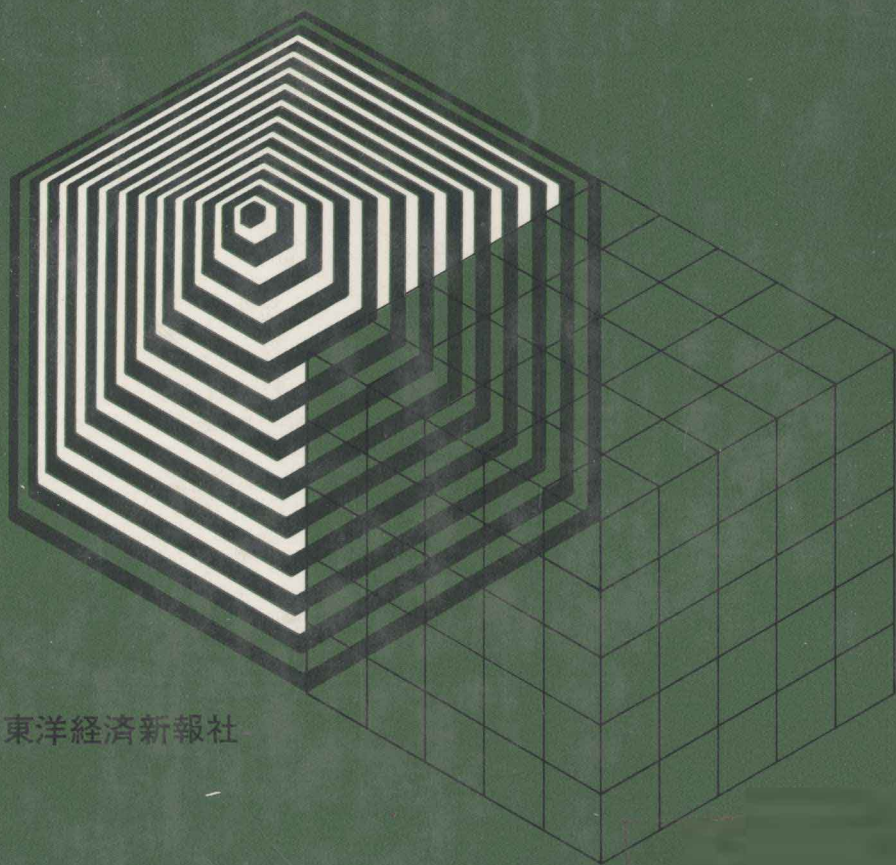


総合商社の 経営史

●●

宮本又次 | 梅井義雄 | 三島康雄 編



東洋経済新報社

総合商社の経営史

宮本又次
梶井義雄 編
三島康雄

東洋経済新報社

執筆者紹介（執筆順）

みやもと またじ
宮本又次（関西学院大学教授）

もりかわ ひでまさ
森川英正（法政大学教授）

とが い よし お
梶井義雄（専修大学教授）

み し ま さ お
三島康雄（甲南大学教授）

かいつら とし お
桂芳男（神戸大学助教授）

さくどう よう たろう
作道洋太郎（大阪大学教授）

うち だ かつ とし
内田勝敏（同志社大学教授）

総合商社の経営史

昭和51年11月10日発行

編者 宮本又次／梶井義雄／三島康雄

発行者 宇梶洋司

発行所 東京都中央区日本橋本石町1の4 東洋経済新報社

郵便番号103 電話03(270)4111(大代表) 振替口座東京3-6518

©1976 <検印省略> 落丁・乱丁本はお取替えいたします。
Printed in Japan.

3033-3245-5214

は し が き

本書の内容はその書名の示す通り、「総合商社の経営史的研究」である。本書の目的は、日本の商社が総合商社として生成し、現に機能しつつある情況と、その情況のよってきたるゆえんを、経営史的に掘り下げることにある。

総合商社とは、取扱商品・取引地域および業務の総合的多面性を備えた商事会社である。業務の多面性とは、商品の取引だけを業務とするのではなく、金融、海運、倉庫などから工業化のオルガナイジング、原料・エネルギー・食糧などの資源開発、海外情報の伝達などにいたるきわめて広範な業務を、同時並行的に遂行することを意味する。

日本の貿易商社の多くは、このような意味で総合商社なのであり、その点に国際的特色を見いだすことができる。

そして貿易商社が一般に総合商社としての事業内容を形作っていったのは、だいたいにおいて、今次大戦後のことであるが、商社のなかには戦前、それもきわめて早い時期から、総合商社としての発展過程をたどっていたものがある。三井物産会社が、それである。こうした先駆的商社の形成したパターンに他が追隨する過程をへて、総合商社が日本の貿易商社の特徴的存在形態とまで、なるにいたったのである。

