



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三井物産と三菱商事

(戦後の燃料ビジネスにおける事業変遷)

はじめに

総合商社は、取扱い品目、取引地域において総合的、国際的な活動をする企業であり、日本独特な業態といわれている。総合商社のうち、明治7年に設立された三井物産は、戦前において他の商社と比較して抜きん出た会社規模を誇り、第1次大戦が勃発した大正3年には、「我が国総貿易額の2割」を取り扱う程の業績をあげていた。0-1

今日、三井物産は、三菱商事、伊藤忠商事（以下伊藤忠と略す）、丸紅、住友商事とともに5大商社を形成しているものの、戦前のような圧倒的な優位さは有していない。この三井物産の相対的な地位の低下は、どういう理由によるものなのであろうか。単に他社の成長以外に、三井物産自体に地位の低下をもたらす何らかの要因が作用したのではないだろうか。

三井物産の相対的な地位の変化を三菱商事との取扱い高で比較すると、その変化が如実にわかる。大正7年に三菱合資会社営業部から分社化によって設立された三菱商事は、三菱財閥内の企業の製品販売により、昭和初期から徐々に業績を伸ばしたが、三井物産と取扱い高を比較すると、戦前において、その差は大きなものがあった。例えば、昭和11年時における比較では、三井物産18.0億円に対して、三菱商事8.8億円であり、さらに、昭和18年時では、三井物産45.2億円に対して、三菱商事26.0億円となっており、依然三井物産が販売面で三菱商事を大きく上回っていたことがわかる。0-2

戦後、両社は昭和22年7月に、GHQの対日占領政策の一環により解散を命じられたが、その後、三菱商事は昭和29年7月に合同し、三井物産の方も三菱商事の合同から遅れること5年、34年2月に合同を果たしていた。

しかし、22年の解散から34年の三井物産の合同までの約13年の間に、両社の会社規模は、解散以前のものとは大きく様変わりしていた。というのも、三井物産の合同直後の昭和34年9月期（半年決算）における両社の取扱い高を比較してみると、三井物産2425億円に対して、三菱商事は2262億円となっており、戦前における格差は著しく接近したものとな

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科森川英正教授の指導の下、平井岳哉によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものでなく、分析並びにクラス討議の資料として作成されたものである。

っていたからである。0-3

さらに、両社のその後の業績の変化を見ると、昭和46年度の取扱い高では、三井物産 4兆1389億円、三菱商事 4兆5298億円となっており、三菱商事の数字が三井物産を凌駕しているのがわかる。この業績の逆転は一時的なものではなく、51年度では、三菱商事 9兆6090億円、三井物産 9兆250億円というように、その差が拡大していた。その際、各商品部門別の取扱い高に着目してみると、51年度における両社の比較では、燃料部門において、三菱商事 1兆7785億円、三井物産6588億円というように大差がみられ、この燃料部門における差がそのまま両社の取扱い高の差に反映された形となっていた。この燃料部門における差は、昭和40年代後半において2千数百億円であったが、48年の石油ショック以降、原油価格が4倍以上に高騰したため、その差が1兆円以上にまで拡大していたのである。0-4 10

こうしてみると、戦前に三井物産が有していたリーダー企業としての優位性は、戦後の解体から合同での過程、および昭和34年の合同以降における三菱商事など他の総合会社との競争を通じて喪失していったものと推察できる。

三菱商事と三井物産の対照的な企業変遷については、両社とそれぞれ密接な取引関係を有する三菱グループ、三井グループの各構成企業における戦後の重化学化の進展に伴う企業成長の差が、両社の売上げの推移に微妙な影響を与えたことが考えられる。しかし、本論では、戦前最大の総合会社であった三井物産が、戦後、なぜその圧倒的な地位を弱体化させてしまったかについて、特に石油ビジネスに焦点を当て、三菱商事との比較検討を通じて明らかにする。なお検討にあたっては、戦前から三井物産が合同を果たした昭和30年代前半までの時期と、昭和30年代半ばから40年代後半までの時期の2つの時期区分について検討を行う。 15 20

三菱商事と三井物産の取扱い高の推移

単位：億円

	三井物産	三菱商事
昭和11年	18.0	8.8
昭和18年	45.2	26.0
昭和34年9月期（半期）		
合計	242.4	226.1
鉄鋼	49.5	37.2
非鉄	17.3	13.9
機械	29.0	57.2
化学品・肥料	33.4	19.6
燃料	7.1	21.9
食料	58.6	32.0
繊維	25.8	28.2
資材・物資、その他	21.7	16.1
昭和46年度		
合計	413.89	452.98
金属（鉄鋼・非鉄）	133.39	151.43
機械	86.19	95.95
化学品	46.98	33.99
食料	53.21	65.86
繊維	36.54	41.93
燃料		35.08
資材		27.52
その他	57.61	12.3

注1：四捨五入の関係で商品分野計と合計は合致しない

注2：三井物産のその他は、三菱商事における燃料、資材、その他に対応する

昭和51年度

合計	9 0 2 5 0	9 6 0 9 0
金属（鉄鋼・非鉄）	2 8 6 1 7	2 9 3 4 1
機械	1 6 4 3 3	1 4 3 9 4
化学品	1 0 7 7 8	8 0 4 0
食料	1 2 5 5 7	1 2 3 7 8
繊維	6 0 3 2	5 2 2 5
燃料	6 5 8 8	1 7 7 8 5
資材		5 9 1 3
開発建設		2 7 7 8
その他	9 2 4 4	2 3 7

注1：四捨五入の関係で商品分野計と合計は合致しない

注2：三井物産のその他は、三菱商事の資材、開発建設、その他に対応する

1 合同以前における両社の石油ビジネスの動向

(1) 戦前における両社の石油ビジネス

20

ここでは、戦前における両社の石油部門の事業概要について取りまとめる。これは、戦後の両社の対照的な企業行動は、戦前の両社における石油部門の位置づけ、そして成り立ちにも起因すると考えられるからである。

①三井物産：石炭部重油掛、そして燃料部石油課

25

大正以降、日本における石油の消費目的は、従来の灯火用から動力用の新しいエネルギーとして変化した。特に第1次大戦以降、内燃機関の発達により、軽油は漁船の発動機用原料に、重油は汽船のタービン化・ディーゼル化にともなって一般船舶および海軍艦艇の燃料に、潤滑油は成長著しい機械工業に、そして揮発油（ガソリン）は普及しつつあった自動車用燃料にと言うように、石油の用途と需要は急速に拡大した。一方、国内原油生産は、大正4年をピークにその生産量が低下傾向にあり、さらに価格も外国原油と比べて割高であった。こうした国内石油市場における需給とコストの二重のギャップの発生は、商社にとってビジネスチャンスとなり、国産原油に比べて価格が安い海外原油を輸入することがビジネスとして成り立つようになってきていた。1-1

35

三井物産では、大正10年、アメリカのゼネラル・ペトロリアムと東洋における一手販売契約を結び、大正11年に、石炭部内に重油掛を設置した。当時の三井物産における石油ビジネスは、原油を輸入して海軍燃料廠に直納したり、漁船用ディーゼル油などを販売するものであり、またバス、タクシーなど営業車や貨物自動車、さらには数は少ないものの乗用車向けに、全国にガソリンスタンドや特約店を整備して揮発油の販売を行っていた。 5
1-2

1931（昭和7）年、ゼネラル・ペトロリアムは、ソコニー・バキューム（ニューヨーク・スタンダード・オイルとバキューム・オイルが合併したもの）に買収され、その後、ソコニー・バキュームは、1933（昭和8）年、ニュージャージー・スタンダード・オイルと折半出資により、スタンダード・バキューム・オイル（以下SVOCと略す）を設立して 10
いた。1-3

三井物産は、石油製品を輸入・販売するよりも、国際石油企業と提携して原油を輸入し、石油製品を国内で精製して販売する方がビジネスに有利と判断し、SVOCが設立された直後から、SVOCと石油精製の合併企業を設立する交渉を進めた。折りしも昭和9年には石油業法が成立されようとしており、同法が施行されると、石油業は厳しい事業許可制 15
の下に置かれるので、新会社の設立が現場レベルより会社上層部に提案された。しかし、SVOCが51%出資に固執したため、三井物産は最終的に取締役会で合併会社の設立を断念することを決定し、新会社の設立を見送った経緯があった。その後、昭和14年に、三井物産では、石油部が石炭部重油掛から独立し、新設されたが、昭和16年に、再度石炭部に統合され、燃料部石油課として戦後を迎えていた。1-4 20

②三菱商事：石炭販売権の三菱鉱業への返還と燃料部の設立

もともと三菱合資内において、石炭の売炭部を中心に取り扱い商品を拡大した経緯を持つ三菱商事は、第1次大戦後の反動不況で業績不振になった三菱鉱業に対して、大正13年 25
に、石炭の元扱い権を返還していた。1-5

当時三菱商事において中心的な取扱い商品であった三菱鉱業の石炭の販売権返還は、三菱商事の経営に多大な影響を与えるものであった。三菱商事は、権利返還を見越して既にこれより以前に、三菱鉱業以外の石炭の取扱いを拡大するとともに、石炭に代わる新しいエネルギーとして石油に注目し、社内に臨時液体燃料調査委員会を設けて、石油取引の準備を行っていた。そこでの検討を踏まえ、大正12年には、アメリカのタイドウォーター・アソシエテッド石油（以下タイドウォーターと略す）と提携して、重油・原油の一手販売権を獲得し、翌13年には、石炭部を燃料部に改称していた。さらに、大正14年には、タイドウォーターと10年間の一手販売契約を締結していた。1-6 30

当時、輸入税の関係から、石油製品を輸入するよりは原油を輸入して国内で精製する方 35

が有利であり、三菱商事は、昭和3年、タイドウォーターと原油輸入と国内での精製に関する技術協力について交渉を行い、この交渉をもとに、昭和6年には、三菱合資、三菱鉱業、タイドウォーターとの共同出資により三菱石油が設立されていた。この三菱石油の設立により、三菱商事が輸入した原油を三菱石油が精製し、これを三菱商事が販売するという分担体制が確立していた。ガソリン、灯油以外に重油を販売し、三菱商事の燃料部における石油取扱い額は、昭和7年度には、既に石炭の取扱い額を上回るものとなっていた。

1-7

(2) 解散から合同までに至るまでの両社の石油商権の動向

戦後、両社は昭和22年7月に、GHQの対日占領政策の一環により解散を命じられるが、三菱商事は昭和29年7月に合同し、三井物産の方も三菱商事の合同から遅れること5年、34年2月に合同を果たした。この22年の解散から34年の三井物産の合同までの約13年の間における両社の石油商権の動向について概観する。

①三井物産：ゼネラル物産の合同への不参加

GHQは、戦後、日本の民主化を図る一環で経済改革に着手し、財閥の解体や市場独占力を持つ大企業の分割などを行った。その対象は商社も含み、三井物産と三菱商事は、昭和22年7月に解散となり、解散後、両社では従業員各位がそれぞれ寄り合って数多くの新会社が設立されていた。

その後、民間輸出貿易が24年12月に、民間輸入貿易が25年1月から再開され、食糧などの各種物資の輸入、そして繊維を中心とした外貨獲得のための製品輸出などで、伊藤忠、丸紅などの繊維商社を始めとする多くの商社が事業の拡大を図っていた。しかし、この時期、全ての商社における経営基盤は未だ確立していなかった。特に朝鮮戦争による特需ブームが26年3月における停戦協定の成立によって下火になり、繊維や油脂、ゴム、皮革の新三品の価格が暴落した際、物資の思惑買いを行っていた多数の商社が経営を破綻させていた。

1-8

政府は、貿易商社における経営の不安定は輸出促進の障害になると判断し、商社の育成に乗り出した。そのなかで、三井物産、三菱商事に対しては、旧役員の復帰制限を緩和するなど、解散時にあたって新会社に課した様々な制約を順次緩和する施策をとった。

1-9

三井物産では、解散後に220社を超える新会社が設立されたが、これらの会社間で、昭和24、25年あたりから合同を目指して企業合併等が進められた。その際、三井物産における合同では、各社がそれぞれ独自の合併・吸収構想を持って個別交渉を積み重ねるなど、業績を基本とした各社の「力の関係」による企業集約化が図られた。

1-10

三井物産の合同にあたって、中心的存在となったのは第一物産であった。26年における新三品の価格の暴落以降、投機的取引を行っていた新会社の多くが経営を悪化させ、倒産したりするなか、第一物産は、新三品等への投機的取引に対して深入りせず、堅実に取り扱い商品を拡げるとともに、自社が主導権をとれる形での合併や他社の営業権獲得を進め、27年には旧三井物産系の新会社のうちで最大の会社に成長した。この後も、第一物産は、28年1月に互洋貿易の営業権を譲り受けるとともに、29年11月には三井木材工業、30年7月には第一通商、日本機械貿易をそれぞれ吸収合併していた。一方、三井物産の社名を継承したのは、旧三井物産の倉庫部門を引き継いだ日東倉庫建物であった。日東倉庫建物は、財閥商号の使用を禁止する政令が講和条約の発効を前に失効した時期をとらえ、27年5月に、社名を三井物産に変更し、次いで28年7月には旧物産の金属関係の商権を継承した室町物産と合併していた。1-11

