論　文

戦後復興期の関西五綿

── 伊藤忠商事はいかにして「商社の危機」を乗り越えたのか ──[1)]

谷ヶ城　秀　吉[†]

要　旨

関西五綿の１社である伊藤忠商事は，戦後復興期の「商社の危機」をどのように乗り越え，いかなる過程を経て「大手総合商社５社」に数えられるまでに成長したのだろうか。この問いに関わる既存研究の動向を一瞥したあとで本稿は，従前は十分に活用されてこなかった有価証券報告書や公正取引委員会の各種報告書，あるいは近年公開された『伊藤忠商事史資料』を用いてその考察を試みた。本稿が得た知見は，次の３点である。第１に，関西五綿各社の成長パターンは３つに分類できる。特に伊藤忠商事の「繊維／国内取引」の成長パターンは，棉花商筋３社の「繊維／輸出取引」のそれと好対照をなした。第２に，復興期における伊藤忠商事のコア・コンピタンスは，この期間に生産が著しく拡大した化合繊の取引にあった。第３に，その競争力の源泉は，戦前期以来の下請け関係や旧財閥系商社の解体による競争構造の変化にあった。本稿は，伊藤忠商事が繊維専門商社としての「成功」を前提として総合商社化への道を歩んでいったことを明らかにした。

１．はじめに

総合商社を分析の対象とする歴史研究（以下，商社史研究と呼ぶ）は，本支店間の日常的な

†専修大学経済学部教授

1）本稿は，フランス経済史学会（The Association Française d'histoire économique, AFHE）と政治経済学・経済史学会が第19回世界経済史会議（19th World Economic History Congress）に際して共催した Round Table, *Subcontracting and Interfirm Relations in France and in Japan from the mid Eighteenth Century to the Twentieth Century*（25th July 2022, École des hautes études en sciences sociales at the Campus Condorcet）における筆者の報告 "Japanese Textile Makers' Formation of Keiretsu with Trading Companies: A Case Study of the Postwar Reconstruction Period" の内容を大幅に加筆修正したものである。本稿の執筆に際しては，秋山勇（前株式会社伊藤忠総研代表取締役社長），上原克仁（静岡県立大学准教授），大島久幸（高千穂大学教授）および岡部桂史（立教大学教授）の各氏に貴重なご助言をいただいた。記して感謝する。なお，本稿は専修大学社会科学研究所グループ研究 A「総合商社機能の歴史と現在 ── 経済史・経営史的アプローチと産業調査・業界調査的ア

取引や人事労務管理の詳細な記録などによって構成される在外日系企業記録を利用して戦前期の商社活動を緻密に再現し，各社の個性を浮き彫りにしてきた（谷ヶ城 2015a，202–205頁）[2)]。こうした動向を前提として直近の研究サーベイは，戦前と戦後の総合商社が持つ機能の相違や，総合商社が現在のビジネスモデルを構築するに至る過程の解明を商社史研究に提起している（大島 2021，63頁）。要するに，われわれに付された現下の課題は，現在のビジネスモデルを暫定的な帰着点とする長期の商社発展史を描出することである。

その際に問題となるのは，観察の時期ごとに異なる研究蓄積の厚薄である。すなわち，戦前期を対象とする商社史研究と高度経済成長期以降に提出された同時代的な現状分析の蓄積が進む一方で，その狭間にある戦時期から戦後復興期（以下，復興期）を対象とする研究の進展が遅れている問題である。わけても三井物産と三菱商事の解散によって商社間競争の環境が劇的に変化した復興期を分析の対象とする研究は僅少である（谷ヶ城 2017，252–253頁；谷ヶ城 2022，２－３頁）[3)]。

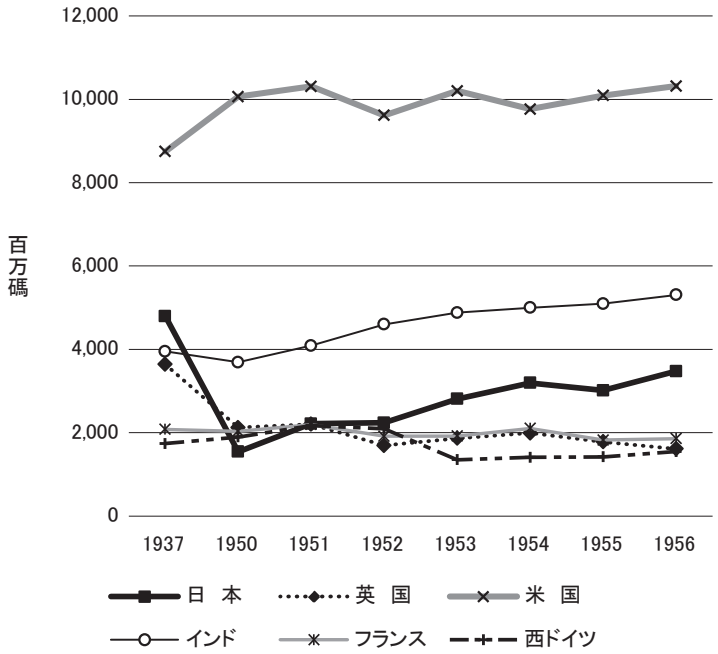
他方で，経営史研究者たちがまとめた商社史のテキスト『総合商社の歴史』は，復興期に「糸へん商社の時代」が現出した背景を，①民間貿易の再開や朝鮮特需に起因する貿易の急拡大と，②関西五綿に有利な繊維原料・製品を大宗とする貿易構造に求めている（大島 2011，166–167頁）。1937年度には米国に次いで世界２位であった日本の綿布生産量は，1950年度に６位へ落ちたものの，1952年度以降は米国とインドに次ぐ３位を保持した（**図１－１**）。1930年代における日本の綿布輸出量は世界１位で，第２次世界大戦後もその地位を維持した（**図１－２**）。既存研究は，図示したような繊維産業の復興や貿易の再開という外部環境の変化から復興期の商社活動を説明してきた。しかし，企業経営を分析対象とする既述の経営史研究者たちでさえ，その主たる担い手である関西五綿そのものの分析は不十分で，外部環境の変化と各社の個性の関係を依然として描き出せないでいる。

この点に関連して，本稿は既存研究の多くが米国による戦略物資買付の停止（1951年３月）や朝鮮戦争の停戦（同年７月）に端を発する「商社の危機」（以下，「危機」）を「糸へん商社の時代」の終期と捉えていることに注目している（内田勝敏 1971，７–17頁；杉野 1981，87–

プローチの融合を目指して ――」（2018–20年度，研究代表者：遠山浩，谷ヶ城秀吉），同グループ研究Ｂ「総合商社機能の時系列的な変化とその認知に関する予備的研究」（2021年度，研究代表者：谷ヶ城秀吉），同特別研究助成「総合商社論への多角的アプローチの模索」（2022–24年度，研究代表者：田中隆之）の成果の一部である。

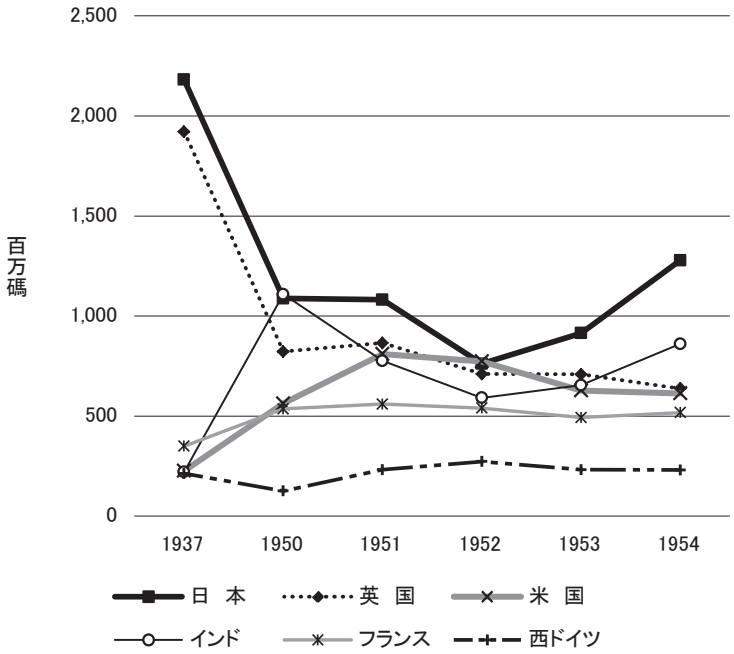
２）たとえば，国際人的資源管理論の枠組みから同時代・同地点の商社活動を定点的に観測した若林・大島・山藤編（2022）や，組織の経済学の視座に基づいて戦前期における三井物産と三菱商事の組織編成や行動原理の懸隔を鮮明化した岡崎・大石編（2023）がある。

３）言うまでもなく研究蓄積の薄さは相対的なもので，戦後復興期の商社活動に触れた論考それ自体は少なくない。その例として御園生（1958），内田勝敏（1970a）（1970b）（1971）（1975），杉野（1981），前田（1988），川辺（1991），黄（1992）（1996），斎藤（1992），辻（1992），田中彰（2012），沢井（2019），大石（2021）を挙げておく。筆者も谷ヶ城（2014）（2015b）を著したことがある。



（出所）日本綿糸布輸出組合（1954）42-43頁；日本綿糸布輸出組合（1957）9頁；日本綿糸布輸出組合（1958）5頁より作成。

図1－1　国別綿布生産量



（出所）日本綿糸布輸出組合（1954）46頁；日本綿糸布輸出組合（1957）10-11頁；日本綿糸布輸出組合（1958）6－7頁より作成。

図1－2　国別綿布輸出量

91頁；前田 1988，26–34頁；川辺 1991，150–158頁；黄 1996，26–34頁；斎藤 1992，147–149頁；沢井 2019，154–171頁など）。そして，その先駆とでも言うべき内田勝敏（1971）は，「危機」が発生し収束するまでの過程をおおむね３つの段階に区分し，説明している。

①1951年４月頃から市況が悪化し，輸出綿布のキャンセルが相次いだものの，銀行の協力と輸出の回復によって商社の倒産は一部にとどまった。
②米国の国防生産計画の引き延ばしや英連邦諸国の輸入制限に起因して1952年のはじめから輸出が再び停滞した。繊維からパルプ，ゴム，油脂，皮革，鉄鋼などの産業に操業短縮が拡大し，商社各社は繰り延べてきた負債を整理せざるを得なくなった。
③1953年秋から政府が実施したデフレ政策によって売掛金の回収が滞り，商社の資金繰りが悪化した。1954年４月には，船場八社の丸永が日綿實業が吸収された。６月には岩田商事が倒産した（内田勝敏 1971，７–14頁）。

内田勝敏は，③の段階に際して，（a）「５大商社はデフレ対策として国内取引を縮少（ママ）する方針をたて…（略）…もともと，貿易部門の比重が高いのであるが，いっそう貿易業務に重点をおきかえ」（同前，13頁），（b）メーカーや銀行の救済措置を受けるとともに（同前，15–16頁），（c）「伊藤忠，丸紅などのように再建整備借入金，融資などを重点的にうけたあと経営規模を拡大し，総合商社への発展のみちをつかんで相対的に有利な地位にすすんだ商社もあった」（同前，16頁）と説明した[4]。以上の理解は適切だろうか。こうした問題意識から本稿は，この中の（a）と（c）を取り上げてそれらの妥当性を確認しつつ，検証の作業過程で関西五綿各社の個性を描出し，研究史の欠を補う。

具体的な手順は以下の通りである。まず，既存研究が十分に吟味してこなかった有価証券報告書や公正取引委員会の報告書などに記載されたデータに基づいて復興期における関西五綿の活動を概観し，論点を探る。ついで，この期間に「総合商社への発展のみちをつかんで相対的に有利な地位にすすんだ商社」と目された伊藤忠商事を観察の対象として[5]，同社の取扱高を拡大させた要因を歴史的な経路依存の視座から明らかする。最後に，それらの知見に基づいて本稿の副題にも掲げた「伊藤忠商事はいかにして「商社の危機」を乗り越えたのか」という

4）このほか，杉野（1981），川辺（1991），黄（1996）などのように日本貿易会が提唱した商社強化政策の意義を強調する論考も多い。

5）この観察に際して本稿は，伊藤忠商事から滋賀大学経済学部附属史料館に貸与された『伊藤忠商事史資料』を部分的に利用する。同資料は，伊藤忠商事株式会社社史編集室編（1969）の編纂に際して収集された資料群で，2018年に一般公開が始まった（宇佐美英機「「伊藤忠商事史史料」について（解題）」滋賀大学経済学部附属史料館ホームページ）。資料の閲覧と利用に際しては，宇佐美英機氏（滋賀大学名誉教授）および同史料館の元・現スタッフである堀井靖枝，南田孝子，吉岡恵の各氏にご協力いただいた。感謝申し上げる。

問いに答える。

2．有価証券報告書から見た戦後復興期の関西五綿

⑴ 有価証券報告書から見た戦後復興期の関西五綿

はじめに1949年下期から1956年下期の関西五綿と第一物産の取扱高を掲げた**図2**から分析のポイントを摘出する。この図から看取すべきことは3つある。

第1に，1950年代前半における関西五綿の取扱高は，旧財閥系商社（この図では第一物産）よりも大きい（斎藤 1992，145–146頁；田中隆之 2012，112–114頁）。もっとも，旧三菱商事系4社の大合同（1954年）や，図中にある第一物産を核とする旧三井物産系商社の漸次的な統合によって，旧財閥系商社の取扱高は1950年代半ばに関西五綿を凌駕した（三菱商事編 1986b，3頁；日本経営史研究所編 1978，12頁）。第2に，1950年代半ばにおける伊藤忠商事と丸紅[6]の取扱高は，第一物産には及ばないものの，おおむね同じ水準にあった[7]。いわゆる「大手総合商社5社」[8]と称される範疇の原型が，1950年代半ばには成立しつつあったことを意味する。第3に，取扱高を基準とする関西五綿内の格差の問題がある。伊藤忠商事の取扱高を100とした場合，1950年度における各社の指数は，丸紅72，東洋棉花66，日綿實業64，江商50であった。この指数は，「危機」がおおむね収束した1956年度には，丸紅114，東洋棉花57，日綿實業63，江商41となった。伊藤忠商事と丸紅を上位とし，東洋棉花と日綿實業，江商を中位以下とする関西五綿内の格差は，「危機」の以前から見られ，「危機」の収束過程で拡大した[9]。

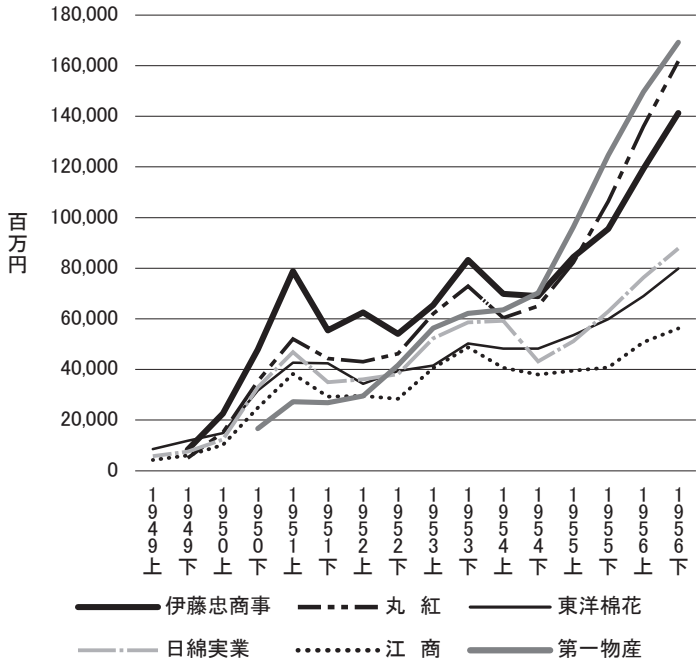
各社の格差はなにゆえ拡大し，なぜ伊藤忠商事と丸紅だけが「大手総合商社5社」の一角を占めえたのか。同じ問いを立てた既存研究は，1956年9月期と1960年3月期の投融資総額に表れる差異に依拠して「総合商社化の潜在力の格差」（沢井 2019，153頁；171頁）にその要因を求めている。それでは，「潜在力の格差」はなぜ生じたのだろうか。本稿では，**図2**に示した取扱高を3つの商品群（繊維，機械金属，その他）と3つの取引（輸出，輸入，国内）に分け，

6）1955年9月に高島屋飯田を吸収した丸紅は，社名を丸紅飯田と改めるが（丸紅株式会社社史編纂委員会編 2008，46頁），煩を避けるために本稿の表記は「丸紅」に統一する。

7）三菱商事・三井物産と伊藤忠商事の間に取扱高の格差が生じるのは，1960年代半ばである（上原克仁・谷ヶ城秀吉・大島久幸「戦前期に構築された人的資源の継承と戦後の事業展開―三井物産と三菱商事を事例に―」経営史学会第57回全国大会自由論題報告，2021年12月4日）。

8）現在では，三菱商事，三井物産，住友商事，伊藤忠商事，丸紅の5社を総合商社の大手とすることが一般的である（田中隆之「日本の商社，商流に強み」『日本経済新聞（朝刊）』2018年4月24日）。

