

CIRJE-J-295

組織デザインと企業成長：  
戦前日本の総合商社における三井と三菱

岡崎哲二  
東京大学大学院経済学研究科

2018年 3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](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たい。

## 組織デザインと企業成長：戦前日本の総合商社における三井と三菱

岡崎哲二(東京大学)<sup>†</sup>

### Abstract

This paper compares the organizational designs of two major trading companies in prewar Japan, Mitsui & Co. and Mitsubishi & Co., and investigates their implications on firm growth. These two companies adopted different organizational designs. While Mitsui's organization was divided by region and decision making was decentralized, Mitsubishi's organization was divided by commodity and decision making was centralized. As an implication of these different organizational designs, it is expected that Mitsui had advantage in those markets that were exposed to frequent local shocks, while Mitsubishi had advantage in those commodities that were exposed to global shocks across regions. We collected the data on the characteristics of export markets and export commodities, as well as export performance of Mitsui and Mitsubishi for those markets and commodities. The results of regression analyses are consistent with our expectation.

Key words: 組織デザイン、企業、商社、経済史、経営史、日本

JEL classification numbers: D22, D23, L22, L25, L81, N85

---

<sup>†</sup> okazaki@e.u-tokyo.ac.jp

## 1.はじめに

三井物産と三菱商事の両社は、第二次世界大戦前期にすでに、グローバルに店舗ネットワークを展開し、そこに多数の従業員を配置して多様な商品を取り扱う総合商社に成長していた。両社を含む大規模な商社は規模と日本経済における役割の大きさから、広く経済史・経営史研究者の関心を集め、多くの研究が行われてきた<sup>1</sup>。それらの研究において、多様な地域と多様な商品にわたる事業を管理するための組織が焦点の一つとなっている。

戦前日本の総合商社の組織に関する研究に出発点を与えたのは、森川英正の古典的な著作である(森川 1980)。森川は、三井物産が広範囲な地域に展開する店舗を有効に管理するためにどのような組織を構築したかという問題を設定し、同社の内部資料に基づいて、店舗を管理するための組織の展開を検討した。結論として森川は、三井物産は19世紀末から支店に独立採算制を採用しており、支店の自立性が高かったことを強調、三井物産の各支店は「あたかも独立した会社のような趣を呈した」とした(pp.271-272)。一方で森川は、こうした特徴が支店相互の競争や支店間取引における高いマージン率をもたらしたことが社内で議論されたことに注目した。しかし「商品別部制度」や「共通計算制度」等、支店の独立性を縮小する方向の組織改革にもかかわらず、支店の高い独立性をいう組織の基本的特徴は維持されたというのが森川の見方である。一方、森川(1980)をうけて長沢(1990)は、三井物産との比較を念頭に、三菱商事の組織について検討し、三井物産が支店を基本的な組織の区分としていたのに対して、三菱商事は商品別の部を基本的な組織の区分となっていたこと、すなわち三井物産の組織が店舗別独立採算制であったのに対して、三菱商事の組織は商品本部制であったことを明らかにした。後述するように、これらの研究を出発点として、近年、三井物産と三菱商事の組織構造の詳細な研究が進んでいる(大石 2011、2013)、2016 ; 鈴木 2015)。

これらの研究に基づいて、本章では次のような問題を設定する。三井物産と三菱商事の相互に異なる組織上の特徴が、両社の企業行動と業績にどのような影響を与えたかという問題である。この問題は組織の経済分析に関する一連の文献と関係している。組織は経営学の分野で長く研究対象とされてきたが、経済学のスコープの広がりによって近年では組織の経済分析が活発に行われるようになってきている。それらの研究においては、企業の組織デザイン、戦略、環境という3つの変数の相互関係、より具体的には適合ないし不適合が企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるかが、理論的、実証的に研究されている(Roberts 2004; Roberts and Saloner 2013; Colombom Delmastro and Rabioosi 2013; Hofmann and van Lent 2017)。本論文はこれら一連の文献をふまえることによって戦前日本の総合商社に関する研究に新しい論点を加えるとともに、組織の経済分析に関する研究にも貢献することを意図している。

より具体的には、三井物産と三菱商事が事業を展開した戦前期の国際市場の環境について

---

<sup>1</sup> これらの研究のサーベイについては大森・大島・木山編(2011)、大島(2015)等を参照。

て、その属性をいくつかの変数で定量的に測定したうえで、両社の商品取引に関する実績がそれらの変数とどのように関係していたかを分析する。あらかじめ主要な論点を提示しておく、地域別に組織を区分し、支店に権限を分散する組織デザインを採用した三井物産は、短期的に大きな変動に直面した地域市場への輸出において相対的な優位性を持っていたのに対して、商品別に組織を区分し権限を本店に集中する組織デザインを採用した三菱商事は輸出先地域が大規模に変化するような商品の輸出に相対的な優位性を発揮した。

以下、本章は次のように構成される。第 2 節では戦前期における両社の商品取引拡大の特徴を観察する。第 3 節では先行研究に基づいて両社の組織デザインの特徴を確認し、その含意について考察する。第 4 節では両社の財別・地域別輸出データと、財・地域市場の属性に関するデータを用いて、組織デザインの特徴と環境の属性の関係が輸出実績に与えた影響を定量的に検証する。

## 2.三井物産・三菱商事の企業成長と輸出：概観

三井物産は 1876 年に三井組の依頼で益田孝によって設立された会社であり、1893 年に三井家傘下の合名会社に改組された。当初、政府関係の取引を中心としていた三井物産は、国内外に店舗網を拡げるとともに取引を拡大し、1911 年にはその輸出入取引額が日本の貿易総額の 22.5%を占めるまでになっていた（石井 2003、p.122）。一方、三菱商事の起源は 1890 年代に三菱合資会社の中に設置された売炭部に遡り、1899 年に売炭部を吸収して営業部が設置された。第一次大戦期に営業部は店舗網と取扱商品を一举に拡大し、これを踏まえて 1918 年に三菱商事株式会社として独立した<sup>2</sup>。

三菱商事の独立後間もない 1920 年代初めには、同社と先行する三井物産の間に大きな事業規模の格差があり、前者の売上高は後者の 1~2 割前後にすぎなかった（図 1）。1920 年代~30 年代に三井物産は成長を続けたが、三菱商事の成長はより速く、この間に両社の売上高の格差は大幅に縮小した。日中戦争直前の 1936 年には三菱商事の売上高は三井物産の 55%まで接近した。

図 1

三井物産の「事業報告書」は、同社の社外取引を「輸出」「輸入」「内国売買」「外国売買」の 4 つに区分している。外国売買は外国および日本外地の相互間で行われる取引を指す。三菱商事は管見のかぎりそのように整理したデータを残していないが、「総合決算表」の個々の取引データから比較可能な集計が可能である。表 1 は 1922 年、1928 年、1936 年の各下期について、上の 4 区分で両社の売上高を比較している。1922 年度下期には、いずれの区分でも三井物産が三菱商事を大きく上回っているが、区分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、相対的には輸出に重点

