

Title	企業成長と企業組織：商社上位6社の実証的研究報告
Sub Title	On the Growth and Organization of Business
Author	小島, 三郎(Kojima, Saburo) 平田, 恒一郎(Hirata, Koichiro)
Publisher	
Publication year	1974
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.17, No.1 (1974. 4) ,p.61- 97
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19740430-04050960

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業成長と企業組織

— 商社上位6社の実証的研究報告 —

小 島 三 郎
平 田 恒 一 郎

(I) 序

第2次大戦後における現代経営理論あるいは組織理論の展開は、先ずこれまでの伝統的経営学ないし管理論の反省からはじまった。この反省は、何よりも戦中・戦後のオペレーションズ・リサーチに代表されるような管理技術の発展、コンピューターの開発と発達、戦後の資本集中といった事柄を基礎にしているが、少くともその内容は、(1)これまでの経営理論と呼ばれるものは余りにも一面的な観察に終始し、(2)いわゆる検証された命題ないし発言をつかって、ある仮説にもについて理論構築を行い、それを再び検証するといった真に科学的な操作に欠け、(3)それ故その主張は予測性に欠け、結局のところ実際の企業経営にとって役に立たないということであった。

そして、この反省の結果生れたのがバーナード＝サイモン (Barnard-Simon) 等にはじまるといわれるいわゆる企業行動に対する行動科学的アプローチであり、それはそのために(i)より一層の科学性に立脚し、^(インターデイスプリナリー)(ii)学際的アプローチを採用し、(iii)より高度の予測性を持ち、そして(iv)現実を好ましい方向に変えるという目的観を持っていたのである。^(註1)

しかも、このような戦後における経営理論の展開は、かのコンピューターの、それもハード・ウェアの顕著な発達に支えられ、少くとも1950年代初頭までは正に前途洋々たるものがあると思われ、少くとも学際的な行動科学的アプローチの方向に向かって進むべきだと考えられ、そこには楽観論が支配していたのであった。

しかしながら、これら現代経営理論ないし組織理論の論者の主張自体は正しいとしても、またコンピューターのハード・ウェアとコンピューター科学的ソフト・ウェアの発達には著しいものがあるにしても、他方においてそのコンピューターにかけるべき個別科学的現実認識が非常に多様であり、ある場合には各学説が対立し、相争っている有様で、決して定說的相互関係として握把されていないことが明らかになり、この面でのギャップが漸次認識されるにいたったのであった。たと

(註1) 小島三郎著「現代経営学総論」税務経理協会、昭和48年、19頁以下、40頁以下

えば、かのアージリス (C. Argyris) は1957年に、その著「組織とパーソナリティ」(Personality and Organization)において実にのべ300人弱の研究者の学説および実証研究を調査、整理したのであったが、これとても彼自身が主張せるように、これまでの調査および学説が実に多様でかつある場合には対立しているからにはほかならなかつたのである。^(註2)

したがって、一方においてコンピューターの工学的発展は正に著しいものがあるにもかかわらず、他方において人間の行動認識、現象認識におけるおくれのギャップが明らかになるにしたがい、これまでの楽観論は、1960年代ともなると次第に影をひそめ、又それにつれて一時宣伝された現代経営理論ないし組織理論の標榜せる旗印しもかつての如き勢いはなくなっているのが今日の現状である。

ゆえに、今日の状態において少くとも科学としての経営学が、あるいは経営理論が一層の発展と展開をみるためには、何よりも経営現象、経営経済現象、経営組織現象といったものにおける規則性の科学的な認識が第一義な課題と考えられるにいたっているのである。

換言すれば、われわれにおいてなすべきことは、多大なる発展の可能性を秘めたるコンピューター科学の発達を目前にして、むしろわれわれ自身の足許にある経営現象における規則性、要素間の相関関係といったことの確認であり、かつ検証である。

若しも、現代経営理論が1940年代における反省に立脚し、今後における一層の発展と展開を期待し得るとしたら、経営学徒は正にこれら検証されたところの確実な発言体系を着実に積み重ねてゆかねばならないと思われる。

この研究は先ず何よりもかかる問題意識に支えられている。勿論この研究の範囲は、その対象企業数が本邦商社上位6社の「成長と組織行動分析」であるので、ごく限られた研究であることは否定し得ないが、これにおいてわれわれは、先ず何よりもこれまでのような静態的、制度的な研究^(註3)、あるいは個別特殊事例の記述といったことから脱却し、本邦商社上位6社の「成長と組織行

(註2) C. Argyris: Personality and Organization, 1957をさす。

(註3) 最近にいたり「成長と組織」の問題を取扱った著作、或は実証研究が多数発表されるようになった。

例えば下記の著作ならびに報告はその代表的なものと思われる。

- 三菱経済研究所「戦後における経営組織の発展——企業の規模と多角化との関連において——」, 機械振興協会, 昭和40年
- 栗山盛彦著「企業成長と経営組織」中央経済社, 昭和43年
- 関西経営者協会「選考制度, 自己申告制度および組織改定に関する実態調査」関西経営者協会, 昭和44年
- 日本生産性本部「経営力強化のためのアンケート調査報告」日本生産性本部, 昭和44年
- 日経連「わか国の労務管理の現勢」日経連, 昭和46年
- 日本生産性本部「経営力強化に関する調査研究報告書——人事・組織管理の動向」日本生産性本部, 昭和46年
- 日経連職務分析センター編「人を生かす組織戦略」日経連, 昭和47年
- 古川栄一編著「日本の企業成長」中央経済社, 昭和48年

勿論これらの著作ならびに調査報告書は、それぞれ別の目的、例えば本邦企業組織の実態報告といった目的ももっているために一概には論じられないし、又各著作及び報告書はそれなりの価値を持っていることを否定するものではないが、しかしその展開はあくまでも現状報告に終始しており、いわゆる企業をとりまく条件変化がいかなる組織行動パターンを生むのかといった関連分析はすこぶる弱いように思われる。

動」における規則性を発見し、更にそこから次のより一層の研究と展開の足掛りを得られることを期待しているのである。

(II) 分析視角と研究方法

以上の如き問題意識から、われわれは以下においてわが国企業の成長と組織の問題をとりあげ解明に向うのであるが、その展開の前にわれわれの研究の規定条件についてまず最初に明らかにしておけば、それは次の通りである。

まず第1に何故本研究にあたり商社が選ばれたかといえば、何よりも現在の企業活動にあって商社活動が最も同一性といった条件を求めやすいと判断されたからである。

換言すれば、一般に企業経営を選定し、何らかの研究対象とするときには、その全産業の構成比からしても先ず製造業企業の選ばれるのが普通であるが、われわれはこれら製造業企業の場合、その中分類、小分類が非常に多様であり、しかもそれらの分類別企業は、取扱い製品も多様であれば更にその各種生産技術とその水準も千差万別であり、仮りに同業種の企業であっても、あるいは同一製品を製造しているものであってもその生産技術条件の同一性を求めることは困難であると考えられるからである。^(註4)

したがって、商社を選定して実証することは、産業全体の構造からみれば一部分であり、むしろ特殊であるかもしれないが、生産技術的水準の差異を考慮に入れないですむだけ試論的研究には便利であると考えたのである。

しかも、商社の企業行動は、第2・1表から第2・6表までの諸表からも理解できるように、その売上高、資本金、従業員および利益等何れの指標をとってみても過去著しい高成長を誇っており、決して停滞することがなかった業種である。ゆえに、商社を中心に観察すれば、一方においてその高度成長から、他方において激しい競争的寡占状況あるいは環境から、企業がいかに組織を変化させ、状況あるいは環境変化に適応しているのかということが比較的明瞭に観察しうると考えたのである。

また、本研究にあっては、商社も上位6社のいわゆる総合商社といわれるものがその研究対象として選ばれているのであるが、それはそれら商社の取扱い製品（又は業種別品目）が同じく第2・1表から第2・6表までのものからも理解できるように、均等にちらばっているからである。つまり、いまここに総合商社を研究対象とすれば、それら各社は全体としては高度成長するとしても、

(註4) 最近において生産技術が組織に多大に影響を及ぼすということの研究が発表され世の注目を浴びている。例えば J. Woodward; *Industrial Organization, —Theory and Practice—*. 1965, 小島三郎著「前掲書」57頁以下

各個別の部門ないし業種別品目のなかには時間の推移に従い成長するものも停滞するものも、また衰亡に向うものも混在しているから、そこでそれら各業種別取扱品目の消長と組織変化とを関連させて考察してゆけば、そこに製品の成長動向と組織的適応とはより明白にその態様を握把することができる考えたのである。

そして更に、何故総合商社を取扱いながらそのうち上位6社だけが選ばれたかといえ、それは次の2つの理由からである。

すなわち、まず現在わが国の総合商社の特質は何かといえ、それは一般に「銀行と一体化してのオーガナイザーの機能を担うにいたったことである」といわれているように、^(註5) 現実にこれら6社は共に情報、レジャー、住宅、地域開発、流通、食品コンビナート、リース産業、海洋開発およびファッション産業といった新産業プロジェクトを推行しており、この面からも6社には強い同質性があると^(註6) 考えられるのである。

しかも、これら上位6も社は、たとえば三菱商事株式会社は三菱グループの、三井物産株式会社は三井グループの、丸紅株式会社は芙蓉グループの、伊藤忠商事株式会社は第一勧銀グループの、日商岩井株式会社は三和グループの、そして住友商事株式会社は住友グループのそれぞれ中核商社であり、いま旧財閥系企業グループに入るか否かという点を無視すれば、これら各企業はその商社機能についてあらゆる面において等しい条件下に立っていると考えられるのである。

かくして、われわれはこれまでの説明からも明らかな通り、敢て本邦の総合商社上位6社をとりあげ、それら6社を通して「企業成長と企業組織」の問題の分析を試みるのであるが、では次にわれわれが採用する分析ないし研究の方法はいかなるものであるかといえ、それは次の通りである。

まず、既述のところからも明らかな通り、われわれは先ず第1に「企業は企業を取巻く諸環境、^(註7) 諸条件の変化に適応しつつ、継続企業 (Going Concern) として存続しつつけるもの」と仮定する。そして、各企業は具体的には環境適応を果しながら売上高をはじめとし、利益等各種業績をのこし、^(註8) かつ安定を求めその成長を求めて行動していると考え。換言すれば、ボウモル (W. J. Baumol) も主張するように、今日の企業は不断に変動する環境変化、市場変化に対応しつつ、何よりも売上高を維持、増大すべく腐心している^(註9) ことができる。

(註5) 政経通信社「総合商社年鑑」1972年17頁以下

東洋経済社「週刊東洋経済」47年5月27日号36頁

(註6) 東洋経済社「東洋経済統計月報」1973年9月号、10頁、11頁、同資料によれば、トーマン、兼松江商、安全産業、日綿実業等は各々プロジェクトに欠けるところがある。

(註7) 小高泰雄著「経営学」東洋経済、昭和39年、53頁以下

(註8) J. バノック著・二神恭一訳「滅びざる偶像」——J. Banock; The Jaggerenaute——ダイヤモンド社、1973年

(註9) 小島三郎著「前掲書」146、147頁、販売高が減少すれば、①消費者達は、その生産物の人気が減退しつつあると感じ、その生産物を忌避する懸念があり、②銀行及び貨幣市場はその販売量の減少しつつある企業の要求に対してあまり寛大でなくなるという傾向があり、③配給業者はその生産物の取扱いを忌避する心配があり、④企業内の人間関係は悪化するおそれがあり、⑤独占力は失われ、競争上有効な対抗的戦略の採用を失する危惧があるという。

そこで、われわれは、ボーモル等に従い、まず企業の成長は売上高の増大として現われるとすれば、あるいは以上の如き理由から企業の成長を売上高で現わしうるとすれば、この変動と組織変化を関連づけて分析し、考察すべきであると思われる。

他方、この組織変化の問題であるが、われわれはこれをより具体的には企業における部および課の構成および部課数の変動を通して握りたいと考える。何故なら、わが国の企業経営においてその活動の中核は部・課、それも特に課に存在するといわれているからである。

一例をもって説明すれば、たとえばわが国企業経営に個有であるといわれる稟議制度と稟議における起案とは、通常一般課員から起草されるとしても、外面的には課レベルでもって起案せられたことになり、またそれゆえに、企業における新製品の開発および製品化ならびに市場流通にあたっ(註10)て企業管理者は、まずその当該部課の設置時期、設置基準に苦心するといわれているからである。

したがって、もしも斯かる実状が存在するとすれば、製品のライフ・サイクルの問題をはじめとして企業の製品あるいはプロダクツ・ミックスといったものの消長には、必ずや部と課というものが、特に課の新設、廃止、統合といったものが対応する筈であり、それゆえにより具体的には課数が対応すると仮定されるのである。

かくして、われわれは、この商社を中心にした「企業成長と企業組織」の分析にあたっては、何よりも各企業の売上高成長と部・課数の変動という事柄を中心にすえ、それを昭和37年から47年までの10年間にわたり、各社別に分析し、また比較し、そこから各種の異同と、様々な諸特質を浮彫りにし、今後のこの方面における研究の一層の展開の礎石にしたいと考えている。

なお、本研究は以上の如き分析視角と分析方法によって展開されるのであるが、この分析にあたって使用した資料について一言すれば、それは次の通りである。

まず、本研究で使用される各社の売上高等の財務データは、「有価証券報告書」、「会社年鑑」等が利用された。他方、各社の部および課数については「会社職員録」が使用され、そこから部・課数が摘出された。そして、その他の各種の経済統計については「工業統計表」、「経済統計年報」等の資料が用いられた。

また、本研究にあってお断りしておくべき事項、あるいは特に注意していただきたい事柄を説明しておけば、それは次の如くである。

まず、本分析でいうところの、また用いるところの部・課は、本社を中心にしての部および課の消長であり、決してその他支店等を含めた全部、課数ではない。これは各支店、各事業部、営業所等の格付けが多様であり、それを一元的に整理することが不可能であり、そのために名称は同じ部、課であっても実質的には著じるしくその内容が異り、とても整理し得ないからである。また、「会社職員録」を用いて統一的に握り出せる部および課というものは、やはり本社にかぎられていた。

(註10) 小島三郎著「前掲書」259頁以下

第2・1表 伊藤忠商事(株)

