

CIRJE-J-243

三菱商事の成長と店舗間取引ネットワーク：1922-28 年度

東京大学大学院経済学研究科
岡崎哲二

2012 年 10 月

CIRJE ディスカッションペーパーの多くは
以下のサイトから無料で入手可能です。
http://www.cirje.e.u-tokyo.ac.jp/research/03research02dp_j.html

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられるたい。

三菱商事の成長と店舗間取引ネットワーク：1922-28年度*

岡崎哲二**

東京大学大学院経済学研究科

Abstract

This paper presents the intra-firm trade network in Mitsubishi Corporation (Mitsubishi Shoji) in the 1920s. In this period, Mitsubishi Co. established a global branch network to expand trades. Using original documents of Mitsubishi Co., we obtained the data on the trade flow between every pair of the headquarters and branches in 1922 and 1928. It was confirmed that there was a dense global intra-firm trade network, and that some branches as well as the headquarters played the role of hubs in the network. Also, we found that the structure of the network substantially changed over time for the headquarters to have a central position.

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

JEL Classification Numbers: L22, L81, N75, N85

* 本論文は、筆者が大石直樹（埼玉大学）、大島久幸（高千穂大学）、加藤健太（高崎経済大学）、谷ヶ城秀吉（立教大学）と共同で行っている研究プロジェクト「総合商社の歴史分析—グローバル・ネットワーク、リスク・マネジメント、制度—」の一部として執筆された。以下で使用する三菱商事『総合決算表』は、このプロジェクトのために収集された資料の一部である。本プロジェクトは、サントリー文化財団から研究費の助成を得た。記して感謝の意を表したい。

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

1.はじめに

総合商社、すなわち多様な商品についてグローバルな商業活動を展開する企業は、日本に固有の商社形態として、長く研究者の関心を集めてきた。経営史・経済史の分野で多くの研究が積み重ねられてきた中で、1980年代以降の新しい展開として、太平洋戦争期に交戦相手国政府が接收した日本商社の在外支店資料を利用した研究が行われるようになったことが挙げられる。在外支店の接收資料による商社研究に先鞭を付けたのは、川辺（1982）であり、同書は、米国公文書館が所蔵する、三菱商事のサンフランシスコ・シアトル両支店に関する接收資料を用いて、戦前期におけるこれら在米支店の活動の実態と本社による管理の仕組みを明らかにした。

川辺(1982)の後、在外支店接收資料を用いた商社活動の研究が着実に進められてきたが（麻島 2001; 沢井 1995; 三輪 1996）、特に 2000 年代後半以降、その動きが活発化している。すなわち 2005 年に三井物産に関する上山(2005)が刊行されるとともに、翌 2006 年から、同じく上山を代表者として、三井物産・三菱商事だけでなく、東洋棉花・大倉組等を含む日本企業在外支店の接收資料に関する体系的調査が 3 年間のプロジェクトとして行われた（上山 2009）。また、2010 年にはオーストラリでの接收資料を利用した天野(2010)が刊行された。在外支店の接收資料は、接收時点でその支店に所在した社内の現用文書を一括して強制的に移管・保存した点でユニークであり、それらが体系的に利用可能になることは、商社史研究にとどまらず、企業組織一般に関する理解を深化させるうえで大きな意味を持っている。

これらの研究、特に川辺(1982)と上山(2005)によって明らかになった重要な事実の一つに、三井物産・三菱商事の在米支店が、両社のグローバルな店舗間ネットワークの一環として機能していた点がある。すなわち、在米支店は東京の本社というまでもなく、アジア、ヨーロッパの諸店とも広範な社内取引関係を有していた。こうした見方は、在外支店資料に基づく研究ではないが、長沢(1990)によっても強調されている。同書は、総合商社の本質的属性の一つとしてグローバルな店舗間ネットワークを挙げ、三菱商事における店舗間取引の事例を同社の『記事月報』『数字月報』を用いて示した（170-171 頁）。

商社の在外支店がグローバルな社内取引ネットワークの一環を構成していたとすれば、在外支店の接收資料が提供する詳細な内部情報をさらに活用して商社の活動と組織に関する理解を進展させるために、前提として店舗間ネットワークの全体像を把握することが重要になる。各店舗の活動とそれを管理する仕組みの意味は、ネットワーク内におけるそれぞれの店舗の位置に依存するからである。しかし、おそらくは資料上の制約から、主要商社の店舗間取引ネットワークを体系的に示した研究は、管見の限りこれまで行われてこなかった。川辺(1982)、長沢(1990)、上山(2005)も、個別の取引事例を提示するにとどまっている。本論文では、三菱史料館が所蔵する三菱商事『総合決算表』に含まれる部・商品・仕入店・販売店別の取引データを用い、1920 年代（1922 年度下期～28 年度下期）について、この問題に取り組むことにする。

本論文は次のように構成される。2 節では 1920 年代における三菱商事の販売額の成長を部別・店舗別に観察する。3 節では、2 節で明らかにされた販売額の成長がどのような仕入店―販売店の関係に支えられていたかを検討し、三菱商事の店舗間取引ネットワークの全体像を明らかにする。4 節はまとめにあてられる。

2. 販売額の成長と店舗展開

1918 年 4 月、三菱合資会社営業部の主な事業を分離して、三菱商事株式会社が設立された。設立後 4 年目にあたる 1922 年度の三菱商事の取扱高は 2 億 233 万円で、これは当時日本最大の商社であった三井物産の同年度の取扱高は 8 億 1,397 億円の 23% にすぎなかった。すなわち、三菱合資会社営業部の事業を継承したとはいえ、設立後間もない三菱商事の規模は必ずしも大きいものではなかった。しかし、その後、同社は急速に成長した。1922 年度～28 年度の取扱高成長率は年平均で 14.6% であり、28 年度の取扱高 4 億 6229 万円となった。これは同年度における三井物産の取扱高の 36.5% に相当する。1920 年代に、三菱商事は三井物産へのキャッチアップを進めたといえる。三菱商事のキャッチアップは 1930 年代にも続き、日中戦争直前の 36 年度には、三菱商事の取扱高は三井物産の 55% に達した（図 1）。

以下では、1920 年代に三菱商事がどのように取引を拡大したかを、同社の内部資料を用いて検討する。具体的には、三菱史料館が所蔵する、三菱商事『総合決算表』第 10 期（1922 年度下期、1922 年 11 月～23 年 4 月）、第 22 期（1928 年度下期、1928 年 11 月～29 年 4 月）を主として使用する。この資料は部・商品・仕入店・販売店別の詳細な取引データを含む点で貴重である。取引は、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、以下では記述の便宜上、「売買」取引の「売上代」と委託取引の「取扱金額」の合計を販売額と呼ぶことにする。

まず、商品区分に対応した部ごとに販売額を集計する（表 1）。その際、対象期間中に部の改組が行われた点に注意する必要がある。すなわち 1922 年度下期の商品に対応する部は機械、金属、雑貨、石炭、油脂の 5 部であったが、1928 年度下期には機械、金属、穀肥、雑貨、食品、燃料の 6 部となった。雑貨部から食品部が分離し、石炭部と油脂部がそれぞれ燃料部と穀肥部に改組されたことによる。そこで、表 1 では、2 時点間の比較のため、両期を通じて、機械、金属、雑貨・食品、燃料、穀肥の 5 部門に販売額をまとめてある。

表 1 によると、1922 年度下期には、5 つの部のうち、機械部の販売額は小さく、金属以下の他 4 部が販売額全体のそれぞれほぼ 1/4 ずつを占めるという構成となっていた。1928 年度下期にかけての変化に注目すると、この期間の販売額の成長を主導したのは、雑貨・食品と穀肥の 2 部門であった。さらに雑貨・食品の中では、砂糖と羊毛が中心的な位置にあった。三菱商事は、1920 年 12 月に明治製糖との間で締結された原料糖輸入と製品販売の委託契約以降、砂糖取引を本格化した。この契約が結ばれたのは、明治製糖の取引先商

