



途上国における貧困削減と制度・市場・政策
比較経済発展論の試み

Poverty Reduction, Institutions, Markets, and Policies
in Developing Countries:
Toward a Theory of Comparative Economic Development

PRIMCED Discussion Paper Series, No. 50

**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**

Tetsuji Okazaki

November 2013



HITOTSUBASHI UNIVERSITY

Research Project **PRIMCED**
Institute of Economic Research
Hitotsubashi University
2-1 Naka, Kunitatchi Tokyo, 186-8601 Japan
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/primced/e-index.html>

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

岡崎哲二*

東京大学大学院経済学研究科

Abstract

This paper explores the structure and function of the intra-firm trade network in Mitsubishi Corporation (Mitsubishi Shoji) from 1928 to 1936. In this period, Mitsubishi Co. substantially expanded its global branch network. Using original documents of Mitsubishi Co., we obtained the data on the trade flow between every pair of the headquarters and branches in 1928 and 1936. While the headquarters in Tokyo maintained its position as the central hub in the intra-firm trade network in this period, some major branches, including Dalian in China, grew to be the subsidiary hubs, which resulted in a change in the network structure.

Key words: Trading company, Network, Firm organization, Mitsubishi, Economic history, Japan

JEL Classification Numbers: 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独立した三菱商事は、以後、急速に取引額を伸ばし、日中戦争直前の1936年に、その取引額は、先行する日本最大の商社、三井物産の過半に達した。後発商社であった三菱商事の戦前期における急成長の理由はどのように理解したらよieldろうか。そして、三菱商事の成長は日本の経済・産業・企業にどのような意味をもったieldろうか。こうした関心が、この論文の背景にある基本的な動機とである。上のような問いに答えるための一つのステップとして、ここでは、1920年代末から日中戦争直前の時期に三菱商事がグローバルに展開した店舗ネットワークの構造と機能について、店舗間の取引データからアプローチする。

別稿で述べたように¹、近年、戦時期に各国政府当局によって接收された在外支店資料に基づく商社研究が進展し、これらの研究により、三菱商事を含む主要な日本商社の在外支店が、日本に所在する本店を含むグローバルな店舗ネットワークの一環として機能していたことが明らかにされつつある²。一方、三菱商事について残されている詳細な取引データを用いることによって、グローバルに展開した店舗間の財の流れを体系的・俯瞰的に把握することができる。それを、これまでの研究による支店活動の実態に関する知見と統合すれば、上記の問いに対する答えに近づくことが可能であろう。

このような観点から本論文では、別稿に引き続いて、三菱史料館が所蔵する三菱商事『総合決算表』と関連資料を用い、1936年度下期における三菱商事の取引ネットワークの構造を、28年度下期と比較しつつ検討する。続く第2節では1928年度下期～36年度下期における店舗ネットワークの成長を概観する。第3節では各店舗の取引機能を、仕入と販売の両面から検討する。第4節ではネットワーク分析の視点を導入して、三菱商事の店舗間取引ネットワークの構造を把握する。第5節はまとめにあてられる。

2. 店舗ネットワークの成長

1918年の三菱合資会社からの分離独立時に、日本内地18店（うち本・支店9）、日本外地1店（うち支店0）、国外11店（うち支店3）で構成された三菱商事の店舗ネットワークは、1928年9月末に、日本内地、18店（うち本・支店5）、日本外地4店（うち支店0）、国外20店（うち支店12）という構成となった（表1）。1924年に、三菱鉱業が生産する石炭・銅の販売権を同社に移転したこともあって、日本内地では支店が整理され、店舗数も一定にとどまったが、一方で日本外地と国外の店舗ネットワークが拡張されたことになる³。

¹ 岡崎哲二「三菱商事の成長と店舗間取引ネットワーク：1928～36年度」『三菱史料館論集』第14号、2013年。

² 川辺信雄『総合商社の研究－戦前三菱商事の在米活動』実教出版、1982年、上山和雄『北米における総合商社の活動 1896-1941年の三井物産』日本経済評論社、2005年、天野雅敏『戦前日豪貿易史の研究－兼松商店と三井物産を中心として－』勁草書房、2010年。

³ ここでの店舗配置に関する情報は、「三菱合資会社・分系会社名簿」昭和3年9月30日

表 1

1928 年から日中戦争直前の 1936 年にかけて、三菱商事の店舗ネットワークはさらに大きく拡張された。1936 年 10 月 1 日時点の日本内地、日本外地、国外の店舗数は、それぞれ 24（うち本・支店 7）、日本外地 10（うち支店 2）、国外 38（うち支店 15）に達した。日本内地での店舗増設が再開される一方、日本外地と国外では 1920 年代から引き続いて店舗の増設が行われた。この間に三菱商事が店舗を撤収したのはバンクーバー 1 か所のみであった。

店舗の地域別分布を店舗数で見ると、1928 年度～36 年度の期間に日本内地のシェアが 42.8%から 33.3%に下がる一方、日本外地と国外のシェアは、それぞれ 9.5%から 13.9%、47.6%から 52.8%に上昇した。内地での店舗増設が再開されたとはいえ、外地・国外への店舗の重点的配置という傾向は 20 年代から継続していたといえる。各地域内の店舗分布をより細かく見ると、日本外地では朝鮮での店舗増加が目立つ。すなわち、1930 年に京城出張所が京城支店に昇格したほか、1930 年から 32 年にかけて平壤・清津・群山・元山に新たに出張員が配置された⁴。

国外については、ヨーロッパと北米の地位が相対的に低下する一方、新しい地域に店舗ネットワークが拡張された。それまで三菱商事が店舗を持たなかった南アジア（インド）、中東、南米、アフリカにそれぞれ複数の店舗が設置された。また、中国、東南アジア、オセアニアでも店舗の増設が続いた。上記の新しい地域が加わったことにより、日中戦争直前までに三菱商事の店舗ネットワークは、文字通りグローバルな広がりを持つようになったといえる。

店舗の地域別分布を、各店の規模の相違を考慮して、従業員数によって見よう。表 1 には、「三菱合資会社・分系会社名簿」（昭和 3 年 9 月 30 日現在）、同（昭和 11 年 10 月 1 日現在）⁵から得た各店の従業員数とその全従業員数に対するシェアが示されている。従業員数で見ると、内地のシェアは非常に高く、1928 年に 69.9%、36 年にも 68.8%であった。内地の高いシェアは本店の寄与によるところが大きい。すなわち、本店の従業員だけで 1928、36 年にそれぞれ 37.7%、36.3%のシェアを持ち、これを除けば内地店舗の従業員数シェアは、32.2%、32.5%であった。内地に次ぐ位置にあったのは中国であり、両年とも 12%前後の従業員シェアを持っていた。中国内部では、1930 年代初めに生じた、満州事変、「満洲国」建国、上海事変という一連の出来事を反映して、大連を中心に満州・関東州のシェアが上昇し、上海・香港など中・南部のシェアが低下するというはっきりした動きが生じた。

現在（三菱史料館所蔵、MA-3242）、同、昭和 11 年 10 月 1 日現在（三菱史料館所蔵、MA-3250）による。

⁴ 三菱商事株式会社「各部・各場所沿革」（三菱史料館所蔵、MC-199）。

⁵ 注 1 参照。

1928年に内地・中国以外で比較的多くの従業員が配置された地域は、日本外地・ヨーロッパ・北米であった。これらのうち日本外地では、支店に昇格した京城を中心として1928～36年に増員が行われ、従業員シェアが急上昇した。一方、ヨーロッパのシェアはロンドンを初めとして大幅に低下し、北米のシェアも横ばいにとどまった。これら以外の地域は、新たに店舗が配置された地域も含めて、それぞれのシェアはいずれも0～2%であった。

3.主要店舗の取引機能

前節で見たように、1936年までに、三菱商事はグローバルな店舗ネットワークを構築した。このネットワークは、取引においてどのように機能したのだろうか。別稿では、三菱商事株式会社『総合決算表』を用いて、1922年度下期と1928年度下期における店舗間の取引関係を検討した⁶。両期の『総合決算表』には、取引1件毎に、品目・仕入店・販売店・取引金額等のデータが記録されている。『総合決算表』は1929年度下期以降、簡略化され、仕入店・販売店を含む詳細なデータが掲載されなくが、一方で、1936年度上期～40年度上期については『各部損益明細書表』から同様の詳細な取引データを得ることができる。以下では、『各部損益明細表（各店別のもの）』1936年度下期⁷と『総合決算表』1928年度下期⁸を用い、1936年度下期における各店舗の取引機能と1928年度下期から36年度下期にかけての取引機能の変化について検討する。なお、上記の2資料では、取引金額は、三菱商事が取引にまつわるリスクを負う「売買」に関するもの（「買入代」・「売上代」等）と委託取引に関するもの（「取扱金額」・「手数料」等）に区分して記載されているが、別稿と同様、以下では、「売買」取引の「売上代」と委託取引の「取扱金額」の合計を、仕入店については仕入額、販売店については販売額と呼ぶことにする。

財の流れの順序にしたがって、まず仕入側から各店舗の機能を観察しよう。表2は、1928年度下期と36年度下期について、各地域の仕入額100万円以上の店舗を、仕入額が大きい順に示している。一番上の行にあるように、この期間に仕入額の合計は、239,739千円から540,860千円に大幅に増加した。36年度下期に三菱商事の仕入機能を主に担ったのは内地の店舗、特に本部であった。内地店舗は仕入額の56.0%を占め、本部だけで36.3%のシェアを持っていた。仕入に関して内地に次いで大きな役割を担った地域は中国と北米であり、それぞれの地域の中では大連とニューヨークが主要な位置にあった。以下、仕入額は、日本外地、東南アジア、ヨーロッパ、南アジアの順となる。

