



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三菱商事株式会社：Kプラン

「商社の売上高競争に意味を持たせることは、世間をミスリードするもの。つまらない積み上げをやめて、ありのままの姿をさらけだそうじゃないかということで作ったのが本日の決算数値です^{注1}」

1986年11月21日、この9月期の中間決算発表の席上で、三菱商事の財務担当の小松山常務（当時）は、1966年に売上高で三井物産を追い抜いて以来19年間維持してきたトップの座を伊藤忠商事に譲り、一気に5位に転落した理由をこのように述べた。一昔前には1位があって2位、3位がないと豪語してきた三菱商事にとって屈辱的な決算数値であった。そしてこの発表のあった翌日、近藤健男社長は社長就任からわずか5ヶ月にして過労による肝機能障害により急逝した。1986年6月に社長に就任した近藤社長は、従来の取扱高競争からの撤退、高配当金に安住してきた企業風土からの脱却を強く決意した。そして近藤社長の遺言となり、彼のイニシャルを冠した「Kプラン：商権構造の再構築（リストラクチャリング）」がスタートした。

Kプランの背景

三菱商事をはじめ各総合商社が、「総合商社冬の時代」と呼ばれる厳しい環境に直面した背景の一つには、1970年代の2度にわたる石油ショックや1983年9月のG5以降の急激な円高、さらに急速な技術革新の進展や消費動向の多様化などによる日本経済の構造転換にある。

それまでの各総合商社は、その基本機能は商品流通機能にあるとして、主に売り手と買い手との間に介在することにより商権を確立してきた。多様な商品知識や広範な地域の情報を基に、原油や鉄鉱石、石炭などの「重厚長大」型産業向けの原材料を輸入調達し、反対に鉄鋼、造船などの商品を海外へ輸出するように、高度成長期の日本の販売部門として

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科矢作恒雄教授の指導のもとに、同研究科博士課程磯辺剛彦が行なった。（1993年12月作成）

^{注1} プレジデント 1988年8月

その存在意義や地位を不動のものとしていった。さらに商社金融と呼ばれる与信機能を用いて資金的に余裕のない顧客を積極的に支援したため、各素材企業は高度成長を背景に生産を拡大するための投資に経営資源を重点的に投入することが可能であった。

5 このように総合商社は戦後日本の経済成長の先導役を果たしてきた。とくに三菱商事は、三菱重工業、三菱油化、三菱電機といった日本の主要な重厚長大企業を身内に抱え、さらに新日鉄や東京電力、東京瓦斯とも親密な関係を築いてきたため、これらの企業に依存する割合が他の総合商社に比較して大きかった。

10 しかし石油ショックや円高により、重厚長大企業は国際競争力を徐々に失っていった。この時期から製造企業自身による海外への進出が加速化し、従来商社に依存していた輸入業務や海外での販売部門を自社で強化し始めた。その結果、今まで商社の強みであった情報の蓄積や収集力の差が次第に小さくなり、経済の変動とともに、総合商社はいわゆる「冬の時代」と呼ばれる暗くて長いトンネルへと迷い込んだのである。

15 今までの商社は、時代環境の変化に対して「モノ」を持たない身軽さと創造的な人的資源を武器に、常に日本経済の先導役を果たしてきた。しかし重厚長大主流の経済から、次の世代を担った自動車、電器、エレクトロニクスといった「軽薄短小」型を主流とする産業経済への環境変化の波に、各総合商社は迅速に適応することができなかった。その原因として、重厚長大経済が「モノ」に対して高度に技術的な専門知識が必要でなかったことや、そこでの競争がボリュームに依存していたためだと考えられた。しかし自動車や電器産業では、価格や規模に比較して顧客ニーズに関する情報の相対的な重要性が高まり、また研究開発部門と製造部門との緊密な情報交換が必要とされた。このような産業では川上
20 や川下への垂直統合が活発となり、総合商社の介在する機会は徐々に少なくなっていった。

25 総合商社は日本経済構造の縮図ともいわれるように、多種多様な事業分野に参画している。しかしオイルショックや急激な円高、日本経済のソフト化などの環境変化により、従来総合商社が中心的に活動してきた事業分野での地位が究めて弱いものになっていった(付属資料3)。1986年時点での三菱商事の活動分野は、重電やプラントを中心とした機械グループ、原油や液化天然ガスの輸入を行なう燃料グループ、そして化学グループ、食品グループ、金属グループ、繊維・資材グループの6つから構成されている。1977年以降の市場の成長率は各グループとも4%近くであったが、1985年には化学や食品を除くすべてが低下していた。特に燃料分野での低下は著しく、従来収益の約30%を依存していた液化天然ガスの影響がどの程度厳しかったかが理解できる(付属資料7)。また日本経済に占める
30 各産業のウェイトも、ほとんどの活動分野において低下している。この時期、成長が著しかったのは建設や土木、金融、保険、不動産などの分野であるが、これらの成長分野へは

三菱商事はそれほど進出してはいなかった。

また市場の成長率や規模の問題だけでなく、業界内における三菱商事のポジショニングにおいても重要な変化が生じていた。欧米の先端技術や海外の市場などについて、売り手と買い手との情報ギャップを埋めることにより、自社の地位を確立するという高度成長期での鉄鋼や繊維産業のような図式が通用しなくなり、情報の氾濫とともに三菱商事の相対的ポジションは弱いものとなっていった。このような事例は、新素材についての三井物産に関する次のような記事からも理解できる。

「メーカーが新素材を開発した際、初期の売り込みを商社に依頼するが多い。しかも量が少ないために口銭率も10%から15%程度と高めに設定してくれる。当然、物産では大型商品化を夢見て合繊メーカーや樹脂メーカーをかけずり回って売り込むことになる。だが、苦勞して販売量を増やし、月額5000トン程度といったようにある程度まとまった量になるとメーカーの態度ががらりと変る。『やっぱりユーザーにはうちが技術指導を含めたセールスをしないとダメなので物産さんには降りてもらいます』という事態になる^{#2}」。

商社の取引形態

一般に素材型産業向けのバルキーな商品は薄口銭である。このような取引の口銭は、取引金額当たり何%という定率方式か、トン当たり何百円といった定額方式であるため、そこでの重要な戦略はボリュームを追及することであった。高度成長期のように素材型産業が業績を急激に伸ばしていた時代には、このような薄口銭でも全体としての収益はかなりの額になっていたため、この時期における商社のポリシーはより多くの商権を支配するという「取扱高至上主義」であった。

商社の取引を大きく分けると、商社が売買契約の当事者となり、商社自身がリスクを負う「仕切り商売」と、企業間の取引の中間に位置し、一方の代理人となって手数料を稼ぐ「代行取引」や「委託取引」とがある。重厚長大型産業が主流の社会では、「代行取引」や「委託取引」が総合商社の中心的な機能であり、自らリスクを負うことは少なかった。総合商社にとって取扱高を増加させる方法はいくらでもある。例えば子会社の取引を本社を経由させたり、原油取引のペーパー・ディール（実態を伴わない取引）、貴金属取引の売買などが多く利用された。とくにメキシコにおける原油取引のペーパー・ディールは新聞でも取り上げられ、いかに商社の取扱高の実体が見せかけであるかを世間にさらけ出した。

