



途上国における貧困削減と制度・市場・政策  
比較経済発展論の試み

Poverty Reduction, Institutions, Markets, and Policies  
in Developing Countries:  
Toward a Theory of Comparative Economic Development

---

**PRIMCED Discussion Paper Series, No. 50**

三菱商事における店舗ネットワークの構造と機能：  
1928-36 年度

岡崎 哲二

**November 2013**



HITOTSUBASHI UNIVERSITY

Research Project **PRIMCED**  
Institute of Economic Research  
Hitotsubashi University  
2-1 Naka, Kunitatchi Tokyo, 186-8601 Japan  
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/primced/e-index.html>

## 三菱商事における店舗ネットワークの構造と機能：1928-36年度

岡崎哲二\*

東京大学大学院経済学研究科

### Abstract

This paper explores the structure and function of the intra-firm trade network in Mitsubishi Corporation (Mitsubishi Shoji) from 1928 to 1936. In this period, Mitsubishi Co. substantially expanded its global branch network. Using original documents of Mitsubishi Co., we obtained the data on the trade flow between every pair of the headquarters and branches in 1928 and 1936. While the headquarters in Tokyo maintained its position as the central hub in the intra-firm trade network in this period, some major branches, including Dalian in China, grew to be the subsidiary hubs, which resulted in a change in the network structure.

Key words: Trading company, Network, Firm organization, Mitsubishi, Economic history, Japan

JEL Classification Numbers: L22, L81, N75, N85

---

\* okazaki@e.u-tokyo.ac.jp

## 1. はじめに

1918年に三菱合資会社から独立した三菱商事は、以後、急速に取引額を伸ばし、日中戦争直前の1936年に、その取引額は、先行する日本最大の商社、三井物産の過半に達した。後発商社であった三菱商事の戦前期における急成長の理由はどのように理解したらよieldろうか。そして、三菱商事の成長は日本の経済・産業・企業にどのような意味をもったieldろうか。こうした関心が、この論文の背景にある基本的な動機とである。上のような問いに答えるための一つのステップとして、ここでは、1920年代末から日中戦争直前の時期に三菱商事がグローバルに展開した店舗ネットワークの構造と機能について、店舗間の取引データからアプローチする。

別稿で述べたように<sup>1</sup>、近年、戦時期に各国政府当局によって接收された在外支店資料に基づく商社研究が進展し、これらの研究により、三菱商事を含む主要な日本商社の在外支店が、日本に所在する本店を含むグローバルな店舗ネットワークの一環として機能していたことが明らかにされつつある<sup>2</sup>。一方、三菱商事について残されている詳細な取引データを用いることによって、グローバルに展開した店舗間の財の流れを体系的・俯瞰的に把握することができる。それを、これまでの研究による支店活動の実態に関する知見と統合すれば、上記の問いに対する答えに近づくことが可能であろう。

このような観点から本論文では、別稿に引き続いて、三菱史料館が所蔵する三菱商事『総合決算表』と関連資料を用い、1936年度下期における三菱商事の取引ネットワークの構造を、28年度下期と比較しつつ検討する。続く第2節では1928年度下期～36年度下期における店舗ネットワークの成長を概観する。第3節では各店舗の取引機能を、仕入と販売の両面から検討する。第4節ではネットワーク分析の視点を導入して、三菱商事の店舗間取引ネットワークの構造を把握する。第5節はまとめにあてられる。

## 2. 店舗ネットワークの成長

1918年の三菱合資会社からの分離独立時に、日本内地18店（うち本・支店9）、日本外地1店（うち支店0）、国外11店（うち支店3）で構成された三菱商事の店舗ネットワークは、1928年9月末に、日本内地、18店（うち本・支店5）、日本外地4店（うち支店0）、国外20店（うち支店12）という構成となった（表1）。1924年に、三菱鉱業が生産する石炭・銅の販売権を同社に移転したこともあって、日本内地では支店が整理され、店舗数も一定にとどまったが、一方で日本外地と国外の店舗ネットワークが拡張されたことになる<sup>3</sup>。

---

<sup>1</sup> 岡崎哲二「三菱商事の成長と店舗間取引ネットワーク：1928～36年度」『三菱史料館論集』第14号、2013年。

<sup>2</sup> 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、1982年、上山和雄『北米における総合商社の活動 1896-1941年の三井物産』日本経済評論社、2005年、天野雅敏『戦前日豪貿易史の研究－兼松商店と三井物産を中心として－』勁草書房、2010年。

<sup>3</sup> ここでの店舗配置に関する情報は、「三菱合資会社・分系会社名簿」昭和3年9月30日

表 1

1928 年から日中戦争直前の 1936 年にかけて、三菱商事の店舗ネットワークはさらに大きく拡張された。1936 年 10 月 1 日時点の日本内地、日本外地、国外の店舗数は、それぞれ 24（うち本・支店 7）、日本外地 10（うち支店 2）、国外 38（うち支店 15）に達した。日本内地での店舗増設が再開される一方、日本外地と国外では 1920 年代から引き続いて店舗の増設が行われた。この間に三菱商事が店舗を撤収したのはバンクーバー 1 か所のみであった。

店舗の地域別分布を店舗数で見ると、1928 年度～36 年度の期間に日本内地のシェアが 42.8%から 33.3%に下がる一方、日本外地と国外のシェアは、それぞれ 9.5%から 13.9%、47.6%から 52.8%に上昇した。内地での店舗増設が再開されたとはいえ、外地・国外への店舗の重点的配置という傾向は 20 年代から継続していたといえる。各地域内の店舗分布をより細かく見ると、日本外地では朝鮮での店舗増加が目立つ。すなわち、1930 年に京城出張所が京城支店に昇格したほか、1930 年から 32 年にかけて平壤・清津・群山・元山に新たに出張員が配置された<sup>4</sup>。

国外については、ヨーロッパと北米の地位が相対的に低下する一方、新しい地域に店舗ネットワークが拡張された。それまで三菱商事が店舗を持たなかった南アジア（インド）、中東、南米、アフリカにそれぞれ複数の店舗が設置された。また、中国、東南アジア、オセアニアでも店舗の増設が続いた。上記の新しい地域が加わったことにより、日中戦争直前までに三菱商事の店舗ネットワークは、文字通りグローバルな広がりを持つようになったといえる。

店舗の地域別分布を、各店の規模の相違を考慮して、従業員数によって見よう。表 1 には、「三菱合資会社・分系会社名簿」（昭和 3 年 9 月 30 日現在）、同（昭和 11 年 10 月 1 日現在）<sup>5</sup>から得た各店の従業員数とその全従業員数に対するシェアが示されている。従業員数で見ると、内地のシェアは非常に高く、1928 年に 69.9%、36 年にも 68.8%であった。内地の高いシェアは本店の寄与によるところが大きい。すなわち、本店の従業員だけで 1928、36 年にそれぞれ 37.7%、36.3%のシェアを持ち、これを除けば内地店舗の従業員数シェアは、32.2%、32.5%であった。内地に次ぐ位置にあったのは中国であり、両年とも 12%前後の従業員シェアを持っていた。中国内部では、1930 年代初めに生じた、満州事変、「満洲国」建国、上海事変という一連の出来事を反映して、大連を中心に満州・関東州のシェアが上昇し、上海・香港など中・南部のシェアが低下するというはっきりした動きが生じた。

---

現在（三菱史料館所蔵、MA-3242）、同、昭和 11 年 10 月 1 日現在（三菱史料館所蔵、MA-3250）による。

<sup>4</sup> 三菱商事株式会社「各部・各場所沿革」（三菱史料館所蔵、MC-199）。

<sup>5</sup> 注 1 参照。

1928年に内地・中国以外で比較的多くの従業員が配置された地域は、日本外地・ヨーロッパ・北米であった。これらのうち日本外地では、支店に昇格した京城を中心として1928～36年に増員が行われ、従業員シェアが急上昇した。一方、ヨーロッパのシェアはロンドンを初めとして大幅に低下し、北米のシェアも横ばいにとどまった。これら以外の地域は、新たに店舗が配置された地域も含めて、それぞれのシェアはいずれも0～2%であった。