9）既存研究のなかには，伊藤忠商事・丸紅と東洋棉花・日綿實業の売上高格差が顕在化しはじめた起点を1953年度以降に求める理解もある」（沢井 2019，168頁）。しかし，図2に基づくならば，少なくとも伊藤忠商事の取扱高は，1950年上期の時点ですでに他社と隔絶した水準にあったことに注意する必要がある。



（出所）公正取引委員会事務局経済部調査課編（1954），123-128頁；大阪府立商工経済研究所ほか編（1955），32頁；各社営業報告書および有価証券報告書各期より作成。

（備考）１）丸紅は1955年上期から丸紅飯田。２）本図の取扱高には，社内取引による取扱高は含めていない。

図２　関西五綿および第一物産の取扱高（1949上期 -1956年下期）

1952-53年度と1954-55年度の２時点[10]における変化を掲示した**表１**から各社の成長パターンを摘出し，「潜在力の格差」が生じた要因を確認する。

はじめに関西五綿の総合商社化を測定するための指標として既存研究がしばしば注目する機械金属の商品群から検討する。この期間に各社の取扱高に占める機械金属の割合は，伊藤忠商事7.3％ → 8.0％，丸紅7.2％ → 11.6％，東洋棉花15.8％ → 7.1％，日綿實業7.2％ → 13.4％と変化した。東洋棉花以外の各社は，いずれも機械金属の割合を高めた[11]。当該期間に芽生えた関西五綿の総合商社化を強調する既存研究の主張は，おおむね首肯できる[12]。

10）前掲した内田勝敏（1971）の時期区分によれば，1951年度を分析の始期とすることが望ましいが，同年度の有価証券報告書が得られず，商品群ごとの取扱高が不明の企業がある。それゆえ本稿では，1952年度から1955年度を分析の対象期間とした。

11）機械取引の拡張に向けた関西五綿の動きは，沢井（2019）が詳しく論じている。

12）たとえば伊藤忠商事の小菅宇一郎社長は，1953年上期決算における商品群別の取扱高が「繊維七五〔％――引用者，以下同じ〕，繊維以外二五となつ」たことについて次のように説明している。「従来の繊維七〇，その他三〇に比べますと繊維部門のウエイトが若干増加いたしておりますが，これは繊維以外の取扱の減少というよりも，寧ろ繊維関係取扱の異常な激増によるものでありまして…（略）

表１　関西五綿および第一物産の商品群別・取引別取扱高（１期平均）

（単位：百万円，％）

	伊藤忠商事				丸　紅				東洋棉花			
輸　出	繊　維	機械金属	その他	合　計	繊　維	機械金属	その他	合　計	繊　維	機械金属	その他	合　計
1952–53	7,314	1,130	590	9,034	8,865	786	557	10,207	5,949	1,277	833	8,059
	(81.0)	(12.5)	(6.5)	(100.0)	(86.9)	(7.7)	(5.5)	(100.0)	(73.8)	(15.8)	(10.3)	(100.0)
	(14.8)	(22.1)	(3.8)	(12.9)	(21.0)	(19.4)	(5.7)	(18.2)	(20.5)	(26.2)	(11.0)	(19.5)
1954–55	14,392	2,086	1,256	17,734	13,422	3,207	990	17,619	10,867	2,190	1,626	14,684
	(81.2)	(11.8)	(7.1)	(100.0)	(76.2)	(18.2)	(5.6)	(100.0)	(74.0)	(14.9)	(11.1)	(100.0)
	(22.6)	(29.3)	(7.2)	(20.1)	(24.3)	(34.2)	(6.0)	(21.7)	(30.6)	(58.4)	(12.3)	(28.0)
輸　入												
1952–53	10,062	2,084	11,224	23,370	7,960	1,142	9,157	18,259	9,362	2,918	5,226	17,506
	(43.1)	(8.9)	(48.0)	(100.0)	(43.6)	(6.3)	(50.2)	(100.0)	(53.5)	(15.8)	(10.3)	(100.0)
	(20.4)	(40.8)	(71.8)	(33.4)	(18.8)	(28.1)	(94.3)	(32.6)	(32.3)	(26.2)	(11.0)	(19.5)
1954–55	9,249	3,061	10,467	22,776	12,579	2,176	15,041	29,796	9,710	554	9,749	20,012
	(40.6)	(17.3)	(59.0)	(128.4)	(42.2)	(7.3)	(50.5)	(100.0)	(48.5)	(2.8)	(48.7)	(100.0)
	(14.5)	(43.1)	(59.6)	(25.8)	(22.8)	(23.2)	(91.5)	(36.7)	(27.3)	(14.8)	(74.0)	(38.1)
国　内												
1952–53	31,949	1,893	3,812	37,653	25,449	2,131	−	27,580	13,660	679	1,505	15,843
	(84.9)	(5.0)	(10.1)	(100.0)	(92.3)	(7.7)		(100.0)	(86.2)	(15.8)	(10.3)	(100.0)
	(64.8)	(37.1)	(24.4)	(53.7)	(60.2)	(52.5)		(49.2)	(47.2)	(26.2)	(11.0)	(19.5)
1954–55	40,050	1,961	5,831	47,842	29,286	3,991	403	33,681	14,987	1,008	1,794	17,789
	(83.7)	(4.1)	(12.2)	(100.0)	(87.0)	(11.8)	(1.2)	(100.0)	(84.2)	(5.7)	(10.1)	(100.0)
	(62.9)	(27.6)	(33.2)	(54.1)	(53.0)	(42.6)	(2.5)	(41.5)	(42.1)	(26.9)	(13.6)	(33.9)
合　計												
1952–53	49,324	5,107	15,626	70,057	42,274	4,058	9,714	56,046	28,971	4,874	7,564	41,408
	(70.4)	(7.3)	(22.3)	(100.0)	(75.4)	(7.2)	(17.3)	(100.0)	(70.0)	(15.8)	(10.3)	(100.0)
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(26.2)	(11.0)	(19.5)
1954–55	63,691	7,108	17,553	88,352	55,287	9,374	16,435	81,096	35,564	3,752	13,169	52,485
	(72.1)	(8.0)	(19.9)	(100.0)	(68.2)	(11.6)	(20.3)	(100.0)	(67.8)	(7.1)	(25.1)	(100.0)
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
寄与率												
輸　出	38.7	5.2	3.6	47.6	18.2	9.7	1.7	29.6	44.4	8.2	7.2	**59.8**
輸　入	▲ 4.4	5.3	▲ 4.1	▲ 3.2	18.4	4.1	23.5	**46.1**	3.1	▲ 21.3	40.8	22.6
国　内	44.3	0.4	11.0	**55.7**	15.3	7.4	1.6	24.4	12.0	3.0	2.6	17.6
合　計	**78.5**	10.9	10.5	100.0	**51.9**	21.2	26.8	100.0	**59.5**	▲ 10.1	50.6	100.0

	日綿實業＊				江　商				第一物産＊			
輸　出	繊　維	機械金属	その他	合　計	繊　維	機械金属	その他	合　計	繊　維	機械金属	その他	合　計
1952–53	4,107	1,496	492	6,094	…	…	…	5,676	1,333	1,324	5,048	7,705
	(67.4)	(24.5)	(8.1)	(100.0)				(100.0)	(17.3)	(17.2)	(65.5)	(100.0)
	(15.2)	(45.8)	(3.2)	(13.4)				(15.3)	(27.0)	(16.2)	(14.7)	(16.2)
1954–55	10,524	4,609	1,300	16,433	…	…	…	7,856	4,672	6,279	9,714	20,665
	(64.0)	(28.0)	(7.9)	(100.0)				(100.0)	(22.6)	(30.4)	(47.0)	(100.0)
	(31.1)	(60.2)	(8.2)	(28.7)				(19.8)	(58.4)	(29.5)	(16.4)	(23.3)
輸　入												
1952–53	7,960	1,716	14,558	24,235	…	…	…	13,099	1,011	1,599	16,773	19,383
	(32.8)	(7.1)	(60.1)	(100.0)				(100.0)	(5.2)	(8.2)	(86.5)	(100.0)
	(29.6)	(52.6)	(95.3)	(53.3)				(35.4)	(20.4)	(19.5)	(48.8)	(40.8)
1954–55	10,349	2,669	14,180	27,198	…	…	…	12,171	1,642	3,756	24,520	29,919
	(38.1)	(9.8)	(52.1)	(100.0)				(100.0)	(5.5)	(12.6)	(82.0)	(100.0)
	(30.5)	(34.8)	(89.9)	(47.5)				(30.6)	(20.5)	(17.6)	(41.3)	(33.8)
国　内												
1952–53	14,865	51	220	15,136	…	…	…	18,276	2,601	5,270	12,278	20,150
	(98.2)	(0.3)	(1.5)	(100.0)				(100.0)	(12.9)	(26.2)	(60.9)	(100.0)
	(55.2)	(1.6)	(1.4)	(33.3)				(49.3)	(52.6)	(64.3)	(35.8)	(42.4)
1954–55	13,006	299	381	13,686	…	…	…	19,722	1,683	11,198	24,866	37,746
	(95.0)	(2.2)	(2.8)	(100.0)				(100.0)	(4.5)	(29.7)	(65.9)	(100.0)
	(38.4)	(3.9)	(2.4)	(23.9)				(49.6)	(21.0)	(52.6)	(41.9)	(42.6)
合　計												
1952–53	26,932	3,263	15,270	45,465	…	…	…	37,051	4,946	8,196	34,340	47,481
	(59.2)	(7.2)	(33.6)	(100.0)				(100.0)	(10.4)	(17.3)	(72.3)	(100.0)
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)				(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
1954–55	33,891	7,662	15,764	57,317	29,856	2,596	7,296	39,748	8,002	21,298	59,322	88,622
	(59.1)	(13.4)	(27.5)	(100.0)	(75.1)	(6.5)	(18.4)	(100.0)	(9.0)	(24.0)	(66.9)	(100.0)
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)				(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
寄与率												
輸　出	54.1	26.3	6.8	**87.2**	…	…	…	**80.8**	8.1	12.1	11.4	31.5
輸　入	20.2	8.0	▲ 3.2	25.0	…	…	…	▲ 34.4	1.5	5.3	18.9	25.6
国　内	▲ 15.7	2.1	1.4	▲ 12.2	…	…	…	53.6	▲ 2.2	14.4	30.6	**42.8**
合　計	**58.6**	36.4	5.0	100.0	…	…	…	100.0	7.4	31.7	**60.8**	100.0

（出所）各社有価証券報告書各期より作成。
（備考）１）－はゼロ，…は不明，▲はマイナスを示す。２）取扱高の下にある括弧内の数値は，上段は取扱高合計に占める取引別の割合，下段は取引別の合計に占める商品群別の割合を示す。３）商品群別・取引別の寄与率は，40％以上：濃い網掛け，20％以上：やや濃い網掛け，10％以上：網掛け，８％以上：薄い網掛けに区分した。また，寄与率の「合計」で最も寄与率の高い項目はゴシックで表示した。４）＊日綿實業と第一物産の「合計」には，三国間貿易と代行商内を含む。したがって，各項目の割合や寄与率の和は，100％にならないことがある。

とはいえ，繊維の商品群が占める割合は，伊藤忠商事70.4％ → 72.1％，東洋棉花70.0％ → 67.8％，日綿實業59.2％ → 59.1％で，1955年９月に鉄鋼の商権を持つ高島屋飯田を吸収し，75.4％から68.2％に急減させた丸紅を除けばほとんど変化しなかった。また，丸紅を含む関西五綿の当該期間における取扱高の変化に対する各商品群の寄与率は，いずれも繊維が最も高かった。既存研究は，「総合商社への発展のみちをつかんで相対的に有利な地位にすすんだ商社」の例として伊藤忠商事と丸紅を挙げたが，少なくとも1950年代半ばまでの伊藤忠商事は，依然として繊維専門商社の形態を保持していた[13)]。

次に，国内取引から貿易に戦略を転換したとする既存研究の指摘を取引の実態から確認したい。再び同表に拠って輸出取引の割合を見ると，伊藤忠商事12.9％ → 20.1％，丸紅18.2％ → 21.7％，東洋棉花19.5％ → 28.0％，日綿實業13.4％ → 28.7％，江商15.3％ → 19.8％で，いずれも増加した。構成比の変化という面から見れば，既存研究の指摘は正しい。ところが寄与率では，東洋棉花（59.8％）と日綿實業（87.2％），江商（80.8％）は輸出取引が最も高いもののの，丸紅は輸入取引（46.1％），伊藤忠商事は国内取引（55.7％）が首位である。この相違は偶然だろうか。企業の戦略が端的に表れる人材ポートフォリオから確認してみる。

表２は，1952年下期と1955年下期の２時点における従業員数とその配置状況である。江商は，この期間に国内店の要員を削減し，海外店に振り向けている。資料制約のために詳細は判然としないが，東洋棉花も江商と同様の措置を採ったものと思われる。日綿實業は，国内店の増員数 ── 船場八社の丸永を吸収した効果であろう ── よりも海外店の方が大きい。要するに輸出取引の寄与率が大きい３社は，軌を一にして海外店により多くの人的資源を割り振っている。３社の人材配置方針は，輸出取引を重視する戦略の原拠と見ることができる。

これとは対照的に伊藤忠商事は，海外店にも相応の人員を割きつつ，増員の重点を明らかに国内店へ置いている。伊藤忠商事と同じく国内店に人的資源の多くを割いた第一物産の成長基盤も国内取引にあるので（前掲，**表１**），国内取引を主軸とする伊藤忠商事や第一物産の成長は，かかる人員配置方針に因るものと判断できる。そうであるならば，各社ごとに現れた寄与率の相違は，偶然の産物ではなく，各社が選択した戦略の結果と見なしうる。復興期において関西

…既に確立された繊維取扱の地盤を一層推し進めると同時に，その他部門を育成強化いたしまして，完全なる綜（ママ）合商社としての態勢を整えんとする」（「第八回定時総会」『CI マンスリー』第36号，1953年12月，『伊藤忠商事史資料』876，滋賀大学経済学部附属史料館所蔵）。「危機」下において関西五綿の各社が総合商社化を目指していたことに疑いの余地はない。

13）大阪府立商工経済研究所ほか編（1955）は，関西五綿は「戦後三井物産，三菱商事解体と共に，その間隙に乗じて進出，綜（ママ）合商社化した」ものの，「矢張り繊維商社の枠から脱し切つていない」という評価を下している（大阪府立商工経済研究所ほか編 1955，97頁）。また，前田和利も1950年代の関西五綿は，「総合商社化の戦略を明確にうちだしていた」ものの，「一般的にはいまだ繊維が圧倒的比重を占めていたことはいうまでもない」と結論づけている（前田 1988，42頁）。本稿の分析結果は，これらの見解を改めて支持するものである。

表２　関西五綿と第一物産の従業員数と配置状況

（単位：人）

	伊藤忠商事	丸　紅	東洋棉花	日綿實業	江　商	第一物産
1952年下期						
本　店	893	914	755	682	730	716
国内店	584	633	782	592	490	602
海外店	41	…	…	28	30	21
合　計	1,518	(1,547)	(1,537)	1,302	1,250	1,339
1955年下期						
本　店	1,133	1,301	846	779	819	1,930
国内店	889	1,085	637	638	474	1,604
海外店	96	133	96	111	79	168
合　計	2,118	2,519	1,579	1,501	1,372	3,702
増　減						
本　店	240	387	91	97	89	1,214
国内店	305	452	▲ 145	46	▲ 16	1,002
海外店	55	…	…	83	49	147
合　計	600	(972)	(42)	199	122	2,363

（出所）各社有価証券報告書各期より作成。
（備考）１）…は不明，▲はマイナスを示す。２）海外店が雇用する現地人従業員は本表に含まない。３）本表に掲げた伊藤忠商事の1955年下期における海外店の従業員数は，後掲の表10と一致しないが，分析に齟齬が生じないため，原資料のままの数値を掲示した。

五綿は，貿易を重視する戦略へと一律に転換したわけではなかったのである[14)]。

⑵ ３つの成長パターン

以上に見た商品群別と取引別の取扱高を組み合わせれば，復興期における関西五綿各社の成長パターンは３つに分類できる。１つめは，繊維／輸出取引を主軸とするパターンである。東洋棉花（寄与率44.4％，以下同じ）と日綿實業（54.1％）がこれに該当する。江商の場合，1955年上期以前の有価証券報告書に商品群別の取扱高が記載されていないので，商品群別／取引別の寄与率を算出できないが，すでに指摘した輸出取引の高い寄与率や，1954-55年度における繊維取引の大きな比重（75.1％）を想起すれば，同社の成長パターンもまた，東洋棉花や

14）伊藤忠商事は，1955年３月の綿糸布取引について，「全生産高の約２／３を消費する内地部門の販売に関しては他社の合併に伴う内地部門縮小によつて寧ろ良い部面さえ出て来ている状態」（伊藤忠商事企画調査部『繊維部報』第３号，1955年３月，14-15頁，『伊藤忠商事史資料』455）と記している。同社は，1955年までに実施された後述の東洋棉花や日綿實業による繊維専門商社の吸収が，むしろ両社の「内地部門縮小」につながったと見ているようであり，本稿の理解と一致する。

