



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三菱商事株式会社

環境適応力と事業基盤（1996年）

【1. 三菱商事の歴史と総合商社の事業内容】

1. 三菱商事の歴史

三菱商事は1918年、現在の三菱グループの前身である三菱合資会社の商社機能を果たしていた営業部が、多角化と拡大経営の一環で分離・独立し設立された。その後三菱財閥の形成と、明治政府の進める「富国強兵」政策と相まって事業規模を拡大し、27年には官営製鉄所の鉄鋼を扱う政府の指定販売業者に指定されるなど、総合商社の地位を確立していた。そして折からの世界第1次大戦の反動不況、昭和初期の金融恐慌によって資本の集中による財閥支配が進むなかで、倒産する商社の販売権を次々と手に入れ、三井物産とともに流通支配を強めていったのである。ちなみに、37年から43年までの貿易集中度〔貿易に占める比率；各年平均〕をみると、三井物産1位18.3%、三菱商事2位10.3%と、第3位を大きく引き離し、第2次世界大戦前の商社では、三井物産、三菱商事がまさに「ザ・ソウゴウショウシャ」としてその頂点にあったのである。

第2次大戦後、GHQ（連合軍総司令部）から、戦争経済力の支柱であった財閥の解散命令が出され、三菱商事は139社に、そして三井物産は223社に解体された。その後、51年日米講和条約の成立によって、財閥解体に関する規制が緩和され、戦後経済の復興政策推進の原動力としての、商社機能に対する期待が高まった。同時に輸出強化策として、税制上の優遇措置や輸出入取引に関する諸制度が整備され、商社の活動が再度、復活の兆しを見せていた。その折から、朝鮮特需の反動による不況の危機に立たされていた商社は、体質強化を行うために、合併による再統合を急速に進めていった。その結果、54年当時としては日本最大の商社「三菱商事」が誕生することになった。（資本金6.5億円、売上高2,200億円、社員3,483人）

その後日本経済は高度成長の時代を迎えたがそれは重化学工業化が中心で、鉄鋼・石油化学・電機・自動車産業などが欧米先進国の技術を盛んに導入し、日本経済は飛躍的に伸

長していった。その技術導入の斡旋役を担ったのが総合商社である。商社は持ち前の情報収集力を生かしてほとんどの技術導入に介在し、技術導入の交渉・契約、新鋭機器の輸入業務から据付けまでその力を発揮した。また、広く海外から資源を輸入し、加工製品を輸出する貿易立国としての経済発展が進み、総合商社はそれらの輸出入の原動力として、必然的に成長発展していける経営的な背景があった。その後、貿易と為替の自由化、IMF・GATT・OECDへの加盟の実現と、輸出振興、輸出の担い手たる商社への政府の肩入れにより、今日に至る経済発展の礎が完成したが、その根幹を成す政府の輸出振興政策も商社の存在を強化する働きをした。また、商社も政府の要請に応え、海外拠点の充実や、企業の海外進出におけるジョイント方式など各種の輸出振興策を行った。

とりわけ重化学工業部門・石油化学部門の三菱グループの代表的企業と三菱商事との連携は密で、三菱グループ全体の総合窓口として活動をした。例えば、三菱系企業5社との共同出資による三菱油化の設立、わが国初の石油コンビナートとなる四日市コンビナートへの資本参加、三菱石油との三崎工場の設立、三菱鉱業との鉄鉱石採掘のチリ鉱山の設立などを進めた。その結果、三菱商事の重化学産業部門の売上の65%（64年）を三菱グループの製品が占めており、旧財閥グループと共に三菱商事の活躍が目立った。

2. 商社の多様性と事業内容

商社と言っても実は幾つかの特徴的な相違があり、主に総合商社、メーカー系商社、専門商社に分類することができる。はじめにメーカー系商社、専門商社の特徴について、みることにしよう。

～メーカー系商社、専門商社の特徴・機能～

総合商社に対抗するように育ってきたのが、個別メーカーの特定商品の販売を専門とするメーカー系商社であり、また、特定商品に関する技術を習得して、その保守サービスなど機能的な支援までも手掛ける各種の専門商社がある。

〈メーカー系商社〉

特に鉄鋼メーカー企業の専属商社が特徴的な存在である。例えば、川鉄商事、住金物産、日鉄商事、神鋼商事などである。元来、製鉄所の設立当初には、各製鉄会社は販売機能はなく、商社が鉄鋼指定商として販売に当たっていた。その後のマーケティングの時代の到来を受けて、各製鉄会社は総合商社に販売を任せるのではなく、自分で行う必要性を感じ、専属の商社を育成してきている。その意味では総合商社にとっての商権（商業上の権利）が侵されだしているとの危機感がある。

〈専門商社〉

特定の商品分野を得意とし、その専門性で事業を展開している商社群である。その機能は、単に総合商社がある専門分野に特化したというのではなく、独自の機能を有している。例えば、商店開発機能、物流機能そして技術開発機能などが挙げられる。この種の会

社は、食糧・食品分野に特化した東食、化学品・合成樹脂業界の長瀬産業、LPGの岩谷産業、紙パルプの日本紙パルプ商事、そして半導体製造装置の東京エレクトロンなどである。これらの商社は、自己資本比率も利益率も総合商社に比較して高く、全く異なった経営構造をしている点が大きな特徴である。また、この種の専門商社は総合商社の子会社として分社したり、別途に設立されている場合もあり、総合商社にとっては競争関係でもあり、また相互に有機的関係を構築することもある。その場合、総合商社の機能とは何なのかが常に問われ続けている。

～ 総合商社の発展と事業内容 ～

次に、総合商社の発展過程と事業内容について、みてみよう。

〈財閥系商社と繊維問屋系商社〉

日本に特有の総合商社は、その誕生過程から、大きく財閥系、繊維問屋系に分類することができる。

財閥系商社では、三菱商事や三井物産がこの典型的な会社である。三井物産も設立は1876年と古く、政府から三池炭鉱の払下げを受けて、石炭の販売を基盤にして発展した会社で、その後、石炭取引のほか、機械や原綿の輸入や製品の輸出へと活動を拡大し、併せて海外にも拠点網を整えた。明治40年代には、貿易の取扱高で日本全体の20%強を占めるほど強大であったこともある。

(注；三井物産や三菱商事のような関東系は財閥を背景に、関西系は繊維や鉄鋼を基盤に発展している。だが住友商事のように、財閥系で関西系、しかも戦後派という例外もある。)

一方、繊維問屋系商社には、かつて「糸商」と呼ばれた典型的な繊維商社である伊藤忠商事と丸紅がある。その他に、外国綿の輸入を請け負っていた「綿花商」出身の、ニチメンとトーメンがある。(尚、伊藤忠商事と丸紅は、もともと1つの会社であったが、戦後GHQによって分割されてそれぞれ独立した。)

これら繊維問屋系商社は、繊維部門に強いことは言うまでもなく、それに対して三菱商事、三井物産は、系列の商品取引と、海外のブランドの導入などにその活動の重心を置かざるをえなかった。

②金融機能と銀行

特に財閥系の三井物産や三菱商事はグループの銀行との関わりが強く、輸出入取引だけではなく普段のビジネスにおいても各種の金融機能を発揮している。その点では、銀行との関係は次第に重要性が増してきた。住友商事の設立は、その意味では住友銀行（当時）との関係を重視して独自の融資パイプを持ちたい、とする銀行の意向が反映しているという側面もある。つまり三井物産や三菱商事、それに戦後設立の住友商事といった旧財閥系商社は、グループ内に銀行があり、それぞれのグループ企業との関係強化に邁進していった。一方、繊維問屋系等の商社はそうした財閥系のネットワークがなかったため、財閥系に対抗すべく大手銀行と手を組み始めた。大手銀行にとっても、財閥系銀行のネットワー

クに対抗するためには、自らグループ化を図る必要性があり、両者の思惑が合致した形となった。そして、第一勧業銀行－伊藤忠商事の第一勧銀グループ、三和銀行－日商岩井の三和グループ、富士銀行－丸－丸紅の芙蓉グループという銀行と商社の連携関係ができ、財閥系と合わせて6大企業グループと呼ばれた。(2001年現在、銀行の統合が進行、上記関係は再編成を迫られている。)

図1——総合商社と企業グループ

	財 閥 系			銀 行 系		
	三菱グループ	三井グループ	住友グループ	第一勧銀グループ	芙蓉グループ	三和グループ
6大商社	三菱商事	三井物産	住友商事	伊藤忠商事	丸紅	日商岩井
9大商社		トーマン		兼松		ニチメン
主要銀行 主要企業	東京三菱銀行 東京海上 明治生命 麒麟ビール 日本郵船 ニコン	さくら銀行 三越 東レ 新王子製紙 トヨタ 東芝	住友銀行 NEC アサヒビール 旭化成 マツダ 松下電器	第一勧業銀行 古河電工 富士通 朝日生命 大成火災 いすゞ	富士銀行 安田生命 沖電気 キャノン サッポロビール 日産自動車	三和銀行 日本生命 シャープ サントリー 神戸製鋼

(注) 主として銀行は統合化し、今日では社名も変更している。

③6大総合商社の事業内容

6大企業グループに属する商社で、取扱高が大きい業界上位6社の総合商社を、6大総合商社という。

図2——6大総合商社の業績（1996年3月期）

売上高順位	商社名	経常利益 順位	商社名	連続 売上高順位	商社名	連結経常 利益順位	商社名
1	伊藤忠商事	1	三菱商事	1	三菱商事	1	三菱商事
2	三井物産	2	三井物産	2	三井物産	2	三井物産
3	丸紅	3	住友商事	3	伊藤忠商事	3	住友商事
4	住友商事	4	伊藤忠商事	4	住友商事	4	伊藤忠商事
5	三菱商事	5	丸紅	5	丸紅	5	丸紅
6	日商岩井	6	日商岩井	6	日商岩井	6	日商岩井

図2のように、三菱商事は連結でみた場合、総合商社の中で売上高、経常利益共、第1位となる。また、子会社・関連会社数では、伊藤忠商事が1,000社を超えているなど、多くの企業群を抱えている。

(三菱商事の場合、子会社590社、関連会社409社、計999社〔96年3月期〕)

これらの総合商社間の競争は扱い商品群が類似しており、また企業グループとの関係に依存している要素もあるため明確に規定し難いが、おおよそ次のような特徴がある。

〈伊藤忠商事〉……伊藤忠といえば「中国市場とマルチメディア」といわれているほど、この両分野では他社に先駆けて大きくリードしている。同社の重要な収益部門は、繊維、機械・建設、木材物資である。伝統の繊維部門は圧倒的に強く、その川下分野のアパレ

ル・ブランドものなどで業界随一の実力を示している。通信分野でも英国のC&W社と提携して、日本・アジアで、IDC（国際デジタル通信、1999年C&W主体へ）という国際通信の会社を創業したり、選挙速報でお馴染みの伊藤忠テクノ・サイエンスを設立するなど果敢な投資に特徴がある。

〈三井物産〉……重要な収益部門は、機械、金属、化学品等であり、化学品部門は三井グループとしての競争力が大きいことから、業界随一の実力を誇っている。また機械プラントの輸出分野でも強く、BOT方式（ビルト・オペレート・アンド・トランスファーの略で、建設し、操業し、事業完成後に相手国に手渡す）などによる大型プラント輸出ではトップクラスにあるが、イラン石油化学の失敗はまさにこのような事業リスクの反作用と言える。近年では、エネルギー部門でもトップの三菱商事に迫っている。

〈住友商事〉……重要な収益部門は、機械、金属、化学品などであり、機械部門の売上高では業界トップの地位にあり、電機、自動車そして電子関係が主要な品目である。

〈丸紅〉……地域的にはアジア、特にフィリピンやインドネシアには強い。同社の重要な収益部門は、機械、繊維、金属である。またマンション販売は業界トップで、土地取得から建設、販売まで一貫体制を進めている。カナダのパルプの開発輸入はドル箱になっている。