(単位:百万円)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
資本金	10,925	16,388	16,546	16,614	16,918	17,359	17,608	18,880	20,412	21,137	25,336
役員数	28	32	32	34	33	34	35	35	40	42	42
従業員数:全社	5,182	5,856	6,082	6,159	6,277	6,505	6,813	6,552	6,653	6,903	7,049
本社(東京・大阪)	4,137	4,610	4,786	4,880	4,996	5,169	5,455	5,165	5,280	5,545	5,749
売上高	646,310	834,209	984,060	1,013,774	1,110,644	1,291,687	1,426,145	1,803,097	2,226,287	2,436,115	2,824,741
一般管理販売費	7,279	9,484	11,546	13,121	14,984	19,716	21,449	26,714	33,149	36,225	50,421
営業利益	6,504	6,849	8,726	8,374	8,800	9,510	9,472	10,961	13,812	17,955	26,938
税引前純利益	2,701	3,808	4,365	4,321	5,329	5,593	5,552	6,428	8,856	15,718	25,099
販売高											
繊維	362,377	453,463	473,186	475,596	518,527	602,343	654,032	768,315	877,845	897,373	1,020,170
機械	73,540	78,680	109,648	115,012	134,119	160,406	221,960	285,433	398,031	496,915	574,662
金属	81,874	111,091	145,484	146,639	189,580	220,124	229,935	333,983	404,875	402,250	467,360
化学品	66,250	96,167	112,714	121,692	119,526	156,630	176,341	230,741	283,970	323,932	385,308
食料	96,500	132,992	162,780	169,891	163,297	201,897	219,466	265,947	361,750	393,077	444,453
物資	58,825	80,078	102,801	107,062	91,381	114,876	120,821	172,009	221,465	259,722	277,464
合計	739,366	952,474	1,106,610	1,135,191	1,246,478	1,456,278	1,622,552	2,060,415	2,547,940	2,773,265	3,169,417
(修正後)繊維	362,377	402,363	432,528	446,569	485,058	531,635	571,207	674,552	724,893	768,056	852,272
機械	73,540	79,636	112,115	117,720	136,717	162,849	224,883	289,486	397,633	499,412	579,296
金属	81,874	112,668	143,052	141,817	176,682	202,320	218,777	297,668	338,808	364,687	426,813
化学品	66,250	97,631	114,199	122,921	123,733	164,010	186,014	247,046	300,180	330,543	394,379
食料	96,500	125,701	154,294	156,293	143,874	173,005	178,864	209,078	278,269	293,122	325,130
物資	58,825	79,521	100,983	104,963	86,864	110,564	107,876	149,573	183,484	213,587	220,560
合計	739,366	897,520	1,057,171	1,090,283	1,344,918	1,344,383	1,487,621	1,867,403	2,223,267	2,469,407	2,798,450

第2・2表 住友商事(株)

(単位:百万円)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
資本金	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	10,500	10,500	10,500	10,800	10,800	13,200
役員数	24	21	24	25	28	27	28	25	32	32	34
従業員数:全社	3,305	3,675	3,948	4,200	4,446	4,815	5,321	5,620	5,864	5,564	5,570
本社(東京・大阪)	2,587	2,919	3,145	3,372	3,606	3,886	4,293	4,485	4,662	4,127	4,019
売上高	224,886	370,840	453,110	498,823	631,230	789,633	1,001,327	1,308,223	1,696,368	1,976,646	2,414,929
一般管理販売費	7,618	9,981	11,722	13,231	15,877	20,111	26,064	34,035	42,426	49,131	55,522
営業利益	3,155	3,798	5,065	5,717	6,346	7,192	9,418	12,346	14,639	16,531	23,979
税引前純利益	1,792	2,031	2,292	2,521	2,859	3,434	5,322	6,894	6,319	6,837	14,445
販売高											
繊維	9,266	11,792	11,946	12,771	11,771	16,534	26,210	41,282	62,662	106,957	186,019
機械	54,592	60,334	75,291	73,780	117,156	133,870	188,792	256,265	354,283	475,767	476,860
金属	139,722	183,473	225,823	263,946	328,900	418,032	508,361	662,552	802,851	798,838	935,601
化学品	25,461	32,152	44,073	48,544	59,498	69,494	123,811	156,581	213,677	256,376	333,758
食料	21,751	37,378	40,820	39,461	45,568	55,075	60,477	68,688	110,682	168,131	240,192
物資	21,952	44,955	53,971	57,993	66,160	93,303	93,676	121,824	152,213	170,577	242,499
合計	272,744	371,395	451,922	496,495	629,054	786,309	1,001,328	1,308,223	1,696,368	1,976,646	2,414,929
化学品・燃料・物資	47,413	77,107	98,044	106,537	125,658	189,797	217,487	278,405	365,890	426,953	576,257
(修正後)繊維	9,266	10,463	10,920	11,992	11,011	14,593	22,891	36,244	51,744	91,338	155,454
機械	54,592	61,067	76,985	75,517	119,425	135,909	191,279	259,904	353,929	478,158	480,706
金属	139,722	186,078	222,048	255,267	306,524	364,221	483,693	590,510	671,842	724,241	854,430
化学品	25,461	32,642	44,653	49,034	61,592	72,769	130,602	167,539	225,874	261,608	341,615
食料	21,751	35,329	38,692	36,303	40,148	47,194	49,289	54,000	85,140	125,377	175,707
物資	21,952	44,643	53,017	56,856	62,890	89,801	83,639	105,934	126,109	140,277	192,766
合計	272,744	370,222	446,315	484,969	601,590	744,487	961,393	1,214,131	1,544,638	1,820,999	2,200,678
	47,413	77,285	97,670	105,890	124,482	162,570	214,241	273,473	351,983	401,885	534,881

企業成長と企業組織

67

第2・3表 日商岩井(株)

(単位:百万円)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
資本金	3,500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	11,187	11,187	11,187	11,187	15,400
役員数	27	28	28	28	28	28	35	36	34	35	35
従業員数:全社	2,952	3,128	3,424	3,614	3,777	3,974	6,790	7,031	6,789	6,961	6,916
本社(東京・大阪)	2,344	2,476	2,696	2,843	2,956	3,084	5,185	5,461	5,213	5,332	5,310
売上高	238,178	347,918	451,914	488,362	595,741	704,788	1,008,160	1,508,253	1,860,050	1,925,079	2,392,536
一般管理販売費	4,697	6,122	7,512	8,566	9,972	12,057	16,825	26,281	29,988	31,817	43,053
営業利益	2,353	2,695	3,349	3,436	3,863	4,540	6,825	10,676	12,550	10,105	17,268
税引前純利益	991	1,473	2,029	1,988	2,290	2,575	2,633	4,768	4,695	2,958	11,062
販売高 繊維	46,048	51,161	53,514	53,771	62,026	59,875	105,658	145,104	152,870	177,555	218,519
機械	51,564	65,675	94,554	100,585	114,997	131,938	157,504	239,735	333,995	401,325	438,761
金属	103,439	152,621	176,769	187,124	240,900	295,557	418,615	649,277	797,391	806,235	980,107
食料	18,784	28,391	43,790	54,743	65,677	68,325	90,691	141,763	196,636	191,823	281,699
物資	44,570	67,515	83,285	92,138	112,139	149,093	235,694	332,372	380,158	348,137	473,450
合計	264,404	365,363	451,914	488,362	595,741	704,788	1,008,160	1,508,253	1,861,050	1,925,079	2,392,536
(修正後)繊維	46,048	45,396	48,916	50,489	58,022	51,082	92,278	127,396	126,235	151,627	182,556
機械	51,564	66,473	96,681	102,953	117,224	133,947	159,579	243,139	333,661	403,342	442,299
金属	103,439	154,788	173,814	180,971	224,512	271,652	398,302	578,678	667,273	730,947	895,075
食料	18,784	26,835	41,507	50,362	57,865	58,548	73,913	111,449	151,258	143,045	206,071
物資	44,570	67,046	81,812	90,331	106,596	143,497	210,423	289,019	314,961	286,297	376,351
合計	264,405	360,538	442,730	475,106	564,219	658,726	934,495	1,349,681	1,593,388	1,715,258	2,102,325
(物資)	44,570	67,718	82,953	91,498	110,591	148,795	225,525	315,045	347,812	312,792	417,137

第2・4表 丸

紅(株)

(単位:百万円)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
資本金	10,000	15,000	15,000	15,000	15,500	15,500	15,500	15,500	25,000	25,000	30,250
役員数	28	29	28	31	30	33	35	35	39	42	42
従業員数:全社	5,140	5,597	5,943	6,390	7,391	7,511	7,644	7,556	7,578	7,799	7,703
本社(東京・大阪)	3,753	4,089	4,307	4,624	5,322	5,407	5,614	5,349	5,438	5,631	5,576
売上高	688,149	856,547	1,002,126	1,037,766	1,262,533	1,449,229	1,613,884	1,962,635	2,471,817	2,648,407	3,088,503
一般管理販売費	8,523	11,381	13,378	14,214	19,148	22,209	25,957	33,735	40,715	41,797	49,582
営業利益	5,682	6,440	7,607	7,409	9,936	12,514	12,861	14,942	19,462	21,355	30,607
税引前純利益	2,873	3,806	3,516	3,124	1,732	4,694	3,136	5,341	6,234	9,060	18,275
販売高 繊維	311,050	390,996	399,945	381,641	356,757	404,174	446,836	492,326	575,590	619,775	698,599
機械	133,843	149,381	188,393	175,112	212,769	266,277	329,277	406,631	582,960	743,508	810,699
金属	110,657	111,453	164,200	188,947	355,703	436,891	481,351	638,376	762,008	718,842	841,654
化学品	24,170	30,275	100,612	114,875	123,519	129,417	139,806	159,946	189,511	213,158	254,399
食料	107,537	157,369	159,621	179,211	185,609	191,113	193,488	238,057	319,713	343,090	455,813
物資	101,002	136,115	122,323	125,913	145,258	165,923	189,162	228,815	268,954	271,632	338,587
合計	788,259	975,588	1,135,094	1,166,700	1,379,615	1,593,795	1,779,948	2,164,155	2,698,735	2,910,005	3,399,751
(化学品・食料・肥料)	131,707	187,644	260,233	294,186	309,128	320,530	333,294	398,005	509,224	556,248	710,212
(修正後)繊維	311,050	346,935	365,580	358,348	333,730	356,729	390,250	432,244	475,301	529,270	583,625
機械	133,843	151,195	192,631	179,234	216,890	270,332	333,614	412,405	582,378	747,244	817,237
金属	110,657	113,035	161,455	182,734	331,503	401,554	457,993	568,963	637,664	651,715	768,634
化学品	24,170	30,736	101,937	116,035	127,866	135,515	147,475	171,248	200,329	217,508	260,388
食料	107,537	148,742	151,300	164,868	163,532	163,764	157,692	187,152	245,933	255,846	330,440
物資	101,002	135,169	120,160	123,444	138,078	159,695	168,895	198,970	222,829	223,386	269,147
合計	788,259	925,812	1,093,063	1,124,663	1,311,599	1,487,589	1,655,919	1,970,982	2,364,434	2,624,969	3,029,471
(化学品・食料・肥料)	131,707	179,478	253,237	280,903	291,398	299,279	305,167	358,400	446,262	473,354	593,828

第2・5表 三井物産(株)

(単位:百万円)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
資本金	8,332	13,309	13,309	13,309	13,602	13,602	13,670	21,767	22,424	22,881	25,820
役員数	34	33	30	32	32	32	32	32	41	41	43
従業員数:全社	6,790	7,239	7,591	9,770	9,649	9,353	9,243	9,412	9,654	10,057	10,326
本社(東京)	3,318	3,583	3,780	4,834	4,761	4,529	4,431	4,547	4,785	4,899	5,142
売上高	817,876	1,039,941	1,198,851	1,516,052	1,765,697	2,068,006	2,355,320	3,077,246	3,735,899	4,126,693	4,941,192
一般管理販売費	14,129	17,244	20,020	25,522	24,281	27,208	32,254	38,650	46,898	53,178	64,795
営業利益	6,866	7,849	8,579	9,739	17,354	21,205	21,964	30,845	40,267	40,535	42,281
税引前純利益	3,811	4,411	2,433	5,504	7,354	11,118	9,766	12,667	17,957	25,810	24,337
販売高 繊維	93,806	117,877	128,444	124,053	137,457	161,713	193,821	246,085	307,034	365,340	455,731
機械	155,599	155,857	173,837	229,678	266,961	335,317	477,190	552,994	684,581	861,944	949,595
金属	187,824	267,727	352,838	523,873	644,512	752,785	814,010	1,165,328	1,405,971	1,333,891	1,569,482
化学品	114,690	146,565	175,386	197,812	236,875	278,067	322,482	378,503	449,411	469,763	539,874
食料	173,564	232,794	229,405	266,627	278,441	296,757	310,682	351,835	468,621	532,025	674,929
物資	92,392	122,055	147,726	184,391	211,359	255,611	310,687	396,945	432,681	576,070	765,870
合計	817,875	1,043,878	1,207,637	1,526,436	1,775,597	2,080,250	2,368,871	3,091,685	3,748,299	4,139,033	4,955,481
(修正後)繊維	93,806	104,594	117,408	116,482	128,585	142,730	169,276	216,054	253,538	311,990	380,728
機械	155,599	157,750	177,747	235,085	272,131	340,423	483,475	560,846	683,897	866,275	957,253
金属	187,824	271,528	346,940	506,647	600,664	691,898	774,510	1,038,617	1,176,545	1,209,330	1,433,317
化学品	114,690	148,797	177,696	199,810	245,212	291,170	340,171	405,249	475,064	479,350	552,583
食料	173,564	220,032	217,445	245,287	245,322	254,290	253,205	276,600	360,478	396,738	493,730
物資	92,392	121,207	145,114	180,775	200,903	246,016	277,399	345,165	358,476	473,742	668,800
合計	817,875	1,023,908	1,182,350	1,484,086	1,692,817	1,966,527	2,298,036	2,842,531	3,307,998	3,737,425	4,426,411

第2・6表 三菱商事(株)

(単位:百万円)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
資本金	15,000	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500	30,000	30,033	31,401	31,799
役員数	32	33	33	34	37	37	37	45	43	46	48
従業員数:全社	6,175	6,486	6,763	7,189	7,546	7,783	8,208	8,664	9,116	9,458	9,501
本社(東京)	3,172	3,332	3,408	3,650	3,873	4,036	4,298	4,594	4,781	4,950	5,012
売上高	887,547	1,129,829	1,318,284	1,464,560	1,729,197	2,148,382	2,518,386	3,242,009	4,069,905	4,529,833	5,177,089
一般管理販売費	14,690	17,281	21,322	22,711	26,327	32,358	34,618	42,167	53,737	53,598	67,104
営業利益	6,980	7,524	9,189	9,825	11,451	15,141	19,332	26,178	32,908	41,643	36,325
税引前純利益	4,398	5,546	7,020	6,877	7,331	9,196	11,886	15,578	17,622	23,330	29,267
販売高 繊維	105,554	127,639	127,670	135,168	146,846	170,024	204,000	262,925	357,987	419,354	504,738
機械	220,641	251,978	289,307	316,966	325,723	459,658	535,774	609,972	785,501	959,465	148,132
金属	185,162	259,079	347,214	407,244	542,029	721,509	863,469	1,248,155	1,511,675	1,514,241	1,540,674
化学品	175,052	221,875	245,946	268,227	305,870	356,672	422,722	511,361	619,889	690,753	829,475
食料	151,568	190,970	217,030	240,901	270,648	299,016	320,710	398,609	532,182	658,569	691,074
物資	62,974	76,733	89,369	94,096	135,800	138,540	167,747	204,747	254,701	275,164	352,192
合計	900,952	1,128,274	1,316,536	1,462,602	1,726,916	2,145,419	2,514,422	3,235,769	4,061,935	4,517,550	5,166,285
(修正後)繊維	105,554	113,256	116,700	126,918	137,368	150,065	178,166	230,838	295,613	358,116	421,669
機械	220,641	255,038	295,815	324,428	332,032	466,658	542,831	618,633	784,716	964,286	158,198
金属	185,162	262,758	341,410	393,853	505,153	663,152	821,569	1,112,438	1,265,000	1,372,839	1,407,008
化学品	175,052	225,254	249,185	270,936	316,636	373,479	445,909	547,496	655,274	704,850	849,002
食料	151,568	179,745	205,716	221,620	238,456	256,226	261,377	313,372	409,371	491,103	505,541
物資	62,974	76,200	87,789	92,251	129,087	133,340	149,774	178,041	211,020	226,286	279,962
合計	900,952	1,112,251	1,296,615	1,430,006	1,658,732	2,042,920	2,399,626	3,000,818	3,620,994	4,117,480	4,441,418

