

# 第2次大戦後の三井物産における組織改編

平井 岳 哉

## はじめに

総合商社の特徴として、取扱商品の多様性と事業展開するエリアの広さがあげられる。戦前期の三井物産では、取扱商品の種類と数量を増やすことに伴って、当該商品を担当する営業部を随時設置して組織における部の数を増やしていった。並行して、取引の営業・管理等を行う人員を国内・海外の様々な場所に置くために、支店や営業所、駐在員などの店舗網を次々に拡充していった。三井物産はこうした2つの方向への業容拡大を継続的に行うことによって、戦前の早い時期に今日の総合商社としての体裁を整えていったのである。

三井物産の組織管理では、第2次大戦以前に、部店別独立採算制度が既に敷かれていたとされている。これは営業部と支店が対等に位置づけられるとともに、それぞれが独立採算の単位組織になっていたことを示す。現場組織における運営面の裁量を拡大するために組織下部への権限委譲を進めたことで、同業他社との競争はもちろんのこと、三井物産内の他の部署との競合発生を経営陣は黙認していたことになる。

本稿は、第2次大戦後から1990年代頃までの三井物産における部店活動を管理するための制度と組織の概要を考察するものである。結果的に、本考察は戦後における部店別独立採算制度の動向などを含めて、三井物産内のスタッフ部門における主要組織の機能と変遷を明らかにすることになる。企業内の制度・組織を題材に取り上げた理由は、各営業部門における事業展開の背景には、全社レベルでの管理制度や組織体制の仕組みが影響し、各営業部門の具体的な活動方針や取り組みなどを後方支援したと考えられるからである。

本稿は、1978年に三井物産が刊行した『稿本三井物産株式会社100年史』を中心として、そのほかは経済雑誌・新聞から得られた情報等をもとに考察

するものである<sup>(1)</sup>。

## 1 戦前の独立採算制度の推移と戦後の三井物産再合同までの経緯

### (1) 三井物産における独立採算制度の推移

戦前の部店別独立採算制組織の変遷については、鈴木邦夫氏の重厚な研究がある。これをもとに概要を取りまとめる。

三井物産では会社設立以来、組織管理にあたって部店別独立採算制度が継続的に敷かれていたわけではない。幾度かの制度改定を経て形成されたものであった。

三井物産の営業組織では、商品部（営業部と同意）は支部無しの本部（本店もしくは本社と同意）の組織であり、商品部はすべて東京にあった。このような組織は1941年に形成され、1944年の組織改正によって完成したとされる<sup>(2)</sup>。

それに至るまでの経緯を見ると、1876年の会社設立時から長崎支店では独立採算で運用されている。1880年度には国内では横浜支店や大阪支店などの5店、海外ではロンドン支店やニューヨーク支店などの5店、合計10店が独立採算で運用されている。こうした状況を追認する形で、三井物産では1892年5月に「三井物産会社営業規則」で、支店を独立採算制度で運用することを会社の規則類で明記した<sup>(3)</sup>。

1885年に本店内の営業部門（後に営業部。この時点では商品別になっていない）を独立採算制度の組織とした。1911年には、石炭部、棉花部、機械部、砂糖部、木材部を設置し、それ以降も商品部を順次設置した。その際「特種商品取扱規則」で、商品部を独立採算制度の組織として定義した。

これにより、三井物産の営業組織は、店（支店・出張所・出張員など）と商品部（棉花部・石炭部・機械部など）という2つの異なるタイプの組織に

よって構成されることになった。この場合、「特種商品取扱規則」制定の意図は、三井物産の営業組織のあり方を地域別組織から商品別組織へと組み替えることにあった。そのやりかたは地域別組織を一挙に廃止するのではなく、取締役の直轄下に商品部を置き、その商品部を支店などの地域別組織の上位に位置づけるものであった。ただし、運営にあたって、各部が支店の掛を支部に再編して直轄する動きがあるなど、部と支店の間に複雑なコンフリクトが発生した<sup>(4)</sup>。

その後1941年に穀物油脂部、繊維部、食品部を設置するなど、三井物産は取扱商品のすべてを商品部によって管轄することになった。この機会に組織改編を行うこととし、1944年に組織改正を行った。具体的には、支部を存在させることは実益がないと取締役が判断して、支部を全廃した。「特種商品取扱規則」も名称を「商品取扱規則」に変更した。この取扱規則で、店の損益を商品部に付け替えることを廃止して、すべての商品は店の損益に帰属することになった。これによって、部と支店は上下の関係ではなく、並置される関係となった。営業組織を地域別組織中心から商品別組織中心へ改編しようとする社内におけるそれまでの動きは挫折し、三井物産の全体の営業組織は商品別組織を東京（本店）だけに限定し、それ以外の地域では地域別組織とする並列的な営業組織に変質したのである<sup>(5)</sup>。

## （2）第2次大戦後の三井物産の解散と再合同

三井物産の第2次大戦後の解散と再合同を簡略にまとめる。

戦後、GHQにより財閥解体や企業分割などの政策が実施された。その中で、国内外の各地において戦時物資の供給に関わっていたとの理由などから、三井物産と三菱商事はGHQより1947年7月に解散を命じられた。しかも解散後に業務を継承する新会社群に対しても、数々の厳しい制限が課せられた。解散命令を受けた両社の社員は、それぞれが資本金20万円未満という小さな新会社を興して自活の道を歩むことになった。系譜を引き継ぐ新会社群は、解散指令前に既設であったものを含めて、三菱商事系が約160社、三井物産系は220社を超えるものとなった<sup>(6)</sup>。

1949年以降、民間貿易が開始され、伊藤忠商事

や丸紅などの繊維商社をはじめとする多くの商社が事業の拡大を図った。粉々になった三井物産と三菱商事の新会社間の再合同は、直接的には三井・三菱の両グループにおける各メンバー企業が取引上の混乱を回避するために、新会社群の経営者達に合同を強く要請した結果であった。三井物産と三菱商事の有力な新会社間で、再合同を目指した合併が1949年頃から行われるようになった。

三菱商事では大同団結を当初から見込んで同じ規模同士の企業の合併が段階的に進められるなど計画的に合併などが行われた。そのため比較的早い段階の1954年に再合同を実現した。これに対して三井物産では、新会社の一国一城の主となった経営者の中に再合同への消極派が数多く存在し、各社が独自に吸収・合併を行うなど力の関係による企業集約化が行われた。そのため三井物産の再合同では、三菱商事の再合同と比較して、時期が1959年に遅れるとともに、有力新会社の取り込みに失敗するなど明暗を分けることになった。

三井物産の再合同の過程では、数ある新会社群の中で、第一物産が各社の受け皿的存在として機能した。1951年春に朝鮮戦争の停戦で特需ブームが終わって多くの商品の価格が暴落した際、思惑的な取引を行っていた商社の多くが経営破綻する中、日頃から投機的な商売に慎重だった第一物産は損失を最小限度にとどめて、この時期をきり抜けることに成功した。その後第一物産は互洋貿易（1953年1月）、三井木材工業（1954年11月）、第一通商と日本機械貿易（1955年7月）、国際物産交易（1957年7月）、大洋（1958年4月）、東邦物産（1958年10月）など多くの新会社群を吸収合併・営業権譲渡などで自社への組み込みに成功し、企業規模を拡大していった。

一方、旧物産系の有力会社間での調整により日東倉庫建物が三井物産の商号を管理することになった。財閥商号の使用解禁を受け、同社は1952年6月に社名を三井物産に変更した。その後三井物産は有力な鉄鋼商権をもつ室町物産と合併したが、内実は経営規模が大きい室町物産が三井物産を吸収したものであった。しかし、その後三井物産は取扱品目の総合化に出遅れたため、経営的には鉄鋼中心の専門商社の様相を呈した。三井物産と第一物産の間の合併交渉は、名を取るか実を取るかで紛糾した。最

最終的に第一物産は1959年2月に三井物産を吸収合併することに成功した。合併後の新会社の社名は三井物産ではあるが、存続会社は第一物産であった。かくて戦後解散となった三井物産では、数ある新会社群の中から第一物産を中核企業として、再合同が実現した。

## 2 戦後における部店別独立採算制度の推移

### (1) 営業部門の拡充の経緯

第一物産では1947年の発足当時、営業部門として資材部、雑貨部、肥料部、食糧部の4部体制であった<sup>(7)</sup>。

1954年11月の第一物産と三井木材工業との合併で、物資部木材部門を分離して木材部を設置して新たに山林部を設置した。その後1955年7月の日本機械貿易との合併と第一通商の営業権譲り受けの際に、本店営業部門として以下にあるような新しい部をいくつも設置した。

- ・従来の金属部を発展的に解消して、鉄鋼部および非鉄金属部を設置。
- ・従来の機械部を発展的に解消して、機械総務部、機械輸出部、機械第1部、機械第2部、機械工務

部を設置。

- ・従来の砂糖食品部を砂糖部と食品部に分離設置。
- ・このほかの燃料部、化学品部、肥料部、穀物油脂部、繊維部、物資部、木材部、山林部の各部は、合同によってそれぞれ拡充されたが、名称はそのまま引き継がれた。

1959年の第一物産と三井物産の合併後、新生三井物産は、鉄鋼部を鉄鋼製品の国内商内を扱う鉄鋼第1部と鉄鋼製品の輸出入ならびに鉄鋼原料を扱う鉄鋼第2部に分割した。また倉庫部が第一物産にはなかったため、本店に倉庫部を設置した。その後1961年11月時点には営業部門は、物資部、金物部、穀物油脂部、食品部、化学品部、繊維部、機械部、燃料部、肥料部の9部まで増加した。営業部門はその後も増大した。こうしたことから、部の数は1955年の3社合同前は11部、3社合同後は17部に、再合同後の1965年末には37部、そして1970年には52部まで増大した。

その後1971年7月時点の本店組織として、営業部門は鉄鋼、非鉄、機械、化学品、食料、その他の6部門50部となった。このほか国内店は糖蜜貯槽所・油槽所等を含めて37拠点、海外店は72カ国117カ所に及んだ<sup>(8)</sup>。(図表1)