日綿實業と同様に繊維／輸出取引に分類できるものと思われる。

２つめは，その他／輸入取引（23.5％）が最も高い丸紅のパターンである。**表１**に掲げた商品群別のデータをさらに細かく商品部門別（繊維原料，綿糸布，絹化繊，毛麻ほか，内地織物，機械金属，食糧油脂，雑貨・物資，燃料，その他）に分解し，商品部門別／取引別の寄与率を算出すると，繊維部門を構成する内地織物／国内取引の値が最も高い（20.0％）[15]。ところが，この寄与率は取引の拡大だけではなく，商品部門の新設という統計処理上の問題に影響された可能性がある[16]。そこで，寄与率の正確な測定が困難な内地織物／国内取引を分析の対象から除くと，高島屋飯田との合併を機に拡大したその他部門の食糧油脂／輸入取引（13.5％）と繊維部門の繊維原料／輸入取引（12.4％）が丸紅の成長源泉ということになる[17]。復興期における丸紅の成長は，他社に先駆けた合併戦略によるものであった。

３つめは，繊維／国内取引を成長の源泉とする伊藤忠商事（44.3％）のパターンである。ただし，同社の場合は繊維／輸出取引の寄与率（38.7％）も高い。この点は，本稿の核心部分に相当するので，章を改めて説明したい。

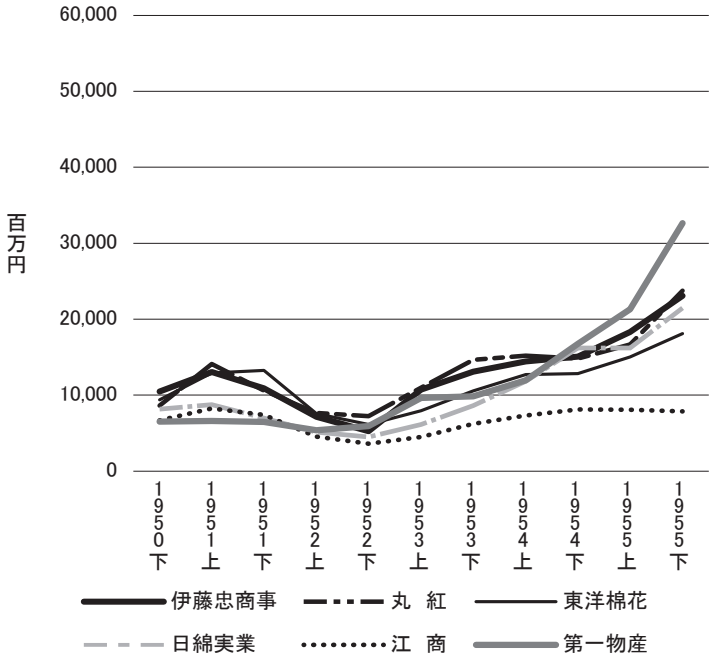
以上のような成長パターンの相違が持つ意味を理解するために，各社の取扱高を取引別に分解した（**図３－１**～**図３－３**）。取扱高の大きさを示すｙ軸の上限は，そのスケールを知るために揃えている。これらの図から直感的に読み取りうるように，取扱高を基準とする関西五綿内の序列は，国内取引の大きさによって規定されていた。たとえば，伊藤忠商事の取扱高を100とし，1951年度と1956年度の２時点における指数を算出すると，丸紅は輸出103 → 98，輸入74 → 154，国内59 → 86，東洋棉花は輸出109 → 80，輸入72 → 82，国内41 → 44，日綿實業は輸出66 → 91，輸入104 → 115，国内31 → 20，そして江商は輸出65 → 39，輸入63 → 51，国内36 → 44となる。特に目立つのは，取扱高が上位の伊藤忠商事・丸紅と中位以下の東洋棉花・日綿實業・江商に存在する国内取引規模の甚だしい格差である。糸商筋ないし洋反物商筋の商社として国内に強い基盤を持つ前２社と，棉花商筋商社として輸入取引に強みを持つ後３社の歴史的な経路依存に規定された相違と言えようか[18]。このように，関西五綿内における伊

15）以下，丸紅「有価証券報告書」各期のデータに基づいて著者が算出した。

16）内地織物＝国内向け繊維加工品の取引は，丸紅にとって祖業の１つだが，商品分類として有価証券報告書にはじめて登場するのは1955年上期である。当該期間における丸紅の繊維取引は，黄（1992）の120-121頁を参照のこと。

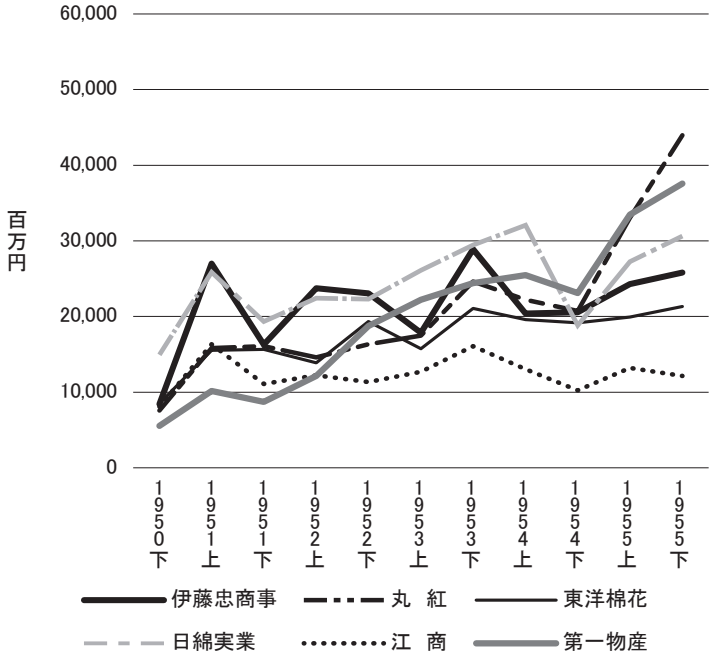
17）「当社は高島屋飯田株式会社との合併を着々進め，期初４月１日より両社を綜合した機構のもとに営業を行い…（略）…９月１日合併を完了した。この結果，羊毛，金属，機械，燃料，物資及び官需の諸部門が増強されることになり，当社の売上増加に寄与することゝなつた…（略）…特に食糧，油肥，砂糖，絹化繊糸布，金属，繊維原料，物資の各部門の伸びが著しかつた」（丸紅飯田「有価証券報告書（第12期）」1955年９月，15頁）。

18）本稿が有価証券報告書のデータを整理して得たかかる区分は，同時代的な現状分析や前田（1988）などにおいてもしばしば言及されており，必ずしも目新しいものではない。「例えば，伊藤忠，丸紅飯田の２社が，繊維商社出身である点を利して，繊維関係の輸出入，国内取扱に絶対の優位を保持し



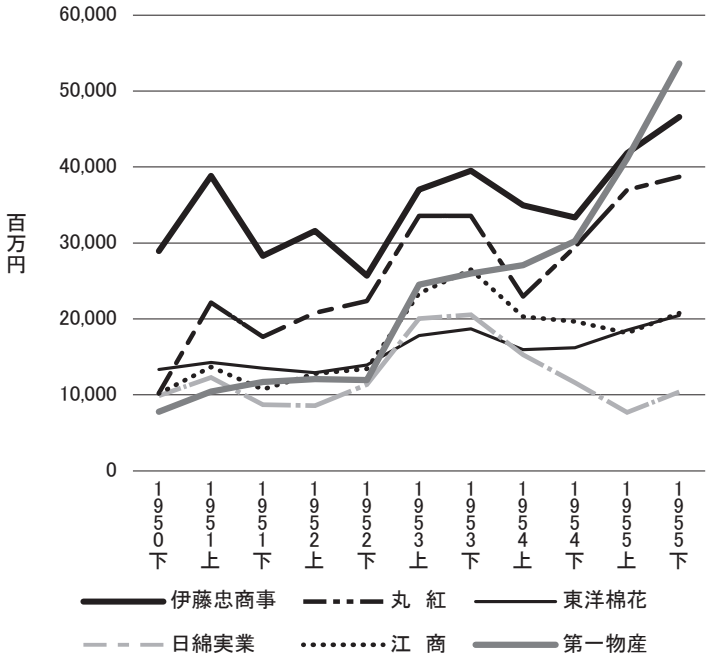
（出所）公正取引委員会事務局経済部調査課編（1954），123-128頁；各社営業報告書および有価証券報告書各期より作成。

図３－１　関西五綿および第一物産の取扱高（輸出）（1950年下期 -1955年下期）



（出所）図３－１と同じ。

図３－２　関西五綿および第一物産の取扱高（輸入）（1950年下期 -1955年下期）



（出所）図３－１と同じ。
（備考）本図の取扱高には，社内取引による取扱高は含めていない。

図３－３　関西五綿および第一物産の取扱高（国内）（1950年下期 –1955年下期）

藤忠商事と丸紅の序列は，国内市場における隔絶した取扱高の大きさによって決定づけられたのであり，加えてそれは，旧財閥系商社である第一物産や三菱商事と同水準の取扱高に押し上げる要素にもなったのである。

本稿がここまでに得た知見と通説的な理解の関係は，以下のようにまとめられる。第１に，当該期間の関西五綿は，取扱商品の多様化――総合商社化――を企図していたものの，取引の実態はいずれも繊維専門商社としての性格を強く残していた。したがって，「危機」の克服という短期的な観点から関西五綿の活動を検証するのであれば，これら商社の総合商社化を所与とせず，繊維取引の実態から考察することが望ましい。第２に，復興期における各社の成長パターンは区々であった。東洋棉花や日綿實業・江商の場合，既存研究が指摘するような貿易重視への転換が認められるものの，丸紅は合併戦略，伊藤忠商事は国内取引に基づいて「危機」を克服した。第３に，復興期において取扱高を拡大させた成長のパターンは，既存研究が「危

…（略）…以上の２社に対し，東棉，日綿がつゞいているが東棉は旧三井物産系の商社として，同系の第一物産，三井物産等と商業分野の再調整の要に迫られている模様で，その経営内部の充実，積極性は，伊藤忠，丸紅飯田に劣り，日綿も同じく有力な資本的バツクの不備等によるものが…（略）…綜合商社化よりも，旧時の日本綿花的な輸入取扱専門商社化の傾向すらみられる」（公正取引委員会経済部調査課編 1956，57頁）。

機」の克服手段として想定した繊維／輸出取引ではなく，その他／輸入取引ないし繊維／国内取引であった。そこで次章では，繊維／国内取引の戦略を選択した伊藤忠商事を主たる観察の対象として取り上げ，繊維／輸出取引を選択した東洋棉花との比較を糸口にしてその特色を明らかにする[19]。

3．綿糸布取引に関わる企業間関係

(1) 商品別に見た伊藤忠商事の繊維取引

表 3 は，伊藤忠商事と東洋棉花の有価証券報告書から取得した1955年度における繊維部門の１期平均取扱高を商品別（綿花，綿糸布，化学繊維・合成繊維など，毛麻，内地織物）に分割したものである。先に見たように，両社の最も大きな相違は国内取引の規模にあるが，その格差は綿糸布（両社の差104.3億円，以下同じ）と化学繊維・合成繊維など（107.6億円，以下，化合繊）の２つの取引から生じている。わけてもレーヨン[20] などからなる化合繊は輸出取引の差も大きく（43.6億円），その結果として化合繊全体の格差は151.2億円にも及んだ。

これらの取引が伊藤忠商事の成長に果たした役割を知るために，1952–53年度と1954–55年度における商品別・取引別の構成比と寄与率を算出して**表 4** に掲げた。取引別の構成比では，輸出取引の拡大（1952–53年度14.8% → 1954–55年度22.6%，以下同じ）と輸入取引の減少（20.4% → 14.5%）が目につく。もっとも，最大の比重を占める国内取引の構成比はあまり変わらないので（64.8% → 62.9%），既述のように寄与率では国内取引が圧倒的に大きくなる。商品別の構成比では，綿花（15.1% → 11.1%），綿糸布（28.8% → 27.4%），内地織物（2.7% → 1.9%）の低下と，化合繊（15.4% → 22.7%），毛麻（8.4% → 9.0%）の上昇が確認できる。わけても化合繊の伸びは著しく，商品別の寄与率では首位であった（50.5%）。当該期間における伊藤忠商事の成長は，その相当部分が化合繊の取引拡大に依存していた。

この動向をより詳細に知るために商品別と取引別をクロスさせた寄与率を見ると，化合繊／国内取引が最も高く（32.7%），綿糸布／輸出取引（18.7%）がこれに次いだ。また，化合繊／

19）本来であれば，その他／輸入取引＝合併戦略の丸紅も検証の対象とすることが好ましいが，同社の分析は，まもなく予定されている『丸紅史資料』（滋賀大学経済学部附属史料館所蔵）の公開を待って取り組みたい。

20）同時代の有価証券報告書や各種の報告書は，木材パルプを原料とするビスコースレーヨンの長繊維糸をレーヨンフィラメント（rayon filament），人造絹糸（人絹），あるいは単にレーヨンと記し，短繊維糸のそれをレーヨンステープル（rayon staple），ステープルファイバー（staple fiber, スフ）ないしスパンレーヨン（spun rayon）などと称している。また，コットンリンターを原料とするキュプラ・アンモニウム・レーヨンは，商品名の「ベンベルグ（絹糸）」と呼ばれることが多い（繊維総合辞典編集委員会編 2012，176–177頁；742頁）。本稿では，原則としてそれぞれレーヨン，レーヨンステープル，キュプラと表記する。

輸出取引の寄与率は，２位の綿糸布／輸出取引に匹敵する高さであった（17.8％）。

前章で本稿は，当該期間における伊藤忠商事の成長要因を繊維の国内取引と輸出取引に求めた。かかる理解に**表４**で検証した結果を加味すれば，前者は主に化合繊，後者は綿糸布と化合繊によって構成されていたことがわかる。これらを踏まえて以下では，伊藤忠商事による綿糸布と化合繊の取引を企業間関係に紐づけ，取引状況の再現を試みる。

表３　伊藤忠商事・東洋棉花の商品別繊維取扱高（1955年度，１期平均）

（単位：百万円）

	綿　花	綿糸布	化合繊など*	毛　麻	内地織物	合　計
伊藤忠商事（A）						
輸　出	－	9,211	7,019	567	－	16,798
輸　入	8,241	7	6	711	－	8,966
国　内	1,108	17,214	17,097	7,908	1,875	45,202
合　計	9,349	26,432	24,122	9,187	1,875	70,964
東洋棉花（B）						
輸　出	－	9,605	2,659	619	－	12,883
輸　入	7,505	－	－	2,019	－	9,525
国　内	398	6,785	6,342	2,666	－	16,192
合　計	7,904	16,390	9,001	5,304	－	38,599
B－A						
輸　出	－	394	▲ 4,360	51	－	▲ 3,915
輸　入	▲ 736	▲ 7	▲ 6	1,308	－	559
国　内	▲ 709	▲ 10,429	▲ 10,755	▲ 5,242	▲ 1,875	▲ 29,009
合　計	▲ 1,445	▲ 10,042	▲ 15,121	▲ 3,883	▲ 1,875	▲ 32,365

（出所）各社有価証券報告書各期より作成。

（備考）１）－はゼロ，▲はマイナスを示す。２）各商品群に含まれる商品は，以下の通りである。伊藤忠商事：繊維原料－原綿，落綿，粗リンター。綿糸布－綿糸，生地綿布，晒綿布，加工綿布，輸出向繊維製品。化合繊ほか－スフ綿，スフ糸，スフ織物，合成繊維綿，合成繊維糸，合成繊維織物，生糸，絹紡糸，絹織物，人絹糸，人絹織物。毛麻－羊毛，毛糸，毛織物，麻類，麻糸，麻織物。内地織物－服地類，着尺，裏地，布綿製品，メリヤス製品，服装雑貨。東洋棉花：繊維原料－綿花。綿糸布－綿糸，生地綿布，糸染綿布，無地染綿布，晒綿布，捺染綿布，敷物類，メリヤス製品。化合繊－人絹糸，スフ綿，スフ糸，スフ混紡糸，絹織物，人絹織物，スフ織物，合成繊維，半合成繊維原料，合成繊維織物。毛麻：羊毛，原麻類，麻製品，毛糸，毛織物。

＊一般に有価証券報告書では，天然繊維の生糸・絹紡糸・絹織物と合成繊維・化学繊維が合算されており，データの分割ができない。また，伊藤忠商事はレーヨンフィラメントとレーヨンステープルなどが区分されているが，東洋棉花は合算されている。したがって本表では，便宜的に化合繊へ統一した。

