

三井物産の再合同過程におけるゼネラル物産と 東京食品の不参加について

平井 岳哉

はじめに

三井物産の解散から再合同までの過程を見ると、同時に解散を命じられた三菱商事がほとんどの有力新会社の取り込みに成功した一方で、三井物産ではいくつかの有力新会社の取り込みに失敗した。その中で石油と食品の分野では三井物産系の有力新会社であったゼネラル物産と東京食品は最終的に合同に参加せず、自立の道を選択した。

本稿では、ゼネラル物産と東京食品の経営動向を追跡して、物産合同における不参加の要因を考察する。

1 ゼネラル物産の成長と合同不参加

(1) 戦前の物産における石油ビジネス

1910年代以降、日本における石油の消費目的は、従来の灯火用から動力用の新しいエネルギーへと変化した。特に第1次大戦以降、内燃機関の発達により、軽油は漁船の発動機用原料に、重油は汽船のタービン化・ディーゼル化にともなって一般船舶および海軍艦艇の燃料に、潤滑油は成長著しい機械工業に、そして揮発油（ガソリン）は普及しつつあった自動車用燃料にと、石油の用途と需要は急速に拡大した。一方、国内原油生産は1915年をピークに生産量が低下傾向にあり、価格も外国原油と比べて割高であった。国内石油市場における需給とコストの二重のギャップの発生は、商社にとってビジネスチャンスとなり、国産原油に比べて価格が安い海外原油を輸入することがビジネスとして成り立つようになった⁽¹⁾。

三井物産では1921年にアメリカのゼネラル・ペトロリアムとの間に東洋における一手販売契約を結び、1922年に社内石炭部内に重油掛を設置した。当時の三井物産における石油ビジネスは、原油を輸入して海軍燃料廠に直納したり、漁船用ディーゼル

油などを販売するものであった。またバス、タクシーなど営業車や貨物自動車、さらに全国にガソリンスタンドや特約店を整備して乗用車向けに揮発油の販売を量は少ないものの行った⁽²⁾。

ここで物産の提携先となるアメリカのスタンダード石油の後継企業の歴史をとりまとめる。1911年に、スタンダード・オイルはアメリカ政府からの命令で30社以上に分割された。その中で、エクソンの前身となるのが、スタンダード・オイル・オブ・ニュージャージー（Standard Oil Company of New Jersey、略称ジャージー・スタンダード（Jersey Standard））である。モービルの前身となるのが、スタンダード・オイル・オブ・ニューヨーク（Standard Oil Company of New York、略称ソコニー（Socony））である。1931年にソコニーはバキューム・オイル（Vacuum Oil）と合併し、ソコニー・バキューム（Socony-Vacuum）が発足した。同年、ゼネラル・ペトロリアムは、ソコニー・バキュームに買収された。その後1933年にジャージー・スタンダードとソコニー・バキュームは、アジアからアフリカ東部までの地域での販売を行う合弁会社としてスタンダード・バキューム・オイル（Standard-Vacuum Oil、略称スタンバック（StanvacもしくはSVOC）、ここではSVOCを使用）を設立した⁽³⁾。

三井物産は石油製品を輸入・販売するよりも、国際石油企業と提携して原油を輸入し、石油製品を国内で精製して販売する方が事業展開に有利と判断し、SVOCが設立された直後から、SVOCと石油精製の合弁企業を設立する交渉を進めた。折しも1934年には石油業法が成立されようとしており、同法が施行されると、石油業は厳しい事業許可制の下に置かれるので、新会社の設立が現場レベルより会社上層部に提案された。しかし、SVOCが51%出資に固執したため、三井物産は最終的に取締役会で合弁会社の設立を断念し、新会社の設立を見送っ

た経緯があった。その後1939年に、三井物産では石油部が石炭部重油掛から独立して新設されたが、1941年には再度石炭部に統合され、燃料部石油課として戦後を迎えた⁽⁴⁾。

(2) ゼネラル物産の設立

三井物産の解散後、石油商権を引き継いだのはゼネラル物産であった。1947年7月の三井物産・三菱商事への解散命令が出された直後（実際の解散は同年11月）、旧三井物産の燃料部石油課の人々の多くが中心になって、ただちに新会社であるゼネラル物産を設立した。登記完了は7月26日であり、解散命令後1ヶ月を満たない設立であった。また石油課の関西地区の人々は、東京のゼネラル物産とは別に大阪ゼネラル物産を7月22日に設立した。これらのことから、旧石油課の人々に会社独立への強い思いが感じられる。ちなみに大阪ゼネラル物産は1949年10月にゼネラル物産と合併した⁽⁵⁾。

設立後のゼネラル物産は、旧三井本社が所有していた全国の貯油所（石油タンク）の一括的な管理業務を担った。これは、解散前の三井物産が行っていたものであり、ゼネラル物産は三井物産が持っていた石油利権の継承に早くも成功したことになった。

1948年12月、旧三井本社が保有していた全国の貯油所が売却されることになり、ゼネラル物産は東日本にある施設分（鶴見、名古屋、大阪桜島、宮古）を獲得した。残りの西日本における施設（門司、長崎木鉢）は、出光興産が買い取った。ゼネラル物産は、石油貯蔵基地を確保する以外に、販売網の整備として、旧三井物産から設立された地方新会社に対して当社支店もしくは営業所業務の委託を依頼し、短期間のうちに販売網の拡充に成功した。並行して、旧三井物産の特約店に引き続いて当社の特約店になってくれるように要請して、そのほとんどの店の承諾を取り付けることに成功した⁽⁶⁾。

戦後の石油輸入では日本政府が全面的に関与しており、1947年には政府全額出資の石油配給公団が設立された。しかし、1948年に石油配給統制の早

期廃止がGHQから勧告され、1949年に石油配給公団は解散し、配給業務は民間移管されることになった。この移行に当たって、輸入基地を運営し、かつ配給能力を有する民間企業を元売り業者という名称で政府は登録させることとし、認可した企業のみが輸入石油製品の受け入れおよび販売業者への配給を行えるとした。政府は、国民への石油製品の供給という大義名分のもと、自由参入ではなく限られた有力企業による石油供給体制の構築を企図したのである。

ゼネラル物産は、日本石油、三菱石油、出光興産、シェル石油、SVOC、カルテックス石油（アメリカのスタンダード・オイル・オブ・カリフォルニアとテキサコの販売合併会社）などとともな元売り業者の指定を受けることに成功した。その後丸善石油、興亜石油、東亜燃料工業も元売り業者として指定された。このうち興亜石油と東亜燃料工業は後に精製専業となった。元売り業者の資格取得は石油の直接輸入が行えるという意味で、ゼネラル物産にとって経営自立化の第一歩になった⁽⁷⁾。