第一物産と三井物産の合併交渉は、29年7月に三菱商事が合同を実現させたにも関わらず、容易には成立しなかった。それは、三井物産の商号を継承するとともに金属関係のビジネスを中心として当時経理状況が良かった三井物産と、合併に伴う負債を多く抱えるものの会社規模と取扱い高で圧倒的格差を示す第一物産との間で、合併における主導権争いがみられ、そのため合併条件が折り合わなかったからである。1-12

合併交渉が中断していた32年から33年においても、第一物産は、国際物産交易、大洋、東邦物産といった旧三井物産系の有力会社を次々に吸収合併し、さらに負債を一掃し、事業内容、業績、会社規模のいずれの面においても、総合商社としての体裁を整え、実質的に旧三井物産の後継会社としての地位を確立していた。一方、三井物産の方は、31年のスエズ運河封鎖の後の輸入激増の反動で、取引メーカーの輸入代金の支払いが遅れたため資金繰りが悪化し、金属専門商社としての限界を露呈しつつあった。その後、第一物産と三井物産は、合併交渉を再開したが、両社の業績の変化に伴い、合併条件は社名を三井物産とするものの、存続会社を第一物産とするなど第一物産に有利なものとなった。両社は、34年2月に合併を果たし、これにより三井物産の合同が実現していた。1-13

第一物産を中核とした三井物産の合同過程では、第一物産と他の旧三井物産系新会社との間に著しい格差が形成され、他の会社にとって合併の時期が遅れば遅れるほど対等的関係での企業合併が難しくなり、合同への道のりをさらに遠ざける悪循環をもたらした。事実、三井物産の合同では、東京食品（昭和36年に東食に改称）、極東貿易等のように、旧三井物産系の会社であるものの業績に優れている専門商社がいくつか合同に参加せず、自立の道を歩むこととなった。1-14

石油商権についてみると、旧三井物産の石油商権を引き継いだのは、ゼネラル物産であった。昭和22年7月の三井物産の解散以降、旧三井物産の燃料部石油課の人々は、ゼネラル物産を設立した。この会社は、旧三井本社が所有していた全国の石油タンクの一括管理を行っていた。1-15

23年12月、ゼネラル物産は、この施設が処分された際、関東にある施設分を獲得した（残り半分の西日本における施設は、出光興産が譲り受ける）。ゼネラル物産は、石油貯蔵基地を確保する以外に、支店・営業所など販売網の整備と特約店の獲得を図り、24年3月の石油配給公団の解散後における配給業務の民間移管にあたっては、日本石油、三菱石油、シェル石油、カルテックス石油など12社とともに、元売り業者の指定を受けていた。1-16 5

元売り業者の資格取得は、石油の直接輸入が行えるという意味で、ゼネラル石油にとって経営自立化の第一歩になった。さらにゼネラル物産は、24年6月、原油の安定供給を確保するため外国の石油会社と提携を図り、旧三井物産が石油製品の取引を行っていたSVOOCと重油委託販売契約を結んだ。そして27年には、取扱い製品の増加のため、SVOOCと石油製品の供給と委託販売に関する契約を締結した。1-17 10

戦後、輸入超過により外貨が不足したため、政府は国際収支の均衡を図る目的から輸入物資に対して外貨を割り当てる政策をとった。石油にもこの外貨割当が適用され、その際、原油外貨は処理実績に応じて精製会社に割り当てられ、製品外貨は輸入実績に応じて元売り業者に割り当てられていた。一方、戦後の石油事情についてみると、中東から大量のしかも安い石油が輸出され始めていた。この際、タンカーや精製施設の大型化により原油の大量輸送・処理が可能となってきたこと等から、精製後の石油製品を輸入するより原油そのものを輸入した方がコスト的に安く、石油の取引には、原油を輸入して消費国で石油精製を行う消費地精製主義がとられるようになってきていた。このため、外貨割当にあたって、重油などの製品輸入の外貨割当分が次第に減少し、原油外貨に置き換えられつつあった。昭和30年に、原重油の外貨割当が一本化され、精製施設を持たない元売り業者は、過去の外貨割り当ての実績を維持することからも、石油精製業への参入を図る必要が生じてきていた。1-18 15 20

そのためゼネラル物産は、32年に川崎の造成地の払い下げを受け、精製施設の建設に着手した。この施設の運営にあたっては、SVOOCと協議の上、既にSVOOCと提携している東亜燃料工業（以下東亜燃料と略す）との折半出資で、33年11月、ゼネラル石油を設立した。戦後、GHQによる精製施設の操業停止命令の解除以降、日本の石油企業は原油の安定供給と精製施設建設の際の資金的・技術的援助を得るため、昭和24、25年頃から相次いで外資系石油企業と提携していたが、商社として出発したゼネラル物産も、石油業界における自社の生き残りを賭けて、30年代初頭、外資系石油企業との提携により本格的に石油精製業への進出を図ったのである。1-19 25 30

さらに、ゼネラル物産は、34年4月、三池合成と共同で、精製施設で副生される液化プロパンガス（以下LPGと略す）の一般家庭用燃料事業として、ゼネラル瓦斯を設立し、三井鉱山から70名近い従業員を受け入れるとともに、三井船舶、三井造船との共同出資でゼネラル海運を34年8月に設立していた。1-20 35

積極的な事業展開により、ゼネラル物産の業績は向上し、既に30年代初頭には、旧三井

物産の石油に関する商権をほぼ完全に継承するとともに、三井系各社との共同事業を実施することによって、「旧三井物産の石油部門の継承者は、ゼネラル物産であるという認識が関係方面に浸透」するまでに至っていた。こうした経営面における自立もあって、ゼネラル物産は、第一物産を主体とする三井物産の合同に不参加の姿勢を貫いたのである。

1-21

5

②三菱商事：石油商権の統合

三菱商事も、解散以降、160社以上の新会社が乱立し、24、25年頃より、新会社間で合併が行われつつあった。三菱商事の合同において、三井物産の合同と異なることは、同じ規模の新会社間による対等合併が段階的に図られる等ある程度計画的に合同が進められたことである。27年3月には、都商事、丸の内商事など4社が合併して不二商事が設立され、翌4月には、三都商事、太平商工など4社が合併して東京貿易、そして協和交易、新日本通商など4社が合併して東西交易が設立された。さらに旧三菱商事の第2会社として25年1月に設立された光和実業は、昭和27年8月に三菱商事に改称し、この三菱商事に前記の3社が29年7月に合併することによって三菱商事は合同を実現させていた。1-22

石油関係の動向についてみると、旧三菱商事の石油部門の人々は、その多くが解散後、戦前三菱商事が日魯漁業と合併で設立した函館重油タンクに移籍し、鉱工品貿易公団の輸入業務等を担当していた。昭和24年に石油配給公団が廃止されて石油統制が解除された際、三菱石油は、精製から販売までを一貫経営するため、函館重油タンクを吸収合併し、同時に函館重油タンクに移籍していた旧三菱商事の社員を一括して自社に転籍させていた。その後、三菱石油は石油類の輸入、精製、販売を行う元売り業者の指定を受けていた。1-23

旧三菱商事石油部門における人材の三菱石油への転籍の一方で、旧三菱商事が保有していた石油に係る商権は、解散以後に設立された新会社に引き継がれることになった。その中でも代表的企業は太平商工であり、太平商工は、都商事、三都商事とともに三菱石油の特約店になるとともに、戦前のガソリンスタンドによる国内販売を復活して、その第1号として26年にはガソリンスタンドを設置していた。また太平商工は、アメリカのグレート・レイクス・カーボン社（以下GLCと略す）とオイルコークスの商権を復活させていた。1-24

新会社は過去の石油商権を引き継ぐ一方で、各社とも独自の石油ビジネスの展開により、新たな商権を開拓していた。例えば、東京貿易では、戦後商社の外貨割当を受けるための条件として、貯蔵タンクを保有することが必要であったが、広島県鹿川の糖蜜用タンクを転用することによりその資格を得て、スタンダード・オイル系のエッソ・エクスポート、イギリスのアングロ・イラニアン・オイル等から重油などを購入する体制を整えていた。東西交易も、下関、長崎の大洋漁業の鯨油タンクを借用することにより、重油の外貨割当

資格を取得していた。また不二商事は、原油に関し、清算勘定協定国との勘定尻の貸越残を利用するスイッチ取引などの特殊取引をしばしば成功させていた。さらに石油類の内販に関して、太平商工、三都商事の後身にあたる東京貿易、都商事の後身にあたる不二商事は、引き続いて三菱石油の特約店となるとともに、ガソリンスタンドの販売網を拡充させていた。1-25

しかも、こうした石油商権を持つ新会社は全てが合同に参加しており、三菱商事は石油商権に関して、合同過程における企業合併などを通じて集約統合することに成功していたのである。

(3) 合同過程にみられた両社の石油商権の差異

三井物産と三菱商事における最も大きな差異は、解散後、石油商権を引き継いだ新会社が合同に参加するか否かという点であった。三井物産の場合、旧石油課の人々はゼネラル物産を設立し、この会社が旧三井物産の石油商権の大半を引き継ぐとともに、結局のところ、三井物産の合同には参加せず、自立の道を歩んでいた。

一方、三菱商事の場合には、旧三菱商事の石油部門の多くの人材が三菱石油に転籍したにも関わらず、解散以降に設立された新会社がそれぞれ旧三菱商事が持っていた石油商権を次々と復活させたり、あるいは独自の事業展開により石油に関する新たな商権を形成していた。さらに、合同にあたって、不二商事と東京貿易が持っている三菱石油との販売契約と東西交易の持つカルテックス石油との販売契約が競合するなど、各社がそれまで築き

1-26

三井物産の合同にあたっては、前述した第一物産の力による合併以外に、合同にあたって旧三井物産系の有力な商社の一つであった第一通商が抱える巨額な負債処理問題と三井銀行の資金力不足、さらに他の三井系企業の協力の不十分さなどが合同を遅延化させ、また合同を不徹底なものに終わらせた理由としてあげられている。しかし、石油商権に関係する会社だけに注目してみると、ゼネラル物産が合同に参加しなかった背景には、こうした理由以外に、いくつかの理由があった。1-27

1つは、ゼネラル物産の経営が、「新しい三井物産ができるよりも、ずっと前からもう軌道に乗って」いたというゼネラル物産の業績面からみた理由である。1-28

2つめは、三井物産のOB経営者にみられる合同に対する消極的な姿勢である。例えば、後に三井物産会長になった橋本栄一の回想では、会社解散の報に接して、「トップの指導精神は、解散したのだからどうしようもない、みな好きなようにしたらええやないか、というような考えに近かった。事実、口に出していった人も」いたとされている。また戦前

三井物産会長であった向井忠晴は、三井物産の合同過程において、互洋貿易の吸収合併を第一物産に斡旋する一方で、相互貿易の住友商事との合併にあたって、逆に三井物産の現役トップ経営者を説得するなど、個人的な人間関係を基礎にした斡旋や企業支援を行ったため、時として三井物産の合同とは相反する結果をもたらすなど、三井物産の合同にあたって終始恬淡な態度をとっていた。1-29

しかも向井は、戦後、S V O Cから日本における提携先の斡旋を依頼された際、数多くの旧三井物産系の商社の中からゼネラル物産を選んでS V O Cに推薦していた。さらに34年8月に、ゼネラル海運が設立された際、同じく旧三井物産のトップ経営者であった松本季三志とともに同社の取締役役に就任するなど、ゼネラル物産に肩入れした行動をとっており、これにより、「(三井物産とゼネラル物産の 筆者注) 両社の間がすっかりいかなかった一因」をつくっていた。1-30

しかし、何よりもゼネラル物産が、三井物産の合同に参加しなかった最大の理由は、ゼネラル物産の経営者が持つ独立志向であった。ゼネラル物産の設立は、三井物産の解散からわずか「20日余り」後での設立であり、石油部門の人々の新会社にかかる強い意欲が推察できる。戦前、既に石油の売上げが石炭を売上げを上回っていた三菱商事と違って、三井物産では、石油部が石炭部から独立したのは昭和14年のことであり、16年には再度石炭部に統合されるなど石油部門は石炭部門に比べて低い位置づけにあった。この原因は、石油精製への進出がなされず、その業務が石油製品の輸入・販売に限定されたためであった。こうした旧三井物産における石油部門の位置づけは、石油部門に従事する人々にとって冷遇されたという意識につながり、これが独立への気運を高めた。事実、後にゼネラル物産社長になった中尾幸雄は、当時を振り返って、「物産の燃料部時代、石炭の片隅におかれて随分冷やめしを喰わされた。財閥解体で分散しなかったら現在のゼネ石のような発展はない」と発言しており、さらに中尾の後を継いで社長になった高洲九郎も、戦後外地から帰国して特殊物資部に配属された時点で「心中に独立の志」を持っていたことを後に自社の社史で明らかにするとともに、ゼネラル物産の社長在任時においては、「物産と提携してもメリットがない」とさえ発言していたのである。1-31

