

# 1973年の訪伯三菱経済使節の概要とビジネスへの影響

平井 岳 哉

## はじめに

経営者の仕事には、事業の経営管理以外に会社に影響を与える重要事項の意思決定などがある。そして、もう1つ、トップ自らが自社製品のPRおよび売り込みを行うトップセールスマンとしての仕事もある。

経済成長期、三菱グループでは複数のメンバー企業の経営者（社長等を含めた取締役層）達が経済ミッション（以下では、経済使節と略称）を結成して諸外国をたびたび訪問した。経営者による1回程度の訪問で進行中の事業案件・商談にどの程度の効果があるかを判定するのは難しい。しかし、交渉企業の経営者と直接面談することに加えて、当該国の政府・財界の要人と面談することは、遠路はるばる当該国までトップ経営者層がわざわざ訪れたという点で熱意や実績になることは事実であり、営業活動にプラスに作用することは明らかであろう。

三菱グループが派遣した海外経済使節では、各三菱系企業の輸出業務に関わる機会が多い三菱商事が、それぞれの使節団にメンバーとして参加する可能性が高かった。この際、三菱商事では職員が事務スタッフとして使節に同行するとともに、当該国の現地駐在員なども協力して、使節の出国準備段階から現地での滞在期間中の行程における各種アテンド（訪問先との日程調整、現地での宿泊・食事・移動等の手配など）を行った。

1973年2月に派遣されたブラジルへの三菱経済使節に関して、表紙に「訪伯三菱経済使節（MISSAO ECONOMICA DA MITSUBISHI AO BRASIL）」と書かれた手製ファイルを、筆者は所有している。以下、この資料を『訪伯三菱経済使節手製ファイル』とする<sup>(1)</sup>。

この資料を活用して、三菱グループにおける海外経済使節の概要および各参加企業の当該国での関連事業案件の動向、そして三菱商事からみた経済使節

の位置づけなどについて本稿では考察するものである。

## 1 企業の海外経済使節

### (1) 経済使節のタイプ分類

政府や業界団体、さらには企業集団等が海外に派遣した、複数企業が参加する経済使節には様々なタイプがある。

派遣した主体で考えると、政府（中央省庁）や地方自治体（都道府県や政令指定都市など）、そして経済団体（経団連など）が複数の参加企業を募って派遣するケースと、鉄鋼や自動車、石油化学などの各業界団体が加盟企業を派遣するケースに分けられる。この分類は、参加企業の業種から見て複数産業横断的な使節と特定産業限定型の使節の分類になる可能性が高い。

次に使節の派遣目的から見ると、参加企業の製品の売り込みやPRを主目的とした輸出促進（販売促進）型の使節と、反対に訪問国の工業製品や原材料など現地産品の買い付けを主目的とする輸入促進（購入促進）型の使節に分けることも可能である。

前者の輸出促進型使節の場合、使節参加企業のメンバー（たいていは各企業の経営者層）の目的は、自社製品のトップセールスである。以下にあるように自社の事業案件の進捗具合によって、訪問国における政府や財界の要人、さらには相手先企業への表敬訪問・面談にあたって、それぞれ異なる交渉・対応を行うことになる。

- ・事業案件が無い、あるいはアイデア段階の場合には、自社のPRを行う。
- ・事業案件が進行中の場合（まだ自社製品等の販売契約がまだ実現していないなど商談中の場合）では、宣伝・売り込み・要請などの交渉を行う。
- ・事業案件が決着後の場合（自社製品等の販売契約

が実現するなど商談が成功した場合)には、顧客への謝意の挨拶を行う。

・このほか、施設等が建設中もしくは運用中の場合には、関係施設などの見学・視察を通じた現場確認も訪問の目的となる。

経済使節派遣で時折、問題となるのが、参加した日本企業経営者と先方(訪問先の政府要人や訪問先企業の経営者等)との会話のやりとりにおける解釈の相違によって引き起こされるトラブルである。多くのケースは、会話における通訳の力量や言葉の理解の相違などに起因していると考えられるが、中には参加した日本企業経営者達による現地での大言壮語的な発言がトラブルの種になるケースもあったかもしれない。また、現地での面談では協力姿勢を見せていた参加企業が、その後帰国して慎重な態度に転じた場合、日本企業はもともと実行する気がなかったにもかかわらず、その場では我々をだましたのだという、かえって日本企業に対してネガティブな印象をもたれてしまうことも考えられる。事実、日本企業の経済使節団では過去に空手形を海外で乱発して、後々ひんしゅくを買った事例があったことも報告されている<sup>(2)</sup>。

## (2) 三菱商事から見た1970年代前半の経済使節

藤野忠次郎は、1966年5月に荘清彦から引き継ぐ形で三菱商事社長に就任した(荘清彦は会長に就任)。その後1974年5月に田部文一郎に社長を譲って自らは会長に就任した(1980年6月まで)。彼の社長在任期間は8年間にわたるが、特に社長在任期間の後半にあたる1970年から1974年にかけて、三菱商事では取引地域の拡大や浸透を図るため政財界派遣の経済使節に努めて参加したとされ、社長である藤野自身も含めて取締役層が手分けする形で他の三菱系企業とともに数多くの経済使節団を結成して世界各地に赴いた。実際に、この時期に藤野が参加した三菱グループの経済使節団として、以下のものがあげられる<sup>(3)</sup>。

①1971年6月、外務省からの要請を受けて訪加経済使節の団長(大阪商工会議所の佐伯勇会頭が副団長)として、約2週間にわたってカナダの9都市を歴訪した。カナダ政府首脳をはじめ各州の副総督、

州政府および財界の有力者と懇談を重ね、日加交流促進の気運を盛り上げることに尽力した。

②1971年9月、三菱技術交流使節の団長としてソ連を訪問、同国との交流増進に努めた。

③1972年8月、田実渉・三菱銀行会長を団長に古賀繁一・三菱重工業社長ら三菱グループの訪中代表団一行(メンバーは藤野を含めて8人)が北京を訪問し、現地では周恩来首相とも会見した。以後、長らく停滞していた三菱系企業の対中国取引が本格的に再開することになった。この使節は、三菱系企業のPRを目的としている点で経済使節の側面を有しながらも政治的な意味合いをもったものであった。というのも、この使節は三菱グループが中華民国(台湾)から中華人民共和国へ取引の軸を変えたことを内外に示すものであり、日本の財界における日中貿易の再開とその拡大をめざす動きを決定的なものにしたからである。あわせて、この使節は1972年9月の田中角栄首相訪中の露払いをなすものとなった<sup>(4)</sup>。

④1972年11月、三菱インドネシア使節団の団長としてインドネシアを訪問、スハルト大統領をはじめとして政財界人を歴訪して、同国の経済再建に取り組む三菱グループの姿勢を示した。

⑤1973年2月、三菱グループ26社の使節の団長としてブラジルを訪問した。これは、ブラジルのもつ経済上の潜在力に着眼し、三菱をPRするためのものであった。

⑥1974年4月、三菱技術交流使節の団長としてソ連を再訪問した。同月、ソ連の科学技術国家委員会との間に科学技術協力協定を締結し、正式に調印した。この協定は1971年の訪ソの際に仮調印したもので、その後双方の技術専門家が関係工場や設備の視察および意見交換を行ってきたものであった。協定ではその後3年にわたり、三菱グループ26社とソ連側が互恵の精神で技術面の交流や共同研究などを進め、長期的経済協力の拡大を図るとされた。