表４　伊藤忠商事の繊維取引における商品別取扱高（１期平均）

（単位：百万円，％）

	綿　花	綿糸布	化合繊など	毛　麻	内地織物	取引計	化合繊内訳*	
							人造繊維	絹・人絹
輸　出								
1952–53	1	4,802	2,398	111	1	7,314	473	1,926
	(0.0)	(53.2)	(26.5)	(1.2)	(0.0)	(81.0)	(5.2)	(21.3)
	(0.0)	(23.8)	(22.2)	(1.9)	(0.1)	(14.8)	(12.2)	(27.7)
1954–55	–	8,225	5,650	517	–	14,392	1,952	3,698
		(46.4)	(31.9)	(2.9)		(81.2)	(11.0)	(20.9)
		(34.0)	(28.2)	(6.5)		(22.6)	(21.8)	(33.3)
輸　入								
1952–53	9,678	8	18	358	–	10,062	1	17
	(41.4)	(0.0)	(0.1)	(1.5)		(43.1)	(0.0)	(0.1)
	(91.6)	(0.0)	(0.2)	(6.1)		(20.4)	(0.0)	(0.2)
1954–55	8,689	14	9	537	–	9,249	3	6
	(38.2)	(0.1)	(0.0)	(2.4)		(40.6)	(0.0)	(0.0)
	(88.5)	(0.1)	(0.0)	(6.8)		(14.5)	(0.0)	(0.1)
国　内								
1952–53	884	15,355	8,397	5,422	1,890	31,949	3,386	5,011
	(2.3)	(40.8)	(22.3)	(14.4)	(5.0)	(84.9)	(9.0)	(13.3)
	(8.4)	(76.1)	(77.7)	(92.0)	(99.9)	(64.8)	(87.7)	(72.1)
1954–55	1,130	15,985	14,385	6,891	1,658	40,050	6,996	7,389
	(2.4)	(33.4)	(30.1)	(14.4)	(3.5)	(83.7)	(14.6)	(15.4)
	(11.5)	(66.0)	(71.8)	(86.7)	(100.0)	(62.9)	(78.2)	(66.6)
繊維計								
1952–53	10,564	20,166	10,813	5,891	1,891	49,324	3,860	6,953
	(15.1)	(28.8)	(15.4)	(8.4)	(2.7)	(70.4)	(5.5)	(9.9)
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
1954–55	9,820	24,224	20,044	7,945	1,658	63,691	8,951	11,093
	(11.1)	(27.4)	(22.7)	(9.0)	(1.9)	(72.1)	(10.1)	(12.6)
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)
寄与率								
輸　出	▲ 0.0	18.7	17.8	2.2	▲ 0.0	38.7	8.1	9.7
輸　入	▲ 5.4	0.0	▲ 0.0	1.0	–	▲ 4.4	0.0	▲ 0.1
国　内	1.3	3.4	32.7	8.0	▲ 1.3	**44.3**	19.7	13.0
繊維計	▲ 4.1	22.2	**50.5**	11.2	▲ 1.3	78.5	27.8	22.6

（出所）伊藤忠商事「有価証券報告書」各期より作成。

（備考）１）－はゼロ，▲はマイナスを示す。２）取扱高の下にある括弧内の数値のうち，上段は表１に示した取扱高合計に占める割合，下段は商品別取扱高の合計に占める各取引の割合を示す。３）商品別・取引別の寄与率は，表１に示した取扱高合計を基準とする。４）20％以上：やや濃い網掛け，10％以上：網掛け，８％以上：薄い網掛けに区分した。また，寄与率の「合計」で最も寄与率の高い項目はゴシックで表示した。５）＊商品の内訳は，表３と同じ。

⑵ 戦後復興期の綿糸布取引

(a) 取引関係の定量的な把握に関する問題点

関西五綿各社の有価証券報告書は，商品別，取引別および販売・仕入別の取引先が記載されているが，多くの場合は取引額が掲載されておらず，取引関係の定量的な把握は難しい（谷ヶ城 2019，１–２頁）。そこで本稿では，公正取引委員会経済部調査課編（1956）のデータを用いてその把握を試みた（**表５・表６**）。

この報告書には，（A）綿紡績メーカー（十大紡９社，新紡13社）[21] とレーヨンメーカー（６社）の1954年度における綿糸布・レーヨン糸布の「販売総額」が取引別（国内・輸出）に掲げられている[22]。加えて，（B）これら繊維メーカーの同年度における取引別・企業別の「総販売高中の比率」が巻末の「附」に収められている[23]。（A）と（B）は，公正取引委員会の同一調査に基づくデータであると思われる。したがって，（A）各繊維メーカーの販売額に（B）取引企業ごとの販売構成比を乗じれば，各商社のメーカー別取扱高が算出できるはずである。

ところが，この方法に拠ると，いくつかの問題が生じる。第１に，カバー率の問題がある。たとえば東洋紡績は，1955年度の綿糸布生産で国内トップのシェアを誇ったが，上記の（A）にある同社の販売額は，ごく少額しか掲載されていない。また，シェア２位の大日本紡績は，（A）と（B）のいずれにも含まれていない（公正取引委員会経済部調査課編 1956，16–18頁；51頁）。それゆえ**表５**と**表６**に掲げられた数値と有価証券報告書のそれは一致しない。同表が再現した商社と繊維メーカーの取引関係は，全体の一部分にすぎない。

第２にデータの不備がある。公正取引委員会経済部調査課編（1956）には，上記の（A）と（B）のほかに，（C）各繊維メーカーの「階層別販売高」が商品別に掲載されている。「階層」とは，取引先のカテゴリーを意味し，原資料では「５綿」，「直系々列商社」，「財閥系商社」，「繊維商社（船場６社洋反物商）」，「その他」に分類されている（同前，62頁）。したがって**表５**と**表６**に示した関西五綿各社の取扱高合計と（C）の「５綿」は一致するはずだが，既述の算定に拠ると，誤差が生じてしまう。また，（B）企業ごとに区分された「総販売高中の比率」を積み上げても100％にはならないことが多い[24]。そこで**表５**と**表６**では，これらの誤差を「不

21）復興期における綿紡績メーカーの動向については，渡辺（2010）を参照されたい。

22）第19表「綿糸布取引集中状況（昭和29年度）」；第20表「人絹糸，織物（ビスコース）取引集中状況（昭和29年度）」（公正取引委員会経済部調査課編 1956，51頁）；第21表「新紡層取引集中状況」（同前，53頁）。これら諸表と次に示す附表に示された各メーカーの「販売総額」・「総販売高の比率」は，糸と布が区分されている。しかし，対比すべき商社各社の有価証券報告書は，糸と布が区分されていないため，表５・表６では後者の区分に統一して糸布を合算した。

23）附４「十大紡主要取引先別取引状況」（同前，112–115頁）；附５「新紡・新々紡層主要取引先別取引状況」（同前，116–119頁）；附６「化繊会社主要取引先別取引状況」（同前，120–123頁）。

24）公正取引委員会経済部調査課編（1956）は，「基礎となつた主要な紡績化繊会社の売渡高は，すべての商社別の金額を網羅してはおらず，取引高の多いもの10社を各メーカー別にとり，10位以下の商社はこれを一括して「その他」欄に入れた，従つて商社別にこれをみれば，小口の取引はすべてその

表５　主要繊維商社と綿紡績メーカーの綿糸布取引推計（1954年度）

（単位：百万円，％）

	十大紡										新紡・新々紡層							
	富士紡績	倉敷紡績**	敷島紡績	日清紡績	呉羽紡績	東洋紡績	鐘淵紡績	大和紡績	日東紡績	小計（A）	興和紡績	民生紡績	都築紡績**	近江絹糸紡績	愛知紡績	大正紡績	小計（B）*	A+B
国内																		
伊藤忠商事	222	**401**	360	**1,190**	1,335	182	1,004	71	233	**4,998**	68	156	162	**836**	277	**179**	**2,805**	**7,803**
	(4.5)	(8.1)	(5.8)	(15.6)	(21.2)	(6.0)	(15.6)	(1.2)	(5.6)	(10.1)	(2.3)	(6.8)	(3.5)	(18.4)	(6.9)	(24.4)	(11.2)	(10.4)
丸紅	261	－	448	341	**1,376**	－	375	**788**	169	3,759	15	－	299	441	46	－	1,449	5,208
東洋棉花	－	－	250	－	135	－	**1,233**	224	311	2,152	114	**346**	9	238	－	－	1,129	3,281
日綿實業	124	－	－	486	－	－	461	65	10	1,146	－	－	－	244	1	－	406	1,552
江商	168	129	256	－	127	87	128	240	186	1,321	17	－	19	244	－	－	319	1,640
不突合	…	…	…	…	…	…	…	…	…	50	…	…	…	…	…	…	78	128
関西五綿小計	776	531	1,314	2,017	2,974	269	3,200	1,387	909	13,427	215	503	489	2,004	325	179	6,186	19,613
	(15.8)	(10.7)	(21.1)	(26.4)	(47.2)	(8.9)	(49.9)	(22.8)	(22.1)	(27.0)	(7.2)	(21.9)	(10.6)	(44.0)	(8.0)	(24.4)	(24.6)	(26.2)
又一	184	－	319	－	－	－	－	－	－	503	－	68	－	－	－	－	129	632
田附	－	233	132	1,131	－	194	－	－	－	1,690	－	－	－	－	－	－	35	1,725
八木商店	－	216	－	152	－	240	828	208	**673**	2,318	97	135	210	473	－	－	1,126	3,444
豊島	－	－	－	523	－	－	－	－	－	523	45	139	－	177	**1,145**	－	1,574	2,097
竹中	81	135	97	－	135	－	151	－	－	600	45	－	－	184	－	－	291	891
田村駒	－	84	138	457	－	－	－	702	－	1,381	－	－	－	－	－	－	－	1,381
伊藤萬	17	166	－	267	－	－	346	－	－	795	50	－	7	－	－	－	57	852
三菱商事	29	－	110	－	－	－	－	－	150	289	－	9	－	13	5	－	27	316
大洋	－	－	－	－	555	－	37	－	－	592	－	－	－	－	442	－	599	1,191
アヤハ商事	－	－	－	－	461	－	－	－	－	461	－	－	－	－	－	－	－	461
三泰貿易	**796**	－	－	－	－	－	－	－	－	796	－	－	－	－	－	－	－	796
新興産業	－	－	－	－	－	**516**	－	－	－	516	－	－	－	－	－	－	15	531
信和商会	－	－	907	－	－	－	－	－	－	907	－	－	－	－	－	－	－	907
敷島帆布	－	－	**1,025**	－	－	－	－	－	－	1,025	－	－	－	－	－	－	－	1,025
鐘淵商事	－	－	－	－	－	－	669	－	－	669	－	－	－	－	－	－	－	669
遠山	－	－	－	478	－	104	－	150	－	733	145	－	**392**	－	－	－	739	1,472
興服産業	－	－	－	－	114	－	－	－	140	253	**1,439**	217	9	－	313	－	1,978	2,231
信友	－	－	111	997	550	112	282	258	206	2,517	181	284	385	－	246	－	1,557	4,074
新野村貿易	－	－	171	－	31	－	－	－	－	201	－	－	－	－	－	－	－	201
蝶理	－	－	－	－	－	－	－	－	－	0	－	－	－	－	－	－	12	12
日比谷商事	642	43	－	130	－	－	94	－	195	1,104	－	－	－	－	－	－	314	1,418
その他	2,400	3,552	1,877	1,479	1,485	1,574	793	3,354	1,822	18,336	707	935	3,115	1,694	1,557	554	10,395	28,731
不突合	▲17	11	23	15	▲7	3	16	23	23	89	66	7	1	5	12	1	109	198
合計	4,908	4,970	6,224	7,646	6,298	3,012	6,415	6,084	4,118	49,675	2,991	2,296	4,607	4,549	4,045	734	25,142	74,817
輸出																		
伊藤忠商事	416	**1,043**	151	**1,660**	**1,639**	111	930	**1,079**	138	**7,167**	195	190	**270**	225	100	**959**	**2,296**	**9,463**
	(7.4)	(17.3)	(2.2)	(25.5)	(25.7)	(4.5)	(12.2)	(18.0)	(4.4)	(14.2)	(7.3)	(22.2)	(18.0)	(10.4)	(14.1)	(92.9)	(20.9)	(15.4)
丸紅	318	90	486	657	1,283	**304**	437	626	273	4,475	68	－	－	87	－	－	344	4,819
東洋棉花	234	645	411	－	318	282	**2,273**	638	**597**	5,397	169	**210**	107	**1,108**	－	－	2,065	7,462
日綿實業	**900**	116	142	1,324	200	177	779	813	178	4,629	16	4	114	75	－	－	368	4,997
江商	175	609	409	－	19	58	326	457	373	2,427	40	33	106	92	－	－	393	2,820
不突合	…	…	…	…	…	…	…	…	…	55	…	…	…	…	…	…	5	60
関西五綿小計	2,043	2,504	1,599	3,641	3,460	931	4,745	3,613	1,559	24,150	489	437	597	1,586	100	959	5,471	29,621
	(36.5)	(41.6)	(23.7)	(55.9)	(54.2)	(37.7)	(62.2)	(60.2)	(49.3)	(47.8)	(18.4)	(51.2)	(39.8)	(73.3)	(14.1)	(92.9)	(49.9)	(48.2)
又一	683	27	750	561	－	170	－	714	97	3,001	－	－	－	－	－	－	25	3,026
田附	163	10	389	714	－	－	3	52	－	1,331	－	－	－	－	25	－	25	1,356
八木商店	－	1	－	－	－	－	7	38	－	46	－	14	85	6	－	－	159	205
豊島	－	－	－	34	－	－	－	－	－	34	46	61	54	－	38	－	285	319
竹中	－	－	－	－	36	－	4	－	－	40	56	－	－	88	－	－	171	211
田村駒	－	－	76	374	－	－	－	－	－	450	－	－	－	－	－	－	－	450
伊藤萬	163	－	－	－	－	－	－	－	－	163	－	100	－	33	－	－	133	296
三菱商事	122	－	－	－	267	－	180	194	477	1,240	82	－	62	－	－	－	173	1,413
大洋	－	－	－	－	75	－	－	－	－	75	－	－	－	－	－	－	－	75
アヤハ商事	－	－	－	－	554	－	－	－	－	554	－	17	－	－	48	－	65	620
三泰貿易	868	－	－	－	－	－	－	－	－	868	－	－	－	－	－	－	－	868
新興産業	－	－	－	－	－	112	－	－	－	112	－	－	－	－	－	－	－	112
信和商会	－	－	588	－	－	－	－	－	－	588	－	－	－	－	－	－	－	588
敷島帆布	－	－	63	－	－	－	－	－	－	63	－	－	－	－	－	－	－	63
鐘淵商事	－	－	－	－	－	－	760	－	－	760	－	－	－	－	－	－	－	760
興服産業	－	－	－	－	－	－	－	－	89	89	**1,113**	－	－	－	**188**	－	1,301	1,391
信友	－	－	－	173	－	－	－	49	11	233	－	17	－	－	3	－	42	275
新野村貿易	－	－	**1,024**	－	－	－	－	－	－	1,024	－	－	－	－	－	－	－	1,024
西沢	46	481	302	－	789	－	266	－	－	1,883	－	－	－	－	－	－	8	1,891
日比谷商事	113	－	－	－	－	－	－	－	－	113	－	－	－	－	－	－	1	114
その他	1,371	2,968	1,941	1,003	1,188	1,257	1,645	1,323	912	13,608	861	206	702	446	304	73	3,087	16,695
不突合	27	25	14	9	11	0	16	23	16	142	6	2	1	5	1	－	20	162
合計	5,598	6,016	6,745	6,508	6,381	2,470	7,625	6,006	3,162	50,511	2,654	854	1,502	2,164	707	1,033	10,961	61,472

（出所）公正取引委員会経済部調査課編（1956），51頁，53頁，62頁，112-119頁より作成。

（備考）１）－はゼロ，…は不明，０は百万円以下を示す。２）百万円以下は四捨五入した。したがって，各項の数値と合計が一致しないことがある。３）括弧内の数値は，合計に占める割合を示す。４）＊新紡・新々紡層の「合計」には，蕨紡績，新内外綿，埼玉紡績，新日本紡績，平田紡績，竜田紡績および富山紡績を含む。＊＊綿糸布国内取引のトップシェアは，以下の通り。倉敷紡績：同心商事（5.6億円）；都築紡績：三栄商事（7.3億円）。５）社名は，日本繊維協議会編（1955a）に準拠した。

表６　主要繊維商社とレーヨンメーカーのレーヨン糸布取引推計（1954年度）

（単位：百万円，％）

	帝国人造絹糸	旭化成工業	東洋レーヨン	倉敷レイヨン	日本レイヨン	東洋紡績	合計
国内							
伊藤忠商事	922	**1,270**	327	445	143	89	3,195
	(11.4)	(25.1)	(5.4)	(10.2)	(8.1)	(3.4)	(11.4)
丸紅	481	382	441	**554**	**281**	76	2,215
東洋棉花	151	225	347	285	50	−	1,059
日綿實業	221	192	302	218	−	−	932
江商	111	197	195	153	89	316	1,060
不突合	…	…	…	…	…	…	72
関西五綿小計	1,886	2,265	1,613	1,655	561	481	8,534
	(23.3)	(44.7)	(26.7)	(37.9)	(31.9)	(18.6)	(30.6)
又一	−	−	−	−	−	37	37
田附	−	230	−	187	9	602	1,028
八木商店	−	−	−	237	23	−	260
豊島	−	−	−	172	−	−	172
田村駒	−	49	86	17	−	−	152
伊藤萬	162	15	6	−	39	−	222
新興産業	−	−	−	−	−	**732**	732
広撚	**942**	−	−	−	−	−	942
蝶理	933	946	**1,182**	−	112	145	**3,318**
その他	4,175	1,558	3,139	2,096	1,014	586	12,496
不突合	4	−	14	1	3	−	22
合計	8,102	5,063	6,039	4,365	1,762	2,584	27,915
輸出							
伊藤忠商事	**377**	**591**	325	**307**	124	**477**	**2,201**
	(17.1)	(37.6)	(14.5)	(42.6)	(12.0)	(52.2)	(25.3)
丸紅	211	321	**384**	119	**227**	28	1,291
東洋棉花	210	73	233	52	191	27	786
日綿實業	126	90	127	152	21	31	548
江商	237	166	186	60	198	60	906
不突合	…	…	…	…	…	…	10
関西五綿小計	1,161	1,242	1,255	690	762	622	5,742
	(52.6)	(79.0)	(55.9)	(95.7)	(73.6)	(68.0)	(66.0)
又一	−	−	81	−	3	−	84
田附	6	46	−	10	59	135	256
八木商店	−	−	−	1	46	−	47
伊藤萬	11	−	−	−	29	−	40
三菱商事	−	−	−	−	25	−	25
白洋貿易	−	−	59	−	−	−	59
新興産業	−	−	−	−	−	22	22
信和商会	−	17	−	−	−	−	17
広撚	145	−	−	−	−	−	145
蝶理	118	87	234	2	9	−	451
その他	767	179	614	17	102	135	1,804
不突合	−	−	−	−	−	−	−
合計	2,209	1,571	2,243	721	1,034	915	8,693