表2

このような1936年度下期の地域別・店舗別の仕入額分布を28年度下期と比較すると、

⁶ 前掲「三菱商事の成長と店舗間取引ネットワーク：1928～36年度」。

⁷ 同上、MC-1080。

⁸ 三菱史料館所蔵、MC-1058。

この間に仕入機能の地域別分布に大きな変化が生じたことがわかる。第一は日本内地、特に本部への仕入れ機能の一層の集中である。仕入額に占める内地のシェアはこの期間に20.7%ポイント、本部のシェアは14.7%ポイント上昇した。第二に中国と日本外地のシェアも上昇した。中国は28年度下期には、内地、北米、東南アジアの次に位置していたが、4.3%ポイントシェアを上げ、内地以外での最大の仕入れ地域となった。また、日本外地は、28年度下期の1.4%から一挙に4倍以上にシェアを伸ばした。特に、支店に昇格した京城と台北の寄与が大きかった。中国と日本外地を合わせて、東アジア地域の仕入における役割が増大したといえる。

第三に、北米とヨーロッパのシェアが大幅に低下した。1928年度下期には北米は25.4%、ヨーロッパは9.5%のシェアを有し、両地域を合わせると内地の規模に匹敵したが、36年度下期にはそれぞれ12.6%、2.5%まで低下して、両者を合わせても内地の3割以下となった。第四に、北米・ヨーロッパに加えて、東南アジアとオセアニアも、大きくシェアを低下させた。第五に店舗ネットワークの新地域への拡大に対応して、これら地域からも仕入が行われるようになったが、南アジア（インド）を除いて、個々の地域のシェアはいずれも1%以下にとどまった。

以上のような各地域・各店舗の仕入機能が、それぞれどのような財を対象としていたかを見るために、表3では各地域の中で仕入額が大きい店舗について、それぞれの仕入額上位品目の名前と金額を示した。1936年度下期における本部の主要仕入品目は、金物、生糸、缶詰の順であった。金物は大阪でも仕入額第1位であった。

表3

金物の主要部分は鋼材が占めた。三菱商事が国産鋼材の取引に本格的に参入したのは1920年代初めであり、官営八幡製鉄所の「指定商」に、三井物産、岩井商店、安宅商会の3社とともに指定されたことがその出発点となった。八幡製鉄所との取引関係は、1934年に同製鉄所が民間企業と合併して日本製鉄株式会社となった後も継続された。また、第一次大戦以降、民間の鉄鋼企業が成長したことを受け、三菱商事は国内民間企業の鋼材の取引にも進出し、1930年に八幡に次ぐ国内第二位の日本鋼管と一般鋼材について一手販売契約を結んだほか、川崎造船所、神戸製鋼所、浅野小倉製鋼所、浅野造船所等、主要メーカー各社の鋼材を取り扱った⁹。鉄鋼業の発展にともなう鋼材の国産化が三菱商事内地店舗の金物仕入額増大の背景にあったといえる。

三菱商事の生糸取引への関与は、設立直後の第一次大戦期に遡るが、1920年代から1930年代初めまでの間、三菱商事は直接を行わず、子会社である日本生糸株式会社（旧・新）¹⁰

⁹ 三菱商事株式会社『三菱商事50年史』三菱商事株式会社、1986年、60-61頁、269-270頁。

¹⁰ 1920年3月、三菱商事は小野商店と合併で日本生糸株式会社を設立したが、同社は1922

が取引を担当した。これには、生糸取引は投機性が大きく、委託取引によってリスクを避けるという三菱商事の基本方針と合致しないため、別会社としたという事情があった。しかし 1932 年以降、投機の失敗から日本生糸が多額の損失を計上するという事態に直面し、むしろ監視が行き届きにくい別会社としておくことのリスクを考慮して、1936 年 4 月に同社を清算のうえ三菱商事に生糸部を新設し、商事が直接生糸取引に当たることとした¹¹。36 年下期に、本部に多額の生糸仕入が計上されているのは、この組織改革を反映している。日本内地で仕入れられた缶詰の主体は、日魯漁業製の水産物缶詰である。1932 年 5 月、日魯漁業が北洋合同漁業を吸収合併したことにより、日魯は日本のロシア領での漁業において独占的地位を得た。三菱商事は、日魯・北洋合同漁業との間のそれまでの関係を前提に、1932 年 12 月、缶詰、輸出向塩魚・冷凍魚、副産物の原則として全部について、その販売を日魯が三菱商事に委託するという基本契約を締結した¹²。

日本外地からの仕入は、京城での「雑粕」と台北での米が主体であった。雑粕は大豆粕以外の搾油粕を指しており、朝鮮産は主に魚粕であった。廻回遊ルートの変化のため、1930 年に朝鮮での廻漁獲量が増加したが、一方で大恐慌の影響で肥料需要が減少した。そこで、価格低下を緩和するため、朝鮮総督府は、朝鮮廻油肥製造業水産組合連合会を組織し、魚粕と魚油の販路確保を図った。その結果、魚肥については三菱商事、魚油については合同油脂に一手取扱権が与えられ、三菱商事は朝鮮での魚粕仕入を拡大した¹³。一方、三菱商事の台湾米取引は 1928 年に始まり、1930 年から本格化した。30 年、台北支店から台中に出張員を派遣して米の買付に当たらせるとともに、日本郵船・大阪商船と運賃特約を締結したことによる。以後、三菱商事の台湾米取扱高は急増し、32 年には、三菱商事は三井物産等と並ぶ台湾米の主要な取扱業者となった¹⁴。

中国における三菱商事の主要な仕入拠点は大連であり、1920 年 7 月、三菱商事は、「満州特産三品」（大豆、大豆粕、大豆油）への本格的な参入を意図して、大連出張所を大連支店に昇格させた。大連支店はハルピン出張所の他、新京（長春）の石崎洋行、遼陽の高木商店等の特産物商を用いて買付に当たった他、大連取引所を通じても売買を行った¹⁵。東南アジアでは 1936 年度下期にはシンガポールが、ゴム原料を中心に、最大の仕入拠点となった。三菱商事では 1929 年にロンドン、ニューヨークでの国際ゴム取引から撤退した後、シンガポール支店で委託販売を主体としてゴム取引を継続した¹⁶。

ヨーロッパ・北米の先進 2 地域における主な仕入対象は金物と機械であったが、その金

年 6 月に解散した。その後、1924 年 9 月、三菱商事は横浜生糸会社を買収して、あらためて同名の日本生糸会社を設立した（同上、146-7 頁、215-6 頁）。

¹¹ 同上、305-6 頁、421 頁。

¹² 同上、145 頁、387 頁、三菱商事株式会社『立業貿易録』（復刻版）下、ゆまに書房、2009 年、542 頁。

¹³ 同上、279 頁。

¹⁴ 前掲『立業貿易録』（復刻版）上、304-5 頁。

¹⁵ 前掲『三菱商事 50 年史』384-5 頁。

¹⁶ 同上、190-1 頁、281-3 頁。

額は 1928 年度下期から 36 年度下期にかけて停滞した。鉄鋼・機械の国産化の進展がその背景にあると考えられる。新たに店舗を設置した南アジア、中東、南米では、個々の仕入額が大きい財はなかったが、それぞれ麻袋、薬品、羊毛が主要な仕入れ対象となっていた。

次に、販売における店舗ネットワークの機能を見よう。表 4 は表 2 に対応して、各地域の販売額 100 万円以上の店舗を販売額の順に示している。1936 年度下期について見ると、販売額がもっとも大きかった地域は日本内地であり、全販売額の 6 割近くを占めた。内地の中では本部のシェアが大きかったが、本部への集中の程度は仕入と比較すると低かった。大阪・名古屋・門司等、本部以外の内地主要店舗が、販売面では相対的に大きな役割を担っていたのである。日本内地以外では、中国・北米・ヨーロッパがいずれもそれぞれ 10% 強のシェアで並び、かなり離れて日本外地と東南アジアがそれに次いだ。

表 4

1928 年度下期と比較すると、地域別の販売額分布には、仕入額分布ほどの大きな変化は認められない。新規地域が加わったほか、北米と日本外地がシェアを上げ、他方で中国、東南アジアがシェアを低下させた。店舗別では、本部と上海、スラバヤのシェア低下が目立つ一方、京城、大連がシェアを上げた。

表 5 は、仕入額に関する表 3 に対応して、各地域の主要店舗について販売額の大きい財を示している。1936 年度下期に販売額の過半を占めた日本内地店舗では、その最大の販売品目は金物、特に鋼材であった。前述のように鋼材は主に内地で国産品が仕入れられたから、36 年度下期には鋼材の国内流通が内地店舗の大きな役割の一つとなったといえる。日本外地での最大の販売品目は京城・高雄ともに大豆粕であった。朝鮮と台湾では肥料として多くの豆粕が需要され、1927 年、三菱商事は豊年製油大連工場製撒粕の朝鮮・台湾に対する一手販売権を得た。台湾における豊年製油の一手販売は 1930 年 9 月に終了したが、1933 年、高雄に肥料専用倉庫を設置する等の措置を講じて販売を継続した¹⁷。

表 5

1936 年度下期に、仕入面だけでなく販売面でも三菱商事の主要拠点の一つとなった大連支店は、主に小麦・小麦粉と機械を販売した。三菱商事は 1927 年 12 月に、臨海工場を設置して輸出拡大を意図していた日清製粉との間に一手輸出契約を結び、満州を含む中国北部に販路を拡大した¹⁸が、満州事変後は、中国北部での日貨排斥により満州を中心とするようになった。日本製品の他、オーストラリア製品も販売したが、36 年 6 月にオーストラリア製品の輸入が禁止となり、満州での製粉工業の発展にともなって日本製品の取扱いも減

