

30 分で読める総合商社の歴史（江戸時代～平成期）

未来を考えるためのヒントとして

2026 年 8 月 10 日

研究主幹 榎本 裕洋

- 江戸幕府の開港以前、日本と外国との接点は意外と多かったものの、経済活動は外国商人を通じた間接貿易にとどまりました。江戸幕府の開港以後も日本の貿易組織は未発達で、直接貿易の主導権は引き続き外国商人が握りました。
- 明治前期になり商売を有利に進めるべく徐々に日本商人が貿易の主導権を握り始めました。明治後期には三井物産をはじめとする、いくつかの総合商社の前身が発展し始めました。日本で総合商社が独自発展した理由として、①貿易インフラがなかったため、商社自ら為替・保険・海運に進出し大きくなった結果、取扱商品多様化を通じた規模の巨大化が必要になった、②後進国ゆえに貿易を知る人材に様々な商品を扱わせフル活用する必要があった、などが挙げられます。
- 両大戦間期は、景気の急変により商社の淘汰が進みました。それでも三井物産・三菱商事に代表される大手商社はこの不況期に信用調査や与信限度設定といったリスク管理手法を大幅に進歩させ、その後の発展につなげました。このように財閥系商社は堅調を維持したものの、不況にあえぐ社会や既得権益者との摩擦が生じました。
- 第 2 次大戦下では自由貿易の制限を受け、商社各社はメーカーへの接近を強めました。このことも後の総合商社化に寄与したとされます。
- 第 2 次大戦後は財閥系商社の解体を受け非財閥系商社が躍進、総合化が進展しました。
- 高度成長期に 9 大商社体制が確立されました。この時代は銀行との良好な関係やその銀行を中心とする有力企業集団（株式持合いによる経営自由度の拡大）への帰属が総合商社発展の条件となりました。1970 年代はインフレやオイルショックに伴う社会との摩擦により総合商社の国内活動は制限され、各社は海外での活動を活発化させました。
- 1985 年のプラザ合意後の景気刺激策によりバブル経済が発生し総合商社各社の業績は一時的に安定したものの、「商社 冬の時代（日本経済新聞社）」で指摘されたような産業構造変化への対応は先送りされました。
- 平成不況下での再編を経て総合商社は 9 社から 7 社に。リスク管理の精緻化を通じた「選択と集中」に加え、2000 年代後半の新興市場国の高成長を背景とする各種資源価格高騰もあり、各商社の業績は大幅に改善しました。

一般に総合商社¹は日本固有の産業と考えられています²。従って、その歴史について学ぶことは、日本の近代貿易・産業・組織の特徴を学ぶことになります。特に総合商社関係者にとっては、その歴史を学ぶことで、企業文化も含む組織の存在意義や過去のビジネスのパターンを知ることになり、現代の課題を考えるうえでのヒントになり得ます。

総合商社の歴史に関する本は多数ありますが（文末の主要参考資料など）、いずれも大部で、気軽に読めるものは少なかったように思います。そこで本稿では、総合商社の歴史の中から必要十分と思われる部分を抽出して手短かにまとめてみました。

1. 江戸幕府の開港以前：外国との接点は意外と多かったが、間接貿易にとどまる

江戸時代の日本の外交政策を象徴する「鎖国」という言葉は、実は当時のドイツ人の考え方³を逆輸入したものです。しかし、実際の日本はいわゆる鎖国の間も少なくとも4つのチャネル（長崎＝オランダ・中国、対馬＝朝鮮、薩摩＝琉球、松前＝アイヌ⁴）を通じて国際関係を維持しており、現在の我々が想像するよりも開かれた外交政策をとっていた点には注意が必要です。そしてこれらのチャネルを通じて、日本は対外経済活動に必要な人的資源を蓄積してきました。

しかしこれらのチャネルにおいて日本商人が直接貿易に携わることはできず、原則外国商人を通じた間接的な貿易であったことも事実です。当時、間接貿易に携わった有力な日本商人としては、住友家（屋号は泉屋、京都出身、銅を輸出）、三井家（屋号は越後屋、伊勢松坂出身、織物を輸入）らが挙げられます。

2. 江戸幕府の開港以後：直接貿易の主導権は外国商人が握る

1858年、幕府は米国・オランダ・ロシア・英国・フランスと通商条約を締結し、翌1859年から横浜・長崎・函館でこれらの国々との直接貿易が開始されました。しかし日本は直接貿易の経験に乏しかったため、貿易組織は未発達で、本来貿易を主導すべき国内資本家も様々な事情により貿易に注力することができませんでした。例えば、住友家は当時経営難に直面していました⁵。ま

¹ 総合商社と商社の区別は難しいため、本稿ではこの2つの語を厳密には使い分けていません。「商社ハンドブック（2025）」（一般社団法人 日本貿易会 編）P8では、商社の機能を「商取引（トレード）」「事業経営（事業投資）」「情報収集・リスクマネジメント」「市場開拓」「ファイナンス」「ロジスティクス」としています。ちなみに確認された範囲で総合商社という言葉が登場した最も古い記録は、1953年3月17日の読売新聞であり、「総合商社」「商社」とも概ね戦後に普及した呼称と考えられます。なお、丸紅は1951年の新株式発行目論見書において自らを「ゼネラル・マーチャント」と規定、伊藤忠商事は1953年6月の新株式発行目論見書において自らを「総合商社」と規定しています。