### 3.主要店舗の取引機能

前節で見たように、1936年までに、三菱商事はグローバルな店舗ネットワークを構築した。このネットワークは、取引においてどのように機能したのだろうか。別稿では、三菱商事株式会社『総合決算表』を用いて、1922年度下期と1928年度下期における店舗間の取引関係を検討した<sup>6</sup>。両期の『総合決算表』には、取引1件毎に、品目・仕入店・販売店・取引金額等のデータが記録されている。『総合決算表』は1929年度下期以降、簡略化され、仕入店・販売店を含む詳細なデータが掲載されなくが、一方で、1936年度上期～40年度上期については『各部損益明細書表』から同様の詳細な取引データを得ることができる。以下では、『各部損益明細表（各店別のもの）』1936年度下期<sup>7</sup>と『総合決算表』1928年度下期<sup>8</sup>を用い、1936年度下期における各店舗の取引機能と1928年度下期から36年度下期にかけての取引機能の変化について検討する。なお、上記の2資料では、取引金額は、三菱商事が取引にまつわるリスクを負う「売買」に関するもの（「買入代」・「売上代」等）と委託取引に関するもの（「取扱金額」・「手数料」等）に区分して記載されているが、別稿と同様、以下では、「売買」取引の「売上代」と委託取引の「取扱金額」の合計を、仕入店については仕入額、販売店については販売額と呼ぶことにする。

財の流れの順序にしたがって、まず仕入側から各店舗の機能を観察しよう。表2は、1928年度下期と36年度下期について、各地域の仕入額100万円以上の店舗を、仕入額が大きい順に示している。一番上の行にあるように、この期間に仕入額の合計は、239,739千円から540,860千円に大幅に増加した。36年度下期に三菱商事の仕入機能を主に担ったのは内地の店舗、特に本部であった。内地店舗は仕入額の56.0%を占め、本部だけで36.3%のシェアを持っていた。仕入に関して内地に次いで大きな役割を担った地域は中国と北米であり、それぞれの地域の中では大連とニューヨークが主要な位置にあった。以下、仕入額は、日本外地、東南アジア、ヨーロッパ、南アジアの順となる。

表2

このような1936年度下期の地域別・店舗別の仕入額分布を28年度下期と比較すると、

<sup>6</sup> 前掲「三菱商事の成長と店舗間取引ネットワーク：1928～36年度」。

<sup>7</sup> 同上、MC-1080。

<sup>8</sup> 三菱史料館所蔵、MC-1058。

この間に仕入機能の地域別分布に大きな変化が生じたことがわかる。第一は日本内地、特に本部への仕入れ機能の一層の集中である。仕入額に占める内地のシェアはこの期間に20.7%ポイント、本部のシェアは14.7%ポイント上昇した。第二に中国と日本外地のシェアも上昇した。中国は28年度下期には、内地、北米、東南アジアの次に位置していたが、4.3%ポイントシェアを上げ、内地以外での最大の仕入れ地域となった。また、日本外地は、28年度下期の1.4%から一挙に4倍以上にシェアを伸ばした。特に、支店に昇格した京城と台北の寄与が大きかった。中国と日本外地を合わせて、東アジア地域の仕入における役割が増大したといえる。

第三に、北米とヨーロッパのシェアが大幅に低下した。1928年度下期には北米は25.4%、ヨーロッパは9.5%のシェアを有し、両地域を合わせると内地の規模に匹敵したが、36年度下期にはそれぞれ12.6%、2.5%まで低下して、両者を合わせても内地の3割以下となった。第四に、北米・ヨーロッパに加えて、東南アジアとオセアニアも、大きくシェアを低下させた。第五に店舗ネットワークの新地域への拡大に対応して、これら地域からも仕入が行われるようになったが、南アジア（インド）を除いて、個々の地域のシェアはいずれも1%以下にとどまった。

以上のような各地域・各店舗の仕入機能が、それぞれどのような財を対象としていたかを見るために、表3では各地域の中で仕入額が大きい店舗について、それぞれの仕入額上位品目の名前と金額を示した。1936年度下期における本部の主要仕入品目は、金物、生糸、缶詰の順であった。金物は大阪でも仕入額第1位であった。

表3

金物の主要部分は鋼材が占めた。三菱商事が国産鋼材の取引に本格的に参入したのは1920年代初めであり、官営八幡製鉄所の「指定商」に、三井物産、岩井商店、安宅商会の3社とともに指定されたことがその出発点となった。八幡製鉄所との取引関係は、1934年に同製鉄所が民間企業と合併して日本製鉄株式会社となった後も継続された。また、第一次大戦以降、民間の鉄鋼企業が成長したことを受け、三菱商事は国内民間企業の鋼材の取引にも進出し、1930年に八幡に次ぐ国内第二位の日本鋼管と一般鋼材について一手販売契約を結んだほか、川崎造船所、神戸製鋼所、浅野小倉製鋼所、浅野造船所等、主要メーカー各社の鋼材を取り扱った<sup>9</sup>。鉄鋼業の発展にともなう鋼材の国産化が三菱商事内地店舗の金物仕入額増大の背景にあったといえる。

三菱商事の生糸取引への関与は、設立直後の第一次大戦期に遡るが、1920年代から1930年代初めまでの間、三菱商事は直接を行わず、子会社である日本生糸株式会社（旧・新）<sup>10</sup>

<sup>9</sup> 三菱商事株式会社『三菱商事50年史』三菱商事株式会社、1986年、60-61頁、269-270頁。

<sup>10</sup> 1920年3月、三菱商事は小野商店と合併で日本生糸株式会社を設立したが、同社は1922

が取引を担当した。これには、生糸取引は投機性が大きく、委託取引によってリスクを避けるという三菱商事の基本方針と合致しないため、別会社としたという事情があった。しかし 1932 年以降、投機の失敗から日本生糸が多額の損失を計上するという事態に直面し、むしろ監視が行き届きにくい別会社としておくことのリスクを考慮して、1936 年 4 月に同社を清算のうえ三菱商事に生糸部を新設し、商事が直接生糸取引に当たることとした<sup>11</sup>。36 年下期に、本部に多額の生糸仕入が計上されているのは、この組織改革を反映している。日本内地で仕入れられた缶詰の主体は、日魯漁業製の水産物缶詰である。1932 年 5 月、日魯漁業が北洋合同漁業を吸収合併したことにより、日魯は日本のロシア領での漁業において独占的地位を得た。三菱商事は、日魯・北洋合同漁業との間のそれまでの関係を前提に、1932 年 12 月、缶詰、輸出向塩魚・冷凍魚、副産物の原則として全部について、その販売を日魯が三菱商事に委託するという基本契約を締結した<sup>12</sup>。

日本外地からの仕入は、京城での「雑粕」と台北での米が主体であった。雑粕は大豆粕以外の搾油粕を指しており、朝鮮産は主に魚粕であった。廻りルートの変化のため、1930 年に朝鮮での廻り漁獲量が増加したが、一方で大恐慌の影響で肥料需要が減少した。そこで、価格低下を緩和するため、朝鮮総督府は、朝鮮廻り油肥製造業水産組合連合会を組織し、魚粕と魚油の販路確保を図った。その結果、魚肥については三菱商事、魚油については合同油脂に一手取扱権が与えられ、三菱商事は朝鮮での魚粕仕入を拡大した<sup>13</sup>。一方、三菱商事の台湾米取引は 1928 年に始まり、1930 年から本格化した。30 年、台北支店から台中に出張員を派遣して米の買付に当たらせるとともに、日本郵船・大阪商船と運賃特約を締結したことによる。以後、三菱商事の台湾米取扱高は急増し、32 年には、三菱商事は三井物産等と並ぶ台湾米の主要な取扱業者となった<sup>14</sup>。

中国における三菱商事の主要な仕入拠点は大連であり、1920 年 7 月、三菱商事は、「満州特産三品」（大豆、大豆粕、大豆油）への本格的な参入を意図して、大連出張所を大連支店に昇格させた。大連支店はハルピン出張所の他、新京（長春）の石崎洋行、遼陽の高木商店等の特産物商を用いて買付に当たった他、大連取引所を通じても売買を行った<sup>15</sup>。東南アジアでは 1936 年度下期にはシンガポールが、ゴム原料を中心に、最大の仕入拠点となった。三菱商事では 1929 年にロンドン、ニューヨークでの国際ゴム取引から撤退した後、シンガポール支店で委託販売を主体としてゴム取引を継続した<sup>16</sup>。

