



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三菱商事株式会社

企業概要

三菱商事株式会社は、三菱グループの中核を担う大手総合商社で、総資産・売上・純利益すべてにおいて業界1位（2018年3月期）である。国内及び海外約90カ国に200超の拠点をもち、連結対象会社は1,200社超、内子会社が約830社、関連会社等が440社ある（従業員数：単体5,217名 連結77,164名）。経営理念の「三綱領」は三菱四代目社長岩崎小彌太の訓諭をもとに策定され、同社がビジネスを展開する上で、また地球環境や社会への責任を果たす上での拠り所となっている。^[1]

創業から1980年代までは、当社の事業の中心はトレーディングであった。^[2]しかしながら、1980年代半ばの円高不況とそれに続くバブル経済、及びその崩壊を経て、総合商社を取り巻く事業環境は厳しさを増し、いわゆる「商社不要論」が唱えられるようになった。そこで三菱商事は仲介役とも言うべきトレーディングから一歩踏み出し、「川上・川下」へのマイノリティ出資により取引量の維持・拡大を図ることに加え、中間流通事業者としての付加価値をもたらす機能強化に取り組んだ。さらに2000年代に入ると、産業界全体のバリューチェーンの力学が大きく変化し、仲介という事業モデルそのものが転換を迫られるようになる。そのため三菱商事は、仲介事業の枠を越えた事業モデルに活路を求め、より積極的に「事業投資」を行い、また事業そのものの運営（事業経営）に乗り出していった。

2018年3月末現在では、7つの営業グループ（地球環境・インフラ事業グループ、新産業金融事業グループ、エネルギー事業グループ、金属グループ、機械グループ、化学品グループ、生活産業グループ）には150を超える事業ユニットがある。天然ガス・鉄鋼・原料など資源から自動車・食品・生活まで多様な事業をグローバルに展開している。また、石油・LNG・石炭（豪州で資源メジャー

^[1] 三菱商事株式会社著「新・現代総合商社論」早稲田大学出版部

^[2] 三菱商事株式会社著「BUSINESS PRODUCERS 総合商社の、つぎへ」日経BP社

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程専門科目「集中企業研究」におけるクラス討議の資料として、2018年度履修生が公表資料及び関係者へのインタビューを基に作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 集中企業研究 M40 受講生（秋場 功邦 石樽 秀祐 石橋 健太郎 岡野 洋平 金子 愛 税所 篤大力 ササカワ ヨシヒロ 白沢 豊 新藤 朋弘 轟 義昭 波戸 園美 フィディエ 房野 義史 脇田 英揮 横田 友良）（2018年9月作成）

BHP ビリトンとの合弁で原料炭の大規模開発・生産)・鉄鋼・銅・アルミなど資源権益を多数保有している。このように、当社はグループ体制で幅広い産業を事業領域としており、トレードのみならずパートナーと共に、世界中の現場で開発や生産・製造などの役割も自ら担っている。

5

沿革

【新生三菱商事の誕生】

三菱の起源は 1870 年、土佐藩出身の岩崎彌太郎が 3 隻の汽船で九十九（つくも）商会として海運事業を興したことに始まる。それ以降、四代の岩崎家の社長が三菱グループの基礎を築いた。その後九十九商会は、三川商会と名を変え、1873 年には彌太郎自身が社長となって「三菱」を名乗り、三菱商会、三菱蒸汽船会社、郵便汽船三菱会社と社名を変えながら、活発な活動を展開していった。その後、1945 年 8 月の終戦とともに三菱は大きな転機を迎える。連合軍総司令部（以下 GHQ）の財閥解体の方針により、同年 10 月、三菱本社の解散が決定された。1946 年 9 月、三菱本社は正式に解散し、三菱各社は戦後の混乱の中で、それぞれ独立した会社として苦難の道を歩み始めた。GHQ の指令は、関係会社の社長や幹部の追放と解散に及び、三菱の商号や商標の使用も厳しく制限された。とうとう 1947 年 7 月 3 日に GHQ より旧三菱商事は三井物産と共に対日占領政策の一環として解散を命じられてしまう。残された社員は、認められた条件の範囲内で小さい商社を設立し、三菱商事は約 160 社に分割されてしまった。

こうした旧財閥系企業の活動制限緩和により、分割されていた各会社は旧三菱商事系の不二商事、東京貿易、東西交易の 3 社に集約された。1954 年 2 月に光和実業から改称した三菱商事とこの 3 社の合わせて 4 社が合併して「新生・三菱商事」が設立され、同年東京・大阪両証券取引所に株式上場した。

25

【三菱商事の発足】

1954 年 7 月 1 日、光和実業から社名変更した三菱商事と、不二商事、東京貿易、東西貿易、東西交易の 4 社合同によって、総合商社・三菱商事株式会社が発足した。約 7 年間にわたる財閥解体の期間を経て、高垣勝次郎社長が就任し、本店（職能 11 部・営業 18 部）のほか、国内 25 拠点、海外 16 拠点という体制での出発であった。

経営理念である「三綱領」の下に一つとなり、新たな事業体としてスタートしていった。旧三菱商事が築き上げていた取引先との信頼関係は、解散後の各社に継承されており、それを活動の基盤として、

1954 年末からの神武景気を背景に順調なスタートを切ることになった。

当時の日本経済は、既に戦後復興期からは脱却していたものの、輸入需要は旺盛で、外貨不足が成長のネックとなっていた。三菱商事も輸出奨励を基本方針として打ち出し、役員から一般社員まで全社を挙げて意見交換を行い、輸入や外国取引と結び付けた輸出取引を創出するなど、様々な形態の特殊取引を開発し、商権の拡大に取り組んだ。

また、発足後の約 5 年の間に、民間設備投資の増大によって金属・機械部門の取引は大きく伸び、三菱油化の発足に伴って石油化学分野も取引が急拡大した。さらに、エネルギー革命を見据えた石油分野の事業展開も進展し、三菱商事は日本経済の成長と共に飛躍への道を歩むこととなった。

【高度成長下の事業拡大】

安保闘争を経た後の日本は、日本政府による所得倍増政策の下で高度成長を持続していく。日本製品の輸出拡大に加えて、OECD への加盟による貿易・為替の自由化も進展し、開放経済体制が整えられていった。

1960 年 7 月に就任した荘清彦社長の下、高度成長の波に乗って業績を伸ばし、1963 年には売上高 1 兆円を実現した。特に、日本における旺盛なエネルギー需要増大や、設備投資の増加を反映して、機械分野において著しい伸長が見られた。また、荘社長が意を注いだ三菱グループとの連携は取引規模の拡大をもたらし、1964 年発足した三菱広報委員会の精力的な活動は三菱グループ製品の販売強化に寄与し、三菱商事の業績を後押しした。

エネルギー分野では、物流体制の拡充などによって原油取引が拡大し、三菱石油や電力・ガス会社との取引も本格化していった。鉄鋼分野では、生産力の増強に伴って原料輸入・製品輸出が拡大し、非鉄金属分野でも、銅の融資買鉱やアルミ取引の開始によって取引額が増加した。さらに、3 社合併で再発足した三菱重工業との連携による船舶・鉄道・各種プラントや、三菱化成工業・三菱油化の化学品取引が伸長したほか、ソ連・東欧圏との取引も始まった。