⑦1975年1月、藤野会長は日中経済協会使節で中国を再訪問した。

⑧1976年10月、藤野会長は国際貿易促進委員会使節で中国を再々訪問した。

これを見ると、藤野は社長在任の後半4年間について、毎年1ヶ月近くの時間を海外訪問にあててい

たことになる。

このほか、藤野が参加していない使節団として以下のものも列挙できる<sup>(5)</sup>。

⑨1971年4月、常務取締役の中川忍一が訪印三菱経済使節の団長としてインドを訪問した。インド経済の実情把握に努め、同国大統領への表敬訪問後、政財界の要人と懇談を重ねた。

⑩1972年3月、常務取締役の江森盛久を団長とする三菱経済使節がカナダ政府などの協力を得て、カナダの主要都市を歴訪した。この使節派遣は同年1月に来日したカナダ経済使節団団長であったペバン通産大臣の要請に応えたもので、その目的はカナダへの企業進出の可能性を探るというものであった。

戦後の日本の経済成長によって、1960年代末頃には欧米諸国との貿易不均衡が顕在化して政治問題化しつつあった。このため先進国からの輸入促進以外に、先進国に代わる新興市場への取り組みが日本企業の急務となっていた。この動きに拍車をかけたのが、1971年のニクソンショックである。1971年8月にニクソン大統領はアメリカのドル紙幣と金との兌換を停止し、その後1972年2月には為替において円は従来の固定レートから変動相場制へと移行した。以来、為替相場では大幅な円高ドル安が進行したため、三菱商事など総合商社にとっては対米輸出額が減額する一方で、欧米先進国に代わる新興国市場への販売促進と海外投資が行いやすい、そして行うべき時期になっていた。

こうした状況から、1970年代前半の時期、三菱商事は取締役層による海外への経済使節派遣を積極的に実施したのである。

## 2 訪伯経済使節の派遣事情

### (1) ブラジルへの使節派遣の背景

1970年代初頭の時期は、日本企業のブラジルへの投資熱が盛り上がった時期であった。第2次大戦後、ブラジルでは外資導入による工業化を図る過程で政治が腐敗しただけでなく、対外債務の増大や貿易収支の悪化、さらにはインフレ率が上昇した。そのため1964年には軍事クーデターが発生した。しかし以後、政府は行政腐敗の是正と緊縮財政を図っ

たため政治は安定した。同時に経済面でも政府主導の大幅な外資導入と主として国営企業による工業化、さらには輸出振興によって、ブラジルは1970年代前半には高い経済成長を遂げるようになった。こうしたことから、日本企業にとってブラジルは1970年代初頭の時期、欧米諸国に代わる新たな成長市場をもつ国と映っていた<sup>(6)</sup>。

日本貿易振興会は1984年3月に当時ブラジルに進出していた日系企業363社を対象に調査を行っている。この調査において、日系企業の設立時期（つまりブラジルへの進出時期）を見ると、製造業・非製造業のいずれの区分においても、ともに約5割の企業が1970年から1975年にかけて進出していた（図表1参照）<sup>(7)</sup>。

### (2) 日本財界におけるブラジルへの使節派遣

この時期にブラジルへ経済使節を派遣したのは、三菱グループだけではない。他の団体等もブラジルに使節を派遣していた。

1972年7月に日本経済研究センターの大来佐武郎理事長がブラジルを訪問している。同年9月には、運輸省局長を団長に政府使節がブラジルを訪問した。さらに同年11月には経団連が植村甲子郎会長を団長に経済使節団を派遣している。その後経団連では、1973年に組織内に日本・ブラジル経済合同委員会を発足させるとともに、1974年には再度、経済使節団（団長は土光敏夫会長）を派遣した<sup>(8)</sup>。

このほか1973年1月には、大阪商工会議所がメキシコ、ペルー、アルゼンチン、ブラジルの中南米4カ国へ、市川忍前会頭（丸紅会長）を団長とする中南米経済使節団を派遣している。全18日間の行程で、訪問各国で政財界要人と通商・経済問題に関して懇談した<sup>(9)</sup>。

## 3 訪伯三菱経済使節の概要

### (1) 日程

1973年2月に三菱系企業では経済使節団を結成してブラジルを訪問した。正式な使節団の行程は、2月4日（日）から2月9日（金）の6日間である。ただし、その後も2月10日から12日にかけて3日間、オプション的な企業訪問および現地視察が行程として組み込まれており、使節の実質的な行程は

図表1 ブラジルにおける日系進出企業の業種別設立年度

分類	業種	設立年度						合計
		～1949	1950 ～1959	1960 ～1969	1970 ～1974	1975 ～1979	1980 ～	
製造業	食品	2	2	6	6	5	2	23
	繊維	2	5	1	12			20
	木材・紙・パルプ		1		6			7
	化学			4	11	4		19
	製鉄・非鉄	1	3	4	9	8		25
	機械	2	3	1	10	11		27
	電子・電気	1		4	15	7	4	31
	輸送機器		1		4	2	1	8
	精密機械			2	3	1		6
	ガラス・土石		1	1	1			3
	その他	1	1		7	3	3	15
小計	9	17	23	84	41	10	184	
非製造業	農業・牧畜・林業	1		2	5	8		16
	水産	1			1	1		3
	鉱業				1	2	1	4
	建設・不動産			3	15	3		21
	輸出入・商社	1	7	7	20	10	4	49
	金融・保険・証券	3	3	3	6	1		16
	サービス・レストラン・運輸		1	1	15	9	1	27
	その他		1	2	18	15	7	43
	小計	6	12	18	81	49	13	179
総計		15	29	41	165	90	23	363

注：1983年末時点でブラジルに存在していると日本貿易振興会が判断した日系企業363社を母集団にしている。  
資料：日本貿易振興会『ブラジルにおける日系企業の経営の実態』1986年 P26～27。

12日(月)までの9日間であった(図表2参照)<sup>(10)</sup>。

この間、前半は日本大使館関係者、ブラジルの大統領・大臣などの政府要人への表敬訪問を集中的にこなし、その後ブラジル企業への訪問を行った。解団後に設定されているオプション的な行程を含めた全9日間の行程で、観光は木曜日にあたる2月8日午前の時間(リオデジャネイロのグアナバラ湾)だけであり、この日の午後サンパウロへ移動後、州知事への訪問を行うなど精力的な日程をこなしている。このことから、観光がスケジュールの多くを占める物見遊山の使節ではなく、ブラジルでの商権拡大に向けて面談・視察の用件を行程内に数多く入れたビジネスライクで精力的な使節であったことがわかる。

仕事優先的な経済使節団の姿勢は、三菱グループの訪伯経済使節団に限ったものではなく、当時の財界人の経済使節に共通してみられた特徴であった。三菱の訪伯使節とはほぼ同時期にあたる1972年8月に、経団連はイランへ経済使節団を派遣した。8月26日のテヘラン到着(25日に羽田発)から31日のテヘランでの解団までの6日間で、一行は政府要人(国王や首相を含む大臣複数)への表敬訪問、企業・

工場の訪問・視察、食事会などに多くの時間を費やしており、観光に割いたのはペルセポリスの見学をした半日間だけであった<sup>(11)</sup>。

1970年代初頭の時期、海外旅行および仕事での海外出張は、一般大衆(およびビジネスマン)にはまだ気軽に経験できるものにはなっていなかった。さらに当時日本は高度経済成長期にあり、経営者達は海外派遣という貴重な機会を自分自身の為ではなく、自社の為にエネルギーに活動したのであろう。ちなみに団長の藤野は1901年生まれで、1973年時の年齢は72歳である。