第2・7表 事業所数・従業者数・製造品出荷額

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45
合計：事業所数	492,202	563,327	554,375	558,106	594,832	598,958	602,388	646,926	652,931
従業者数	8,998,393	9,727,874	9,900,764	9,921,002	10,291,578	10,554,058	10,862,735	11,412,033	11,679,680
製造品出荷額 (10億)(修正後)	20,861	23,822	27,683	29,489	34,202	41,162	48,278	58,107	69,035
繊維	106,105	122,060	121,865	125,151	133,552	135,331	136,924	145,122	146,209
20, 21	1,506,155	1,635,767	1,637,379	1,637,855	1,667,669	1,656,146	1,646,832	1,663,121	1,678,014
	2,351	2,727	2,924	3,043	3,407	3,816	4,159	4,701	5,347
		2,420	2,673	2,857	3,187	3,368	3,632	4,127	4,415
機械	56,326	67,365	66,920	67,449	74,926	78,269	81,502	91,405	97,290
34, 35, 36	2,415,843	2,564,674	2,653,126	2,611,818	2,762,842	2,967,568	3,174,706	3,459,146	3,642,085
37, 38									
	5,864	6,310	7,492	7,835	9,119	11,714	14,833	18,362	21,413
		6,387	7,661	8,019	9,296	11,892	15,028	18,623	21,391
金属	46,148	55,446	56,598	58,689	64,346	65,315	67,956	78,813	81,331
31, 32, 33	1,205,253	1,284,112	1,318,140	1,308,910	1,349,616	1,380,447	1,439,112	1,563,471	1,612,743
	3,632	4,053	4,998	5,229	6,164	7,617	8,646	10,915	13,348
		4,111	4,914	5,057	5,745	7,001	8,226	9,728	11,170
食料	95,081	100,788	97,161	95,151	98,183	95,543	92,789	93,953	90,942
18, 19	978,250	1,066,209	1,073,231	1,099,331	1,152,611	1,139,229	1,134,683	1,145,555	1,139,766
	2,567	3,006	3,341	3,698	4,448	5,000	5,515	6,224	7,151
		2,841	3,167	3,402	3,919	4,284	4,495	4,893	5,501
化学品	7,709	8,225	7,938	7,825	7,222	6,820	6,710	7,092	6,870
26, 27	507,563	522,325	536,936	535,947	512,249	516,537	522,918	531,425	534,728
	2,357	2,768	3,238	3,619	3,890	4,589	5,315	6,297	7,331
		2,810	3,281	3,656	4,027	4,805	5,607	6,742	7,749
物資	180,833	209,443	203,893	203,841	216,603	217,680	216,507	230,631	230,289
22, 23, 24	2,385,329	2,654,787	2,681,952	2,727,141	2,846,591	2,894,131	2,947,494	3,049,315	3,072,344
25, 28, 29									
30, 39	4,091	4,960	5,313	6,067	7,174	8,427	9,811	11,607	13,556
		4,926	5,219	5,948	6,819	8,111	8,760	10,093	11,231

なお、本社機構を中心に部および課を分析するという場合でも、関西系商社には東京と大阪にそれぞれ東京本社、大阪本社を置くものがあった。これらのものは東京本社と大阪本社における部および課数を合計した。

したがって、分析の際に用いる従業員数も、特別に断り書きがないかぎり本社関係の部および課の従業員数をいう。

また、財務データは一般に9月期、3月期の合計を計算し、1年数値になおした。なお合計できない資本金、従業員数等のものについては3月期の資料を用いて表示した。

(III) 最近におけるわが国総合商社の動向

以上の如き分析視角と研究方法をもって、以下われわれは、わが国総合商社中上位6社を対象

に、その売上高成長と部・課数の変遷動向を通して本来的に「企業成長と企業組織」の研究を行うのであるが、われわれは更にそれに先立ち、もう1つの予備ないし準備段階として、これらわが国の総合商社の全般的動向について概説し、われわれの研究の一層の理解の一助にしたいと思う。

まず、商社すなわち商事会社に専門商社と総合商社の別があることはいままでもないが、ここにとりあげる総合商社とは一般に「ラーメンから宇宙ロケットまで」といわれるように、その取扱い商品は実に多種多様であり、大項目による説明においても、そこには金属、機械、繊維、化学または物資、食糧等の各製品を取扱うところの商社をいう。

そして、これら総合商社の場合、勿論企業別に、たとえば、住友、日商岩井、安宅産業の金属、丸紅の機械、伊藤忠、トーマン、日綿の繊維といった色分けがなされるのであるが、しかしながら、これらの各企業は何れも専門色を消し、正に均衡のとれた総合商社を目指し、その企業活動と組織構成に腐心しているのである(第3・1図参照)。^(註11)

しかも、これら総合商社の年間売上高をみると、三菱商事の5兆1,800億円(昭和47年)をはじめ、第10位の日綿実業ですらその売上高は1兆1,600億円におよんでいるのである。

そしていま、昭和47年度におけるわが国企業全体において、年間売上高が1兆円以上に達する大企業は僅かに14社にすぎないので、これらわが国の総合商社は、その売上高において正に新日本製鉄、トヨタ自販、日産自動車、トヨタ自動車とともにトップ・クラスを形成しており、いかに売上高の意味がメーカーと商社とでは異るとはいえ、この数字は総合商社の怪物ぶりをいかに表わしていると思う。^(註12)

しかも、これら総合商社はできるだけ多数の分野の製品を取扱い、手がけるために、売上高規模が異常に巨大になるばかりではなく、日夜激烈な売上高順位競争、あるいは巨大化競争に明け暮れているのである。この態様は第3・2図からも理解できるところであるが、特に三菱商事、三井物産の首位攻防戦、ならびに5位以下の目まぐるしい順位変動は刮目すべきものである(第3・2図参照)。^(註13)

では、何故各企業はこのように売上高規模の拡大と、それによる順位競争に明け暮れているのであろうか。

この質問に答えることは非常にむずかしいが、第3・1表からも理解できるように、売上高と営業利益とは正に見事な順位相間を示しており、このことは上位企業の可処分資金の大きいことを表わしているのである。つまり、売上高順位が高くても売上高利益率も、営業利益率も決して高いとは限らないのであるが、しかし、営業利益額だけは確実に伸びているのであり、ここから大企業であればある程合併に、海外雄飛に、あるいは国内取引で有利に展開しうるだけの資金を得ることが

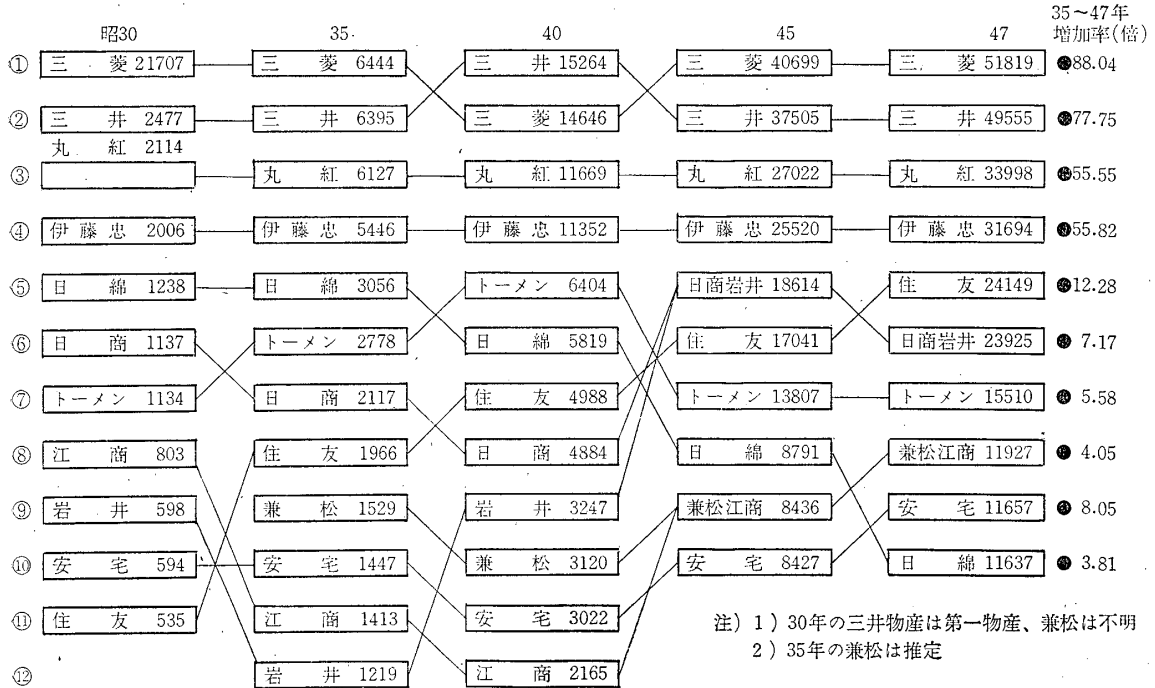
(註11) 東洋経済社「総特集——商社」——「現代の怪物」総合商社の実力点検——、東洋経済統計月報、1973年9月号、4頁

(註12) 東洋経済社「前掲誌」5頁

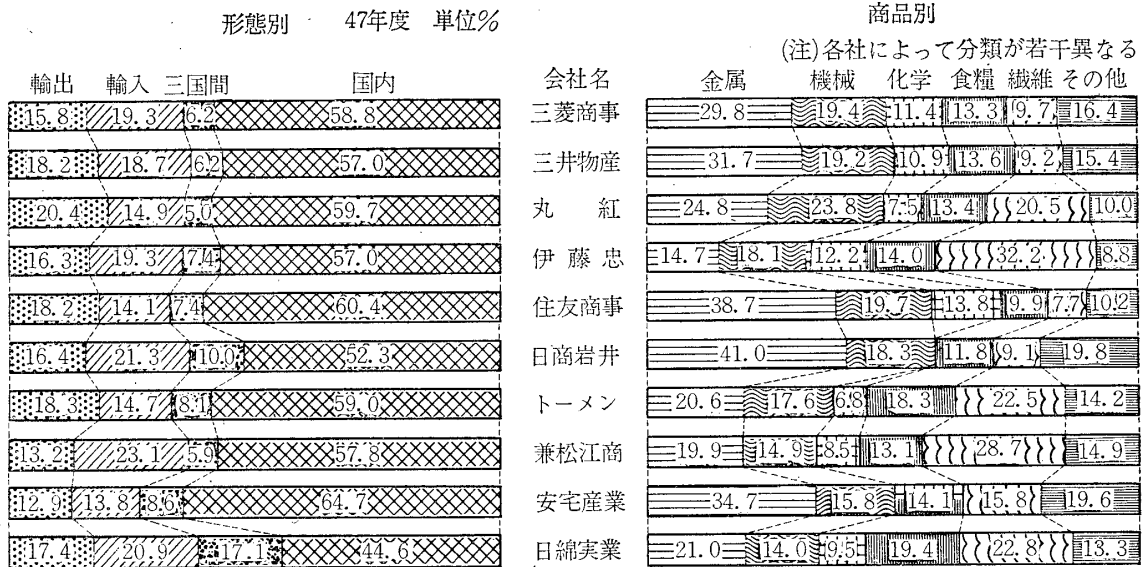
(註13) 東洋経済社「前掲誌」3頁

枠内の数値は年間売上高(億円)

第3・1図 総合商社の順位変動



第3・2図 取扱高の形態別、商品別構成



(註14) できると推量できるのである。

かくして今日総合商社は、正に可処分資金の絶対値の増大を求め、熾烈な競争場裡において売上高占拠率による順位にしのぎをけずっているのであるが、ごく最近という時点にかぎってみれば、

(註14) 貿易之日本「達成時には飛躍的に高まる総合力」、'73日商岩井特集号、29頁、本誌においては「等質な競争の場では、取扱高の大きさこそ、金融力、信用力、影響力などの商社の力のあらゆる源泉といえるからだ」と記されている。

第3・1表 昭和47年9月期営業利益

		売上利益	売上利益率	前期利益率	経 費	前 期 比	営業利益	営業利益率	前 期 比
		百万円	%	%	百万円	%	百万円	%	%
三	菱	51,298	2.15	2.21	26,788	109.4	24,510	1.03	08.5
三	井	48,124	2.11	2.26	26,985	114.7	21,139	0.93	88.9
丸	紅	35,193	2.24	2.20	22,731	118.9	12,462	0.79	96.1
伊	藤 忠	30,693	2.10	2.16	19,087	116.3	11,606	0.79	86.2
住	商	34,667	3.12	3.35	23,541	102.1	11,126	1.00	104.9
日	商 岩 井	25,813	2.42	2.22	15,806	114.5	10,007	0.94	132.2
ト	ー メ ン	17,621	2.43	2.47	10,565	108.8	7,056	0.97	96.2
兼	松	12,929	2.38	2.41	8,193	112.1	4,736	0.87	100.6
安	宅	13,271	2.56	2.78	8,433	113.7	4,838	0.94	81.2
日	綿	11,711	2.31	2.31	8,220	118.4	3,491	0.69	94.0
10	社 平 均	28,132	2.31	2.37	17,035	112.2	11,097	0.91	96.5

前出第2・1表から第2・6表までの各社別各種統計表が示すように、わが国総合商社にあっては、いわゆる金属、機械といった部門の売上高の伸び率が著しく、事実三菱商事、三井物産をはじめ、住友商事、日商岩井、安宅産業といった企業の勢力伸長が顕著であり、反面関西のいわゆる繊維中心の各社のシェアは相対的に下落しているので、各社共懸命の脱繊維に努力しているといわれている。^(註15)

そして、このことは、わが国産業構造の変化、すなわち重化学工業化の進展という構造変化に深く関係していると思われ、事実わが国の重化学工業比率は1960年(昭和35年)の52.6%から1970年(昭和45年)には63.2%に上昇したのであった。^(註16)

しかし、他方において、それにもかかわらず総合商社が正にある特定部分に取引が偏ることなく、その意味であらゆる企業が調和のある取扱い製品構成を目指していることは既述の通りであり、それ故これら総合商社は積極的に未来産業へも取り組んでいるのである。

また、総合商社各社が、今日既に情報産業、レジャー産業、住宅産業、地域開発、流通産業、食品コンビナート、リース産業、海洋開発、ファッション産業、資源開発、公害防止産業といった各種の分野に進出していることは既述の通りであるが、単にそれのみでなく総合商社は正に従来の銀行に代り、主導的な地位につき企業および企業集団のオルガナイザーまたはディベロッパーへという性格への脱皮を目指しているのである。^(註17)