<sup>2</sup> 以下の本節の記述は岡崎(2015)による。

を置いていた。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。1936年度下期にかけて三井物産は相対的に内国取引にウェイトを移した。一方、三菱商事は1922年度下期に小規模だった輸出と輸入を大幅に拡大し、引き続き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。

表 1

表 1 にはあわせて三井物産と三菱商事の取引額の合計に対する後者の比率が示されている。以下ではこの比率を三菱商事のシェアと呼ぶことにする。取引合計を含めて1922年から36年にかけて、全般的に三菱商事のシェアが上昇しているが、その程度には取引区分によって相違があった。シェアが大きく上昇したのは輸出と輸入であり、内国取引と外国取引についてはそれほど大きなシェア上昇は生じていない。取引合計のシェア上昇に対する各取引区分の寄与を測るために次のような方式で要因分解を行う。

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

$x_{it}$  は時点  $t$  における取引区分  $i$  に関する三菱商事のシェア、 $w_{it}$  は時点  $t$  における取引区分  $i$  のウェイトである。したがって右辺[]内の第1項、第2項、第3項はそれぞれ、取引区分  $i$  に関するシェア変化の寄与度、取引区分  $i$  のウェイト変化の寄与度、取引区分  $i$  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。第一のシェア変化の寄与度は、各取引区分のウェイトを期首の値に固定し、その区分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、各取引区分における三菱商事のシェアを期首の値に固定し、その取引区分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つの区分であった。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、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るという効果であった。

図 2

以下では、輸出に焦点を絞って三菱商事のシェア変化の要因を財別・輸出先別に分析する。まず財別に、上の式(1)と同じ方法で1922年下期から1936年下期にかけての三菱商事のシェア変化を要因分解する。iが取引区分ではなく財のインデックスになることを除いて、他は同様である。結果を左から寄与度が大きい順に示すと図3のようになる。寄与度がもっとも大きいのは生糸であった。これは、1920年以降、別会社の日本生糸株式会社で取り扱っていた生糸について、1936年に日本生糸を清算のうえ自社で取り扱うようになったことを反映している（三菱商事株式会社 1986、p.146、pp.305-306）。これを別とすると缶詰、綿布、金物、雑油が上位に並んでいる。これら4品目に共通するのは寄与度の大きな部分を交差要因が占めている点である。この点は三菱商事が日本の輸出における成長商品でシェアを伸ばしたことを意味している。

図3

次に三菱商事の輸出におけるシェア変化を地域別に要因分解する。ここでは式(1)のiが輸出先地域のインデックスとなる。結果は図4の通りである。図3の生糸の大きな寄与度に対応してアメリカの寄与度が最大になっている。次いでイギリス、フランス、ドイツといった主要ヨーロッパ諸国の寄与度が大きい。これに対して日本の大きな輸出市場であった中国の寄与度は非常に小さい。具体的な数字を示すと、中国の寄与度は0.2%で、内訳はシェア要因-1.1%、ウェイト要因1.6%、交差要因-0.3%となっている。大きな市場であっただけでなく、輸出先として成長しつつあった中国市場で三菱商事はむしろシェアを落としていたことが注目されよう。

図4

### 3.組織デザインの企業間比較

企業の組織デザインにはさまざまな次元があり得るが、ここでは3つの次元に注目する。第一に組織の切り分け方、第二に権限の配分の仕方、第三にインセンティブの与え方である。第一の組織の切り分け方は、1つの組織を複数の部門に区分する際の基準に関するものであり、この次元について見ると、よく知られている職能別組織は、製造・販売・会計等の職能を基準に切り分けられた組織をいい、事業部制組織は、例えば自動車メーカーにおいて乗用車製造事業・トラック製造事業等の事業セグメントを基準に切り分けられた組織をいう。本書が対象とする総合商社についていえば、組織を営業地域別に切り分ける方式、および商品グループ別に切り分ける方式等が知られている。第二の権限の配分の仕方は、株主とそれを代表する取締役会から委任されている社長（トップ）の権限を、組織内の垂直的な階層構造（ハイラーキー）のどのレベルにどの程度分与するかを意味する。すなわ

ち、組織の上位階層に権限が集中している組織は集権的、下位階層に権限の大きな部分が分与されている組織は分権的組織である。第三のインセンティブの与え方は、組織に所属する人々に対する業績評価とそれを報酬に結びつける方式である。

先行研究に基づいて、これら 3 つの次元から戦前期の三井物産と三菱商事の組織を特徴付けるとどのようになるだろうか。三井物産の組織については森川英正の研究(森川 1980)が先駆的であり、またその後の商社に関する歴史研究全体に大きな影響を与えてきた。も森川は、戦前期の三井物産における各地の支店の自立性を強調した。すなわち、森川によれば、三井物産の支店は 1893 年に同社が合名会社に改組される以前から独立採算制で運営され、また支店は強い権限を保持していた。そして合名会社改組後、三井同族の意向を背景に、商品グループ別の部(商品部)の設置、「共通計算制度」の導入による支店独立採算制の修正等を通じて、本店による支店のコントロールを強化することが断続的に試みられたが、1920-30 年代になっても支店の自立性は持続したとされる。

森川の議論は組織デザインに関する本質的な論点を含んでいる。すなわち、森川(1980)によって戦前期を通じた三井物産の組織の特徴を概括すると、第一に三井物産の組織は支店という地域別組織に切り分けられており、第二に社長をトップとする本店の権限の大きな部分が支店ないし支店長に分与されていた。言いかえれば、三井物産の組織は地域別の分権的な組織であった。そして第三にこれらの特徴と対応して支店は独立採算制で運営され、支店の利益が支店長と支店職員のインセンティブとして機能していた。一般に組織内の分権化されたユニットを組織トップの目的に沿って有効に動かすためには強いインセンティブでコントロールする必要があるから、森川が記述した三井物産の組織は分権的組織と強いインセンティブの組み合わせという点で整合性を持っていた。そして同時に実現しなかった組織変革として森川が指摘した、組織の切り分け方を商品グループ別に変更し、本店への権限集中を進め、さらに支店の独立採算制というインセンティブの与え方を変更するという動きは、別の整合的な組み合わせをもった組織にデザインを全面的かつ抜本的に改変する方向のものであったといえる。

鈴木(2015)は、森川(1980)が利用していないものも含む多くの三井物産の内部資料を用いて、同社組織に関する森川の見方を詳細に再検討した。焦点の一つは、森川も注目した商品部の役割である。三井物産は 1897 年に棉花部を設置した後、1905 年に米穀肥料部、1911 年には石炭、機械、砂糖、木材の各部を設置した。鈴木は商品部設置の意図は三井物産の営業組織を地域別組織から商品別組織に組み替えることにあったが、この組織再編の動きは 1941 年に最終的に挫折し、地域別組織と商品別組織を並置する形に結着したとされている。そのような表現は用いられていないが、三井物産の組織は地域別の支店と商品グループ別の部の 2 つの編成原理ないし要素を持つ、いわゆるマトリックス型組織になったことという見解である。森川(1980)と比較すると、地域別組織から商品別組織の方向への動きが生じ、それが成功しなかったという大きな見方は共通するが、森川説と比較すると、1941 年の最終形についても、また途中経過にあたる 1910~30 年代の組織について