² 韓国にも総合貿易商社は存在します（1975年総合貿易商社指定制度）が、①輸出重視、②重化学工業の一部に取扱が集中、という点において、日本の総合商社とは異なります。また1982年に米国ではExport Trading Company Act of 1982 がレーガン大統領により署名されましたが、本格的な総合商社の設立には至っていません。

³ このドイツ人（ケンペル）は自著において当時の日本の外交政策について、「様々な資源に恵まれた日本が鎖国政策を行うのは妥当である」と評価していました。そしてその著作の日本語への翻訳過程で「鎖国」という言葉が誕生しました。

⁴ 日経ビジネス HP「鎖国の実態～実は4つの窓が開いていた
(<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00059/071700103/>)」

⁵ 住友金属鉱山株式会社 HP (https://www.smm.co.jp/corp_info/story/02/)

た三菱財閥の創始者である岩崎弥太郎は、1866 年に土佐の下級役人としてようやく貿易に関与し始めたばかりでした（その後岩崎弥太郎は 1873 年に三菱商会をおこし海運王になりますが、三井家などが 1885 年に結成した共同運輸に三菱商会の海運事業も取り込まれる形で日本郵船が誕生し、三菱は主力だった海運事業を失います）。現在の丸紅・伊藤忠の創業者である伊藤忠兵衛（初代）は、麻布の持ち下り（出張卸）をはじめたばかりでした。そのため、貿易の主導権は外国商人が有することになり、1870 年の時点で英国系を中心に 256 の外国商社が日本で活動していました。中でも有名なのはジャーディンマセソン、グラバー商会などです。ただし、江戸幕府の方針もあり、外国商人の活動は貿易の範囲内にとどまり、日本国内市場は日本商人の支配が続いていました。

その後、幕府・明治新政府の働きかけもあり、外国商人による貿易支配を崩そうとする動きがみられました。そのような動きに比較的早く反応したのは、既得権益を持たない地方商人でした。一方、江戸幕府は 1867 年に民間資本も加えて兵庫商社⁶を設立するも、これを軌道に乗せることはできませんでした。日本政府も 1868 年に東京貿易商社などを組成しましたが、成功に導くことはできませんでした。また民間では坂本竜馬を中心とする亀山社中とそれに続く海援隊が有名ですが、これらは政治結社の意味合いが強く、現代の企業とはかなり趣が異なります。

3. 明治前期：貿易を有利に進めるべく徐々に日本商人が貿易の主導権を握り始める

明治時代の貿易は、綿糸・石炭・生糸を輸出し、それで得た外貨で綿花・機械といった資本財を輸入するというものでした。しかし明治時代前期においては、海外情報の不足（具体的には生糸⁷の品質や国際相場など）による外国商人の生糸買い叩きなど、日本商人にとって不利な状況が続いていました。

そのような中で 1876 年に三井物産が設立されました。最初は政府米・官営三池炭田の石炭を扱う政商的色彩の強い会社でしたが、その後規模や取扱品目を拡大し、1893 年（同年合名会社に改組され三井家の直轄事業に）頃には既に総合商社⁸と呼べる業容に発展していました。また今日の双日の前身である鈴木商店（1874 年設立）も設立されました。他にも大倉組商会⁹、森村組¹⁰といった貿易商人が生まれてきました。こうして徐々に力をつけ始めた日本商人が、貿易の主導権を握り始めました。

⁶ 地元・兵庫の有力資本家であった醸造業者も参加しました。当時「商社」という言葉は「会社」に近い意味で用いられたようです。

⁷ 生糸は本質的に品質や相場が不安定です。従って、生糸貿易を起源とする大企業は殆どありません。現在の総合商社の中にも、生糸貿易を起源とする会社はありません。当時の日本の生糸生産技術が低かったという指摘もあります。

⁸ ここでは「取扱品目が多く、その偏りが少ない会社」という意味です。総合商社の定義は様々ですが、繊維を祖業とする総合商社の場合、戦後は「売上高に占める非繊維比率が 50%以上」というのが総合商社の定義とされたことがあります。

⁹ 1873 年に設立された最古の日本商社とされています。

¹⁰ 1876 年設立。陶器で有名な現在のノリタケグループの前身です。

4. 明治後期：三井物産をはじめとするいくつかの総合商社の前身が発展

明治後期になって、現在の総合商社の前身となるいくつかの企業が生まれています¹¹。現在の双日の前身である日本綿花（綿花輸入）が 1892 年に、岩井商店（鉄鋼製品輸入）が 1896 年に、それぞれ誕生しました。また 1893 年に三菱商事の前身である三菱合資会社が設立されましたが、当時の商材は自社で生産した石炭・銅などいわゆる「社内品」が中心で、支店も少なく、まだ総合商社と呼べる業容ではありませんでした。三菱合資会社は、1906 年の三菱合資会社営業部への改称後、1914 年第 1 次世界大戦を背景にいわゆる「社外品（他社の生産品）」の扱いが増え始めた頃から総合商社化が始まりました。丸紅・伊藤忠の創業に関わる伊藤長兵衛（6 代目）・忠兵衛（初代）兄弟は 1872 年からそれぞれ博多・大阪で繊維¹²販売・加工に従事しました。その後 1903 年に伊藤忠兵衛（初代）の家督を継いだ伊藤忠兵衛（2 代目）は 1907 年に伊藤本店輸出入部を設立し、同時に経営の近代化を進めました。一方、有力資本家であった住友家は、「単なる商事は鉱工業経営の邪魔」との信念を変えず、貿易には参入しませんでした。

