

丸紅の機械商権の確立過程

—1950, 60年代機械部門の發展過程を中心に—

黄 孝 春

I 問題提起

拙稿『丸紅の総合商社化と鉄鋼商権』（『経営史学』第23巻第4号）は、鉄鋼取引への参入が丸紅の総合商社化の最重要な一環と指摘し、さらに、参入の具体的プロセスの分析を通じて鉄鋼流通の構造・システムを明らかにし、「商権」という鍵概念を使って鉄鋼商権の獲得・拡大は長期的・安定的取引関係を確立するという目的にある、という結論を示した。

本稿は引き続き、丸紅の機械商権の確立過程をあきらかにしたい。鉄鋼と同じように、機械取引も丸紅の総合化方針に指定された重要商品である¹⁾。事実、第1表に示されているように、丸紅の機械取引が総売上高の中で徐々に大きな比率を占めるようになったことから、機械取引は総合商社化の原因を解く重要な商品と考えられる。ただし、機械といってもいろんな種類があるので、それぞれの取引特徴を分析するのは困難な作業であるが、本稿は機械取引の確立過程を通じて、その概ねの傾向を示すことにとどまる。

我々は市場構造の特徴と結び付けて総合化の論理を追求しようとしている。ここでいう市場構造というのは主に企業間関係を軸にしたもので、しかも動態的なものをさしている。日本商社の総合化の最大の条件は日本型の企業間関係ではないかと考える。

本稿は以上の仮設を裏付ける一部として位置付けられる。つまり、機械取引

1) 49年9月、丸紅は「繊維に重点をおくが、ただし将来に備えて機械・金属にも力を入れる」という基本方針を示した。丸紅株式会社編『丸紅前史』195ページ。

第1表 総売上高の中に占める機械取引の比率

(単位: 百万円)

期 間	売上高	織 維(%)	金属・鉱産(%)	機械・建設(%)	エネルギー・ 化学品(%)	食 糧(%)	物 資(%)
55. 10~56. 3	112,187	70,985(63.3)	12,248(11.0)	4,498(4.0)	1,846(1.6)	15,548(13.8)	7,062(6.3)
56. 4~56. 9	146,138	92,702(63.4)	17,390(11.9)	5,826(4.0)	2,579(1.8)	18,727(12.8)	8,914(6.1)
56. 10~57. 3	177,070	101,176(57.1)	28,943(16.3)	9,846(5.6)	2,750(1.6)	18,243(10.3)	16,112(9.1)
57. 4~57. 9	184,341	97,424(52.9)	32,426(17.6)	11,853(6.4)	4,056(2.2)	20,701(11.2)	17,881(9.7)
57. 10~58. 3	162,125	88,650(54.7)	19,277(11.9)	10,976(6.7)	5,009(3.1)	21,903(13.5)	16,310(10.1)
58. 4~58. 9	162,957	91,207(56.0)	16,019(9.8)	9,549(5.9)	2,901(1.8)	25,926(15.9)	17,355(10.6)
58. 10~59. 3	166,516	83,425(50.1)	17,667(10.6)	11,090(6.6)	2,931(1.8)	32,587(19.6)	18,816(11.3)
59. 4~59. 9	206,095	105,262(51.1)	25,100(12.2)	14,415(7.0)	4,915(2.4)	33,125(16.0)	23,278(11.3)
59. 10~60. 3	256,110	125,955(49.2)	32,733(12.2)	21,192(8.3)	7,417(2.9)	40,944(16.0)	27,869(10.9)
60. 4~60. 9	290,530	140,164(48.2)	39,985(13.8)	27,598(9.5)	8,837(3.0)	41,190(14.2)	32,756(11.3)
60. 10~61. 3	322,208	152,181(47.2)	43,966(13.7)	33,408(10.4)	10,659(3.3)	47,101(14.6)	34,893(10.8)
61. 4~61. 9	363,877	168,271(46.2)	50,891(14.0)	40,912(11.2)	12,356(3.4)	50,853(14.0)	40,594(11.2)
61. 10~62. 3	375,186	157,591(42.0)	53,004(14.1)	49,403(13.2)	12,723(3.4)	56,858(15.2)	45,607(12.1)
62. 4~62. 9	373,551	152,723(40.9)	43,525(11.6)	63,392(17.0)	11,945(3.2)	53,574(14.3)	48,392(13.0)
62. 10~63. 3	390,538	158,326(40.5)	42,962(11.0)	70,451(18.0)	12,225(3.1)	53,964(13.8)	52,610(13.5)
63. 4~63. 9	458,040	192,750(42.1)	52,054(11.4)	68,247(14.9)	14,254(3.1)	67,914(14.8)	62,821(13.7)
63. 10~64. 3	518,519	198,247(38.2)	59,368(11.5)	81,134(15.7)	16,021(3.1)	90,454(17.4)	73,295(14.1)
64. 4~64. 9	553,916	201,732(36.4)	76,517(13.8)	91,092(16.5)	47,194(8.5)	77,423(14.0)	59,958(10.8)
64. 10~65. 3	581,178	198,213(34.1)	87,683(15.1)	97,300(16.8)	53,419(9.2)	82,198(14.1)	62,365(10.7)
65. 4~65. 9	582,334	191,815(32.9)	94,359(16.2)	88,311(15.2)	56,428(9.7)	88,286(15.2)	63,135(10.8)
65. 10~66. 3	583,365	189,826(32.5)	94,588(16.2)	86,801(14.9)	58,466(10.0)	90,925(15.6)	62,779(10.8)
66. 4~66. 9	669,073	179,200(26.8)	175,479(26.3)	90,928(13.6)	61,209(9.1)	92,029(13.7)	70,228(10.5)
66. 10~67. 3	710,541	177,556(25.0)	191,011(26.9)	111,053(15.6)	62,310(8.7)	93,581(13.2)	75,030(10.6)

(注) 1) 1955年までには機械の売上が金属・鉱産の中に含まれている。

2) 機械・建設を合算しているので、機械だけの売上はわからない。

(資料出所) 丸紅株式会社編『丸紅本史』1984年。

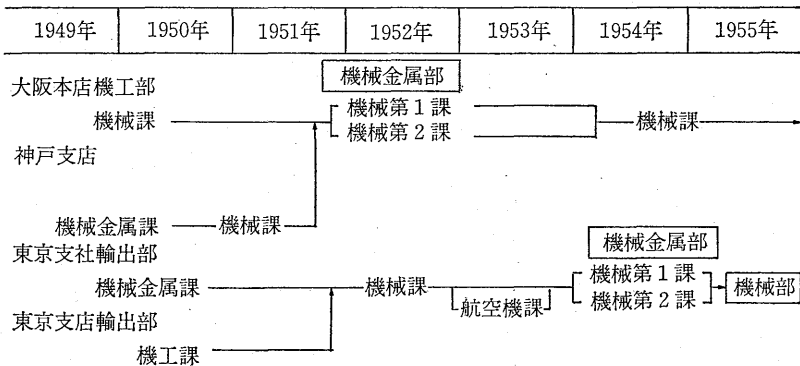
の確立過程から機械取引を取り巻く企業間関係を解明してみたい。またその特徴をはっきりさせるために丸紅と共に関西五綿の一つであり、かつ同系であった、同じく総合商社化を積極的に推進した伊藤忠商事、旧財閥系ですでに戦前から総合商社としての地位を確立していた三菱商事を取り上げて簡単な比較を行う。

