

IPSHU研究報告シリーズ

研究報告 No. 7

総合商社の海外活動 — 日本型多国籍企業の経営戦略と組織 —

川 辺 信 雄



THE INSTITUTE FOR PEACE SCIENCE,
HIROSHIMA UNIVERSITY

Mar, 1983

広島大学平和科学研究センター

〒730 広島市中区東千田町1丁目1番89号

TEL (082) 241 - 1221 (内) 829

研究報告 No. 7

総合商社の海外活動

— 日本型多国籍企業の経営戦略と組織 —

川 辺 信 雄

目 次

1. はじめに	1
2. 総合商社の海外活動の史的展開	4
(1) 商館貿易から直貿易へ（1868－1913年）	4
(2) 海外活動の本格化（1914－1945年）	9
(3) 第2次大戦後の海外活動（1945－）	13
3. 投資形態と海外事業所の役割	18
(1) 投資形態	18
(2) 海外事業所の活動と役割	21
4. 海外活動の組織構造	29
(1) 総合商社の組織	29
(2) 海外活動の統制と調整	33
5. おわりに	37

1. はじめに

総合商社というのは、広範な商品ラインを世界的な規模で取扱い、しかも同時に多角的な機能を遂行するわが国特有の経営制度とみなされている。この総合商社の特徴としては、いくつかのものがあげられるが、その中で最も顕著なものは、その国際的な経営活動である。総合商社は、世界的な規模の経営を行うために、各国に支店・出張所、現地法人、子会社などの事業単位を有し、単にわが国との間の輸出入のみならず、3国間貿易、技術導入、現地での資源開発や製造活動にまでもたずさわっているのである。

このように、総合商社の特徴のひとつとして、広範な海外での活動という事実は一般に認識されている。ところが、総合商社の成立・発展における海外活動の重要性にもかかわらず、この分野の研究は著しく立遅れていると言わざるをえない。¹⁾

こうした状況の中で、従来行なわれてきた総合商社の海外活動に関する研究には、大きくわけて2つのアプローチがみられる。第1のアプローチは、経営史・経済史からのもので、主として第2次大戦前における総合商社の海外進出を取扱ったものである。たとえば、山村陸夫氏や坂本雅子氏の第2次大戦前における満州・中国市場での三井物産の活動に関する研究がある。また、財閥の1構成企業としての総合商社の海外活動にふれているものには、中瀬寿一氏の三菱財閥の中国・満州での活動に関する研究などがある。これらの研究は、総合商社の海外進出の動機や海外での活動を実証的に分析したものであるが、主としてわが国の植民地政策との関連において分析され、総合商社自体の成長戦略との関連で研究されたものではない。こうした視点から分析されているため、必然的に対象地域も限られたものになっている。²⁾これらの研究とは目的を若干異にし、戦前における商社の海外活動をきわめて包括的に取り扱ったものとしては、西河照雄氏の研究があるが、これについても個々の商社の成長・発展との関係や経営的側面から議論が展開されているわけではない。³⁾

総合商社の海外活動に関する研究の第2のアプローチは、比較的最近始まったものであり、総合商社を日本型多国籍企業の一形態とみなす研究者たちによって新たな視角から活発に進められている。かれらの議論の中心テーマは、総合商社が多国籍企業となりうるかどうかというものである。たとえば、米国の多国籍企業研究者たちは、米国の多国籍企業をモデルとして、総合商社の直接投資がプロダクト・サイクルとしては終末期の標準化商品に集中していることを重視し、わが国の総合商社の海外進出は貿易活動を

補完する程度のもので、多国籍企業化は困難と判断している。これに対して、わが国の研究者の多くは、技術的な優位性に関係なく、競争上の必要性から海外進出は可能であり、わが国企業の海外進出は貿易志向的で、比較優位構造の高度化を促進していると指摘する。とりわけ、総合商社をオルガナイザーとして、メーカー、現地企業から成るいわゆる「3人4脚型」合弁企業や企業集团的多国籍企業活動を日本型海外進出形態として評価する。⁴⁾

このように、経済史・経営史的アプローチは、総合商社の海外への進出動機や具体的活動についてはある程度明らかにしているが、海外活動に関する組織や統制の問題、企業成長との関連といった経営的側面についてはあまり触れられていないし、対象時期も戦前についてである。一方、多国籍企業の研究者のアプローチは、総合商社の現在の海外活動における投資形態や組織の分析に重点が置かれ、海外活動の発展が、総合商社の成立・発展にいかなる意味をもっていたのかについては、必ずしも明確にされていない。さらに、いずれの研究アプローチにおいても、総合商社の海外活動の中心ともいえる海外支店、現地法人、子会社の役割・活動・発展についてはほとんど注意が払われていない。

したがって、総合商社の特性と従来の研究動向を考慮してみると、そこには総合商社の海外活動に関して次のようないくつかの研究に値する問題が生じていると思われる。

- (1) 総合商社の海外活動には、いかなる形態があるか。
- (2) なぜ、そしていかにして特定の時点で、特定の進出形態、つまり海外支店や現地法人や子会社が採用されたのか。
- (3) 海外支店や現地法人といった海外事業所の開設や設立は、機能の統合化、取扱商品ラインの多角化、その他総合商社の成長戦略とはいかなる関連性を有しているのか。
- (4) 海外事業所は、いかなる活動や役割を果しているのか。
- (5) これら海外事業所と本社との関係はいかなるもので、統制はいかになされているのか。
- (6) 各海外事業所には、それ自体としていかなる経営上の問題が存在し、その問題はいかに解決されているのか。

本稿の目的は、これらの疑問ならびに同様の疑問に答えることである。そのために、

まず現在総合商社と一般に考えられている三菱商事，三井物産，伊藤忠商事，丸紅，住友商事，日商岩井，トーメン，兼松江商，ニチメンの9大商社を中心に，第2次大戦前に活躍した鈴木商店と第2次大戦後に活躍した安宅産業を加えて，明治維新から現在に至るまでのその海外活動の展開を分析し，その戦略的な発展のプロセスを概観する。次に，海外進出の形態と，それぞれの形態の特質と役割についてみる。さらに，この海外活動と関連づけて，総合商社の組織と統制・調整の問題について議論する。そして最後に，総合商社の海外活動に関する上記の問題点と本研究での分析結果を関連づけてまとめる。

2. 総合商社の海外活動の史的展開

(1) 商館貿易から直貿易へ（1868－1913年）

明治維新までには、安政の開港、列強との通商条約締結により、鎖国政策は終わり、横浜や神戸などを中心にわが国の貿易も再び世界に開かれていた。しかし、当時はいわゆる商館貿易（あるいは居留地貿易）で、実際の輸出入は居留地に貿易会社をもつ外国人商人が一切を取りしきっていた。日本商人は、外国商人に輸出品を売込んだり、外国商人より輸入品を買入れるにすぎなかった（外商に売込む日本側商人を売込商とよび、外商から買入れる商人を引取商とよんだ）。⁵⁾たとえば、岩井産業のはじまりとなった岩井文助の加賀屋も、外国商人から輸入品を購入する引取商から出発している。⁶⁾

わが国商人は、長い間の鎖国のため、外国貿易に関する経験や知識を欠いていたのみならず資金力も乏しかったため、外国商人に貿易取引を依存しなければならなかった。たとえば、1872年1月からの第1回の政府米の輸出については、米商ウオッシュ・ホールに委託している。1876年からの第2回政府米輸出は三井組国産方が輸出委託を受けているが、同社はさらに英商E・B・ワトソンに依頼して実際の輸出を行なっている。政府の三池炭輸出についても同様であった。1874年3月に設立された先取会社も、当初はフィッシャー商会など横浜の商館に委託し、貿易のみならずその資金力をも利用していた。⁷⁾

しかしながら、このような役割を果たした外国商館も、多くは単なるエージェントで高い手数料をとったり、不平等条約のため、取引において横暴をきわめたようである。この外国商人の横暴に反対する運動は、生糸取引において、日本人売込商が中心となって対抗した横浜連合生糸荷預所事件で頂点に達した。この事件は、横浜の売込商が商権回復を目指して、生糸取引における不利な立場を脱却する方法として1881年に連合生糸荷預所を設立したことに端を発した。こうした動きに対し、外商が反発し、荷預所の不買決議をし、荷預所側も3カ月間の取引中止により対抗した。結果は外商側の勝利に終り、その後も外商支配が高まるが、この事件により直輸出の認識が高まったのである。⁸⁾

このような環境の中で、直貿易に対する動きは高まり、伊藤忠兵衛や兼松房治郎のごとく、国益を強調して経験のない直貿易に乗り出すものも出現した。⁹⁾2代目伊藤忠兵衛は、父親の海外進出について次のように語っているが、これからも当時の進取の企業者たちの海外進出の動機がよくわかる。

父ハ進歩的デアツタト周囲ノ人々カラキクガ、コレモイマカラミレバ少々無謀ニチカイトモイヘル。明

治初年ノ合言葉デアル『文明開化』ヲウノミニシテ、英独ニ人ヲダシ、毛織物ノ輸入ヲハジメタノガ明治19年、コノ年ワタクシガウマレテキル。自分<父>モ渡欧シタカツタガ、ウシロ髪ヲヒカレテオモヒトドマツタトキク。

大体仕事ニ興味ヲモチスギ、新事業ニ対スル想像力ガヒロスギタ。ソノ当時トシテハ無理モナイガ、予備調査モ研究モンテイナイ。シカシ、イハユル進取開国ノ啓発ノタメカ、毛織物輸入ヤ伊藤外海組ハ国民福ノウエニ寄与スルノダ、トノ信念ダケハ十分アツタラシイ¹⁰⁾

1874年国産生糸がはじめて輸出商品として売出され、当時政府は補償金を支えて同伸会社のような生糸輸出会社を設立させていたが、米国人が多数日本に来て輸出にあたるのをみて、わが国の商人たちにもこの輸出に従事するものが続いて現われた。こうした動きは、他の商品分野についても、第1表にみられるごとく生じている。

第1表 主要直貿易商社(1869-1893年)

会社名	設立時期	取扱品目	輸出入の別	相手国
①丸善	1869	書籍・西洋小間物	入	欧 米
②大倉組	1873	繊維関係品	出入	欧 米
③起立工商	1873	美術工芸品	出	欧 米
④森村組	1875	雑貨・米穀	出	ア メ リ カ
⑤広業商会	1876~86	北海道物産	出	中 国
⑥三井物産	1876	各種	出入	各 地
⑦新燧社	1876	マッチ	出	中 国
⑧開通社	1877	生糸	出	ア メ リ カ
⑨佐野理八	1875~81	生糸	出	ア メ リ カ
⑩佐藤百太郎	1875~79	生糸, 茶, 雑貨	出	ア メ リ カ
⑪日本商会	1879~	雑貨	出	ア メ リ カ
⑫同伸会社	1880~	生糸	出	ア メ リ カ
⑬貿易商会	1880~93	生糸, 雑貨	出入	欧 米
⑭扶桑商会	1881~	生糸	出	ア メ リ カ
⑮田中組	1881~	生糸	出	ヨ ー ロ ッ パ
⑯高田商会	1881~	器械軍器他	入	欧 米
⑰関西貿易社	1881~83	海産物, 生糸	出	中 国・欧 米
⑱野沢商会	1882~	小間物, 鉄類他	出入	各 地
⑲イロハ商会	1882~85	生糸	出	欧 米
⑳甲斐商会	1885	陶器, 絹織物他	出	ア メ リ カ
㉑内外綿	1887	綿花, 綿糸, 綿布	出入	ア ジ ア
㉒日本輸出米商社	1887~89	米穀	出	
㉓日濠貿易兼松房治郎商店	1889	羊毛, 陶器他	出入	オーストラリア
㉔日本綿花	1892	綿花	入	ア ジ ア
㉕横浜生糸合名	1893	生糸	出	ア メ リ カ
㉖堀越商会	1893	絹織物, 段通	出	ア メ リ カ

出所：村上はつ「外資と民族資本」(由井常参編『工業化と企業者活動』, 日本経済新聞社, 1976年), 204-205ページおよび前田和利の国連大学調査プロジェクト「技術移転と商社の役割」研究会における未発表研究報告書。

さらに、1874年には大倉組がロンドンにわが国商社最初の支店を設置したが、このように自ら海外支店を設置するものも出現した。1885年には、伊藤忠兵衛が伊藤海外組を神戸に設立、1889年12月にはサンフランシスコ支店を開設している。この時までには、三井組、森村組、横浜生糸などが米国に直輸出をしており、¹¹⁾ 1881年までにはニューヨークに支店をもつ日本商社が10社、日本人駐在員が31名を数えていた。¹²⁾

横暴な外国商人に代って、日本人自ら直接輸出入を担当しようとする動きは、わが国最初の近代的産業である紡績業が発達するにつれていっそう題著になった。というのは、「……輸入品の中心が、輸入防退産業の生産手段に移行していくにつれて、すなわち『需要』から『好み』の要素が稀薄化し、産業の生命線的な位置、さらに換言すると日本経済発展のキー的な位置が支えられるようになると、品質・価格をめぐる対立関係が一層表面化してこざるをえない。これはもはや取引慣習上の域を脱した問題である。繊維産業の機械・原料の直輸入は、当該産業発展には必須の条件となった。¹³⁾」

新興の産業にとって三井物産のような商社は、高能率機械や原棉を海外から輸入し、さらにはメーカーに代ってマーケティング機能まで果すという産業の促進者としての役割を果たした。¹⁴⁾ また、1872年に設立された内外綿の前身である大阪綿も、1892年に設立された日本棉花も外商に対抗するための棉花自給機関として設立されたものである。¹⁵⁾

一方、1900年前後においては、国際的な貿易環境は、中間経費を節約する直輸出入取引に向っており、直輸出入は外国企業からの要請によっても促進された。この時期になると、多くの外国企業からの直輸入の引合が生じるようになっていく。¹⁶⁾