図表1 1971年7月時点の本店組織

管理部門	秘書室、人事部、文書部、通信部、総務部、新社屋建設室、調査部、業務部、ソ連東欧室、技術部、コンピューティングセンター、経理部	
	鉄鋼会計部、機械会計部、化学品会計部、食料会計部、東京営業会計部	
	財務部、検査役室、審査部、開発部、運輸総括部、輸出運輸部、輸入運輸部	
営業部門	鉄鋼 12	鉄鋼総括部、鉄鋼開発部、鉄鋼建材部、鉄鋼第一部、鉄鋼第二部、鉄鋼輸出部、鉄鋼線材部、鋼管部、特殊鋼部、鉄鉱石部、製鋼原料部、石炭部
	非鉄 5	非鉄金属開発室、非鉄金属第一部、非鉄金属第二部、軽金属部、非鉄原料部
	機械 10	機械総括部、重機械部、化学機械部、電気機械部、産業機械部、開発機械部、輸送機械部、航空機部、汎用機械部、海外施設部
	化学品 7	化学品総括部、有機化学品第一部、有機化学品第二部、無機化学品部、合成樹脂原料部、合成樹脂製品部、肥料部
	食料 5	食料総括部、穀物油脂部、飼料畜産部、砂糖部、食品部
	その他 11	建設部、リース事業部、繊維第一部、繊維第二部、石油部、木材部、山林部、セメント部、紙パルプ部、ゴム部、物資部

資料：コンピュータ・エージ社「6500名の人事情報のオンライン」『COMPUTOPIA』1971年7月号 P60～61。

### (2) 1948年の営業部門の部店別独立採算制度

第一物産は、戦前の三井物産の様式にほぼ従う形で1948年2月に支店長職務権限規定を制定し、同年3月に社内経理要綱を制定した。これによって各

支店と出張所は独立会計にすると規定し、営業部門における部店の独立採算の慣行を制度化した<sup>(9)</sup>。

また経理要綱では、各営業部門、各課が独立に損益を計算するために、諸経費の負担の方法や売買越

の危険負担の方法、同一店内の課と課との取引における損益の計上の方法などが規定された。

### (3) 1953年の主管部制度

1953年1月における互洋貿易の営業権譲り受けにより、第一物産の営業活動はさらに拡大した。この時期、部店別独立採算制度の長所を保持しながら、その短所を補うための工夫として主管部制度を1953年10月に導入した。この制度は、本店の商品別の各営業部長が主管部長を兼務して、それぞれの取扱商品の各部店にわたる営業活動を統轄するものであった<sup>(10)</sup>。

この時に主管部制度を敷いたのは、金物部、燃料部、機械部、化学品部、肥料部、食品部、穀物油脂部、繊維部、運輸部である。一方、物資部は取扱商品が雑多にわたることから導入を見送り、取扱商品のうち木材、ゴム、パルプ、セメントについて主管部制度の趣旨に添った統轄を行った。運営にあたって各主管部は、取扱商品の営業に関する全社的な企画や事案の審査を行うとともに、資料・情報の収集・連絡を行った。また主管部は各部店ごとに行われる決算とは別に、これらをとりまとめる形で主管商品全体の決算を作成した。そのため主管部長は、各支店が本店に提出する取扱商品の営業活動における売買越、投資枠、前渡しなどの申請の審査を行い、意見を付して業務部長に回付した。こうしたことから、主管部は各店の商品ごとの営業活動を把握するとともに、長期的な展望を持つことが可能となった。

部店別独立採算制度の下では、各店間で競争や摩擦が発生したり、相互の連絡が不十分になるなどの弊害があった。これに対して、主管部制度への変更は各店の商品における営業活動を本店の部が主管部として把握し、全社的に調和のとれた活動の遂行実現を目的としたものであった。三井物産では、支店間の競争が顕著になったことに対する是正策として、重要商品については本店が一括して損益を計算する共通計算制度を1898（明治31）年に制定したことがあった。そのため主管部制度は、一部の商品に限定されていたこの制度を戦後、一般商品にも拡大適用するものでもあった。

1953年の主管部制度導入にあたって、管理面で経理制度の見直しが行われた。これは、営業活動を

迅速に把握することを目的として、営業部門に配属される売買勘定員を強化するものであった。内容は以下の通りであった。第1に、これまで売買勘定員と決算のための会計係が別個に帳簿を作っていたものを前者一本に改めたことである。第2に、各営業部門の決算を3ヶ月ごとに行っていたのを、1ヶ月ごとの月次決算に改めた。第3に、受渡台帳は従来、輸出品台帳と輸入品内地品台帳の2種類であったものを、直渡、入庫、出庫に分け、それらを輸出、輸入、内地に分けて都合9種類にしたことである。ただし制度改革後、経理関係の処理は繁忙となり、迅速な経理の遂行は困難を伴った<sup>(11)</sup>。

### (4) 1962年の商品主査制度

政府による貿易自由化の施策が行われていた1960年代初頭、三井物産では、営業活動において全社的な調和を図るよりも、むしろ各部店の積極的活動を推進することが企業成長には好ましいと考えられるようになった。

こうした社内意識の醸成を踏まえて、1962年10月に、従来までの主管部制度を廃止して商品主査制度を導入した。この制度はそれまでの主管部による商品ごとの統轄を緩めて、各部店の自主的活動を促進しようとするものであった。主管部制度のもとでは、本店の商品別の営業部長が主管部長を兼務して、投資等への稟議書は主管部長だけが発議できる仕組みであった。また主管部長は、商品部門別考課状を作成した。商品主査制度では、それらの手続きを廃止して、代わりに商品別に商品主査を置くものであった<sup>(12)</sup>。

商品主査の担当者達は、業務部内の業務部次長または業務部長代理として、各商品部門の業務を熟知した人員を商品ごとに数人ずつ任命した。役割は、各営業部門の取引などに関する相談・指導、部店間の連絡・調整、稟議案件の審査などであり、営業各部店と営業担当取締役に対してスタッフの立場で協力するものであった。しかし、実際の商品主査制度の導入では、各部店から見た場合、商品主査への報告・連絡はそれまでの主管部長に対するものほどには強制力を伴っていなかった。この要因は、相手先が主管部長なのか、同列のスタッフなのかという役割および職位に起因するものであった。そのため各店から商品主査への報告・連絡を怠るケースが幾度

も発生した。

### (5) 1965年の主務店制度

『稿本三井物産株式会社100年史』では記載が無いものの、1965年8月に三井物産では主務店制度を採用したとの経済雑誌の記事がある。

この制度は取引の安全を図るために、重要な取引先ごとに単一の責任管理部門（比重の大きい支店または部）を設定し、この主務店と監査部の二重チェックにより管理を行う制度であった。1965年11月1日時点で、49の取引先について主務店を設置した<sup>(13)</sup>。

経済雑誌における記事の具体性から判断して、制度自体がまったく存在しなかったとは考えにくい。むしろ、一部の組織で導入された試行的な制度であった可能性がある。

この主務店制度の内容は、1962年の商品主査制度と1970年の主管部制度の中間に位置するものであった。その意味で、部店における現場裁量の余地が大きかった時期から、本店営業部における管理というように、中央での管理の度合いが次第に強くなる過渡期における制度として整合的な解釈が可能である。

### (6) 1970年の主管部制度

1962年からの商品主査制度は、商品ごとの本店からの統制を緩めて、各部門が自由に営業活動を促進しようとするものであった。制度の導入後、営業活動はたしかに飛躍的に拡大した。しかし、1960年代半ば以降、マイナス面も見られるようになってきた。

各部門の自主的な営業活動の結果、部門間の競争という部門別独立採算制度のデメリットが出てきたことである。とくに同じ商品でも場所（店舗）が違っていると異なる政策がとられたために、取引先が戸惑うといった地域別独立採算制度の弊害が顕著に見られるようになった。また一方で、中央集権的な主管部体制を強化することを可能にさせる社内的条件が整いつつあった。1960年代の重化学工業化と日本経済の高度成長を背景として、機械、化学品、鉄鋼、食料に取引の重心が集中する傾向があった。これらの商品は、全社的に統一的な方針の下で運営されることが、採算性の向上につながるとともに、人員の

効率的な運用や取引先との関係保持のためにも必要とされたことであった<sup>(14)</sup>。

1970年1月、三井物産では各商品に関して全社統制を重視するため、商品主査制度から主管部制度に再び転換した。具体的には、すでに総括部が設置されていた鉄鋼、機械、化学品、食料の4商品グループについては、総括部長が営業各部長の協力を得て、またその他の商品については本店営業各部長が主管部長の職務を遂行した。ただし、職制上は特に主管部長の呼称は用いず、その職責は総括部長もしくは本店営業部長の固有の職責の一部とするというものであった<sup>(15)</sup>。

1962年までの主管部制度においては、営業関係の稟議はすべて主管部長の発議とされていたが、1970年の主管部体制強化に際しては、その点は元に戻さず、主管部長は職責上必要と認める案件についてのみ部長の一人として参画することにとどめた。支店の通常の営業活動に伴う稟議案件については、特別な事情がある場合を除いて主管部長へは回議されないことになった。これは、稟議権をすべて主管部長発議とすることで、各部門の日常の営業活動が萎縮することを防止するためであった。また各部門の営業活動の迅速化や自主性を阻害することがないように、主管部長が各部門の現場に求める各種資料・報告における事務量も大きくならないように配慮された。

### (7) 1974年の海外管理における地域本部制度

主要な海外地域の管理状況を見ると、欧州では1954年以来、ロンドン支店長が欧州監督を兼任して欧州内の拠点を統轄した。大洋州では1956年に現地法人としてメルボルンに豪州三井物産を設立した。1960年には同社に豪州監督を置いた。北米では、1956年6月にニューヨーク支店に北米監督を置き、アメリカおよびカナダの拠点を担当した。アメリカの法人税や関税などの点から当初は支店形態としていたが、1965年4月にニューヨークを本店とした米国三井物産を設立した<sup>(16)</sup>。