¹⁷ 前掲『立業貿易録』下、521 頁。

¹⁸ 前掲『三菱商事 50 年史』273 頁

少した。そこで三菱商事は、小麦粉に代えて、原料小麦の満州での販売を拡大した¹⁹。一方、満州では、「満州国」建国後に実施された第一期・第二期経済建設にともない、重化学工業化のための機械設備需要が急増した。三菱商事は南満州鉄道への鉄道車両輸出の実績を踏まえて、鉄鋼・化学・鉱山等の諸産業用の産業機械を売り込み、販売実績を伸ばした²⁰。

東南アジアのシンガポール支店は、前述のように、ゴム原料を主な仕入対象としていたが、販売においてもゴム原料が第 1 位を占めた。これは、同支店のゴム取引の中心が、主に現地で日本人が経営するゴム園から委託を受けて、シンガポール市場で輸出業者他に販売することに置かれたことによる。

1936 年度下期におけるロンドン支店の主要販売品であった缶詰は、主に本部が仕入れた日魯漁業の製品であった。ロンドン支店は、日魯製品の半分を現地のブローカーを通じて大手専門商社に日魯製品を売り込んだ。前述のように、三菱商事は 1932 年 12 月に日魯漁業との間で缶詰その他の製品の一手販売を含む基本契約を締結したが、ロンドンにおける缶詰販売の半分は、基本契約以前に日魯製品を取り扱っていたイギリス商社、セール商会を下請として売りさばかれた²¹。

1936 年の生糸部設置により三菱商事が生糸取引を直接取り扱うようになった結果、ニューヨーク支店は生糸中心の大きな販売拠点となった。ニューヨーク支店による生糸販売の様式については不詳であるが、日本生糸の方式を継承したとすれば、織物業者、靴下・編物・リボン製造業者、撚糸業者、「コンバーター」と呼ばれる織元等の多数の相手に対して、自社のセールスマンを用いて直接に売り込まれた²²。

これらの他、表 5 において、1936 年度下期にかけて新設された店舗のうち、テヘラン・ブエノスアイレス・カサブランカで、綿布が販売額の首位を占めたことが注目される。三菱商事は 1932 年 9 月、綿業部を設置して、1920 年代初めに一旦撤退した綿布取引に再度参入することを決定した。鐘紡、東洋紡、富士紡等の国内の有力紡績会社の支援を受けて輸出拡大に努め、その過程で、上の 3 店舗を含む 12 の店舗が「直接間接綿業関係により設置された」とされている²³。

4. 店舗間取引ネットワークの構造と動態

前節で使用した『各部損益明細書表（各店別のもの）』と『総合決算表』によって、三菱商事社内の店舗間の取引関係を、取引金額を含めて特定することができる。表 6 は、1928 年度下期と 36 年度下期について、店舗間の取引関係を取引金額が大きい順に 20 組、示している。すなわち、これら 20 組が 36 年度下期における三菱商事社内の基幹的な店舗間取引関係であった。仕入側・販売側の全 40 スロットのうち、本部が 12 を占めている。基幹

¹⁹ 同上、358-9 頁。

²⁰ 同上、409-411 頁。

²¹ 前掲『立業貿易録』下、538-9、548 頁。

²² 同上、下、637 頁。

²³ 同上、下、686 頁。

の社内取引関係 20 組のうち、12 組に本部が仕入ないし販売で関与していたことになる。この事実は、本部が三菱商事の店舗ネットワーク最大のハブ店となっていたことを意味している。仕入・販売両側での登場回数は、本部を別にして順に、大連 7、大阪・ニューヨーク各 4、神戸 3、名古屋・ロンドン各 2 となる。この尺度で測ると、36 年度下期に、大連が本部に次ぐハブ店となっていた点が注目される。

表 6

比較のため 1928 年下期について見ると、最も登場回数が多いのは 13 回の本部であり、この点は 36 年度下期と大きく異ならない。別稿で明らかにしたように 28 年度下期から本部は店舗ネットワーク内での最大のハブとなっていたが、36 年度下期にかけてその地位は維持されたといえる。28 年度下期に本部に次ぐハブとなっていたのは、表 6 に 5 回現れるロンドンであった。以下、登場回数順に、大阪・大連・シアトル各 3、ニューヨーク・シドニー各 2 となる。36 年度下期にかけてロンドンの地位が下がり大連と順位が入れ替わったこと、36 年度下期の大連は 28 年度下期のロンドン以上のハブに成長していたことが目立つ。本部が中心的なハブとしての地位を維持する一方で、他の点で取引ネットワークの構造に無視できない変化が生じたことになる。

同時に、本部についても、ネットワーク内における位置と機能が変化していた。表 6 で 1936 年度下期に本部が現れる 12 回のうち 8 回は仕入側であり、本部は仕入においてより重要な位置にあった。他方、28 年度下期には 13 回中、仕入側は 5 回にとどまった。1928 年度下期から 36 年度下期にかけて、本部は店舗ネットワーク内における機能の重点を、販売側から仕入側に移動したといえる。この観察は、表 2、4 における本部仕入額、販売額の変化とも合致している。36 年度下期に本部に次ぐ大きなハブとなった大連支店も、表 6 に現れる 7 回のうち 5 回が仕入側であり、ネットワーク内における役割の重点は相対的に仕入にあった。大連支店の場合、28 年度下期にも表 6 の登場回数 3 回中 2 回が仕入側であったから、36 年度下期にかけて、もともと重点があった仕入機能を拡充する形で大きなハブに成長したといえる。相対的な重点は仕入にあったとはいえ、販売についても店舗ネットワーク内での本部の役割は大きく、表 6 における 1936 年度下期の販売側における登場回数は本部が最多で 4 回であった。本部は大阪・大連・ニューヨークの各支店とメルボルン出張所が仕入れた財の販売に当たった。販売面での登場回数は、本部を除くと、大阪 3 回、名古屋・神戸・大連・ニューヨーク・ロンドン各 2 回となる。仕入に比べて販売の拠点はより分散的であったといえる。

表 7 は、1936 年度下期における三菱商事の店舗間取引の内容をより詳しく見るために、取引の財別の構成を示している。煩雑さを避けるために、表 6 に挙げた 20 の主要取引関係のうち、金額が大きい 10 の取引関係に限定している。注目される点として、第一に、このように上位 10 の取引関係に限定した場合でも、本部を仕入店とする関係が半数を占めてい

た。第二に、本部を仕入店とする 5 つの取引関係のうち 3 つ（大阪、大連、名古屋）で金物が首位を占める一方、他の 2 つの関係ではそれぞれ異なる財、すなわち生糸（ニューヨーク）と缶詰（ロンドン）が首位となっていた。鋼材の国産化の進展と前述した国内鉄鋼企業との取引関係を前提に、本部は鋼材を国内・中国の店舗向けに供給する拠点であっただけでなく、他の複数の大型商品を海外店に対して供給する拠点ともなっていた。ネットワーク内における本部の特別な位置を示す事実である。一方、大連ーロンドン、大連ー本部の関係はいずれも、主に大豆とその関連商品によって構成されていた。大連支店の中心的機能は「満州特産三品」を日本内地とヨーロッパの店舗に供給することにあつたといえる。また、ニューヨーク支店は日本内地の主要店舗、本部と大阪に対していずれも金物を主に供給していた。ニューヨークから本部と大阪に供給された金物の主体は銅と「雑鉄」であり²⁴、「雑鉄」は製鋼用の屑鉄を指すと考えられる²⁵。販売側においても、本部は表 7 の 10 の取引関係のうち最多の 3 つに関与している。すなわち本部は大阪、大連、ニューヨークの各支店が仕入れた金物、大豆等売りさばいた。

表 7

ここまで検討してきた三菱商事の店舗間取引関係の構造を全体的に俯瞰するため、1936 年度下期の取引関係をマトリックスの形で表示すると表 8A のようになる。ここでは、仕入額と販売額の合計が 1,000 万円以上の店舗を個別に挙げ、他の店舗は「その他」に一括してある。名前を示した店舗ペア 225 組（15×15）のうち、四捨五入して 0 より大きい値となっている組は 174 組（77.3%）であり、三菱商事社内の店舗間取引ネットワークはかなり稠密な構造を持っていたことがわかる。比較のために、同じく仕入額と販売額の合計が 1,000 万円以上の店舗を個別に挙げて 1928 年度下期の店舗間取引マトリックスを示すと表 8B のようになる。店舗ペア 169 組（13×13）のうち、四捨五入して 0 より大きい値となっている組は 91 組（53.8%）であった。別稿でも指摘したように 28 年度下期において、三菱商事はすでに発達した店舗間取引ネットワークを有していたが、その後 36 年度下期にかけてネットワークの稠密性をさらに高めたといえることができる。

表 8A、8B

ネットワークの構造を直感的に把握するため、ネットワーク分析用のソフトウェア、NetDraw を用いて 1936 年度下期と 28 年度下期の店舗間ネットワークを可視化したのが図 1A、図 1B である。28 年度下期のネットワーク図は別稿でも示したが、ここでは取引額 1,000

²⁴ 「雑鉄」は主に本部に供給された。前掲『各部損益明細書表（各店別のもの）』1936 年度下期。

²⁵ 前掲『立業貿易録』上、137-9 頁。

万円以上の店舗に限定するとともに、レイアウトを”circle”としている。また、28年度下期と36年度下期の構造を比較するというここでの目的に合わせ、ラインの太さを、両期を通じた取引額のクラスに応じて11段階に区分した²⁶。