これ以降、石油業界では、元売り業者として指定された企業のみが原油輸入権を持ち、石油の直接輸入を行うことになった。そのため商社であっても、元売り業者ではない場合には、自社の海外法人が産油国や国際石油企業から買い、これをわが国の石油会社や石油輸入業者に売る輸入代行業務を行うか、あるいは石油関連商品の輸入を行うしかなく、事業展開に自ずと限界があった。一方、1949年に元売り業者の指定を受けたゼネラル物産の業績をみると、石油販売数量で1949年の14万キロリットルから、1950年に20万キロリットル、1955年に83万キロリットル、1960年に193万キロリットルと大きく伸長した。これに伴って、自社製品を取り扱う特約店数も1950年の131店から1955年には218店、1960年には254店に拡大した。サービスステーション（ガソリンスタンド数）も、1960年には428カ所まで拡大した⁽⁸⁾。（表1参照）

表1 ゼネラル物産の経營業績

年	資本金 (円)	売上高 (百万円)	利益 (百万円)	販売数量 (万kl)	特約店数 (店)	サービスステーション数 (店)	男女合計 従業員数 (人)
1947	18	8	0				75
1948	500	43	2				134
1949	3000	2,874	11	14	102	4	239
1950	3000	3,325	40	20	131	7	272
1951	6000	5,996	80	31	153	15	364
1952	1億5000	9,814	90	57	177	22	412
1953	1億5000	12,002	170	82	193	40	473
1954	3億	13,544	508	86	196	68	504
1955	3億	13,779	442	83	218	102	547
1956	3億	18,153	470	107	223	178	601
1957	6億	23,021	373	124	230	269	696
1958	6億5520	22,885	120	132	236	322	757
1959	7億2235	27,969	339	147	243	382	808
1960	7億9640	31,466	666	193	254	428	824

注1：ゼネラル物産と石油精製を担当するゼネラル石油は、1967年にゼネラル石油とゼネラル石油精製にそれぞれ改称した。

資料：ゼネラル石油株式会社『ゼネラル石油35年の歩み』1982年 244～249頁。

(3) ゼネラル物産の成長と合同不参加

原油の安定供給を確保するため、外国石油会社との関係構築も重要であった。ゼネラル物産は会社設立以降、旧三井物産石油課時代からの人脈を活かして、SVOCとの友好関係の復活をめざし、1949年6月にSVOCとの間に重油委託販売契約を結んだ。さらに1952年11月には、取扱い製品の増加のためSVOCとの間に石油製品の供給及び委託販売契約を締結した⁽⁹⁾。

戦後、輸入超過により外貨が不足したため、政府は国際収支の均衡を図る目的から輸入物資に対して外貨を割り当てる政策をとった。石油にもこの外貨割当が適用された。その際、原油外貨は処理実績に応じて精製会社に割り当てられ、製品外貨は輸入実績に応じて元売り業者に割り当てられた。一方、戦後の石油事情についてみると、中東から大量のしかも安い石油が輸出され始めた。戦後、タンカーや精製施設の大型化により原油の大量輸送・処理が可能となったことなどから、精製以後の石油製品を輸入するより原油そのものを輸入した方がコスト的に安く、石油の取引には、原油を輸入して消費国で石油精製を行う消費地精製主義がとられるようになった。このため外貨割当にあたって、重油などの製品輸入の外貨割当分が次第に減少し、原油外貨に置

き換えられつつあった。1955年に原重油の外貨割当が一本化され、精製施設を持たない元売り業者は、過去の外貨割り当ての実績を維持することからも、石油精製業への参入を図る必要が生じた。その後外貨割り当てによる原油と石油製品の輸入制約は1962年まで機能した⁽¹⁰⁾。

当時ゼネラル物産は製油所を持っておらず、1955年1月には製油所建設の方針を決定するなど、自前の製油所を持つことは自社の悲願となった。この間、自社が取り扱う石油製品の過半は、SVOCより原油供給を受ける東亜燃料工業（以下東燃と略称）から調達したものであった。自前施設を保有するまでの前提的な処置として、ゼネラル物産はSVOCの協力を得て、1955年6月に東燃との間に原油委託精製契約を締結し、自社に割り当てられた原油を処理してもらうこととした⁽¹¹⁾。

ゼネラル物産は、川崎の造成地での製油所建設を企図し、1957年12月に用地の払い下げを受け、ただちに製油所の建設に着手した。施設運営にあたっては、SVOCと協議の上、東燃との折半出資で1958年11月にゼネラル石油を設立した。1960年11月、ゼネラル石油の川崎製油所は稼働を開始した。GHQによる精製施設の操業停止命令の解除以降、日本の石油企業は原油の安定供給と精製施設建設の際の資金

的・技術的援助を得るため、1949年頃から相次いで外資系石油企業と提携した。商社として出発したゼネラル物産も、石油業界における自社の生き残りを賭けて、この時期に外資系石油企業との提携により本格的に石油精製業への進出を図ったのである⁽¹²⁾。

さらにゼネラル物産は、1959年4月に三池合成と共同出資で、精製施設で副生される液化プロパンガス（以下LPGと略称）の一般家庭用燃料事業を行うために、ゼネラル瓦斯を設立した。同社設立にあたって、三井鉱山から70名近い従業員を受け入れた。1959年8月には、原油の安定輸送と輸送コストの削減を図って、三井船舶、三井造船との共同出資でゼネラル海運を設立した⁽¹³⁾。

積極的な事業展開により、ゼネラル物産の業績は向上し、すでに1960年頃には旧三井物産の石油に関する商権をほぼ継承するとともに、三井系各社との共同事業を実施することによって、「旧三井物産の石油部門の継承者は、ゼネラル物産であるという認識が関係方面に浸透」するまでに至った。ゼネラル物産は旧三井物産の石油商権の大半を引き継ぐことに成功し、また経営面における自立もあって、第一物産を主体とする三井物産の合同に不参加の姿勢を貫いたのである⁽¹⁴⁾。

（４）三井物産による極東石油工業の設立

1953年に、アメリカ政府からジャージー・スタンダード、ソコニー・バキューム、スタンダード・オイル・オブ・カリフォルニア、テキサコ、ガルフの石油企業5社が独占禁止法違反により提訴された。アメリカ政府の告発は、石油製品の販売に関する自由競争の回復を目的とするものであった。戦後すでに、中東での大規模な石油開発の成功により、アジアでの石油開発の重要性は低下し、原油の消費地精製主義の普及から、外国石油企業は消費国である日本の石油企業と資本関係を含めた直接的かつ個別的な関係強化により拡張を目指すようになっていた。ジャージー・スタンダードとガルフは、1960年に民事訴訟における同意判決に同意し、こうしたこともあってSVOCは解散することになった。この間、1955年にソコニー・バキュームはソコニー・モービル・オイル（Socony Mobil Oil、略称ソコニー・モービル）に改称した。1961年にジャージー・スタンダードは、日本法人として

