

## 総合商社形成の論理と実態

——比較経営史からの一試論\*——

### 一 分析の視角

ここで屋上屋を架するまでもなく、総合商社形成の論理と実態に関しては、既に多くの研究成果が上梓されてきた<sup>(1)</sup>。小稿は、これら一連の成果とやや異なる視角から、わが国独自の企業体と称される総合商社の位置付けを試みようとするものである。この異なる視角とは、副題が示すように「比較経営史的」という程度の意味である。

今まで、わが国の総合商社に関しては、その日本の特質が強調され過ぎてきたように思う<sup>(2)</sup>。だが既に研究成果が暗示しているように、専門商社から総合商社への発展は、或る程度論理的に説明出来るものである。仮にこれ

が正しいとすれば、順序としては、それなら、欧米には総合商社の形成は見られなかったのかを問い、若し見られないとしたら、何故欧米ではそれへの発展が見られなかったのか、この歴史的条件を再度問うてみる必要があるであろう。次に翻って、論理的説明に加うるに、日本で総合商社が開花した歴史具体的適合条件を問い直すことも必要であろう。

総合商社の定義をここで下しておかねばなるまい。定義の内容は、分析の道具としての有用性に係わるわけだが、ここでは総合商社の本質を外れない範囲内において、広く定義することが比較経営史という視角から必要であろう。端的にこれを「多岐に亘る商品を世界的な規模で

米 川 伸 一

取引する企業」と定義しよう。総合商社と言った時、直ちに連想されるのは一八一九世紀に欧米を舞台に活躍した歴史的範疇としての「よろず屋的商人」*general merchant* である。両者の本質的な差は、この「よろず屋的商人」が時に「定住商人」*sedentary merchant* (N. S. B. グラス) と呼称されたように、事業活動の拠

点にある。後者の場合、海外での販売は現地人任せの委託販売であったが、総合商社となると、社員が各地に派遣され、事務所や現地法人が設立される。端的に言えば商社の多国籍化である。「世界的な規模」には、このような合意があるが、当然ながら彼らは国内だけでなく輸出入業務に従事するのである。この多種の商品と多地域での事業活動に加うるに、多様な機能を付加することも出来ようが、これは前二者が継続的かつ大規模に行なわれる時に付随する営業活動の局面であると考ええる。またこの局面は歴史的に変遷するものであることにも留意しなければならぬ。

以下の行論においては、総合商社形成の「歴史的論理」<sup>(3)</sup>を整理した後に、欧米においても過去・現在において総合商社が存在してきたことを限られた紙幅のなかで

記そう。次に、わが国において、総合商社の生誕に特に適合的な歴史的條件が存在したことを少数の実例を通じて明らかにしたいと思う。

\* 小稿は国連大学によるアジア経済研究所受託プロジェクト「技術移転・変容・開発—日本の経験—」の主査としての報告書の一部である。

(1) 代表的な業績のみを次にあげる。梅井義雄著、「三井物産株式会社経営史的研究」、東洋経済新報社、一九七四年、宮本・梅井・三島編著「総合商社の経営史」、東洋経済新報社、一九七六年、川辺信雄著、「総合商社の研究—戦前三菱商事の在米活動—」、実教出版、一九八二年、K. ヤムムラ稿、「総合商社論—近代経済学理論よりの一試論」、『経営史学』、第八巻一号、一九七三年。

(2) 中川敬一郎稿、「日本工業化過程における『組織された企業者活動』、『経営史学』、第二巻三号、一九六七年、K. Yamamura, *General Trading Companies in Japan: Their Origins and Growth in H. Patrick (ed.) Japanese Industrialization and Its Social Consequences*, 1976.

(3) 「歴史的論理」とは、収集された数多くの断片的史実を基礎にして組み上げられた論理という程度の意味である。

## 二 総合化の歴史的論理

シェンペーターが含意したように、専門商社(単一の

商品系列に専業する(卸売企業)の場合にも、その存在を維持・発展することはたやすいことではない。ここでは、特に製造企業と比べて、参入が比較的容易であることに注目しておきたい。後者の場合、近代企業においては、巨大な固定投資と製品を産み出すノウハウを取得するための投資を必要とする。しかし、卸売企業の場合には、この製造企業において近代を区別する機械体系の採用(固定投資の飛躍的増加)に相当する業務内容の質的飛躍が観察されない。工業化以前の時代から卸売企業にとって必要なのは流動資本であり、それに商品取引に通暁することであり、これは近代卸売企業になっても本質的に変化しない。主張したいことは、近代社会では流通過程への参入は生産過程への参入よりも容易であり、それが故に専門商社の営業基盤はきわめて脆弱であるという一点に尽きる。これは、近代以降の欧米の卸売企業の数多くの事例を個別に繙くならば、動かし難い事実と言えよう。

従って、企業はそれなりに常に経営活動を拡大・深化して行かねば生存を保証され得ない。とりあえず行なうことは、既有的の営業地域内での、既有的の営業活動による

販売量の増大である。この委託販売による販売量増加には限界がある。ここで留まると、利潤は参入者によって奪われる。ここで、シュンペーターの記した「革新」の五つの内容を卸売企業に則して考えてみよう。新しい販路の開発。これには営業活動の地域的拡大と同時に、直販増大のための常駐社員の任命、支店の開設などを含む。新しい商品の販売。取扱高の増加を計るために新しい商品を手懸ける。これは増大した経常費を有効に利用するための効果的方法である。新しい販売方法・組織の実現。一手販売権の獲得とか、第三国間貿易への従事をこれに含ませてもよいであろう。新しい商品供給源の獲得。この枢要なものは、系列企業を育成して供給価格を低め、かつその販売を独占することである。その狙いは資源産業企業における後方統合に喩えられる。

放置すれば低落し消滅せざるを得ない専門商社のマージンを維持・増大するためには、いずれにせよ、彼ら以上のような改新的営業活動に手を染めざるを得ないであろう。

これらの活動は、厳密に言えば、すべてが総合商社への移行の契機をなすものではない。卸売業務の多角化を

計るかわりに、そこから生産過程を統合して垂直統合企業としての完成を目指す戦略もあろう。これは、アメリカ綿布商社の採用した戦略であったし、日本の場合も戦前の企業「内外綿」はこの道を歩んだ。<sup>(2)</sup>しかし卸売業に留まる限り、上記の諸活動は相互に触発し合いながら、商社の「総合化」を肯がすものであると言えよう。金融的機能、オーガナイザー的機能も商品取引という中核的業務なくしては考えられない。これがなければ、それは銀行であり、エンジニアリング企業である。

商社の歴史的論理としては、成長を持続しようとする限り、「総合化」せざるを得ないと言うのが以上の論旨であるが、他方、製造企業の歴史的論理というものも存在する。これは、専門商社による前後方統合を通じての統合企業形成と同じ論理である。つまりここで多言するまでもなく、製造企業は成長を欲すれば、単に横断的結合に留まることなく、流通マージンの内部化、生産の計画化、市場情報の敏速な伝達を目指して、統合企業を形成するに至ると説かれる。このいずれかの論理がより現実的に貫徹するかは、夫々の国の歴史的・経済的条件に依存することになろう。いずれにせよ、いずれか一方のみ

が完全に現実化して他方の道を塞ぐことは実際にはなかった。ある国では前者がきわめてユニークに根を下し、他の国では後者が支配するに至ったというわけである。従ってこの状況は経済環境の変化とともにまた変貌し得ると考えられる。<sup>(3)</sup>