これらの海外地域の管理体制を基本的に踏襲する形で、1974年に地域本部制度として世界各地の関係会社なども管理する担当役員を設置した。米州（北米、中南米を含む）、欧州（EC、イギリス、東欧）、豪州（オーストラリア、ニュージーランド、

太平洋島嶼)の3ブロックに分けて米州監督、欧州監督、大洋州監督を設置し、それぞれの地域を担当することにした。アジア・中東地域には監督を置かずに本店が直轄で管理することになった。なお監督は、経営会議のメンバーでもあった<sup>(17)</sup>。

#### (8) 1984年の担当役員制度

1984年7月には、本店内の営業部を14の営業部門に分け、各部門の営業責任を常務取締役がとる担当役員制度(営業部門別の役員責任制度。事実上の営業部門制度と同義)を敷いた。

これに伴い、営業部門の最終責任を各営業部の部長から代表権を持つ常務取締役に引き上げた。従来は各部店で決済権限を越えるものについては業務本部に回り、最終的には役員会議で決裁されるまで時間がかかった。さらに、部単位の縦割り組織では商品と地域にまたがる商売に対応しきれない欠点があった。こうしたデメリットを解消するために、各営業部門に種々の権限を委譲するものであった。

常務取締役が契約の金額、与信、投資を自ら決済する権限をこれまでの部長以上に持つことになったので、1984年10月に設置された新生・業務部に上がってくる案件は、3~4割減ったという。ちなみに部長の与信枠は3億円程度であったが、常務の与信枠は20億円程度になったといわれる。また、専務取締役の職位を復活させ、会社全般にわたる経営施策は専務以上で構成する経営会議で検討することになった<sup>(18)</sup>。

1985年には、カントリーリスク委員会を設置し、グローバルレベルでのカントリーリスクの検討を行うようになった<sup>(19)</sup>。

#### (9) 1988年の社内損益積立金制度

三井物産は1988年10月に、社内損益積立金制度を導入した。この仕組みは、営業各部や国内外支店が半期ごとに決算を社内公表するものであった。従来は各部店では決算後、黒字・赤字のどちらの場合においても経理部が数字を吸い上げ、每期ゼロからスタートすることになっていた。新制度では、赤字を出した部店に対して、損失の半額相当を経理部が社内融資するが、残りの損失は各部・支店の累積損失として計上した。その場合も5年間の期限付きで、5年経過しても赤字が続く場合には、その部支

店は統廃合されることになった。一方、黒字の部支店は利益の4分の1が還付され、金利付きで内部留保ができ、この積立金は各部店の自己資金として、独自の判断で事業に投融資ができることになった<sup>(20)</sup>。

#### (10) 1991年の営業本部制度

1991年10月、三井物産は営業本部制度を導入した。これは、関連する産業間の業際に位置するビジネスが増えてきたとともに、複数の営業部にまたがる大型案件への遂行に支障が出てきたことへの対応であった。具体的な再編では、これまで75まで細分化することで増加した営業部を21の営業本部に集約再編し、同時に独立採算制度の単位をこれまでの営業部から新設する本部に引き上げた。複数の営業部を合同させた営業本部に権限委譲することで、大型案件に対しても本部長が即決できるようになるとともに、関連のグループ企業の監督も行わせて営業本部の責任を明確化した<sup>(21)</sup>。

また、21の営業本部のうち機械や金属など複数の営業本部を束ねて5つに大括りし、副社長、専務、常務の中からそれぞれのユニットの上に分掌役員を据えた。通常の営業案件については営業本部長が経営責任と決算責任を負うが、複数の営業本部にまたがる案件や本部長権限を越える大型投資案などは、この5人の分掌役員が社長に代わって決断できるようになった。

営業本部をバックアップする管理部門として、投融資委員会と経営企画室を新設した。投融資委員会は、企画業務、海外業務、審査、財務、計画、文書、調査の各部長で構成され、投資案件のスクリーニングを行った<sup>(22)</sup>。

#### (11) 2001年のグループ制度

営業部門をさらに大括りにして管理する組織改編は、この後も続いた。本稿の対象年代である1990年代を過ぎてしまうが、2001年に三井物産ではグループ制度を導入した。

三井物産は2001年10月にグループ制度を導入した。2000年時に社内には17の営業本部があった。このうち運輸・物流本部を除いた16の営業本部を、金属グループ(鉄鋼製品、鉄鋼原料、非鉄金属)、化学品グループ(無機・肥料、高機能化学品、石油化学・汎用樹脂)、エネルギーグループ(エネルギー

ギー)、機械・情報グループ(自動車・船舶・宇宙通信、通信・輸送、エレクトロニクス、情報産業、電機・プラント)、生活産業グループ(リテール、物資開発、繊維、食料)の5つにまとめて、それぞれにグループプレジデントを置いた(括弧内は営業本部)。副社長や専務クラスが就くプレジデントには、傘下の各営業本部の投融資や組織の新設・改廃、部長級の人事などの大きな権限が与えられた<sup>(23)</sup>。

このほか、グループとは別に、IT、ロジスティクス、金融などの部門をまとめたバリュー・クリエーション・ハブも新設した。この組織は、営業部門に対して、サプライチェーン・マネジメントシステムの構築やM&Aなど、新たなビジネスの展開を支援する組織であった。

### 3 経理部と運輸部(営業部門を下支えするスタッフ部門、その1)

#### (1) 第一物産におけるスタッフ部門の拡充の経緯

スタッフ部門の仕事は、全社的な仕事を担当したり、営業部門を監督するなど様々な業務があるものの、基本的には営業部門のサポートにある。

第一物産は1947年7月の設立時37名ではじめて会社であり、管理部門としては総務部を持つのみであった。設立後まもなく、経理部を総務部から分離した。1949年に業務部と渉外部を設置したが、1950年に両部を統合して業務部とした<sup>(24)</sup>。

1955年7月の3社合同の際に、営業部門の規模の拡大に応じて管理部門も拡充するため、いくつかの新しい部門を分離新設した。戦後の三井物産におけるスタッフ部門の骨格をなす各組織の多くは、この時期に設置されたものであった<sup>(25)</sup>。

- ・秘書役の拡充(庶務部から分離独立。役員特命事項および重役室直属の庶務を担当)
- ・審議室の設置(幹部の特命事項に対する調査研究の答申および各部店の日常勤務に対する協力を担当)
- ・文書部の独立(庶務部から独立・拡充)
- ・管理部の新設(固定延滞債権の回収促進、およびこれに付随する法律事務)
- ・営業会計部の独立(商品部門別の会計課の設置。翌1956年11月に廃止)

・監査部の拡充(監査部はすでに1951年3月に業務部監査課より独立していたが、この機会に拡充され、各部店の月末書類、決算書類、部店長引継書類の監査、部店業務処理状況の監査などを担当)

#### (2) 管理としての三権分立型の相互チェック

第一物産では、設立後の早い時期から旧三井物産時代の様々な管理方法を参考にしながら、それらを簡略化した形で社内に導入し、内部管理体制の整備強化に努めた。

1949年前後から、取引先に対する信用限度の設定、稟議制度、ゼネラルスタッフとしての業務部の設置、営業部と経理部と運輸部の3部門間の相互チェック体制などを組織的に運用・実施していった。1955年以降も、これらの制度を継続することとした。

諸制度の中で、独立採算制度に基づく営業部門における積極性を堅持しつつ、その一方で独走の危険性を回避するために最も機能した制度が、営業・経理・運輸の相互チェックの体制である<sup>(26)</sup>。

これは、3つの部署がそれぞれ専門的立場から相互にチェックし合う三権分立型のシステムであった。仕組みは、第一に、本店各部および支店など各営業部門が独立計算で活動していることであった。第二に、各営業部門の中の各課が損益計算の単位になり、その各課に本店経理部に直属する勘定掛を配属させて、経理計算を担当しつつ営業部門が用いる資金に規定の金利を徴収し、資金面から営業活動を把握していたことである。第三に、営業部門の行う取引結果としての商品の動きを、本店運輸部が一切を取り仕切り、運賃、手数料、保険料などのすべての代金を営業部門が規定に従って運輸部に支払い、運輸部はこれで独立計算しつつ、商品の受け渡しの面から取引を確実に遂行したことである。このシステムは1961年頃には形を整えた。その後戦前のモデルに近づけるところと、現実に即した手直しを行うところなど戦後の新しい管理体制を構築していった。

#### (3) 経理部および財務部

1950年3月に第一物産は、各営業課に売買勘定員を設置することにした。売買勘定員は各営業課で

これまで経理を担当していた者、もしくは本店経理部員のうちから選任して経理部所属のまま各課に配属した者であり、経理部長および各営業部長の双方から監督と指導を受けた<sup>(27)</sup>。

1955年以降、営業各課に配属させていた会計担当を部単位にまとめて、営業各部に会計課を設置した。その後は本店の営業各部のそれぞれの会計課が、部の会計、記録、決算、その他の経理面からの管理業務を担当した。大阪支店には経理部と財務部、名古屋支店には経理課または総務課を置き、それぞれの店の経理業務と財務業務を担当した。さらに本店には経理部と財務部を置き、全社の経理、財務業務を統轄した。

1969年12月、それまでの形を改めて、本店営業各部に所属していた会計課が所属を離れて、主として同類の商品グループ別に統合し、5つの商品別会計部を設置した。鉄鋼会計部、機械会計部、化学品会計部、食料会計部、東京営業会計部の5部である<sup>(28)</sup>。

財務部は、各部の代金決済を担当した。1960年代の組織編成は、総務課のほか国内取引決済を担当する収入課と支払い課、海外取引決済を担当する輸出為替課と輸入為替課、さらに為替政策を担う為替企画課と資金調達を行う資金課（その後資金部に改組）からなっていた<sup>(29)</sup>。

