精糖	-	-	-	-	-	-	-	-	26.35	-	-	-	-	-	-	-	-	26.35
E 九州製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	24.77	-	-	-	-	-	-	-	-	24.77
G 大洋漁業	-	2.95	-	3.70	-	-	-	-	-	-	-	-	2.77	-	-	-	0.11	9.53
H 東京鮭缶詰販売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.80	-	-	-	-	8.80
H 北部製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	8.24	-	-	-	-	-	-	-	-	8.24
G 日新製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	7.93	-	-	-	-	-	-	-	-	7.93
H 東洋水産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.04	-	-	4.34	3.27	-	-	-	7.66
G 吉原製油	3.34	-	-	-	1.62	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.37	7.32
G 旭成工業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.38	-	-	6.38
D 第一通商	-	0.74	-	-	-	-	5.41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
H 日魯漁業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.93	1.96	-	-	-	0.09
H 東海精糖	-	-	-	-	-	-	-	-	5.71	-	-	-	-	-	-	-	-	5.71
D 東邦物産	0.03	2.57	-	-	-	-	2.99	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.07
H 東海糖業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.36	-	5.36
H 大進製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	4.95	-	-	-	-	-	-	-	-	4.95
H 三井農林	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.91	-	-	-	0.12	-	-	-	4.03
H 味の素	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.69	-	-	3.69
I 日本蜜柑缶詰販売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.45	3.45
I 前田産業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.12	-	-	-	-	-	3.12
I 極洋捕鯨	-	-	0.07	1.91	-	-	-	-	-	-	-	-	0.66	-	-	-	-	2.64
H 日華油脂	2.15	-	-	-	0.10	-	0.25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.51
I 日水産	-	-	-	2.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.33
I 琉球農協	-	-	-	-	-	-	-	-	2.29	-	-	-	-	-	-	-	-	2.29
I 永安食品	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.26	-	-	-	-	-	-	-	2.26
I 豊年製油	2.02	-	-	-	0.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.22
I 三倉産業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.93	1.93
I 日本魚介缶詰販売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.80	-	-	-	-	1.80
I 東京製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	1.70	-	-	-	-	-	-	-	-	1.70
I 日清製油	1.66	-	-	-	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.69
I 日本茶業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.48	-	-	-	-	-	-	-	1.48
I ニッポン食糧	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.42	-	-	-	-	-	-	1.42
I 輸出茶受託販売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.32	-	-	-	-	-	-	-	1.32
H 新安藤製油	-	-	-	-	1.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.20
I 日本蟹缶詰販売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.18	-	-	-	-	1.18
I 岩手缶詰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.50	-	-	-	0.34	0.84
I 旭電化工業	-	-	0.78	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.78
I 鐘淵化学	-	-	0.26	-	-	-	-	-	0.26	-	-	-	-	-	-	-	-	0.52
I 旭油脂	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.51
H 久保商事	-	-	-	-	-	-	-	-	0.51	-	-	-	-	-	-	-	-	0.51
I 朝日麦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.45	0.45
J 東サ商	-	-	-	-	-	-	0.24	-	0.04	0.26	-	-	-	-	-	-	-	0.30
H ラサ商	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.24
J 伊藤萬屋	-	-	-	-	-	-	-	-	0.24	-	-	-	-	-	-	-	-	0.24
H 平野	-	-	-	-	-	-	-	-	0.19	-	-	-	-	-	-	-	-	0.19
J 全国畜産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.13
G 館野栄吉商店	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.13
J 太平洋水産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.12	-	-	-	0.12
G 木村徳兵衛商店	-	0.07	-	-	-	-	-	0.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.03
I 日本麦酒	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.11
I 日本本糧	-	0.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.10
I 松本砂糖	-	-	-	-	-	-	-	-	0.09	-	-	-	-	-	-	-	-	0.09
G 三菱商事	-	-	-	-	-	-	-	-	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	0.08
I 室町産業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.07	-	-	-	-	0.07
J 日本油脂	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.06	0.06
I 東洋棉花	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05
I 日綿実	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05
I 村上商店	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	0.05

