



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三井物産の復活

戦前日本の商社の中で、三井物産が突出した地位を占めていたことは、今更説明するまでもあるまい。戦前昭和期に日本の商社中ナンバー 2 の立場にあった三菱商事との比較においても、物産は圧倒的優位を誇っていた。以下の通りである。

〔1929（昭和4）年〕

	物 産	商 事
	百万円	百万円
取扱高	1,324.0	439.1
	万円	万円
利益金	1,755.8	38.7

〔1935（昭和10）年〕

	物 産	商 事
	百万円	百万円
取扱高	1,773.5	862.0
	万円	万円
利益金	1,443.6	231.8

1935年の数字を1929年のそれと比べると、拡大する軍需と三菱財閥の重工業の実力を背景に、商事が物産との格差をちぢめにかかっている事実が明らかである。それでも、物産の優位はゆらいでいない。

それでは、現在、物産と商事の力関係はどうなっているか。1992年3月の数字で比較してみよう。

	物 産	商 事
	百万円	百万円
売上高	16,163.655	15,699.401
経常利益	61.417	85.890
総資産	6,836.886	7,236.973

もはや、戦前における物産の圧倒的優位の影も見えない。売上高ベースだけで見ると、物産は、伊藤忠、住商、丸紅の後を追う存在である。戦前に三井物産が確保していた商社のトップ、それも断トツの地位を、物産は失ってしまった。このような地盤沈下はどうして生じたのか？ その点を本ケースでは追求してみたい。

このケースは、森川英正教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。（1992年8月作成）

戦後における三井物産の地盤沈下を語るさいに、絶対に忘れてならないのは、物産が、敗戦直後、三菱商事とともにこうむった占領軍による解散措置である。日本を代表する二つの大商社は、この措置によってバラバラに分解されてしまった。

このケースは財閥解体について説明することはしないが、物産、商事の解散が財閥解体との関連において実施されたことは確実である。しかし、その関連自体については、必ずしも明瞭になっていない。

両社は、1946年12月8日、持株会社の指定を受け、持株会社整理委員会の監督下に同委員会に対する持株の譲渡を開始した。また、終戦直後の1945年9月22日に占領軍の「初期の対日方針」が発表され、財閥解体と大企業の分割は必至と考えられていたので、商事は46年春ごろ、物産も同年中に商事よりは遅れて、分割計画を自主的に立案し、占領軍総司令部の意向を打診するところがあった。

事態がこのまま推移すれば、占領軍の財閥解体措置との関連で、物産、商事の再編成は不可避的であったに違いないが、会社の解散あるいは常識の範囲を越えた分割措置は誰も予想しなかった。ところが、1947年7月3日付で、占領軍総司令部は、物産、商事両社の即日解散・清算開始と根本的分解を指令した。財閥の事業会社の中で、このようなきびしい措置を受けた例は他にない。財閥解体措置と関連があることは間違いないが、それだけのことなら、どうしてこの両社だけが、即日解散・徹底的分解という苛酷な目に合わされたかを説明することができない。今日まで、財閥解体措置と物産、商事解散・分解指令をつなぐ諸要因が、いろいろな人によって論じられて来た。しかし、真実はまだ明らかになっていない。

7月3日指令の問題になる個所を列举しておく。

「

二 前記覚書及勅令を実行するため左記措置を執らねばならない。

A 三井物産及三菱商事の解散及清算を直に開始すること

B 本覚書の日付以後は持株会社整理委員会の許可なくしては両会社の商取引又は資産の譲渡を禁止すること

C 本覚書の日付以前十年の間に該会社の役員、取締役、顧問、在内外支店長又は部長であったものが新に会社を組織するために共同すること又は既存会社若しくは今後設立される会社に依り二名以上が雇傭されること又は顧問となることを禁止すること

D 持株会社整理委員会の許可なくして前記C項に指定された者の外に百名を越ゆる従業員の集団が新会社を組織し又は一の既存会社若しくは今後設立される会社に雇傭されることを禁止すること

.....