ところで、上記の発展は、チャンドラーの表現によれば、工業において企業者企業 (entrepreneurial enterprise) から出発して経営者企業 (managerial enterprise) に辿り着く道程であるのだが、ここで彼が意味しているのは、この統合企業の形成が、同時に所有と経営の分離による専門経営者支配の企業の登場でもあるという点であった。経験的事実を理論的に整理すると、機械制の成立期には、出資者は数名でパートナーシップを形成して同時に経営者として采配を振るう企業者企業で事足りた。しかし一方では、その成長とともに、組織のなかで働く俸給管理者が企業に要請され彼らが昇進して経営者となるとともに、絶えざる技術進歩に追従して競争力を維持するためには、企業は最早以前のような個人的資本に頼ることが出来なくなり、パートナーシップから株式会社への変遷、更には株式の公開による資本調達が必然と

なる、と説明されよう。<sup>(4)</sup>

われわれは、工業企業が時代を生き続けるためには企業形態として公開株式会社に行きつく、という論理をここに読み取るのである。ところで、卸売企業の場合にはこれは差しあたり妥当しない。資本は圧倒的に流動資本として存在するので、所有者内部から擬制資本化の要求も産まれて来ないし、企業は差しあたりパートナーシップのままファミリー・ビジネスとして存続することが出来よう。勿論、前述したように、競争に生き残ることは並大抵ではない。数多くの企業がこの段階で見込売買<sup>II</sup>投機に手を染めたあげく破産した。その中で、一手販売契約、その他の方策を通じて堅実な商社は生き残った。しかし、このような企業は生き残っても成長は望めない。専門商社に留まる以外にないであろう。またあえて成長を望まない企業も多い。これは指摘に価する。注目したことは、現在でさえ欧米で専門商社と称される殆んど企業がこのファミリー・ビジネスであり、非公開会社であるという事実の含意である。これはパートナーシップ或いは私会社 (private company) 形態でのファミリー・ビジネスが総合商社になじまないことを暗示してい

るが、歴史的事実を踏まえて、これは次のように説明される。商社が総合化するには、一国内での営業拠点に留まらず取引業務を多国間に亘って常時行なう必要があるが、それはファミリー・ビジネスの場合各国において、ファミリーの成員と現地法人を交えた異なったパートナーシップの形成に落ちつく。しかし、このような多数の必ずしも構成パートナーを同じくしない事業組織を本国のシニア・パートナーが統率することは並大抵のことではない。多くの場合、このような「総合化」途上の専門商社は、複数の統制のない別個の商社として解体してしまいう危険を孕むものである。パートナーシップによるファミリー・ビジネスが総合商社になじまないのはこのためであるが、仮に現地でのパートナーシップをも含めてすべてが、非公開私会社として改組され、本国企業の系列会社になったとすれば、この問題は組織上は解消するであろう。しかしその次に登場するのは、所有者がファミリー以外の俸給管理者を登用して重要なポストを与えることの有無である。<sup>(5)</sup> というのは、これを行なわない限り、営業が多角化するにつれて、パートナーのみから経営者を供給することはきわめて困難なことになるであろう。

とすれば、問題はこのような俸給経営者を雇用してまで、あえて営業を拡大しようとする意志の有無にあると言ふことも出来よう。現代社会においてさえ、ファミリー・ビジネスにおいては、ビジネスは所有者の家産であるとする考えが払拭されない。欧米ではこのハードルをあえて乗り越えて企業の発展を計った専門商社は稀有であった、というのが事実である。これは工業企業においても妥当する。ヨーロッパのファミリー・ビジネスは、通常、企業成長より企業維持を目標としていたという事実はこのことを物語っている。ただ前述したように、製造業の場合、外からの技術革新のプレッシャは遥かに直接的であり、企業は持続するためには大規模化し、従って株式公開への内的論理がビルド・インされていることが卸売企業と異なっていると言えよう。たまたま成長指向の企業者が現われ、その成長を持続する上で有能な経営者をファミリー以外から登用した時、或いは、企業者が経営から手を引いて俸給経営者にそれを委ねた時、しかも委ねられた経営者が経営の資質に恵まれていた時、成長<sup>(6)</sup>の総合化戦略が定着することになる。

以上卸売企業が行きつく様々な方向を提示してみたが、

各国の経済構造に規定されて、これらの可能性のうち現実となった道、つまり、企業の生きざまは異なるものであったと言えよう。これを英・米・日について過度の単純化という誇りを周知で裁断してみよう。

(一) 英国。きわめて輸出依存度の高かったこの国では、狭隘な国内市場も手伝って総合商社形成の可能性は高かったし、また、それは現実に生誕した。しかし、これに大きなブレーキとなったものは、工業化が早期に達成され、卸売企業が一九世紀にファミリー・ビジネスとして定着し、企業の維持を戦略としてこれ以上の成長を望まなかったという点である。一九六〇年代のTOBの時代とともにその卸売業での多角化、或いは小売業の統合が始まった。商社の総合化が全面開花するか否かは、遠からず明らかにならう。

(二) 米国。ここで重要なのは、巨大な国内市場の存在と低い輸出入依存度である。これは予想されるように、卸売企業の発展を全国的販売網の形成から多角化、更には、マージンの高い小売業の組織化という方向に規定付けることになった。マーチャング企業<sup>(6)</sup>の形成と称されるものがこれである。これは米国の卸売企業の殆

どが採用した戦略であった。非公開のファミリー・ビジネスは、内外の市場を基盤にした専門商社として存在している。<sup>(2)</sup>

(二) 日本。わが国では明治期には未だ輸出入依存度は低かったが、鎖国の後に訪れたこの時期の日本にとり、貿易は戦略的重要性を帯びていた。既存の貿易商はパートナーシップの外商以外には存在しなかったが、これを排除することが国家的に要請されていた。<sup>(3)</sup>しかし、貿易業務は、国内市場相手の卸売業者には全く馴染まない高度な技能(外国語の習熟・国際金融・海運・保険などの業務)を必要とした。そのため、それを大規模かつ經常的に行なうには、俸給社員である学卒職員の大量採用が前提とされ、かくして、貿易商社は最初から総合商社としての戦略路線の上に経営せられた。裏を返せば、製造企業では、欧米の技術を定着せしめて良質の製品をつくり出すことが唯一の戦略であり、販売努力は経営者の戦略射程に入ってこなかったと言えよう。工業企業が製造し、商社が海外向けに売買をするというこの機能分化は、かくして明治期に製造と貿易の技術が、共に同時に、欧米から輸入せられたものであり、このことが総合商社の

形成に最適の歴史的条件となったのである。勿論、これらの商社が近代の会社形態をもって誕生したという極重要な事実が、それ以前に指摘されねばならないのではあるが。

(一) 経営史が生誕した戦前から戦後の一時期にかけて、商人・商社の歴史は多くの研究者の関心を集めたが、現在は世界的に見てもきわめて少数の学徒がこれに従事するに過ぎない。「歴史的論理」の展開に当って利用された史実は従って専ら一世代も前に公にされたものであるが、以下小稿で特に引用されるものをだけ註記しておく。

S. Marrison & F. E. Hyde, *The Senior: John Samuel Severe, 1825—98, 1967*; F. E. Hyde, *Blue Funnels: A History of Alfred Holt & Company of Liverpool from 1865 to 1914, 1956*; A. H. Johns, *A Liverpool Merchant House: Alfred Booth and Company, 1863—1958, 1959*; James Finley & Company Ltd., *Manufactures and East India Merchants, 1750—1950, 1957*; R. G. Wilson, *Gentlemen Merchants: The Merchant Community in Leeds, 1700—1830, 1971*; A. Ellis, *Heir of Adventure: The Story of Brown, Shipley & Co., 1960*; P. Beaver, *Yes! We have some: The Story of Fyffes, 1976*; R. M. Hower, *James Talcott and Factoring, Bulletin of Business Historical Society, Vol. 11, N. 2, 1937*; M. E. Hidy,

