

CIRJE-J-261

戦前期の三菱商事と三井物産：
売上高成長の比較分析

東京大学大学院経済学研究科
岡崎哲二

2014年8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。

戦前期の三菱商事と三井物産：売上高成長の比較分析

岡崎哲二（東京大学）*

Abstract

Mitsubishi Corporation (*Mitsubishi Shoji*), a trading company under *Mitsubishi Zaibatsu*, increased its sales rapidly in the 1920s and 1930s, and threatened to catch up with Mitsui & Co. (*Mitsui Bussan*), the largest trading company in prewar Japan. In this paper, we constructed the data that enabled us to compare the sales growth of these two companies in detail. Using the data, we decomposed the increase of Mitsubishi's share into (a) the effect within each commodity or sales area, (b) the effect between commodities or sales areas, and (c) the interaction effect. It was found that the interaction effect as well as the within effect had a substantial positive impact on Mitsubishi's share increase, which implies that Mitsubishi aggressively expanded business in the growing markets.

Key words: Trading company, Comparative business history, Japan

JEL classifications: L11, L22, L81, N75, N85

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

1.はじめに

1918年に三菱合資会社から分離した三菱商事は、以後、戦前期を通じて急速に売上高を伸ばし、売上高で首位にあった三井物産との距離を縮めて行った。三菱商事と三井物産は、主要な財閥に属するという共通の背景を持っている。共通の背景を持つこれら2つの商社の間の売上高成長率の差は何によるのだろうか。こうした関心に基づいて、別稿では、三菱商事の店舗展開、店舗間の取引ネットワークの構造とその時間的变化を検討した¹。その結果、同社は、1920年代から30年代にかけて、アジア・ヨーロッパ・北米・オセアニアだけでなく、アフリカ・南米を含む、文字通りグローバルな店舗網を構築したこと、そしてその店舗網を用いて、本部を最大のハブとし、大阪・ロンドン・ニューヨーク・大連を副次的なハブとする稠密な取引ネットワークを形成したこと、などが明らかになった。

この結果を踏まえ、本論文では、三菱商事と三井物産の売上に関するデータを、両社間で比較可能な形に集計し、それを用いて三菱商事の三井物産へのキャッチアップが、どのような取引分野で主に生じていたかを同定する。この作業は、三菱商事、三井物産のそれぞれに固有の競争優位とその源泉を明らかにする研究の一環として行われるものである。

本論文は次のように構成される。第2節で三菱商事・三井物産両社に関する資料とデータの特徴について述べ、そこから構築した両社間比較を可能にするデータの概要について説明する。第3節では両社の輸出と輸入の成長を品目別・地域別に分解する。第4節では両社の外国取引と内国取引を品目別・地域別に分解する。第5節はまとめにあてられる。

2. 資料・データと集計結果の概観

三井物産については、同社の歴史を取り扱った文献で広く用いられている『事業報告書』という資料がある²。1897年下期度から1944年度上期まで、1905年度～08年度上期など、一部の欠損期間を除いて、ほぼ一貫して利用することができ、また各店舗、各財に関する豊富な情報を含む点で貴重な資料である。

特に、売上高に関しては、1913年度下期以降、同じ形式でその実績が付表として報告されるようになる。すなわち、商品の「販売決済高」に関する品目別データと店別データが、「商売」の種類を区別し、かつ社内取引と社外取引を区別して每期掲載されるようになる。「商売」の種類は、「輸出」「輸入」「内国売買」「外国売買」の4つに区分されている。

この4区分の名称を『事業報告書』で確認できるのは、上記の資料欠損期間後の1908年

¹ 岡崎哲二「三菱商事の成長と店舗間取引ネットワーク：1922～28年度」『三菱史料館論集』第14号、2013年、同「三菱商事における店舗ネットワークの構造と機能：1928～36年度」『三菱史料館論集』第15号、2014年。

² 森川英正「巨大財閥の経営組織」同『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社、1980年、鈴木邦夫「見込商売に関する覚書－1890年代後半～1910年代の三井物産」『三井文庫論叢』15、1981年、麻島昭一『三井物産の機械取引』日本経済評論社、2001年、春日豊『帝国日本と財閥商社 恐慌・戦争下の三井物産』名古屋大学出版会、2010年など。

度下期以降であり、欠損期間直前の 1904 年度の『事業報告書』には、対応する部分に、「外国にて売渡したる内国品」「内国にて売渡したる外国品」「内国にて売渡したる内国品」「外国にて売渡したる外国品」の記述がある³。この記述が、それぞれ『事業報告書』における「輸出」「輸入」「内地売買」「外国売買」の意味を示していると考えられる。一方、「社内取引」は三井物産社内の店舗間取引を指し、「社外取引」は三井物産と他社との取引、すなわち、通常の意味での三井物産の売上高を指すと考えられる⁴。

一方、三菱商事については、『総合決算表』と『各部損益明細表（各店別のもの）』が利用できる⁵。これら資料には、個別の取引ごとに、品目、仕入店、販売店、取引金額が記録されている。三井物産については、現在のところ、上記の形に集計されたデータのみが利用できるのに対して、三菱商事については個別取引のデータが利用可能であり、自由に集計することができるため、本論文では、三井物産の集計様式に合わせて三菱商事の取引データを集計し、両者を比較することとする。すなわち、三菱商事については、仕入店が日本に所在し販売店が外国に所在する取引を輸出、仕入店が外国に所在し販売店が日本に所在する取引を輸入、仕入店・販売店ともに日本に所在する取引を内国取引、仕入店・販売店ともに外国に所在する取引を外国取引と区分して集計する。ここでは、当時、日本の植民地であった台湾と朝鮮は日本に含める。対象時期は、1922 年度下期と 1936 年度下期とする。これら 2 つの時期は、それぞれ、三菱商事が三菱合資会社から独立して間もない時期、および日中戦争の直前の時期に当たる。

図 1A、1B は、輸出、輸入、内国、外国という上記の 4 つの取引類型別の集計結果を 1922 年度下期と 36 年度下期について、それぞれ示している。1922 年度下期には、いずれの類型でも三井物産が三菱商事を大きく上回っているが、類型別の売上ポートフォリオには両社間に相違が見られる。三井物産は全般に売上高が大きいですが、相対的には輸出に重点があった。これに対して三菱商事については、内国取引と外国取引に重点があり、輸出・輸入の比率は低かった（図 1A）。一方、1936 年度下期になると、三井物産は内国取引にウェイトを移した。一方、三菱商事は 22 年度下期に弱かった輸出・輸入を大幅に拡大し、内国取引に重点を置きながらも、三井物産に近い、バランスのとれた売上ポートフォリオを持つようになった（図 1B）。

図 1C は同じ過程を、両社の合計を分母とした、三菱商事の売上高シェアの視点から示している⁶。1922 年度下期には、三菱商事は内国・外国取引では 30%前後のシェアを持っていたが、輸出・輸入のシェアは 5-15%にすぎなかった。これに対して 36 年度下期になると、

³ 三井物産合名会社『事業報告書』1904 年度、1-2 ページ。

⁴ 日本経営史研究所編『挑戦と創造：三井物産 100 年の歩み』三井物産株式会社、1976 年、の巻末付表の「取扱高」は『事業報告書』各期の「社外販売決済高」合計と一致する。

⁵ いずれも三菱史料館所蔵。整理番号は、『総合決算表』1922 年度下期が MC-1046、『各部損益明細表（各店別のもの）』1936 年度下期が MC-1086。

⁶ 以下、本論文では、「三菱商事のシェア」という表現を、三菱商事と三井物産の売上高の合計に対する三菱商事の売上高の比率という意味で用いる。

三菱商事は、いずれの取引においても 30-40%のシェアを持つようになった。

図 1A、1B、1C

図 1A~1C の観察から、三菱商事と三井物産の売上合計に占める三菱商事のシェア上昇の要因として、特に輸出と輸入における同社のシェアが上昇したことが考えられる。しかし同時に、もともと三菱商事が比較的高いシェアを持っていた取引類型、特に内国取引のウェイトが上昇することによっても三菱商事のシェアは上昇する。そこで、次の方法によって三菱商事のシェア変化をこれらの要因に分解する。

t 期における取引類型 i に関する三菱商事のシェアを x_{it} 、t 期における取引類型 i の両社売上高合計に占めるウェイトを w_{it} とすると、t-1 期から t 期にかけての三菱商事のシェア変化は次のように表すことができる。

$$\text{三菱商事シェア変化} = \sum_i [(x_{it} - x_{it-1}) w_{it-1} + x_{it-1} (w_{it} - w_{it-1}) + (x_{it} - x_{it-1}) (w_{it} - w_{it-1})]$$

右辺 []内の第 1 項、第 2 項、第 3 項はそれぞれ、各取引類型内のシェア変化の寄与度、各取引類型のウェイト変化の寄与度、各取引類型のシェア変化とウェイト変化の交差効果の寄与度を示している。シェア変化の寄与度は、各取引類型のウェイトを期首の値に固定し、その類型に関する三菱商事のシェアが実績通りに変化した場合、三菱商事の輸出シェアがどの程度上昇するかを示す。同様にウェイト変化の寄与度は、各取引類型における三菱商事のシェアを期首の値に固定し、その取引類型が両社の売上高全体に占めるウェイトが実績通りに変化した場合、三菱商事のシェアがどの程度上昇するかを示す。交差効果は、三菱商事のシェア変化の内、これら 2 つの効果の相互作用による部分を示している。

この式を用いて 1922 年度下期から 36 年度下期にかけての三菱商事のシェア変化を要因分解すると図 2 のようになる。折れ線グラフが各要因の寄与度の合計を示している。これによると、この期間の三菱商事のシェア上昇に寄与したのは、輸出、輸入、内国取引の 3 つの類型であった。そして輸出と輸入については、それぞれにおける同社のシェア上昇という要因が大きく寄与していた。一方、内国取引の寄与度の大きな部分はウェイト要因であった。すなわち、もともと三菱商事が比較的高いシェアを持っていた内国取引全体のウェイトが上昇したことが、三菱商事のシェアを押し上げたという効果も、無視できない意味を持っていたことになる。

3. 輸出と輸入

前節で取引類型別データによって観察したように、1922 年度下期から 36 年度下期にかけて、三菱商事は、特に輸出・輸入取引を拡大し、これら分野で三井物産との差を縮小した。この節では、輸出入取引における三菱商事のキャッチアップの詳細を、品目別と地域

別の2つの角度から検討する。

図 3A,3B は 1922 年度下期と 36 年度下期の品目別輸出額を、三菱商事と三井物産の間で比較したものである。品目は、三井物産の分類を基準として、三菱商事の『総合決算表』『各部損益明細表（各店別のもの）』の品目を対応させた。1922 年度下期においては、三井物産の生糸輸出額が圧倒的に大きく、それに次ぐ石炭、羽二重・絹織物、燐寸等との間に大きな差があった。三井物産の輸出総額の 72%が生糸に集中していたのである。これに対して三菱商事は、この時期、生糸取引を行っておらず、見るべき輸出品は砂糖のみであった。

1936 年度下期になると、品目別輸出額の様相は大きく変化した。三井物産については依然として生糸が首位にあったが、生糸一点集中という特徴は解消し、生糸の他に綿布、機械、金物など複数の基幹的輸出商品が登場した。一方、三菱商事に関する大きな変化は、別会社の日本生糸で取り扱っていた生糸を自社取引としたことから、生糸が最大の輸出品となった点であった。それに加えて、綿布、缶詰、金物など、ほぼ三井物産と重なる基幹的輸出商品を持つようになった。1930 年代にかけて、三菱商事は輸出取引に本格的に取り組むようになったといえる。

図 3A、3B

図 4A、4B は三菱商事の輸出シェアを品目別に示している。1922 年度下期にも、大豆油、大豆粕、麦粉、砂糖など、三菱商事が高いシェアを持つ品目が少なからずあったことが注目されるが、砂糖を除けばいずれも、両社を合わせても輸出額がわずかな品目であった。1936 年度下期になると、三菱商事が高いシェアを持つ品目が増加するとともに、その中に生糸、綿布、缶詰等の輸出額の合計が大きい主要輸出品が含まれるようになった。

図 4A、4B

前節で述べた方法によって、輸出全体における三菱商事のシェア変化は、各品目内の三菱商事のシェア変化による部分、各品目の輸出全体に対するウェイトの変化による部分、およびこれら 2 つの変化の交差効果による部分に分解することができる。すなわち、上の式の変数 x_{it} を t 期における品目 i に関する三菱商事のシェア、 w_{it} を t 期における品目 i の輸出全体にしめるウェイトと読み替えると、右辺[]内の第 1 項、第 2 項、第 3 項はそれぞれ、各品目内のシェア変化の寄与度、各品目のウェイト変化の寄与度、各品目のシェア変化とウェイト変化の交差効果の寄与度を示すことになる。

この式を用いて 1922 年度下期から 36 年度下期にかけての三菱商事の輸出シェアの変化を各品目内のシェア変化の寄与と各品目のウェイト変化の寄与に分解すると、図 5 のようになる。折れ線グラフは、各品目についてシェア要因、ウェイト要因、交差要因を合計した値を示し、左側からこの値が大きい順に品目を配列してある。

三菱商事の輸出におけるシェア上昇に最も大きく寄与したのは生糸であった。生糸は大恐慌やレーヨン等の代替財の発達によって輸出におけるウェイトを大きく下げた結果、交差要因は大きなマイナスとなったが、一方で、三菱商事のシェアが 0 から 39.2%に大きく上昇した結果、品目としての寄与度は大きなプラスとなった。寄与度において生糸に次いだのは順に缶詰、綿布、金物、雑油である。注目すべきことに、これらの商品の寄与はほとんど全て交差要因によるものであった。三菱商事は、輸出における成長品目について大きくシェアを伸ばしたといえることができる。

図 5

次に図 6A、6B によって輸出の輸出先地域別構成を見よう。1922 年度下期には、品目別の生糸の圧倒的シェアに対応して、三井物産の輸出先はアメリカに集中しており、それよりずっと小さな額で中国、フランスが続いていた。一方、三菱商事は中国向けの輸出が比較的大きかったほかは、見るべき輸出先を持たなかった。1936 年度下期になると、三井物産は、依然としてアメリカを最大の輸出先としていたが、中国がこれに比肩する地位に上昇し、イギリス、インドも大きな輸出先となった。輸出の地域別ポートフォリオの分散が進んだといえる。一方、三菱商事は、1922 年度下期に最大の輸出先であった中国に加えてアメリカ、イギリスがそれを上回る輸出先に成長し、さらにそれぞれの国の金額は大きくないが、東南アジア、西アジア、中南米等の多くの国に輸出先を拡大した。

図 6A、6B

この変化を、三井・三菱合計における三菱商事のシェアの観点から見ると図 7A、7B のようになる。1922 年度下期には、三菱商事は中国、ロシア、イギリス等で比較的高いシェアを有していたが、中国を除けばいずれも輸出額全体が小さい国であった。一方、1936 年度下期には、中国のほか、アメリカ、イギリスなど日本の主要輸出相手国でも相当なシェアを持つようになった。さらに、輸出額は小さかったが、西アジア、中南米、アフリカの多くの国で 100%のシェアを持った。三菱商事は、これらの新しい市場に三井物産に先行して進出したのである。

図 7A、7B

品目別の場合と同じ方法で、三菱商事のシェア変化を、輸出先地域別に、各地域に内の三菱商事のシェア変化、各地域の輸出全体に対するウェイト変化、両者の交差効果に分解することができる。結果は図 8 に示されている。図 8 では図 5 と異なり、寄与度順に国が配列されていない。三菱商事のシェア上昇に最も大きく寄与したのはアメリカであった。ア

アメリカ向けの輸出は全体として減少し、そのため交差要因はマイナスになっているが、生糸輸出に進出した三菱商事のシェア拡大の効果は大きかった。アメリカに次いで寄与度が大きかったのはイギリスとドイツであり、これらの国については交差要因の寄与が大きかった。三菱商事は、成長する輸出市場でシェアを伸ばしたといえる。

図 8

輸入についても輸出の場合と同様の分析が可能であるが、三井物産『事業報告書』にある輸入の店舗別データは、基本的に国内での輸入品の販売店を示しており、地域別に観察することに大きな意味がないため、ここでは品目別分析のみを行うことにする。図 9A は 1922 年度下期における三菱商事と三井物産の品目別輸入額を示している。三井物産は機械、砂糖、金物、羊毛・トップ、小麦を基幹的輸入品目としていたのに対して、三菱商事の輸入は金物に集中した構成となっていた。

1936 年度下期になると、三井物産においては 22 年度下期の基幹的輸入商品のうち、金物と羊毛・トップが抜きんできた地位を占めるとともに、新たに護謨原料が基幹的輸入品に加わった。三菱商事については引き続き金物が中心的な輸入品であったが、これに加えて機械、大豆粕、雑種子、石油等が比較的輸入額の大きな品目となった。程度は輸出より小さいが、輸入についても品目の分散が生じた（図 9B）。

図 9A、9B

三菱商事のシェアの観点から見ると、1922 年度下期には、金物、大豆、硫安、雑油、雑粕等のシェアが高かったが、金物以外は輸入額全体が小さく、輸入シェアに与える影響は大きくなかった。これに対して、36 年度下期には三菱商事は多くの品目について高いシェアを持つようになった。また、金物の他にも、小麦、大豆粕、雑種子、雑肥料、石油等は輸入額全体も大きかった（図 10A、10B）。

図 10A、10B

輸入における三菱商事のシェア変化を、品目別に、各品目内のシェア変化、ウェイト変化、交差効果の 3 つの要因の寄与度に分解すると図 11 のようになる。「その他」を別にするると、金物、雑種子、大豆粕、機械の順に寄与度が大きかった。これらのうち、金物についてはウェイト要因の寄与が大きかった。もともと三菱商事が高いシェアを持っていた金物の輸入が全体として大きく成長したことを反映している。一方、雑種子、大豆粕の寄与は主に交差要因によった。三菱商事は輸出の場合と同様、輸入における成長品目でシェアを伸ばしたといえる。

図 11

4.内国売買と外国売買

第 2 節で述べたように、内国取引と外国取引については 1922 年度下期から三菱商事が比較的高いシェアを持っており、36 年度下期にかけてのシェア変化は、輸出・輸入に比べて小さかった。この点を念頭に置いて図 12A で 1922 年度下期における両社の品目別内国売上額を見よう。この期の三井物産の国内売上は、石炭、砂糖、機械、金物など、少数の品目に集中しており、それ以外では硫安、セメント、木材等の売上額が比較的大きかった。三菱商事も、砂糖の内国売上がなかったことを別とすれば、三井物産と共通するところが大きかった。1936 年度下期にかけては、両社とも基幹的品目を増やしつつ内国取引を拡大した。同期における内国販売の品目別ポートフォリオは両社の間で類似している(図 12B)。