三井物産におけるミドル経営者、トップ経営者の独立志向は、戦前の三井物産における構造的体質に根ざすものであった。三井物産では、明治44年、特殊商品取扱規則が制定され、部は支店の上位に位置し、取締役の直轄下に置かれた。このため三井物産では、戦前、部の独立性が強く、「部自身が自立性を主張し、本社・本店のコントロールから自由になろうという傾向を示した。実際、この部の分権化志向は、戦前において、部を別会社として分離独立させることまで進み、例えば、棉花部は、取扱う商品（棉花、綿製品）が大量かつ多額の上、相場の変動が激しい国際商品であるという特殊条件もあり、大正9年に東洋棉花（現トーメン）として独立していた。さらに東洋棉花以外に、戦前三井物産からは、昭和12年に、造船部が三井造船（独立直後の社名は玉造船所）として、さらに昭和17

年には、船舶部が三井船舶（現大阪商船三井船舶）としてそれぞれ分離独立していた。

1-32

これに対して、三菱商事では、OB経営者や現役経営者の合同に対する考え方、そして組織における自立性などの面において、三井物産とは異なった様相を示していた。

まず、現役経営者の合同に対する姿勢では、各新会社のトップ経営者の多くが合同に参画する意思を示し、新会社間の売上げに格差があまり生じていない早い段階での計画的な企業合併を進めていた。しかも、27年における不二商事、東京貿易、東西交易の設立にあたっては、解散以前の三菱商事の社長経験者であった高垣勝次郎（29年の合同後、三菱商事社長に就任）、服部一郎、田中完三がそれぞれ新会社の代表職に就いていた。さらに、旧三菱本社の役員であった加藤武男、石黒俊夫等も29年における4社同時合併を強く主張するなど旧三菱商事のみならず旧三菱財閥内における有力なOB経営者が、いずれも三菱商事の合同を支持していた。1-33

三菱商事の合同は、他の三菱系企業からみても要望されるものであった。それは、三菱の商標管理の点からであり、三菱商事は旧三菱財閥において、国内および海外での三菱商標の登録・管理に主導的な役割を過去に果たしていた。既に三菱商事の解散によって、国内登録のいくつかが失効するなど早急な権利回復が必要となっており、他の三菱系企業にとっては、三菱商標の管理統括の面からみても、三菱商事の合同を出来る限り早い時期に実現させる必要があったのである。1-34

さらに三菱商事では、社内において組織的対応を図る仕組みを講じて、部署間の連携を重視する姿勢を堅持していた。大正9年に、社内の商品取引の根本方針として部別損益計算制度が制定され、大正10年の改定以降、この方針は変わらず、合同後の三菱商事にも引き継がれていた。この制度では、損益計算は一店ずつ計上するものの、所管部別損益計算（通称・縦割制度）を採用し、2店にまたがる取引を行った場合には、仕入れ店と販売店に区分され、損益は販売店（もしくは元扱い店）にだけ計上されて、他の取扱い店は無利益・無手数料で取引に協力することを定めていた。こうした会計制度の導入等により、三菱商事では、部署間での連携を図るといった組織的対応が、三井物産と比較してより強固に社内の規範として定着していたのである。1-35

ただし、ここで注意しなければならないことは、合同に参加しなかった企業の存在は、三井物産、三菱商事の双方にとって共通して存在していたことである。三菱商事においても、金属部門の商権を引き継いだ金商や昭光商事、化学部門の商権を引き継いだ明和産業は、三菱商事の合同に参加せず、以後独立の道を歩んでいた。しかし、三菱商事の場合、これら金属、化学の商権は、グループ会社である三菱金属、三菱鉱業、三菱化成、三菱油化等との取引拡大を通じて新たに構築することが可能であった。1-36

ところが、三井物産における石油商権は、ゼネラル物産に旧三井物産の石油商権の大半を引き継がれ、しかもグループ内の各企業との取引拡大をもってしても商権の構築・補充

が極めて難しいものであった。戦後、石油化学工業のみならず、各産業のエネルギー源としてその需要が大幅に増大した石油ビジネスにおいて、石油商権を持つ商社が合同に参加しなかった三井物産では、結果として、この石油ビジネスにおいて、戦後大きく出遅れることとなった。事実、ゼネラル物産の合同への不参加は、後の三井物産の企業成長において少なからぬ影響を及ぼし、後の三井物産の経営に禍根を残すことになったのである。 5

2 合同以降における両社の石油ビジネスの動向

(1) 昭和30年代以降の石油ビジネス拡大期における両社の経営行動

①三井物産：ゼロからの出発とゼネラル物産との並立

昭和30年代から40年代にかけては、日本のエネルギー事情が大きく変化した時期でもあった。それは石油の需要量が増加したことであり、34年度の2200万キロリットルから、38年度には5800万キロリットルへと約2.5倍も増大しており、これは、同じ期間中におけるエネルギー総需要量の1億3400万キロリットルから2億800万キロリットルへの伸び率約1.6倍に比べても高い伸びを示していた。このため、エネルギーにおける供給構成も大きく変化していた。昭和34年におけるエネルギーの供給構成では、石炭42%、石油33%であったが、価格競争力の喪失に伴う国内石炭生産のスクラップ化により、戦後の日本経済の復興に大きな役割を担った石炭は、エネルギーの主原料としての地位を石油に代替されようとしていた。その後、エネルギーの供給構成では、36年に石炭、石油がともに40%で並び、これ以降、40年には石炭27%、石油58%というように石油が圧倒的な構成比率を占めるようになり、エネルギー源として石油の重要性が高まりつつあった。2-1 10 15 20

こうした石油需要の拡大期における三井物産の動向についてみると、昭和30年7月に、第一物産内に設置された燃料部石油課は、系統的な仕入れ源も販売組織も持たず、「無一文からスタート」しなければならず、34年の合同にあたって、石油は綿花と並んで三井物産の弱点と考えられていた。2-2 25

このため合同後の三井物産では、石油商権の拡大に向けて、様々な行動を図った。まず三井物産は、石油会社の買収に乗り出した。32年、丸善石油が持っていた北日本石油の株式取得を行ったが、北日本石油は34年、アジア石油に吸収合併され、さらにアジア石油が、3044年に三菱化成の傘下に入ってしまったため、その後、この方面での事業展開は具体的な成果には結びつくことはなかった。2-3 30

石油ビジネスでの事業拡大には、精製と販売を並行して行う一貫操業体制の確立が必要と判断した三井物産では、先行的に販売面の強化に乗り出し、35年に数カ所のガソリンスタンドを傘下に収め、36年2月に三井物産石油販売を設立し、給油所網の整備に着手した。35

2-4

三井物産は、さらに石油精製への進出を図った。昭和38年6月に、三井物産は、アメリカのモービル・ペトロリアム（ソコニー・バキュームの後身であるソコニー・モービル・オイルの子会社、以下モービルと略す）との合併により（モービル50%、三井グループ50%、うち三井物産36%）、極東石油工業（以下極東石油と略す）を設立した。その後、40年8月に許認可を受けた極東石油は、千葉県姉ヶ崎に精製施設を建設し、43年10月より日産6万バレルで石油精製事業を開始した。2-5

この事業提携には、三井物産とモービルの両社が抱える複雑な事情があった。まずモービルの狙いは、日本における事業拡大であった。昭和37年、東亜燃料の株式を50%保有していたSVOGが、アメリカの独占禁止法により解散となり、ニュージャージー・スタンダード・オイルの子会社であるエッソ・スタンダード・イースタン（以下エッソと略す）とモービルがそれぞれ25%ずつ東亜燃料の株式を持ち、同じく東亜燃料に対する原油供給権・製品販売権を折半することになった。この際、エッソは東亜燃料が保有していたゼネラル物産の精製子会社であるゼネラル石油の株式（全体の50%）の肩代わりを同時に行っていた。これにより、モービルが日本国内において、東亜燃料1社としか事業提携関係を持たないのに対して、エッソは、東亜燃料とゼネラル石油という2つの石油精製企業と資本関係を持つことになっていた。このため、モービルは、日本における販売基盤の拡大を企図し、三井物産との合併による石油精製事業の実施を図ったのである。2-6

一方、ゼネラル物産が既に精製部門に進出して、「なにも物産の傘下に馳せ参じる必要がない」という状況下、三井物産では、石油業界における自社の足場を強化する点からも、独自に精製部門への進出を図る必要に迫られていた。さらに三井物産は、極東石油の設立によって、精製から販売の一貫操業体制を確立し、あわせて元売り業者としての地位を獲得することも企図していた。2-7

わが国の石油産業は、戦前の石油業法に代わって、昭和37年7月より新しい石油業法が施行されていた。この石油業法は、30年代における貿易、資本の自由化の流れに対応すべく、政府が主導的に制定したものであった。政府（通産省）は、この法律制定にあたって、わが国の石油会社の大部分は、原油の安定供給を確保するため外資企業と提携するなど脆弱な経営基盤の上に立っており、もし自由化に対して何の手だても取らなかった場合、設備競争や製品の廉売競争等を通じて過当競争が誘発され、国内石油企業の経営が苦しくなるとともに、石油の安定供給に支障が出ると判断し、石油業界の秩序維持のため全面的規制が必要であるとのスタンスを持っていた。そのため、法律の内容も、通産大臣は供給計画を策定するとともに、精製等の事業や設備変更に対して許可権を持ち、あわせて事業者に対して、届け出の生産計画または輸入計画の変更を勧告できるなど規制色の強い内容となっていた。2-8

こうした業界規制の強い石油業法では、特に販売面についてみると、元売り業者として

指定された企業のみが原油輸入権を持ち、石油の直接輸入を行えることとなっていた。そのため、元売り業者ではない商社は、自社の海外法人が産油国や国際石油企業から買い、これをわが国の石油会社や石油輸入業者に売る輸入代行業務を行うか、あるいは石油関連商品の輸入を行うしかなく、事業に限界があった。2-9

その後、極東石油の元売り業者の資格認可は、通産省の石油元売り企業をこれ以上増やさないとする石油行政から断念せざるを得ず、結果として極東石油は石油精製の専門企業に留まり、三井物産は、モービルから石油を購入し、極東石油で精製を行い、三井物産石油販売が販売する体制をとることになった。

三井物産の極東石油設立は、三井グループ内における石油化学工業への原料供給をめぐって、三井グループ内の化学系企業の対立を顕在化させるとともに、三井物産とゼネラル物産の並立を決定的なものにした。

三井グループ内では、三井化学、東洋高压など三井系化学企業の共同出資により、29年、三井石油化学が設立されて岩国で石油化学事業を行っていた。その後、三井化学、東洋高压は、石油化学事業の成長と自社の体質改善から三井石油化学とは別に石油化学事業に進出することを計画し、大阪・堺に石油化学コンビナートを建設していた（後に三井化学と東洋高压の両社は、43年に合併して、三井東圧化学に社名を変更していた。以下三井東圧と略す）。この際、ゼネラル物産は、西日本での事業拡大を図るため、大阪・堺のコンビナート内に石油精製施設を建設し、三井東圧の石油化学事業に原料であるナフサの供給していた。2-10

これに対し、三井石油化学は、堺への事業参加を見合わせ、千葉県姉ヶ崎に進出し、極東石油から原料の供給を受け、岩国に続く自社第2の石油化学コンビナートを建設していた。こうしたことから、三井グループ内における石油化学事業では、三井石油化学と三井東圧の2社が並立することとなり、さらに石油精製と石油化学コンビナートへの原料供給においても極東石油とゼネラル石油が相並ぶ形となっていたのである。2-11

このように、三井物産とゼネラル物産の関係は、単に三井グループ内における石油を取り扱う商社としての並立以外に、原油調達、精製、石油化学工業への原料供給という一連の事業の流れを通じて、エッソーゼネラル石油（ゼネラル物産）－三井東圧と、モービル－極東石油（三井物産）－三井石油化学というように、三井系化学企業における石油化学事業の並立と、異なる国際石油企業との提携という2種類の並立関係を同時に形づくることになっていたのである。

②三菱商事：拡大する石油ビジネス

昭和30年代、三菱商事では、高度経済成長によるエネルギー需要の増大を背景に、石油ビジネスにおいて多様な事業展開を図り、石油部は、社内でも「陽のあたる部門」となっ

ていた。2-12

三菱商事の石油部における多様な事業展開では、第1に、グループ企業との協調行動があげられる。例えば、31年の三菱油化設立にあたって三菱商事は、同社の事業に協力するため、役員を含め数名の人員を35年にかけて同社に移籍させるとともに、三菱油化の第1期事業計画の基盤となった高圧ポリエチレンの技術について、西独BASF社からの技術 5
導入を斡旋していた。2-13

三菱油化に原料を供給する会社として、32年11月、三菱系企業数社とシェル、昭和石油が昭和四日市石油を設立した際、三菱商事は、昭和四日市石油に対する三菱系企業全体の出資比率（25％）に相当する分について、通産省から商社として初めて原油輸入外貨枠の認可を受けるとともに、原油供給権・委託精製権・製品引取権、さらには自ら輸入のため 10
の船腹を手当する権利を獲得していた。2-14