^{#2} 日経ビジネス 1989年10月23日

メキシコでの原油取引は、三菱商事、三井物産、伊藤忠商事の3社が、1986年までの6年間、メキシコからの原油の輸入額すべてを計上していたというものである。輸入額4,000億円を3社とも計上していたため、商社の売上総計は1兆2,000億円にも膨らんでいた。しかしペーパー・ディールといえども経費を要し、最近ではこのような取引に必要とされる額は必ずしも小さなものではなくなった。

取引高の追求という商社固有の体質の問題のほかに、三菱商事が環境変化の対応に遅れた原因として、莫大な受取配当金に依存する構造が考えられた。このような先行投資による収益は、三菱商事のエネルギー部門において顕著であった。故近藤社長は、「ブルネイで稼いでいたため、病気に気づかず、手当が遅れたのだ」と考えていた³。(表1)は各総合商社の受取配当金の推移である。

(表1) 受取配当金の推移 (単位：億円)

	1982	1983	1984	1985	1986
三菱商事	507	419	472	416	344
三井物産	307	286	265	263	211
住友商事	71	85	104	79	118
伊藤忠商事	126	93	141	114	85
丸 紅	135	173	105	93	83

三菱商事のエネルギー活動⁴

(1) 原油取引：

三菱商事の燃料部門、特に高度成長期の原油取引と、アラスカやブルネイのLNG（液化天然ガス）取引は三菱商事を名を大いに高らしめた。昭和29年の大合同と同時に、三菱商事はボンド（保税）重油の継続的な輸入に着手した。当時は船舶燃料用の重油が不足していたため、従来バンカー・オイルを手掛けてきた東京貿易が、外国石油会社と外国船会社の間のみ許されていた保税扱いのバンカー取引に介入し、日本船主の外国航路船舶用にバンカーオイルを保税扱いで輸入することを考えた⁵。具体的には、外国石油会社を取引の当事者としたままで三菱商事が外国石油会社の役務提供者となり、また供給先を日本船主の外国航路用船舶に限定することで外国船会社に準じたものとした（図1）。

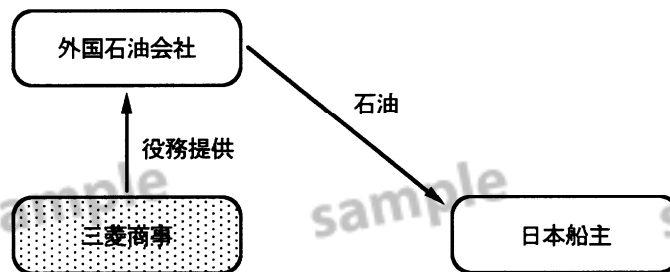
³ 菱和

⁴ 日本経済新聞社「三菱商事燃料本部」、三菱商事社史を参考にした。

⁵ 保税重油とは、外国船舶会社用の燃料用重油で、日本国内の消費にはまわされないため、輸入関税が免除され、国内の港の中の保税地域に保存されていた重油のこと。

その後、外国石油会社と三菱商事本社との間に米国三菱商事を介在させることにより、現地での情報収集に努めたり他の石油会社との関係を築いていった。保税用バンカー・オイルをきっかけに三菱商事は本格的な原油輸入に取り組み、昭和32年にはアミノイル社との間に原油の「買い付け保証」を行ない、元売り代行としての代理店契約を獲得した（他の商社は昭和37年の原油輸入自由化以降）。しかし輸入代行という立場では、その取引から得られる口銭は契約数量の関係上採算に見合うものではなかった。したがって原油取引から相当額の手数料を獲得するには、大量の原油を安定的に供給してくれるメジャーとの長期契約、またそれに見合った需要先の開拓とが必要であった。

(図1) バンカー取引のシステム



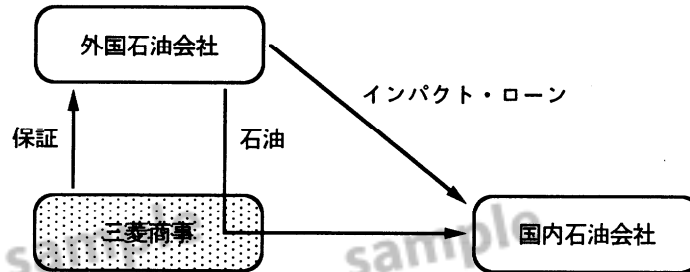
そこで三菱商事が目をつけたのが東京瓦斯である。東京瓦斯は昭和20年代後半から、都市ガスの生成を石炭に代わって重油の熱分解による製造に変更していた。しかし当時、重油は工業用燃料として大量に消費され、また国内石油会社の規模が小さかったため、重油の価格や供給量の変動が大きかった。東京瓦斯は公共事業の立場から、安定した価格で不断の供給を行なうことが企業の使命である。そのような状況において、三菱商事は「原油のガス化技術」の情報を仕入れ、東京瓦斯に積極的に売り込みを行なった。

さらに当時の日本は高度成長期の幕開けを迎え、重化学工業時代に突入していた。そこでは低コストで安定した資源の供給と先進技術の導入が重要な課題であった。そこで三菱商事が対応したのが、三菱油化（シェルと三菱化成との合併）にナフサを供給する精製会社への参加である。昭和32年、昭和四日市石油がシェル、昭和石油、三菱油化、三菱商事によって設立され、三菱商事は出資比率に応じた原油供給権や原油輸入権を取得し、そのかわりメジャーと民族系石油会社とに介入を図っていった。当時メジャーは世界的な原油の供給過剰により、買い手の開拓に懸命になっていたが、その頃の民族系石油会社の財務状態は脆弱であったため、メジャーはインパクトローン提供を条件とした原油の売り込みを行っていた。そこで三菱商事は、メジャーに対してインパクトローンを三菱商事が保証し、国内の石油精製会社に対して資金を貸し付けることを条件に原油を販売する「パ