エッソ・スタンダード石油（略称Esso）を設立した。1962年にSVOCは、ジャージー・スタンダードとソコニー・モービルに分割された。その後社名に関して、ソコニー・モービルは1966年にモービル・オイル（Mobil Oil、略称モービル）に改称した。ジャージー・スタンダードは1972年にエクソン・コーポレーション（Exxon Corporation、略称エクソン）に改称している⁽¹⁵⁾。

SVOCの権益は、エクソンとモービルに均等分割されることになった（混乱を避ける意味から社名は改称後のものを使用）。1961年12月、SVOCが保有していたゼネラル石油の50%の株式は、エクソン側の要請によりエクソン（実際には日本法人のエッソだが、親会社の社名を使用）が引き継ぐことになった。これにより、ゼネラル物産の提携先は以後エクソンとなった。また同じくSVOCが保有した東燃の株式50%については、エクソンとモービルがそれぞれ25%ずつ株式を持ち、同じく東燃に対する原油供給権・製品販売権を折半することになった。この際、エクソンは東燃が保有していたゼネラル物産の精製子会社であるゼネラル石油の株式（全体の50%）を保有することになった⁽¹⁶⁾。

SVOCの解体後、モービルが日本国内において東燃1社としか資本関係を持たないのに対して、エクソンは東燃とゼネラル物産という2つの石油企業と関係を持つことになった。このためモービルは日本における販売基盤の拡大のためには、石油精製事業の拡充が不可避となった。

一方、ゼネラル物産がすでに精製部門に進出して、物産の傘下に馳せ参じる必要がないという状況下、三井物産では石油業界における自社の足場を強化する点からも、独自に精製部門への進出を図る必要に迫られた。両社の思惑は合致し、モービルと三井物産は1963年に極東石油工業（以後極東石油と略称）を設立した（出資比率はモービル50%、三井グループ50%、うち三井物産36%）。三井物産は、極東石油の設立によって精製から販売の一貫操業体制を確立し、あわせて元売り業者としての地位を獲得することも企図したのである⁽¹⁷⁾。

1965年に許認可を受けた極東石油は千葉県姉ヶ崎に精製施設を建設し、1968年より日産6万バレルで石油精製事業を開始した。その後三井物産は通産省に対して極東石油を石油元売り業者とするよ

うに働きかけを行ったものの、業界他社の意向などを踏まえて通産省は認可を与えることはなかった。三井物産の思惑は外れ、結果として極東石油は石油精製の専業企業にとどまった。三井物産はモービルから石油を購入して極東石油で精製を行い、三井物産石油販売が販売する体制をとることになった。

(5) ゼネラル物産と三井物産の並立

三井物産による極東石油設立は、三井グループ内における石油化学工業への原料供給をめぐる、三井グループ内の化学系企業の対立を顕在化させるとともに、三井物産とゼネラル物産の並立を決定的なものにした。

三井グループ内では、三井化学、東洋高压など三井系化学企業の共同出資により、1954年に三井石油化学が設立されて岩国で石油化学事業を行っていた。その後三井化学と東洋高压は、石油化学事業の成長と自社の体質改善から三井石油化学とは別に石油化学事業に進出することを計画し、大阪府堺に石油化学コンビナートを建設した。後に三井化学と東洋高压の両社は、1968年に合併して三井東圧化学（以下三井東圧と略称）となった。この際ゼネラル物産は、西日本での事業拡大を図るため、堺のコンビナート内に石油精製施設を建設し、三井東圧の石油化学事業に原料であるナフサを供給した⁽¹⁸⁾。

これに対して、三井石油化学は堺への事業参加を見合わせ、千葉県姉ヶ崎に進出し、極東石油から原料の供給を受け、岩国に続く自社第2の石油化学コンビナートを建設した。こうしたことから、三井グループ内における石油化学事業では、三井石油化学と三井東圧が並立することとなり、さらに石油精製と石油化学コンビナートへの原料供給においても極東石油とゼネラル物産が相並ぶ形となった。

このように、三井物産とゼネラル物産の関係は、単に三井グループ内における石油を取り扱う商社の並立以外に、原油調達、精製、石油化学工業への原料供給という一連の事業の流れを通じて、モービルー極東石油（三井物産）ー三井石油化学と、エクソン（エッソ）ーゼネラル物産ー三井東圧というように、三井系化学企業における石油化学事業の並立と、異なる国際石油企業との提携という2種類の並立関係を、三井グループ内に同時に形づくることになったのである。なおゼネラル物産は1967年に社

名をゼネラル石油に、また子会社のゼネラル石油はゼネラル石油精製にそれぞれ改称した。

ただし、それぞれ独自の事業展開を図る三井物産とゼネラル石油の間にも、お互いを事業パートナーと見なして融和が図られた時期もあった。1970年に発生したゼネラル石油精製のストライキに際して、三井物産では極東石油において精製の一部を引き受けるなど、両社の間に協力関係をみられた。この間、三井物産は断続的にゼネラル石油と合併交渉を行った⁽¹⁹⁾。

しかし、物産社長の若杉未雪が死亡した直後の1973年5月に三井物産がゼネラル石油の株式を無断で買い進めたために、ゼネラル石油の反発を招き、両社の合併交渉は立ち消えとなった経緯があった。これに関して、三井銀行小山五郎社長は、「私どもの筋書きとしては、まず物産系の極東石油とゼネラル石油を合併させたあと、物産との大合同を図る手順を考えていたのに、いきなり物産がゼネラル物産（正確にはゼネラル石油にあたる。筆者注）の株を集めたため、手順が狂ってしまった。覆水盆に返らずとなってしまったわけだ。…グループ内でも種々タイミングの狂いがある」と発言していた⁽²⁰⁾。

2 東京食品の成長と合同不参加

(1) 東京食品の設立

東京食品は、三井物産の解散（命令が1947年7月）以前の1946年11月に設立された。当時、物産はGHQから全国的な商取引を禁止されており、戦後直後の食糧需要に対して、食糧部の力石壽武副部長（後に東京食品2代目社長）が、海苔の集荷機構を活用する物産の別動組織ともいべき会社設立を計画したことによるものであった。海苔業界幹部と折衝を重ね、山本海苔店の山本徳治郎社長を新会社の社長に迎えることによって会社設立に至った⁽²¹⁾。

物産の解散命令後、1947年8月から同年10月にかけて物産食糧部の75名が東京食品に移籍し、旧物産の食糧に関する業務の多くを継承することになった。食糧部のまとまった人材を移籍させることに成功したために、東京食品は他社に先んじて本格的な活動が可能であり、同社は急成長を遂げた。設立時の資本金は僅か18万円であったが、1947年7月の物産への解散命令直後、ほぼすべての物産系新会社が20万円以下の資本金で設立された一方で、

東京食品はこの時期に50万円に増資した。これ以降、1948年には1600万円に増資したが、これは同時期の第一物産、ゼネラル物産の資本金1000万円より多額であった⁽²²⁾。