The George Peabody Papers, *Bulletin of B. H. S.*, Vol. 12, N. 1, 1938; H. Corning, The Autobiography of a Salem Merchant, *Bulletin of B. H. S.*, Vol. 12, N. 3, 1938; S. M. Jennings, Notes on Joseph Hertzog, an Early Philadelphia Merchant, *Bulletin of B. H. S.*, Vol. 14, N. 5, 1940; T. F. Marburg, Commission Merchant in the Button and Brass Trade, a Century Ago, *Bulletin of B. H. S.*, Vol. 16, N. 1, 1942; J. D. Chambers, The Memoir of a Nottingham Lace Merchant: William Cripps, 1798—1884, *Bulletin of B. H. S.*, Vol. 24, N. 2, 1950; J. B. Frantz, The Mercantile House of McKinney & Williams, Underwriters of the Texas Revolution, *Bulletin of B. H. S.*, Vol. 26, N. 1, 1952; A. Shaker, The William Brothers, Merchants and Shippers, 1825—1850, *Bulletin of B. H. S.*, Vol. 26, N. 2, 1952; S. G. Checkland, An English Merchant House in China after 1842, *Bulletin of B. H. S.*, Vol. 27, N. 3, 1953; B. E. Supple, A Business Elite: German-Jewish Financiers in Nineteenth Century New York, *B. H. R.*, Vol. 31, N. 2, 1957; I. D. Neu, An English Businessman in Sicily, 1806—1861, *B. H. R.*, Vol. 31, N. 4, 1957; S. Bruckey, Success and Failure: American Merchants in Foreign Trade in the Eighteenth and Early Nineteenth Centuries, *B. H. R.*, Vol. 32, N. 3, 1958; H. E. Ressegue, The Decline and

Fall of the Commercial Empire of A. T. Stewart, *B. H. R.*, Vol. 36 N. 3, 1962; M. Rothstein, A British Firm on the American West Coast, 1869—1914, *B. H. R.*, Vol. 37 N. 4, 1963; W. I. Roberts, Ralph Carr: A Newcastle Merchant and the American Colonial Trade, *B. H. R.*, Vol. 42, N. 2, 1968; J. M. Downs, American Merchants and the China Opium Trade, 1800—1840, *B. H. R.*, Vol. 42, N. 4, 1968; A. Slaven, A Glasgow Firm in the Indian Market. John Lean and Sons, Muslim Weavers, *B. H. R.* Vol. 43, N. 4, 1969; J. R. Killick, A Bolton Ogdén & Co.: A Case Study in Anglo-American Trade, 1790—1850, *B. H. R.* Vol. 48, N. 4, 1974; D. M. Williams, Merchanting in the First Half of the Nineteenth Century, *Business History*, Vol. 8, N. 2, 1966; Hoh-Cheung and L. H. Mui, Andrew Melrose: Tea Dealer and Grocer of Edinburgh, 1812—1833, *Business History*, Vol. 9 N. 1, 1967; R. B. Sheridan, Planters and Merchants in the Oliver Family of Antigua and London, *Business History*, Vol. 13, N. 2, 1971; J. Killick, Risk, Specialization and Profit in the Mercantile Sector of the Nineteenth Century Cotton Trade. Alexander Brown and Sons, *Business History*, Vol. 16, N. 1, 1974; D. Greenberg, Yankee Financiers and the Establishment of Transatlantic Partnerships: A Re-examination, *Busi-*



ness History, Vol. 16, N. 1, 1974; A. MacCrae, The Irrawaddy Flotilla Company, *Business History*, Vol. 22, N. 1, 1980; V. B. Reber, *Speculation and Commerce in Buenos Aires: The Hugh Dallas House, 1816—1822*, *Business History*, Vol. 20, N. 1, 1978.

(2) 拙稿「戦後紡績企業の成長と戦略—比較経営史—」『ビジネス・レビュー』第三二巻第二号。(内外綿株式会社)『内外綿株式会社五十年史』一九三七年、四四頁以下。なおインド商人が経営代理業者として紡績企業を支配するの、この特殊なケースとして理解出来る。拙稿「インド紡績株式会社における経営代理制度の定着過程」『一橋論叢』第八五巻第一号参照。

(3) 従って、戦前日本の総合商社誕生の条件を一般論として主張するのは妥当でない。総合商社の形成はもっと弾力的に、幅広く考察されるべきであろう。

(4) チャンドラーの場合、公開株式会社形式による資本調達機能を強調してはいない。これはアメリカの実態の反映であろう。イギリスでは近代の単一単位企業は非公開会社で維持し得たが現代の複数単位企業には不充分であった。日本では産業によって事情は大きく異なった。

(5) 往々指摘されるように、特にヨーロッパでは企業経営はその所有者のみがよくなし得るものだとする牢固とした伝統がある。この点日本では徳川時代から番頭経営の伝統が存在した。この点注目に値する。H. Hartmann, *Auscho-*

*ry and Organization in German Management*, 1955, p. 255 ff.

(6) ガスリー社やハリスン・クロスフィールド社の例はこの点で示唆的だが、このような例は他の多くの企業に妥当な<sup>10</sup>。

(7) 最近話題になっているものに、シカゴを中心に活躍する穀物商社があることは周知の通り。

(8) 一九世紀の末になっても、日本の直輸率は輸入において三七%、輸出において二七%という低率であったことは当時における輸出入業務の困難さを物語るものであろう。村上はつ稿「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』収録、一九七六年、日本経済新聞社。

(9) 戦前の日本経済を支えてきた紡績企業と商社との分業関係はこの代表例である。

### 三 欧米の事例

本章では、イギリスとアメリカに展開した総合商社の事例を示そう。前者に関しては、戦後イギリス卸業企業の上位に位置し、その出立において旧植民地の輸出入業務に携さわった多くの商社が最適であるが、既に研究成果が上梓されているので、ここでは触れない<sup>11</sup>。次のアン

トニー・ギブス社は通常わが国ではマーチャント・バンカーとして知られているが、実は大戦後においても同社は同時に総合商社であり、その業務がマーチャント・バンカーに純化したのは一九七〇年代以降に入ることであつた。アメリカに関しては、かつて綿花商社として知られたクレイトン・アンダーソン社の発展を追跡する。いづれも限られた紙幅のためにその輪郭を提示し得るに過ぎない。

アントニー・ギブス商会 (Antony Gibbs and Co.) の起源は、パートナーシップの形成をみた一八〇八年にあ<sup>(2)</sup>る。アントニーは、それまでスペインに羊毛製品を輸出する商人であつたが、大陸封鎖のためロンドンに事務所を構えたのである。二代目のギブスの時、つまり一九世紀中葉に商会の営業活動は海外、特に南アメリカ諸国で大きく発展し、更にアフリカ・オーストラリアでも地盤を築くことが出来た。各国に支店・出張所が網の目のように設立された。この時に南米諸国で樹皮、綿花、アルバカなどから出発した商品取扱いは、次第に政府から販売独占権を得たグアノ (guano) とか硝石に拡大した<sup>(3)</sup>。そして、毛織物工場とか硝酸ソーダ工場の経営を手掛け

