



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}」 5

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
10
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
15
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。 20

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
25
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
30
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