パッケージ・ディール」を考案した。またメジャーにその成功報酬として、原油の販売に三菱商事を経由させる旨の契約をとりつけた（図2）。

(図2) パッケージ・ディール

5

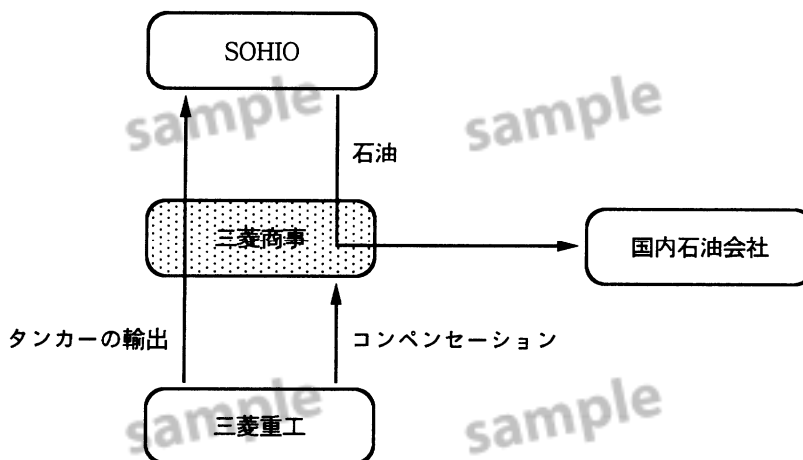


10

さらにメジャーの日本製オイル・タンカー購入の見返りに、原油の輸入契約を行なう「コンビ・ディール」により、原油の取扱高を拡大していった（図3）。これは昭和34年に、スタンダード・オブ・オハイオ（SOHIO）の関連会社は三菱重工建造のタンカーを輸入する見返りに、SOHIOは原油を輸出するというものであった。また三菱商事は、原油輸入の拡大により買い手を開拓する手段として、三菱重工からコンペンセーション（見返り）をもらい、新規顧客の開拓の費用にまわしていった。メジャーにとっては大量かつ安定した輸出が可能になり、三菱重工にとっても原油輸入の当事者になることは不可能だったため、三菱商事は3社の利害を整合させたのである。このように三菱商事は、世界的な原油の供給過剰においてメジャーなどの外国石油会社から原油輸入を行ない、他方、日本国内での原油の需要超過の下で積極的に新規取引先の拡大に努めた。

15

(図3) コンビ・ディール



25

30

(2) 液化天然ガス

アラスカ LNG

天然ガスは、石炭・重油・原油からのガス化に比較して無公害であるばかりか、2倍のカロリーを持つため、昭和39年にアルジェリアのハシルメル・ガス田から欧州に海上輸送されるまで、日本国内の都市ガス会社にとっては夢の資源であった。その当時天然ガスの液化こそ可能であったが、LNGの海上輸送には産出された天然ガスからLNGに変える技術や設備、特殊な冷蔵能力を持った専用タンカーの建造、輸送されたLNGを貯蔵する基地も必要とされた。

LNGを次世代の資源と認識した三菱商事は、石油コークスや原油取引で関係を深めていった東京瓦斯に売り込みを行なった。価格を東京瓦斯の希望に沿ったものとするため、大量かつ長期のLNG輸入契約を結ばねばならなかったが、東京瓦斯だけでは供給が超過してしまうため、以前「原油の生だき」により関係を深めていった東京電力への説得を行なった。当時、公害による環境問題が大きな社会問題となっており、重油による火力発電の計画が認可されなくなっていた東京電力にとっても悪い話ではなかった。昭和42年、マロン・フィリップスと東京瓦斯、東京電力、三菱商事との間で契約の調印がなされた。そして昭和35年から着手されたアラスカLNGは、その十年後の昭和44年に第1船が入港した。この期間、アラスカLNG事業から三菱商事への収入はまったくなかったが、LNG事業における知識やノウハウは、その後の三菱商事のブルネイでのLNG事業に重要な役割を果たした。

ブルネイ LNG

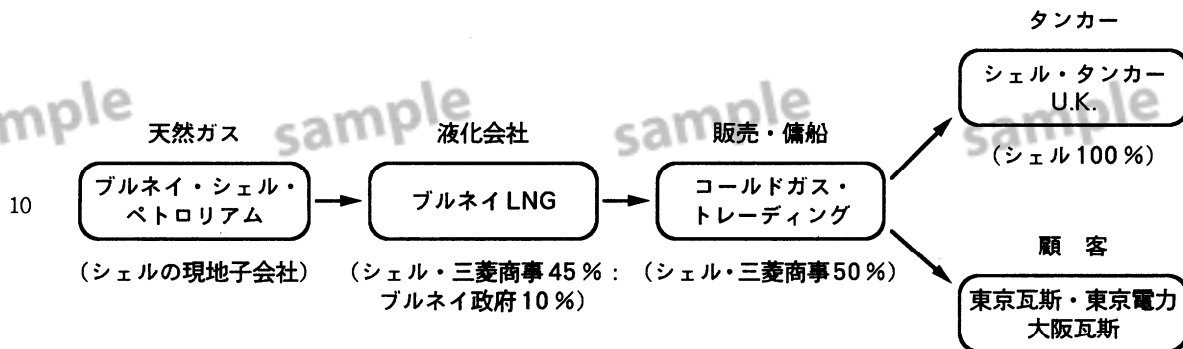
三菱商事にとって、ブルネイでのLNG事業がアラスカでの事業ともっとも大きく異なる点は、アラスカでは単なる仲介者としての立場であったものが、ブルネイでは供給当事者としてシェルとともにLNGの開発投資に参画したことである。この事業に必要な三菱商事の投資額は、プラントの建設費用だけで400億円以上にもなり、簡単にゴー・サインを出せるようなものではなかった。しかし慎重なリスク分析の結果、昭和44年シェルとの合弁プロジェクトが始まった（図4）。

この事業での生産規模は426万トン（3社からの受注は365万トン）である。昭和44年、まず供給量年間365万トン、48.6セント／トンの固定価格、供給期間20年の仮契約が締結された。それから9カ月後に正式な契約がなされたのであるが、このとき東京電力は価格を見直す条項を加えることを強く供給側に要望し、契約書に定期的な価格見直しの精神が織り込まれた。本契約直後、東京電力は100万トンの追加供給を希望したが、そのと

きのエネルギー事情は48.6セントに価格が決められていたときの事情とはまったく様相が異なっていた（最終的な追加供給は149万トン）。合意された追加分の価格を原油価格にスライドさせた結果、83.3セントにも達し、その後も原油価格にスライドさせることが取り決められた。

5

(図4) ブルネイ・プロジェクト



15 その約2年後の昭和48年、第四次中東戦争勃発を契機にしたOPEC加盟国の大幅な原油価格の引き上げなどにより、わずか4カ月余りで原油価格は4倍にも達した。これは追加分のLNGの価格にも大きな影響を与えた。昭和49年には平均価格は1ドル70セントに、契約価格統合後の昭和52年には2ドル15セント、昭和55年には5ドル89.2セントにも跳ね上がった。オイルショックによって三菱商事のブルネイLNG事業からの受取配当金は年
20 間200億円以上にも達し、各総合商社の羨望の的となったのである。

Kプラン

25 近藤社長の急死というドラマを持つKプランは、その遺志を引き継いだ諸橋社長によって実行されることになった。2人は入社年次こそ異なったが、誕生日が同じであり、同じ機械部門の出身で、また若かりし頃2人とも商事のサッカー部に所属していた。さらに近藤体制下でのKプラン担当役員が諸橋でもあった。

30 Kプランは単に社員の危機意識を駆り立てるだけのものではなかった。「答申の名人がいかにも多くいてもダメ。プランは実行しなければ何の価値もない（諸橋副社長：当時）」というように、全てがアクション・プログラムと位置づけられた。彼のKプランに対する考え方は次のような主張に見いだせる。