分類コード	2613	2631	2651	2652	2653	6923	6941	6952	6995	7231	7251	7324	7415	7416	7516	8732		合計
商品分類 (3億円以上)	植物 性油 かつ類	配合 飼料*	陸産動 物油脂	水産動 物油脂	植物 油脂	小麦	大豆	小麦粉	砂糖	茶	めん類	はっ酵 乳及び 乳酸菌 飲料	かん詰 魚介類	冷凍 魚介類	うま味 調味料	滋養 強壮薬	その他	
I 西川商店	-	-	-	-	-	-	-	-	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	0.04
H 福谷商店	-	-	-	-	-	-	-	-	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	0.03
H 馬場商店	-	-	-	-	-	-	-	-	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	0.02
I 中村商店	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
仕入合計(A)	9.20	81.62	1.11	7.94	3.15	0.24	8.66	40.89	141.16	6.97	3.73	3.12	71.63	5.48	10.07	5.36	10.36	410.68
仕入元数	5	6	3	3	5	1	3	2	23	4	3	1	10	4	2	1	16	65
【売上】																		
B 日本配合飼料	-	51.59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	51.59
D 食糧	-	1.40	-	-	-	37.89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.86
G 木村徳兵衛商店	-	15.63	-	-	-	-	-	0.50	-	-	-	-	0.15	-	-	-	-	0.26
G 赤沢商店	-	-	-	-	-	-	-	-	12.00	-	-	-	-	-	-	-	-	12.00
G 館野栄吉商店	-	10.71	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.01
E 九州製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	10.80	-	-	-	-	-	-	-	-	10.80
D 東邦物産	-	6.06	-	-	-	-	4.34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.06
H 平野屋	-	-	-	-	-	-	-	-	9.19	-	-	-	-	-	-	-	-	9.19
H 久保商事	-	-	-	-	-	-	-	-	8.95	-	-	-	-	-	-	-	-	8.95
C 台筒商店	-	-	-	-	-	-	-	-	8.66	-	-	-	-	-	-	-	-	0.02
H 井谷商店	-	-	-	-	-	-	-	-	8.66	-	-	-	-	-	-	-	-	8.66
H 福谷商店	-	-	-	-	-	-	-	-	8.15	-	-	-	-	-	-	-	-	8.15
H 馬場商店	-	-	-	-	-	-	-	-	7.49	-	-	-	-	-	-	-	-	7.49
H ラサ商事	-	7.39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.39
H 塩山商店	-	-	-	-	-	-	-	-	5.88	-	-	-	-	-	-	-	-	5.88
E 芝浦精糖	-	-	-	-	-	-	-	-	5.43	-	-	-	-	-	-	-	-	0.06
H モロッコ茶社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.43	-	-	-	-	-	-	-	5.43
H 日配商	-	5.31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.31
I 西川商店	-	-	-	-	-	-	-	-	4.63	-	-	-	-	-	-	-	-	4.63
I 大島商店	-	-	-	-	-	-	-	-	4.62	-	-	-	-	-	-	-	-	4.62
I 広島砂糖	-	-	-	-	-	-	-	-	4.48	-	-	-	-	-	-	-	-	4.48
I 足立商店	-	-	-	-	-	-	-	-	4.07	-	-	-	-	-	-	-	-	4.07
I 中島砂糖	-	-	-	-	-	-	-	-	3.89	-	-	-	-	-	-	-	-	3.89
I 金正商事	-	-	-	-	-	-	-	-	3.80	-	-	-	-	-	-	-	-	3.80
H 日華油脂	-	-	-	-	3.76	-	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.79
G 日新製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	3.78	-	-	-	-	-	-	-	-	3.78
I 和田商店	-	-	-	-	-	-	-	-	3.69	-	-	-	-	-	-	-	-	3.69
I 横尾商店	-	-	-	-	-	-	-	-	3.68	-	-	-	-	-	-	-	-	3.68
I 日本穀	-	3.60	-	-	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.68
I 松本砂糖	-	-	-	-	-	-	-	-	3.57	-	-	-	-	-	-	-	-	3.57
I 岡二商店	-	-	-	-	-	-	-	-	3.31	-	-	-	-	-	-	-	-	3.31
I 旭油脂	-	-	-	-	-	-	2.56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.54
I 朝日麦酒	-	-	-	-	-	-	-	-	0.44	-	-	-	-	-	-	-	-	2.41
G 吉原製油	0.51	-	-	-	2.31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.82
I 室町産業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.57	-	-	1.19	-	-	-	-	2.76
I 鈴井商店	-	-	-	-	-	-	-	-	2.61	-	-	-	-	-	-	-	-	2.61
I 中山商店	-	-	-	-	-	-	-	-	2.28	-	-	-	-	0.23	-	-	-	2.51
I 草本商店	-	-	-	-	-	-	-	-	2.46	-	-	-	-	-	-	-	-	2.46
I 中村商店	-	-	-	-	-	-	-	-	2.34	-	-	-	-	-	-	-	-	2.34
I 雪印乳業	-	-	-	-	-	-	-	-	1.91	-	-	-	-	-	-	-	-	0.43
I 日清製油	-	-	-	-	0.01	-	1.92	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.30
I 村上商店	-	-	-	-	-	-	-	-	2.22	-	-	-	-	-	-	-	-	2.22
D 第一通商	-	0.66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.04
H 味の素	-	-	-	-	-	-	1.45	0.63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.10
I 藤清商店	-	-	-	-	-	-	-	-	2.05	-	-	-	-	-	-	-	-	2.05
D 日安製粉	-	-	-	-	-	1.85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.85
H 新安製油	-	-	-	-	1.82	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.82
H 東海精糖	-	-	-	-	-	-	-	-	1.76	-	-	-	-	-	-	-	-	1.76
I 日本精麦	-	-	-	-	-	-	-	-	0.37	-	-	-	-	-	-	-	-	1.73
G 旭化成工業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.71	-	-	1.71
H 鐘淵化学	-	-	1.58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.58
I 三倉産業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.44
H 花王石鹼	-	-	0.81	0.47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.27
I 輸出茶託販売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.17	-	-	-	-	-	-	-	1.17
G 旭電化工業	-	-	1.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.15
H 大進製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	1.06	-	-	-	-	-	-	-	-	1.06
G 大漁業	-	0.28	0.51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
I 日本茶業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.79	-	-	-	-	-	-	-	0.79
I 東京製糖	-	-	-	-	-	-	-	-	0.76	-	-	-	-	-	-	-	-	0.76
H 三井農林	-	-	-	-	-	-	-	-	0.23	0.40	0.00	-	-	-	-	-	-	0.63