しかも、この中でも特に資源開発に関係せる海外戦略は全く著しく、たとえばこれを各社の海外投資融資残高でみると(第3・2表)、三井物産の755億円、三菱商事の716億円をはじめ、丸紅の

(註15) 東洋経済社「前掲誌」6頁、また、例えば住友商事株式会社を例にして考察してみれば、同社の場合昭和25年当時金属及び機械部門の売上高の全売上高に対する構成比は58%であったが、昭和45年度には68%であった。住友商事株式会社社史編纂室「住友商事株式会社史」昭和47年、資料831頁

(註16) 小島三郎著「前掲書」124頁、なおこの原資料は総理府統計局「国勢調査」によっている。

(註17) 貿易之日本社編「丸紅株式会社」貿易之日本21頁、29頁

第3・2表 海外投資残高

	海外関係 会社数	海外投融資 残高 (A)	期末資本金 (B)	A/B
		(億円)	(億円)	(%)
三井物産	165	755	258	292.6
三菱商事	121	716	318	225.2
丸紅	114	451	302	149.3
伊藤忠商事	112	412	253	162.8
日綿実業	49	361	75	481.3
日商岩井	57	234	154	151.9
住友商事	63	192	132	145.5
トーマソン	46	85	90	94.4
安宅産業	36	73	100	73.6
兼松江商	34	70	56	125.0

451 億円、伊藤忠の 412 億円、日綿実業の 361 億円、日商岩井の 234 億円、住友商事の 192 億円となっており、その多国籍企業化への道を歩まんとしているのが理解せられるのである。^(註18)

なお、以上が最近におけるわが国総合商社の動向の概略であるが、これら商社にあって、特にこれからわれわれが分析する上位 6 社における最近 10 年間の主たる合併をあげれば、まず三菱商事については昭和 40 年 4 月の大阪鋼材株式会社の系列化、三井物産については昭和 40 年 6 月の木下産商との合併、および同 42 年 1 月の日本トレーディング株式会社の一部営業権の買収、丸紅については昭和 41 年 4 月の東通との合併、伊藤忠については昭和 39 年 4 月の青木商事との合併、日商岩井に関しては昭和 43 年 10 月の日商と岩井産業の合併が、そして住友商事については昭和 37 年 7 月の三光商事株式会社の営業権の買収および同 45 年 8 月の相互貿易株式会社の吸収合併が挙げられるであろう。

また、われわれの研究は企業の成長と企業組織の関係の分析を既述でもあるような観点と方法から、すなわち成長と課数、部数の変化ということから解明してゆくのであるが、しかし、われわれの研究とは別に、これら商社が一般に言われる意味でいかなる組織形態を現在とっているのかといえ、これら総合商社上位 6 社は、ただ 1 社三井物産を除いてすべていわゆる事業部制組織を採用している。

いま、この事業部制採用の時期と、その特質について少しく説明すれば、まず、三菱商事は昭和 43 年 10 月にそれまでの所管部制から事業本部制組織に移行した。また丸紅は、昭和 38 年 5 月に営業部門を先ず事業本部制化するとともに翌 39 年に管理部門についても事業本部制を採用し、事業部制を完成した。伊藤忠は、昭和 36 年 12 月事業本部制を採用したが、同 39 年 4 月繊維 5 本部制と機械 2 本部制を採用し、さらに同 40 年 5 月には金属に 2 本部制を、そして同 41 年 4 月食料 4 本部制、化学

(註18) 東洋経済社「前掲誌」9頁

品本部、石油本部、物資本部の各本部制を採用した。日商岩井は、昭和39年に一度総本部制の事業部制を採用したが、昨年4月この総本部制を廃止して新本部制の事業部制組織に改組した。そして住友商事は、昭和37年12月に事業本部制を採用し、今日管理部門である本社東京支社と営業関係9本部から成り立っている。

最後に三井物産をみれば、同社は事業部制組織を採用せず主管部制および地域別を主体とした部店制を採用しているのであるが、そしてその限りて三井物産自体「わが社の組織は決して事業部制組織ではない」と主張しているのであるが、しかし、実質的には当社も他の商社の事業本部制組織も余り異っているとは思えないのである。

(IV) 企業の売上高成長と営業課数の分析 (I)

さて、いよいよ本章以下においてわれわれは、われわれの研究関心から分析に入るのであるが、その際に用いられる一次的データから6社各々の全貌を浮彫りにすればそれは前出別表の通りである(第2・1表、第2・2表、第2・3表、第2・4表、第2・5表、第2・6表参照)。

まず、われわれは企業成長をより直接的には売上高をもって表現する積りであるが、この売上高について昭和37年から同47年までの推移をみると、三菱商事は8,875億円から5兆1,771億円に、三井物産8,179億円から4兆9,412億円に、丸紅6,881億円から3兆885億円に、伊藤忠6,463億円から2兆8,247億円に、日商岩井2,382億円から2兆3,925億円に、そして住友商事が3,708億円から2兆4,149億円に増大しているのである。

そして、これら売上高は、たとえば日商岩井の如く合併により急激に増大したものもあるが、全体としてみればこの10年間に5.7倍に伸びたのである。

他方、資本金について10年間の推移をみると、三菱商事が150億円から318億円に、三井物産が83億円から258億円に、丸紅100億円から302億円に、伊藤忠109億円から253億円に、日商岩井35億円から154億円に、そして住友商事70億円から132億円に増加し、全体でみると2.4倍になっているのがわかる。

しかも、純利益についてみると、三菱商事が44億円から293億円に、三井物産が38億円から243億円へ、丸紅が29億円から183億円に、伊藤忠は27億円から251億円に、日商岩井が10億円から111億円に、そして住友商事が20億円から144億円に増加しているのである。したがって、この6社合計でみれば、その純利益額は7.3倍になっているのである。

また、売上高利益率をみると6社全体で昭和37年の0.46%から同47年には0.59%に増加しているのである。

これに対し、従業員数をみると、全社的従業員数で三菱商事が6,175人から9,501人、三井物産

第4・1表 伊藤忠商事(株)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
管 理 本部	3	4	5	5	12	10	10	10	10	10	10
課	16	10	19	17	21	18	23	21	29	28	31
織 維 本部	39	40	(19)	—	(24)	(30)	105	73	52	39	34
課	5	4	5	5	6	5	8	7	6	6	6
機 械 本部	11	10	13	15	16	16	24	23	25	25	24
課	66	65	(24)	—	(25)	(32)	83	87	87	86	82
金 属 本部	—	1	2	3	5	8	8	6	8	10	11
課	4	3	5	8	9	12	9	12	23	25	29
化 学 品 本部	9	9	(6)	—	(9)	(19)	40	63	68	69	73
課	2	1	1	3	3	6	6	4	4	5	5
食 料 本部	3	5	5	7	6	10	8	10	9	9	10
課	11	10	(19)	—	(4)	(10)	25	38	37	38	41
物 资 本部	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
課	2	4	3	2	4	7	4	3	6	6	8
食 料 本部	6	10	(4)	—	(12)	(14)	12	27	27	33	32
課	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4
物 资 本部	3	3	5	6	4	9	6	8	11	11	11
課	4	4	(4)	—	(5)	(6)	19	25	25	25	26
物 资 本部	—	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
課	3	4	3	4	3	5	3	3	6	6	6
物 资 本部	7	8	(6)	—	(5)	(8)	11	18	18	19	17
課	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

()内の数値は別資料から集計したもの。
—は集計不能のもの。

第4・2表 住友商事(株)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
管 理 本部	—	1	1	1	—	4	5	7	7	7	7
課	11	12	14	14	16	18	22	25	22	18	17
織 維 本部	(22)	42	44	48	55	60	64	65	59	62	—
課	—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
機 械 本部	1	3	1	1	—	1	1	3	3	3	3
課	(3)	4	4	2	2	2	4	8	8	6	—
金 属 本部	—	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
課	4	12	12	12	13	15	12	12	15	16	16
化 学 品 本部	(13)	33	35	35	34	40	41	53	56	63	—
課	—	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
食 料 本部	6	14	15	14	14	13	18	21	21	24	24
課	(16)	35	42	39	42	42	52	54	57	59	—
物 资 本部	—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
課	2	2	2	5	6	6	6	9	11	13	12
食 料 本部	(7)	10	11	11	9	12	17	29	32	41	—
課	—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
物 资 本部	1	5	5	5	5	6	7	7	6	6	5
課	(1)	12	12	12	12	11	12	15	15	23	—
物 资 本部	—	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
課	2	6	8	10	11	12	13	11	13	10	11
物 资 本部	(5)	19	15	16	18	25	29	26	30	37	—
課	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

()内の数値は別資料から集計したもの。
—は集計不能のもの。

第4・3表 日商岩井(株)

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
管 理 総本部			3	3	—	4	4	4	4	4	—
本部			8	7	4	9	9	12	10	10	3
課	(1)	(7)	16	16	19	18	18	27	29	29	28
織 維 総本部	—	(10)	59	58	64	65	66	126	108	102	89
本部			1	1	1	1	1	1	1	1	—
課	(5)	(4)	2	2	2	2	3	4	3	3	1
機 械 総本部			6	6	6	5	5	8	9	10	9
本部			22	19	22	21	21	45	40	40	35
課	(5)	(5)	1	1	2	2	2	2	1	1	—
金 属 総本部			3	3	3	3	6	10	5	5	1
本部	(6)	(4)	12	11	13	13	12	18	19	18	18
課	(6)	(6)	26	26	26	33	33	49	54	64	62
化 学 品 総本部			1	1	2	2	2	3	3	3	—
本部	(12)	(6)	4	4	4	4	6	6	6	7	3
課	(12)	(6)	13	13	12	12	14	30	33	33	28
食 料 総本部			35	35	39	44	48	88	87	95	84
本部			1	1	1	1	1	1	1	1	—
課	(2)	(1)	1	1	1	1	2	2	2	2	1
物 资 総本部			3	3	4	4	4	8	8	9	5
本部	(2)	(2)	9	9	12	12	14	24	23	24	15
課	(2)	(2)	9	9	12	12	14	24	23	24	15
物 资 本部			1	1	2	2	2	2	2	2	—
課	(6)	(2)	4	4	2	4	5	5	5	5	2
物 资 本部	(6)	(2)	9	8	7	8	10	18	18	19	14
課	(8)	(8)	28	29	28	32	36	69	74	70	54

()内の数値は別資料から集計したもの。
—は集計不能のもの。

第4・4表 丸紅㈱

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
管 理 本 部	—	—	4	5	5	5	5	5	5	5	4
部	19	22	20	21	21	19	18	18	16	17	16
課	80	98	104	103	104	93	96	96	93	94	94
織 維 本 部	—	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
部	8	15	18	19	18	21	22	22	21	20	20
課	75	98	94	92	83	83	85	103	99	76	69
機 械 本 部	—	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3
部	7	9	10	11	18	17	17	19	21	24	27
課	43	46	51	51	71	74	79	84	94	88	91
金 属 本 部	—	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3
部	4	12	12	13	14	12	17	16	17	21	21
課	30	46	44	46	67	68	69	72	72	75	72
化 学 品 本 部	—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
部	2	5	8	8	8	8	8	8	8	8	11
課	18	29	32	32	33	28	30	35	33	40	46
食 料 本 部	—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
部	2	8	7	7	6	7	8	8	8	9	8
課	18	25	19	22	24	24	24	24	23	24	24
物 資 本 部	—	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
部	4	7	12	11	9	9	8	7	8	8	8
課	34	30	31	31	35	34	30	36	37	42	38

—は集計不能のもの。

第4・5表 三井物産㈱

年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
管 理 部	17	14	14	12	15	18	18	19	24	23	19
課	79	91	98	95	113	100	97	92	130	90	105
織 維 部	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3
課	11	12	12	12	12	14	15	15	17	19	20
機 械 部	4	7	7	9	10	10	11	11	13	12	12
課	40	49	50	71	79	83	87	91	99	103	98
金 属 部	4	7	7	12	12	12	13	13	14	18	18
課	38	51	50	71	78	83	87	92	90	98	109
化 学 品 部	3	4	4	4	4	7	7	7	8	9	9
課	33	43	42	46	49	61	55	56	61	58	56
食 料 部	3	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6
課	24	28	28	29	35	35	36	36	37	40	40
物 資 部	5	6	6	6	7	8	8	8	9	9	8
課	31	38	38	46	51	58	56	59	64	66	68

第4・6表 三菱商事(株)

	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
管理 本部	—	—	—	—	—	—	—	3	3	3	3
部	10	10	10	12	12	12	12	9	9	9	8
課	63	65	72	74	73	74	79	58	53	—	—
織維	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
	9	9	10	9	8	7	8	9	8	—	—
機械	—	—	—	—	—	—	—	1	2	2	2
	7	8	8	9	11	11	11	11	11	11	12
	40	43	47	52	60	63	63	64	66	—	—
金属	—	—	—	—	—	—	—	1	1	2	2
	6	6	6	7	7	7	7	10	10	9	12
	34	36	40	45	48	52	57	77	81	—	—
化学品	—	—	—	—	—	—	—	2	2	2	2
	5	5	6	6	6	7	8	12	12	13	13
	36	37	38	40	40	55	55	67	73	—	—
食料	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1	1
	5	6	6	6	6	5	6	6	7	8	8
	32	32	32	32	33	28	28	31	33	—	—
物資	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1	1
	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5
	17	17	19	19	20	21	23	28	26	—	—

—は集計不能のもの

6,790人から10,326人、丸紅5,140人から7,703人、伊藤忠5,182人から7,049人、日商岩井2,952人から6,916人、そして住友商事が3675人から5,570人に増加している。

そして、この中でもわれわれの研究に関係するいわゆる東京および大阪本社に関係のある従業員だけを計算すれば、三菱商事が3,172人から5,012人、三井物産3,318人から5,142人、丸紅3,753人から5,576人、伊藤忠4,137人から5,749人、日商岩井2,344人から5,310人、そして住友商事が2,587人から4,019人へと増加しているのである。

また、役員の数についていえば、三菱商事が32人から48人に、三井物産34人から43人へ、丸紅28人から42人へ、伊藤忠28人から42人へ、日商岩井27人から35人へ、そして住友商事21人から34人へ増大しているのである。

他方、各社のいわゆる組織数値である本部数、部数、課数の変動ないし推移をみれば、それは第4・1表、第4・2表、第4・3表、第4・4表、第4・5表、第4・6表の通りであるが、いま本部の数についてみると、事業部制組織を採用していない三井物産を除き本部数は昭和47年の本社関係で三菱商事の場合が12、丸紅17、伊藤忠40、日商岩井11、そして住友商事が19である。

また部数についてみると、昭和47年水準で三菱商事が65、三井物産が76、丸紅111、伊藤忠119、日商岩井102、そして住友商事が88である。

そして課数は、三菱商事が昭和45年で340、三井物産が昭和47年で493、以下丸紅435、伊藤忠305、日商岩井339そして住友商事が昭和46年で293課である。