も、商品別の要素がより高く評価されている。すなわち、鈴木は、少なくとも規則上、商品部が所管する商品については、各支店が顧客から受ける個々の引き合いに関して、部が支店間の調整に介入するケースが多かったことを示している。1920～30年代には商品部が所管する商品の売上高が三井物産の売上高全体の70～80%を占めていたから、このことの意味は大きい（表）。

顧客からの個々の引き合いに部が介入することは、組織の切り分けだけでなく、取引に関する意思決定についても、部が権限を持っていたことを含意している。すなわち、森川(1980)は組織デザインの第二の次元である権限の配分について、三井物産では支店の権限が強い分権的組織であったことを強調したのに対し、鈴木(2015)は、その点に関しても分権性をより低く評価する方向に修正する見方を提示したといえる。さらに第三の次元であるインセンティブ・システムについて鈴木(2015)は、森川(1980)の共通計算制度の捉え方が限定的にすぎるとし、取引に関係した店全体の利益を共通に計算したうえで一定のルールに基づいて関係店に利益を分配するという広義の共通計算制度は三井物産で広く用いられたと述べている。すなわち、森川(1980)のいう共通計算制度は販売店への利益配分を100%、仕入店への利益配分を0%とする共通計算制度の極端なケースであり、これに対しては社内の抵抗が強かったが、仕入店に利益を分配する共通計算制度は受け入れられていた。森川(1980)の理解に比べて、支店へのインセンティブが弱かったとする見方である。一般に支店の分権性が低ければ、支店のコントロールのために強いインセンティブを付与する必要性が小さいから、鈴木(2015)のこの見方は支店の分権性を相対的に低いとする評価と整合的である。

一方、三菱商事の組織については長沢(1990)が明確な見方を提示した。長沢は、1918年の同社設立後の取扱商品と店舗ネットワークの拡大を受け、1920-21年に同社は商品取扱に関する体系的な社内規定を制定した。そしてこの規定に基づいて三菱商事の組織は純然たる商品本部制に移行したというのが長沢の見方である。より具体的には、以後、三菱商事では商品毎に所管部と「元扱店」が定められ、元扱店に顧客からのオファーが集中された。そして取引に関わる損益はすべて元扱店に計上された後、所管部別に集計され、他の関係店は無利益・無手数料で協力することになった。長沢の見解は、三菱商事が商品グループ別の組織の切り分け方を採用したとするものである。また取引に関する権限の配分については、個々の支店ではなく元扱店に集中されていた。ただしそれが所管部とどのような関係にあったかは必ずしも明らかではない。またインセンティブについては、個々の支店ではなく、商品グループを所管する部に集中されている。

大石(2011、2013、2016)は長沢(1990)で使用されていないものも含めて三菱商事の内部資料を使用し、戦前期の三菱商事の組織について検討している。これによって元扱店を経由して所管部毎に集約される損益計算の仕組みの詳細が示され、また当時の三菱商事の職員自身が同社の組織デザインが三井物産の組織デザインと対極にあると見ており、それぞれの得失について自覚的に検討していたという興味深い事実が明らかにされている。



以上の文献を踏まえると、1920-30年代の三井物産と三菱商事の組織デザインをおおよそ図のようにマッピングすることができよう。上述のように三井物産について、森川(1980)は地域別の分権的組織という明確な特徴を描いたが、鈴木(2015)は商品部と共通計算制度の再評価を通じてそのイメージを修正した。一方、三菱商事が明確な商品別組織を持っていたことにコンセンサスがあり、集権度については必ずしも明らかではないが、部の役割から見て三井物産より集権的な組織と位置づけられるように思われる。

すなわち三井物産と三菱商事の組織デザインは、第一に地域別—商品別の次元で三菱が明確な商品別組織をとっていた点、第二に三菱が相対的に集権的な組織を採用していた点に相違があった。こうした組織デザインの相違は、企業が直面する環境との関係でどのような含意を持つだろうか。組織デザインの地域別—商品別という次元に合わせて、地域別と商品別のショックを考える。地域に関するショックについては、地域別組織では支店で直接に認知できるのに対して、商品別組織では情報が商品別に分けられているために支店でも本店レベルでも認知されにくい。特に、三井物産のように地域別組織でしかも支店がある程度以上の権限を持つ場合は、こうした地域固有のショックに迅速に対応しやすいと考えられる。次に商品に関するショックについて、グローバルに地域を横断するショックを考える。例えば、ある商品について、ある地域の市場が急成長する一方、他の地域の市場が縮小するという変化が生じたとき、このショックは地域別組織では情報が本店で集約されて初めて認知できる。これに対して商品別組織では、その商品を担当する元扱店のレベルでこのショックを認知することができる。さらに三菱商事は集権的な組織を採用していたため、こうした地域横断的变化に対して、地域別で分権的な組織を採用していた三井物産と比較して、グローバルな資源再配分を相対的に容易に行うことができると考えられる。

#### 4.組織デザインと市場環境の適合

三井物産と三菱商事の組織デザインの特徴とその理論的な含意が前節で述べた通りであるとして、こうした含意を実証的に検証することはできるだろうか。検証の方法として、財あるいは地域市場の属性を測ったうえで、どのような属性を持つ財ないし地域市場について両社の取引パフォーマンスを比較することが考えられる。財ないし地域市場の属性と適合した組織デザインを採用した企業の方が相対的に高いパフォーマンスを示すかどうかを検討する方法である。

第一に、各輸出財について、その輸出先がどの程度ダイナミックに変化したかを示す変数を考える。大蔵省『大日本外国貿易年表』各年版から、各年の財別・輸出先別の輸出金額データを得ることができる。ある財の輸出先別輸出金額を2時点についてとり、2時点間の相関係数を求めれば、それはその財の輸出先の安定性の指標となり得る。そこで、三井物産と三菱商事の両社の輸出実績を共通に得られる14の品目について、『大日本外国貿易年表』から1922年と1936年の地域別輸出金額をとってその相関係数を算出した(図6)。

2 時点間の輸出先の相関が高いのは雑種子、生糸等であり、低いのが大豆、麦粉等であった。図示されているように相関係数の分散は大きく、組織デザインと市場環境の適合に関する仮説を検証するうえで好都合である。