分類コード	2613	2631	2651	2652	2653	6923	6941	6952	6995	7231	7251	7324	7415	7416	7516	8732	合計	
商品分類 (3億円以上)	植物 性油 かす類	配合 飼料*	陸産動 物油脂	水産動 物油脂	植物 油脂	小麦	大豆	小麦粉	砂糖	茶	めん類	はっ酵 乳及び 乳酸菌 飲料	かん詰 魚介類	冷凍 魚介類	うま味 調味料	滋養 強壮薬	その他	
J 明治	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.47	—	—	0.07	—	—	—	0.06	0.59
I 豊年製油	—	—	—	—	0.33	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.33
H 日魯漁業	—	—	—	—	—	—	—	0.18	—	—	—	—	—	—	0.01	0.02	0.06	0.27
H 東海糖業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.27
J 太平洋水産	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.26	—	—	—	0.26
J 伊藤萬屋	—	—	—	—	—	—	—	—	0.25	—	—	—	—	—	—	—	—	0.25
J 寿屋	—	—	—	—	—	—	—	—	0.24	—	—	—	—	—	—	—	—	0.24
J 東屋	—	—	—	—	—	—	—	—	0.16	—	—	—	—	—	—	—	—	0.16
I 岩手缶詰	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.21
B 東洋高压工業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.20
I 日本専売公社	—	—	—	—	—	—	—	—	0.18	—	—	—	—	—	—	—	—	0.18
I 日本曹達	—	—	0.17	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.17
H 東洋水産	—	—	—	—	0.02	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.15
G 三井木材工業	—	—	—	—	0.08	—	—	0.02	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.09
I 極洋捕鯨	—	—	0.05	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.02	—	—	—	0.07
I 永安食品	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.06	—	—	—	—	—	—	—	0.06
I 東洋棉花	—	—	—	—	—	—	—	—	0.05	—	—	—	—	—	—	—	—	0.05
I 日綿実業	—	—	—	—	—	—	—	—	0.05	—	—	—	—	—	—	—	—	0.05
I 前田産業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.05	—	—	—	—	—	0.05
I ニッポン食糧	—	—	—	—	—	—	—	0.04	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.04
F 鐘淵紡績	—	—	—	—	—	—	—	—	0.03	—	—	—	—	—	—	—	—	0.03
E 大同鋼板	—	—	—	—	0.01	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.01
売上合計(B)	0.51	102.64	4.37	0.47	8.41	39.74	11.71	1.37	150.16	9.84	0.06	0.05	1.41	0.26	1.97	0.02	10.76	343.73
販売先数	1	10	6	1	9	2	6	5	41	6	2	1	3	1	4	1	21	82
A - B	8.69	-21.01	-3.26	7.48	-5.26	-39.49	-3.05	39.52	-9.00	-2.87	3.66	3.08	70.22	5.22	8.11	5.34	-0.41	66.95