この間、三菱商事は拡大する業務・人員に対応するため事務機械化を推進し、大型コンピュータを導入して先進的な EDP システムの構築に着手した。また、全社的観点から投融資委員会を設置し、増加しつつあった投資案件に対応できる体制を整えていった。

【成長の持続と終焉】

1966 年 5 月、社長に就任した藤野忠次郎は、社内活性化と経営近代化を目指し、三菱商事にとって初となる経営計画策定に取り組んだ。「あやめ作業」と呼ばれたこの取り組みは、三菱商事企画室を

中心に進められ、地域経営計画として作成された。

また、拡大する組織・事業に対応した分権的管理に向けて、1968年10月に商品本部制を導入し、営業7部門・職能3部門の枠組みを完成させた。さらに1971年には、資格制度を実施して社員の士気を高めたほか、社長室会を経営会議として位置づけ、社長室会事務局を新設して経営意思決定体制を整備した。

一方、対外的な取り組みとして1967年に三菱商事はエネルギー安定供給の一翼を担うべく、ブルネイでのLNG開発事業への大型投資を決断し未来に向けて大きな布石を打つことになる。それと並行して、米国のバテル研究やフィリピンのアヤラ・グループとの連携、中国へのアプローチ開始など国際展開の幅を広げ、1971年には、広範な事業内容に見合う英文社名として「Mitsubishi Corporation」を使用することとなった。

【石油危機と厳しい環境】

1971年のニクソン・ショックに加え、1973年10月からの第四次中東戦争を契機とする第一次石油危機により、狂乱物価と呼ばれるほどの物価高騰が日本を襲った。三菱商事は1973年6月に、藤野社長によって「わが社の行動基準」を全社に発信。経営姿勢と全社員に向けた行動指針を明確にし、三綱領の精神の徹底を図った。さらに1974年2月、政府の要綱に応え、生活関連物資の現行価格を凍結した。この時期の三菱商事の売上高は、大型投資に加え、1971年のニクソン・ショックによる為替や物価上昇、第一次石油危機に伴う原油価格の高騰等の影響によって、1969年度の3兆円から1973年度には7兆円へと急増した。

第一次石油危機の影響で、1974年の日本経済は戦後初のマイナス成長を記録した。その後も成長率は高度成長期の半分以下となり、日本企業にとって経済成長が減速しても収益が上がる体質づくりが喫緊の課題となっていた。加えて、三菱商事にとって、オイルショック以降存在感が急速に高まった産油国との良好な関係の維持は、重要なミッションであった。そのような中、1974年5月に就任した田部社長は、企業体質強化のため、リスク回避と資金・人員の効率化へ向けた施策を指示した。また投資案件について、事業投資規程の制定や投融資等諮問委員会の設置など、大口の投融資を集中的に管理・選別できる体制を整えた。また、産油国との好関係の維持を目指して、石油関連資材や発電プラントなどの輸出に注力する一方、将来性のある分野への投資を進めた。しかし、1979年に第二次石油危機が起これ、国内外の経済は再び不況に陥った。

【1980年代前半・レインボー作戦】

二度の石油危機により国内外の経済が低迷していた1980年6月、三村庸平社長が就任した。第一次石油危機以降、製造業の主力は加工組立産業や電子産業に移りつつあり、第二次石油危機を経てこの動きは一層加速した。また、OA化の進展や1980年代に入って盛り上がったニューメディアブームなどで情報通信産業も存在感を増し、市場の成熟で小売・サービス業の比重も高まった。しかし、これまで総合商社は、大口顧客への大量販売に重点を置いており、これを前提とした商品別縦割り組織で環境変化に対応することは容易ではなかった。このため、環境変化に機動的に対応し顧客のニーズに応え得る産業別横つなぎ組織の必要性が一層強く求められるようになった。

前年秋まで米国三菱商事の社長を務めていた三村社長は、利益重視の目標管理を徹底、さらに業務の効率化を推進した。1982年4月、社長を委員長とする効率化推進委員会を設置、効率化・合理化と生産性の向上を目指して「レインボー作戦」が展開された。具体的には、間接部門人員の2割削減をはじめとしたトップダウン型の施策と、全社員が業務効率化に向けて具体的な提案をするというボトムアップ型の施策を両方推し進めた。この結果、多くの人材が営業部門に投入されて新しい戦力となり、一方、重複業務の排除や社内手続きの簡略化が図られ、全社的にコストマインドが徹底されていった。また、1982年7月には、社長を補佐する諮問機関であった社長室会を強化し、三菱商事の最高経営意思決定機関と位置付けた他、常務会を廃止し、三つの機能別経営委員会に再編成した。営業部門では14本部から6営業グループ・19本部への大幅な組織改編を実行、翌年4月には職能部門の再編も実行した。

【K-PLANによる商権構造の再構築】

1985年9月のプラザ合意によって、急速な円高、原油価格の暴落が進んだ。そこで、日銀は公定歩合を引き下げ、超低金利による金融緩和施策をとった。結果、日本の資本市場の資金流動性は過剰となった。この状態が続いたことで、資金は株や土地へ流れ、バブル期に突入することとなった。

三菱商事はこの円高と原油価格の暴落により、ブルネイのLNG開発事業を始めとするエネルギー部門で打撃を受けた。そしてこの影響で、総合商社で長年死守してきたトップの座を伊藤忠商事に明け渡すこととなった。この転落を機に、当時就任していた近藤社長は利益重視、収益力向上に向けた改革姿勢を明確にするために「K-PLAN」を発表した。「K-PLAN」には、事業領域の選別および機能の高付加価値化によって、「商権構造を再構築（リストラクチャリング）」するという狙いがあった。まず事業領域の選別では、総合商社の「総合」にこだわることなく、事業領域を再点検し、積極的に開拓、拡大すべき分野と既存の商権を維持する分野、撤退すべき分野を明確化して、収益向上や成長が期

待できる分野に経営資源をシフトすることを目指した。次に、機能の高付加価値化では「どうすれば顧客ニーズに応え、十分な対価を支払ってもらえるか」という視点から企業としての機能を見直した。その上で総合商社の「商社」にこだわらず、将来の収益分野の事業基盤確立と既存分野の収益力向上に必要な機能を積極的に取り込んでいくことを目標とした。

5

【バブル崩壊と東西冷戦体制の終結】

1990年の株価急落に始まるバブル崩壊で、景気は1991年から急速に悪化した。当初、一時的と思われた不況は、日本がかつて経験したことがないほどに長期化した。不況への配慮などから構造改革も進まず、後に「失われた10年」と表現される沈滞の時代が続いた。三菱商事は取引量が減少し、事業投資にも打撃を与えた。既存事業における収益を悪化させただけでなく、新規事業の成功を困難にし、事業投資先企業の多額の損失処理は三菱商事の業績を圧迫することとなった。