「今日のように、経済の環境や機能がこれだけ激変し、私達が対面している業界自身が日々姿を変えているときに完成されたきれいな絵（戦略）が描けるとは思いません。たとえば新日鉄や日本鋼管は、鉄以外の新素材に目を向け、生き残りの戦略を進めているし、旭化成がセラミックスなどに、三菱化成がバイオに将来の運命を託しているというのが現状。こうした取引先のニーズに合わせて、商社も体質を変える必要がある。となると、こうあるべしのプランは通用せず、私たちは現在進行中の変化を追いながら、的確に対応できる柔軟な体質をつくり上げなければならない。このように、毎日変っている状況のなかで、完成版の絵を描いたとしても、次の時点にはもう古くなってしまうのですね。^{注6}」

1986年11月、Kプラン第1弾として次の10項目の緊急方針が提出された。

- (1) Kプラン担当役員の配置
- (2) 役員の若返りを促進
- (3) 国内担当役員の新設
- (4) 非鉄金属1、2本部の一本化
- (5) ニッケル合金本部の他本部との統合
- (6) 情報産業分野の強化
- (7) 財務部門の陣容強化
- (8) 首都圏の対応強化
- (9) 職能部門への新コスト管理の導入
- (10) 業績評価制度の実施

KKタスクフォース

基本的にKプランは「事業領域の選別」と「機能の高付加価値化」という2つの狙いを持っている。資源配分に関わる「事業領域の選別」については、社長会を中心に1987年4月を目安に方針を定めることが申し合わされた。また「機能の高付加価値化」については、田貝常務（当時）を委員長として各グループでもっとも忙しく、もっとも影響力の強い営業部門の部長クラス14人で構成された「KKタスクフォース」で議論されるよう決められた。そしてKKタスクフォースでの提言は、「事業領域の選別」にも反映されるようになっていた。

三菱商事では、過去にあやめ作戦やZ作戦といった運動が行なわれていたが、いつの間

^{注6} 菱和

にか忘れ去られてきたという経験を持つ。したがってKKタスクフォースに選出された14人のメンバーも、当初「忙しいのに面倒なことには関わりたくない」と考えていた。しかし委員会でのミーティングが進むにつれ、全員の意識が変化してきた。「びっくりしました。いきなり極秘資料が目の前に置かれ、会社の現状が洗いざらいぶちまけられた。それだけに本音の議論ができたと思う^{注7)}」(設楽オレフィン合繊原料部長：当時)。「これが会社の裸の姿と知って、心の中で『もしかしたら人員整理があるかもしれないなあ』と危機感を持った。真剣でしたよ。あの時、小出しに極秘資料を見せられていたら、シラけて議論にならなかったと思う^{注8)}」(河村半導体部長：当時)。

KKタスクフォースで議論されたことは各事業部に持ち帰られ、事業部ごとに設立されたミニ・タスクフォースによってさらに議論が行なわれた。桜井建設機械部長(当時)は当時を振り返って、「機械グループの場合、テーマを与え、各部署単位で議論してもらい、30歳代後半を中心とする中堅社員から意見を吸い上げました。夜、集まりましてね。みんなよくやってくれ、具体的な提案も多く出た。それをまとめて、再度KKタスクフォースに提示できたのがよかったですね」という。そしてタスクフォースが発足して約3ヶ月後の87年2月、中間答申として次の7分野(26項目)のチェックリストが作成された。

- (1) 物資調達・供給力の充実
- (2) 周辺サービスの取り込み
- (3) オーガナイズ力の強化
- (4) 製品開発段階への踏み込み
- (5) 末端流通段階への踏み込み
- (6) 取引先対応力の強化
- (7) 従来放置または放棄してきた領域への参入

その後、タスクフォースは「子会社展開/M&A/リスク・マネジメント」、「顧客対応力強化策」、「真のグローバルな企業展開」という3つの分科会に分かれ、最終答申に向けてさらに議論を重ねていった。そしてこの年の5月、タスクフォースは次のような最終答申をまとめた。提言では、機能の高付加価値化のための「活動指針」とそれを支える「体制整備」とに分かれていた。まず三菱商事の将来のイメージとして、「資源や製品の取引のみならず、事業の総合企画や投資会社としての機能を合わせ持つ、『グローバル・エンタープライズ』への変貌」を掲げた。そしてそのための体制整備として、(1)分権化の徹底、(2)子会社展開の推進と連結経営の明確化、(3)横つなぎ機能の強化が答申された。特に体制

^{注7)} 菱和

^{注8)} 菱和

作りについては、

「当時、我々の対面業界である鉄鋼・造船は構造不況で苦しく、遊休地の活用、新規事業への進出など多角化路線に乗り出していた。それをわれわれも肌で感じてはいたのだが、三菱商事にはまだそうしたニーズに対応できる組織がなかった。そのため、縦型利益管理体制下における機能的な横断的組織のあり方について、よく議論しました^{注9}」（村瀬厚板部長：当時）と語っている。これは次の故近藤社長の発言に見られるように、彼の意図した三菱商事の独自性と方向性の考え方と同様であった。

「商社は機械、鉄、食料品のほか、管理部門や法務など、あらゆる分野に膨大な情報とノウハウの蓄積を持っている。これを横でつなげば、大変な力を発揮できるはず。一つの分野に深くかかわるスペシャライズされたものと、こうした横つなぎされたものがうまく機能するのが最も望ましいのです。^{注10}」

そしてこのタスクフォースの最終答申を受けて、「事業領域の選別」の作業が急ピッチで進められ、7月にはKプラン第2弾の具体策と全社ベースでの利益目標水準、グループ別利益目標とが決定された。Kプランの第2弾は次の10項目で構成されていた。

- (1) 利益責任関係をあらためる
- (2) 諸経営会議のあり方を見直す
- (3) 鉄鋼分野の取り組み体制を整備する
- (4) 繊維・資材グループの体制を見直す
- (5) 建設・不動産部門の強化策を早急を実施する
- (6) トップ・セールスの強化と関連施策を推進する
- (7) 国内取引拡大のための体制整備を行なう
- (8) 新規事業開発室の設置を検討する
- (9) 職能業務の事業化を推進する
- (10) 業務評価制度の充実をはかる

さらに12月にはKプラン第3弾と、これに基づく「91年中期経営計画（1989－91年度）」の利益目標額を決めた。第3弾のタイトルは「三菱商事グループとしての営業力強化と収益拡大」であり、4つの柱とその具体的な10の実施項目にまとめられた。

- (1) 分社化・子会社展開の推進
 - 1: 連結ベースの経営システムを整備する
 - 2: 出向に関する人事制度を充実する

注9 菱和

注10 菱和

3:関連事業に対する支援・管理体制を整備する

(2) 事業投資活動の強化

4:先行投資促進策を充実する

5:全社ベースの新規事業開発組織を一元化する

5

6:リスク管理を充実する

(3) 内外拠点体制の充実

7:場所独自の取引を拡大するための体制を整備

8:拠点の管理手法を充実する

(4) 職能部門のリストラクチャリング

10

9:職能部門を一体化し諸機能を連携・統合する

10:営業管理部の運営を見直す

この第3弾以降、三菱商事における事業投資活動は活発化し、2年4カ月の間に185の会社が新たに設立され、投資残高が自己資本に対して日本一高い1.54倍となり、さらに1990年には社員の6人に1人が出向者となった。