このように、山本海苔店など有力海苔問屋の協力を得て、戦後いち早く生まれた東京食品は戦後直後の混乱した時期において、恵まれた会社経営のスタートを切った⁽²³⁾。

(2) 東京食品の成長

朝鮮戦争の休戦後に発生した油脂原料・ゴム・皮革のいわゆる新三品の相場暴落で、不良債権などを抱えて東京食品の経営は一時的に悪化したものの、帝国銀行（後に三井銀行と第一銀行に分離。ここでは三井銀行）の支援を受けて経営を立て直した。

1952年には山本に代わって、力石が社長に就任した。食糧需要の増加を受けて、取扱品目も設立当初の農水産物から、穀物・油脂、飼肥料、農水産物、砂糖、その他物資など食糧品に関連する広範囲な品目を取り扱うようになった。

東京食品の売上高は1948年（1947年12月から1948年11月までの通期）の4.5億円から、1949年11.3億円、1950年28.4億円、1951年100.4億円、1952年200.6億円、さらには1955年には320.5億円と飛躍的に伸張した。取引形態別内訳では、当初は輸出と国内取引が主であったが、1950年以降は輸入取引が圧倒的な比率を占めることになった。また商品別内訳では1950年以降、穀物・油脂と砂糖の取扱量が大きな比率を占め、その後農水産物の取扱量も多くなっていった⁽²⁴⁾。（表2参照）

表2 東京食品の経営業績

期別	期間	売上高計 (百万円)	取引形態別内訳				商品部門別内訳					男女合計 従業員数(人)
			輸入	輸出	国内	外国間	穀物・油脂	飼肥料	農水産物	砂糖	その他	
1	1946.06～1947.05	2			2				2			87
2	1947.06～1947.11	28		11	17		2		26			
3	1947.12～1948.05	109		83	26		2		107			
4	1948.06～1948.11	341	1	91	249		16		325			134
5	1948.12～1949.05	490	7	286	197		21		469			
6	1949.06～1949.11	639	10	283	346		29		609		1	
7	1949.12～1950.05	975	334	441	200		469	6	500			221
8	1950.06～1950.11	1,867	882	596	389		899	71	897			
9	1950.12～1951.05	4,060	2,797	520	743		2,157	240	826	837		
10	1951.06～1951.11	5,984	2,891	565	2,528		1,263	415	1,026	3,280		281
11	1951.12～1952.05	8,994	5,460	496	3,038		3,881	778	1,160	3,175		
12	1952.06～1952.11	11,066	7,212	823	3,031		5,383	804	1,212	3,658	9	
13	1952.12～1953.05	8,472	4,128	1,308	3,036		2,346	1,399	1,377	3,316	34	372
14	1953.06～1953.11	10,320	5,284	1,211	3,825		3,509	1,037	1,864	3,833	77	
15	1953.12～1954.05	12,684	5,557	2,059	5,068		4,130	1,268	2,241	4,755	290	
16	1954.06～1954.11	13,680	5,810	2,549	5,321		4,071	1,504	2,810	5,134	161	386
17	1954.12～1955.05	15,933	8,082	2,107	5,669	75	4,467	2,373	2,669	6,164	260	
18	1955.06～1955.11	16,121	8,579	1,955	5,549	38	5,426	1,816	2,869	5,652	358	
19	1955.12～1956.05	16,568	7,051	3,162	6,295	60	5,120	1,456	3,674	5,769	549	416
20	1956.06～1956.11	17,549	7,918	2,795	6,407	429	6,397	1,094	3,611	5,825	622	
21	1956.12～1957.05	21,115	7,969	3,068	8,063	2,015	7,155	1,857	4,272	7,367	464	
22	1957.06～1957.11	20,715	8,647	2,868	8,123	1,077	6,395	1,987	4,056	7,596	681	500
23	1957.12～1958.05	22,093	8,464	3,692	8,512	1,425	7,597	1,562	4,842	7,556	536	
24	1958.06～1958.11	22,639	8,290	4,385	8,192	1,772	8,177	1,554	5,243	7,173	492	
25	1958.12～1959.05	23,035	8,378	4,276	8,861	1,520	7,549	2,119	5,275	7,298	794	528
26	1959.06～1959.11	24,444	8,406	4,376	9,954	1,708	7,052	2,653	5,563	8,324	852	
27	1959.12～1960.05	27,540	9,988	4,487	11,582	1,483	8,049	2,924	6,693	9,154	720	
28	1960.06～1960.11	29,443	10,928	4,131	12,617	1,767	8,198	2,891	8,202	9,170	982	587

注1：1947年の従業員数は10月1日付、それ以降の年は11月末日付。

資料：株式会社東食『東食50年のあゆみ』1997年 303～309頁。

①穀物

以下、主として1950年代の東京食品における代表的な取扱商品の業務内容を詳述する。

穀物の輸入では、戦後の日本の食生活において洋風化が定着したこともあって、小麦粉の使用量が増加した。一方で、1950年代前半までは米の輸入も多かった。

東京食品では設立間もない時期に横浜、名古屋、神戸の主要輸入港に支店を置いて受け渡し代行業務を行った。外国産の食糧買入れは食糧庁の一元的管理下にあり、東京食品は1952年に米国加州米・台湾米・イタリア米などの米麦取扱登録者の1社に指定され、これを機にニューヨークに駐在員事務所（1954年に支店昇格）を開設した。小麦・大麦については、アメリカ・カナダ・アルゼンチンから買付予定量（1年あたり185万トン）の枠内で指定業者の競争入札が行われ、東京食品も1950年から1953年までの3年間で小麦・大麦で合計約26万トンを輸入した。その後方式が改正されたが、東京食品は1955年にビルマ・アメリカ・中国などの米穀取扱商社に指定されるとともに、その取扱限度量も最も大きなグループ（取扱限度量によって、3つのグループに分類）となった。

穀物の国内販売では、小麦粉はパン・菓子類、さらには麺類向けに使用された。東京食品では日清製粉の製品販売を手がけ、エリア的には東京、関東、南東北で販売した。このうち東京地区は日清製粉の東京都内特約店の第1号の指定を受けた⁽²⁵⁾。

②油脂

油脂商品では、1951年に国際価格の急騰急落で商社・中小製油メーカーが相次いで倒産するなど業界が混乱した。しかし、それ以降、食生活の向上および洋風化の進展で安定的に需要が増加した。東京食品では1950年代前半、豊年製油向け大豆輸入、キューピー（当時の社名は食品工業）向け綿実油輸入にそれぞれ成功した。また三井物産と三菱商事が独占していた鯨油取引にも成功し、欧州食品会社等に販売した。このほか、動物生食用油脂であるラードの輸入が増加したことを受け、東京食品では輸入に力を入れるとともに、国産の精製ラードを企画、ラード原料のホッググリースを輸入し、ミヨシ油脂・前田製油に委託生産後、トップフードのブランドで