いち早く総合商社化を進めていた三井物産は、1908 年当時既に 110 品目の取り扱いを行っており、同社内ではこれを「問屋的百貨業」と称していました。ちなみに、当時の三井物産の幅広い活動を物語るエピソードのひとつに豊田自動織機を発明した豊田佐吉への支援があります。三井物産の繊維担当者は、繊維製品を通じて豊田自動織機と豊田佐吉の存在を知り、その才能に惚れ込んで支援を続け、英国・プラット社（同社の綿紡績機械の輸入が三井物産の総合化に大きく寄与¹³）への豊田自動織機の特許売却もサポートしました。そしてその売却代金を原資として生まれたのが、今日のトヨタ自動車であるとされます。

ここで紹介したいいくつかの会社がその後総合化していった理由としては、①貿易インフラがなかったため、商社自ら為替・保険・海運に進出し大きくなった結果、取扱商品多様化を通じた規模の巨大化が必要になった、②後進国ゆえに貿易を知る人材に様々な商品を扱わせフル活用する必要があった、などが考えられています。いずれにせよ総合商社・三井物産の出現以降、その他の会社にとっては三井物産が総合商社化のモデルになったことは間違いないようです¹⁴。

5. 戦間期：景気の急変により商社の淘汰が進む一方、堅調な財閥と社会の間に摩擦

第 1 次世界大戦による特需に加え、傭船市場や人材市場の拡大・活性化が進んだことにより、貿易業への参入が容易になり、商社ブームが発生しました。欧州での戦禍により、欧州系の外国商人が日本から撤退したこともブームに拍車をかけました。このブームに乗じ、1917 年に鈴木商店（金子直吉¹⁵が主導）は取扱高 15 億円と三井物産の 10 億円を上回る規模に成長しました。鈴木

¹¹ 1899 年の治外法権撤廃、1911 年の関税自主権回復も日本人による貿易を後押ししました。

¹² 明治初期から 1930 年頃まで日本の貿易総額に占める繊維の割合は約 5 割もありました。丸紅・伊藤忠など繊維を起源とする総合商社が多いのはこのためと考えられます。また、第 2 次世界大戦後は綿産業に対する規制が厳しくなり、利益が減ったことも繊維各社の総合商社化を後押ししたといわれています。

¹³ 第 1 次世界大戦中、日本の紡績会社が海外に発注した紡績機械の約 2/3 は三井物産が扱ったとされます。また同社は発電設備でも明治以来 GE と深い関係にありました。現在の総合商社の多くが綿製品に深く関わってきた点は興味深い事実です。

¹⁴ 伊藤忠兵衛（初代）が「三井物産を目指していた」旨の記録が残っています。

¹⁵ 台湾総督などを務めた後藤新平と親しい関係にあったといわれています。

商店の勢いは製造業にも拡大し、神戸製鋼所・帝人・豊年製油・播磨造船所といった企業を設立・買収しました¹⁶。また財閥系では1918年に三菱合資会社営業部が三菱商事として独立、翌1919年には住友商事の前身である大阪北港株式会社（但し当時の主業は土木・不動産経営）が誕生しました。

しかし第1次世界大戦終結を受けた1920年の反動不況により、1927年に鈴木商店は倒産しました。また伊藤忠合名会社（社長は2代目伊藤忠兵衛）も多額の損失を被り、傘下の国内繊維問屋であった伊藤忠商店は住友銀行のあっせん伊藤長兵衛商店（当時の社長は7代目¹⁷伊藤長兵衛）と合併し、1921年に丸紅商店（7代目伊藤長兵衛が社長に就任）となりました。同じく伊藤忠合名会社の傘下にあった伊藤忠商事は貿易部門を大同貿易（伊藤忠商事神戸支店が源流の1つ）として切り離し、主力の綿糸布に専念しました。

一方、三井物産・三菱商事に代表される大手商社はこの不況期に信用調査や与信限度設定といったリスク管理手法を大幅に進歩させました。三井物産では、1920年3月に投機的性格を伴わざるを得なかった棉花部を東洋棉花株式会社¹⁸として独立させるなど¹⁹同年の反動不況直前に管理を強化し（これがその後の安定成長の一因となります）、会社を存続させました。

第1次世界大戦終結を受けた反動不況の中、財閥系商社は総じて堅調を維持したといえるでしょう。しかしその結果、財閥系商社と社会との間には摩擦が生まれることになりました。1920年代、三井物産は「警戒的緊縮主義」から「穏健なる積極主義」に方針転換し、反動不況による外国貿易の不振を埋め合わせるべく日本国内の鶏卵流通などにおいて効率化を追求しましたが、その姿勢に対し既得権益者を中心に社会は反発し、血盟団事件により三井財閥総帥・団琢磨が暗殺されるといった悲劇も起こりました。このような社会との摩擦を回避すべく、三井物産は国内商売を縮小させ、事業組織の近代化と社会的貢献の明確化に転じました。一方、三菱商事は当初から国内取引からは一定の距離を置いていました。その背景には、三菱第4代社長岩崎小彌太が1920年に説いた訓諭があったとされています。それは1934年に三菱商事の行動指針「三綱領（①期するところは社会への貢献、②フェアプレーに徹する、③グローバルな視野に立つて）²⁰」として制定されました。