15

Kプランの事業投資

三菱商事は米国に設立したダイヤモンド・エナジー社 (DEI) をはじめ、新規素材開発や半導体事業などへの投資活動を活発化させている。三菱商事の社内報はDEI社について次のような説明を行なっている。

「重電機部門の投資事業という点、これまでは随伴取引、つまり機器の輸出拡大のための『舞台づくり』が中心であった。ところが1988年、米国ロサンゼルスに設立したDEI社は、事業そのものの利益を追求するディベロッパーをめざし、戦略的な投資活動を行なっている。

そもそのきっかけは、1980年代から米国で盛んになった省エネ対応の民間発電事業。当初はそうした事業者に小型タービンなどを輸出していた。だがディベロッパーとなって自ら電力事業に乗りだしたほうが、リスクもあるが利益もあると考え、DEI社を設立。以来、カルフォルニア、テキサス、ヴァージニア、ニューヨーク州などで次々と民間発電事業に取り組んだ。

具体化にあたっては、専門弁護士、エンジニアリング会社、環境問題の専門家などスペシャリストを活用しながら、DEI社はそのノウハウを蓄積し、リスク管理の手法を身につけ

た。いまや、本格的なプロジェクト・ファイナンスをまとめるまでに成長・・・。

『従来のような随伴取引にこだわらず、新事業に挑戦する姿勢は、融投資委員会でも積極的に支援してもらえた。これもKプランの影響があったのでしょう。』（推進部局担当）

一方、米国内では公共事業の一形態で、IPP（独立系の卸電力事業）と呼ばれる、より大型の民間発電事業が新しく生まれ、業界内の競争・統併合も激しくなった。そうした中で、DEI社は前例のない許認可行政へのチャレンジを経て、ヴァージニア州では初めてのIPPを仕上げこのほど操業を開始した。さらに、より競争力のある燃料確保のため、昨年の暮れにガス田を買収、天然ガスの生産にも乗り出した。発電事業からガス事業へ、米国民間発電業界で生き残るための工夫が、注目を集めている。^{注11}」

また特異な例としては、テーマパーク事業にとって重要な成功要因であるアトラクションなどの付加価値を高める「ソフト」事業のノウハウを獲得するため、米国でディズニーランドのOBが集まって作ったEDI社（Entertainment Design International Inc.）を買収している。

しかしこのような事業投資だけでなく、財務活動のような既存のノウハウを生かした高付加価値ビジネスもKプランによって拍車がかげられた。さらに素材型産業の典型とも言われる鉄鋼や造船業についても、まだ高付加価値を生み出す余地は大きく残されていると考えられていた。この点について故近藤健男社長は、「ここ数年、『商社・冬の時代』といわれ、重厚長大に依存する総合商社がソフト、サービス分野への対応に遅れたことを指摘されてきた。しかし鉄鋼やエネルギーなどの基幹産業は絶対になくならないし、その将来性は大いにある」^{注12}。

人事制度の改革

Kプランによる人事制度の変革は、1985年に制定された「チャレンジポスト制度」の活用があった。従来の商社人事は「背番号制」と呼ばれ、入社したときの所属が定年まで続くというものであった。この背番号制は、個人や組織に専門知識が蓄積されるというメリットの反面、一方では商品別のセクショナリズムを生みだし、部門間のコミュニケーションや情報交換を妨げていた。このような弊害をなくそうとした制度が「チャレンジポスト制度」であった。

この制度の特徴は、上司の公認を必要とせずに希望の部署を選択できるというものであ

^{注11} 菱和

^{注12} 週刊ダイヤモンド 昭和61年9月20日 68-69頁。

った。過去にほとんど利用されることはなかったが、財務部門の人気は高く、特に海外に留学したMBAには自分の実力を発揮できる部署であると認識されていた。しかし既存の成長が期待できないような営業部門にとっては、この制度が優秀な人材が引き抜かれることにもなり、決して組織全体から歓迎された制度ではなかった。しかし三菱商事では、公募
5 だけでなく、実質的な社内スカウトも始めた。財務部門でM & A 仲介業務を担当する企業情報部では、各部門の米国のビジネス・スクール卒業者にターゲットを絞り、積極的に人材確保に乗り出した。

当時、企画情報部長であった海老原は、「M & A のような職種には特別な人材が必要なので、狙ってとる必要がある。これは三村庸平会長からの指示だった」と述べているよう
10 に、トップダウンで縦割り人事制度を崩壊させようとしていた^{注13}。また現在の資本市場部の部員の半数以上が非鉄、鉄鋼、木材など、財務や経理以外の営業部門の出身者であるため、一種の「社内ベンチャー」のような性格を有するようになっていた。

さらに縦割り人事制度の見直しとともに、これまで三菱商事の聖域でもあった「年功序列」をも否定する、賃金の差別化を目的とした「業績評価制度」を導入した。この制度は、
15 優秀なディーラーを外資系の銀行や証券会社から引き抜かれることを防ぐ目的として制定された。しかしこの制度は財務部門だけでなく、半期ごとの利益目標額が決まっている営業部門でも、目標の達成によりボーナス支給時に別途に業績評価分が加算される仕組みであった。従来の各営業部門の定量目標は3ヶ年の中期計画で決められていたが、目標達成の評価は非常に曖昧であり、目標数値の責任や達成の評価はないに等しかった。Kプランでの業
20 務評価制度は、「各営業本部の社内経常利益」とそれを営業本部所属男子社員の頭数で割った「パーヘッドの社内経常利益」という2つの基準で評価される。

今後の課題

25

Kプランの実施以降、三菱商事の業績は他の総合商社に比較して急激に向上していた。しかし三菱商事にとって、今後解決しなければならない多くの課題が山積していると考えられていた。まずKプランによって積極的な事業投資や分社化・子会社戦略が行なわれているが、それを支援する体制や評価システムが依然十分ではなかった。たとえば「減点主義から加点主義になりつつある」とか、「積極的な子会社展開により、出向に対するイメージが明るくなった」というKプラン効果の一方で、「業績評価の基準となる状況の分析、把握が不十分で、目標のみ高く設定されている」という不満や、「Kプランによって関連事業
30

^{注13} 日経ビジネス 1988年10月23日

投資先の数は増加しているが、その管理体制は不十分である」、「従来通りのタテ割り制で、場所長の権限は限定され、あまり変っていない」といった組織やシステムに関連する体制の不備への不満や要請も内部に存在していた。