社、増田商店が 1920 年の砂糖価格下落のために破綻したことによる（三菱商事 2009、348 頁）。明治製糖との取引が三菱商事の砂糖取引の中核であったが、三菱商事からの輸入原料糖の供給先は大日本製糖、新高製糖、大正製糖にも拡大された（三菱商事 1986、188 頁）。羊毛取引は、第一次大戦期に日本国内の羊毛紡績業が発展したことを受け、三菱商事が 1920 年 10 月にシドニーに出張員を配置したことが出発点となった。1922 年 11 月には社員がシドニー羊毛取引所のメンバーとなり、以後、オーストラリア産羊毛取引が拡大した（三菱商事 1986、p.174）。

穀肥部門の販売額の成長を支えた主要商品は米・小麦であった。米・小麦の販売額は 1922 年度下期には穀肥販売額全体の 20.1%にとどまったが、28 年度下期には 47.8%を占めるまでになった。三菱商事の米取引は、1921 年に米価の安定を目的として米輸入関税が免除されたのを機に本格化し、鈴木弁蔵商店等の問屋の協力を得て内地市場での販売を拡大した（三菱商事 2009、294-295 頁）。一方、三菱商事の小麦取引は、関東大震災後の関税減免を機に拡大した。1924 年には、三井物産が小麦の主要取引先を日清製粉から日本製粉に切り替えたため、三菱商事は日清製粉との取引関係を確立し、この関係がその後の小麦取引の成長に寄与した（三菱商事 1986、271-272 頁）。

雑貨・食品と穀肥には及ばなかったが、金属部の販売額とその成長率も大きかった。1922 年度下期と 28 年度下期において、三菱商事の金属取引の主力は一貫して鉄鋼であり、金属取扱額に占める鉄鋼の比率はそれぞれ 65.0%、68.7%に達した。三菱商事は三菱製鉄の鉄鉄を取り扱った他、1921 年以降、三井物産、岩井商店、安宅商会の 3 商社とともに官営八幡製鉄所鋼材の指定商となった。さらに、民間鉄鋼メーカーの成長に対応して日本鋼管、神戸製鋼所、川崎造船所、浅野造船所等にも取引先を広げた（三菱商事 1986、175-176 頁、269-270 頁）。

他方、販売額全体が大幅に成長する中で、燃料部の販売額は、ほぼ一定にとどまった。その主な理由は、1924 年 4 月に、三菱鉱業が生産する石炭・銅（「社炭」「社銅」）の販売権の主要部分が三菱商事から三菱鉱業に移されたことにある。三菱商事の前身にあたる三菱合資会社営業部は、もともと三菱鉱業が生産する石炭・銅の販売を主な業務としていた。三菱商事設立後、第一次大戦末期～直後のブームの中で雑貨を中心とした多様な商品の取扱いに事業が拡大されたが、1920 年代初めの時点でも依然として三菱鉱業の石炭・銅は三菱商事の取扱商品の中で大きなウェイトを持っていた。このような状況下で、1920 年代初めに経営悪化に直面した三菱鉱業を再建する施策の一環として、同社の石炭・銅の販売権の主要部分が三菱商事から同社に移された（三菱商事 1986、211-212 頁；長沢 1990、179 頁）。燃料部販売額の停滞は、販売権の移動が三菱商事に与えた影響の大きさを示している。実際、1922 年度下期の「三菱鉱業委託炭」販売額はコークスを含めて 2,133 万円であり、その同期の燃料部販売額に対する比率は 83.7%に達した。

この点を考慮すれば、1922 年度下期～28 年度下期に燃料部販売額がほぼ一定にとどまったのは、むしろ同部が販売権移動のマイナスの影響をよくカバーしたことを示している。

三菱商事では、三菱鉱業炭について販売権が残された、関西・海外での売炭と海軍への売炭、および三菱鉱業以外の石炭、特に輸入炭の販売に努力を傾注した。輸入炭の中心は撫順炭、開平炭、山東炭等、中国からの石炭であった。こうして石炭販売の回復が図られる一方、石炭に代わる新しい燃料として石油の取扱が開始された。三菱商事では石炭・銅の販売権移動に先立って1923年に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（三菱商事2009、p18、p.50）。その結果、石油の取引先として米国のアソシエテッド石油が選定され、1923年12月に三菱商事と同社の間に、重油と原油に関する日本国内での一手販売契約が締結された（川辺1982、56-60頁）。これに基づいて1924年4月に重油・原油の販売が開始され、さらに白油（灯油・ガソリン）に関する国内一手販売契約が追加された。こうして進められた石油取引への多角化を反映して、1924年4月に石炭部が燃料部と改称されたのである。1928年下期には、燃料部販売額の35.4%を石油が占めるまでになった。最後に、機械は、成長率は5部門中最高であったが、初期時点の販売額が小さく、そのため寄与度も大きくなかった。

以上で見た三菱商事の取引の発展は、どのような社内組織に支えられていたであろうか。この点を検討するため、まず三菱商事の店舗網について概観する（表2）。設立時の三菱商事は、内地に大阪・神戸・若松・門司・長崎・唐津・小樽・東京・名古屋の9支店、海外に上海・漢口・香港の3支店を擁し、他に内地に9カ所、海外に9カ所の出張所ないし出張員事務所を有した。その後、本論文対象期間の始点である1922年度末までの間に起こった大きな出来事として、1921年1月に三菱合資会社からロンドンとニューヨークの2支店、およびそれらに附属するリヨン・マルセイユ・ブリュッセル・シアトル・バンクーバーの駐在員を継承したことがある（三菱商事1986、191-192頁）。マルセイユとブリュッセルの駐在員の廃止等があり、1922年度末には、内地に22店舗（10支店）、海外に20店舗（8支店）の体制となった。

その後、1928年度末までの期間に、三菱商事店舗網の大規模な再編が行われた。店舗網を1922年度末と28年度末の2時点間で比較すると、内地だけでも若松・唐津の2支店を含む10店舗が退出する一方、4つの出張所ないし出張員事務所が登場している。すなわち、内地では店舗数が大幅な純減となった。国内店舗の減少は主に、前述した三菱鉱業への石炭・銅の販売権の移動を反映している。1924年4月に販売権を移動した際、小樽・室蘭・函館・青森・仙台・船川・新潟・江尻・敦賀・若松・唐津・長崎・崎戸の13店とその従業員が三菱鉱業に移動したのである。これら13地点のうち、小樽と長崎については直後にあらためて三菱商事の店舗が開設された。一方、4つの新設店舗のうち尾道と徳島は肥料、八幡は鉄鋼の取扱をそれぞれ主な目的とした。内地店舗の再編は伝統的な石炭・銅取引中心の事業構造からの変化に対応していたといえる。

他方、海外ではアジアを中心に店舗網が拡大された。すなわち、アジアでは蕪湖・大冶の2店舗が退出したが、その間に京城、釜山、基隆、高雄、奉天、ボンベイの6店舗が新設された。とくに日本の植民地であった朝鮮と台湾で重点的に店舗網が拡大されたといえ

る。この間、アジア以外の地域では、ロシアの1店舗を閉鎖し、北米に2店舗が新設された。

販売額の成長と店舗網との関係を見るため、表3では各部門の販売額を販売店舗別に示している。各部門にわたって本部と大阪、特に前者の販売額の増加が顕著である。すなわち、1922年度下期に本部が販売額で三菱商事の店舗中で第1位であったのは、全体の規模が小さい機械部のみであったが、28年度下期には燃料を除く4部門で第1位となった。また大阪は、燃料部で1922年度下期、28年度下期を通じて第1位を維持したほか、販売額の成長を主導した雑貨・食品部門でも取引額を大幅に伸ばした。販売における本部の地位の上昇は、店舗別の集計データからも明かである(表4)。1922年度下期と28年度下期の間で各店の販売額シェアを比較すると、本部が15.8%から32.0%へ2倍以上の上昇を記録したのに対して、大阪を含む他のほとんどの店舗はシェアが低下した。1920年代に三菱商事の販売機能は本部に集中する傾向を示したといえる。