図 12A、12B

三菱商事の売上シェアの観点から見ると、1922 年度下期には、三菱商事は金物について 50%を超えるシェアを持っており、また主要品目である石炭、機械のシェアも比較的高かった。このほか、大豆粕、缶詰、石油、生糸、雑粕など、100%近いシェアを持つ品目がいくつかあったが、それらの国内売上額は全体として小さく、国内売上シェアに対するインパクトは大きくなかった(図 13A)。1936 年度下期については、22 年度下期に 50%以上であった金物におけるシェアは低下したが、他の多くの品目で三菱商事が 20~40%のシェアを持つようになったことが特徴的である。そしてその中には国内売上額全体が大きい品目も多く含まれていた。36 年度下期までに三菱商事は多くの主要品目の内国取引で無視できない地位を獲得したといえる(図 13B)

図 13A、13B

1922 年度下期から 36 年度下期にかけての三菱商事の内国取引におけるシェア変化を、輸出・輸入の場合と同様、品目別に、シェア変化、ウェイト変化、交差効果の寄与度に分解すると図 14 のようになる。図 14 は、同期間の安定した三菱商事の内国売上シェアの変化の背景に、いくつかの品目のプラスの寄与を、いくつかの品目のマイナスの寄与が相殺したという事情があったことを示している。プラスの寄与が大きかったのは砂糖と麦粉であった。三菱商事は 1922 年度下期には砂糖の国内取引を行っていなかったが、36 年度下期にかけて砂糖の国内取引に進出し、42.2%のシェアを獲得した。このシェア変化が三菱商事の内国取引シェアの上昇に大きく寄与した。麦粉については交差要因の寄与度が大きかった。麦粉の国内販売額は全体として大きく成長した、さらにその中で三菱商事はシェア

を伸ばした。

図 14

一方、マイナスの寄与度がもっとも大きかったのは石炭であり、特にウェイト要因が大きくマイナスに寄与していた。石炭は 1922 年度下期には国内取引全体の 42.1%を占める主要商品であり、また 36 年度下期にかけて販売額が増加したが、他の品目の売上が急速に拡大する中で、そのウェイトが 16.6%に低下したことを反映している。マイナスの寄与度が石炭に次いだ金物については、シェア要因のマイナス効果が大きかった。金物の国内取引ではもともと三菱商事が三井物産を上回るシェアを持っており、36 年度下期にかけて国内販売額を増加させたが、三井物産はその間に 5 倍近く販売額を伸ばし、両社のシェアが逆転した。

次に、外国取引について 1922 年度下期の状況を見ると、三井物産は生糸、石炭、機械、砂糖、麻袋、麻布、大豆等、相当数の基幹的な販売品目を有していた（図 15A）。これに対して、三菱商事は、砂糖、大豆等、三井物産の基幹的な販売品目の一部について販売額が比較的大きく、他に缶詰、小麦等の独自の基幹的な品目を持っていた。1936 年度下期になると、様相は大きく変化する。三井物産が金物と護謨原料に販売を集中したことが大きな特徴である。この間に三菱商事は逆に販売品目を多様化し、バランスのとれた品目別販売ポートフォリオを持つようになった（図 15B）。

図 15A、15B

三菱商事のシェアの観点から見ると、1922 年度下期には、同社が重点を置いていた砂糖、大豆、缶詰等で三井物産に匹敵するないし上回るシェアを持ったが、生糸、石炭、機械等外国取引の売上高全体が大きい主要品目の中でシェアが低いものが多かった。これに対して、1936 年度下期になると、三菱商事は、多くの品目で比較的高いシェアを獲得した（図 16A、16B）。

図 16A、16B

1922 年度下期から 36 年度下期にかけての、外国取引における三菱商事のシェア変化に対する品目別寄与度を、シェア要因、ウェイト要因、交差要因に分解すると図 17 のようになる。石油、麦粉、機械等の品目がシェア上昇に寄与した反面、砂糖、缶詰等のマイナスの寄与がその効果を相殺している。三菱商事は、この間に石油、麦粉、機械、麻袋等の主要品目についてシェアを高めたが、他方で、もともと三菱商事のシェアが高かった砂糖、缶詰等の販売額全体が減少したことを反映している。

図 17

外国取引を地域別に見ると、1922 年度下期には三井物産、三菱商事ともに売上高が大きい国は限定されており、三菱商事がインドに進出していなかったことを除けば、両社の主な販売先は、中国、蘭印、アメリカ、イギリス等であり、ほぼ重なっていた（図 18A）。一方、1936 年度下期には、両社の地域別販売額ポートフォリオは大きく相違するようになった。すなわち、三井物産が、アメリカとイギリスに販売先を集中する一方、三菱商事は、それぞれの販売額は大きくないが、ヨーロッパ、西アジア、中南米、アフリカ等に販売先を拡大した（図 18B）。

図 18A、18B

同じ過程を三菱商事のシェアの観点から示すと図 19A、19B のようになる。1922 年度下期には、両社合わせても販売先に国数は限定されており、特に三菱商事がシェアを持っている国は少なかった。反面で、プラスのシェアを持っている国に限れば、その値は 30～60% と比較的高かった。一方、36 年度下期には、この間に三菱商事が三井物産に先駆けて多くの国に進出したことから、それぞれの国での販売額は大きくなかったとはいえ、多くの国で三菱商事が 100% のシェアを持った。

図 19A、19B

三菱商事のシェア変化に対する各地域の寄与度を、シェア要因、ウェイト要因、交差要因に分解すると図 20 のようになる。中国、シンガポール、ドイツ、フランスのほか、西アジア、中南米、アフリカ等の新市場がプラスに寄与した一方、三井物産が取引を集中したアメリカ、イギリスでは主にシェア要因で寄与度がマイナスとなっている。また、蘭印については、この間に両社の販売額がともに大きく減少し、その程度が三菱商事について特に大きかったことからシェア要因、ウェイト要因がともに大きなマイナスとなった。

図 20

5.おわりに

本論文では、三菱商事の取引データを、三井物産『事業報告書』と比較可能な形に集計し、1922 年度下期～36 年度下期における両社の売上高成長の態様を比較した。三井物産『事業報告書』の取引類型区分を用いると、売上高に関する三菱商事のキャッチアップに寄与したのは、輸出、輸入、内国取引であった。このうち輸出と輸入の効果は、主に各取引類

型の中で三菱商事がシェアを高めたことによるものであり、内国取引については、もともと三菱商事のシェアが比較的高かったこの内国取引のウェイトが上昇したことが、同社のシェア上昇に寄与した。

輸出と輸入について顕著に観察され、内国取引でも一部見られる特徴として、三菱商事が、成長品目および成長市場（地域）でシェアを上げた点が挙げられる。それが、プラスの交差要因、すなわち各品目・各地域内における同社のシェア上昇と各品目・各地域のウェイト上昇の間のプラスの相互作用を通じて、三菱商事のシェア全体を押し上げた。成長品目、成長市場への積極的進出に、三菱商事の速い売上高成長の主な要因の一つがあるといえることができる。