さらに三菱商事にとって現在活動中の、また将来の商権獲得のために積極的に投資している事業分野が、他の総合商社のそれに究めて類似しているという問題も抱えていた。たとえば三菱商事の財務活動における金融子会社の設立や金融イノベーションは、すぐさま他の総合商社の参入を招いているし、通信衛星事業についても将来の見通しのないまま多くの総合商社が競い合い、本格的な事業化以前に過当競争の様相を呈している。このような将来の事業活動について、どのような事業に資源を集中的に配分するのか、どのように他の総合商社と競争し、棲み分けていくのかという点については、まだ明確な方針がなされていなかった。

5

10

15

20

25

30

付属資料1
三菱商事：貸借対照表

(3月決算、単位：億円)

(年度)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
現金・預金	3,568	3,254	3,257	2,961	2,645	8,446	18,237	22,030	20,298	9,383
営業債権	22,988	25,751	29,449	26,431	23,594	23,581	25,053	29,204	29,077	25,951
有価証券	1,267	1,443	2,184	2,234	3,156	2,825	3,368	4,280	4,254	4,673
短期特定金融資産	0	0	0	0	640	1,496	3,697	3,045	2,706	1,279
その他の流動資産	10,199	8,913	8,384	6,564	6,548	8,967	10,484	11,476	13,856	12,534
(流動資産)	38,022	39,361	43,274	38,190	36,583	45,315	60,839	70,035	70,191	53,820
(固定資産)	788	852	842	807	844	910	1,083	1,015	1,255	1,986
長期特定金融資産	0	0	0	760	4,776	5,869	4,913	5,234	3,612	2,755
(投資その他)	6,420	7,317	8,401	10,483	13,891	15,898	15,294	18,543	17,198	16,564
営業債務	19,969	22,864	25,498	21,486	19,276	18,681	19,903	23,582	22,925	19,939
短期借入金	6,566	8,197	10,219	11,840	9,622	15,949	27,773	31,731	31,648	23,925
その他の流動負債	8,024	5,843	4,861	3,307	3,910	5,776	7,349	7,627	8,671	6,796
(流動負債)	34,559	36,904	40,578	36,633	32,808	40,406	55,025	62,940	63,244	50,660
長期借入金	7,355	6,998	7,004	7,291	12,428	14,142	14,418	16,477	15,152	11,823
その他の固定負債	414	610	1,770	2,214	2,005	3,207	3,089	5,021	4,778	4,133
(固定負債)	7,769	7,608	8,774	9,505	14,483	17,349	17,507	21,498	19,930	15,956
(資本)	2,902	3,018	3,165	3,342	4,027	4,368	4,684	5,155	5,470	5,754
総資産	45,230	47,530	52,517	49,481	51,318	62,123	72,217	89,592	88,645	72,370

付属資料2
三菱商事：損益計算書

(3月決算、単位：億円)

(年度)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
売上高	148,855	150,291	164,268	163,318	118,538	122,817	138,307	166,140	174,214	156,994
売上総利益	2,000	1,942	2,024	2,166	1,698	2,091	2,320	2,609	3,005	3,152
営業利益	422	401	365	503	332	490	578	672	982	1,061
受取利息	821	811	969	1,104	970	1,360	1,917	2,918	3,697	2,882
受取配当金*	507	419	488	416	344	217	242	406	453	469
有価証券売却益	57	111	80	135	518	203	61	50	64	96
その他の営業外収益	5	34	21	28	151	120	80	97	75	161
(営業外収益計)	1,390	1,375	1,558	1,683	1,983	1,900	2,300	3,471	4,289	3,608
支払利息・割引料	1,370	1,277	1,391	1,597	1,394	1,527	2,102	3,139	4,200	3,579
有価証券売却・評価損	6	15	6	16	42	99	10	20	49	53
その他の営業外費用	7	18	9	57	84	66	37	160	79	178
(営業外費用計)	1,383	1,310	1,406	1,670	1,520	1,692	2,149	3,319	4,328	3,810
経常利益	429	466	517	516	795	698	729	824	943	859
投資有価証券売却益	1	4	58	5	16	3	15	50	228	30
その他の特別利益	86	15	25	109	27	9	18	109	67	2
(特別利益計)	87	19	83	114	43	12	33	159	295	32
投資有価証券売却・評価損**	417	236	221	255	231	383	171	207	223	139
その他の特別損失	9	12	85	212	295	10	22	62	337	32
(特別損失計)	426	248	306	369	526	393	193	269	560	171
当期純利益	182	203	232	233	215	261	331	411	430	403

* 関係会社を含む

** 関係会社貸倒損失を含む

付属資料3
産業関連表 (総需要ベース)

	(単位：10億円)				(年平均成長率：%)			(市場規模：%)		
	1977	1985	1990		1977-1985	1985-1990		1977	1985	1990
農林・水産	18,446	20,918	20,518		1.6	-0.4		4.2	3.0	2.3
石炭・原油・鉱業	10,730	15,416	10,309		4.6	-7.7		2.5	2.2	1.1
食料品	25,282	34,373	45,579		3.9	5.8		5.8	4.9	5.0
繊維・資材	30,437	42,814	47,662		4.4	2.2		7.0	6.1	5.2
化学品	33,347	49,627	65,323		5.1	5.7		7.6	7.0	7.2
鉄鋼・金属	35,531	50,132	52,813		4.4	1.0		8.1	7.1	5.8
一般機械	35,295	85,232	88,837		11.7	0.8		8.1	12.1	9.8
重電機器	2,400	4,849	6,282		9.2	5.3		0.5	0.7	0.7
輸送機械	20,346	35,154	46,854		7.1	5.9		4.6	5.0	5.2
精密機械	2,539	4,717	5,003		8.0	1.2		0.6	0.7	0.5
建設・土木	41,378	54,295	88,460		3.5	10.3		9.5	7.7	9.7
電力・ガス	9,324	20,051	21,634		10.0	1.5		2.1	2.8	2.4
商業	36,876	62,206	77,456		6.8	4.5		8.4	8.8	8.5
金融・保険・不動産	34,888	59,564	90,791		6.9	8.8		8.0	8.4	10.0
サービス・その他	100,811	166,944	242,168		6.5	7.7		23.0	23.6	26.6
需要総計	437,650	706,289	909,689		6.2	5.2		100.0	100.0	100.0

付属資料4

税引後純利益の推移（単位：億円）

（年度）	83	84	85	86	87	88	89	90	91
三菱商事	203	231	233	215	261	331	411	430	403
三井物産	62	52	95	96	128	166	220	222	226
住友商事	187	209	221	228	253	274	351	365	333
伊藤忠商事	34	54	76	90	108	155	186	191	109
丸 紅	37	82	54	61	98	151	163	171	174