したがって、これらの数値からいま部当りの課数を計算してみると、同じように総合商社であっても、部当りの課の数が多いのは三井物産、三菱商事、丸紅、日商岩井、住友商事および伊藤忠の順であり、もしも伊藤忠を除外することが出来れば、大体売上高の多いもの程部当りの課数が多い様である。

また、同じ課の数でも管理部関係の課の数をみると、何れの会社であっても、昭和43年から45年ぐらいにかけて減少していることがわかる。

特に、全課数当りの管理課数の百分率は、少くとも昭和46年頃までは確実に低下しており、大いにわれわれの注目をひくところである。

(V) 企業の売上高成長と営業課数の分析 (II)

さて、以上がわが国総合商社上位6社の最近10年間にわたる財務データと部、課、管理課数等の組織データの概要的握把であるが、次にわれわれはこれらの資料を更に加工し、売上高成長と課数変化による組織問題をより深く考察してみよう。

(注) 各社ごとの品目別の売上高を求める場合、有価証券報告書から得られる品目別の販売高をもってこれにあてた。

まず、われわれは、前節からも大よそ理解できるように、売上高の増大と営業課数の間には何らかの正の相関があると思われたので、この両者の間に各取扱品目別および各社別にいかなる関係があるかを確認するために回帰線をあてはめ、かつその間の相関係数を計算した。それが第5・1表である。

第5・1表 販売高・営業課数

		織	維	機	械	金	属	化	学	品	食	料	物	資
伊藤忠商事	β_0	13.2696	-1.6732	-1.9801	1.1698	-4.8783	1.9506							
	β_1	0.7607	1.5068	0.9619	0.9669	0.7853	0.6502							
	r	0.6291	0.9337	0.8986	0.9453	0.8933	0.8969							
住友商事	β_0	2.7643	24.3267	24.3384	3.2890	8.1384	1.9542							
	β_1	0.4935	0.8923	0.4492	1.4190	0.8104	1.9787							
	r	0.6756	0.8930	0.8798	0.9807	0.9411	0.9776							
日商岩井	β_0	13.8921	15.7580	21.3766	—	9.6693	1.1861							
	β_1	1.3604	1.1482	0.7966	—	0.4843	0.2771							
	r	0.8100	0.9823	0.9422	—	0.6368	0.8506							
丸紅	β_0	97.6967	45.9451	38.1700	20.5678	20.5589	27.4430							
	β_1	-0.2207	0.6667	0.5013	0.8769	0.0982	0.3636							
	r	-0.7489	0.8480	0.8842	0.8727	0.4419	0.7371							
三井物産	β_0	8.6210	44.1729	41.7033	32.4450	20.1836	31.4351							
	β_1	0.2813	0.7968	0.4309	0.6483	0.4017	0.7057							
	r	0.9810	0.8879	0.9119	0.8686	0.8649	0.9142							
三菱商事	β_0	9.2777	36.5834	27.4744	16.5217	31.3183	13.4133							
	β_1	-0.0374	0.4446	0.3660	0.9346	-0.0033	0.5657							
	r	-0.3865	0.8475	0.9925	0.9750	-0.0199	0.9369							

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

X : 販売高
Y : 営業課数

r : 相関係数

この表において β_0 および β_1 というのはパラメーターであり、われわれは売上高(X)と課数(Y)の間に次の如き直線が存在すると仮定したのである。

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X \dots\dots\dots (1)$$

そして、 r はいうまでもなく相関係数である。

第5・1表は卸売物価指数による貨幣価値変動を修正する以前の最近10年間の各社別、各取扱製品の売上高成長と営業課数の関係であるが、これによれば、たとえば繊維について各社の回帰線を見ればそれは次のように表現されるのである。すなわち

(三菱商事)

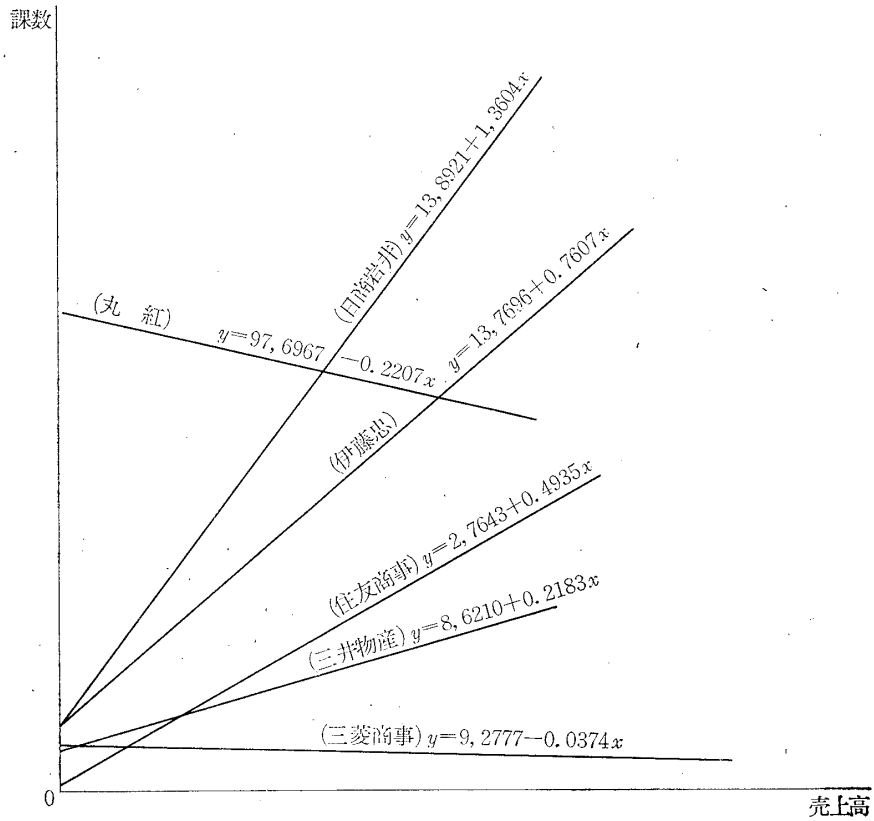
$$y = 9.2777 - 0.0374x \quad r = -0.3865$$

(三井物産)

$$y = 8.6210 + 0.2813x \quad r = 0.9810$$

(住友商事)

第5・1図 総合商社繊維部門の売上高と課数との間の回帰線



$y=2.7643+0.4935x \quad \gamma=0.6756$

(日商岩井)

$y=13.8921+1.3604x \quad \gamma=0.8100$

(丸 紅)

$y=97.6767-0.2207x \quad \gamma=0.7489$

(伊藤忠)

$y=13.2696+0.7607x \quad \gamma=0.6291$

この各回帰線を比較して言えることは、もしもいま相関係数を一時おくことができるとすれば、図表に表現すればよりよく理解できるのであるが、勾配の少ないもの程売上高の伸びに対する課数の伸びの割合が低い、あるいは課の伸びに対し売上高の伸びが大であるということであり、結局課当りの売上高の効率がよいということになると思われる(第5・1図参照)。

(注) 係数のマイナスである丸紅と三菱商事は、特に丸紅の場合はここ数年繊維部門を縮小しており、その結果課数も売上高も減少しているのである。

これに対し、常数の大きいということが何を意味するのかということは早断しえないが、しかし

何れにせよ、いま相関係数の問題をのぞいて考えれば、繊維に関し、丸紅、三菱商事、三井物産はある面からすれば課当りの売上高の効率がよく、伊藤忠および日商岩井といった企業では繊維部門の売上高を伸ばすのには課数を著しく増加させて腐心しているとみることができる。

他方、この繊維部門における課数の増加と売上高の増加の関係における相関係数をみれば、それは既述の如くに三菱商事 -0.3865 、三井物産 0.9810 、丸紅 -0.7489 、日商岩井 0.8100 、住友商事 0.6756 、伊藤忠 0.6291 であり、かなり高い相関が観察されるのである。

そして、この場合、三井物産の 0.9810 および日商岩井の 0.8100 等高い相関を示すものは、売上高の増加すなわち成長と課数の増大がばらつきがなく強く関係し合っているということであるから、その善悪は別にして相関係数の高いもの程、すなわち三井物産、日商岩井、丸紅、住友商事、伊藤忠商事の順に売上高の増減と課数の増減が平行に動くということを表わしていると思う。

そして、常数、すなわちパラメーター β_0 の大小は、売上高が 0 に近づいても課数の絶対値が大であるということになるから、このパラメーターの大きいもの程その製品取扱いの基礎課数が大であり、したがって組織投資（組織の機能化のために投じた各種準備及び資金）は大であると考えられるのである。

次に、機械についてみると、そのパラメーターと相関は第 5・1 表第 2 列の通りであり、組織効率（課の伸び当りの売上高の伸び）は、三菱商事、丸紅、三井物産、住友商事、日商岩井および伊藤忠の順になっている。また、相関は日商岩井の 0.9823 を筆頭に以下伊藤忠、住友商事、三井物産、丸紅、三菱商事の順であり、しかも最後の三菱商事でもその相関は 0.8475 であり、この機械部門は売上高と課数組織との間の関係は繊維のそれよりも高いといえる。

更に、金属についてみれば、勾配のパラメーターは、三菱商事の 0.3660 をはじめとして以下三井物産、住友商事、丸紅、日商岩井および伊藤忠の順であり、ここでも三菱商事の組織効率が最もよいと考えられる。また相関係数についてみると三菱商事の 0.9925 を最高に、最低の住友商事でもそれは 0.8798 であり、この金属では機械以上に売上高と課数とは非常に強く関係し合っていることが理解できる。

また、次に化学品についてみると、 β_1 すなわち勾配のパラメーターは、最低が三井物産の 0.6483 であり、以下丸紅、三菱商事、伊藤忠および住友商事の順であることがわかる。したがって、この化学品に関する限り組織効率、すなわち課の伸率当りの売上高の伸びは三井物産が第 1 位であり、ここから三菱商事は機械および金属等に強いが、三井物産は化学品に強いということもできるかもしれない。また相関係数についてみると、この分野の相関係数は住友商事の 0.9807 が最高であるが、最低の三井物産であってもそれは 0.8727 であり、しかも相関係数が 0.9 以下のものが 2 つにすぎないという程高い相関を示しているのである。ゆえに、この化学品の場合その売上高増減と課数の増減は正に金属とならぶ程であり、逆にいえば、この金属、化学品および機械といった分野では

売上高の増減と課数の増減の間には強い相関があり、かつそれらの分野で企業の課数は売上高の増減に対し非常にフレキシブルに対応すると考えられるのである。

これに対し、食糧品の場合には、売上高の増減と企業課数の増減とは、たとえば相関にして三菱商事の -0.0199 、丸紅の 0.4419 といったものがあり、機械、金属、化学品そして後述の物資といったもののように高い相関は示していない。したがって、これら相関係数の低い三菱商事と丸紅とを除外すれば、勾配パラメーター、すなわち β_1 の最も低いものは三井物産の 0.4017 であり、以下日商岩井の 0.4843 、伊藤忠の 0.7853 、そして住友商事の 0.8104 と続いている。つまり、いま相関係数 0.6 以上のものを選びその組織効率を調べれば、三井物産、日商岩井等が比較的効率が高いということがわかる。

そして、最後に物資についてみれば、この物資については β_1 は低い順番から日商岩井、丸紅、三菱商事、伊藤忠、三井物産および住友商事の順であり、物資について組織効率は売上高規模に関係なく日商岩井が最も高く、住友商事が最も低いということがわかる。

つまり、この場合「物資」というのは、既述でもある通り、木材・木製品、家具装備品、パルプ・紙加工品、出版・印刷関連製品、ゴム製品、皮革製品、窯業・土石製品およびその他であるので、これら単価の余り高くはない、手数のかかる新しい分野にはどちらかといえばこれら巨大企業が相対的に弱い分野になっていると考えられる。

(注) 尚日商岩井の「物資」には「化学品」もふくまれている。この両者は第3者には峻別しえない。

そして、これら物資の売上高を課数間の相関係数は住友商事の 0.9776 が最高で以下三菱商事 0.9369 、三井物産 0.9142 、伊藤忠 0.8969 、日商岩井 0.8506 、そして丸紅 0.7371 の順であり、この分野における売上高変動は容易に組織上の課数変化に反映されることがわかる。

かくして、以上の考察から理解できることは、これら総合商社上位6社を選定し、各取扱い製品分野毎の売上高成長と組織における課数変化をみると、そこには全体としてかなり強い相関のあることがわかる。

しかも、この相関は金属、化学品、機械および物資において特に強いが、しかし繊維および食料においてはそれ程明確な相関のとらえられない企業も少なかった。

そして、いまでもこれらの相関係数の問題を一時おけば、課数の伸びに比較して売上高の伸びの大きいもの、すなわち組織効率の高いものは機械、金属において三菱商事、化学品で三井物産、物資で日商岩井、丸紅、繊維および食糧で三菱商事、丸紅および物産等であるということがわかる。

しかしながら、これらの分析とそこに用いられる数値は10年間にわたる課数の変化と売上高の変動を企業その他が発表したものをそのままとったものであり、この間には特に売上高について貨幣価値の変動ということが考えられるのでこれを修正してみる必要があると思われる。

そこで、かかる考え方に立ち準備せるものが第5・2表の卸売物価指数である。

第5・2表 卸売物価指数

	総平均	織維	機械	金属	化学品	食料	物資
品目数	928	104	185	170	146	141	182
ウェイト	1000.0	77.7	265.7	192.6	133.9	157.7	172.4
昭和37年平均	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
38	101.8	112.7	98.8	98.6	98.5	105.8	100.7
39	102.1	109.4	97.8	101.7	98.7	105.5	101.8
40	102.7	106.5	97.7	103.4	99.0	108.7	102.0
41	105.3	106.9	98.1	107.3	96.6	113.5	105.2
42	107.2	113.3	98.5	108.8	95.5	116.7	103.9
43	108.1	114.5	98.7	105.1	94.8	122.7	112.0
44	110.4	113.9	98.6	112.2	93.4	127.2	115.0
45	114.4	121.1	100.1	119.5	94.6	130.0	120.7
46	113.5	117.1	99.5	110.3	98.0	134.1	121.6
47	114.4	119.7	99.2	109.5	97.7	136.7	125.8