本部の販売額を商品別に見ると、1922年度下期には鉄鋼に集中した構成となっていた。これに対して28年度下期になると、鉄鋼の販売額は2倍以上に増加したが、小麦と砂糖が鉄鋼と並ぶ位置を占め、その他に石油も販売額の上位に現れた(表5)。三菱商事全体の部門別販売額に関する表1と重ねると、本部はいわば同社の部門別販売額の構成変化を体現していたことになる。

3.店舗間取引ネットワークの構造

前節で示したように、三菱商事は、1920年代、本部を中心に、小麦・鉄鋼・砂糖・石油等の新しい商品分野を開拓しつつ販売額の大幅な成長を実現した。このような販売活動の展開は、どのような仕入活動によって支えられていたのであろうか。この点を、『総合決算表』の取引データに含まれる、仕入店に関する情報に注目して検討する。『総合決算表』では、三菱商事がリスクを負う「売買」については「売上代」と「買入代」を区別して記載し、その差額を「損益」としている。仕入額としては本来「買入代」を用いるのが適当であるが、ここでは販売額との対応関係を明確にするため、「売上代」を用いる。すなわち、以下では仕入活動の規模を、仕入れられた商品の販売額で測ることとする。

表6は、上の意味での「仕入額」を部門別、店舗別に示している。これによると、販売額に関する表1の場合と同様に、1922年度下期から28年度下期にかけて本部の地位が上昇した。すなわち、もともと上位にあった機械と雑貨・食品部門に加えて、金属と穀肥部門でも地位が上昇し、本部は販売だけでなく仕入に関してもほぼオールラウンドに大きな役割を担うようになった。他方で、表1と比較すると、仕入に関しては本部への機能集中の程度が相対的に低く、1928年度下期においても支店・出張所、特に海外の支店・出張所の役割が大きかっただけでなく、むしろ同期にかけて増大した場合もあった。機械部門におけるロンドン・独三菱・ニューヨーク、金属部門におけるニューヨーク・独三菱・仏三菱、雑貨・食品におけるスラバヤ・シドニー・シアトル・燃料におけるサンフランシスコ、

穀肥におけるシアトル等のケースがそれである。

こうした傾向は、仕入額を店舗別に集計した表 7 にも反映されている。仕入額合計に対する本部のシェアは 1922 年度下期の 9.7%から 28 年度下期に 21.6%に大幅に上昇した。本部の役割は販売だけでなく仕入に関しても増大したといえる。しかし同時に、28 年度下期の本部の仕入シェア 21.6%は、同期における本部の販売シェア 32.0%を大きく下回っていた。上記の仕入額の定義から、これは本部の販売機能と仕入機能の間にギャップがあり、それが他の店舗が仕入れた商品によって埋め合わされていたことを意味する。実際、この間に、いくつかの海外店舗が仕入額におけるシェアを伸ばした。シアトル・ニューヨーク・シドニー・サンフランシスコ・独三菱・仏三菱・スラバヤなどがそれである。店舗を内地、アジア、その他の 3 地域に区分した場合、内地のシェアは本部仕入の増大にもかかわらず大きく低下し、アジアのシェアがほぼ横ばいとどまるまる中、欧米とオーストラリアを中心とするその他地域のシェアが大きく上昇した。

1928 年度下期において、内地、アジア・アメリカ・オーストラリア・ヨーロッパの各地で仕入に関して中心的な位置にあった本部・スラバヤ・シアトル・シドニー・独三菱について、それぞれ商品別の仕入額を見よう（表 8）。本部の仕入活動は、1922 年度下期には砂糖と鉄鋼を中心としていたが、28 年度下期にかけて鉄鋼の仕入が増加したほか、水産物、小麦粉、セメント等、1920 年代に三菱商事が販売額を伸ばした主要な商品の仕入に手を広げた。

このように本部が多様な商品について大きな仕入機能を担ったのに対して、海外の諸店舗は 1 つないし 2 つの商品の仕入に特化する傾向があった。スラバヤは 1922 年度下期すでに仕入額で大きなシェアを持っていたが、仕入商品のほぼ全てが砂糖であった。そしてこの特徴は 1928 年度下期にも変わらなかった。シアトルは 1922 年度下期から 28 年度下期に仕入に関するシェアを大きく伸ばしたが、この間、一貫して仕入商品の大部分を小麦が占めた。シドニーは、ほぼ羊毛仕入に特化していた。独三菱は 1928 年 1 月にベルリン出張所を独立現地法人に改組したものであったが¹、その仕入活動は機械と鉄鋼に集中していた。

ここまでの検討から、1920 年代に三菱商事が取扱額を拡大する過程で、第一に販売と仕入の両面で本部への機能の集中が行われたこと、第二に本部への機能集中の程度は販売について相対的に大きく、したがって本部は仕入機能の相当部分を社内各店に依存していたこと、第三にいくつかの海外店舗が、少数の対象商品に特化しつつ仕入機能を拡大したこと、が明らかになった。以下では、これら諸事実の相互関係を、企業内の店舗間取引ネットワークの視点から検討する。

前述のように『総合決算表』には仕入店・販売店別に取引が記録されているため、各仕

¹ もともとベルリン出張所は、形式的には駐在員名義の個人商店として営業を行っていた。これについて実質的に外国法人の支店でありながら個人商店の形式をとることはドイツの税務当局から脱税の意図を疑われるおそれがあるという考慮から、1928 年 1 月に現地の独立法人「独国三菱商事会社」に改組された。同様の事情からパリ出張所も 1924 年 6 月に現地独立法人「仏国三菱」に改組された（三菱商事 1986、240-241 頁）。

入店から各販売店に至る、三菱商事社内における商品の流れを特定することができる。表 9A、9B は、それを全商品集計値について、行列の形にまとめたものである。縦の列が仕入店、横の行が販売店を示している。列の合計は各店の社外への販売額であり、それは上記の定義から各店の仕入額に一致する。一方、行の合計は各店が他店の社外販売のために仕入れた金額を示している。したがって各列の最下段に示した、列の合計から行の合計を差し引いた差額（販売額－仕入額）は、各店の販売超過額を意味している。すなわち、この値がプラスの店舗は、社外への販売額が社外からの仕入額を上回っており、その差額が社内取引によって埋め合わされている。逆にこの値がマイナスの店舗は、自身で社外に販売する以上の商品を仕入れており、差額を社内各店に回していることになる。

以上を念頭に置いて、まず 1922 年度下期に関する表 9A を見ると、表示されている 25 店舗の約半数に当たる 12 店で販売額が仕入額を上回っている。一方店舗を内地、アジア、その他の 3 地域に区分すると、内地では 13 店中 9 店が販売超過であったのに対して、アジアでは 8 店中 2 店のみが販売超過であり、その他地域では 4 店すべてが仕入超過となっていた。すなわち、この時点における三菱商事社内の商品の流れは、大きく海外店舗から内地店舗への動きと特徴付けることができる。最後の点をより簡明に示すために、表 10A では表 9A を地域別に縮約している。内地店舗は販売、仕入の両面で取引の主要部分を占めているが、相当額の販売超過となっており、その部分がアジア店舗と欧米を中心とするその他地域店舗、特に後者によって埋め合わされていた。

店舗別データに戻ると、販売超過額が大きい店舗は、順に大阪・本部・上海であった。表 9A の各店に対応する列を縦に読むことによって、その店舗が仕入に関して社内のどの店に依存してかを知ることができる。大阪は、自店を別にすれば、ロンドン・若松・本部・長崎等から主に商品の供給を受けていた。本部は商品の社内調達に関してロンドンへの依存度が高く、次いで大阪、ニューヨークの順となっていた。この事実は、本部が欧米からの輸入品を内地で販売する拠点としての機能を有していたことを示唆している。一方上海は、シアトルと本部から多額の供給を受けていた。上海は国産品輸出と欧米－中国の三国間貿易の拠点と見ることができる。