(出所)『商品別考課状』154-290頁より作成。

(備考) 1) 商品分類は、日本標準商品分類 (JSCC ; 1990年6月改定) の細分類に基づいた。 2) 配合飼料には原料を含む。 3) -はゼロ、0.00は100万円未満を示す。

業にある。わけても東洋レーヨンおよび三井石油化学工業との関係は密接で、三井物産は三井石油化学工業が生産したテレフタル酸などを東洋レーヨンに販売し、東洋レーヨンからは多額の合成繊維を仕入れたという (平井 2018、40-41 頁)。さらには、三井系企業である日本配合飼料 (B : 75.2 億円 / 52.0 億円) と台糖 (C : 57.6 億円 / 8.8 億円)、二木会・月曜会企業の日本製粉 (D : 41.4 億円 / 2.8 億円) が重要な地位を占める食糧部門の仕入も集団内の企業に強く依存している。この点も後で纏めて言及したい。

集団外企業との取引に目を転じれば、金属部門の A-C 階層が突出した比率を占めていることがわかる。既述した八幡製鉄や富士製鉄などからの仕入である。表 7 で注目すべきもう 1 つの重要な点は、仕入高合計の 25.56% を G-I 階層 (表 7 では J 階層も含む) が占めることである。わけても当該期間の成長基盤である食糧部門では、金属部門とともに同階層の比重 (5.02%) が大きい。では、なぜ G-I 階層に取引が集中するのだろうか。この間に答えるために食糧部門の取引先を一覧化した表 8 を観察し、仮説を示したい。

その名が示すように、『商品別考課状』には取引した商品が取引先ごとに列挙されている。ただし、商品名や分類の水準は統一されていない (平井 2018、41 頁)。「旭味」や「ミルトン」のように個々の商品名が記載されているケースもあれば、「配合飼料・原料」のように製品と原料が一括して記載されている場合もある。そこで表 8 では、これらの商品を日本標準商品分類

(JSCC ; 1990 年 6 月改定) の細分類に拠って振り分け、仕入高・売上高のいずれかが 3 億円以上の商品を掲げた。

配合飼料(穀物油脂部商品)の売上高は、食糧部門の売上高合計 343.73 億円の約 30% (102.64 億円) を占める。三井物産は、総代理店を務める三井系企業の日本配合飼料に 59.51 億円の飼料原料を販売し、75.19 億円の配合飼料を仕入れた<sup>15</sup>。1962 年 3 月期に日本配合飼料が販売した飼料は 72.08 億円であったから、三井物産は同社がこの期に販売した以上の飼料を取り扱ったことになる。このようにして配合飼料を仕入れた三井物産は、集団外にある元売捌の木村徳兵衛商店や館野栄吉商店に製品を卸した(以下、飼料の研究社編 1964、165 頁 ; 169-170 頁)。かつての子会社で、資本関係だけでなく人的交流も活発な日本配合飼料との相互取引を基盤とする配合飼料は、集団内で仕入れて集団外に販売する取引の典型であった。