〈日商岩井〉……地域的にはベトナムで協力的な地盤を築き、ベトナムといえば日商岩井と称されるほどまでになっている。中国に続く巨大市場のインドでも、戦前からインド最大の財閥タタ・グループと提携し、関係強化に努めている。またASEAN重視の市場戦略を打ち出し、バンコクに地域総支配人をおいている。同社の重要な収益部門は、機械、金属、エネルギーなどで、化学プラントの輸出分野では、業界のトップクラスにある。木材や粗糖の輸入取扱いでもトップの座を占めている。

【2. 三菱商事の事業内容】

〈取扱商品〉

三菱商事の取扱品目別の売上構成比を見ると（付表2参照）、他の大手5社に比べ、機械、燃料、食糧・食品が強いことがわかる。機械では、三菱重工と共同で電力設備、動力機械、化学機械、一般機械といった商品群に強い。また、三菱自動車工業と共同出資で三菱自動車販売を設立し、乗用車販売にも力を注いでいる。燃料では、ブルネイ（後述）やマレーシアでのLNG（液化天然ガス事業）開発分野が強い。食糧・食品では、優良な子会社・関連会社を抱えている。その他、カンタス航空へのジャンボ機リース、イスラエル貿易再開による乗用車輸出など、国際面でも注力している。

情報産業分野では、三井物産と共に電力関係や鉄道関係の電話事業への出資に特徴がある。従って、この種の事業展開では多くの携帯・自動車電話の通信端末販売の子会社を設立している。また、東京、大阪、ニューヨーク、ロンドンを結ぶ国際デジタル通信ネット

ワークなどにも進出し、全国レベルのVAN、ビデオテックスのサービス会社を設立、CATV事業、キャプテンを利用した医療情報の提供なども行っている。特に人工衛星関連の事業では、唯一単独で「宇宙通信」という会社を設立し、さらに最近ではロッキード社とスパイ衛星技術を活用した画像事業に食指を伸ばしている。

バイオテクノロジー分野では三井物産と並んで投資が盛んで、「種を播かずにキャベツが生まれる」という品種改良研究は、同社の投資による植物工学研究所の成果である。その他、アメリカのバイオ企業にも多数、資本参加して高油料作物の販売・生産を進めている。

消費財分野では、特別に強力な商財があるとは思えないが、水の洗浄力を向上させる活水器、電話機のコードねじれ防止器、さらに現代日本画や大型モーターヨットのレンタル事業、スノービジネス、ゴルフ・スクールの開設、超豪華クルーザーの委託販売、イタリアのデザイン大学院と提携したデザインビジネス、古新聞紙利用のOA紙の開発・販売、服飾品ではハロッズ（イギリス、ロンドンの高級百貨店）と代理店契約を結び、全国のデパートでハロッズ・ショップを展開しているなど、手当たり次第に商財を拡大している。

〈地域戦略〉

三菱商事は、伊藤忠商事に次いで2番目に中国の上海に傘型企业（持株会社）を設立している。そこでは、中国国内で出資した企業への原材料購入や販売、外貨調整ができるメリットに着目した事業展開に挑戦している。同社の中国との関係は、他社が中国と対する台湾から、事務所を撤収して中国政府との間で関係を構築していたのとは異なっている。長い付き合いの相手を反故にはしないという哲学に基づいて、台湾からも撤退せずに、中国への進出を図ってきた。そしてアジア戦略では、中国のみならずベトナム、そしてインドをも重点的市場としている。そこでは、灯油の輸入販売からはじまり、消費財、電力、製鉄、自動車などの産業、そしてソフト産業へも進出しているという幅の広さがある。持ち前の機械関係では、ケニアの空港拡張プロジェクト、エジプト地下鉄車両、韓国高速鉄道（ソウル・プサン間）に、三菱商事、三菱電機など13社がJRグループの支援を受けており、またロシア共和国の軍需工場で工業用ミシンのノックダウン生産（部品を輸入し、現地で製品化する）を行ったりしている。中国ではろう採取用植林プロジェクトを始め、生態系回復の調査・研究部門を設けて、東南アジアで無償の植林を行い、マレーシアで熱帯林再生実験を本格的に開始するなど環境問題にも着目した事業展開を進めている。（一時期、商社の森林伐採に対して起きた国際批判の償いのためと言われている。）

〈国際金融、コンサルティング〉

三菱商事は、すでにイギリス、アメリカ、パナマなどに設立したインターナショナル・ファイナンス・カンパニーを軸に、国際リース、プロジェクト・ファイナンスの業務を展開し、モノの輸入、第三国への投資、金融商品の開発、企業の買収や合併などの経営コンサルタントなど、広義的な企業サービスも行っている。そして三国間取引や海外メーカーの対日輸出、日本企業の海外進出、M&Aなどへも資金的支援体制を確立。商社の中

では金融面には特別に注目した経営戦略を展開している。

〈資源開発〉

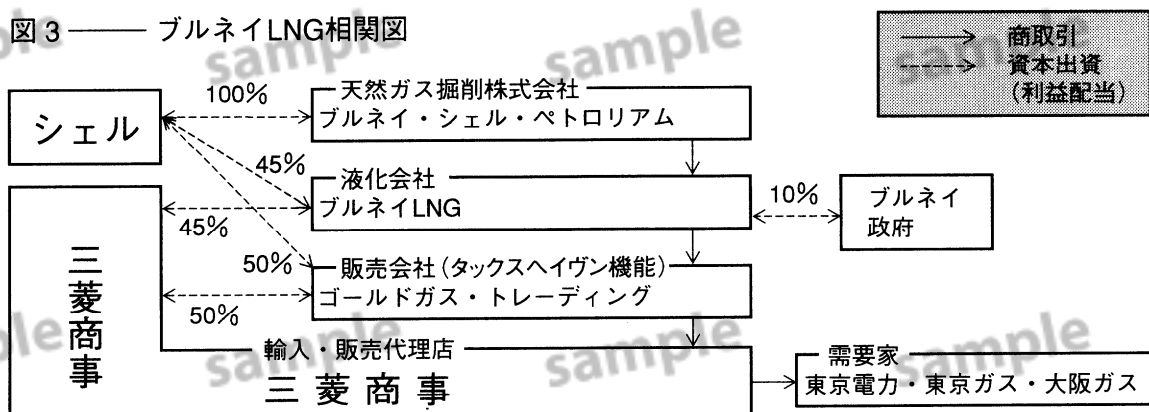
三菱商事の伝統である海外資源の開発や輸入業務には、南アフリカの大手鉱山会社に拡張資金を融資し貴金属のプラチナなどのレアメタルの開発輸入や、またアメリカ・エクソン社や中国石油天然ガス総会社と共同で世界最大の埋蔵量と評価されている旧ソ連のトルクメニスタンの天然ガス田から、中国、韓国、日本へと結ぶシルクロード・パイプライン構想（1兆円もの投資で2005年前後に供給を開始予定）などがある。こうした中東と並ぶ戦略拠点として、旧ソ連で開発し、しかも中国を経由するといった壮大な開発事業など、日本政府よりも親しいと言われている産油国や国際石油資本との関係をもつ三菱商事の資源開発と政治力の強さを物語っている。

特にエネルギー分野で強さを象徴したのは、総合商社各社の羨望の的となったブルネイでの1972年に共同開発をしたLNG（液化天然ガス）プロジェクトで、20年間にわたって毎年約200億円といわれる“産油国的立場”の高配当収益を享受していた。この契約は数年前に同油田の国有化で計画通り終了しているが、その高い配当金のお蔭で、三菱商事は他社と比べ高い収益性を維持してきたのである。このプロジェクトはブルネイ政府から掘削権を得たロイヤル・ダッチ・シェル（以下シェル）からの誘いで、日本の電力・ガス会社に販売しようとするものであった。シェルは、ロンドンに販売部門とタンカー部門、オランダのハーグに技術部門と開発部門を持つ、オランダとイギリスが生んだメジャー（国際石油資本）で、当時50ヶ国以上の沿岸、海上で石油資源の調査と生産の権利をもち、世界70ヶ国以上に石油精製所をもち、メジャーの中では特に天然ガス事業に力を入れている企業である。このプロジェクトの事業構造は複雑で、ブルネイ政府から掘削権を得て天然ガスを掘削するのはシェル（現地会社名『ブルネイ・シェル・ペトロリアム』）、それを液化する会社はシェルと三菱商事の合弁会社（現地会社名『ブルネイLNG』— 出資比率シェル・三菱商事各45%、ブルネイ政府10%）そしてその液化天然ガス（LNG）を販売する会社をタックスヘイブン（租税回避に利用される軽課税国）である米国南部のカリブ海のバーミューダに置き、その販売会社（現地会社名『コールドガス・トレーディング』— 出資比率シェル・三菱商事各50%）がシェルの保有するLNG輸送船（保有は『シェル・タンカー・U・K』— 出資シェル100%）を備船し、ブルネイから日本に運ぶといったものである。そして三菱商事の本社の営業部が東京電力、東京ガス、そして大阪ガスに販売する。この契約は丁度、石油危機の直前に締結されたこともあり、買手の東京電力は将来的値下がり予測し変動価格契約を主張したのに対し三菱商事は固定価格契約を主張。最終的に見直し条項付きの固定価格契約を結ぶのだが、その後のオイルショックによって急上昇する価格に、「いかに人間の予測はいい加減なものか」と話題になった。結局、東京電力の主張した見直し条項が幸いし三菱商事は難航の末、固定価格契約の修正に成功した。それは折しも環境問題から、天然ガスというクリーンなエネルギーに対する需要の拡大も幸

いしたのである。そして多大な販売マージン、現地の液化会社からの配当、そして利益の額は不透明だが、タックスヘイブンでの国際販売の利益など多重の利益が、同社に大きな利益資金を供給し続けたのである。しかし、余りの利益に資源国ブルネイはシェルと三菱商事に反発し、バーミューダの国際販売会社は解散、途中でその機能はブルネイに本拠を置く、ブルネイ政府、シェルそして三菱商事の3社合弁会社に衣替えさせられた。タックスヘイブンで利益が上がれば当然、日本のタックス・ヘイブン税制（日本法人税が低い海外子会社の保留所得に株式の保有割合に応じて課税）に引っ掛かるが、それは国際企業、具体的な方法は明かさないが、ブルネイに国際販売会社が移動した時点で「税金負担が増加して利益が減少した」と、本音を吐露していたこともあった。発展途上国ブルネイそして国際企業シェルとの合弁会社の設立、国際的な事業と資金の流れの調整、製造業への投資と販売権の取得、そして日本のエネルギー産業大手との交渉など、三菱商事のブルネイLNG事業はあらゆる意味で、総合商社の事業展開の深さと幅の広さを例示している。

1990年代には、かつてのブルネイのLNG（液化天然ガス）の収入が減少したものの、そこからの依存脱出がバネになって燃料部門の海外資源開発に拍車がかかっている。マレーシアではブルネイと類似の液化天然ガスを行い、その生産能力を倍増させ、今日では世界最大のLNGプラントとなっている。また、オーストラリアからもLNGの供給を受けるとか、そこでの資源探査の結果、最高のガス田の超軽質原油層を発見したり、トルコの石炭火力発電のプロジェクトにも手を出すなど、エネルギー資源の確保に怠りなく布陣している。

図3 —— ブルネイLNG関連図



【3. 組織の三菱と人事制度】

1. 商品本部制と内部資本金制度

三菱商事は財閥系商社である三井物産と比較して「組織の三菱・人の三井」という言われ方をされる。古くから所管部制度という商品別本社に本社機構が、国内支店はもとより海外支店の関係事業に至るまで、当該商品の所管部が基本的な意思決定をするという、極めて統合力が高い組織構造を敷いてきたこともその理由である。しかし拡大する事業活動

に対してその全貌を細部に至るまで見渡し、迅速な意思決定ができる事情でもなくなり、三菱商事と言えども本部機能の弱体化が進み、核分裂が始まり、多くの部別の意思決定に委ねる形で分権型組織への移行が自然の成り行きとして進んでいった。