比較の基準としてまず28年度下期について見ると、別稿で1922年度下期と対照して指摘したように、本部が中心的ハブとなり、ニューヨーク・シアトル・ロンドン・スラバヤ等の海外主要支店と相対的に太い財の流れでつながっていた（図1B）。一方、36年度下期になると、第一に、取引額の増大を反映して全般的に財の流れがより太くなり、第二に、表8A、8Bで確認したようにネットワークの稠密性が増している。そして第三に、本部は依然として太いラインが集まる最大のハブであったが、太いラインが集まるのは本部だけではなく、大阪・大連・ニューヨーク・ロンドンもそれに準じた役割を持つようになったことが読み取れる。その結果、本部・大阪・大連の間、本部・大連・ロンドンの間をそれぞれ結ぶ財の太い流れのトライアングルが浮かび上がっている。要するに、1936年度下期にかけて、三菱商事の店舗間取引ネットワークは、本部を中心的ハブとして維持しながら、内地（大阪）・中国（大連）・北米（ニューヨーク）・ヨーロッパ（ロンドン）に副次的ハブを形成して、稠密性と取引の規模を拡大して行ったといえる。

図1A、1B

5. おわりに

1928年度から36年度にかけて、三菱商事は、それまで店舗を持たなかった南アジア、中東、南米、アフリカの各地域にあらたに店舗を配置し、その店舗ネットワークを文字通りグローバルなものとした。取引における本部の大きな役割に対応して、本部には、この期間、一貫して全体の1/3以上の人員が配置された。またこの間に、京城を初めとする日本外地および大連に重点的に人員が配置される一方、三菱合資会社営業部以来の取引拠点であったロンドン・上海・香港の人員シェアが低下した。

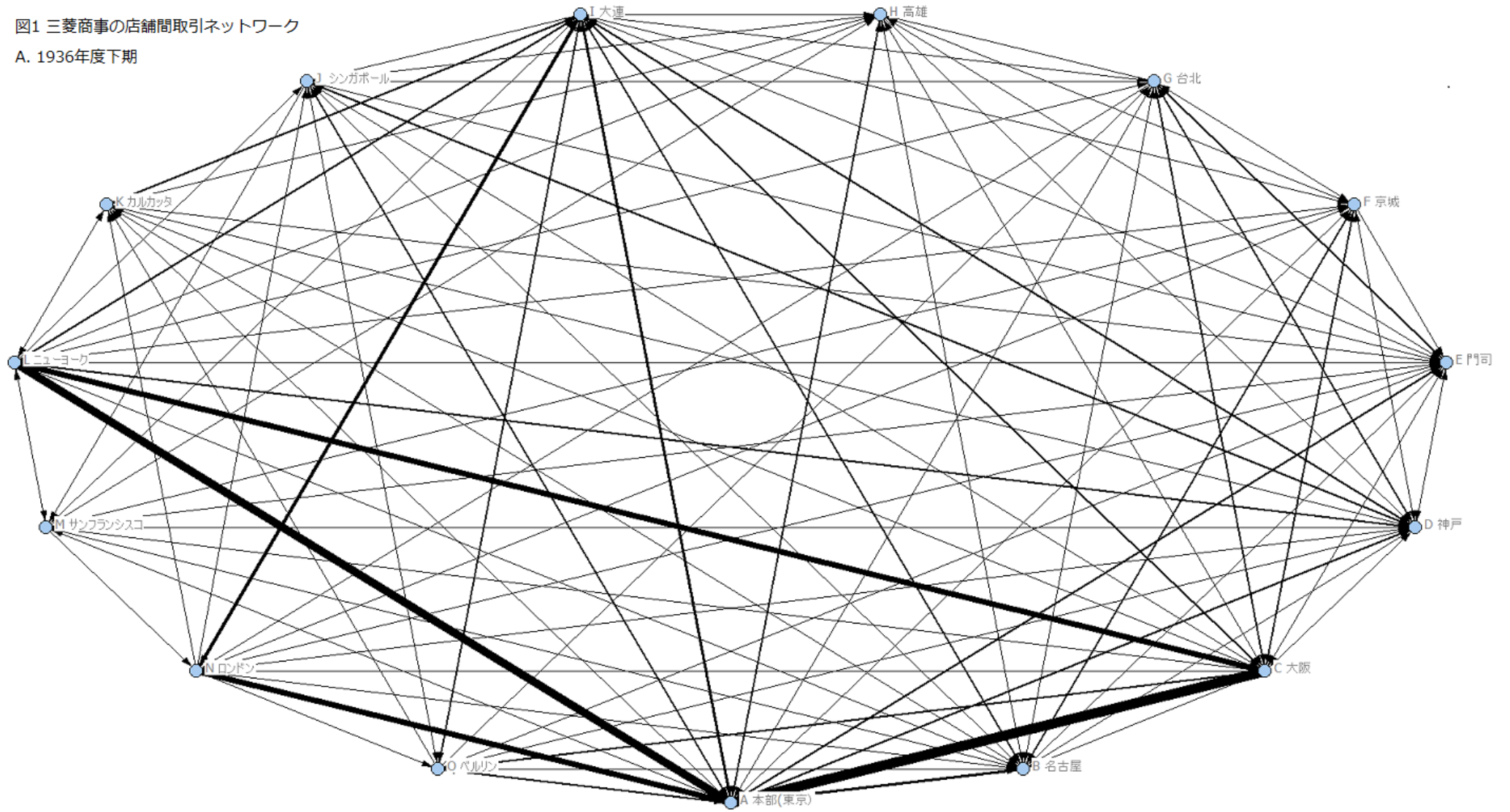
グローバルに配置された各店舗は、それぞれに固有の仕入・販売機能を有し、それらの組み合わせによって、三菱商事社内の店舗間取引ネットワークが形成されていた。そして店舗間取引ネットワークは、1928年度下期から36年度下期にかけて、取引規模と稠密性を増大させた。日中戦争直前の1936年度下期には、本部が店舗間取引ネットワークにおいて中心的ハブの位置にあった。すなわち、本部は、仕入機能に重点を置きながら、仕入と販売の両面で、取引額が大きい基幹的店舗間取引関係の多くに関与した。本部に加えて、

²⁶ 前掲「三菱商事の成長と店舗間ネットワーク：1928～36年度」。同論文の記述に以下のような誤りがあったため、この場を借りて訂正しておきたい。同論文の図2A、2BはNetDrawを用いて描かれている。その説明において、ノード間のラインは店舗間のネットの取引を示し、矢印の向きがネットの財の流れを示すとしているが（19頁）、正しくは1本のラインで双方向の財の流れを示している。多くのラインの両側に矢印が付いているのはそのためである。また、ラインの太さは双方向の取引額の合計に対応している。

対満州取引の拠点としての大連の役割が 36 年度下期にかけて大きくなり、大阪・ロンドン・ニューヨークと並んで、店舗間取引ネットワークにおける副次的ハブとなった。本部およびこれら主要店舗の取引ハブとしての機能は、どのような活動によって支えられていたのだろうか、またそうした活動はどのような人的資源によって可能になったのだろうか。これらの問いについては、稿をあらためて取り組むことにしたい。

図1 三菱商事の店舗間取引ネットワーク

A. 1936年度下期



B. 1928年度下期

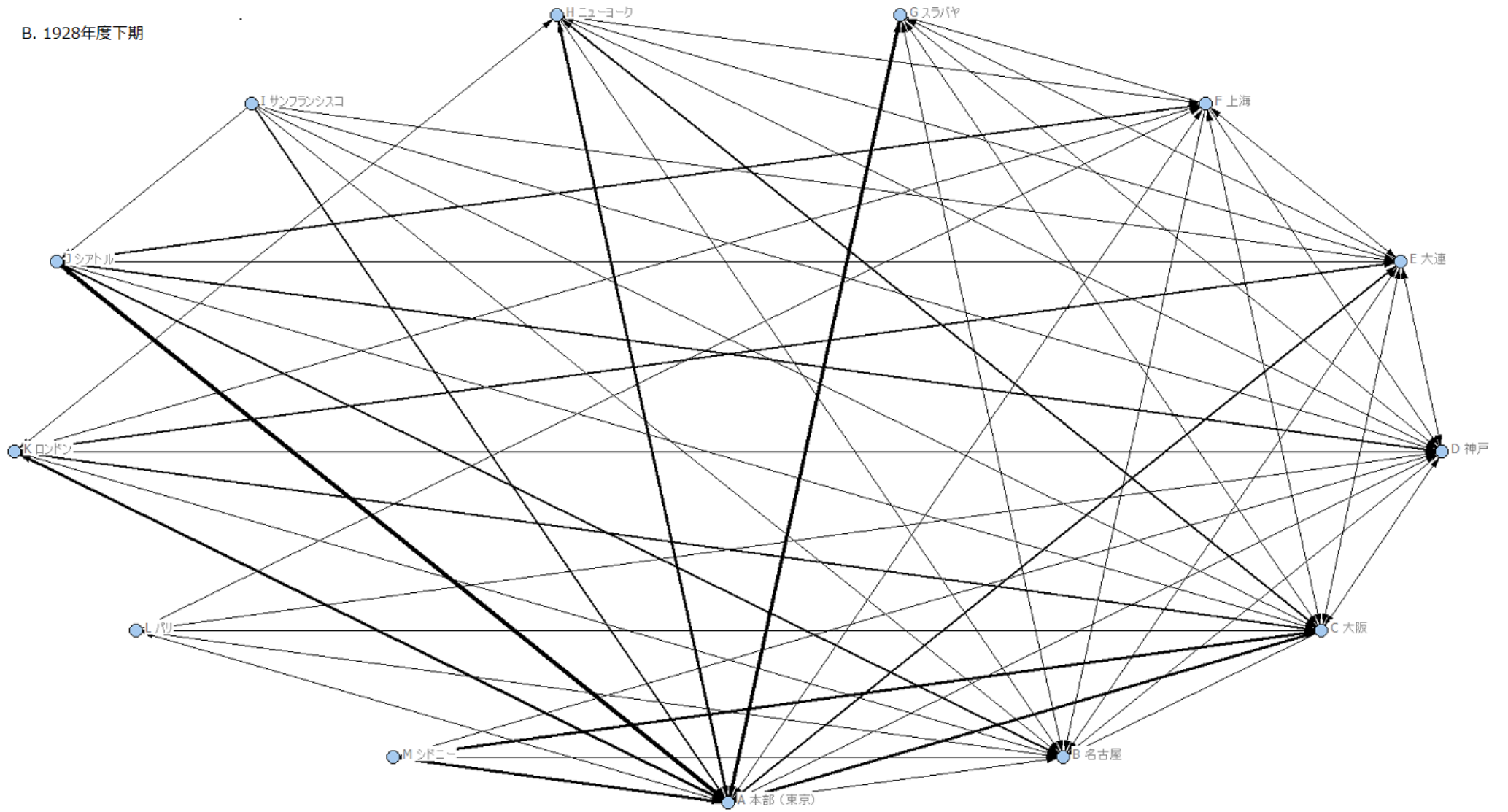


表1 三菱商事の店舗展開と人員配置(1928-36)