ただし、全ての集団内企業が三井物産を介して製品の全量を販売していたわけではない。日本製粉は、その例である。三井物産は、この期に 40.88 億円の小麦粉と 0.55 億円のふすま(いずれも穀物油脂部商品)を同社から仕入れている。仕入高合計の約 10%を占める小麦粉は、食糧部門にとって戦略的な商品の 1 つである。しかし、日本製粉がこの期に販売した小麦粉は 134.58 億円、ふすまは 25.74 億円であるから、三井物産が担った取引は、同社が生産した製品のごく一部にすぎない<sup>16</sup>。日本製粉は、各工場を単位とする特約店の販売網を通して製品を販売する一方、商社が係わった取引は、二次加工企業向けの大口取引と東南アジア市場向けの輸出を主としたためである(日本製粉社史委員会編 1968、582 頁 ; 620-621 頁)。

売上高合計が 150.16 億円に達する砂糖(砂糖部商品)は、食糧部門にとって最大の商品である。最も重要な取引先は、全国生産量の約 10%のシェアを持つ三井系企業の台糖である(台糖 90 年通史編纂委員会編 1992、129 頁)。三井物産は、台糖の代理店として同社から 57.57 億円の砂糖を仕入れ、傘下の特約店などに販売している。ただし、台糖からの仕入高は、この期における台糖の販売高の約 6 割強にとどまる<sup>17</sup>。台糖は、同じ三井系企業の東食も代理店に指定していたためである。

三井物産の側も複数の仕入元を確保している。特に目立つのは、三井物産が 26.35 億円の砂糖を仕入れた芝浦精糖と同 24.77 億円の九州製糖である。周知のように、三井物産は台糖、芝浦精糖、九州製糖および横浜精糖の主要株主であり、原料糖の輸入や製品の国内販売で深い関係にあった(『朝日新聞』1966 年 8 月 26 日付)。わけても芝浦精糖および横浜精糖との関係は

<sup>15</sup> 以下、日本配合飼料「有価証券報告書」(1962 年 3 月)。三井物産は、同社の発行済株式総数の 9.66%を所有する筆頭株主でもある。

<sup>16</sup> 日本製粉「有価証券報告書」(1962 年 3 月) 11 頁。

<sup>17</sup> 1962 年 3 月期における台糖の販売高は、精製糖 79.73 億円、甜菜糖 11.29 億円の合計 91.03 億円である(台糖「有価証券報告書」1962 年 3 月、160 頁)。

強く、1970年には三井物産が合併を主導して三井製糖を設立した<sup>18</sup>。こうした資本関係に基づく支配は、三井物産が取引を拡大していくうえで重要な要素になったものと思われる。

最後に G-I 階層にある集団外企業の動向を検討したい。以下は、『朝日新聞』（1976年12月25日付）に掲載された「わが社の経営戦略」という記事である。「商社系列には入らず」という見出しで日新製糖が紹介されている。本稿が対象とする期間から約15年を経た後の記事だが、本稿の議論に参考となるので、敢えて掲出した。

不況カルテルを結ぶほど業績悪化に悩む砂糖業界の大手七社の中で、ただ一社だけ黒字を続ける会社の本社〔日新製糖〕…(略)…業績好調の一番の要因は、他社と比べ、安い原糖を仕入れていることだろう。そのために、仲介役の商社を一社に限らず、より安く売る商社から仕入れる。時には、安く原糖を売る国を自ら探し、商社に指示して買ってもらう…(略)…他社はいろんな理由から財務体質が悪化し始めたとき、商社の系列化に入り、カネの面倒をみてもらう代わりに、高い原糖を買わされるハメになり、悪循環が起こったというのだ（『朝日新聞』1976年12月25日付、下線は引用者）。