図1A 取引類型別売上高比較：1922年下期

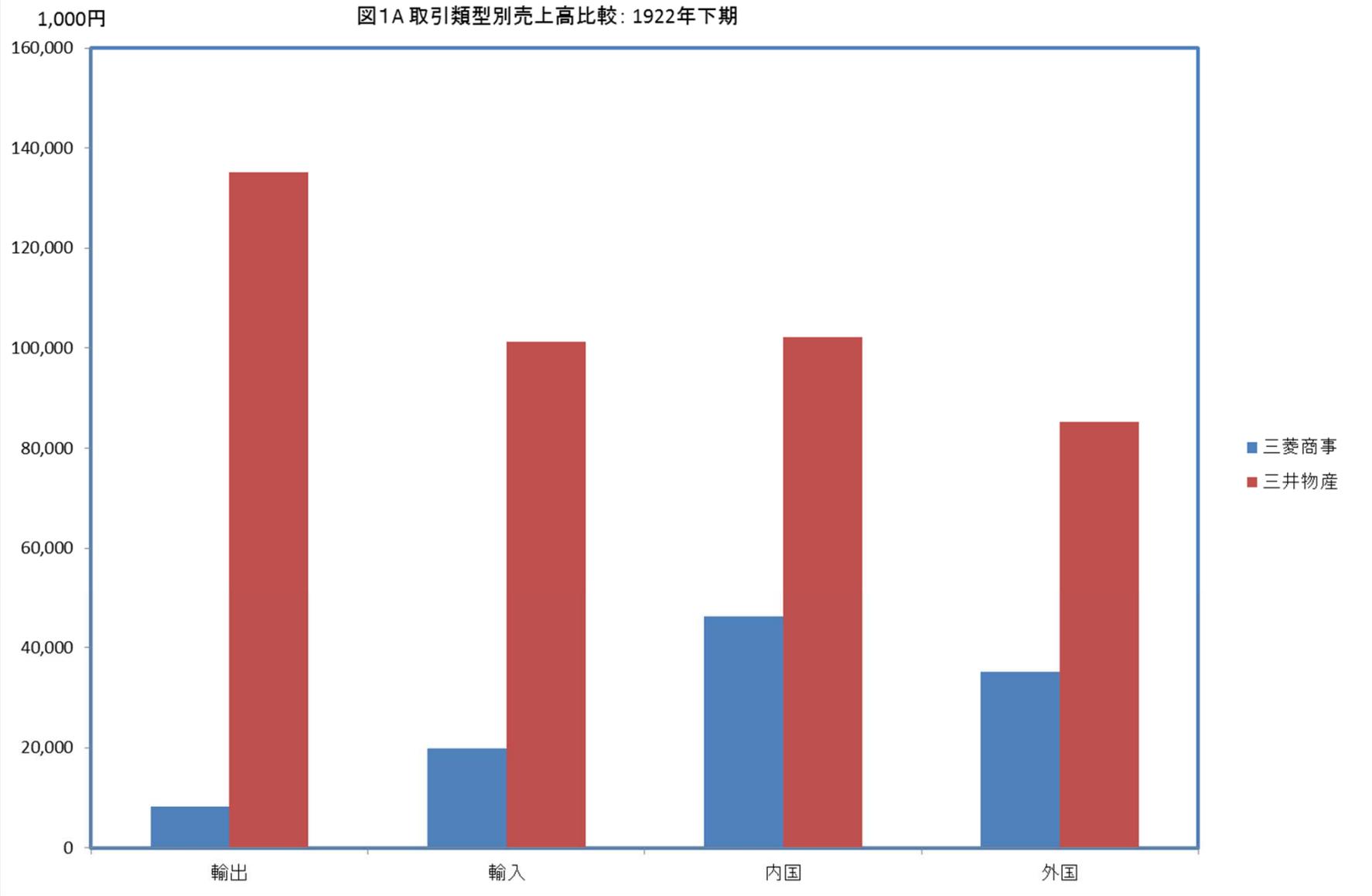


図1B 取引類型別売上高比較：1936年下期

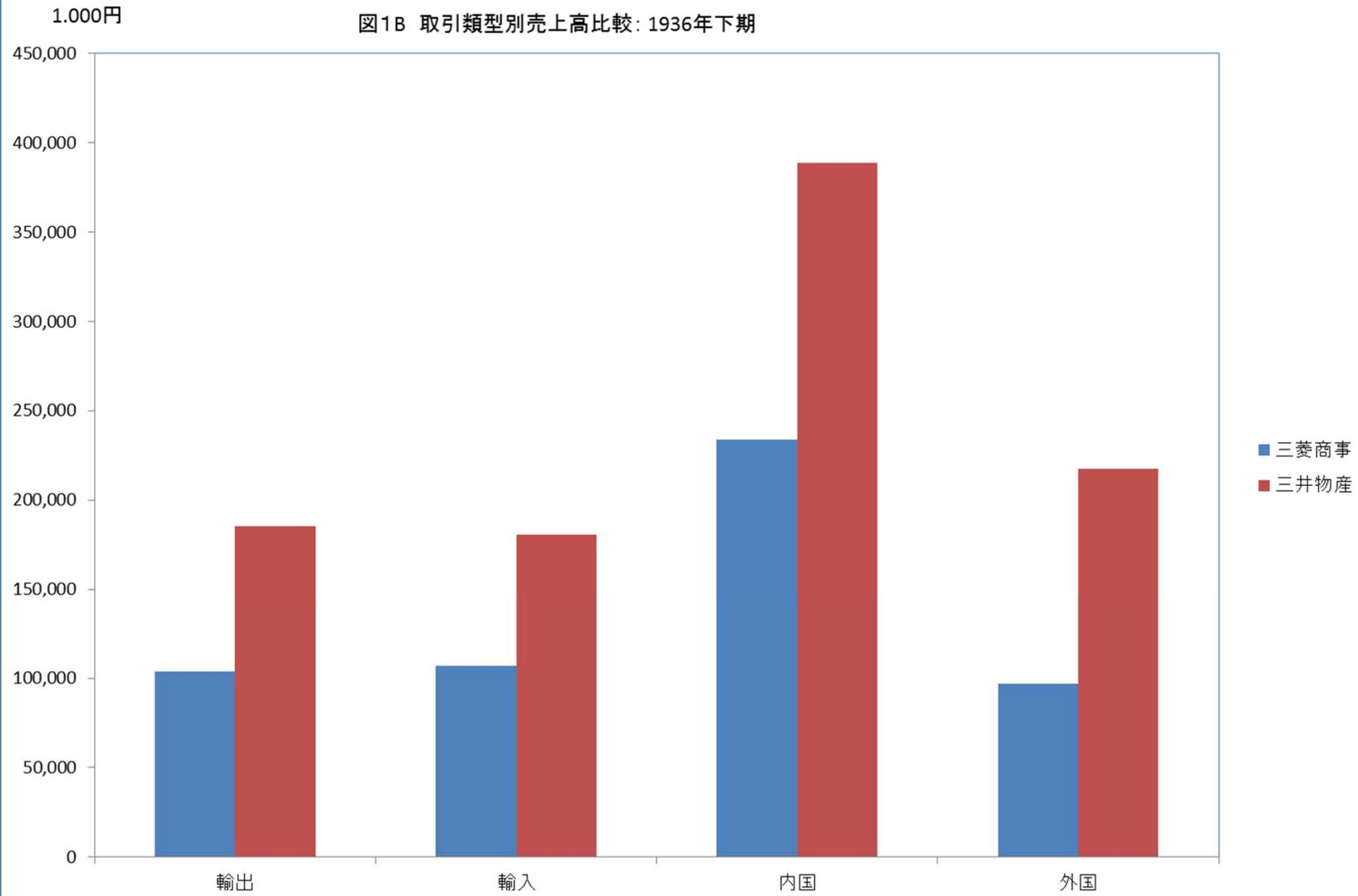


図1C 三菱商事の取引類型別売上高シェア

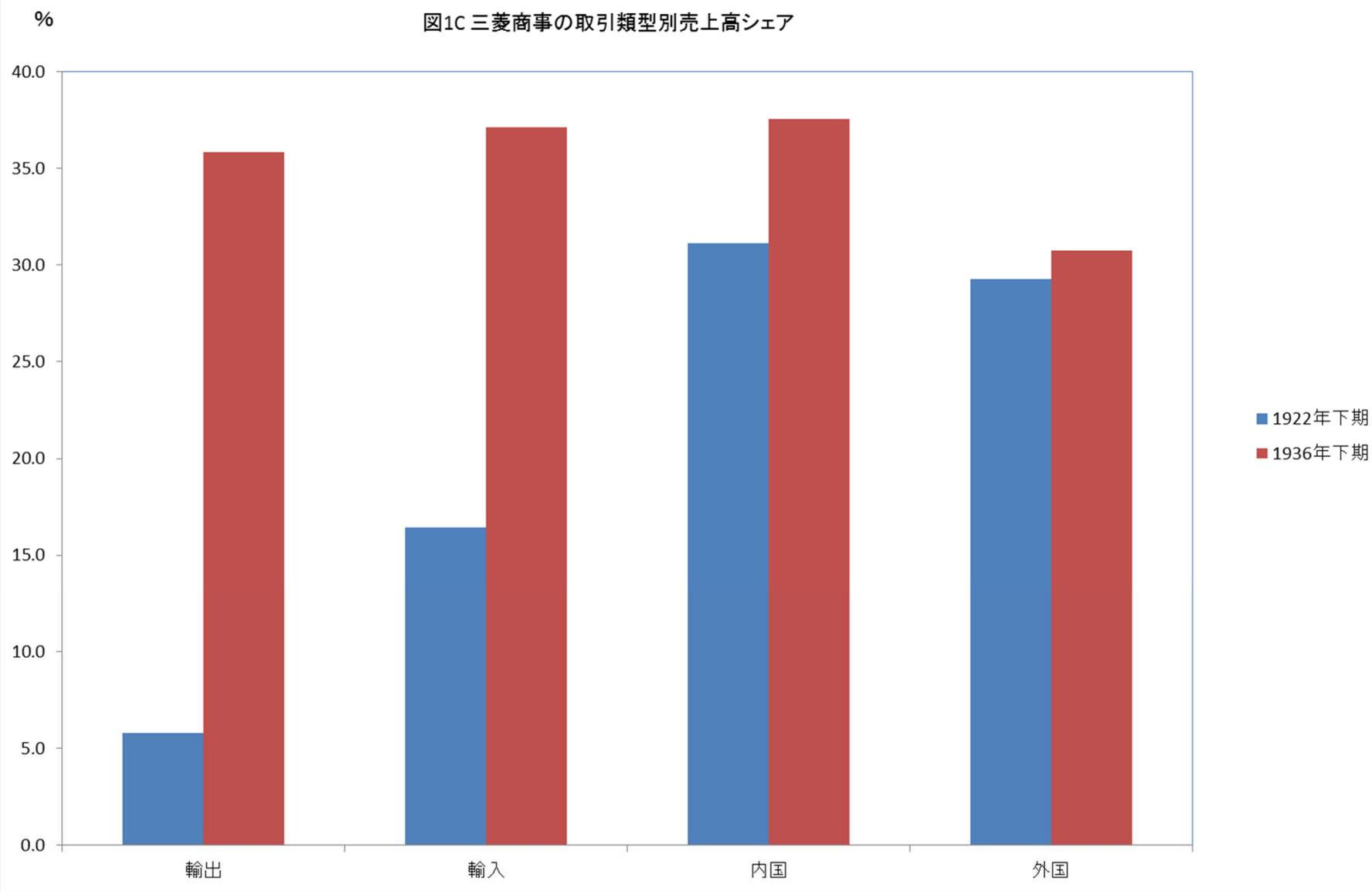


図2 三菱商事シェア変化の取引類型別要因分解

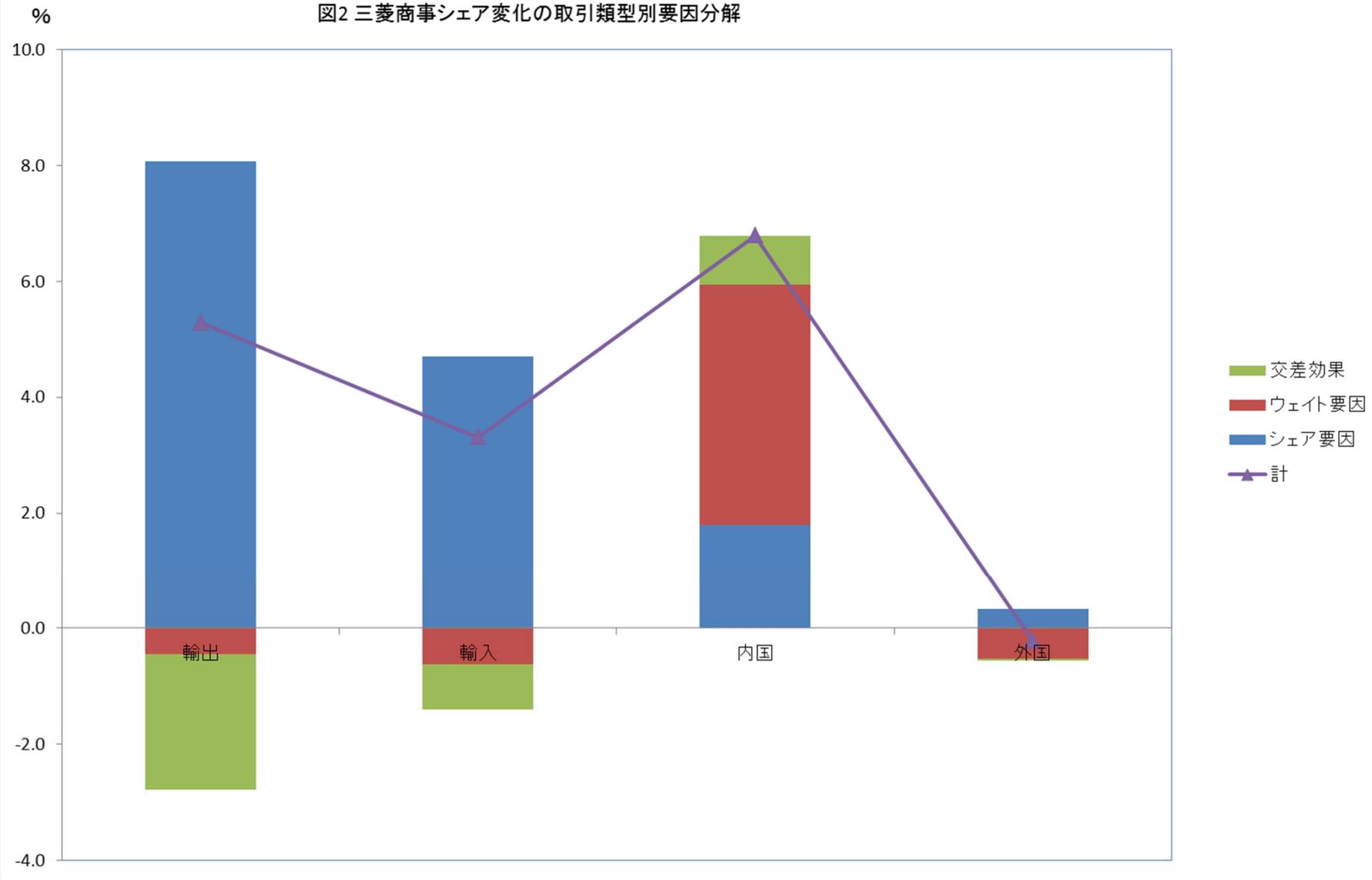


図3A 品目別輸出金額の比較：1922年下期

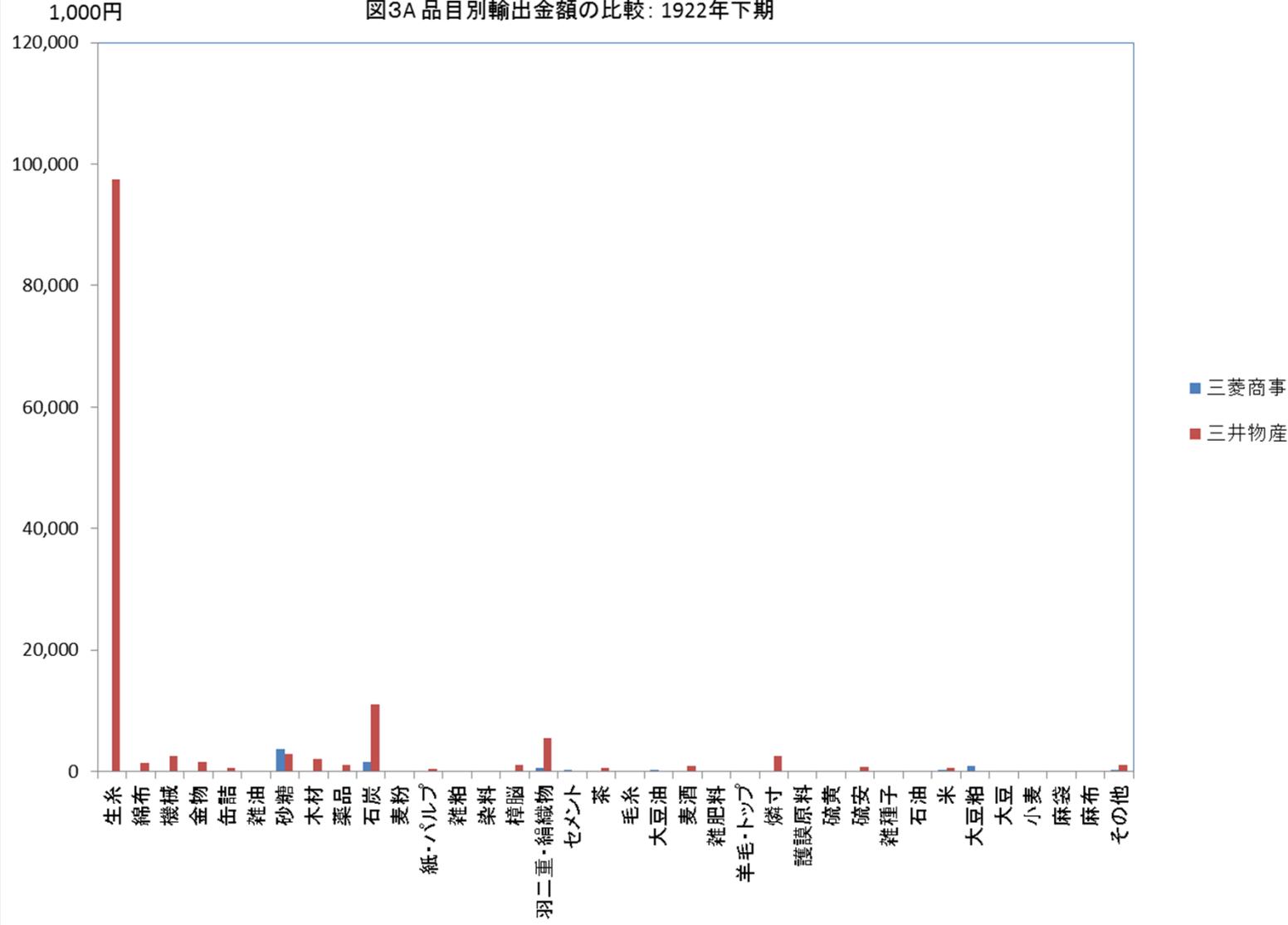


図3B 品目別輸出金額の比較：1936年下期

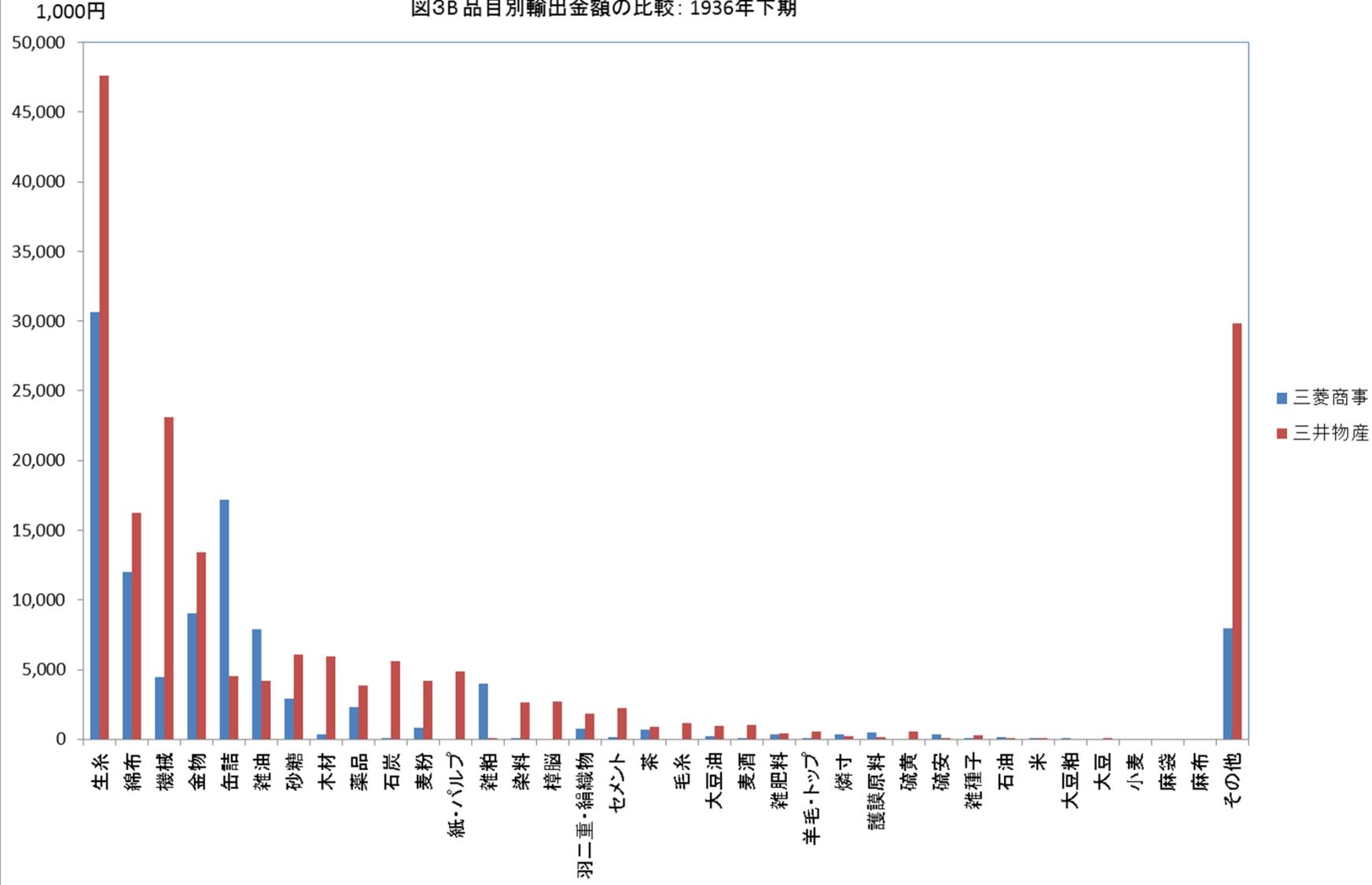


図4A 三菱商事の品目別輸出シェア：1922年下期