（出所）公正取引委員会経済部調査課編（1956），51頁，62頁，120-123頁より作成。

（備考）１）－はゼロ，…は不明を示す。２）百万円以下は四捨五入した。したがって，各項の数値と合計が一致しないことがある。３）括弧内の数値は，合計に占める割合を示す。４）社名は，日本繊維協議会編（1955a）に準拠した。

突合」として表示し，原資料の数値と一致させた。不突合の大きさは，いずれも**表5**・**表6**の「合計」，すなわち（A）で言う「販売総額」の0.5％以下であるから，傾向の把握には影響を及ぼさないと考えている。

第3の問題は，分析期間が1954年度の単年度に限定されることである。換言すれば，同表は単年度のみのスポット的な取引によって生じる歪みを内包している可能性がある。このように**表5**と**表6**は，多くの問題を抱えるが，現時点ではその代替が見当たらないので[25]，本稿ではこれらの不完全を認知したうえで分析を進めたい。

（b）綿糸布の輸出取引に関する商社間競争の構造

綿糸布取引を整理した**表5**で目につくのは，各メーカーと特定商社の結びつきである。たとえば富士紡績の国内綿糸布取引は三泰貿易（8.0億円，16.2％），敷島紡績は敷島帆布（10.3億円，16.5％）と信和商会（9.1億円，14.6％），東洋紡績は新興産業（5.2億円，17.1％），興和紡績は興服産業（14.4億円，48.1％）といった「紡績直系商社」（**表7**，以下，直系商社）の比重が高い。また，日清紡績，大和紡績，日東紡績は，それぞれ田附（11.3億円，14.8％），田村駒（7.0億円，11.5％），八木商店（6.7億円，16.4％）の船場八社を取引の中心に据えていた。

関西五綿の場合も綿紡績メーカーとの特別な関係が取引の基盤となっている。東洋棉花と鐘淵紡績の関係は，その典型である。1953年上期の時点で東洋棉花に637.3万円を出資していた鐘淵紡績は，短期間のうちに出資額を積み上げ（**表8**），1955年度には同社の筆頭株主となった（発行済株式総数に対する所有株式数の割合は12.89％）。1954年度に東洋棉花が国内で販売した綿糸布の37.6％は鐘淵紡績の製品であったが（12.3億円，**表5**），その基盤は両社の密接な資本関係や，ともに旧三井財閥の傘下にあったという歴史的な経緯にあったと考えられる[26]。

他欄に一括されてしまう」（同前，61頁）と記している。表5と表6の誤差は，かかる集計処理に起因するものと思われる。

25）公正取引委員会経済部調査課編（1956）の「姉妹篇」（公正取引委員会経済部調査課編 1956，凡例）とされる公正取引委員会経済部調査課編（1955）には，1951年から1954年3月までのレーヨンメーカーの詳細な商社別販売数量と価格が掲載されている。しかし，他方でこの報告書には，同じ方法に拠って集計されたはずの綿糸布取引のデータは記載されていない。そのために本稿では，公正取引委員会経済部調査課編（1956）に掲載されたデータを選択的に使用している。

26）東洋棉花に対する鐘淵紡績の出資額が急増した発端は，東洋棉花が鐘淵紡績の直系商社である鐘淵商事（1931年設立，資本金5,000万円）を合併したことにあると思われる。1924年開設のカネボウ商品陳列所を起原とする鐘淵商事は，米国向け2次製品の輸出やコロンビア向け毛糸輸出などの取引に従事していたものの，1955年頃には経営不振に陥った（以下，特に断りがない限りトーメン社史制作委員会編 1991，125–126頁；「東棉，鐘淵商事合併」『朝日新聞（朝刊）』1955年3月30日付）。鐘淵商事は，鐘淵紡績に対して「タナ上げ約十億円，赤字約六千八百万円…（略）…の債務を持ってい」たという（前掲，「東棉，鐘淵商事合併」）。これに対して東洋棉花は，①鐘淵商事が持つ営業権と債権債務を継承する，②鐘淵商事の株主に対して東洋棉花の株式を1対1で交付する，③鐘淵商事の役員・従業員約110名を全員受け入れるなどを条件として1955年8月に鐘淵商事を吸収した。この間の

表７　繊維メーカーの直系商社（1956年）

繊維メーカー	直系商社	持株比率（%）	設立年月	本　社	資本金（億円）	年　間販売高（億円）	従業員数（人）	備　考
東洋紡績	新興産業	43.8	1936.11	大阪市	1.5	181	261	東洋紡の開発・販売部門と統合し，東洋紡 STC を設立（2008年）
大日本紡績	白洋貿易*	12.5	1948. 7	東京都	1.2	300	420	日商に吸収合併（1955年）
〃	南興物産	93.9	1942. 4	大阪市	0.6	57	72	ユニチカ通商（1970年）を経てユニチカトレーディングに社名変更（2009年）
日清紡績	丸為	50.0	1937. 3	大阪市	0.2	20	60	
鐘淵紡績	鐘淵商事*	89.0	1931.10	大阪市	0.5	62	159	東洋棉花に吸収合併（1956年）
敷島紡績	信和商会**	15.0	1946. 3	大阪市	0.1	74	137	新野村貿易（現・野村貿易）へ繊維および保険代理店業務の営業譲渡（1955年）
〃	敷島帆布	100.0	1953. 2	…	…	…	…	敷島重布と合併し，敷島カンバスを設立（1961年）
呉羽紡績	大洋物産***	25.0	1947. 2	大阪市	5.0	152	229	伊藤忠商事に吸収合併（1955年）
〃	アヤハ商事**	94.0	1942. 1	大阪市	1.0	80	127	丸紅に営業権譲渡（1955年）
倉敷紡績	同心商事***	60.0	1947.10	大阪市	0.2	29	73	
富士紡績	三泰貿易	64.0	1947. 7	大阪市	0.6	…	83	フジケミに吸収合併（2018年）
日東紡績	日東紡産業	84.0	1939. 4	東京都	1.5	17	209	解散（1975年）
帝国人造絹糸	帝人商事	57.0	1952.11	大阪市	0.5	90	96	帝人ファイバーと統合し，帝人フロンティアを設立（2012年）
旭化成工業	扇港運輸	19.6	1916	…	…	…	…	センコー（1973年）を経てセンコーグループホールディングス（2017年）に社名変更
日本レイヨン	酒伊商事	25.0	1940. 3	福井市	0.6	70	160	ユニチカサカイへの社名変更（2002年）を経てユニチカトレーディングに統合（2009年）
〃	宇野商店	10.0	1948. 6	大阪市	0.1	20	29	

（出所）公正取引委員会経済部調査課編（1956），59頁；日本繊維協議会編（1954），557頁，585頁；日本繊維協議会編（1955a），496頁，512頁，日本繊維協議会編（1956a），546頁，553頁；日本繊維協議会編（1957），515頁，526頁，536頁，540頁，542頁，550頁；伊藤忠商事株式会社社史編集室編（1969），224-225頁；丸紅株式会社社史編纂室編（1984），221頁；トーメン社史制作委員会編（1991），125-126頁；「日商，白洋貿易を吸収」『読売新聞（朝刊）』1955年12月16日；「日東紡産業が解散へ」『朝日新聞（朝刊）』1975年５月29日；酒伊商事「社名変更について」2002年３月４日；野村貿易「有価証券報告書（第45期）」2021年６月，４頁；富士紡ホールディングス・東洋紡 STC・ユニチカトレーディング・敷島カンバス・帝人フロンティア・センコーグループホールディングス各社 HP より作成。
（備考）１）…は不明。２）＊は1953年度，＊＊は1954年度，＊＊＊は1955年度。

伊藤忠商事と丸紅も，1949年12月に分割されるまで同一の企業であった呉羽紡績との結びつきから[27]，同社の製品を数多く取り扱っていた。関西五綿の繊維取引は，綿紡績メーカーによっ

交渉についてトーメンの社史は，「明治以来，三井系としての色彩が濃厚であった」鐘淵紡績と東洋棉花は，元来「取引面で緊密な関係」にあり，したがって「鐘淵商事の吸収合併問題は，スムーズに事が進んだ」（トーメン社史制作委員会編 1991，125頁）と記している。

27）1955年下期の時点で呉羽紡績は，住友銀行（発行済株式総数に対する所有株式数の割合8.33%，以

表８　十大紡の関西五綿に対する出資額の推移

（単位：千円）

		伊藤忠商事	丸　紅	東洋綿花	日綿實業*	江　商*
東洋紡績*	A	－	－	－	－	12,324
	B	－	－	－	15,000	12,324
大日本紡績	A	…	…	…	…	…
	B	－	－	－	－	－
日清紡績	A	－	－	－	－	5,200
	B	－	－	－	15,216	5,096
鐘淵紡績*	A	－	－	6,373	－	5,075
	B	－	－	126,401	10,000	4,940
敷島紡績	A	－	－	－	－	5,000
	B	－	－	－	5,000	5,000
呉羽紡績*	A	－	－	－	－	3,500
	B	75,000	52,800	－	10,000	3,500
大和紡績	A	－	－	－	－	5,050
	B	－	－	－	10,000	5,010
倉敷紡績	A	－	5,058	－	－	10,000
	B	－	7,500	－	10,115	10,000
富士紡績**	A	－	－	－	－	4,000
	B	－	－	－	10,000	3,930
日東紡績**	A	9,600	12,174	6,510	－	3,000
	B	21,600	15,999	13,260	5,000	3,000

（出所）各社有価証券報告書各期より作成。
（備考）１）A：1952年上期，＊1953年上期，＊＊1953年下期。B：1955年下期。２）－は有価証券報告書の未記載，…は不明を示す。３）本表には，各社の貸借対照表に計上された出資額を掲示した。

て「意識的に進められつゝある流通機構の整理，統合による商品流通の円滑，いわゆる商業資本の系列支配の強化」（公正取引委員会経済部調査課編 1956，55頁），すなわち同時代の研究[28]が「系列化」と呼んだ十大紡の垂直統合戦略――具体的には，「危機」下おける売掛金回収の確実性を高めるために綿紡績メーカーが実施した代金決済方法の優遇などによる取引商社

下同じ），富士銀行（8.33％），東京海上火災保険（4.17％），神戸銀行（3.33％），日本火災海上保険（2.92％），大同海運（2.67％），日本勧業銀行・安田火災海上保険（2.50％）に次ぎ，東京銀行や同和火災海上保険と並ぶ伊藤忠商事の大株主（2.08％）であった（伊藤忠商事「有価証券報告書（第13期）」1956年３月31日，４頁）。

28）たとえば，内田星美（1958），坂口（1958），御園生（1958）など。

の絞り込み政策[29] ── に規定されていた。

綿糸布の国内取引では，船場八社の田附（17.3億円）や八木商店（34.4億円），豊島（21.0億円），興和紡績の直系商社である興服産業（22.3億円），名古屋に本社を置く繊維専門商社の信友（40.7億円）など，関西五綿の各社に匹敵する取扱高の商社が存在するが，輸出取引では一転して関西五綿の比重が大きくなる。たとえば，日東紡績の国内取引では八木商店が首位だったが，輸出取引では東洋棉花が首位となり（6.0億円，18.9％），倉敷紡績では伊藤忠商事（10.4億円，17.3％）が同社の直系商社である同心商事（5.6億円，11.3％）に取って代わった。そのほかにも伊藤忠商事は，日清紡績（16.6億円，25.5％），呉羽紡績（16.4億円，25.7％），大和紡績（10.8億円，18.0％）で首位を占めた。この背景を公正取引委員会事務局経済部調査課編（1954）は，次のように説明している。

資料1

最近の海外市場における一手買付傾向からの窓口商社問題，海外輸出競争力強化の問題，金融引締による商社整理の増加等の諸背景は紡績メーカーとしても，取引先の厳選，優良商社への取引集中の必要にせまられ，紡績商社間の系列化が急速に押進められることゝなつたのである…（略）…この中，系列化により，適正な取引商社数を何社位にするかは各メーカーの方針により異なるが…（略）…系列化した商社を具体的には紡績メーカーが，市場別，品種別にそれぞれ各商社の個性と能力に応じて専門的に取扱わせる傾向がみられ（後略）（公正取引委員会事務局経済部調査課編 1954，43-44頁）

綿紡績メーカー，わけても十大紡は，「危機」下で露呈した商社の弱体化を契機としてその系列化を企図したものの，他方では「個性と能力に応じて」複数の商社に輸出取引を委ねたという。ここで論点になるのは，「個性と能力」の内実である。本稿では，十大紡各社のグループ内部にあってメーカーによる直接輸出を担いうる役割を果たすはずであった直系商社の頓挫から，この問題を探求するための手がかりを得たい。

直系商社は，「敗戦直後の特殊時期においてトンネル機関として及び紡績役員の収容機関として，あるいはつぶれかけた取引商社の買収の結果として…（略）…十大紡〔の〕殆んど〔が〕持つて」いた（前掲**表7**，大阪府立商工経済研究所ほか編 1955，102頁）。ところが，それら

29）「紡績がその製品を販売する場合，これら特定商社にたいしては，特別に有利な条件で，その代金決済に応ずるのである。この形式による優先的取引関係は，われわれ〔大阪府商工経済研究委員会〕が調査した限り，上にあげた各コンビの殆どすべてに共通していた。すなわち，当時大紡績筋では製品の販売は，一般に輸出向綿布は現金売り，内需向同は現金または出荷後30日払手形売りを建前としていたが，これら一部特定商社にたいしてのみは，現金に代うるに30日手形，内需向30日手形に代うるに45日ないし60日手形といつたいわば寛大な条件を許与していた」（大阪府商工経済研究会編 1952，41頁）。

の一部は，「危機」下で整理されてしまう。注26で触れた鐘淵商事と東洋棉花の合併（1956年）や，呉羽紡績系の大洋物産と伊藤忠商事の合併（1955年），あるいは丸紅に対するアヤハ商事の営業権譲渡（1955年）は，その例である（トーメン社史制作委員会編 1991，125頁；伊藤忠商事株式会社社史編集室編 1969，224–225頁；丸紅株式会社社史編纂室編 1984，221頁）。

この理由について大阪府立商工経済研究所ほか編（1955）は，「統制経済期のトンネルの意義は消失した」，「一般的な繊維商社弱体化の側面から直系商社といえども免れていなかつた」，「餅は餅屋というかメーカーの販売進出には限界」という問題を挙げつつ，「量的には矢張り過半を占める規格物は直系商社では背負い切れぬ。世界に支店出張所を持つ五綿に依頼の外はない」（大阪府立商工経済研究所ほか編 1955，103頁）と指摘している。具体的に確認しよう。

1950年代前半において日本の綿布は，主としてアジアに向けて輸出されており，1952–53年度の割合は70％を超えている（以下，**表 9**）。1954–55年度もアジアが首位にあり（59.7％），最も重要な市場であり続けているものの，その割合は急速に低下している。米国をはじめとする米州への輸出が急増したためである（5.5％ → 13.9％）。また，1952–53年度における綿布輸出先の上位 5 カ国・地域が占める割合は56.3％，同10カ国は73.3％であったが，1954–55年度にはそれぞれ42.9％と65.2％に下落した。前掲の**図 1 – 2** で見た1952年度以降における綿布輸出の拡大は，仕向地数の急増と多様化に起因した。

ところが，直系商社の営業網は，仕向地が世界各地に拡がる綿糸布輸出の担い手としてはあまりにも脆弱である。1953年度の時点で総販売高63億円の鐘淵商事は，欧州，カナダ，北中南米，インドネシア，中近東，アジア，アフリカとの取引関係を有しているものの，海外の営業拠点は持っていない（日本繊維協議会編 1954，555頁）。また，鐘淵商事よりも取引の規模が大きいアヤハ商事（1954年度約80億円）と大洋物産（1955年度152億円）は，タイとブラジルにそれぞれ営業拠点を持っているが，いずれも 1 カ所ずつにすぎない（日本繊維協議会編 1955a，496頁；同1956a，546頁）。直系商社による輸出取引は，特殊製品の販売が中心であった。（大阪府立商工経済研究所ほか編 1955，102頁）