1980年代以降、企業の資金調達の方法が多様化したのを受け、組織改編を幾度も行った。1983年11月に財務部と資金部を、財務部、国際金融部、外国為替部の3部に再編成した。1985年7月に3部を統合再編成の上、財務部、資金部、外国為替部とした。1988年4月には財務部、プロジェクト金融部、資金管理部に改編した。1990年4月には財務部を分割して財務部と市場資金部とした<sup>(30)</sup>。

同時期、ビジネスが地球規模に拡大する中で国際的な税務ノウハウの活用が不可欠となってきた。1987年9月、経理部の一部であった税務担当部署等（税務室と機械部門のプロジェクト経理室の2室）を税務部として独立させた。税務部の構成は、国内税務室、国際税務室および営業推進室の3室である。その後1990年1月に税務部を組織変更して海外第1室と海外第2室を設置した<sup>(31)</sup>。

#### （4）運輸部

運輸部は、各本店が成約した取引に伴う商品の受け渡し業務を担当した。運輸部は自社船の保有や海運会社と代理店契約を結んでおり、また損害保険会社や倉庫会社との取引も多い。そのため運輸部には、総務、会計、保険、輸出、輸入などの各課がある。このうち総務課は運輸業務の企画、統轄、推進、調整といった業務と運輸関係の一般情報、統計の収集・整理といった研究業務、それに部内庶務関係業務を取り扱った。保険課の業務は、営業各部の行った種々の取引に保険をかけることなどであった。輸出・輸入の各課は輸出入貨物の受け渡しならびに保管といったことから、輸出入貨物に関する手続業務及び船腹運賃の引き合いなどを行った<sup>(32)</sup>。

三井物産創業以来、社内の商品営業部の物流のほぼすべてを運輸部門が担当してきた。第一物産発足当初後においても商品受け渡しは、総務部の中に運輸部保険課を設けて、この部署が担った。その後運輸部保険課は1949年1月に総務部から分離して運輸部保険班となり、翌1950年3月に運輸部と改称した。運輸部が独立採算制度の適用される組織となったのは、1951年12月のことである。このとき運輸部の機構は、総務課と保険課のほか、東京輸入課、同輸出課、横浜輸入課、同輸出課の6課であった。それまでは運輸部の経費は本部経費から支出されていたが、これ以後は営業各本店と契約する受渡口銭等を組織の収入とした<sup>(33)</sup>。

1980年代、運輸部は組織の改編を行った。1984年に輸入運輸部と輸出運輸部に分けた後、輸入運輸部を輸入・国内運輸部に改称した。1986年2月に組織再編成によりプラントプロジェクト運輸部を設置した。1988年には、それまでの前記の3部と運輸総括部、運輸事業部の5部体制を再編して、運輸総括部、運輸第1部、運輸第2部、運輸事業部の4部体制とした。運輸部門の中で鉄鋼輸送事業の比率が高いため、鉄鋼輸送は運輸第1部に一本化した。1991年の営業本部制の導入にあたって、運輸・物流本部に所属させることとした<sup>(34)</sup>。



## 4 業務部（営業部門を下支えするスタッフ部門、その2）

### （1）業務部の設置と機能拡充

各営業部と支店の独自の活動を束ねるのが業務部である。戦前の三井物産では1910年代（大正時代）から業務課があり、内外の政治経済情勢の調査などを担った。1940年に三井物産本店スタッフ部門が部制となった際に業務部に昇格し、商品別および地域別に営業活動を把握するとともに、各営業部門に新取引開拓のための情報を提供するなどの活動を行った<sup>(35)</sup>。

第一物産では1949年に業務部と渉外部を設置したが、1950年に両部を統合して業務部とし、営業各部門の活動把握を担当した。1951年頃には、旧三井物産OBの中から3人のベテランを業務部に嘱託としてスカウトして、契約書のチェックから商品の選別までの業務を依頼した。簡易なダブルチェックである<sup>(36)</sup>。

業務部では、各部門の営業活動を把握するため、以下にある各種報告を求めるとともに、それらをまとめて経営幹部に定期的に報告した。毎日提出するのは売約日報と日報、毎月提出するのは成約月報とリアライズ月報、業務報告、約定残高明細表、売買越残高表、在庫表である。まもなく約定残高明細表と在庫表は、3ヶ月ごとの報告に改めた。1950年10月には売買越残高表を毎週の報告に改めた。業務部のもう1つの活動として、業務旬報の発刊があげられる。内外政治経済に関する専門家の研究成果を知識として社員全員に共有してもらうため、1951年10月に業務旬報第1号を発刊し、1976年7月1日には第731号を迎えた。年間約30冊の刊行になる<sup>(37)</sup>。

1953年6月頃の業務部内には、各部門の営業活動を統轄する総務課と、貿易協定などの調査や海外取引先の信用調査などを行う業務課、海外駐在者を統轄する渉外課、内外各店の業態を把握する支店課があった。このうち支店課は、地域別調整を行うために1953年3月に設置したものである<sup>(38)</sup>。

海外店舗網の設置に対応するために、1954年7月に業務部内の渉外課を海外課に改称した。それまで渉外課は海外駐在員へのサポートが主な業務であったが、不採算な店舗が複数存在する状況に鑑

み、海外店舗の業務の把握と業績向上への支援を行った。このほか、海外取引先の信用調査や海外各店舗所在地における政治経済事情の調査研究も行った。海外店舗網の拡充を踏まえて、1956年5月には海外課を4つに分課した。北米・中南米を管掌する海外第1課、東南アジアの海外第2課、欧州・アフリカ・インド・パキスタン・豪州の海外第3課、台湾・香港・韓国・沖縄および共産国の海外第4課である<sup>(39)</sup>。

### （2）1975年の業務本部制度

部店別独立採算制度のもとで自立的な活動をしがちな現場組織を管理統制するために、情報と権限を本店に集中させた業務本部制度を1975年6月に敷いた。業務部を業務本部として、その傘下に企画業務部、海外業務部、関連事業部、調査部を置き、従来と比べて業務部門の機能を強化した<sup>(40)</sup>。

1982年4月に業務本部内の業務推進室を営業振興室に変更し、関連会社を統轄する関連事業部には新事業開発委員会を設けた。この委員会は、従来の縦割りの営業組織を超えて、全社レベルの成長商品や有望事業となる新事業を開発するための機関であった<sup>(41)</sup>。

その後1982年7月に業務本部企画業務部から広報室を切り離し、社長直属のスタッフ部門とした。広報室を社長に直結した独立組織にすることで広報活動の機動性と統一性を高める目的があった<sup>(42)</sup>。

### （3）1984年の業務本部の廃止と業務部の再設置

1984年7月に、三井物産は14の営業部門に担当常務を置く担当役員制度の導入とあわせて、企画業務部、海外業務部、関連事業部、調査部の4部をひとまとめにしていた業務本部を廃止した。調査部と関連事業部は独立した組織に移行した。

1984年10月、それまでの企画業務部と海外業務部を統合再編成により業務部を新設した。新しくできた業務部は、営業部門に権限をより委譲して営業をサポートすることを体現する組織となった。具体的には、部門間の調整や本店営業部と支店、海外現地法人との調整などの機能を担うことになった。さらに従来の縦割りの営業組織では把握できなかった業際産業やニュービジネスへの対応を図ることになった<sup>(43)</sup>。

業務部の組織体制では、地域総括ユニット、営業協力ユニット、総合企画ユニット、総務室の4部門に分かれる。地域総括部門は、中国室、中東・アフリカ室、アジア室、米州・大洋州室、欧州・ソ連室の海外5室と、国内支店の営業をサポートする国内室の計6室から構成された。営業協力部門は、プロジェクト計画室、輸出保険室、経済協力室、総合推進室の4室体制である。総合企画部門は、企画室と業務室の2室であった。企画室は経営計画の立案を行った。業務室は社内の各種稟議案件など個別案件の意思決定に参画した。このほか、三井物産を中心とした三井グループにまたがるような大型プロジェクトも担当した。

#### (4) 業務部の廃止

2001年に営業本部をさらに5グループに大括りにまとめるグループ制度を導入した際、副社長・専務クラスが就くグループプレジデントが新設された。各プレジデントには、営業本部の投融资や組織の改編、部長級の人事などの大きな権限が与えられた。

これに伴い、三井物産では、本店においてこれまで業務管理における中枢的機能を担ってきた業務部を廃止し、経営企画部、トータルリスクマネジメント部などに再編した。これは、中央での管理を行うことで、結果的に営業部門の現場での事業縮小や撤退などでの意思決定が遅れる弊害が出ていたことへの対応であり、同時に業務部がいろいろな機能を抱え込み、組織の肥大化を招いたことへの反省に立ったものであった<sup>(44)</sup>。

### 5 各営業部門内におけるスタッフ部門 (営業部門を下支えするスタッフ部門、その3)

#### (1) 営業部門内でのスタッフ組織の機能

営業各部署は担当商品をいくつかに分けた課以外に、だいたいにおいて総務、企画（または企画調査）、会計といった課を置いている。

総務課は一般に当該部扱いの商品を売買する上で、商売の運営を統轄し、指導することや、調整などをその業務とする。また、当該部各課の商内の調整、各種ポジションの把握、契約書の審査なども行う。部内の庶務事項も総務課で扱っている。企画課

または企画調査課の業務は、当該部商売の調査、研究、企画及び市場開発に関することである。当該部の商売に必要な一般情報や諸統計の収集も行う。会計課は、当該部の会計業務を取り扱う<sup>(45)</sup>。

支店についても商品別に課が設けられ、総務、経理、運輸保険などの課があった。大阪などの大きい支店では部制をとり、各部にいくつかの課があった。

#### (2) 各営業部門における間接組織の設置

1960年代、大世帯になった各部をいくつかに分分化した。このため、それぞれの営業部門の狭くなった取り扱い範囲に対して、各部門内で調整や支援などの態勢づくりが必要となり、それぞれの部に総括部門を設置した。