国産ラードを国内で販売した。このラードは、明星食品、日清食品、サンヨー食品向けの即席麺の揚げ油に使用されたことから、販売量は増加した⁽²⁶⁾。

③農水産物

農水産物では、売上げの多くは水産物であった。旧物産時代の取引先企業との関係を次々に復活させ、海苔や塩干水産物の売上げは草創期の会社を支えた。民間貿易再開後は、アジア各国や米国在住日系人向けに、貝柱・アワビ・昆布・スルメ・フカヒレ・クラゲ・海苔などの輸出を行った。また冷凍水産物として、1948年頃から国内産のマグロ・メカジキ・雑魚などを缶詰原料として主として米国向けに輸出した。欧州向けでは、日本水産の北洋鮭鱒を輸出した。この中で、冷凍マグロは国内陸凍加工業者ならびに韓国水産会社との関係強化によって安定的な供給を確保するなど積極的な取引拡大を図って、1965年前後には輸出マグロの約4割以上のシェアを確保するなど当時の主力商品となった。また冷凍水産物の輸入を1955年以降手がけるようになり、中国からエビなどを輸入した⁽²⁷⁾。

農産物としては、代表的商品としてアーモンドがあげられる。東京食品はアメリカの現地業者の協力を得て1958年以降、同国から大量のアーモンド輸入に成功した。このアーモンドは江崎グリコのキャラメルやチョコレートの原料となった。

④砂糖

1902年以来、三井物産は台湾製糖（後の台糖）の一手販売代理店として国内での砂糖販売を手がけており、食糧部での基幹商品の1つであった。東京食品は物産の解散を受けて、その実質的な後継者を目指した。東京食品は戦後、第一物産、極東物産（最終的に第一物産と極東物産はともに三井物産の合同に参加）と並んで、台糖の販売代理店となることに成功した。1951年には、東京食品は台糖と森永製菓の支援を得て、政府の新制度導入で砂糖の輸入販売で必要となった登録元卸売業者の資格取得に成功した。これ以降、輸入自由化になるまでの外貨割当制度のもと、キューバなどの中南米、豪州、南アフリカ、インドなど多方面からの粗糖輸入を行った。取扱商品も、蜜柑・果実缶詰用粗糖、ブドウ糖用粗糖、糖蜜（醸造用・工業用アルコール原料・グ

ルタミン酸ソーダなどの発酵原料、配合飼料用)、
精糖(グラニュー糖)など多品目を扱った⁽²⁸⁾。

⑤食品の国内販売

食品の国内販売分野では、占領軍からの放出品物の転売や、農畜産物や水産物の輸出で取得した外貨で輸入した食品類の販売、さらには戦後の新しい商材の販売など、東京食品の取扱商品は多様化した。さらに仕入れ先食品メーカーの確保の一方で、販売先問屋筋の開拓や販売ルートの構築、メーカー向け原材料の販売、輸入食品の開発など流通面での対応も図る必要があり、こうした業界流通等における新たな秩序ができあがるまでの混乱の時期をくぐり抜ける必要があった。この時期における取扱商品では、椎茸などの農林産乾物、除虫菊・香辛料、青果物類・種子類、緑茶・紅茶、葉煙草、農薬、畜産物・乳製品、コーヒー豆類、酒類・飲料水、菓子類加工食品など多岐にわたった。

すべての商品について詳細を詳述することはできないため、以下では代表的な商材を取り上げる。東京食品では、当時の大きな卸会社のほとんどが加入していた缶詰卸業界に1948年に加入した。同年、日東農林(後の三井農林)へ製茶資金を融資し、1950年に日東紅茶の商標権を日東農林・極東物産(後の三井物産)とともに3社で取得した。1951年に、木村コーヒー店の「KEYコーヒー」ブランド家庭用缶コーヒーを発売した。また1964年には、三井物産およびプライスメイスンと組んで、リプトン紅茶およびバンホーテン製品の包装加工・販売促進も行った。

1958年に日清食品が即席麺のチキンラーメンを発売したが、東京食品は1959年に三菱商事・伊藤忠商事とともに同社の特約代理店となった。1961年には日清食品の関東進出のために、同社の東京連絡所を本社内に設置するなどの協力体制を敷いた。永谷園についても東京食品は東日本の販売代理店(西日本は三菱商事)となった。このほか、アメリカの大手食品メーカーであるゼネラルフーズ(General Foods)の輸入代理店になるとともに、沖縄と台湾からパイナップル缶詰を輸入販売した⁽²⁹⁾。

(3) 東京食品の物産合同への不参加

物産食糧部に勤めていた人材は、解散後の動向に

おいて3つのグループに分かれたとされている。1つは、極東物産(後に極東物産は、第一物産を中心とした物産合同に参加)に50~60名、2つめは力石副部長が中心に設立した東京食品に穀物課、食品課、油脂課の人材が75名、肥料関係の人材が第一物産に20~30名の3グループに分かれた。ちなみに食糧部の4副部長のうち3人は、東京食品に移籍した。このように、旧物産の食糧部の人材は、最終的に東京食品と合同後の三井物産の2つに分かれたといえる⁽³⁰⁾。

戦後の困窮した国民生活に対する旺盛な食品需要から、食糧・食品を主力取扱商品にしていち早く実力を身につけた東京食品は、合同復帰の際の有力候補の1社となり、さまざまな協議が行われた。中でも1952年1月から8月にかけて、東京食品は第一通商・三信貿易との3社合併、ないしは極東物産を含めた4社合併を検討したことがあった。しかし、最終的には同年9月に、対等合併になった場合には業績の一番いい自社が不利になるとの考えと株主からの反対もあるとの理由から、合併交渉からの離脱申し入れを東京食品自らが行った経緯があった。第一通商、三信貿易、極東物産の3社は1953年に合併し、1955年には第一物産に吸収され、三井物産の合同に参加した。その後も東京食品が関わった合併報道が幾度かマスコミに流されたが、最終的には、三井物産再合同の波に巻き込まれることなく、独自の路線を貫くことになった⁽³¹⁾。

その後取扱商品の多角化で、医薬品、化学製品、繊維製品、雑貨、さらには食品製造機械などの輸入販売も手掛けるようになった。このように非食糧・食品部門の拡充が進んで社名と営業実態がそぐわなくなってきたこともあって、東京食品では1961年に社名を東食に改称し、以後、取扱商品の一層の多角化を通じて総合商社を目指すことになった⁽³²⁾。

3 両社の合同不参加の要因

(1) ゼネラル物産と東京食品の経営の自立

三井物産と三菱商事の解散から再合同までの過程を見ると、三菱商事がほとんどの有力新会社の取り込みに成功した一方で、三井物産ではいくつかの有力新会社の取り込みに失敗した。石油と食品の分野でも、三井物産系の新会社であったゼネラル物産と東京食品は最終的に合同に参加せず、自立の道を選