またこの頃になると貿易業への参入が容易になったことからメーカーによる直輸出も増え、商社はその対応策としてメーカーへの投資を増大させ、関係や商権の維持・強化に努めました。

6. 戦時体制：自由貿易の制限を受け、商社のメーカーへの接近が強まる

第2次世界大戦に続くこの時代、国策として進められた中国・南方（主に東南アジア）との貿易および占領地経営が商社の中心業務となります。まず兵器など軍需輸入急増を背景とする外貨不

¹⁶ 財閥から生まれた商社が多かったのとは対照的に、鈴木商店は商社が財閥を形成したケースといえます。また当時の商社の投資の多くが関係・商権維持目的だったのに対し、鈴木商店の投資は投資収益そのものを目的とするものが多かった点においても異色で、同社は現代総合商社の先駆けといえるかも知れません。

¹⁷ 近年の研究によれば、9代目との説が有力です。

¹⁸ 現在の豊田通商の源流のひとつである株式会社トーメンの前身です。

¹⁹ 「戦間期の日本経済分析」（山川出版社、1981年）P310

²⁰ 三菱オフィシャルサイト（<https://www.mitsubishi.com/ja/>）

足に伴う外貨管理や「輸出入品等臨時措置法（政府が特定の製品や原料の輸出入を禁止または制限）」（いずれも 1937 年）が国家による貿易統制の始まりでした。そして 1939 年 7 月、戦時貿易振興策が閣議決定され、①円ブロック（日本・朝鮮・台湾・満州・華北）貿易、②東南アジア貿易、③中南米諸国との求償貿易（輸出入額を均衡させ、外貨による差額決済を行わない貿易）、が推進されることになりました。続いて 1941 年には貿易統制令や貿易業整備要綱、1943 年 6 月には交易営団が発足し貿易は国家が直接統制することになりました。しかし貿易実務の大部分は民間に委託されていました。豪州では太平洋戦争開戦と同時に各商社の豪州支店は豪州政府に接收されましたが、豪州経済界に根付いていた兼松は豪州人を代表に据え、社名を変更することで接收を免れました。

保護主義²¹の台頭により自由貿易が制限されたことを受け、1930 年代に三井物産はメーカーとの関係強化を目的とする工業的投資に舵を切ることを決断し、他商社も同様の判断に向かいました。丸紅商店と伊藤忠商事²²（社長は 2 代目伊藤忠兵衛）も鉄鋼商社岸本商店を加えて合併し三興株式会社が誕生²³、その後メーカーである呉羽紡績（1929 年に 2 代目伊藤忠兵衛が設立²⁴）と大同貿易²⁵を合併して大建産業となりました。このような商社とメーカーの接近は、自由貿易の制限という環境に強いられてのものでしたが、このことがその後の総合商社化のきっかけになった点はありません。

7. 第 2 次大戦後：財閥系商社の解体を受け、非財閥系商社が躍進・総合化

戦後の占領政策に基づき、1947 年、三井物産と三菱商事は解散させられ、両社の元従業員を中心に前者からは 223 社、後者からは 139 社が新たに設立されました²⁶。同じ巨大企業でも日本製鉄は 4 社、三菱重工業は 3 社にしか分割されなかったことを考えると、財閥系商社に対する徹底した解散指令の理由は今もよく分かりません。一説には、競合関係にあった英国系商社の意向が働いたともいわれます。一方、大建産業の分割²⁷は 4 社にとどまり、岩井産業・江商などは分割を免れるなど、非財閥系商社は相対的にその力を維持することに成功しました。

戦後貿易は当初 GHQ と貿易庁の管理下にありました。終戦直後は三井・三菱の解散もあり、商社は乱立²⁸したもののほとんど機能していませんでした。復興策の基本が石炭・鉄鋼といった製造

²¹ 直接的な原因は、1929 年の大恐慌であるとの見方が優勢です。

²² 伊藤忠商店が伊藤長兵衛商店に吸収された後に残った会社です。

²³ 国内取引が中心であった丸紅商店が非繊維分野での海外市場開拓を進めたことで、伊藤忠商事との競合が生じたことが合併の理由のひとつとされています。

²⁴ 富山紡績もそうですが、伊藤忠兵衛（2 代目）は製造業である紡績業に携わり、その原料・製品を取り扱ったことにより、伊藤忠商事の業績を回復させました。

²⁵ P5 参照。丸紅商店設立時に伊藤忠商事から分離独立した貿易部門です。

²⁶ 新たに設立された会社の数は以下 URL の「松下幸之助・透徹の思想（二）」に基づきます。

<https://dl.ndl.go.jp/view/prepareDownload?itemId=info:ndljp/pid/8695781&bundleNo=1&contentNo=1>

両者とも元幹部は 2 名以上、元一般社員は 100 名以上で新たな会社を設立することは禁じられました。

²⁷ 「新版 関西系総合商社」（晃洋書房、2000 年）P33 によれば、この際、大建産業の剰余金 3 億 2162 万 1000 円の配分は、伊藤忠商事 5030 万 8000 円、丸紅 1594 万 1000 円でした（残りは呉羽紡績・尼崎製釘所に配分）。