三菱の訪伯経済使節の結団および解団は、ブラジルのサンパウロで行われた。そのため参加メンバーはそれぞれの都合で、渡伯・帰国を行った。往路では多くのメンバーは1月30日から2月2日にかけて東京を出発して、アメリカ(ロスアンゼルス、サンフランシスコ、ニューヨークなど)を經由して、2月3日もしくは4日にサンパウロに到着している。復路では、各自の都合で南北アメリカの各国に立ち寄る者がいたが、まっすぐに帰国するメンバーの多くは、2月13日から14日にかけてサンパウロを出発してアメリカの諸都市を經由して2月16日

か17日に帰国している。

ちなみに藤野は1月29日に羽田出発で、ホノルル（ハワイ）、サンフランシスコ、ニューヨークに各1泊した後（2月3日夜にニューヨークを出発）、2月4日午前にサンパウロに到着している。復路では、サンパウロを2月14日に出発して、以下の日程を経て帰国している<sup>(12)</sup>。

- ・2月14日午後から17日午前までブエノスアイレス（アルゼンチン）に3泊4日滞在
- ・2月17日午前から20日午前までサンチャゴ（チリ）に3泊4日滞在
- ・2月20日午前から22日午後までリマ（ペルー）に2泊3日滞在

- ・2月22日午後から23日午後までロスアンゼルスに1泊2日滞在
- ・2月23日午後から25日午後までホノルルに2泊3日滞在、26日午後帰国。

上記の復路の日程を見ると、時間的なゆとりがあることからアルゼンチン、チリ、ペルーの3カ国の滞在では現地の三菱商事のオフィスを訪問した可能性が高い。ちなみに藤野は1925年に三菱商事に入社後、1930年にニューヨーク支店を振り出しに中南米にも赴任して1937年に帰国した経験をもつ。その時以来とは思えないものの、久しぶりの南米各地への訪問であったと推測される<sup>(13)</sup>。

図表2 訪伯三菱経済使節の行程

日程	月日	曜日	時間	行動
1日目	2月4日	(日)	午後	記者会見（団長、副団長ならびに希望者） 夕食会（伯国三菱商事の南米監督または社長宅）
			午前	在サンパウロ日本総領事訪問
2日目	2月5日	(月)	午前	ブラジリア移動
			午後	在ブラジル日本大使館訪問 夕食会（日本大使と）
3日目	2月6日	(火)	午前	ブラジル大蔵大臣および大統領訪問
			午後	リオデジャネイロ移動
4日目	2月7日	(水)	午前	ブラジルの大蔵、企画、商工、鉱山動力、運輸の5大臣訪問
			午前から午後	重要取引先訪問（3グループに分派行動） Aグループ：PETROBRAS（石油公団）、PETROQUISA（PETROBRASの子会社、石油化学公社）訪問 Bグループ：Cia VALE DO RIO DOCE（鉱山資源会社）、MBR（Mineracoes Brasileiras Reunidas、鉱山資源会社）訪問 Cグループ：Banco do Brasil（ブラジル銀行）、BNDE（国家経済開発銀行）訪問
			午後	カクテルパーティ
5日目	2月8日	(木)	午前	観光（グアナバラ湾）
			午後	サンパウロ移動 サンパウロ州知事訪問
6日目	2月9日	(金)	午前から午後	サントス港見学 その後COSIPA（Companhia Siderurgica Paulista、製鉄会社）製鉄所見学
			午後	2グループに分派行動 Aグループ：Volkswagen do Brasil S.A.（自動車会社）訪問 Bグループ：PETROQUIMICA UNAO S.A.（石油化学会社）訪問
			午後	カクテルパーティ（解団）
7日目	2月10日	(土)	午前	ヴァルジーニャ移動
			午前から午後	CBC工場（CBC Industrias Pesadas S.A.、重工業会社）見学 昼食（CBC招待） サンパウロ移動
8日目	2月11日	(日)	午前	REPLAN製油所（PETROBRASのPaulinia製油所の通称）見学
			午後	東山農場訪問
9日目	2月12日	(月)	午前	サルバドル移動 アラトウ工業地帯視察
			午後	カマサリ工業地帯視察 リオデジャネイロ経由でサンパウロ移動

注：1973年1月27日作成時点のもの。

資料：作成者不詳『訪伯三菱経済使節 手製ファイル』1973年。

## (2) 参加メンバー

団員27人（メンバーは参加企業26社から各1人。ただし三菱商事は団長と現地参加のメンバーの計2人が参加している）以外に随行4人、事務局4人のスタッフ計8人の合計35人が使節の正式な参加者である。このほかブラジル三菱商事の2人が現地サポートを行った。

三菱グループ内の主要企業がほとんど参加した大がかりな使節団であり、結果的に様々な業種の企業が網羅的に参加していることがわかる。いずれのメンバーも社長を含めたトップ経営者達であり、三菱商事社長の藤野忠次郎が団長をつとめた以外に、三菱銀行副頭取の加藤武彦、三菱重工業副社長の守屋学治、三菱電機社長の進藤貞和の3人が副団長であった（図表3参照）<sup>(14)</sup>。

金曜会メンバーとの比較では、使節に不参加の金曜会メンバー企業として三菱地所、明治生命保険、麒麟麦酒、三菱樹脂、三菱モンサント化成、三菱江戸川化学、三菱石油があげられる。一方で金曜会メンバー企業ではないものの、使節に参加した企業として、小岩井農牧、千代田化工建設、大日本塗料、東山農牧（ブラジルにある企業で現地参加）があげられる。

## (3) 東山農事と三菱

### ①第2次大戦以前

ブラジルへの三菱グループの使節派遣の目的として、東山農場の存在があげられる。今回の使節には、小岩井農牧の常務取締役・石原近治が参加している以外に、東山農牧の取締役社長である田中福蔵がブラジルでの現地参加メンバーとして名を連ねている。

この東山は岩崎弥太郎の雅名である。彼の子息にあたる岩崎久弥は1919年に日本国内や海外での農林業や牧畜などの業務を行う事業主体として日本で東山農事株式会社を設立した。この会社は三菱財閥と離れた、岩崎弥太郎家（弥太郎の弟である弥之助の家系とは別の家）、いわゆる岩崎本家の個人会社であった。久弥の子である彦弥太が東山農事の筆頭株主となっていることから、この点が傍証される<sup>(15)</sup>。

ブラジルでの事業では、1927年に岩崎久弥はサンパウロ州カンピーナス市郊外に3700町歩の土地

を、1928年には同州ピンダモニヤンガーバにも6270町歩の土地をそれぞれ買収し、ファゼンダ・モンテ・デステ（ブラジル語で東山農場の意味）の名称で農園業を開始した<sup>(16)</sup>。

農場ではコーヒー栽培と牧畜をするほか、柑橘類やトウモロコシ、サトウキビの栽培、さらには米作や植林を行った。1929年には久弥はサントス市に合名会社のカーザ東山を設立した。コーヒー委託取扱業（ブラジルでは、この業者をコミサリオという）にも進出し、コーヒー農園の生産物の受託販売を開始した。ついでカーザ東山は1933年に銀行業にも進出し、このほか紡績、酒造など事業の多角化を図った。銀行は本店をサントス市（後にサンパウロ市に移転）に開設し、奥地各所にも支店を設置した。日本人移民の集結地帯であるサンパウロ州には邦人銀行がなかったこともあって、東山銀行は邦人利用の金融機関として成長した。