| | 1928年9月30日現在 | | 1936年10月1日現在 | | | 1928年9月30日現在 | | 1936年10月1日現在 | |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | 人員数 | % | 人員数 | % | | 人員数 | % | 人員数 | % |
| 合計 | 1,053 | 100.0 | 1,886 | 100.0 | | | | | |
| 日本内地 計 | 736 | 69.9 | 1,298 | 68.8 | 中国 計 | 130 | 12.3 | 223 | 11.8 |
| 本店(東京) | 397 | 37.7 | 684 | 36.3 | 大連 | 44 | 4.2 | 104 | 5.5 |
| 総務部 | 33 | 3.1 | 44 | 2.3 | 秦皇島 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| 会計部 | 100 | 9.5 | 112 | 5.9 | 上海 | 31 | 2.9 | 19 | 1.0 |
| 燃料部 | 26 | 2.5 | 64 | 3.4 | 漢口 | 11 | 1.0 | 5 | 0.3 |
| 金属部 | 39 | 3.7 | 69 | 3.7 | 香港 | 15 | 1.4 | 16 | 0.8 |
| 機械部 | 92 | 8.7 | 136 | 7.2 | 天津 | 9 | 0.9 | 11 | 0.6 |
| 穀肥部 | 31 | 2.9 | — | — | ハルビン | 3 | 0.3 | 14 | 0.7 |
| 食品部 | 31 | 2.9 | — | — | 青島 | 15 | 1.4 | 20 | 1.1 |
| 農産部 | — | — | 50 | 2.7 | 奉天 | 1 | 0.1 | 16 | 0.8 |
| 肥料部 | — | — | 45 | 2.4 | 遼陽 | — | — | 1 | 0.1 |
| 水産部 | — | — | 33 | 1.7 | 復州 | — | — | 1 | 0.1 |
| 雑貨部 | 45 | 4.3 | 80 | 4.2 | 長春(新京) | — | — | 9 | 0.5 |
| 生糸部 | — | — | 51 | 2.7 | 營口 | — | — | 2 | 0.1 |
| 小樽 | 7 | 0.7 | 24 | 1.3 | 安東 | — | — | 2 | 0.1 |
| 青森 | 1 | 0.1 | 4 | 0.2 | 済南 | — | — | 2 | 0.1 |
| 仙台 | 2 | 0.2 | 6 | 0.3 | 東南アジア 計 | 19 | 1.8 | 30 | 1.6 |
| 名古屋 | 43 | 4.1 | 84 | 4.5 | シンガポール | 8 | 0.8 | 9 | 0.5 |
| 横浜 | 26 | 2.5 | 21 | 1.1 | スラバヤ | 11 | 1.0 | 7 | 0.4 |
| 半田 | 3 | 0.3 | 1 | 0.1 | マニラ | — | — | 6 | 0.3 |
| 大阪 | 141 | 13.4 | 257 | 13.6 | バンコク | — | — | 8 | 0.4 |
| 神戸 | 47 | 4.5 | 80 | 4.2 | 南アジア 計 | — | — | 17 | 0.9 |
| 呉 | 11 | 1.0 | 13 | 0.7 | ボンベイ | — | — | 6 | 0.3 |
| 門司 | 35 | 3.3 | 68 | 3.6 | カルカッタ | — | — | 11 | 0.6 |
| 長崎 | 4 | 0.4 | 9 | 0.5 | 中東 計 | — | — | 19 | 1.0 |
| 新潟 | 2 | 0.2 | 4 | 0.2 | テヘラン | — | — | 13 | 0.7 |
| 佐世保 | 7 | 0.7 | 5 | 0.3 | バグダッド | — | — | 1 | 0.1 |
| 岡山 | 2 | 0.2 | 3 | 0.2 | ベイルート | — | — | 1 | 0.1 |
| 尾道 | 1 | 0.1 | 2 | 0.1 | アレキサンドリア | — | — | 4 | 0.2 |
| 徳島 | 1 | 0.1 | 3 | 0.2 | ヨーロッパ 計 | 71 | 6.7 | 74 | 3.9 |
| 八幡 | 3 | 0.3 | 5 | 0.3 | ロンドン | 31 | 2.9 | 28 | 1.5 |
| 函館 | — | — | 8 | 0.4 | ベルリン | 22 | 2.1 | 33 | 1.7 |
| 横須賀 | — | — | 2 | 0.1 | パリ | 16 | 1.5 | 11 | 0.6 |
| 伏木 | — | — | 1 | 0.1 | リヨン | 2 | 0.2 | 2 | 0.1 |
| 四日市 | — | — | 3 | 0.2 | 北米 計 | 53 | 5.0 | 92 | 4.9 |
| 鹿児島 | — | — | 2 | 0.1 | ニューヨーク | 26 | 2.5 | 56 | 3.0 |
| 那覇 | — | — | 3 | 0.2 | シアトル | 21 | 2.0 | 20 | 1.1 |
| | | | | | サンフランシスコ | 5 | 0.5 | 16 | 0.8 |
| | | | | | バンクーバー | 1 | 0.1 | — | — |
| 日本外地 計 | 24 | 2.3 | 98 | 5.2 | 南米 計 | — | — | 3 | 0.2 |
| 京城 | 9 | 0.9 | 36 | 1.9 | サンチアゴ | — | — | 1 | 0.1 |
| 釜山 | 2 | 0.2 | 6 | 0.3 | ブエノスアイレス | — | — | 2 | 0.1 |
| 基隆 | 8 | 0.8 | 3 | 0.2 | オセアニア 計 | 20 | 1.9 | 30 | 1.6 |
| 高雄 | 5 | 0.5 | 20 | 1.1 | シドニー | 20 | 1.9 | 19 | 1.0 |
| 平壤 | — | — | 4 | 0.2 | メルボルン | — | — | 11 | 0.6 |
| 清津 | — | — | 7 | 0.4 | アフリカ 計 | — | — | 2 | 0.1 |
| 群山 | — | — | 2 | 0.1 | カサブランカ | — | — | 1 | 0.1 |
| 元山 | — | — | 1 | 0.1 | ヨハネスブルグ | — | — | 1 | 0.1 |
| 台北 | — | — | 18 | 1.0 | | | | | |
| 台中 | — | — | 1 | 0.1 | | | | | |