十大紡それ自体の海外展開はいかようであったか。たとえば十大紡最大手の東洋紡績が対米輸出を目的として1951年11月に設立した現地法人の東洋紡ニューヨークは，取扱品目を「ダマスクから綿糸，綿布，毛糸，毛織物と広」げ，「最盛期には年間売上高は一〇〇万ポンド，販売先は一〇〇社に達した」。さらに東洋紡績は，ハンブルグ，バンコクおよびベイルートに市場調査や販促を担う長期出張員を1954年から派遣した。1958年に駐在員事務所となったハンブルグが扱う「欧州への生地綿布輸出は輸出量の六〇～七〇％に達し」たという（東洋紡績株式会社社史編集室編 1986b，183–184頁）。しかしながら，1950年代前半における東洋紡績の海外拠点は米国だけで，長期出張員の派遣先を含めてもせいぜい 4 カ国にすぎない。さらに言えば，唯一の海外拠点である米国も「輸入規制の強化や輸出商社の要請もあって活動を中止し，三六〔1961〕年以降は調査情報活動に転じた」（同前，183頁）。

表9　日本の仕向地別綿布・化繊布輸出の動向

（単位：千平方ヤード，%，百万円）

1952-53年度 平均			1954-55年度 平均								
			綿　布						化繊布*		
輸出量						輸出額			輸出額		
1	インドネシア	216,283 (25.8)	1	インドネシア	195,416	(16.2)	13,380	(15.4)	1	南アフリカ	4,420 (10.0)
2	パキスタン	92,136 (11.0)	2	タ　イ	103,150	(8.5)	7,236	(8.3)	2	シンガポール	3,906 (8.8)
3	タ　イ	61,616 (7.4)	3	米　国	94,874	(7.9)	7,355	(8.5)	3	ナイジェリア	3,686 (8.3)
4	香　港	52,918 (6.3)	4	オーストラリア	64,232	(5.3)	5,518	(6.4)	4	香　港	2,976 (6.7)
5	英　国	48,473 (5.8)	5	シンガポール	60,460	(5.0)	4,280	(4.9)	5	イラク	2,920 (6.6)
6	英領西アフリカ	36,269 (4.3)	6	英　国	58,875	(4.9)	3,247	(3.7)	6	セイロン	2,198 (5.0)
7	シンガポール	32,326 (3.9)	7	パキスタン	58,676	(4.9)	4,087	(4.7)	7	インドネシア	1,503 (3.4)
8	ビルマ	25,237 (3.0)	8	香　港	57,869	(4.8)	4,051	(4.7)	8	フィリピン	1,337 (3.0)
9	イラン	25,033 (3.0)	9	ビルマ	55,374	(4.6)	3,881	(4.5)	9	ゴールド・コースト	1,243 (2.8)
10	白領コンゴ**	23,754 (2.8)	10	オランダ***	38,893	(3.2)	2,093	(2.4)	10	タ　イ	1,230 (2.8)
上位5カ国・地域		471,425 (56.3)	上位5カ国・地域		518,131	(42.9)	37,770	(43.5)	上位5カ国・地域		17,908 (40.5)
上位10カ国・地域		614,044 (73.3)	上位10カ国・地域		787,818	(65.2)	55,880	(64.4)	上位10カ国・地域		25,418 (57.5)
アジア州		595,180 (71.0)	アジア州		720,998	(59.7)	50,551	(58.2)	アジア州		25,385 (57.4)
欧　州		77,942 (9.3)	欧　州		140,242	(11.6)	8,002	(9.2)	欧　州		2,263 (5.1)
米　州		46,454 (5.5)	米　州		167,470	(13.9)	13,152	(15.2)	米　州		2,411 (5.5)
アフリカ州		100,294 (12.0)	アフリカ州		110,325	(9.1)	9,075	(10.5)	アフリカ州		13,157 (29.7)
大洋州		18,056 (2.2)	大洋州		69,433	(5.7)	6,017	(6.9)	大洋州		379 (0.9)
合　計		837,927 (100.0)	合　計		1,208,468	(100.0)	86,798	(100.0)	合　計		44,244 (100.0)

（出所）日本繊維協議会編（1954），94-95頁；日本繊維協議会編（1955b），68頁，71頁；日本繊維協議会編（1956b），161-162頁，166-167頁より作成。

（備考）1）＊原資料にある「人絹織物」と「スフ織物」の合計。2）＊＊原資料の表記は「白領アフリカ」。3）＊＊＊1954-55年度のオランダは，輸出量では10位だが，輸出額では14位である。したがって，表中に示した輸出額の「上位10カ国・地域」は，輸出量11位・輸出額10位のイラン（3,803万ヤード，2.8億円）によって算出した。

以上に見た東洋紡績の例によれば，十大紡は直接輸出に関わる業務に十分な人的資源を配分しておらず，したがって綿布輸出の上位10カ国・地域のほとんどに従業員を駐在させている関西五綿（**表10**）の店舗ネットワークに取引を依存せざるをえなかったというのが実情であろう。十大紡は，米国の巨大企業が推し進めたような直接輸出ではなく，戦前期以来の「一般的卸売取引機能」（橋本 1998a，90頁）を基軸とする間接輸出を選択し続けたのである[30)]。

30）間接貿易が選択される一般的な理由として，たとえば橋本寿朗は，「売上高の数%という低率の費用で卸売，貿易事業が経営できない限り，生産者は卸売・貿易事業への投資を行わずに，投資を製造分野に集中することに利益を見出す」（橋本 1998b，168頁）と指摘している。また，田中鮎夢は「輸出が困難な国へ輸出する場合には，生産性の高い企業でも，商社を通じた間接輸出の方が有利なこと

表10　関西五綿と第一物産の海外展開（1955年下期）

（単位：人）

	伊藤忠商事	丸紅	東洋棉花	日綿實業	江商	第一物産
琉　球	–	…	–	…	1	5
香　港	**4**	**3**	**–**	**3**	**2**	**5**
台　湾	–	4	1	…	3	7
南ベトナム	1	…	–	…	1	4
カンボジア	–	…	–	…	–	1
タ　イ	**7**	**8**	**–**	**…**	**5**	**11**
シンガポール	**–**	**…**	**–**	**…**	**2**	**3**
フィリピン	4	…	2	…	2	4
インドネシア	**1**	**…**	**3**	**…**	**1**	**4**
ビルマ	**5**	**4**	**6**	**17**	**4**	**10**
インド	4	5	4	…	6	10
セイロン	–	…	–	…	–	1
パキスタン	**5**	**9**	**10**	**…**	**8**	**5**
アフガニスタン	–	3	–	…	1	–
イラン	5	…	–	…	4	2
イラク	1	…	–	…	1	–
レバノン	–	…	–	…	2	–
トルコ	1	…	–	…	1	1
アジア州 小計	40	42	37	27	44	73
英　国	**3**	**5**	**–**	**…**	**2**	**9**
ベルギー	–	1	–	…	–	–
フランス	–	…	–	…	–	3
西ドイツ	3	4	3	…	3	8
欧州 小計	6	10	3	…	5	20
カナダ	3	1	2	…	3	4
米　国	**27**	**35**	**33**	**…**	**17**	**46**
メキシコ	10	1	1	…	–	4
キューバ	–	…	–	…	–	1
エルサルバドル	1	…	–	…	–	–
ペルー	–	…	–	…	1	–
ブラジル	3	4	6	…	1	5
ウルグアイ	–	…	1	…	–	–
アルゼンチン	5	10	6	…	1	6
米州 小計	56	51	49	…	24	66
エジプト	1	…	3	…	2	4
南アフリカ	–	…	–	…	1	–
アフリカ州 小計	7	…	3	…	4	4
オーストラリア	**2**	**…**	**4**	**…**	**2**	**5**
大洋州 小計	3	…	4	…	2	5
その他・不明	–	30	–	84	–	–
合　計	112	133	96	111	79	168

（出所）伊藤忠商事「有価証券報告書（第13期）」1956年３月，12頁；丸紅飯田「有価証券報告書（第13期）」1956年３月，13頁；東洋棉花「有価証券報告書（第67期）」1956年３月，12頁；日綿實業「有価証券報告書（第120期）」1956年３月，11頁；江商「有価証券報告書（第68期）」1956年３月，15頁；第一物産「有価証券報告書（第18期）」1956年３月，14–16頁より作成。

（備考）１）－はゼロ，…は不明を示す。各州の小計には，その他を含む。２）ゴシックは，表９に掲げた1954–55年度における綿布輸出仕向国の上位10カ国・地域を示す。３）本表の数値には，現地で雇用した従業員は含まない。４）伊藤忠商事の海外店従業員数は，前掲の表２と一致しないが，分析に齟齬が生じないため，原資料のまま数値を掲示した。

もある」とし，「輸出先によって輸出の固定費用は異なることにも留意しなければならない」ことを強調している（田中鮎夢 2015，146頁）。橋本の指摘は，輸出に関わるポートフォリオマネジメント，田中鮎夢のそれはカントリーリスクに起因するコストマネジメントの問題であると言える。当該期間の綿紡績メーカーの選択とかかる指摘との関わりは，検証を要すべき課題である。

４．化合繊取引に関わる企業間関係

⑴ 戦前期のレーヨン取引

前章では，十大紡に代表される綿紡績メーカーが「系列化」，すなわち取引商社の絞り込み政策を展開しつつ，輸出取引に関してはグローバルな店舗ネットワークを持つ関西五綿に依存せざるを得なかった状況を明らかにした。これは，復興期の東洋棉花，日綿實業および江商が繊維／輸出取引を基盤として取扱高を拡大させたことと整合的で，繊維／国内取引を成長の源泉とする伊藤忠商事の場合にも綿糸布／輸出取引の寄与が大であったことと一致する。ただし，関西五綿各社の個性を描き出し，その写像から「伊藤忠商事はいかにして「商社の危機」を乗り越えたのか」という問いに答えるのであれば，この事実の提示だけでは不十分である。綿糸布／輸出取引の大きな寄与は，伊藤忠商事だけの個性とは言い難いためである[31)]。

そこで本章では，関西五綿の他社よりも取扱高の規模が大きく，伊藤忠商事にとって成長の源泉ともなった化合繊取引から商社間競争の態様を確認する。なお，この期間の同社の成長に最も寄与した商品は「人造繊維」，すなわちレーヨンステープルであった（前掲，**表４**）。しかし，レーヨンステープルの取引に関する商社間競争の状況を示すデータは得られないため，やむを得ずその代替として「絹・人絹」に含まれるレーヨンフィラメント（以下，レーヨン）を事例に取り上げる。

1920年代に生産を本格化させた日本のレーヨンメーカーは，特約店組織の形成を基軸とする販売網の整備に努め，1930年代後半には**表11**のような取引関係を構築した。国内取引では，東洋紡績を除く帝国人造絹糸，旭絹織，日本レイヨン，倉敷絹織および東洋レーヨンの５社で蝶理がトップシェアを保持し，伊藤忠商事と丸紅がこれを追う構図であった（山崎 1975，212頁）。この期間の取り扱いシェアを蝶理の社史は，同社が「1937年には人絹糸生産量の約30％を取り扱う，人絹糸業界最大の糸商とな」ったと記し（蝶理編 2008，23頁），伊藤忠商事の社史は「昭和12〔1937〕年ノ人絹糸全国生産量ワ，３億3,600万ポンド〈15万2,400トン〉ニ達シ…（略）…当社ノ扱高ワソノ25％ヲコエ，内販輸出トモニ業界最高デアッタ」としている（伊藤忠商事史株式会社社史編集室編 1969，113頁）。いずれの社史も，両社ができるだけ思惑取引を控え，機業家との関係を深めたことが競争力の源泉であったと主張している[32)]。

31）1954年度における綿糸布輸出の取扱高は伊藤忠商事が首位であったが，1951-53年度は東洋棉花が１位であった。1951年度：東洋棉花3,401万ドル（１位，シェア9.81％，以下同じ），伊藤忠商事3,246万ドル（２位，9.36％）。1952年度：東洋棉花2,114万ドル（１位，10.26％），伊藤忠商事1,825万ドル（２位，8.86％）。1953年度：東洋棉花1,452万ドル（１位，11.05％），伊藤忠商事1,093万ドル（２位，8.32％）。1954年度：東洋棉花3,017万ドル（２位，10.9％），伊藤忠商事3,275万ドル（１位，11.9％）（公正取引委員会事務局経済部調査課編 1954，143頁；公正取引委員会経済部調査課編 1956，78頁）。

32）「私〔大橋理一郎〕は，早くから人絹織物の産地へ進出して実需に密着した商売を行い，またメー

表11　1930年代における日本のレーヨンメーカーと商社の取引関係

	帝国人造絹糸	旭絹織	東洋レーヨン	倉敷絹織	日本レイヨン	東洋紡績
三井物産			■			
三菱商事	■	■				■
伊藤忠商事	○	○		■	◎	○
丸　紅		○		◎	■	○
東洋棉花	■			■	■	
日本綿花	■			■	■	
蝶　理	○	○	○	○	○	
広　撚	○					
酒　伊					○	

（出所）山崎 (1975)，211–216頁より作成。
（備考）○は国内，■は輸出，◎は国内・輸出を示す。

輸出取引は，伊藤忠商事，丸紅，東洋棉花，日本綿花，三井物産および三菱商事が主たる担い手であった（前掲，**表11**）。レーヨンの輸出で大きなシェアを占める先発メーカーの帝国人造絹糸は，三井物産とその子会社である東洋レーヨンに対抗するために三菱商事と提携し[33]，伊藤忠商事と丸紅は東洋レーヨンと帝国人造絹糸以外の輸出取引を担った。これらを明らかにした山崎広明は，1930年代後半のレーヨン取引に関する商社間競争の構造を「三井物産・三菱商事・伊藤忠・丸紅の四大総合商社と化学繊維専門商社としての蝶理が中心となって貿易をにない，他方，福井と石川とで対蹠的な産地構造が展開され」たと要約し，「第二次大戦後の「合繊時代」に展開される構造の原形が人絹時代に準備された」（山崎 1975，227頁）と展望した。

カーの要望にも応えたのでメーカーの信用を得ることができた。私は，元来，相場でもうけるのは問屋としては邪道である，実需に売ってこそ本当の問屋だと思っていた。会社から人絹糸が毎日出荷され，機屋がそれを毎日消費する以上，両者を仲介する問屋は，価格が低いからといって人絹糸を持抱えて思惑をすべきではない。人絹糸を実需につなぐのが問屋の使命である」（山崎広明による蝶理元社長・大橋理一郎へのインタビュー，山崎 1975，214頁）。「当時市中デワオッパ取引ガサカンデ，ソノ量ワ生産量ノ10倍チカイトイワレテイタ。当社ワヘッジノタメニ仲間取引モ利用シタガ，ツネニ実需取引ヲ中心トシ，「地ニツイタ仕事」ヲ心ガケテ，機業家ソノ他実需筋エノ販売拡大ニツトメタ」（伊藤忠商事史株式会社社史編集室編 1969，113頁）。

33）表11にあるように，三菱商事は旭ベンベルグ絹糸の製品も取り扱い，輸出取引で際立った競争力を発揮していた。「人絹糸の輸出は主として大阪支店が衝に当つた，製品は帝人及旭ベンベルグを主とし，輸出先は初期には天津青島上海方面が多く，就中青島の活躍が目立つていた…（略）…昭和六年の満州事変後対中国輸出が下火になると，七年頃から大連向輸出が隆盛となつて来た，其頃我社は満州向の一三％位，海外向総輸出の七／一〇％を取扱ひ大手筋と目されていた」（三菱商事編 1958，686–687頁）。

(2) 戦後復興期のレーヨン取引

(a) レーヨンの国内取引に関する商社間競争の構造

それでは，山崎が描いた戦前期における商社間競争の構造は，復興期にはどのように変化したのだろうか。レーヨン工業の戦後復興を主に担ったメーカーは，帝国人造絹糸，旭化成工業（旭絹織から旭ベンベルグ絹糸を経て1946年に改称），東洋レーヨン，倉敷レイヨン（1949年に倉敷絹織から改称），日本レイヨンおよび東洋紡績の6社である（阿部・平野 2013，122–123頁）。前掲の**表6**は，これら6社と商社によるレーヨンの取引関係を**表5**と同じ方法で整理したものである。この**表6**と山崎（1975）が明らかにした戦前期における商社間競争の構造を比較して得られる知見は，以下のようである。

既述のように，戦前期の「人絹メーカーはいずれも厳選された特約店制をしき，それらにたいしては予め保証金をつませた上，さらに厳密な取引約款をとりかわす慣習になつていた」。しかし，「戦後はそうした厳格な手続にもとずく（ママ）特約店制度は殆ど解消し，たゞメーカーがみて比較的信用度のたかい，また取引高の多い商社にたいし，いわばたゝ（ママ）漫然と特約店の名称を与えているにすぎな」くなった。その結果，特約店は「戦前にくらべて一般に質的にかなり低下」し，「量的にはひどく増加」したという（大阪府商工経済研究委員会編 1952，43頁）。**表6**の「その他」に仕分けられた取扱高の大きさは，その証左と言えるのかもしれない。