るかたわら、他方では、鉄道敷設の代理業者となることによつて、イギリス工業製品の輸入代理業務にも積極的であつた。

これら輸出入業務に必然的に相伴なう為替業務は、ロンドンの商会にとつては、国際金融に進出する好機を提供するものであり、八七年に初めて証券発行業務を手懸けてから<sup>(4)</sup>、貿易と金融は補完的発展を遂げることになつた。第一次大戦後チリ硝石からの独占的利益に陰がさし始めると、北アメリカへの進出が始まり、自動車などの輸出を手懸けるかたわら、古くから従事していた保険や年金部門を拡充した。第二次大戦後の一九四六年同商会は初めて雇員を抜擢して取締役とした。そして二年後に商会は非公開会社となつた。更に五〇年代には前述の諸部門は次々に株式会社として独立していった<sup>(5)</sup>。その後、本社も七二年には公開会社となつたが、それは香港上海銀行の傘下に入るための政策であつたようだ<sup>(6)</sup>。以上の軌道を念頭に置いた上で、次にオーストラリアでの海外営業活動を今少し詳しく垣間見ることにする<sup>(7)</sup>。

ギブス商会が最初オーストラリアのメルボルンに営業所を設立したのは、リヴァプール営業所 (別なパートナ

(11) 総合商社形成の論理と実態

第1表 ギブス商会南洋州での  
営業活動(1958年現在)

Bright Brothers & Co	
Melbourne	1853~1881
Brisbane	1862~1881
Sydney	1875~1881
Dunedin (N. Zealand)	1864~1881
Gibbs, Bright & Co.	1881~1958
Melbourne	1881~1958
Sydney	1881~1958
Newcastle	1885~1958
Brisbane	1881~1958
Adelaide	1883~1958
Kalgoorlie	1908~1912
Fremantle	1908~1922
Perth	1922~1958
Dunedin (N. Zealand)	1881~1888
Hobart (Tasmania)	1952~1958
Cairns	1946~1955

from Antony Gibbs & Sons Ltd. *Merchants and Bankers, 1808-1958*, pp. 125-6, p. 132.

ーシップを形成しており配船業務が中心であった)の主導権のもとであった。イギリスとオーストラリアとの配船代理業務をオーストラリア側で行なうのが当初の目的であった。このメルボルン支店を拠点に、更に、オーストラリアとアジア諸国の配船代理業務にまで手を広げ、また自らも船舶を建造、或いは、チャーターしてアジア諸港の貨物輸送に従事した。折から、一九世紀後半はオーストラリアへの移民が急増した時であり、本国からの「釘から錨まで」のあらゆる工業製品に対する需要が旺盛であったので、貿易に関しては、専ら輸入一辺倒であった。

大不況を迎えてこの輸入ブームが去った時、当初消極的であったロンドン本店の承認をようやく取付けて、目玉商品にまで成長したのは羊毛輸出であった。このためには、オーストラリア各地に出張所が設立され、不況期には経営の肩代りとして多くの牧羊事業会社の経営代理業務にも手を染めた。小麦粉輸出のために自ら製粉事業経営に乗り出したのも、この頃のことであった。次に、第二の重要商品として一九世紀末から二〇世紀初頭にかけて登場したものに、鉱石があった。硫黄、錫、銅生産のために鉱山会社が次々に創立され、その中には当商會がその経営の代理をした企業もあった。同商會が幹事会社となってロンドンで資金を調達した公募会社レイク・ジョージ・マインズ社が破産し、商會が訟訴されるといふ事件に巻き込まれるという一幕もあった。

第一次大戦後、流通経費の節約のため本国製造企業が販売統合への努力を進め、他方でオーストラリアにも工業が芽生えようと、同国での事業にも脱皮を求める波が押しよせた。そこで、市場情報と販売組織において代理業者が一目長ずるような主張出来るような新しい大量取扱商品の開発に意が用いられ、他方では、適正在庫とサ

ービスの徹底を売りものに一手販売契約が押し進められた。前者のエース商品として戦間期に登場したものに木材があり、オーストラリア政府から直接森林伐採権が取得せられた。続いて製材所が各地で営まれた。その集荷業務は、ニュー・カレドニアやボルネオにまで伸び、ヨーロッパに輸出された。後者の代表例は、イギリス最大の亜鉛鉄板メーカー、ライサート社 (Lysaghts) 製品の同国での販売業者としての地盤を確立したことである。

このギブス社の海外営業活動を瞥見すれば分かるように、それは日本の総合商社の方針ときわめて類似した特徴を提示していると言えよう。<sup>(8)</sup> すなわち、(一) 海外拠点に夫々中心商品が存在し、その需要が後退するや、代替可能な新商品の開発が積極的に進められる、(二) 取引業務を強固なものとするために、往々製造企業に資金を融資し、或いは、自ら工場建設に乗り出す、(三) 地域内での中心的営業所を拠点として、更にその出張所とか系列会社を次々に設立する、(四) 既成の計画が期待に反した時は、きわめて機動的にその分野から撤退する、<sup>(9)</sup> (五) 海外支店の投機の失敗から、稀に手痛い打撃を受けている、等々である。かつて中川敬一郎教授は、わが

国の商社の総合化の契機として、金融や保険業務への進出をあげられ、それに対して森川英正教授が詳細な反論を加えられた。ギブス商会の場合、商社としての総合化はきわめて初期から観察される一方、既述の各種付随業務が総合商社発展の援軍となったことも、恐らく想像されるであろう。<sup>(10)</sup>

次にアメリカに移る。一九五六年フォーチュン誌によるアメリカ流通企業 (merchandising firm) 五〇社の多くは、いわゆる日本で『スーパー・マーケット』或いは、『通信販売』企業として知られたものであるが、五〇社の中に卸売企業 (wholesaler and distributor) と特記された一〇社の企業がある。<sup>(11)</sup> これら企業でまず注目しなければならぬのは、他の企業と異なり、彼らの多くが当時未だ非公開会社として営業していたことである。彼らの中で公開会社であるアンダーソン・クレイトン社 (Anderson, Clayton and Co. Inc.) は、総合商社としての発展を辿ったという点で、アメリカでは異色の企業である。<sup>(12)</sup>

この企業の創立者 William Lockhart Clayton (一八八〇—一九六六) は、一九〇四年に綿花商としてパートナー

ーシップを形成、二年後には、更に操綿工場、綿実油工場の経営にまで手を拡げて、程なくこの方面での世界最大の取扱商社となった。<sup>(13)</sup> 綿花売買をヨーロッパ人の主導権からアメリカ人のそれに奪還したのは、クレイトンの功績に負う所が大きいと言われる。<sup>(14)</sup> 第一次大戦後の一九二〇年の戦後不況の際、当企業は再組織されて法人となり、更に二九年デラウェア州の公開株式会社となった。<sup>(15)</sup> しかし、この企業も大戦前までは綿花・綿実油関連製品の取扱に專業化した専門商社であり、この間一九二三年にニューヨークで損害保険事業の許可を得ているのは、専ら相場商品のヘッジを目的としたものと想像される。<sup>(16)</sup> また、メキシコ、ブラジルやペルーへの進出、海外工場