図 6

第二に、輸出先の各地域がそれぞれどの程度の変動リスクに直面していたかを示す変数を考える。この場合は、日本との貿易取引だけでなく、各地域の市場全体の変動リスクを捉える必要がある。そこで三井物産と三菱商事の両社の輸出実績が共通に得られる国と地域について、国際連盟の統計年鑑各年版、中国海関当局の貿易統計各年版、東京商工会議所『中華民国外国貿易統計表』各年版から 1922～1936 年の期間の各年の輸入金額データを集め、それらを米ドルに換算した。データが得られた国・地域は 26 であった。これらの国・地域について各年の前年からの米ドル建て輸入金額変化率を求め、1923～1936 年についてその標準偏差を算出した。この変数によって各国・地域の市場が年々どの程度の変動リスクに直面したかを捉えられる。図示すると図 7 のようになる。中国の各地域市場は大きな変動リスクに直面している一方、イギリス、インド、タイ等は変動リスクが小さかった。

図 7

この論文の文脈で関心があるのは、これらの財・地域の属性と輸出パフォーマンスの関係が、三井物産と三菱商事の間でどのように相違するかである。この点を調べるために次のような式を回帰分析によって推定する。

$$Y_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 \text{LNEXPORT}_{ijt} + \beta_2 \text{MTB}_i \times \text{COR}_j + \beta_3 \text{MTB}_i + \beta_4 \text{COM}_j + \beta_5 \text{PERIOD}_t + e_{ijt} \quad (1)$$

$$Y_{ikt} = \gamma_0 + \gamma_1 \text{LNEXPORT}_{ikt} + \gamma_2 \text{MTB}_i \times \text{STDVR}_k + \gamma_3 \text{MTB}_i + \gamma_4 \text{REGION}_k + \gamma_5 \text{PERIOD}_t + e_{ikt} \quad (2)$$

Y は各企業の各財ないし各地域に関する輸出増加率、LNEXPORT は期首の各企業の各財ないし各地域に関する輸出額（対数）、MTB は三菱商事について 1 となるダミー変数（企業ダミー）、COR は各財に関する日本から各地域への輸出額の 1922 年と 1936 年の間の相関係数、COM は財ダミー、REGION は地域ダミー、PERIOD は期間ダミー、STDV は各地域に関する輸入金額変化率の 1922-36 年の標準偏差、e は誤差項を表す。i、j、k、t はそれぞれ企業、財、地域、年に関するインデックスである。輸出増加率は 1922 年下期～1928 年下期、1928 年下期～1936 年下期の 2 つの期間について測っている。

市場環境の属性を示す 2 つの変数、COR、STDV と三菱商事を示すダミー変数 MTB の交差項の係数  $\beta_1$  と  $\gamma_1$  によって市場環境属性が 2 つの企業の輸出増加率に与える影響の差を捉えることが意図されている。COR、STDV はそれぞれ各財と各地域に固有の属性であり、一方、式(1)、(2)にはそれぞれ財ダミー、地域ダミーが含まれているので、COR、STDV は単独の変数としては推定式に加えていない。

結果は表 3 にまとめられている。パネル A は財の属性と組織デザインとの適合に関する式(1)の推定結果である。ここでもっとも関心がある MTB と COR の交差項の係数はマイナスとなっており、10%水準ではあるが統計的にも有意である。これは、三菱商事と三井物産を比較すると、三菱商事は 1922 年から 1936 年にかけて日本の輸出先がダイナミックに変化した財について相対的に輸出増加率が大きかったことを示している。逆に三井物産は輸出先の構成が比較的安定していた財について相対的に輸出増加率が大きかった。この結果は、企業全体に関わるグローバルな変動が生じる環境には集権的組織デザインの方が適合しているという仮説と整合的である。他の変数について見ておくと、LNEXPORT の係数は有意に負となっており、係数の絶対値も大きい。各企業の各財の輸出について、強い「平均への回帰」の傾向があったことを示している。MTB の係数は有意ではない。式(1)に加えている諸変数をコントロールすると、三菱商事の各財の輸出増加率は平均的には三井物産のそれと同等であったことになる。1928-1936 年の期間ダミーの係数は大きなプラスの値である、t 値もある程度高い。これは 1922 年-1928 年から 1928 年-1936 年にかけて全体的に輸出増加率が上昇したことを示している。

パネル B は地域市場の属性と組織デザインとの適合に関する式(2)の推定結果である。MTB と STDV の交差項の係数は有意に負となっている。これは三井物産と三菱商事を比較した場合、三菱商事は年々の変動が小さい地域について相対的に輸出増加率が大きかったことを示している。逆に三井物産の輸出増加率は大きな変動に直面している地域において相対的に大きかった。この結果は、ローカルな変動が頻繁に生じる環境には、ローカルな組織に意思決定を委ねる分権的な組織デザインが適合するという仮説と整合的である。