さらに34年、三菱商事は、スタンダード・オイル・オハイオ（以下ソハイオ社と略す）がイラン原油の販売を強く望んでいることに着目し、同年8月、新三菱重工業が建造した4万6600トンのタンカーを輸出する見返りに、ソハイオ社より原油350万バレルの輸入契約に成功し、大協石油など国内石油会社に販売する複数企業間にまたがるコンビディール 15
という取引を成功させていた。2-15

さらに42年のスエズ運河封鎖以降、中東から欧州への原油輸送がアフリカ回りを余儀なくされ、巨大タンカーの重要性が増加していた時期をとらえ、イギリスのブリティッシュ・ペトロリアム（以下BPと略す）と、三菱重工業、三菱石油との間に大規模なコンビディールを成立させていた。この取引では、三菱商事は、BPに対して三菱重工業の23万ト 20
ンタンカーを販売し、その代償としてBPのイラン原油を輸入し、その原油を三菱石油に販売していた。2-16

三菱系企業のなかでは、三菱石油との取引拡大もあげられる。三菱商事の販売する石油製品の主たる供給先は三菱石油であったが、三菱商事は、逆に三菱石油への原油販売にも成功していた。従来、三菱商事は三菱石油の大株主であったタイドウォーターの反対によ 25
り、三菱石油への石油販売ができなかったが、三菱商事は、当時販売が困難であったバンカー用ボンド重油（船舶燃料）の年間引き取り数量の保証を条件に、タイドウォーターと交渉を行い、40年には、米国三菱商事がタイドウォーターから原油を購入し、これを三菱石油に販売することに成功していたのである。2-17

第2に、三菱商事は、国際石油企業や産油国との取引拡大を図った。29年には、ハンコ 30
ック・オイルより大量のイラン原油を買い付けることに成功し、次いで30年8月には、アメリカン・インデペンデント・オイル（以下アミノイルと略す）と中東ワフラ原油（サウジアラビアとクウェートの中立地帯産、利権はクウェート）の輸入契約を締結していた。2-18

続く31年にはBPと3年間に150万トンの輸入契約を締結し、さらに大気汚染等の公害 35

対策の点から低硫黄原油の輸入が急務とされた30年代後半から40年代初頭にかけては、アミノイルより低硫黄のガッチサラン原油を輸入するとともに、シェルとBPによる低硫黄分のナイジェリア原油の日本向け売り込みに応じ、44年にわが国の石油会社に働きかけて大口の輸入契約の締結に成功していた。2-19

産油国との取引では、37年以降、各電力会社が硫黄分の発生を少なくするため、生焚き用原料として従来の重油から原油に切り換えた際、サウジアラビアからカフジ原油を直接輸入し、各電力会社に納入していた。このほか、40年代に入ってから、エジプト、パキスタンよりナフサの輸入も行っていた。2-20

第3に、三菱商事は、新たな燃料資源として液化天然ガス（以下LNGと略す）についても自社でのビジネス化を進めた。三菱商事は、34年から三菱石油が石油精製時に副生するLPGの販売を行っていたが、当時LPGを製造する会社が三菱グループ内に3社（三菱石油、三菱化成、三菱油化）もあり、競合による対立を回避することから、37年6月には、三菱商事と前記3社の合意により、LPGの一元的な販売会社である三菱液化瓦斯を設立し、三菱鉱業をその特約店としていた。これにより、三菱商事はLPGの販売権について、新設会社にその権利を譲渡する形になっていたが、その引き換えに輸入液化ガスの供給・販売を一手に代行する権利を獲得していた。2-21

三菱商事では、従来から行っていた石油コークス、原油の販売を通じて、東京ガスや東京電力等との関係を密接なものにしていたが、32年、東京ガスから、ガス用原料としてアラスカのLNG輸入についての調査検討を依頼され、事業の採算性調査を進めるとともに、安定顧客を確保する観点から、三菱商事は、40年に東京電力に対し、本プロジェクトへの参加を提案し、その合意を得て、アメリカのオハイオ・オイル（後のマラソン・オイル）とユニオン・オイルの両社と、LNGの共同導入事業を進めた。その後、ユニオン・オイルに代わってフィリップス・ペトロリアムが参加し、42年3月、東京ガス、東京電力両社は、三菱商事の仲介により、フィリップス・オイル、マラソン・オイルと年間96万トン、期間15年に及ぶ長期売買契約を締結し、44年11月にLNGの輸入が開始されていた。2-22

また三菱商事は、38年頃から、アラスカのLNG事業と並行して、シェルとの間でブルネイにおけるLNG事業について計画を進め、45年、東京ガス、東京電力、大阪ガス、関西電力と間に期間20年にも及ぶ長期契約を成立させ、47年より年間約500万トンのLNGの輸入を開始させていた。2-23

アラスカの計画をはるかに凌ぐこのブルネイの計画は、もともと当地にガス田を所有するシェルグループの子会社コンチ・メタンと、伊藤忠、帝国石油との間で計画されたものであった。想定される事業計画においては取扱い量も少なく、コンチ・メタンの要求する価格は、国内の天然ガスの価格より高く、話し合いは決裂し、その後、コンチ・メタンが有力企業の保証を帝国石油に求めたため、42年に、帝国石油から三菱商事に話が持ち込まれた経緯があった。その後、帝国石油はこのビジネスから手を引き、またコンチ・メタン

に代わって親会社であるシェルが直接乗り出し、三菱商事と事業を進めることになった。シェルは、昭和31年の三菱油化の設立にあたって三菱グループと共同行動をとっており、ここでの良好な関係がこの事業においても発揮され、三菱商事とシェルは、総額6億ドルを超える計画を成功に導いていた。2-24

当初の出資比率は、三菱商事とシェルが45%ずつ、残り10%がブルネイ政府であり、この事業から三菱商事が受け取る配当金は、石油ショック以降、LNG価格の高騰により年間200億円以上に達し、三菱商事の最大の収益源になった。事実、三井物産との受取配当金の比較では、49年度、三菱商事108億円、三井物産122億円とほぼ同額であったが、ブルネイからの配当が始まった50年度では、三菱商事318億円、三井物産136億円、翌51年度では、三菱商事389億円、三井物産171億円となっており、三菱商事ではブルネイの事業からの配当金に相当する分だけ、三井物産と格差をつける結果となっていた。また、この配当金の大きさは、三菱商事の50年度の経常利益である234億円に匹敵するものであり、これによっても、いかにブルネイにおけるLNG事業が三菱商事の業績向上に貢献していたかがわかっていく。2-25

(2) 昭和40年代における石油開発の高まりに対応する両社の経営行動

①三井物産：石油開発への積極的な事業展開

一般に石油ビジネスは、産油、精製、販売の3部門に分けられるが、当時は7大メジャーと呼ばれる国際石油企業が世界の主要油田を支配し、原油価格を高水準に固定し、産油部門では高利潤を得られるが、精製・販売では低収益に苦しむというメカニズムになっていた。2-26

こうした事業環境下における昭和33年、サウジアラビアでの石油開発のため設立されたアラビア石油は、翌34年にカフジ原油の採掘に日本の企業として初めて成功し、36年から1100万キロリットルの原油の日本への輸出が開始されていた。さらに35年には、インドネシアの北スマトラのラントウ油田の開発のため、北スマトラ石油開発が設立され、少量ながらも原油の採掘に成功していた。2-27

アラビア石油を始めとする事業の成功は、低廉な原油の安定供給を図るという国家的要請に応えるとともに、それまでリスクが大きいと敬遠されていた海外での石油開発への日本企業の関心を高めるきっかけとなった。政府も、石油の供給を外国の石油企業に依存せず、日本の資本が海外で石油を開発し、生産する必要があるとの認識を持ち始め、42年の総合エネルギー調査会答申では、海外原油開発の促進をあげるとともに、同年には石油開発を進める組織として石油開発公団を設立し、民間企業の原油開発を支援しようとしていた。2-28

三井物産では、昭和40年に石油課を石油部に昇格させたが、40年代における石油ビジネスにおいては、三菱商事と比べてその業績の差は歴然たるものであった。LNG輸入においても、三井物産は三菱商事の先行を許し、三菱商事が44年にアラスカから、47年からブルネイからそれぞれLNGの輸入を開始していたのに対して、三井物産のLNG事業は出遅れ、ようやく52年にアブダビから輸入が開始されていた。しかし、その規模は年間200万トンと三菱商事のブルネイの事業に比べて小規模のものであるとともに、建設途中に石油ショックが発生したため建設費が高騰し、三菱商事のブルネイにおけるLNG事業のように高配当を保証する事業とはなり得なかった。2-29

さらに三菱商事以外に、伊藤忠も、昭和40年代に石油ビジネスにおいて積極的な行動をとっていた。伊藤忠では、早くから石油の国内販売会社を設立し、系列スタンドの数も商社系としては既に最多となっていたが、40年に伊藤忠は、アラビア石油社長山下太郎所有の東亜石油の株式を取得し（発行株式の約38%）、東亜石油の経営権を収めた。伊藤忠は、東亜石油の経営再建に乗り出し、川崎の精製施設の規模を10万バレルに拡張したほか、愛知県知多に10万バレルの最新鋭の精製施設を完成させた。さらに44年3月、インドネシア海域で超低硫黄石油の採掘を進めるイアプコ社の利権を取得するため、親会社である米国ナトーマス社と交渉を始め、イアプコ社の株式7%を2100万ドルで取得し、全体の40%の販売権を獲得していた。45年に、イアプコ社は採掘に成功し、これによって伊藤忠は石油採掘から精製、販売に至る一貫体制を実現していた。2-30

三井物産では、国内石油市場において先発各社に追いつくには、安定した原油ルートを確認することが必要であると判断し、30年代後半から、アラスカ石油、九州石油、アラビア石油など国内石油会社への資本参加を行う以外に、海外石油資源の開発にも積極的に乗り出すことになった。

インドネシアの北スマトラにおける石油開発で、北スマトラ石油開発に代わって、41年2月に北スマトラ石油資源開発が設立されたが、三井物産は、この会社において民間企業の筆頭株主（5.3%）となり、さらに、この会社が42年9月、インドネシア石油資源開発に改称され、その後、多くの企業が新たに資本参加した後においても、三井物産はその立場を堅持していた（三井物産の出資率は10.1%）。2-31

また三井グループの石油開発会社として三井石油開発が、44年7月に三井系企業17社の出資により設立されたが、三井物産は社長の若杉末雪（44年5月に三井物産社長に就任）が三井石油開発の社長を就任するとともに、三井鉱山と並んでこの会社の筆頭株主となっていた（各20%出資）。その後、この三井石油開発は、コンチネンタル・オイルと組んでシャム湾での原油採掘、帝国石油・帝人と組んでナイジェリアでの原油採掘に乗り出していた。また、石油の海洋採掘を行う会社として、三井物産は三井造船とともに、三井海洋開発を設立していた。2-32

さらに三井物産は、オーストラリアにおける石油資源開発会社であるジャベックス・オ

オーストラリアにも、民間企業として単独出資しており（9.7%、残りは石油開発公団）、このように三井物産は、自社の直接的な出資以外に、三井石油開発や極東石油を通じた間接的な出資を合わせ、昭和40年代、「わが国私企業では、最大の石油開発（企業の 筆者注）株所有者」となっていたのである。2-33

一方、ゼネラル物産も、この時期、独自の事業展開を図っていた。42年、ゼネラル物産は、社名をゼネラル石油に改称し（子会社のゼネラル石油は、ゼネラル石油精製に改称。以後本論では、ゼネラル物産をゼネラル石油に改めて使用する）、原油開発を図った。46年、ゼネラル石油精製を全額出資とするゼネラル石油開発を設立して、同社はインドネシアのスマトラ島南部の探鉱開発に参加していた（スタンバック・インドネシア、東燃資源開発、極東石油も出資）。さらに47年11月には、東亜燃料およびゼネラル石油精製との共同出資により、東日本石油開発を設立していた。2-34

ただし、それぞれ独自の事業展開を図る三井物産とゼネラル石油の間にも、融和がみられた時期もあった。昭和45年、ゼネラル石油精製のストライキに際し、三井物産は、「極東石油が精製の一部を引き受け」るなど、両者の間に協力関係をみられており、三井物産は、断続的にゼネラル石油と合併交渉を行っていた。しかし、若杉が死亡した直後の昭和48年5月、三井物産がゼネラル石油の株式を買い占めたため、ゼネラル石油の経営者の反発を招き、両社の合併交渉が立ち消えとなった経緯があった。これに関して、三井銀行小山五郎社長は、「私どもの筋書きとしては、まず物産系の極東石油とゼネラル石油を合併させたあと、物産との大合同を図る手順を考えていたのに、いきなり物産がゼネラル石油（本文ではゼネラル物産となっている。 筆者注）の株を集めたため、手順が狂ってしまった。覆水盆に返らずとなってしまったわけだ。・・・グループ内でも種々タイミングの狂いがある」と発言していた。2-35

②三菱商事：三菱鉱業に配慮した石油開発への事業展開

三井物産と同様、40年代、三菱商事も石油開発に乗り出していた。第1は、国内での石油開発である。40年代後半、わが国では石油開発ラッシュが続き、石油開発会社が多数設立されたが、三菱グループでは、43年8月、三菱商事、三菱鉱業など三菱系企業6社、およびシェルの出資により西日本石油開発が設立され、対馬海峡、西日本大陸棚鉱区で試掘を実施していた。しかし、この事業では、商業規模に達する油田を発見することはできなかった。2-36