しかし次第に消費財を中心とする貿易の拡大の中で、「メーカーの商社離れが進む」と言った商社斜陽論が出てくると、海外での販売経路への投資、開発案件への出資など大規模な投資を必要とし、投資資金の集中投資が実行できる体制への転換が行われた。その中心を成している組織が縦割商品本部制（縦割商品別）への移行であった。商社業界では伊藤忠商事が最も早かったが、三菱商事も1968年にはその組織を導入した。そこでは、財務、運輸、与信管理などの権限の商品本部への委譲、部門別の利益管理強化と責任体制の明確化という管理関連業務分掌の変更、と同時に開発機能の強化が大きな目的で、燃料、金属、機械、食料、繊維、化学品そして資材の7つの商品本部が誕生した。そのような大幅な組織変更を迫る程の危機感を醸成したのは、耐久消費財でのメーカーの海外販路政策であった。当時、三菱商事は日産自動車の米国向けブルーバードの輸出を一手に扱っていたが、ある日突然、その輸出商売が消えた。その時の自動車部の主力商品が消え、同部のみならず、商社機能に対する見直しが真剣に討議されたのである。さて三菱商事では商品本部制度の導入を契機に、組織の変更に止まらず、人事制度面でも資格制度を変更した。その改革の内容は、部長の下に位置していた次長職や、部長や課長代理職が廃止され、部長の下にはグループリーダーと称する小部隊長を配置したシンプルな形態となった。風通しの良い組織への変革で、三菱商事は商社斜陽論からの離脱に挑戦していった。

このような経営環境の変化に対する会社組織としての経営戦略的対応は、経営企画室とか業務部などという名称の組織が事務局機能を発揮するのが通常であるが、三菱商事ではそれを社長室会事務局と呼び、社長室会、人事委員会、投融资委員会、総合企画委員会などの全社的立場での経営計画立案、諸施策立案推進、部店間業務調整、組織業績評価などを行う部隊が担当している。また年間の予算制度は常に科学性が要請されるが、同社では国民総生産を基礎にした計量経済学を駆使して、取扱高予算の根拠にしているという徹底ぶりである。

その後、扱い商品の拡大で19本部にまで組織が細分化された。財務的にも投資や融資機能の強化が重要で事業拡大の手段になるに至り、投資の原資でもある資本金までも本部別に分割して、損益管理だけでなく部門別に貸借対照表の負債や資産の管理の強化の必要性が増大した。95年には内部資本金制度を導入し、当然、同時に19の本部では投資資金の集中化に限界が出てくるため、7グループに組織が再編成された。資本金は本社の持ち分を全体の35%にして、残りの65%を燃料や機械はそれぞれ1,000億円、金属部門は500億円、化学品450億円、食料300億円、そして繊維と資材部門がそれぞれ200億円と決まった。それは、各グループ別の人員数、投資残高、固定資産有高を資本金分割の基準にしている。その方法が正しいのか否かは別にして、評価は自己資本利益率で評価するという大変革で

あった。従来、三菱商事では損益を中心とする経営管理制度を敷いていた。その評価メカニズムは商社の金融機能を勘案して独自の方法であった。つまり、総利益や営業利益、そして経常利益と段階的に評価するのではなく、利息差引後利益という独自の評価尺度を採用していた。それは（総利益＋受取利息－支払利息・割引料）で計算される。そして経営効率と呼ぶ、これまた独自の評価尺度で、利息差引後利益を経費で割って、100倍して算出する。その値が、100ならば、管理部門費用負担ができていないことになり、140なら管理部門費用だけは負担できている。そしてその値が200以上であれば配当金や税金支払い後の利益にも寄与していると評価するのである。そのような、金融費用を総利益から差し引いた金融機関的な業績評価制度を採ってきた三菱商事にとって、ROE（株主資本利益率）で評価するということが、資本の巧妙な活用までも検討の視野に入れる必要が出てくることを意味し、また長期的には、持ち株会社制度を視野に入れて、部門別事業会社制度に移行する準備をしているのではないかと噂されている。

経営管理の基本的目標を投資の管理にまで拡大したのには、別に実務的必要性があった。つまり事業領域が素材やエネルギーなどの産業構造上の川上領域から消費財など川下領域へ拡大した場合、商社ではその対応力はない。つまり商社の本社機能では個々の商品に関するマーケティング機能や消費者ニーズへの対応など、実質的な機能を発揮できる能力がない。その限界を突き破るために、商社では子会社の設立という手段で実現を試みている。例えば食料品の卸会社である菱食や、ファーストフードのケンタッキー・フライド・チキンなどの多岐にわたる子会社の設立などがあるが、本社の担当部門では、それらの会社への投資管理を実施する必要がある。このようなグループ経営が事業推進の重要な手段となっている。

2. 人事制度と合理化

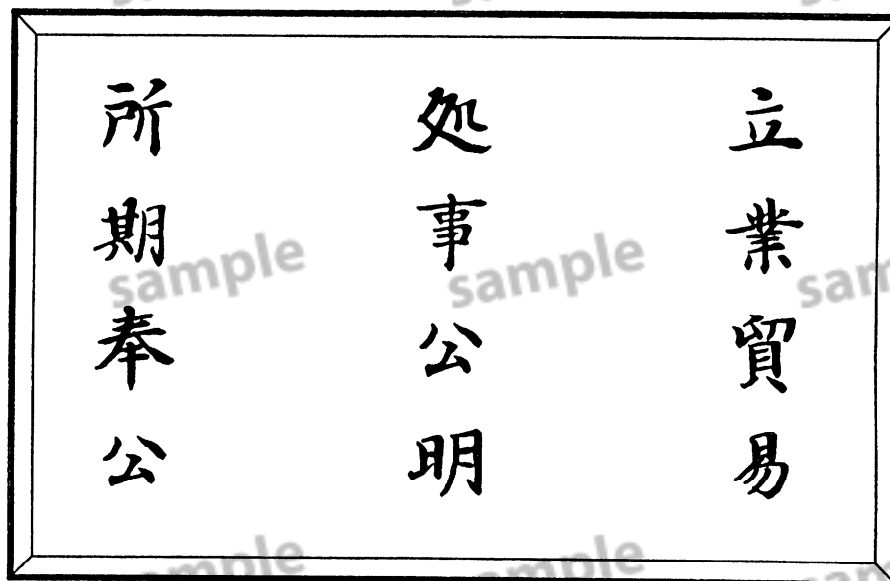
組織の三菱という特徴は人事異動にも現れている。例えば、食品問屋菱食が情報武装をしたいと考えた場合、本社の食品部門と相談しながら投資計画を練るが、人事的にもそれ相応の経験者が求められる。その場合、本社の情報システム部から社内異動で食品部門にシステム・エンジニアが動く。そしてそのエンジニアが菱食に出向する。そのような部門横断的な人事異動は経営戦略に沿って、統合的に実施されている。このような横断的な異動は他の商社では簡単にはいかない。一般に商社では背番号制と呼ばれている部門内の人事権優先主義を採っているから、人事異動の権限は、まず当該部門の中の人事担当を経て、各部門間の調整を必要とするから、部門横断的な人事ローテーションは簡単ではない。

もっとも子会社への出向人事は、従来から本社の経営層のポスト不足の補完機能を中心に実施されてきた。部長であったが役員にはなれない人材は、会社を辞めるか、子会社への出向を考える。大会社の社風を背負っては中小企業では働けない。そのような摩擦が、どの子会社にも例外なく存在している経営課題である。特に、商社では大半の人材が大学

卒業者で構成されており、事務職と呼ばれている事務的業務を担当し、男子社員の基幹業務の補助的役割を果たす女子社員とで構成されている。おおよそ、40歳で課長、50歳で部長という昇格速度の遅さから、相当の年齢に至るまで人を使う経験が乏しい。個人としては能力的に優秀であっても、現場の人間を巧く活用して組織を引っ張るリーダーシップには欠ける。それが一般の商社員であり、三菱商事においても例外ではない。その現実とグループ経営の戦略的重要度との間で大きな乖離があるとも言える。

一般に商社社員の給与水準は高い。ある統計によれば三菱商事の40歳の平均年収は、東京海上火災保険、日本興業銀行、そして日本生命と同額で上場会社でも1位にランクされる。また退職後の年金も他の総合商社に比較して倍近く高額だと言われている。しかし実情は複線型人事と呼ぶ人事制度で、ライン職と非ライン職とを早くから区分し、選択的に振るい落としを進める人事制度を他商社に比較して最も早く1985年に導入、賞与割合が5割を越える賃金体系であるために、実質的な年収格差も高い。組織のピラミッドを統率力を維持しながら継続させるには、その種の人事制度が必要なのであろうが、人員数の面でも80年の10,926人に比較して1996年現在は男子社員6,440人、女子社員2,801人の合計9,241人（三井物産は7,974人、丸紅6,702人）に減少している。その間、売上高は2倍強に増加しているものの、「商社冬の時代」を迎えて、配置転換や出向という制度の運用と、戦略的意味における分社の促進という目的達成のため、本社での減員を進めてきた。勿論、OA化などの情報武装で業務効率の向上を狙うものの、事務職の平均年齢は35歳（男子社員の平均年齢は42歳）に上昇しており、一層の合理化が必要との意見も出ている。

図4 ◀ 三菱商事の社是 ▶



【4. 情報通信分野】

1. 新分野への進出

総合商社の多角化戦略として注目されるのは「情報通信分野」である。その理由は、商社は産業構造の変化と共に事業構造や重点事業分野を調整、変更しながら今日に至っているという経営環境適応能力が高く求められ、その事業特性から離脱できない構造であることも大きく影響している。

1985年の通信自由化以来、各商社は民間通信衛星の打ち上げ、第二電電、第二KDD、CATVなど通信分野のニュービジネスに早くから注目し、巨額の投資と多くの人材を投入してきた。各商社とも、投資額はすでに数百億円規模にのぼっている。三菱商事もその例外ではなく、87年に7番目の営業グループとして情報産業グループを発足させ、現在では子会社数180社、投資残高465億円、取扱高5,700億円、粗利220億円の事業規模となっている。

2. 衛星通信事業からマルチメディア放送へ

赤道上空、約36,000kmの静止衛星を経由して行う衛星通信は、様々なメリットがあり、幅広く、テレビ会議や高速データ同報電送、CATV向け映像番組供給、ニュース番組の現場取材中継などに利用されている。

しかし実際は、送信能力の6割程度しか顧客がついていないのが現状で、しかも予備用の衛星が軌道に乗らずに落ち、多額の投資が宇宙に飛ぶという悲惨な事業実態である。(後述)

さて、この通信衛星業界は実質的に2社体制に統合されており、それは三菱グループの「宇宙通信・SCC」と伊藤忠商事・三井物産・住友商事・日商岩井の「日本サテライトシステムズ」(日本通信衛星、サテライトジャパン)であった。その理由は、通信衛星の利用料金が高く、その上、米国のような時差を利用した事業機会が乏しいために、需要が予想を下回って低迷しているのである。このため、各グループでは過当競争を避けて生き残りを図った方が賢明という判断があった。特にバブル崩壊と不況の影響もあり、丸紅がサテライトジャパンから資本を引き上げて新会社に加わらなかったことなどにより、2社体制にせざるを得なかったといえる。

この「宇宙通信」は、過去バックアップ衛星の打ち上げに失敗し、打ち上げた衛星も故障を続け、90年には制御不能となった経緯があった。そのため、開店休業に追い込まれ一時的に債務超過となり、緊急避難策としてライバル「日本サテライトシステムズ (JSAT)」に顧客の面倒を見てもらうという屈辱を味わっている。この巻き返しを図るために、「宇宙通信」の筆頭株主である三菱商事の「今後、衛星を3機打ち上げるので資本金を3倍に増額したい」と、筆頭株主である三菱商事の三村会長(当時)は、三菱グループの各社長に頭を下げ協力を求めた。しかしながら顧客は何とか戻ったものの、失敗すれば巨額投資が無

に帰すリスクな衛星通信事業に、短期間に巨額の追加投資を決めたことは、三菱グループの底力と非常時の結束力の強さを見せつけるものであった。と同時に商社の意思決定が専門知識の裏付けを必要としている証拠でもあった。

3. 内外の通信事業と携帯電話

5

高度情報化社会で活路を見出したい総合商社各社は、1985年4月の電気通信事業の自由化で、各商社間で熾烈な競争を繰り広げている。三菱商事は、国内通信事業では三井物産と東京電力との共同出資で「東京通信ネットワーク (TTNet)」を設立し、「日本高速通信」「第二電電」「日本テレコム」と共に、NTTの牙城に挑んでいるし、また、国際通信事業でも伊藤忠商事とC&W (イギリスの国際通信会社) との「国際デジタル通信」に対抗し、三井物産、住友商事と合弁会社「日本国際通信」を設立している。