²⁸ 上位 10 社のシェアは戦前の 51.7%から 1951 年には 30.5%へ低下。これは裏返せば、戦前の日本の貿易に

業強化に置かれたことも商社の相対的地位を低下させました。このような厳しい環境ではありましたが、財閥系商社の解体を機会と捉えた非財閥系商社は管理貿易下で多様な実務経験を積み、総合化のきっかけとしました。例えば日綿（現在の双日の前身）は米国からの食糧援助に関与することで、穀物輸入の経験を積みました。一方、丸紅は1949年に「第1目標として繊維の取扱比率を50%に低下させること」とし、主体的な総合化²⁹に向けて舵を切りました。1949年に民間輸出が、1950年に民間輸入が解禁され、1950年には海外支店設置も原則許可されました。そして1950年に始まった朝鮮戦争特需³⁰が商社飛躍の転機となりました。先述の通り財閥系商社が解散させられていたこと、また1950年代の貿易構造が依然繊維中心だったことなどは繊維を得意とする関西系商社にとって有利に働きました。

しかしその後1953年7月の朝鮮戦争停戦協定を受けて反動不況が襲い、繊維価格と商品市況（ゴム・原皮・大豆など油脂原料）は暴落し、一部の商社は大きなダメージを被りました³¹。しかしこれをチャンスとして総合商社化を進めた商社もありました。例えば丸紅は高島屋飯田³²（大豆相場下落で大打撃）を富士銀行主導のもと買収し、念願の国内鉄鋼商権を手に入れました³³。また反動不況による商社の窮状を知った政府が、特に輸出振興の観点から商社強化の必要性を認識したことも商社にとってその後の追い風となりました³⁵。

旧財閥系商社については、まずは三菱商事が1954年に再統合³⁶を果たしました³⁷。一方、三井物産は1959年に再統合を果たすも、石油商権をもつゼネラル物産を取り込むことはできませんでした³⁸。また商業への参入を拒んできた住友ですが、1945年に大阪北港株式会社を起源とする日

おける三井・三菱の突出した力（貿易総額のシェアは約3割とされた）を反映しています。

²⁹ 政府が経常収支赤字を解消するため輸出促進策として1953年から採用したリンク制（輸出に貢献した業者に輸入を優遇）も総合商社化を促進しました。この頃、総合商社化を狙った関西系商社の多くは、東京支店を東京支社に格上げしました。

³⁰ 1951年の前年比は輸出7割増、輸入2.7倍。背景には、米国の占領政策の目的がソ連との冷戦開始を受けて、「非軍事化」から「経済復興」に転換（いわゆる「逆コース」）したことがあります。

³¹ 当時、紡績会社による商社救済が相次ぎました。輸出キャンセル、信用状未着による滞貨の多くが綿製品であったように、紡績会社の仕入れ・販売において商社が重要な役割を担っていたからです。

³² 1829年創業の古着・木綿小売商「高島屋」から1916年に独立した貿易部門。合併直前の1955年の売上高の繊維：非繊維＝44:56と既に総合商社化。八幡製鉄・富士製鉄の指定問屋（鉄鋼メーカーが価格調整公団に推薦した問屋）でした。1919年に独立した呉服・小売部門は現在の百貨店・高島屋の起源です。

³³ 後年には三井物産による田村駒、三菱商事による又一の系列化にみられるような旧財閥系による繊維部門補強という総合化のケースもありました。大手総合商社の地位を得たのは、多くが繊維か鉄鋼の取引で優位を占めた企業でした。

³⁴ 1955年に丸紅は高島屋飯田を合併し、翌1956年度に売上高で伊藤忠商事を上回りました。この結果、丸紅は第一物産（現三井物産）、三菱商事に次ぐ大手商社となり、このことを「週刊エコノミスト」1955年9月10日号は「3M時代の到来」と報じました。

³⁵ 1953年度に、①輸出契約取消準備金制度、②輸出所得控除制度、③海外支店用資産の特別償却制度、などが導入されました。1953-54年にかけて商社に対する外貨割当も検討されました。

³⁶ 1952年のサンフランシスコ講和条約発効により財閥の旧称号の復活・利用が可能となったことも再統合を促進したとみられます。

³⁷ 1930年の三菱石油設立に始まり、三菱商事は石油ビジネスを重視しており、総合商社の中では唯一1957年時点で当時の石油業法に基づく石油輸入権を有していました。

³⁸ 「回顧録：三井物産株式会社」（三井物産株式会社、1976年）P110。ゼネラル物産は現在の東燃ゼネラル石

本建設産業を設立し、1952年に社名を住友商事と改め、商業への参入を明確にしました。

なお、当時日本は中国と国交を有していませんでしたが、ダミー商社を設置（三菱＝明和産業、第一物産＜後の三井物産＞＝第一通商、住友商事＝大華貿易、丸紅＝和光貿易、など）することで各社の中国ビジネスに関するノウハウは継承され、日中貿易は維持されました。

8. 高度成長期：9大商社体制形成、社会との摩擦増大、海外・新分野への進出

1960年に「貿易・為替自由化計画大綱」が策定され、日本は1963年にはGATT11条国に、1964年にはIMF8条国になったことで、外貨不足など国際収支を理由とする貿易制限や、経常取引赤字を理由とする為替制限を取れなくなり、日本の貿易は自由化の度合いを強めました³⁹。また1964年に日本はOECDにも加盟しました。