では、なぜ日本の商社は、総合商社の形をとったのであろうか？ これを掘り下げようとするのが、本書である。

その目的のために、まずわが国貿易商社の源流をさぐり（第一章）、戦前において先駆的商社——三井物産、三菱

商事、鈴木商店——のたどった総合商社の発展過程を研究し（第三、四、五章）、ついで今次大戦後、専門的商社から総合商社に発展した関西系商社の系譜と特質を研究する（第六章）。

こうした事例研究を総合することによって、なぜ日本の商社が総合商社の形をとったかの理由を、読者は把握することができるであろう。

ここに本書の大きな特色があるが、しかし、本書の内容は、このような事例研究だけにとどまるのではない。なぜ日本の商社が総合商社の形をとったのか、という設問に答えるためには、日本の商社の企業経営活動に内在する「総合化の論理」を、理論的につかみとる必要がある。第二章「総合商社の成立と論理」は、その点の解明を目標として書かれている。本書の総論ともいえるべきもので、読者はまず、この章を最初に読み、この章に展開される理論を手引きにして、事例研究に読み進むのもよいだろう。

また、総合商社の今日的諸問題を解明するものとして、最終章（第七章）に「総合商社の再編成と新しい役割」を掲載した。総合商社は重要な存在意義を持つものであるが、それにもかかわらず、近年、総合商社に対するきびしい批判の矢が各方面から放たれるようになった。本書は歴史的研究書であるけれども、このような今日の問題を、無視するわけにはいかない。いな、むしろこうした今日の問題への関心こそが、本書を生み出したといってもよいだろう。

わが国の経営史研究者が総合商社の研究に本格的に取り組むようになったのは、ようやくここ一〇年来のことである。経営史学会の機関誌『経営史学』に現われたところをたどると、まず昭和四二年十一月発行の同誌第二巻第三号に、総合商社の特質を国際比較の視角から検討した中川敬一郎教授の「日本の工業化過程における組織化された企業者活動」が載った。ついで昭和四三年三月発行の同誌第三巻第一号には梶井義雄教授の「総合商社としての三井物産会社」が載った。これは経営史学会第三回大会（昭和四二年秋、早稲田大学で開催）の統一論題「わが国近代企業定

着期における経営的諸問題」における報告に、加筆したものであった。

さらに経営史学会第八回大会（昭和四七年十一月、関西学院大学で開催）では、統一論題に「総合商社」というテーマが選ばれ、三菱商事、鈴木商店、岩井商店の事例研究と、貿易論や近代経済学の立場からの総合商社論が報告された。それらの報告、コメントおよびパネル・ディスカッションは、『経営史学』の第八巻第一号に掲載されている（昭和四八年八月発行）。

本書は経営史学界におけるこれらの研究を踏まえた上で、さらに新しい一步を踏み出そうと意図して、編集されたものである。そして執筆者七人は、いずれも経営史学会員として、従来から総合商社研究にたずさわってきた者たちである。

昭和五一年秋

編者しるす

目次

はしがき

第一部 総合商社の起源と沿革

第一章 貿易商社の源流……………宮本又次 三

1 幕末・維新と貿易商……………三

鎖国時代の貿易(三) 大阪の唐物取引組織(四) 仲買仲間(五)

幕末の開港(五) 横浜開港(六) 新政府下で貿易商社の結成(九)

東京・横浜の貿易商(二二) 阪神の貿易商(二三)

2 貿易商社の源流……………一四

唐物屋と貿易商・伊藤万の場合(一四) 山口玄洞の場合と洋反物商

の動向(一五) 大阪綿商社と内外綿(一六) 半田綿行と日本綿

花(一七) 北川商店と江商(一七) 伊藤忠と貿易(三〇) 八木商店

と岩田商事(三)	安宅商会と安宅弥吉(三)	岩井商店と岩井勝次郎(三)	鈴木商店(三)	売込商から発展(三)	財閥系商社の成立(三)	三菱商事(三)	日清・日露戦争後の貿易動向(三)	財閥商社と中小商社	三
政商と財閥(三)	財閥系商社の発展(三)	中小商社の台頭(三)	第一次大戦後のガラ(三)	綿花商社の場合(三)	生糸商の場合(三)	鈴木商店の破綻(三)	鉄鋼指定商(三)	第二章 総合商社の成立と論理	森川英正 三

