

丸紅はいつ、いかにして「スリーM」となったか

2014/01/27

前回、「暮らしの中に学び在り」を書いたとき、筆者は誰もが興味を持つテーマとして、①猫の話、②ラーメンの話、③ダイエットの話、を挙げ、その時は「意図せざる低炭水化物ダイエットに励む日本人」というコラムを執筆しました。そして今回は「ラーメン」をテーマにコラムを書こうと智恵を絞ったのですが、残念ながら良いアイデアが浮かびません。そこで今回は新年最初の「暮らしの中に学び在り」ということで、私の初夢について書くことにしました。

今年の私の初夢は、丸紅が業界トップに躍進するというものでした。しかしせっかちな私の夢にありがちなのですが、丸紅躍進のプロセスについては何も触れられていませんでした。そこでふと頭に浮かんだのが、「かつて丸紅は三菱・三井とともにスリーM と呼ばれていたそうだが、丸紅はいつ、いかにしてスリーM になったのだろうか」という素朴な疑問でした。そこで早速調査を開始しました。

まず調査の基本として、事実確認とその定義からスタートです。様々な媒体を調べた結果、確かにスリーM という言葉は存在しました。そして私が調べた範囲では、スリーM という言葉を含む最も古い記事は、週刊エコノミスト(1955年9月10日号)のP8-9に掲載された「物産合同で変る商社地図(原文のまま引用)」でした。その要旨をまとめると、「丸紅と三菱商事、そして戦後の解散を経て再合同が決まった三井物産を総称する言葉として、近頃「スリーM」なる新語が流行している。各社の月間取扱高を比較すると、三井 230 億円、三菱 180 億円、丸紅 160 億円、伊藤忠 150 億円となる。」というものです。どうやら、丸紅がスリーM となったのは 1955 年頃であり、その基準は取扱高(売上高)のようです。そこで各社社史などの資料を使って、この頃の大手総合商社の売上高の推移をみてみました。

図表 1 1949 年度から 1962 年度までの大手総合商社の売上高・純利益推移 (単位: 百万円)

年度	丸紅		伊藤忠商事		三菱商事	
	売上高	純利益	売上高	純利益	売上高	純利益
1949	4,988	23	8,316	30	-	-
1950	50,587	671	70,503	522	-	-
1951	96,423	-437	134,391	-508	-	-
1952	89,277	57	120,734	638	-	-
1953	134,909	296	159,495	305	-	-
1954	125,445	263	152,763	274	150,771	332
1955	198,938	605	200,645	362	270,650	786
1956	323,208	1,142	294,354	720	378,050	1,110
1957	346,466	1,018	311,270	664	415,892	1,112
1958	329,473	1,026	290,830	679	383,123	1,114
1959	462,205	1,600	410,412	981	499,992	1,413
1960	612,738	2,165	544,596	1,297	644,413	2,177
1961	739,063	2,103	691,009	1,700	800,348	3,045
1962	764,089	3,365	739,365	1,934	887,547	3,259

<資料>各社社史

あまり知られていないことですが、丸紅は戦後しばらくの間は業界トップ 3 どころか、伊藤忠商事とならんで業界の双壁を成していたことが図表 1 から分かります。この背景には、戦後の占領政策に基づき、財閥系商社である三井物産が 223 社以上に、三菱商事が 139 社に分割され徹底的に力をそがれたのに対し(同じ巨大企業の日本製鉄が 2 社、三菱重工業が 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弾圧の背後には競合関係にある英国商社の意向が働いていたとの見方もあります)、非財閥系商社の分割は軽微にとどまり、力を維持することに成功した事実があります。し

かし図表 1 の通り丸紅は売上高で常に伊藤忠商事を下回っていました。また 1954 年に三菱商事が再合同を果たすと、同社の売上高は即座に丸紅を上回ってしまいました。この頃既に三井物産の再合同も時間の問題となっており、市川忍社長をはじめとする丸紅経営陣の危機感は想像を絶するものがあったでしょう。しかし 1956 年度、図表 1 の通り丸紅は売上高・純利益をほぼ倍増させ、見事伊藤忠商事を抜き去り、三菱商事に肉薄する会社となりました。そして 1959 年に再合同を果たした三井物産とあわせ、「スリーM」と呼ばれるに至ったのです¹。

では何が丸紅をスリーMに押し上げたのか。それは 1955 年 9 月に実現した高島屋飯田との合併です。高島屋飯田は 1829 年に創業した古着・木綿小売商「高島屋」から 1916 年に独立した商社でした。丸紅との合併直前の 1955 年時点の売上高は繊維：非繊維＝44:56 と、丸紅よりいち早く総合商社化を達成した名門商社でした。しかし 1951 年 7 月の朝鮮戦争停戦に伴う商品相場下落で大打撃を受け、会社存続の危機に陥っていました。同じ時期、図表 1 にある通り、丸紅も大きな打撃を被りました。しかし丸紅はピンチをチャンスに変えるべく、高島屋飯田を合併し、優秀な人材に加え、国内鉄鋼商権を手に入れるなど、一気に総合商社化を進めたわけです。

この買収がなぜ成功したのか。我々にとって勉強になるのは、①意外性、②スピード、の 2 点ではないでしょうか。まず意外性ですが、当時丸紅のメインバンクは住友銀行であり、一方高島屋飯田のメインバンクは富士銀行であったことから、丸紅による高島屋飯田買収を予測する向きは殆どありませんでした。しかし繊維商社から総合商社への脱皮を目指していた当時の丸紅は、高島屋飯田が持つ国内鉄鋼商権を入手すべく、合併を決めたのです。次にスピードですが、高島屋飯田救済の話が富士銀行から持ち込まれてから、当時の市川社長は僅か 3ヶ月という電光石火の早業で合併条件まで決めてしまったそうです²。

スリーM復活だけでなく、丸紅グループの多くの方が、それぞれの立場で様々な夢を持っておられると思います。そして夢が大きければ大きいほど、気が遠くなるような思いに苛まれるのも事実でしょう。しかし、歴史を紐解けば、そのような夢を達成した先輩は必ずいるものです。そして、そのような先輩達がいつ、いかにその夢を達成したかを知っておけば、その夢は急に身近に感じられるはずで、「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」といいます。新年に向けて新目標を設定された皆さんは、自らの小さな経験の殻に閉じこもることなく、先輩達の失敗・成功を含めた歴史から謙虚に学び、是非目標を実現しましょう。

以上

¹ 三井物産の再合同前の社名は第一物産だった（頭文字が M でなかった）ため、「ビッグスリー」と呼ばれました。

² 当時の丸紅・市川社長は、「合併を成功させるコツは敏速にことを進めるのに限る。そしてすべての条件の調整がつくまで絶対に秘密を守ることが必要である」と述懐しています。

担当	シニア・アナリスト 榎本 裕洋	TEL 03 - 3282 - 7582 E-mail: Enomoto-Y@marubeni.com
住所	〒100-8088 東京都千代田区大手町 1 丁目 4 番 2 号 丸紅ビルディング 12 階 経済研究所	
WEB	http://www.marubeni.co.jp/research/index.html	

(注記)

- ・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。
- ・本資料に掲載している個々の文章、写真、イラストなど(以下「情報」といいます)は、当社の著作物であり、日本の著作権法及びベルヌ条約などの国際条約により、著作権の保護を受けています。個人の私的使用および引用など、著作権法により認められている場合を除き、本資料に掲載している情報を、著作権者に無断で、複製、頒布、改変、翻訳、翻案、公衆送信、送信可能化などすることは著作権法違反となります。