また1990年の東西ドイツの統一、さらに1991年のソ連崩壊による東西冷戦体制の終焉は、国際経済に多大な影響を及ぼした。ヒト・モノ・カネのボーダーレスな移動が活発化し、経済分野のグローバル化が急速に進んだ。東南アジア諸国や中国、そして東欧諸国では、欧米や日本などの外国企業の生産移転が相次ぎ、1990年代以降、これらの国々は世界市場の生産拠点として機能することとなった。

そこで三菱商事は新経営方針において「健全なグローバル・エンタープライズ」を掲げた。「健全」という言葉の意味は、グローバルに活躍する企業にふさわしい品格と度量を備え、社会から高い信頼と評価を得ることを目指すものであった。同時に、外部環境の大きな変化に対応するため、長期的な視野に立って目標とすべき理想像を企業ビジョンとして内外に打ち出した理念型の経営計画であり、社員に対して発想の転換を促した点に大きな特徴があった。そして基本方針は、「連結重視」と「資産の優良化」とした。1992年12月から1994年3月までの期間を「ステージ1」として経営の足場固めに充て、6つの施策でバブル期の負の遺産を早期に一掃することを目指した。

とりわけ人事施策においては、適材をより適所に配置するため、部門の壁を越えた人材の交流と活用を図るとともに、営業グループ間・本部間の人員シフトを推進することとした。事業投資の拡大に伴う業態や機能の変化に見合った経営管理能力を有する人材の発掘と育成は急務であり、社員のチャレンジ意欲を尊重し、部門を越えて希望するポジションに異動できる機会の拡充を図るとともに、事業投資先の経営執行責任者などを計画的に育成するための能力開発プログラムの開発と導入及び研修施設の充実を図ることを目指した。同時に、国際化時代にふさわしい人材の育成・登用制度を充実させ、海外の拠点間での異動や人材交流を促進することとした。

30

【アジア通貨危機から新転換期へ】

1980年代に経済成長を続けていた東南アジアや NIEs 諸国では金融自由化などの世界経済のボーダーレス化が進み、海外から多額の資本が流入して不動産などに投資され、「バブル状態」に膨れ上がった。1997年7月のタイ通貨バーツの暴落を皮切りに、マレーシア、インドネシア、韓国などに飛び火し、アジア全体が不況に陥った。東アジアで起こった景気後退は、日本経済にも悪影響を及ぼした。重要な輸出先であったため、現地通貨の切り下げにより割高となった日本からの輸出は激減した。

アジア通貨危機は三菱商事にも悪影響を及ぼした。円高や、東アジアの景気後退により、タイを中心に展開しているいすゞ自動車事業が大きなダメージを受けた。そうした中で、1998年4月に佐々木社長が就任する際、三菱商事経営計画「MC2000」（1998年～2001年）も同時に発表された。事業の選択と集中、戦略分野の強化、顧客志向重視の方針を打ち出し、足場固めに着手した。ここから先、「三菱の転換期」を迎える。

【2000年代の三菱商事】

2000年代初頭よりバブル崩壊後の日本社会の不景気は収束を迎えきれず、メーカーのコスト削減が進むことで機械・化学・生活産業グループの収益は伸び悩んでいた。外部環境要因に依存するビジネスモデルを見直す必要に迫られる中、事業経営・事業投資モデルへの転換がますます重視されることとなった。とりわけ、今までの川中事業から事業に応じて「川上・川下事業」へと進出、自社の存在価値向上に努めていった。各総合商社が流通業の再編に乗り出していったのもこの時期である。具体的には、バブル期の無意味な事業拡大のつけがまわり、特に平成不況下で大手総合スーパーが経営困難に直面している中、子会社のコンビニエンスストアの株式を手放した大手総合スーパーに対し、各総合商社が小売り事業への投資を進めた。三菱商事は2000年にローソンと業務提携を結び、加えて商権確保を目的として、食品卸など関係会社にも投資を行い、いわゆるオーガナイザー機能として各種機能を有機的に結合していった。

このようにトレード事業から投資事業への転換を進める一方で、事業モデルの転換にあたっては収益が重視され、限りある経営資源をどのように最適配分するかが課題となった。従来は同一組織内にて複数の事業が行われており、事業経営及び事業投資にあたって各々の事業の採算が把握しにくい現状が存在していた。そこで適切に採算を把握するため損益管理の最小単位であるビジネスユニット（BU）を導入することで収益の管理を行った。加えて、独自の業績評価指標である「MCVA」を設定し、異なる規模の事業においても投資に対して適切なリターンが得られるかどうかを客観的に計測することが可能となった。明確な Exit ルールを設けることで不採算事業の切り離しが可能となり、当初グループ内

に約 190 あった BU は 160 程度にまで減少、わずか 3 年程で約 500 億円規模の収益底上げも図られた。これらの制度は現在も継続しており、三菱商事における重要な経営インフラとして機能している。BU 制を社内インフラとして整えた上で、将来を見据えた収益の柱を生み出すための動きもみられる。

2001 年には経営計画「MC2003」を策定。バリューチェーンの拡大・収益力強化に加え、新規事業の創出を重点施策としてきた。続いて 2004 年になると経営計画「INNOVATION 2007」を策定した。「新・産業イノベーター」をビジョンとし、既存のビジネスや社内インフラへの投資に加え、2005 年には社長直轄組織であるイノベーションセンターを発足させた。2007 年にはイノベーション事業グループ、新産業金融事業グループを新設し、トレーディングで培った社内のノウハウや R&D のアウトソースによる新規事業の創出を図る。これらのグループの立ち上げにより、三菱商事の新規事業の推進に事業部として経営資源を投入する動きがみられ、業績変動に合わせた改組を経て現在の形となっている。2010 年に策定された経営計画「中期経営計画 2012」では収益モデルの多様化を踏まえた全社的なマネジメントシステムや経営インフラの整備を図り、その後の 2013 年に発表された「経営戦略 2015」では非資源分野の安定収益を高めて、ポートフォリオの充実を図ることが目標として掲げられている。^[3]

【三菱商事の現在】

2016 年 /3 期は資源部門の低迷が響き、チリの銅事業アングロ・アメリカン・スール（AAS）案件を中心に 4,260 億円の減損損失を計上し、創業以来初となる赤字に転落するも 2017/3 期は金属・エネルギーを中心に資源が V 字回復。2018/3 期も引き続き堅調。2016 年 5 月公表の「中期経営戦略 2018」（2017/3 期～ 2019/3 期）では、「創意工夫により新たなビジネスモデルを構築し、自らの意思で社会に役立つ事業価値を追求していくことで、経営能力の高い人材が育つ会社」を目指す企業像とし、具体的な施策として以下の 4 点を打ち出した。^[4]

1 点目は「資源」と「非資源」のバランス見直しである。資源分野については、優良資産への投資を継続しながら、入替を通じて投融資残高を一定に保ち、質の向上を図る。一方で、非資源分野では、入替を進めつつ、主体的に強みや機能を発揮できる事業への成長投資を実行する。