扱した。

三井物産の合同過程では、第一物産など有力新会社を中心とした企業の実力本位による合併が行われたために、合流が遅れば遅れるほど規模的に小さい会社の合同参加への条件が各社にとって不利となり、参加を躊躇するケースが数々発生した。さらに、旧三井物産系の有力な商社の一つであった第一通商が抱える巨額な負債処理問題、三井銀行の資金力不足なども合同を遅延化させるとともに、合同自体を不徹底なものにした理由としてあげられている⁽³³⁾。

しかし、ゼネラル物産と東京食品が合同に参加しなかった背景には、ほかにも理由があった。

第1は、「新しい三井物産ができるよりも、ずっと前からもう軌道に乗って」いたと三井物産元会長の向井忠晴がゼネラル物産の経営を評したように、物産解散後の動乱期において、ゼネラル物産と東京食品は経営面で1950年代を通じて良好の業績を継続的に達成していたことである。ゼネラル物産は元売り業者の資格取得とSVOCとの提携に成功したこと、東京食品は旧物産食糧部の大量の人材を確保したことで、独立した多くの物産系新会社を含めた商社業界の激しい企業間競争においても、両社はともに設立当初において好業績を上げることに成功し、いわば絶好のスタートダッシュを切った企業であった。その後も順調に売上げを伸長させ、両社はともに石油と食品の専門商社ではあるものの、旧物産の2つの商権における継承企業としての立場や評価を早い時点で確立していたのである⁽³⁴⁾。

(2) OB経営者である向井忠晴の存在

第2は、三井物産のOB経営者にみられた再合同への協力に対する消極的な姿勢である。例えば、後に三井物産会長になった橋本栄一の回想では、会社解散の報に接して、「トップの指導精神は、解散したのだからどうしようもない、みな好きなようにしたらええやないか、というような考えに近かった。事実、口に出していった人も」いたとされている⁽³⁵⁾。

三井物産の元会長で1952年にわずかな期間ではあるものの吉田茂内閣で大蔵大臣に就任したこともある向井忠晴は旧物産の有力OB経営者として、物産合同過程において説得や取りまとめの場面などで中心的な役割を期待された人物であった。

しかし、向井は「新会社の合併については何時も

全く中立的で聞いて居られて、そうかそうかというような調子でした」と、新聞のあと合同後の物産社長に就任した水上達三が発言していたように、物産の再合同に関して、できるだけ新会社群を合流させようと精力的に動いた形跡はなく、参加したい企業だけが参加すればいいとやや突き放したように見える恬淡な態度をとった⁽³⁶⁾。

向井の行動を詳細にみると、自身の個人的な人間関係をベースにした斡旋や支援を行った可能性が高い。そのために、物産合同に対してプラスに作用した場合と、むしろその逆に合同にマイナスとなる結果をもたらすなど、やや混乱した状態が発生した。

例えば、互洋貿易の吸収合併を第一物産に斡旋する一方で、相互貿易と住友商事の合併にあたっては、その合併を阻止するのではなく、その逆に三井物産の現役トップ経営者を説得した。具体的には、三井物産系の新会社の1つであった相互貿易が物産合同に参加せずに、住友商事と合併することを選択しようとした際、三井物産と三井銀行は、相互貿易の株式の約3分の1を保有する大株主であった大正海上火災保険に対して、株主総会での合併非承認を要請した。これに対して、相互貿易社長の鳥羽貞三は、向井に協力を要請した。「向井さんは早速当時の物産の水上（達三。筆者注）会長に連絡されて、私（鳥羽。筆者注）の苦境を打開する様要請して下さい、これが佐藤（喜一郎三井銀行社長。筆者注）さんの耳に伝わり、向井さんが了解されているのなら致し方無いと思われた様で、これで三井側の強硬な態度が解けてきた」という経緯があった⁽³⁷⁾。

自立の道を選んだゼネラル物産と東京食品は、ともに向井との良好な関係を構築しており、向井からの合同参加に対する要請を受けていなかったものと推測される。むしろ向井からの支援を受けていたといえる。

ゼネラル物産では、会社設立時から向井が死去すまで、中尾幸男（同社2代目社長）や高洲九郎取締役（同社3代目社長）の判断で、向井ならびに同じく旧物産のトップ経営者であった松本季三志の2人に社内の一室を最高顧問室として提供した。中尾や高洲は、向井とほぼ毎日顔を合わせていたことになる⁽³⁸⁾。

こうしたこともあってか、戦後SVOCから日本における提携先企業の斡旋を依頼された際に、数多く

の旧三井物産系の商社の中から、向井はゼネラル物産を選んでSVOCに推薦した経緯があった。1959年にゼネラル海運が設立された際には、向井と松本は同社の取締役役に就任するなど、ゼネラル物産に肩入れした行動をとっており、三井物産とゼネラル物産の間がすっかりいかなかった一因をつくったと考えられる⁽³⁹⁾。

その一方で、向井は、石油に関して三井物産への支援も行っている。合同後の1960年頃、三井物産は石油ビジネスに本格的に進出するために、石油精製を行う極東石油の設立を企図した。しかし、精製業への新規参入には石油業界の猛烈な反対があり、その成功が困難視された。用地の手当は進んだものの、政府の許認可がなかなか下りない状況に陥った。三井物産では池田勇人首相への陳情ルートとして、当時の政界での実力第一人者である元首相の吉田茂にすがろうとして、新聞社長は向井に支援をお願いした。向井は物産ロンドン支店長時代から吉田と長い交友関係があり、前述したように吉田内閣で大蔵大臣にも就任した過去があった。後のことだが、吉田茂の国葬では友人代表としてただ1人弔辞を捧げたほどの仲であった。向井の斡旋で物産関係者は吉田元首相との面談に成功、その後吉田から池田への連絡もあってか、極東石油設立の認可取得に物産は成功した⁽⁴⁰⁾。

東京食品においても、向井との良好な関係が見られた。東京食品の力石は、ゼネラル物産の向井の事務室に年4、5回程度、自社の経営状況の説明のため部下を伺わせるなど、向井とのコンタクトは絶やさなかった。これに対して向井も、東京食品に対して支援を行った。創業後間もなく頃、関西地区最初の出先として神戸支店を東京食品が開設した際、向井は一人で神戸まで出向いて社員全員を前に激励の挨拶を行ったほどであった。このほか、向井は東京食品の取扱商品にも様々なアドバイスをを行った。こうした向井の力石への親しげな行動の背景に関して、東食社員の西野健二良の回想によると、東京食品が肥料の取扱いを始めた経緯として、「向井忠晴さんから、姻戚関係にある力石さんに、『昔から穀物商は肥料屋を併営しているところが多いのだから、商社は肥料を扱うべきではないか』という要旨のアドバイスがあった…」と記している。向井忠晴と力石壽武は、親戚関係にあったことが推測さ