表 9A の行列で太字にしてある要素は、対角要素で示される自店内取引を除いた、100 万円以上の店舗間取引である。これらの要素に注目することによって、どの店からどの店への商品の流れが三菱商事の社内取引の核になっていたかを知ることができる。金額が大きい方から、ロンドン－本部、シアトル－上海、漢口－ニューヨーク、ロンドン－大阪、本部－上海の順となっている。これらについてその内訳を表 11 に示した。1922 年度下期の部分に注目すると、それぞれの店舗間取引が特定の商品を中心としていたことがわかる。すなわち、ロンドン－本部は鉄鋼、シアトル－上海は小麦、漢口－ニューヨークは桐油、ロンドン－大阪は鉄鋼、本部－上海は砂糖が取引の大部分を構成していた。

次に 1928 年度下期における三菱商事社内の商品の流れを、同様の方法で観察しよう。表 9B は表 9A と同じ形式の行列を 1928 年度下期について作成したものである。表示されて

いる 20 の店舗のうち、11 店で販売額が仕入額を超過している。内地、アジア、その他の地域別に見ると、販売超過店舗数は、それぞれ 6 店舗中 6、7 店舗中 4、7 店舗中 1 となっている。1922 年度下期と比較して、内地店舗が販売超過の傾向を強めたのに対して、欧米を中心とするその他地域の店舗が逆に仕入超過の傾向を強くしたといえる。こうした変化は地域別の縮約表からも確認できる（表 10B）。内地に関する縦の列に注目すると、1922 年度下期には内地店はその仕入の 2/3 程度を内地店に依存していたのに対して、28 年度下期にはその比率は 1/3 程度になり、仕入の約半分を「その他地域」に依存するようになっている。社内取引の構造全体の特徴としては、対角要素で示される地域内取引のウェイトが下がり、社内における地域間取引のウェイトが上昇したといえることができる。

販売超過額が大きい店舗は順に、本部・大阪・上海であった。3 店舗の構成は 1922 年度下期と変わらないが、前節で確認した本部への販売機能の集中を反映して本部と大阪の位置が逆転している。前述したように本部は仕入れ面でもその地位を高めたが、販売機能のより以上の成長によって、販売機能と仕入機能とのギャップが拡大し、多くの店舗に多額の仕入を依存するようになったのである。シアトル・スラバヤ・ニューヨーク・シドニーから、特に多額の商品が本部に向けられた。大阪はシドニー・本部・ニューヨークの仕入に多く依存した。一方、上海はシアトルからの仕入により多く依存するようになった。

表 9B の行列において金額が大きい要素、すなわち社内取引において核となっていた要素を取り出すと、順に、シアトルー本部、スラバヤー本部、本部ーロンドン、ニューヨークー本部、シドニーー本部となる（表 11）。社内取引構造の核を構成するこれら取引関係の全てに本部が関わっていた点が特徴的であり、1928 年度下期にかけて生じた販売・仕入両面での本部への機能集中という変化をよく表している。すなわち、シアトルー本部、スラバヤー本部という流れは、本部がそれぞれ小麦と砂糖を調達する主要な動脈となっていた。また本部は、ニューヨークとシドニーから、鉄鋼・化学肥料・羊毛・小麦といった基幹的な商品を調達した。一方で、1920 年代に三菱商事が開拓した主要な輸出商品である水産物は、主に本部からロンドン支店に送られた。

以上の検討を総括する意味で、店舗間の取引ネットワークを、ネットワーク分析用のソフトウェア（NetDraw）を用いて視覚的に表現する（図 2A、図 2B）。図 2A は 1922 年度下期の店舗間の財の流れを、同じ 2 店舗間の反対方向の財流れを控除したネットの額で示している。個々の点（ノード）が各店舗、個々のラインが各店舗間の財の流れに対応する。ラインの矢印は仕入店から仕入れられた財を社外に販売する店舗に向けられている。またラインの太さはネットの金額に応じて 10 段階に区分されており、太いラインは金額が大きいことを示す。1922 年度下期に、内地の本部・大阪・門司・神戸・名古屋、アジアの香港・大連、そしてその他地域のロンドン・ニューヨークが、多数の店舗と取引関係を持つハブ店であったことが明らかである。また、ロンドンから本部への流れが大動脈となっている一方、大連ーロンドン、漢口ーニューヨーク、シアトルー上海等、アジアと欧米の間にも強い関係が見いだせる。これに対して 1928 年度下期に関する図 2B には、先に強調した本

部への機能集中が明確に表現されている。ハブ店の構成は 1922 年度下期と大きく異ならないが、これらハブ店との間の流れを中心に、主要な財の流れが本部に集中していたからである。

4. おわりに

この論文では、主要商社在外支店の接收資料に関する研究の進展を念頭におきながら、個々の支店の位置を把握するため、三菱商事について、1920 年代における店舗間取引ネットワークを体系的に明らかにすることを試みた。『総合決算表』のデータの分析からまず確認されたのは、グローバルで濃密な店舗間取引ネットワークの存在である。これは図 2A、2B によって直感的に示されている。第二に、店舗間ネットワークには、取引のラインが集中するハブ店がいくつか存在した。本部（東京）、大阪、大連、ロンドン、ニューヨーク等がそれである。そして第三に、これらハブ店相互間にもネットワーク内での位置の相違があり、またその位置は時間的に変化した。1920 年代におけるもっとも顕著な変化は、本部への機能集中が進み、それが特に販売について著しかったため、本部が他のハブ店を含む多くの店舗の仕入機能に依存する構造が形成されたことであった。

以上のような店舗間ネットワークに関する認識を踏まえて在外支店接收資料を詳細に検討することにより、商社の機能とそれを支えるメカニズムに関する理解を深化させることができると思われるが、それは別稿の課題としたい。