2 点目は、キャッシュフロー重視の経営である。キャッシュ創出額の範囲内で、投資と株主還元を実行する。

3 点目は、「事業投資」から「事業経営」へのシフトである。成長の源泉を「投資」に求める発想から、「事業の中に入り、三菱商事の「経営力」をもって主体的に価値を生み出し、成長していく」という発想への転換を図る。

4 点目は、「事業のライフサイクル」を踏まえた入替の加速である。事業には、環境の変化によって、常にライフサイクルが存在していることを念頭に、いかに主体的に機能を発揮できるかという観点から事

^[3] 三菱商事株式会社「三菱商事 50 年史」大日本印刷株式会社

^[4] <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/plan/>

業の位置づけを見直し、入替を促進する。

このように、2016/3 期通期の資源赤字を踏まえ、同タイミング発表の中計で、資源偏重の是正・財務面の安全運転・単純な投資から経営へのシフト・入念なポートフォリオ経営等の方針を定め、推進している。資源市況の回復も相俟って、上述の通り2017/3 期は金属・エネルギー中心に資源がV 時回復し黒字化した他、2018/3 期は10 年ぶりの最高益を達成した。

5

人材育成

業態を柔軟に変化できるかどうかは、企業文化に依存する部分も大きい。モノを持たず、その事業モデル・収益モデルの多様化、変革を成し遂げてきた三菱商事にとって、最大の資産はヒトであるとの見方もある。現在、三菱商事では、これまでの成長の源泉を「投資」に求める発想を転換し、強みをベースに、より深く経営に入っていくことで、事業を変革して新たな価値を創出することや、合従連衡等により事業構造を改革すること、さらに事業再生により企業価値を向上させていくことを目指している。事業投資モデルから事業経営モデルへのシフトを実現する鍵は、環境の変化に柔軟に対応できる想定力を備え、事業の経営を主体的に行うことのできる経営能力の高い人材をより多く育成・輩出することを目指している。

10

具体的には、「倫理観」「構想力」「実行力」を持つ経営人材の育成に、OJT を基本としながら、OFF-JT（人材育成プログラム）を組み合わせ、取り組んでいる。OJT では、多様な現場での実務経験を積むことが出来るよう、国内外の拠点・グループ企業も含めた計画的なキャリアパスを設定。OFF-JT では、育成段階に応じて、三菱グループ企業の連結経営を担う経営人材に必要とされる能力を開発する研修を多数整備している。

15

20

そして、入社から5～10 年経って基礎ができた社員は、本社で経営の現場に関わる立場に配置したり、連結対象のグループ会社で経営の役割を担ってもらったりするなど、経営人材としての育成を進めている。^[5]

25

今後の展望

これまで様々な外部環境変化にさらされる中、その都度叫ばれる「商社不要論」に対して、三菱商事は事業モデル・事業ドメイン等を変革し、新たな付加価値を見出すことで、そうした外部の批判を乗り越えてきた。以上を踏まえ、総合商社はいかなる方向に向かうべきなのか。また、現状あるいは今後に向けた潜在的リスクは何か。再考すべき段階である。

30

^[5] https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/notes/pdf/no43_p01.pdf
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/resource/training.html>

参考資料① 垣内社長のインタビュー記事 (一部抜粋)

5 ———近年、「経営人材」を求めている、と強く訴えています。具体的にどんな人材ですか。

「一言でいえば、会社を経営する人です。三菱商事は、軸となる事業会社や関連会社、約 1,200 社からの連結利益で成り立っています。経営自体はその関係会社に移っていて、当社の利益は連結関連会社からの利益の合算です。言葉は悪いが、当社自体は『もぬけの殻』なんです。つまり、
10 それぞれの事業会社でベストな経営をするのが原理原則です。だから我々の役割は、会社を経営する人を育成すること以外にない。難しい話ではなく、それが会社の実態なんです」

「当社のビジネスモデルは 3 つの段階を経ています。祖業はトレーディングですが、資源などの事業に投資して利益を得る『事業投資』に移り変わりました。そして現在は、関わる事業に人材を送り、大きく育てる『事業経営』へと変わってきている。この流れはもう止まらず、経営人材を輩出しなければ当社は行き場を失い、価値のない会社になる。もっと強くいえば、経営人材が育たなければ、会社がつぶれてしまう」

20 ———経営人材をどのように育てていくのでしょうか。

「基本は職場内訓練 (OJT) です。しかし、今と昔でずいぶん変わりました。トレーディングがビジネスの中心だった時代は、ひとつの課がひとつの会社のような動き方をしていた。いい意味で『カオス』な時代で、大小様々な取引が存在していたので、若くても意思決定に関わる機会があり、様々なことを生み出せる環境でした。そういった環境では、身を委ねるだけで成長につながります」

25 「今、当社のビジネスモデルの中心は『事業経営』に変わりました。しかし、入社してすぐの社員をいきなり経営者だ、とはいえません。入社してすぐは、三菱商事という会社の遺伝子や理念、顧客との対応、社会人としての基礎を学んでほしい。そこで入社後は、トレーディングや関連会社の投資管理をするなど、様々なバリエーションのある部局に配置し、基礎を鍛えています。5 ~ 10 年たって基礎ができた社員は、本社で経営の現場に関わる立場に配置したり、連結対象のグループ会社で経営の役割を
30 担ってもらったりするなど、『経営人材』として育てていきます」

「こういった OJT を補完するプログラムとして、財務や会計の基礎プログラムや入社 8 年目までの全職員を対象に海外での経験を積ませる海外研修があります。グローバル人材も意識しているので、近年、できるかぎり若い段階で機会を与えようと意図的に始めました」

——垣内社長がもっとも成長した経験は。

垣内氏は「30 代前半のオーストラリアでの勤務経験が大きな成長につながった」と振り返る

「やはり、もっとも大きな成長につながったのは取締役としてオーストラリア三菱商事の現地法人に赴任したときです。まだ 30 代の前半でした。そこで会社の経営に参加した経験は、非常に面白かった。それまでも、ものを買ったり、売ったりしていたんだけど、会社の意思決定の一員になれたことが楽しかった」

「よく若い人に『会社を経営するとは何か』と尋ねられますが、やってみたらわかると答えます。大変ですよ。自分がいいかげんなことをすれば、社員もそうなる。数字をあげるだけでなく、その会社の人と同じ目線でチャレンジし、事業をよくする姿勢がなければいけない。みずからの倫理観を常に問われ続ける場です」

参考資料② 田邊副社長へのインタビュー (一部抜粋)

5 インタビュアー：田邊様の考える経営人材とはどのようなものでしょうか。

10 田邊様 「私は大きいプロジェクトのマネージャーというのは経営人材そのものだと思っています。私の定義では、ほとんど経営人材と組織リーダーは大小に拘らず一致しています。ビジョンを掲げた上で、人事を管理して皆の気持ちを理解し、モチベーションを高めていく。そして、メンバーが仕事をしながら成長していくことを最も重要なミッションと捉え、プロジェクトが成就する以上に人材が成長していくことが最大のミッションであると考えています。ですので、経営人材と言うと投資先の社長が典型例ですが、チームリーダーも経営人材です。それぐらい広く捉えています。