1963年10月、鉄鋼関係部門が分化した際に鉄鋼総務部を設置した。それまでは本店鉄鋼の内販部門、貿易および原料部門に総務部、企画調査部がそれぞれ所属していたが、それを1つに統合したものである。鉄鋼各部の業態の把握や申請事項の審査、鉄鋼商内に関する内外の調査、鉄鋼に関する各種新規事業の企画と推進、また鉄鋼各部の会計業務を分担した。鉄鋼各部および担当取締役に対するスタッフ機能を担った。

1967年には、鉄鋼総務部を鉄鋼総括部に改称した。鉄鋼総括部は、鉄鋼各部と協議して鉄鋼業務全般にわたる重要政策の策定や、各部署の鉄鋼関係業務の総括、連絡にあたった<sup>(46)</sup>。

このほか、機械各部では1963年に7部門に分分化した後、1964年10月に機械業務総括部を設置した。なお1964年11月に木下産商と営業譲渡契約を調印している。化学品部でも1967年4月に、6部体制へ移行した際に化学品総括部を設置した。食品部でも1968年11月、6部体制へ変更した時に食料総括部を設置した。

### 6 その他の主要なスタッフ部門（営業部門を下支えするスタッフ部門、その4）

#### (1) 技術室と事業部

経済成長期における新しい商社活動に適應するために、本部機構の充実が見られた。1960年4月に設置した技術室と事業部である。

当時石油化学やエレクトロニクスなどの技術から

商品化が次々になされており、技術室では技術に関する情報の調査・収集・研究を行った。取引メーカーへの各種技術情報の提供や海外技術導入の支援なども行い、各技術に関係する営業部の商内の伸長に大きな貢献を果たした。1969年7月には、技術室を技術部とした。1984年10月には、技術部を技術総括部、先端技術部、基礎技術部の3部に分割した<sup>(47)</sup>。

実際の新技術の事業化には、原料の確保、輸送、生産から製品の販売まで網羅すべき領域が長く、さらに事業化まで長期の時間と多額の資金も必要であった。これらはいずれも各営業部の業務の範囲を超えており、こうした事情から設置したのが事業部であった。

同部は、各部店間の新規事業に関する連絡、調整、企画などのスタッフ的役割と三井物産がオルガナイザーとなって進めるプロジェクトや合併事業などの企画と実行も担当した。1962年10月の調査企画部の設置によって、事業部の一部は調査企画部に、その他は業務部に吸収されることになった<sup>(48)</sup>。

## (2) 調査企画部

1950年代後半頃から、アメリカ大企業の経営管理方式の情報が入ってきた。業容・規模の両面での拡大を受けて多種多様な商品を扱う商社の近代化に向けて、新たな経営方式を立案・導入していくことが三井物産に求められた。その代表的なものとして、長期経営計画の策定があげられる。おりしも1960年代には貿易・為替の自由化と国民所得倍増計画などによる政府の経済成長路線が明らかになり、三井物産としても自社の将来ビジョンを描くことが必要になったのである。

三井物産では、1959年から1960年にかけて、1964年度を最終年度とした5カ年の長期経営計画の策定を行った。策定にあたっては、まず各店舗レベルで自ら計画を策定する。この各店舗がたてた部店営業計画に、本店管理部が所管事項について作成した本部計画と、商品別の主管部が立てた各商品の商内計画の3点を柱として、業務部がこれらの計画を相互に関連づけ、調整するなどによって全社計画を立案するボトムアップの手法をとった。この時の計画策定では、各店舗をますます多忙にした点で批判もあったが、一方で目標設定以外に、人員効率や

事務の合理化など経営管理上の諸問題が明らかになるなど一定の成果があった<sup>(49)</sup>。

1962年10月、社内の計画機能を集中・強化させることを目的に、調査企画部を設置した。調査企画部には、事業部が担当していた技術革新に伴う事業開発の企画を含めることになった。そのほかに、1963年から始まる第2回長期経営計画の事務局、国内および海外の経済調査、事務の機械化などの合理化対策を担当することになった<sup>(50)</sup>。

具体的には、調査企画部は6つの課から構成された。内外の経済動向の調査を担当する調査課、機械課を含む事務処理の合理化を担当する組織管理課、長・短期経営計画の統轄・調整を行う企画課、国内における全社的な新規事業の企画と推進を行う国内事業計画課、海外における全社的な新規事業の企画と推進を行う海外事業課、経済協力に関する各種情報の収集と関係部署との連絡を行う経済協力課である。

## (3) 調査部・開発部への改組

調査企画部の設置後、調査企画と事業開発関係の両部門を部内に併置することが、かえって部の性格を曖昧にし、運営面にも支障をきたすことがあった。事業開発部門はプロジェクトごとの長期的損益責任をもって企画・運営・管理に当たることが望ましく、そのためにも本部スタッフとしての調査企画部とは性格を異にしていたからである。

1964年2月に、調査企画部の事業開発関係の各課と業務部内の関連事業課とを統合し、新しく開発部を設置した。同部は総務課、国内事業計画課、海外事業計画課、国内事業課、海外事業課、経済協力課の6課体制であった。残された調査企画部は調査部と改称し、調査課、企画総務課、システム統轄課(組織管理課から改称)の3課に編成された<sup>(51)</sup>。

その後情報化を一元的に扱うためにシステム統轄課を1964年7月に分離し、調査部は企画総務課と調査課の2課となった。調査部はその後も経営合理化の推進にあたって主導的な役割を果たすとともに、総合商社の活動にとって不可欠な各種経済情勢についての情報収集・分析などの機能を担当した。

その後の調査部と開発部の推移をみると、調査部は、1975年の業務本部の設置とともにその傘下に入った。その後1984年に業務本部の廃止とともに、

調査部は関連事業部とともに独立した組織になった。調査部の組織は経営、経済、国際の3調査室と中央資料室に、経営調査室を新設して5室体制になった<sup>(52)</sup>。

1991年10月、調査部を三井物産貿易経済研究所として分社化した。1999年10月には三井物産貿易経済研究所と新産業・技術室（技術部が改組したもの）を統合して、三井物産戦略研究所を設立した<sup>(53)</sup>。

一方、日本における地域開発の高まりを受けて、1972年4月には開発部を開発本部へ格上げした。発足した開発本部は、建材セメント部、鉄鋼建材部、海外建設部など開発部の建設部署と企画部、総務部の不動産部署などを統合したものであった。その後石油ショックの発生を受けて不動産・建設関連事業が不振に陥ったため、1976年5月に開発本部の組織を整理縮小した<sup>(54)</sup>。

#### (4) 審査部

1937年には与信管理制度の骨格が既にできあがっており、三井物産の審査機能は、戦前から存在していたといえる。独立した組織となったのは、1966年に監査部から社内の検査機能を担う検査役室を分離して、審査部を設置したことに始まる。営業現場への権限拡大に対応して、商品ごとの管理部署である営業総括部を各営業部門に1975年頃から順次設置した<sup>(55)</sup>。

審査部の機能は、部長権限を超える案件についての審査および新取引先についての信用限度の設定である。1977年時の審査部の組織編成は、企画業務室、国内審査部、海外審査部、管理室からなっている。企画業務室は、審査ノウハウなどの徹底を図る。国内審査部は、第1グループから第4グループまで分かれ、商品ごとの審査、信用限度の設定など案件審査を行う。海外審査部は、総合グループ（企画業務室の仕事と取引先審査、海外全般の信用限度額設定）と審査グループ（国内審査室にあたる）に分かれる。管理室は、固定化営業債権、棚上げ債権などの管理を行った<sup>(56)</sup>。

1986年9月、権限移譲として、従来審査部が抱えていた案件についてかなりの部分を各営業部門が責任を持って管理することになった。1994年時、本店審査部では国内審査室と管理室を統合再編して国内審査室第1室、国内審査管理第2室とした。審

査部は、この2室以外に企画業務室、海外審査管理室の4室体制となった<sup>(57)</sup>。

#### (5) 文書部

三井物産が、法務部門を担当する文書課を設置したのは1914年のことである。我が国の上場企業全社の中で初めての法務専任組織であった。1939年に文書部に昇格した。

再合同の中核となった第一物産では、1954年に業務部文書課を設置し、1955年に文書部とした。1969年には米国三井物産のニューヨーク支店に、1972年にはロンドン支店に文書課をそれぞれ設置した<sup>(58)</sup>。

文書部の職掌には、商標・特許・技術導入ライセンスなど知的財産業務がある。1983年2月に部内に、商標に代表される知的財産関連業務と国際税法を担当する税制商標室を設置した。1990年代になって知的財産が重要になってきたことから、1992年10月に名称を知的財産法務室に改称した<sup>(59)</sup>。

## 7 情報通信に関連する組織の拡充（営業部門を下支えするスタッフ部門、その5）

### (1) 情報通信に関連する組織

戦後、吸収合併などによって企業規模が大きくなるにつれて、事務作業量が膨大になるとともに作業内容も煩雑化した。このため経営合理化の観点から事務の機械化が課題となった。第一物産では1955年8月に会計機械化委員会とその事務局として機械化企画室を設置した。同室は事務機械化室を経て、1958年に計数室に改称された<sup>(60)</sup>。

その後1962年6月に事務合理化実行委員会を設置した。事務合理化や事務機械化の加速が急務になり、機構整備が行われた。1962年10月に調査企画部を設置した際に同部内に組織管理課を置いた。1963年には経理部内に企画課を新設し、コンピューター導入に伴う会計用プログラムの開発、事務分析とシステムプランニングを担当した。1964年2月、調査企画部を調査部と開発部に分割した際、組織管理課はシステム統轄課と改称し、調査部に属してコンピューターの導入準備態勢の研究と推進統轄、および事務合理化の研究推進を受け持つことになった。1964年8月、コンピューターの導入が次第

に具体化して関係業務を一元化するために、調査部システム統轄課、経理部経理企画課計数室を合わせてコンピューティング・センターを設置した<sup>(61)</sup>。

通信関連では、1962年10月に本店の文書課にあった通信関係の部署（国内電信課、海外電信課、通信課の3課）を通信部として独立させた。新しい通信部は国内電信課、海外電信課、郵便課、電話課の4課で構成された<sup>(62)</sup>。