は三つの方向を取った。第一に、保険業務を一つの支柱にするためにこの分野の各種保険企業の買収が行なわれた。第二に、綿実油の第二次製品分野であるマーガリン、ドレッシングなどの食品に進出することで、これは既にいち早く五二年に Mrs. Tucker's Foods, Inc. (一九一三年設立) を買収して足場を築いていたが、五五年には更に原料の確実な足場を築くために大手綿実油企業 Southland Cotton Oil を吸収した。<sup>(18)</sup> 第三に、海外特に南アメリカ諸国での開発事業経験を生かして、第一次産品たるコーヒーとココアの取扱業務に手を染めることであつた。この事業は、一九五五年にコーヒー輸入業者たる S. A. Medina Co. を買収したことで、一躍脚光を浴び、ブラジルコーヒーの主導的輸出業者に数えられるに至つた。かくして、一〇年を経た六〇年代中葉の取扱商品構成は第2表のように顕著に変化した。しかし、同社はこのまま多角化を押し進めて、更に一人前の総合商社戦略を採用することはなかった。食品原料は総合商社が最も好む商品であることはなかった。大豆取扱を想い起こすまでもないが、戦後はこれら特定産品は、その産出国政府の強い規制を受けるようになり、戦前のよう

の建設も専ら上記の業務に係わるものであつた。  
この企業が経営戦略の舵を大きく転換したのは、五〇年代後半に綿業が「病める産業」になり、綿花取引で最早多きなマージンを望めなくなった時であつた。政府の綿花価格安定化政策も今までの豊かな金融力を背景とした見込売買の利鞘取得を不可能ならしめた。戦略の方向は商社にお定まりのものであつた。つまり、今迄に営業基盤が確立された諸国での取扱商品の多様化である。<sup>(17)</sup> それ

第2表 アンダーソン・クレイトン社取扱商品構成

	1955—6年	1965—6年	1973年
食品	6%	20%	23%
コーヒー	18%	31%	24%
綿花	60%	24%	12%
綿実油	12%	18%	30%
その他の	4%	7%	11%

1966・73 両年度 Annual Report

らスイス・メキシコ・ブラジルの三國)に負うている。

- (1) 猿渡啓子稿、「イギリス商社の経営戦略と組織——カスリー社の事例——」、『経営史学』第十七巻第四号。同稿「イギリス植民地商社の多角的成長」、『一橋論叢』第九十巻第三号。
- (2) 以下の記述は多く次の書物に負うている。(Antony Gibbs & Sons), *Merchants and Bankers, 1808—1958*, 1958.
- (3) W. A. Mathew, *The House of Gibbs and the Peruvian Guano Monopoly*, Royal Hist. Soc., 1981. さなごご軍艦

な金融力を行使しての高い利潤を生む土壌は最早存在しなかった。主として進出した南アメリカ諸国の政情・経済不安も一因となっていた。七〇年代の戦略の重心は、国内営業活動の強化に眼を向けて倉庫業・機械取扱などを伸ばしているようにみられるが、八〇年代初頭においてもその売上高の凡そ半分は輸出入(専

- 「春日」「日清」は明治政府が当商會を通じてチリとアルゼンティン政府から購入したものであった。
- (4) (Antony Gibbs and Sons), op. cit., p. 33.
- (5) *Ibid.*, p. 68 ff.
- (6) *The Stock Exchange Official Year-Book, 1974—5*, p. 331.
- (7) (Antony Gibbs and Sons), op. cit., pp. 107—22.
- (8) この点に関しては、一註(1)に掲げた川辺信雄の成果が詳し。
- (9) 一九二九年に始まる恐慌期にニューヨーク支店が麻布の投機でロンドン本店に大きな損失を与えた。また、カナダへの進出は、同国での知名度が低いせいもあって失敗に終った。
- (10) 森川英正稿「総合商社の成立と論理」、『梅井その他編』『総合商社の経営史』四三一—六三頁。(Antony Gibbs & Sons), op. cit., p. 32.
- (11) *1956 Fortune Directory*, p. 26.
- (12) 以下の記述は主として同社の営業報告書(一九四五—八二年)に負うものである。戦前の発展に関しては、註(14)の創業者に関する伝記が有益である。
- (13) 少なくとも両大戦間ブレーメンの棉花市場においては、他を圧して断然首位の取扱量を誇った。J. R. Killick, *The Transformation of Cotton Marketing in the Late Nineteenth Century*: Alexander Sprunt and Son of Wilmings-

ton, N. C., 1866—1956, *Business History Review*, Vol. 55 N. 2, 1981.

(14) いわゆる綿花先物の「南部渡し」Southern Delivery」を実現したのは彼であった。E. C. Greenwood, *Will Clayton: A Short Biography*, 1958, pp. 100—1.

(15) ハーワード経営大学院ヘーカー図書館、法人企業部門 (Corporate Department) 作成カード (タイプ版、現在一橋大学産業経営研究所蔵)。1963—4 *Annual Report*, p. 4.

(16) 1967 *Annual Report*, p. 8.

(17) 「われわれの目的は、伝統的なしかし最早充分に利益の基礎とはなり得ない事業基盤を、他の事業活動に方向転換することである」。1962—3, *Annual Report*, p. 3.

(18) 註 (12) ヘーカー図書館作成カード・タイプ版。

(19) 1980 *Annual Report*, pp. 26—7.

#### 四 日本の事例

日本の代表的総合商社が三井物産であることに、大方の異論はあるまい。確かに物産は完成した総合商社としては、戦前には唯一の存在であったし、また主導企業として後続商社に及ぼした影響力たるや測り知れないものがあった。しかし、それと同時に、われわれは現在の十

指を数える総合商社の殆どが、第二次大戦後に形成されたという事実をも忘れてはならない。それは、総合商社の形成が必ずしも戦前の経済環境のみから説明出来るものではないことを明示していると同時に、逆に、大戦直後の空白時代と明治維新後のそれとの比較的考察を誘うものでもあろう。

とはいえ、三井物産の形成・発展が総合商社一般の形成・発展に示唆する点が多々あることは否定出来ない。そこでここでは、既に強調した二点、つまり企業形態と俸給経営者の導入に加えて商品取扱知識の蓄積について要説するが、その前に、欧米と決定的に異なった経済環境の説明から筆を起すのが適當であろう。

欧米では、一九世紀末に到るまでに外国貿易の豊かな経験が存在し、そのノウハウは貿易商社で、いわば従弟的经验を積むことによって修得されてきた。しかし、外庄によって開国したわが国では、外国との取引に従事する者としてなく、当時は、居留地商人の言いなりになっており、直取引への進出の試みは多くの妨害を受けた。<sup>(1)</sup> このような情況のもとで肝要なことは、輸出入業務の奪還がいわば国家的要請として提起されたことである。し

かし、それは短期間に成るものではなかった。紡績業と同様に、三井物産の商社としての定着、更には総合商社への発展は一世代を必要とした。

商品取扱ノハウの蓄積とは、ここでは、貿易業務一般と個々の商品に関する取扱知識、更には商品相場に対する経験である。前述したように、貿易商社の参入に対する第一の条件は輸出入業務を修得することであるが、これを明治初期に可能にしたのは外国商社に丁稚奉公する以外になかった。三井物産の益田孝はこの例であるが、間もなく学卒者によってこれが充足できるようになったのは、次に記す通りである。問題は参入してからである。専門であれ総合であれ、多くの商社が挫折した。それは枚挙にいとまがない。結局、これは商社のマージンが簿い、つまり、競争が激しいと同時に、商社の取扱商品が往々相場商品であることから由来する。(2) 商社を維持・発展せしめるためには、見込売買<sup>(1)</sup>投機が少なからず介入せざるを得ないということである。発足直後に大豆投機で行き詰まった古河商事や、雑貨類の思惑買で失敗した久原商事だけでなく、戦後の安宅産業が精油業に手を出して破綻したのも、この分野での取引経験不足から来た