ヨーロッパ・北米の先進 2 地域における主な仕入対象は金物と機械であったが、その金

---

年 6 月に解散した。その後、1924 年 9 月、三菱商事は横浜生糸会社を買収して、あらためて同名の日本生糸会社を設立した（同上、146-7 頁、215-6 頁）。

<sup>11</sup> 同上、305-6 頁、421 頁。

<sup>12</sup> 同上、145 頁、387 頁、三菱商事株式会社『立業貿易録』（復刻版）下、ゆまに書房、2009 年、542 頁。

<sup>13</sup> 同上、279 頁。

<sup>14</sup> 前掲『立業貿易録』（復刻版）上、304-5 頁。

<sup>15</sup> 前掲『三菱商事 50 年史』384-5 頁。

<sup>16</sup> 同上、190-1 頁、281-3 頁。

額は 1928 年度下期から 36 年度下期にかけて停滞した。鉄鋼・機械の国産化の進展がその背景にあると考えられる。新たに店舗を設置した南アジア、中東、南米では、個々の仕入額が大きい財はなかったが、それぞれ麻袋、薬品、羊毛が主要な仕入れ対象となっていた。

次に、販売における店舗ネットワークの機能を見よう。表 4 は表 2 に対応して、各地域の販売額 100 万円以上の店舗を販売額の順に示している。1936 年度下期について見ると、販売額がもっとも大きかった地域は日本内地であり、全販売額の 6 割近くを占めた。内地の中では本部のシェアが大きかったが、本部への集中の程度は仕入と比較すると低かった。大阪・名古屋・門司等、本部以外の内地主要店舗が、販売面では相対的に大きな役割を担っていたのである。日本内地以外では、中国・北米・ヨーロッパがいずれもそれぞれ 10% 強のシェアで並び、かなり離れて日本外地と東南アジアがそれに次いだ。

表 4

1928 年度下期と比較すると、地域別の販売額分布には、仕入額分布ほどの大きな変化は認められない。新規地域が加わったほか、北米と日本外地がシェアを上げ、他方で中国、東南アジアがシェアを低下させた。店舗別では、本部と上海、スラバヤのシェア低下が目立つ一方、京城、大連がシェアを上げた。

表 5 は、仕入額に関する表 3 に対応して、各地域の主要店舗について販売額の大きい財を示している。1936 年度下期に販売額の過半を占めた日本内地店舗では、その最大の販売品目は金物、特に鋼材であった。前述のように鋼材は主に内地で国産品が仕入れられたから、36 年度下期には鋼材の国内流通が内地店舗の大きな役割の一つとなったといえる。日本外地での最大の販売品目は京城・高雄ともに大豆粕であった。朝鮮と台湾では肥料として多くの豆粕が需要され、1927 年、三菱商事は豊年製油大連工場製撒粕の朝鮮・台湾に対する一手販売権を得た。台湾における豊年製油の一手販売は 1930 年 9 月に終了したが、1933 年、高雄に肥料専用倉庫を設置する等の措置を講じて販売を継続した<sup>17</sup>。

表 5

1936 年度下期に、仕入面だけでなく販売面でも三菱商事の主要拠点の一つとなった大連支店は、主に小麦・小麦粉と機械を販売した。三菱商事は 1927 年 12 月に、臨海工場を設置して輸出拡大を意図していた日清製粉との間に一手輸出契約を結び、満州を含む中国北部に販路を拡大した<sup>18</sup>が、満州事変後は、中国北部での日貨排斥により満州を中心とするようになった。日本製品の他、オーストラリア製品も販売したが、36 年 6 月にオーストラリア製品の輸入が禁止となり、満州での製粉工業の発展にともなって日本製品の取扱いも減

<sup>17</sup> 前掲『立業貿易録』下、521 頁。

<sup>18</sup> 前掲『三菱商事 50 年史』273 頁

少した。そこで三菱商事は、小麦粉に代えて、原料小麦の満州での販売を拡大した<sup>19</sup>。一方、満州では、「満州国」建国後に実施された第一期・第二期経済建設にともない、重化学工業化のための機械設備需要が急増した。三菱商事は南満州鉄道への鉄道車両輸出の実績を踏まえて、鉄鋼・化学・鉱山等の諸産業用の産業機械を売り込み、販売実績を伸ばした<sup>20</sup>。

東南アジアのシンガポール支店は、前述のように、ゴム原料を主な仕入対象としていたが、販売においてもゴム原料が第1位を占めた。これは、同支店のゴム取引の中心が、主に現地で日本人が経営するゴム園から委託を受けて、シンガポール市場で輸出業者他に販売することに置かれたことによる。

1936年度下期におけるロンドン支店の主要販売品であった缶詰は、主に本部が仕入れた日魯漁業の製品であった。ロンドン支店は、日魯製品の半分を現地のブローカーを通じて大手専門商社に日魯製品を売り込んだ。前述のように、三菱商事は1932年12月に日魯漁業との間で缶詰その他の製品の一手販売を含む基本契約を締結したが、ロンドンにおける缶詰販売の半分は、基本契約以前に日魯製品を取り扱っていたイギリス商社、セール商会を下請として売りさばかれた<sup>21</sup>。

1936年の生糸部設置により三菱商事が生糸取引を直接取り扱うようになった結果、ニューヨーク支店は生糸中心の大きな販売拠点となった。ニューヨーク支店による生糸販売の様式については不詳であるが、日本生糸の方式を継承したとすれば、織物業者、靴下・編物・リボン製造業者、撚糸業者、「コンバーター」と呼ばれる織元等の多数の相手に対して、自社のセールスマンを用いて直接に売り込まれた<sup>22</sup>。

これらの他、表5において、1936年度下期にかけて新設された店舗のうち、テヘラン・ブエノスアイレス・カサブランカで、綿布が販売額の首位を占めたことが注目される。三菱商事は1932年9月、綿業部を設置して、1920年代初めに一旦撤退した綿布取引に再度参入することを決定した。鐘紡、東洋紡、富士紡等の国内の有力紡績会社の支援を受けて輸出拡大に努め、その過程で、上の3店舗を含む12の店舗が「直接間接綿業関係により設置された」とされている<sup>23</sup>。

#### 4. 店舗間取引ネットワークの構造と動態

前節で使用した『各部損益明細書表（各店別のもの）』と『総合決算表』によって、三菱商事社内の店舗間の取引関係を、取引金額を含めて特定することができる。表6は、1928年度下期と36年度下期について、店舗間の取引関係を取引金額が大きい順に20組、示している。すなわち、これら20組が36年度下期における三菱商事社内の基幹的な店舗間取引関係であった。仕入側・販売側の全40スロットのうち、本部が12を占めている。基幹

<sup>19</sup> 同上、358-9頁。

<sup>20</sup> 同上、409-411頁。

<sup>21</sup> 前掲『立業貿易録』下、538-9、548頁。

<sup>22</sup> 同上、下、637頁。

<sup>23</sup> 同上、下、686頁。

の社内取引関係 20 組のうち、12 組に本部が仕入ないし販売で関与していたことになる。この事実は、本部が三菱商事の店舗ネットワーク最大のハブ店となっていたことを意味している。仕入・販売両側での登場回数は、本部を別にして順に、大連 7、大阪・ニューヨーク各 4、神戸 3、名古屋・ロンドン各 2 となる。この尺度で測ると、36 年度下期に、大連が本部に次ぐハブ店となっていた点が注目される。

表 6

比較のため 1928 年下期について見ると、最も登場回数が多いのは 13 回の本部であり、この点は 36 年度下期と大きく異ならない。別稿で明らかにしたように 28 年度下期から本部は店舗ネットワーク内での最大のハブとなっていたが、36 年度下期にかけてその地位は維持されたといえる。28 年度下期に本部に次ぐハブとなっていたのは、表 6 に 5 回現れるロンドンであった。以下、登場回数順に、大阪・大連・シアトル各 3、ニューヨーク・シドニー各 2 となる。36 年度下期にかけてロンドンの地位が下がり大連と順位が入れ替わったこと、36 年度下期の大連は 28 年度下期のロンドン以上のハブに成長していたことが目立つ。本部が中心的なハブとしての地位を維持する一方で、他の点で取引ネットワークの構造に無視できない変化が生じたことになる。