れる⁽⁴¹⁾。

比較の対象として三菱商事を取り上げるが、三菱商事では新会社間の売上げに格差があまり生じていない段階での計画的な企業合併を進めた。しかも1952年における不二商事、東京貿易、東西交易の設立にあたっては、解散以前の三菱商事の社長経験者で、いわばOB経営者にあたる高垣勝次郎（1954年の合同後、三菱商事社長に就任）、服部一郎、田中完三がそれぞれ新会社の代表職に就いた。さらに旧三菱本社の役員であった加藤武男、石黒俊夫等も1954年における4社同時合併を強く主張するなど、旧三菱商事のみならず旧三菱財閥内における有力OB経営者がいずれも三菱商事の合同を支持し、現役経営者に早期の合併を要請した⁽⁴²⁾。

三菱商事の主要新会社の幹部には1925（大正14）年入社の「丑寅会」のメンバーが多く、こうした人脈が機能した。そのため合併や合同についての話し合いは時として障害があったものの、比較的にスムーズに進んだ。寺尾一郎（後の三菱商事副社長）の回顧では、合併の具体的な条件をめぐって話し合いが難航した際、「私も丑寅会のメンバーだったが、第一次合併について同会が田中完三さんに協力をお願いしたときは田中さんのほか、三宅川百太郎元商事会長、その他の長老が出席、場所は日本橋の綿業倶楽部であった」というように、OB経営者が合同に積極的に関与した。さらに1954年の合同にあたって、「三菱銀行で大合同の話をしていたら、銀行の長老加藤武男氏がみえられ、業績をうんぬんしていたら、合併なんぞできんぞ、いろんなことは抜きにするのがいい」とのサジェスチョンを受けた⁽⁴³⁾。

（3）経営者の独立意識

第3に、ゼネラル物産や東京食品が三井物産の合同に参加しなかった理由として、両社のトップ経営者が持つ独立志向もあった。

ゼネラル物産の設立は、三井物産の解散からわずか20日余り後での設立であり、石油部門の人々の新会社にかかる強い意欲が推察できる。戦前、すでに石油の売上げが石炭を上回っていた三菱商事と違って、三井物産では石油部が石炭部から独立したのは1939年のことであり、1941年には再度石炭部に統合されるなど石油部門は石炭部門に比べて低い

位置づけにあった。この原因は、石油精製への進出がなされず、その業務が石油製品の輸入・販売に限定されたためであった。旧三井物産における石油部門の位置づけは、石油部門に従事する人々にとって冷遇されたという意識につながり、これが独立への気運を強めた。

後にゼネラル物産社長になった中尾幸雄は、当時を振り返って、「物産の燃料部時代、石炭の片隅におかれて随分冷やめしを喰わされた。財閥解体で分散しなかったら現在のゼネ石のような発展はない」と発言していた。さらに、中尾の後を継いでゼネラル物産社長になった高洲九郎は、戦後外地から帰国して三井物産特殊物資部に配属されたが、その後石油課に戻るようになった。すでにこの時点で「心中に独立の志」を持っていたことを自社の社史で明らかにするとともに、ゼネラル物産の社長在任時には、「物産と提携してもメリットがない」とさえ発言していたのである⁽⁴⁴⁾。

東京食品の場合も同様である。東京食品は物産の解散命令に先立つ約8ヵ月前の1946年11月に会社が設立されて、物産の解散命令時にはすでにさまざまな業務が行われていた。そのため資本金を例にとると、解散後の新会社が20万円以下で設立されたのに対して、同時期に東京食品は資本金を50万円に増資するなど、新会社をはるかに上回る規模にまで成長していた。こうした状況から、解散直後の1947年8月から同年10月にかけては、物産食糧部から大量の人材の移籍に成功し、その後旧物産の食糧に関する商権の多くを継承することに成功したのである。

4 後日談としての両社（ゼネラル物産と東京食品）のその後

合同に参加せず、自立の道を選んだゼネラル物産（その後ゼネラル石油に改称）と東京食品（後に東食に改称）はその後茨の道を歩んだ。

ゼネラル石油の国内販売シェアは恒常的に中位にとどまる一方、自社の経営では提携先であった石油メジャーのエクソンの影響を長期にわたって受けた。さらに1974年には石油ショックに便乗した値上げを支店や系列店に水面下で指示していたことが明るみになり、ゼネラル物産のイメージは悪化し、責任をとって高洲社長が辞任する出来事もあった⁽⁴⁵⁾。

1979年には、原油の安定的確保を図るために、エクソンとの合弁子会社であったゼネラル石油精製とゼネラル瓦斯を自社の完全子会社にする代わりに、ゼネラル石油本体においてエクソンの資本を49%受け入れた。その後1997年にはエクソンの追加出資を受け、ゼネラル石油におけるエクソンの持株比率は過半数を上回るものとなり、エクソンの子会社となった⁽⁴⁶⁾。

1999年、エクソンとモービルが合併してエクソンモービルが誕生したことを受け、ゼネラル石油は2000年に東燃（1989年に東亜燃料工業から東燃に改称）と合併し、東燃ゼネラル石油（株式の50%超をエクソンモービルの日本子会社が保有）となった。この際、モービルと三井物産の合併会社である極東石油も合併に参加することになった⁽⁴⁷⁾。

エクソンモービルは、需要が減少傾向にあった日本市場での事業を縮小する方針を選択した。2012年、東燃ゼネラル石油は日本の石油精製・販売事業を自社で行うことを目的に、エクソンモービルが保有する自社株の約30%を3000億円で買い戻し、エクソンモービルの子会社から自立した（エクソンモービルの保有株式は22%に）。高い対価を自ら支払って、親会社の意向に振り回される構造から、ようやく脱却したことになる。2014年には、東燃ゼネラル石油は三井物産の子会社であった三井石油を買収することになった。三井物産は、売却で得た資金でエクソンモービルが保有する東燃ゼネラル石油の株式を約10%取得した（エクソンモービルの保有株式は約12%に）。その後東燃ゼネラル石油は2015年にJXグループとの経営統合を決定し、2017年にJXTGホールディングスを設立した⁽⁴⁸⁾。

一方、東京食品は、1961年に東食に社名改称することによって、食品専門商社から総合商社への脱皮を図ったが、取扱量では中堅商社のレベルにとどまり、当初の目論見は失敗に終わった。逆に業務領域を拡大しすぎたためか、1970年代以降、系列下に収めたグループ会社で業績が低落した。たとえば、鉄鋼商権の強化を狙って系列下に収めた昭和電気製鋼は、石油ショック後にコスト高になって業績が急速に悪化した。1982年12月時点では、同社の推定累積損失は50～60億円にのぼったが、この損失額はほぼ全額、東食の貸付金とされている⁽⁴⁹⁾。

複数の系列会社の業績不振で貸付金が不良債権化

したことから、東食本体の経営も1980年代後半以降、悪化した。東食では、子会社の分社化など組織のスリム化を進めた。しかし東食は金融子会社による財テク失敗も重なり、1997年に6000億円を上回る巨額の負債を抱えて倒産した。会社更生にあたって、アメリカ穀物メジャーのカーギルが東食のスポンサーとなった。その後2007年に東食は吸収される形でカーギルジャパンに社名変更した。同社では、一部の事業をカーギル東食の名前で実施した。具体的には、食品原料（カカオ、ココア、乳製品、砂糖）、加工食品、農産品（ナッツ・シリアルなど）、フードエンジニアリング（エタノールなど）の販売である⁽⁵⁰⁾。

