



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〕

10

	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〕

15

	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

25

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）