同時に、本部についても、ネットワーク内における位置と機能が変化していた。表 6 で 1936 年度下期に本部が現れる 12 回のうち 8 回は仕入側であり、本部は仕入においてより重要な位置にあった。他方、28 年度下期には 13 回中、仕入側は 5 回にとどまった。1928 年度下期から 36 年度下期にかけて、本部は店舗ネットワーク内における機能の重点を、販売側から仕入側に移動したといえる。この観察は、表 2、4 における本部仕入額、販売額の変化とも合致している。36 年度下期に本部に次ぐ大きなハブとなった大連支店も、表 6 に現れる 7 回のうち 5 回が仕入側であり、ネットワーク内における役割の重点は相対的に仕入にあった。大連支店の場合、28 年度下期にも表 6 の登場回数 3 回中 2 回が仕入側であったから、36 年度下期にかけて、もともと重点があった仕入機能を拡充する形で大きなハブに成長したといえる。相対的な重点は仕入にあったとはいえ、販売についても店舗ネットワーク内での本部の役割は大きく、表 6 における 1936 年度下期の販売側における登場回数は本部が最多で 4 回であった。本部は大阪・大連・ニューヨークの各支店とメルボルン出張所が仕入れた財の販売に当たった。販売面での登場回数は、本部を除くと、大阪 3 回、名古屋・神戸・大連・ニューヨーク・ロンドン各 2 回となる。仕入に比べて販売の拠点はより分散的であったといえる。

表 7 は、1936 年度下期における三菱商事の店舗間取引の内容をより詳しく見るために、取引の財別の構成を示している。煩雑さを避けるために、表 6 に挙げた 20 の主要取引関係のうち、金額が大きい 10 の取引関係に限定している。注目される点として、第一に、このように上位 10 の取引関係に限定した場合でも、本部を仕入店とする関係が半数を占めてい

た。第二に、本部を仕入店とする 5 つの取引関係のうち 3 つ（大阪、大連、名古屋）で金物が首位を占める一方、他の 2 つの関係ではそれぞれ異なる財、すなわち生糸（ニューヨーク）と缶詰（ロンドン）が首位となっていた。鋼材の国産化の進展と前述した国内鉄鋼企業との取引関係を前提に、本部は鋼材を国内・中国の店舗向けに供給する拠点であっただけでなく、他の複数の大型商品を海外店に対して供給する拠点ともなっていた。ネットワーク内における本部の特別な位置を示す事実である。一方、大連ーロンドン、大連ー本部の関係はいずれも、主に大豆とその関連商品によって構成されていた。大連支店の中心的機能は「満州特産三品」を日本内地とヨーロッパの店舗に供給することにあつたといえる。また、ニューヨーク支店は日本内地の主要店舗、本部と大阪に対していずれも金物を主に供給していた。ニューヨークから本部と大阪に供給された金物の主体は銅と「雑鉄」であり<sup>24</sup>、「雑鉄」は製鋼用の屑鉄を指すと考えられる<sup>25</sup>。販売側においても、本部は表 7 の 10 の取引関係のうち最多の 3 つに関与している。すなわち本部は大阪、大連、ニューヨークの各支店が仕入れた金物、大豆等売りさばいた。

表 7

ここまで検討してきた三菱商事の店舗間取引関係の構造を全体的に俯瞰するため、1936 年度下期の取引関係をマトリックスの形で表示すると表 8A のようになる。ここでは、仕入額と販売額の合計が 1,000 万円以上の店舗を個別に挙げ、他の店舗は「その他」に一括してある。名前を示した店舗ペア 225 組（15×15）のうち、四捨五入して 0 より大きい値となっている組は 174 組（77.3%）であり、三菱商事社内の店舗間取引ネットワークはかなり稠密な構造を持っていたことがわかる。比較のために、同じく仕入額と販売額の合計が 1,000 万円以上の店舗を個別に挙げて 1928 年度下期の店舗間取引マトリックスを示すと表 8B のようになる。店舗ペア 169 組（13×13）のうち、四捨五入して 0 より大きい値となっている組は 91 組（53.8%）であった。別稿でも指摘したように 28 年度下期において、三菱商事はすでに発達した店舗間取引ネットワークを有していたが、その後 36 年度下期にかけてネットワークの稠密性をさらに高めたといえることができる。

表 8A、8B

ネットワークの構造を直感的に把握するため、ネットワーク分析用のソフトウェア、NetDraw を用いて 1936 年度下期と 28 年度下期の店舗間ネットワークを可視化したのが図 1A、図 1B である。28 年度下期のネットワーク図は別稿でも示したが、ここでは取引額 1,000

<sup>24</sup> 「雑鉄」は主に本部に供給された。前掲『各部損益明細書表（各店別のもの）』1936 年度下期。

<sup>25</sup> 前掲『立業貿易録』上、137-9 頁。

万円以上の店舗に限定するとともに、レイアウトを”circle”としている。また、28年度下期と36年度下期の構造を比較するというここでの目的に合わせ、ラインの太さを、両期を通じた取引額のクラスに応じて11段階に区分した<sup>26</sup>。

比較の基準としてまず28年度下期について見ると、別稿で1922年度下期と対照して指摘したように、本部が中心的ハブとなり、ニューヨーク・シアトル・ロンドン・スラバヤ等の海外主要支店と相対的に太い財の流れでつながっていた（図1B）。一方、36年度下期になると、第一に、取引額の増大を反映して全般的に財の流れがより太くなり、第二に、表8A、8Bで確認したようにネットワークの稠密性が増している。そして第三に、本部は依然として太いラインが集まる最大のハブであったが、太いラインが集まるのは本部だけではなく、大阪・大連・ニューヨーク・ロンドンもそれに準じた役割を持つようになったことが読み取れる。その結果、本部・大阪・大連の間、本部・大連・ロンドンの間をそれぞれ結ぶ財の太い流れのトライアングルが浮かび上がっている。要するに、1936年度下期にかけて、三菱商事の店舗間取引ネットワークは、本部を中心的ハブとして維持しながら、内地（大阪）・中国（大連）・北米（ニューヨーク）・ヨーロッパ（ロンドン）に副次的ハブを形成して、稠密性と取引の規模を拡大して行ったといえる。

図 1A、1B

## 5. おわりに

1928年度から36年度にかけて、三菱商事は、それまで店舗を持たなかった南アジア、中東、南米、アフリカの各地域にあらたに店舗を配置し、その店舗ネットワークを文字通りグローバルなものとした。取引における本部の大きな役割に対応して、本部には、この期間、一貫して全体の1/3以上の人員が配置された。またこの間に、京城を初めとする日本外地および大連に重点的に人員が配置される一方、三菱合資会社営業部以来の取引拠点であったロンドン・上海・香港の人員シェアが低下した。

グローバルに配置された各店舗は、それぞれに固有の仕入・販売機能を有し、それらの組み合わせによって、三菱商事社内の店舗間取引ネットワークが形成されていた。そして店舗間取引ネットワークは、1928年度下期から36年度下期にかけて、取引規模と稠密性を増大させた。日中戦争直前の1936年度下期には、本部が店舗間取引ネットワークにおいて中心的ハブの位置にあった。すなわち、本部は、仕入機能に重点を置きながら、仕入と販売の両面で、取引額が大きい基幹的店舗間取引関係の多くに関与した。本部に加えて、