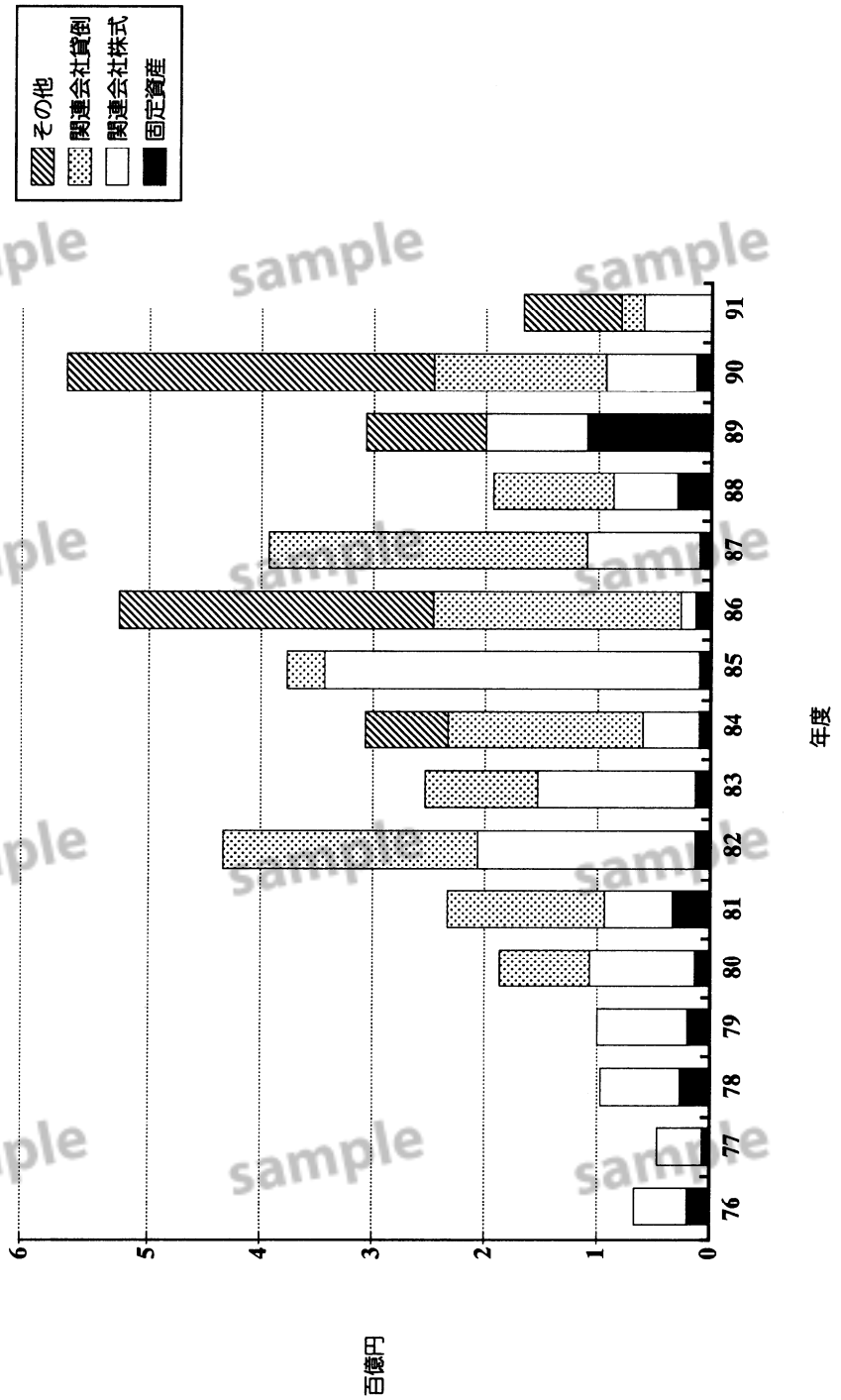
売上高成長率の推移（84年度 = 100）

（年度）	83	84	85	86	87	88	89	90	91
三菱商事	100	109.3	108.7	78.9	81.7	92.0	110.5	115.9	104.5
三井物産	100	106.7	114.8	90.5	101.2	106.2	145.4	130.6	115.8
住友商事	100	113.3	122.4	111.2	117.8	125.3	184.1	165.3	161.5
伊藤忠商事	100	108.4	118.0	109.8	114.9	119.8	158.1	158.6	154.1
丸 紅	100	114.7	117.7	108.8	111.7	120.0	154.4	160.9	154.3