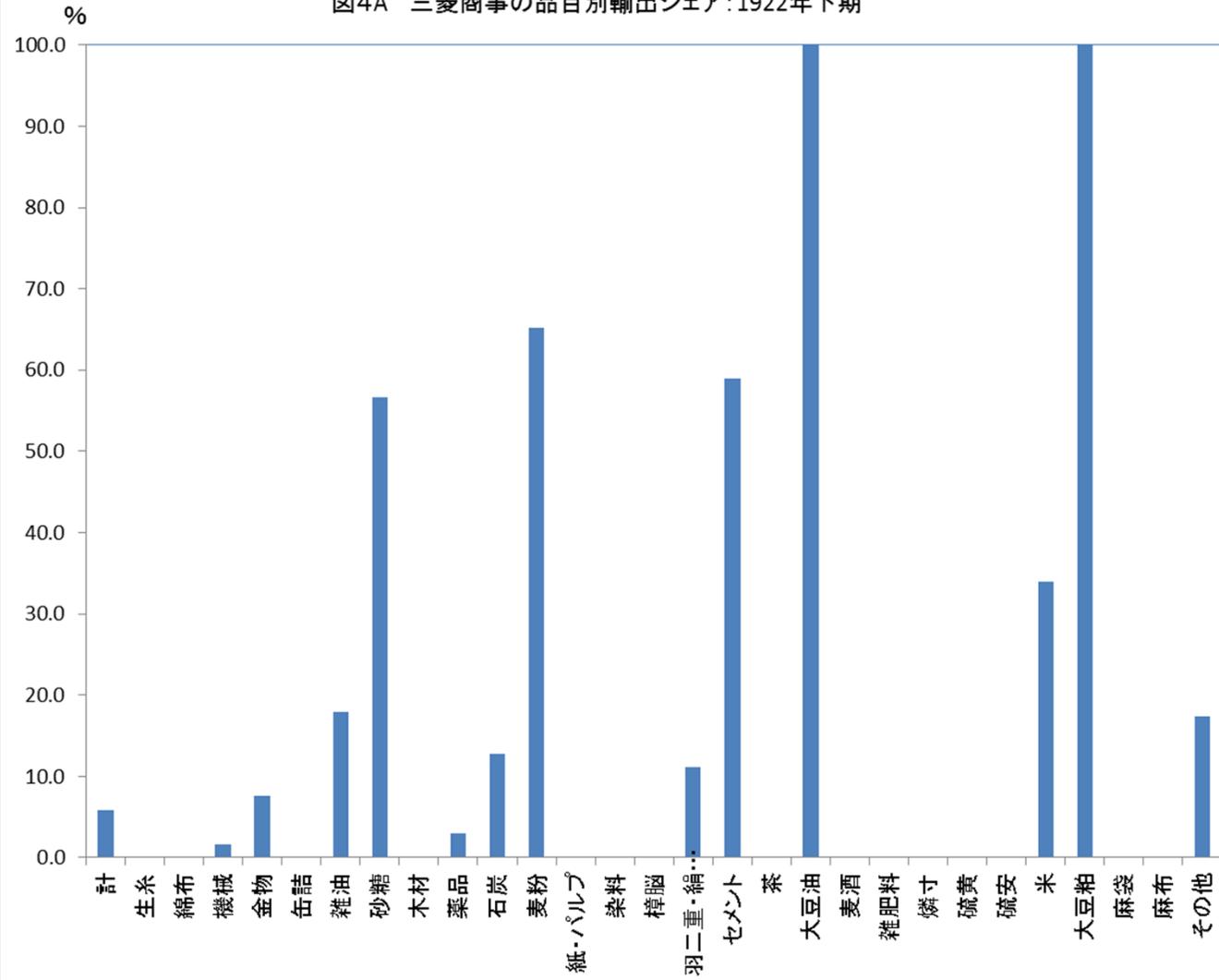


図4B 三菱商事の品目別輸出シェア：1936年下期

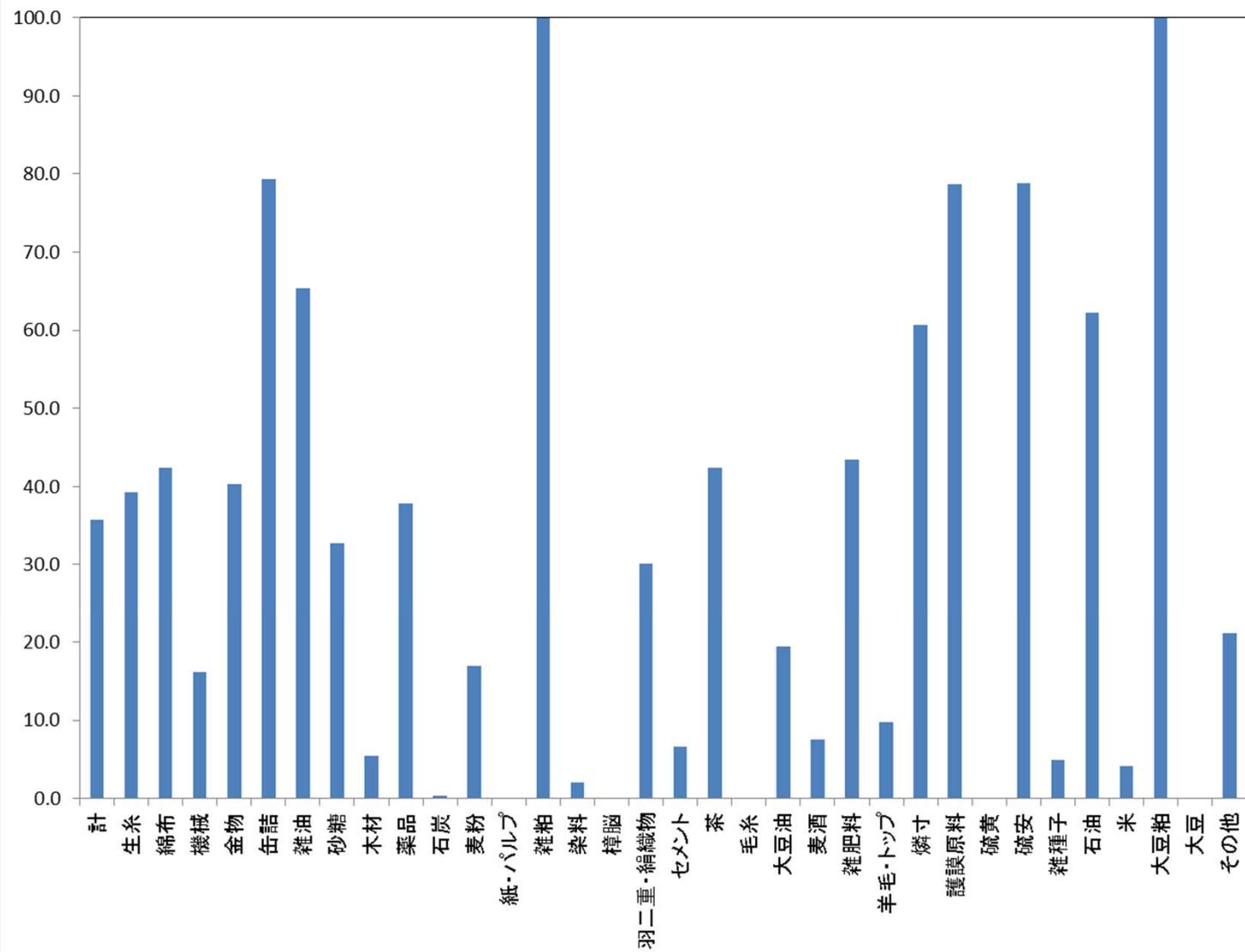


図5三菱商事輸出シェア変化の品目別寄与度分解

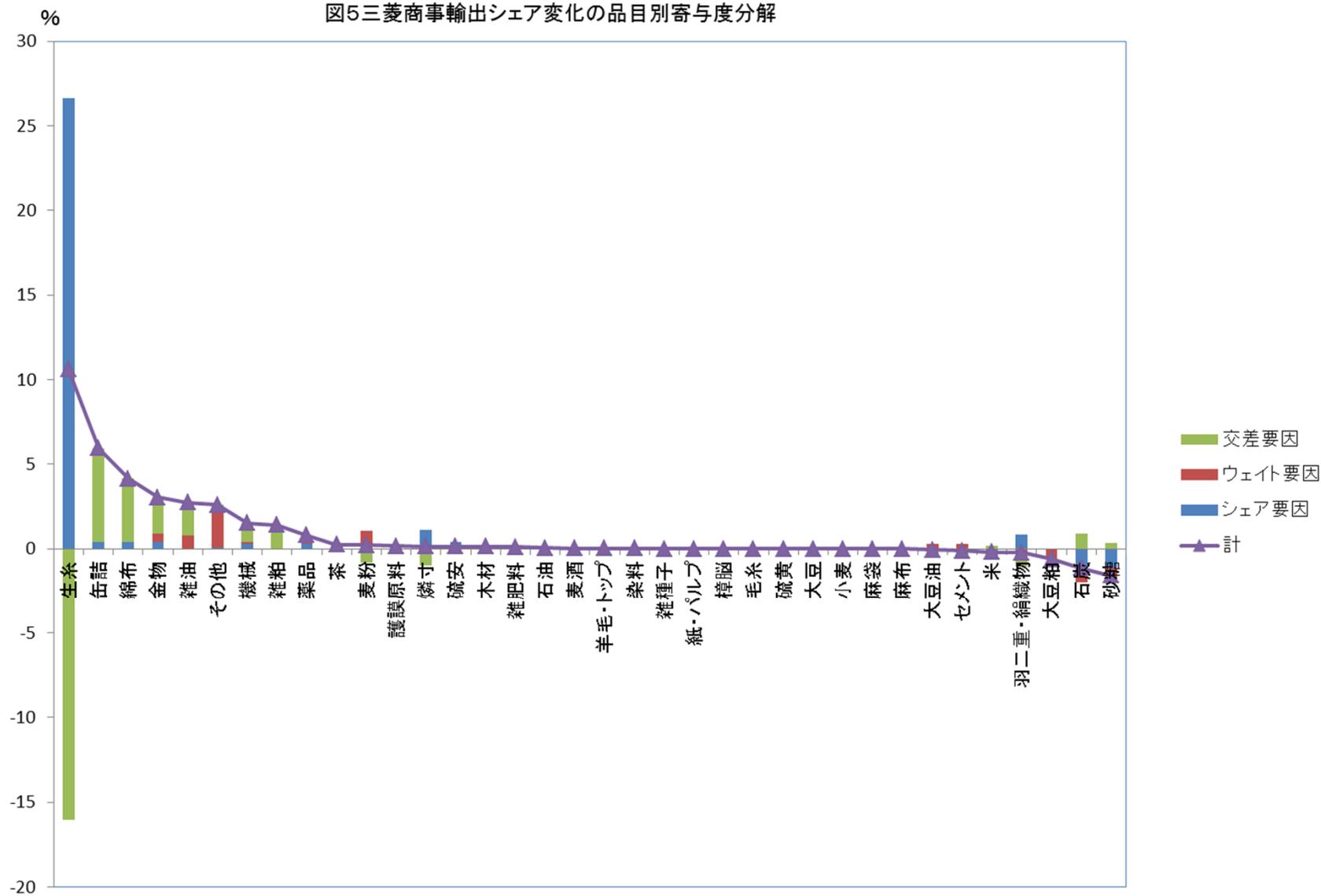


図6A 輸出先地域別輸出金額の比較: 1922年下期

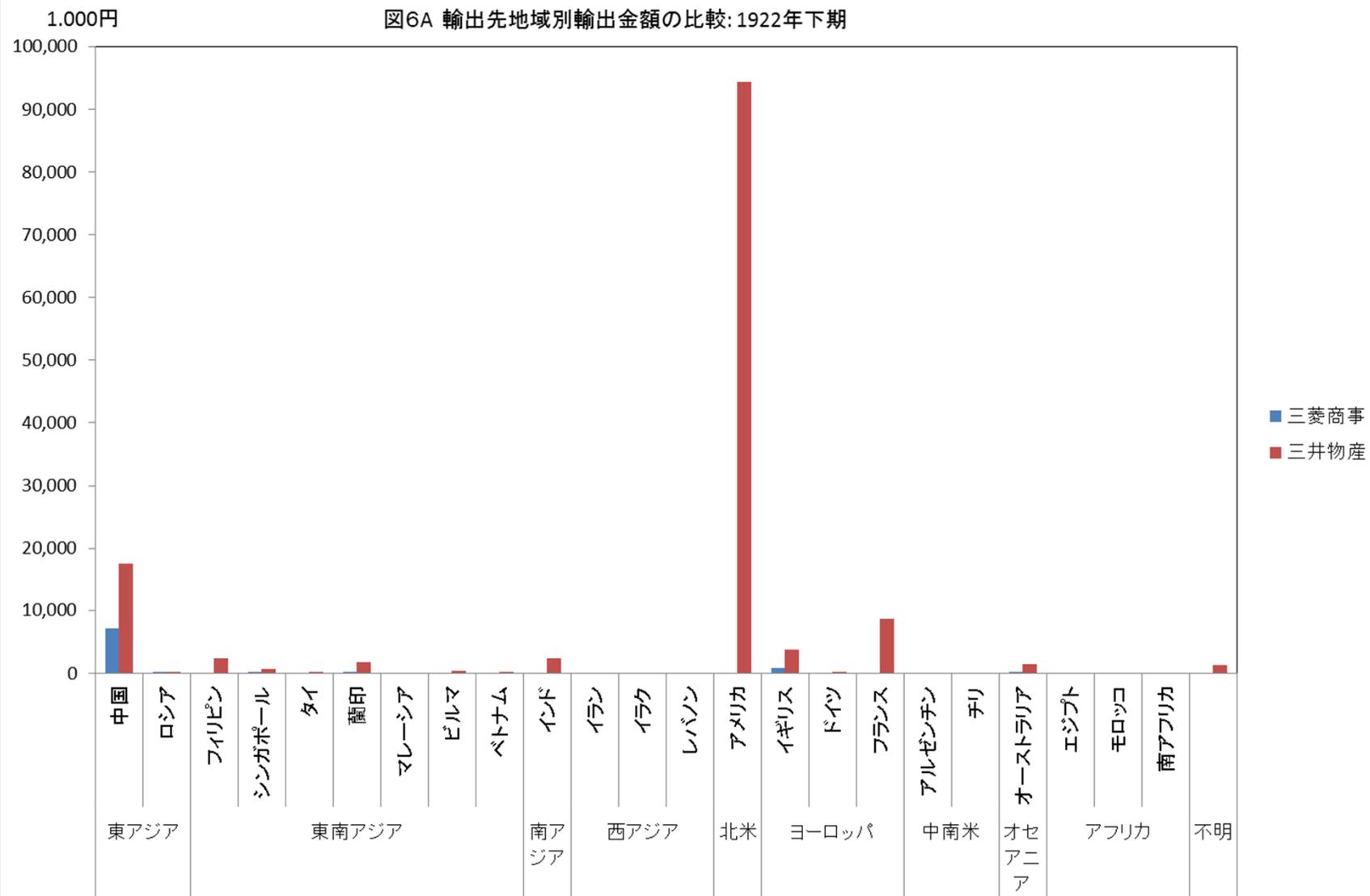


図6B 輸出先地域別輸出金額の比較: 1936年下期

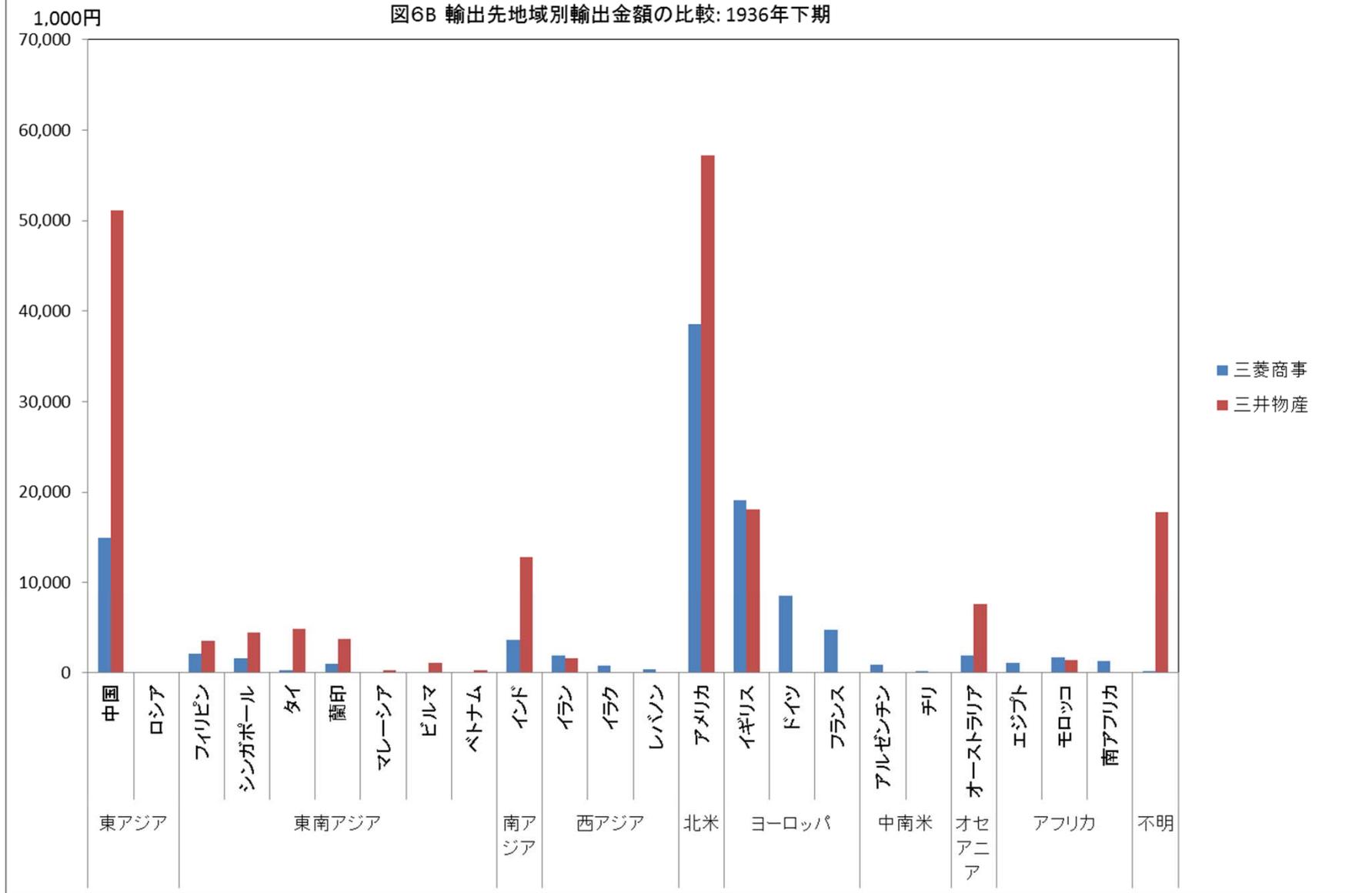


図7A 三菱商事の輸出先地域別輸出金額シェア:1922年下期

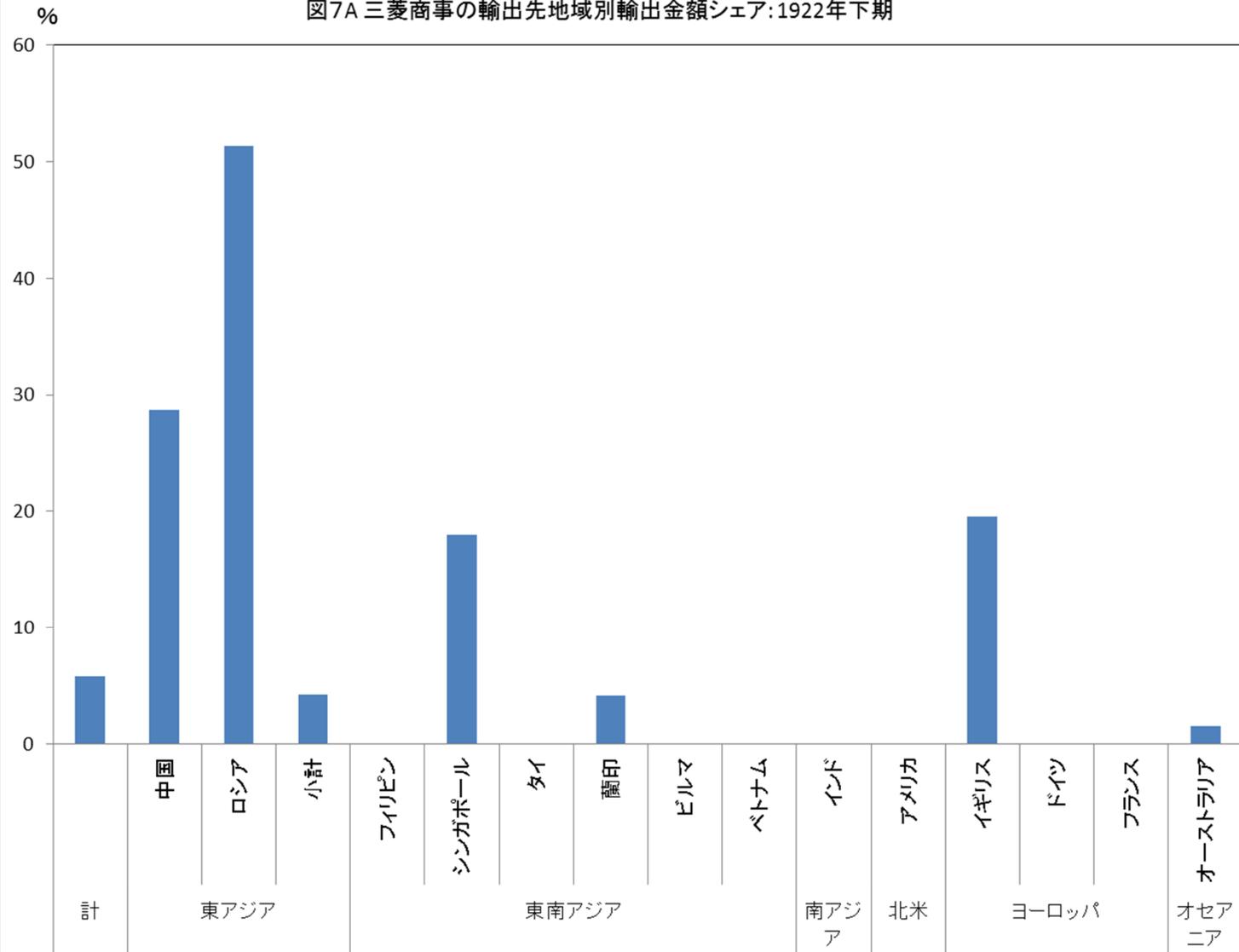


図7B 三菱商事の輸出先地域別輸出金額シェア:1936年下期