直輸出入をはじめた当初は、多くの場合自らの事業所を設置するのではなく、現地に代理店を決め、代理店との取引を行なうものであった。三井物産でも当初、顧問のロバート・ウォーカー・アーウィンをロンドンに派遣し、同地に店舗を開かせ、三井の代理店としている。日棉の場合も、1894年に取引をはじめると、インド棉はガダム・バイテル商会、エジプト棉は独商アンドレ商会、後のアメリカ棉はマクフェデン兄弟会社を一手買入代理店として輸入を開始している。しかし、次第に現地に社員を派遣し、代理店を排除する方向を取り、各店に支店や出張所を開設していった。¹⁷⁾

直貿易の発展は、日清・日露の戦争によるわが国の海外市場の拡大と工業の発展によってさらに進展した。日清戦争の勝利により、わが国は朝鮮を勢力圏に入れ、日露戦争の勝利によって、満州・中国市場という大市場が日本の産業に開かれることになった。

同時に、両戦争の勝利により、わが国の国際的地位も向上し、1899年の条約改正による治外法権の撤廃と居留地貿易の廃止により、さらに1911年の関税自主権の完全な回復により、直貿易は促進されることになったといえる。¹⁸⁾

このため、日清戦争以後多くの商社が海外に飛躍した。とくに、三井物産などはもちろん、兼松商店など特定の地域に専門化していた商社を含む多数の商社が中国・朝鮮に出張所・出張員を設置して営業網を拡大した。同時に、伊藤忠や岩井は、フィリピンなど南方地域へも進出した。こうして、商社の海外活動は飛躍的に拡大し、たとえば1909年高島屋飯田は、呉服部、輸出、輸入、支那4部を有し、国内事業所10、海外事業所5、従業員700名(うち貿易関係38名)を有するまでになっていたのである。¹⁹⁾

とくにこの時期には、わが国紡績業の発展に伴ない、綿糸・綿布の輸出のために、商社の海外進出が活発となった。しかも東洋市場では、わが国商社は華商や買弁を次第に排除し、自ら取引を支配するようになった。たとえば、伊藤忠は1906年7月に輸出部を設立し韓国向け輸出を行ない、1907年には京城に出張所を開いた。当時の朝鮮との取引は、平城などに支店をもつ華商を通すか地場の仲立人を通さなければ、現地の韓国人綿糸布商と取引ができず、中間利益を華商に吸いとられていた。同社は、平城の彰信社とつながりを持ち、直接取引をはじめた。また同社は、1906年12月には上海駐在員を派遣し、三井洋行(三井物産)や日清洋行(日本棉花)とともに、日本製綿糸布の市場を開拓したのである。²⁰⁾一方、中国市場でその地方の生産物を買付ける場合においても、土地に通じた買弁の手を通すのをやめ、三井物産の大豆買付にみられるごとく、各地に社員を派遣し、積極的に「青田買い」と称する代金前渡し方法をとって仕入網の拡充に努め、大豆の増産体制の確立に尽力した。²¹⁾

中国への進出は、単なる貿易だけでなく、総合商社に現地での製造活動に参加する機会をも提供した。とりわけ、これは日清戦争後中国での紡績工場を経営する動きが中心となって生じた。1902年に三井物産上海支店は、揚樹浦の紡績工場「興泰沙廠」を買収し、「上海紡績有限公司」と名付けて経営し、発展させた。また、三井物産では1907年5月、日中合弁形式で三泰油房を大連に設立し、大豆粕増産の便宜をはかっている。²²⁾日本棉花も、対支経営策として「商工併進主義」をとり、繰綿工場や紡績工場を経営した。また大倉組は、1910年には瀋陽省当局との合弁で本溪湖煤鉄有限公司を設立している。²³⁾

またこの時期には、次第に国際的な支店網と情報網を備えた商社の中に、三井物産に

みられるごとく海外支店間の取引、つまり外国間貿易をはじめめるものがでてきた。第2表にみられるごとく、急速に支店網を拡大した三井物産では、1895年秋から中国商品の欧米諸国への輸出と欧米諸国製品の中国への輸入をはじめ、これには上海支店が大きな役割を果たした。同店はまた、中国生糸輸出のほか、在米の各支店と連絡してアメリカから鉄道材料やオレゴン松などを中国に輸入した。一方、日本棉花も1904年ごろから外国間貿易をさかんに行ない、このため中間貿易助長機関としてドイツのブレーメンにメソカ・ゲゼルシャフトを創立したり、リバプール、ロンドン、ミラノなどに出張所・出張員を配置したのである。²⁴⁾

第2表 三井物産の海外支店・出張所等開設一覧

年次	ア ジ ア	欧 米・その他
1893	ボンベイ	
1894		
1895		
1896	營口(牛莊), 台北	ニューヨーク(再開)
1897		
1898		サンフランシスコ
1899	仁川, 厦門, 芝罘	ハンブルグ
1900	漢口, 平城, 「満東州」	マニラ
1901	ジャワ	シドニー
1902	北京, 広東	
1903	台南	
1904	青泥窪(大連)	
1905	福州	
	仙頭, 打狗(高雄), 安東県, 鉄嶺, カルカッタ, 瀋陽, バンコク, 青島	オクラホマ
1906		
1907	ランゲーン, 吉林, 寛城子(長春), サイゴン, ハルピン	ポートランド, ウラジオストック
1908	釜山, 彰化(台中)	リヨン
1909		
1910	阿緞	

出所：日本経営史研究所編『稿本 三井物産株式会社100年史(上)』
(同研究所, 1978年), 207ページ。

以上みたごとく、この時期の終りまでには、アジア・ヨーロッパ・アメリカにおいて、

わが国商社の海外活動が営まれるようになった。ところが、その活動はアジア地域においては、工業製品の輸出、原料・製品の輸入と、さらには現地での製造活動という先進国型となったが、欧米においては貿易中心であり、輸入は工業製品、輸出は原料・半製品という後進国型の2重構造をもつようになっていた。逆にこの2重構造性が、総合商社の取扱商品、形態、地域を多様化し、三井物産のごとく、1907年には取扱主要商品は120種を超え、3国間貿易に進出し、海外支店・出張所は30カ所を超し、海運業などの付帯業務も有し、諸産業の育成を図るといふ、総合商社へと発展させていった²⁵⁾。しかし、多くの商社はまだまだ限られた地域と商品を扱う専門商社的色彩が強かった。

(2) 海外活動の本格化（1914－1945年）

日清・日露戦争を通じて拡大しつつあったわが国商社の海外活動は、第1次大戦の勃発によってさらに大きく飛躍することになった。ヨーロッパからの工業製品の輸入が停止し、それによってわが国産業の急速な発展が必要とされるようになったばかりでなく、わが国企業の製品の海外進出も活発になった。この結果、既存の商社に加えて、新たに多くの商社が設立されたり、商品ラインや営業地域の拡大により、急速に総合商社としての基盤が形成されていったのである。

とくに、多角的事業を経営するいわゆる財閥の中に商社設立の動きがみられた。1918年に三菱が三菱商事、1817年に古河が古河商事、浅野がR・W・グレーヴスと共同で浅野物産、1819年に久原が久原商事を設立している。三菱商事のように、かつて1企業体の購買・販売部門から独立した場合に明確なごとく、これらの商社は多面的な事業分野を行なう直系会社・関連会社の購買・販売部門の役割を果たした。さらに鈴木商店のごとく、第1次大戦中に三井物産に匹敵する拡大をなし、さらに外国の技術導入をはかって多くの製造企業を育成し、企業集団そのものを形成するものもあった²⁶⁾。しかしながら、三菱商事のごとく総合商社へと成長するものもあったが、このように第1次大戦中に飛躍的に営業規模を拡大した企業は、経験の乏しさとずさんな経営管理によって、戦後の反動恐慌、昭和初期の金融恐慌や世界恐慌期に多くが規模を縮小したり、鈴木商店のごとく倒産に追い込まれた²⁷⁾。

大戦の勃発により、ヨーロッパとの取引に支障が生じたため、またわが国企業の製品輸出・原料購入のために、わが国商社の活動範囲は中国・満州・南洋はもちろん、南北アメリカ、アフリカにも拡大した。とりわけ米国との取引の重要性は増加した。伊藤忠

や岩井にみられるごとく、既存の専門商社も、これまでの限られた商品ラインを多様化し、アメリカ進出を決定している。たとえば、岩井は1915年に、伊藤忠と安宅は機械取引を目的にそれぞれ1918年に出張所、1923年に現地法人を設立している。²⁸⁾

また伊藤忠をはじめ、多くの商社がフィリピン、インド、ジャワなど南方に出張所を開設している。さらに日本棉花や兼松などは、第1次大戦中途絶したオーストラリア羊毛にかわって、南米・南阿の羊毛を輸入し始めているし、インドから社員を派遣してウガンダ棉の取扱いをはじめたり、タンザニカに繰綿工業を設けたりした。²⁹⁾

第1次大戦終結後は、反動恐慌に始まる一連の不況のもとで、総合商社の海外活動も停滞した。しかし、1931年の満州事変の勃発とそれに続く満州国の建設は、「満洲景気」をひき起し、多くの日本企業が満州および中国東北部へ進出した。こうした機会に対応して、たとえば三井物産や三菱商事は財閥の有力メンバーとして日本国内においているる企業に投資したのみならず、満州・中国、朝鮮、台湾などのアジア諸国で積極的な投資活動を行なうようになった。たとえば、三菱商事は財閥企業や他の企業と合同で、あるいは単独でこれらの地域において、1945年までには100件の投資を行なっていた。同社は既存企業を買収したり、合併企業を設立したり、株式を購入したり、一手売買契約を結んで、西ホンゲー炭の取扱い、「北満」大豆買付機構の強化、さらには満州石油や満州機器など多数の企業の経営に参加した。しかしながら、三菱商事の投資目的は流通過程に限られており、生産過程にはそれほど介入しなかったといわれているし、資本の投資に対する配当や利子を取得することも主要目的ではなかったようである。³⁰⁾

三井物産でも、1926年ごろから投資活動を積極化する方針を採用し、国内のみならず、植民地や後進国における利権獲得もしくは資源開発のための投資を行ない、昭和初期までに朝鮮無煙炭への資本参加、ポルトガル領ゴア産マンガン鉱の経営、木材伐採のための現地法人フィリピン Tagun Trading Co. やボルネオ油田の設立、上海電力事業への投資会社、International Syndicate への参加などを行なっていた。³¹⁾

満州事変以後の軍事情勢や世界経済のブロック化により、三菱商事の場合と同じく、三井物産も満州石油、満州大豆工業、日満製粉などの共同事業への参加と同時に、奉天製麻、日満亜麻紡機など単独投資も行なった。その他現地の商社の支店は、投資活動への参加と同時に、原料の供給、製品の販売を引受けるものであった。とりわけ、この時期には原料資源の備蓄の必要性から、商社の南方における開発事業にも拍車がかけられ

るようになった。³²⁾

1930年代の経済ブロック化傾向のもので、わが国総合商社の海外活動はいっそう促進された。総合商社は、新市場、新規取扱商品、新取扱方法を開拓し、中南米、中近東、アフリカ、ソビエト、中東欧、ドル・ポンドを除く東南アジアの諸地域が開拓された。当然このような世界的な営業網の確立とともに、わが国商社は3国間貿易を促進することもできたのである。³³⁾

とりわけ1930年代には、綿製品輸出が拡大した。三菱商事でも、1932年には棉花の取扱いを再開し、1937年にはインド棉、アメリカ棉を取扱うために棉花部（後綿業部）を設立した。この綿業再開とともに、多くの出張所が中南米、アフリカ、そして中近東に開設された。さらに、こうした海外事業所の設置は、日本政府の貿易統制の強化への対応でもあった。³⁴⁾というのは、この統制は各社の取引地域や取引高によって決定されると思われたので、海外の販売・購買網を整備しておくことが重要と考えられたからである。³⁵⁾

しかしながら、1941年12月に太平洋戦争が勃発した後は、国内での統制は強化され、ヨーロッパ、アフリカ、近東での商社の活動は中止され、商社の海外活動は、戦争の舞台が満州・中国からさらに南方地域におよぶにつれて、東南アジアとの関係が強まると、戦争遂行に必要な資源をわが国に輸入する体制づくりに向けられた。このため、大手商社は多数の事業所を中国大陸および南方方面に開設した。³⁶⁾

たとえば安宅の場合、1945年の終戦時に大陸に39の支店・出張所・駐在員事務所を有していたが、そのうち27事業所が1941年以降に開設されたものである。南方についてみると、インドのボンベイとハイフオンの2店が戦前に開設された以外、仏印5、マラヤ2、ボルネオ3、ビルマ3、スマトラ8、フィリピン4の合計25店はすべて太平洋戦争開戦後の日本軍の進駐に伴って開設され、既存8支店の出先機関として活躍したのである。³⁷⁾こうした動きは、三井物産や三菱商事はもちろん、伊藤忠、兼松、日棉などについても程度の差はあれみられたのである。

戦時中におけるこれらの地域での総合商社の役割は、占領地軍官よりの命令による、いわゆる受命事業であった。第3表に、三井物産と三菱商事の行なった代表的な受命事業がまとめてある。これによれば、これらの総合商社によって、工場経営、開発、栽培など多面的な活動が行なわれたことがわかる。

第3表 三井物産・三菱商事南方受命事業

所	受命区別	内 容
フィリピン	工場経営	ブタノール工場, 烟草工場, バリタワク麦酒工場, リサール, セメント工場, 木船工場, 木船用機関製造
	開発	マンカヤン銅山
	栽培	黄麻, 棉花, ヒマシ
ジャワ	工場経営	搾油工場, 木船工場, 木樽工場, 硫酸工場
	開発	
	栽培	棉花
スマトラ	工場経営	原皮, 麻袋製品工場, 木船工場, 製材
	開発	ブルキットアサム炭鉱, 石炭
	栽培	小麦, 棉花, ヒマシ
北ボルネオ	工場経営	原皮, 木船建造, 精米工場
	開発	
	栽培	米, 棉花
セレベス	工場経営	塗料製造, 煉瓦工場
	開発	
	栽培	ゴム
マレー	工場経営	木船建造, 木炭製造, 航空潤滑油廃油再生, 自動車用潤滑グリース, コークス, 倉庫
	開発	すず
	栽培	マングローブ
ビルマ	工場経営	木材, 鉛精練, 漁業冷凍製罐工場, 精米工場, 機械製作修理, 舟艇建造
	開発	代用潤滑油, 潤滑油, 石油精製, 沈船引上, 米糖搾油, 焼玉エンジン
	栽培	鉛鉱 棉花