1939年にブラジルでの事業を商事部、銀行部（東山銀行を傘下に）、農事部（カンピーナスの農場事業を傘下に）、工業部（酒造や絹織等の事業を傘下に）、地所部の各組織に整理するとともに、カーザ東山はブラジルでの持株会社として同国内の全事業を統括するようになった（図表4参照）<sup>(17)</sup>。

### ②第2次大戦以後

第2次大戦中、これらの事業はブラジル政府の管理下に置かれたが、終戦後の1951年になって東山銀行、東山農場、酒造事業、商事部は再び岩崎本家に返還された。その後ブラジルでは東山系企業は東山銀行や東山農産加工など複数の事業を行う企業グループを形成することとなった<sup>(18)</sup>。

2002年時、東山農場を経営する会社は東山農事である。ただし、戦後におけるブラジルでの東山系企業間の出資関係を詳述する文献情報が少なく、詳細は不明である。そのため1973年時点において、戦前と同様にカーザ東山がブラジルでの各事業会社を統括する持株会社となっているかは確認できなかった<sup>(19)</sup>。

一方、日本国内にある岩手県の小岩井農場も、岩崎本家ならびに東山農事と関係がある。1899年に岩崎久弥は小岩井農場を所有することになった。1938年に小岩井農場を運営する事業会社として小岩井農牧を設立したが、農場の運営は東山農事が担

図表3 訪伯三菱経済使節の参加メンバーと行動一覧

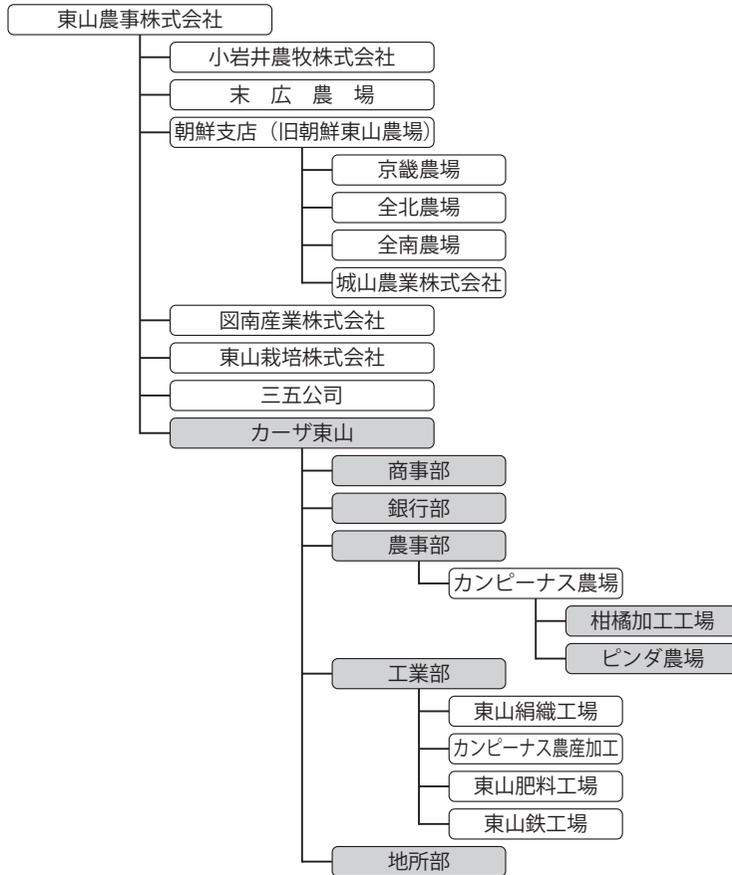
(敬称略)

区分	No	会社	役職	参加者名	備考	2月7日			2月9日	2月10日	2月11日	2月12日
						Aグループ： PETROBRAS、Cia VALE DO RIO PETROQUISA DOCE、MBR訪問 訪問 (16名)	Bグループ： Banco do Brasil、 BNDE訪問 (6名)	Cグループ： Volkswagen do Brasil、 UNAO S.A.訪問 (8名)	Aグループ： Volkswagen do Brasil、 UNAO S.A.訪問 (18名)	Bグループ： PETROQUIMICA UNAO S.A.訪問 (22名)	REPLAN製油 所、東山農場 訪問 (24名)	アラトウ、カ マサリ工業地 帯見学 (15名)
正メンバー	1	三菱商事	取締役社長	藤野忠次郎	团长	○						
	2	三菱銀行	副頭取	加藤武彦	副团长		○				○	
	3	三菱重工業	取締役副社長	守屋学治	副团长	○						○
	4	三菱電機	取締役社長	進藤貞和	副团长	○						
	5	三菱総合研究所	取締役副社長	江森盛久			○					
	6	三菱鉱業	常務取締役	播磨俊雄				○				○
	7	三菱工機	専務取締役	今村祥二					○			
	8	三菱金属鉱業	取締役副社長	稲井好広						○		
	9	小岩井農牧	常務取締役	石原近治							○	
	10	三菱油化	常務取締役	伊藤貞治								○
	11	三菱倉庫	常務取締役	柿沼菊雄								○
	12	日本郵船	取締役副社長	銀内 勇								○
	13	三菱商事	千代田化工建設	常務取締役	木場貞嘉							○
	14	三菱商事	常務取締役	小寺泰蔵	現地参加							○
	15	三菱自動車工業	常務取締役	高原俊雄								○
	16	東京海上火災保険	常務取締役	宮武和雄								○
	17	大日本塗料	専務取締役	森 豊								○
	18	三菱製鋼	専務取締役	岡田義美								○
	19	三菱信託銀行	専務取締役	須田 孝								○
	20	日本光学工業	取締役社長	杉 豊								○
	21	三菱化成工業	専務取締役	多田孝俊								○
	22	東山農牧	取締役社長	田中福蔵	現地参加							○
	23	三菱レイヨン	専務取締役	儀 幸								○
	24	三菱瓦斯化学	専務取締役	和田益雄								○
	25	三菱製紙	常務取締役	渡辺直治郎								○
	26	三菱地所	常務取締役	山形延雄								○
	27	旭硝子	常務取締役	吉野 衡								○
	28	三菱地所	都市開発部副社長	松本正男								
	29	三菱レイヨン	輸送部輸出企画課長	中村慶裕								
	30	三菱重工業	社長室海外部主任	大内功吉								
	31	千代田化工建設	海外事業本部事業企画 グループスタッフ	山田将博								
	32	三菱商事	業務部長	大木保男								
	33	三菱商事	業務部付	斉藤泰彦								
	34	三菱商事	化学品本部付	松井清治								
	35	三菱商事	業務部米穀課	太田 裕								
現地勤務		伯国三菱商事		江口 威	現地参加							○
		伯国三菱商事		瀬古和雄	現地参加							○