10

更に、各社相乗り出資ではあるが携帯電話、究極の電話と言われるPHS (簡易型携帯電話) 事業にもすでに出資、参入している。携帯電話の累計加入数は1,000万台を越え、PHSについても当初は苦戦したものの端末機の値下がりと共にますますの伸びを示している。(PHS事業は、三菱商事・三井物産・住友商事・日商岩井の4社が出資する電力・JR系のアステルグループ、伊藤忠商事・丸紅が出資するNTTグループ、トーマンとニチメンが出資する第二電電の3社で行っている。)

15

また、衛星利用の移動電話サービス事業にも本格的に参入し、市場確立をめぐる争いが起きている。衛星の数や通信の伝達方式、料金も違っているが、衛星用と地上系の自動車電話・携帯電話との切替えができ、地上システムの補完になり、「海外でも国内でも同じ端末を使える」と商社では国内販売戦略を強化している。

20

このように総合商社はいずれも、通信関連の基盤事業に熱心に投資をしているが、一部の例外を除いていずれのケースも親会社会的な別企業が存在しているか、財界がこぞって通信自由化に際して海外企業参入の歯止めの目的を持って、事実上、例えば、ITJ (日本国際通信) がKDDの回線を利用した卸販売の事業形態であるように、国際的視点で事業投資が代行したようなところがないとは言えない。肝心の機器メーカーでは「商社は何故ダボハゼの如く通信分野に投資するのか判らない」と漏らしているが、例えば通信網を既に持ち、その利用拡大の為に通信事業に参入した電力会社の立場では、商社の出資は明らかに、販売網作りに協力させる、という意味があるとも推察できる。その結果が、いずれの業態も総合商社が相乗的に事業を展開している実態ではないだろうか。(注) ITJは1997年日本テレコムと合併。

25

30

商社にとっては単なる投資対象でしかない、そうとも言える。従って、次の技術革新の時点でどのように、これらの通信関連会社が投資を継続するのか、などなど未知数なところが多いのである。新規事業に融資する銀行との相違は若干でも営業活動に関わり、若干でも多めの株式を取得する。そのような立場が総合商社であるとも言える。

35

4. 流通合理化とEDI

商社にとって情報化が重要視されるのは、単に情報産業が唯一の高成長産業であり、そこにどのように参入できるのか、という課題だけではない。つまり、情報化は商取引や物流面で大きな機能を発揮する可能性を秘めているからで、例えばヤマト運輸は情報武装をすることで宅配便の一見、非効率な小口運送業務を事業化に成功した。また流通業だけではなくメーカーも小売店との間で情報化した商取引を実現してきている。ここでも花王が末端の小売業との間で情報システムを利用して多頻度納品、市場に対する敏感な商品配送を実現している。その動きは国内に止まらず、海外を活用した国際分業体制下でのグローバル生産においても同様の変化が起こってきている。その中ではわざわざ流通の中間業者としての商社を経由した受注活動を排除してきている。

例えば運輸ノータッチ商売というのが商社の取引形態の中で存在しているが、それは材料の利用者のメーカーが問屋を経由した注文を出し、問屋は流通段階の上位にある商社に注文を繋ぐ。その注文を商社から受けた材料メーカーは、最終顧客にその注文材料を納品する。その後、いついつに幾ら商品を納品したという報告が商社に来て、商社はその代金請求を問屋に、問屋は更に請求を最終需要家に出すといった類の取引である。そこでは商社や問屋は単なる注文の収集係でしか機能していない。このような運輸ノータッチの商売では、材料メーカーは最終需要家と情報ネットワークでしかも多頻度納品を実現する方向にある。つまり中間業者である商社は不要な存在なのである。むしろ小口の顧客を開拓してくれる問屋の方が材料メーカーにとっては、機能的に重要だということになる。

このようにEDI（電子取引）が普及してくるに従って、商社不要論が台頭してきており、資金供給の期待や特別の技術情報を提供してもらう必要がない場合は、益々、商社不要論が現実を帯びてくる。

商社の中には、情報化を先取りしたテレショッピングに挑戦するものもあるが、その実効が上がっているというケースは少ない。

しかし、三菱商事の子会社でもある菱食では、小売店向けに情報支援を強化して、中小流通業向けに商品の納品を越える情報サービスをしているが、具体的な物流を包含した分離的な取引に菱食が関わっているが故、情報技術がビジネスに生かしている。三菱商事ではこのように、子会社を中心に情報武装をさせる戦略を推進しており、本社では、情報ネットワークで取引が行われる時を想定して、インターネットでも取引情報が漏れないようにするために暗号技術を米国SRA社から技術導入したり、また情報ネットワークでの代金決済が行われることを想定して電子マネーの事業化にも熱心に取り組んでいる。商社にとって情報革命は、両刃の剣なのである。

また厳しい流通革命の中で低下してきている口銭率（取扱高に対して、売買の仲介をした手数料の割合）に対応しても、十分にコストを吸収できるだけのスリムな事務処理を目指して、社内の情報処理システムの再構築を進めざるを得ない現実もある。

【5. 生活産業分野】

1. 食品・外食・レストラン・通販産業・レジャー産業への進出

商社は原料や素材の商売を得意としてきたが、重厚長大から軽薄短小への時代の変遷に伴い消費者指向型の製品の販売分野まで手を広げてきた。原料素材の商売を「川上型」、製品の商売を「川下型」という。

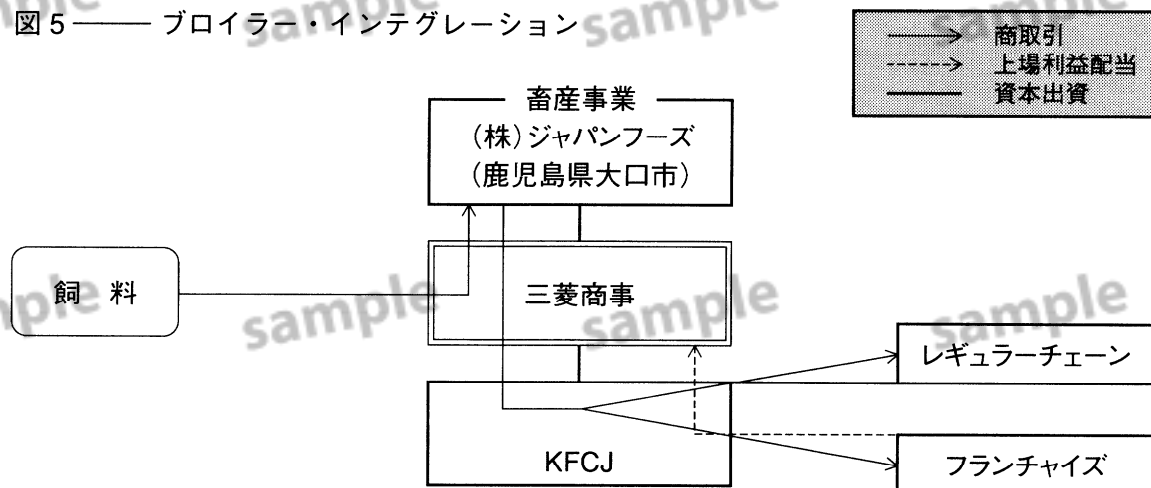
商社が川下産業への進出に熱心なのはそれなりの理由がある。つまり川上産業、例えば材料や生産材関連の商売は成長しないが、消費材産業は依然として成長産業であること。そして、口銭が圧縮されてきている川上産業に比較して、川下産業ではより高いマージンが確保できる可能性があることと期待していること。更には流通業という商社の特性を生かすには、流通段階を縦型に統合してより複合的な商売を展開し、多重に利益が上がる構造ができないか、と期待していることなどが挙げられる。特に商社の事業構造上、「量で勝負」の傾向が強いことから川上・川下まで一貫した事業展開が可能であれば、それはこの商社の特性にマッチするのである。

川下作戦での典型的な事例は「プロイラー・インテグレーション（畜産統合）」と呼ばれる。例えば養豚農家に飼料を販売し、できた豚肉を販売することなど、牛肉でも、また鶏肉でも同様の統合機能を発揮した事業展開が見られる。最近ではその事業構造の上に、更に外食産業へも参入するという、大統合化が活発化している。

特に外食産業では、フランチャイズ制度という外国のノウハウを活用したため、海外ノウハウの移転に強みを発揮してきた商社にとっては取り組み易い分野で、中でも三菱商事の「日本ケンタッキー・フライドチキン（以下、KFCJ）」は、外食産業では圧倒的なシェアを持っている。同社では、養鶏を自社資本を投下して事業化し、その鶏肉を更に自社で投資したKFCJの流通網に流すという、バーティカル・インテグレーション（垂直統合）の構造を作り、業界では挑戦的な事業立ち上げに成功している。

この事業を利益という側面から見ると、飼料の輸入販売、養鶏場経営の配当、鶏肉の国内販売、そしてKFCJの配当収入、その上に同社の上場による利益配当と、多重の利益を

図5—— プロイラー・インテグレーション



確保できるうま味のある事業展開なのである。

また、総合商社は天井のファーストフーズ事業にも積極的で、丸紅は「てんや」を日清製油などとともに首都圏にチェーン展開しているし、三菱商事も「天・ぷらっと」に注力している。しかし、ここでも商社独特の事業進出の理由がある。それは、総合商社は、原料となるえびの生産・養殖から、加工・販売まで参入している強みがあるからである。例えば「てんや」を展開する丸紅は、大手えび問屋の大栄太源や現地資本と合併でタイに孵化から養殖、加工までの一貫大型えび工場を建設している。この養殖から天井チェーンまでの事業展開で、丸紅はえびの価格・品質共に保証することができる。えびについては三菱商事は、メキシコなどの海域にも進出して漁船の漁獲時点でその全量を船ごと買い切り、それを現地で冷凍し、市場の相場を見ながら販売するといった事業に長けていたから、養鶏、そしてKFCJと類似の事業構造を考えた理由は判る。しかし、フライド・チキンが成功したから、天井屋が成功するものでもないのである。とは言え、商社では類似事業の仕組みを転用して何かできないかと企てが続き、その他の商品でも高級焼肉店（日商岩井）、コーヒーショップや居酒屋（丸紅、伊藤忠）など外食チェーンの展開に熱心である。

その一方で、「流通革命」が叫ばれた1960年代に、総合商社がスーパーマーケット業界に一斉に進出を試みた時期があった。しかし、小売業という商社とは異なる性格の事業であったことや、商品取扱量が商社の採算規模に比べ小さく、小口過ぎることもあり、結果としてみると1997年現在まで存続しているスーパーマーケット企業は住友商事の子会社「サミット」だけに止まっていた。他の総合商社は経営に失敗し、スーパーの経営からは撤退している。また三菱商事では70年代に入り、西友と提携して消費財分野へ進出を企画したことがあったが、当時、「どここの店舗にカラーテレビ数台」という注文を受け、商社の本社の担当者がタクシーで配達するという、笑えないような事態が起こったり、散々な失敗の連続であった。このような多くの事例が証明しているように、「川下分野」における関連会社経営は、総合商社にとっていかに困難であるかを物語っている。それでも消費財分野への進出意欲は依然として高い。その他、三菱商事のフランチャイズ事業では、「富士コカ・コーラボトリング」、「中京コカ・コーラボトリング」などがあり、また、三井物産も「三国コカ・コーラボトリング」を持ち、同一市場に設立された総合商社の関連会社の間でも、市場支配を目指す厳しい競争が展開されている。

最近注目される動きとしては、各社ともホームショッピング時代へ向けてカタログ販売や、訪問販売の分野の足固めを進めていることがある。カタログ販売の先頭を切ったトーマンに続き、住友商事の「住商オットー」は抜群の実績（売上高500億円）で通販事業を軌道にのせし、三井物産も「物産ダイレクト・マーケティング」を設立した。カタログ販売は1兆円市場と言われている。また、三井物産では、テレビ東京と提携して、英国のクワンタム・インターナショナル社のノウハウを活用し、深夜の番組を利用して、テレビ・ショッピングに参入。その事業成果は驚く程である。そこでは伝達手段の中で最も安