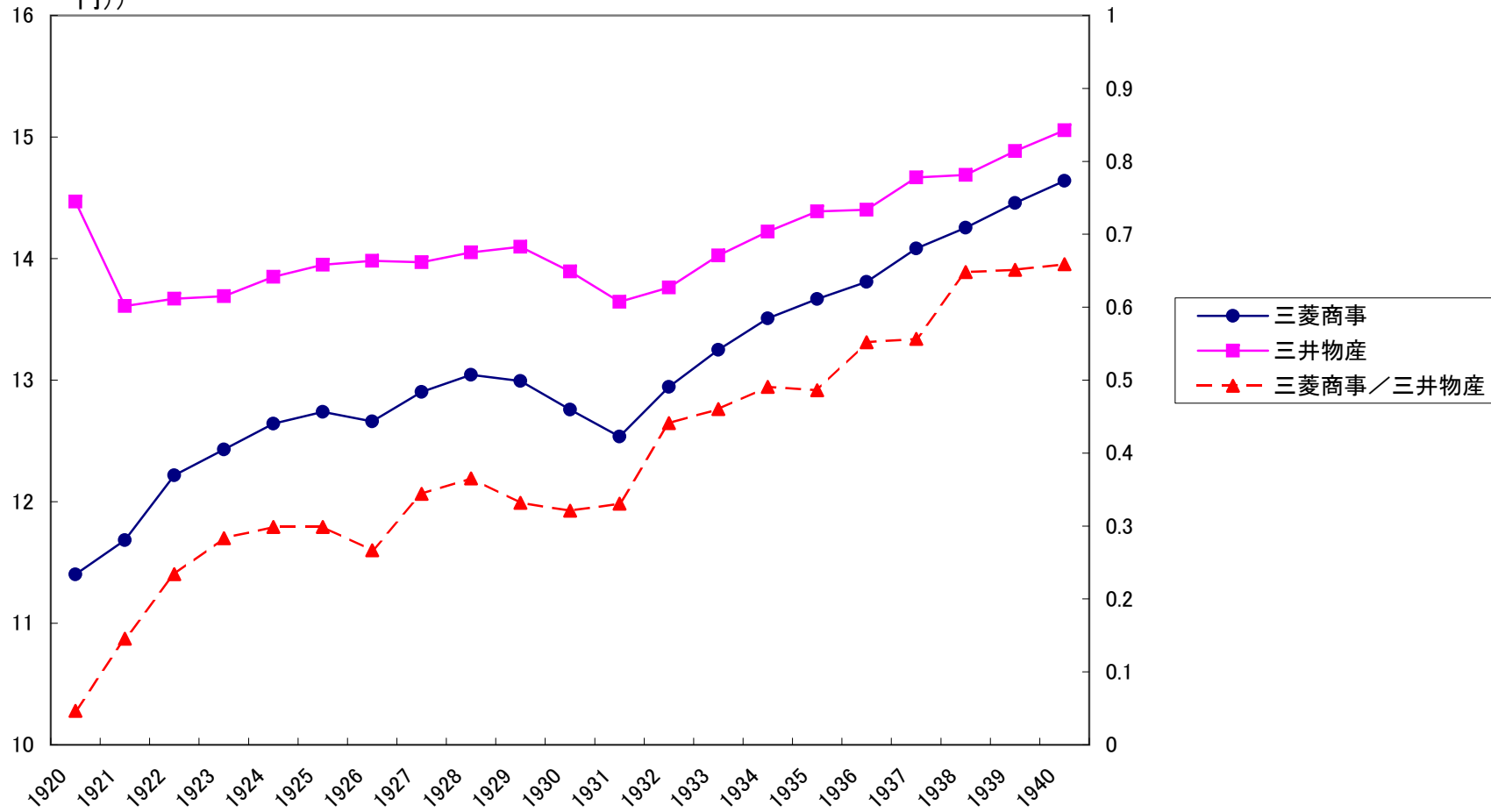
【参考文献】

- 麻島昭一(2001)『戦前期三井物産の機械取引』日本経済評論社
- 天野雅敏(2010)『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
- 川辺信雄(1982)『総合商社の研究－戦前三菱商事の在米活動』実教出版
- 上山和雄(2005)『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
- 上山和雄(2009)『在米日系企業接收文書の総合的研究』(平成 18 年度-平成 20 年度科学研究費補助金研究成果報告書)
- 沢井 実(1995)「アメリカ製工作機械の輸入と商社活動－1930～1965 年」『大阪大学経済学』第 45 巻第 2 号
- 長沢康昭(1990)『総合商社の誕生 三菱商事成立史の研究』日本経済評論社
- 三井物産株式会社(1976)『挑戦と創造－三井物産 100 年のあゆみ』三井物産株式会社
- 三菱商事株式会社(1986)『三菱商事社史』三菱商事株式会社
- 三菱商事株式会社(2009)『立業貿易録』ゆまに書房（復刻版。原本は 1958 年刊）
- 三輪宗広(1996)「三井物産とソコニーの揮発油販売契約の交渉過程－海外支店の情報と提携の模索－」松本貴典編『戦前日本の貿易と組織間関係－情報・調整・協調』新評論

LN(取扱高(千円))

図1 三菱商事の成長とキャッチアップ

倍率



資料: 三井物産(1976); 三菱商事(1986).

表1 部門別販売額の変化

	販売額				100万円	
	1922年度下期	1928年度下期	増加率 (%)	寄与度 (%)		
計	109,626	(100.0)	239,739	(100.0)	119	119
機械	5,030	(4.6)	16,537	(6.9)	229	10
金属	25,344	(23.1)	44,391	(18.5)	75	17
雑貨・食品	26,700	(24.4)	75,376	(31.4)	182	44
燃料	25,484	(23.2)	25,431	(10.6)	-0	-0
穀肥	27,069	(24.7)	78,004	(32.5)	188	46

資料：三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

表2 三菱商事の店舗展開

	設立時	1922年度末	1928年度末
内地	小樽 青森 名古屋 横浜 半田 大阪 神戸 呉 門司 長崎 函館 室蘭 船川 江尻 敦賀 若松 唐津 豊橋 福岡 東京	小樽 青森 名古屋 横浜 半田 大阪 神戸 呉 門司 長崎 函館 室蘭 船川 江尻 敦賀 若松 唐津 新潟 佐世保 釧路 仙台 崎戸	小樽 青森 名古屋 横浜 半田 大阪 神戸 呉 門司 長崎 新潟 佐世保 岡山 尾道 徳島 八幡
アジア	大連 秦皇島 上海 漢口 シンガポール 香港 蕪湖 大冶 済南 台北 北京 長沙 広東	大連 秦皇島 上海 漢口 シンガポール 香港 蕪湖 大冶 天津 ハルピン 青島 スラバヤ	大連 秦皇島 上海 漢口 シンガポール 香港 天津 ハルピン 青島 スラバヤ 京城 釜山 基隆 高雄 奉天 ボンベイ
その他	(ロンドン) (パリ) (ニューヨーク) ウラジオストク	ロンドン パリ ニューヨーク ウラジオストク ベルリン リヨン シアトル シドニー	ロンドン パリ ニューヨーク ベルリン リヨン シアトル シドニー サンフランシスコ バンクーバー

資料: 三菱商事(1986)資料編。
注: 太字は支店、()内は三菱合資会社の支店。

表3 商品種類別店舗別販売額

A.1922年度下期

順位	機械		金属		雑貨・食品		燃料		穀肥	
	店舗	販売額	店舗	販売額	店舗	販売額	店舗	販売額	店舗	販売額
1	本部	1,158	大阪	11,209	スラバヤ	7,890	大阪	3,477	大連	5,154
2	佐世保	1,138	本部	8,642	ロンドン	4,964	若松	2,900	ロンドン	5,079
3	呉	861	門司	1,277	ニューヨーク	3,541	長崎	2,722	ニューヨーク	3,702
4	大阪	762	大連	876	本部	2,613	江尻	1,816	本部	3,318
5	名古屋	295	名古屋	865	上海	2,359	横浜	1,801	上海	3,285
6	大連	187	神戸	476	大阪	931	本部	1,607	神戸	1,843
7	横浜	166	呉	430	漢口	722	名古屋	1,524	大阪	1,670
8	門司	103	横浜	385	名古屋	587	神戸	1,330	名古屋	1,170
9	長崎	95	天津	380	新嘉坡	569	門司	1,277	門司	1,089
10	ニューヨーク	90	上海	179	横浜	462	抗所直送	1,104	香港	404
11	神戸	76	漢口	176	天津	423	唐津	1,031	青島	126
12	小樽	53	長崎	153	大連	408	船川	875	スラバヤ	86
13	上海	42	ニューヨーク	83	青島	358	小樽	860	横浜	82
14	漢口	2	香港	66	門司	291	香港	785	天津	53
15	ロンドン	2	ロンドン	64	神戸	134	上海	693	漢口	7
	その他	0	シアトル	39	その他	449	その他	1,682	その他	0

B.1928年度下期

機械		金属		雑貨・食品		燃料		穀肥		
順位	店舗	販売額	店舗	販売額	店舗	販売額	店舗	販売額	店舗	販売額
1	本部	4,824	本部	17,877	本部	23,877	大阪	6,080	本部	25,191
2	ロンドン	3,833	大阪	16,778	スラバヤ	11,125	本部	5,045	大連	9,449
3	大阪	1,756	上海	1,874	大阪	7,002	神戸	3,653	神戸	8,628
4	呉	1,312	神戸	1,449	仏三菱	4,972	上海	2,441	上海	5,766
5	佐世保	783	名古屋	1,289	ニューヨーク	4,823	名古屋	2,094	ニューヨーク	4,818
6	門司	609	門司	920	上海	2,062	サンフラン	1,398	ロンドン	4,360
7	独三	599	香港	769	門司	1,809	シアトル	1,046	名古屋	4,234
8	大連	542	ロンドン	424	大連	1,670	門司	611	大阪	3,479
9	名古屋	416	スラバヤ	423	新嘉坡	1,578	香港	578	高雄	3,348
10	基隆	386	小樽	393	名古屋	1,557	呉	395	天津	2,263
11	ニューヨーク	340	基隆	358	神戸	1,143	高雄	324	青島	1,333
12	京城	275	大連	319	青森	1,137	半田	270	新潟	1,030
13	仏三巴	219	長崎	286	シアトル	901	漢口	234	独三	892
14	神戸	181	横浜	274	漢口	783	青島	219	門司	802
15	長崎	145	ニューヨーク	201	天津	579	佐世保	214	小樽	545
	その他	317	その他	758	その他	1,841	その他	830	その他	1,867