注1：肩書き等は1973年1月25日時点のもの。注2：2月9日以降の行動では、少数者の不参加（個別行動）がある。

資料：作成者不詳『訪伯三菱経済使節 手続ファイル』1973年。

図表4 1941年時における東山農事の事業



資料：柳田利夫「岩崎久彌とブラジル東山農場の創設」渋沢栄一記念財団研究部『実業家とブラジル移住』2012年 不二出版 P6。

当した。小岩井農牧の有力株主が、岩崎本家が所有している東山農事である<sup>(20)</sup>。

こうしたことから、東山農場と東山農牧、そして東山農事の関係は、小岩井農場と小岩井農牧、および東山農事の関係と相似になっているものと考えられる。ブラジルの東山農場の運営を行う事業会社として東山農牧があり、その直接的もしくは間接的に大株主になっているのが東山農事という構図である。つまり東山農事は、①直接的な親会社として、もしくは②ブラジル現地での持株会社の機能を担う会社（戦前と同じであればカーザ東山が該当するが、別の会社に代わっている可能性もある。候補として東山農牧があげられる）の株式を保有して同社を傘下に収めることで、のどちらかの手法によって、ブラジルでの東山農牧や東山農産加工などの各

事業会社群を傘下に収めているものと推測される。

こうしてみると、1970年代前半という戦後約30年を経過した時点で、岩崎本家は第2次大戦の敗戦後に日本国内はもとより海外における保有資産の多くを失いながらも、個人会社である東山農事（日本に本社がある会社）を通じて、日本における小岩井農牧とブラジルでの東山農牧や東山農産加工などの多角的な事業群という、日本とブラジルの2カ国にまたがる事業体を形成していたのである。

ちなみに1973年時における岩崎本家の当主は、岩崎寛弥氏である。寛弥氏は、岩崎彦弥太（久彌の長男）の子で久彌の嫡孫、弥太郎の曾孫にあたる。寛弥氏は1930年生まれ、1953年の東京大学卒業後に三菱銀行に勤務、1983年に同行取締役役に就任したが、1985年に非常勤取締役となり、以後東山農

事の経営に携わった。父・彦弥太の1967年の逝去後に、寛弥氏は岩崎本家の4代目当主となっていた<sup>(21)</sup>。

東山農場の業績は創業者一族の生活基盤に直結するものであった。岩崎本家の彦弥太氏が1967年に逝去してまだ間もない時期でもあり、三菱系企業にとって東山農場の見学と一連の東山系企業群の状況確認は、三菱系企業の経営者達の訪伯における目的の1つであった。仮に東山農場を含めて一連の事業が経営上の困難に陥っていた場合には、三菱グループは何らかの救済策を講じていたのではないかと推測される。

たとえば、三菱銀行と麒麟麦酒は戦後にそれぞれ東山系企業に出資を行っている。この背景には、銀行業と酒造業の両事業ともに、東山農事（岩崎本家）の出資だけでは事業拡大に限界があり、そうした状況を両企業が肩代わりする形で出資を行ったという側面もあったと考えられる。両社にとっても、東山系企業への出資はブラジルでの自社の事業展開の橋頭堡となった。

## 4 三菱系企業におけるブラジルでのビジネス案件

### (1) 各社のブラジルでのビジネス案件

使節派遣時点において、参加した三菱系企業の多くはブラジルでのビジネス（事業）案件をそれぞれ抱えていた。各案件はアイデア段階のもの、推進中（受注に向けて商談中）のもの、受注済みで会社設立などの事業化に向けて動いているもの、すでに操業中のもの、など進捗段階にそれぞれバラツキがあった。

こうしてみると、使節における企業訪問の第1の目的が、各企業が抱えるビジネス案件の受注に向けてセールス活動（もしくは受注後については御礼の訪問）であった（図表5参照）<sup>(22)</sup>。

以下では、主要参加企業ごとに、使節派遣前後のブラジルでのビジネス案件の推移について概観する。

### (2) 三菱商事

#### ①三菱商事のビジネス案件

三菱商事が関係するビジネス案件は、一次製品の開発・加工・輸出、化学工業、機械・金属工業など

多岐にわたる。しかし、使節派遣時点では進捗段階においてアイデア段階や推進中のものが多かった。そのため多くの案件はその後立ち消えになったものと考えられる。その中で、すでに操業中、あるいはその後に操業に至った案件として以下のものがあげられる。

三菱商事は1972年8月に、ブラジルの有力鉄鋼販売業者であるリオ・ネグロ（Rio Negro）の増資を引き受ける形で同社に資本参加した。同社に経営陣を派遣するとともに、サンパウロ市郊外に鋼板加工センターを設けて鋼板加工サービスなどの業務に乗り出した。この鋼板加工センターには、関係会社である五十鈴鋼材および五十鈴スチール・センターが技術面で協力し、製品をブラジル内の外資系自動車会社に納入した<sup>(23)</sup>。

また三菱商事は、永大産業とブラジルで植林から住宅用部材までの大規模な一貫生産事業の計画を進めた。1973年3月には、ブラジルの有力合板メーカーであるサン・ミゲール社との3社共同出資で、天然銘木合板の生産会社であるエイダイ・ブラジル・マデiras社（Eidai do Brasil Madeiras）を設立した。アマゾン河口に工場を建設し、製品はブラジル国内への販売以外に一部を米国および欧州に輸出した。ただし、1978年に永大産業が倒産したことによって、その後三菱商事はこの事業から撤退したものと考えられる。

#### ②三菱商事における1970年代までのブラジル関係組織の変遷

1954年7月の三菱商事の再合同時におけるブラジルでの組織は、サンパウロの駐在員のみであった。その後1955年2月にリオデジャネイロにも駐在員が設置された。1955年12月に現地邦人である伯国三菱商事をサンパウロ（伯国三菱商事本店）に設立し、リオデジャネイロ駐在所は同支店となった。なお、ブラジルでのサンパウロ駐在員の設置および初期の頃における日本商品の売り込みでは、カーザ東山のサポートを受けた<sup>(24)</sup>。

1960年代におけるブラジル国内での店舗としては、日伯合弁のミナスジェライス製鉄所（略称ウジミナス製鉄所）の開設を踏まえて1961年4月にペロオリゾンテに駐在員を時限的に設置しただけにとどまる（1963年9月に廃止）。

図表5 参加三菱系企業におけるブラジルに関するビジネス案件

(順不同)