ものであった。

三井物産とて、貿易で成功し、総合化するには積年の経験が必要であった。物産が形成されるには、貿易振興というナシヨナリズムが強く影響したことは周知である。この点は前身の「東京貿易商社」とか「先収会社」においても妥当するのであった。(4) ここでは、この前身時代から貿易商社としての長い試行錯誤の時期があったことを強調したい。パリやミラノの出張所を閉鎖しなければならなかったのは、恐らく生糸取引の経験不足によるものであろうし、唯一営業を続けられたロンドン支店でさえ最初は、フィシャ商会のR・W・アーウィンの助力があったことだった。(5) この物産でさえ設立当初から既に総合化路線を歩み始めたのは九〇年代中葉以降だった。そして、一七年の大戦中の物価狂乱期にはいち早く「特ニ商品ノ選択ニ注意シ徒ラニ利益ノ大ヲ逐フテ猪突猛進スルコトヲ為サズ」と訓示することを忘れなかった。(6) 実に「営業をコミシヨンベースで行なうことは、創業時代から海外貿易における原則の一つであった」。(7) 同じ頃、住友総理事鈴木馬也は、商事部門への進出を強く希望す



る部下の声を「先進商社の貿易・商事についての経験と人物の養成は大変なものであって……一歩誤れば大損害を被り、他の諸事業までも危くするおそれがある」として退けたことは広く知られている。<sup>(9)</sup>これに対して、鈴木商店がそれ迄の代理店任せを止めて自ら貿易業務に乗り出したのは一九〇九年であり、五年後に始まった第一次大戦で大飛躍を遂げるだけ商品取扱に関する経験の厚みを期待できるものではなかった。しかし、以下では特に海外業務を担う人材と企業組織という既述の残された二点を中心に論じてみよう。両者は、日本の歴史的條件が総合商社の形成にきわめて適格的であったことを示すものである。

前述したように、貿易取扱業務は、日本人にとっては戦前期、特に明治期にはきわめて限られた者のみが参入し得る分野であった。その業務は、西洋から輸入された未知の技術と同様に、特定のスペシャリストのみが従事し得た。彼らが皆無に近かったからこそ、居留地商人が跋扈し得た。三井物産は当初から総合商社を目指して設立されたものであったが、若しこれが三井から相対的に独立して無資本で俸給経営者の益田孝により采配を振る

られることがなかったら、明治末期の日本の貿易総量の一〇%強から以後次第にその比率を増加せしめて大正期を通じて常に二〇%を超える商品を取扱うという想像を越えた、総合商社に発展することはなかっただろう。彼が物産で専制的な経営力を行使したことは証言の語るところである。肝要なことは、日本においては、近代的製造企業と貿易商社の形成が殆どバラレルに進行したことである。これは、製造企業は製造に経営力を集中し、商社は原料・機械の輸入と製品販売に専門化するという分業関係を形成するには真にタイムリーであった。それは、相方ともスペシャリストを要請した。前者は、西洋技術を駆使できる技術者を要求し、後者は、貿易取引についての知識を修得した「商業技師」を必要とした。<sup>(10)</sup>この分業関係は恐らく必然的なものであった。若し輸出入と係わる製造企業が、そのための「商業技師」を雇用しなければならなかったとすれば、企業は言うに及ばず、国家的にも人的資源の有効利用とはならなかったであろう。ところで、この「商業技師」は工場技師と同様明治も中葉に入らないうちに学卒社員によって充足されることになった。彼らなしでは、日本商社の飛躍<sup>11</sup>総合化は不可

能であった。総合商社形成の起動力を社内の人的資源の蓄積に求めたのは森川英正のオリジナルな着想であったが、確かにこれは的を外れていない。<sup>(11)</sup>

新しく設立された三井物産には、当初から国内取引に専業した三越に当時垣間見られた因習的な番頭経営の支配は見られなかった。大量に学卒者を雇用したのは益田孝の見識ではあるが、それを可能にしたのは、物産そのものが新会社であったことが大きいと思う。そして、定期的な学卒者採用は、益田が当初から物産を総合商社として位置付けていたことを示している。専門商社なら海外出張所を設立するにしろ数は少なくて済むし、第一、代理店でも足りるだろう。多くの支店を設立し、常駐社員を配置し、そこを拠点に多角的取引に従事する。その戦略を益田は、明治一〇年代から持っていたに違いない。実は、彼は一九〇七年に三井の企業形態の探るべき姿を研究するためにヨーロッパを訪れ、既述したギブス商會を具に研究しているのだが、<sup>(12)</sup>ともあれ、人材の完成が第一だと目標を定めた彼は、一八七九年商法講習所の学則制定委員に名を連ねる。<sup>(13)</sup>東京商業学校への脱皮とともに、校務商議委員として同校の発展に力を尽すと同時に、一

八八〇年代初頭から定期的に同校卒業生の採用を初め、また九〇年代の後半には理工系学卒者の定期採用をも始めるのである。<sup>(14)</sup>その数は驚異的とも言えるもので、二〇世紀に入ると、毎年高商生を一〇ないし二〇名、つまり卒業生の優に二―三割にも達する者が物産に就職したのである。彼ら学卒者によって海外業務は急速に伸びたのであり、一八八〇年に海外五営業所の責任者に学卒社員は見られなかったものが、九三年には五支店または営業所のうち上海支店を除いてはすべて学卒社員によって占められている。<sup>(15)</sup>二〇世紀を迎えた年既に学卒社員が六〇名を越えていた物産は、その後も大量採用を続け、大戦直前の一九一四年には実に想像を絶する七三一名を擁した。当時の従業員は、ほぼ一、八〇七名と記されているのでおおよそ従業員の四割が彼らによって構成されていたことになる。<sup>(16)</sup>益田自身物産の発展を回顧して次のように発言しているのは見逃せない。「三井物産会社が創立以来年を追って盛んになったのは、古来三井家の信用が高かったためでもあるが、適当な教育を受けた人材を用いたためでもある」。これに対して英国人はそれは「組織の力だと答えた」と言う。<sup>(17)</sup>

実は問題は人材と、組織の両者であった。つまり、急に拡大しつつある営業規模に対して最も火急の対応は、言うまでもなく組織面の整備であるが、この時期の組織上の様々な改良は、逆にその整備が試行錯誤の苦汁に満ちたものであったかを暗示している。近代総合商社の組織作りは史上初めての挑戦であったからけだし当然であった。<sup>(18)</sup>営業部の独立と商品別組織(当時は掛と呼称した)の原型が形成されたのはこの時であった。それと共に、

各支店で夫々独立採算的な営業活動を本社が統轄出来るように、時代に合った共通計算制度を案出するための試みが続けられた。この支店独立採算制が総合化への内部成長の梃子となったであろうことは、想像に難くない。

貿易業務のノウハウの蓄積、経営の人員、企業形態と組織の三点は、以上のように相互に絡み合っているものの、総合商社の形成・発展には鍵となるものであった。今別の若干の企業を例にとり、これらの点を検討して見る。鈴木商店は第一次大戦中に取扱高で一時三井を抜いたことで周知だが、企業形態からみれば、三井物産が一九〇九年に合名より株式会社組織を変更し、一九〇二年に個人商店から合名会社となった鈴木より一歩先んじ

た。しかし、両者とも俸給経営者の専断的支配のもとにあった点では相似ている。また、益田が東京高商にその経営人材を依存したのに対し、鈴木商店の金子直吉は神戸高商に依存した。実に神戸高商の存在なくして、関西を地盤にした鈴木商店の発展は考えられない。しかし両者の類似はここで終る。