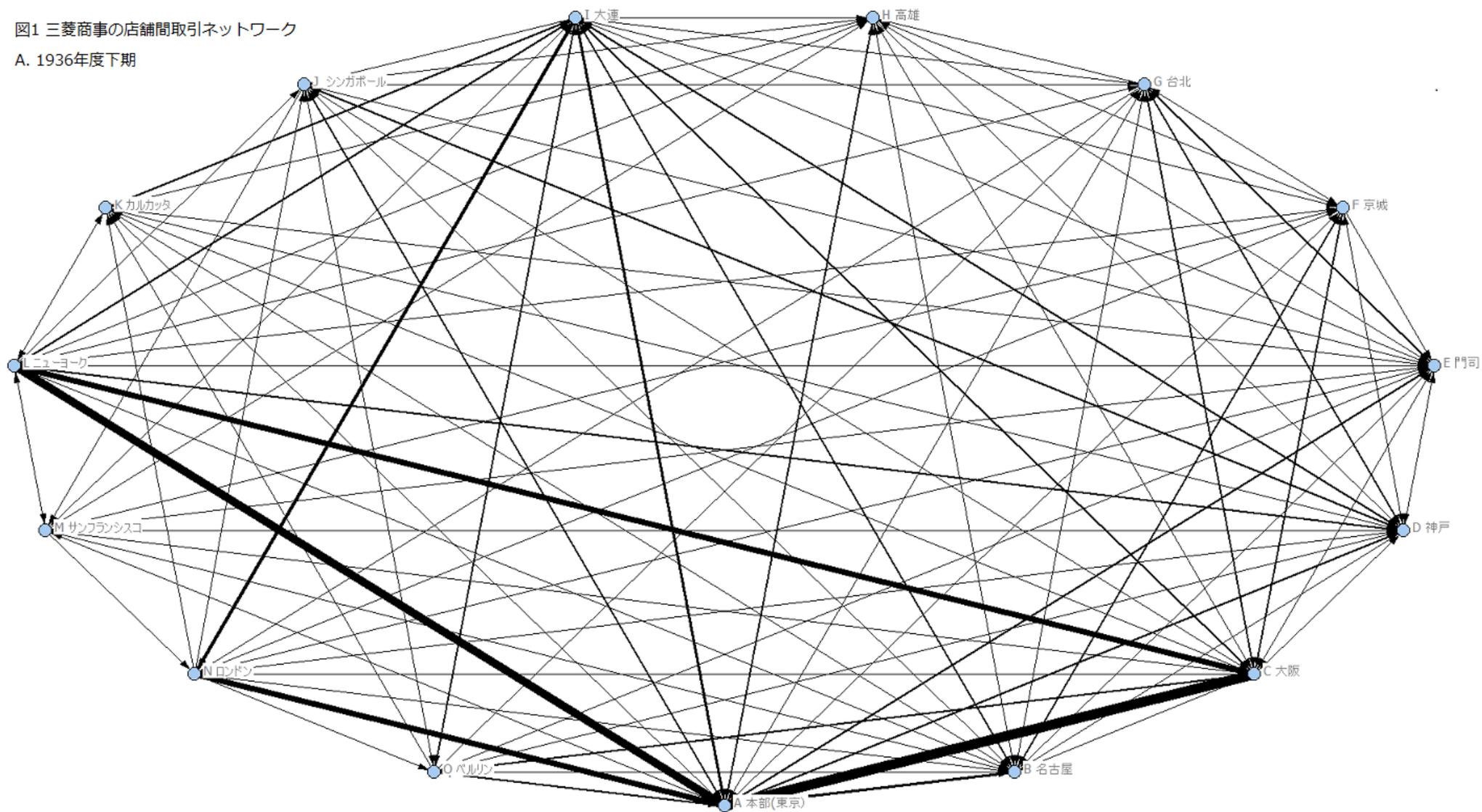
---

<sup>26</sup> 前掲「三菱商事の成長と店舗間ネットワーク：1928～36年度」。同論文の記述に以下のような誤りがあったため、この場を借りて訂正しておきたい。同論文の図2A、2BはNetDrawを用いて描かれている。その説明において、ノード間のラインは店舗間のネットの取引を示し、矢印の向きがネットの財の流れを示すとしているが（19頁）、正しくは1本のラインで双方向の財の流れを示している。多くのラインの両側に矢印が付いているのはそのためである。また、ラインの太さは双方向の取引額の合計に対応している。

対満州取引の拠点としての大連の役割が 36 年度下期にかけて大きくなり、大阪・ロンドン・ニューヨークと並んで、店舗間取引ネットワークにおける副次的ハブとなった。本部およびこれら主要店舗の取引ハブとしての機能は、どのような活動によって支えられていたのだろうか、またそうした活動はどのような人的資源によって可能になったのだろうか。これらの問いについては、稿をあらためて取り組むことにしたい。

図1 三菱商事の店舗間取引ネットワーク

A. 1936年度下期



B. 1928年度下期

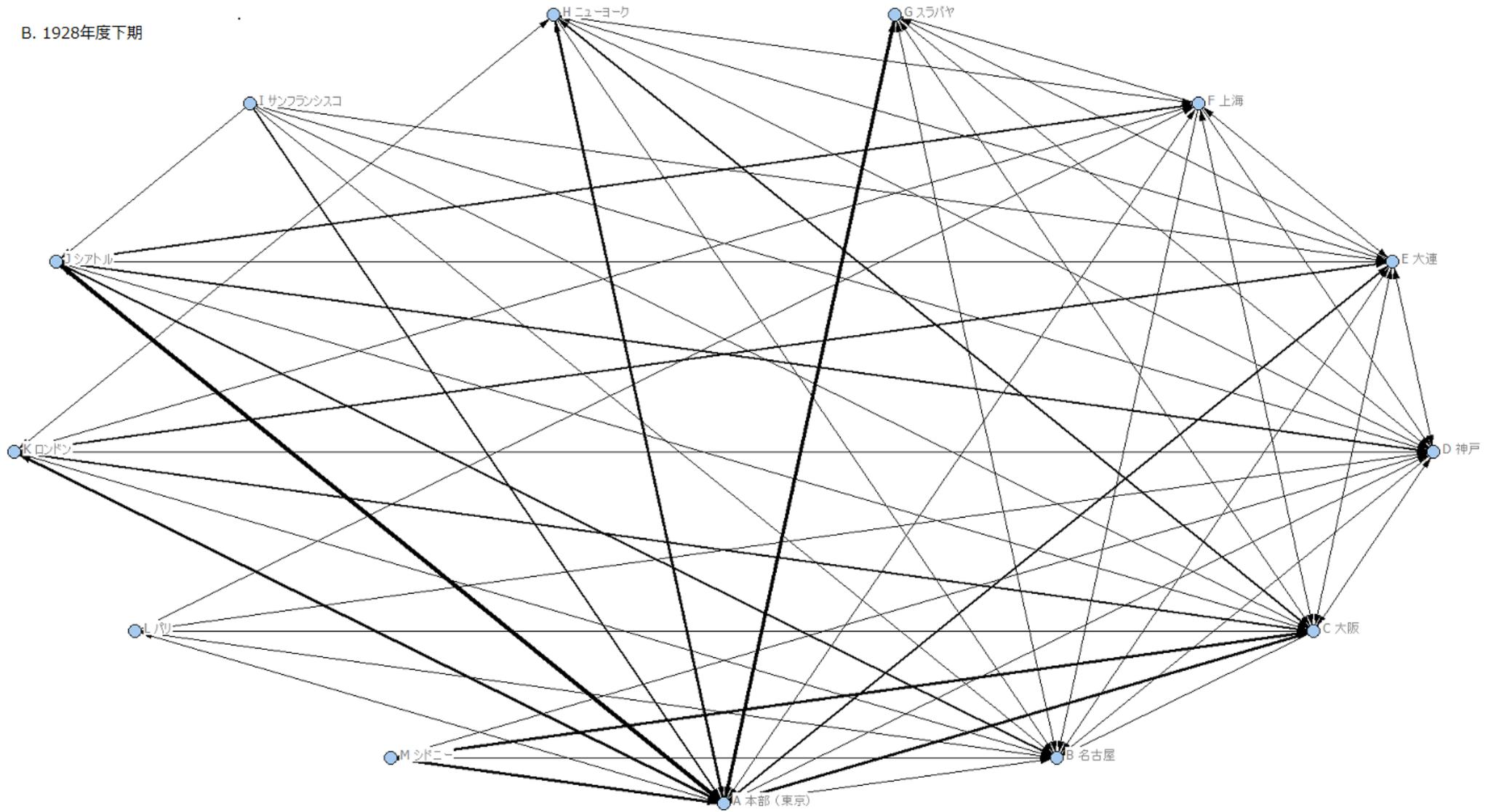


表1 三菱商事の店舗展開と人員配置(1928-36)