価な方法であるテレビの空き時間を利用して巧く行ったら山分け的な契約でテレビ・ショッピングを開始したのだが、それが当たったのである。しかし、類似のインターネットを活用したテレ・ショッピング（通信販売）で成功した事例はまだない。

また、生活産業に分類できるかどうかは判らないが輸出入ではない内需型産業、しかもエンターテインメント産業の最大市場でもあるのはパチンコ産業である。この分野は商社にとっても潜在的に興味があったが、その30兆円市場に三菱商事はパチンコ用プリペイドカードシステム販売の事業を開始した。しかし、三菱商事系の「日本レジャーカードシステム（LEC）」が年間で550億円、住友商事系の「日本ゲームカード」が80億円の計630億円の被害を出したのは、周知の通りである。

2. 土地活用事業への取り組み

総合商社が衣料、食品、レジャー産業に続いて住宅産業にも食指を伸ばしている。それは、マンション分譲の販売である。バブル崩壊後マンション事業は一時的に開店休業であったが、住友商事、日商岩井が市場に再参入し、丸紅、伊藤忠商事、ニチメンは前期比で倍増の販売計画を持つ。ターゲットは通勤1時間、価格4,000万円前後。低金利の住宅ローンによる消費者の購買意欲の高まり、第6次マンションブームの到来、地価の値下がりや億ションも半値以下といった昨今の事業環境の変化で、各社が活発に動き出したと言ってよい。しかしその反面、どの商社も地価下落で不良債権を抱えているのが実情である。取扱量は丸紅が年間5,400戸、ニチメンが1,000戸、伊藤忠商事が2,000戸の計画を押し進めているが、この分野における三菱商事のシェアは高くはない。

また、住宅以外の土地活用事業には総合商社に伝統的に熱心であった。歴史的には、三井物産がブランドウィックと提携して始めたボーリング場関連機械の販売が有名であるが、その次には空き地活用ということで、洗車機の販売にも乗り出した経験がある。その延長線上にあるのが、ガソリンスタンド事業であった。当事業については、既に丸紅がダイエーと提携して、長野県のダイエーの店舗にて行っていたが、三菱商事も9月に宮城県にオープンするジャスコの店舗でスタートした。特にガソリンの輸入自由化という規制緩和政策にタイミングを合わせ、しかも過当競争から、石油会社が系列ガソリンスタンドの増設から一転、統廃合に走り出している。その時点をとらえての参入である。単に石油会社に安価なガソリンを輸入販売するだけでは、事業のうま味がないと判断した節があるが、所詮は弱い系列特約店を抱えていては自由化後の競争に生き残れない、と判断した石油会社の流通合理化のタイミングを逆手に取り、顧客集客力と土地を保有しているスーパーとの提携を模索しているのも当然の帰結である。商社のこの種の動きに負けじと、石油会社の中には、既存のガソリンスタンドに比べ、経営体質の強いスーパーと手を組む動きが出てきていたのである。

この種の事業開発には、関西で開始されるユニバーサル・スタジオへの三井物産の出資

や、米国の自動車レース場を日本に持ち込む企画、各所のレジューセンターの開発など、企画は多いが、その実態はゴルフ場への多額の投資で大きな火傷を負っているのが商社の現状だと指摘もある。勿論、通常の土地の買占め、マンション建設計画の頓挫など、バブル経済の傷は商社にとっても浅くはない。

3. 食品問屋菱食とライフコーポレーションとの提携

食品分野においても、高級食品指向の飽食時代を迎え商社の動きは活発である。材料供給の迅速かつ安価なこともあって、商社の物流システムは重宝されている。

菱食は、三菱商事の関係会社（50.2%出資）であり、1925年3月13日設立され、全国をサービスエリアとするナショナル・ホールセラーとしては、79年北洋商会ら三菱系4社の合併で発足した。事業内容は食品卸売業で一般加工食品、缶、びん詰類、輸入洋酒類、ペットフード、及び生活関連商品を取り扱っている。

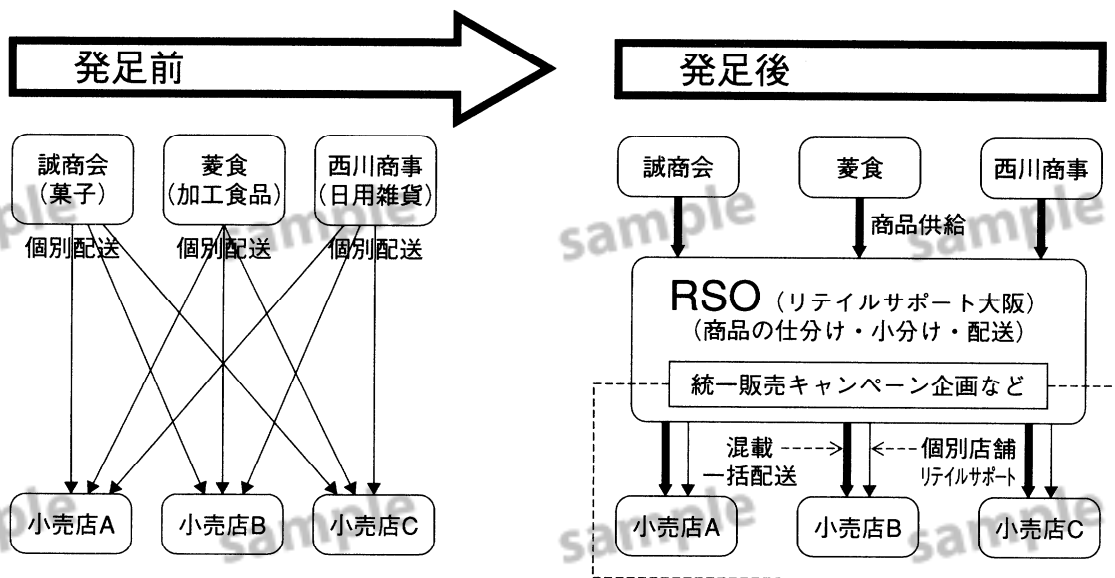
95年12月の決算では、資本金187億円、売上高5,606億円、経常利益43億円と業界第2位の地位を占めており、同年7月には東証第2部に上場している。社長の廣田正は生え抜きの社員で、89年3月に就任し、「問屋無用論」が叫ばれる中、95年12月期で10期連続の増収増益を記録している。低コストで正確な物流機能を果たせば、「卸」は生き残ると主張し、数値に基づく「計器飛行」の経営を実践している。提携している米国最大の卸、フレミング社からは小分け専門配送センターのノウハウを買って、小分け作業をまとめてこなすリージョナル・センターを7カ所設けており、配送センターは「工場的一种」と考え、製造業の発想で徹底合理化を図っている。最近では海外からの協力要請が非常に多くなっており、台湾セブンイレブンに協力する目的で3年前に現地に卸の会社をつくったが、これが成功を収め、セブンイレブンは急成長している。他にジャスコグループが、タイにつくった会社の物流も請け負っている。

ソフト関連では棚割りソフトに次ぎ、昨年6月に、先に述べたフレミング社と三菱商事と共同で、フレミング社のPOSデータ分析用ソフトの日本語版を開発した。このソフトは売り場分析や販売価格決定の機能などを持っており、効率的な店舗運営を支援する。販売に先立ち、三菱商事は中堅小売業など約10社をモニターとし、貸出しを行った。小売り側の生の声を吸い上げることで、ソフト自体の機能強化と輸入商品の開発につなげ、総合的なリテール・サポートを目指している。

また、11月の新食糧法（食糧需給価格安定法）施行で、コメの市場の規制が緩和されるのを睨み、集荷から販売まで一貫して行うよう準備を着々と進めている。人事制度においては、専門職を入れるなど従来のライン型管理職から離れた人事制度を導入している。「白い猫でも黒い猫でも、ネズミを取るのが良い猫だ」というのが廣田社長の基本的な人材像。三菱商事からの出向者の受け皿会社のイメージがあるが、出向者であろうが、東大卒であろうが、バックグラウンドは何も関係ないようである。

87年3月、菱食は子会社として、菓子卸の誠商会、日用雑貨卸の西川商事と共同出資で、異業種交流によるフルライン供給卸売業として「リテイルサポート大阪」を発足させた。また、10年前より「取引から取り組みへ」といって、「菱食が役に立てる」小売業に得意先を集約してきている。10年前には6,000社との取引があったが、昨年末には3,000社を割っている。しかし、その間も売上は年間5、6%ずつ伸びている。その3,000社というのは、菱食が進めているネットワーク化へ対応できるどころ、とのこと。廣田社長曰く、「効率流通の大前提はオンラインでの受発注である。今、少しずつ増えてきているが、自動決済や電子マネーなどの仕組みをどんどん取り入れていける小売業がこれからの『取引先』となる。」

図6 —— リテイルサポート大阪（RSO）発足前後の物流構造の流れ



一方、菱食の主要取引先であるライフコーポレーションが三菱商事と提携して4年が経過したが、両者の性格の違いや過去のしがらみがあって思惑が合わないケースも出てきている。例えば、物流を含む商品調達面などでも両者の考え方に溝はある。

提携後、ライフは菱食との取引を拡大し、加盟する共同仕入会社日本流通産業（大阪市）を除き、食品部門では最大の取引先になった。しかし自社の物流センターを中核とした「センター物流」を採用しており、菱食が取引先スーパーに提案する委託配送システムは利用していない。菱食＝「連携を強化するのなら、当社の物流センターを使ってもらった方が効率的」、ライフ＝「昔からの付き合いもあるし、（他の取引先を）切るのは難しい。それに、目標である米国のスーパーもセンター物流。当面変えるつもりはない」（清水社長）と言い切る。

三菱商事と組むことによるライフのメリットは大きいですが、従来の仕組みを全て三菱商事グループとの提携に合わせて変えようとする、デメリットが生じることもあり得る。ライフは三菱商事とのちょうどいい「距離」をはかるべき時期にさしかかっている。

流通が「生産起点型」から「消費起点型」へと変わりつつある中で、卸業のイメージをはるかに越えた、ロジスティックスを売る会社に成長した菱食ではあるが、小売業、メーカーからは必ずしも歓迎されているとはいえないようである。

4. 川下分野への展開

これまでみてきたように、三菱商事・三井物産をはじめ総合商社は、成長分野として川下分野へ一斉に進出してきている。図7・8は典型的な売買状況や、6大商社がどのような分野に関連会社を配置して、事業展開しようとしていたかをまとめたものである。

見ての通りあらゆる分野が進出のターゲットになっている。

しかし、こうした分野は既存の物品販売とは異なり、独自のノウハウを必要とし、また比較的労働集約的な分野であるために競争が激しい。既に一定の地歩を確保しているごく少数の子会社を除くと、果たして巨大商社がこの分野でどれだけ成功することができるのかは、かなりの疑問である。かつての参入と、撤退の繰り返しの歴史の再版ともなりかねない。

しかしながら商社が最も得意としていた「重・厚・長・大」型の産業分野に固執していたのでは、長期的には成長が望めない以上、経営戦略としてこういう分野に進出し、事業として採算を実現することが要請されているのである。

このように総合商社は、産業構造上成長する産業へ向けた取り組みを進めている。例えば、特に消費財の扱いに弱い三菱商事では、社内横断組織として、食品、繊維、情報、物流、機械など幅広い事業部門が協力する流通政策会議を1995年に設置している。事務局として流通企画室を新設し、大手小売りなどの流通業との共同作業、流通の取引形態の変化に関する調査や、全社的な戦略立案などに取り組んでいる。マルチメディアの発達や規制緩和の動きなどに対応し、中間流通としての商社機能を見直すと共に、川下分野の事業開拓の強化を行うようだ。また、96年4月には繊維・資材グループと食料グループを統合し、生活産業グループを発足させており、今後いかに取り組んでいくのか、動向が注目されるところである。

【6. 商社の金融機能と三菱商事の財務戦略】

1. 借入金体質と商社の金融機能

総合商社の資本金はその資産総額に比較して極端に小さい。その割合を自己資本比率と
言うが、6大商社では最大の住友商事の17%から日商岩井の6.6%まであり、三菱商事の自
己資本比率は10%でしかない。