II 丸紅機械部門の展開過程

(1) 丸紅機械部門の草創期

第1図に示されたように、1949年12月1日に丸紅が発足したとき、大阪本店機工部、神戸支店の中に、それぞれ機械課、機械金属課が、また東京支社、東京支店の輸出部にそれぞれ機械金属課、機工課が設けられている。51年11月の組織再編成で、神戸支店の工業原料部の機械課などが大阪本店の機工部に編入され、機械金属部となり、初めて金属部門とともに、一つの部を形成したのである。54年10月1日、同部の本部は食糧部と共に東京支社に移った。そして、55年高島屋飯田との合併で、機械部が独立することになったのである。まず55年以前の機械部門から見ていこう。

第1図 機械部の創成期



(資料出所) 丸紅社内資料より作成。

1 営業方針の策定

丸紅は、同社発足後間もなく、次のような営業方針を定めた。

- a. 輸入については、溶接に関するあらゆる新製品に重点を置き、それ以外の商品については、他社の着手していない競争心配の無いものを取り扱う。
- b. 輸出に関しては、折から台頭してきた造船・車輛などのプラントものには消極的な態度で臨み、むしろミシン・電気機器・エンジンなど軽機械の輸出に力を注ぐ。
- c. 国内取引については、紡績設備はいよいよ飽和点に達したと思われるので、今後、強力人絹・化繊・重工業に方針を転換する。

戦後日本の機械産業は輸入→国産化→輸出という発展過程をたどってきたと思われる。したがって、敗戦直後、先進技術の導入と設備の輸入はメーカーと商社の関心事であった。しかし、当時の外貨事情のもとでは輸入のための外貨を稼がなければならなかったから、商社にとって当時輸出できる機械商品、例えば軽機械のミシン・電気機器などおよび造船、車輛の取り扱いが急務であった。

ところが、もともと「糸へん」商社であった丸紅が戦後再発足した時には、機械取引はほとんどゼロであったので一旦機械取引に進出するという決定を行ったとき、機械メーカーに対する営業権（売り買いとも）の確保という避けられない課題に直面した。機械の輸入と輸出が営業権確保のきっかけになった。しかし新規参入の丸紅にとって輸入品は競争の心配の無いものを探さなければならぬ。輸出にしても、軽機械の取り扱いしか出来ないという状況であった。国内取引にしても、発足当時には、不二越鋼材工業、光洋精工の代理店として工具・軸受の取引を行っていたにすぎない。国内機械メーカーとの信頼関係が確立しなければ、国内取引の拡大は望めない。

ただ丸紅にも一つの有利な条件があった。すなわち繊維輸出中心に特別外貨やコンペンセーションによる外貨割当という制度であった。そこで丸紅が輸入を通じて機械工業の各分野のメーカーに接近しようという構想を立てた。電気

溶接棒の輸入はその構想を実現したのである²⁾。

1949年5月神戸支店にいた松岡博厚氏は「電気溶接棒の輸入商品としての有望性について」という報告を提出、「電気溶接棒は今や造船方面のみならず、鉄道、建築、橋梁、機械器具などあらゆる鉄工工事に応用せられて加速度的にその応用範囲は広まりつつあるが、鉄鋼、可鍛等にも応用せられ今やその需要は計り知れざるほど莫大である」。また「この絶好の機会に乗り、対外的には該品の世界的優秀メーカーを調査、これとふかき関係を付け国内的には造船車輛工業など大口需要者に対して工作し、優秀メーカー品の国内一手販売権を得ることに成功すれば、将来への道開けること確実である」という戦略的な提言を行った。1953年機械第2課（輸入担当）の「新年度の営業方針について」が改めて松岡提言を確認し、更に展開した。「輸入機械としては航空、電源開発、造船に主力を注ぐ」。「営業の発展を期するためには、その基礎を成す取引先（売買先）選択が最も先決的に肝要である」とし、「永続性収入源の確立」、「販売代理権取得の問題は重要である」と強調した。

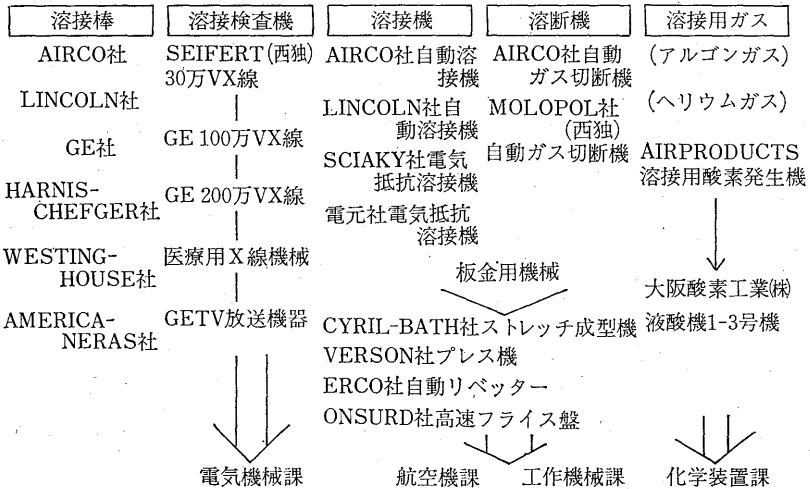
2 溶接棒およびその関連機器の輸入とその効果

さて、まず溶接棒の輸入から検討してみよう（第2図）。

1950年4月、アメリカの AIRCO, LINCOLN, GE などの6社から軟鋼棒、すなわち電気溶接棒（長さ14インチ、5キロ詰め箱）400トンを入力することになった。輸入先は西日本重工神戸造船所など主要造船所であった。それは先行輸入であり、59年末に至ってもなお70トンもの在庫を抱えていた。したがって、電気溶接棒自体について言えば、明らかな失敗であった。しかし、電気溶接棒の輸入を機に造船業界などへの接近が可能になり、55年までの機械部門の充実をもたらしたのである。50年代中頃になると、造船メーカーが、多角化路線をとりはじめ、陸上部門に一斉に進出する。つまり、造船業から一般産業機

2) 電気溶接はガス溶接、リベット法より高効率・低コストで構造物の溶接法として画期的なものであった。電気溶接棒およびその関連機械を製造するには高度の技術を要するので、戦後しばらくの間は、日本がアメリカと西ドイツからその機械を輸入した。