## おわりに

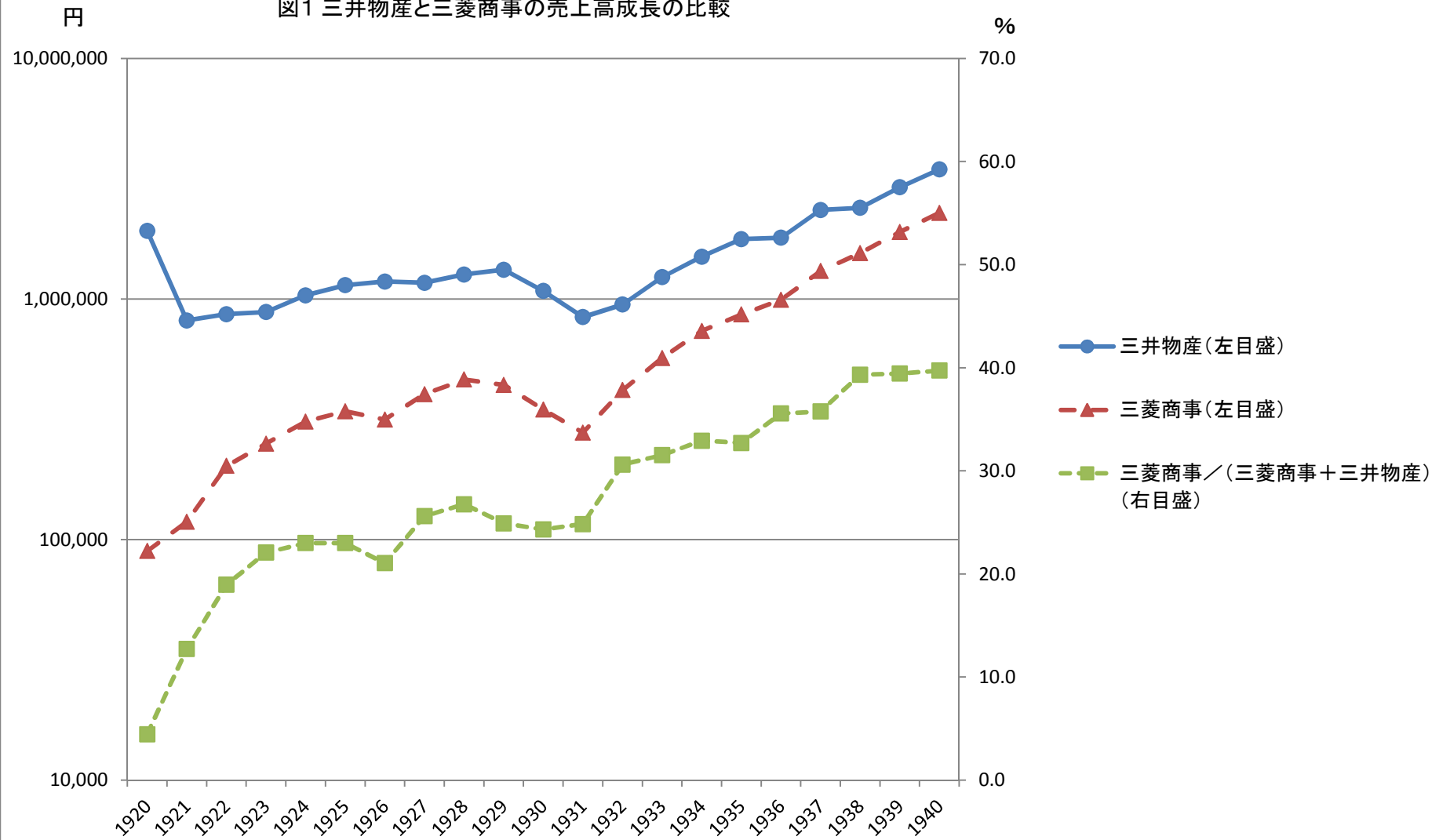
日本の商社に関する歴史研究、特に代表的な 2 社である三井物産と三菱商事に関する研究は、両社が相互に異なる組織デザインを採用していたことを明らかにしてきた。近年の研究は、両社の組織デザインはかつて考えられていたほど対照的なものではなかったことを示しているが、相違があったことは広く受け入れられている。一方、組織の経済分析に関する文献は、企業の組織デザインが企業のパフォーマンスに影響を与えること、そしてその組織デザインとパフォーマンスの関係は環境の属性に依存することを理論的・実証的に明らかにしてきた。この章ではこれら 2 つのグループの文献によって得られた知見を統合することによって、三井物産と三菱商事の異なる組織デザインの企業成長に対する含意を定量的に検討した。上述のように、地域別で分権的なデザインを採用した三井物産は、

頻繁な地域固有のショックに直面する市場への輸出に相対的な優位性を持っており、他方で商品別で集権的なデザインを採用した三菱商事は輸出先の構成がグローバルに変化する商品の輸出に相対的な優位性を持っていた。これらの結果は、理論的な予想と整合的であるとともに、両社の発展のパターンを理解し、さらにより広く組織デザインと企業成長の関係を理解するうえで有意義なものとする。

## 参考文献

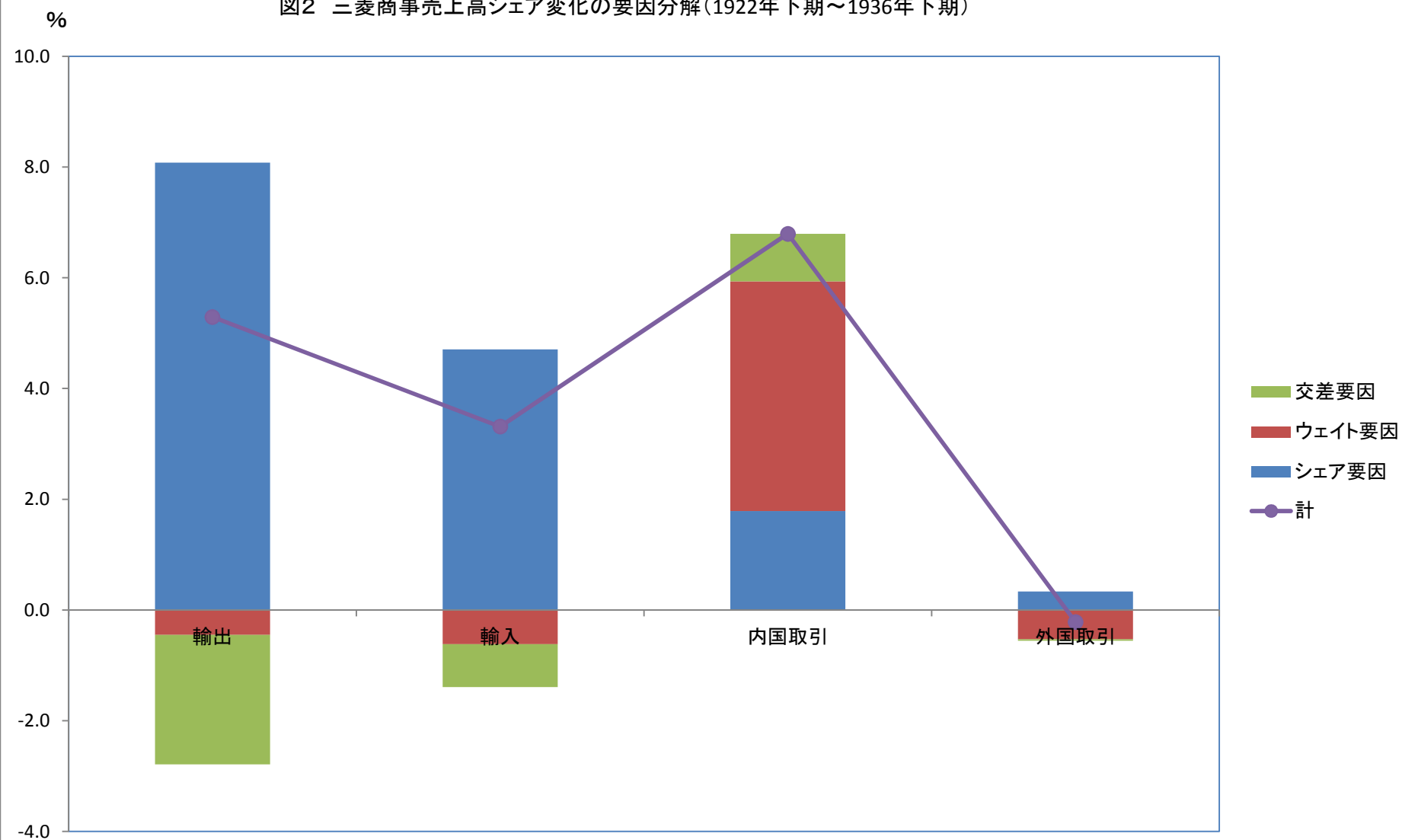
- Colombo, Massimo G., Marco Delmastro and Larrissa Rabirossi (2013) “Organizational design and firm performance,” in Christopher R. Thomas and William Shugart eds., *The Oxford Handbook of Managerial Economics*, Oxford: Oxford University Press
- Hoffman, Christian. and Laurence van Lent (2017) “Organizational design and control choices,” in Michael A. Hitt et al eds., *The Oxford Handbook of Strategy Implementation*, Oxford: Oxford University Press
- Roberts, John (2004) *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford: Oxford University Press
- Roberts, John and Garth Saloner (2013) “Strategy and organization,” in Robert Gibbons and John Roberts eds., *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton: Princeton University Press
- 石井寛治(2003)『日本流通史』有斐閣
- 大石直樹(2011)「戦間期三菱商事の取引制度」『三菱史料館論集』第12号：205-220
- 大石直樹(2013)「戦前期三菱商事の組織機構」『三菱史料館論集』第14号：77-90
- 大石直樹(2016)「戦前期三菱商事における組織改革：未完の改革構想とその論理」『三菱史料館論集』第17号：99-121
- 大島久幸(2015)「商社」経営史学会編『経営史学の50年』日本経済評論社
- 大森一宏・大島久幸・木山実編(2011)『総合商社の歴史』関西学院大学出版会
- 岡崎哲二(2015)「戦間期の三菱商事と三井物産：売上高成長の比較分析」『三菱史料館論集』第16号：77-99
- 鈴木邦夫(2015)「三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実」『三井文庫論叢』第49号：131-269
- 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
- 三菱商事株式会社(1986a)『三菱商事社史』上巻、三菱商事株式会社
- 三菱商事株式会社(1986b)『三菱商事社史』資料編、三菱商事株式会社
- 森川英正(1980)『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社