出所：秋本育夫「貿易商社」（松井清編『近代日本貿易史』第3巻，有斐閣，1963年），307ページ。

他の商社についても同様で、この時期には「国内各母店は配給統制の実務代行、円域内での交易、傘下各生産事業の経営を行ない、各出張所は母店関係軍納品の受渡の連絡に当り、朝鮮・台湾・満州の各店はそれぞれ地元における物資の流通と軍政に協力し、南方各店は現地陸軍の指示にもとづいて直接協力を担当した」のである。こうして、棉花や綿糸取扱いの専門商社である日棉なども南方で製材、マッチ、澱粉などの工場経営をまかされ、多様な商品を取扱わざるを得なくなった。³⁸⁾このため、1943年に安宅商会在が安宅産業と改称したのに続いて、兼松商店が兼松、日本棉花が日綿実業、大倉商事が大倉産業、岩井商店が岩井産業、日商が日商産業と社名を変更している。こうして、この

時期にこれらの専門商社は、戦後の高度成長期の総合商社化の基盤をつくり出したといえる。³⁹⁾

(3) 第2次大戦後の海外活動

1945年8月の終戦によって総合商社の海外活動は停止し、在外資産はすべて喪失してしまった。戦後の商社の活動は、しばらくの間は国内に限られ、連合軍総司令部と日本政府の管理下のもとに再開された。個々の商社の自由な活動は全くなかったが、ようやく1947年8月から制限付き民間貿易が許可され、海外客先との通信による直取引と来日バイヤーとの取引が始まった。こうした動きに対して、伊藤忠が1948年2月に大阪支店に輸出部を設けて貿易取引を推進したように、他の商社も貿易の自由な活動のための準備をし始めた。輸出については1949年12月から、輸入については1950年1月より全面的に民間貿易方式が導入され、為替取引についても、外貨資金が総司令部からわが国に移管された。⁴⁰⁾

1949年7月に商社の優先外貨の保有による海外渡航が認められると、わが国の総合商社はインド、パキスタン、タイ、ビルマ、セイロン、近東、アフリカ、ヨーロッパ、北中南米へと社員を派遣し、戦前からの取引先とのビジネス関係の復活、繊維、機械、金属、雑貨など各種商品の市場調査、取引先の信用調査、販路開拓などを行なうと同時に、戦前の現地従業員を探し出して、事務所開設の準備も行なった。⁴¹⁾

1949年8月に商社の海外支店の設置が許可されるようになると、各商社は輸出振興に重きを置き、海外派遣の増員、海外支店の設置、海外支店の別会社への改組などの方針を採用し、本格的な海外拠点づくりが始まり、海外に出張所、支店、現地法人がやつぎばやに開設されることになった。こうして、1955年ごろまでには、大手の総合商社は大体戦前の水準まで、海外の主要都市に事業所を開設し、各地に出張所を巡回・派遣し、直輸体制を確立していたといえる。安宅に例をとると、1952年以後ニューヨーク、プエノスアイレス、バンコク、台北をはじめ海外主要都市に店舗を設け、1955年の不況期でさえ、サンパウロ駐在員事務所、マニラ駐在員、カルカッタ駐在員、ボンベイ駐在員を派遣し、事務所を開設している。⁴²⁾

海外支店網の確立とともに市場開拓を進めなければならなかったが、第2次大戦後の海外市場の開拓はまずバーター貿易や賠償輸出やリンク制などの特別貿易によってはじまった。すでに1949年5月、エジプトと日本綿花の間では、エジプト棉輸入の見返りに

アルミ地金および板，真鍮板と管，陶磁器，タイル，絹織物が輸出され，日棉の輸出部門が活動をはじめめる機会をつくり出した。またスペインは，外貨不足で欧米からの輸入が困難であったが，1955年から日綿と住友商事は折半でスペイン米の輸入の見返りとして，機械，鉄鋼，非鉄金属，化成品輸出を行なうようになり，この取引のため住友商事ではマドリッドに駐在員を設置している。⁴³⁾

また，1955年ごろから，わが国と東南アジア各国との間に次々と賠償協定が成立した。この賠償は，工業製品とりわけ機械類を東南アジアに紹介する絶好の機会となったし，商社とメーカーの結びつきを強める上で大きな役割を果たした。たとえば住友商事は，まず1949年のビルマに対する賠償輸出に力を注ぎ，鉄道車両，自動車，建設機械などを輸出した。その後，インド，フィリピン，タイ向けに賠償機械を扱っているうちに，これらの国々に足場を築くことになった。さらに，1958年ごろから賠償輸出を通じてわが国の工業水準の進歩が東南アジア諸国に認められ，単位機械の他にプラント輸出が増加し始めたのである。⁴⁴⁾

しかしながら，戦後再開したばかりの貿易を急速に拡大し，商社の発展の基礎となったのは，1950年6月に勃発した朝鮮戦争であった。とりわけ，東洋綿花，日綿，江商，伊藤忠，丸紅のいわゆる「関西5綿」は，朝鮮戦争のブーム期に急速に総合化を進め，取引量を増大した。これは，1947年に占領軍によって三井物産と三菱商事が多数の企業に分割され商権が分散化していたことと，戦後わが国の復興の基礎となった繊維製品に地盤を築いていたことによる。⁴⁵⁾

この朝鮮戦争によるブームも，1951年3月のアメリカの戦略物資買付停止と7月の停戦協立によって終りをつけ，その後は反動が生じ，多くの商社が経営危機に見舞われた。こうした中で，「商社の強化」は重要な課題となり，政府は1952年，53年にかけて輸出入取引法を改正し，商社間の過当競争の防止をはかり，商社の自己資本充実政策と租税特別法の一部改正によって「輸出契約取消準備金制度」，「輸出所得控除制度」，「海外支店用資金の特別償却制度」が実施され，貿易商社の資本の強化，海外活動の活発化がはかられた。⁴⁶⁾同時に業界の再編成が行なわれ，三井物産と三菱商事の復活と「関西5綿」を中心とした整理・統合がはかられた。

さらに，1957年にスエズ動乱がはじまると，スエズ運河が閉鎖され，ヨーロッパの肥料やセメントなどの商品がアジア市場でわが国商品と競争するのが困難になり，わが国

商社がインド、パキスタン、フィリピン、タイ、北ベトナムなどアジアに進出するようになった。⁴⁷⁾

総合商社は、独自にまたメーカーと協力してこのような新市場を開拓した。たとえば、タイに対して1958年から住友化学工業と住友商事は、毎年コミッションを派遣し、各種の試験や技術指導を行なって化成肥料の開拓につとめ、タイ国内の指定問屋を編成し流通経路を確立した。さらに、住友商事は鉄鋼の販売のために大量輸送システムを開発したり、鉄鉱石や原料炭の輸入には大型専用船の開発利用により、輸送コストを引き下げるなどの革新を行ない、国際競争力をつけたのである。⁴⁸⁾

しかしながら、このような発展にもかかわらず、1960年ごろから商社の資金力・情報力・販売力におけるメーカーや銀行に対する地位が低下し、これに対処するため総合商社は新しい分野を開拓していかなければならなかった。こうした動きについて、「住友商事株式会社史」は次のように述べている。

……商社はただ販売を拡大したりして売上高の増加に努めるばかりではなく、銀行の支援を得て金融機能を充実し、また土地造成、住宅建設、海洋開発など新しい産業分野へ進出した。貿易関係では、海外市場の開拓や技術導入のほか、プラント輸出など多数の企業の参加する取引の取りまとめ、企業の海外進出の援助、海外鉱山の開発、そのほか開発輸入への協力など機能の強化と変革に努力した。⁴⁹⁾

戦後のわが国経済は、産業の高度化・重工業化が進んだが、総合商社は遅れていた技術水準を回復するために、積極的に海外から進んだ技術がわが国に導入し、これに対処した。また、この過程は、商社の総合化の一貫としても採用された。たとえば、丸紅は1951年10月に機械金属部を発足させたが、欧米の一流企業と代理店契約を結び、溶機関係の機械技術の導入によってその基礎を固めている。他の商社でも、欧米企業の技術を日本企業に導入するという仲介的役割を果たした。⁵⁰⁾

しかし、第2次大戦後の総合商社の海外活動はなによりも本格的な多国籍化にあった。1958年にEECが発足し、その後の発展に伴ない、世界的に貿易・為替・資本の自由化傾向が高まった。わが国においても、1960年以降自由化方向がとられ、後進国に対する経済援助の一環として、後進国の工業化に伴ない日本の貿易の高度化によって、さらには鉄鋼・石油などに対する国内生産高と消費高の増加に伴ない、安定した原料の確保のため海外事業が脚光を浴びるようになった。こうして、資源の開発や鉄鋼や繊維2次製品の加工などの将来性に注目し、多くの総合商社がメーカーおよび現地資本と組んで合

弁企業を設立し、総合商社の多国籍化が急速に進展していった。

第4表は、商社合弁企業数の推移を示したものである。これによれば、商社合弁企業数は1960年代を通じて増加しはじめ、70年代に入って急増し、73年のオイル・ショックを頂点としてそれ以後下降している。設立企業の大半は、アジア、ブラジルに進出しており、欧米では比較的数量が少ない。業種別にみれば、商社参加の製造企業はアジアやブラジルなど開発途上国に集中し、先進国では販売、サービス関係の業種が中心といえる。⁵¹⁾ 開発途上国において製造企業への出資・参加している場合には、伊藤忠のインドでの線材加工企業 Tensile Steel Inc., Ltd. や韓国のチューブ・マット工場起亜産業、台湾のアクリル・バルキー・セーター会社に対するごとく、総合商社は資本のみならず技術指導や原料の確保、製品の輸出面において協力しているのである。⁵²⁾

第4表 商社参加合弁企業の推移(地域別/認可年度別)

地域	認可年度																	78年以降	合計		
	59年以前	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75			76	77
アジア	3	3	9	4	15	3	13	8	20	17	39	43	32	41	68	50	19	7	0	2	396
中近東・アフリカ	1	0	0	1	3	2	2	2	0	2	1	6	2	2	6	5	5	0	0	2	42
太平洋州	2	1	0	1	1	1	1	1	0	2	3	6	4	6	8	5	1	0	0	0	42
ブラジル	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	1	3	11	27	28	10	2	1	0	92
中東	2	2	1	0	1	3	3	5	2	5	2	4	1	6	8	10	1	0	0	0	56
アメリカ・カナダ	0	0	0	1	1	1	2	2	1	8	4	5	5	13	19	10	6	2	0	0	80
ヨーロッパ	0	1	2	0	0	2	0	0	1	4	2	3	5	9	14	6	3	0	0	0	52
合計	10	7	14	7	23	12	21	18	24	38	53	68	52	88	150	114	45	11	1	4	760

出所：多国籍企業研究会編『日本の多国籍企業論の展開』（法律文化社、1976年）、238ページ。

一方、1951年に鉄鋼第1次合理化計画が立てられると、総合商社は東南アジア、後にはオーストラリアやカナダの資源開発のために融資、技術援助、長期貸付を行なうようになった。この傾向は、わが国の鉄鋼生産高や非鉄金属や石油製品の生産増加に伴ない、1955年ごろから飛躍的に強まった。つまり、海外原料の大量確保と安定供給のための資源開発が商社の重要な役割となった。たとえば、安宅は1956年マラヤ地区の鉄鋼資源開発のためシンガポール駐在員を派遣したり、チリ銅鉱石の安定供給のため1959年にサンチャゴ駐在員事務所を開き、営業網を拡大している。⁵³⁾

新しい商社の開発業務は資源開発にとどまらず、海洋開発や農業開発、原子力産業などきわめて多数の分野へ進出することになった。これらの産業は、きわめて大規模で複

雑なため、各種企業の参加を必要とした。このため、こうした開発は、住友、三菱、三井をはじめとする企業グループの形成によって可能になっていった。⁵⁴⁾大規模な開発事業における総合商社の役割は、後に詳しくみるごとく、きわめて重要であり、総合商社の新局面をひらくものであった。

1973年秋のオイル・ショック以後、国内需要の減退と商社批判によって、また総合商社の国内活動の法的規制により、総合商社は海外での活動をいっそう強化することになった。この動きは、1970年代における本格的な直接投資時代の到来、対外的な貿易摩擦を解消する共存共栄路線の確立の必要性、円の国際化といった環境の変化によっても必要とされ、真の意味での“国際化”が模索されるようになりつつある。新しい環境の変化に対応する総合商社の活動の展開については、以下の各節の中でふれることにしよう。⁵⁵⁾

3. 投資形態と海外事業所の役割

(1) 投資形態

いままで、わが国の総合商社の海外活動の展開を歴史的にみてきたので、次に海外活動のいろいろな側面について、その特徴をみることにしよう。

まず最初に、総合商社はわが国企業の中で最も積極的に海外活動を行なっていることが指摘される。第5表に、わが国企業の海外投融資残高ランキングが掲載されている。これによれば、1位・2位を三井物産と三菱商事が占め、以下9大商社はすべて30位以内に入っており、総合商社がわが国の企業の海外活動をリードしていることがわかる。こうした総合商社の積極的な海外投資は、(1)本来の商社活動の延長として、販売拠点強化のための現地法人向け投資、(2)商権拡張を目指したメーカー等との合弁形式による製品販売確保のための投資、(3)エネルギー、食料、鉱物資源等の確保のための投資、(4)経済協力・経済摩擦解消のための投資などによって促進されている。⁵⁶⁾

総合商社が貿易取引をはじめの場合、通常取引相手国には直接投資を行わず、現地の輸出入商を代理店として行なう。戦前、日本棉花がインド棉花の取引においてガダム商会を代理店に指定して取引をはじめたのは、その典型的な例であった。戦後においても、特定商品の取引開始時点では、この形態をとる場合が多かった。⁵⁷⁾