E 両社の役員又は従業員であったものを雇傭している商事会社が、両社のいずれかが現在又は過去に於て使用して居た事務所の占有を禁止すること、且つ如何なる会社も三井物産又は三菱商事又はこれ等に類似する商号を使用してはならない

物産、商事両社をバラバラに分解したのはC、D項である。即時解散を命じ、取引を禁止しても、別会社設立という手段で両社が持続することを予想した苛酷な措置である。物産、商事の社員たちには、自分たちだけがどうしてこのように目の仇にされるのか理解できなかつた。商事社員の中には、占領軍のターゲットは三井物産で、自分たちはまきぞえを喰ったと憤慨する者もあつた、という。

しかし、占領軍の指令とあれば、泣き寝入りする他ない。物産、商事両社の社員は、指令に認められた条件の範囲内で小さい商社を設立し、過去つちかって来たノーハウを生かして、生活の途を講じようとした。新設した会社は、「臨時資金調整法」適用限度（資本金20万円）を越えると、手続、交渉がわずらわしく、時間を要するので、大部分が資本金19万5,000円であつた。中には、資本金20万円を越えるものも、19万円以下のものもあつたが、例外的であつた。

こうして、三井物産は約220、三菱商事は約160（同社社史によると163）の小商社群に分解させられた。彼等の中には倒産したもの、独自の道を歩んだものもいたが、少なからざる商社が統合を積み重ね、占領政策の変化もあつて、ついに三井物産と三菱商事の復活、大合同が達成される。ところが、このプロセスにおいて、明らかに、物産は商事に比べ遅れをとつた。あるいは、多くの点でスムーズさを欠いた。このことが、戦前の物産・商事間の顕著なギャップの戦後における解消をもたらさず一因となる。以下考察してみよう。

2

戦後三井物産の合同を三菱商事のそれと比較してみると、次の三点を特徴として指摘することができる。

①合同成立の遅れ——旧三菱商事系4社が合同して三菱商事が設立されたのは、1954（昭29）年7月、これに対し、第一物産が、三井物産（戦前の三井物産ではない、後述）と合併し、三井物産と社名を変更したのは1959（昭34）年2月、約4年半も遅れてしまった。

②合同不参加会社——上記のいきさつをへて発足した新三井物産には、いくつかの有力な旧物産系商社が参加しなかつた。ゼネラル物産（1967年1月以降ゼネラル石油と改称）、東京食品、中央通商、日本トレーディング、相互貿易、名古屋交易産業などである。しかし、この点をあまり強調してはいけなない。三菱商事への大合同の過程においても、旧商事系商社の不参加が見られたからである。『三菱商事社史・資料篇』から私が計算してみた

ところでは、三菱商事が分解して成立した163 の会社の中で、大合同に合流したのは45社である。60社は大合同以前に解散（1950年以前に41社，以後54年までに19社），15社は他系統の会社に吸収され（うち1社は丸紅，1社は金商又一），結局43社が大合同に参加する資格を有しながら，参加していない。うち10社はその後解散，残り33社が相互に吸収，合併したのも含め，今日まで存続している。

5

三菱商事はバラバラに分解されたけれども，打って一丸，統合をくり返して，大合同にこぎつけたというのはウソである。しかし，今日まで存続している商事系の大合同不参加組の中には，物産の場合のような有力商社はなく，また，三菱系の企業が目につく（三菱農機，日本食品加工，明和産業，西華産業，菱電商事等）。やはり，物産系商社の合同は商事系ほどスムーズではなかったとすることができる。

10

③コンフリクト——分解された旧物産系商社の合同に当たっては，相互の間の意思統一が困難で，いちじるしいコンフリクトが生じた。もっとも，これも，一方だけを強調するわけにはいかず，旧商事系商社の合同過程においてもコンフリクトの発生はまぬがれ得ぬところであった。

しかし，後者には，物産系における第一物産と三井物産（後述）の合併のケースのようなコンフリクトはついに見られなかった。考えてみると，この第一物産・三井物産の合同の難航こそが，三井物産の大合同を三菱商事のそれに比べ約5年も遅らせた最大の原因であったといえる。

15

事の経緯は以下のようなものである。財閥解体とともに，財閥の商号・商標は一応禁止ということになった。といっても，占領軍総司令部の内面指導による禁止にすぎず，それを明示する法令は，司令部内の意思調整に手間取って，1950年1月の二つの政令（商号と商標それぞれの使用禁止）公布まで実現しなかった。しかも，日本政府は，総司令部に働きかけて二つの政令の実施延期を2度にわたりかちとった。そして，延期期間中に講和条約の締結，発効があり，二つの法令は廃止されてしまう（1952年5月）。