第2に、海外での石油開発もあげられる。42年10月、石油開発公団からの要請により、43年3月には、三菱商事を含む三菱系企業8社は、他のグループ系各社とともにインドネシア石油資源開発に出資を行っていた。また43年5月、アブダビでの石油鉱区払い下げ入札に参加して、これを落札し、事業会社として、43年9月に三菱商事、三菱鉱業、三菱石

油など三菱系企業7社と石油開発公団の共同出資により中東石油が設立されていた。その後、この会社は、49年までに第7号井まで掘掘したが、商業ベースに乗る量の出油を見ることができず、51年に公団と検討した上で、鉱区利権を放棄していた。2-37

ただし、この中東石油における三菱グループでの筆頭株主は、三菱商事ではなく、三菱鉱業であった。中東石油の設立時、三菱鉱業の出資比率は19.2%で、石油開発公団（38.5%）を除いて、三菱商事・三菱石油（各11.5%）、三菱油化・三菱重工業（各7.7%）と比べても多く、さらに中東石油社長に自社の久保廉三前三菱鉱業副社長を就任させていた。2-38

(3) 三井物産と三菱商事の石油開発に対するスタンスの違い

一向に進展がみられないゼネラル石油との合併交渉、1、2%台に低迷する国内石油販売シェアなど三井物産の石油ビジネスは、30、40年代を通じて伸び悩んでいた。他の商社の動向に転じてみると、三菱商事におけるLNG輸入事業の華々しい成功と伊藤忠における石油開発事業への参入などがみられ、40年代、三井物産の石油ビジネスは三菱商事、伊藤忠と明暗を分けたものとなっていた。このため、三井物産は、業界における後発的地位を一気に挽回するため、40年代、国内、海外を問わず石油開発に果敢な事業参加を行った。2-39

一方、三菱グループにおいて、石油開発に最も積極的であったのは三菱商事というよりも、むしろ三菱鉱業の方であった。既に三菱鉱業では、事業の多角化の一環として、36年頃から石油販売を手がけていたが、斜陽となった石炭産業からの体質転換を目指し、総合エネルギー企業への脱皮を志向し、石油開発、石油精製という石油事業における川上部門への進出を図った。事実、三菱鉱業社長大槻文平は、「石油に本格的に取り組む以上は、最も利益の上がる原油部門をなんとしてでも持たなければダメ」だと発言していた。2-40

三菱鉱業の石油事業への取り組みを見ると、まず石油開発では、前述したように中東石油の設立・経営にあたって、その中核的企業となるとともに、三菱グループの石油開発事業の一元化を図る会社として、47年2月、三菱系企業26社によって設立された三菱石油開発においても、三菱鉱業は傘下の三菱セメントと合わせて全株式の10%を所有し、三菱商事や三菱石油、三菱重工業と並ぶ大株主としての地位を確保するとともに、同社の社長に大槻文平が三菱鉱業社長の現職のまま就任していた。三菱鉱業は、三菱系企業と石油開発公団、石川島播磨重工業の合併で設立された海底掘削のエンジニアリング会社である日本海洋掘削の設立にあたって、民間側筆頭株主企業となり、社長には大槻が就任していた（会社全体の持株構成は、三菱系企業47.5%、公団47.5%、石播5%、うち三菱鉱業の持株比率は17.5%）。このほか三菱鉱業は、前述した西日本石油開発にも出資するとともに、他の三菱系企業とともに、インドネシア石油資源開発にも、43年、資本参加を行っていた

(インドネシア石油資源開発における三菱グループの出資比率は15%、うち三菱鉱業は4.5%)。2-41

次に石油精製では、36年と42年に、それぞれ三菱グループが千葉県富津町の海岸地区に保有していた埋立の権利を活用して、三菱鉱業は石油精製施設の建設を行うため、千葉県に建設許可の申請を行っていた。ただし、この計画は、住民の反対等により中止され、現実のものにはならなかった。2-42 5

こうした三菱鉱業の積極的な企業姿勢に対して、三菱商事は、三菱石油開発の最大の出資企業でありながらも、設立時、同社には取締役桑田規矩男を副社長に派遣したにとどめており、必ずしも中東石油や三菱石油開発など石油開発の事業化を目的として設立された会社の設立や運営にあたって、主導権の確保には固執していない。三菱商事が、石油開発で唯一イニシアティブをとったと考えられるのが、西日本の海域での石油開発のため設立された西日本石油開発であった。しかし、この背景には、三菱商事と石油化学事業、さらにはLNG事業などで密接な関連を持つシェルがこの事業に参画していたという特殊な事情があった。2-43 10

三菱商事の姿勢の背景には、三菱鉱業の新事業への進出を支援し、三菱鉱業の経営を立ち直らせようとした三菱グループ内の「配慮」があったものと考えられる。事実、三菱商事と三菱石油は、35年に三菱鉱業と協議を行い、三菱鉱業が実施する石油販売事業について、石油製品の調達・納入は三菱商事が行い、またLPGについては三菱石油が供給を行うことで合意しており、三菱鉱業の石油販売事業について、三菱商事と三菱石油は原料供給面で協力体制をとっていた。2-44 20

さらに、42年における千葉県富津での石油精製施設の建設計画にあたって、三菱商事社長藤野忠次郎は、「三菱グループでは三菱石油が担当すべきだが、(タイドウォーターの大株主である 筆者注) ゲッティ石油の存在、石油業法との関係から、三菱石油単独進出は不可能となる。となると、別会社になる」と、三菱鉱業が参画する会社設立に理解を示しており、これを受けて大槻は、「この別会社の出資比率は各社均等にする。また、うちがメインの中東石油の採油が成功すれば、原油から製品販売までの一貫化をめざして、将来は、両者の合体も考えている」と発言していた。2-45 25

三井グループでは、ゼネラル石油との対抗上、三井物産が石油開発に対して強い執着を持ち、積極的な事業参加を図っていた。一方、三菱グループにおいて、三菱商事は、三菱鉱業の石油開発への事業進出を支持し、一歩引いた形での事業参画を図っていた。このように、40年代、三井物産と三菱商事は、石油開発において極めて対照的な企業行動をとっていたのである。2-46 30

3 イラン石油化学事業

(1) 海外での石油化学事業の実施にみられる両社の経営行動

①三井物産：イラン石油化学事業

三井物産にとって、イランでの石油開発も海外での石油開発の一つであった。この計画は、昭和43年11月、三井物産の当時の副社長若杉がイランを訪問した際、イラン国営石油化学会社より油田から原油と共に出る随伴ガスの利用を要請されたことが始まりであった。帰国後、若杉は三井東庄、三井石油化学等に呼びかけ、44年2月、同年11月にそれぞれ調査団を派遣していた。しかし、2つの調査団は、ともに、この事業化にあたっては大幅な赤字採算が予想されるとの報告を提出しており、直ちに事業化に結びつくものではなかった。

この石油化学計画とは別に、44年4月には、イランのザヘディ外相が来日して、日本政府に石油開発への協力を要請し、これに基づき、石油開発公団は44年10月と45年3月に調査団を送っていた。イラン政府が開発を求めるイラン西部のロレスタン鉱区は、中東地域に残された大規模な油層構造が存在する地区として有望視されていたものの、内陸に位置し、仮に石油が出ても700キロもパイプラインを敷設する必要がある立地条件の悪い所であり、調査団は、鉱区の有望性について否定的見解をとっていた。3-1

石油化学と石油開発の両計画に消極的な姿勢をみせた日本の各企業に対して、イラン政府は、45年7月、ロレスタン地区の石油採掘権の国際入札を発表し、この鉱区における石油利権の入札にあたって、石油化学事業の実施を利権取得の付帯条件とした。3-2

この入札に、三井物産は、石油資源を確保すると同時に、中東地域における商権拡大を狙って帝人とともに応札し、採掘権を取得した。これにより、イランでの石油化学事業は、三井物産にとってその実施が必須のものとして位置づけられるようになった。ただし、46年におけるイラン側との合同調査でも、石油化学事業は依然として採算的に悲観的な見通しが出されており、採算面で当初から困難が予想された中での事業化の開始であった。3-3

この石油採掘と「抱き合わせ」で開始された石油化学事業こそ、三井物産のその後の経営において大きな障害となったイラン石油化学事業である。3-4

イラン石油化学事業のその後の経過を概観してみると、三井物産は、昭和46年、三井東庄、三井石油化学等との共同出資でイラン化学開発を設立した。同社はイラン国営石油化学会社と折半出資で、48年、イラン・ジャパン・ペトロケミカル会社（通称 I J P C、以下プロジェクト名にこの通称を使用する）を設立し、イランにおける石油化学コンビナートの建設に着手した。3-5

当初の計画では、ペルシャ湾に面したバンドルシャプール（イラン革命後はバンドルホメイニに改名）に、エチレン年産30万トンのプラントを中心に、塩ビモノマー、高圧ポリエチレン、低圧ポリエチレン、合成ゴム、ベンゼン等を生産する石油化学コンビナートを建設する計画であり、昭和55年夏に本格的稼働を開始し、I J P Cは年間売上げ高2400億円、資本金1000億円、従業員2500人という巨大化学会社になる計画であった。3-6 5

しかし、その直後に発生した第1次石油ショックにより、プロジェクトにかかる総事業費は当初見積もりの1188億円から5500億円に高騰し、さらに昭和53年から54年にかけてのイラン革命と第2次石油ショックの影響で7407億円にまで膨れ上がった。その後、この事業は、54年10月にナショナル・プロジェクトに格上げされることが閣議了解されたが、工事再開後85%まで工事が完成した段階で、1980（昭和55）年9月、イラン・イラク戦争の勃発により、再度工事が中断に至るなどトラブル続きの事業となった。3-7 10

さらに、三井物産にとって主目的の事業である石油開発は、ロレスタン地区での石油試掘の結果が思わしくなく、昭和51年、ロレスタン鉱区の採掘打ち切りが試掘を実施したモデルより三井物産に通告され、油田発見は絶望的なものとなっていた。既にこの時点での石油化学事業は白紙還元できない状況まで事業が進んでおり、結果として、石油採掘の「付録部分」である石油化学事業の推進を余儀なくされたのである。3-8 15

その後、三井物産はI J P Cからの撤退を表明し、I J P Cは、1989（平成元）年10月、清算されることが三井物産と国営イラン石油化学会社との間に合意された。昭和56年時点において、日本・イラン双方で約6000億円を投じ、このうち三井物産を始めとする三井東庄、三井石油化学など三井系企業5社は約3000億円を負担していた。三井物産は、このプロジェクトを清算するにあたって、1700億円を超す巨額の損金を計上し、一時的にせよ経営を悪化させていたのである。3-9 20

②三菱商事：サウジアラビア石油化学事業

三菱商事では、40年代後半、海外での事業として、サウジアラビアでの石油化学事業を実施しており、この事業は三井物産におけるI J P Cと好対照をなしていた。 25

この事業は、45年7月、大阪万国博のために来日したサウジアラビアの石油鉱物資源公団のターヘル総裁が、同国の東部のアルジュベール地区で、石油随伴ガスを利用した石油化学の企業化に希望を抱いていることを表明し、三菱商事、三菱油化など三菱グループに協力を要請したことに始まる。48年10月、石油ショックが発生し、中東産油国が原油の輸出制限を行ったのを契機に、副総理三木武夫を代表とするミッションがサウジアラビアに派遣され、日本を友好国扱いするよう折衝した。その際、三木ミッションは、石油化学プロジェクトの実現に対し、政府も協力することを唱った経済技術協力協定を締結し、三菱グループの行うフィージビリティ調査に、期待を表明した。3-10 35

三菱商事では、48年12月、社内にサウジアラビア委員会を設置して、この案件の検討を進め、さらに計画の進展に伴い、49年8月には、この委員会に代わって社内にサウジアラビア事業推進本部を設置した。これら組織による検討で、三菱商事は、石油ショック直後という国策的にも石油資源の確保の必要性が高まっていた状況にも関わらず、当初予定されていたメタノール、石油精製事業、石油化学事業の3つの事業のうちメタノール、石油精製の各事業については、将来のエネルギー情勢の見通しや経済性等の点から採算性に問題があるとの慎重な立場を堅持し、事業化対象を石油化学事業にしぼって、事業化を進めた。3-11

さらに、51年8月、三菱商事は石油化学事業についても不確定要素が多く、需要の確保が困難であること、また採算がとれないことを理由にサウジアラビア側に計画の実施延期を申し入れた。これに対して、サウジアラビアは三菱商事の申し入れには同意できないことを通告していた。こうした状況のなか、日本政府は三菱グループに対して、石油資源の確保の点から重大な関心を抱き、三菱グループに対して、本件の推進について三菱グループが引き続き中心的役割を果たすよう要請する一方で、52年5月、海外経済協力基金と日本輸出入銀行資金を活用して、この事業を支援する方針を固めた。この結果、三菱商事は、52年6月、サウジアラビアに正式に共同調査を提案するとともに、同年7月にサウジアラビア石油化学会社設立準備委員会を結成した（これにより、サウジアラビア事業推進本部は廃止された）。52年11月には、同委員会と通産省の代表がサウジアラビアを訪問し、本計画を推進することが両国の間で合意された。53年7月、三菱商事は、エタンガスをベースとするエチレン誘導品、エチレングリコールとポリエチレンの生産事業にしぼった案をサウジアラビアに提出し、54年1月、通産省の肩入れで三菱商事や三菱油化、三菱化成など三菱グループ系の企業以外に、石油化学、石油精製、電力・ガス、銀行など関係業界54社の出資を得て、調査会社であるサウジ石油化学開発が設立され、社長には三菱商事副会長山田敬三郎が就任した。3-12