ところが，そうした変化にもかかわらず，各レーヨンメーカーのトップシェアは，依然として戦前期以来の商社が占めている（以下，日本化学繊維協会編 1974，459頁）。帝国人造絹糸は，戦前期と同様に鈴木商店出身の藤原長司が福井に設立した産地問屋の広撚（9.4億円，11.6%）と京都西陣の生糸問屋からレーヨンの専門商社に転じた蝶理（9.3億円，11.5%）および伊藤忠商事（9.2億円，11.4%）の3社に国内取引先を分散させている（鈴木編 1951，350頁；蝶理編 2008，22–25頁）。旭化成工業は伊藤忠商事との関係が強く（12.7億円，25.1%），東洋レーヨンでは蝶理（11.8億円，19.6%），倉敷レイヨンと日本レイヨンでは丸紅（倉敷レイヨン5.5億円，12.7%；日本レイヨン2.8億円，15.9%）が引き続き国内取引の主要な担い手を務めている。綿紡績を兼営する東洋紡績は，他の5社と動向が異なる。山崎の聞き取り調査によれば，戦前期における同社のレーヨン販売は，国内取引では「伊藤忠・丸紅が多く，輸出では三菱商事が最高だった」ようだが（山崎 1975，212頁，前掲**表11**），1954年度にトップシェアを占めたのは，1947年から活動を本格化させ，綿糸布の国内取引でも首位であった直系商社の新興産業（7.3億円，28.3%）だった（東洋紡績株式会社社史編集室編 1986a，545頁）。直系商社を重視する東洋紡績の確固たる流通戦略の一端を窺い知ることができるものの，全体の傾向から言えば，東洋紡績の選択は例外と判断してよいだろう。

以上の整理に基づけば，**表4**で確認した伊藤忠商事の顕著な国内取引の拡大は，商社間競争の構造的な変化を伴うようなシェアの向上ではなく，化合繊の国内生産それ自体の増加によってもたらされたものであったと考えることができる。日本のレーヨン工業は，他の繊維と同様，

表12　糸・織物の生産高（1932–55）

	糸（百万ポンド）							織物（百万平方ヤード）					
	綿	レーヨン			器械生糸	毛糸	麻糸	綿	レーヨン			絹	毛
		フィラメント	ステープル	小計					フィラメント	ステープル	小計		
生産量													
1932–34	1,251	107	3	109	87	113	159	3,590	456	2	457	396	280
1935–37	1,485	280	116	396	87	145	211	4,145	898	131	1,029	379	306
1938–40	1,085	223	505	728	87	110	176	2,957	509	678	1,187	530	184
1941–43	439	105	247	352	57	69	116	1,171	296	152	448	522	55
1944–46	109	12	59	71	14	21	49	159	39	51	89	100	14
1947–49	297	40	65	104	19	29	37	857	69	51	119	103	27
1950–52	682	128	363	491	29	112	69	1,987	460	331	792	162	115
1953–55	953	181	776	957	35	180	97	3,004	670	684	1,353	187	169
指数（1947–49＝100）													
1932–34	421	269	4	105	449	391	431	419	662	4	383	382	1,041
1935–37	500	707	180	380	452	502	573	484	1,304	259	861	366	1,137
1938–40	365	563	783	699	448	380	477	345	740	1,338	993	512	684
1941–43	148	264	383	338	293	238	315	137	429	300	375	505	202
1944–46	37	32	91	68	74	72	132	19	56	100	75	97	53
1947–49	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1950–52	230	323	562	471	148	386	187	232	669	654	662	156	427
1953–55	321	458	1,201	919	182	622	264	351	972	1,350	1,133	181	627

（出所）日本繊維協議会編（1951），248–249頁；日本繊維協議会編（1953），307頁；日本繊維協議会編（1956b），22–23頁より作成。

戦時期に生産量を急減させたあと，1940年代後半から回復に向かった（阿部・平野 2013, 107–124頁）。1947–49年の生産量を100とするレーヨン（フィラメントおよびステープル）の1953–55年における指数は，糸919，織物1113であった（**表12**）。綿のそれは，糸321，織物351であったから，レーヨン工業の戦後復興が他の繊維工業に先んじいたことがわかる。復興期における伊藤忠商事の化合繊取引は，レーヨン工業の急速な回復を土台にして拡大したのである[34]。

34）「メーカーワ動乱ブームニ際シ，コゾッテ設備ノ拡充増強ヲハカッタ。サラニソノ後ノ不況期ニモハゲシイ増設競争ヲツズケタノデ，生産能力ワ年ヲオッテ増加シ，31年ニワ日産1,229トンニナッテ，27年カラワズカ４年ノアイダニ２倍強ニ急増シタ。コノタメ設備過剰ノ懸念モデテキタガ，サイワイ31～32年ノ神武景気ノ好環境ニツナガッタノデ，スフ業界ワ全盛期ヲムカエルコトニナッタ。トクニ輸出ノノビガメザマシク，32年ノ輸出量ワ，織物７億9,420万平方メートル，糸２万1,000トント，戦後ノ最高記録ヲツクッタ。当社〔伊藤忠商事〕ワ30年カラ積極的ナ拡販体制ヲトッタ。トクニスフ織物ノ輸出ワメザマシイ実績ヲアゲ，31～32年ニオケル当社ノ輸出シェアワ10％ヲコエ，業界デトップ

（b）伊藤忠商事はなぜ戦前期の競争力を維持しえたのか

復興期のレーヨン取引で伊藤忠商事は，なぜ高い競争力を発揮しえたのだろうか。その検証に際しては，レーヨンの生産や流通に関わる機業家や産地商社との関係がポイントになると本稿は考えている。

レーヨンメーカーは，自社内に織布工程を持たない。あるいは，持っていたとしても試験工場的な機能にすぎない。消費の嗜好が多様で生産単位が小さく，大量生産の効果が期待できないためである。それゆえレーヨンの織布工程は，産地に集積する中小企業規模の機業家が担ってきた（日本化学繊維協会編 1974，460-461頁，原典は大原 1961）。戦前期の商社は，需給の動向や市況の変化に注意を払いながらレーヨンメーカーから買い取った原糸を機業家に供給してきた。ところが，戦時統制や既述の「危機」を経て商社の弱体化が進み，サプライチェーンに対するレーヨンメーカーの主導性が強まったと理解されてきた。わけても1952年に始まったレーヨンメーカーの賃織（以下，メーカー賃織）は，系列化の端緒として捉えられてきた[35]。

ただし，復興期のメーカー賃織は，あくまでも機業家の救済が主目的であったこと，レーヨンメーカーに追加のコストやリスクを課すものであったためか[36]，少なくとも復興期の時点では生産の支配的な形態ではなかったことに注意を払う必要がある。たとえば，1953年１月に参議院大蔵委員会の参考人として招致された日本化学繊維協会理事長の川口一郎は，メーカー賃織の比率は20％程度であると証言している[37]。また，倉敷レイヨン社長の大原総一郎は，1950

ノ地位ヲシメタ。国内取引ノ面デモ輸出ノ激増ニトモナッテ，スフ紡績ト機業ガトモニ活況ヲ呈シタノデ，当社スフ綿スフ糸ノ取扱イワ一段ト拡大シタ」（伊藤忠商事株式会社社史編集室編 1969，282-283頁）。

35）「旭化成は，52年５月，福井地区におけるレーヨンの機業場に対し，輸出織物の苦況打開のため，一時的救済策として賃織を開始した。ついで同年10月には，レーヨン織物において賃織制の拡大とチョップ制（糸・生地の糸メーカーによる品質保証，系列加工）を採用することを正式に決定した…（略）…化繊業界におけるチョップ制の導入は，旭化成のベンベルグ織物がその先鞭をつけたのであるが，52年末頃になると，レーヨン業界でも原糸メーカー主導による系列化が急速に進んだ」（日本経営史研究所編 2002，201頁）。

36）「我々人絹製造者，無論織物業者のほうとも御相談いたしまして，日本の織物業界なり皆さんの御希望としてできるだけ賃織を殖やしてくれないか，こういうお話でありました。賃織りを殖やしますということは，これは申上げるまでもなく，織物の段階に至るまでの金融面の負担，それから織物の製品の価格の上下，高下いたしますその危険，この二つを負担してやつて行かなければならんわけでございますから，人絹糸の生産会社としては相当なこれは重い責任になるわけでございます」（日本化学繊維協会理事長川口一郎の答弁，「第十七回国会 参議院大蔵委員会会議録」第５号，1953年11月６日，３頁。なお，本稿が依拠する国会の会議録は，国立国会図書館が提供する「国会会議録検索システム」から得た）。

37）「人絹会社が糸を従来長い間殆んど，人絹工業が興りましてから以来，糸は糸で問屋さん或いは機屋さんにお買い取り願つて，それで一応仕事が終つておつたのでございますが，昨年〔1952年〕来二割程度の織糸を賃織の契約の形で皆さんにお渡しするという新らしい制度を実施いたしまして，その範囲において下請のような形に今機屋さんがなつておるわけです」（川口の答弁，同前，４頁）。

年代後半における賃織の比率は約55％であり，そのうちメーカー賃織は「全賃織分のほぼ半量を占めるものと推定される」と主張している。全生産量の約４分の１がメーカー賃織であったという計算である（大原 1961，438-439頁）。これらの記録にあるように，メーカー賃織の比重が全生産量の20～25％程度であったとするならば，残りの75～80％はレーヨンメーカーが織布の生産や流通に直接は関与しない取引であったと判断できる[38]。

この点を別の資料から裏づけてみる。公正取引委員会経済部調査課編（1955）は，「⑴人絹メーカー ― 商社 ― 機業者」と「⑵メーカー ― 商社数段階 ― 機業者」をレーヨン原糸の基本的なサプライチェーンとみなし[39]，さらにこのうちの⑴を，「①各段階が単純な売買関係に依り結合している，②人絹メーカーと商社との関係が単純な売買関係で結合し，商社と機屋との関係が問屋制下請関係，③各段階がいずれも下請関係により結合している」の３つに区分している。このなかの⑴の②は，「輸出用織物に関する限り一般的にとられる形」で，「仲介商社は５綿を中心とする大手筋貿易商社であるが，大体において原糸前貸による問屋からの委託生産制度がとられている」という。後で見る輸出取引は，レーヨンメーカーから自己計算で原糸を買い取った関西五綿が下請け関係にある機業家に対して生産を委託する経路であった。レーヨンメーカーは流通の過程に直接は関与しない（公正取引委員会経済部調査課編 1955，179-180頁）。

⑵は，機業家が多段階の商社を介して原糸を調達するパターンである。この流通機構を構成する商社間関係は，次の２つである。１つは，「商社間が売買関係によつて結合している場合」である。この場合，「人絹メーカーの支配力は…（略）…強力ではなく，２次商社以下にはおよばない」とされる。レーヨンメーカーの関与はやはり小さい（同前，180頁）[40]。もう１つは，「商社間に下請関係が成立している場合」である。この取引は，「大阪５綿を中心とする大手筋貿易商社」が「地場商社の問屋制下請関係を利用する」際に生じる形態で，「第一段階の商社は第二段階の商社に対し現物支給ないし形式的売買関係を通じて製品納入，加工賃支払制度をとつており第一段階の商社の支配力は機業者にまでおよんでいない」という（同前）。この取引もまた，レーヨンメーカーの関与が小さいと判断して大過ないだろう。

公正取引委員会経済部調査課編（1955）の調査が示す以上の取引経路を，先に見た川口の答弁や大原の指摘と突合すれば，（A）メーカーの関与が小さい⑴の①・②および⑵の取引量は，

38）言うまでもなく，企業ベースで見たメーカー賃織の比率は区々である。たとえば，福井県に本社を置く酒伊繊維工業の社史によれば，同社生産高の約60％が東洋レーヨンの賃織によって占められていたという（酒伊繊維工業編 1974，26頁）。

39）このほかに原資料は，「⑶取引所 ― 商社 ― 機業者」と「⑷取引所 ― 機業者」の経路を掲示しているが（公正取引委員会経済部調査課編 1955，181頁），本稿では考察を割愛する。

40）ただし，この取引形態について公正取引委員会経済部調査課編（1955）は，「最近のオツパ取引は繊維商社の信用が一般に低下してきたので大きい信用のあるところだけで取引しているため取引量は減つている模様である」と指摘している（同前，180頁）。

レーヨン生産量の75～80％であると推定され，（B）これらの取引では「第一段階の商社」（＝蝶理や伊藤忠商事など）が「第二段階の商社」（＝産地商社）や機業家との下請け関係を介してレーヨン織布の生産と流通を支配していたことがわかる[41]。そうであるならば，**表６**に示した蝶理や伊藤忠商事の高いシェアとその競争力の源泉は，機業家や産地商社との広範な下請け関係にあったこと，さらに山崎（1975）の知見を援用すれば，その淵源を両社が戦前期に構築した機業家との関係に求めることができるだろう[42]。

（c）レーヨン糸布の輸出取引に関する商社間競争の構造

レーヨンの輸出取引に関して復興期の伊藤忠商事が取り組んだ施策の１つとして同社の社史は，「直輸態勢ノ整備」を挙げている（伊藤忠商事株式会社社史編集室編 1969，279頁）。たとえば1949年７月に伊藤忠商事が得たレーヨン織物輸出の成約は1,544.4万円だったが，直輸分はそのうちの486.0万円で，割合は31.5％にすぎなかった[43]。1951年７月度に伊藤忠商事が獲得した同様の成約は１億1,052.8万円に激増したものの，直輸の割合は35.4％で，２年前とほとんど変わらなかった[44]。民間貿易が再開された直後の繊維製品の輸出取引では，海外バイヤーが大きな役割を果たしていた。

海外バイヤーの利用は，輸出販路を開拓し，維持するための取引コストを節約しうるメリットがある。しかしその一方で，商社が獲得しうる利幅が圧縮されるという大きなデメリットが

41）この期間のレーヨン取引について伊藤忠商事が取り組んだ施策を同社の社史は，「機屋ノ育成強化ヲハカリ技術指導ニツトメルトトモニ，他方メーカーニ対シテ，市場安定ノタメニ賃織制度トモドリ口銭制度ノ採用ヲ提唱シタ」（伊藤忠商事株式会社社史編集室編 1969，279頁）と記している。

機業家は，商社から預かった原糸で製品を製造し，その工賃を商社から受け取る。原糸を仕入れるための資金は，機業家ではなく，商社が負担する。注36に記したように，メーカー賃織は，従前は商社が負担してきたこれらのコストやリスクの一部をレーヨンメーカーが引き受けることである。「モドリ口銭制度」とは，原糸の買付量に応じてメーカーから商社に配当されるリベートを，商社がすべて受け取るのではなく，その一部を傘下の機業家にキックバックする制度である（秋山勇氏および匿名インフォーマントのご教示による）。要するに「危機」下の伊藤忠商事が取り組んだ施策の目的は，レーヨンメーカーの資金を用いた機業家経営の安定化にあり，この施策を通した自社の機業家に対する下請け関係の維持にあった。

42）ただし，この所論を実証するためには，「大建産業大阪支店ワ，伊藤忠商事ノ母体トシテ綿・スフヲオモニトリアツカイ，本町支店ワ丸紅ノ母体トシテ，人絹・毛ヲオモニトリアツカウトイウ申合セ」たという社史の記述と，同じく「大阪支店ワ前述ノ業務協定ニヨッテ，内地人絹ノ取扱イワデキナイガ，将来ソノ取扱イモデキルヨウニト準備ヲススメタ」（伊藤忠商事株式会社社史編集室編 1969，277頁）という記述の関係を具体的に検証する必要がある。三興の発足から大建産業の解体に至る過程の観察は，別稿で取り組む予定である。

43）伊藤忠商事大阪本店「（昭和二十四年八月度課長会議）各課報告書」日付不明，20頁，『伊藤忠商事史資料』94。

44）伊藤忠商事大阪本店「（昭和二十六年八月度幹部会）各課報告書」日付不明，61頁，『伊藤忠商事史資料』95。

ある（大阪府商工経済研究委員会編 1952，96–97頁）。この問題を克服するために伊藤忠商事は，直輸比率の向上を目的として海外へ要員を増派し（前掲，**表 2**），その結果，「30〔1955〕年ゴロニワホボ完全ナ直輸態勢ガトトノイ，当社ノ人絹織物輸出ワ全国輸出ノ15％ヲウワマワル実績ヲアゲタ」（伊藤忠商事株式会社社史編集室編 1969，279頁）という。

これに加えて本稿では，レーヨンの輸出取引に関わる競争構造の変化に注目したい。具体的には，戦前期のレーヨン輸出で高い競争力を持っていた三菱商事と三井物産の後退である。三菱商事の社史によれば，旧三菱商事解散時の社長であった高垣勝次郎を社長に迎えた極東商事は，旧三菱商事の綿花や綿糸布，レーヨンの商権を継承して繊維貿易公団の指定会社になったものの，「その取扱量については著しく減少させられ」（三菱商事編 1986b，37頁），「内外共に取引面に於ける特殊関係というような意味での商権は戦後は姿を消してしまっていた」（三菱商事編 1986a，762頁）という。前掲した**表 6** の原資料に登場する唯一の旧三井物産系商社で，オランダの穀物商社であるブンゲ・アンド・ボーン（Bunge and Born Co.）の日本における総代理権を持つ白洋貿易の取扱高も取るに足らない。しかも同社は，既述の「危機」下で経営不振に陥り，旧三井物産系商社の大合同が成立する前の1956年に第一銀行の斡旋によって旧鈴木商店系商社の日商に吸収されてしまった（日本繊維協議会編 1954，585頁；日商編 1968，479–484頁）。三菱商事と三井物産が戦前期に有していたレーヨン輸出取引の商権は，両社の解体時に霧散してしまった。