第2図 溶接棒およびその関連機器の取扱展開



(資料出所) 丸紅社内資料より作成。

械分野に乗り出すことになるのであるが、丸紅の電気溶接棒輸入は溶接に関する総合機械分野へと地盤を拡大し、造船・鉄道・建築・橋梁・機械器具などあらゆる機械分野へアプローチする可能性を与えたのである。

また、電気溶接棒の輸入は同社の機械部門に大きな波及効果をもたらした。具体的には溶接棒の輸入から、溶接検査機械、さらに溶接、板金加工など溶接機械へと進展し、また電気溶接に必要な酸素加工、プラント建設など、多面的な取引の拡大へとつながったからである。

溶接には、まず溶接部分の検査が必要になってくる。50年、西ドイツのSEIFERT社30万ボルト工業用装置を西日本重工長崎造船所へ納入した。50年12月、GE社との間に国内販売代理店契約を締結し、さらに51年8月、GE社X線部門総代理店となった。これで、52年初め、GE社の100万ボルトの検査機7基のうち、4基を丸紅が占め、52年1月、1号機を中日本重工神戸造船所に、4月、2号機械を西日本重工神戸造船所に、5月、3号機を日立製作所に、4号機を石川島重工第二工場にそれぞれ納入した。さらに日立製作所へ200万

ポルト工業用X線装置を追加納入することになった。その後もGEのX線部門との取引は広がっていった。53年5月GE医療用X線装置を各病院へ納入し、これと並行して、日本原子力研究所などから金属材料の分析装置として、GE社X線解析装置の発注があった。またGE社電波部門の内地販売代理店となった後、テレビジョンの発生装置、超短波の送信装置などを日本に輸入した。丸紅とGEとの親密な関係はこうして形成されたのである。1956年5月、以上の実績から電気機械課が新設された。

いうまでもないが、溶接作業には、当然溶接機が必要である。仕入先はアメリカのAIRCO社、LINCOLN社、SCIAKY社とドイツのBIEACH社などであるが、なかでもアメリカのSCIAKY社は主要な仕入先であった。51年11月に丸紅は同社と代理店契約を締結し、52年5月には同社の総代理権を獲得した。電気抵抗溶接機はまず日本アルミニウム、続いて自動車業界へは日産へ、また航空機業界へは新明和興業、さらに米軍のジェットエンジンのオーバーホール用として川崎重工などへ納入されたほか、各大手造船所への納入も成果を挙げた。また、この電気抵抗溶接機は国内において主力メーカーとして台頭してきた電元社との間に総代理店契約を締結することになった(1954年3月)。

溶断機に関しては、1953年に溶接棒の主力メーカーであったAIRCO社から自動ガス溶断機の各大手関連メーカーの納入が開始された。54年にドイツのMONOPOL社との結び付きで同社の自動ガス溶断機を大量に輸入した。

なお、上述した溶接関連機器はやがて航空機製造用工作機械へと発展してゆき、1955年以降の丸紅機械部門発展への基点を形づくるに至る。前記アメリカSCIAKY社製の電気抵抗溶接機に続いて、同じくアメリカERCO社製の自動リッター、ONSURD社の高速フライス盤の輸入を手がけ、さらにVERSON社の変形した翼形プレス機、CYRIL-BATH社のストレッチ成型機などの納入等、いずれも高島屋飯田との合併寸前(55年4月)に工作機械課を誕生させる契機となった。

また、金属溶接用および金属チタン製造用に、あるいは蛍光ランプにはアル

ゴンガスが必要である。丸紅は新たにアメリカ AIRPRODUCTS 社から液体酸素発生チッソ、アルゴン製造装置をその製造技術と共に、大阪酸素工業(株)に導入することに成功した。このことにより、丸紅は大阪酸素工業(株)の総販売代理権を獲得し、月間1,800ミリンダー(1ミリンダー=6.85立方メートル)の販売権を確保した(59年の化学装置課設置はこれを源流としている)。なお52年11月 AIRCO 社の代理権を確保し、溶接関係酸素アルゴンガスを手掛かりに八幡製鉄・富士製鉄にも手を伸ばすという構想が打ち立てられたが、これは実現しなかった。

以上見てきたように、丸紅は溶接棒およびその関連機械の輸入を手掛かりとして、各機械分野に接近できた。すでに明らかなように、機械輸入の決め手は海外の有力メーカーとの提携である。代理店契約、総代理店契約の締結はその有力な手段であった。何れにせよ、「丸紅の溶接棒にしても、国内および輸出基礎時代の赤字をカバーするに十分な利益を納めたばかりか、次々と新しい手を打つ活力を生むことができた」のである³⁾。

3 日立製作所との結び付き

しかし、この時期の機械部門は草創期にあり、本格的な商権が確立したとはいえない。旧財閥の「復活」、特に旧財閥系商社三井物産・三菱商事の大合同により、丸紅は取引基盤、取引方法の立直しを迫られた。丸紅の機械部門は非財閥系商社としての条件のなかで、戦略を定めざるを得なかった。一方、旧財閥の「復活」は非財閥系のメーカーの経営にも大きな影響を与えた。例えば日立製作所は旧財閥の「復活」を目前にして対抗上系列商社の選定、強化を対策とした。そこで丸紅としては日立製作所に焦点を合わせ、日立との業務強化を最重点施策とすることになった。このように丸紅と日立との提携の前提条件が揃い出したのである⁴⁾。

そもそも丸紅と日立との結びつきは戦前にまで遡ることができる。丸紅の前

3) 丸紅社内報「マルベニ」No. 148, 11ページ。

4) 「当時芽生えてきた系列化モードに先駆けてこれを策した背景には、当時の市川社長や楢山支店長が、日立と郷里を同じくするよしみがあったことも見逃せない」同上、19ページ。

身の一つである大同貿易が日立の代理店であったので、戦後になっても、丸紅は日立の扇風機輸出にある程度の実績をもっていた。また前述したように、52年には GE 社製の溶接検査機を日立に納入した。日立との関係を強化するために、パキスタン向け紡績プラントのルームモーターを既に仮契約を済ませていた明電舎をキャンセルし、日立製作所に切り替えるなど苦肉の策が講じられた。さらに、八幡製鉄の協力を得て、日本としては最初の製鉄プラント（平炉）をフィリピン向けに成功したが、これに要するインゴットケースなどを日立製作所に大量発注した。このような丸紅側の努力の積み重ねによって、漸く日立側の信頼を得ることができ、54年10月、日立がインド政府向けに成約した機関車、貨車50両の取り扱い代行を丸紅に委任するという恩恵が与えられた。これで日立との業務強化が確立されたと言える。56年丸紅は日立が中心とする東京原子力産業懇談会に加盟して、両者の緊密関係を世に示した。以後、日立は丸紅機械部の主要な得意先となって、特に日立製品輸出の大半を丸紅が担うようになった。