56年5月に、サウジ石油化学開発は定款を改正して投資会社サウジ石油化学として新発足した。56年9月には、事業会社として日本とサウジアラビアの合併によってイースタン・ペトロケミカル・カンパニーが設立された。この事業は、その後、ナショナル・プロジェクトにもなり、日本側が負担する出資金480億円の45%を海外経済協力基金を通じて政府が支出することになった。そして、エチレン年産23万トン及びエチレングリコール年産15万トン、低密度ポリエチレン13万トンの生産が、昭和63年10月より開始された。なお、この事業では、ナショナル・プロジェクトであるとの観点から、製品の一定量を日本の石油化学業界各社が引き取ることが義務づけられていた。3-13

こうした石油化学事業における慎重な事業化の姿勢にも関わらず、この間のサウジアラビアとの三菱商事の石油ビジネスについてみると、三菱商事は、サウジアラビアと密接な関係を構築・維持し、石油ビジネスを着実に拡大させていた。具体的には、三菱商事は48

年に、サウジアラビアとDD原油（OPEC諸国が国際石油企業を経由しないで、事業参加によって獲得した原油の一部を直接販売すること）の取引を開始し、さらに同年、カフジ原油のガルフ・オイル社向けに対する3国間取引にも関与していた。3-14

このうちDD原油の取引は、48年の石油ショック以降、原油調達における貴重なルートとして機能し、商社における石油ビジネスが一層拡大する契機にもなった。商社における原油輸入の取扱いをみても、40年度の888万キロリットル（原油輸入全体に占めるシェア10%）から、石油ショック直後の50年度には4598万キロリットル（同シェア18%）に、そして56年度には、8714万キロリットル（同シェア38%）にまで急増していた。このうち特に三菱商事の原油輸入実績は、サウジアラビアとの取引を始めとして突出した業績をあげており、昭和56年度の実績では、3959万キロリットルで商社輸入の45%を占め、伊藤忠の3654万キロリットル（同比率21%）、三井物産の1325万キロリットル（同比率10%）を大きく引き離していた。3-15

(2) 海外での石油化学事業化を通して見た両社の行動比較

三井物産におけるイランでの石油開発と石油化学事業、そして三菱商事におけるサウジアラビアにおける石油化学事業は、同じ時期、同じ事業対象、そして同じ地域での海外開発という点で、極めて類似性の高いものであった。しかし、この2つの事業の進め方、そして、この事業が両社にもたらした影響は極めて対照的なものであった。

石油開発に対する投資は、ビジネスという側面以外に、一種のギャンブル的要素を多く含んでいた。一般に、石油採掘には50億から100億円単位の資金を必要とし、しかもその成功率はせいぜい20%と言われていた。また、仮に採掘が成功しても、開発には追加の資金が必要であり、埋蔵量が予想以下であったり、硫黄の含有率が多すぎて原油の質が悪ければ商品として高価格は見込めないなど多くのリスクが残されており、これらの条件を勘案すると、石油開発事業の成功の確率はさらに低くなることが予想されていた。3-16

この石油採掘そのものが持つ不確実性について、前述したインドネシア海域での石油採掘に投資した伊藤忠社長越後正一は、「日ごろ信仰する郷里の多賀神社や、会社の氏神である坐摩神社に参って、ひたすら祈願をした……。全く神のおかげで、井戸は次々に成功し、……。この成功は 筆者注）全くの幸運といわねばならない」と発言していたほどであった。3-17

さらにイランの事業では、一企業では到底対処しえない石油ショック、イラン革命、さらにはイラン・イラク戦争など特殊な出来事が発生していたのも事実であった。

こうしてみると、三井物産のイランにおける石油採掘の失敗は、石油開発事業に付随する不確実性や、さらに革命や戦争といった予期できない出来事に左右されたという点で、不運と言えるかもしれない。しかし、こうした点を考慮したとしても、なお三井物産のイ

ランにおける石油開発と石油化学事業の進め方を子細に検討すると、三井物産の行動に杜撰な面があったことも否定できない。例えば、三井物産が帝人からロレスタンの入札参加を求められたのは、入札の資格審査締切（昭和45年9月30日）のわずか1週間前の9月22日であった。「初耳の案件」であるにも関わらず、極めて短い間で会社としての意思決定を行っており、イランでの石油採掘権の獲得を第一義的な目的として、石油化学事業に対する十分な検討がなされていなかったことが推察できる。3-18

事実、近年、このI J P Cのプロジェクトに関係した人々によって編集され、刊行された『I J P C史』でも、このプロジェクトが抱える問題点として、石油化学事業の計画策定が、ロレスタン石油鉱区の入札期限を目前に急テンポに作成されたとして、プロジェクトのスタート時における意思決定の早急さが指摘されている。3-19

しかも、この物件は、三井物産が事業化を図る以前に、三菱商事に持ち込まれたものであった。昭和44年、イランの要請に基づき、石油開発公団は調査団を派遣したが、公団は、この調査結果を三菱商事に提示し、三菱グループによる鉱区取得を呼びかけていた。その後、昭和45年3月、三菱商事は石油開発公団と合同の調査団を組み、ロレスタン鉱区の調査を行ったが、「投資額に対するリターンが少なすぎる」という理由で本件を敬遠していた経緯があった。三菱商事は、その後、三井物産と帝人がロレスタン地区の石油開発のために設立したイラン石油に出資していたが、その出資比率は3%と低く、三井物産が石油採掘権を取得した後においても、この事業に対して慎重な態度を最後まで堅持していた。

3-20

また、三菱商事のサウジアラビアでの事業の進め方をみると、三菱商事では、社内での幾重にもわたる検討を重ね、石油ショック直後という石油資源の確保が叫ばれていた中でも、事業の採算性に不安を抱き、いったんは事業の遂行断念を申し入れるなど終始リスクを最小限にとどめようとする態度で事業化に臨んでいた。石油ビジネスにおいても同様に、三菱商事は、三井物産のような産油国での石油採掘事業の実施というリスクな手段ではなく、DD原油の取扱いなど産油国との関係強化による堅実なビジネスの拡大を図っていた。3-21

三菱商事が石油化学事業や石油ビジネスにおいて、慎重かつ堅実な事業の進め方ができた背景には、昔から親交の深いシェルがサウジアラビアで同様な石油化学計画や石油ビジネスを行っていたことがあげられる。三井物産が単独でイラン側と接触し、先行事例もなく短期間のうちに計画を進めなければならなかったのに対して、三菱商事は先行するシェルのやりかたを観察しつつ、さらにシェルとの情報交換を図ることによって、リスクを極力排除した形で事業を展開することが可能であったのである。3-22

一方、イランでの石油化学事業において、三井物産の社内では、度重なる事前調査で現場レベルから採算性に問題があるとの報告がなされており、こうした現場レベルからの報告に対して、「(逆に会社上層部から 筆者注)採算がとれるFS(フージビリティ・ス

タディ（筆者注）を作成せよとの指示」があったとされている。こうしたことから、I J P Cにおける事業の進め方においては、三井物産のトップ経営者が現場の意向を押し切った形で強引に事業を進めたことが窺えられる。3-23

もともと三井物産は、リスクテイキングにおいては優れた会社と言われていた。I J P Cでも、数度の事業採算調査によって、そのシグナルが社内にはもたらされていた。しかし、こうした状況にも関わらず、事業の縮小や撤退は行われることはなかった。I J P Cにおける三井物産のリスクを顧みない猪突猛進的な経営行動は、国内の石油業法の規制を受けない海外における石油開発によって、石油業界での後発性を一挙に脱却しようとしたトップマネジメントの拙速な意思決定によってもたらされたものであった。そして、この背景には、コンビティールやDD原油の取引等を通じた様々な石油ビジネスの展開に加え、石油に代わる代替エネルギーとしてのLNGの輸入開始など石油ビジネスにおける事業拡大を着実に進めている三菱商事の石油部門に対する三井物産のトップマネジメントにおける潜在的な焦燥感があったものと考えられる。3-24

この三井物産のI J P Cに対する経営判断の稚拙さについて、元三井物産社長水上達三は、「商社はいくまでオルガナイザーに徹し、・・・コミッション・マーチャントであるべきで、私の社長時代は全責任を負う形での製造分野への参入は御法度にしていただいていた。ところが、I J P Cの場合は、石油生産と石化事業の2本立てでスタートしたところ、石油が十分に出ないことが分かり、結局石油プロジェクトだけの片肺飛行になり、その建設責任を負う形になってしまった。・・・その時点（昭和51年におけるロレスタン鉦区での石油試掘打ち切りを示す（筆者注）で決断すべきだったと悔やまれる」と発言していた。3-25

さらに、三井物産のI J P Cに対する事業参画の意思決定にあたっては、ゼネラル物産が三井物産の合同にあたって参加しなかったことが直接的ではないものの影響を及ぼしていたものと推測される。それは、三井物産の石油ビジネスにおける後発性もともとゼネラル物産の合同不参加によってもたらされたものであり、しかも石油ビジネスにおける組織能力を、三井物産では、戦後ほとんどゼロから積み上げていかなければならなかったことによるものであった。3-26

事実、三井不動産社長江戸英雄は、「（ゼネラル物産の）不参加は新生・三井物産の石油部門の弱点となり、後のI J P Cなどに手を出す伏線になったのではないかと思われる。もう少し時期が早ければ、すなわち、まだゼネラル物産が大きく成長していない段階で、物産の大合同が実現していたら、おそらく参加したのではないかと発言しており、三井物産がI J P Cに深入りせざるを得なかった遠因の1つとして、ゼネラル石油の三井物産の合同への不参加があることを示唆していたのである。3-27

おわりに

戦後、日本の高度経済成長の担い手であった重化学工業は、石油化学工業に代表されるようにおしなべて石油多消費型の素材産業であった。日本は戦後、石油消費量を爆発的に伸ばし、これを原動力にして経済発展を実現させたが、この背景には、中東諸国等からの低廉豊富な石油資源の安定的な供給があった。事実、昭和48年に発生した石油ショックにより、石油価格は高騰し、低廉豊富な石油供給の枠組みが破綻し、これ以降、日本経済は低成長時代へと移行していた。このことからわかるように、戦後の日本の経済成長にとって、石油は極めて大きな影響力を持った商品であった。4-1

総合商社にとって、戦後その規模が拡大しつつあった石油ビジネスを、いかに自社のビジネスチャンスとして取り込んでいくかは、自社の業績に直結するとともに、自社の成長をも大きく規定した。この点、三井物産は、戦後の石油ビジネスで、産油国や国際石油企業との取引拡大、そして石油に代わる新エネルギー源としてのLNGの輸入など常に先駆的に石油ビジネスを展開していく三菱商事に比べて、大きく出遅れた。

三井物産の石油ビジネスにおける後発性は、次の2つの点に起因していた。1つは、戦後の解散から合同に至る過程で、旧三井物産の石油部門における人的資源と商権を引き継いだゼネラル石油を合同に参加させることができなかったことである。そして、2つめは、第1の要因と関連し、ゼネラル石油の合同不参加により、石油ビジネスを実質的にほとんどゼロからスタートせざるを得なかった三井物産の石油部門では、ビジネスの実施・展開にふさわしいエキスパートの養成が一朝一夕にはいかず、こうした人的資源の力量不足に由来するものであった。4-2

商社における組織能力は、商権と人的資源という2つの要素に大きく依存していた。三井物産の場合、解散以降、旧三井物産の石油部門に従事していた人材と石油に関係する商権の大半が、ゼネラル石油という別企業のもとに集約され、このゼネラル物産は三井物産の合同に参加することはなかった。しかも、新生三井物産の中核となった第一物産は、ゼネラル物産の合同への参加を見込んでか、社内における石油担当セクションの設置を見合わせ、燃料部に石油課を設置したのは昭和30年7月と、時期としてもかなり遅れたものであった。

これに対して、三菱商事では、旧三菱商事の石油部門に従事していた多くの人材が戦後、三菱石油に移籍したものの、旧三菱商事が保有していた石油商権を解散後に設立された新会社がそれぞれ復活し、引き継ぐとともに、独自に新たな石油商権の開拓を図り、これらの石油商権を、合同にあたって外部に残存、散逸させることなく、合同後の三菱商事に集約統合させていた。このように、三井物産は合同にあたって、石油に関する人的資源と商権の双方を流出・喪失していたのに対して、三菱商事では、人的資源は流出したものの、商権だけは再度自社内に集約させることに成功していた。