図1 三井物産と三菱商事の売上高成長の比較



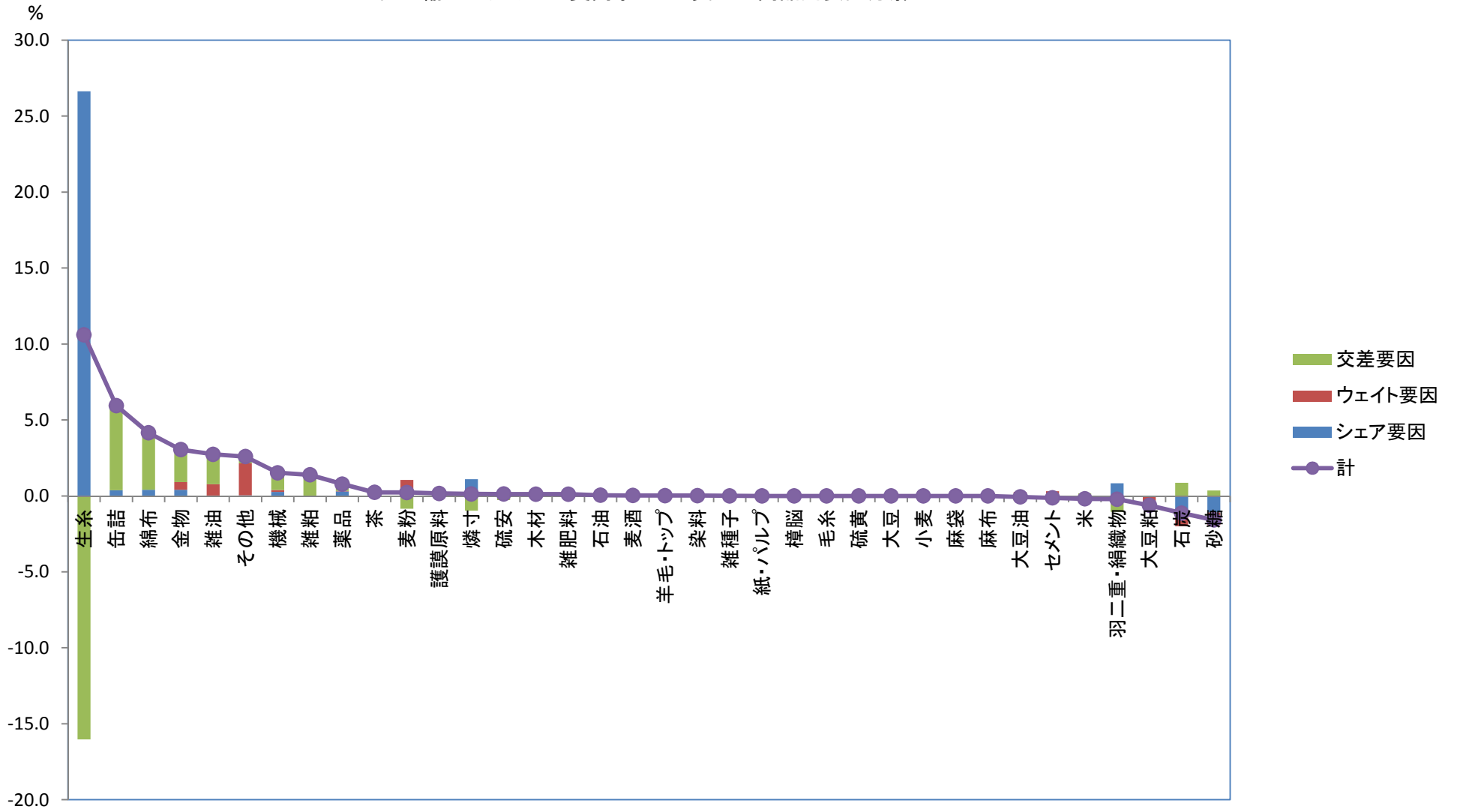
資料：三菱商事株式会社(1986b)；三井物産株式会社『第62回事業報告書』1940年、第33表。

図2 三菱商事売上高シェア変化の要因分解(1922年下期～1936年下期)