15 インタビュアー：御社としては、経営者人材は育てるのではなく、「育つ」と言われているのにはどのような理由があるのでしょうか。

20 田邊様 「育てるというのは、僭越な言葉であると思っています。確かに人材は『育つ』のだけれども、『育つ場』を提供できるかどうか重要です。良く言われることですが、『正念場』、『土壇場』、『修羅場』が大事です。『場』という言葉は非常に日本語的であると思います。人が自然に育つ『場』を多様にいつでも提供できる組織でありたいと考えています。」

25 インタビュアー：御社に入社された8,9割の方が、同じ事業部の畑を歩むという縦割り組織となっている印象があります。経営人材を育てるにあたり、部門横断的な形で様々な商材に触れた方が、業務経験の引き出しが増えるのではないかと思うのですが、その点に関して御社ではどのようにお考えでしょうか。

30 田邊様 「そうですね、ある程度の交流はしてもいいかなと思うのですが、経営人材を目指すすると、私の感覚ではまずは一つのグループ、即ち商材や業界に深く入っていくことによって、例えば金属グループであれば商材は一つかもしれないけれど、そこに十分深く入っていくことによって、経営人材足り得る『場』があるのだと思います。やはり

深く入らないとわからないことがあるので、広く浅くにならないようにしたいです。実は、金属分野においても（商流の）上流、下流、中流があり経営を学ぶ為の十分な幅があります。その上で、コーポレートサイドを知ることが大事だと考えています。もちろん彼らは事業部においてもコーポレートの勉強をしますが、本社の人事・財務等のコーポレートを一回経験した方が他の商材をやるよりは経営人材育成に適しているかもしれないですね。私は偶然両方やっていますが、事業会社に出向すると、もう人事も財務も全てやらなければいけなくなるので、そういう意味では出向先でコーポレートの勉強ができるということです。」

インタビュー：日本ではグローバル＝総合商社と思われる一方で、海外の人からは日本人のための日本の会社と言われている印象があります。御社としては、三綱領の立業貿易の視点からグローバルな事業展開をされていますが、人材のグローバル化や多様性の観点で何か思うところはありますか。

田邊様

「三菱商事はグローバルと言われますが、そうでない部分も多くあります。本社にいる経営陣は全員日本人ですし、全員男性です。会話もすべて日本語ですし、そういう意味ではグローバルでないと思います。しかし活動を見てもらうと、100何カ国で1,000社以上の多様な事業が広がっていて、現地の従業員も当たり前ですが皆外国人で、産業や業界に関してもこれ程ダイバーシティな会社はないと思っています。そういう意味ではダイバーシティもグローバルも実践してはいるものの、本社にいる人だけが少しホモジーニアス（同一）なのだと思います。例えば、東南アジアに行って事業をみても三菱商事の会社ってわからないものです。日本だけを切りとってみると、日本人による日本のための会社って思うかもしれませんが、連結ベースの企業活動をみれば、アメリカのどの会社よりもグローバルでダイバースです。それで良しとするのか、本社にいる人たちももっとグローバル化するのか、あるいは経営者も日本人を送らないでどんどん現地の人にしてしまうのか、と問われるとあまりそれがマストだとは考えていません。本社には強い文化が必要です。現場は適材適所ですよ。日本人の社長が優秀だと思えば使いますし、アメリカ人の社長の方が優秀だと思えばそちらを採用します。本社は今日本人だらけかもしれませんが、ただその一方で外国人社員も増えています。百何十人の採用のうち、数人程度は外国の方です。」

5 インタビュアー：現場の社員の方々にどのような働き方を期待していて、それに対してどう教育をしているかという観点でお話をお伺いしたいです。総合商社の、短期的な収益を上げるよりも、長期的なマネジメントによってバリューアップしていくというスタンスが、人材教育にも反映されているのでしょうか。

10 田邊様 「そうですね、難しいですけど視野は中長期的だと思います。トレーディングであれば1年で勝負しますが、投資で会社が成長するというのは3年程度ではなかなか決着がつかないものです。社長になれば先程も話したように、自身の在任時代に結果が出るようなものはまずありません。そういう意味では、経営人材という以上、中長期的な観点で仕事をしなさいと言われて、そのようになっています。ただ、社長は、三菱商事の社長もそうですが、単年度の収益がどうでもいいとは言いません。単年度の収益も出しながら、中長期的なことをやると言います。and であって or ではないのです。それが一番苦勞するところで、or は誰でも出来ますが、and をするのが経営者だと思っています。短期的にある程度数字を出しながら中長期的な対策を取るということです。これは難しいのですが、難しいことをやるのが経営者であると思います。」

20 インタビュアー：中長期的な視点で経営人材を育成するという視点に立った場合、日本の企業はそう簡単に解雇しないと言うのが一つ重要なポイントになるのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

25 田邊様 「確かに、人を解雇しないということは相当大事にしています。人の成長は何よりも、企業の成長よりも大事であると今の社長も言い切っています。通常、人材育成は会社の儲けや成長のための手段と考えがちですが、三菱商事においては人が成長することが何よりも大事であると社長も言い切っています。」

参考資料③ 今田様へのインタビュー (一部抜粋)

〈ご経歴〉

ローソン株式会社

経営戦略本部戦略本部長

1985年入社、投資総括室配属。投資のノウハウを全社的に広げてゆく目的で発足。

当時は商社冬の時代、トレーディングから事業投資への転換期。眠り口銭に対して取引先が懐疑的になる中で自分たちの事業を作っていこうという機運が高まっていた。

2000年社内のチャレンジポスト制度に手を挙げ、営業配属に。担当事業は1年で撤退したため、事業部長とローソン事業部長を兼任していた新浪氏の声かけにより、ローソンを手伝うことに。新浪氏の転籍と同時に、今田氏もローソンへ出向。2008年に三菱商事に戻り、ローソン事業部の部長職を務める。ローソン側の都合により、不在のCFOの穴を埋めるため、2012年に再び出向。後任のCFOが着任すると同時に現職に着任。

〈インタビュー内容〉

インタビュアー：経営人材とはどのようなものとお考えですか？

今田様

「私が特に必要だと思うのは、「虫の目、鳥の目」とよく言われますが、日々のトレーディングで求められるようなミクロな部分に目を向け、しっかりとこなす一方で、少し引いた目で全体感から物事を見て判断するという両方が必要です。例えば、ローソンでは、日販前年比と言って毎日毎日の売上高をいかに引き上げるかということと、10年先のことと両方を考えないといけません。また、ゴディバとのコラボで来月の売上がどうなるかを考える一方で、現在銀行を立ち上げようとしているように、ローソンとして将来に向けてどういった分野に踏み込むのか広い視野で考えることも必要です。さらに、「決める力」も重要になります。決めなければ経営は前に進みません。もし間違っていたらやり直しがきくように、リスクも勘案しながら決めるということが必要ではないでしょうか。」

インタビュアー：三菱商事が意図的に経営人材を育成しているのか、それとも三菱商事に入社してくる人が経営人材の資質を持っているから結果的に経営人材になるのか、どちらだとお考えですか？