商権の確立は、継続的な取引機会を従事する人々に提供することによって、一時的に低下していた人的資源の力を再強化させるとともに、さらに既存商権の拡大や新規商権の創造・開拓にあたってはビジネスチャンスを数多く提供するなど、組織能力を向上、蓄積させることに機能した。それゆえ、三菱商事では、合同以降、石油部門における組織能力を着実に蓄積させ、石油ビジネスを次々と拡大・展開させていくことが可能であった。 5

以下では、この商権の拡大と人的資源における能力向上のメカニズムについて、戦後における三菱商事と東京ガスの取引に焦点を当てて、その経過を追跡してみよう。

石油ビジネスにとって大口の需要家であるガス会社、電力会社と取引を継続的に行うことは極めて大きな意味を持っていた。三菱商事では、新会社の1つであった太平商工時代に復活させたGLCとの石油コークスの商権を手がかりに、太平商工時代に東京ガスを始めとした各大手ガス会社との取引関係を築き、29年の合同時においては、GLCが取り扱っているアメリカ東海岸積み強粘結炭を東京ガスに納入するとともに、32年には、ワフラ原油の納入を行っていた。4-3 10

着実な取引実施の一方で、三菱商事は、顧客である東京ガスに対して常に耳寄りな情報提供にも心掛けていた。20年代後半から30年代初頭にかけて、東京ガスは、ガスの製造原価の安定化と供給の安定確保を図るため、ガスの原料を石炭から石油へ、しかも石油においても重油から原油へ切り替える過渡期に当たっており、こうした状況をビジネスチャンスととらえた三菱商事は、31年に他の商社に先駆けて原油のガス化に着目し、石油部山田敬三郎を西ドイツに派遣して情報収集にあたらせ、東京ガスにこの情報をもたらしていた。商事の働きかけによって、東京ガスは、自社内で原油のガス化装置開発に着手し、35年には装置を自主開発し、原油のガス化を本格的に開始するとともに、三菱商事を仲介として中東より原油の直接買い付けを始めていた。4-4 15 20

こうした取引実績により、三菱商事は、その後LNGの輸入にあたって、顧客である東京ガスから逆に取引への関与を勧められるほどの良好な関係を構築するに至っていた。このビジネスは、32年9月、アメリカのオハイオ・オイル（後のマラソン・オイル）とユニオン・オイルの両社が、バンク・オブ・アメリカを通じ、東京ガスに対してアラスカのLNGを供給することを打診したことに始まる。東京ガスは、このLNGの取扱いについて、三菱商事に、「この商談を検討するよう懇請（しょうよう：さそいすすめること 筆者注）してきた」経緯があった。このLNGビジネスにおける東京ガスから三菱商事に対しての取引の関与依頼は、原油のガス化と供給にあたって実績と商権を持つ三菱商事が、他の商社に先んじて商談に参画することができた点で、商権が一種の優先権にも似た機能を果たしたことが考えられよう。4-5 25 30

既に30年代初頭に、GLCからLNGについての情報を入手していた三菱商事は、LNGが低公害のエネルギー原料として将来有望な商品になると早い時期から確信していた。その後、三菱商事は、東京ガスと「共に慎重に調査検討を進め」とともに、この間、輸 35

入価格引き下げのため輸入規模の増大を図る観点から、40年に同じく大気汚染問題で悩んでいた東京電力に対して本プロジェクトへの参加を提案し、その合意を得て、LNGの輸入を開始したのである。4-6

確かに、戦後の三井物産と三菱商事の解散から合同までの時期にあたって、商権は、旧会社時代の各担当者がそれぞれの旧知の顧客を頼ってその商権を復活されるなど、個人的つながりによって結ばれたものであった。4-7

しかし、商社における商権は、のれんとか営業権などといわれる企業の独占的営利機会のうち、「企業の組織と一体化されたかたちで」取引関係が存在しているものと考えられており、担当者の個人的なつながりから企業間、担当組織間の関係に移行しやすいものであった。そのため、商権の確立は、従事する多くの担当者および担当組織に、顧客との接触の機会と幾多のビジネス経験の機会を恒常的に提供し、顧客先との信頼関係を構築させる以外に、ビジネスに関する各種知識・ノウハウを体得させるなど担当者および組織の職務遂行上の能力を向上させることに機能した。さらに、商権の確立は、取引実績としてその商社の信用力や対外知名度などを高めることにも機能した。4-8

実際、このLNGのビジネスにあたっては、東京ガス、東京電力の両社と長年接触してきた山田を始めとする三菱商事の燃料セクションの数多くの担当者が、顧客から「信頼され、良好な」関係を築いていたこと、そして石油や燃料に関する過去のビジネス経験が、商談成功に大きく作用していたことが指摘されている。さらに前述したように、ブルネイのLNGも、当地にガス田を所有するコンチ・メタンより、有力企業の保証を求められた帝国石油がLNGビジネスに実績のある三菱商事に話を持ち込んだことが発端となっていた。4-9

こうしてみると、戦後の解散と合同の過程にみられる石油商権のとりまとめの違いと、合同以降の石油ビジネスの展開とそれに伴う石油ビジネスにおける組織能力の蓄積の差が、この分野での両社の差をもたらしたものと考えられる。

すなわち三菱商事では、合同以前から、複数の新会社において既に石油商権が確立し、担当者が石油ビジネスを経験していたが、合同以降、集約・統合された石油関係の商権のもとで、数多くの担当が一層のビジネス経験を積むとともに、よりスケールアップした取引や複雑化した取引など様々な石油ビジネスを手がけるなど、着実に組織能力を強化・蓄積させていった。これに対して、三井物産では、人的資源と商権の双方を失ったため、三菱商事のように片方の経営資源が他の片方の経営資源の育成、強化を果たし、同時に両方の経営資源の力を向上させていくというメカニズムが機能せず、エキスパートの養成・育成が進まず、結果として組織能力の向上、蓄積が容易にはなされなかったのである。また、その際、三井物産においては、その社名の持つブランド力をもってしても、石油に関する商権と人的資源を短期間に補充、強化することができなかつたものと考えられる。

参考文献

- 0-1 梶井義雄 『三井財閥史 大正・昭和編』 教育社 昭和53年 P54
- 0-2 持株会社整理委員会 『日本財閥をその解体(1)』 原書房 昭和48年(復刻原本昭和26年) P540~541
- 0-3 財団法人日本経営史研究所 『稿本三井物産株式会社100年史』下巻 昭和53年 P141、三菱商事株式会社 『三菱商事社史』資料編 昭和61年 P348
- 0-4 46年度、51年度の数字については、両社の『有価証券報告書』 大蔵省印刷局 各年度を参照、東洋経済新報社 『週刊東洋経済』昭和51年10月9日号 P30~35
- 1-1 岡部彰 『石油』 日本経済評論社 昭和61年 P22~27
- 1-2 財団法人日本経営史研究所 『稿本三井物産株式会社100年史』上巻 昭和53年 P597~599
- 1-3 同上書P599~600
- 1-4 同上書P600~602、ゼネラル石油株式会社 『ゼネラル石油35年の歩み』 昭和57年 P6~7
- 1-5 三菱商事株式会社 『三菱商事社史』上巻 昭和61年 P211
- 1-6 同上書P212~214
- 1-7 同上書P267~269
- 1-8 川辺信雄 「商社」 米川伸一・下川浩一・山崎広明 『戦後日本経営史』 第3巻 東洋経済新報社 平成3年 P150~151
- 1-9 同上書P150~151、橘川武郎 「戦後型企業集団の形成」 法政大学産業情報センター 橋本寿朗・武田晴人編 『日本経済の発展の企業集団』 東京大学出版会 平成4年 P272
- 1-10 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P121、「力の関係」という表現は、三井物産株式会社 『回顧録』 昭和51年 P406~407の三井物産元会長橋本栄一の言葉である。
- 1-11 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P89~90、222、229~231、前掲『回顧録』 P300~301
- 1-13 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P133~141
- 1-14 同上書P84~87、三井物産の合同では、ゼネラル物産や東京食品、極東貿易等は合同に参加しておらず、さらに、南洋物産(後に丸紅と合併)、相互貿易(後に住友商事と合併)のように他の商社に合流した会社も現れていた。
- 1-15 前掲『ゼネラル石油35年の歩み』P21~22、32、旧三井物産の石油課の関西地区の人々は、東京のゼネラル物産とは別に大阪ゼネラル物産を設立していた。両社は、24

- 年10月に合併していた。
- 1-16 同上書P30～31
 - 1-17 同上書P36
 - 1-18 生田豊朗 『石油』 日本経済新聞社 昭和62年 P332～33、岡部彰前掲『石油』 P127～129、岡本隆三 『石油業界』 教育社 昭和50年P27～28。その後、昭和37年10月に、原油と石油製品の輸入は外貨割当の制約からはずされ、自由化された。
 - 1-19 前掲『ゼネラル石油35年の歩み』 P54～55
 - 1-20 同上書P58～62
 - 1-21 江戸英雄 『私の三井昭和史』 東洋経済新報社 昭和61年 P109～110、前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P314～315、前掲『回顧録』 P240～241、453
 - 1-22 前掲『三菱商事社史』上巻P719～736
 - 1-23 同上書P747～748、三菱商事株式会社 『菱和』昭和55年新年特別号 P50～51、三菱石油株式会社 『三菱石油50年史』 昭和56年 P141～142
 - 1-24 前掲『三菱商事社史』上巻P748、同書下巻P19
 - 1-25 同上書下巻P17～20、140
 - 1-26 同上書下巻P20、前掲『菱和』昭和55年新年特別号P62
 - 1-27 財団法人公正取引協会 『再編成過程にある貿易商社の基本動向』 昭和30年 P139～143
 - 1-28 前掲『回顧録』 P110、括弧内は三井物産元会長向井忠晴の言葉である。
 - 1-29 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P126、括弧内は、前掲『回顧録』 P401における三井物産元会長橋本栄一の回想である。
向井の行動について、例えば、住友商事株式会社 『住商こみゅにてい』昭和54年12月 No. 28 P18～19では、昭和40年、相互貿易が住友商事と合併しようとした際、当初三井物産と三井銀行は、相互貿易の大株主である大正海上火災保険（現三井海上火災保険。当時、大正海上火災保険は、子会社を含めると相互貿易の株式の約3分の1を保有していた）に、株主総会での合併非承認を要請していた。これに対し、相互貿易社長鳥羽貞三は、向井に協力を要請し、「向井さんは早速当時の物産の水上会長に連絡されて、私（鳥羽 筆者注）の苦境を打開する様要請して下さい、これが佐藤（喜一郎三井銀行社長 筆者注）さんの耳に伝わり、向井さんが了解されているのなら致し方無いと思われた様で、これで三井側の強硬な態度が解けてきた」という経緯があった。
 - 1-30 久保田晃 『三井』 中央公論社 昭和41年 P46、前掲『ゼネラル石油35年の歩み』 P62、前掲『私の三井昭和史』 P109～110
 - 1-31 財界研究所 『財界』昭和49年3月15日号 P72、前掲『ゼネラル石油35年の歩み』 P14、19

- 1-32 森川英正 『財閥の経営史的研究』 東洋経済新報社 昭和55年 P282～290
- 1-33 前掲『三菱商事社史』資料編P106。前掲『菱和』昭和55年新年特別号P10によると、主要新会社の幹部に大正14年入社「丑寅会」のメンバーが多く、合併や合同についての話し合いは時として障害があったものの、比較的スムーズに進んだことが記されている。また同頁では、寺尾一郎（後の三菱商事副社長）の回顧として、合併の具体的な条件をめぐって話し合いが難航した際、「私も丑寅会のメンバーだったが、第一次合併について同会が田中完三さんに協力をお願いしたときは田中さんのほか、三宅川百太郎元商事会長、その他の長老が出席、場所は日本橋の綿業俱樂部であった」と、OB経営者の合同における関与も記されている。さらに、29年の合同にあたって、「三菱銀行で大合同の話をしていたら、銀行の長老加藤武男氏が見えられ、業績をうんぬんしていたら、合併なんぞできんぞ、いろんなことは抜きにするのがいい」と言われたと同じく寺尾は語っている。
- また宇佐美洵は、『私の履歴書』 日本経済新聞社 昭和55年 P62で、三菱商事の合同は、「人事面で一度も問題を起こさなかったのはきわめて幸いであった。・・・合併の時期がもう少しおくれ各社がもっと大きく成長していたなら、こうはうまくいかなかったとも思われる」と述べ、計画的な企業合併が早い時期に行われたことが、合同にあたって有利に作用したことを指摘している。
- 1-34 石黒俊夫 『三菱商標に関する報告書』 昭和28年 P8～13 東京大学経済学部図書館所蔵。OB経営者の果たした役割については、拙稿「シニア経営者による企業間調整」 『経営史学』 東京大学出版会 平成6年 第28巻第4号を参照
- 1-35 前掲『三菱商事社史』上巻P169
- 1-36 同上書下巻P24、41、江戸英雄前掲『私の三井昭和史』P109、前掲『三菱商事社史』下巻P76、247によれば、三菱商事は、30年9月、金商との間に業務協定を締結し、業務の一部を移管するとともに、金商の職員12名を三菱商事に移籍させていた。さらに37年5月、昭光商事の後身である新昭光商事が経営的に破綻した際にも、三菱商事は人員吸収を行っていた。
- 2-1 岡部彰 『石油』 日本経済評論社 昭和61年 P159、島田克美 『商社』 日本経済評論社 昭和61年 P206
- 2-2 財団法人日本経営史研究所 『稿本三井物産株式会社100年史』下巻 昭和53年 P313～315
- 2-3 同上書P315、毎日新聞社 『エコノミスト』昭和44年8月9日号 P62
- 2-4 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P315～317、東洋経済新報社 『週刊東洋経済』昭和51年10月9日号 P30～32
- 2-5 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P318～319、水上達三 『私の商社昭和