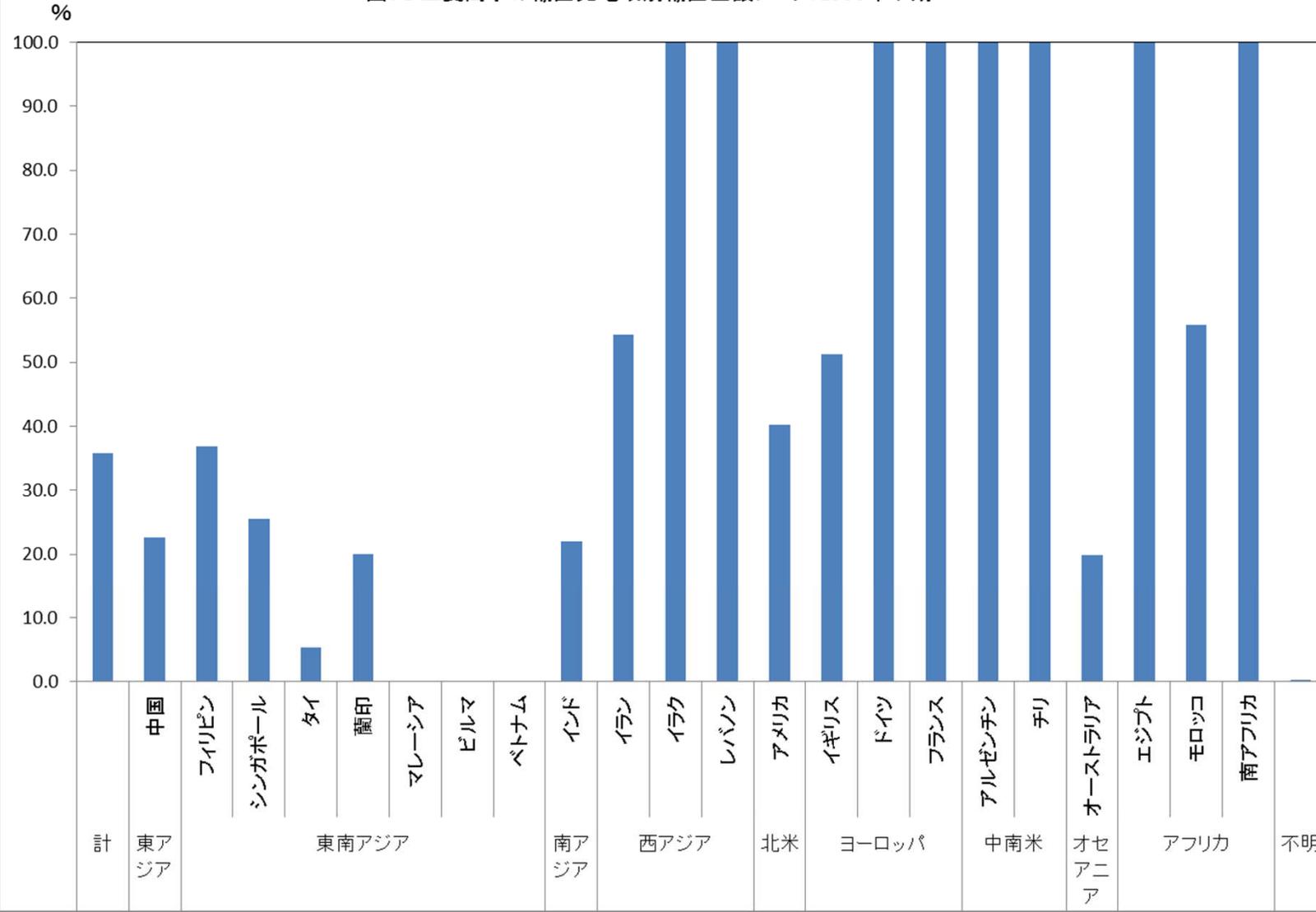


図8三菱商事輸出シェア変化の地域別寄与度分解

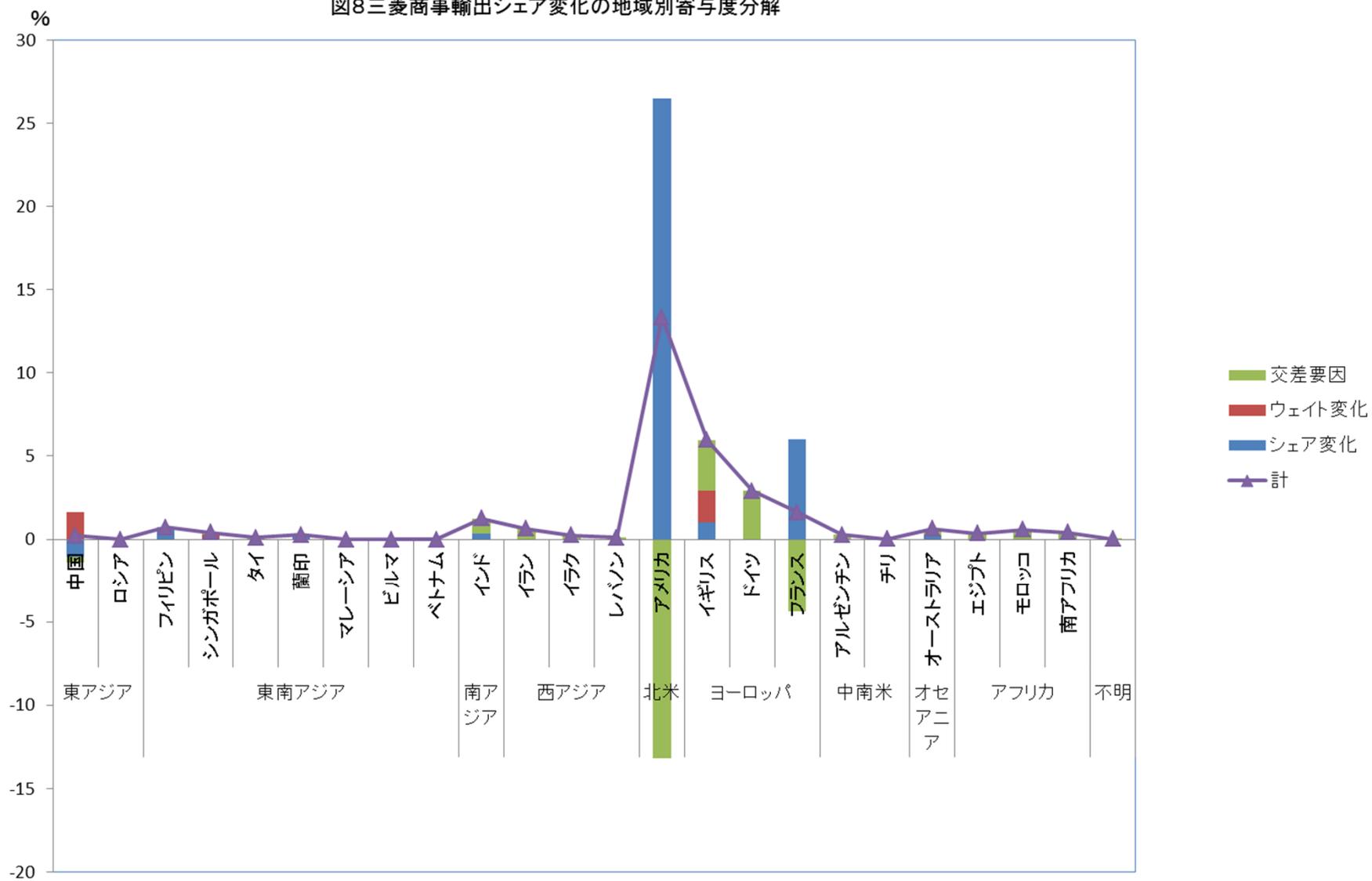


図9A 品目別輸入金額の比較: 1922年度下期

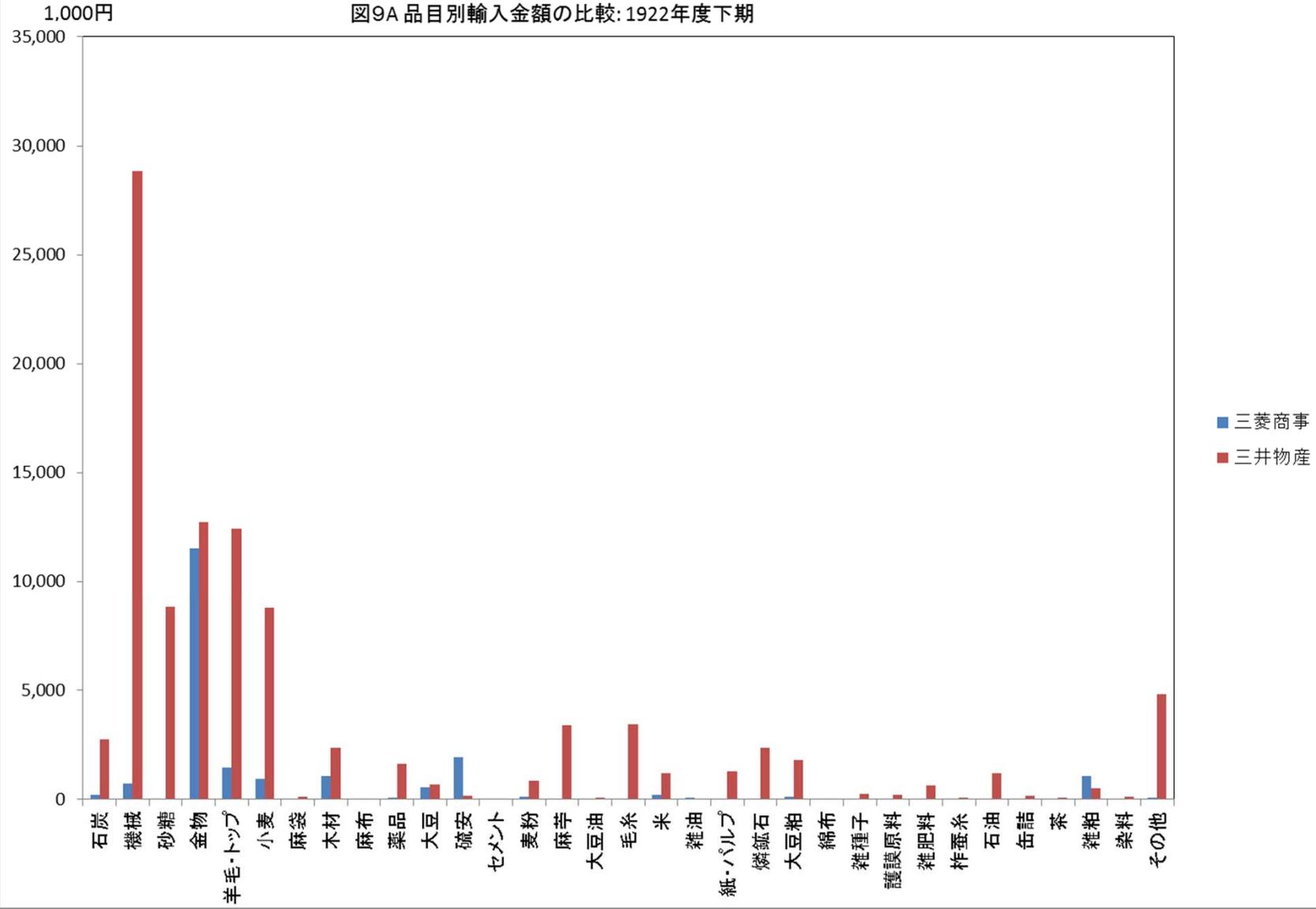


図9B 品目別輸入金額の比較: 1936年度下期

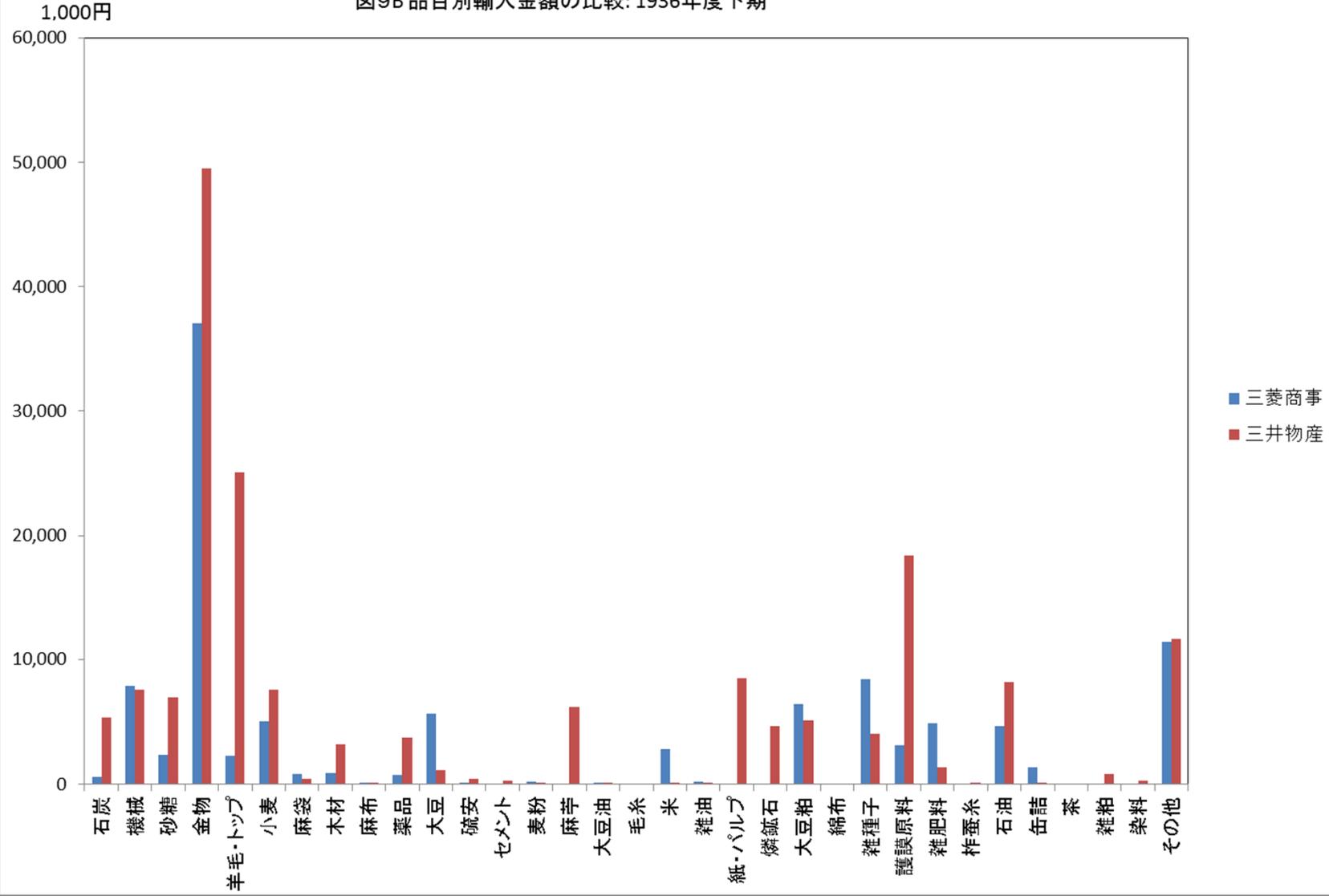


図10A 三菱商事の品目別輸入シェア:1922年下期

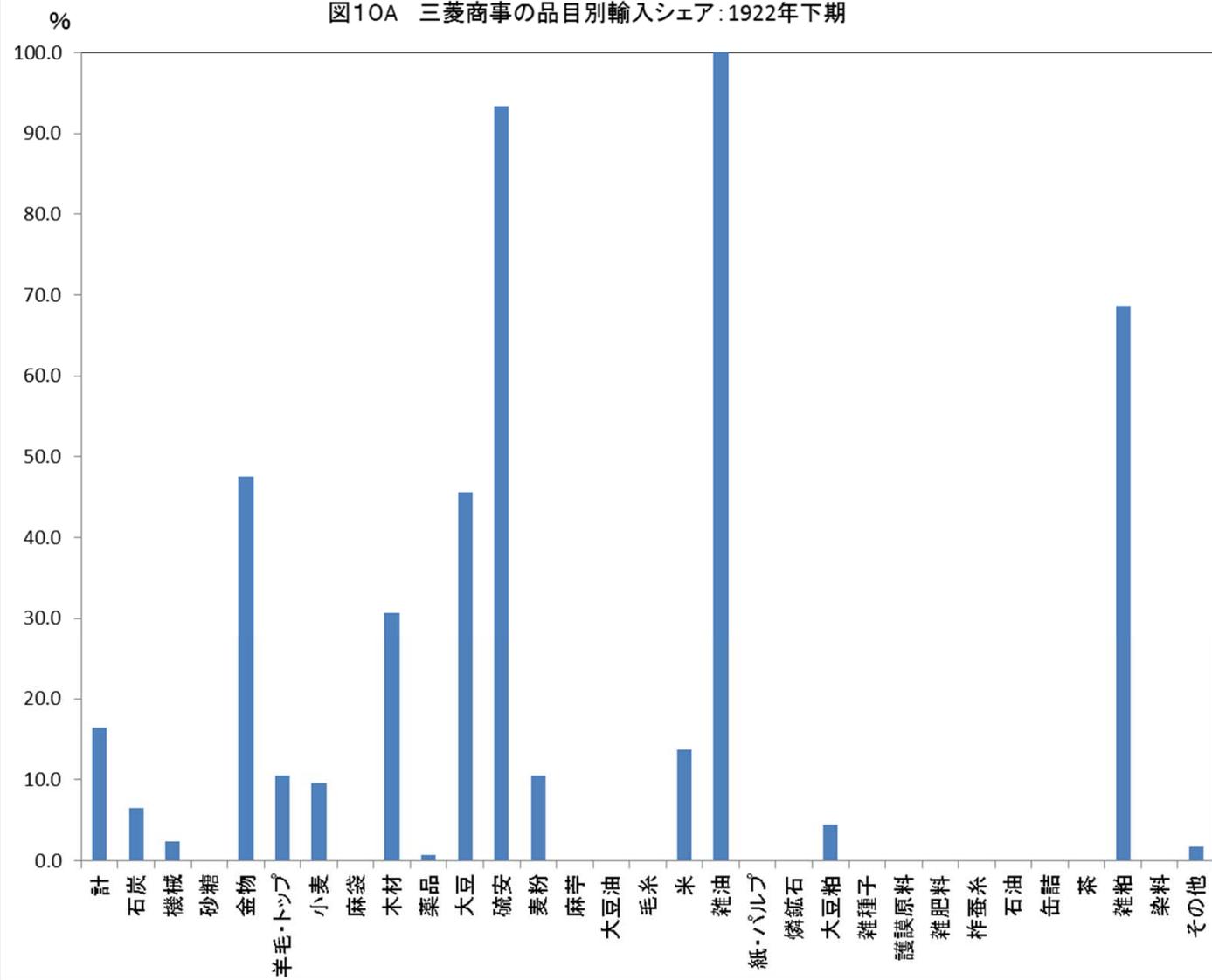


図10B 三菱商事の品目別輸入シェア:1936年下期

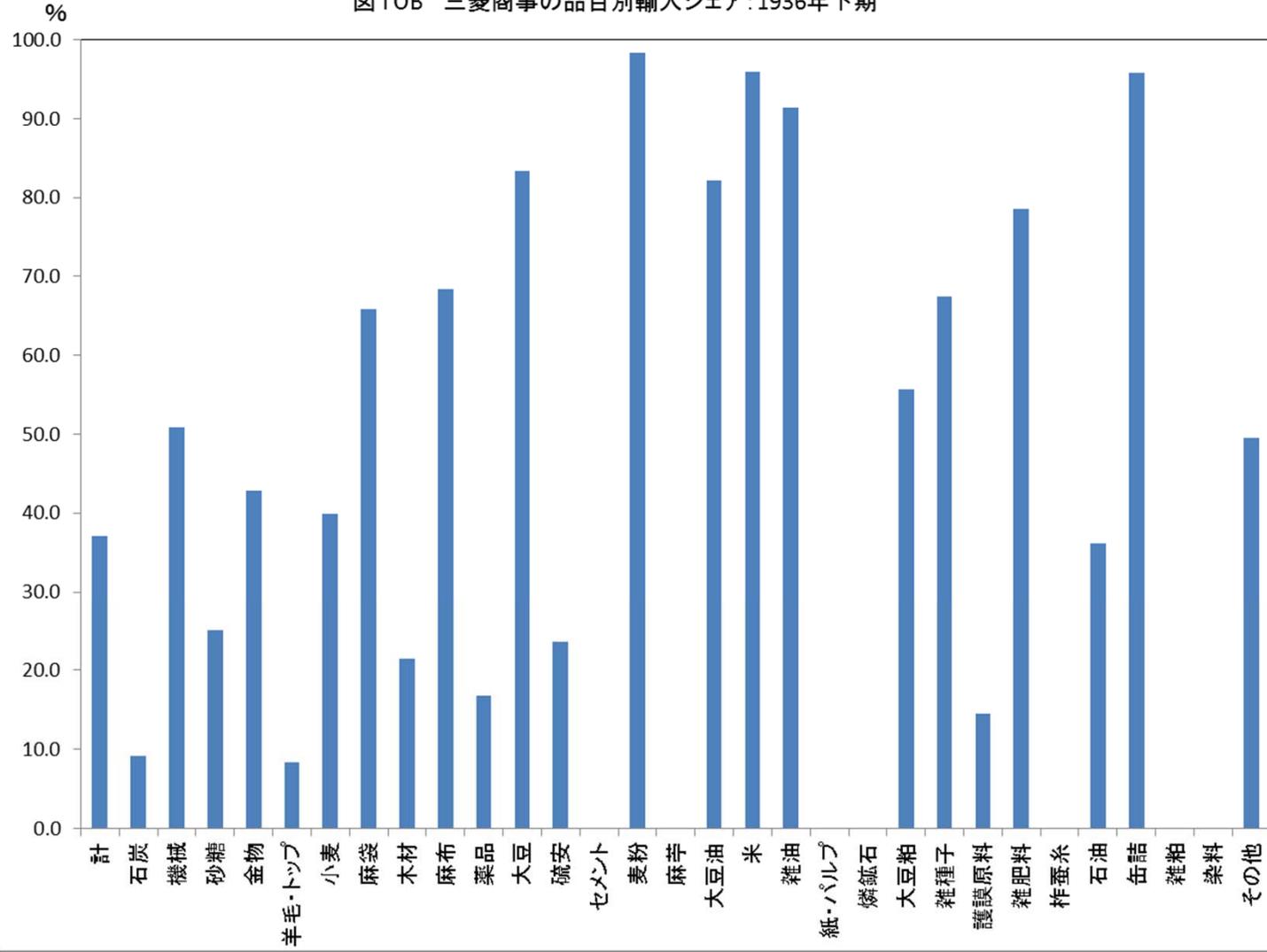
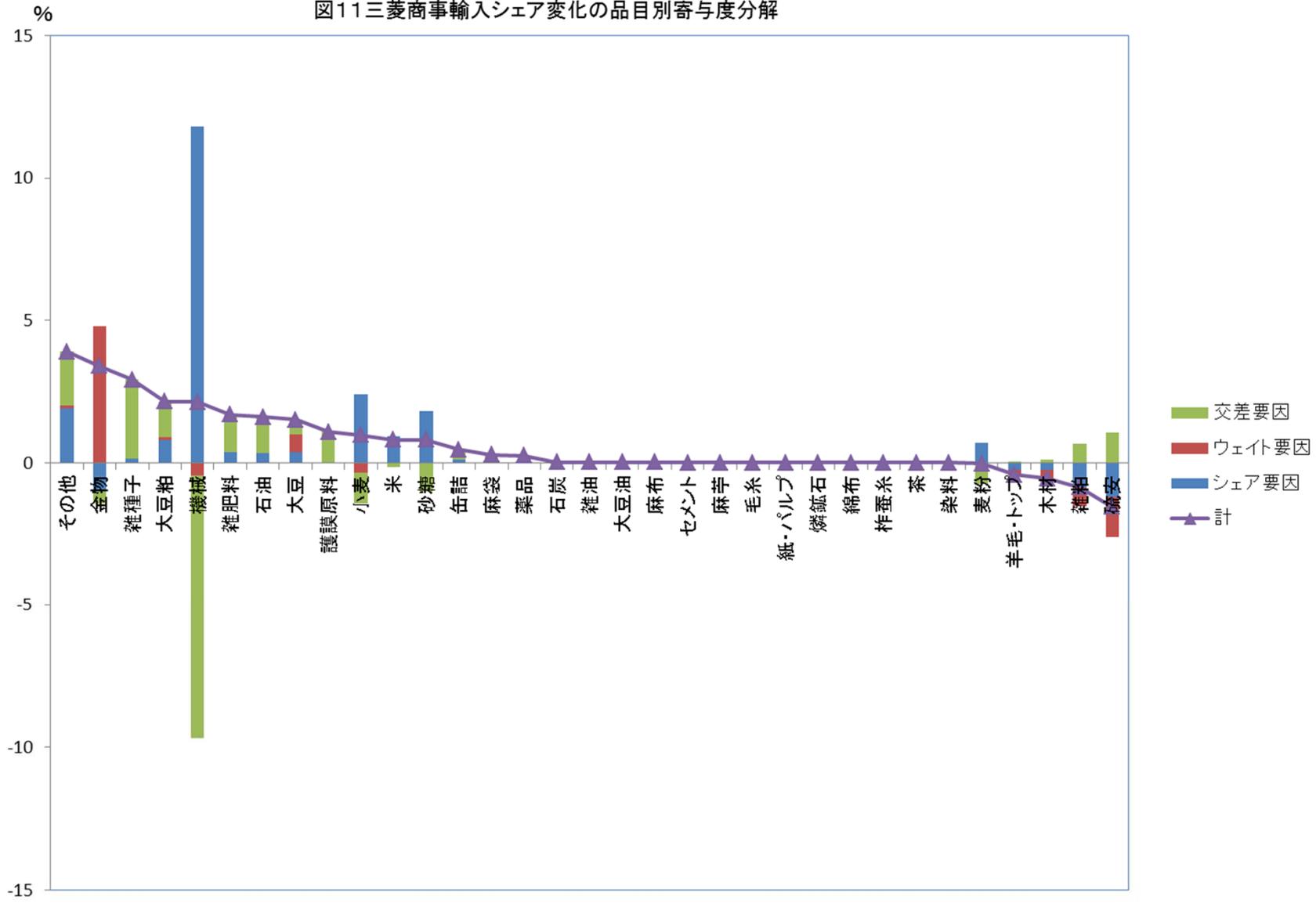