資料:『三菱合資会社分系会社名簿』1928年、1936年。

注:◎:本・支店。

○:出張所、事務所、駐在員・出張員等。

—:店舗なし。

休職者、入中の者は含まない。また本店の人員数に船舶部所属者は含まない。

1928年の本店業務部員(9名)と1936年の本店監査員(5名)は総務部に含めた。

表2 地域別・店舗別仕入額

千円、%

| 地域 | 1928年度下期 | | 1936年度下期 | | 金額 | % |
|-------|----------|---------|----------|----------|---------|-------|
| | 店舗 | 金額 | 店舗 | 金額 | | |
| 合計 | | 239,739 | 100.0 | 合計 | 540,860 | 100.0 |
| 日本内地 | 計 | 84,705 | 35.3 | 計 | 302,757 | 56.0 |
| | 本部 | 51,780 | 21.6 | 本部 | 196,195 | 36.3 |
| | 大阪 | 14,922 | 6.2 | 大阪 | 47,347 | 8.8 |
| | 神戸 | 10,108 | 4.2 | 神戸 | 16,350 | 3.0 |
| | 名古屋 | 2,911 | 1.2 | 名古屋 | 8,593 | 1.6 |
| | 呉 | 1,791 | 0.7 | 門司 | 4,273 | 0.8 |
| | 佐世保 | 1,272 | 0.5 | 佐世保 | 4,152 | 0.8 |
| | 門司 | 1,149 | 0.5 | 呉 | 3,273 | 0.6 |
| | その他 | 772 | 0.3 | 函館 | 2,372 | 0.4 |
| | | | | 仙台 | 1,871 | 0.3 |
| | | | | 小樽 | 1,688 | 0.3 |
| | | | | その他 | 31,011 | 5.7 |
| 日本外地 | 計 | 3,272 | 1.4 | 計 | 34,870 | 6.4 |
| | 基隆 | 2,083 | 0.9 | 京城 | 14,316 | 2.6 |
| | その他 | 1,189 | 0.5 | 台北 | 12,148 | 2.2 |
| | | | | 高雄 | 4,447 | 0.8 |
| | | | | 清津 | 1,745 | 0.3 |
| | | | | 釜山 | 1,180 | 0.2 |
| | | | | その他 | 1,034 | 0.2 |
| 中国 | 計 | 25,583 | 10.7 | 計 | 81,098 | 15.0 |
| | 大連 | 17,813 | 7.4 | 大連 | 65,109 | 12.0 |
| | 上海 | 3,420 | 1.4 | 青島 | 7,455 | 1.4 |
| | 青島 | 1,921 | 0.8 | 香港 | 4,279 | 0.8 |
| | 香港 | 1,493 | 0.6 | 上海 | 1,685 | 0.3 |
| | その他 | 935 | 0.4 | 漢口 | 1,295 | 0.2 |
| | | | | その他 | 1,274 | 0.2 |
| 東南アジア | 計 | 28,048 | 11.7 | 計 | 21,147 | 3.9 |
| | スラバヤ | 24,108 | 10.1 | シンガポール | 12,701 | 2.3 |
| | シンガポール | 3,941 | 1.6 | スラバヤ | 5,443 | 1.0 |
| | | | | バンコク | 2,542 | 0.5 |
| | | | | その他 | 461 | 0.1 |
| 南アジア | 計 | 0 | 0.0 | 計 | 10,199 | 1.9 |
| | | | | カルカッタ | 7,937 | 1.5 |
| | | | | ボンベイ | 2,262 | 0.4 |
| 中東 | 計 | 0 | 0.0 | 計 | 2,576 | 0.5 |
| | | | | テヘラン | 1,574 | 0.3 |
| | | | | アレキサンドリヤ | 1,003 | 0.2 |
| ヨーロッパ | 計 | 22,838 | 9.5 | 計 | 13,519 | 2.5 |
| | ロンドン | 10,670 | 4.5 | ロンドン | 9,383 | 1.7 |
| | ベルリン | 6,751 | 2.8 | ベルリン | 3,870 | 0.7 |
| | パリ | 5,417 | 2.3 | その他 | 267 | 0.0 |
| 北米 | 計 | 60,812 | 25.4 | 計 | 68,005 | 12.6 |
| | シアトル | 30,295 | 12.6 | ニューヨーク | 49,124 | 9.1 |
| | ニューヨーク | 21,760 | 9.1 | サンフランシスコ | 14,775 | 2.7 |
| | サンフランシスコ | 8,675 | 3.6 | シアトル | 4,106 | 0.8 |
| | その他 | 82 | 0.0 | | | |
| 南米 | 計 | 0 | 0.0 | 計 | 1,696 | 0.3 |
| | | | | ブエノスアイレス | 1,542 | 0.3 |
| | | | | その他 | 154 | 0.0 |
| オセアニア | 計 | 14,477 | 6.0 | 計 | 4,988 | 0.9 |
| | シドニー | 14,477 | 6.0 | メルボルン | 3,143 | 0.6 |
| | | | | シドニー | 1,845 | 0.3 |
| アフリカ | 計 | 0 | 0.0 | 計 | 5 | 0.0 |

資料：三菱商事株式会社『総合決算表』1928年度下期（三菱史料館所蔵、MC-1058）、『各部損益明細表（各店別のもの）』1936年度下期（同、MC-1080）

注：仕入額100万円以上の店舗について表示し、それ以外の店舗については各地域のその他にまとめた。

表3 各地域主要仕入店舗の主要仕入商品

千円

| | 1928年度下期 | | | | | | 1936年度下期 | | | | | |
|-------------|----------|--------|-----|-------|------|-------|----------|--------|-----|--------|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 日本内 本部 | 金物 | 17,074 | 缶詰 | 9,835 | 小麦粉 | 6,137 | 金物 | 49,258 | 生糸 | 37,829 | 缶詰 | 26,916 |
| 大阪 | 金物 | 7,569 | 石炭 | 5,443 | 機械 | 887 | 金物 | 19,994 | 綿布 | 10,865 | 雑品 | 8,201 |
| 神戸 | 硫安 | 4,123 | 石炭 | 3,465 | 小麦粉 | 1,471 | ゴム原料 | 5,195 | 生糸 | 3,785 | 石炭 | 2,862 |
| 日本外 京城 | 石炭 | 111 | 機械 | 84 | 大豆粕 | 83 | 雑粕 | 8,127 | 硫安 | 3,008 | 機械 | 994 |
| 台北 | - | - | - | - | - | - | 米 | 11,356 | 機械 | 167 | 硫安 | 165 |
| 中国 大連 | 大豆 | 6,644 | 大豆粕 | 6,151 | 小麦 | 2,188 | 大豆 | 16,649 | 雑種子 | 8,615 | 小麦粉 | 8,287 |
| 青島 | 石炭 | 866 | 雑種子 | 501 | 雑油 | 374 | 雑油 | 4,296 | 雑品 | 1,318 | 染料 | 561 |
| 東南ア シンガポール | ゴム原 | 3,052 | 金物 | 754 | 雑種子 | 84 | ゴム原料 | 10,855 | 金物 | 1,603 | 石炭 | 92 |
| スラバヤ | 砂糖 | 23,862 | 雑種子 | 216 | 雑品 | 30 | 砂糖 | 2,873 | 雑種子 | 1,837 | 雑品 | 540 |
| 南アジ カルカッタ | - | - | - | - | - | - | 麻袋 | 4,427 | 雑品 | 1,904 | 金物 | 713 |
| ボンベイ | - | - | - | - | - | - | 雑種子 | 837 | 金物 | 819 | 雑品 | 373 |
| 中東 テヘラン | - | - | - | - | - | - | 薬品 | 1,574 | - | - | - | - |
| ヨーロッパ ロンドン | 金物 | 5,180 | 機械 | 4,259 | 雑肥料 | 439 | 金物 | 6,200 | 機械 | 1,524 | 雑肥料 | 822 |
| ベルリン | 機械 | 3,440 | 金物 | 2,390 | 毛糸 | 921 | 機械 | 2,853 | 雑品 | 380 | 金物 | 294 |
| 北米 ニューヨーク | 金物 | 7,858 | 小麦 | 3,195 | ゴム原料 | 2,970 | 金物 | 28,661 | 雑品 | 8,486 | 機械 | 5,646 |
| サンフランシスコ | 石油 | 8,675 | - | - | - | - | 石油 | 13,344 | 雑品 | 704 | 金物 | 365 |
| 南米 ブエノスアイレス | - | - | - | - | - | - | 羊毛 | 940 | 雑種子 | 424 | 薬品 | 178 |
| オセア.メルボルン | - | - | - | - | - | - | 小麦 | 2,893 | 小麦粉 | 203 | 機械 | 40 |

資料：表2を参照。

表4 地域別・店舗別販売額

千円、%

| 地域 | 1928 | | 1936 | | 千円、% | |
|-------|----------|---------|-------|----------|---------|-------|
| | 店舗 | 金額 | % | 店舗 | 金額 | % |
| 合計 | | 239,739 | 100.0 | | 540,860 | 100.0 |
| 日本内地 | 計 | 149,541 | 62.4 | 計 | 316,699 | 58.6 |
| | 本部 | 76,815 | 32.0 | 本部 | 123,070 | 22.8 |
| | 大阪 | 35,099 | 14.6 | 大阪 | 86,796 | 16.0 |
| | 神戸 | 15,103 | 6.3 | 神戸 | 28,787 | 5.3 |
| | 名古屋 | 9,590 | 4.0 | 名古屋 | 23,176 | 4.3 |
| | 門司 | 4,851 | 2.0 | 門司 | 12,517 | 2.3 |
| | 仙台 | 1,914 | 0.8 | 佐世保 | 4,256 | 0.8 |
| | 小樽 | 1,526 | 0.6 | 呉 | 4,202 | 0.8 |
| | 佐世保 | 1,167 | 0.5 | 横浜 | 3,663 | 0.7 |
| | 青森 | 1,148 | 0.5 | 長崎 | 3,426 | 0.6 |
| | 新潟 | 1,063 | 0.4 | 新潟 | 2,350 | 0.4 |
| | その他 | 1,265 | 0.5 | 小樽 | 2,180 | 0.4 |
| | | | | 横須賀 | 1,742 | 0.3 |
| | | | | 仙台 | 1,207 | 0.2 |
| | | | | 徳島 | 1,056 | 0.2 |
| | | | | その他 | 18,270 | 3.4 |
| 日本外地 | 計 | 6,113 | 2.5 | 計 | 23,649 | 4.4 |
| | 高雄 | 3,693 | 1.5 | 京城 | 9,337 | 1.7 |
| | その他 | 2,420 | 1.0 | 高雄 | 6,006 | 1.1 |
| | | | | 台北 | 3,999 | 0.7 |
| | | | | 釜山 | 1,675 | 0.3 |
| | | | | その他 | 2,632 | 0.5 |
| 中国 | 計 | 32,689 | 13.6 | 計 | 55,997 | 10.4 |
| | 大連 | 12,163 | 5.1 | 大連 | 41,706 | 7.7 |
| | 上海 | 12,160 | 5.1 | 上海 | 4,522 | 0.8 |
| | 天津 | 2,950 | 1.2 | 青島 | 4,203 | 0.8 |
| | 青島 | 2,535 | 1.1 | 香港 | 2,920 | 0.5 |
| | 香港 | 1,834 | 0.8 | 天津 | 1,586 | 0.3 |
| | 漢口 | 1,047 | 0.4 | その他 | 1,060 | 0.2 |
| 東南アジア | 計 | 13,492 | 5.6 | 計 | 13,536 | 2.5 |
| | スラバヤ | 11,752 | 4.9 | シンガポール | 9,333 | 1.7 |
| | シンガポール | 1,739 | 0.7 | マニラ | 2,476 | 0.5 |
| | | | | スラバヤ | 1,353 | 0.3 |
| | | | | その他 | 375 | 0.1 |
| 南アジア | 計 | 0 | 0.0 | 計 | 5,444 | 1.0 |
| | | | | カルカッタ | 3,131 | 0.6 |
| | | | | ムンバイ | 2,312 | 0.4 |
| 中東 | 計 | 0 | 0.0 | 計 | 6,245 | 1.2 |
| | | | | テヘラン | 3,442 | 0.6 |
| | | | | アレキサンドリヤ | 1,764 | 0.3 |
| | | | | その他 | 1,038 | 0.2 |
| ヨーロッパ | 計 | 24,195 | 10.1 | 計 | 54,992 | 10.2 |
| | ロンドン | 17,133 | 7.1 | ロンドン | 34,474 | 6.4 |
| | パリ | 5,197 | 2.2 | ベルリン | 14,168 | 2.6 |
| | ベルリン | 1,865 | 0.8 | パリ | 3,408 | 0.6 |
| | | | | リヨン | 2,941 | 0.5 |
| 北米 | 計 | 13,696 | 5.7 | 計 | 56,007 | 10.4 |
| | ニューヨーク | 10,181 | 4.2 | ニューヨーク | 39,935 | 7.4 |
| | シアトル | 2,020 | 0.8 | サンフランシスコ | 14,253 | 2.6 |
| | サンフランシスコ | 1,398 | 0.6 | シアトル | 1,819 | 0.3 |
| | その他 | 98 | 0.0 | | | |
| 南米 | 計 | 0 | 0.0 | 計 | 1,333 | 0.2 |
| | | | | ブエノスアイレス | 1,275 | 0.2 |
| | | | | その他 | 58 | 0.0 |
| オセアニア | 計 | 10 | 0.0 | 計 | 3,653 | 0.7 |
| | | | | メルボルン | 2,145 | 0.4 |
| | | | | シドニー | 1,507 | 0.3 |
| アフリカ | 計 | 0 | 0.0 | 計 | 2,981 | 0.6 |
| | | | | カサブランカ | 1,675 | 0.3 |
| | | | | ヨハネスブルグ | 1,306 | 0.2 |
| 不明 | 計 | 4 | 0.0 | | 326 | 0.1 |