## （2）情報通信設備の整備

情報通信設備の整備状況についてみると、1957年3月に米国スペリーランド（社名をその後も改称して1986年にユニシスに）製のユニバック（UNIVAC）のPCS（Punch Card System）を2セット導入し、PCSによる給与計算システムを開発して本格的な機械利用を開始した。1958年5月にはユニバックの電子計算機を導入して、成約統計、人事統計、株式計算、固定資産勘定、本支店貸借勘定など個別業務計算における機械化を進めた<sup>(63)</sup>。

機械化では、1960年にユニバックのU-1004を導入し、1961年には同型2号機が入れるとともに営業各部にリレー計算機を導入した。1965年12月に中型コンピューターU-1050を導入し、1966年5月までにPCSからの転換を完了した。

1967年10月に、別会社としてコンピューター・システムズ・サービスを設立した。これは、システムエンジニアなどの人材を別会社で採用・養成するためのものであった。その後1967年11月に超大型コンピューターU-1108を導入した。これによって、人事キャリア・財務・経理の各システムが連結されることになった<sup>(64)</sup>。

一方、通信設備の整備状況についてみると、1951年に日電公社が東京・大阪間の回線を開通した際、同年9月に初のテレタイプ端末機（和欧文印刷電信機）を社内に設置して24時間貸し切りの専用回線を導入した。以後、国内各支店間に次々にテレタイプ網を整備していった。

1956年9月には、国内加入電信（テレックス）を本店に設置し、つづいて国内各店と国内主要得意先企業との間にも設置した。対米国向けテレックスもこの時に開通した。翌1957年には対欧州向けテレックスも設置した。1962年10月、本店とニューヨーク店間に電信専用線を引いた後、1963年には

対欧州専用線、さらに1965年に東南アジア、豪州専用線を開設した<sup>(65)</sup>。

1965年には、DX（Delivery Exchange）システムを導入した。このシステムは、海外来电を本店内各部に自動的に転送するシステムである。1970年にはOCR（Optical Character Reader）を導入・設置した。これは、従来タイプした電文をパンチャーがテープに打ち込み、それをテレックスの機械にかけて送るという手順を踏んでいた作業を、タイプした英文2000字を1秒間に光で読み取り、コンピューターに送ることにより機械化したものである。熟練パンチャー300人程度に相当し、オペレーターの合理化と海外伝送処理のスピードアップが進んだ。1971年には、欧亜、中東、北中米各支店の電信自動交換が可能となり、海外店相互を結ぶ電信中継作業の自動化が実現した<sup>(66)</sup>。

通信部では、中継作業の機械化としてコンピューターによる自動交換を計画し、1970年9月にロンドンにCOLLINSの交換機を設置して、欧州、アフリカ、中近東各店と専用線20回線を接続した。1971年3月にはニューヨークにRCAの交換機AIRCONを設置して、北中南米の19回線とつないで使用を開始した。さらに1971年9月には本店にユニバック1108MSを導入して、本店と国内店、アジア、太平洋の各店とつないだ。これをニューヨーク、ロンドンと直結して内外全店電信自動交換方式による三井グローバル・テレコミュニケーション・ネットワークが完成した<sup>(67)</sup>。

## 8 戦後の三井物産の組織変遷に対する考察

### （1）海外店舗の地位低下に伴う各種助成策

第一物産では1954年9月には海外店舗22店を有し、海外の主要地域を網羅するに至った。しかし、これらの店舗は小規模なものばかりであり、戦前の三井物産の海外店舗のように独立採算的に運営できる実力を持ってはいなかった。その要因は、解散から再合同まで長期の時間を要し、海外店舗でも人材の流出や商権の散逸が発生したためであった。

そのため第一物産では、国内各店が海外の所在国ないし地域と、海外店を通さずに行っている取引を検討し、海外店の維持費を口銭の形で海外店に分与する分与口銭制度を、1955年7月から実施した。

この制度は、各海外店の担当管轄地域を定めて、その地域に対する商内は原則として当該海外店を経由する形をとることであった<sup>(68)</sup>。

1958年4月には、海外店の独立計算を徹底させるために、口銭分与の取り決めを励行させ、新たに輸出優遇制度を制定した。輸出奨励金として、あらゆる輸出商内に対して輸出総額の一定割合を本部勘定から国内部店に奨励金として支給し、さらに輸出による特別外貨獲得料として、輸出商内によって獲得した特別外貨を本部が奨励的な価格で買い取るというものであった。1962年10月には分与口銭制度の改定として、部商品別定率口銭制度を導入した。従来のような一律配分をせずに、国内各部店が商品別、地域別に海外店と代理店契約的な取り決めを結んで、部商品別、海外店別に一定率の口銭配分を行うものであった。当初の対象先は、海外現地法人のみでの適用であった<sup>(69)</sup>。

1963年6月には、これまでの輸出実績に対する事後的支給を改めて、期初に各部店に配分して、各部店内の奨励金を輸出伸長のための資金とした。さらに新規の輸出商品の開拓など特別のプロジェクトに対して、輸出助成金制度を制定した。これは、新しい案件をもつ部店の実情を業務部が審査して、案件ごとに助成金を支給するものであった<sup>(70)</sup>。

1978年に刊行された『稿本三井物産株式会社100年史』には、1960年代後半以降の記載は無い。しかし、この時期に海外店舗の置かれた状況が劇的に改善したとは考えられないため、こうした海外店舗への助成制度はその後も長期にわたって維持されたものと想定される。

## (2) 部店別独立採算制度から部別独立採算制度へ、さらに大括りした組織での採算管理へ

戦前の三井物産での経営管理の基本をなした部店別独立採算制度は、戦後大きく変容していった。それは、店舗とりわけ海外拠点の経営面での収益力低下と本店営業部による集権的な取引の重要性増大を受けて、戦前まで営業部と対等の地位にあった店舗の位置づけが相対的に低下したことである。三井物産が戦後、管理運営における採算組織管理を部店別独立採算制度から、ほかの制度へ公式に移行したことを発表した事実は見つけられなかった。しかし、

採算単位となる制度・組織の内実は、1970年代から本店の各営業部を採算単位とする部別独立採算制度に実質的に変化し、その後時期が経るにしたがって、複数の営業部を大括りした組織での採算管理へと移行していった。

具体的な変遷を見ると、1950年代、第一物産および再合同直後の三井物産では、本店営業部が各商品の全体を統轄する主管部を兼務していた。

その後1962年に、商品主査制度を導入した。この制度は、本店営業部の管理を緩めて、各部店の自由裁量の余地を拡大するためのものであった。いったんは戦前の部店別独立採算制度に似た制度に回帰したことになる。この背景には、日本の経済成長が始まり、各店舗においても取引拡大がしやすい経営環境があったためと考えられる。ただし、前述したように、水面下では海外店舗へは内部補助としての助成が行われており、海外店舗の多くは完全な独立組織にはなっていなかったのである。

1960年代半ば以降、各部店の自主的な営業活動の結果、部店間の競争という部店別独立採算制度のデメリットが出てきた。とくに同じ商品でも場所(店舗)ごとに価格などの営業政策が異なって取引先の企業に迷惑がかかるといった地域別独立採算制度の弊害が顕著に見られるようになった。また、この時期、社内の取引の比重が鉄鋼、機械、化学品、鉄鋼、食料に集中する傾向があり、これらの商品は、全社的に統一的な方針の下で運営する方が効率的であった。というのも、調達先・販売先の双方において取引企業の多くは多国籍でビジネスを展開する大企業であり、三井物産としても本店による集中一括取引で取引における規模の経済性を担保するなど交渉力を高めることが何よりも求められたからであった。こうしたことから1970年に主管部制度を再度導入して、本店営業部による集権的な管理運用に転じた。こうした管理制度の転換の背景には1960年代半ば以降、情報通信技術のめざましい進展があり、三井物産自体はもちろんのこと取引先企業においても世界規模での情報通信連絡網が構築・整備されていったこともあった。

これ以降、本店の各営業部を採算単位の組織とすることから、複数の営業部をまとめる形で採算単位の組織をより大きくする制度の改編が相次いでみられるようになった。

1984年には、本店営業部を14の営業部門に分けて、各部門の営業責任を常務取締役がとる担当役員制度を敷いた（事実上の営業部門制度の導入と同義）。複数の商品や地域をまたがる複合的・広域的な商売に対応するために、部単位の縦割り組織を壊すはじめての試みである。同時に、営業部門の最終責任を各営業部の部長から代表権を持つ常務取締役に代え、投資などの決済の権限額を引き上げるなど、各営業部門に権限委譲を図るものであった。

1991年には、営業本部制度を導入した。これは、関連する産業間の業際に位置するビジネスが増えてきたこと、複数の営業部にまたがる大型案件遂行への対応であった。具体的には、75まで細分化・増加した営業部を今度は21の営業本部に集約再編し、採算単位の組織を営業本部とすることであった。営業本部制度は、担当役員制度と比較して、構成する営業部の組み合わせを一部改編し、括り直したことになる。この場合、営業本部制度における革新性は、21の営業本部のうち、機械や金属など複数の営業本部を束ねて5つに大括りし、副社長、専務、

常務の中からそれぞれのユニットの上に分掌役員を据えたことである。採算単位の組織をさらに大きく設定したわけであり、2001年に導入された5つのグループ制度も、これらの制度の延長線上にあるものと考えられる。

また、1970年代から1990年代初頭まで三井物産の経営を長期にわたって苦しめたイランでの石油化学事業（以下同事業のことを示す言葉としてIJPCを使用する。IJPCは現地の国営企業との合弁会社であるイランジャパン石油化学会社のことである）との関係を見ると、1980年にイランイラク戦争が勃発し、イラクの空襲によってIJPCの工事中のプラントが被災した。1984年の担当役員制度の導入は、現地での同事業の進展がストップした時期のことであった。担当役員制度の導入とIJPCの事業危機には直接的な因果関係は無いと思われるが、化学関連の営業部にとって、採算単位の組織がより大括りになることは、大型案件の遂行を可能にするとともに、各営業部の収支の悪化を覆い隠すことに作用した<sup>(71)</sup>。（図表2）