分類	実施企業	事業内容	事業関係主体	事業段階	事業規模等	
一次産品 開発・加工・輸出	三菱鉱業	カパネマ鉄鉱山開発	野村貿易・川鉄商事・山本産業	推進中	150～180億円	
	三菱金属鉱業	非鉄金属鉱山開発		アイデア段階		
	三菱商事	カフェインプロジェクト	白鳥製薬		推進中	6億円
		トウモロコシ開発輸入			アイデア段階	
		緑茶開発輸入	山本山		推進中	3～5億円
		合板・単板工場プロジェクト	永大産業		推進中	30億円
	大豆搾油工場JV		アイデア段階	40～50億円		
化学工業	大日本塗料	塗料工場JV		アイデア段階		
	三菱化成工業	合成樹脂可塑剤生産JV	Petroquisa、日商岩井、CIQUINE	1973年夏稼働開始	60億円 (化成15%、重工11.25%)	
	東山農牧	活性炭製造プロジェクト (カフェインプロジェクトと関連)		採算性調査中	3.5億円	
	三菱レイヨン	アクリル繊維製造販売 (技術援助のみ)	FISIBA	1973年3月本稼働	120億円 (1971年設備投資)	
	旭硝子	ソーダ灰製造工場JV	Cia. Nacional de Alcalis	推進中		
		プロピレンオキサイド製造工場JV	Uniao de Industrias、Petroquimicas	推進中		
	三菱商事	アクリルニトリル製造JV	Petroquisa、FISIBA	推進中	60億円	
		ポリウレタン・レザー製造JV		推進中	8億円	
		触媒製造(オクタン価向上)		アイデア段階		
		発酵アルコール製造JV (既存工場買収も検討)		アイデア段階		
機械・ 金属工業	三菱金属鉱業	超硬工具・粉末冶金製造工場		推進中 (1972年末調査団派遣)		
	東山農牧	特殊電線製造		推進中	1.5億円	
	三菱電機	ワット・アワー・メーター製造JV	FAE	操業中	5億円	
	三菱重工業	CBC		操業中 (1963年買収)	13億円 (資本金)	
		ATA		操業中 (1973年2月買収予定)	6.5億円 (資本金)	
		工場用地購入 (Jundiai市、242万平米)		交渉中	3.6億円	
	三菱商事	自動車部品工場	三菱重工業、CIFCOと交渉中			14億円
		各種機械プレス(JVか技術提携)	アイダエンジニアリング	アイデア段階		
		交換機製造	沖電気	採算性調査中		
		通信ケーブル製造JV		推進中	24億円	
		ステンレス/珪素銅板生産	新日鉄、USIMINAS、ACESITA	アイデア段階	300億円	
	運輸・倉庫	三菱倉庫	東山倉庫 (主として綿花、化学薬品保管)		営業中	
	金融・保険	三菱銀行	東山銀行(積極的に強化育成方針、 投資銀行への進出検討)			
		輸出回廊計画融資団幹事			36億円	
三菱信託銀行 東京海上火災保険		輸出回廊計画融資団一員ほか アメリカ・ラチーナ保険会社	Varejistas	1973年1月発足	15億円 13億円	
貿易	三菱商事	ブラジル産品の輸出振興を目的に 行動計画を制定。目下、細目を検討中。		1972年11月に行 動計画を制定		
輸出回廊 計画	三菱商事ほか	第1次は、リオ・グランデ・パラナグア、サントス、ヴィクトリアの 4港の改修が中心。			総額 1500～1800億円	
		上記のほか、サイロ、冷凍倉庫関係。		応札準備中	総額240億円	
		第2次は、レシーフェ、サルバドル等の港湾改修が中心。エンジニア リング会社および三菱商事で技術調査団派遣中。		1973年に事業案を ブラジル政府に提出	総額 900～1000億円	
アマゾン 開発計画	三菱重工業 三菱電機 三菱商事	3社が中心となり日本連合を結成。ベレン新港建設計画、トカンチ ス河開発計画、カラジヤス鉄鉱石輸送計画、サン・ルイス港開発計画、 マナウス港フローティング・ピア建設計画などの大型案件に取組中。			総額3000億円	

注1：事業案件に関わる文面は、訪伯直前の1973年1月時点のものと推測される。

注2：JVは、ジョイントベンチャーを示す。

資料：作成者不詳『訪伯三菱経済使節 手製ファイル』1973年。

またブラジルのみならず南米エリアを統轄する組織として、1964年7月に南米監督を伯国三菱商事本店（サンパウロ）に設置した（1981年8月に廃止）。あわせて南米監督リオデジャネイロ分室を1974年4月に伯国三菱商事リオデジャネイロ支店に設置した（1977年4月に廃止）。

1970年代になって、三菱商事はブラジルを重要な市場と位置づけ、1973年2月の使節派遣前後に店舗網の充実を図った。具体的には、事務所をサントス（1971年7月）、サルバドル（1972年6月）、ペロオリゾンテ（1972年8月）、アプカラナ（1974年12月）、ノーボハンブルグ（1976年12月設置。1979年2月にノーボハンブルゴに改称）、ポルタレドンドラ（1979年2月）に設置した。また支店をペロオリゾンテ（1979年2月に事務所から支店に格上げ）に設置した。

### （3）他の主要三菱系企業におけるビジネス案件

#### ①三菱銀行

ブラジル三菱銀行の前身となる銀行として、東山銀行があげられる。この銀行は当初岩崎本家の個人会社の傘下銀行として1933年に創設された。その後第2次大戦の勃発によって同行の業務はブラジル政府からの命令で停止されて資産も凍結されたが、1951年になって凍結解除により業務が再開された。1955年には株式会社に改組された。

1959年に、三菱銀行は東山銀行へ資本参加を行った（三菱銀行の出資比率は20%）。東山銀行の業容拡大にあたって増資が必要であり、三菱銀行が資本参加という形で資金援助を行ったのである。三菱銀行としても現地日系企業や日本からの進出企業に対する金融業務の点からブラジルへの進出を以前から企図しており、東山銀行への出資は自行の国際展開に即した行動となった<sup>(25)</sup>。

その後三菱銀行は1960年に25%、1963年に40%へと東山銀行への出資比率を引き上げた。1973年9月には銀行名をブラジル三菱銀行に改称した。1974年12月には出資比率を78.6%まで高め、同行は名実ともに三菱銀行の子会社となった。また1973年10月には、三菱銀行はブラジル三菱銀行の子会社であった東山信託（1965年10月設立。消費者金融業務が主要業務）にも10%の出資を行った。

#### ②三菱重工業

三菱重工業では、現地企業の買収や合併でブラジルでの拠点づくりに早くから取り組んできた。西ドイツのティッセン財閥がブラジルに設立した重機械会社を、合併前の3重工会社（三菱日本重工業、新三菱重工業、三菱造船）および三菱電機と三菱商事の5社で買収し、CBC重工業（CBC Industrias Pesadas S.A.）として発足させた（出資比率は3重工会社が計75%、三菱商事、三菱電機が各12.5%）。1963年8月にはCBC重工業の管理運営を行うために、重工3社が主力となって持株会社にあたる伯国三菱重工業（MBI社：Mitsubishi Brasileira de Industria Pesada Ltda.。なお3重工の合併による三菱重工業の発足は1964年6月）を設立した<sup>(26)</sup>。

CBC重工業は買収時からあった工場に加えてサンパウロ郊外にも新工場を建設し、三菱重工業と共同で重機械を販売するなどブラジル有数の機械会社へと成長した。事業内容も、従来からのボイラーや化学機械に加えて、製鉄機械、タイヤ機械、電気集塵装置、洋上石油生産プラントへと拡大した<sup>(27)</sup>。

三菱重工業は1973年に、ATA社（ATA Combustao Tecnica S.A.：アタ燃焼機工業）を買収した。同社はリオデジャネイロにあった小型煙管ボイラーのトップメーカーであり、CBC重工業の水管ボイラーとあわせてブラジルでのボイラー事業の確立を図るものであった。この際、小型煙管ボイラーは三菱重工業の製品種目にはなかったため、平川ボイラの技術を導入して技術水準の高度化を図った。

#### ③三菱電機

三菱電機では、1967年にブラジルのサンパウロ州中央電力のイリヤソルティラ水力発電所建設に参加した。同案件は、三菱電機以外に東芝、日立製作所、BBC（西ドイツおよびスイス）、ASEA（スウェーデン）の5社による国際コンソーシアムであった。このプロジェクトは16万1000キロワットの水車発電機16台からなり、総工費4億ドルのうち機器代は7250万ドルに及ぶ超大型事業であった。日本グループは全機器代の半分を受注した<sup>(28)</sup>。

また三菱電機は、現地の半官半民の電機メーカーのFAEに資本参加して、1972年7月から電力量計の生産を始めた<sup>(29)</sup>。

#### ④三菱鉱業

1972年、ブラジルのカパネマ鉄鉱山の買収にあたって、三菱鉱業（1973年4月に三菱鉱業セメントに改称）は川崎製鉄に参加を申し入れた。その後三菱鉱業は野村貿易、川鉄商事、山本産業（その後川鉄商事に改称）とコンソーシアムを結成した。後に川崎製鉄、伊藤忠商事、日商岩井、トーメンも加わってコンソーシアムは8社となった<sup>(30)</sup>。