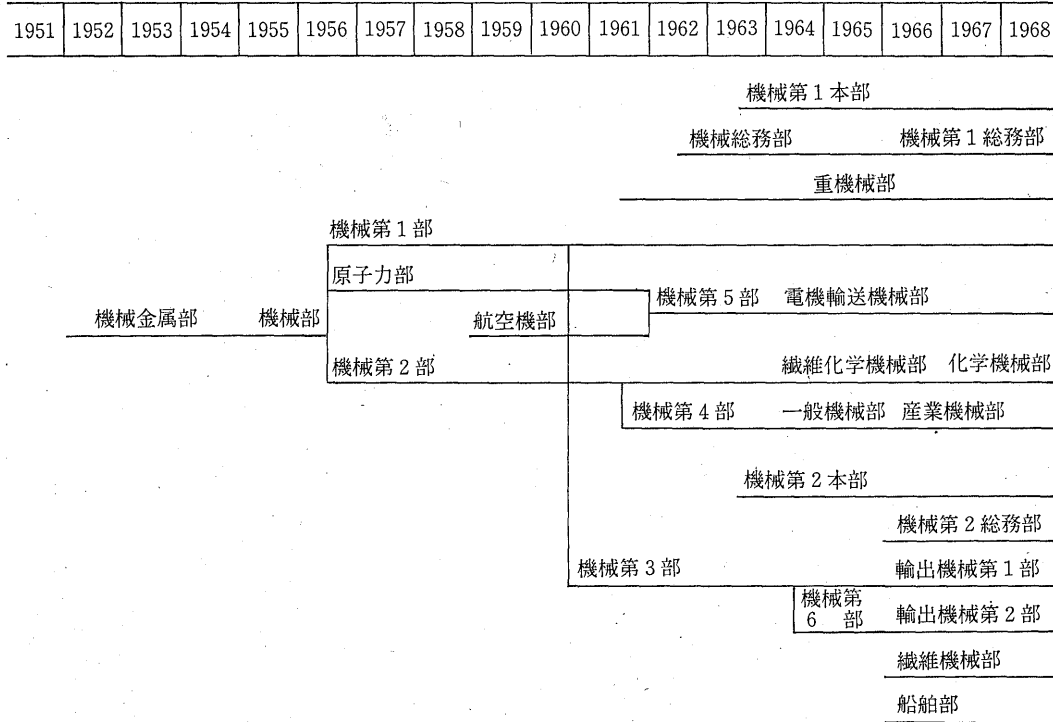
以上見たように、旧財閥商社の「復活」の動きに対して、丸紅の機械取引の形態は溶接棒およびその関連機械という特定の輸入機械で各分野の機械メーカーへと接近する方法から、有力な特定メーカー、例えば日立製作所との取引に集中的に力を注ぐ方法へかわり始めたのである。この傾向は55年以降本格的に展開されることになる。

(2) 丸紅機械部門の発展期

1 組織の拡充

1955年高島屋飯田との合併によって、高島屋飯田の商権を加えてはじめて機械部が独立、誕生した。機械部は電気機械課・重機械課・工作機械課・繊維機械課・産業機械課の5課によって編成されていた。56年、機械部の組織拡充によって、機械部は機械第1部（工作・電機・輸出の3課）と機械第2部（繊維・産業・建設の3課）とに分けられた。その後、1、2部が6部まで増加した。

第3図 丸紅機械部門の組織の変遷



(資料出所) 丸紅社内報『マルペニ』No. 148 および貿易之日本社『丸紅機械部門の意識と行動』(1976年新春増刊号, 80-81ページ)より作成。

63年6月、機械部門は2本部制に編成替えられた。第1本部は輸入・国内取引、第2本部は輸出中心という、当時他商社に見られない形態別の組織編成となったのである(第3図)。以上のうち、56年機械部が2部制に整理されたことが、丸紅機械部門の組織変更にとって重要なステップであったといえる。機械第1部の工作機械課が機械第1本部の主流となっている。同じ機械第1部の輸出機械課は、57年2月輸出機械第1課、第2課、船舶輸出課の3つに分けられ、1960年機械第3部(輸出専業)に発展し、後の機械第2本部の源流になっている。工作機械課と輸出機械課は双璧となって妻まじい核分裂を起こし、機械部門の成長に大きく貢献したのである。

2 工作機械課の「核分裂」

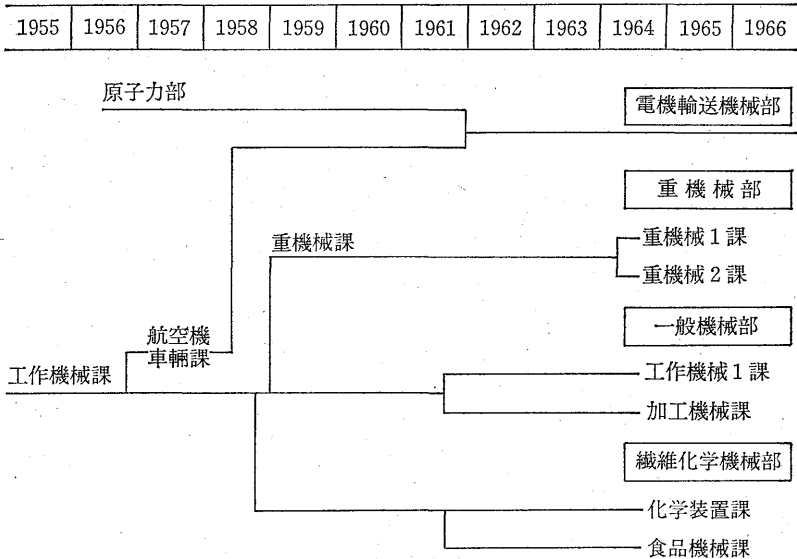
既に述べた通り、工作機械課が溶接機・溶断機などの関連から発生したものである。課の編成時点では、本来の工作機械の実績が乏しく、不特定雑多なもので編成されたのはその特徴である。その後工作機械課から次々に新しい事業が独立した。以下そのことに立ち入って検討してみる(第4図)。

航空機：溶接機の輸入を通じて航空機業界へ接近したことは既に述べた通りである。この成果を受け、1953年、航空機課が新設されたが、保安庁への航空機納入合戦が不調なので、54年に廃止し、1955年4月に新設された工作機械課に吸収された。56年、工作機械課から、航空機車輻課が独立し、58年に航空機部へ昇格した。

原子力：1956年、丸紅は東京原子力産業懇談会に加入、原子炉実用第1号炉の納入代行の決定等によって原子力部を発足させ、原子力への取り組みの準備段階が工作機械課のなかで行われたのである。

化学機械：56年、昭和電工に対して丸紅の斡旋によってアメリカのフィリップス社からの技術導入が行われたのをきっかけに、57年高密度ポリエチレンの製造を目的として昭和油化株式会社が設立された。これに対応して、丸紅は工作機械課の一部をもって、これを担当させ、対外的に「化学装置課」という名刺を刷らせた。59年正式に化学装置課を設立した。