しかしながら、主要取引商品の取扱高が増加するにつれて、取引の円滑化をはかるため駐在員を現地代理商との連絡係として派遣し、さらには支店・出張所を開設するようになる。戦前においても戦後においても、こうした形式でのいわゆる支店活動が総合商社の海外活動の大きな部分を占めていることは否めない事実のようである。第6表に、6大総合商社の海外店網がまとめられているが、これによって総合商社がいかに多くの支店・出張所などを

第5表 総合商社の海外投融資ランキング

(単位:億円)

順位	企業名	残高	海外出資会社数
1	三井物産	2,298	267
2	三菱商事	2,190	228
4	伊藤忠商事	1,291	213
6	丸紅	1,097	252
7	住友商事	971	148
15	トーマン	591	80
17	日商岩井	551	104
22	兼松江商	401	90
27	ニチメン	366	60

出所：『東洋経済臨時増刊1973年版 海外進出企業総覧』（東洋経済新報社1982年）、14ページ。

有しているのがわかる。

第6表 6大商社の海外店網

	時 点	三菱商事	三井物産	丸 紅	伊藤忠商事	住友商事	日商岩井
海外法人	1970年3月	10 (18) 397 (1,240)	25 (39) 425 (811)	13 (20) 269 (747)	12 (18) 272 (460)	8 (8) 170 (345)	10 (14) 252 (443)
	1975年3月	22 (33) 546 (1,567)	25 (34) 696 (1,354)	20 (35) 452 (1,131)	14 (23) 375 (849)	12 (18) 295 (630)	15 (20) 331 (643)
	1980年3月	29 (33) 531 (1,789)	26 (38) 582 (1,429)	22 (30) 526 (1,182)	16 (26) 402 (878)	17 (24) 375 (740)	17 (24) 334 (747)
駐在員事務所・海外支店	1970年3月	(48) 230 (641)	70 327 (836)	53 214 (794)	44 231 (634)	53 173 (413)	(57) 170 (459)
	1975年3月	63 292 (1,014)	63 359 (936)	62 353 (1,142)	55 300 (886)	64 257 (699)	52 243 (659)
	1980年3月	81 375 (1,310)	75 409 (857)	76 439 (1,208)	63 381 (1,016)	76 325 (708)	72 277 (758)

注：上段は事務所数，カッコ内は法人の支店・出張所数，下段は従業員数。カッコ内は現地雇員数。
出所：商社機能研究会編『新・総合商社編』（東洋経済新報社1981年），249ページ。

このように多くの支店・出張所が設置されてくると，日本の本社と支店間のみならず海外支店間取引（外国間取引・3国間取引）が行なわれるようになり，国際的な取引が総合商社内の取引へと変換される。また総合商社自身も当初は代理店を利用しての取引によって経験や知識を蓄積し，自らの力がつけば出張所・支店を開設し，意識的に社内取引に移行する場合もみられるのである。⁵⁸⁾

さらに，出張所・支店は，いろいろな理由から現地法人へと発展する場合がみられる。第2次大戦前においても，いくつかの総合商社は現地法人を有していた。たとえば，棉花取引や羊毛取引においては，わが国の商社も現地企業と同様の特権を享受するために，現地法人を設立している。三井物産は，1911年にヒューストンに南部物産会社（Southern Product Co.）を設立しているし，日本棉花も1910年にフォートワースに日本棉花会社（Japan Cotton Co.）を設立している。江商は，1913年にサンアントニオにクロフォード・ゴージャー（Crowford Goshō Co.）を設立し，さらに1918年には生糸取引のためにニューヨークにゴージャー社を設立している。羊毛取引においても，兼松が1922年にオーストラリア兼松会社（F. Kanematsu (Australia) Ltd.）を設立している。⁵⁹⁾

その他，現地の経済不安や法律的な問題から現地法人が設立される場合もあったようである。たとえば，三井物産は第1次大戦後の混乱期の1923年8月にリヨン出張所をフラン

ス物産に、1926年2月にハンブルグ出張所をドイツ物産へと、出張所を現地法人に組織変更している。⁶⁰⁾また安宅の場合には、本店とアメリカの代理店の間で生じた紛争に関してロンドン支店に害を及ぼさないようにと、1938年7月に同支店を安宅ロンドン会社 (Ataka & Co. (London) Ltd.) へと改組し、続いて1939年1月には米団法人をニューヨークに設立している。⁶¹⁾

第2次大戦後になると、現地法人の設立は活発で、海外に事業所を設置することが可能になるやいなや、米国をはじめ各国に総合商社の現地法人が設立された。現在では、第6表にみられるごとく、本社直轄の支店・出張所よりも、現地法人の数の方が多いのである。このような現地法人設立への重点移行は、戦前の経験を生かしたものであり、総合商社の世界企業化の基礎をなすものである。

とりわけ、総合商社は共産国との取引や開発途上国との取引においては、見返輸入やカウンター・パッチェスの必要性から、単一商品・単一地域の専門商社では不可能なコンビネーション・ディールを行なうことができる。この点について、有田恭助氏は次のごとく簡潔に説明されている。

………コンビネーション・ディールというのは国際分業や相手国の為替割当、輸入制限、オープン勘定を活用して、輸出入を組み合わせたり、プラント輸出に第三国の設備や部品を組み合わせる取引方式である。こうした多角的な取引には、それぞれの国情に通じた総合商社の海外支店網がものをいうから、コンビネーション・ディールの利用はどうしても大商社に集中することになる。⁶²⁾

3国間貿易やコンビネーション・ディールを進めるためには、進出国内での購買網・販売網も確立しなければならない。このために、現地の流出機構に適した販売会社を設立したり、現地流通業者の系列化を進めている。こうして、1970年代に入ると、アメリカ商品の輸出専門の米国国際販売会社のごとく、現地商品の輸出を目的として企業が設立されたり、1980年代に入るとグリーン・エレベーターの買収などが進んでいる。⁶³⁾

さらに、総合商社の海外進出のための投資形態としては、現地での資源開発、製造業、販売・サービス、金融などの会社設立への参加がある。すでにみたごとく、各総合商社は海外に多数の出資会社を有している。こうした投資形態においては、アジアやブラジルなど開発途上国では製造業や開発事業、米国やヨーロッパでは販売・サービス業が中心になっており、一種の二重構造を成している。また、こうした海外進出の形態におい

ては、わが国の特徴としては、総合商社、メーカー、それに現地企業とのいわゆる「3人4脚型」合併投資が多いことである。⁶⁴⁾ このような現地での製造活動その他への投資活動については、第2次大戦前にもみられたが、戦後との相違点は、「商権確保の基本戦略のもとに、総合商社が過半数以上の株式を所有する直系事業に力を注いだことである。したがって、戦前においては日本企業との共同出資による合併事業（商社参加型合併）の数は意外と少なかったのである。⁶⁵⁾」

(2) 海外事業所の活動と役割

① 商品取引業務

前節では、総合商社は世界中の主要都市や物資の集散地に支店・出張所や現地法人を有していることをみたが、本節ではこれらの海外事業所が、総合商社の海外活動の展開の上で、いかなる活動や役割を行なっているのかを検討することにする。

一般的にいて、総合商社の機能は、中核機能として商品取引、情報、金融の機能があり、外延的機能としては産業オルガナイズ、資源開発、ソフトウェア・システム化の機能があるといわれている。したがって、総合商社の海外事業所もこれら各種機能の一端を担うと考えられるのである。⁶⁶⁾

総合商社の海外事業所は、商社としての性格から当然であるが、まず商品取引を行ない、この商品取引に関連して各種の業務を遂行する。この商品取引については、本国の本社との間の輸出入業務、海外支店間の取引（外国間取引）、そして事業所のある国での国内取引を行なう。⁶⁷⁾

これらの商品取引形態を遂行する支店・出張所や現地法人は、通常特定の商品ラインの取扱いに関連して開設される場合が多い。たとえば、三菱商事のシアトル出張所は、第1次大戦中の日米船鉄交換協定成立後、米国から日本への鉄鋼の輸出を目的に開設されたし、サンフランシスコ出張所も、サンフランシスコのアソシエイテッド石油会社と三菱商事との提携後、日本への石油製品輸出を円滑に行なうために開設されている。⁶⁸⁾ 三井物産のニューヨーク支店の再開は米国への生糸輸出の本格化のためであり、フォートワースに現地法人南部物産会社を設立したのは、南部棉花の直接買付のためであった。また、日綿が1902年5月に上海支店を開設しているが、これは綿糸の対支輸出を目的としたものであり、大連出張所も同様の目的で開設されている。1915年5月に伊藤忠がニューヨークに出張所を開設したのは、機械類の対日輸出が目的であった。⁶⁹⁾

商品取引にあたっては、海外事業所は単に現地の代理店を通じて販売したり買付けをするにとどまらず、自ら販売市場や買付市場を開拓している。たとえば、三菱商事の在米支店は、日本製カニ缶詰の販売において、ディーラーやチェーン・ストアなど流通経路の確立のみならず、ブランドや広告活動、さらにはカニ缶詰を利用した調理法なども普及することにより市場を開拓している。⁷⁰⁾

取引商品ラインの拡大についても、本社からの要請ばかりでなく、支店自ら取扱可能な商品を見つけ出すことも多かったと思われる。生糸輸出のために1896年に開設された三井物産ニューヨーク支店が、有利とみてアメリカの鉄道用品や棉花を買付けて日本に輸出した例など典型的なものといえる。⁷¹⁾

商品の販売とならんで、商品の買付けにおいても同様のことがいえる。早くも1904年には、三井物産は不良品の回避と品質の統一をめざしてインド棉花を直接買付けているが、これはボンベイ支店が決定したものであった。本国においても、当初はニューヨーク支店がアメリカ人仲介業者を通じて買付けていたが、1904年ごろからオクラホマでの直接買付にニューヨークから社員を巡還したり、1911年には南部物産を設立して、原棉の買付けと外国間取引の拠点としての基盤を形成した。中国では、大豆買付けにおいて、現地の流通機構を確立していった。⁷²⁾

戦後では、丸紅が1954年メキシコ法人を設立して、メキシコ棉の取扱いをはじめ、棉作地農家に対する前貸しによる直買を行ない、数量的にも品質的にも安定した買付市場を開拓しているのである。⁷³⁾ また、総合商社による進出国における販売網・購買網の整備は、すでにみた通りである。

② 商品取引に関連した業務

総合商社は、各種の商品取引形態を遂行するが、これを円滑に押し進めるために、同時に多くの業務をも遂行している。すでにみたごとく、わが国の総合商社の海外活動は、代理店を通じての輸出入、海外支店、現地法人の設置にはじまり、その後メーカーとの合弁あるいは単独での製造活動、資源の開発輸入などに重点を移していった。こうした海外活動における総合商社の機能は、きわめて多面的なものである。一般的には、情報収集、市場調査、投資受入国対策、投資国対策、関連資機材の輸出・現地調査、建設管理・予算管理、製品の日本引取り・第3国向け輸出、各種規制のクリアーによる事業化などが考えられる。⁷⁴⁾

とりわけ、後進国としてスタートしたわが国にあっては、総合商社はその情報機能を生かし、西欧諸国の進んだ技術を導入したが、海外企業からの技術導入においては、海外支店が大きな役割を果たしたのである。たとえば、三菱商事は1920年代に機械部を設置し、1920年代を通じてグッドイヤー・タイヤ社、アソシエイテッド石油会社、サコロウエル社など西欧の有名企業と一手販売権を結んだ。さらに同社は、欧米から資本・技術を導入して、三菱内燃機と共同出資で三菱ロールパッハ飛行機会社、アソシエイテッド社と三菱鉱業・三菱合資と共同出資で三菱石油などの合弁会社を設立している。

西欧企業との関係の強化は、西欧の進んだ技術や生産知識を日本の企業、とりわけ三菱財閥の分系会社に導入することを目的としていた。三菱重工業、三菱造船、三菱電機といった会社は、西欧企業の特許や生産技術の導入に対して意欲的であった。米国石油会社との提携をめぐってシアトル支店やニューヨーク支店が果たした役割にみられるごとく、欧米の支店は欧米企業の技術その他について調査し、日本の製造業者に代って契約を結び、製品を注文し、支払いを行なったのである。⁷⁵⁾

とりわけ、わが国が満州事変・日中戦争を経て戦時体制を強化するにつれて、軍需を充たすために重化学工業が発展したが、これにより日本国内で、技術者に対する需要は激増した。このため、三菱商事その他の有力商社の在米支店は、米国の大学の工学系分野出身の二世たちと密接な連絡をもち、日本企業のために、高度の技術をもつ人材の斡施所の役割を果たしたりもした。⁷⁶⁾

第2次大戦後には、戦争中の機械工業を中心とするわが国技術の遅れは明白となり、国際水準に比べて大きな隔差がみられた。そのため多くの日本企業が積極的に外国技術を導入し始めた。総合商社は、戦前の関係先と代理店契約を復活し、日本企業と海外企業との間に技術提携を行なう仲介をとった。たとえば、1961年6月ボッシュ・ロム社と島津製作所との技術提携を安宅が仲介したことなど、ほんの1例にすぎない。⁷⁷⁾

わが国の設備投資が大きく伸びた1955年以降、総合商社は機械設備の販売と技術導入に力を注いだ。ところが、1967年ごろから機械のほとんどの部門が輸出超過となり、機械自体の輸入よりも、技術導入のための特許・ノウハウや図面の輸入の伸びが大きくなってきた。⁷⁸⁾ さらに、現在では日本企業の国際競争力がついてきたため、外国企業はクロス・ライセンスを求めるようになった。このため、広範な技術情報と多数の取引先をもつ総合商社の役割は、いっそう大きくなると考えられる。