1974年9月、コンソーシアムは鉱山の買収に成功した。その後川崎製鉄がブラジルのツバロン製鉄への資本参加が決定したことにより、同社への鉄鉱石供給もカパネマ鉱山の新たな目的として加わった。1976年9月にカパネマ鉄鉱山の開発事業は、鉄道と港の所有者であるリオドセ（Companhia Vale do Rio Doce。ブラジル国営鉱山会社）と日本グループと共同開発に発展し、事業会社の出資比率はリオドセ51%、日本グループ49%となった。日本グループの内訳は川崎製鉄24.5%、その他24.5%であった。鉄鉱石の取扱量は1973年に259万トン、1975年に280万トンと順調に伸長したが、1976年より減速経済への移行によりその伸びは鈍化した。

#### ⑤三菱化成工業

三菱化成工業は、日商岩井と共同でブラジル北東部のバヒア州サルバドル市近郊のカマサリ地区において石油化学事業を実施してきた。

三菱化成工業と日商岩井は、まず1969年に可塑剤（オクタノール、オキソアルコール）の製造販売の合弁企業としてシキネ・ペトロキミカを設立した。合弁会社の株主構成は、ペトロキザ（ブラジル国営会社）33.3%、エコノミコ銀行33.3%、日本側（三菱化成工業28.3%、日商岩井5%）であった。

第2弾として、両社は高密度ポリエチレンの製造にも関わり、1974年に受注に成功した。合弁会社としてポリアルデン・ペトロキミカを設立し、事業は1979年に稼働を開始した。さらに第3弾として塩化ビニル樹脂および塩化ビニルモノマーの製造を行うCPC（カマサリ石油化学）を合弁で設立した。同事業は1975年に調印され、1979年に稼働を開始した。CPCの株主構成では、ペトロキザおよび三菱化成工業、日商岩井以外に新たに現地企業であるオーデブレヒトが参加することになった<sup>(31)</sup>。

#### ⑥東京海上火災保険

ブラジルでは日系移民が一大勢力を形成しており、彼らが組織するコチア産業組合への接近が東京海上の南米での事業展開における経営課題であった。1966年12月に、東京海上は共栄火災保険およびコチア産業組合と共同で、東京海上の代理店であるヨークシャ社が保有していたコンコルディア社（Concordia Companhia de Seguros）を買収した。ついで1969年1月に東京海上はリオデジャネイロとサンパウロに独立営業店を設立して、代理店方式から自社の支店営業体制へ転換した<sup>(32)</sup>。

さらに東京海上は1972年2月にサンパウロ所在の中堅損保会社であったバレジスタス社を買収した。1973年1月には東京海上ブラジル支店とバレジスタス社を統合し、新たなブラジル法人であるアメリカ・ラチーナ社（America Latina Companhia de Seuros）を発足させた。合併時の東京海上の持株比率は98.2%であった（1980年1月時点の資本金は7億9900万円、1980年1月時点の東京海上の出資比率は89.1%）。

#### ⑦麒麟麦酒

麒麟麦酒は、訪伯経済使節には参加していないものの、ブラジルでのビジネス案件を有していた。東山系企業群の中に、酒造事業を行う東山農産加工がある。この会社の前身は、1934年に酒造事業を行うために設立されたカンピーナス農産加工（東山酒造工場）である。同社は、日系移民のために台湾米を輸入して農場で水田をつくり、東麒麟と東鳳の銘柄で日本酒の製造販売を行った。戦後も、東山農産加工（会社組織は1962年。この時に社名が改称されたものと推測される）はサンパウロ市に本社、カンピーナスに工場をそれぞれ設置し、戦前と同様に日本酒を醸造販売した<sup>(33)</sup>。

麒麟麦酒は1975年4月に東山農産加工に出資し（持株比率は49%）、東山農産加工は日本酒の新工場を現地に建設した。この際、麒麟麦酒は品質改善を図るために事務職および技術者（関係会社である秋田の銘酒・太平山の製造技術者）を派遣した。その後1994年時点で東山農産加工における麒麟麦酒の出資比率は9割となった。残りの1割の出資企業は東山農牧である。

なお日本でも、1976年に小岩井農牧は乳業事業

を分離し、麒麟麦酒と折半出資で小岩井乳業を設立している。

## 5 ブームの収束とビジネス案件への影響

1973年2月の訪伯三菱経済使節の派遣からまもない1973年10月に、第4次中東戦争が勃発した。中東産油国はイスラエル支持国への輸出停止と原油生産の削減を発表し、1974年1月以降に原油価格を段階的に幾度も値上げした。以後原油価格は大幅に高騰するなど、いわゆる石油ショックが発生した。

ブラジルでは当時石油消費の約8割を輸入に依存しており、同国のそれまでの経済成長に石油ショックは冷や水を浴びせることになった。高騰した原油輸入による対外債務の大幅増加と収束していたインフレの再燃で、ブラジルの経済環境は急激に悪化した。また石油ショックの影響は日本でも同様であり、日本国内でもインフレによって物価が急騰するなど経済環境は悪化した。このため日本とブラジルの企業の多くはともに業績が低迷するなど同じ状況となり、設備投資を以後抑制することになった<sup>(34)</sup>。

三菱グループ内で盛り上がったブラジルへの投資熱も使節派遣直後に発生した石油ショックを契機に、1970年代半ば以降には急速に冷えていった。そのため使節派遣時点において進展中であったビジネス案件のほとんどは、その後実現まで至らなかったものと推測される。こうしてみると三菱グループの訪伯経済使節は、トップセールスによるビジネス案件の新規受注といった直接的な成果を、いずれの参加企業にももたらさなかった。一方で、使節派遣によって、現在操業中もしくは受注が確定したなど既に一定のレベルまで進捗済みの案件に関しては、経営者自らが御礼の表敬訪問を果たしたことになる。

また各企業の個別的なビジネス案件とは別に、三菱グループの使節派遣時においてブラジルでは2つの総合的な事業計画が構想されていた。1つは、農作物輸出のため集荷・集積・積み出しなど港湾インフラの整備を図る輸出入廊計画であり、もう1つはアマゾン川流域の開発計画である。これらの国家規模の事業計画に関連して、1972年のメキシコ太平洋岸新港建設に対する日本政府の調査団に三菱商事

も参加して検討を開始していたが、これらの事業計画もその後実施段階には進展せずに計画倒れになった<sup>(35)</sup>。

こうしたこともあって、三菱商事では訪伯使節派遣直後の1973年3月に本社内にブラジル室を設置したものの、思ったほどの成果が達成できなかったため、1975年3月に同室を廃止した<sup>(36)</sup>。

## おわりに

石油ショックによって、日本の高度経済成長は終わることになった。そのため1970年から1974年までの5年間は、それまで長らく続いてきた日本の経済成長が終わる最後の5年間にあたる。

使節派遣後まもなく発生した石油ショックのために、ブラジルおよび日本では経済環境が悪化し、双方の国の企業における投資行動は大幅に減退した。このため、使節に参加するなどブラジルでの積極的な事業展開を企図していた三菱系企業にとっては、ほとんどのビジネス案件は白紙化されるなど実現には至らなかった。その意味で、三菱グループの訪伯経済使節の派遣は、参加各社のブラジルでのビジネスの進展や拡大に実利的な効果をもたらすものにはならなかったと考えられる。