20

このような状況の下で，三井物産の商号の使用が許可される見通しが生じて来た。旧物産系商社のいずれが三井物産という社名を継承するかが問題になったわけである。それで，講和発効直前に旧物産系14社の社長が会合し，1950年2月に，旧物産の清算を急ぐ目的で物産の第2会社としての設立を許可された日東倉庫建物（旧物産の倉庫等の未処分不動産を多く継承して3月設立）に対し，三井物産の商号を「預ける」ことを取り決めた。

25

しかし，ただの口約束であった上に，「預ける」という言葉の解釈がマチマチだった。旧物産系商社中最有力の第一物産は，文字通り預けておいて，どの会社が継承するかは時機を見て14社の合議で決定すると解釈したのに対し，日東倉庫建物は自分が三井物産の商号を継承し，今後の合同運動の中心となることが決まったと解釈した。そして，1952年6月30日，日東倉庫建物は三井物産と商号を変更してしまう。その上，この旧日東倉庫建物の三井物産（資本金9000万円）は，翌53年7月，やはり旧物産系商社の雄室町物産（資本

30

35

金 3 億円) を吸収合併した。といっても、それは表向きの話で、実体は室町物産による三井物産の吸収合併にひとしく、室町物産が三井物産の商号を獲得し、合同運動のヘゲモニーを握ったことになる。以後、旧物産系商社を代表する第一物産と三井物産(旧室町物産)が合同のヘゲモニーをめぐる激しい対立関係に立たされる。

このような激しいコンフリクトは三菱商事系商社の合同過程には見られなかった。旧商事系では、三菱商事第二会社として設立を許可された光和実業(1950年3月設立)が、1952年8月に三菱商事と社名変更し、旧商事系商社の大手である不二商事、東西交易、東京貿易3社と協議を重ね、3社を吸収する形で大合同にこぎつけた。大合同は53年12月に合意され、翌年7月に実現する。4社間のコンフリクトは絶無というわけではないが、大合同のトレンドを妨げるものではなかった。

3

三井物産の合同が、三菱商事に比べ、多くのコンフリクトを伴い、有力商社の参加に成功せず、時間的にも約5年間の遅れをとった理由はどこにあるか?

ここにいくつかの説がある。第一、占領軍の指令下に解散する時、三菱商事では再建を期していたのに対し、物産にはそれがなかった。こうしたコンセプトの差が合同過程に影響したというものである。

次のような史料が存在する。インタビュアー(三和良一青山学院大教授)「解散に際して、首脳部から『終戦の詔勅』みたいなものが出されましたか。」

水上達三(第一物産創立者、代表取締役。三井物産合同後、副社長、さらに社長、会長を歴任)「あるわけないですよ。みんなばらばらなんですからなんにもないです。実に哀れなものだったと思いますよ。」

インタビュアー「三菱商事では、高垣勝次郎さんが再建を期する社長訓示を出したという話がありますが、三井物産の再建を誓い合うという場面は……。」

水上「いいえ、いいえ、そんなものではありませんでした」(三井物産株式会社『回顧録』287 ページ)

ここにも誇張が存在する。占領軍の解散指令の直後に、高垣三菱商事社長が「再建を期する」訓示など出せるわけがない。それにかかる内容の社長訓示は残っていない。しかし、この話が多くの人によって語られているところから見ると、「おもだった社員を集めて、高垣勝次郎さんが声涙下る演説をして別れ」という事実は存在したのであろう(橋本栄一の回顧。1971以後三井物産会長、同上書401 ページ)。これに対し、「物産のトップの指導精神は、解散したんだからしょうがない、みな好きなようにしたらええやないか、というような考え方に近かった。事実口に出していった人もあります」とも言われる(同上)。

大合同のコンセプト、意気込みが物産、商事の間で違っていたということであろう。物

産系商社の合同は、1951年7月の朝鮮戦争停戦交渉開始後の反動不況、具体的には新三品（ゴム、皮革、油脂原料）を中心とする国際相場の暴落によって、彼等の多くが経営難におちいり、救済が必要になった段階で初めて画策された。そうした挫折がない限り、たくさんの「お山の大将」がめいめいかつての三井物産の栄光を負う総合商社に成長しようと競い合ったのであろう。合同は消極的なやむを得ざる救済措置でしかなかった。