資料：表2を参照。

注：販売額100万円以上の店舗について表示し、それ以外の店舗と都市名が不詳の取引については各地域のその他にまとめた。

表5 各地域主要販売店舗の主要販売商品

千円

| | | 1928年度下期 | | | | | | 1936年度下期 | | | | | |
|-------|----------|----------|--------|-----|--------|-----|--------|----------|--------|------|--------|-----|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 日本内地 | 本部 | 小麦 | 18,299 | 金物 | 17,877 | 砂糖 | 13,790 | 金物 | 37,901 | 機械 | 15,010 | 生糸 | 10,705 |
| | 大阪 | 金物 | 16,778 | 羊毛 | 5,832 | 石炭 | 5,581 | 金物 | 38,236 | 雑品 | 10,139 | 機械 | 9,283 |
| | 神戸 | 小麦 | 5,185 | 石炭 | 3,471 | 金物 | 1,449 | 金物 | 7,898 | ゴム原料 | 5,371 | 石炭 | 2,862 |
| 日本外地 | 京城 | 機械 | 241 | 金物 | 147 | 大豆粕 | 143 | 大豆粕 | 3,008 | 金物 | 1,524 | 機械 | 1,123 |
| | 高雄 | 硫安 | 1,638 | 雑肥料 | 1,163 | 大豆粕 | 547 | 大豆粕 | 1,252 | 雑肥料 | 954 | 硫安 | 929 |
| 中国 | 大連 | 小麦粉 | 4,640 | 大豆 | 3,362 | 砂糖 | 1,598 | 小麦粉 | 8,809 | 機械 | 7,140 | 小麦 | 6,665 |
| | 上海 | 小麦 | 5,646 | 石炭 | 2,437 | 金物 | 1,874 | 砂糖 | 1,292 | 雑品 | 803 | 金物 | 665 |
| 東南アジア | シンガポール | ゴム原料 | 1,553 | 雑種子 | 84 | 石炭 | 51 | ゴム原料 | 7,507 | 雑品 | 418 | 砂糖 | 365 |
| 南アジア | カルカッタ | - | - | - | - | - | - | 麻袋 | 831 | 金物 | 592 | 薬品 | 445 |
| 中東 | テヘラン | - | - | - | - | - | - | 綿布 | 1,864 | 薬品 | 1,574 | ガラス | 2 |
| ヨーロッパ | ロンドン | 缶詰 | 7,491 | 機械 | 3,833 | 大豆 | 2,701 | 缶詰 | 11,816 | 大豆 | 7,079 | 金物 | 6,227 |
| | ベルリン | 雑油 | 892 | 機械 | 600 | 絹布 | 293 | 雑油 | 4,591 | 綿布 | 2,007 | 大豆 | 1,772 |
| 北米 | ニューヨーク | ゴム原料 | 3,201 | 小麦 | 2,934 | 大豆油 | 1,632 | 生糸 | 27,471 | 缶詰 | 2,568 | 雑品 | 1,991 |
| | サンフランシスコ | 石油 | 1,398 | - | - | - | - | 石油 | 9,331 | 雑粕 | 1,102 | 雑油 | 918 |
| 南米 | ブエノスアイレス | - | - | - | - | - | - | 綿布 | 468 | 麻布 | 398 | 雑品 | 196 |
| オセアニア | メルボルン | - | - | - | - | - | - | 雑品 | 1,572 | 金物 | 351 | 薬品 | 96 |
| アフリカ | カサブランカ | - | - | - | - | - | - | 綿布 | 1,559 | 雑品 | 105 | 木材 | 7 |

資料:資料2を参照。

注:1936年度下期における各地域の販売額上位店舗。

表6 主要な社内取引関係

千円

| 1928年度下期 | | | 1936年度下期 | | |
|----------|--------|--------|----------|--------|--------|
| 仕入店 | 販売店 | | 仕入店 | 販売店 | |
| シアトル | 本部 | 15,124 | 本部 | 大阪 | 35,136 |
| スラバヤ | 本部 | 12,961 | 本部 | ニューヨーク | 28,992 |
| 本部 | ロンドン | 8,523 | ニューヨーク | 本部 | 23,271 |
| ニューヨーク | 本部 | 7,823 | ニューヨーク | 大阪 | 19,522 |
| シドニー | 本部 | 7,081 | 本部 | ロンドン | 18,030 |
| シドニー | 大阪 | 6,032 | 大連 | ロンドン | 9,241 |
| 本部 | 大阪 | 5,819 | 本部 | 大連 | 7,884 |
| シアトル | 上海 | 5,663 | 本部 | 名古屋 | 6,601 |
| 本部 | 大連 | 5,619 | 大連 | 本部 | 5,595 |
| ニューヨーク | 大阪 | 4,938 | 大阪 | 本部 | 4,765 |
| ロンドン | ロンドン | 4,687 | 大連 | 神戸 | 4,675 |
| サンフランシスコ | 本部 | 4,523 | 本部 | ベルリン | 4,568 |
| シアトル | 神戸 | 4,289 | 本部 | 神戸 | 4,147 |
| 大連 | 本部 | 3,481 | 神戸 | ニューヨーク | 3,679 |
| 大連 | ロンドン | 3,165 | 台北 | 大阪 | 3,297 |
| ロンドン | 本部 | 2,858 | 大連 | 名古屋 | 3,106 |
| ベルリン | 本部 | 2,536 | 大連 | ベルリン | 3,066 |
| 本部 | 天津 | 2,292 | 本部 | 横浜 | 2,908 |
| シアトル | 名古屋 | 2,020 | メルボルン | 本部 | 2,813 |
| 本部 | ニューヨーク | 1,980 | カルカッタ | 大連 | 2,553 |