ポイントは、商社への依存と原料調達コストの関係である。日新製糖によれば、商社に依存した場合、経営危機に際して金融面での恩恵を受けうるものの<sup>19</sup>、代わりに高価な原料糖の買入れを余儀なくされ、財務状況が構造的に悪化するのだという。原料糖の割高な売渡価格は、商社が提供する救済機能の対価である。このようなコストの負担を嫌う企業は、取引相手を固定せず、複数商社との取引を通して原料コストの引き下げ——ないしは販売価格の引き上げ——を試みるであろう。取引商社を分散すれば、結果として1社当たりの取引高は小さくなる。G-I 階層に集団外企業が集中する理由は、集団内企業に比してかかる選択が容易な（ないしは好む）企業が多いためではないだろうか。本稿では、このような見解を示して暫定的な結論としたい。

---

<sup>18</sup> 1965年10月に芝浦精糖と横浜精糖は、スプーン印にブランドを統一する業務提携を行った（台糖90年通史編纂委員会編1992、349頁）。次いで1970年には、両社と大阪製糖が合併して社名を三井製糖とした（『朝日新聞』1970年10月1日付）。合併に至るまでの背景を『朝日新聞』は、「自由化にそなえた各社の設備拡大競争の結果、遊休設備をかかえたうえ、世界的な砂糖相場の下落とぶつかったため…(略)…各社とも三十九〔1964〕年以降相次いで赤字に転落し、商社などの救助で食いつないできた。こんどの三社合併も、負担に耐えかねた三井物産の音頭とりで実現した」と報じている（『朝日新聞』1970年4月28日付）。さらに2005年には、新三井製糖（2001年に三井製糖と新名糖が合併して社名変更）と台糖およびケイ・エス（1989年に九州製糖から社名変更）が合併して現在の三井製糖が設立された。なお、本稿が利用した『商品別考課状』には、横浜精糖と大阪製糖との取引は掲載されていない。

<sup>19</sup> その具体的な一例として、三井物産の東海精糖に対する受取手形期限の延期措置がある（『朝日新聞』1977年4月12日付）。同社の倒産と商社金融の関係は、笹子（1979）が詳述している。

#### 4. おわりに

本稿は、総合商社と企業集団の関係を把握しようと試みた研究の蓄積を確認しつつ、その到達点である島田克美と黄孝春の研究に注目してその補完に努めた。そして、その作業を進めるために三井文庫が所蔵する『商品別考課状』の取引先データを整理した。本稿が得た知見は、次の2つである。

1 つは、取扱高階層の二峰性を確認したことである。当該期間における三井物産の取引は、①三井物産→集団内企業→三井物産→集団外機能と、②三井物産→集団外企業→三井物産→集団外企業の2つに分類できる（もちろん、実際の取引はもっと複雑で、いくつもの組み合わせが想定できるが、ここでは簡潔さを優先して単純化した）。従来の研究は、いわゆる集団内取引の範疇にある①の意義を論じる一方で、②の分析は、八幡製鉄や富士製鉄などとの大口取引に限定してきた。これに対して本稿は、観察の範囲を大口以外の取引先にまで拡張するとともに、黄（1995）に準じて設定した取扱高階層と仕入高・売上高を紐付けてその分布状況を測定した。その結果によれば、三井物産の商取引は、ごく少数の集団内企業からの仕入によって成り立つA-C階層（50億円－150億円以上）と、きわめて多数の集団外企業との取引から構成されるG-I階層（1億円－20億円）の2つをピークとする構造であった。わけても集団外取引を中軸とするG-I階層は、売上面の寄与だけでなく、仕入面でも無視できない比重を占めていた。以上のことから本稿は、高度経済成長初期における三井物産の成長基盤を、集団内の大口取引と集団外にある数億円規模の小さな取引の「束」に求めた。

いま1つは、G-I階層に取扱高のピークが形成される因子を集団外企業の戦略選択から説明した点である。特定の商社と提携したメーカーは、経営の危機に際して商社が提供する救済機能を利用することができる。しかし、他方では、それとの引き換えに商社との取引条件が悪化し、財務状況に構造的な問題が生じる可能性を孕む。そうした状況を忌むメーカーは、特定の商社と提携するよりも、複数の商社と取引する選択を好むであろう。それゆえに、商社と集団外企業の取引高は、数億円規模にとどまることになる。G-I階層のピークは、かかる戦略を愛好する企業との取引が積み重ねられた結果ではないかと本稿は考えている。ただし、この点の実証はまだ不十分で、現時点では仮説の域を出ていない。今後のさらなる事例研究が必要となるだろう<sup>20</sup>。