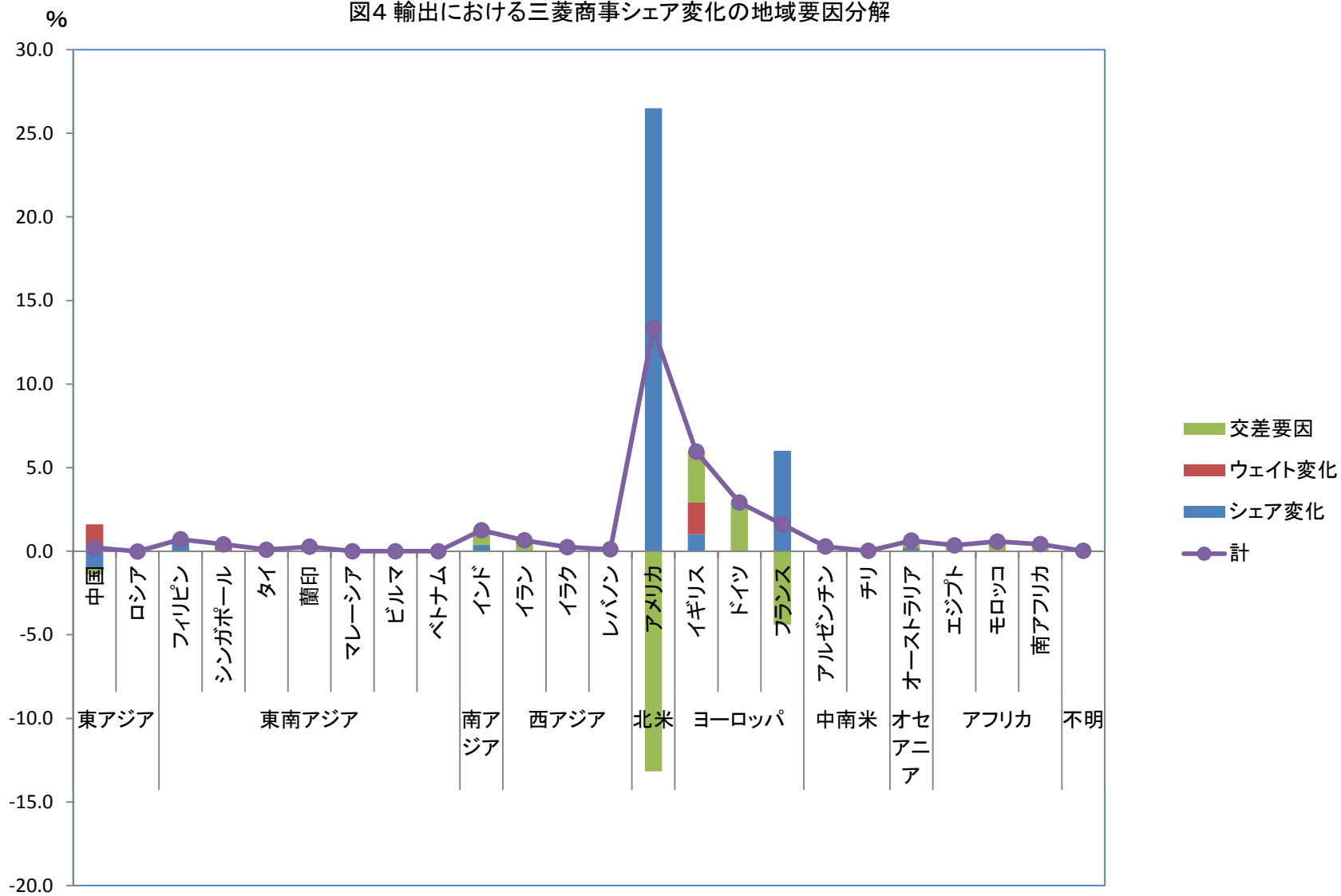
資料: 表1および本文参照。

図3 輸出における三菱商事シェア変化の商品別要因分解



資料：本文参照。

図4 輸出における三菱商事シェア変化の地域要因分解

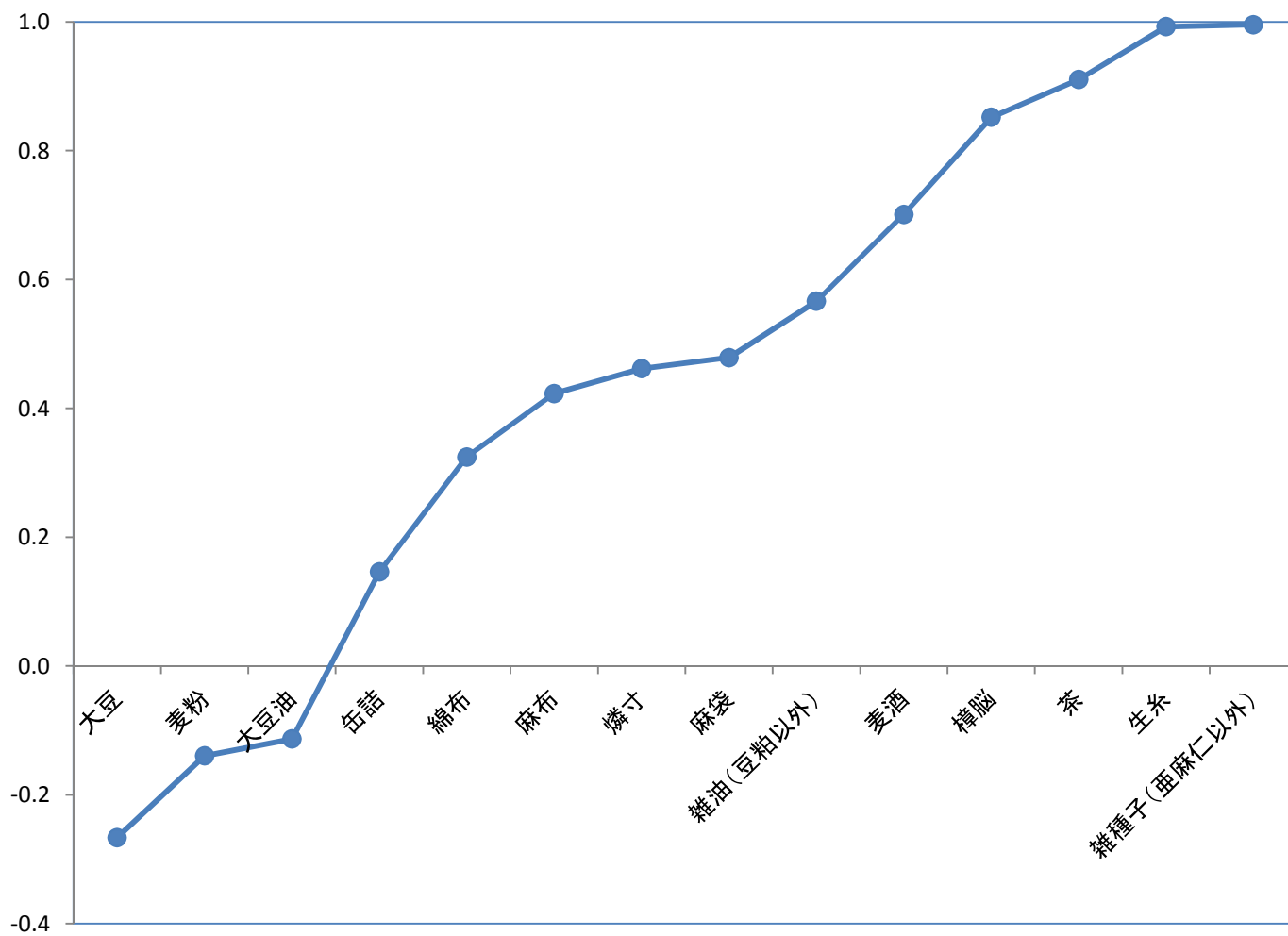


資料: 本文参照。



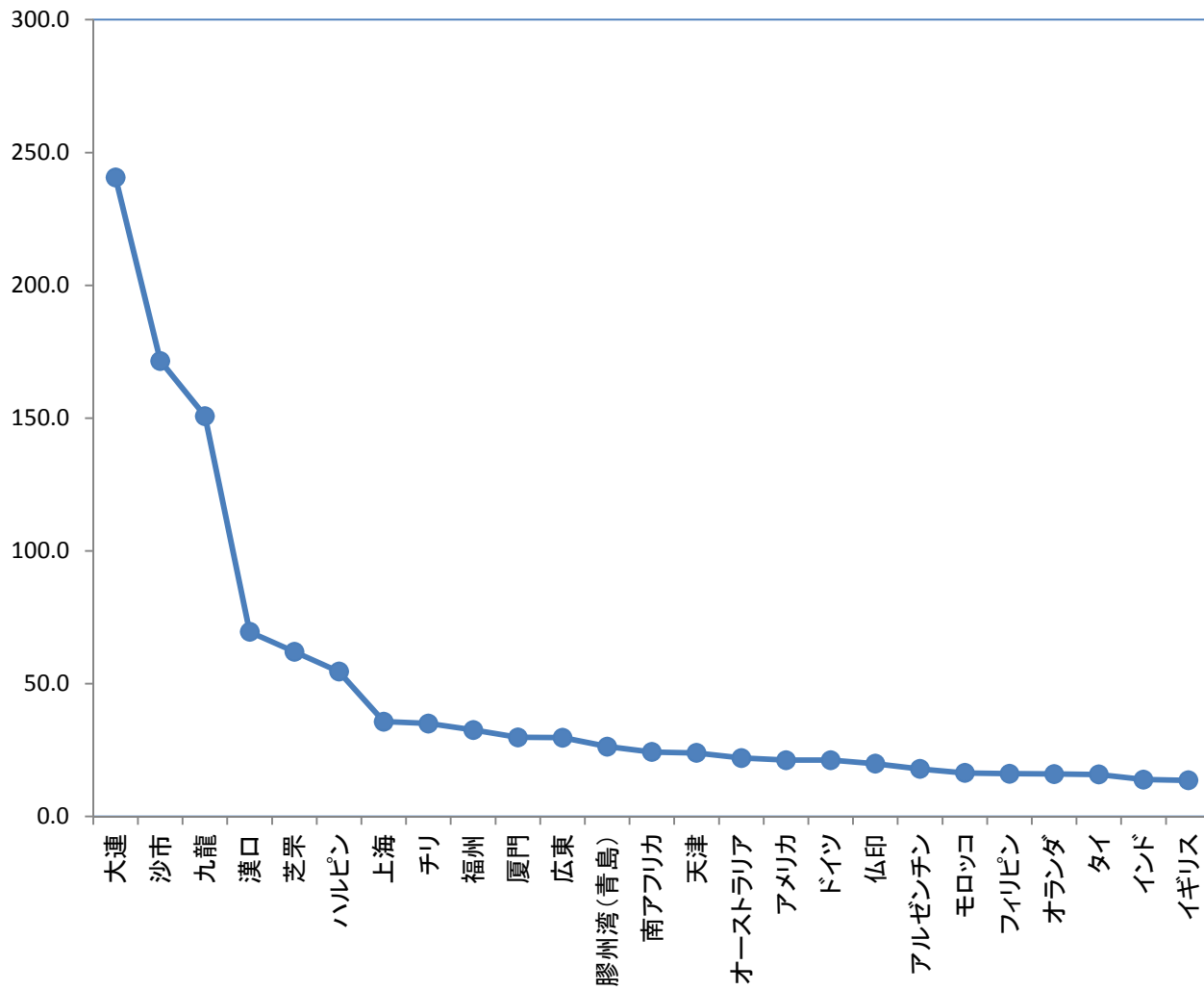


図6 輸出財の品目別属性(日本からの各国への輸出額の1922年と1936年間の相関係数)



資料:本文参照。

図7 輸出地域の属性(1925-1936年の各年ドル建て輸入金額変化率(%))の標準偏差



資料: 本文参照。

表1 取引区分別の成長比較

		1922年度下期	1928年度下期	1936年度下期
計	三井物産	1,000円	423,793	630,255
	三菱商事	1,000円	109,626	239,739
	三菱／(三井+三菱)	%	20.6	27.6
輸出	三井物産	1,000円	135,120	153,709
	三菱商事	1,000円	8,302	29,178
	三菱／(三井+三菱)	%	5.8	16.0
輸入	三井物産	1,000円	101,310	133,434
	三菱商事	1,000円	19,910	96,857
	三菱／(三井+三菱)	%	16.4	42.1
内国取引	三井物産	1,000円	102,166	215,147
	三菱商事	1,000円	46,180	58,801
	三菱／(三井+三菱)	%	31.1	21.5
外国取引	三井物産	1,000円	85,198	127,965
	三菱商事	1,000円	35,234	54,903
	三菱／(三井+三菱)	%	29.3	30.0

資料：三井物産『事業報告書』各期、三菱商事「総合決算表」各期、同「各部損益明細表（各店別のもの）」  
1936年下期。

表2 三井物産部別社外販売決済高

	金額(千円)				構成比(%)			
	1920	1925	1930	1935	1920	1925	1930	1935
計	1,529,763	1,141,829	1,080,546	1,773,548	100.0	100.0	100.0	100.0