資料: 表2を参照。

表7 1936年度下期における主要社内取引関係の品目別内訳

| 仕入店 | 販売店 | 順位 | 品目 | 千円 | % | 仕入店 | 販売店 | 順位 | 品目 | 千円 | % |
|----------|--------|-----|-----|--------|------|-----|------|-----|------|-------|------|
| 本部 | 大阪 | 1 | 金物 | 14,654 | 41.7 | 大連 | ロンドン | 1 | 大豆 | 7,079 | 76.6 |
| | | 2 | 機械 | 8,375 | 23.8 | | | 2 | 大豆油 | 1,193 | 12.9 |
| | | 3 | 石炭 | 7,407 | 21.1 | | | 3 | 雑種子 | 794 | 8.6 |
| | | 4 | 石油 | 3,319 | 9.4 | | | 4 | 雑品 | 150 | 1.6 |
| | | 5 | 雑品 | 805 | 2.3 | | | 5 | 大豆粕 | 17 | 0.2 |
| 本部 | ニューヨーク | | その他 | 576 | 1.6 | | | | その他 | 25 | 0.3 |
| | | 1 | 生糸 | 23,946 | 82.6 | 本部 | 大連 | 1 | 金物 | 3,399 | 43.1 |
| | | 2 | 缶詰 | 2,568 | 8.9 | | | 2 | 機械 | 2,846 | 36.1 |
| | | 3 | 綿布 | 711 | 2.5 | | | 3 | 砂糖 | 974 | 12.3 |
| | | 4 | 雑品 | 661 | 2.3 | | | 4 | 薬品 | 243 | 3.1 |
| 5 | 金物 | 363 | 1.3 | 5 | 小麦粉 | | | 167 | 2.1 | | |
| ニューヨーク本部 | | | その他 | 743 | 2.6 | | | | その他 | 256 | 3.2 |
| | | 1 | 金物 | 15,365 | 66.0 | 本部 | 名古屋 | 1 | 金物 | 2,579 | 39.1 |
| | | 2 | 機械 | 4,919 | 21.1 | | | 2 | 石油 | 1,229 | 18.6 |
| | | 3 | 雑品 | 1,766 | 7.6 | | | 3 | セメント | 1,060 | 16.1 |
| | | 4 | 雑肥料 | 731 | 3.1 | | | 4 | 羊毛 | 929 | 14.1 |
| 5 | 石油 | 191 | 0.8 | 5 | 機械 | | | 583 | 8.8 | | |
| ニューヨーク大阪 | | | その他 | 300 | 1.3 | | | | その他 | 222 | 3.4 |
| | | 1 | 金物 | 9,642 | 49.4 | 大連 | 本部 | 1 | 大豆 | 2,168 | 38.7 |
| | | 2 | 雑品 | 6,056 | 31.0 | | | 2 | 大豆粕 | 1,488 | 26.6 |
| | | 3 | 雑肥料 | 3,312 | 17.0 | | | 3 | 雑種子 | 1,235 | 22.1 |
| | | 4 | 機械 | 315 | 1.6 | | | 4 | 石炭 | 290 | 5.2 |
| 5 | 石油 | 136 | 0.7 | 5 | 小麦粉 | | | 222 | 4.0 | | |
| 本部 | ロンドン | | その他 | 61 | 0.3 | | | | その他 | 193 | 3.5 |
| | | 1 | 缶詰 | 11,816 | 65.5 | 大阪 | 本部 | 1 | 金物 | 3,327 | 69.8 |
| | | 2 | 金物 | 2,221 | 12.3 | | | 2 | 雑品 | 559 | 11.7 |
| | | 3 | 生糸 | 1,871 | 10.4 | | | 3 | セメント | 331 | 6.9 |
| | | 4 | 雑油 | 1,504 | 8.3 | | | 4 | 雑肥料 | 266 | 5.6 |
| 5 | 茶 | 301 | 1.7 | 5 | 硫安 | | | 238 | 5.0 | | |
| | | | その他 | 317 | 1.8 | | | | その他 | 45 | 1.0 |

資料:表2を参照。

表8 三菱商事の社内取引ネットワーク

A. 1936年度下期

千円

| | 本部(東京) | 名古屋 | 大阪 | 神戸 | 門司 | 京城 | 台北 | 高雄 | 大連 | シンガポール | カルカッタ | ニューヨーク | サンフランシスコ | ロンドン | ベルリン | その他 | 仕入額計 |
|----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|---------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|---------|
| 本部(東京) | 60,948 | 6,601 | 35,136 | 4,147 | 2,351 | 1,541 | 476 | 323 | 7,884 | 502 | 578 | 28,992 | 1,532 | 18,030 | 4,568 | 22,340 | 196,195 |
| 名古屋 | 270 | 5,351 | 369 | 114 | 12 | 97 | 305 | 194 | 305 | 46 | 126 | 106 | 32 | 0 | 57 | 925 | 8,593 |
| 大阪 | 4,765 | 1,229 | 15,853 | 952 | 1,149 | 695 | 811 | 1,389 | 940 | 273 | 1,171 | 1,706 | 161 | 216 | 2,536 | 13,109 | 47,347 |
| 神戸 | 300 | 10 | 140 | 7,809 | 824 | 8 | 43 | 0 | 57 | 652 | 70 | 3,679 | 161 | 599 | 953 | 1,034 | 16,350 |
| 門司 | 139 | 84 | 192 | 124 | 3,066 | 0 | 60 | 245 | 4 | 20 | 9 | 14 | 0 | 0 | 0 | 315 | 4,273 |
| 京城 | 1,458 | 2,130 | 1,739 | 1,345 | 467 | 6,065 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 141 | 0 | 969 | 14,316 |
| 台北 | 1,549 | 753 | 3,297 | 1,878 | 1,692 | 440 | 1,287 | 4 | 59 | 1 | 0 | 11 | 0 | 60 | 0 | 1,117 | 12,148 |
| 高雄 | 2,103 | 216 | 549 | 99 | 166 | 14 | 0 | 1,066 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 234 | 4,447 |
| 大連 | 5,595 | 3,106 | 1,819 | 4,675 | 770 | 69 | 787 | 1,359 | 27,661 | 223 | 20 | 1,651 | 425 | 9,241 | 3,066 | 4,500 | 65,109 |
| シンガポール | 2,440 | 39 | 67 | 1,791 | 127 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7,187 | 0 | 0 | 405 | 0 | 18 | 627 | 12,701 |
| カルカッタ | 73 | 115 | 611 | 387 | 20 | 0 | 0 | 828 | 2,553 | 0 | 970 | 29 | 0 | 0 | 0 | 2,351 | 7,937 |
| ニューヨーク | 23,271 | 555 | 19,522 | 2,526 | 764 | 50 | 37 | 98 | 457 | 19 | 60 | 1,348 | 1 | 0 | 0 | 410 | 49,124 |
| サンフランシスコ | 431 | 180 | 1,324 | 124 | 744 | 63 | 0 | 366 | 48 | 0 | 0 | 87 | 10,349 | 137 | 0 | 922 | 14,775 |
| ロンドン | 2,450 | 317 | 1,465 | 226 | 27 | 46 | 0 | 0 | 410 | 13 | 11 | 0 | 0 | 3,604 | 2 | 813 | 9,383 |
| ベルリン | 1,814 | 48 | 369 | 28 | 61 | 0 | 5 | 0 | 99 | 8 | 15 | 0 | 0 | 0 | 1,215 | 208 | 3,870 |
| その他 | 13,223 | 1,508 | 4,041 | 1,720 | 278 | 199 | 166 | 133 | 1,163 | 23 | 101 | 2,255 | 1,186 | 2,445 | 1,753 | 38,644 | 68,849 |
| 販売額計 | 123,070 | 23,176 | 86,796 | 28,787 | 12,517 | 9,337 | 3,999 | 6,006 | 41,706 | 9,333 | 3,131 | 39,935 | 14,253 | 34,474 | 14,168 | 88,818 | 540,860 |
| 販売額-仕入額 | -73,125 | 14,583 | 39,448 | 12,436 | 8,245 | -4,979 | -8,149 | 1,559 | -23,403 | -3,368 | -4,805 | -9,189 | -522 | 25,091 | 10,299 | 19,969 | 0 |

B.1928年度下期

千円

| | A 本部 (東京) | B 名古屋 | C 大阪 | D 神戸 | E 大連 | F 上海 | G スラバヤ | H ニューヨーク | I サンフランシスコ | J シアトル | K ロンドン | L パリ | M シドニー | その他 | 仕入額計 |
|------------|-----------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|------------|---------|--------|-------|---------|--------|---------|
| A 本部 (東京) | 15,725 | 997 | 5,819 | 553 | 5,619 | 1,518 | 98 | 1,980 | 0 | 872 | 8,523 | 1,479 | 0 | 8,597 | 51,780 |
| B 名古屋 | 84 | 2,642 | 0 | 0 | 125 | 0 | 44 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 2,911 |
| C 大阪 | 1,228 | 355 | 10,287 | 181 | 116 | 406 | 418 | 340 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,590 | 14,922 |
| D 神戸 | 791 | 265 | 1,152 | 4,363 | 475 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,064 | 10,108 |
| E 大連 | 3,481 | 1,003 | 8 | 820 | 4,973 | 240 | 197 | 1,291 | 0 | 8 | 3,165 | 0 | 0 | 2,627 | 17,813 |
| F 上海 | 214 | 108 | 35 | 482 | 14 | 2,327 | 22 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 218 | 3,420 |
| G スラバヤ | 12,961 | 93 | 30 | 58 | 0 | 0 | 10,886 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 80 | 24,108 |
| H ニューヨーク | 7,823 | 28 | 4,938 | 950 | 384 | 327 | 0 | 6,086 | 0 | 0 | 315 | 0 | 0 | 909 | 21,760 |
| I サンフランシスコ | 4,523 | 48 | 310 | 187 | 72 | 0 | 0 | 0 | 1,398 | 1,021 | 0 | 0 | 0 | 1,116 | 8,675 |
| J シアトル | 15,124 | 2,020 | 1,544 | 4,289 | 205 | 5,663 | 0 | 0 | 0 | 129 | 0 | 0 | 0 | 1,321 | 30,295 |
| K ロンドン | 2,858 | 134 | 1,902 | 213 | 89 | 90 | 0 | 26 | 0 | 0 | 4,687 | 0 | 0 | 671 | 10,670 |
| L パリ | 651 | 7 | 861 | 17 | 0 | 45 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,718 | 0 | 117 | 5,417 |
| M シドニー | 7,081 | 717 | 6,032 | 647 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14,477 |
| その他 | 4,272 | 1,175 | 2,178 | 2,345 | 90 | 1,543 | 85 | 456 | 0 | 0 | 442 | 0 | 0 | 10,793 | 23,379 |
| 販売額計 | 76,815 | 9,590 | 35,095 | 15,103 | 12,163 | 12,160 | 11,752 | 10,181 | 1,398 | 2,030 | 17,133 | 5,197 | 0 | 31,119 | 239,735 |
| 販売額－仕入額 | 25,035 | 6,678 | 20,173 | 4,995 | -5,650 | 8,740 | -12,356 | -11,579 | -7,277 | -28,265 | 6,463 | -220 | -14,477 | 7,740 | 0 |

資料:表2を参照。