



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

10

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つた。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、30解散以前のものとは比べ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。