図11三菱商事輸入シェア変化の品目別寄与度分解



1,000円

図12A 品目別内国売上金額の比較: 1922年下期

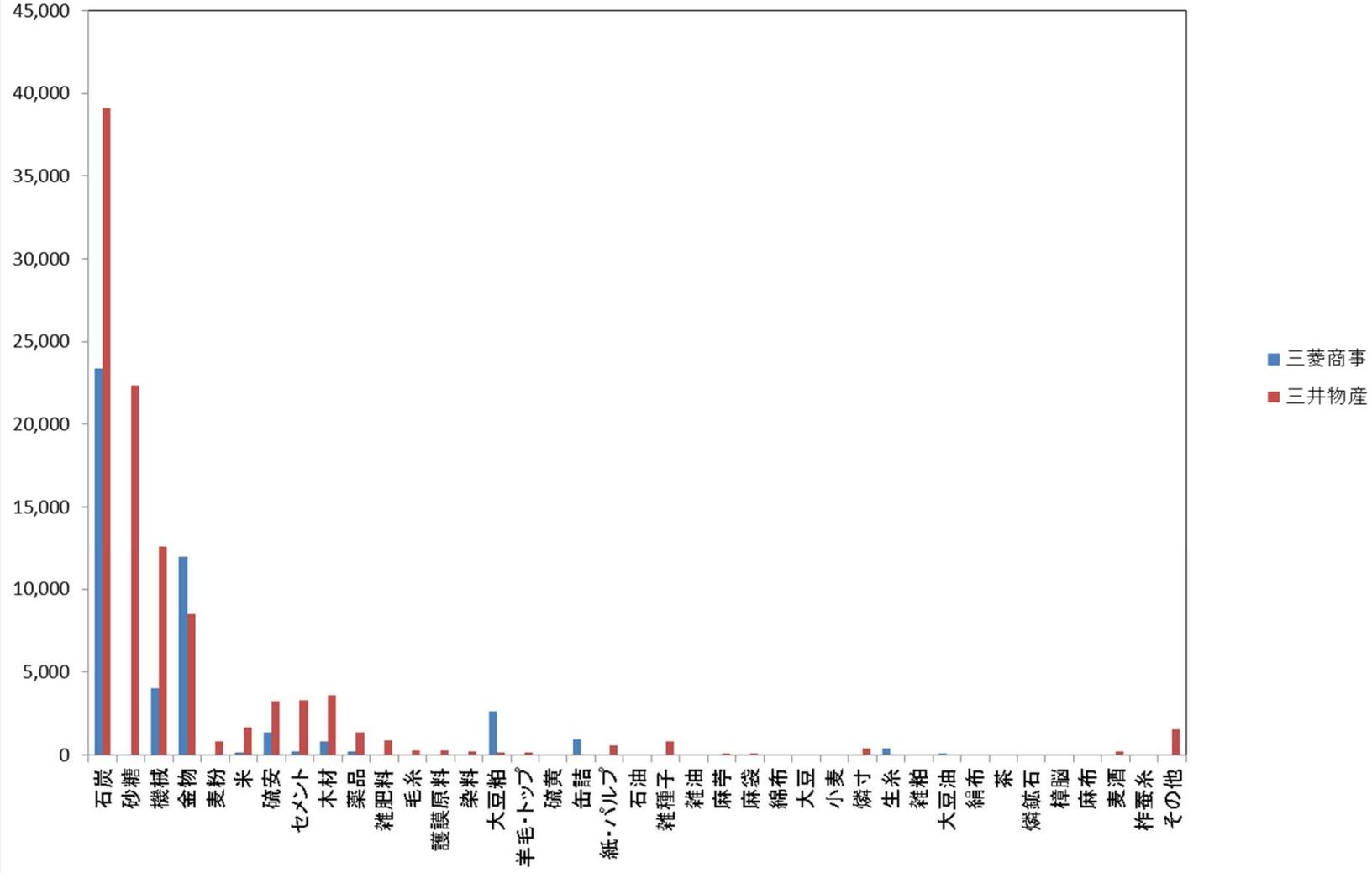


図12B 品目別内国売上金額の比較: 1936年下期

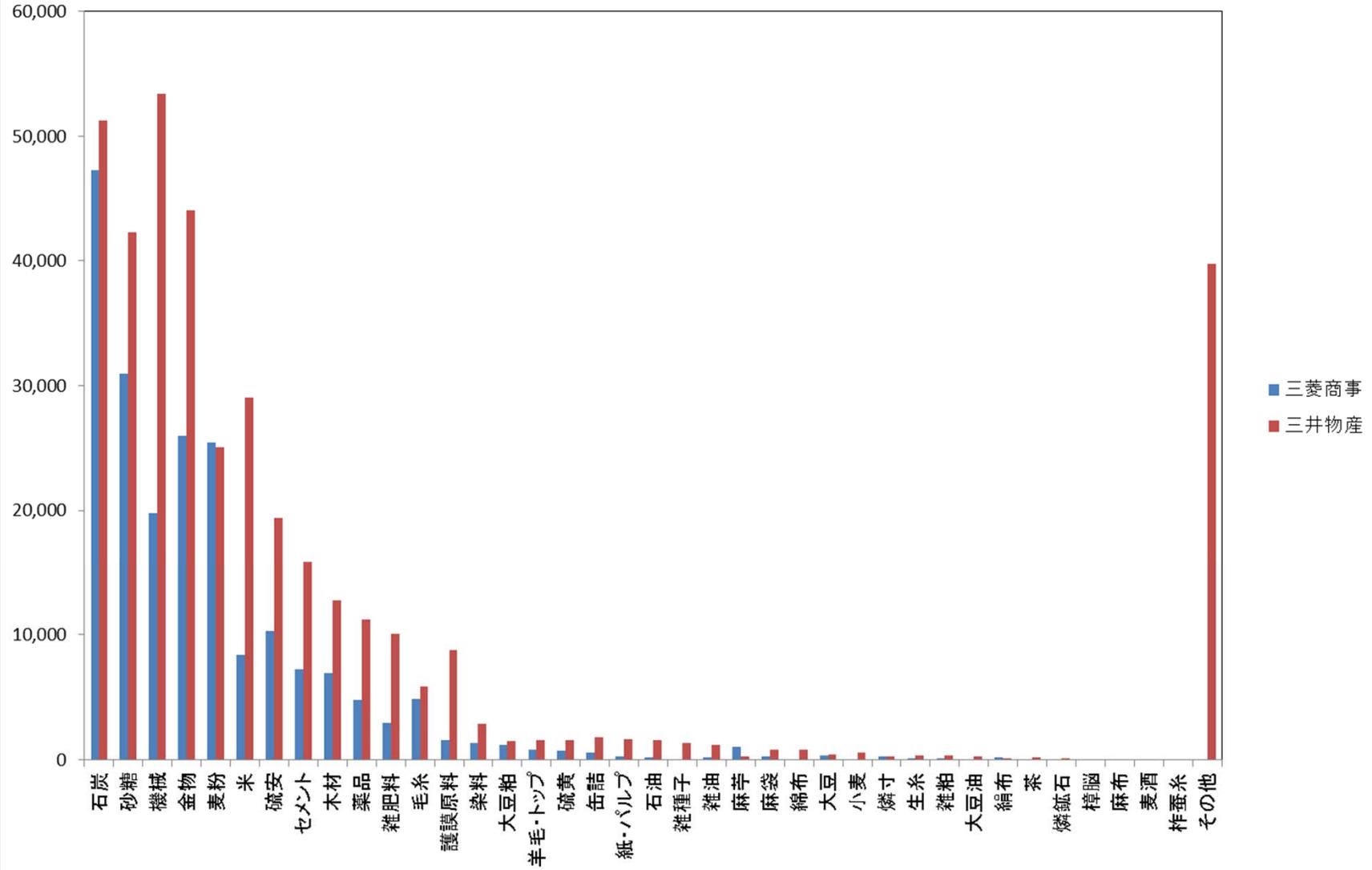


図13A 三菱商事の品目別内国売上金額シェア：1922年下期

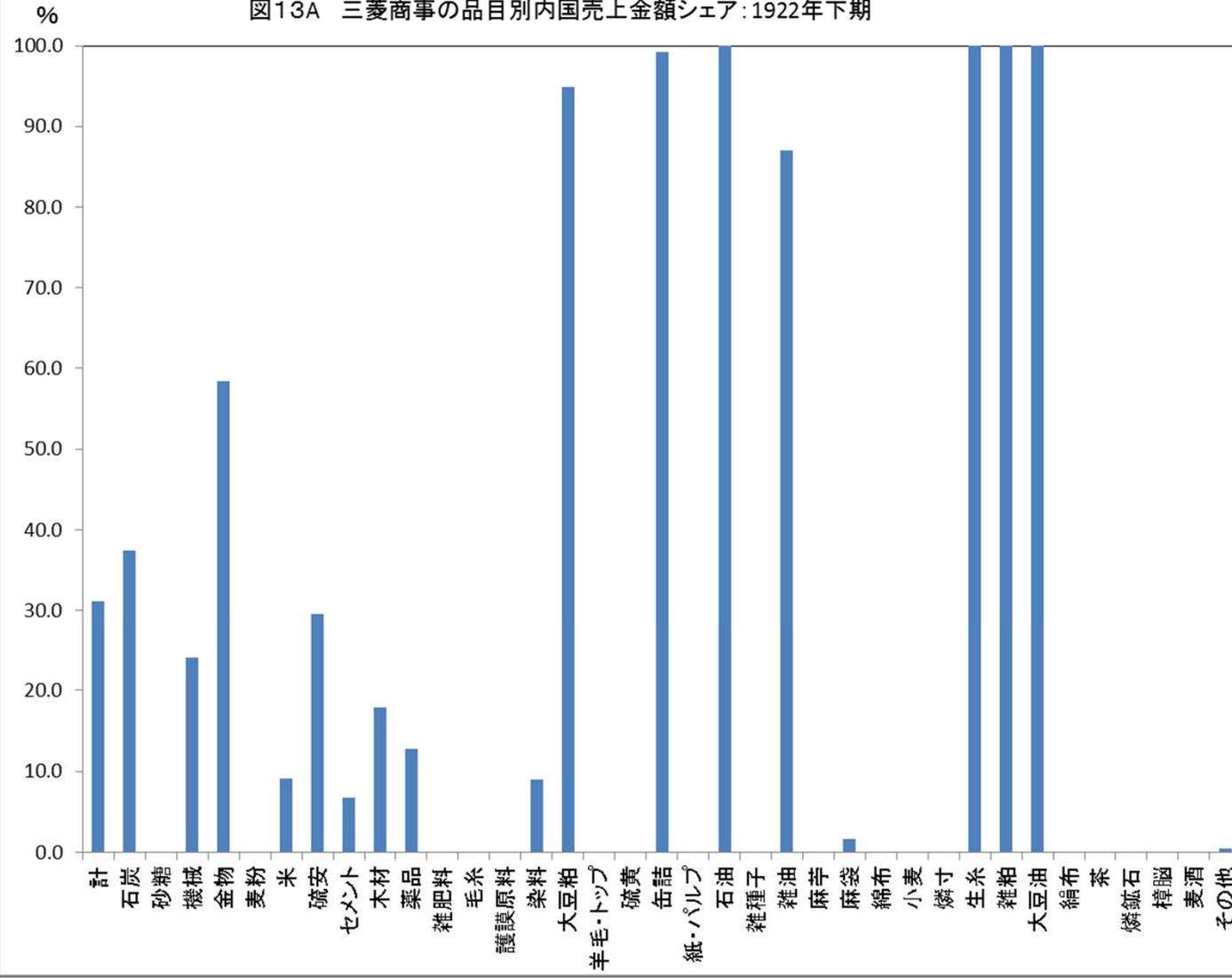


図13B 三菱商事の品目別内国売上金額シェア:1936年下期

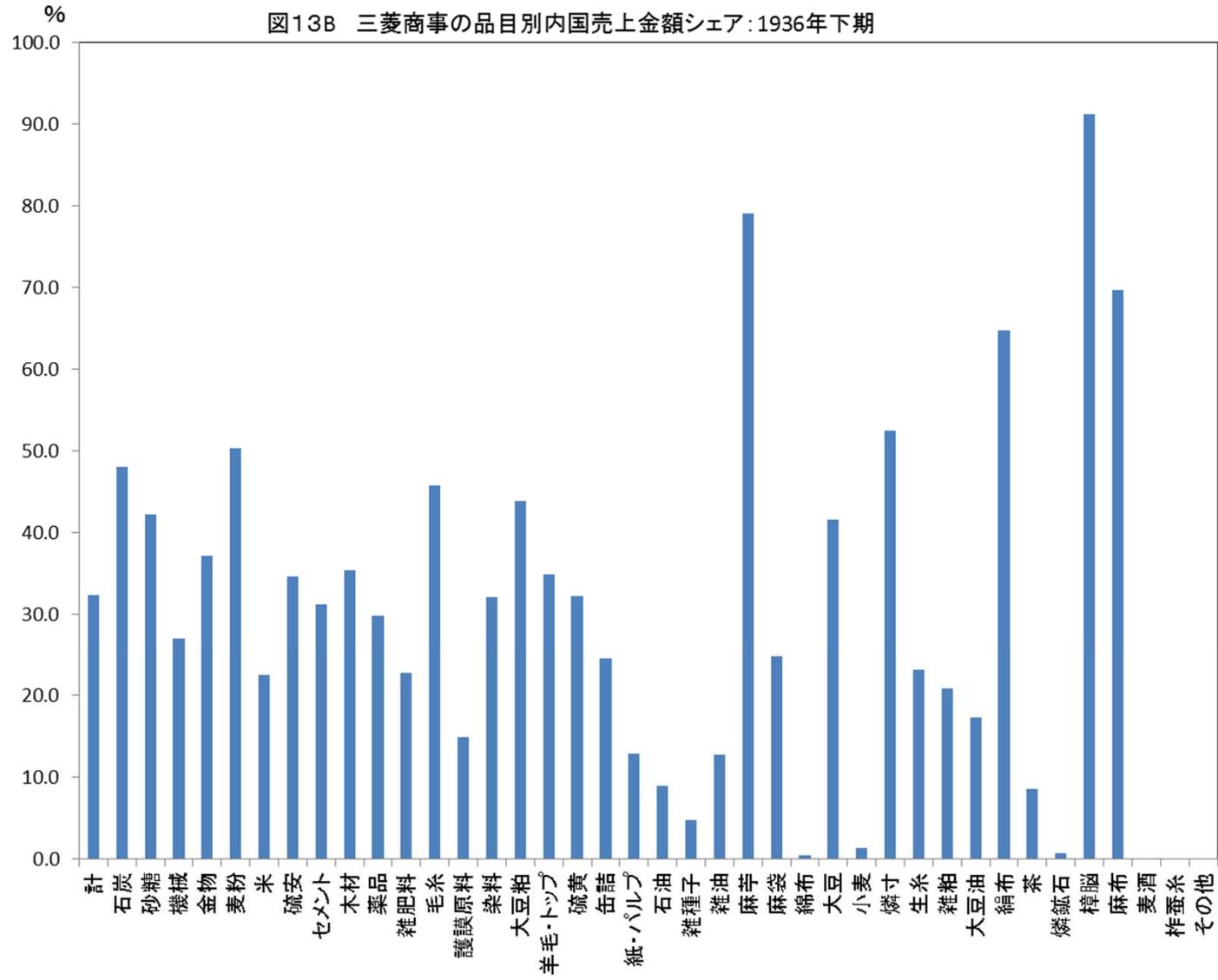


図14 三菱商事の内国売上高シェア変化の品目別寄与度分解