今田様

「竹増さん、新浪さんも含めて、多くの人材を外部の会社に送っています。三菱商事がマジョリティを持つ会社もあれば、必ずしも三菱商事が出資していない先に「三菱商事ラブ」になってもらえるように「この人を使ってください」ということで敢えて人を出していることもあります。どのような場合でもみな、持ち場持ち場で悩み抜いて「決める」「判断する」ことを求められますし、特に後者の場合には三菱商事が出資していない先で孤軍奮闘するわけなので、そこで考え抜いて「決める」ということが経営人材を育てるにあたっての大変良い経験になっていると思います。従って、どのような経験をさせようかということで構築した配属・育成システムというより、出資先のオファーに基づいて人材を当てはめていった結果、それが結果として育成の場、様々な経験を積む場になったのではないかと考えます。」

5

10

インタビュアー：三菱商事は若手に経営人材になってもらうべく、彼らが「育つ場」を提供していると認識しています。今田さんご自身の経験としてどのようにお考えですか？

今田様

「会社の経営者になること＝経営人材ではないと思います。何かしら組織の責任者になれば何事も決めなければならないからです。私がイギリスに駐在し投資総括部の人間として活動した時も、大きい事案の判断は東京本社に何うこともありましたが、それ以外の案件では時差があることもあって自身で意思決定しなければならないことが多くありました。たとえ小さなチームの中であっても、そのような決定する力は鍛えられたように思います。」

15

20

インタビュアー：三菱商事からローソンには何人出向していますか？また、彼らをどのように育成していますか？

今田様

「50～55人くらいです。ローソンは国内のコンビニエンスストア一筋でやってきたため、それ以外の事業は不得手です。従って、三菱商事からの出向者は、ローソンの人材では対応が得意ではない新規事業に本部長クラスの間人として関わっています。一方で、国内のコンビニエンスストアのオペレーションを担う運営本部には出向者を入れていません。過去に三菱商事から社員を出向させたこともありますが、付加価値を出すことが難しく3年で中止しました。運営本部、店舗のオペレーションはローソンのコアであるため、ローソン社員に自負を持って仕事をしてもらったほうが良いという判断もありました。」

25

30

5 インタビュアー： 出向当初、ローソンとの軋轢はあったのでしょうか？また、どのように乗り越えられましたか？

10 今田様

「ローソンの人たちには、商社の人には小売りを知らないのに何ができるのか、ふーんやっ
てごらんという雰囲気もありました。三菱の常識がローソンでは通じないこともあり
ました。ローソン社内で一生懸命説明しても腹落ちしない時は、時間の都合上トップ
ダウンで「とにかくやってくれ」ということはありました。それでも一つ一つ成功を
見せることによって、三菱商事の出向者の言っていることは100%ではないか
もしれないが、80%くらいは良いこと言っていると徐々に理解してもらえた
のではないかと思います。新浪さんのようなトップダウンの方と、田邊さん
のような物腰の柔らかい方がNo.1とNo.2にいたので、やりやすかったですね。
三菱商事には様々なタイプの方がいて、人事の妙というか、考えて人を配置
していると思います。三菱商事の出向者はずっと出向しているわけではない
ですし、ローソンの人が自らの力でできることがローソンにとっても良いので、
ローソンのプロパーや転職者に育ってもらうのが一番です。一方で、三菱商事
としてはローソンの成長を加速するために人を送りたいと考えるので、どう
バランスをとるかが課題だと思います。」

20 インタビュアー： 三菱商事の強みとは何でしょうか？強力なネームバリューのもと、人を使うプラットフォーム、ネットワークを広げられることがその一つかと思いますが、それは人が育つ機会を提供する風土やOJTといった育成体制あってこそということでしょうか？また、他の総合商社と比べた際の違いも教えてください。

25 今田様

「他の総合商社も当社のように人を他社に送るということはしている可能性があるので、明確な違いはわかりません。私自身、一度三菱商事に戻った際に小売店のネットワークを広げるために日本全国のスーパーを訪れましたが、基本的には三菱商事の
名前を出すことで会ってくれることはありました。」

30 インタビュアー： 事業部を跨いだ情報の交換などはあるのでしょうか？

今田様

「それはあると思います。三菱商事のネットワークはフルに使っています。三菱商事とローソンで合弁会社を作り、家庭向けの電力をローソンで販売しています。何か出来そうなことを思いつけば三菱商事側に持ち込むこともありますし、逆もまた然りです。例えば、

ゴディバとのコラボも偶然トルコの駐在員が話しているときに何か新しいことがしたいという要望から実現した経緯があります。お互いに利用できる場所は利用し合ってやっている中で、三菱商事の要望になんでも YES というわけではなく、For the LAWSON という考えで自分の中で一定の線引きを心がけています。私の中では95%くらいの比率でローソンの経営者と思って仕事をしています。」

インタビュアー：将来の総合商社のあるべき姿についてどうお考えでしょうか？

今田様 「ローソンから三菱商事、ローソンから三菱商事の他の関連会社への出向は例外事例を除き、実現していないのが現状です。ローソンの知見・経験を他社にもって行って活用することも大切ですし、ローソンの人が他社で色々な経験をするのも良いことなので投資先会社の人同士が異動しあうことで、三菱商事だけでなくグループ全体の人材が育ち、三菱商事の将来の総合商社を支えていく必要があると思います。」

参考資料④ 濱様へのインタビュー (一部抜粋)

5 <ご経歴>

2004年に入社、生活産業グループ穀物ユニットに配属。大麦・小麦の輸出入業務に従事。2007年に、社内チャレンジポスト制度を活用し新機能事業グループの外食事業ユニットへ異動。穀物の輸入貿易実務（川上）から、外食の事業投資（川下）の道へ転向。Soup Stock Tokyo、クリエイト・レストラン等事業投資管理業務に従事し2009年シリコンバレーの医療デバイスベンチャーで3カ月の研修。
10 2011年～13年に生活産業グループとしては初の中国清華大学MBA留学。その後、中国でドラッグストア事業の立上げプロジェクトを経て2014年9月～2018年4月、三菱商事が出資する中国・大連のフードコート・給食事業投資先へ取締役として出向。出向の任務を終え、現在東京本社で勤務。

<インタビュー内容>

15 **インタビュアー**：投資先での働きぶりについて人事評価を適正に行うことは難しい印象がありますが、どのようにお感じでしょうか？

濱氏 「投資先での働きぶりは、直属の上司をはじめ東京本社側にある程度理解して頂けているように感じます。本社側も事業会社に派遣した人材が価値を提供できているのか、常に関心を持っていると思いますし、多方面から本人の評判等について、私たちの良く知らないルートで（噂も含め）伝わっているのだと思います。」
20

インタビュアー：名刺を拝見すると現在の所属は、生活産業グループとなっていますが、入社以来の所属ですか？

25 **濱氏** 「入社時は、生活産業グループ 穀物ユニット麦チームで主にバルク船で麦を輸入する仕事を担当していました。入社して1年経過した頃から、もっと消費者に近い事業にかかわりたい、と思うようになり会社の制度を利用して新機能事業グループに移りました。三菱商事には、自薦でグループを超えて異動が可能な仕組みがあるんです。その後、
30 新機能事業グループがイノベーション事業グループに代わり、生活産業グループと合併したので、結果的に再び生活産業グループ員になりました」