さらに、総合商社は取引先の国内メーカーが新技術を導入して製品を生産することを決定すると、その製品と同じ種類の製品を輸入して、これを国内で販売して市場を開拓し、国内生産が軌道に乗ると、この輸入を国内メーカーからの仕入れに切りかえる、いわゆる「つなぎ輸入」を行なった。たとえば住友商事は、戦前にみられた漸次的な輸入代替方式をこのつなぎ輸入として、企業戦略の一環として採用し、これによって化学繊維や合成樹脂の取扱いにおいて有利な立場を築いたのである。⁷⁹⁾

海外からの技術導入、設備の増大、さらに販売・購買市場の開拓を行なったわが国の総合商社は、その知識と経験にもとづいて、グループ企業と合併会社を設立して、あるいは単独で海外に進出している。

戦前においては、総合商社はとりわけ中国大陸において積極的に紡績業その他の企業経営に参加している。1902年上海支店長の判断で経営不振に陥っていた楊樹浦の紡績工場「興泰沙廠」を買収し、「上海紡績有限公司」と名付けて発展させた。上海支店は、この上海紡績や同種の三泰紡績、大純紡績の経営にも関与し、その代理店を引受けている。その業務は原料棉花の買付け、綿糸販売および金銭出納の代理にとどめ、三井物産が同社の経営について責任を負わないことを明確にしていた。これは、商品取引以外の事業の直接経営に伴なうリスク回避という三井物産の基本方針によるものであった。⁸⁰⁾ 三菱商事の場合も同様の政策をとり、製造活動や投資利益を目的とせず、流通過程の支配を目的としながら、東南アジアや中国に多くの投資会社を有していたのである。⁸¹⁾

三井物産の上海紡績の成功は在華紡績の先駆をなし、日本棉花、内外棉などの商社が中国の紡績業の経営に乗り出すようになっていった。また、満州事変以後の満州への進出、第2次大戦中の南方への進出などは、すべて製造・開発業務と結びついており、第2次大戦前のわが国総合商社の海外投資は政治的・軍事的色彩を帯びた面も有していた。

このように、第2次大戦前においても総合商社の参加する合併企業は存在したが、この傾向は第2次大戦後、とりわけ1960年前後から強まってきた。すでにみた通り、世界的な自由化傾向と開発援助の一環として、またわが国貿易構造の高度化により、海外事業が急速に進展したのである（第7表参照）。

この結果、多くの総合商社がいろいろな形態をもって海外に進出するようになった。それに伴ない、海外事業所の役割も拡大したのである。たとえば、1962年タイ国政府の要請を受けてタイ国の製糖業振興に協力するため、伊藤忠、三井物産、芝浦精糖が協同

第7表 6大商社の主要海外事業

(単位 億円)

社名	国名	現地投資企業名	業種	金額
三菱商事	マレーシア	Sarawak L. N. G.	L N G	103
	プエルトリコ	Caribe Isoprene Corp.	合成ゴム原料製版	33
	ブルネイ	Brunei LNG Ltd.	L N G	27
	カナダ	Crestbrook Forest Industries	パルプ製材	24
	メキシコ	Expetadora de Sal S. A.	製塩業	20
	韓国	Taesung Metharol Industrial	メタノール製販	11
	フランス	O. T. M. B. Societe Pour la Promotion de l'organisation	機電関係	11
三井物産	オーストラリア	Mitsubishi Development, Pty	原料炭・銅鉱石採掘	10
	アメリカ	Alumax Inc.	アルミ製錬	219
	アラブ首長国連邦	Abu Dhabi Gas Liquefaction	L N G, L P G	45
	オーストラリア	Mitsui-Iron Ore Development	鉄鋼石生産	42
	アメリカ	Petroleum H. B. Ltd.	石油天然ガス	16
	アメリカ	North America Forestry Development	森林開発	16
	オーストラリア	Mitsui-C Itoh Iron Pty	鉄鋼山開発	13
	インドネシア	P. T. Indonesia Toray Synthetics	繊維	12
	ブラジル	Fertilizantes Mitsui S. A. Ind, e Com	肥料製販	11
	ブラジル	Fosca Industria e Comercio S. A.	動物肥料・原料	11
インドネシア	P. T. Semen Nusartra	セメント関連	11	
伊藤忠	ギリシア	Hellenic Steel Co A. E.	鋼板製造	54
	アメリカ	Mazda Motores of America	自動車販売	25
	オーストラリア	Texada Mines Pty Ltd.	製塩業	24
	ホンコン	Textile Alliance	繊維	20
	アメリカ	General knit of Carifornia Inc.	繊維	13
丸紅	ブラジル	Karibe S. A.	繊維	11
	オーストラリア	Dampier Salt Limited	天日製塩	22
	カナダ	Daishowa Marubeni International Ltd.	パルプ製造・販売	21
	ブラジル	Cia. Iguacu de Cafe Soluvel	インスタントコーヒー製造	17
住友商事	フィリピン	Marinduque Mining & Industrial Corp.	・販売 ・鉱業・セメント・製造販売	17
	アメリカ	Mazda Motors of America Central	自動車販売	16
日商岩井	オーストラリア	Lefory Salt, Pty. Ltd.	製塩業	16
	スペイン	CEFAI	ステンレス製販	11

出所：商社機能研究会編『新・総合商社論』（東洋経済新報社，1981年），62ページ。

で The Shibato (Thailand) Co., Ltd. を設立したが、伊藤忠のバンコク支店は、この会社の砂糖の国内販売と輸出を担当したのである。その他の合弁企業においても、現地事業においても、現地事業所が資本、技術援助、原料供給、製品販売など多面的な活動を行なっている。⁸²⁾ また、海外での合弁企業設立の際には、戦前の三菱商事がハワイに三菱商事、キリン麦酒、現地資本でビール工場の建設計画を立てた時のように、現地の事業所は業界の状況、現地出資者などについて広範な調査活動を担当するのである。⁸³⁾

さらに、1955年以降には、わが国の総合商社はすでにみたごとく、大量かつ安定した

原料供給のため、天然資源開発にも乗り出していった。当時において、海外活動に関する知識を集積し、経験をつんでいたのは総合商社であったし、また生産会社は急速な設備投資のため資金的余裕がなかった。そのため、総合商社は積極的にこの分野に進出し、資金面での援助のみならず生産物の取扱いを担当したのである（第8表参照）。

第8表 海外鉄鉱石・原料資開発主要プロジェクト

〔鉄鉱石〕

鉱山名	国名	生産開始年	対日供給量 (千トン/年)	日本側投資 (シェア%)	日本側投融资会社名
ハ マ マ レ ー	オーストラリア	1966	24,500	6.2	高炉6社, 三菱商事, 丸紅
〃 (拡張)	〃	79	30,500	6.2	〃
サ ベ ー ジ ・ リ バ ー	〃	68	2,500	50.0	三菱商事, 住友商事
マ ウ ン ト ・ ニ ュ ー マ ン	〃	69	23,400	10.0	三井物産, 伊藤忠商事
〃 (拡張)	〃	79	23,400	10.0	〃
ロ ー プ ・ リ バ ー	〃	72	12,200	35.0	新日鉄, 住友金属, 三井物産
〃 (拡張)	〃	79	15,200	35.0	〃
M B R	ブラジル	73	7,000	10.0	高炉6社, 商社5社
ニ ブ ラ ス コ	〃	78	6,000	49.0	高炉6社, 日商岩井
ア ル ガ ロ ボ	チリ	78	3,500	融資のみ	三菱商事
マ ン ド ビ	インド	78	1,800	〃	高炉6社, 三菱商事, 大倉商事
ミ フ ェ ル マ	モーリタニア	73	2,200	〃	日綿, トーメン

〔原料炭〕

鉱山名	国名	生産開始年	対日供給量 (千トン/年)	日本側投資 (シェア%)	日本側投融资会社名
モ ー ラ	オーストラリア	1965	4,000	20.0	三井物産
グ ー ニ ュ ー ラ	〃	71	4,000	12.0	三菱商事
ピーク・ダウンズ	〃	72	3,000	12.0	〃
サ ラ ジ	〃	75	2,700	12.0	〃
ノ ー ウ ィ ッ チ	〃	79	2,000	12.0	〃
パ ー マ	カナダ	70	4,750	27.0	高炉7社, 三菱商事他
ケ ラ ー マ ン	アメリカ	74	1,300	10.0	伊藤忠商事
I C C ・ V P 4	〃	74	1,800	融資のみ	日商岩井
マ ル ガ	〃	75	1,000	〃	住友商事
セ ロ	〃	75	1,000	〃	住友金属, 三菱商事
ブルークリーク	〃	78	2,680	〃	高炉6社, 伊藤忠商事

出所：商社機能研究会編『新・総合商社論』（東洋経済新報社，1981年），108ページ。

このような大規模な開発事業や海外建設には、総合商社や他の多数の企業が参加し、総合商社がシステム・オーガナイザーとしての役割を果し、グループ参加企業のスタッフをプロジェクトに集中参加させ、国際契約、契約変更、資金といった商社の情報力や国際資金調達能力のほか、グループ全体の技術力、経営力、人的資源の運用仲介機関として活躍することが多いのである。最近の海外プロジェクトは、大型化・複合化しており、受注の際リスクを分散するために、わが国企業と企業連合を組織したり、外国企業と国際コンソーシアムをつくる傾向が強まっている。

これらの総合商社のもつ多面的な機能のゆえに、集団としての多国籍化をはかるわが国企業の特徴が生じ、製造業者・現地資本・総合商社からなる「3人4脚型」合弁組織が一般的となるのである。これは、まさしく世界的な情報網・取引網をもち、比較生産構造の判断に長じた商社の機能が重視されているにほかならないのである。⁸⁴⁾

③ その他の補助業務

商品取引および商品取引に関連した種々の業務の他に、総合商社の海外事業所は、商品取引とは直接関連のない多くの補助業務を行なっている。

まず、船舶の代理業務がある。鈴木商店のニューヨーク・ダウンタウン店は、川崎汽船および国際汽船の所有する船舶運航業務を営み、この運賃収入は相当の額に達したといわれる。⁸⁵⁾ 三菱商事のシアトル支店やサンフランシスコ支店は、本店船舶部の代理店として働いていた。このため、シアトル支店は本店船舶部から東回りの積荷に対して2.5%西回りの積荷に対して4%の手数料を受取っていた。サンフランシスコ支店は、タンカー一隻当たり75ドルの手数料を受けとっていた。⁸⁶⁾

また、サンフランシスコ、シアトル両支店は、ニューヨーク支店の勘定でなされている取引商品について、転送および詳細な手続きを行なった。両支店はさらに、海上保険会社の代理店としても働いており、太平洋岸湾から日本および中国の各湾への輸送品に対して三菱海上保険から保険料の5%を手数料として受取っていた。⁸⁷⁾

その他、海外事業所の大きな役割は、日本から現地への訪問客の世話であった。これは、現在でもそうであるが、わが国と外国の生活様式の差が大きかった第2次大戦前においては、きわめて重要であった。1930年代末において、日本から米国の玄関口であったサンフランシスコの三菱商事支店は、日本からの訪問客の通関や不慣れな米国での日常生活を援助しなければならなかった。同支店では、1年間に300人位の訪問客を世話し

ているが、それには米国政府役人、日本の大学教授、国会議員、政府役員、民間企業の社員が含まれており、この仕事は取引獲得のために重要なものであった。⁸⁸⁾

4. 海外活動の組織構造

(1) 総合商社の組織

総合商社の基本的な成長戦略は、商品ライン・業務の追加と国内および海外の事業所を追加することである。したがって、現代の大規模な総合商社は、多数の商品ラインを取扱う営業部門、大規模な組織をスムーズに運営するための管理部門、そして多数の支店や現地法人から構成されている。その基本構造は、職能部門制組織と地域別組織から成るといえよう。

しかし、これらの組織原理の重点の置き方は各総合商社によって異なる。三菱商事は縦割り商品別分権組織をとり、各商品本部が利益センターとなっている。一方、三井物産は横割り地域分権組織であるといわれている。このため、三井物産では各店、店内の部が利益センターとなっている。他の企業はこれらの中間的存在といえる。⁸⁹⁾いずれの原理が強調されるにせよ、総合商社の組織上の問題点は、この職能部門組織と地域別組織をいかに総合するかであり、これこそ総合商社の存続と成長のための鍵となるものである。

海外貿易を主体とするコミッション・ビジネスを経営の基本方針として採用しているため、総合商社は海外に多数の支店・出張所、現地法人を設置し、営業店網を効率よく運営する上で、商品ラインの拡大も必要となる。⁹⁰⁾したがって、いずれの総合商社も、取扱ラインが拡大し、海外支店網が確立してくると、商品ラインにもとづく部門と支店との関係においてコンクリクトが生じてくるのである。

支店と商品部門のコンクリクトは、総合商社化が進み、多様な商品ラインと広範な支店網を確立した三井物産では、早くから生じている。この問題を解決するために、同社では部制度と共通計算制度の概念を導入した。部制度というのは、とくに大量の取扱量となった米・綿花・石炭といった重要商品である特殊商品の取扱いを統制する「部」が中心となったものである。これは、これらの商品取扱いが各支店にまたがっており、支店間に取扱いの相違や不統一、さらに支店間の競争などの弊害が出たのを解決しようとするものであり、1897年の棉花部によって生み出されたものである。

また、この部制度を維持するために、「共通計算制度」が設けられた。これは、各支店が独立採算の立場から競争するので、これを回避するために、これら支店間の調整をはかるための制度であった。つまり、本店の定める特定の商品については各支店ごとの

決算を出さず、本店で一括して損益を計算するもので、これによって各支店の独立採算制を本店の力で統制しようとするものであった。とくに重要な店を「首部」として、その他の取扱店を仕入店、販売店、そして仕入店と販売店の間の物品配送に当る仲次店とし、本店において共通計算を行うものであった。⁹¹⁾