資料：三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

表4 店舗別販売額

A.1922年度下期

地域	金額	構成比
計	109,626	(100.0)
内地		
小計	66,090	(60.3)
大阪	18,049	(16.5)
本部	17,338	(15.8)
名古屋	4,442	(4.1)
門司	4,038	(3.7)
神戸	3,860	(3.5)
長崎	3,156	(2.9)
若松	2,900	(2.6)
横浜	2,896	(2.6)
呉	1,659	(1.5)
佐世保	1,356	(1.2)
江尻	1,104	(1.0)
唐津	1,031	(0.9)
小樽	968	(0.9)
抗所直送	750	(0.7)
青森	690	(0.6)
船川	437	(0.4)
新潟	380	(0.3)
室蘭	303	(0.3)
半田	288	(0.3)
敦賀	230	(0.2)
函館	130	(0.1)
その他	87	(0.1)
アジア		
小計	25,930	(23.7)
スラバヤ	7,976	(7.3)
大連	6,674	(6.1)
上海	6,558	(6.0)
香港	1,388	(1.3)
天津	994	(0.9)
漢口	968	(0.9)
シンガポール	734	(0.7)
青島	490	(0.4)
沙市	148	(0.1)
その他		
小計	17,606	(16.1)
ロンドン	10,110	(9.2)
ニューヨーク	7,416	(6.8)
その他	80	(0.1)

B. 1928年度下期

地域	金額	構成比
計	239,737	(100.0)
内地		
小計	149,541	(62.4)
本部	76,815	(32.0)
大阪	35,095	(14.6)
神戸	15,103	(6.3)
名古屋	9,590	(4.0)
門司	4,851	(2.0)
呉	1,900	(0.8)
小樽	1,526	(0.6)
佐世保	1,167	(0.5)
青森	1,148	(0.5)
新潟	1,063	(0.4)
横浜	499	(0.2)
長崎	466	(0.2)
半田	270	(0.1)
その他	49	(0.0)
アジア		
小計	52,292	(21.8)
大連	12,163	(5.1)
上海	12,160	(5.1)
スラバヤ	11,752	(4.9)
高雄	3,693	(1.5)
天津	2,950	(1.2)
青島	2,534	(1.1)
香港	1,834	(0.8)
シンガポール	1,739	(0.7)
漢口	1,047	(0.4)
基隆	987	(0.4)
京城	960	(0.4)
釜山	474	(0.2)
その他		
小計	37,904	(15.8)
ロンドン	17,133	(7.2)
ニューヨーク	10,181	(4.1)
仏三菱	5,197	(2.2)
シアトル	2,020	(0.8)
独三菱	1,865	(0.8)
サンフランシスコ	1,398	(0.6)
その他	112	(0.0)

資料：三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

表5 本部の商品別販売額

1,000円、%

1922年度下期				1928年度下期			
順位	品目	部門	販売額	順位	品目	部門	販売額
1	鉄鋼	金属	7,611 (43.9)	1	小麦	穀肥	18,299 (23.8)
2	石炭	石炭	1,607 (9.3)	2	鉄鋼	金属	17,237 (22.4)
3	化学肥料	穀肥	1,395 (8.0)	3	砂糖	雑貨・食品	13,790 (18.0)
4	大豆・大豆	穀肥	1,221 (7.0)	4	機械	機械	4,824 (6.3)
5	機械	機械	1,158 (6.7)	5	石油	燃料	4,587 (6.0)
6	非鉄金属	金属	1,031 (5.9)	6	羊毛	雑貨・食品	4,081 (5.3)
7	水産物	雑貨・食品	925 (5.3)	7	化学肥料	穀肥	3,555 (4.6)
8	木材	雑貨・食品	911 (5.3)	8	セメント	雑貨・食品	2,272 (3.0)
9	羊毛	雑貨・食品	695 (4.0)	9	大豆・大豆	穀肥	1,944 (2.5)
10	その他穀類	穀肥	521 (3.0)	10	木材	雑貨・食品	1,567 (2.0)
11	米	穀肥	181 (1.0)	11	水産物	雑貨・食品	900 (1.2)
12	その他雑貨	雑貨・食品	82 (0.5)	12	米	穀肥	780 (1.0)
				13	非鉄金属	金属	640 (0.8)
				14	その他	穀肥	613 (0.8)
				15	ゴム	雑貨・食品	602 (0.8)
				16	石炭	燃料	458 (0.6)
				17	その他	雑貨・食品	407 (0.5)
				18	織物	雑貨・食品	258 (0.3)
計			17,338 (100.0)	計			76,815 (100.0)

資料：三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

表6 商品種類別店舗別仕入額

A.1922年度下期

機械		金属		雑貨・食品		燃料		穀肥	
店舗	仕入額	店舗	仕入額	店舗	仕入額	店舗	仕入額	店舗	仕入額
1 佐世保	1,135	ロンドン	8,692	スラバヤ	7,818	若松	9,943	大連	8,537
2 本部	925	大阪	7,887	本部	5,554	小樽	5,910	シアトル	4,273
3 呉	854	本部	2,950	ロンドン	3,885	長崎	5,462	漢口	3,812
4 大阪	684	ニューヨーク	2,944	ニューヨーク	2,963	唐津	3,305	神戸	3,606
5 ロンドン	545	門司	1,136	新嘉坡	1,759	本部	320	大阪	1,248
6 ニューヨーク	398	大連	1,090	沙市	1,170	天津	138	ニューヨーク	1,229
7 名古屋	191	新嘉坡	266	横浜	1,121	ニューヨーク	102	青島	1,225
8 横浜	114	香港	136	シドニー	976	青島	90	本部	890
9 門司	59	上海	131	門司	784	大連	68	ロンドン	885
10 長崎	39	呉	58	漢口	357	ロンドン	68	上海	697
11 神戸	37	神戸	37	香港	115	漢口	29	香港	348
12 上海	29	漢口	9	名古屋	58	名古屋	21	天津	199
13 大連	21	佐世保	5	天津	55	大阪	18	シドニー	62
14		天津	1	長崎	34	横浜	7	名古屋	48
15				神戸	22	上海	2	門司	11
				その他	28	その他	0	その他	0

B.1928年度下期

機械		金属		雑貨・食品		燃料		穀肥	
店舗	仕入額	店舗	仕入額	店舗	仕入額	店舗	仕入額	店舗	仕入額
1 ロンドン	4,259	本部	17,074	スラバヤ	23,862	サンフランシスコ	8,675	シアトル	24,979
2 独三菱	3,440	ニューヨーク	7,858	本部	23,113	大阪	5,587	大連	17,415
3 本部	1,920	大阪	7,569	シドニー	9,845	神戸	3,505	本部	9,214
4 ニューヨーク	1,489	ロンドン	5,180	シアトル	3,900	名古屋	1,979	ニューヨーク	8,676
5 呉	1,243	独三菱	2,390	ニューヨーク	3,584	上海	1,704	神戸	5,889
6 佐世保	773	仏三菱	1,165	仏三菱	3,558	青島	869	シドニー	4,632
7 仏三菱	674	香港	780	新嘉坡	3,052	香港	569	基隆	1,632
8 シアトル	668	新嘉坡	754	独三菱	921	佐世保	499	上海	991
9 大阪	439	シアトル	724	名古屋	609	本部	458	ロンドン	650
10 門司	315	門司	228	上海	585	呉	395	大阪	610
11 基隆	288	大連	206	ロンドン	581	半田	268	高雄	594
12 名古屋	232	呉	150	門司	522	漢口	234	青島	531
13 神戸	137	上海	118	神戸	466	ニューヨーク	151	漢口	487
14 京城	84	神戸	111	大阪	269	基隆	147	青島	344
15 長崎	55	名古屋	42	青島	177	大連	138	小樽	319
その他	71	その他	42	その他	333	その他	252	その他	1,041