鈴木商店は、その出生が樟脳、砂糖、薄荷という相場性の強い商品取扱に置かれていたので、その営業体質が後までも脈打っていたし、恐らく金子自身も相場を張ることを誇りとしていた。<sup>(19)</sup>しかし、世界を相手に相場を張るには、鈴木の間商人材は未だ手薄であった。明治末外国貿易に直接従事することに意を決してから学卒社員を採用を始めたが、<sup>(20)</sup>大戦の年その総勢は漸く五七名、物産の遥か一割にも及ばなかった。その後急増したが、大戦終了時でも凡そ一〇〇名程度であった。<sup>(21)</sup>未だ総合商社としての経験がきわめて浅かった上に、次の二点で問題を抱いていた。第一は、物産と違いそれ以前の企業の古い体質の人材(いわゆる「土佐派」)を擁していたことで、彼ら取巻き連が学卒社員たる「インテリ派」と対立して金子を取囲んで対立したこと、更に経営組織がきわめて

未形成で指揮系統が不明確であり、金子自身大戦末に戦線縮少を考えた時、「意外なことに、彼ら（社員）は私の思い通りにならぬ……」という事態に置かれていた。<sup>(23)</sup>

ついでながら、鈴木倒産の二年前の一九二五年、第一次大戦時に物産に次いで学卒社員（特に理工系出身社員）を擁した高田商會が行き詰った。当時鈴木商店と同様に、当社もその直接的原因は関係会社への過大投資であると言われた。<sup>(24)</sup>しかし、鈴木の場合も同様だが、商社の営業自体関係会社との取引がきわめて枢要であることを忘れてはならない。商社の営業活動のしわ寄せが関係会社に及んでいたことは充分に考えられる。<sup>(25)</sup>

岩井商店は、戦前に総合化の道を歩みつつあった少数の商社の一つである。これを成し得たのは、同商店が早くからダフ商會と昵懇の関係にあったからであった。<sup>(26)</sup>同店は、二〇世紀初頭から急速な発展を始めるが、その際「輸入係」は「書生さん」<sup>(27)</sup>によって構成され、これは学校出身者の呼称であったという。この時期に多くの学校出身者を採用したと言われるが、定着率は必ずしも高かったとは思われない。岩井の総合商社としての発展が緩慢であった理由は、その前方統合、つまり工業企業育成

戦略と同時に、貿易における代理店主義によるのである。初めてニューヨークに出張所を設けたのは大戦勃発直後であった。

綿花商により設立された日本綿花株式会社の経営も、その礎を築いた大阪高商出の喜多又蔵が一九一一年に入社した時、旧態依然たる経営ぶりで、「逆でも内外綿や三井の同業者の進取的なるに比すべくもない」と切齒扼腕したという。<sup>(28)</sup>一九〇三年彼が支配人に拔擢されるや、同社を「関西に雄視すべき一大貿易会社」とする彼の積極策は、翌年から毎年若干名の学卒社員の採用となって現われたのであった。<sup>(29)</sup>しかし、一九〇八年上海支店が為替相場の思惑に失敗し、更に、二〇年の反動不況の痛手で、大戦前に進められていた総合商社への道は閉ざされた。伊藤忠商店に関しては、更に旧守的で、その店風は戦前「学校出に商いや丁稚は務まるかいな」という個人商店経営の常識がそのまま通用していたという。<sup>(30)</sup>初めて高商出の井上富三が入店したのは一九〇八年であり、大戦勃発時の学卒職員は微々たる類であった。大戦中急激に発展した同店が、戦後不況で深い傷を負い、発足したばかりの貿易部を切り離さなければならなかったのは、

周知である。<sup>(31)</sup>かくして、三井に次いで総合商社としての歩みを確認し得るのは、岩井の他には、一九一八年に三菱合資から独立した三菱商事とか、大倉商事程度であった。三菱営業部は、大戦の起った年末に社員六二〇名を擁し、このうち過半数が「本社辞令使用人」でその三三二名の殆どが学卒社員で構成されていた。<sup>(32)</sup>未だ中国にのみ四つの支店、出張所を擁するに過ぎなかったが、既に三菱系以外の企業の製品をも取扱うに至っており、人的資源、取扱業務に関しては、充分な蓄積を有していた。しかし、この三菱商事として一九二〇年の取扱高八、九五〇万円は三井物産の五％に過ぎない。一九二〇年代を通じて増加する輸出入総額の二〇％台を常に占有し続けた三井の記録は、驚異という他あるまい。

- (1) 岩井商店が直輸入を始めた時に受けた妨害に関しては『岩井百年史』(一九六四年)一一〇—一頁を参照。
- (2) もっとも商社のマージンが薄いと言っても、それは参入企業が相次ぐ結果であって三井のような先発企業は相当期間巨大な利得を掌中にした。
- (3) 武田清人稿、『古河商事と『大連事件』』、『社会科学研究』第二三巻第二号、一九八〇年はこれを論じた出色の作品である。

(4) 三井が横浜に開店したのは幕府からの後援によるものであったし、「東京貿易商社」の設立趣意書は「今哉外国貿易盛ニ行ハレ、外国人益々我儘ニ募リ、種々之難題ヲ体能申張様成行候ハ、……」と記し、続いて外国商会对抗するために商人もまた資本を合体して商社を設立すべきである、と主張している。また「先収会社」の規制によれば、「此商会ハ万邦交通ノ一大商業ヲ開キ専ラ皇国ノ物産ヲ外国ニ配賦シ」と駭っている。「稿本三井物産会社一〇〇年史」、上巻、五、一三、二七頁。

(5) 「稿本三井物産」、上巻、一〇六—七頁。なお三井物産設立当時顧問のアーウィンの役割については「一週間に二回ばかり来て、外国の手紙が積んであるのを見て返事を書くという風で、之は外国の事はかりでした」と語られている。つまり、職員の中で貿易業務を手掛けられる者は皆無だったと言えよう。「同」六一頁。