日銀統計局「経済統計年報」昭和47年（48年版）

なお本統計年報にある基本分類々別を組み合わせて作成した。

食糧とは食糧品及び非食糧農林産物物をさす。

織維とは織維製品をいう。

金属とは金属素材、鉄鋼、非鉄金属、金属製品をさす。

化学品とは化学製品、石油、石炭、同製品をいう。

物資とは、製材製品、木材製品、パルプ紙同製品、窯業製品雑品目をいう。

第5・3表 販売高（修正後・10億円）・営業課数

	織維	機械	金属	化学品	食料	物資	合計
伊藤忠商事 β_0	51.6203	6.4416	2.4119	0.4788	-3.9118	3.2939	41.8514
β_1	0.4469	1.3336	0.9945	0.8856	1.0313	0.7395	0.9373
γ	0.8526	0.9290	0.9648	0.9537	0.8964	0.9245	0.9511
住友商事 β_0	2.7791	29.4563	29.1264	3.2967	7.0996	-3.4488	78.2513
β_1	0.5738	0.7371	0.4180	1.3603	1.1751	2.7917	0.8022
γ	0.6528	0.9830	0.9708	0.9769	0.9407	0.9839	0.9910
日商岩井 β_0	12.8355	15.5123	20.4315	—	8.7606	13.8110	71.7392
β_1	1.6822	1.1481	0.9005	—	0.7064	1.5569	1.1284
γ	0.8157	0.9823	0.9303	—	0.6443	0.8579	0.9067
丸紅 β_0	101.8131	45.7579	36.9174	20.7238	19.9234	25.6535	224.2903
β_1	-0.3657	0.6655	0.5812	0.8351	0.1531	0.5149	0.4945
γ	0.2890	0.8486	0.8899	0.8622	0.4320	0.7223	0.8394
三井物産 β_0	8.5543	47.8453	39.1060	34.9457	20.1635	32.5753	178.9854
β_1	0.3189	0.6619	0.5060	0.5411	0.4661	0.7104	0.5612
γ	0.9794	0.8678	0.9468	0.8059	0.8200	0.9008	0.9163
三菱商事 β_0	9.2941	36.1891	25.1173	18.0012	31.1998	12.0228	125.2216
β_1	-0.0489	0.4486	0.4395	0.8560	0.0009	0.7300	0.4696
γ	-0.3297	0.8541	0.9912	0.9772	0.0036	0.9372	0.9902
計 (全サンプル) β_0	4.6306	29.8975	26.7852	14.0703	10.1733	10.6204	—
β_1	1.3308	0.8266	0.5919	0.9409	0.6991	1.2921	—
γ	0.8094	0.8227	0.8521	0.8349	0.8136	0.8120	—

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

X：販売高（修正後）

Y：営業課数

γ ：相関係数

また、この卸売物価指数により第5・1表を修正したものが第5・3表である。

この貨幣価値変動を考慮に入れ、卸売物価指数により第5・1表を修正した場合、たとえば金属にあって組織効率第1位が三菱商事から住友商事に変わり、物資における組織効率、すなわち課数の伸びに対する売上高の伸びの大きさの関係が日商岩井から丸紅に変わるといった事柄も観察されるけれども、しかし全体として組織効率の各部門別特質は変わらないといえるであろう。

したがって、卸売物価指数で修正した場合に特に留意すべきことは、勿論、まだ繊維と食料部門における丸紅と三菱商事の如くその相関係数が0.5以下のものも存在するのであるが、それにしても修正前に比較しその相関係数がますます高まったということである。

そして、このことは特に機械、金属、化学品および物資に顕著であり、これらの4分野では23の相関係数のうち実に15のものが0.9以上の高い水準を示しており、他の8つについても物資の丸紅が0.7223である以外すべて0.8以上の相関を示しているのである。

別言すれば、卸売物価指数で修正した後の売上高成長と組織における課数変化との相関は、繊維における三菱商事、丸紅、住友商事、食料における三菱商事、丸紅、日商岩井、物資における丸紅を除いて他はすべて0.8以上であり、両者間に強い関係のあることがわかるのである。

しかも、繊維と食料にあっては、第5・3表下段「全サンプル合計」の欄からも理解できるように、全サンプルでは相関は0.8以上あるのであり、やはりわが国総合商社上位6社の場合、売上高成長は組織における課数を深く関係し合っており、各社とも、その組織効率は異としても、売上高の変化に対し課単位の武装を行い、あるいは課組織の武装を行って売上高成長を実現しているといえることができる。

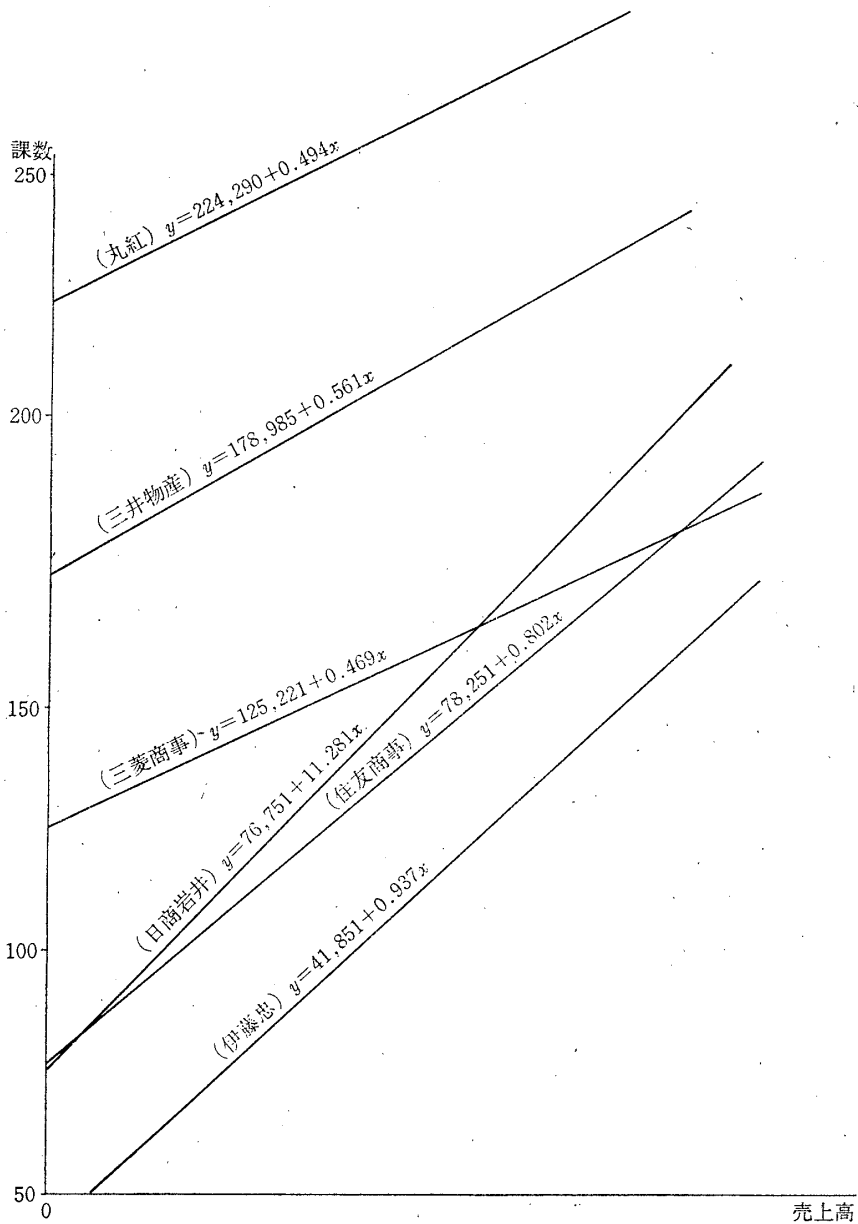
そしてこの場合各取扱製品部門別に組織効率の高いものをあげれば、修正後順位は修正前順位と稍異り繊維の場合三菱商事、三井物産および丸紅、伊藤忠の順であり、機械については三菱商事、三井物産、丸紅、住友商事の順であり、金属では住友商事、三菱商事、三井物産、丸紅と続き、化学品では三井物産、丸紅、三菱商事、伊藤忠の順であり、食料では三菱商事、丸紅、三井物産、日商岩井であり、そして物資では丸紅、三井物産、三菱商事、伊藤忠の順になるのである。

なお、この売上高と課数の間の関係について全売上高と営業全課数間の関係について算出したものは第5・3表最右列の数値であり、かつそれをグラフにて表示したものが第5・2図である。

これによってみれば、常数である β_0 パラメーターの大きさをおけば、売上高成長に対して課数の増大の少ないもの、すなわち課数の僅かな増加にもかかわらず売上高成長の大きいもの、したがって組織効率の高い順位は、1位三菱商事、2位丸紅、3位三井物産、4位住友商事、5位伊藤忠、6位日商岩井の順であることがわかる。

しかも、この場合 β_1 パラメーターは6社中上位3社は、順位はともかく0.5以下であるのに対し、6社中下位3社は、何れもパラメーター β_1 は0.8以上であり、この2グループ間に大きなギ

第5・2図 総合商社売上高と課数の回帰線



ャップが存在する。

さらに、三菱商事、三井物産、丸紅の3社はパラメーター β_0 が他の3社よりも大きく、これも顕著な特質となっている。

そして、この β_0 が何を意味するのかということ解釈することは非常にむずかしいが、ある一定の売上高以下では三菱商事、三井物産、丸紅は不利であり、売上高がある範囲以上であれば、あるいは売上高がある範囲を超えれば超える程これら3社は組織上の効率を発揮すると解することができるのである。

この意味で、三井物産と丸紅についてみると、 β_1 パラメーターは確かに丸紅の方が僅かによいが、 β_0 パラメーターは三井物産の方が小さいだけ両者の優劣を簡単に主張することはむずかしい

と思われる。

そして、この各社別全売上高成長と全営業課数変化の関係を表わす相関係数は、丸紅1社が0.839であるのを除き、他はすべて0.9以上を示しているので、その結果わが国総合商社の場合売上高変動は課数の増減に敏感に作用し、また逆に、課数の変化が売上高の増減に強くはねかえると考えることができるのである。

(VI) 企業の売上高成長と営業課数の分析 (III)

以上においてわが国総合商社の売上高成長と組織上の課数の増大との間にはきわめて密接な関係のあることがわかった。つまり、われわれは、売上高成長が企業組織上その課数にはねかえり、逆に課数の増減が売上高の消長に強く作用するということを理解するのである。

そこで、次に問題になることは、以上確かに企業の全売上高と全課数および各取扱い製品分野における売上高変動と課数変化の間には直線的な関係があるのであるが、しかし、これら繊維、機械、金属、食料および物資といった分野にあっては、それぞれその時々によって製品の消長が異なる筈であり、また取扱いの製品のライフ・サイクルも異なるはずであるので、その全売上高に対する当該取扱い製品分野の売上高の関係と全営業課数に対する当該取扱い製品分担の課数との関係とがどのように関連し合うのかという事柄であると思われる。

そして、かかる観点に立って $\frac{\text{当該取扱い製品部門販売高}}{\text{全販売高}}$ と $\frac{\text{当該取扱い製品部門課数}}{\text{全営業課数}}$ の各値を計算し、それに回帰線を当嵌めたものが第6・1表である。

この第6・1表から理解できることは、勿論そこには(1)式で代表される直線の回帰線をあてはめたのであるが、前章における売上高と課数の絶対値による関係にみられるような強い相関は見られないということである。

つまり、いま第6・1表を見ると、相関係数が0.9以上のものは35中僅かに6にすぎず、0.8以上のもので12、そして11のものは0.5以下であることがわかる。

したがって、別言すれば、このパーセント表示による関係は、若干のものには強い関係がみられるが、全体としては無相関のものも多いということであるので、それ故、われわれとしては又別の回帰線を当嵌めてみる必要が痛感されたのである。

そこで、次にわれわれの行った試みは、各社における繊維、機械、金属、化学品、食料、物資という区別は残し、しかもそれぞれにおける $\frac{\text{当該部門販売高}}{\text{全販売高}}$ と $\frac{\text{当該部門課数}}{\text{全営業課数}}$ は計算し、今度はそれを一括して全体として指数方程式の回帰線をあてはめたのである。何故なら、各部門別のパーセント表示によるプロット数は僅かに11以下でグラフにしても全体傾向はつかめないが、各部門別プロットグループを鳥瞰すれば、そこには全体として右に向って逡増、比例、逡減といった放物線状の関係

第6・1表 販売高・営業課数 (パーセント表示)

		織 維	機 械	金 属	化 学 品	食 料	物 資
伊藤忠商事	β_0	-85.6807	-8.1692	-0.9452	-11.1635	-2.5420	3.2011
	β_1	2.0006	2.0368	0.9961	1.8956	0.7674	0.4219
	r	0.9828	0.9385	0.9012	0.7949	0.1455	0.4863
住友商事	β_0	11.3798	34.2753	-1.3579	18.8418	4.6586	11.3798
	β_1	0.3965	-0.2967	0.6693	0.4104	0.5081	0.3965
	r	0.2429	-0.6905	0.7591	0.1800	0.2927	0.2429
日商岩井	β_0	6.1183	14.6106	7.2478	—	14.8023	20.4018
	β_1	0.9483	0.3655	0.5917	—	-0.6474	0.1640
	r	0.6792	0.3555	0.5658	—	-0.5863	0.1861
丸 紅	β_0	11.1263	8.6687	10.9558	8.5552	3.5808	6.7502
	β_1	0.6300	0.7452	0.3753	0.2717	0.3016	0.4211
	r	0.8955	0.7734	0.8824	0.3884	0.6758	0.3568
三井物産	β_0	0.7436	23.2139	15.5755	1.3522	6.6613	18.7997
	β_1	0.4486	0.1298	0.2711	1.2108	0.2901	-0.1376
	r	0.9511	0.1940	0.8607	0.8196	0.8878	-0.3550
三菱商事	β_0	-0.9617	29.6681	7.9177	44.8022	-5.4428	9.3600
	β_1	0.5336	-0.2234	0.4985	-1.3101	1.3305	0.0244
	r	0.8395	-0.2075	0.9098	-0.7881	0.9496	-0.0244

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X \quad X : \frac{\text{当該取扱い製品部門販売高}}{\text{全販売高}} \quad Y : \frac{\text{当該取扱い製品部門課数}}{\text{全営業課数}} \quad r : \text{相関係数}$$

があるように思われたからである。

そして、具体的にわれわれは次の如き式を考え、回帰線を計算した。

$$X = ab^Y \dots\dots\dots (2)$$

Xは売上高百分比

Yは課数百分比

これをロガリズム (対数) で表わせれば次の通りである。

$$\log X = \log a + Y \log b \dots\dots\dots (3)$$

このうち $\log X = X'$, $\log a = \beta_0$, $\log b = \beta_1$ として計算し、そこから更にパラメータ a , b と相関を求めたものが第6・2表である。

この第6・2表から理解されることは、前の直線の回帰線とは異り非常に強い相関がえられたということであり、三井物産の場合それは0.7483であり、又丸紅が0.7949であるが、他はすべて0.8以上であることがわかる。

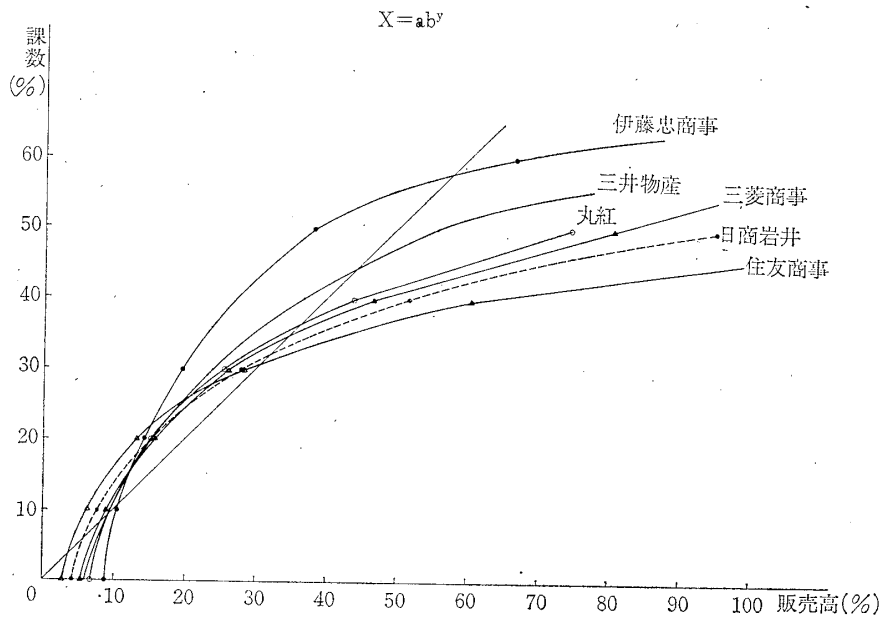
そこで、これを図にしたものが第6・1図である。そして、この曲線にあって、たとえば三井物産を例にして考えてみるとそれは第6・2図の通りであり、下から繊維、食料品、物資、化学品、機械そして金属の各グループがそれぞれ全体的な曲線を構成しているのである。