石炭部	210,294	145,617	131,894	162,327	13.7	12.8	12.2	9.2
生糸部	220,848	223,223	151,821	112,124	14.4	19.5	14.1	6.3
機械部	116,268	68,241	108,338	162,795	7.6	6.0	10.0	9.2
砂糖部	215,696	155,809	83,278	90,989	14.1	13.6	7.7	5.1
木材部	36,704	12,310	11,583	16,920	2.4	1.1	1.1	1.0
穀肥部	273,873	132,173	273,539	374,497	17.9	11.6	25.3	21.1
金物部	106,037	93,476	89,803	312,840	6.9	8.2	8.3	17.6
部商品計	1,179,720	830,848	850,255	1,232,491	77.1	72.8	78.7	69.5
部外商品	350,043	310,981	230,291	541,058	22.9	27.2	21.3	30.5

資料：三井物産株式会社『事業報告書』各期。

表3 組織デザインと財・地域属性の適合

A.財属性

被説明変数:各企業の各財の輸出増加率(Y)		
LNEXPORT		-0.117 (-7.66) ***
MTB		-0.058 (-0.23)
MTB × COR		-0.822 (-1.85) *
1928年-1936年		0.297 ( 1.68)
const.		1.241 ( 6.56) ***
財固定効果	Yes	
R <sup>2</sup> within		0.492
between		0.133
overall		0.150

B.地域属性

被説明変数:各企業の各地域への輸出増加率(Y)		
LNEXPORT		-0.136 (-5.59) ***
MTB		-0.047 (-0.15)
MTB × STDV		-0.005 (-2.19) **
1928年-1936年		0.304 ( 2.14) **
const.		1.287 ( 4.16) ***
地域固定効果	Yes	
R <sup>2</sup> within		0.484
between		0.062
overall		0.295