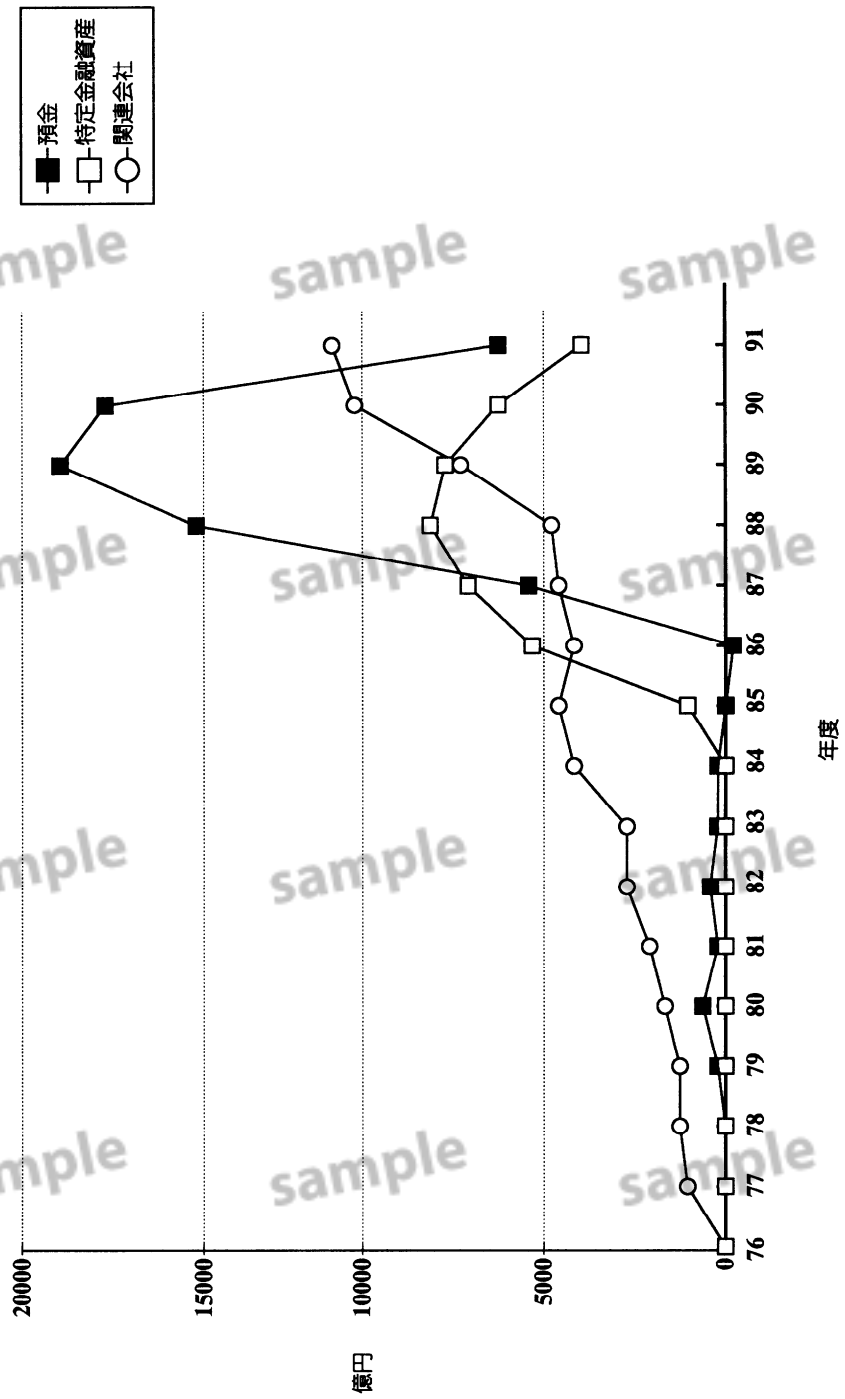
売上高純利益率の推移（%）

（年度）	83	84	85	86	87	88	89	90	91
三菱商事	0.14	0.14	0.14	0.18	0.21	0.24	0.25	0.25	0.26
三井物産	0.04	0.03	0.06	0.08	0.09	0.11	0.11	0.12	0.14
住友商事	0.16	0.16	0.16	0.18	0.18	0.19	0.16	0.19	0.18
伊藤忠商事	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.10	0.09	0.09	0.05
丸 紅	0.03	0.06	0.04	0.05	0.07	0.11	0.09	0.09	0.10

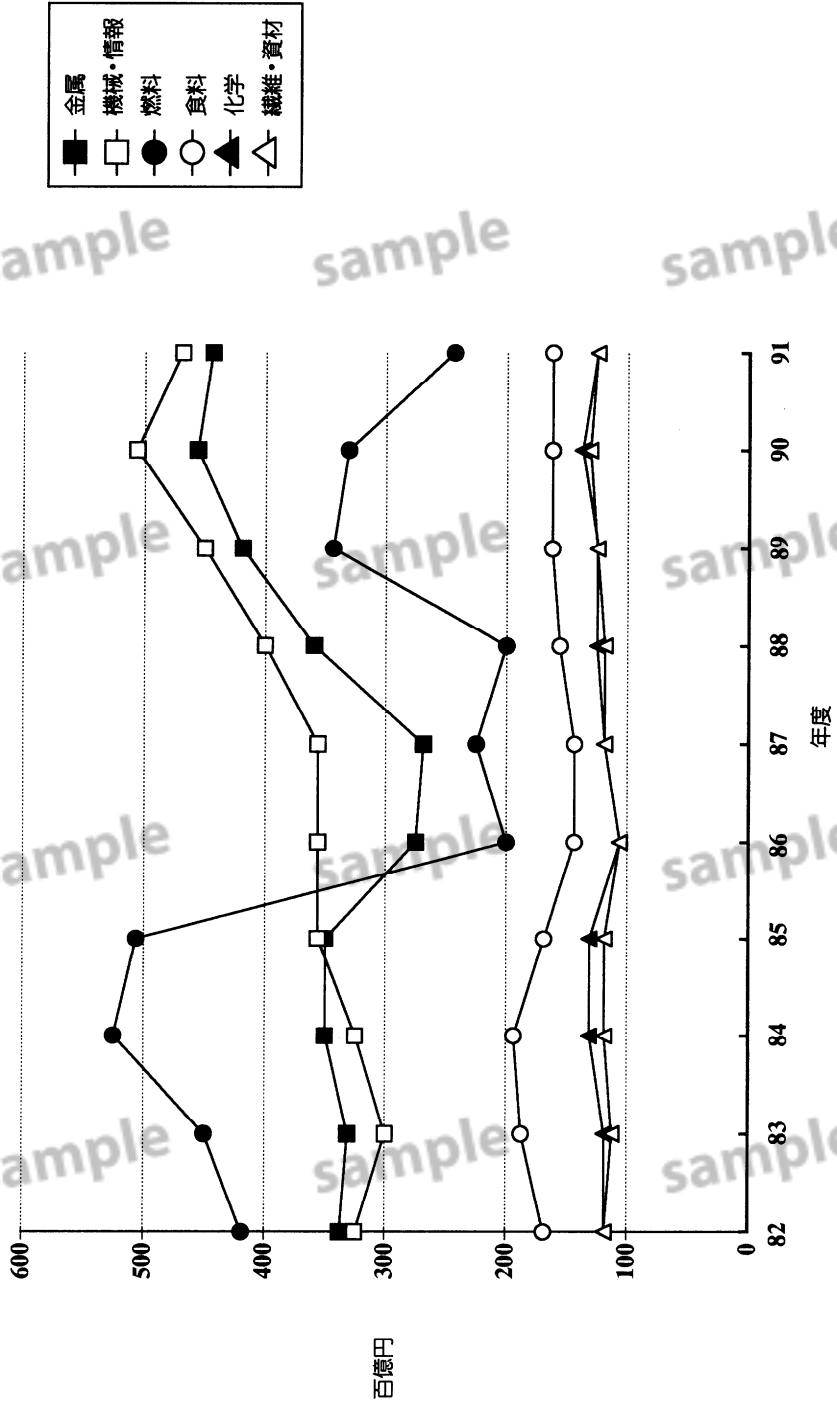
付属資料5
不良資産償却額の推移



付属資料6
投資残高の推移 (1976=0)



付属資料7
商品別取扱高の推移



付属資料 8

三菱商事の組織図（1993年3月現在）



付属資料9

十字路

総合商社に因す 第二に商社機能は歴史と
る論文はかなり時 にも変容するといふ事であ
かれています。内 三十年前における日本マ
部にいる人間にと カーの対欧輸出で商社が果た
っても納得できる した機能は照字力や海外事情
であつたが、現在はマーケティングの顧客は商社に、個別の事実
ここ数年、総合商社(以下 イング手法であるといふ具合 情報に期待しているといふよ
商社)の機能の実態を分析し には、商流の流れ(商流)や契り、商社の情報分析に期待し

がなせわかにいのかを見
てみたい。

総合商社機能の本質

第一に、商社が果たしてい
る機能が業界ごとに、極端に
いへば商品ごとに異なってい
るといふ事である。例えば、燃
料では多くの物流に因与して

約に変化がなくても、果たし
ているのである。(余談だが、
ている機能に変化したといふ
例が多い。画一的に「商社の
機能は……」と書かれると現
場との違いに釈然としないの
だと思ふ。

第三に情報機能といふ画
ツチしていない業界もある。

方も分かりにくくしている。
質は顧客も業界に対する投

資機能つきのコンサルタン
である、と認識できないだろ
うか。現在、我が国の対企業
サービス産業は、シンクタン
ク、コンサルタン、広告代
理店、マーケティング会社、
ベンチャーキャピタル等従来
の業態のままでは顧客の満足
を得る事ができずに互いに他
の領域を侵犯したり連弊した
りする動きがある。商社のア
イデンティティもこうした
知的対企業サービス業の業態
開発というスケールでとらえ
られるのではないだろうか。

三菱商事企画調査部
産業調査チームリーダー
藤山 知彦

(日本経済新聞 1993年2月23日)

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.