この図なり、この表示された数値なりが何を意味しているのかということは早断を許さない。た

第6・2表 販売高・営業課数 (パーセント表示)

	伊藤忠商事 (42)	住友商事 (54)	日商岩井 (45)	丸紅 (66)	三井物産 (66)	三菱商事 (54)
$X = ab^Y$						
$\log X = \log a + Y \cdot \log b$						
X : 販売高 (%)						
Y : 課数 (%)						
β_0	1.9928	1.0230	1.4921	1.6883	1.8821	1.6742
β_1	0.0330	0.0770	0.0613	0.0523	0.0428	0.0543
a	7.3362	2.7814	4.4464	5.4104	6.5673	5.3345
b	1.0335	1.0801	1.0632	1.0537	1.0437	1.0558
r	0.9021	0.9143	0.9169	0.7949	0.7483	0.8384

第6・1図 取扱製品別百分率表示による販売高・課数の関係 (I)

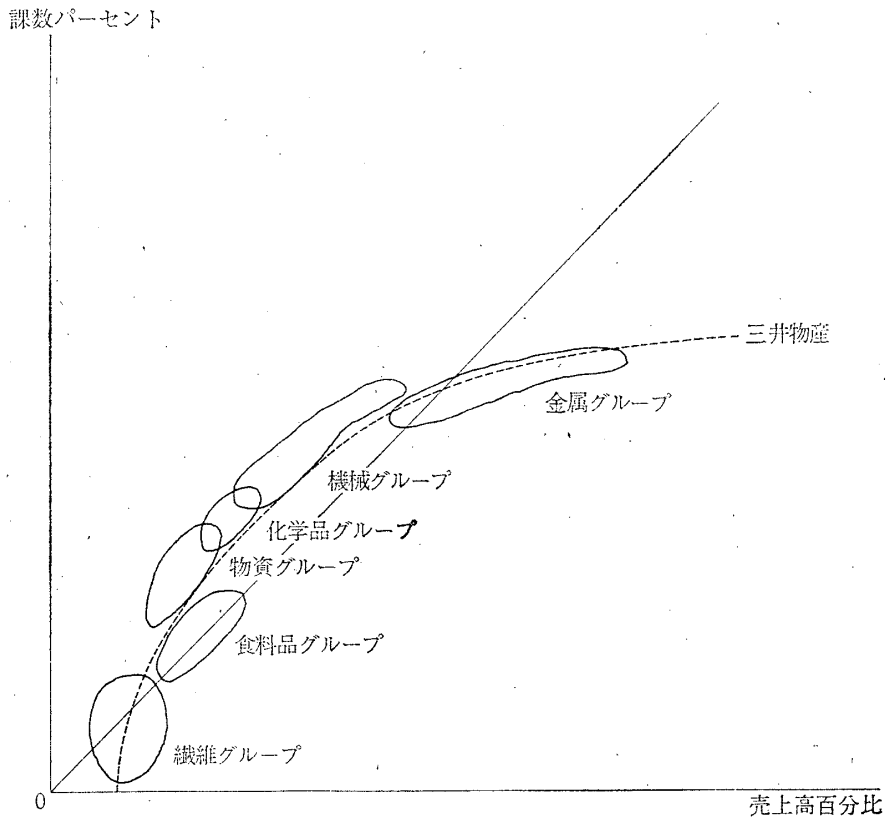


たとえば、第6・2図をもっていえば、各部門は曲線に沿って繊維の段階から食料品、物資、化学用品、機械といった段階を経て最後に金属の段階に向うのかどうかは理解できない。この関係を解明するためにはもっと長期にわたる精密な観察が必要であるかもしれない。

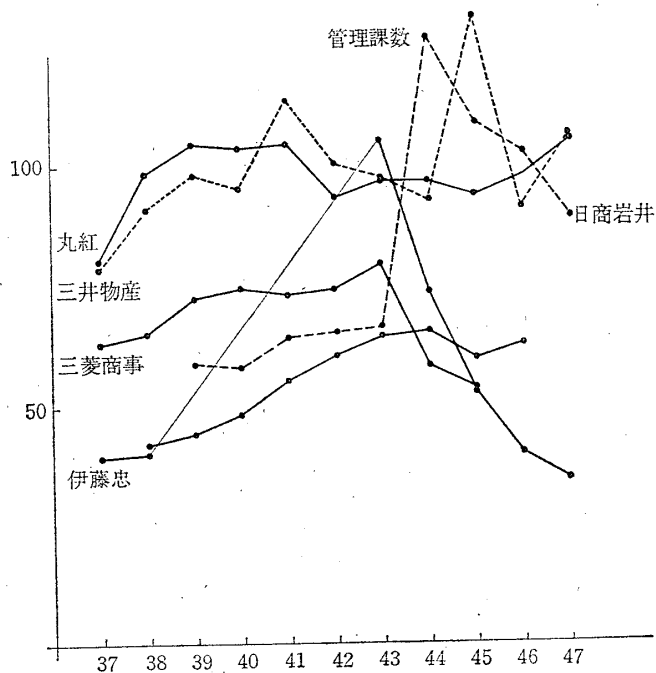
だが、この曲線にあって、たとえば金属部門では課の数が少く、又百分比の伸びが小さくても売上高の百分比に占める伸びを大きいと解釈することができるから、この部門の効率は著しく高いとみることができるのであり、そのかぎりでは企業経営にとっては好ましいといえる。

しかしながら、反面においてこの金属部門は既に課数の百分比も売上高の百分比も相当程度大きいから、企業にとって中心部分を構成するとともに、それだけ各種の問題点があるとも考えられる。

第6・2図 取扱製品別百分率表示による販売高・課数の関係(Ⅱ)



第6・3図 管理課数の推移



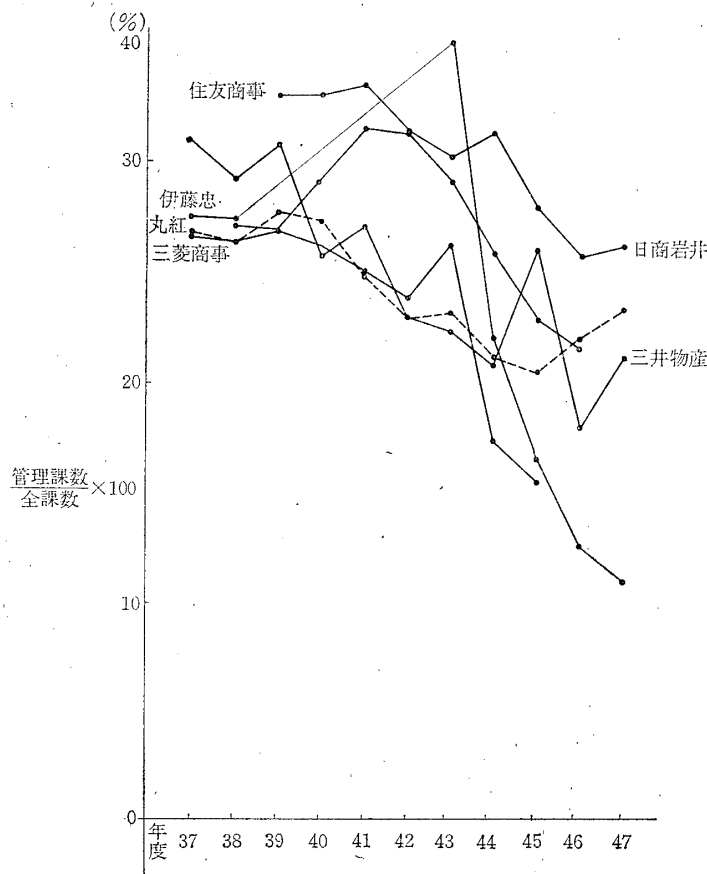
したがって、勿論簡単に判断を下すことはできないが、もしも市場が確実であり、取扱い製品を消化しうるだけの能力があり、かつその取扱い高を増加させうることができるとすれば、組織効率
は課数が一定規模以上になると急速に高まると思われ、各製品分野の課数百分比と売上高百分比との関係は、最初逶増し、後に逶減するといったように右上方に向っての移動運動を行うとも考えられるのである。

しかし、この問題については市場の大きさ各企業の競争能力、企業政策等々の様々なことが考えられるので、既述のように少くとも非常に長期にわたる分析作業が必要であり、そのかぎりではわれわれの今後の課題としたい。

なお、これら以外の課レベルにおける分析結果をあげれば、それは次の通りである。

まず、われわれはこれまで営業課数を中心に売上高成長ないし販売高成長の関係をみてきたので、次に管理課数を中心にした分析に向った。そして、全課数、すなわち営業課数に管理課数を加えたものに対する管理課数の百分比を計算し、これを10年間にわたってプロットしたものが第6・

第6・4図 課数対管理課数の百分率推移



4 図である。

この第 6・4 図にあっては、すべての企業の百分比が低下しているのであるが、しかしその前の第 6・3 図においては、伊藤忠および三菱商事の僅かな減少をのぞいて殆どの企業の管理課数が横ばいないし若干の増加を示しているのにすぎないので、ここに営業課数の増加率は管理課数の増加率よりも著しく、結局のところ企業にあって管理課数はその売上高ないし販売高の成長に余り関連しないと類推せられるのである。

(注) 第 4 章では営業課数と売上高又は販売高との関連分析を行った。そこでいま全課数と販売高の相関を求めたものが第 6・3 表である。

そこで、次にわれわれはこの管理課数の動向が一般管理販売費とどのように関係するかを分析した。

企業別の一般管理販売費が 10 年間にわたりどのように増加しているかということは第 2・1 表以下の統計表からも理解できるところであり、その倍率は著しい。そこで直線的回帰線をあてはめてみることには最初から問題があるが、それでもその一次の回帰線をあてはめて一般管理販売費と管理課数の関係をみたのが第 6・4 表であり、次に指数方程式をあてはめてみたのが第 6・5 表である。

このうち、第 6・4 表では相関係数が 0.7 台のものが 2 社あるだけで他は全部 0.5 以下であり、第 6・5 表では相関係数 0.7 以上が 3 社で他の 3 社は何れも 0.5 以下であり、結局はかばかしい結

第 6・3 表

第 6・4 表

Y = $\beta_0 + \beta_1 X$	X...	販売高 (修正後) ...	一般管理販売費
	Y...	全 課 数	管 理 課 数
伊 藤 忠 商 事	β_0	105.9992	40.3125
	β_1	0.8812	0.2246
	r	0.8385	0.1190
住 友 商 事	β_0	122.7972	44.0906
	β_1	0.9285	0.4573
	r	0.9881	0.7454
日 商 岩 井	β_0	120.2695	51.4890
	β_1	1.4341	1.4704
	r	0.8789	0.7375
丸 紅	β_0	321.7024	94.4979
	β_1	0.4850	0.1052
	r	0.7911	0.2065
三 井 物 産	β_0	267.9620	31.4713
	β_1	0.6059	0.3176
	r	0.8964	0.3793
三 菱 商 事	β_0	218.5431	-21.0727
	β_1	0.3677	-0.3104
	r	0.9443	-0.4550

r : 相関係数

第6・5表 一般管理販売費・管理課数

$$X = ab^Y \quad \log X = \log a + Y \cdot \log b$$

	X'	β_0	β_1			
X : 一般管理販売費						
Y : 管理課数						
		r : 相関係数				
	伊藤忠商事	住友商事	日商岩井	丸紅	三井物産	三菱商事
β_0	4.4737	2.1909	3.3616	2.8770	4.0291	6.4955
β_1	-0.0155	0.0557	0.0205	0.0249	0.0158	-0.0149
a	87.6806	8.9432	28.8351	16.7609	56.2098	662.1568
b	0.9846	1.0573	1.0207	1.0252	1.0159	0.9852
r	-0.7582	0.8479	0.7999	0.2947	0.4599	-0.3111

第6・6表 一般管理販売費と管理課数

	年	β_0	β_1	r
伊藤忠	43~47	138.5124	-2.3194	0.8796
	丸紅	37~42	86.4546	0.7121
丸紅	42~47	86.7622	0.2777	0.7042
	住友商事	38~42	23.0677	1.8847
38~43		28.9724	1.4349	0.9670
38~44		35.2322	1.0027	0.9211
42~47		62.8210	-0.0239	-0.1104
日商岩井	39~42	46.3915	1.5859	0.8873
	39~43	53.3505	0.8237	0.8314
	42~47	62.7000	1.1236	0.5160
	44~47	170.4294	-1.9576	-0.9199
三井物産	37~42	61.7589	1.6000	0.7333
	37~41	54.5779	2.0071	0.7768
	42~47	94.2510	0.1844	0.1763
三菱商事	37~42	55.6583	0.6463	0.8416
	37~43	55.0517	0.6771	0.9004
	42~45	113.7808	-1.1734	-0.9074

果は得られていない。

したがって、全体としてみて管理課数と一般管理販売費との間には明白な相関関係は見出せないのであるが、いまこの一般管理販売費と管理課数の関係を、10年間全体ではなしにそれぞれ適当に細分し、その上で回帰線をあてはめてみた。それが第6・6表である。

この表から理解できることは、計算年を適当に区分した場合には、たとえば伊藤忠では昭和43年から47年にかけて一般管理費と管理課数との間には0.8796の相関があり、丸紅の場合には昭和42年から47年までで0.7042の相関があり、住友商事の場合は逆に昭和44年以前に0.96以上の高い相関があり、日商岩井の場合には昭和39年から43年までと、そして昭和44年から47年までをとればそれぞれ

れ0.8以上の高い相関があり、また三井物産は昭和37年から42年までならば0.73以上の相関があり、そして三菱商事の場合には昭和37年から43年、同じく42年から45年までをとればそこには0.9以上の相関がみられるのである。

このことは、既に第三章でのべたように、各社の合併と組織変更——事業部制の採用と課制廃止等——がからんでいると思われるが、それらのどれが決定的な要因になっているのかということはこれら資料からは解明できない。

(VII) 売上高成長と部・課・従業員変化等その他関連組織的考察

以上われわれは、問題の提起で明らかにしたように、売上高成長と営業課数の変動をとらえ各種の分析を行って来た。そこで最後に本章では前章と関連する周延のその他の組織問題につき分析し、前章まで明らかにしたことを一層明瞭に浮彫りにしよう。