	1928年9月30日現在		1936年10月1日現在			1928年9月30日現在		1936年10月1日現在	
	人員数	%	人員数	%		人員数	%	人員数	%
<b>合計</b>	<b>1,053</b>	<b>100.0</b>	<b>1,886</b>	<b>100.0</b>					
<b>日本内地 計</b>	<b>736</b>	<b>69.9</b>	<b>1,298</b>	<b>68.8</b>	<b>中国 計</b>	<b>130</b>	<b>12.3</b>	<b>223</b>	<b>11.8</b>
本店(東京)	397	37.7	684	36.3	大連	44	4.2	104	5.5
総務部	33	3.1	44	2.3	秦皇島	1	0.1	1	0.1
会計部	100	9.5	112	5.9	上海	31	2.9	19	1.0
燃料部	26	2.5	64	3.4	漢口	11	1.0	5	0.3
金属部	39	3.7	69	3.7	香港	15	1.4	16	0.8
機械部	92	8.7	136	7.2	天津	9	0.9	11	0.6
穀肥部	31	2.9	—	—	ハルビン	3	0.3	14	0.7
食品部	31	2.9	—	—	青島	15	1.4	20	1.1
農産部	—	—	50	2.7	奉天	1	0.1	16	0.8
肥料部	—	—	45	2.4	遼陽	—	—	1	0.1
水産部	—	—	33	1.7	復州	—	—	1	0.1
雑貨部	45	4.3	80	4.2	長春(新京)	—	—	9	0.5
生糸部	—	—	51	2.7	營口	—	—	2	0.1
小樽	7	0.7	24	1.3	安東	—	—	2	0.1
青森	1	0.1	4	0.2	済南	—	—	2	0.1
仙台	2	0.2	6	0.3	<b>東南アジア 計</b>	<b>19</b>	<b>1.8</b>	<b>30</b>	<b>1.6</b>
名古屋	43	4.1	84	4.5	シンガポール	8	0.8	9	0.5
横浜	26	2.5	21	1.1	スラバヤ	11	1.0	7	0.4
半田	3	0.3	1	0.1	マニラ	—	—	6	0.3
大阪	141	13.4	257	13.6	バンコク	—	—	8	0.4
神戸	47	4.5	80	4.2	<b>南アジア 計</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>17</b>	<b>0.9</b>
呉	11	1.0	13	0.7	ボンベイ	—	—	6	0.3
門司	35	3.3	68	3.6	カルカッタ	—	—	11	0.6
長崎	4	0.4	9	0.5	<b>中東 計</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>19</b>	<b>1.0</b>
新潟	2	0.2	4	0.2	テヘラン	—	—	13	0.7
佐世保	7	0.7	5	0.3	バグダッド	—	—	1	0.1
岡山	2	0.2	3	0.2	ベイルート	—	—	1	0.1
尾道	1	0.1	2	0.1	アレキサンドリア	—	—	4	0.2
徳島	1	0.1	3	0.2	<b>ヨーロッパ 計</b>	<b>71</b>	<b>6.7</b>	<b>74</b>	<b>3.9</b>
八幡	3	0.3	5	0.3	ロンドン	31	2.9	28	1.5
函館	—	—	8	0.4	ベルリン	22	2.1	33	1.7
横須賀	—	—	2	0.1	パリ	16	1.5	11	0.6
伏木	—	—	1	0.1	リヨン	2	0.2	2	0.1
四日市	—	—	3	0.2	<b>北米 計</b>	<b>53</b>	<b>5.0</b>	<b>92</b>	<b>4.9</b>
鹿児島	—	—	2	0.1	ニューヨーク	26	2.5	56	3.0
那覇	—	—	3	0.2	シアトル	21	2.0	20	1.1
					サンフランシスコ	5	0.5	16	0.8
<b>日本外地 計</b>	<b>24</b>	<b>2.3</b>	<b>98</b>	<b>5.2</b>	バンクーバー	1	0.1	—	—
京城	9	0.9	36	1.9	<b>南米 計</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3</b>	<b>0.2</b>
釜山	2	0.2	6	0.3	サンチアゴ	—	—	1	0.1
基隆	8	0.8	3	0.2	ブエノスアイレス	—	—	2	0.1
高雄	5	0.5	20	1.1	<b>オセアニア 計</b>	<b>20</b>	<b>1.9</b>	<b>30</b>	<b>1.6</b>
平壤	—	—	4	0.2	シドニー	20	1.9	19	1.0
清津	—	—	7	0.4	メルボルン	—	—	11	0.6
群山	—	—	2	0.1	<b>アフリカ 計</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2</b>	<b>0.1</b>
元山	—	—	1	0.1	カサブランカ	—	—	1	0.1
台北	—	—	18	1.0	ヨハネスブルグ	—	—	1	0.1
台中	—	—	1	0.1					

資料:『三菱合資会社分系会社名簿』1928年、1936年。

注:◎:本・支店。

○:出張所、事務所、駐在員・出張員等。

—:店舗なし。

休職者、入中の者は含まない。また本店の人員数に船舶部所属者は含まない。

1928年の本店業務部員(9名)と1936年の本店監査員(5名)は総務部に含めた。

表2 地域別・店舗別仕入額

千円、%

地域	1928年度下期		1936年度下期		金額	%
	店舗	金額	店舗	金額		
合計		239,739	100.0	合計	540,860	100.0
日本内地	計	84,705	35.3	計	302,757	56.0
	本部	51,780	21.6	本部	196,195	36.3
	大阪	14,922	6.2	大阪	47,347	8.8
	神戸	10,108	4.2	神戸	16,350	3.0
	名古屋	2,911	1.2	名古屋	8,593	1.6
	呉	1,791	0.7	門司	4,273	0.8
	佐世保	1,272	0.5	佐世保	4,152	0.8
	門司	1,149	0.5	呉	3,273	0.6
	その他	772	0.3	函館	2,372	0.4
				仙台	1,871	0.3
				小樽	1,688	0.3
				その他	31,011	5.7
日本外地	計	3,272	1.4	計	34,870	6.4
	基隆	2,083	0.9	京城	14,316	2.6
	その他	1,189	0.5	台北	12,148	2.2
				高雄	4,447	0.8
				清津	1,745	0.3
				釜山	1,180	0.2
				その他	1,034	0.2
中国	計	25,583	10.7	計	81,098	15.0
	大連	17,813	7.4	大連	65,109	12.0
	上海	3,420	1.4	青島	7,455	1.4
	青島	1,921	0.8	香港	4,279	0.8
	香港	1,493	0.6	上海	1,685	0.3
	その他	935	0.4	漢口	1,295	0.2
				その他	1,274	0.2
東南アジア	計	28,048	11.7	計	21,147	3.9
	スラバヤ	24,108	10.1	シンガポール	12,701	2.3
	シンガポール	3,941	1.6	スラバヤ	5,443	1.0
				バンコク	2,542	0.5
				その他	461	0.1
南アジア	計	0	0.0	計	10,199	1.9
				カルカッタ	7,937	1.5
				ボンベイ	2,262	0.4
中東	計	0	0.0	計	2,576	0.5
				テヘラン	1,574	0.3
				アレキサンドリヤ	1,003	0.2
ヨーロッパ	計	22,838	9.5	計	13,519	2.5
	ロンドン	10,670	4.5	ロンドン	9,383	1.7
	ベルリン	6,751	2.8	ベルリン	3,870	0.7
	パリ	5,417	2.3	その他	267	0.0
北米	計	60,812	25.4	計	68,005	12.6
	シアトル	30,295	12.6	ニューヨーク	49,124	9.1
	ニューヨーク	21,760	9.1	サンフランシスコ	14,775	2.7
	サンフランシスコ	8,675	3.6	シアトル	4,106	0.8
	その他	82	0.0			
南米	計	0	0.0	計	1,696	0.3
				ブエノスアイレス	1,542	0.3
				その他	154	0.0
オセアニア	計	14,477	6.0	計	4,988	0.9
	シドニー	14,477	6.0	メルボルン	3,143	0.6
				シドニー	1,845	0.3
アフリカ	計	0	0.0	計	5	0.0