5

これに対し、商事系の合同のコンセプトの明確さやそれへの計画的な足どりをあまり強調してはならない。前述したように、合同に参加しない商社も出たし、商事系商社間、とくに不二商事、東西交易、東京貿易3社間のコンフリクトもなかったわけではない。しかし、物産系に比べると、より求心的であったことは間違いなく言えるようである。

それでは、どうして、物産系商社が商事系商社に比べて求心性に劣り、大合同に対して熱心でなかったかだが、その理由の一つとして戦前三井物産の、あるいは三井財閥全体の組織体質を考えることができる。

10

第二、旧物産系商社間の競争が激しく、スムーズな合同を妨げたという意見である。非財閥系も含め商社全体の競争が激しかったとか、解散の結果、商社の数が増加したとか、ノーハウも取引先も共通なので余計競争が激しかったとかいうことであるが、それなら商事系商社についても同様なことが言えよう。

15

物産系に特徴的だったのは、第一物産が早くから業績を伸ばし、新三品相場崩壊の災厄も回避し得て、他の物産系を大きくリードしたことである。全国商社の中でもトップ・レベルの地位を得ていた（1953年3月、売上高で全国商社中第3位）。しかも、新関八洲太郎社長が「よその会社の仕事をとってくるよりほかしようがないわけです」（『回顧録』223ページ）と語っている通り、競争の手段もアグレッシヴであった。そして次の表1に見るように、力にものを言わせて物産系商社を次々合併していったので、反発が強かった。多くの物産系有力商社が大合同に参加しなかったのも、三井物産の看板を実質上自分のものにした室町物産が合併条件にいつまでもこだわったのも、そのへんに理由がある。とくに室町物産は鉄鋼専門商社としての業績、独自性に自信があり、三井物産の看板の強みもあって第一物産に反発し通した。

20

25

第一物産が覇者たり得た原因はどこにあるか？ 戦前三井物産のノーハウを継承、活用したことは間違いがないが、それは他の物産系商社にも言えることであろう。ただ一つ、三井物産のノーハウの中でも、スペキュレーションの限度設定、信用限度の設定、三権分立（営業、経理、物流の分離とチェック）に代表されるリスク・マネジメントのそれを徹底的に継承、活用したことは事実で、新三品暴落における他の物産系商社との運命の分かれ目になった。1951年という早い時期に、池田成彬（戦前三井財閥の指導者）の紹介で、アメリカ、ベーチェ社の資本を導入（5000万円、第一物産は資本金を1億5000万円から2億円に増資）したことも、リードの一因であったろう。

30

第三は、旧物産系商社の大合同をバックアップする旧三井財閥グループの力が、旧商事

35

系にかんする旧三菱財閥グループに比べて、はなはだ弱かったことである。たとえば、1955年3月、第一物産、第一通商、三井物産の三社合同交渉が暗礁に乗り上げると、三井系各社の「社長有志会」があっせんし乗り出した。リーダーは、東洋レーヨンの田代茂樹会長、三井造船の加藤五一社長、三井金属鉱業の佐藤久喜社長であった。そのおかげで三社交渉は再開されるが、結局同年11月まで不毛の論議をくり返した挙句、長い中断に入ってしまう。論議の中身は紹介しない。一見、税法上、会計上の大問題を論じているようで、実は大合同を誰に最も有利な形で、誰のヘゲモニーで行うかをめぐる争いだったからである（興味ある方は、『稿本三井物産株式会社100年史』下の118～138ページを参照されたい）。

問題にしたいのは、この論議に大局的な立場から介入し、三井全体の利益を理由に妥協を求める三井「社長有志会」の力が弱体だったという事実である。それは、そのまま三井グループの力の弱さを示すものである。三井グループの力の弱さの原因でもあり、結果でもある事情だが、三井銀行が大合同に対して方向づけを行うことをしなかった。「社長有志会」のリーダーに銀行社長は入っていない。これは、第一に、三井銀行の側で、大合同実現のために第一物産、三井物産（室町物産）のいずれを支持し、いずれを抑えるかの態度が決まっていなかったこと、いや第二に、大合同そのものを推進する気構えが乏しかったことによる。

この第二の点は、1955年当時の佐藤喜一郎銀行社長が、「私は初めのうち、それぞれの会社が特殊な分野でずっとやっていけばよいと考えていた時期もある。たとえばゼネラル物産は石油で、室町物産は鉄の分野でと考えた……」と回顧していることから明らかである（前掲『回顧談』27ページ）。