---

<sup>20</sup> 『政経人』7月特大号（1983年7月）にある連載「個性派経営者列伝」には、日新製糖社長の森永為貴が紹介されている。同記事の見出しは「商社と等距離に自主性を貫き「勝つ経営」に徹す」で、その趣旨は前掲した『朝日新聞』の記事とほとんど変わらない。森永の確乎たる経営方針の証左とも言うるが、他方で森永の主張は、彼だけの個性である可能性も否定できない。筆者は、かかる戦略を愛好する企業や経営者が一定程度の層をなして存在すると考えているが、本稿はその検証に紙幅を割くことができなかった。

## 参考文献

- 磯田敬一郎（1975）『体系総合商社の研究』晃洋書房。
- 内田勝敏（1967）『商社白書：日本の大商人の生態』（本町三郎執筆「マンモス商社の商品」）講談社。
- 梅津和郎（1967）『日本の貿易商社』日本評論社。
- 梅津和郎（1971a）『続 日本の貿易商社』日本評論社。
- 梅津和郎（1971b）「企業集団の中の総合商社」『経済評論』20-7。
- 奥村宏（1976）『日本の六大企業集団』ダイヤモンド社。
- 奥村宏（1993）『日本の六大企業集団』朝日新聞社。
- 橋川武郎（1996）『日本の企業集団：財閥との連続と断絶』有斐閣。
- 経済調査協会編（1967）『系列の研究（1967年）：第1部上場企業編』経済調査協会。
- 黄孝春（1995）「一九五〇年代の三井物産の総合商社化：主要取引先分析を中心にして」『経営史学』29-4。
- 公正取引委員会事務局編（1975）『総合商社に関する第2回調査報告：独占禁止政策からみた商社問題について』公正取引委員会事務局。
- 公正取引委員会事務局編（1994）『最新・日本の六大企業集団の実態：公正取引委員会第五次調査報告書「企業集団の実態について」』東洋経済新報社。
- 笹子勝哉（1979）『商社金融：巨額化する不良債権と総合商社』教育社。
- 島田克美（1990）『商社商権論』東洋経済新報社。
- 島田克美（1996）「総合商社の取引関係と組織構造：企業集団と持株会社に関連して」『立命館国際研究』8-4。
- 飼料の研究社編（1964）『日配35年史』日本配合飼料。
- 鈴木健（1983）「企業集団と総合商社：昭和30年代の三菱商事と住友商事を中心として」『証券経済』145。
- 塩田長英（1976）『総合商社：日本型多国籍企業の未来』日本経済新聞社。
- 台糖90年通史編纂委員会編（1992）『台糖90年通史』台糖。
- 田中彰（2010）「総合商社と企業集団：総合化と集団内取引」下谷政弘・鈴木恒夫編『講座・日本経営史5：「経済大国」への軌跡』ミネルヴァ書房。
- 田中彰（2012）『戦後日本の資源ビジネス：原料調達システムと総合商社の比較経営史』名古屋

---

今後の課題としたい。

大学出版会。

田中隆之（2012）『総合商社の研究：その源流、成立、展開』東洋経済新報社。

中村瑞穂（1994）「企業集団の構造：公正取引委員会調査に見る」『明大商学論集』76-2。

日本経営史研究所編（1978）『稿本 三井物産株式会社100年史（下）』日本経営史研究所。

日本製粉社史委員会編（1968）『日本製粉株式会社七十年史』日本製粉。

橋本寿朗（1984）「総合商社の歴史と諸機能」平和経済計画会議独占白書委員会編『総合商社：ソフト経済化への対応』御茶の水書房。

平井岳哉（2018）「三井物産と石油化学企業との関係：技術導入と川上分野を中心に」『獨協経済』102。

松村滋弥（1981）「総合商社の低収益要因と事業投資の課題と展望」『調査月報（日本長期信用銀行調査部）』187。