表7 店舗別仕入額

A. 1922年度下期			B. 1928年度下期		
	仕入額	構成比		仕入額	構成比
計	109,626	(100.0)	計	239,739	(100.0)
内地	54,478	(49.7)	内地	84,705	(35.3)
小計	54,478	(49.7)	小計	84,705	(35.3)
本部	10,639	(9.7)	本部	51,780	(21.6)
若松	9,943	(9.1)	大阪	14,922	(6.2)
大阪	9,838	(9.0)	神戸	10,108	(4.2)
小樽	5,915	(5.4)	名古屋	2,911	(1.2)
長崎	5,535	(5.0)	呉	1,791	(0.7)
神戸	3,702	(3.4)	佐世保	1,272	(0.5)
唐津	3,305	(3.0)	門司	1,149	(0.5)
門司	1,990	(1.8)	小樽	426	(0.2)
横浜	1,241	(1.1)	半田	268	(0.1)
佐世保	1,140	(1.0)	その他	78	(0.0)
呉	912	(0.8)	アジア	56,903	(23.7)
名古屋	318	(0.3)	小計	56,903	(23.7)
アジア	28,123	(25.7)	スラバヤ	24,108	(10.1)
小計	28,123	(25.7)	大連	17,813	(7.4)
大連	9,721	(8.9)	シンガポール	3,941	(1.6)
スラバヤ	7,818	(7.1)	上海	3,420	(1.4)
漢口	4,208	(3.8)	基隆	2,083	(0.9)
シンガポール	2,025	(1.8)	青島	1,921	(0.8)
青島	1,316	(1.2)	香港	1,493	(0.6)
沙市	1,170	(1.1)	漢口	726	(0.3)
上海	872	(0.8)	高雄	603	(0.3)
香港	599	(0.5)	釜山	263	(0.1)
天津	394	(0.4)	京城	253	(0.1)
その他地域	27,025	(24.7)	天津	209	(0.1)
小計	27,025	(24.7)	その他	69	(0.0)
ロンドン	14,074	(12.8)	その他地域	98,130	(40.9)
ニューヨーク	7,636	(7.0)	小計	98,130	(40.9)
シアトル	4,273	(3.9)	シアトル	30,295	(12.6)
シドニー	1,037	(0.9)	ニューヨーク	21,760	(9.1)
その他	5	(0.0)	シドニー	14,477	(6.0)
			ロンドン	10,670	(4.5)
			サンフランシスコ	8,675	(3.6)
			独三菱	6,751	(2.8)
			仏三菱	5,417	(2.3)
			その他	86	(0.0)

資料: 三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

表8 主要仕入店舗の品目別仕入額

1,000円、%

	1922年度下期				1928年度下期			
	品目	部門	仕入額		品目	部門	仕入額	
本部	砂糖	雑貨・食品	3,674	(34.5)	鉄鋼	金属	16,778	(32.4)
	鉄鋼	金属	3,134	(29.5)	水産物	雑貨・食品	9,787	(18.9)
	水産物	雑貨・食品	925	(8.7)	小麦粉	穀肥	6,137	(11.9)
	機械	機械	725	(6.8)	砂糖	雑貨・食品	5,403	(10.4)
	木材	雑貨・食品	722	(6.8)	セメント	雑貨・食品	4,048	(7.8)
	米	穀肥	443	(4.2)	織物	雑貨・食品	3,056	(5.9)
	大豆・大豆粕	穀肥	336	(3.2)	機械	機械	1,920	(3.7)
	石炭	石炭	320	(3.0)	動物性油脂	穀肥	1,271	(2.5)
	ガラス	雑貨・食品	106	(1.0)	小麦	穀肥	924	(1.8)
	その他穀肥	穀肥	96	(0.9)	石炭	穀肥	458	(0.9)
	化学肥料	穀肥	83	(0.8)	化学肥料	穀肥	449	(0.9)
	酒精	雑貨・食品	59	(0.6)	酒精	雑貨・食品	378	(0.7)
	非鉄金属	金属	17	(0.2)	非鉄金属	金属	296	(0.6)
					米	穀肥	242	(0.5)
				木材	雑貨・食品	218	(0.4)	
				大豆・大豆粕	穀肥	190	(0.4)	
				その他雑貨1	雑貨・食品	140	(0.3)	
				羊毛	雑貨・食品	68	(0.1)	
				ゴム	雑貨・食品	15	(0.0)	
				ガラス	雑貨・食品	1	(0.0)	
	計		10,639	(100.0)	計		51,780	(100.0)
スラバヤ	砂糖	雑貨・食品	7,812	(99.9)	砂糖	雑貨・食品	23,862	(99.0)
	酒精	雑貨・食品	6	(0.1)	雑穀	穀肥	246	(1.0)
	計		7,818	(100.0)	計		24,108	(100.0)
シアトル	小麦	穀肥	3,070	(71.9)	小麦		24,635	(81.3)
	小麦粉	穀肥	1,160	(27.2)	木材		3,887	(12.8)
	その他穀肥	穀肥	42	(1.0)	非鉄金属		724	(2.4)
	計		4,273	(100.0)	機械		668	(2.2)
				小麦粉		303	(1.0)	
				その他		54	(0.2)	
				石油		24	(0.1)	
	計		4,273	(100.0)	計		30,295	(100.0)
シドニー	羊毛	雑貨・食品	976	(94.1)	羊毛	雑貨・食品	9,845	(68.0)
	牛脂	穀肥	62	(5.9)	小麦	穀肥	4,316	(29.8)
	計		1,037	(100.0)	動物性油脂	穀肥	315	(2.2)
				計		14,477	(100.0)	
独三菱					機械		3,440	(50.9)
					鉄鋼		2,282	(33.8)
					羊毛		921	(13.6)
					非鉄金属		108	(1.6)
		計			計		6,751	(100.0)

資料：三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

表9 三菱商事の社内取引ネットワーク

A.1922年度下期

	江尻	大阪	小樽	唐津	呉	神戸	佐世保	長崎	名古屋	本部	門司	横浜	若松	青島	漢口	沙市	上海	シンガポール	スラバヤ	大連	香港	シアトル	シドニー	ニューヨーク	ロンドン	その他	計
江尻	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
大阪	0	7,000	5	0	291	377	12	128	144	1,549	50	118	0	0	7	0	65	0	0	61	17	0	0	0	0	15	9,838
小樽	599	0	857	0	0	0	0	0	182	487	0	799	0	0	0	0	0	0	0	0	28	0	0	0	0	2,213	5,164
唐津	425	164	0	1,025	0	35	79	0	265	404	0	157	0	0	28	0	157	0	21	0	440	0	0	0	0	107	3,305
呉	0	58	0	0	854	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	912
神戸	0	0	0	0	0	310	0	0	516	791	822	15	0	44	7	0	0	0	0	918	0	0	0	0	225	54	3,702
佐世保	0	0	0	0	0	0	1,140	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,140
長崎	16	1,327	0	0	57	194	4	2,795	327	168	0	339	0	0	0	0	145	144	0	0	2	0	0	0	0	16	5,535
名古屋	0	0	0	0	0	19	0	0	241	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58	0	0	0	0	0	0	318
本部	0	1,453	11	0	11	89	5	59	634	3,937	124	98	0	358	712	1	2,206	0	0	525	46	0	0	0	2	367	10,639
門司	0	741	45	0	15	81	0	22	103	150	450	40	0	0	0	0	221	0	77	6	12	0	0	0	0	26	1,990
横浜	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	542	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	679	0	1,241
若松	65	1,939	0	6	292	1,087	101	80	727	193	1,277	461	2,900	0	3	0	333	0	0	0	275	0	0	0	0	204	9,943
青島	0	15	0	0	0	89	0	0	59	44	3	0	0	60	0	28	56	0	0	0	0	0	0	304	657	0	1,316
漢口	0	64	0	0	0	37	0	0	49	2	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0	0	0	0	2,610	1,408	0	4,208
沙市	0	108	0	0	0	31	0	52	374	412	57	0	0	0	0	119	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,170
上海	0	41	0	0	0	89	0	0	32	0	48	0	0	0	1	0	640	0	0	22	0	0	0	0	0	0	872
シンガポール	0	172	0	0	0	44	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	569	0	0	0	0	0	519	709	0	2,025
スラバヤ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,812	6	0	0	0	0	0	0	7,818
大連	0	513	0	0	10	63	0	5	469	657	252	0	0	28	0	0	1	0	86	3,585	88	39	0	788	3,137	0	9,721
香港	0	146	0	0	0	60	16	0	0	18	94	82	0	0	0	0	36	0	0	0	148	0	0	0	0	0	599
シアトル	0	25	0	0	0	824	0	0	192	17	0	0	0	0	0	0	2,663	0	0	545	6	0	0	0	0	0	4,273
シドニー	0	761	0	0	0	6	0	0	0	270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,037
ニューヨーク	0	959	0	0	3	131	0	7	119	1,349	748	147	0	0	171	0	19	0	0	202	280	0	0	3,137	0	364	7,636
ロンドン	0	2,499	49	0	126	219	0	8	116	6,771	48	95	0	0	0	0	0	0	0	745	46	0	0	58	3,293	0	14,074
その他	0	63	0	0	0	74	0	0	0	44	21	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	203
計	1,104	18,049	968	1,031	1,659	3,860	1,356	3,156	4,442	17,338	4,038	2,896	2,900	491	968	148	6,558	713	7,997	6,674	1,388	39	21	7,416	10,110	3,364	108,680
販売額－仕入額	1,104	8,210	-4,197	-2,274	747	158	216	-2,379	4,124	6,699	2,048	1,654	-7,043	-825	-3,241	-1,022	5,686	-1,312	178	-3,047	789	-4,234	-1,016	-221	-3,964	3,161	0