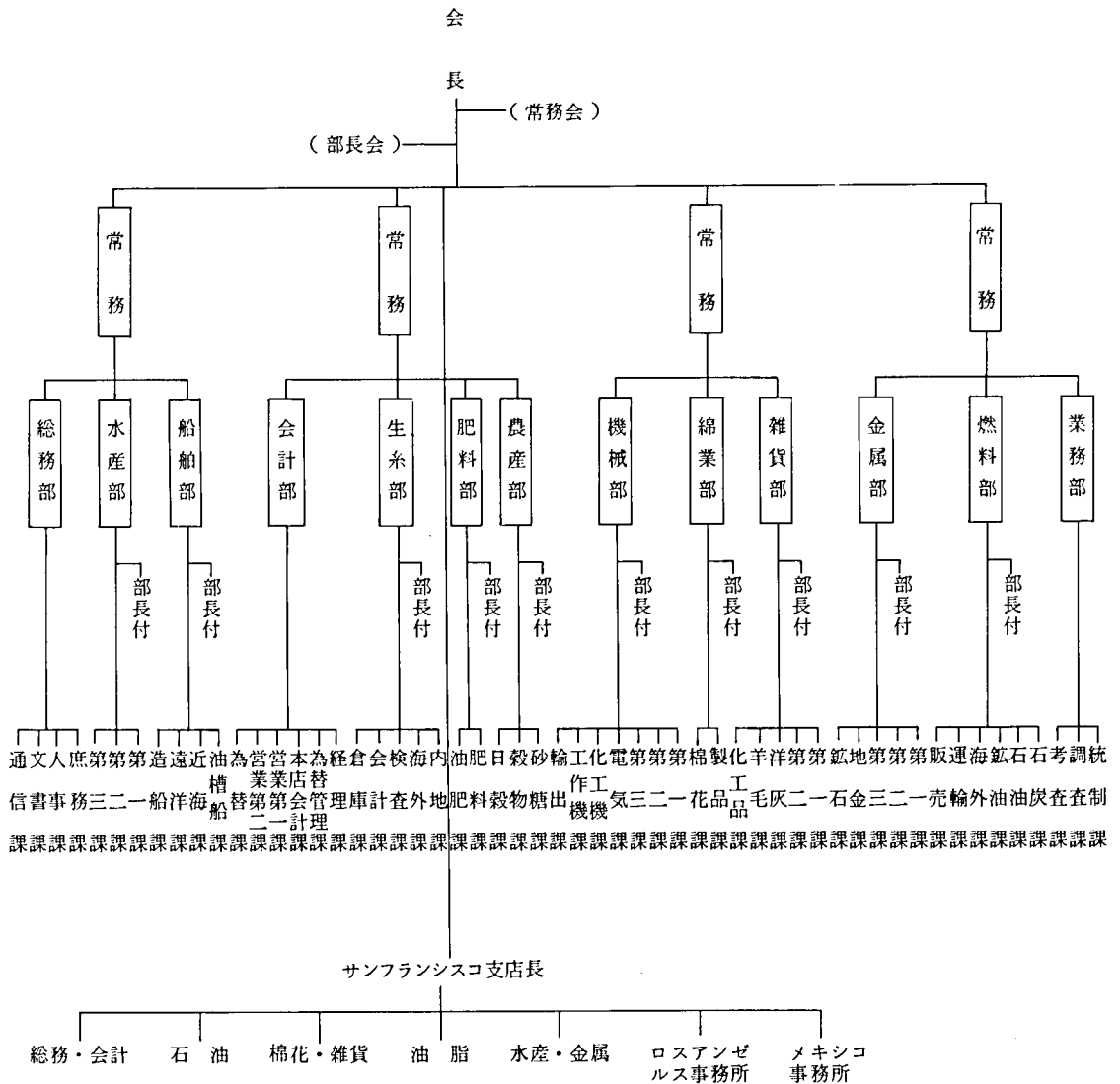
三井物産は、さらに1911年に棉花部、石炭部、木材部、砂糖部、機械部を設置して、商品別部制度を本格的に導入している。これによって、特殊商品について部と主店（支店）を設けたが、総合商社のもつ組織上の問題点がかえって明らかになってきた。つまり、「各支店が行う特殊商品の仕入れ・販売活動を本部が完全に常握していくための指揮命令系統が不明確であった」のである。

したがって、企業全体として管理統制を強化する必要が生じ、1914年ごろから三井物産では、その組織を部制度から本支部制度へと移行し、棉花部などがニューヨーク支店などに支部を設けたのである。この制度の基本的な狙いは、部制度が支店独自の活動を統制できないという矛盾を打破することであった。しかし、これによっても基本的な組織上の問題は解決できなかった。つまり、以前と同じく支部の人事権掌握をめぐる、部長と支店長との間に生じた実際的な権限の不明確さが存続したのである。⁹²⁾

三菱商事においても、第1次大戦中の無統制な取扱商品ラインと支店網の拡大によって、三井物産に生じたのと同様の問題が生じている。三菱商事でも、大規模化・複雑化により、部門間・支店間の競争を避け、企業全体として業務を円滑に行い、組織の中に秩序をもち込もうとしたのである。このため同社は、商品部門にもとづいた公式組織を確立すると同時に、1921年には取引制度も確立している。これによって、特殊な場合を除き、損益は元扱店に集中するようになっている。元扱店・扱店の規定のない取引においては、仕入店と販売店間に取引が行われる形式で、損益は販売店に集中するようになっていた。この制度によって、究極的には損益が本部に集中するようになったのである。⁹³⁾

こうして、いろいろな問題をかかえながら、伝統的に総合商社の組織は第1図のようになっていた（同図は、1935年の本社組織と1940年のサンフランシスコ支店の組織を組み合わせたものである）。各支店・出張所長がそれぞれ所管地域の取引の責任者として、本店の指示にしたがって業績の向上に努力することになっていた。また、大規模な支店や現地法人ではその事業所長のもとに、営業各部課があって責任を分担していた。本社には、担当役員（通常常務取締役）の下に各部課があり、所在地域の責任を負うほ

か、本社として他の店に対する指導・調整にあった。つまり、基本的には、店別・部課別の責任制度・採算制度であった。

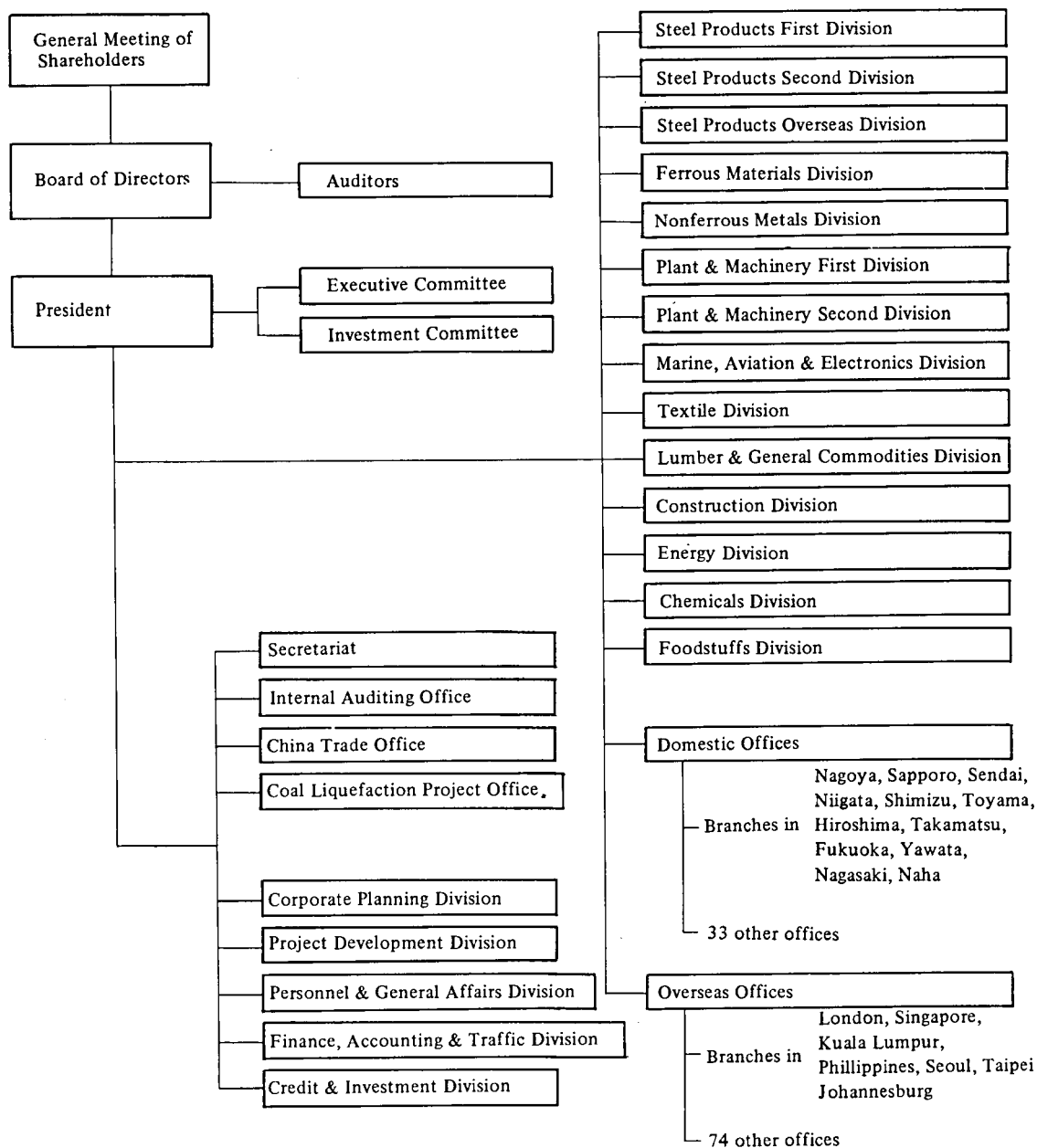


出所：三菱商事株式会社総務部「職制施行規則」昭和14年4月1日実施，R. G. 131(S. F.) box 679 および Manager of San Francisco Branch to Manager, Personnel Div., General Dept., Tokyo, "List of Staff and Employees (Meibo)", October 28, 1940, R.G. 131 (Seattle), box 694, Office of Alien Property World War II Seized Process, Mitsubishi Shoji Kaisha (San Francisco and Seattle), 米国ナショナルリコード・センター。

しかし、この各事業単位（支店・部課）による採算制度には欠点がある。たとえば、いくつかの支店・部課の協力が必要な場合や、将来発展する見込みはあるが現在は多額の経費を要する事業などについては、支店・部課の採算意識が障害となる。また、同一商品の取引においても店ごとに方針が違ったりすることもあるし、また会社の指導・調整にあたるべき本店は、その営業部課が自己の採算に制約されているため、他の店に対する協力が消極的になり、情勢の変化に迅速に対応することができず、全体的な発展をはかるのがむずかしい。⁹⁴⁾

こうした問題に対処するために考え出されたのが、会社の営業を鉄鋼・機械・化成品など商品部門ごとに本部に分け、取引・採算はこの各本部長が責任をもつ本部制組織であった（第2図参照）。伊藤忠が、まず1961年12月にこの制度に移行した。その後、部・支店別の独立採算制を採用していた三井物産を除き、住友商事が1962年12月から、丸紅が1963年6月から、日商岩井が1964年7月から、そして三菱商事が1968年12月からこの本部制へ移行した。この結果、「権限の下部委譲，利益計算，利益責任の確立という事業部制により，総合商社として膨張した組織の活性化⁹⁵⁾」が図られたわけである。支店については、従来本店の指示にしたがって支店の業務を行っていたのを、本社の担当役員と各営業本部長の指示を受けることに改められ、支店の営業は本部長と支店長の共同責任になっていったところもある。⁹⁶⁾

第2図 日商岩井の組織（1981年8月1日現在）



(2) 海外活動の統制と調整

総合会社には、その成長戦略の性格ゆえに生じるいくつかの組織上の問題点がある。なかでも、商品部門と地域部門の統合という困難な問題があるが、この問題を解決するためには、海外支店・出張所や現地法人の活動を統制・調整することが重要である。

もともと商社会社の性格からして、薄いコミッション率を補うため、取扱商品数を増加し、資金の回転率をあげることにより、利益率を高めていかざるを得ない。営業の第1線は、商権拡張を第1に行動する傾向があり、放置すれば成長を指向するあまり、大変なリスクを背負い込みかねない⁹⁷⁾。したがって、「取引先に対する信用限度の設定、稟議制度、ゼネラル・スタッフとしての業務の設置、営業・経理・運輸の3部門の相互チェックの制度」を導入することが必要となる⁹⁸⁾。

海外活動の統制の方法としては、まず取引・信用限度の設定がある。三井物産にしても三菱商事にしても、支店の諸活動を統制するために取引・信用限度を厳密に設定していた。たとえば、三菱商事の場合、支店はこの限度額を忠実に守らなければならなかったが、その額はそれほど大きなものではなく、本部がきめ細く支店を統制していた。

1930年までには、同社は米国およびヨーロッパの取引については一定の限度額を設定し、その範囲内では支店が本部に照会することなく決定ができるようになっていた。さらに、この一般的な限度に加えて、各商品部長が取扱商品各品目について限度額を設定することができ、海外を含む各場所長の自由裁量を決定していたのである⁹⁹⁾。

海外営業網の少ない時期には、海外事業所の管理は直接トップによって行われることが可能であった。しかしながら、取扱商品が多様化し、営業地域が拡大するにつれて、各商品部の貿易要員の養成に協力し、海外取引関係の調査、斡旋、市場情報などスタッフ的業務を行う部署の確立が必要となるのである。たとえば、岩井では1941年6月に海外部を設けているが、ここでは海外関係事務（人事・経理を含む）、海外店の統轄・監督、内外店間の連絡、海外取引の条件・限度、信用調査、海外に関係のある法規などを担当したようである¹⁰⁰⁾。

また、丸紅や伊藤忠は1949年12月の再発足とともに、貿易企画室や貿易連絡室を設けている。これらの部は、1952年から53年にかけて貿易室とか貿易統轄部に名称変更になり、貿易上の事務連絡にとどまらず、貿易に関する内外各部・各店間の統轄部と調整をはかるようになった。さらに、伊藤忠の組織は1956年4月に外国部、1967年には海外統