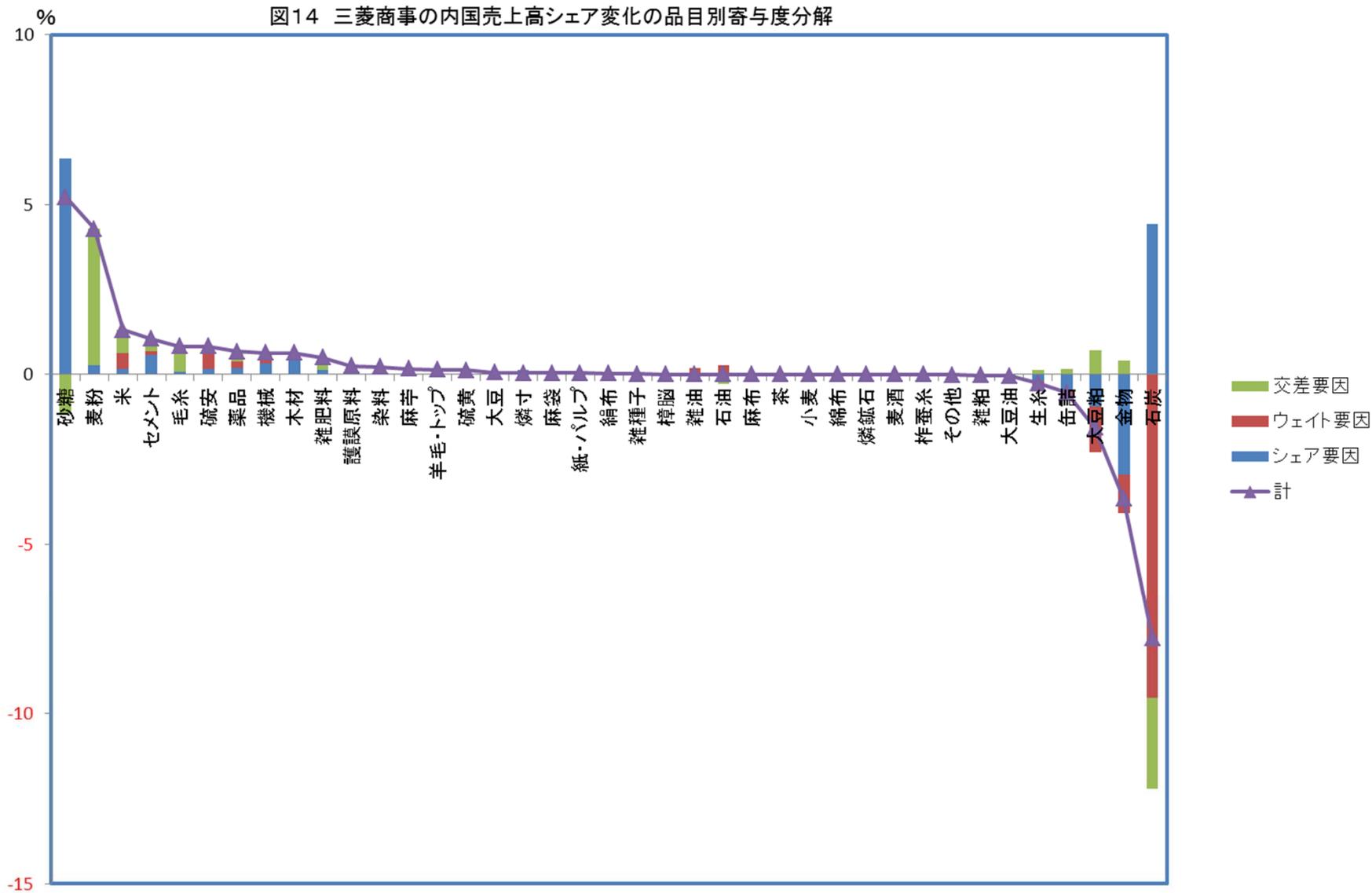


図15A 品目別外国売上金額の比較: 1922年下期

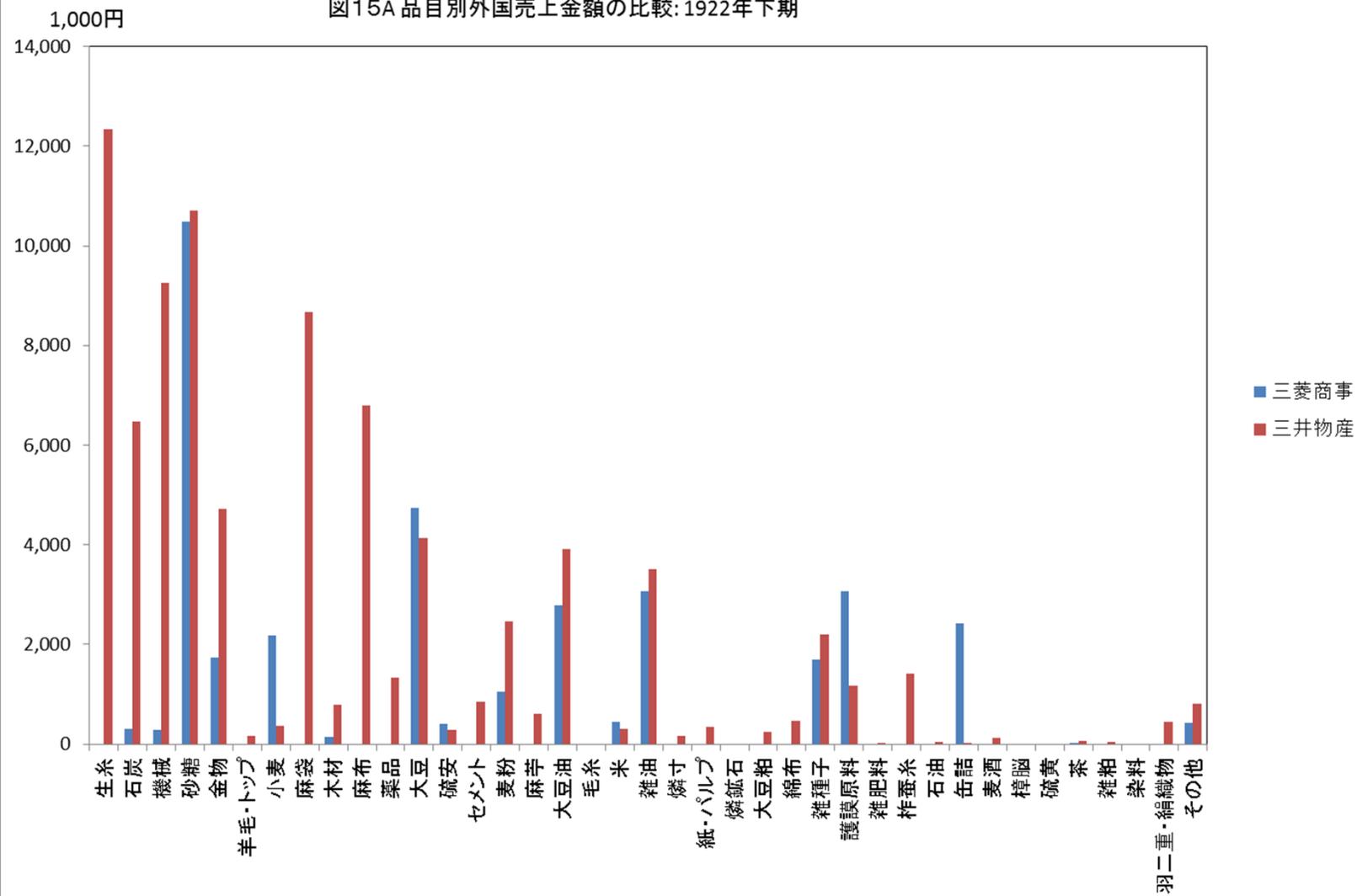


図15B 品目別外国売上金額の比較: 1936年下期

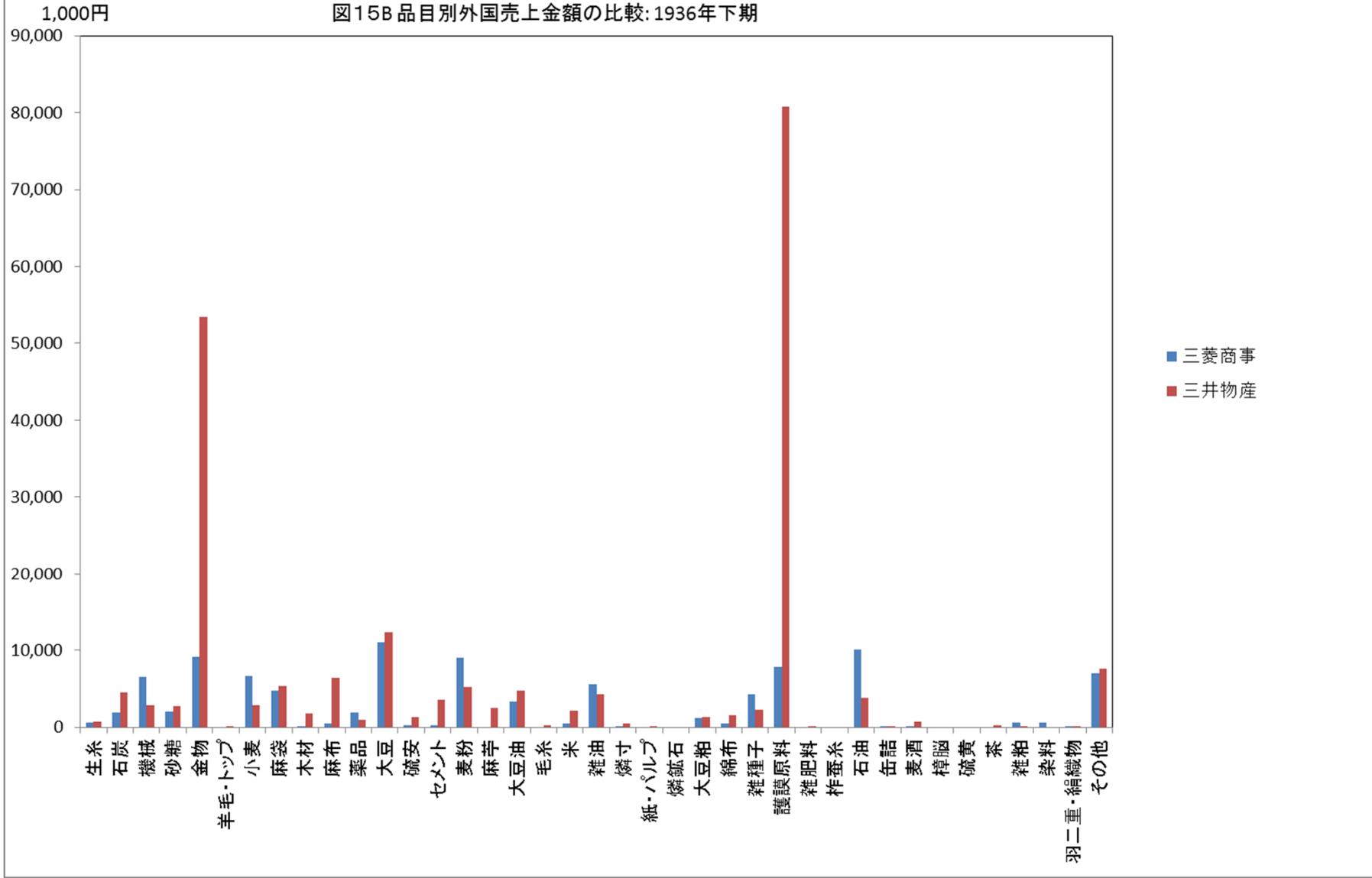


図16A 三菱商事の品目別外国売上金額シェア：1922年下期

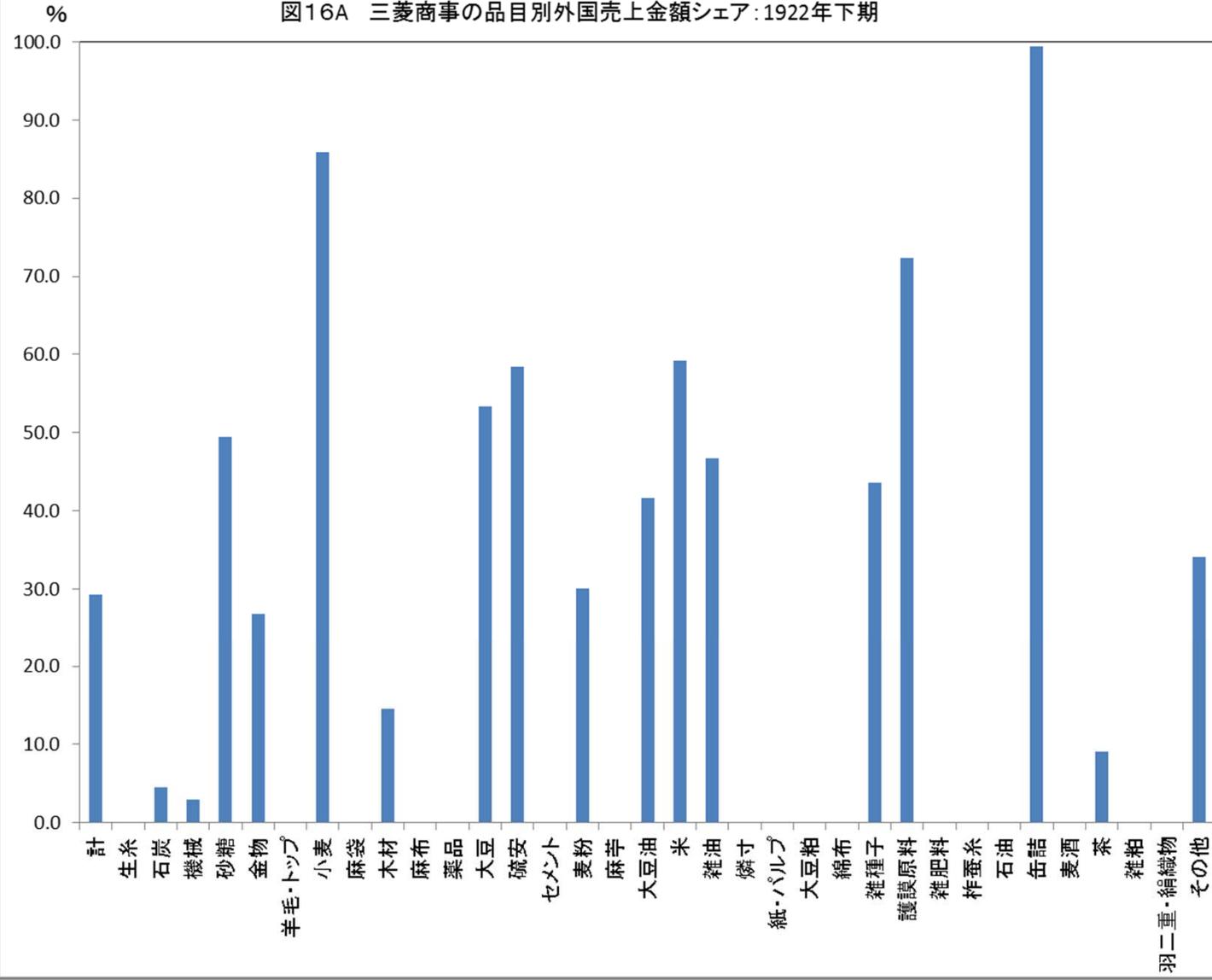


図16B 三菱商事の品目別外国売上金額シェア：1936年下期

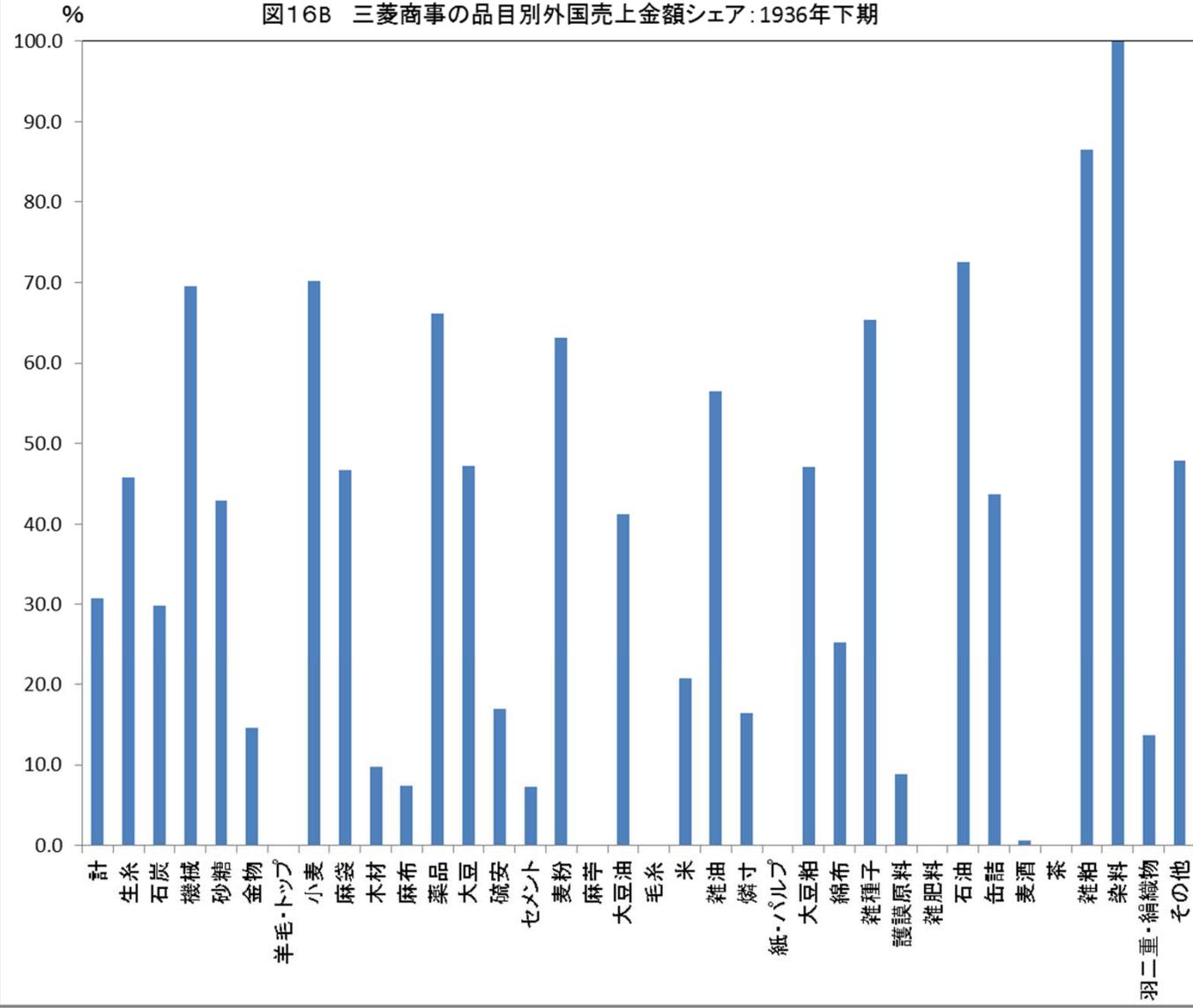


図17 三菱商事外国売上高シェア変化の品目別寄与度分解