こうした中、使節派遣の唯一成果となったのは、岩崎本家のブラジルでの家業である東山系企業群、とりわけ東山農場を営む東山農牧の状況を確認したことであった。現地視察ならびに現地企業経営者との懇談等の交流を通じて、使節に参加した三菱系企業の現役経営者の間には東山系企業群への連帯意識は確実に醸成されたものと考えられる。こうしてみると、訪伯三菱経済使節の最大の成果は、この点にあったのではないかと推論づけることができよう。

## 引用文献等

- (1) 作成者未詳『訪伯三菱経済使節 手製ファイル』1973年。ファイルに綴じられた書類や手書きのメモなどから、このファイルの作成者（および以前の所有者）は、三菱倉庫の関係者と推測される。
- (2) 週刊ダイヤモンド編集部「内外から白い目

- ニッポン使節団『週刊ダイヤモンド』1977年6月4日 ダイヤモンド社 P10～13。
- (3) 三菱商事株式会社『三菱商事社史 下巻』1986年 P712～714。
- (4) 山村謙一郎「三菱は中国をめざす」『朝日ジャーナル』1972年9月15日 朝日新聞社 P14～18。
- (5) 『三菱商事社史 下巻』P712～714。
- (6) 日本貿易振興会『ブラジルにおける日系企業の経営の実態』1986年 P13～15。
- (7) 『ブラジルにおける日系企業の経営の実態』P5～15、26～27。  
サンパウロ・センターが所有している4つの資料から日系進出企業536社を抽出し、このうち1983年末に撤退している95社を除いた441社にアンケートを送付した。アンケートに回答した企業348社および未回答企業のうちサンパウロ商標登記所の商業登記簿で企業活動が確認できる15社を加えた363社が母集団となる日系進出企業である。
- (8) 財界展望編集部「偉大なる後進国ブラジルに群がる大商社」『財界展望』1973年1月財界展望新社 P26～31。実業往来編集部「焦点 日本の接近、米国経済圏からの離脱」『実業往来』1974年5月 実業往来社 P87。
- (9) 大阪商工会議所「中南米経済使節団帰国報告」『Chamber』1973年4月 P16～22。
- (10) 『訪伯三菱経済使節 手製ファイル』。文書や手書きメモ等を寄せ集めたファイルのため、具体的な頁を提示することができなかつた。以下、この資料を引用しても、頁を記載していない。
- (11) 経済団体連合会『経済資料 日本・イラン投資会議報告』1972年11月 P3～8。
- (12) 『訪伯三菱経済使節 手製ファイル』。
- (13) 東邦経済編集部「世界を駆けるスリーダイヤ司令長官 藤野忠次郎」『東邦経済』1974年8月 東邦経済社 P18～19。
- (14) 『訪伯三菱経済使節 手製ファイル』。
- (15) 柳田利夫「岩崎久彌とブラジル東山農場の創設」渋沢栄一記念財団研究部『実業家とブラジル移住』2012年 不二出版 P4～10。
- (16) 岩崎久弥伝編纂委員会『岩崎久弥伝』1961年 P513～520。
- (17) 『実業家とブラジル移住』P4～10。
- (18) 山本喜誉司評伝編集委員会『山本喜誉司評伝』サンパウロ人文科学研究所 1981年 P50～51、96～97。
- (19) 鈴木雅夫「キーワードでふり返る 日系移住地の開拓史 第8回 東山農場」『海外移住』2002年9月 国際協力事業団 P18～19。記事掲載時、執筆者である鈴木雅夫はサンパウロ新聞東京支社長である。
- (20) 小岩井農場のホームページにおける企業情報を参照。筆者が閲覧したのは、2018年12月である。同ホームページには、小岩井農場は小岩井農牧株式会社が運営する総合生産農場であるとの記載がある。小岩井農牧の主要株主に東山農事の社名がある。記載の位置から筆頭株主と推測される。
- (21) 週刊ダイヤモンド編集部「三大創業家の華麗すぎる閨閥図」『週刊ダイヤモンド』2016年1月30日 ダイヤモンド社 P52～53。上之郷利明「創業者「岩崎家」一族は、いま」『プレジデント』1990年7月 プレジデント社 P282～288。  
同記事によると、岩崎寛弥氏は、1987年頃に岩崎弥之助家の子孫にあたる岩崎透氏（当時三菱商事に勤務）を養子とした。しかし、2008年に寛弥氏が他界する前に養子縁組は解消された。その後透氏は1996年にブラジルへ移住して東山農場の経営に携わるようになったが、日本の東山農事関係者の話によると、ブラジルの東山農場と三菱グループの東山農事とは関係が切れた状態になっているとされる。また金曜会関係者の話では、戦後岩崎家は三菱グループの経営に関与することはなく、創業家と三菱系企業との結びつきが希薄だったとされている。  
なお、ブラジル東山農場のホームページを見ると、岩崎透氏は東山農場取締役社長の肩書きを使用している（2018年12月閲覧）。
- (22) 『訪伯三菱経済使節 手製ファイル』。
- (23) 『三菱商事社史 下巻』P738～739、759。
- (24) 『三菱商事社史 下巻』P188～189、378～381。三菱商事株式会社『三菱商事50年史』2008年 P590～591。
- (25) 株式会社三菱銀行『続三菱銀行史』1980年 P396、444。

- (26) 『三菱商事50年史』 P106。CBCは、Companhia Brasileira de Caldeiras e Equipamentos Pesadosの略称である。
- (27) 三菱重工業株式会社『海に陸にそして宇宙に 続三菱重工業社史1964-1989』1990年 P243、378～380。
- (28) 三菱電機株式会社『三菱電機社史 創立60周年』1982年 P291。
- (29) 月刊経済編集部「第2期黄金時代に入るブラジル進出熱」『月刊経済』1972年8月 月刊経済社 P78～81。
- (30) 川崎製鉄株式会社『川崎製鉄50年史』2000年 P186～187。川鉄商事株式会社『川鉄商事25年のあゆみ』1980年 P205～206。
- (31) 日商岩井社友会『記念誌「日商岩井35年のあゆみ」』2013年 日商岩井株式会社 P40～43。
- (32) 日本経営史研究所編集『東京海上火災保険株式会社百年史 下』東京海上火災保険株式会社 1982年 P571～574、712、720。
- (33) 日本貿易振興機構「在外日系企業探訪 東山農産加工有限公司（ブラジル）」『ジェットロセンサー』1994年11月 P40～41。実業往来編集部「東麒麟ブラジル日本酒品質改善に精出す麒麟麦酒の狙い」『実業往来』1978年5月 実業往来社 P26～29。
- 聖市四百年祭典日本人協力会『サンパウロ四百年祭』1957年 P600に掲載された東山関係の企業広告名をみると東山銀行、カーザ東山、東山酒造会社、東山農場となっている。このことから、東山農産加工は第2次大戦後のしばらくの間、東山酒造会社の社名を使用していたものと考えられる。
- (34) 『ブラジルにおける日系企業の経営の実態』 P9～15。
- (35) 『三菱商事社史 下巻』 P737。
- (36) 『三菱商事社史 下巻』 P703、949～950。三菱商事株式会社『CD-ROM 三菱商事50年史』2008年。ブラジル室の廃止は『CD-ROM 三菱商事50年史』内の文面を参照した。