図表2 戦後の第一物産・三井物産の社長および組織・制度の変遷

社長	就任（上段）・ 退任（下段）	導入した組織・制度等	イランにおける石油化学プロジェクトの動向
新関八洲太郎	1947年10月	1953年10月、主管部制度（本社営業部が主管部を兼務）	
	1961年 5月	1959年2月、三井物産の再合同が完了	
水上達三	1961年 5月	1962年10月、商品主査制度（各店の自主的活動を重視。業務部スタッフが調整）	
	1969年 5月		
若杉末雪	1969年 5月	1970年1月、主管部制度	1971年6月、事業承認をイラン側に伝達
	1973年 5月		
池田芳蔵	1973年 5月	1974年、海外管理における地域本部制度	1975年6月、石油の試掘9本目失敗
	1979年 6月		
八尋俊邦	1979年 6月	1984年7月、担当役員制度。会社内の営業部を14の部門に分けて各部門別に担当役員を置く（事実上の営業部門制度）	1979年11月、イランで米国外使館が占拠される（1981年1月に大使館員らの解放）
	1985年 6月	1984年7月、業務本部の廃止	1980年9月、イランイラク戦争、工事中の石油化学プラントが被爆 1984年10月、工事中断の暫定合意
江尻宏一郎	1985年 6月	1988年10月、各店に社内損益積立金制度（社内倒産制度）を適用	1988年8月、イランイラク戦争停戦 1989年10月、合弁事業の解消合意調印
	1990年 6月		
熊谷直彦	1990年 6月	1991年10月、各営業部を21の本部に分けた営業本部制度	1991年12月、合弁会社清算
	1996年 6月		
上島重二	1996年 6月		
	2000年 6月		
清水慎次郎	2000年 6月	2001年10月、グループ制度（5グループ）	
	2002年10月		

注：清水慎次郎は、国後島発電施設の不正入札等の責任をとって2002年に辞任。

資料：主として、三井物産株式会社『稿本三井物産株式会社100年史（下）』財団法人日本経営史研究所 1978年、IJPCプロジェクト史編集委員会『IJPCプロジェクト史』1993年を参照。

### (3) 運輸部の役割低下によるチェックシステムの無機能化

三井物産には、部店独立採算制度を機能させるための管理手法として、営業・経理・運輸の3部門間による相互チェックがあった。この三権分立型のシステムも1970年代頃から機能しなくなった。

それは、三井物産が取り扱う取引が、社内の一部署である運輸部の執行能力をはるかに上回るようになったことである。戦後の運輸省の行政指導で、総合商社は海運業や埠頭業、倉庫業への直接的経営が認められていなかった。しかし、仮に運輸省から認可を受けたとしても、運輸部だけでは処理しきれなかったものと推測される<sup>(72)</sup>。

また取引量の増大は、今までの取り決めには規定されない変則的な取引も発生させた。三井物産では、現実での取引での経験がそれまでの規定に合わず、処理しきれない案件が発生した。

そのため1967年前後から、営業活動を規制するためにいくつかの規定を制定するとともに、営業活動の報告書様式を整備した。具体的には、1967年の「関係会社管理規程」、1968年の「帳票フォーム管理規程」から始まり、1968年4月に制定した「営業部店取引先に委託する当社在庫商品の受渡および保管業務処理要領」、および1968年11月の「買先より売先に直送される国内商内約定品の受渡業務処理要領」である<sup>(73)</sup>。

ただし、こうした諸規定の改定は弥縫策であり、限界があるのは明らかであった。その後も運輸部が直接的に関わらなくて済むような取引が増大したことを受け、三井物産において営業・経理・運輸の3部門間の相互チェックは、正確な年次は不明だが、1960年代末頃にその運用は実質的には機能しなくなったものと推測される。

1980年代において運輸部の位置づけはさらに低いものとなった。OBの村井正太郎は、「今日ならびに将来の運輸面に対し参考となるものが果たしてあるのかと疑問に思うほど時代の大きな推移と変化に驚くばかりです。一面、時により運輸部廃止の噂を仄聞するにつけ、その点三権分立もさりながら今後とも廃止してはプラスにならぬと考えています・・・」と指摘している<sup>(74)</sup>。

運輸部は1980年代も組織として存続しているものの、会社全体の取引を担当することとはほど遠

く、あくまで一部の取引だけを担当した。運輸部の役割低下に伴って、三井物産では1970年代以降、営業（モノと伝票などの書類の流れ）と経理（お金の流れ）によるチェックに移行したと考えられる。

### (4) 業務部の重視とその後の役割低下

運輸部の位置づけの低下の一方で、逆に役割と存在価値が社内で高まっていったのが業務部である。

業務部の概略をまとめると、三井物産では1910年代から業務課があり、政治経済情勢の調査などを担当した。1940年に業務部に昇格した後は、部店の営業活動の把握も行うようになった。解散後に設立された第一物産は1949年に業務部を設置して、各部店の活動把握を担当させた。1953年の主管部制度では、各支店の営業活動における売買越、投資枠、前渡しなどの審査をまず主管部長が行った後、業務部長がその再審査を行っている。これにより、業務部は部店の営業活動の把握が可能であった。

第一物産が業務部を重視するようになったのは、そのきっかけとなる出来事があったからである。第一物産では1951年頃、旧三井物産OBを業務部に嘱託として雇用し、契約のチェックから商品選別までの業務を依頼した。日本国内では当時、1950年に勃発した朝鮮戦争による特需が起きた。その後停戦により、ゴム、皮革、油脂などの新三品を中心とした国際商品の価格暴落が発生した。思惑通りに走っていた商社の多くは経営破綻したが、一方で第一物産は、日頃からの投機に対する慎重な姿勢や細心の注意を払った管理手法などによって、発生する損失を最小限度のものにとどめて、この混乱の時期を乗り切ること成功したのである<sup>(75)</sup>。

1958年の第一物産を中核とした三井物産の再合同以後も、三井物産では業務部による営業活動の審査機能を重視した。1962年の商品主査制度でも、実際の担当者達は、各商品部門の業務を熟知した人員が業務部内の業務部次長または業務部長代理として、商品ごとに数人ずつ任命された。業務部は、各部店の取引全般における相談・指導、部店間の調整、稟議案件の審査など営業活動における審査機能を担った。

このほか、業務部では調査・審査という職務を広く捉えて、内外政治経済に関する調査研究以外に、貿易協定などの海外現地調査や海外取引先の信用調



査、さらには海外駐在員へのサポートや海外店舗の業務把握なども担当した。

こうした業務部が担っていた各種機能が三井物産内で最も重要視されたことで導入された制度が、1975年の業務本部制度である。各部店の営業活動を管理統轄するために、業務部を業務本部に格上げして、その傘下に企画業務部、海外業務部、関連事業部、調査部が設置された。この時の業務本部は、各営業部、海外営業網、関連会社の業務情報を集中的に管理するとともに、一方で経営計画の企画・立案、各種の商社機能（金融、開発、オルガナイザー、流通の各機能）の開発・推進も行うなど広範囲な権限を握った。いわば、三井物産の最高経営を支援する参謀組織だったのである<sup>(76)</sup>。

もともと三井物産は、各店舗の自主的活動を伝統的に重視してきた歴史がある。この経営管理の根底には、常に営業部と店舗による販売現場を主として、中央による管理は従とする思想があったはずである。こうした考え方に対して、業務本部は各店舗を管理するための組織としては陣容および業務が大きく、しかも審査などの職務を通じて現場の統轄も機能的には可能であるなど、三井物産の組織・制度の変遷から見ると中央での管理機能が非常に拡充された組織であった。結果として、業務本部はいろいろな機能を抱え込んで組織は肥大化した。さらに現場と離れた中央で管理を行うことで、営業部門における意思決定が遅れて商機を逃すなどの弊害も発生した。

こうしたことから、1984年に14の営業部門に担当常務を置く担当役員制度の導入とあわせて、三井物産では企画業務部、海外業務部、関連事業部、調査部の4部をひとまとめにしていた業務本部を廃止した。業務部から、調査部と関連事業部は独立した組織になった。残った業務部は、企画業務部と海外業務部を統合再編成した組織となり、営業部門に権限をより委譲して、あくまで営業をサポートする組織となった。このように、業務部は1980年代半ば以降、三井物産ではその役割が徐々に弱められ、担当する業務は限定的なものになっていった。

その後1991年に各営業部を21の本部に分けた営業本部制度を導入し、2001年にはさらに大きな括りとして5グループにまとめるグループ制度を導入した。業務部は2001年に廃止された。

担当役員制度から営業本部制度、グループ制度への組織再編は、営業部門における採算単位の組織の括り方を、より大きな括りによる仮想組織（複数の営業部から構成される大きな集まり）にしたことである。

組織改編の目的は、中央での管理統轄をできるだけ少なくするとともに、現場への権限委譲を進めて、新たに設定された括りの組織内での自律的な運用を可能とさせ、各営業部の自主的活動を再喚起するためのものであった。同時に、それは、複数の部店にまたがる大型の案件や、複数の部店の業際に位置する新ビジネスの顕在化を見据えて、現場での的確かつ迅速な対応を行うべく選択された組織・制度であったと考えられる。

## おわりに

本稿は、戦後の三井物産における組織の編成および制度の変遷に焦点を当てた。その目的は、物産の各営業部門による一連の活動の裏には、その活動を形づくるための組織・制度の存在があると考えたからである。

三井物産の各営業部門の自主的活動を促進する手立てとして、戦前時に採用されていた部店別独立採算制度も戦後、改編が行われた。再合同から1960年代にかけて、海外拠点の多くは経営面での収益力は低く、本店からの内部補助が必要であった。また、この時期は社内の取引の比重が鉄鋼、機械、化学品、鉄鋼、食料といったどちらかと言えば重化学系商品に集中する傾向がみられ、これらの商品は、本店営業部による集権的な取引で運営する方が効率的であった。こうしたことから、戦前まで営業部と対等の地位にあった店舗の位置づけが相対的に低下した。これを受けて、三井物産における採算単位組織の内実は1970年代から、部店独立採算制度ではなく本店営業部を採算単位とする部別独立採算制度に実質的に変化していった。その後時期が経るにしたがって、営業部をさらに大括りした営業部門（もしくは営業本部）、グループといった組織での採算管理へと移行していった。