轄部と改称され、この時までには運輸保険、海外事業、賠償など経済関係の任務も加わっている。¹⁰¹⁾この時期には、海外開発事業や合併事業が活発となり、三井物産の「事業部」のように営業部と海外支店の調整を図るとともに、海外製造合併の計画を担当するような部署が、各総合商社に設置されたのである。¹⁰²⁾

海外店舗・現地法人の増加とともに、特定地域内の支店・現地法人を統轄し、総合的な海外活動を確立し、その運営を機能的に行うようにするために、各地域別の店舗を統轄する制度も導入された。たとえば、1962年4月に伊藤忠は北米および欧州に総支配人制をしいている。また同社は、世界にわたるネットワークの拡大に伴ない、1961年から海外各地でブロック会議を開催し、この会議では地域内各店の責任者が招集され、本社工首脳出席のもとに各地域の共通問題が検討され、総合的な市場対策が立てられた。¹⁰³⁾

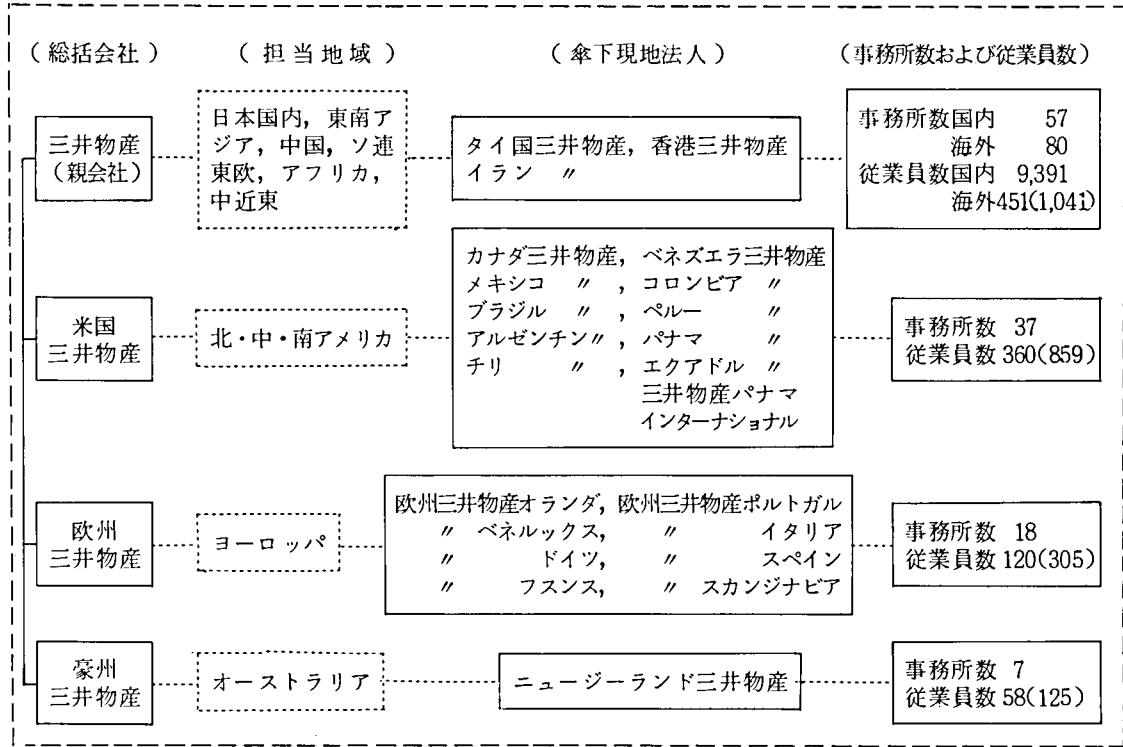
海外業務の統轄部門や営業地域別の統轄・調整制度は、取扱商品ラインの拡大、営業地域の拡大に伴うものであったため、当然ながら総合商社化を早くから進め、取扱商品ラインを拡大し、営業地域を拡大していた三井物産や三菱商事においては、すでに第2次大戦前において同様の動きが生じていた。

三菱商事においては、すでに1925年までには業務部が設置され、海外業務の統轄活動を行っていた。三井物産では、1923年7月に監査役を設け、本部・中国・南洋・印度・豪州・欧州・米国という地域ごとに1名あるいは数名が配置されたが、その目的は「所轄地域内ニ於ケル各店ヲ監シ店長ニ注意督励ヲ与ヘ又其協議ニヨリ之ヲ指導スル」¹⁰⁴⁾ことであった。また同社では、米国など各地域の支店長会議を開催し、各店間の業務の調整にあたっていた。

第2次大戦後は、海外店の法人化が進み、1970年代には日本市場の停滞と国際環境の変化から、総合商社は海外活動を積極的に推進し、世界企業へ脱皮しようと努力している。こうした戦略の展開のためには、内地店主導型から海外店主導型の海外活動の展開へ切換えられることが必要である。「つまり、海外店がたんに日本との貿易をするのではなく、資本ノ技術、労働の面からも現地にとけこみ、資金調達、投融資の責任、人事権までも日本本社から地域の経営本部にまかせ、そのうえでより効果的なグローバル戦略を推進するというもの」である。たとえば、第3図にみられるごとく、三井物産ではこの戦略を遂行するために広域経営体制を確立し、親会社に集中していた権限を、本社と4つの現地法人に分割している。¹⁰⁵⁾こうした動きは、他の総合商社についてもみられる

のである。

第3図 三井物産の広域経営体制



註 従業員数の海外の項で()内の数字は現地雇用者。

出所：有田恭助『総合商社—未来の構図—』（日本経済新聞社，1982年），205ページ。

取引・信用限度や統制部署に加えて，総合商社は数多い支店の多様化した活動を効率的に統轄するためにコミュニケーションならびに報告の制度も確立をしている。支店長は，各種の報告書を本部に提出しなければならない。たとえば，三菱商事の場合には早くから場所週報，営業週報，支店旬報，事業報告，人事に関する諸報告，売買報告，取引月表など当該本部に送付しなければならなかった。¹⁰⁶⁾

こうした公式的な報告書の外に，各支店は常に本店から命令・指示を受け，それに対する返事・報告を行っていた。しかし，こうしたコミュニケーションについては，すでに述べたごとく総合商社には潜在的に商品部門を中心とした機能別組織と支店を中心とする地域組織が対立する。このため，三菱商事では，取引については支店長を通して一本化され，各店各部の主任と本店営業部との関係は存在するとはいえ，公式的には表面に出ないようになっていた。しかし，公式的な伝達の命令や報告の写しは関係各部・各

場所に配布され、関係当該事項についてすべての動きを知ることができるようになっていた。このため、正員（本店から派遣されている社員）は別の場所に転任しても、取引その他に関して知識を集積し、その場ですぐに活躍できたといわれる。¹⁰⁷⁾

正員を中心として、多数の海外事業所を通じて国際的な取引を企業内取引に変えていく上では、コミュニケーションについていろいろな問題が生じてくる。とくに、現地の商取引慣習、文化などの理解不足にもとづく問題が生じる。これを解決するためには、現地で雇ったいわゆる備員に日常業務をまかせ、日本から派遣されている正員が支店の各部の主任になり、備員を統制するということがある。こうして現地人と日本から派遣された正員が現地でのコミュニケーション・ギャップを埋め、本店・支店間、支店間の企業内取引にはこのギャップをもち込まないようにしている。たとえば、戦前三菱商事のサンフランシスコ支店長は優秀な日系2世現地備員を正員に登用して主任につけようとしているが、本部ではこれを拒否している。この理由については、本部の方は全支店に関係することであるためとしか述べていない。しかし、もしこれを認めると、他の場所でも現地備員を正員に登用しなければならなくなり、日本の取引形態を十分理解できない現地人が企業内取引の中にコミュニケーション・ギャップをもち込むことになり、円滑な取引が損なわれると考えたからではないかと思われる。¹⁰⁸⁾この点にこそ、米国などの日系総合商社現地事務所に現地人トップを採用しないという不満を生み出す原因がある。

コミュニケーション・システムというのはまさに総合商社の血液といえるが、戦前においては文書・電信・電話が使用され、戦後にはテレックス、さらにはコンピュータや通信回線の利用へと技術的な進歩がみられる。たとえば、現在日商岩井では Iwai Computer Message Exchange System を中心としたコンピュータと通信回線で、169におよぶ海外支店と子会社を結ぶ世界的なネットワークを確立し、海外業務の円滑な運営と統制・調整を行っているのである。¹⁰⁹⁾

5. おわりに

以上、簡単にわが国の総合商社の海外活動の歴史的発展とその特質をみてきた。最後に、最初に提起した総合商社の海外活動に関する問題点と関連づけて、本研究でわかったことを簡単にまとめてみよう。もちろん、本研究ではすべての問題に答えることはできないし、また研究自体も限られたものであるため、今後の研究によって大きく修正されなければならないと思われる。

第1に、わが国の総合商社の海外活動の展開は、ごく最近まで開発途上国と先進国について異なる、いわゆる2重構造をつくり上げていた。第2次大戦前・後の早い時期から、アジア・南方などの後進地域については原料の輸入、多くの工業製品の輸出、そして現地での製造活動・開発事業すら行っていた。ところが、米国やヨーロッパなどの先進国については、輸入は先進工業製品・技術、輸出は雑貨に限られ、現地での製造活動はほとんど行われていなかった。こうした状況を考慮すると、後進国では工業化の初期において産業の組織者が必要であり、ある程度工業化が進み、海外市場との関連において2重構造性が生じる段階において総合商社のような両構造を結びつける組織が必要になるとと思われる。この点については、まだまだはっきりした証拠がないので、今後研究を進めていかなければならない点と思われる。

第2に、戦前と戦後において、総合商社の海外進出形態が異なっている。戦後、とりわけ1960年代から、全般的にみて支店形式よりも現地法人あるいは「3人4脚型」合弁企業による海外活動が中心になっている。しかし、ここでも2重構造がみられ、開発途上国では製造業・開発事業に、欧米先進国では販売・サービスを中心に投資がなされている。¹¹⁰⁾

第3に、総合商社が特定の海外事業を開始したり、海外事業所を開設する場合、多くは特定の重要な商品の取扱いと結びついている。また、ひとたび海外事業所が開設されると、低マージン・高回転という総合商社の基本的な取引戦略のために、海外事業所も保有資源の有効利用から現地での取引可能な商品を追加している。同時に、合弁形式の進出も、取扱商品の追加と安定供給に役立つ。したがって、取扱商品の多様化と活動の地理的拡大とは密接な相互関係を有し、総合商社の基本的成長戦略をなす。

第4に、世界中に営業網が拡大されてくると、総合商社の取引は、市場にもとづく国際取引から本・支店（現地法人）間あるいは支店（現地法人）間の取引へと移行する。

つまり、総合商社の取引は、多くの場合企業内取引に変換されていることがわかる。¹¹¹⁾

ひとたび国際取引が企業内取引に変換されると、商品を最も安いところから購入し、最も高く売れるところへ販売することができるし、供給と需要を調整することができ、きわめて効率よく活動が行われ、理論的には無限に取引が増加・拡大する可能性と規模の経済性が生じる。

第5に、このように商品ライン・業務の増加、営業地域の拡大、取引の増大につれて、大規模化・複雑化にともなう部間・支店間の競争、コミュニケーションの不統一性など管理面における規模の非経済性が生じる。このため、各総合商社は地域別組織と職能部門組織の統合化をはかる組織づくりや、海外事業の活動を統制するための規則や関係部署や報告制度をつくり上げ、コミュニケーションの円滑化をはかっているのである。

最後に強調しなければならない点は、総合商社の取引の中心になっている商品ラインは、総合商社が供給業者から顧客まで、その取引をコントロールできる原料・農産物などの第1次産品、高度に技術的かつ高価な非消費財（生産財）、そして非差別的なステープル消費財である。つまり、一般に総合商社の取扱商品は「ラーメンからミサイルまで」といわれているが、総合商社はラーメンやミサイルのような商品の取扱いにおいて、そのもてる機能を最も有効に果すことができるということである。

第1次産品については、通常供給業者も納入先も大企業であり、商品の性格から安定供給以外マーケティング上の問題はあまりなく、価格も市場にもとづくため、国際取引を企業内取引に変換している総合商社が、最も価格の低いところから安定した商品の供給ができるし、開発事業もこの目的に沿って発展されている。第2の技術的で高価な生産財についてみると、これは注文生産的要素が強い。技術的な問題は、供給業者と納入先で解決できるし、マーケティング上の問題よりも、顧客の要求する商品に関する情報機能と高価な商品を取扱える資金力、納入先との強力なコネクションをもつことが必要であり、総合商社の強味が生かされる。¹¹²⁾ 第3のステープル商品については、生産者が多数あるか販売先が多数あるもので、商品の差別化があまりできない繊維2次加工品や加工食品などが中心になる。この分野では、総合商社が生産者を組織化し、市場を開拓し取引を安定化することが重要であった。これは、開発途上国での製造合弁企業への参加の多くについて妥当するものである。

総合商社は、これら3つの商品タイプの取扱いを中心に、輸出入の外に金融機能、情

報機能，市場開拓機能，開発機能，オルガナイズ機能を担当し，リスクを負ってきたのである。¹¹³⁾

このリスク回避のために，総合商社は多面的な投資活動を行い，財閥・集団グループの一員として，また最近では国際コンソーシアムの形成によって発展し，独自の組織，統制手段を開発してきたのである。こうして，この海外活動を本稿では触れなかった国内産業の組織化，あるいは流通機構の整備化と結びつけるために，いくつかの機能を複合的に果し，商取引における規模の経済性を生み，管理上の非経済性を克服する管理制度を確立したところに総合商社として成立する基盤があった。こうした総合商社の複合的な機能・役割の一端を海外支店・出張所，現地法人，海外子会社などの海外事業所が担っているといえるのである。¹¹⁴⁾