おわりに

三井物産の合同に参加せず、自立の道を選んだゼネラル物産と東京食品の戦後経営の推移を見る限り、両社はともにそれぞれの業界で恒常的に中堅企業の領域を脱することができなかった。

さらに時期は1990年代になるが、ゼネラル石油は親会社であるアメリカ石油企業の意向で子会社化を経て同業他社と合併（ただし、その後親会社から株式を買い戻して独立）、東京食品は経営悪化によりアメリカ穀物企業に吸収買収というように、両社は奇しくもほぼ同じ頃に単独での企業存立ができないう状況になっていたことになる。

三井物産は1960年代頃から石油・食品の両商権における自社内での拡充を進めた。このうち食品分野については東京食品を凌駕するほどの拡充に三井物産は早い時期に成功し、東京食品の取り込みは三井物産にとってさほど重要な案件には次第にならなくなった。一方で、石油商権については、その商権拡充はきわめて困難なものがあり、ゼネラル物産の取り込みもしくはそれに変わる代替策の実施が三井物産において1970年代以降においても依然として重要な案件となっていたものと考えられる。

引用文献等

- (1) 岡部彰〔1986〕『産業の昭和社會史3 石油』日本經濟評論社 22～27頁。
- (2) 一般財団法人日本經營史研究所〔1978〕『稿本三井物産株式会社100年史 上巻』597～599頁。

- (3) 『稿本三井物産株式会社100年史 上巻』599～600頁。このほか各種新聞記事参照。
- (4) 『稿本三井物産株式会社100年史 上巻』600～602頁、ゼネラル石油株式会社〔1982〕『ゼネラル石油35年の歩み』6～7頁。
- (5) 『ゼネラル石油35年の歩み』17～22、26～32頁。
- (6) 『ゼネラル石油35年の歩み』30～31頁。
- (7) 『産業の昭和社會史3 石油』118～119頁、『ゼネラル石油35年の歩み』30～31頁。
- (8) 商社機能研究会編〔1975〕『現代総合商社論』東洋經濟新報社 180頁、商社機能研究会編〔1981〕『新・総合商社論』東洋經濟新報社 173頁、『ゼネラル石油35年の歩み』244～249頁。
- (9) 『ゼネラル石油35年の歩み』34～37頁。
- (10) 生田豊朗〔1987〕『石油』日本經濟新聞社 332～333頁、『産業の昭和社會史3 石油』127～129頁、岡本隆三〔1975〕『石油業界』教育社 27～28頁。
- (11) 『ゼネラル石油35年の歩み』41～43、54頁。
- (12) 『ゼネラル石油35年の歩み』54～58頁。
- (13) 『ゼネラル石油35年の歩み』58～65頁。
- (14) 江戸英雄〔1986〕『私の三井昭和史』東洋經濟新報社 109～110頁、一般財団法人日本經營史研究所〔1978〕『稿本三井物産株式会社100年史 下巻』314～315頁、三井物産株式会社〔1976〕『回顧録』240～241、453頁。
- (15) 『ゼネラル石油35年の歩み』68～70頁。このほか各種新聞記事参照。
- (16) 久保田晃〔1966〕中央公論社 47～52頁、近藤完一〔1968〕『日本化学工業論』勁草書房 465～468頁。
- (17) 『回顧録』240～241頁。
- (18) 『三井』96～107頁、『日本化学工業論』463～467頁、『ゼネラル石油35年の歩み』71～73頁。
- (19) 日経BP〔1970〕「再結集へかける 三井グループ 新産業を核として巻き返しするとき」『日経ビジネス』1970年10月5日 42～47頁。
- (20) 『回顧録』240～241、453頁、『私の三井昭和史』110、206～207頁。
- (21) 株式会社東食〔1997〕『東食50年のあゆみ』1～3頁。
- (22) 『東食50年のあゆみ』5～6頁。

- (23) 株式会社東食 [1994]『思い出集 東食時代』7～9頁における宮永清の回想。
- (24)『東食50年のあゆみ』4～12、99～100、303～309頁。
- (25)『東食50年のあゆみ』89～92、95～97頁。
- (26)『東食50年のあゆみ』113～115頁。
- (27)『東食50年のあゆみ』75～87、126～127頁。
- (28)『東食50年のあゆみ』129～142頁。
- (29)『東食50年のあゆみ』99～103、148～149頁。
- (30)『思い出集 東食時代』188～189頁における西野健二良の回想。
- (31)『東食50年のあゆみ』14～16頁。
- (32)『東食50年のあゆみ』21～22頁。
- (33) 財団法人公正取引協会〔1955〕『再編成過程にある貿易商社の基本動向』136～143頁。
- (34)『回顧録』110頁。
- (35)『稿本三井物産株式会社100年史 下巻』126頁、『回顧録』401頁。
- (36) 向井忠晴追想録編纂委員会 [1986]『向井忠晴追想録』316頁。
- (37) 鳥羽貞三〔1979〕「相互貿易合併の追想」住友商事株式会社『住商こみゅにてい No.28』1979年12月 17～19頁。
- (38)『向井忠晴追想録』3～6、110～113頁。
- (39)『三井』46頁、『ゼネラル石油35年の歩み』62頁、『私の三井昭和史』109～110頁。
- (40)『向井忠晴追想録』188～189、209頁。
- (41)『向井忠晴追想録』39、67頁、『思い出集 東食時代』40～41頁。
- (42) 三菱商事株式会社〔1986〕『三菱商事社史 資料編』106頁、三菱商事株式会社〔1980〕『菱和 昭和55年新年特別号』10頁。
- (43)『菱和 昭和55年新年特別号』10頁。
- (44) 財界研究所 [1974]「悪役ゼネラル石油に触手を動かす三井物産」『財界』1974年3月15日 70～73頁、『ゼネラル石油35年の歩み』14、19頁。
- (45) 実業界 [1974]「国家の危機を喰い物にしたゼネ石高洲九郎の人間像」『実業界』1974年3月15日 98～103頁。
- (46) 投資経済社 [1978]「世界最大のメジャーの翼下に入ったゼネラル石油の生き残り戦略」『投資経済』1978年11月15日 88～90頁、日経産業新聞1999年2月2日。
- (47) 日本経済新聞2000年2月18日。
- (48) 日経産業新聞2012年1月31日、日本経済新聞2013年12月19日。
- (49)『東食50年のあゆみ』30～33頁、総合食品研究所 [1982]「暴風雨突入で初めて目を覚ました東食の内販部門を洗う」『総合食品』1982年12月 96～97頁。
- (50) 日本経済新聞1997年12月19日。