この頃日本では所得倍增計画を背景に重化学工業化が進んでおり、総合商社は資源の安定確保において重要な役割を果たしました⁴⁰。また製品の販売でも総合商社は重要な役割を果たしました。例えば船舶ならば船荷の斡旋などの付加機能⁴²を通じて販売力を発揮しました。また重化学工業に必要な技術導入も総合商社の重要な役割でした。

「商社斜陽論⁴³」が囁かれたのもこの頃ですが、現実には企業集団の巨大化に伴う調整役の必要性や、中小企業への販売網構築など総合商社の活躍の場は増え、これらの活動を通じて各商社は規模拡大・多様化⁴⁴のメリットも享受しました。この時代では有力企業集団（株式持合いによる経営自由度の拡大）への帰属と、有力銀行との良好な関係が総合商社発展の条件となりました。

しかし1964年から始まった証券恐慌により商社再編が進展しました。具体的には、鉄鋼専門商社・木下産商を三井物産が合併（1965）、丸紅飯田が東通（日本鋼管の最大指定商社）を合併（1966）、

油株式会社の前身です。

³⁹ 輸入自由化率は1960年4月40%から1965年10月には93%に達しました。

⁴⁰ 資源の開発輸入が増えたことで、単なる商品知識ではない、鉱山資産の評価能力が必要とされるようになりました。そのため資源開発専門大学へ留学する社員も存在しました。尚、このころに事業部制が導入され、政府の所得倍增計画（1960）に伴い各社も長期計画を策定し、シェア争いが意識され始めました。また各社が事業部制（産業別、「タテ」と称される）による穴を埋めるべく海外企画部あるいは業務部（地域別、「ヨコ」と称される）を設置しました。

⁴¹ 一例として丸紅は、1961年の時点で（当時豪州には大規模な鉄鉱床は存在しないと考えられていた）、①豪州に良好な鉄鉱床が発見される可能性は十分にあると評価したこと、②発見されればインド・南米よりも近距離供給源となるので、必ず日本鉄鋼企業の需要が得られるであろうこと、③ブラジル進出に出遅れている丸紅としては、むしろ未開発の地域にいち早く進出する方が成功した場合のメリットは大きいと判断したこと、といった理由から豪州鉄鉱床開発に邁進し、それを掘り当てました。

⁴² 一般的に不安定な海運業界でも、規模・品揃えに優れた総合商社は調整能力に優れていました。また様々な積荷を世界各地で調達し、船腹を効率利用することで運賃を下げるコンビネーション輸送という手法でも総合商社は貢献しました。

⁴³ 上智大学講師・御園生（みそのう）氏が雑誌「エコノミスト」に掲載。①情報優位性喪失、②産業資本優位化、③メーカー直買増加、④商社金融ウエイト低下、を論拠としました。商社斜陽論の問題点は、様々な商社機能を独立したものとして捉えたこと（現実には様々な機能が融合して発揮される点が強み）、変化しないものとして捉えたこと、と考えられます。

⁴⁴ 丸紅は1960年、伊藤忠商事は1962年に売上に占める非繊維比率が50%に達しました。

江商は兼松と合併（1967）、岩井産業は日商と合併（1968）などです。こうして 1960 年代の終わりに、三菱商事・三井物産・丸紅飯田・伊藤忠・日商岩井・住友商事・トーメン⁴⁵・日綿実業・兼松江商・安宅産業の 10 大商社体制が整いました。しかし安宅産業が 1977 年に伊藤忠と合併したことで、その後は 9 大商社体制が続きました。

この頃はオイルショックなど資源ナショナリズムの強まりなどもあり、開発輸入による資源の安定供給が急務となりました。資源安定供給のための投資は巨額で、そのリスクを複数社に負担させる総合商社のオーガナイザー機能（複数の企業でプロジェクトチームを組成する機能）が従来以上に重要になりました。資源価格高騰で巨利を得た資源国からのプラント発注も増え、プラントの据付やその生産品販売を通じて商社の外国間貿易も増えました⁴⁶。

また日本の国民生活の高度化を受けて、本来卸売を主業とする総合商社が消費者市場に参入したのもこの頃です⁴⁷。1971 年頃のボウリングブームに対応すべく、総合商社は海外からボウリング設備を輸入しました。また食肉文化の定着を受けて、プロイラー事業（優良品種輸入から鶏肉・鶏卵販売まで）にも進出し、その結果鶏肉や鶏卵は低価格化が進みました。鶏肉の販路を求めて三菱商事は 1970 年に米国企業との合併で日本ケンタッキー・フライド・チキン社を設立しました⁴⁸。

1971 年にはニクソンショックに対応した景気刺激策によりインフレが起きました。しかしこのインフレが総合商社の暗躍によるものとの見方が広まり、1973 年 4 月通産省は各商社に行き過ぎた経済活動の自粛を要請しました⁴⁹。また通産省が 6 大商社の調査を行い、「大手商社の営業活動の実態調査について⁵⁰」を発表したことで、世論の批判はさらに拡大しました。1973 年 4 月の衆議院物価問題特別委員会には大手 6 商社の首脳が参考人として招致され、土地・商品に対する買占め・売り惜しみの問題について質疑を受けました。これを受けて日本貿易会は 1973 年 5 月に「総合商社行動基準」で「土地・株式・生活関連物資などの取り扱いに当たっては、経営の理念と機能に照らしてとくに慎重に配慮する」とし、各商社も行動指針を策定し、社会的貢献などを強調しました。しかし 1973 年 10 月の第 4 次中東戦争に起因するオイルショックの結果、インフレがさらに加速したことで、総合商社批判は一層厳しくなり、1974 年 4 月 6 大商社首脳は再び国会に招致され、「物価集中審議」において商社攻撃の矢面に立たされました。その結果、1974 年 12 月には「銀行の大口融資規制について」という大蔵省（当時）銀行局長通達が出され、1977 年には独占禁止法改正によって大企業の株式保有総額が制限されるなど、総合商社の活動は大幅に制限されました。このため総合商社はこの時期に海外での資金調達・投資を活発化させました。その間、1976 年には丸紅が関与したロッキード事件が発覚し、総合商社に対する世間の批判を一