また、株主構成では10位迄の大手株主は三菱重工を除いて、損害保険会社、生命保険会
社そして銀行などの金融機関が占めている。過少資本であるから多くの資金は外部からの
調達に依存している。三菱商事の場合でも負債総額5.3兆円の中、1.8兆円が短期及び長期

の借入金（他に、コマーシャル・ペーパー〔CP；手形のようなものを発行して、短期資金を調達すること〕9,200億円、社債2,700億円）となっている。

つまり、商社は、金融機関からの資金を得て、それを事業活動に使うという形態をしている。

商社は販売会社とみられている側面もあるが、こと財務面では銀行的な機能を果たしているとも言える。ただし、銀行が企業や個人に対して安全度の高い担保形式で資金供与を実施しているのに比較して、商売という形態の中で資金を活用していくという相違がある。（銀行機能をコマーシャル・バンクと言っているのに対して商社金融はマーチャント・バンクと呼べる。）それは商品の売り買いに関して、手形融資、つなぎ融資、融資保証、取引代金の前渡しなど多岐にわたる資金の活用だけではない。プラント輸出などのプロジェクトへの投資、石油や鉄鋼鉱山などの資源開発のための融資など各種の開発行為に伴って、その資金が投入される。つまり、元来の商社機能である卸業者的機能に加えて、貿易金融や事業活動への投融資などを総合的に組み合わせ、商社の活動が展開されている。特に、輸出主導型経済復興政策にのって、輸出手形の割引など、前渡金方式で輸出促進に貢献して来たが、その後いわゆる青田買いなど呼ばれるように、小麦などの穀物を育成の段階で買取り、収穫期の生産物で精算するという、伝統的な問屋的金融機能を拡大してきた。

海外の取引先の立場から見れば、借入金の返済に、購入した設備で生産された商品で支払う方法（バーター取引）や、当該国の別の産品で輸出代金を相殺する（カウンター・パーチェス）など、外貨事情を勘案した多様な金融手段の利用ができるメリットは大きく、その結果、商社の事業発展の起爆力となっていた。勿論、延べ払いの場合の代金立替え払いも盛んに行われていた。つまり、外資事情が厳しい発展途上国に対する延べ払いの資金供与と、機械やプラントなどの販売に関して発生する債権の買取から、輸出取引に関する商社金融は開始されたが、その後、民間バンクローンの斡旋、その貸付資金に関する政府保証の取り付けは言うに及ばず、このような財務的仕組みを利用して、プラント輸出や資源の開発輸入、そして日本の企業の海外への企業進出、そして合弁事業の設立まで商社が介在するようになっていった。

また世界各国にいわゆる金融センターの発展や税金逃避国ができてくるのに対応して、1970年代から国際的に金融機能を強化する動きが始まった。三菱商事では税金逃避国であるパナマや、欧州域内の銀行機能の節税国であるルクセンブルグに金融子会社を設立するなど、国際的な金融機能強化が図られてきた。つまり商社の営業活動は単独の販売機能に依存しているのではなく、各種の金融機能と連動した形で展開されているという特徴がある。

2. 三菱商事財務部のプロフィット・センター化

一般に企業の財務部は事業部門で必要とされる資金を調達したり、利益資金をその返済に充当するなど営業活動の後方支援機能が中心であるが、各種の財務ノウハウの蓄積と商

社独自の資金調達力の向上から、次第に財務部は独自の資金運用を実施し始め、第二の営業部門と言われるまでになっている。

その結果、従来から商社の資金を供与し続けてきた銀行との関わりに、ひびが入る局面すら出てきている。例えば三菱商事では、三菱銀行（現：東京三菱銀行）との間で顧客獲得を巡って競争関係が出てきているとの話もある。独自に国際金融市場からコマーシャルペーパーを発行して関係会社へ貸付け、銀行からの借入を返済するとか、M&A案件を銀行に繋がず、独自に三菱商事の立場で実行してしまうなど、銀行機能と商社金融機能との境界が見えなくなりつつある。

そのような商社にとっては厳しい周囲の経営環境が、却って商社の財務部を営業部化するのを後押しする皮肉な結果になっている。三菱商事では他の商社に先駆け、財務部の一部を独立させて金融子会社化を進めた。特に1986年に英国でMCファイナンスという金融専門会社を設立、1年間で何と2,170万ドルもの利益を計上し業界の話題を呼んだこともあった。この会社では、日本企業としては初めて欧州でユーロCP（欧州市場での短期資金調達手段で、手形を発行して資金を調達する仕組み）を発行し、本社からの資金供与に切り換え、現地企業独自の調達資金で経営されている。現在は、パナマやオランダに類似の金融子会社を設立しているし、米国ではロサンゼルスに三菱自動車や三菱重工と共同出資で、MACという販売金融専門の会社を設立、両メーカーの販売機能を支援するための販売金融機能を果たしている。このように従来の資金供与の源泉であった単なる余資運用の域を越え、平成景気下ではインパクト・ローン（国内銀行や在日外国銀行が、国内居住者に対して行う用途に制限のない外貨建て貸付）や社債の発行、そしてさらにCPを多量に国際市場で発行するなど、積極的に資金調達を実行。その運用では営業特金を活用、金利差で大きな利益をあげた。また、各種の金融派生商品（いわゆるデリバティブ）にも、熱心で、金利スワップ、通貨スワップそして為替先物予約などを手掛けた。その額は他の商社を凌駕し、ピークでは5兆6,400億円もの資金を投入したこともあった。

三菱商事の財務活動は近年、投資の側面でも注目されている。つまり、同社は日本経済の活性化のために声高に叫ばれているベンチャー企業への融資、いわゆるベンチャー・キャピタリストとして資金を供与する場でも活躍している。この点でも三菱商事は他社に先駆けており、一般のベンチャー・キャピタルが転換社債の発行や増資に執着しているのは異なり、場合によれば出資にはこだわらず、その代わりに10数%のマーゲンを取ることで投資リスクを相殺するといった、新しい形態のベンチャー企業支援プログラムを開発したり、また企業買収（M&A）にも投資の目を向けている。

しかし、建前では商社の独自の財務部門の活動は、平成景気下での拡大する資金需要を補填するという機能を果たしたということになっているが、その内実は、外債の運用や外貨預金だけではなく特定金銭信託（注1）、ファンド・トラスト（注2）などへの投資などの委託型運用から、大口定期で運用まで幅が広く、バブル崩壊を機に含み損失が拡大した。

このため、三菱商事では財務部の運用資金量を92年度には半減させる大手術が断行された(90年3月時点では長期と短期の借入金の合計は4兆8千億円であった)。バブル崩壊を機に財務部の基本機能の見直しが進んでいる。つまり財務部は第二営業部といった類の財務独自の金融事業に奔走するのではなく、営業活動に直結したプロジェクト・ファイナンスなど、営業活動を支援する伝統的な形態に基礎を置くべきだ、という議論も出てきている。 5

また商社の独断場になっていた開発資金援助(ODA)についても、フィリピンの某大統領への個人リポートやインドネシアへの同種の疑念なども出ており、日本経済を支える先兵としての商社活動に対する批判も次第に増加する気配がある。特に、三菱商事の利権が噂されていたイラクとは、その石油の全量が三菱商事を経由した取引であり、その年間売上高は原油だけで1,400億円に上っていた。それにプラントなどの機械の輸出など三菱商事を経由しない取引は、事実上イラク政府の輸出承認が下りないとまで言われていた。その上、経済発展計画実現のための政府間協議で4,500億円の新規油田開発計画の話が進行していたまさにその時、湾岸戦争が勃発した。三菱商事は、日本全体のイラクに対する債権総額約6,000億円の1/4である1,500億円が回収不能になったと言われている。その事件は、まさにイランでの三井物産の石油精製プラントの失敗の陰で大きく表面化はしなかったが、三菱商事が築きあげてきたイラク人脈は一夜にして崩壊したのである。このようなカントリー・リスクを抱えながら投資を推進していくという、商社独特の活動がある。その政治的行為もまた批判の対象でもある。特にKプランという商社金融を柱に据えた経営計画を押し進めてきた三菱商事では、多額の借入金にも関わらず、他の商社に比較して圧倒的に大きな営業外利益を上げているが、一方、周囲の商社金融への批判、そして商社金融の相対的劣化に対応して、商社としての機能を再構築できるのかが、大きな課題になっているとも言えなくはない。輸出促進制度の中での制度的優位性をてこにした独自の優位性を発揮できる機会も減少しており、資金余剰の環境下における商社金融の価値が相対的に意義を失いつつある現在、金融力を活用して営業活動を拡大できる余地は次第に減少している。また、取引先であるメーカーや流通企業の資金調達力も商社同様に高まっているのであり、資金力だけを頼りにした営業活動の拡大に限界が見え出している。 10 15 20 25

注1) 特定金銭信託(略称:特金)……………信託財産である金銭の運用方法、運用対象が具体的に特定されている金銭信託。

注2) ファンド・トラスト(略称:ファントラ)…特金は運用対象が特定されているのに対し、ファントラは、運用について全てを信託銀行に任せる。 30

【7. プラザ合意後の三菱商事】

1. 経営計画

総合商社は日本経済が第2次産業、重化学工業中心から第3次産業へと成長の重点を移行してきている中で、特に1985年プラザ合意以降の急激な円高によってメーカーを中心とし 35

た日本企業の経営革新をもたらし、その後のバブル崩壊によって、総合商社のこれまでの伝統的輸出入により商取引の変革を迫られている。こうして各商社は、経営環境の変化に対し、事業領域と資源配分、それに伴う組織の見直しを図るべく、中・長期営計画を策定している。

各社とも一様に「グループ経営の強化」「高付加価値化」「分社型経営」「グローバル化」等を打ち出しているのは、総合商社の変革が時代の要請であることを物語っており、各々に特徴がみられる。

伊藤忠は、「21世紀の国際総合企業」を掲げ、本社が企画開発や管理機能を担い、支店や子会社への事業機能の分権化、また成長分野と期待される情報分野への事業展開など、あらゆる分野で事業利益そのものを目的とする事業をグローバルに展開していこうとしている。「人の三井」と呼ばれている三井物産は、他社のようなトップ主導型の経営戦略とは異なり、より個々の組織・社員の創造性を生かした業態の変革を図り、「高付加価値複合サービス企業」へと転換しようとしている。丸紅は保守的ムードを払拭し、かつての「野武士」ぶりを復活させようと「真のマルチナショナルカンパニー」をめざし、営業部門への分権を進め、持ち株会社型の経営を目標としている。特に収益力向上のために有力企業との戦略的提携を推進しており、流通大手のダイエーとの提携もその一環である。住友商事は、「総合事業会社」をうたい社内体制の強化と子会社を含め経営管理の強化を進めようとしている。また、日商岩井は「徹底した権限委譲と世界に役立つ商社」を掲げ、機能・事業領域の拡張をめざし、その重点分野を情報通信と資源開発におく。

一方、三菱商事は、プラザ合意後に19年ぶりに売上高トップの地位を失った。環境変化の進行に対して経営の方向にズレが生じてきている三菱商事の事業に、危機感を抱いた近藤社長（当時。86年6月に就任したが5ヶ月後急逝）は、これまでの無意味な売上高競争から収益重視の方針を打ち出し、長期経営計画「Kプラン」を策定した。「事業領域の選別」と「機能の高付加価値化」を2大コンセプトとして、80の商品取引分類ごとの収益性と市場の成長性を分析し、人員・資金等の経営資源の配分を見直し不採算部門の縮小統合、「重厚長大」の川上分野から消費者に近い川下分野の事業展開、分社化・子会社展開の強化、各商品本部の利益管理体制の強化を進めた。しかしその後のバブル崩壊で、収益体制が万全でなかったことを教訓にし、「健全なグローバル・エンタープライズ」を標榜し、「連結重視」「資産の優良化」を柱に、財務機能の強化を進めている。