第4図 工作機械課の「核分裂」



(資料出所) 社内報『マルベニ』No. 148, 18 ページより作成。

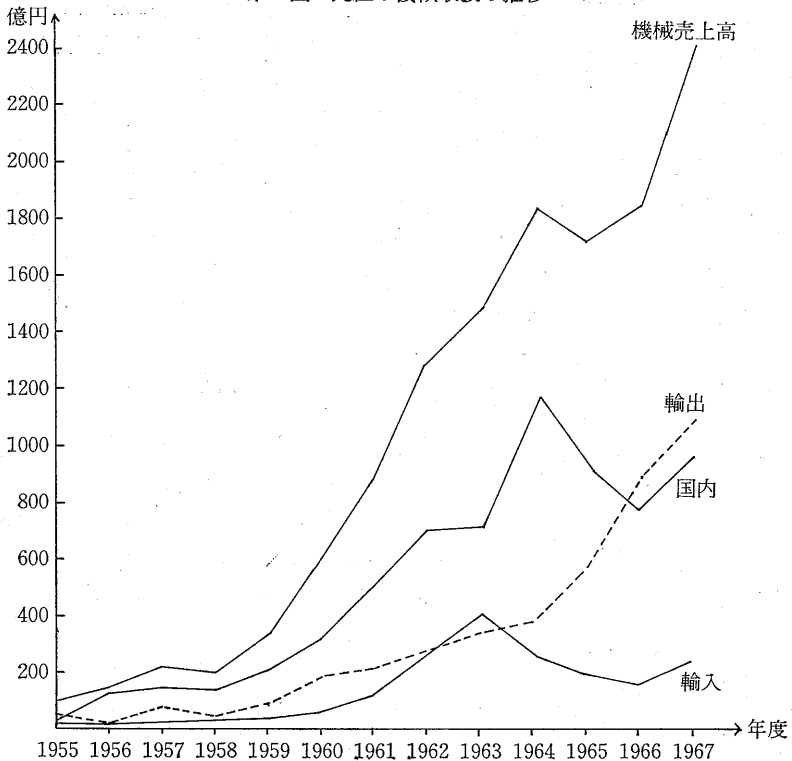
食品機械：55年、丸紅は食品機械への進出を打ち出した。その大きな成果として58年イタリアのカールモンタナリー社との結びつきが挙げられる。57年から58年にかけて食品機械の輸入が活発化した。例えば、不二家への製菓機械の輸入と提携、森永など大手メーカーにチョコレート製造機械の納入などである。これで、61年化学装置課から独立して、食品機械課が新設された。

重機械：59年10月工作機械課の機械販売業務のうち、主として製鉄、製鋼および重電機製造業など基幹産業に対する重機械の輸入・国内販売業務を分離して、重機械課が新設された。製鉄関係では、この間、電元社、関東筑炉、日伸製鋼、昭和起重機などとの取引が中心となっていた。61年から日本鋼管への接近が始まった。電力関係では日立との結び付きを軸としてボイラー受注に力を注いでいた。

3 機械商権構造の特徴

工作機械課の「核分裂」はその後の機械部門の発展と深くつながっていた。第3図と第4図をみればわかるように、1964年の時点で、機械第1本部の組織陣容は工作機械課の「核分裂」の結果を基本にしている。しかし、第4図が示しているように、重機課と化学装置課の独立は1959年のことであり、1959年までの工作機械課は未だ暗中摸索の階段に留まっていたといえる。機械部門全体の状況もそうであった。とりわけ基幹産業（電力、鉄鋼）向け機械には着手されておらず、機械取引は1958年まで横這いの状況にあった（第5図）。ライブ

第5図 丸紅の機械取扱の推移



(資料出所) 丸紅『有価証券報告書』より作成。

ルの伊藤忠商事もまったく同様であった。その後両社の機械取引高はともに一本調子で上昇したが、伊藤忠商事の上昇幅は丸紅をかなり下回るようになった⁵⁾。この事実は一切何を表しているのか、これを究明するために、機械取引の中身を詳しく検討する必要があると思われる。

まず、1957年度の機械取引実績（第2表）をみてみよう。機種別から見ると、金属加工機械・鉱山機械土木建設用機械その他の産業用機械類（繊維機械を含む）・電気機器類および船舶が丸紅機械取引の中心であることがわかる。以上を合計すると、全機械取引の9割以上を占める。しかも、船舶を除けば、これらの機械は輸出・輸入及び内地取引のすべてを行っている。丸紅の機械輸出・輸入がこれらの機種の輸出・輸入によって支えられていたのである。ここで次のことに注意を払う必要がある。つまり、以上の丸紅機械部門の商権が溶接棒およびその関連機器の輸入、工作機械課の「核分裂」、日立製作所への接近などの努力の結晶であったということである。

いうまでもないが、取引の要はメーカーとの関係である。つまり有力メーカーとの継続的取引関係の有無が商社の力を左右する。旧財閥系商社の「復活」は丸紅の機械取引を特定商品から特定メーカーへの転換を大きく促した。そして、1955年高島屋飯田との合併をきっかけに、丸紅が富士銀行融資グループのメンバーになった。これで富士銀行融資グループの機械メーカーと取引を行う道が開かれたのである。ほぼ同じ時期に、丸紅は日立製作所を中心とする日本原子力産業懇談会に加盟し、また、石油化学ブームに乗って昭和電工を中心とするグループに参加した。海外においては、GEのような一流メーカーとの間に総代理店契約を結んでいる。さらに、同社はいくつかの関係会社（機械）を傘下に擁していた。丸紅の戦略としては、以上のメーカーとの関係を中心に、いくつかの分野の取引基盤を固め、その上に他の分野へ進出する、ということである。

5) 例えば、1963年度伊藤忠の機械取引高は78,679百万円であったのに対し、丸紅は156,030百万円であった。

第2表 丸紅機械取扱実績表 (1957年4月1日～1958年3月31日)

(単位：千円)

機 種 別	輸 出			輸 入			国内取引	合 計
	日 本	丸 紅	全国比	日 本	丸 紅	全国比		
原 動 力 機	3,111,413	43,066	1.4%	11,469,245	30,684	0.3%	76,573	150,323
農 業 用 機 械 類	674,466	7,908	1.2	215,702	—	—	—	7,908
牽 引 車	284,527	—	—	765,307	—	—	—	—
事 務 用 機 器	255,205	—	—	6,916,692	—	—	24	24
金 属 加 工 機 械	1,701,614	44,726	2.6	23,776,824	617,064	2.6	978,189	1,639,979
鉱山機械土木建設用機 械その他産業用機械類	40,472,849	1,180,550	2.9	48,311,284	951,739	2.0	12,339,432	14,471,721
電 気 機 器 類	29,101,474	388,256	1.3	8,951,218	386,284	4.3	250,483	1,025,023
鉄 道 車 輛	12,184,666	257,890	2.1	373,792	314	0.08	—	258,204
道 路 走 行 車 輛	14,202,115	122,770	0.8	5,398,805	—	—	—	112,770
航 空 機	18,336	—	—	7,642,242	94,259	1.2	110	94,369
船 舶	133,770,064	4,457,952	3.3	4,717,298	—	—	126,999	4,584,951
取 扱 総 額	235,776,729	6,493,118	2.8	118,538,409	2,080,344	1.8	13,771,810	22,345,272