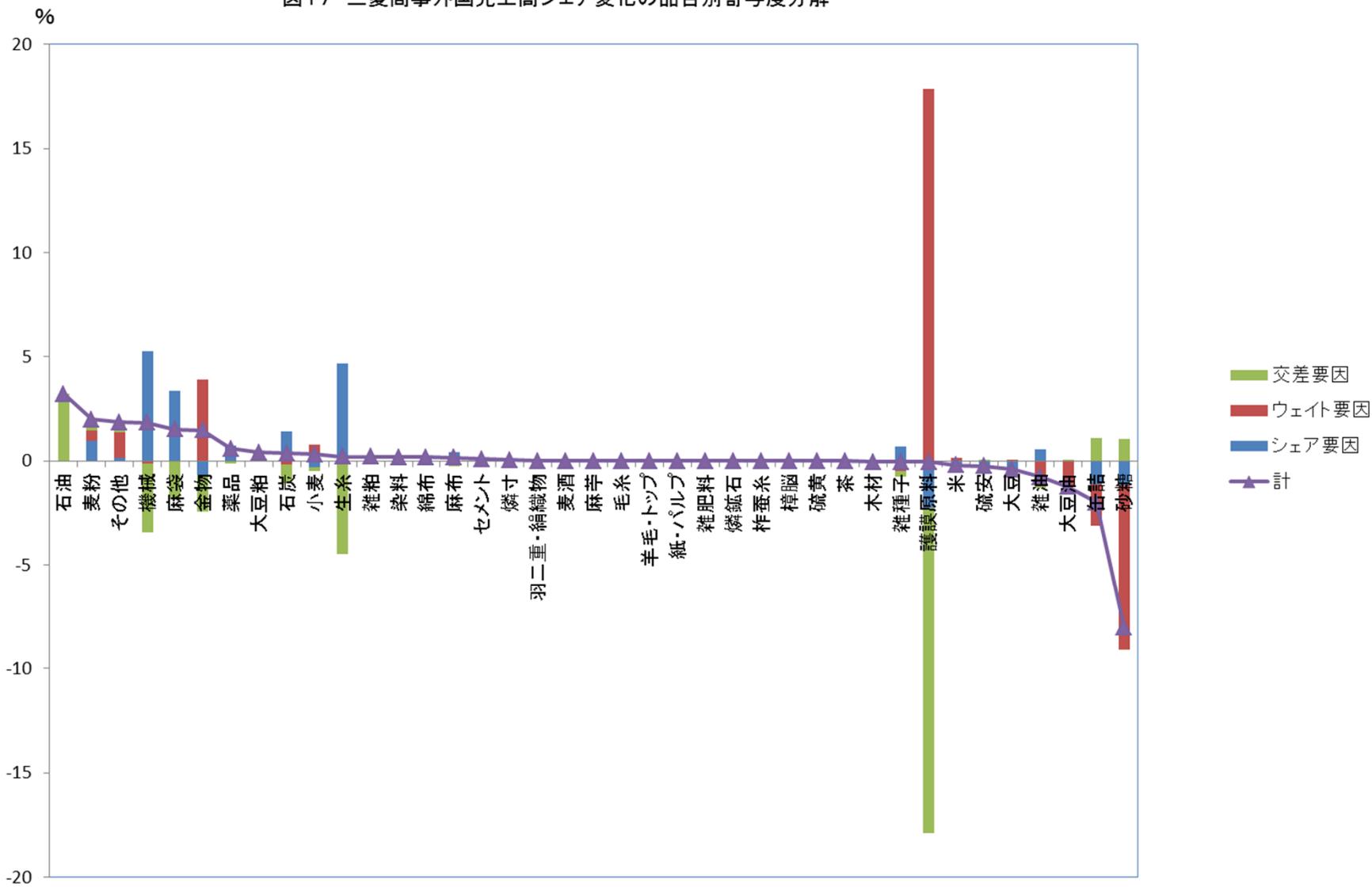


図18A 販売地域別外国売上金額の比較: 1922年下期

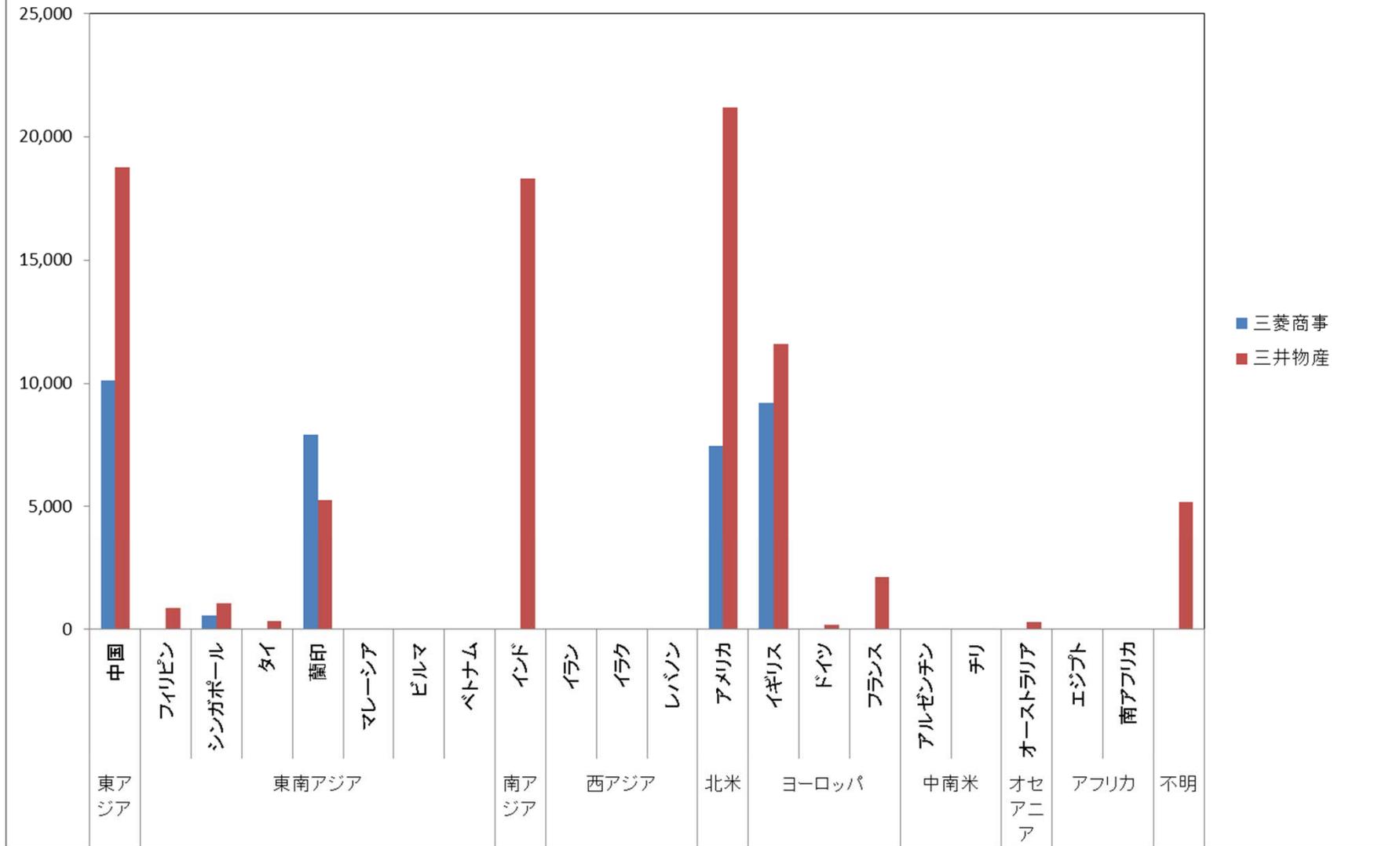


図18B 販売地域別外国売上金額の比較: 1936年下期

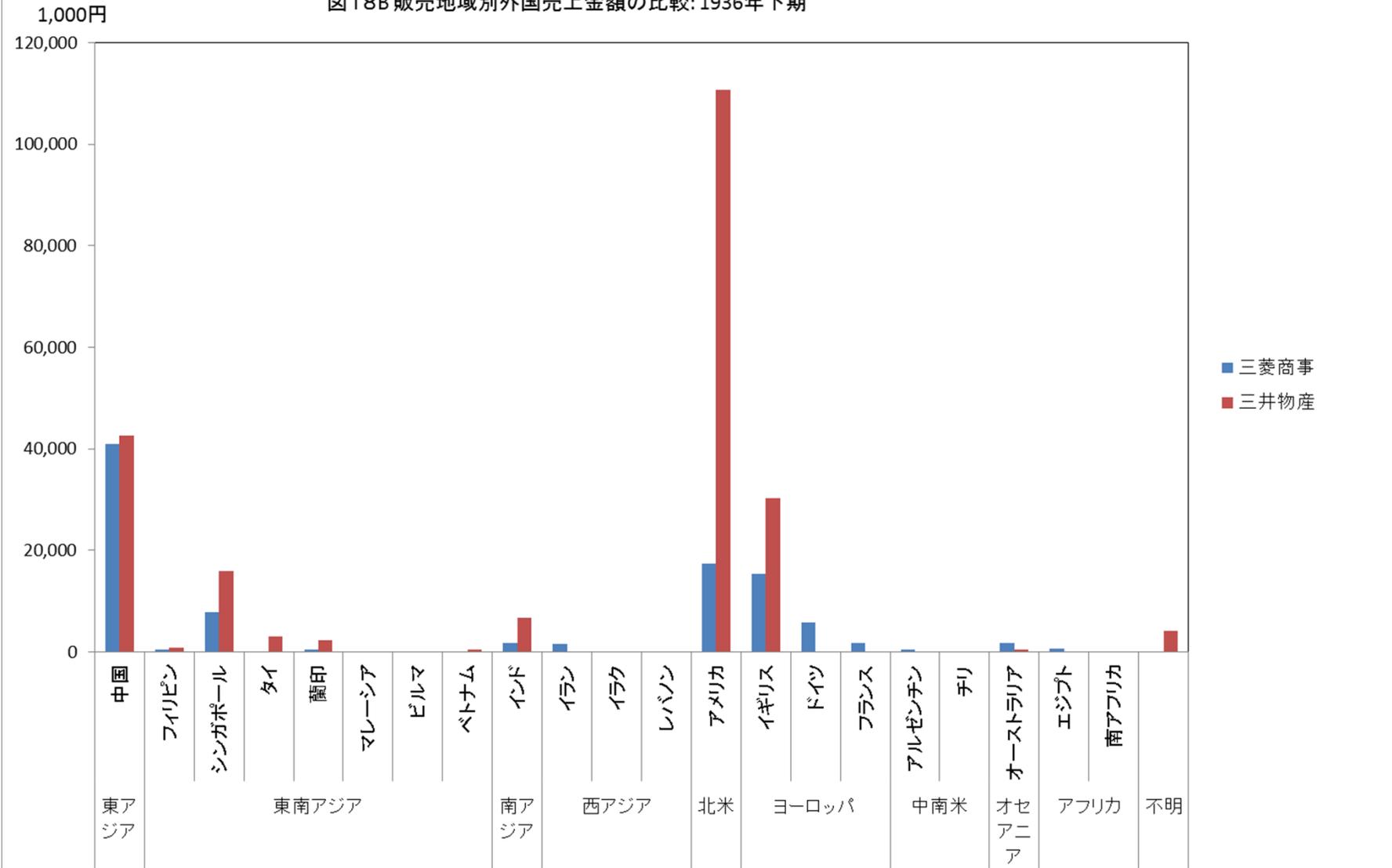


図19A 三菱商事の販売地域別外国売上金額シェア:1922年下期

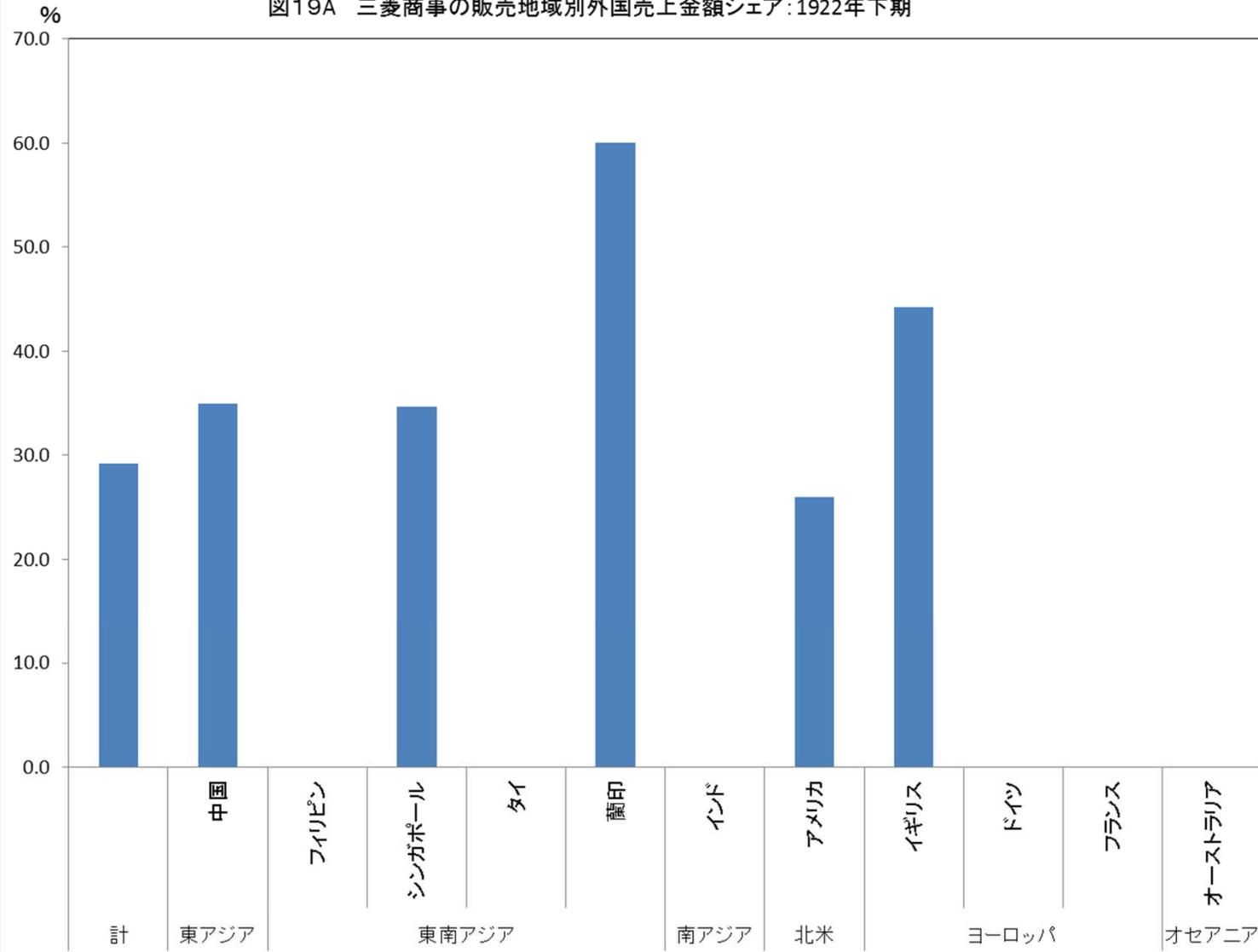


図19B 三菱商事の販売地域別外国売上金額シェア：1936年下期

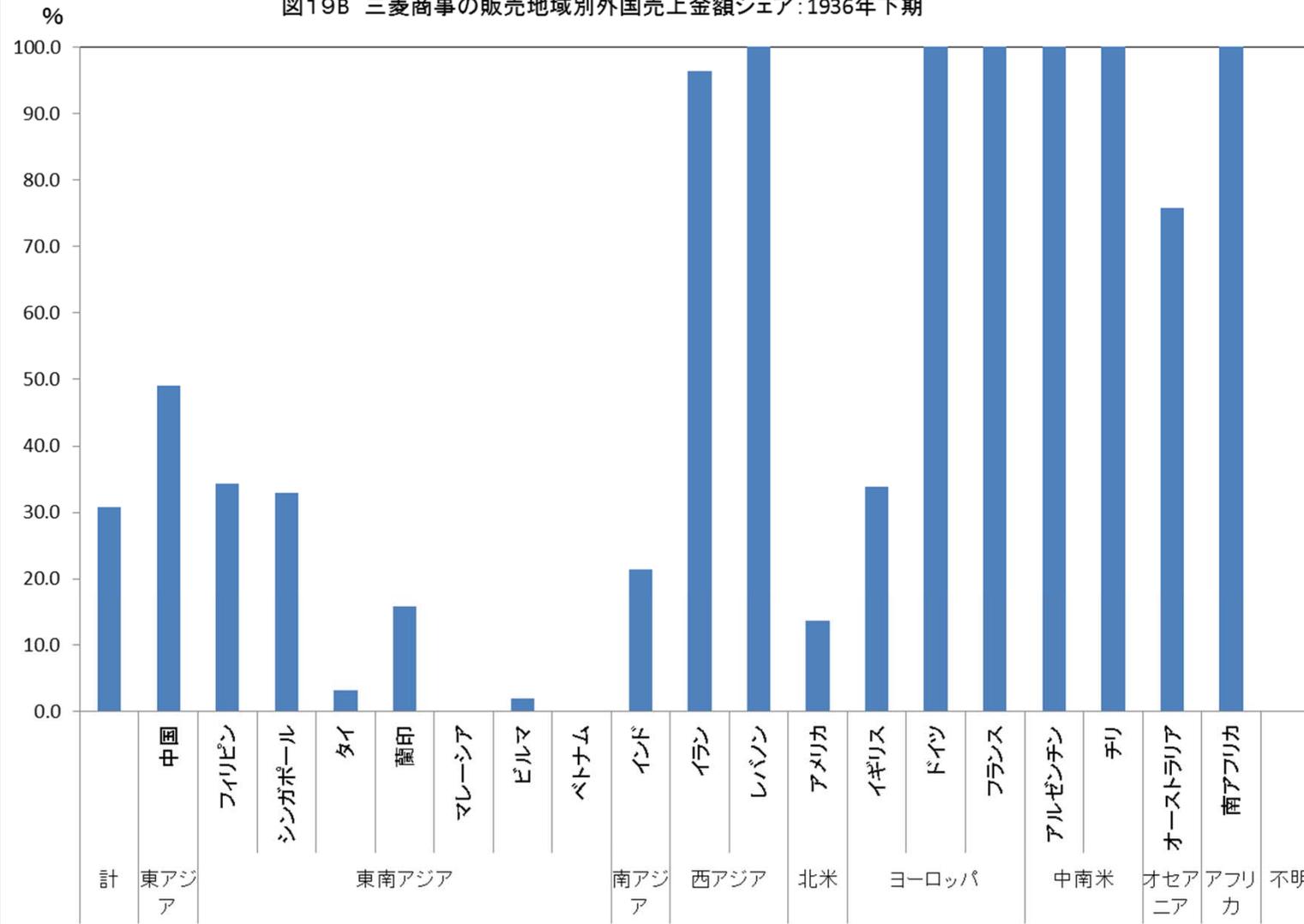


図20 三菱商事外国売上高シェア変化の販売地域別寄与度分解