はじめに	三
総合商社研究の出發——中川論文の意義と疑問点——	五
総合商社と商社の補助業務	五
総合化の論理——人的資源の観点から——	三
明治前期における総合商社の成立	六
むすび	七

第二部 総合商社の発展

第三章 最初に出現した総合商社	桐井義雄 八
-----------------	--------

1	財閥商社で総合商社……………	八二
	総合商社の原型(八二) 先発型財閥商社(八三)	
2	御用商人から総合商社へ……………	八五
	三井物産史の時期区分(八五) 御用商人から出発(八六)	
	の組織者(八六) 綿業における三井物産と三菱商事(八六)	
	出における三井物産(八九) 多角経営の定着(九〇)	
3	総合商社までの経営問題……………	九三
	貿易人の養成(九三) 貿易資金の調達(九四)	
	(九四) 収益における三井物産の貢献(九六)	
	三井内部への定着	
4	兩大戦間の発展と経営政策……………	九六
	営業活動の概観(九七) 第一次世界大戦期(九七)	
	(一〇〇) 満洲事変・日中戦争期(一〇〇)	
	太平洋戦争期(一〇一)	
5	戦時下の組織変更とその意味……………	一〇四
	三井物産と三井合名の合併(一〇四)	
	再び旧合名との分離(一〇六)	
6	「新」三井物産の戦時活動……………	一〇八
	「新」三井物産の業容(一〇八)	
	占領地の受命事業(一一〇)	
	三井物産の戦時体制(一一三)	
7	敗戦・解散そして再建……………	一一三
	解散命令・晴天の霹靂(一二三)	
	財閥商社解散の狙い(一二三)	
	三井物産の第二会社(一二五)	
	三井物産という商号(一二六)	
	第一物産か	

ら三井物産まで(二二七) 再建三井物産の業容(二二九)

第四章 石炭輸出商社から総合商社へ……………三島康雄 三

——三菱商事——

- 1 石炭輸出商社からの出発……………三
 新潟物産会社の設立(二三) 三菱合資営業部の出発(二三) アジ
 ア各地での売炭(二三) 国内企業への石炭供給(三四)
- 2 取扱商品の多角化と総合商社としての確立……………三七
 三菱系各企業の製品輸出(三七) 繊維部門への参入の立遅れ(三〇)
 総合商社としての確立(三二) 貿易補助部門の役割(三四)
- 3 一手販売権の拡大と資本輸出……………三六
 岩崎小弥太の企業者理念(三六) 一手販売権の拡大と子会社(三七)
 アジア各地への資本輸出(四〇)
- 4 技術導入と三菱財閥の重工業化への貢献……………四二
 「仏三」と「独三」の設立(四三) 造船・電機(四三) 化学機械
 (四四) 製鉄機械・工作機械(四七) 航空機(四八) 繊維機械
 (四八) 傍系会社(四九)
- 5 鉄鋼カルテルと商社……………四〇
 鉄鋼カルテルと商社……………四〇
 銑鉄共販と商社(五〇) 鋼材カルテルと四社会(五一) 日鉄の成
 立と指定商組合(五三)

6	戦時体制と南方受命事業……………	一五七
	中日事変と収買機構(一五五)	
	商品ごとの受命状況(一五九)	
	太平洋戦争と南方受命事業(一五七)	
7	敗戦による解体と再建……………	一六五
	財閥解体命令と三菱商事(一六五)	
	苛酷な三菱商事解体命令(一六六)	
	一三九社に及んだ新会社(一七〇)	
	米国対日政策の転換と三菱商事 の再建(一七二)	
第五章 産業企業の育成と商社…………… 桂 芳 男 一七五		
— 鈴木商店 —		
1	急成長型新興総合商社……………	一七五
2	新興糖商Ⅱ 鈴木商店勃興の社会経済的背景……………	一七八
3	創業者先代岩次郎の企業者活動……………	一八二
	岡鈴木商店の誕生(一八二)	
	香港車糖(一八四)	
	洋糖商会と大阪糖業	
	会社(一八六)	
	九五組合と五商会(一八六)	
	神戸石油商会(一九〇)	
	貿易会所・取引所・商業会議所(一九二)	
4	金子直吉の登場と台湾への進出……………	一九六
5	天産物貿易商社体制と多角化志向……………	二〇一
	台名鈴木の誕生と天産物貿易商社体制(二〇一)	
	多角化志向(二〇三)	
6	総合商社体制の確立……………	二一〇