(注) 1) 丸紅機械国内取引の全国比は不明。

2) この表の数字は『有価証券報告書』のそれと多少違っている。

(資料出所) 丸紅社内資料より作成。

第3表 丸紅と富士銀行融資系列機械メーカーとの取引 (単位: 千円)

業種別	融資第1位	融資第2-4位	関係機械部との取引量
工作機械		新潟鉄工	売 3,137 買 265,192
		日立精機	買 16,312
		日平産業	売 13,168 買 594,904
		池貝鉄工	売 1,280 買 2,100
繊維機械	遠州織機		買 159,681
	櫻田機械		売 37,400
		豊田織機	売 112,645 買 18,133
		石川製作所	売 26,554 買 77,656
		大阪機械製作所	売 608
産業機械		小松製作所	売 24,845 買 346,644
重電機		日立	売 649,134 買 592,447
		東芝	売 4,663 買 61,707
		富士電機	買 174
		高岳製作所	買 1,008
		東洋電機	買 75
軽電機器	早川電機		売 275
		富士通信機	売 4,478
ラジオ電球		日本コロビア	買 55,687
工業計器	横河電機		買 56,135
造船	日本鋼管		売 72,881 買 55,462
		日立造船	売 14,560 買 3,008,024
		日産自動車	売 55 買 70,526
自動車		ダイハツ	売 10,176
	自動車部品	日本ギヤ	売 3,750
富士銀行融資系列機械メーカー-69社		取引実績なし 45社 取引実績あり 24社	売計 979,609 買計 5,381,871
合計			6,361,480

(注) 関係機械部との取引概況は第21期(1959年10月~1960年3月)の実績である。なお富士融資系列機械メーカーとの売買計は第21期機械総売上高の $\frac{1}{2}$ を占めている。

(資料出所) 丸紅社内資料より作成。

第3表からわれわれはいろいろなことを知ることができる。まず、富士融資系列機械メーカーとの売買が第21期（1959年10月—60年3月）機械総売上高の1/3を占めている。しかし富士銀行融資系列機械メーカー65社のうち、24社との取引実績しか持っていない。さらに24社のうち、日平産業、小松製作所、日立製作所、日本鋼管、日立造船などとの取引がもっとも多い。丸紅と富士銀行融資系列機械メーカーとの関係はこれら大手メーカーとの関係であったと言っても過言ではないであろう。つぎに、その取引がいくつかの分野、例えば、工作機械、繊維機械、産業機械、重電機、造船などに集中していた。これらの分野が当時の丸紅機械取引の中心であった。いわば、丸紅の強い分野が富士銀行融資機械メーカーと結び付きやすかったかわりに、弱い分野が結び付きにくかった。これは当時の富士銀行グループの実態を如実に物語っていると思われる。

ところで、第5図が示しているように、1958年以後、機械取引額が急上昇し始めた。輸入が64年、国内取引が65年から下がり、一方、輸出がこの頃から大きく伸び始めた。丸紅の機械商権が一応確立されたと見られるのはこの頃である。1963年の本部制の発足（第3図）がその象徴的な出来事である。そこで確立直後の商権構造を解明することは丸紅機械商権の確立過程の分析には不可欠な事であろう。ただし、紙幅の関係で、ここでは第1本部（国内取引と輸入）だけを取扱う。第2本部すなわち輸出に関しては別の機会に譲る。

第4表は機械第1本部東京関係固定取引の明細（37期）について特定商品による固定取引と特定顧客に対する売上とに分けて説明している⁶⁾。前者は関係会社製品と特約会社製品とに分けられているが、いずれも丸紅の固定購買先である。後者の場合、特定顧客というのは丸紅の固定販売先である。固定購買先の製品が固定販売先に売られる場合もあるので、重複計算部分を除かなければなるまい。

6) 東京関係が機械第1本部の中心であるが、そのすべてではない。『有価証券報告書』では機械と建設の取引が一緒に計算されているので、東京関係が第1本部取引高に占める割合を正確に知ることは不可能である。

第4表 機械第1本部の東京関係固定取引の明細 (単位千円)

(1) 特定商品による固定取引

(A) 関係会社製品

会社名	代行	代 行 銭	受託	仕 切 取 引				売上合計	担当課
				送品	売先固定	売先不定	仕切 取引率		
日平産業	978,298	15,431		177,261		114,505	22.7%	1,285,495	工作機1
"					52,397		100.0	52,397	工作輸出
"	158,707	3,175		64,920	325,697	15,844	33.3	242,646	建設機2
山崎鉄工	71,295	2,1041		690,226	224,216		93.3	1,089,322	工作機2
"							100.0	224,216	工作輸出
油谷重工	653,184	9,402		1,151,598		117,300	65.4	1,941,484	建設機2
電元社	1,364,665	25,793		131,910		51,590	11.7	1,573,958	加工機2
新和機械						29,930	100.0	29,930	重機2
"	55,355	1,350		9,864		57,737	54.4	124,306	紙バ機械
"	50,254	1,066			150,540		74.0	201,860	紙器印刷
浅野防災			58,815				0	58,815	汎用機械
岡野バルブ	789,956	7,820		449,104	153,441		43.0	1,400,321	計装機器
丸紅モータース	119,711	3,993					0	203,704	輸送機械
合計	4,321,425	80,134	58,815	2,674,883	906,291	386,906		8,428,454	
比率%	51.3	1.0	0.7	31.7	10.8	4.6	47.1	(100.0)	