一方、営業部および店舗の活動を管理する手立てとして、営業・経理・運輸の3部門間の相互チェックが再合同後も行われていた。しかし、日本経済の

高度成長に伴う営業部門の取引拡大は運輸部を介さない取引機会を増やすことにつながり、社内における運輸部の位置づけは低下し、1960年代末頃には3部門による相互チェックは機能しなくなっていた。

その後、社内の営業管理を担う組織として社内で重きをなしたのが業務部であった。もともと業務部は、各営業部と支店の独自の活動を束ねる役割を担う部署として戦前に設置された組織であった。部店の営業活動を把握する職能が、その後研究調査・情報分析・審査評価・計画策定など様々な職能を包摂するなど、その時の最高経営者に組織管理の要の部署として重宝がられた可能性がある。業務本部制を導入した1975年から1984年までの時期は、業務部門が持つ管理機能が最も強化された時期であった。

その後三井物産では、中央での統轄管理を弱める方向に転じる一方で、営業部単独での採算管理から複数の営業部を1つにまとめた大括りの組織での採算管理へと移行した。同時にこのことは、大きくなった採算単位組織への管理面での権限委譲を伴うものであり、業務部が抱える機能は、きわめて限られたものになっていった。

戦後、解散と統合による過程を経て再合同した三井物産では、当初は戦前の組織・制度をそのまま採用・導入することが多かった。しかし、戦後の経営環境は戦前とはまったく異なるものであり、1960年代には多くの組織・制度が時代遅れのものとなった。

その後三井物産では、時代の進捗と変化の内容にそれぞれ対応する形で、組織・制度の改編を幾度も行った。具体的には1990年代頃まで、三井物産では顧客・市場・調達先・技術発展・競争相手など経営環境における様々な条件変化に合わせて、特定商品の販売を専任的に担当する営業部の数を基本的には増やしていった。その動きと歩調を合わせる形で、営業部門を裏面から支援・管理するスタッフ部門も、その外見と具備する職能を機動的に変化させていったのである。

この場合、スタッフ部門における部としての専門的組織の増加は、営業部門における業容拡大に連動していた。はるか以前においては専門的職能が社内でも活用される機会は少なく、それゆえ既存組織内で担当者個人レベル、もしくは少数担当者から成る課

レベルでの対応が可能だった。しかし、営業部門の組織拡大や時代の進捗につれて、かつて専門的職能だったものでも社内でも活用される頻度が飛躍的に増えるとともに、外部の企業でも設置されている普遍的な職能へと徐々に変化を遂げていったのである。

## 引用文献等

- (1) 三井物産株式会社『稿本三井物産株式会社100年史(上・下)』財団法人日本経営史研究所1978年。
- (2) 鈴木邦夫「三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実」『三井文庫論叢』第49号 公益財団法人三井文庫 2015年 P227～233。  
このほか、大石直樹「戦前期総合商社の組織研究とその射程」(在外日本企業資料研究会報告2018年4月28日)、「総合商社のリスクへの組織的対応」(在外日本企業資料研究会報告2019年2月3日)も参照した。
- (3) 「三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実」『三井文庫論叢』第49号 P132、144～145。
- (4) 「三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実」『三井文庫論叢』第49号 P133、138～141、147～148、204～207。
- (5) 「三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実」『三井文庫論叢』第49号 P133、227～233。
- (6) 三井物産株式会社『挑戦と創造』1976年 P143～202。
- (7) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P20、81～83、262、398。
- (8) コンピュータ・エージ社「6500名の人事情報のオンライン」『COMPUTOPIA』1971年7月号 P60～61。
- (9) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P76。
- (10) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P78～79。
- (11) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P78～80。
- (12) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P284、

- 401。
- (13) 法律公論社「不良債権多発に見る大手商社の現状と展望」『法律公論』1966年2月 P58～61。
- (14) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P402～403。
- (15) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P403～404。
- (16) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P377～384。
- (17) 企業経営協会「三井物産におけるグループ経営戦略策定の実際」『経営実務』1997年6月 P8～12、毎日新聞出版「米、欧、大洋各州に物産地域本部」『サンデー毎日』1974年6月30日 P38～39。
- (18) ダイヤモンド社「人の三井物産が取り組む組織活性化作戦」『週刊ダイヤモンド』1984年12月1日 P90～92、財界研究所「三井物産・熊谷直彦が5人の参謀に与えた「権限」」『財界』1991年10月8日 P32～37、日経産業新聞1984年9月20日。
- (19) ダイヤモンド社「2大撤退の光と影」『週刊ダイヤモンド』1992年9月12日 P36～37。
- (20) 滝沢純治「「社内倒産制」で三井物産が蘇った」『Will』1989年4月号 中央公論社 P148～152、月刊経済社「21世紀睨んだ三井物産のサバイバル作戦」『月刊経済』1988年6月 P78～80。
- (21) 財界研究所「三井物産・熊谷直彦が5人の参謀に与えた「権限」」『財界』1991年10月8日 P32～37、ぎょうせい「商社新時代に攻めの経営に転じた「三井物産」」『Forbes』1995年6月 P122～127。
- (22) 経営政策研究所「企画のGOサイン 三井物産」『経営コンサルタント』1977年6月 P51～52、日本経済新聞1991年7月12日。
- (23) 日経BP「ケーススタディ三井物産 組織防衛は許さない」『日経ビジネス』2001年10月22日 P48～52、日本経済新聞2001年12月26日。
- (24) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P73。
- (25) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P81～83。
- (26) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P7、73～76、81～83。
- (27) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P76～77。
- (28) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P400。
- (29) 三井物産株式会社「職制規定と職務権限」政経研究所『職務権限規定のつくり方と運用』1963年 P141。
- (30) 日経産業新聞1983年10月28日、同1985年6月28日、同1988年4月2日、同1990年3月17日。
- (31) ダイヤモンド社「税制元年にフル稼働 三井物産・税務部」『週刊ダイヤモンド』1988年1月16日 P4～6、日経産業新聞1990年3月27日。
- (32) 『職務権限規程のつくり方と運用』P140～141。
- (33) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P76～77。
- (34) ダイヤモンド社「ライバルは郵船、日通。ここまでやっている三井物産運輸部門」『週刊ダイヤモンド』1993年3月6日 P72～75、日経産業新聞1986年1月31日、同1988年10月4日。
- (35) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P73、78。
- (36) 『挑戦と創造』P164～165。
- (37) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P73～76。
- (38) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P75～78。
- (39) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P369～372。
- (40) プレジデント社「総合商社業務本部」『プレジデント』1979年4月 P58～61。
- (41) 日経BP「ケーススタディ三井物産 「人」プラス「組織」で一体感を」『日経ビジネス』1982年8月9日 P46～51、日経産業新聞1982年6月8日。
- (42) 日経産業新聞1982年6月16日。
- (43) ダイヤモンド社「人の三井物産が取り組む組織活性化作戦」『週刊ダイヤモンド』1984年12月1日 P90～92、日経産業新聞1984年9月29日。
- (44) 日経BP「ケーススタディ三井物産 組織防衛は許さない」『日経ビジネス』2001年10月22日 P48～52、日本経済新聞2001年12月26日。
- (45) 『職務権限規程のつくり方と運用』P140～141。
- (46) 『稿本三井物産株式会社100年史(下)』P399

- ～400。
- (47) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P279～280、日経産業新聞1984年9月28日。
- (48) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P280～282。
- (49) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P264～269。
- (50) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P264～269、273。
- (51) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P268、282～283。
- (52) 日経産業新聞1984年9月29日。
- (53) 株式会社三井物産戦略研究所のホームページにおける「沿革」を参照。URLは次の通りである。2021年5月1日に参照した。  
<https://www.mitsui.com/mgssi/ja/company/profile/index.html>
- (54) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P282～283、投資経済社「新時代の経営体制 三井物産」『投資経済』1972年12月1日 P42～47。
- (55) 商事法務研究室編「審査部紹介 三井物産審査部」『Credit & Law』1998年2月 P20～21。
- (56) ダイヤモンド社「倒産多発時代の隠密同心 商社・審査部」『週刊ダイヤモンド』1977年9月10日 P10～12。
- (57) 商事法務研究室編「クリエイティブ審査部の構築を」『Credit & Law』1989年10月 P21、商事法務研究室編「総合商社審査部の組織等一覧」『Credit & Law』1994年5月 P62～63。
- (58) 財界研究所「商社法務の草分け、三井物産文書部」『財界』1989年2月10日 P129～133。
- (59) 日本知的財産協会「わが社の特許活動 三井物産株式会社」『知財管理』1997年3月 P427～429。
- (60) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P256～257。
- (61) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P268、271～273。
- (62) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P405。
- (63) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P257～258。
- (64) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P273～274。
- (65) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P259～261、405。
- (66) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P406、投資経済社「三井物産の情報能力とは」『投資経済』1975年7月1日 P78～82。
- (67) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P406～407、投資経済社「三井物産の情報能力とは」『投資経済』1975年7月1日 P78～82。
- (68) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P369～370、P374。
- (69) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P376～377。
- (70) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P375～376。
- (71) IJPCプロジェクト史編集委員会『IJPCプロジェクト史』1993年 P233～253。
- (72) 現代企業研究会『三井物産』明治書院 1962年 P152～156。
- (73) 『稿本三井物産株式会社100年史（下）』 P402。
- (74) 村井正太郎「運輸面について」『三井物産 経験録集』小楨俊一編者 物産研修センター 1988年 P137～139。
- (75) 三井物産株式会社『回顧録』1976年 P300～302。
- (76) プレジデント社「総合商社業務本部」『プレジデント』1979年4月 P58～61。