このように商社がこれまでの商社機能と事業領域の再構築を進めている中で、追い打ちをかけるように、96年8月、鉄鋼大手5社は流通コスト削減のために商社との間で鋼材輸出の基本契約の見直しを発表した。これまでの商社に支払う為替手数料を10分の1に引き下げるほか、契約時の商社から受け取る輸出前金制度を廃止することになったのである。これまで為替手数料は、輸出代金1ドル当たり1円の手数を支払っていたが、1ドル当たり10銭へと引き下げる。これは現在輸出単価からみて、新日鉄で年間40億、住友金属で約

20億円の支払いが削減できる。また一方の輸出前金制度は、これまで発注時点で商社が輸出代金の80%をメーカーに前渡しし、後に商社がメーカーに対し調達金利より高い金利を請求し、金利差益を得ていたが、制度の廃止で鉄鋼各社は金利負担がなくなった。鉄鋼分野への依存度の高い（住友商事では鉄鋼部門が売上総利益の19%、三井物産では14%）総合商社や専門商社ではその影響が大きく、「来るべきものが来た」と平静を装っているが、今後、化学品や機関などメーカーの営業代行で「口銭」を得ている他の分野へも鉄にならな
5
って、なし崩し的に見直しが波及する可能性が強まると言われており、三菱商事もこの例外ではない。

こうして流通合理化の波が素材分野に波及し、総合商社の経営基本機能と基盤事業が、押し出される形で生活産業分野に手を出さざるを得なくなってきているのである。
10

2. バブル崩壊と榎原社長

経営利益1,000億円を目標に掲げた「Kプラン」もバブル崩壊によって見直しを迫られた。バブル崩壊後の1992年に就任した榎原社長（当時）は、「健全なグローバル・エンタプライズ」という目標を掲げ、従来の三菱系企業にはなかったトップダウン経営に転じた。ま
15
ず初めに着手したのが過去の負の遺産の大胆な切り捨てであった。株価下落で含む損を抱えた特金、ファンド・トラストからは実質撤退し、93年3月期決算で処理をした。また、子会社での運用分の肩代わりを含め約660億円の特別損失を計上し、更に、一時は300億円といわれるほどの利益を上げ、三菱商事の稼ぎ頭だった財務部門を率いた太田副社長は退任に追い込まれた。そして就任2年目には事業投資を全面的に見直し、不採算事業を整理。
20
特金・ファントラと事業投資の見直しによる特別損失計上額は、2年間で合計1,600億円に上った。

また、トップダウン経営の徹底と意思決定のスピードを狙い、役員体制と意思決定機構の見直しを図った。93年から「会社の将来像を自由にディスカッションしよう」と、東京湾岸の天王洲にて副社長以上が集まり、非公式の会議と言うものの、実質的な経営戦略の
25
最高機関である「天王洲会議」が始まった。榎原社長は、この会議で次々と改革案を提案し、役員のコセンサスを取付け、改革を進めていった。その大きな柱が社内資本金制度の導入とROE目標の設定で、「仮想持ち株会社」経営である。仮想持ち株会社経営は、三菱商事の株主資本5,749億円の約65%を7つの営業グループに割り振り、経営目標としてROEを導入、94年度の2.78%から97年度に全社ベースで6%、2000年度には8%になるよ
30
うに各営業グループごとに目標を設定するというものである。各営業グループが独立した会社のように経営にあたり、仮想本社としての職能部門がそれを束ねる。グループが稼いだ税引き後利益の半分は本社部門に配当するが、半分はグループの資本金として蓄える。逆に赤字の場合は、その額の半分を社内資本金から差し引くという仕組みである。

役員体制も大幅に見直し、95年に7つの営業グループの「プレジデント」に総括担当役
35

員を置き、代表取締役を常務以上24人から副社長以上と各営業グループの総括役員らの合計12人に半減させた。その上で、仮想持ち株会社の社長会として「総括担当役員会議」という組織を新設。4専務以上で構成される「天王洲会議」が経営戦略の意思決定機関なのに対し、この「総括担当役員会議」は、横原社長のトップダウン経営の徹底と意思決定スピードを上げようとするものである。また、本社14～15階を占める役員フロアから営業担当役員を各営業グループのフロアに移したり、横原社長が社内の総合職の約6,500人のほぼ全員にパソコンを導入し、電子メールによる直接対話を始めるなど、現場との意思疎通をよくし、官僚的な問題処理方法を変える布石を打っている。(しかし現実には、横原社長と直接、電子メールで対話する社員はごく僅かのようなのだが。)

バブル崩壊以降、商社は商権の伸び悩み、利益率の低下、更には収益構造の変容に見られる商社の経営・業績の不振に拍車がかかる中で、各商社とも従業員の高年齢化、高賃金、従業員数の肥大化に対し、合理化対策に着手している。必然的に労働密度は高く、形式的には所定労働時間は7時間15分であるものの実質的な労働時間は長く、接客時間や2時間までの残業は残業時間に計上しないなど、36協定は、週休2日制度と共に有名無実化している。特に海外勤務は時間的制約がきつく、海外勤務経験者の75%は「2度と海外勤務にはつきたくない」という反応である。

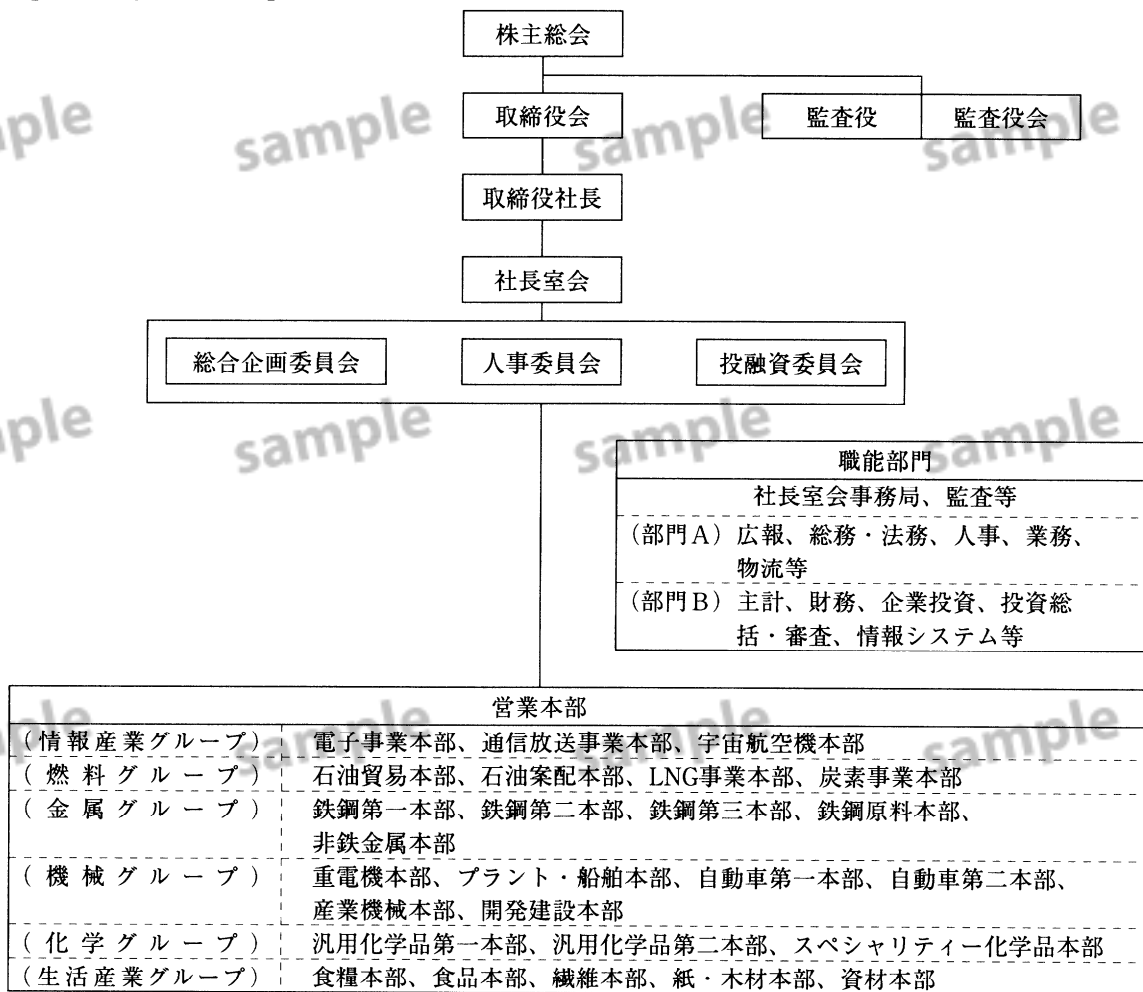
しかも社内では100人に対して1名の割合で経営層が選別されるという高学歴社会の中で、ポスト不足、人件費の増大への対応、そして年功的人事の固定化打破を目的にして、45歳早期退職制度に退職金割増制度や出向制度を組み合わせて管理職の選抜人事が進められ、40歳窓際族が大量にいるのが三菱商事だとも揶揄されていた。特に、勤続20年以上の管理職を対象にした再就職準備制度は1年休職を許容して、自分で次の就職する会社を探させるという厳しいものがある。名刺は持ってよいが机もない1年間の扱いに、中高年の間では「自分の子供は商社には入れたくない」という気持ちも相当あると言われている。この現実と新卒者の商社に対する人気の高さとのギャップをどのように評価したらよいだろうか。また、仮に取締役役に就任したと言っても、平取締役は60歳定年で、その平均滞留年数はたったの1、2年と言われている。

三菱商事では、96年の夏期賞与から役員賞与に能力主義・実績主義を導入し、横原社長がその査定を行うようになった。また、外国人社員の国際間の異動ができる広域外国人採用の導入、「社内の公用語は英語にする」「外国人役員もどしどし登用すべきだ」など、アメリカ式経営スタイルを導入し、国際化に向けた経営改革を次々と進めていた。

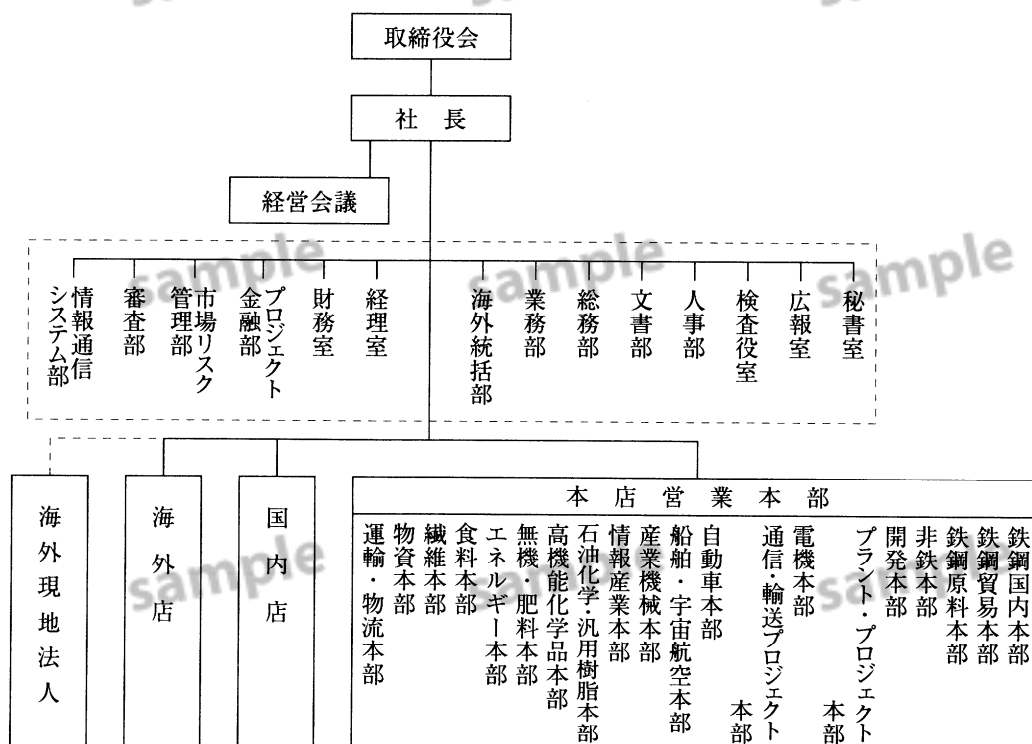
しかし、ハーバード大学に無試験で入学し、三菱商事にも無試験で入社した経歴を持つ、横原社長のこうした強烈なトップダウン型マネジメントに対しては、社内外で「傲慢だ」などの批判が高まっていた。