注: 仕入額ないし販売額のいずれかの合計額が総計の1%以上の店舗を個別に表示、他は「その他」にまとめた。
 太字はその金額が総計の1%以上のもの。
 仕入店・販売店の情報が完備されていないケースを除いているため、合計がわずかに表1と異なる。

B.1928年度下期

	青森	大阪	神戸	名古屋	本部	門司	青島	上海	シンガポール	スラバヤ	大連	高雄	天津	サンフランシスコ	シアトル	シドニー	独三菱	ニューヨーク	仏三菱	ロンドン	その他	計	
青森	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
大阪	0	10,287	181	355	1,228	29	1	406	3	418	116	149	41	0	0	0	0	340	0	0	1,368	14,922	
神戸	0	1,152	4,363	265	791	423	644	0	2	0	475	1,480	371	0	0	0	0	0	0	0	144	10,108	
名古屋	0	0	0	2,642	84	0	0	0	0	44	125	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	2,911	
本部	1,137	5,819	553	997	15,725	906	823	1,518	1	98	5,619	38	2,292	0	872	0	1,171	1,980	1,479	8,523	2,229	51,780	
門司	0	29	316	60	130	416	0	0	24	85	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88	1,149	
青島	0	19	98	51	151	0	1,003	574	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	23	1,921	
上海	0	35	482	108	214	39	64	2,327	0	22	14	0	0	0	0	0	0	0	0	1	115	3,420	
シンガポール	0	266	610	1	560	140	0	325	1,688	0	0	0	0	0	0	0	0	204	0	0	146	3,941	
スラバヤ	0	30	58	93	12,961	0	0	0	0	10,886	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	24,108	
大連	11	8	820	1,003	3,481	498	0	240	0	197	4,973	615	0	0	8	0	0	1,291	0	3,165	1,504	17,813	
高雄	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	603	0	0	0	0	0	0	0	0	0	603	
天津	0	29	31	0	40	10	0	0	0	0	0	0	99	0	0	0	0	0	0	0	0	209	
サンフランシスコ	0	310	187	48	4,523	603	0	0	0	0	72	315	0	1,398	1,021	0	0	0	0	0	197	8,675	
シアトル	0	1,544	4,289	2,020	15,124	1,224	0	5,663	0	0	205	0	98	0	129	0	0	0	0	0	0	30,295	
シドニー	0	6,032	647	717	7,081	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,477	
独三菱	0	1,474	589	926	2,536	247	0	36	22	0	90	0	0	0	0	0	680	0	0	0	151	6,751	
ニューヨーク	0	4,938	950	28	7,823	41	0	327	0	0	384	390	33	0	0	0	0	6,086	0	315	445	21,760	
仏三菱	0	861	17	7	651	24	0	45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,718	0	94	5,417	
ロンドン	0	1,902	213	134	2,858	10	0	90	0	0	89	86	0	0	0	0	0	26	0	4,687	576	10,670	
その他	0	360	700	137	855	243	0	607	0	0	0	17	0	0	0	0	14	252	0	440	5,178	8,805	
計	1,148	35,095	15,103	9,590	76,815	4,851	2,535	12,160	1,739	11,752	12,163	3,693	2,950	1,398	2,030	0	1,865	10,181	5,197	17,133	12,339	239,735	
販売額-仕入額	1,148	20,173	4,995	6,678	25,035	3,702	613	8,740	-2,201	-12,356	-5,650	3,089	2,741	-7,277	-28,265	-14,477	-4,887	-11,579	-220	6,463	3,534	0	

資料:三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

表10 三菱商事社内取引の地域構造

A.1922年度下期								1,000円、%
内地	アジア		その他地域		計			
内地	45,430	(41.7)	7,356	(6.8)	947	(0.9)	53,733	(49.4)
アジア	4,418	(4.1)	13,533	(12.4)	10,172	(9.3)	28,123	(25.8)
その他地域	15,491	(14.2)	5,041	(4.6)	6,487	(6.0)	27,020	(24.8)
計	65,340	(60.0)	25,930	(23.8)	17,606	(16.2)	108,876	(100.0)

B.1928年度下期								
内地	アジア		その他地域		計			
内地	52,857	(22.0)	17,136	(7.1)	14,713	(6.1)	84,705	(35.3)
アジア	25,438	(10.6)	26,338	(11.0)	5,127	(2.1)	56,903	(23.7)
その他地域	71,247	(29.7)	8,819	(3.7)	18,061	(7.5)	98,127	(40.9)
計	149,541	(62.4)	52,293	(21.8)	37,901	(15.8)	239,735	(100.0)

資料：三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

表11 主要な社内取引関係

1,000円

1922年度下期				1928年度下期			
仕入店-販売店	品目	部門	金額	仕入店-販売店	品目	部門	金額
ロンドン-本部	鉄鋼	金属	5,370	シアトル-本部	小麦	穀肥	12,968
	羊毛	雑貨	480		木材	雑貨	1,436
	機械	機械	407		機械	機械	665
	化学肥料	穀肥	382		その他穀肥	穀肥	41
	その他雑貨	雑貨	79		その他雑貨	雑貨	13
	石炭	燃料	54	スラバヤ-本部	砂糖	食品	12,896
シアトル-上海	小麦	穀肥	2,154		雑穀	穀肥	65
	小麦粉	穀肥	508	本部-ロンドン	水産物	食品	7,491
漢口-ニューヨーク	桐油	穀肥	2,602		織物	雑貨	520
	その他雑貨	穀肥	8		動物性油脂	穀肥	375
ロンドン-大阪	鉄鋼	金属	1,964		大豆・大豆粕	穀肥	62
	化学肥料	穀肥	273		非鉄金属	金属	60
	非鉄金属	金属	156		鉄鋼	金属	16
	機械	機械	54	ニューヨーク-本部	鉄鋼	金属	3,855
	動物性油脂	穀肥	52		化学肥料	穀肥	2,379
	その他雑貨	雑貨	0		小麦	穀肥	869
本部-上海	砂糖	雑貨	2,081		機械	機械	535
	米	穀肥	92		非鉄金属	金属	90
	その他雑貨	雑貨	22		石油	燃料	64
	酒精	雑貨	10		その他雑貨	雑貨	31
				シドニー-本部	羊毛	雑貨	4,013
					小麦	穀肥	2,952
					動物性油脂	穀肥	116

資料：三菱商事『総合決算表』第10期、第22期。

B. 1928年度下期