三菱商事などに取って代わったのは，伊藤忠商事と丸紅である。わけても伊藤忠商事は，戦前期から輸出取引を担っていた倉敷レイヨン（3.1億円，42.6％）だけでなく，戦前期は三菱商事との関係が強かった帝国人造絹糸（3.8億円，17.1％）と旭化成工業（5.9億円，37.6％），東洋紡績（4.8億円，52.2％）の 3 社でもトップシェアを確保し，東洋レーヨン（3.8億円，17.1％）と日本レイヨン（2.3億円，22.0％）の輸出取引を担う丸紅を圧倒した。三菱商事の解散は，レーヨンの国内取引でもともと競争力を有していた伊藤忠商事が輸出取引でも取扱高を増大させる契機となった。換言すれば，伊藤忠商事は旧財閥系商社の解体による恩恵を最も享受した商社であったと言えよう。

5．おわりに

本稿は，「伊藤忠商事はいかにして「商社の危機」を乗り越えたのか」という問いに答えるために，有価証券報告書や公正取引委員会の報告書，あるいは『伊藤忠商事史資料』に残された記録を探索し，回答になりうるいくつかの新たな視座を提示した。その内容は，以下の通りである。

復興期の関西五綿が，いわゆる総合商社化を企図していたことは間違いない。しかし，有価証券報告書に記載された取扱高のデータを見る限りでは，関西五綿の業容は依然として繊維専

門商社のそれであった。それゆえ本稿は，関西五綿の総合商社化を所与とし，その権輿を遡及的に探る既存研究のような手法は採らず，あくまでも繊維専門商社としての側面から成長の要因を帰納的に検証し，繊維取引に関わる商社間競争の実際を描出することに努めた。その観察を通して得た知見のなかで，本稿が特に強調しておきたいポイントは次の３つである。

第１に，関西五綿各社の成長要因は３つのパターンに分類できる。わけても繊維／国内取引の寄与が大きい伊藤忠商事の成長パターンは，繊維／輸出取引を核とする棉花商筋３社（東洋棉花，日綿實業，江商）と好対照をなした。糸商筋であることに由来する伊藤忠商事の国内取引の規模は，同社の取扱高を旧財閥系商社と同じ水準にまで押し上げるほど大であった[45]。

第２に，①化合繊／国内取引，②綿糸布／輸出取引，③化合繊／輸出取引の３つの繊維取引が伊藤忠商事の全社的な取扱高を増大させた。ただし，このうちの②は棉花商筋の３社――特に東洋棉花――と大差ない水準であった。したがって，復興期における伊藤忠商事のコア・コンピタンスは，①と③，すなわち化合繊の取引にあった。

第３に，当該期間のレーヨン取引に関する伊藤忠商事の競争力源泉は，戦前期から長年にわたって培われた産地の機業家や商社との広範な下請け関係にあると推定される[46]。それに加えて輸出取引の場合には，戦前期にこの取引を担った旧財閥系商社が市場から退出したことも伊藤忠商事にとってプラスに働いた。伊藤忠商事は，旧財閥系商社の解体と競争構造の変化による恩恵を最も享受した商社であった。

以上のように，復興期の伊藤忠商事は，戦前期に確立した繊維取引の競争力によって「商社の危機」を克服していった。この期間における伊藤忠商事の収益性は堅調で，総資産利益率（ROA）は関西五綿の他社を常に上回っていた（**図４**）。部門別の営業利益を示す資料は得られないが，おそらくその利益のほとんどは，繊維部門によって構成されていたものと思われる[47]。輸出取引よりも歩留まりが良好な国内取引の比重が大きいことも影響しているのかもしれない[48]。これらの点から見ても，伊藤忠商事は当該期間の最も「成功」した商社であったと評することができるだろう。

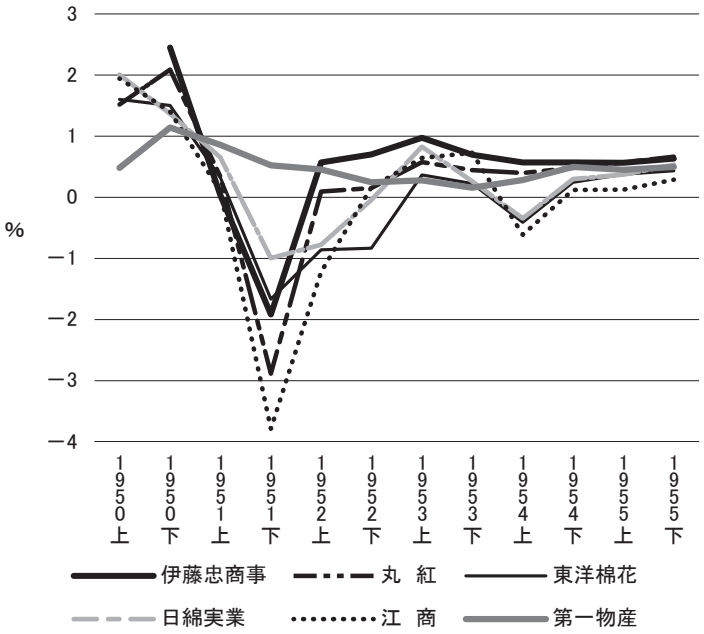
しかし，逆説的に言えば，本稿が明らかにした伊藤忠商事の「成功」は，あくまでも繊維専

45）このような視座を筆者らは，前掲した上原克仁ほか「戦前期に構築された人的資源の継承と戦後の事業展開」で示している。

46）伊藤忠商事の繊維取引に関する営業方針の特異性や戦前期と復興期の連続性を文献資料に拠って論証することは，実はそれほど容易ではない。たとえば『伊藤忠商事史資料』には，復興期の社内で毎月開催された営業会議の議事録が残されているものの，その内容は価格や在庫，海外販路の情報が中心で，営業方針は景況への対応が主である。言うまでもなく，情報の共有と判断の適切さは業績の向上に繋がるだろうが，その因果を同資料から読み取ることは難しい。

47）「伊藤忠としては繊維を軽視しては配当もできないし，賞与も出せない。最近ようやく売上げが〔繊維〕六割，〔非繊維〕四割になって，利益の面も今までは繊維以外のものは，マイナスの面もあったし利益率も悪かったが，完全に今度は四割の線までのし上がってきた」（越後 1960，188頁）。

48）「化繊・合繊専門商社で伸びる蝶理」『日本経済新報』第12巻第45号，1959年11月，49頁。



（出所）各社有価証券報告書各期より作成。

図４　関西五綿および第一物産の ROA（1950年上期 –1955年下期）

門商社としてのそれであったことに注意を払う必要がある。小菅宇一郎の後を継いで1960年５月に伊藤忠商事の社長に就任した越後正一は，同社が競争劣位にある非繊維部門の拡充を経営の基本方針に掲げた。越後が特に意を注いだのは，石油と自動車を中心とする重化学工業部門の拡大であった（越後 1981，194頁）。そのために越後は，プロフィットセンターである繊維部門から優れた要員を引き抜き，重化学工業部門に移し替えた。野地秩嘉のルポルタージュによれば，「繊維部門にしてみれば，もうかっていて，なおかつ会社を支えているのに，有用な人材を取られてしまう。部門を挙げて反対した」ものの，「越後は取り合わな」かったという（野地 2022，137頁）。

周知のように，この越後の挑戦は，すべてが成功したわけではない。たとえば，第１次オイルショックによって決定的となった東亜石油の失敗は，伊藤忠商事の経営を長らく規定することになった。伊藤忠商事が資源ビジネスに強みを持つ「彼ら〔三井物産・三菱商事〕と同じ商売をしていたら，絶対に勝てない」ことに気づき「財閥系商社とは違う生活消費関連で勝負をしようと，彼らが手薄な商売で戦おう…（略）…もともと伊藤忠は関西の繊維商社だから生活消費関連は強い。そこに勝負をかけ」るという[49]，ある意味で本業回帰に類する戦略を基軸とする総合商社化を選択するまでには，今しばらくの試行錯誤を要したのである。

49）伊藤忠商事代表取締役会長 CEO 岡藤正広のインタビュー（「財閥系に勝つ／伊藤忠の「竹やり」戦略」『週刊ダイヤモンド』第4826号，2020年５月，23–24頁）。

参考文献

阿部武司・平野恭平（2013）『繊維産業』日本経営史研究所。
伊藤忠商事株式会社社史編集室編（1969）『伊藤忠商事100年』伊藤忠商事。
内田勝敏（1970a）「戦後の日本貿易と貿易商社（１）―管理体制下の貿易と商社―」『同志社商学』第22巻第２号。
内田勝敏（1970b）「戦後の日本貿易と貿易商社（２）―単一為替レートの設定と朝鮮動乱期の日本貿易と貿易商社―」『同志社商学』第22巻第３号。
内田勝敏（1971）「戦後の日本貿易と貿易商社（３）―朝鮮動乱ブームの反動と貿易商社の再編―」『同志社商学』第22巻第４号。
内田勝敏（1975）「三井物産・三菱商事の解体と復活―戦後の日本貿易と貿易商社―」『同志社商学』第26巻第４・５・６号。
内田星美（1958）「繊維工業」小林義雄編『企業系列の実態』東洋経済新報社。
越後正一（1960）「商社活動今後の在り方」化学経済研究所編『貿易自由化と化学工業』化学経済研究所。
越後正一（1981）「私の履歴書」日本経済新聞社編『私の履歴書（経済人16）』日本経済新聞社。
大石直樹（2021）「三菱商事における組織の再設計―商品本部制の継承と進化―」『三菱史料館論集』第22号。
大阪府商工経済研究委員会編（1952）『大阪を中心とする繊維商業の調査』大阪商工経済研究委員会。
大阪府立商工経済研究所・大阪府商工経済研究会編（1955）『繊維商社の分析―弱体化過程を中心に―』大阪府立商工経済研究所。
大島久幸（2011）「戦後総合商社の再編」大森一宏・大島久幸・木山実編『総合商社の歴史』関西学院大学出版会。
大島久幸（2021）「商社」社会経済史学会編『社会経済史学事典』丸善出版。
大原総一郎（1961）『化学繊維工業論』東京大学出版会。
岡崎哲二・大石直樹編（2023）『戦前期日本の総合商社―三井物産と三菱商事の組織とネットワーク―』東京大学出版会。
川辺信雄（1991）「商社」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史 第Ⅲ巻―流通・銀行・商社・外航海運・戦後日本経営史の回顧と展望―』東洋経済新報社。
黄孝春（1992）『専門商社から総合商社へ―丸紅における事例研究―』臨川書店。
黄孝春（1996）「戦後復興期における商社強化政策―その形成過程，内容と帰結―」『弘前大学経済研究』第19号。
公正取引委員会事務局経済部調査課編（1954）『再編成過程にある貿易商社の基本動向』公正取引委員会事務局経済部調査課。
公正取引委員会経済部調査課編（1955）『流通機構における集中と系列化―特に第一次商社，問屋を中心として（第一部，綿糸布，人絹，洋紙）―』公正取引委員会経済部調査課。
公正取引委員会経済部調査課編（1956）『繊維商社の集中と系列化―商社の盛衰と取引の実態―』東京信用交換所。
斎藤憲（1992）「総合商社の登場」森川英正編『ビジネスマンのための戦後経営史入門』日本経済新聞社。
酒伊繊維工業編（1974）『酒伊繊維40年の歩み』酒伊繊維工業。
坂口元三（1958）「繊維産業の系列化」宮田喜代蔵・藤田敬三編『日本経済政策の展開』関書院出版。
沢井実（2019）『現代大阪経済史―大都市産業集積の軌跡―』有斐閣。
杉野幹夫（1981）「1950年代の商社強化政策と日本貿易会の活動―「日本貿易会三十年史」を中心に―」『関西大学商学論集』第26巻第１号。

鈴木恭編（1951）『昭和26年度 日本繊維商社銘鑑』東京信用交換所。
繊維総合辞典編集委員会編（2012）『新・繊維総合辞典』繊研新聞社。
高橋久一編（1982）『大橋理一郎氏を偲ぶ』私家版。
田中彰（2012）『戦後日本の資源ビジネス―原料調達システムと総合商社の比較経営史―』名古屋大学出版会。
田中鮎夢（2015）『新々貿易理論とは何か―企業の異質性と21世紀の国際経済―』ミネルヴァ書房。
田中隆之（2012）『総合商社の研究―その源流，成立，展開―』東洋経済新報社。
蝶理編（2008）『蝶理設立60周年記念誌』蝶理。
辻節雄（1992）『関西系総合商社―総合商社化過程の研究―』晃洋書房。
トーメン社史制作委員会編（1991）『翔け世界に―トーメン70年のあゆみ―』トーメン。
東洋紡績株式会社社史編集室編（1986a）『百年史―東洋紡―（上）』東洋紡績。
東洋紡績株式会社社史編集室編（1986b）『百年史―東洋紡―（下）』東洋紡績。
日商編（1968）『日商四十年の歩み』日商。
日本化学繊維協会編（1974）『日本化学繊維産業史』日本化学繊維協会。
日本経営史研究所編（1978）『稿本 三井物産株式会社100年史（下）』日本経営史研究所。
日本経営史研究所編（2002）『旭化成八十年史』旭化成。
日本繊維協議会編（1951）『繊維年鑑（昭和二十七年度版）』繊維年鑑刊行会。
日本繊維協議会編（1953）『繊維年鑑（昭和二十九年度版）』繊維年鑑刊行会。
日本繊維協議会編（1954）『繊維年鑑（昭和三十年度版）』繊維年鑑刊行会。
日本繊維協議会編（1955a）『繊維年鑑（昭和三十一年度版）』繊維年鑑刊行会。
日本繊維協議会編（1955b）『繊維統計年報（昭和三十一年度）』繊維年鑑刊行会。
日本繊維協議会編（1956a）『繊維年鑑（昭和三十二年度版）』繊維年鑑刊行会。
日本繊維協議会編（1956b）『繊維統計年報（昭和三十二年度版）』繊維年鑑刊行会。
日本繊維協議会編（1957）『繊維年鑑（昭和三十三年度版）』繊維年鑑刊行会。
日本綿糸布輸出組合（1954）『昭和二十八年度の輸出綿業界』日本綿糸布輸出組合。
日本綿糸布輸出組合（1957）『昭和三十一年度の輸出綿業界』日本綿糸布輸出組合。
日本綿糸布輸出組合（1958）『昭和三十二年度の輸出綿業界』日本綿糸布輸出組合。
野地秩嘉（2022）『伊藤忠―財閥系を超えた最強商人―』ダイヤモンド社。
橋本寿朗（1998a）「国際交通レジームの形成と創造された総合商社―20世紀システムと日本経済―」『ヒストリア』第158号。
橋本寿朗（1998b）「総合商社発生論の再検討―革新的適応としての総合商社はいかにして生まれいでたか―」『社会科学研究』第50巻第１号。
前田和利（1988）「戦後総合商社史ノート―総合化の初期定着について―」石井彰次郎編『経営・会計の現代的課題』白桃書房。
丸紅株式会社社史編纂室編（1984）『丸紅本史』丸紅。
丸紅株式会社社史編纂委員会編（2008）『丸紅通史』丸紅。
御園生等（1958）「商社」小林義雄編『企業系列の実態』東洋経済新報社。
三菱商事編（1958）『立業貿易録』三菱商事。
三菱商事編（1986a）『三菱商事社史（上）』三菱商事。
三菱商事編（1986b）『三菱商事社史（下）』三菱商事。
谷ヶ城秀吉（2014）「第二次世界大戦直後における三井物産の女性従業員」『アジア太平洋討究』第22号。
谷ヶ城秀吉（2015a）「近代日本の貿易―総合商社史研究の到達点―」歴史科学協議会編『歴史の「常識」をよむ』東京大学出版会。

谷ヶ城秀吉（2015b）「高度成長初期における総合商社の人的資源―第一物産を事例に―」『名城大学総合研究所紀要』第20号。
谷ヶ城秀吉（2017）「戦時から大合同までの三井物産を知るために」三井文庫編『三井文庫史料 私の一点（三井文庫論叢第50号別冊）』三井文庫。
谷ヶ城秀吉（2019）「高度経済成長期における総合商社の商取引に関する歴史分析―三井物産を事例に―」『専修大学社会科学研究所月報』第673号。
谷ヶ城秀吉（2022）「大庭定男文書について」『滋賀大学経済学部附属史料館 にゅうすＳ・Ａ・Ｍ』第57号。
山崎広明（1975）『日本化繊産業発展史論』東京大学出版会。
若林幸男・大島久幸・山藤竜太郎編（2022）『国際人的資源管理の経営史―戦前期日本商社の豪州羊毛ビジネス―』日本経済評論社。
渡辺純子（2010）『産業発展・衰退の経済史―「10大紡」の形成と産業調整―』有斐閣。