先ず、全般的問題としてわれわれは、各社の全従業員数と売上高の関係を計算してみた。これはいわゆる従業員1人当りの売上高の推移を表明し、それは労働の生産性に関する。

この計算値は第7・1表の通りであるが、いま相関係数の高さを一時おき各社別の β_1 パラメーター、すなわち従業員1人増大する毎にどれだけ売上高が増加するかといった値、あるいはその逆

第7・1表 第7・2表 第7・3表 第7・4表 第7・5表

	X...	売上高(修正後)	本社従業員数	全 課 数	営 業 課 数	販売高(修正後)
Y = $\beta_0 + \beta_1 X$	Y...	全社従業員数	全 課 数	全 部 数	営 業 部 数	全 部 数
伊藤忠商事	β_0	52.9241	-38.8930	- 7.7506	14.8534	13.8437
	β_1	0.0777	1.2700	0.3427	0.2304	0.3651
	γ	0.8510	0.8796	0.8561	0.9156	0.9726
住友商事	β_0	35.7712	- 5.5040	11.4370	15.4560	45.1137
	β_1	0.1260	0.6831	0.2988	0.2637	0.2605
	γ	0.8736	0.8592	0.9671	0.9743	0.8344
日商岩井	β_0	25.9282	- 0.9446	7.7938	5.6045	37.6996
	β_1	0.2572	0.6770	0.2707	0.2818	0.4089
	γ	0.9088	0.8604	0.9895	0.9923	0.9129
丸 紅	β_0	51.6405	10.6686	-52.9646	-46.8955	321.7024
	β_1	0.1176	0.5909	0.3577	0.3884	0.4850
	γ	0.7983	0.8940	0.9263	0.9097	0.7911
三井物産	β_0	71.7869	-13.2278	-12.6690	- 8.1948	267.9620
	β_1	0.0835	1.2146	0.1763	0.1614	0.6059
	γ	0.7561	0.8985	0.9574	0.9870	0.8964
三菱商事	β_0	57.3047	5.3252	-12.4710	- 2.3254	218.5431
	β_1	0.0928	0.6060	0.2109	0.1865	0.3677
	γ	0.9739	0.9688	0.9554	0.9612	0.9443

γ : 相関係数

をとって比較してみれば、この値の最も低い値、すなわち従業員の増加に対する売上高の増大の割合の大きいもの、あるいは売上高の増大に対し従業員の増加の最も低いものは、第1位が伊藤忠であり、以下三井物産、三菱商事の順になっている。

この順位は第V章の課数に対する売上高の成長分析の順位と同じではないが、それは課数当りの従業員数をはじめとし(第6・2表参照)、営業所数その他各種の条件が入ってくる結果だと思う。

そして、この数値の相関係数は、最低の三井物産の場合でも0.7561あり、その意味から全社従業員数と売上高との間には明らかに相関があると思われる。

他方、第7・2表は全課数と従業員数間の関係であるが、これによって理解できることは、この両者の間にも高い相関があり、かつ従業員の増加が直ちに課数の増大に強くはねかえる企業は伊藤忠、三井物産、住友商事、日商岩井、三菱商事そして丸紅の順であるということである(β_1 パラメーターの大きいものから順に表現した)。

そこで、次に目をこの課から部へ、すなわち課と部の関係に転じてみれば、まず総合商社の部と課の推移は第4・1表以下の通りであり、それは第7・1図および2図のようにグラフ化できる。

また、これをもとに、この部と課の関係に回帰線をあてはめて分析すれば、それは第7・3表の通りになる。

この回帰分析における相関係数は、最低が伊藤忠の0.8561であるが、他はすべて0.9以上であり非常に高い相関のあることがわかる。

そして、これにおける β_1 パラメーターは、課数の増大に対する部数の増加の割合であるので、したがって丸紅、伊藤忠、住友商事、日商岩井等の会社では課が増加すれば比較的容易に部が設置される可能性が大きく、これに対し三菱商事および三井物産といった会社では課が増加しても他の商社に比較すればなかなか部を設置しないということがわかる。

このことと殆ど同じであるが、次に焦点を特に営業関係の部数と営業関係の課数の関係にあててみたのが第7・4表である。

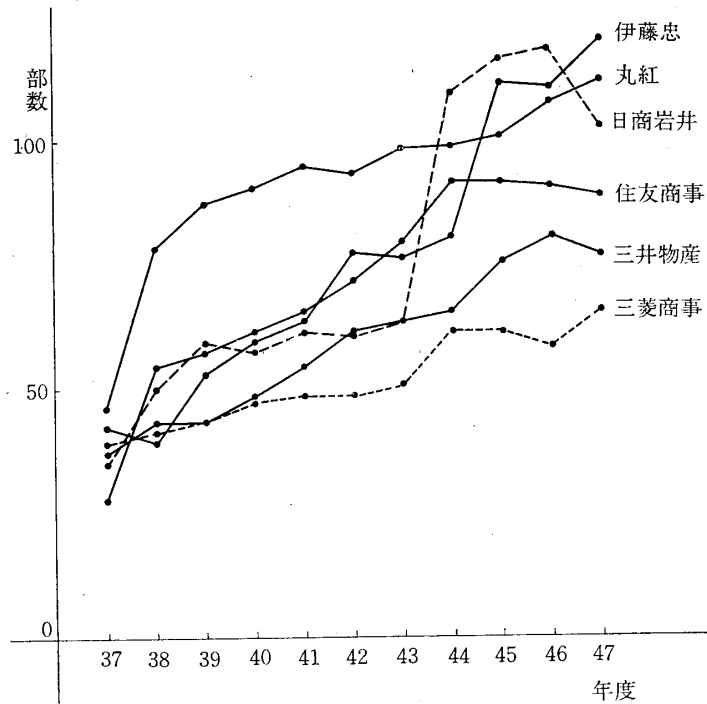
これによってわかることは、特に全部数対全課数の関係に比較してみた場合、次の通りである。まず、全部数対全課数の β_1 パラメーターによる企業順位は、大きいものから丸紅、伊藤忠、住友商事、日商岩井、三菱商事、三井物産の順であったが、他方営業関係部数対営業関係課数における β_1 パラメーターでは、丸紅、日商岩井、住友商事、伊藤忠、三菱商事および三井物産の順であり、両者の間には日商岩井と伊藤忠との入れ替えを除いて高い順位相関のあることがわかる。

そこで、商社の場合、全部数対全課数の関係をみても、営業部数対営業課数の関係をみても大勢に影響はなく殆ど同じであると思われるが、なかに若干の入れ替えがあることがわかり、わが国の総合商社の場合には順位相関で日商岩井と伊藤忠が入れ替り、伊藤忠の場合やや営業関係以外の部の消長が他社よりも大きいことがわかるのである。

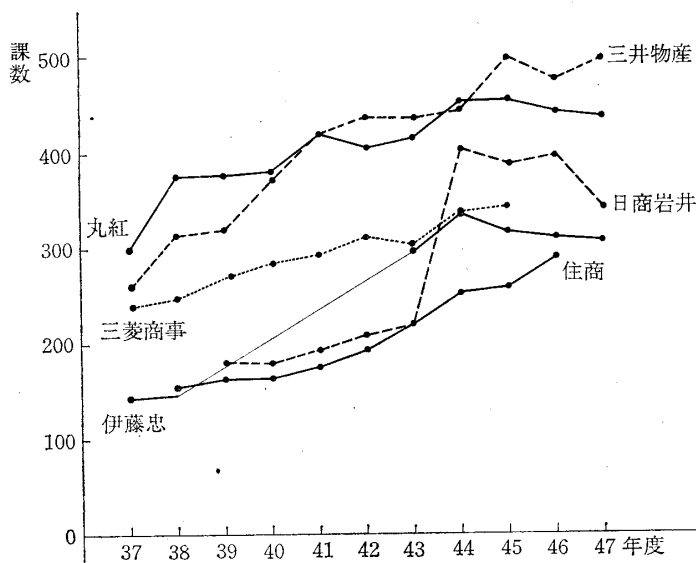
そして最後に、売上高および販売高と全従業員数、従業員数と全課数、全課数と全部数等の間に高い相関関係がみられるとすれば、販売高または売上高と全部数との間にも強い相関があると推論せられるので、この両者間にどのような関係があるかということ进行调查したのが第7・5表の通りである。

この両者の関係は、営業部数と営業課数、全部数対全課数の関係には及ばないが、それでも相関

第7・1図 部数の推移



第7・2図 課数の推移



係数はすべて0.79以上あり、高い相関を示していることがわかる。

そして、 β_1 パラメーターをみると、その値の大きいものから順番に三井物産、丸紅、日商岩井、伊藤忠、三菱商事および住友商事の順であることがわかる。

しかも、この β_1 パラメーターが大きいということは、販売高の変動に対し部が設置、廃止される度合いが大きいということであるとともに、換言すれば、この β_1 パラメーターの小さい方が部当りの販売高の増加率が大きいということであるので、販売高の増減による部の設置、廃止の敏速性は三井物産から住友商事の順であるが、他方部当りの販売高増加率は住友商事が第1位で最もよく、三井物産が第6位であるということになる。

そして、われわれは、第V章において、つまり売上高に対する営業課数の関係において、課当り売上高増加率の最もよいものから三菱商事、丸紅、三井物産、住友商事、伊藤忠および日商岩井の順で

あることを知っているのである。

したがって、この両者を比較し、整理すれば売上高増減が部の増減に敏速に反応するのは三井物産、丸紅、日商岩井、伊藤忠、三菱商事および住友商事の順であるが、他方売上高増減が課の増減に敏速に反応するのは日商岩井、伊藤忠、住友商事、三井物産、丸紅、三菱商事の順であるということになり、この両者の間には相当の順位の入替えのあることがわかる。

そこで、このことからいえることは、日商岩井といった会社は他社に比較して売上高の増減に応じ課も部も容易に増減させるが、三菱商事は売上高または販売高の増減に対し、部なり課をとともに余り変動させないということである。しかも、この両社にはさまって、たとえば三井物産および丸紅などは売上高の増加に対し部の増設は比較的容易に行うが、課の増設はなかなか行わず、これに対し、伊藤忠および住友商事は相対的に容易に課の増設を行うということが考えられるのである。

そして、かかる差異の原因こそそれぞれの企業の特長条件が働いている結果だと思われるが、なかでも何よりも企業の組織化原理、組織思考の差が大であると思われる。

(VIII) 結 論——まとめ——

以上がわれわれが企業の組織行動の態様を解明するという目的から、わが国の総合総社に分析の目を向け、特にそれらにおける売上高、あるいは販売高成長と課あるいは部の増設、廃止といった変動の関連の分析を行った結果である。

勿論、序文においても説明したように、われわれはまず最も典型的な条件の同一性を求めて総合商社を、それも上位6社を選定しているので、われわれは次に分析の目を広く商社全般にひろげ、更に製造業その他金融機関等に向けていかななくてはならないと思う。

また、分析方法についても、本研究は、組織について単に従業員、課、部といった単位と数の研究に終始し、その構成上の特質、更に職務権限等についてはこれを一切問わなかったのである。

したがって、これらの事柄の解明は今後一層展開されなくてはならないことはいうまでもないが、しかし、それらについては今後に期待し、本章では本研究で明らかになったことがらを整理し、今後の研究のためのステップとしてまとめておくことにする。

まず第1に、われわれは企業の売上高ないし販売高と課数、それも特に営業課数との関係を中心に分析を行ったのであったが、この場合、売上高ないし販売高の成長と課数の成長との間には予想通りかなり高い相関がみられた。

そして、本研究が商社の研究であったためであるかどうかはさだかでないが、売上高ないし販売高成長は部数とも高い相関があり、いまどのような関係ということを見れば、各社とも両者の間には0.9以上の高い相関が観察されたのである(第IV章、第VII章参照)。

しかも第2に、この企業成長と営業課数増減の分析の周辺にある他の諸関係についてみておくと、たとえば、全売上高対全従業員数、全従業員数対全課数、全課数対全部数といったもの間にも高い相関がみられ、各社別にみてもその相関係数は0.8以上であった(第VII章参照)。

そこで、第3に売上高成長と営業課数成長の各社別特質についてみると回帰線 $y = \beta_0 + \beta_1 x$ をあてはめてみて β_1 パラメーターでみて小さいものから、順にすなわち課数当り売上高成長の高いものから順にみると、それは三菱商事、丸紅、三井物産、住友商事、伊藤忠および日商岩井の順となっており、いま β_0 パラメーターを考慮に入れないとすれば、組織効率は三菱商事、丸紅、三井物産が高いと思われる。

しかも、この売上高成長と課数成長の関係にあつて、三菱商事、丸紅、三井物産といったいわゆる課単位の組織効率の高い上位3社と、住友商事、伊藤忠および日商岩井の3社との間には β_1 パラメーターのみならず β_0 の大きさに関しても大きな相違があり—— β_0 パラメーターは上位3社が著しく大きい——、ここに両グループ間に相当確然とした差がみられるのである。

他方、第4に売上高ないし販売高成長と部数の成長の関係をみると、回帰線における β_1 パラメーターの小さいものから順に、すなわち部当り売上高成長の大きいものから順にみて、それは三井物産、丸紅、日商岩井、伊藤忠、三菱商事および住友商事の順であり、第3に指摘した売上高成長と課数成長との関係における順位と相当入れ替っていることがわかる。

したがって、この第3、第4で明らかになったことを比較検討すれば、会社別にみて、たとえば日商岩井は売上高の増減に応じ容易に部および課を増加させるが、他方三菱商事は部および課を容易に新設せず、それ故に部および課当りの売上高ないし販売高の成長率あるいは増加率は大きくなっているのである。そして、総合商社の他の4社はこの両極の2者の間に挟まれているのであるが、たとえば三井物産および丸紅は部の増設は比較的容易に行うが課の設置はなかなか行わず、これに対し伊藤忠および住友商事は比較的容易に課の増設を行うという特質がみられるのである。

そして第5に各社毎に各取扱い製品別に売上高成長と課数成長の関係をみると、各々に回帰分析を行い、課当りの売上高成長の大きいもの、すなわちいわゆる課の組織効率の高いものをあげれば、金属製品で最も課当り売上高伸率の高いものは住友商事であり、化学製品が三井物産、機械製品が三菱商事、物資が丸紅、日商岩井、繊維製品が三菱商事、食糧が三井物産および丸紅であった。

また、第6に、各社毎にそれぞれ取扱いしないし販売を得意とする製品分野のあることは当然であるが、各社が新たに製品を取扱うようになり、それに見合う課組織構成を行うのにどのような行動原則があるのかということを見るために(当該取扱商品販売高/全製品販売高)と(当該商品取扱課数/全営業課数)との関係をみたのであるが、これによってみるかぎり、企業の製品別課数の消長は先ず売上高成長が低くとも逡増し、後に逡減し、そこから課当りの売上高成長は増大する様である。

勿論、この分析では分析期間が短く、また本分析では製品構成を単に製品群で分けているため

に、全体としてそのような関係が相当程度高い相関で観察せられるというにとどまるのであるが、今後かかる研究が一層展開されることが期待されるのである。