(6) 山崎高明稿、「一九二〇年代の三井物産」、中村隆英編『戦間期の日本経済分析』収録、一九八一年、三〇九—一〇九頁。

(7) 「稿本三井物産」、上巻、一八三—四頁。

(8) (住友商事)「住友商事株式会社史」、一九七二年、一八九頁。

(9) 無資本として発足したため、益田が金ぐりに苦心したことは「稿本」にも指摘があるが、これによって彼の手腕が思いきり発揮出来たことも確かであろう。

- (10) この「商業技師」とは、戦前鐘紡の営業部社員が工場技師と対比させて自己を主張した表現であった。
- (11) 森川英正、前掲稿。
- (12) 『三井事業史資料篇三』、「益田孝欧米出張復命書」四九五—八頁。
- (13) 「東京高等商業学校沿革概略」、『東京高等商業学校一覽』明治二五—二六年版。
- (14) 以下の数字は「高等商業学校一覽」「高等工業学校一覽」「学士学位名簿」等から集計したものである。その成果の一部は次の拙稿に発表される予定である。S. Yokawa, *University-Graduates and Japanese Business in 1914*, *Business History*, Vol. 26 N. 1, 1984. ちなみに一九〇〇年を迎えた時高等商業学校卒の職員は五五名、このうち一九名は外国で営業に従事していた。
- (15) 商法講習所から最初に三井物産に入社した渡辺専次郎がロンドン支店長になったのは明治一九年、実に二七歳の若さであった。
- (16) 一、八〇七名のうち一四六名は船員であった。「稿本」上巻、三三二頁。
- (17) 『自叙益田孝翁伝』、一九三九年、一七五—一八〇頁。
- (18) 『稿本三井物産』上巻、二〇九—二一〇頁、三二七—三一頁。
- (19) 大戦中の金子の積極的思惑買、就中、一七年ロンドン支店長高畑誠一に送った激文は広く知られている。白石友治編、『金子直吉伝』、一九五〇年、一〇〇頁。『日商四十年の歩み』一九六八年、一八一—二二頁。
- (20) 一九〇九年「日本商業」の成立が総合商社戦略の表現であり、一九〇七年から神戸高商が卒業生を送り出していた。一九〇二年ロンドン支店が閉鎖されているのは人材不足で海外に足場を築くことに失敗したと考えられる。
- (21) そのうち八〇%は神戸高商、二〇%は東京高商卒の職員で占められていた。
- (22) 「学校出の新入社員はその商館番頭の商業英語にいびられ、長続きしなかった」が、この対立は後まで続いた。
- (23) 『日商四十年の歩み』、一八一—二九頁。
- (24) 倒産の直接原因となったのは、関東大震災、為替相場の低落、関係会社の不振であった。当時の負債四、六八〇万円、興銀の債権が最大で、機関銀行の永楽銀行も取付けにあった。『中外商業新報』大正一四年二月二〇—二三日版。
- (25) 一体鈴木商店の経営が何時頃から問題を孕んでいたのか、この点筆者には今一步間然としない。教えを乞いたい。
- (26) 『岩井百年史』、一九六四年、一一九、一二五頁。
- (27) 同書、一二七頁。
- (28) 『喜多又藏君伝』、一九三三年、八六—七頁。
- (29) 同書、一二二頁。
- (30) 『伊藤忠商事一〇〇年』、一九六九年、三二頁。
- (31) かくして生誕したのが「大同貿易」で、一九四四年大

合同の結果「大建産業」の一翼を形成したが、戦後の分割では丸紅に所属した。発足時の丸紅の役員の約半数は、旧「大同貿易」社員であったのは注目してよい。(丸紅株式会社)『丸紅前史』、一九七七年、一八六頁。『伊藤忠商事一〇〇年』八一—八二頁。

(32) 『三菱社誌』、第二六卷、大正三年、二、四〇七頁。

### 結びにかえて

わが国の総合商社の多くが、その総合化の始動を第二次大戦後に見い出すことは、周知の通りである。戦前の綿商社の多くが、戦後意識的に総合化戦略を採用したが、それは戦後における旧財閥商社の解体と朝鮮動乱後の糸へん不況という経営環境のもとにおいてであった。後者の折に、多くの旧綿商社企業が手痛い打撃を受けたことは周知である。一般論として、戦後総合化された商社についてみれば、むしろ彼らは総合化せざるを得なかったのだ、というのが正しい。住友商事のように商社の誕生自体、旧住友系社員の雇用を確保するという火急の必要から生まれたものもあることは、注目してよい<sup>(1)</sup>。同時にまた、総合化、つまり伝統のない商品取扱に楔を打ち込むことが、言うべくして為し難い仕事であることを物語

っているのも、戦後の商社史の教えるところである。相場商品に頼るのが如何に危険かを知りつつも、バランスのとれた総合商社になるには二〇年ないし三〇年の歳月を必要とし、それも結局多くは異種専門商社の合併によつてのみ実現し得たという事実がここに<sup>(2)</sup>にある。これは既述した商品取扱のノウハウの蓄積が如何に歳月と費用(人的投資)を消耗するものであるかを物語ると同時に、異なった専門商社が合併すれば総合商社は容易に形成し得るのではないか、と自問したくもなるのである。いずれにせよ、総合商社形成に好都合な経済環境は、一律に規定し得るものではなく、歴史的に変化している。

経済環境という時、小稿では殆ど触れることがなかったが、取扱商品の内容に留意する必要がある。余りにも往々記されるように、総合商社に適した取扱商品には共通の特性があり、世界貿易を構成する商品が次第にそこから乖離してゆく時、総合商社の生存は厳しいものとなる<sup>(3)</sup>。これは警告するまでもなく(垂直)統合運動と係わってくる。不特定多数の顧客を擁する産業分野ほどマター・ケアが重視され、前方統合が顕在化する。またアフター・ケアを必要とする産業分野では、製造企業は

前方統合を進めて販売に責任を持たねばならない。これは、総合商社の介入を排除、或いはそれを宇廻する理由となる。また高度産業技術にもとづく商品を商社が取扱い得るかも今後の問題である。ここでは、イギリスについて、近代の専門商社が何故現代の総合商社となり得なかつたかを企業自体の主體的側面から、アメリカについては、むしろ経済環境から説明し、翻って日本ではその形成に適合した特異な主體的・客体的条件があつた、と論じた。しかし小稿で事例として記したものは、必ずしも最適なものではない。例えば、イギリスではギブス商会より同じ地域で活躍し、かつ商社機能を伸ばしてゆき現代イギリスでは売上高一八位のダルゲッティ社(Dalgety)とか、<sup>(5)</sup>営業が文字通りグローバルという点では著名なインチケイブ社(Inchicape)の方がよりよ<sup>(6)</sup>ことは明らかであるが、資料の制約上ここでは取り上げられなかつた。この点は、アメリカ商社についても言えるであろう。

(1) これはヒアリングに際し住友商生誕生当時の首脳の強調する処であるが、(住友商事)『住友商生会社史』、一九七二年、一八六―七頁も参照のこと。

(2) 例えば丸紅飯田では、四〇年三興時代の岸本商店との合併にもかかわらず、一九六〇年代に入つても非繊維の割合はなお三分の一を若干上廻る程度であり、六六年に東通と合併して初めてそれが七〇%を起えた。比較の早くから総合化路線を歩んだ伊藤忠でさえも、六〇年代初頭非繊維の比重は五〇%を僅に下廻つており、それも三栄紙業の営業権の譲受け、森岡興業の吸収合併の結果であつた。稿本「丸紅社史」、一九七四年、第三分冊、七頁、第六分冊、一頁。『伊藤忠商事一〇〇年』一九六九年、二一九、二二四、二三六―八頁。

(3) これは既にA・D・チャンドラー・Jr.の諸業績にも指摘されているが、卸売商衰退の過程をアメリカ経済で包括的に取扱つたのは次の作品である。著者はここで「市場と製品の性格の変化の故に」現代製造企業は自らがその機能を果すようになる、と主張する。G. Porter and H. C. Livesay, *Merchants and Manufacturers: Studies in the Changing Structure of Nineteenth-Century Marketing*, 1971, pp. 230—31.

(4) アメリカでは輸出入依存度が低いし、製造企業の場合、海外生産拠点を形成して多国籍化するるので、そもそも輸出専門の商社は全く視野の外に置かれ、これは前註(3)の書物も同様である。この点前記アンダーソン・クレイトンがかつて最大の輸出商品たる綿花取扱から出立していることは留意に値する。従つてアメリカ輸出商社を育成しよ



うとする昨今の動きは、他の投資機会が存在する以上、恐らく他の諸国より困難ではないだろうか。

(5) *The Stock Exchange Official Year-book 1980*, pp. 180—81.

(6) インチケイブ社に関しては、同社アーキヴィストS・ジョーンズ博士の成果が近く次々に上梓される程である。同社には歴大な資料が保管されている。また次の小史は一応その輪郭を伝えてくれる。Sir P. Griffiths, *A History of Inchcape Group, 1977*.

またジャーディン・マティソン社やスワアエア社についても、そろそろ業績が出かけている。前者はケンブリッジ大学中央図書館、後者はロンドン大学ソアス・スクール（アジア・アフリカ研究）に十分な資料が保管されている。

〔付記〕 小稿執筆に際し、数多くの総合商社経営者とのヒアリングに多くを負っていること、また、同僚竹内弘高助教からも教えを受けたことを記して感謝の言葉にかえたい。

（一橋大学教授）