史』 東洋経済新報社 昭和62年 P142、三井物産株式会社 『回顧録』 昭和51年 P240～241における三井物産元会長新関八州太郎の回想では、極東石油設立に際して、三井物産は、社名を三井石油にすることを希望したが、「三井銀行の佐藤喜一郎さんに相談したら、三井系の大きい石油会社としてはゼネラルがあるからと反対され」、極東石油としてスタートした経緯があった。

2-6 久保田晃 『三井』 中央公論社 昭和41年 P47～52、近藤完一 『日本化学工業論』 勁草書房 昭和43年 P465～468

2-7 前掲『回顧録』P240～241における三井物産元会長新関八州太郎の言葉である。

2-8 通商産業省 『通商産業政策史 第10巻 第3期高度成長期(3)』 P504～521、済藤友明 「石油」 米川伸一・下川浩一・山崎広明 『戦後日本経営史』 第2巻 東洋経済新報社 平成2年 P210～211、236～244

2-9 前掲『エコノミスト』昭和44年8月9日号P62～63、商社機能研究会編 『現代総合商社論』 東洋経済新報社 P180、商社機能研究会編 『新・総合社社論』 東洋経済新報社 昭和56年 P173

2-10 久保田晃前掲『三井』P96～107、近藤完一前掲『日本化学工業論』P463～467、ゼネラル石油株式会社 『ゼネラル石油35年の歩み』 昭和57年 P71～73

2-11 久保田晃前掲『三井』P96～107、近藤完一前掲『日本化学工業論』P463～467

2-12 三菱商事株式会社 『三菱商事社史』下巻 昭和61年 P138

2-13 同上書P128、159

2-14 同上書P143

2-15 鈴木健 『日本の企業集団』 大月書店 平成5年 P110～111、前掲『三菱商事社史』下巻P142～143、島田克美前掲『商社』P210～211

2-16 鈴木健前掲書『日本の企業集団』P106、前掲『三菱商事社史』下巻P492、三菱商事株式会社 『菱和』昭和30年新春号 P111～115。

高度経済成長期において、グループ内の重化学工業系企業の存在は、石油ビジネスの事業拡大に寄与しており、事実、志村嘉一監修 エコノミスト編集部編『戦後産業史への証言5 企業集団の形成』 毎日新聞社 昭和54年 P63で、三菱商事社長藤野忠次郎は、「三菱グループ（の存在 筆者注）は非常に恩恵を受けたというか、とくに努力しなくても重工あり、電機あり、三菱化成があったから、商社の売上げに占める重化学工業部門の割合を高めるには絶好の条件だった」と発言している。

2-17 前掲『三菱商事社史』下巻P265、鈴木健前掲『日本の企業集団』P105～110

2-18 前掲『三菱商事社史』下巻P141

2-19 前掲『三菱商事社史』下巻P142、325、493

2-20 同上書P267、493～494

2-21 鈴木健前掲『日本の企業集団』P105、109～110、前掲『三菱商事社史』下巻P140～

- 144、325
- 2-22 前掲『三菱商事社史』下巻P140、268～269
- 2-23 同上書P467～468、494、志村嘉一監修前掲書『戦後産業史への証言 5 企業集団の形成』P65～66
- 2-24 前掲『三菱商事社史』下巻P467～468、内田吉英 『商社』 教育社 昭和57年 P112
- 2-25 島田克美前掲『商社』P182、前掲『三菱商事社史』資料編P354～355、日本経済新聞社 『商社 冬の時代』 日経ビジネス 昭和58年 P120～122
- 2-26 前掲『エコノミスト』昭和44年9月23日号P15～17
- 2-27 通商産業省 『通商産業政策史 第10巻 第3期高度成長期(3)』 P529～531、岡部彰前掲『石油』P188～189
- 2-28 前掲『通商産業政策史 第10巻 第3期高度成長期(3)』P529、杉野幹夫 『総合商社の市場支配』 大月書店 平成2年 P192～194
- 2-29 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P447～448、前掲『週刊東洋経済』昭和51年10月9日号P45
- 2-30 越後正一 『私の履歴書』 日本経済新聞社 昭和56年 P197～199、志村嘉一監修前掲書『戦後産業史への証言 5 企業集団の形成』P117。
- ただし、島田克美前掲『商社』P232～234によると、伊藤忠の東亜石油の経営は失敗に終わった。東亜石油の子会社である東亜共石の知多製油所の経営は、第1次石油ショックの時期にぶつかり、石油製品需要は減退して、設備稼働率は6割前後に抑えられ、金利・償却負担により、その後1回も操業利益を出すことができなかった。東亜石油ではタンカーの過剰用船に悩み、昭和55年末における余剰船腹率では約53%と、業界最悪の状態となっていた。さらに伊藤忠は昭和55年から10年間、伊藤忠が供給する原油を東亜石油が精製し、その石油製品を共同石油に対して適正価格で納入する契約を結んでいたが、石油製品価格の低迷で、伊藤忠からみると持ち出しのような形になり、毎年の赤字は80億から100億円にも達した。こうしたことから、伊藤忠は累計1500億円を損失を計上し、54年に東亜石油を昭和石油へ、東亜共石を日本鉱業にそれぞれ経営権を譲渡し、さらに60年には東亜石油の持株全部を昭和シェル石油に売却して、東亜石油の経営から完全に撤退した。
- 2-31 日本経済新聞社 『日経ビジネス』昭和45年10月5日号 P45、前掲『週刊東洋経済』昭和44年8月9日号P63、前掲『三菱商事社史』下巻P468～469。通商産業省『通商産業政策史 第7巻 第2期自立基盤確立期(3)』 P526によれば、もともと北スマトラの石油開発は、33年、インドネシアの国営石油会社プルタミナから木下商店に対して、油田開発の依頼があったのが始まりであった。その後、39年に三井物産は、木下商店の営業権を譲り受けており、これにより三井物産は、北スマト

ラ石油資源開発において当初から影響力を持つことが可能であった。

- 2-32 前掲『週刊東洋経済』昭和44年8月9日号P63、前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P447～448、水上達三前掲『私の商社昭和史』P178、前掲『エコノミスト』昭和44年9月23日号P15、前掲『日経ビジネス』昭和45年10月5日号P45
- 2-33 前掲『日経ビジネス』昭和45年10月5日号P45
- 2-34 ゼネラル石油株式会社 『ゼネラル石油35年の歩み』 昭和57年 P112～113
- 2-35 三井物産とゼネラル石油の協調関係は、前掲『日経ビジネス』昭和45年10月5日号P45における三井物産石油部長池上邦衛の言葉による。ゼネラル石油との合併交渉失敗についての経緯は、前掲『回顧録』P240～241、453、江戸英雄 『私の三井昭和史』 東洋経済新報社 昭和61年 P110、206～207
- 2-36 前掲『三菱商事社史』下巻P469～470
- 2-37 同上書P468～469
- 2-38 前掲『週刊東洋経済』昭和44年8月9日号P60、同書昭和43年7月13日号P11
- 2-39 前掲『日経ビジネス』昭和45年10月5日号P45
- 2-40 三菱鉱業株式会社 『三菱鉱業社史』 昭和51年 P628、660～665、前掲『週刊東洋経済』昭和43年7月13日号P11
- 2-41 前掲『三菱鉱業社史』P660～663
- 2-42 前掲『日経ビジネス』昭和45年9月21日号P45～46
- 2-43 前掲『三菱商事社史』下巻P719～720
- 2-44 鈴木健前掲『日本の企業集団』P107～108、前掲『三菱鉱業社史』P628
- 2-45 前掲『三菱商事社史』下巻P719～720、前掲『日経ビジネス』昭和45年9月21日号P45～46、前掲『週刊東洋経済』45年11月24日臨時増刊号P19。
- ゲッティ・オイルは、三菱石油の大株主であるタイドウォーターの株式の過半を所有し、タイドウォーターを傘下に収めていた。
- なお三菱グループにおける石油開発は、海外、国内ともに一部のプロジェクトを除き、その多くが油田探掘に至らず権利を返還したり、あるいは出油量や品質の点から事業として採算がなり立ちにくい等の理由により、その後、事業としては縮小・整理されていた。
- 2-46 前掲『エコノミスト』昭和44年9月23日号 P15
- 3-1 財団法人日本経営史研究所 『稿本三井物産株式会社100年史』下巻 昭和53年 P450～452、三井物産株式会社 『挑戦と創造』 昭和51年 P313
- 3-2 毎日新聞社 『エコノミスト』昭和57年3月16日号 P60、水上達三 『私の商社昭和史』 東洋経済新報社 昭和62年 P223～224、前掲『挑戦と創造』P313
- 3-3 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P450～452、東洋経済新報社『週刊東洋

経済』 昭和54年4月12日号 P91

- 3-4 志村嘉一郎 『三井物産』 朝日ソノラマ 昭和55年 P27
- 3-5 前掲『稿本三井物産株式会社100年史』下巻P452、前掲『挑戦と創造』P314
- 3-6 前掲『エコノミスト』昭和54年10月16日号P12
- 3-7 前掲『エコノミスト』昭和57年3月16日号P60、I J P Cプロジェクト史編集委員会 『I J P Cプロジェクト史』 平成5年 P75
- 3-8 志村嘉一郎前掲『三井物産』P25～26、前掲『挑戦と創造』P314、前掲『エコノミスト』昭和54年5月22日号P46～47
- 3-9 前掲『I J P Cプロジェクト史』P205、日本経済新聞 平成元年10月9日号 同平成3年8月1日号、同3年8月6日号、同平成3年8月17日の記事、および日本産業新聞平成元年9月16日号、同10月11日号の記事参照。平成3年8月、通産省は、三井物産など事業に参加した企業に対して、海外投資保険金として約777億円の拠出を認めていた。
I J P Cの日本側投資会社であるイラン化学開発に対する三井物産の貸付金総額は2202億円であり、三井物産は、777億円の保険金のうち、事業出資比率から三井物産に帰属すべき金額467億円を差し引いた1735億円を、最終的にI J P Cの清算にあたって、損金として計上していた。なおI J P Cに関連する三井物産の財務処理は、平成4年3月期決算において終了した。
- 3-10 三菱商事株式会社 『三菱商事社史』下巻 昭和61年 P751～752
- 3-11 同上書P752、1059
- 3-12 同上書P1050～1051
- 3-13 同上書P1202～1203
- 3-14 同上書P799～800
- 3-15 島田克美 『商社』 日本経済評論社 昭和61年 P208～213
- 3-16 前掲『エコノミスト』昭和44年9月23日号P15～17
- 3-17 越後正一 『私の履歴書』 日本経済新聞社 昭和56年 P197～199
- 3-18 前掲『I J P Cプロジェクト史』P16～17
- 3-19 同上書P16、221～226
- 3-20 同上書P15～17、前掲『三菱商事社史』下巻P718
- 3-21 前掲『三菱商事社史』下巻P751～752
- 3-22 前掲『週刊東洋経済』昭和54年12月8日号P94、前掲『エコノミスト』昭和45年8月11日号P115
- 3-23 前掲『週刊東洋経済』昭和54年12月8日号P90
- 3-24 同上書P92
- 3-25 水上達三前掲『私の商社昭和史』P225

- 3-26 前掲『エコノミスト』昭和54年10月16日号P12、前掲『週刊東洋経済』昭和54年12月8日号P92
- 3-27 江戸英雄 『私の三井昭和史』 東洋経済新報社 昭和61年 P109
- 4-1 島田克美 『商社』 日本経済評論社 昭和61年 P206
- 4-2 三井物産株式会社 『挑戦と創造』 昭和51年 P233
- 4-3 三菱商事株式会社 『三菱商事社史』下巻 昭和61年 P113、140～142
- 4-4 同上書P142、東京ガス株式会社 『東京瓦斯90年史』 昭和51年 P417
- 4-5 前掲『三菱商事社史』下巻268
- 4-6 同上書P144、268。前掲『菱和』三菱商事30周年記念号 昭和60年 P19では、LNGについて、「こいつは将来モノになる」と言う表現がある。
- 4-7 前掲『三菱商事社史』下巻P765
- 4-8 島田克美 『商社商権論』 東洋経済新報社 平成2年 P21
- 4-9 前掲『三菱商事社史』下巻P269、467～468、前掲『商社商権論』P95～96、三菱商事の燃料部門におけるビジネス展開については、美里泰伸 『ドキュメント三菱商事燃料本部』 日本経済新聞社 昭和56年に詳しい。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample



sample 不 許 複 製 sample

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.