	貿易商社体制の拡充(二三〇)	大戦景気と『天下三分の宣言書』(二三八)
	船鉄交換と鈴木焼打ち(二三〇)	一〇〇倍増資と戦後躍進(二三三)
	総合商社体制の完成(二三三)	
7	多角的事業経営の本格的展開	三三五
	持株支配の四重構造(二三五)	多角的事業経営の諸局面(二三一)
8	生産事業部門への大量的進出——工業化のオルガナイザー——	二四〇
	生産部門への進出諸要因(二三〇)	工業化のオルガナイザー(二四二)
9	落日の彷徨——国際汽船・Kライン——	二四五
10	金融恐慌と鈴木商店の倒産——台銀依存基調企業金融体制の破綻——	二四七
11	超多角化戦略の挫折——鈴木倒産の真因と事業家金子の評価をめぐって——	二四九
12	鈴木系企業集団の整理と再建	二五五
	金融恐慌直後の整理状況(二五五)	その後の動向(二五八)
13	日商より日商岩井へ	二六一
第六章	専門商社から総合商社への道	二七三
	——関西系鉄鋼商社の場合を中心として——	
1	関西系商社の系譜と特質	二七三
	第一綿商社から内外綿へ(二七三)	日本綿花の創設(二七五)
	の創業と経営の特質(二七七)	伊藤万の開業と発展(二七九)
		伊藤忠 八木商

	店の開業(二六二)	関西系商社の歴史的特質(二六三)	
2	岩井・安宅の創業——創業者の系譜とその特質——		二六五
	岩井商店の創業(二六五)	安宅商会の創業(二六九)	
3	事業経営の多角化——明治中後期から大正期にかけて——		二七一
	岩井勝次郎の独立(二九二)	工業会社の相次ぐ設立(二九三)	個人企
	業から株式会社へ(二九五)	「鉄鋼の安宅」の素地(二九七)	辰丸事
	件と日糖事件(二九九)		
4	鉄鋼商社としての体制的確立		三〇一
	岩井・安宅の八幡との取引開始(三〇二)	安宅の八幡よりの買付急増(三〇六)	
5	工業会社の育成と経営理念		三〇九
	岩井の経営理念(三〇九)	大正七年の事業規則(三一)	大正八年の訓示(三一三)
		工業会社の育成と「国益」の実現(三一五)	
6	専門商社から総合商社へ		三二八
	財閥商社に対する競争意識(三二八)	岩井・安宅の総合商社化(三三〇)	
	戦前の総合商社化と戦後の総合商社化(三三三)		

第三部 戦後の総合商社

第七章	総合商社の再編成と新しい役割	内田勝敏	三三三
-----	----------------	------	-----

人名索引

1	戦後の総合商社の発展過程……………	三三
	戦後の商社の再出発(三三)	
	社の再編成(三六)	
	関西系商社の盛衰(三六)	
	財閥系商社の復活(三六)	
	総合商社化の展開(三六)	
2	総合商社の機能の展開過程……………	三四
	取扱商品の多角化(三四)	
	機能の多角化(三四)	
	金融機能(三七)	
3	企業グループと総合商社……………	三八
	企業グループの形成(三八)	
	総合商社の投融資と子会社づくり(三八)	
	総合商社の株式保有(三五)	
	企業グループの株式の保有関係(三五)	
	企業グループ内の融資関係(三五)	
4	総合商社の変貌過程……………	三四
	総合商社批判(三四)	
	総合商社の批判への対応(三五)	
	の存在意義(三五)	
	総合商社と多国籍企業化(三五)	
	総合商社……………	三四

第一部 総合商社の起源と沿革

第一章 貿易商社の源流

宮本 又次

1 幕末・維新と貿易商

鎖国時代の貿易

寛永一八年（一六四一）以後幕末開港に至るまでの約二〇〇年間は、周知のとおり、長崎出島においてシナ、オランダ二国のみを相手とする厳しい統制貿易が続いた。しかし、そうした条件の下でも年々相当額の貿易が行なわれ、価格の決定や荷受け・販売の組織が確立していた。わが国の近代通商史のいわば前史として、この「鎖国貿易」の大意を概観しておこう。

長崎貿易の仕方は慶長以来いくたびか変化をみたが、寛文一二年（一六七二）以後は会所貿易がその中心となった。会所とは幕府の指定した貿易取引機関であって、清・蘭貿易における輸入品のすべてについて、購買独占権をもち、のちには長崎における金銀いっさいの出納を管掌するところとなり、また長崎市民の自治機関ともなった。

輸入品の主なるものは白糸、反物、薬種、砂糖、その他雑貨類であり、その支払いは金・銀・銅があてられた。取引はすべて入札制により、会所における入札の権利を持つのは長崎本商人（唐物本商人）であった。彼らは、鎖国以