インタビュアー：グループを超えた異動は商社では珍しいキャリアですが、そこまで思いが強かったのですか？

濱氏 「1～2年目は本当に辛く、正直、会社に向かうと気分が悪くなる日もありました。知人を通して知り合ったコンサルタント等に悩みを聞いて貰っていた時期もありました。」 5

インタビュアー：なぜですか？

濱氏 「ビジネスの規模という点でやりがいはあったのですが、なんというか、もっと消費者に寄り添った事業にかかわりたいと思うようになり、たまたま知り合った外食事業チームの先輩からの誘いもあって、社内のチャレンジポスト制度を活用して異動しました。」 10

インタビュアー：最近、どのような仕事、チャレンジをされていたのですか？

濱氏 「三菱商事が40%出資している中国のフードコートや学校給食等を手がける外食企業に出向しました。私が出向するまでは、業績もまずまずでしたし、前任者から創業オーナーで現社長の指示に従うように引き継ぎを受けていましたので、最初の半年くらいはとにかく社長の信頼を勝ち得ることに全力を注いでみました。社長は、その会社を立ち上げからここまで成長させていたので。しかし、1年近く経過してから、会社の経営に深く入り込み、Factを整理していくと、問題だらけだとわかってきました。特に死んだ目をした社員が雪崩のようにやめそうになっている事実を知り、そこから「社員の会社に対する信頼をとりもどさなくては大変なことになる」と危機感をもち、会社を変えようと全力を尽くしました。そこからは毎日戦いですよ。現場の幹部・店舗社員を飲み誘い、夜会社の問題、不満を聞いて回るということ続け、できるだけFactを整理し、解決するために何ができるか徹夜で考え続けました。時には社長にNoを突きつけることも必要でした。とにかく、会社の業績が落ち、人材が流出しはじめている中では「新陳代謝」と「経営の見える化」を最優先に考えました。業態、地域、人、出来る限りの分析をして、一刻も早くやめるべき事業、リソースを投下すべきでありやるべき事業、ちよつと様子を見るものにわけて、新陳代謝を効かせようと考えました。かなり色々あって、社長が交代することになり、一気に会社の見える化に向けてドライブをかけたにきました。これ等は、話すときりがありませんが、様々な取り組みを通じてパートナー間でしっかりと会話ができるようになりました。そしてやめた人材が会社に戻ってくることになり、社員が

 15 20 25 30

働く意欲を取り戻し始め、過去最高益を達成したんです。この様に出向先で孤軍奮闘し、少し経営というものを経験したような気がします。今振り返れば、これが当事者意識を持って腹を括って経営にコミットするという意味での、経営人材の育成という場だったのではないかと思います。」

5

インタビュアー：そこには今でもいらっしゃるのですか？

濱氏

「新陳代謝にいったん区切りをつけ、これから将来に向けた種まきを行う土台が整ったというタイミングで本社への帰任を命ぜられ、後任に引き継ぎ帰国しました。本当は、新社長と二人三脚でこの会社の将来を作るということを考えていましたが組織として事業等投資先を支えることを上司から確約してもらったうえで、後任に引き継ぐことになりました。こうなった以上、本社でのんびりすることなく、真っ先に次のチャレンジに向けて準備をしているところです。」

10

インタビュアー：出向先における事業経営の重要性が高まってくると、本体の機能や存在意義が空洞化していくように感じるのですが、どうお考えですか？

15

濱氏

「これは本体の在り方、連結経営の在り方という重要なテーマだと思います。本社でレーディングをやっていたころは、本社機能は非常に明確でした。一方、事業経営に舵を切ると、本社の役割が空洞化するというか役割が変わってきていると思います。今、本社の機能は大きく2つあると思います。1つ目は（出向先に居る時には情報は限られるし、事業会社の価値最大化に全力を注ぐので）大きなグランドデザインを描くこと。例えばMCの事業投資先・取引先にローソンがありユニクロや無印があり、セルマックがあって、それ等を組み合わせてこの様に進めればこんな大きな絵が描けるのでは、という様な構想を練り、実行に向けたあらゆる調整（含人材配置）を行うこと。2つ目は、事業会社に出向するMC社員が価値を發揮しやすい様に法務、財務、人事、IT等（主にスキル）の面で支援すること。この2点がまさに本社が担うべき役割になりつつあると感じます。一方、それを満たすうえで現在のフォーメーション（本社の人数や配置）が適正なのか、ということは議論の余地ありますが。」

20

25

インタビュアー：海外出向先での濱氏の実績は、非常に属人的なものに感じますが、具体的な人材育成の方法はシステムティックに行われているのでしょうか？

30

濱氏

「組織の三菱と言いますが、突破力のある個の力がないと、組織力だけでは新たなビジネスを作り上げ拡大していくのは困難だと思います。中国のアリババ、グーグル、アマゾン等と戦っていくには個の力と組織の力が両方大切だと思います。経営人材を派遣する企業として、いかに個が育つ環境・場を提供し組織としてサイクル化していくことができるかが勝負だと思います。」

5

インタビュアー：御社が参入するビジネスが「個」に依存しない領域が多いということでしょうか？

濱氏

「入り込むビジネス領域やステージにおいて、MC が仕組化できそうなビジネス領域やステージの会社を投資対象として選ぶのが基本方針としてあります。

10

また、個に依存しすぎないで済むように、多くの研修制度が設けられてはいます。私も最近、新人のインストラクターをアサインされましたが、しっかり新人に対して三菱商事マインドとは何かを OJT を通じて徹底的に叩き込みます。恐らく、脈々と三菱商事のスピリットや価値観が引き継がれていって結果的に人に依存しないような、あまり尖った人はいないが、ある程度の仕事はだいたい出来る人が一定数育つのだと思います。一方で、当事者意識を持ち、修羅場をくぐり抜け、アンテナの立っている人材（やはりそこは「個」）が、実際はリーダーシップを発揮して組織・会社を引っ張っていく、というイメージを個人的にはもっています」

15

インタビュアー：若い人に泥臭い事をさせて、出向先が上向きになってきている段階で年次の上の社員に、点数稼ぎのような形で出向させるという印象を抱きましたが、今回の人事はそういった意図があるのでしょうか？

20

濱氏

「それは全くないと思います。その会社（出向先）のステージに応じて人材ローテーションを考えた上で、そのタイミングで at best なフォーメーションは何かということを常に考えている会社だと思います。

25

インタビュアー：出向先の状況によって得られる経験が変わってくると思うのですが、御社として色々な経験をしてきてほしいと思っているのか、明確に得てきてほしいものがあるのか教えてくださいませんか？