丸紅の機械商権の確立過程

(B) 特約会社製品

会社名	代行	代行 口 銭	受託	仕 切 取 引				売上合計	担当課					
				送 品	売先固定	売先不定	仕 切 取 引 率							
内 田 油 庄	985,261	4,902			143,726		12.7%	1,133,889	汎用機械					
萱 場 工 業					793,948		100.0	793,948	"					
御 法 川 工 場					212,787		100.0	212,787	"					
中 京 電 機								113,338	100.0	113,338	加工機 1			
京 都 セ ラ ミ ッ ク							20,487		100.0	20,487	"			
石 川 島 播 磨 重 工									158,956	100.0	158,956	紙バ機械		
日 本 サ ー ボ							337	140,822		100.0	141,159	計装機器		
日 本 ヴ ィ ク ト リ ッ ク				250,468	2,480		14,582	61,284		23.1	328,814	"		
オ ー バ ル 機 器								98,768		100.0	98,768	"		
バ ブ コ ッ ク 日 立								140,000		100,000	100.0	240,000	化学機 2	
日 本 航 空 機 製 造								561,044	100.0	561,044	航 空 機			
ロ ッ キ ー ド							520,000		100.0	520,000	"			
上 野 製 作 所	310,452	6,209	19,410				108,581		33,734	29.7	478,386	事務機械		
エ レ コ ン パ ッ ク							115,000	1,015	23,986	12,562		24.0	152,563	"
東 京 鉄 工 所									69,748			100.0	69,748	輸送機械
東 洋 運 搬 機										48,543		100.0	48,543	"
日 野 自 販											15,006	100.0	15,006	"
オ ル ガ ノ 商 会							73,045		100.0	73,045	電力原子力			
GE ホ ッ ト ポ イ ン ト								120,000	100.0	120,000	電子機器			
小 松 製 作 所							18,530		1,958,616	100.0	1,977,146	建設機 1		
加 藤 製 作 所						50,000	41,000		50,862	64.8	141,862	建設機 2		
新 潟 鉄 工				106,890	321		283,822		125,000	79.2	516,033	建設機 3		

池 貝 鉄 工				200,000			100.0	200,000	工作機 2
栗 田 機 械				51,000			100.0	51,000	"
				108,944		124,266	100.0	108,944	工作輸出
								124,266	化学機 1
合 計	1,768,071	14,927	69,410	700,585	2,605,916	3,240,822		8,399,731	
比 率 %	21.0	0.2	0.8	8.3	31.0	38.6	77.9	100.0	

(2) 特定顧客に対する売上

会 社 名	代 行	代 行 銭	受 託	仕 切 取 引			売上合計	(1)と重複する額	担当課
				内容固定	内容不定	仕 切 取 引 率			
日本国内航空				165,066		100.0%	165,066		航空機
川崎航空機				436,767		100.0	436,767	ロッキード 436,767	"
三菱重工				60,739		100.0	60,739	ロッキード	"
防衛庁					460,988	100.0	460,988	60,739	"
"	1,212,073	△22,291			224,163	15.9	1,413,945		輸送機械
新東洋企業				161,151		100.0	161,151		"
山九運輸				48,543		100.0	48,543		"
日本アレン				39,395		100.0	39,395		事務機械
中央ビジネス				145,851		100.0	145,851		"
北炭				585,323		100.0	585,323		鉱山機械
日本鋼管						100.0	1,740,449		重機 1
富士製鉄					1,740,449	100.0	271,000		"
八幡製鉄					271,000	100.0	152,980		"

油谷重工			139,597	152,980	100.0	139,597		建設機 2
"			91,712		100.0	91,712		建設機 3
新潟鉄工			421,957		100.0	421,957		"
小松製作所			124,825		100.0	124,825		建設機 1
日立製作所				1,616,967	100.0	1,616,967	オルガノ 73,045	電力原子力
昭和電工				648,661	100.0	648,661		化学機 1
専売公社	520,000	456		275,596	34.6	796,052		食品機械
鈴木自動車工業			737,114		100.0	737,114	萱場 737,114	汎用機械
丸紅山口自転車	869,722	12,764	446,168		34.6	1,348,654		"
巴商会			163,259		100.0	163,259	御法川 163,259	"
古河工業			88,870		100.0	88,870	萱場 88,870	"
大昭和製紙				1,333,332	100.0	1,333,332	石播 158,956	紙 ^レ 機械
大日本印刷				325,319	100.0	325,319		紙器印刷
大昭和紙工			150,540		100.0	150,540	新和機械 150,540	"
合計	2,601,795	△9,071	4,026,877	7,049,455		13,669,056	△1,917,833	NETT 11,751,223
比率%	19.0	△0.1	29.5	51.6	81.0	100.0		

(3) 要 約

	代行	代 行 銭	受 託	仕 切 取 引			重複調整	仕 切 取 引 率	売上合計
				送 品	売先 固定 内容	売上 不定 内容			
関係会社製品	4,321,425	80,134	58,815	2,674,883	906,291	386,906		47.1%	8,428,454
特約会社製品	1,768,071	14,927	69,410	700,585	2,605,916	3,240,822		77.9	8,399,731
特定商品売上計	6,089,496	95,061	128,225	3,375,468	3,512,207	3,627,728		62.5	16,828,185

特定顧客売上計	2,601,795	△9,071	0	4,026,877	7,049,455	△1,917,833	81.0	11,751,223
その他	1,734,973	41,363	1,556,713	0	7,626,051		83.3	11,018,578
東京関係総売上	10,426,264	127,353	4,932,181	7,539,084	18,303,234	△1,917,833		39,597,986
比率 %	26.3	0.3	0.5	12.5	19.0	46.2	73.0	100.0
						△4.8		

(資料出所) 丸紅社内資料。

まず特定商品による固定取引を検討しよう。

関係会社製品の場合、代行取引が半分以上を占めているが仕切取引が半分以下である。一方、特約会社製品の場合、仕切取引が8割近くであるが代行取引率は2割に留まっている。さらに、仕切取引を詳しく見ると、関係会社製品の場合、送品が多いが、特約会社製品の場合、売先固定と売先不定が多い。

特定顧客に対する売上に関しては、代行取引率が2割であるが、仕切取引率が8割である。しかし仕切取引の大半が内容不定である。

総じてみると、37期東京関係総売上高396億円のうち、特定商品、特定顧客の売上高が286億円、全体の7割以上を占めている。言い換えれば、7割以上の取引が何等かのかたちで固定している。特定商品による取引には国内取引が多い、特に関係会社製品がそうであり、しかも代行取引が多い。これに対して、特定顧客による取引の場合、輸入がかなり含まれ、仕切取引率が高い。全体で見れば、仕切取引率が代行の26.3%に対し、73%にのぼる。ただし、仕切取引のなかに売先、あるいは内容固定のものがかかなり含まれている。東京関係総売上高の中に売先・内容不定の取引は183億円であるが、そのうち、特定商品により、また特定顧客に対する売上・内容不定の取引は約110億円で、残りの76億円は「その他」(特定商品・特定顧客以外の売上)の項目に含まれている。なお、「その他」の場合でも、代行あるいは送品などの取引形態がかかなり行なわれている。

第4表の中で10億円の売買を超えた取引先は丸紅の関

係会社を除けば、次の通りである。すなわち内田油圧、小松製作所、防衛庁、日本鋼管、日立製作所、大昭和製紙である。以上の企業のなかには、富士銀行グループの企業が多い。一方、関係会社製品の売上が84億円、特定顧客に対する売上のなかに油谷重工、丸紅山口自転車も入っているの、合わせると、総売上高の1/4を超えるほどである。

これら固定的な取引は第4表が示した通り、各課によって担当されている。大体各課がいくつかのメーカーを主要な取引相手にしている。換言すれば、各課の営業がほとんどこれらの会社との固定取引によって支えられている。丸紅の機械第1本部は以上の約50社との取引によって支えられているといつてよいであろう。