「人が最大の財産である」商社にとって、三菱商事が今後、こうした管理強化型のマネジメント体制の中で、どう進んでいくのか興味のあるところであった。

【三菱商事の組織図】



【三井物産の組織図】



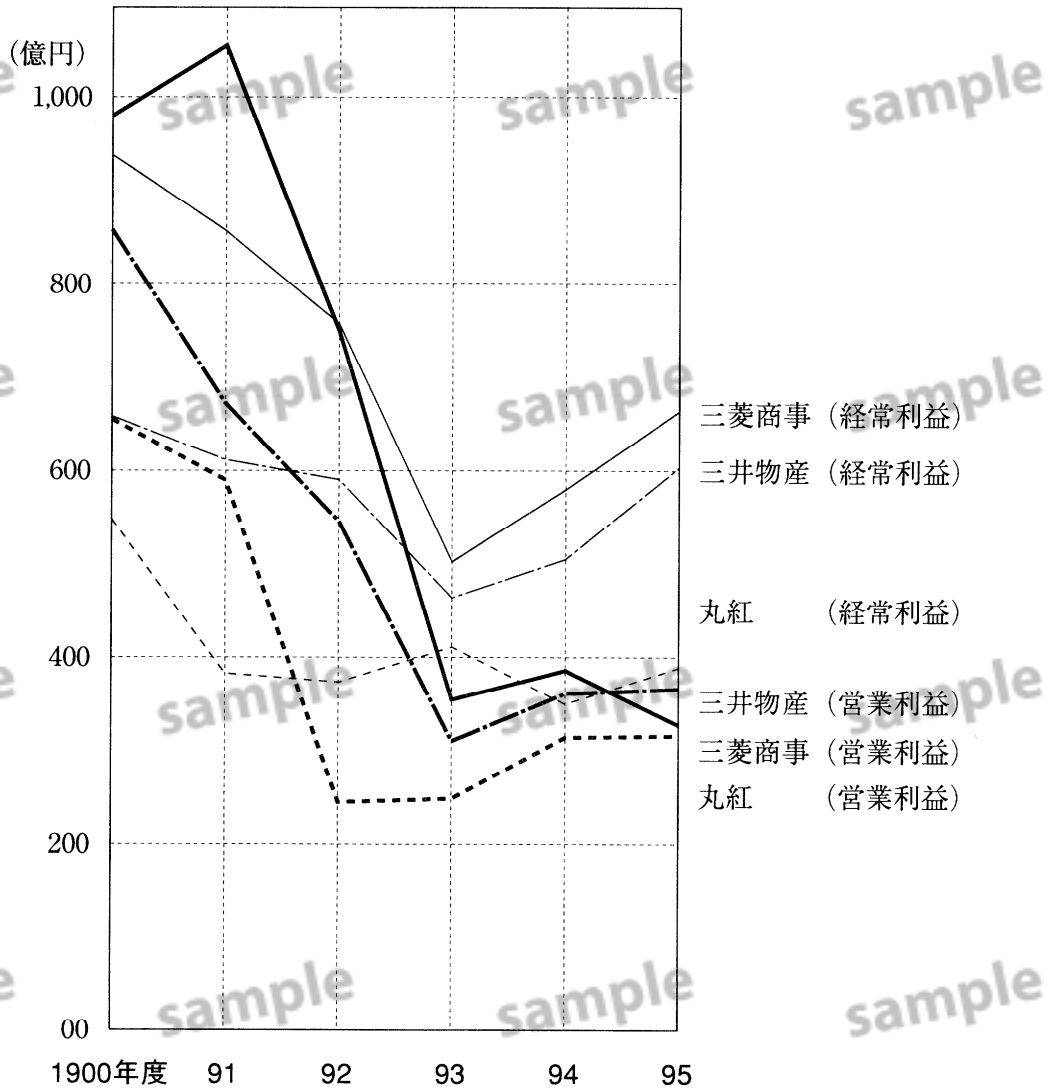
【付表-2】

【三菱商事の事業内容】

(単位 億円)

営業グループ	取扱品目	売上高及び比率	
		90年度	95年度
機械・	原動機、原子力機器、電気機器・システム、鉄道車両、鉄道関連機器、ガス・石油・化学機械、製鉄機械、セメント機械、船舶・船用機械、港湾機器、コンテナ、環境設備、鉱山機械、自動車及び同部品・用品、農業機械、建設機械、食品機械、設備機械、タイヤ機械、製紙機械、印刷機械、物流機器、立体駐車場、繊維機械、その他の機械類、建設工事の設計・施工、設備機器、不動産事業	50696	30366 22.5%
情報産業	コンピュータ及び関連ソフトウェア、半導体材料及び製品、半導体製造装置、医療機器、医療材料、通信機器、放送用機器、民生用電子機器、事務機器、光ディスク及び関連資機材、映像ソフト、磁気・IC・光カード、航空機、航空機エンジン、航空機関連電子機器、航空機内装品、人工衛星、ロケット、セキュリティシステム、遊戯用機器	29.1%	5128 3.8%
			35494
燃料	原油、NGL（ナチュラル・ガス・リクイド）、ナフサ、ガソリン、灯油、軽油、重油、潤滑油、特殊石油製品、アスファルト、オリマルジョン、その他の石油製品、LNG（液化天然ガス）、LPG（液化石油ガス）、石炭（無煙炭及び一般炭）、石炭コークス、石油コークス、その他の炭素材、人造黒鉛電極、カーボン・ブロック、カーボン・ブラック製品及び原料油、ピッチ、その他の炭素製品	32752 18.8%	17680 13.1%
金属	鉄系鉱石、原料炭、一般炭、ニッケル・クロム・コバルト・マンガン・シリコン・その他の重金属及びこれらの合金鉄、製鋼用副原料、屑鉄、銑鉄、鋼塊、鋼半製品、普通鋼鋼材、特殊鋼鋼材、ステンレス鋼材、鉄鋼二／三次製品、鉄鋼二次加工品、鉄鋼構造物、鋳鍛鋼品、鋳鉄品、鋳鉄管、解体船、銅、鉛、亜鉛、錫、アルミニウム、チタニウム、貴金属、希有金属、原子燃料など非鉄金属の鉱石・地金・屑及び製品	46341 26.6%	44672 33.1%
食料	米、麦、穀類、穀粉類、でん粉類及び同製品、砂糖類、大豆及びその他の搾油原料、動植物油脂、油脂製品、飼料及び飼料原料、畜産物、水産物、青果物、冷凍野菜、健康食品、農水産品の瓶缶詰、ペットフード、酪農品、製菓原料、コーヒー豆、嗜好飲料、一般加工食品及び同原料、酒類、その他の農・水・畜産品及び同加工品	17073 9.8%	17140 12.7%
化学品	糖蜜、塩、鉱産物、無機薬品、有機素原料、有機中間原料、特殊機能薬剤、触媒、工業用添加物、香料、食品・飼料添加物、塗料、農薬、医薬品、その他のファインケミカルズ、合成樹脂、合成樹脂製品、合成ゴム、高機能化学品、肥料、その他の化学品	13937 8.0%	10932 8.1%
繊維・ 資材ほか	麻原料、麻糸、麻織物、原綿、綿糸、綿織物、綿編地、生糸、絹織物、原毛、毛糸、毛織物、毛編地、化合繊綿、化合繊糸、化合繊維物、化合繊編地、衣類及びその付属品、寝装・インテリア用品、各種産業資材用繊維品、繊維雑品、光ファイバーなど高機能材料、木材、木材製品、合板類、建材類、輸入住宅、木材チップ、パルプ、洋紙、板紙、ダンボール原紙、紙箱、その他の紙及び紙製品、たばこ資材、包装資材、ビール及びビール用原材料、清涼飲料、葉たばこ、製品たばこ、珪砂、窯業原料、ガラス及びガラス製品、ガラス加工機械、セメント、生コンクリート、セメント二次製品、その他の窯業製品、建材用原料、石材、カメラ及び付属品、印画紙・フィルム及び写真関連資機材、デザインの請負、印刷関連資機材、履物・かばん及び関連資材、タイヤ、タイヤチューブ、自動車部品、ベルトホース、防舷材、その他のゴム製品、二輪車、電子楽器、スポーツ用品、家具、自動販売機、雑品	13414 7.7%	9042 6.7%
計		100%	100%

【三菱商事・三井物産・丸紅の利益推移】



(注) 太線は営業利益
 細線は経常利益 (営業利益-営業外収益+営業外費用)

— 三菱商事
 — 三井物産
 - - - 丸紅

【付表-4】

【三菱商事の比較損益計算書】

(億円)

	1990年度 (1990年4月～1991年3月)		1995年度 (1995年4月～1996年3月)	
売上高	17,4214	100	13,4961	100
売上原価	17,1209	98.3	13,2402	98.3
売上総利益	3005	1.7	2559	1.9
人件費	1086		1259	
地代・家賃・設備費	212		304	
旅費交通費	128		144	
交際費	57		55	
通信費	65		45	
事務費・事務委託費	232		219	
事業税	70		55	
販売費・一般管理費	2023	1.1	2233	1.7
営業利益	982	0.6	326	0.2
受取利息	3697		699	
受取配当金	453		387	
有価証券売却益	64		248	
営業外収益	4289	2.4	1419	1.1
支払利息及び割引料	4200		747	
コマーシャルペーパー利息	0		139	
有価証券評価損など	49		0	
営業外費用	4328	2.5	1076	0.8
経常利益	943	0.5	669	0.5
有形固定資産売却益	67		84	
関係会社株式売却益	228		44	
災害特別損失取崩益	0		20	
特別利益	295	0.2	152	0.1
有形固定資産売却損	14		82	
関係会社株式売却損	7		56	
投資有価証券評価損	64		141	
関係会社等貸倒損	151		107	
災害特別損失繰入損	0		0	
特別損失	560	0.3	407	0.3
税引前当期純利益	678	0.4	414	0.3
法人税等	248	0.2	211	0.2
当期純利益	430	0.2	203	0.1

(注) 貸借対照法も損益計算書も中の数値は億単位で四捨五入した。
また科目明細と合計値は必ずしも一致しない。

【付表―5】

(億円)

【三菱商事の比較貸借対照表】

	1990年度 (1991年3月)		1995年度 (1996年3月)	
現金及び預金	2,0298		7272	
受取手形・売掛金	2,9077		2,2349	
有価証券	4254		5396	
商品	2075		2042	
販売用不動産	313		941	
取引前渡金	6432		2533	
前払費用・未収入金	1383		973	
短期貸付金	688		424	
関係会社短期貸付金	1742		1177	
短期特定金銭信託	2706		0	
流動資産	7,0191	79.2	4,3643	74.8
貸借業用固定資産	158		116	
建物・構築物	399		733	
機械装置・船舶など	103		312	
土地・建設仮勘定	615		783	
商標権等無形固定資産	10		34	
有形固定資産	1256	1.4	1743	3.0
投資有価証券	1212		2323	
関係会社株式・社債	4085		5138	
出資金	151		260	
長期貸付金	1475		1761	
関係会社長期貸付金	5221		1709	
長期特定金融資産	3612		0	
固定化営業債権	816		1143	
投資その他の資産	1,7198	19.4	1,2940	22.2
支払手形・買掛金	2,2926		1,8202	
短期借入金	3,1648		4838	
コマーシャルペーパー	0		9155	
1年以内償還社債	0		0	
未払金・未払費用	1499		1152	
取引前受金	6194		2410	
流動負債	6,3244	71.3	3,6823	63.1
社債	3887		2700	
転換社債	646		0	
長期借入金	1,5152		1,2708	
退職給与引当金など	173		85	
固定負債	1,9930	22.5	1,5713	26.0
資本金	1245	1.4	1265	2.2
資本準備金	1342	1.5	1362	2.3
利益準備金	191	0.2	255	0.4
その他の剰余金	2691	3.1	2944	5.1
資本	5470	9.2	5825	10.0
負債・資本合計	8,8645	100	5,8361	100

(注) 科目明細については一部、割愛しているため、合計値とは必ずしも一致しない。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.