そして、第三に、三井銀行が、戦後において金融力をいちじるしく弱めたことである。たとえば、大合同直前の時点において、第一物産の主要借入先は、三井銀行ではなく富士銀行であった。合同後の三井物産の借入先として、三井銀行のウエイトの増大が目立つけれども、富士、東京両銀行も同じくらいのウエイトを占め続けた。金融力の弱さは旧三井系会社に対する発言権に影響する。

戦後における三井銀行の金融力衰退、地盤沈下は、戦前三井財閥のファイナンスの構造と深く関連している。

三井グループの影響力の弱さと呼応するかのようには、三井物産の長老・先輩たちも大合同に対して有効な働きかけを行えなかった。戦前の三井物産の会長（戦後貿易庁長官、大蔵大臣）の向井忠晴は局外中立を保って積極的に動かなかった。戦前の物産常務石田礼助は、合同反対を公言した。

これらの三井グループの散漫で弱体な働きかけに比べると、三菱グループは組織的で精力的であった。三菱グループ各社首脳は、終始一貫して、光和実業、不二商事、東京貿易、東西交易4社の同時大合同を要求し、1953年12月の4社の合同合意をプッシュし続けた。

三菱グループの中心には、つねに三菱銀行の姿があった。

三菱商事OB、とくに戦前商事の社長であった三長老田中完三、服部一郎、高垣勝次郎は、一致結束して大合同を指導した。

4

結局、1958年1月、第一物産と三井物産の交渉が再開され、7月、合併が合意される。8月5日、三井系社長有志会メンバーの立会の下で合併契約書調印が行われ、翌年2月、正式の合併が実現する。合併形式は対等合併だが、第一物産が存続会社となって、三井物産を称した。会長には平島俊朗（三井物産＝室町物産）、社長には新関八洲太郎、副社長には水上達三（二人とも第一物産）が就任した。

交渉が急進展した理由は二つある。第一は、交渉中断中に第一物産の経営業績が急上昇し、中断前の交渉中に三井物産が合併に難色を示す口実とした不良債権の一掃に成功した。他方、三井物産は、同じ中断期間中に業績を低下させ、専門商社の限界を指摘されるようになった。

第二は、1954年7月の三菱商事の合同とその後における総合商社としての飛躍である。その背景には高度経済成長と海外貿易の発展があった。もはや三井グループとして坐視し得ない情勢であった。ここにいたって、グループ各社首脳は、銀行の佐藤、不動産の江戸英雄も含めて結束し、三井物産（室町物産）の譲歩（とくに存続会社の点）を求める形で交渉をプッシュした。

交渉の進行中に、第一物産の株価が急騰し、対等合併がむずかしくなったものの、第一物産が合併直前に半額有償増資を行う条件で対等合併に合意した。これを受けて社長有志会は、1958年5月30日、第一、三井両社の代表抜きで協議し、交渉の早急な妥結を結論した。社長有志会の意向は、6月2日に両社に伝えられ、結局、その意向に沿って前述のような内容の合併が実現し、旧物産系商社は大合同した。

しかし、三菱商事の設立、三菱系商社の大合同に遅れること約4年半、このタイム・ラグは、戦後三井物産にとっていちじるしく大きな重荷となった。これに、いくつかの有力大商社が合同に参加しなかった事実——とりわけ、戦後のエネルギー革命を考える時、戦前物産の燃料部から生まれたゼネラル物産（現ゼネラル石油）の参加を得なかったことの意義は重大であった——をつけ加えると、三井物産の合同過程は戦後物産の他の総合商社に対する競争力をいちじるしく制約するものであり、失敗であったといえることができる。

表1 第一物産に合併された8社と第一物産の売上高比較

単位：100万円

被合併会社	合併時期	比較の時期	被合併会社売上高	第一物産売上高
互洋貿易	1953.1	52.4～52.9	4,570	29,567
三井木材工業	1954.11	54.4～54.9	2,459	63,519
第一通商	1955.7	54.10～55.3	40,259	70,219
日本機械貿易	〃	〃	14,293	70,219
国際物産交易	1957.7	56.10～57.3	1,081	169,251
大洋	1958.4	57.10～58.3	1,888	168,001
東邦物産	1958.10	〃	6,365	168,001
三井物産	1959.2	58.4～58.9	24,707	173,074

出所『稿本三井物産株式会社100年史』下, 1978, 85ページ

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.