注

- 1) 総合商社の海外活動に関する研究史および問題点については，川辺信雄『総合商社の研究 — 戦前三菱商事の在米活動 —』（実教出版株式会社，1982年），序章参照。
- 2) 山村睦夫「日本帝国主義成立過程における三井物産の発展 — 对中国進出過程の特質を中心に —」（『土地制度史学』173号，1976年），山村睦夫「第1次大戦における三井物産の海外進出 — 流通支配の再編成とその特質 —」，坂本雅子「満州事変後の三井物産の海外進出」および中瀬寿一「戦前における三菱財閥の海外進出」（藤井光男・中瀬寿一・丸山恵・池田正孝編『日本多国籍企業の史的展開（上巻）』，大月書店，1979年），坂本雅子「三井物産と『満州』中国市場」（野沢豊・藤原彰編『日本フェッシズムと東アジア』，青木書店，1977年）。
- 3) 西河照雄「海外進出における商社活動」（松井清編『日本貿易史』第3巻，有斐閣，1961年）。
- 4) たとえば，次のものを参照。レイモンド・バーノン「日本企業は多国籍化できる — その条件と課題 —」（『週刊ダイヤモンド』，1973年7月29日号），Yotaro M. Yoshino, *Japan's Multinational Enterprise* (Cambridge, 1976). 訳書，石川博友訳『日本の多国籍企業』（ダイヤモンド社，1977年），佐藤定幸「日本企業の多国籍企業化の可能性と限界」（『世界経済評論』，1977年4月号），小島清「日本型多国籍企業のあり方 — 商社を中核とする2人3脚型を推進せよ —」（『世界経済評論』，1975年8月号）。
- 5) この時期の貿易の様子については，次のものを参照。田付茉莉子「貿易と商社の発展 — 条約改正と商権回復 —」（小林正彬他編『日本経営史を学ぶ 1 明治経営史』，有斐閣，1976年）および村上はつ「外資と民族資本 — 居留地貿易を中心として —」（由井常彦編『工業化と企業者活動』，日本経済新聞社，1976年）。
- 6) 岩井産業株式会社『岩井百年史』（同社，1964年），87ページ。
- 7) 日本経営史研究所『稿本 三井物産100年史（上）』（同研究所，1978年），105 - 107, 118, 119ページ。
- 8) この事件については，次のものに詳しい。海野福寿『明治の貿易』（稿書房，1967年）。
- 9) 伊藤忠商事株式会社『伊藤忠商事100年』（同社，1970年），19ページおよび兼松株式会社『兼松

- 六十年の歩み』(同社, 1961年), 14ページ。
- 10) 伊藤忠『伊藤忠』, 17ページ。
 - 11) 同上。
 - 12) 田付「貿易と商社」, 151ページ。
 - 13) 村上「外資」, 198 - 199ページ。
 - 14) 三井物産の産業の組織者としての役割については次のものを参照。中川敬一郎「戦前わが国工業化過程における『組織化された企業者活動』」(『経営史学』2巻3号, 1967年)。
 - 15) 作道洋太郎「日本近代化と関西系繊維商社の成立」(『大阪大学経済学』23巻2.3号, 1973年) 183ページおよび日綿実業株式会社『日本綿花株式会社五十年史』(同社, 1943年), 11ページ。
 - 16) 村上「外資」, 201 - 203ページ。
 - 17) 日綿実業「日本綿花」, 14, 15, 16, 17, 30-31ページ。
 - 18) 田付「貿易と商社」, 159 - 162ページ。
 - 19) 丸紅株式会社『稿本丸紅社史 本史編第3章 総合商社化の進展』(同社, 1974年), 3ページ。
 - 20) 伊藤忠『伊藤忠』, 3ページ。
 - 21) 日本経営史研究所「稿本 三井物産」, 299ページ。
 - 22) 同上, 259ページ。
 - 23) 同上。
 - 24) 同上。221 - 222ページおよび日綿『日本綿花』, 42ページ。
 - 25) 前田和利「総合商社 — その歴史的検討 — 」(国連大学受託研究プロジェクト「総合商社と技術移転」の未発表報告書, 1982年), 8 - 9, 13-14ページ。
 - 26) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 296ページ。
 - 27) 鈴木商店については, 次のものを参照。桂芳男『総合商社の源流 鈴木商店』(日本経済新聞社, 1977年)。
 - 28) 伊藤忠『伊藤忠』, 67ページ, 日綿『日本綿花』, 53-54ページ, 兼松『兼松六十年』, 209 - 213ページ。
 - 29) 伊藤忠『伊藤忠』, 67ページ, 日綿『日本綿花』, 53-54ページ, 兼松『兼松六十年』, 89-90, 110ページ。
 - 30) 三島康雄「石炭輸出商社から総合商社へ — 三菱商事 — 」(宮本又次・梅井義雄・三島康雄編『総合商社の経営史』, 東洋経済新報社, 1976年), 129 - 130, 142ページ。中瀬「戦前における三菱財閥」, 129 - 130ページ。
 - 31) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 515ページ。
 - 32) 同上, 628 - 631ページおよび日商株式会社『日商四〇年のあゆみ』(同社, 1968年), 301ページ。
 - 33) 注29)参照。
 - 34) 旗手勲『日本の財閥と三菱』(楽游書房, 1978年), 273 - 274ページ。
 - 35) 川辺『総合商社研究』, 184ページ。
 - 36) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 632 - 633ページ。
 - 37) 安宅産業株式会社『安宅産業六十年史』(同社, 1968年), 436ページ。
 - 38) 日綿『日本綿花』, 82-83ページ。
 - 39) 今村秀夫「繊維商社の総合化の過程」(福島大学『商学論集』45巻4号, 1977年), 196 - 197ページ。
 - 40) 伊藤忠『伊藤忠』, 208ページ。なお, この時期の貿易の統制については, 次のものを参照。内田勝敏「戦後の日本貿易と貿易商社(2)」(『同志社商学』22巻3号, 1970年), 17-23, 27-29ページ。
 - 41) 日本経営史研究所編『稿本 三井物産 100年史(下)』(同研究所, 1978年), 6ページおよび伊藤忠『伊

- 藤忠』, 194 ページ。
- 42) 安宅『安宅産業』, 480 - 481, 508 - 509 ページ。
- 43) 日綿株式会社『日綿七〇年史』(同社, 1962 年), 196 - 197 ページ。住友商事株式会社『住友商事株式会社史』(同社, 1972 年), 507, 539 ページ。
- 44) 住友商事『住友商事』, 507, 508 ページ。
- 45) 前田「総合商社」, 54-55 ページ。
- 46) 日本貿易会三十年史編纂委員会『日本貿易会三十年史』(同会, 1980 年), 134 ページ。
- 47) 住友商事『住友商事』, 559 ページ。
- 48) 同上, 451, 453 ページ。
- 49) 同上, 400 ページ。
- 50) 丸紅株式会社『稿本 丸紅社史 本史編第 2 章 総合商社化の基礎を固める』(同社, 1974 年), 6 - 7, 9 ページ。
- 51) 多国籍企業研究会編『日本の多国籍企業論の展開』(法律文化社, 1979 年), 238 ページ。
- 52) 伊藤忠『伊藤忠』, 363, 365 ページ。
- 53) 安宅『安宅産業』, 512 - 514 ページ。
- 54) 三上敦史「住友グループと社長会」(小林正彬編『日本経営史を学ぶ 3 戦後経営史』, 有斐閣, 1976 年) 参照。
- 55) 有田恭助「総合商社 — 未来の構図 — 」(日本経済新聞社, 1982 年), 189 ページおよび松本豊「総合商社の80年代戦略」(『中央公論・経営特集号』, 1980 年春季号)。
- 56) 商社機能研究会編『新・総合商社論』(東洋経済新報社, 1981 年), 45 ページ。
- 57) 日綿『日本綿花』, 16-17 ページ。
- 58) 伊藤忠商事元副社長長野村福之助氏に対するヒアリング, 1981 年11月2日。
- 59) 東洋綿花株式会社『東綿四〇年史』(同社, 1960 年), 175 - 101 ページ。梅津和郎『日本商社史』(実教出版株式会社, 1976 年), 127 ページ。秋本育夫「貿易商社」(松井編『近代日本貿易史』2 巻), 171 ページ。
- 60) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 444 ページ。
- 61) 安宅産業『安宅産業』, 358 - 359 ページ。
- 62) 有田恭助『総合商社』, 152 - 153 ページ。
- 63) 塩田長英『総合商社 — 日本型多国籍企業の未来 — 』(日本経済新聞社, 1982 年), 179-180 ページおよび梅津和郎『商社再編の時代 — 「日本商社」はどこへ行くか』(ダイヤモンド社, 1982 年), 89-90 ページ。
- 64) これについては, 次のものを参照せよ。小島清「日本型多国籍企業」。
- 65) 安室憲一「総合商社の多国籍化」(池本清・上野明・安室憲一『日本企業の多国籍的展開 — 海外直接投資の進展 — 』(有斐閣, 1981 年), 98 ページ。
- 66) 商社機能研究会『新・総合商社論』, 21 ページの図 2 - 1 参照。
- 67) 梅井義雄『三井物産会社の経営史的研究 — 「元」三井物産会社の定着・発展・解散 — 』(東洋経済新報社, 1974 年), 11-12 ページ。
- 68) 川辺『総合商社』, 219 ページ。
- 69) 日綿『日本綿花』, 19-20, 33 ページ。伊藤忠『伊藤忠』, 65-66 ページ。
- 70) 川辺『総合商社』, 第 5 章参照。もちろん, 日本から大規模な市場開拓チームを送り込むことも多い。戦前からこうした動きはみられたが, 1970 年代に入ってからはこの傾向が強まっている。これは, おそらく“経済の政治化”と関連しており, とりわけトップ経営者を中心とする使節団は相手国の政治・経済・金融など各界の有力な指導者と直接接でき, 市場開拓にはきわめて有効である。塩田「総

- 合商社」, 156 ページ。
- 71) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 232 - 233 ページ。
- 72) 同上, 380 ページ。
- 73) 丸紅株式会社『稿本 丸紅社史 本史編第3章』, 11-12ページ。
- 74) 商社機能研究会『新・総合商社論』, 49-52ページ。
- 75) 三島康雄「石炭輸出商社から総合商社1 — 三菱商事 — 」(宮本又次・梅井義雄・三島康雄編『総合商社の経営史』(東洋経済新報社, 1976年), 137 - 140 ページ。
- 76) 川辺『総合商社』, 180 - 181 ページ。
- 77) 安宅産業『安宅』, 530, 562, 565 ページ。
- 78) 住友商事『住友商事』, 496 ページ。
- 79) 同上, 568 ページ。
- 80) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 275 ページ。
- 81) 三島「石炭輸出商社」, 142 ページ。
- 82) 伊藤忠『伊藤忠』, 383 ページ。
- 83) 川辺『総合商社』, 189 - 192 ページ。
- 84) 多国籍企業研究会編著『日本の多国籍企業』, 212 ページ。
- 85) 日商『日商』, 116 ページ。
- 86) 川辺『総合商社』, 81, 87ページ。
- 87) 同上, 82-83ページ。
- 88) 同上, 176, 185 ページ。
- 89) 有田『総合商社』, 173 - 174 ページ。
- 90) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 218 ページ。
- 91) 同上, 209 - 211 ページ。共通計算制度については、次のものに詳しい。森川英正「明治期三井物産の経営組織 — 共通計算制度を中心に — 」(『経営志林』9巻1号, 1972年)。
- 92) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 331 ページ。この時期の三井物産の組織については、森川英正「大正期三井物産の経営組織」(『経営志林』10巻1号, 1973年)参照。
- 93) 川辺『総合商社』, 88-92ページ。
- 94) 住友商事『住友商事』, 390 - 391, 393 ページ。
- 95) 同上, 393 ページ。商社機能研究会『新・総合商社論』, 244 ページ。
- 96) 住友商事『住友商事』, 393 ページ。
- 97) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 183 - 185 ページ。
- 98) 同上, 7 ページ。
- 99) 川辺『総合商社』, 93ページ。
- 100) 岩井産業『岩井』, 365 ページ。
- 101) 伊藤忠『伊藤忠』, 416 - 417 ページ。丸紅株式会社『稿本 丸紅社史 本史編第2章』, 21ページ。
- 102) 安室「総合商社」, 102 ページ。
- 103) 伊藤忠『伊藤忠』, 241, 247 ページ。
- 104) 日本経営史研究所『稿本 三井物産』, 348 ページ。有田『総合商社』, 204 - 206 ページ。
- 105) 有田『総合商社』, 204 - 206 ページ。
- 106) 川辺『総合商社』, 100 ページ。
- 107) 筆者による山口総男氏(戦前メキシコ駐在員)に対するヒアリング, 1981年11月10日。
- 108) 川辺『総合商社』, 222 - 223 ページ。
- 109) Nissho Iwai, *Annual Report 1981*, p. 8.

- 110) こうしたわが国特有の総合商社の海外活動は、たとえば米国企業の海外活動とは大きく異なり、国際比較研究の視点からも興味深いものである。米国企業との比較については、次のものが参考になる。
Mira Wilkins, The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970 (Cambridge, 1974), chap. 15. 訳書、江夏健一・米倉昭夫訳『多国籍企業の成熟(下)』(ミネルヴァ書房, 1978年), 第15章。
- 111) 諸機能の内部化と大企業の成立については、次のものを参照せよ。Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, 1977), pp. 4-20. 訳書、鳥羽欽一郎・小林袈娑治『経営者の時代(下)』(東洋経済新報社, 1979年), 3-20ページ。
- 112) 機械やパテントや技術導入については、従来総合商社のもつ情報機能が重視されてきたが、第2次大戦前三菱商事のメキシコ出張所主任であった山口総男氏は、商社のもつ金融・貿易実務機能を重視されている。山口氏に対する筆者のヒアリング, 1981年11月10日。
- 113) 最近、総合商社は先端産業に進出し、これを担当する企業を分離している。このように、こうした3種類の商品の取扱以外において、いわゆるスピン・アウト・システムを導入して、自らの弱点を補強しているのは強味深い。有田『総合商社』, 215ページ。
- 114) 総合商社の成立と発展における海外活動の役割に関しては、次のものを参照。川辺『総合商社』, 216-229ページ。