さらに輸出も含めれば、機械第1本部の特定商品の取引相手が第2本部の特定商品の取引相手にもなりうる。また第1本部の特定顧客としての取引相手が第2本部の特定商品の取引相手になることも考えられる。そして取引は機械部門だけではなく、他の営業部門にも及んで複雑に絡み合っている。つまり、あるメーカーをめぐる取引の多様化現象がみられる。こうして特定のメーカーをめぐる、各課がそれぞれの側面に着目して営業を展開する。これこそ、商社の商権構造である。

III 伊藤忠商事、三菱商事との比較

(1) 伊藤忠商事の機械取引

その発足時において、伊藤忠商事は大建産業商事部門の分割案で機械取引営業権を獲得したので、ライバルの丸紅より有利であった。当時の取引品種は、繊維機械が中心であった。機械部門の国内販売先が紡績会社、国内仕入先が繊維機械メーカーという傾向は1958年頃までほとんど変わらなかった。1953—54年不況期に、伊藤忠商事は「機械部門としては苦難の時期を迎えたが、幸い、既に強固な基盤が出来ていた繊維機械部門を支柱として各部門担当者が懸命の努力を重ねた結果、やがて昭和30年代の高度成長期にその成果があらわれて機

械部門の発展へとつながっていた」。繊維機械の輸入・国内取引および輸出が共に飛躍的に伸長した。60年代に入って、「繊維機械の輸入取引高でも全国比20%シェアを確保するなど、国内、輸出、輸入の総取引量において、業界で最優位を占めるようになった」⁷⁾。繊維機械の輸出実績は全国比20%前後に拡大した。

伊藤忠商事の繊維機械が強いのは同社繊維取引が強いことに関連している。同社が有力な繊維（特に綿紡、綿スフの面）メーカーと緊密な関係を有していたので、これらメーカーの機械設備の納入業務は同社に任せたと見られる。戦後日本の繊維工業の復興および新しい設備の更新が伊藤忠の繊維機械取引を促進したのである。ただし、丸紅が溶接棒およびその関連機器の輸入を通じて各機械分野に接近したのに比べると、伊藤忠は繊維機械の取引に成功したとはいえ、繊維機械自身の波及効果が弱いことから、他の機械分野への進出にはプラスの効果が少なかったように思われる。

(2) 三菱商事の機械部門

三菱商事の機械商権は1954年に大合同した不二商事・東京貿易・東西貿易の3社から受け継がれたものである。主な取引先は「三菱三重工」（新三菱重工業・三菱日本重工業・三菱造船）であった。「機種別についていえば、電気機械（含原動機）の商権がもっとも大きく、55年3月期における機械部門成約高の52.4%と半分以上を占め」ていた。船舶、繊維機械、車輛、製鉄機械などの取引も一定の実績をもっていた。合同後、「残された一つの重要な課題は〈三菱三重工〉各社、三菱電機、三菱化工機（以上、〈機械製作五社〉という）との提携関係の再確認並びに強化であったが、この〈機械製作五社〉との総代理権の再確認ないしその成文化の話し合いは当社新発足直後より始められ、三十年末までにすでに友好裡に妥結終了し、機械部門の営業基盤は滞りなく確立、強化された」⁸⁾。

7) 『伊藤忠商事100年史』1969年、322、346ページ。

8) 『三菱商事社史』1987年、124-138ページ。

64年6月三重工が合併し、三菱重工業が誕生した際、三菱重工と三菱商事の間に販売総代理店協定が結ばれた⁹⁾。これは三菱商事と三菱グループの確固たる関係を示す象徴的なもので、丸紅の機械商権の確立過程ではみられないものである。

結 語

戦後、日本機械工業は輸入→国産→輸出という成長パターンをたどってきたと言われる。総合商社は技術提携に積極的に参画し内外の機械工業の間を仲介し、新会社を設立して輸入権およびその提携にもとづいて国産される機械の一手販売権を獲得するなどの方針をとってきた。これら輸入機械のうち汎用性があり、繰り返し輸入されるものについては総合商社が外国メーカーの輸入代理権を取得して独占的に行うことが多かった。発足時、機械取引の実績をほとんど持たなかった丸紅の場合、海外一流メーカーの輸入販売代理権を獲得し、汎用性の高い溶接棒およびその関連機器の輸入を通じて、機械各分野のメーカーへ接近することができた。これを契機にスタートした工作機械課が「核分裂」を行って機械第1本部の源泉になった。

丸紅機械商権の確立要因には三つある。一つは富士銀行グループ内の大手メーカーとの提携による取引である。その多くが機械の輸出、輸入である。もう一つは関係会社との取引である。これは国内機械取引の重要な部門になっている。最後に、総合商社の機能の活用によるものである。例えば、メーカーの商品販売に協力することの代償に、その新規設備を取り扱う場合、またその商品の輸出に協力する代償として国内の商権を獲得するなどである。つまり、特定

9) 「1、重工はその製品の販売に関し、原則として商事を販売総代理店に指定し、商事経由販売を行うものとする。2、商事は原則として重工製品と競合する他社製品の取り扱いを行わざるものとする」。なお、船舶の取引に関しては、協定書の基本方針に基づいて、三菱商事の船舶課が部に昇格し、三菱重工船舶事業部から17名の社員がそのまま商事に移籍した。当時、三菱重工が全日本船舶能力の1/3強を保有していたことを考えれば、販売総代理店に指定された三菱商事の船舶商権がいかに大きかったかは明らかであろう。菱和新年特別号『三菱商事25年の歩み』1975年、188ページ。

のメーカーと多様な取引関係をもっている強みを利用するのである。

一方、伊藤忠の場合、繊維機械を柱として発展してきたが、三菱商事の場合、三菱グループ内の機械メーカーの販売権をそのまま商権の基盤にしたので、当初から安定した機械商権をもっていたのである。

いずれにしても、機械流通経路が鉄鋼のこれと違うとはいえ、商社の継続的・安定的な取引指向には共通項がある。いうまでもなく、こうした継続的・固定的取引は一枚岩のようなものではない。集団内と集団外企業とのちがいが、グループ内（関係会社）とグループ外企業とのちがいが、取引形態（輸出入、国内）のちがいが、メーカーの対商社政策のちがいが、また商社間競争などによる取引競争の様相が様々で、激しい。このような激しい競争の上に、継続的・固定的取引関係が存在しているわけである。これこそ日本的取引関係の特質であり、そしてこのような取引関係は商社にとって好都合なわけである。なぜなら、総合化を目指している商社は、競争を通じ、商権の獲得に力を入れながら、獲得した商権を継続的・固定的なものにしたいのである。逆に商社が以上のことができてこそ、総合化の目標が達成されたともいえる。商社の総合化の分析に当たって、日本的企業間関係（市場構造）の解明が不可欠な作業だと思われる。