⁴⁵ 「東棉四十年史」P243 には同社の総合商社化は昭和 30 年前後とあります。

⁴⁶ 1959 年、プラント類輸出促進臨時措置法制定。日本が資本輸出国として地位確立。日本輸出入銀行調査によれば、1966-69 年度の日本の海外投資の 11%は商社の単独投資、共同投資を加えると 38%に達しました。

⁴⁷ 産業別の事業本部制に象徴されるように、最近まで総合商社は供給者・企業側に軸足を置いてきました。

⁴⁸ 1969 年の第 2 次資本自由化で、外食産業に対する外資の 100%出資・参入が認められました。

⁴⁹ 1975 年当時、総合商社上位 10 社で輸出の 5 割、輸入の 6 割を占めました。

⁵⁰ 1974 年に公正取引委員会が作成した「総合商社に関する調査報告」には、その多角的機能と巨大な資金力に対する懸念が示されていました。

層厳しくしました。

かかる状況下、オイルショックもあり商社各社の業績は低迷し、1983 年には「商社 冬の時代」（日本経済新聞社）が出版されました。同著の論旨は、①メーカー直輸出増加（製品加工度上昇、ブランド・流通チャネル政策、メーカーによる経営資源蓄積）、②為替リスク・カントリーリスク増大（1973 年より日本は変動相場制、イラン・ジャパン石油化学問題⁵¹）、③都市銀行の中小企業融資増加、により総合商社の役割は縮小する、というものでした。

このような産業構造変化に対応し、総合商社各社はハイテク、新エネルギー、バイオテクノロジー、ニューメディア、コンピューター、新素材といった知識・資本集約型の産業への進出を急ぎました。また海外投資を増やし、商品取引の機会を世界で模索するようになりました。

9. バブル期：一時的に業績安定するも産業構造変化への対応は先送り

1985 年のプラザ合意後の景気刺激策によりバブル経済が発生すると、総合商社もエクイティファイナンスで資金調達し、運用する機会が増加しました。金融の自由化・国際化もこれらの行動を後押ししました。具体的運用先は、大口定期預金⁵²・外国債券・特定金銭信託⁵³・ファンドトラスト⁵⁴・不動産でした。

また円高を受けて日本企業の海外進出・買収が盛んになったことで、これをビジネスにつなげようという動きもありました。1986 年に丸紅は海外進出コンサルティングチームを設置し、翌年には M&A チームも設置しました。このブームを経て、総合商社各社の外国間取引も拡大しました（個人の金貯蓄口座⁵⁵取引増加による総合商社の金取引急増といった要因もあります）。

しかし 1980 年代後半は貿易摩擦という制約もあり、総合商社各社は同時並行的に内需開拓も進めました。情報通信分野、特に国際電話市場への参入において各社はしのぎを削りました⁵⁶。背景には 1985 年の新電気通信事業法による国際通信分野の規制緩和がありました。また三菱商事の衛星通信ビジネスや移動体通信事業への進出、三井物産による国際 VAN (Value Added Network、付加価値通信網)⁵⁷事業の展開、住友商事による CATV とそのインフラ整備への進出、といった事例もあります。その他の内需型産業として、海外ブランドの導入、美術品売買など総合商社は

⁵¹ 1976 年に三井物産が着工するも 1979 年のイラン革命とその後のイラン・イラク戦争により 1983 年に追加資金負担を断念し、実質的に撤退しました。

⁵² まとまった資金を預け入れる定期預金で、金利は自由化されていました。

⁵³ 信託銀行が投資家（企業含む）の資金を運用する金銭信託の一種。投資家が運用方法や銘柄を個別具体的に指定して、株式や債券などの有価証券で運用・管理。「特金（とっきん）」とも呼ばれます。

⁵⁴ 信託銀行が投資家（企業含む）の資金を自由裁量で公社債や株式などで運用し、信託期間が終わると債権や株式などの現物あるいは現金で投資家に返済する指定金外信託。「ファントラ」とも呼ばれます。

⁵⁵ 金融機関が「一定期間後に買い戻す」という条件付きで金を販売し、購入時に利益が確定する仕組みの金融商品。

⁵⁶ 三菱・三井・住友・丸紅・日商と松下電器・東銀などは日本国際通信（IJT）に、伊藤忠商事・トヨタ・英ケーブル・アンド・ワイヤレス（C & W）などは国際デジタル通信（IDC）に出資し、KDD に対して価格競争を挑みました。

⁵⁷ データを送るだけでなく、異なるメーカーのコンピューター同士をつなぐ変換機能など多くのサービスを付加したネットワークのこと。

高級消費財ビジネスにも進出しました。時代の追い風もあり、各総合商社は軒並み売上高や経常利益の記録を更新したものの、その結果として「商社 冬の時代」で指摘されたような産業構造変化への対応は先送りされることになりました。