資料：三菱商事株式会社『総合決算表』1928年度下期（三菱史料館所蔵、MC-1058）、『各部損益明細表（各店別のもの）』1936年度下期（同、MC-1080）

注：仕入額100万円以上の店舗について表示し、それ以外の店舗については各地域のその他にまとめた。

表3 各地域主要仕入店舗の主要仕入商品

千円

	1928年度下期						1936年度下期					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
日本内 本部	金物	17,074	缶詰	9,835	小麦粉	6,137	金物	49,258	生糸	37,829	缶詰	26,916
大阪	金物	7,569	石炭	5,443	機械	887	金物	19,994	綿布	10,865	雑品	8,201
神戸	硫安	4,123	石炭	3,465	小麦粉	1,471	ゴム原料	5,195	生糸	3,785	石炭	2,862
日本外 京城	石炭	111	機械	84	大豆粕	83	雑粕	8,127	硫安	3,008	機械	994
台北	-	-	-	-	-	-	米	11,356	機械	167	硫安	165
中国 大連	大豆	6,644	大豆粕	6,151	小麦	2,188	大豆	16,649	雑種子	8,615	小麦粉	8,287
青島	石炭	866	雑種子	501	雑油	374	雑油	4,296	雑品	1,318	染料	561
東南ア シンガポール	ゴム原	3,052	金物	754	雑種子	84	ゴム原料	10,855	金物	1,603	石炭	92
スラバヤ	砂糖	23,862	雑種子	216	雑品	30	砂糖	2,873	雑種子	1,837	雑品	540
南アジ カルカッタ	-	-	-	-	-	-	麻袋	4,427	雑品	1,904	金物	713
ボンベイ	-	-	-	-	-	-	雑種子	837	金物	819	雑品	373
中東 テヘラン	-	-	-	-	-	-	薬品	1,574	-	-	-	-
ヨーロッパ ロンドン	金物	5,180	機械	4,259	雑肥料	439	金物	6,200	機械	1,524	雑肥料	822
ベルリン	機械	3,440	金物	2,390	毛糸	921	機械	2,853	雑品	380	金物	294
北米 ニューヨーク	金物	7,858	小麦	3,195	ゴム原料	2,970	金物	28,661	雑品	8,486	機械	5,646
サンフランシスコ	石油	8,675	-	-	-	-	石油	13,344	雑品	704	金物	365
南米 ブエノスアイレス	-	-	-	-	-	-	羊毛	940	雑種子	424	薬品	178
オセア.メルボルン	-	-	-	-	-	-	小麦	2,893	小麦粉	203	機械	40

資料：表2を参照。

表4 地域別・店舗別販売額

千円、%

地域	1928		1936		千円、%	
	店舗	金額	%	店舗	金額	%
合計		239,739	100.0		540,860	100.0
日本内地	計	149,541	62.4	計	316,699	58.6
	本部	76,815	32.0	本部	123,070	22.8
	大阪	35,099	14.6	大阪	86,796	16.0
	神戸	15,103	6.3	神戸	28,787	5.3
	名古屋	9,590	4.0	名古屋	23,176	4.3
	門司	4,851	2.0	門司	12,517	2.3
	仙台	1,914	0.8	佐世保	4,256	0.8
	小樽	1,526	0.6	呉	4,202	0.8
	佐世保	1,167	0.5	横浜	3,663	0.7
	青森	1,148	0.5	長崎	3,426	0.6
	新潟	1,063	0.4	新潟	2,350	0.4
	その他	1,265	0.5	小樽	2,180	0.4
				横須賀	1,742	0.3
				仙台	1,207	0.2
				徳島	1,056	0.2
				その他	18,270	3.4
日本外地	計	6,113	2.5	計	23,649	4.4
	高雄	3,693	1.5	京城	9,337	1.7
	その他	2,420	1.0	高雄	6,006	1.1
				台北	3,999	0.7
				釜山	1,675	0.3
				その他	2,632	0.5
中国	計	32,689	13.6	計	55,997	10.4
	大連	12,163	5.1	大連	41,706	7.7
	上海	12,160	5.1	上海	4,522	0.8
	天津	2,950	1.2	青島	4,203	0.8
	青島	2,535	1.1	香港	2,920	0.5
	香港	1,834	0.8	天津	1,586	0.3
	漢口	1,047	0.4	その他	1,060	0.2
東南アジア	計	13,492	5.6	計	13,536	2.5
	スラバヤ	11,752	4.9	シンガポール	9,333	1.7
	シンガポール	1,739	0.7	マニラ	2,476	0.5
				スラバヤ	1,353	0.3
				その他	375	0.1
南アジア	計	0	0.0	計	5,444	1.0
				カルカッタ	3,131	0.6
				ムンバイ	2,312	0.4
中東	計	0	0.0	計	6,245	1.2
				テヘラン	3,442	0.6
				アレキサンドリヤ	1,764	0.3
				その他	1,038	0.2
ヨーロッパ	計	24,195	10.1	計	54,992	10.2
	ロンドン	17,133	7.1	ロンドン	34,474	6.4
	パリ	5,197	2.2	ベルリン	14,168	2.6
	ベルリン	1,865	0.8	パリ	3,408	0.6
				リヨン	2,941	0.5
北米	計	13,696	5.7	計	56,007	10.4
	ニューヨーク	10,181	4.2	ニューヨーク	39,935	7.4
	シアトル	2,020	0.8	サンフランシスコ	14,253	2.6
	サンフランシスコ	1,398	0.6	シアトル	1,819	0.3
	その他	98	0.0			
南米	計	0	0.0	計	1,333	0.2
				ブエノスアイレス	1,275	0.2
				その他	58	0.0
オセアニア	計	10	0.0	計	3,653	0.7
				メルボルン	2,145	0.4
				シドニー	1,507	0.3
アフリカ	計	0	0.0	計	2,981	0.6
				カサブランカ	1,675	0.3
				ヨハネスブルグ	1,306	0.2
不明	計	4	0.0		326	0.1

資料：表2を参照。

注：販売額100万円以上の店舗について表示し、それ以外の店舗と都市名が不詳の取引については各地域のその他にまとめた。

表5 各地域主要販売店舗の主要販売商品

千円

		1928年度下期						1936年度下期					
		1	2		3		1	2		3			
日本内地	本部	小麦	18,299	金物	17,877	砂糖	13,790	金物	37,901	機械	15,010	生糸	10,705
	大阪	金物	16,778	羊毛	5,832	石炭	5,581	金物	38,236	雑品	10,139	機械	9,283
	神戸	小麦	5,185	石炭	3,471	金物	1,449	金物	7,898	ゴム原料	5,371	石炭	2,862
日本外地	京城	機械	241	金物	147	大豆粕	143	大豆粕	3,008	金物	1,524	機械	1,123
	高雄	硫安	1,638	雑肥料	1,163	大豆粕	547	大豆粕	1,252	雑肥料	954	硫安	929
中国	大連	小麦粉	4,640	大豆	3,362	砂糖	1,598	小麦粉	8,809	機械	7,140	小麦	6,665
	上海	小麦	5,646	石炭	2,437	金物	1,874	砂糖	1,292	雑品	803	金物	665
東南アジア	シンガポール	ゴム原料	1,553	雑種子	84	石炭	51	ゴム原料	7,507	雑品	418	砂糖	365
南アジア	カルカッタ	-	-	-	-	-	-	麻袋	831	金物	592	薬品	445
中東	テヘラン	-	-	-	-	-	-	綿布	1,864	薬品	1,574	ガラス	2
ヨーロッパ	ロンドン	缶詰	7,491	機械	3,833	大豆	2,701	缶詰	11,816	大豆	7,079	金物	6,227
	ベルリン	雑油	892	機械	600	絹布	293	雑油	4,591	綿布	2,007	大豆	1,772
北米	ニューヨーク	ゴム原料	3,201	小麦	2,934	大豆油	1,632	生糸	27,471	缶詰	2,568	雑品	1,991
	サンフランシスコ	石油	1,398	-	-	-	-	石油	9,331	雑粕	1,102	雑油	918
南米	ブエノスアイレス	-	-	-	-	-	-	綿布	468	麻布	398	雑品	196
オセアニア	メルボルン	-	-	-	-	-	-	雑品	1,572	金物	351	薬品	96
アフリカ	カサブランカ	-	-	-	-	-	-	綿布	1,559	雑品	105	木材	7