10. 平成期：「選択と集中」と新興国経済成長を受けた資源価格高騰で業績回復

バブル崩壊の余波や格付けの低下を受け、名門・大倉商事（1873年創業の大倉組商會が起源）が1998年に倒産すると、その翌年からは9大商社にも不況の波が到来しました。1999年5月には兼松が業務をIT・食品系統中心に絞り込みました。2000年には豊田通商とトーメンが資本・業務提携を結び、2006年には豊田通商⁵⁸がトーメンを吸収合併しました（両社のメインバンクである東海銀行が主導）。2003年には、日商岩井とニチメンが経営統合し、その後双日が誕生しました。こうして1977年の伊藤忠による安宅産業合併以来続いた9大商社体制は終わり、7大商社体制に移行しました。

平成期の商社再編の背景には、バブル崩壊後に発生した巨額の不良資産・有利子負債の整理に加え、不況に伴うメーカーの「商社中抜き」や手数料削減があったとされています。その傾向が顕著だったのは国内鉄鋼流通で、大手自動車メーカーによる仕入れ商社絞り込みのダメージは特に大きかったといわれています。その結果、2001年に伊藤忠・丸紅は両社の鉄鋼部門を統合して伊藤忠丸紅鉄鋼を設立⁵⁹、2003年には三菱商事と日商岩井も鉄鋼部門を統合しメタルワンを立ち上げました。

また平成期の産業界の特徴として、6大企業集団⁶⁰の垣根を越えた金融再編や、株式持合いの解消が挙げられ、この結果従来の企業集団の結びつきは相対的に弱まったとみられます。

平成不況期の再編の中、各商社は先送りにしてきた組織の構造改革を本格的に進めました。各社の構造改革に共通する手法として、①リスク・リターンと比較を通じた案件評価の徹底（1998年に住友商事が他社に先駆けて導入）、②ビジネスユニット制（より細かい営業単位）導入による「どんぶり勘定」からの脱却（三菱商事がその先駆けとされています）、の2つが挙げられます。各社ともこの2つの手法を導入することで、「高度成長経済を前提とした経営」「総花的総合主義」を脱し、「選択と集中」「戦略的総合主義」を進めました。

この時代の商社による特徴的な活動として、コンビニエンスストアへの投資が挙げられます。各商社は不況期に売却されたコンビニエンスストアの将来性を評価し、競って出資しました。代表例として三菱商事によるローソンへの出資、伊藤忠商事によるファミリーマートへの出資が挙げられます。各社はさらに食品流通事業の川中（卸売）にも影響を及ぼすべく、食品問屋への出資も増加しました。

⁵⁸ 豊田通商社史では1959年を同社の「総合商社元年」としています。しかし「総合商社の歴史」（関西学院大学出版会、2011年）P223～P224は1999年に中堅商社加商と業務提携したのが同社の総合商社化の第1歩と捉えています。

⁵⁹ 新日鉄の千速社長（当時）は、両社トップに「単なる鉄鋼商社をつくるなら意味が無い。商社の役割は鉄以外の様々な情報を集めることにある」と語ったとされます。

⁶⁰ 三菱・三井・住友・富士・三和・第一勧銀の6大都市銀行を核とする企業集団ですが、金融再編によりその形は大きく変わりました。

その後 2000 年代後半になると中国に代表される新興市場国の高成長を背景に各種資源価格が高騰し、その結果世界各地に資源権益を有する各商社の業績は大幅に改善⁶¹しました。

<主要参考資料>

- 産業の昭和社会史②商社（1986 年 日本経済評論社）
- 初代伊藤忠兵衛を追慕する（2012 年 清文堂）
- 新版 関西系総合商社（2000 年 晃洋書房）
- 戦後日本の資源ビジネス（2012 年 名古屋大学出版会）
- 専門商社から総合商社へ（1992 年 臨川書店）
- 総合商社（2003 年 ミネルヴァ書房）
- 総合商社の研究（2012 年 東洋経済新報社）
- 総合商社の歴史（2011 年 関西学院大学出版会）

⁶¹ 2004 年 3 月期に三菱商事が業界初の純利益 1000 億円超えを達成しました。

(執筆者プロフィール)

榎本 裕洋 (Yasuhiro Enomoto)

Enomoto-Y@marubeni.com

研究主幹

研究分野：マクロ経済全般、CIS（特にロシア）地域事情、総合商社論（歴史）

木材建材第二部、業務部を経て、2001 年から丸紅経済研究所（2015～17 年経済同友会出向）。先進国から新興国まで地域横断的にマクロ経済を担当。ロシアをはじめとする旧ソ連地域が注力分野。また「総合商社の研究—その源流、成立、展開（田中隆之, 2012 東洋経済新報社）」出版にあたって発足した研究会に参加するなど総合商社の歴史についても強い関心を有する。大阪外国語大ロシア語学科卒。

株式会社丸紅経済研究所

〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目 4 番 2 号
<https://www.marubeni.com/jp/research/>

(免責事項)

- 本資料は公開情報に基づいて作成されていますが、当社はその正確性、相当性、完全性を保証するものではありません。
- 本資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰属するもので、当社は何らの責任を負うものではありません。
- 本資料に掲載している内容は予告なしに変更することがあります。