資料:資料2を参照。

注:1936年度下期における各地域の販売額上位店舗。

表6 主要な社内取引関係

千円

1928年度下期			1936年度下期		
仕入店	販売店		仕入店	販売店	
シアトル	本部	15,124	本部	大阪	35,136
スラバヤ	本部	12,961	本部	ニューヨーク	28,992
本部	ロンドン	8,523	ニューヨーク	本部	23,271
ニューヨーク	本部	7,823	ニューヨーク	大阪	19,522
シドニー	本部	7,081	本部	ロンドン	18,030
シドニー	大阪	6,032	大連	ロンドン	9,241
本部	大阪	5,819	本部	大連	7,884
シアトル	上海	5,663	本部	名古屋	6,601
本部	大連	5,619	大連	本部	5,595
ニューヨーク	大阪	4,938	大阪	本部	4,765
ロンドン	ロンドン	4,687	大連	神戸	4,675
サンフランシスコ	本部	4,523	本部	ベルリン	4,568
シアトル	神戸	4,289	本部	神戸	4,147
大連	本部	3,481	神戸	ニューヨーク	3,679
大連	ロンドン	3,165	台北	大阪	3,297
ロンドン	本部	2,858	大連	名古屋	3,106
ベルリン	本部	2,536	大連	ベルリン	3,066
本部	天津	2,292	本部	横浜	2,908
シアトル	名古屋	2,020	メルボルン	本部	2,813
本部	ニューヨーク	1,980	カルカッタ	大連	2,553

資料: 表2を参照。

表7 1936年度下期における主要社内取引関係の品目別内訳

仕入店	販売店	順位	品目	千円	%	仕入店	販売店	順位	品目	千円	%
本部	大阪	1	金物	14,654	41.7	大連	ロンドン	1	大豆	7,079	76.6
		2	機械	8,375	23.8			2	大豆油	1,193	12.9
		3	石炭	7,407	21.1			3	雑種子	794	8.6
		4	石油	3,319	9.4			4	雑品	150	1.6
		5	雑品	805	2.3			5	大豆粕	17	0.2
本部	ニューヨーク		その他	576	1.6				その他	25	0.3
		1	生糸	23,946	82.6	本部	大連	1	金物	3,399	43.1
		2	缶詰	2,568	8.9			2	機械	2,846	36.1
		3	綿布	711	2.5			3	砂糖	974	12.3
		4	雑品	661	2.3			4	薬品	243	3.1
5	金物	363	1.3	5	小麦粉			167	2.1		
ニューヨーク本部			その他	743	2.6				その他	256	3.2
		1	金物	15,365	66.0	本部	名古屋	1	金物	2,579	39.1
		2	機械	4,919	21.1			2	石油	1,229	18.6
		3	雑品	1,766	7.6			3	セメント	1,060	16.1
		4	雑肥料	731	3.1			4	羊毛	929	14.1
5	石油	191	0.8	5	機械			583	8.8		
ニューヨーク大阪			その他	300	1.3				その他	222	3.4
		1	金物	9,642	49.4	大連	本部	1	大豆	2,168	38.7
		2	雑品	6,056	31.0			2	大豆粕	1,488	26.6
		3	雑肥料	3,312	17.0			3	雑種子	1,235	22.1
		4	機械	315	1.6			4	石炭	290	5.2
5	石油	136	0.7	5	小麦粉			222	4.0		
本部	ロンドン		その他	61	0.3				その他	193	3.5
		1	缶詰	11,816	65.5	大阪	本部	1	金物	3,327	69.8
		2	金物	2,221	12.3			2	雑品	559	11.7
		3	生糸	1,871	10.4			3	セメント	331	6.9
		4	雑油	1,504	8.3			4	雑肥料	266	5.6
5	茶	301	1.7	5	硫安			238	5.0		
			その他	317	1.8				その他	45	1.0

資料:表2を参照。

表8 三菱商事の社内取引ネットワーク

A. 1936年度下期

千円

	本部(東京)	名古屋	大阪	神戸	門司	京城	台北	高雄	大連	シンガポール	カルカッタ	ニューヨーク	サンフランシスコ	ロンドン	ベルリン	その他	仕入額計
本部(東京)	60,948	6,601	35,136	4,147	2,351	1,541	476	323	7,884	502	578	28,992	1,532	18,030	4,568	22,340	196,195
名古屋	270	5,351	369	114	12	97	305	194	305	46	126	106	32	0	57	925	8,593
大阪	4,765	1,229	15,853	952	1,149	695	811	1,389	940	273	1,171	1,706	161	216	2,536	13,109	47,347
神戸	300	10	140	7,809	824	8	43	0	57	652	70	3,679	161	599	953	1,034	16,350
門司	139	84	192	124	3,066	0	60	245	4	20	9	14	0	0	0	315	4,273
京城	1,458	2,130	1,739	1,345	467	6,065	1	0	0	0	0	0	0	141	0	969	14,316
台北	1,549	753	3,297	1,878	1,692	440	1,287	4	59	1	0	11	0	60	0	1,117	12,148
高雄	2,103	216	549	99	166	14	0	1,066	0	1	0	0	0	0	0	234	4,447
大連	5,595	3,106	1,819	4,675	770	69	787	1,359	27,661	223	20	1,651	425	9,241	3,066	4,500	65,109
シンガポール	2,440	39	67	1,791	127	0	0	0	0	7,187	0	0	405	0	18	627	12,701
カルカッタ	73	115	611	387	20	0	0	828	2,553	0	970	29	0	0	0	2,351	7,937
ニューヨーク	23,271	555	19,522	2,526	764	50	37	98	457	19	60	1,348	1	0	0	410	49,124
サンフランシスコ	431	180	1,324	124	744	63	0	366	48	0	0	87	10,349	137	0	922	14,775
ロンドン	2,450	317	1,465	226	27	46	0	0	410	13	11	0	0	3,604	2	813	9,383
ベルリン	1,814	48	369	28	61	0	5	0	99	8	15	0	0	0	1,215	208	3,870
その他	13,223	1,508	4,041	1,720	278	199	166	133	1,163	23	101	2,255	1,186	2,445	1,753	38,644	68,849
販売額計	123,070	23,176	86,796	28,787	12,517	9,337	3,999	6,006	41,706	9,333	3,131	39,935	14,253	34,474	14,168	88,818	540,860
販売額-仕入額	-73,125	14,583	39,448	12,436	8,245	-4,979	-8,149	1,559	-23,403	-3,368	-4,805	-9,189	-522	25,091	10,299	19,969	0

## B.1928年度下期

千円

	A 本部 (東京)	B 名古屋	C 大阪	D 神戸	E 大連	F 上海	G スラバヤ	H ニューヨーク	I サンフランシスコ	J シアトル	K ロンドン	L パリ	M シドニー	その他	仕入額計
A 本部 (東京)	15,725	997	5,819	553	5,619	1,518	98	1,980	0	872	8,523	1,479	0	8,597	51,780
B 名古屋	84	2,642	0	0	125	0	44	0	0	0	0	0	0	16	2,911
C 大阪	1,228	355	10,287	181	116	406	418	340	0	0	0	0	0	1,590	14,922
D 神戸	791	265	1,152	4,363	475	0	0	0	0	0	0	0	0	3,064	10,108
E 大連	3,481	1,003	8	820	4,973	240	197	1,291	0	8	3,165	0	0	2,627	17,813
F 上海	214	108	35	482	14	2,327	22	0	0	0	1	0	0	218	3,420
G スラバヤ	12,961	93	30	58	0	0	10,886	0	0	0	0	0	0	80	24,108
H ニューヨーク	7,823	28	4,938	950	384	327	0	6,086	0	0	315	0	0	909	21,760
I サンフランシスコ	4,523	48	310	187	72	0	0	0	1,398	1,021	0	0	0	1,116	8,675
J シアトル	15,124	2,020	1,544	4,289	205	5,663	0	0	0	129	0	0	0	1,321	30,295
K ロンドン	2,858	134	1,902	213	89	90	0	26	0	0	4,687	0	0	671	10,670
L パリ	651	7	861	17	0	45	0	0	0	0	0	3,718	0	117	5,417
M シドニー	7,081	717	6,032	647	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,477
その他	4,272	1,175	2,178	2,345	90	1,543	85	456	0	0	442	0	0	10,793	23,379
販売額計	76,815	9,590	35,095	15,103	12,163	12,160	11,752	10,181	1,398	2,030	17,133	5,197	0	31,119	239,735
販売額－仕入額	25,035	6,678	20,173	4,995	-5,650	8,740	-12,356	-11,579	-7,277	-28,265	6,463	-220	-14,477	7,740	0

資料:表2を参照。