30

濱氏

「共通して言えるのは、営業現場を経験し、修羅場をくぐり抜け、事業会社の価値向上に貢献してこい、という事だと思います。それが、最終的にはMCのためになるので。一方、そのやり方は何かフォーミュラが定まっている訳ではなく、自身の得意分野や経験をもとに自分がどう動けば、事業会社に価値を提供できそうかを、自身で見極める必要があります。ミッションは、事業会社の価値向上に貢献すること。方法は画一化できるものではないので、自分でやりながら考える、それができそうな人材を輩出する、というのが実態だと思います。派遣された人間は全人格・人間力・知識・経験をかけて勝負してこい」ということになります。

インタビュー：事業投資先に居ながら、御社の文化や理念に対するアンテナや共感といった感情は育まれていくものなんですか？

濱氏

「入社してすぐに出向して、長年本社に戻らない場合、自分のルーツのようなものがあやふやになってしまうので、そのあたりは会社としてある程度配慮していて、3～4年は本社で基礎的な考え方を学び、その後出向に出すという方針です。全社でも課題としてとらえており、最近も本社から全従業員（出向者含む）に一斉メールで、三菱商事の在り方をどう思いますか？というアンケートを取り、それをもとに、どうすれば「連結経営」と「三菱商事の文化浸透」を両立できるか、考えています。結局、出向者が三菱商事のスピリットを背負い出向して、その一人ひとりから三菱商事が大事にしている考え方・文化が滲み出るようになるのだと思います。ただ投資先が1,200社もあると、そこは試行錯誤しているところでしょうね。」

インタビュー：新規事業案を自ら上にもって行って承認されることは多いですか？

濱氏

「自分から提案をして通すという事例は多くはないですが、最近はそういった動きを会社が後押ししてくれるような状況になっている。生活産業グループ内部における社内ベンチャー制度復活に関してもそうです。本人次第でチャレンジできる場はあるとは思いますが。」

付属資料 1 企業概要^[6]

2018年3月31日時点

会社名：三菱商事株式会社

(英語表記名：Mitsubishi Corporation)

代表取締役社長：垣内 威彦

創立年月日：1954年7月1日（設立1950年4月1日）

資本金：204,446,667,326円

発行済株式数：1,590,076,851株

本社所在地：三菱商事ビルディング（東京都千代田区丸の内二丁目3番1号）

コーポレートスタッフ部門

ビジネスサービス部門

エネルギー事業グループ

金属グループ

丸の内パークビルディング

東京都千代田区丸の内二丁目6番1号

監査部

地球環境・インフラ事業グループ

新産業金融事業グループ

機械グループ

化学品グループ

生活産業グループ

拠点数：国内拠点 27 海外拠点 194（事務所等 106/ 現地法人 本店 43, 支店等 45）

連結対象会社数：子会社 864 関連会社 444 連結対象会社合計 1,308

従業員数：(単体) 5,217名(連結) 77,164名

主な事業内容：三菱商事グループは、国内外のネットワークを通じて、エネルギー、金属、機械、化学品、生活産業関連の多種多様な商品の売買や製造、資源開発、インフラ関連事業、金融事業を行うほか、新エネルギー・環境分野等における新しいビジネスモデルや新技術の事業化、総合商社の持つ機能を活かした各種サービスの提供など、広範な分野で多角的に事業を展開しています。

付属資料 2 事業ユニット及び代表的な関連子会社^[7]

三菱商事 分野	機械		情報・金融・物 流・不動産	生活産業・流通			素材・資材・化学品		資源・エネルギー		
	インフラ・電力	自動車・輸送機		繊維	食糧・食品(製 造・加工)	卸・流通・サー ビス	資材・素材	化学品	エネルギー	金属資源	鉄鋼(金属)製 品
	千代田化工建設(37 億円) 海外電力・送 電事業 4社計=248 億円	三菱重工 レンタルの ニックン(66億円) 自 動車関連事業会社(タ イ、インドネシアなど合 計=701億円) MCアビ エーションパートナーズ (42億円)	三菱UFJリース (111億円) MC GIP-UK LTD.(50 億円) 三菱商事 ロジスティクス (37億円)	三菱商事ファッ ション(26億円)	伊藤ハム米久 HD(米久=34億 円、伊藤ハム =32億円) PRINGES LTD (億円) INDIANAPACK ERS CORPORATIO N(24億円)	三菱食品(77億 円) ローソン (105億円) ライ フコーポレー ション(18億円)	三菱商事パッ ケージング(25 億円)	中央化学(4億 円) サウディ 石油化学(137 億円) 三菱商 事ライフサイエ ンス(41億円)	ENCORE ENERGY PTE.LTD MCX EXPLORATION(USA)LCC	MC COPPER B.V.(15億円) IRONORE COMPANY OF CANADA(5億 円) ジェコ(0 億円)	三菱商事RTM ジャパン メン タルワン(100 億円)

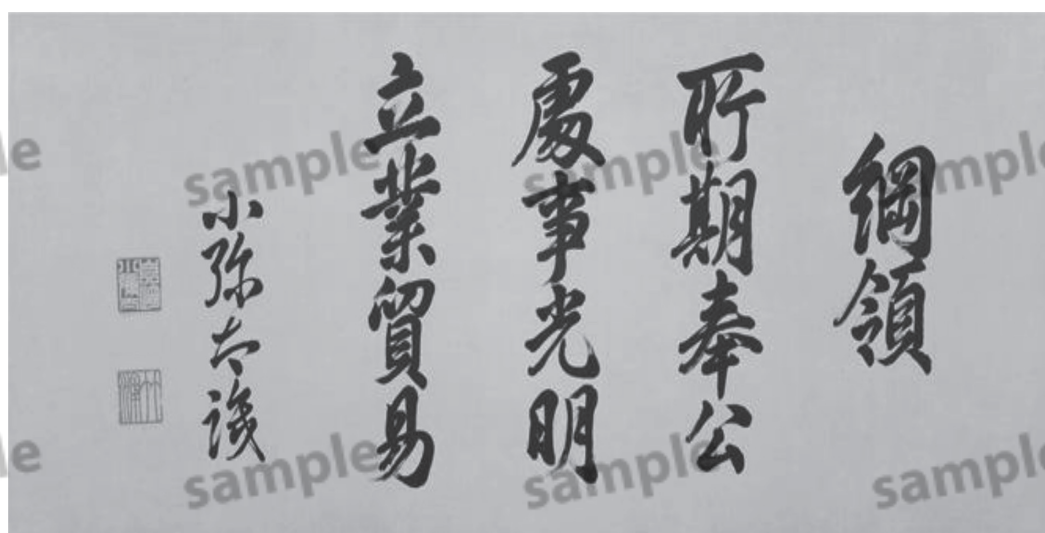
[6] <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/profile/>

[7] 株式会社洋泉社著「伊藤忠 躍進の秘密」株式会社洋泉社

付属資料 3 創業者 岩崎弥太郎 (写真)^[8]



付属資料 4 企業理念「三綱領」



「所期奉公」(Corporate Responsibility to Society)

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

「処事光明」(Integrity and Fairness)

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

「立業貿易」(Global Understanding Through Business)

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

^[8] 三菱商事株式会社「三菱商事 50 年史」大日本印刷株式会社

付属資料 6 役員構成^[10]

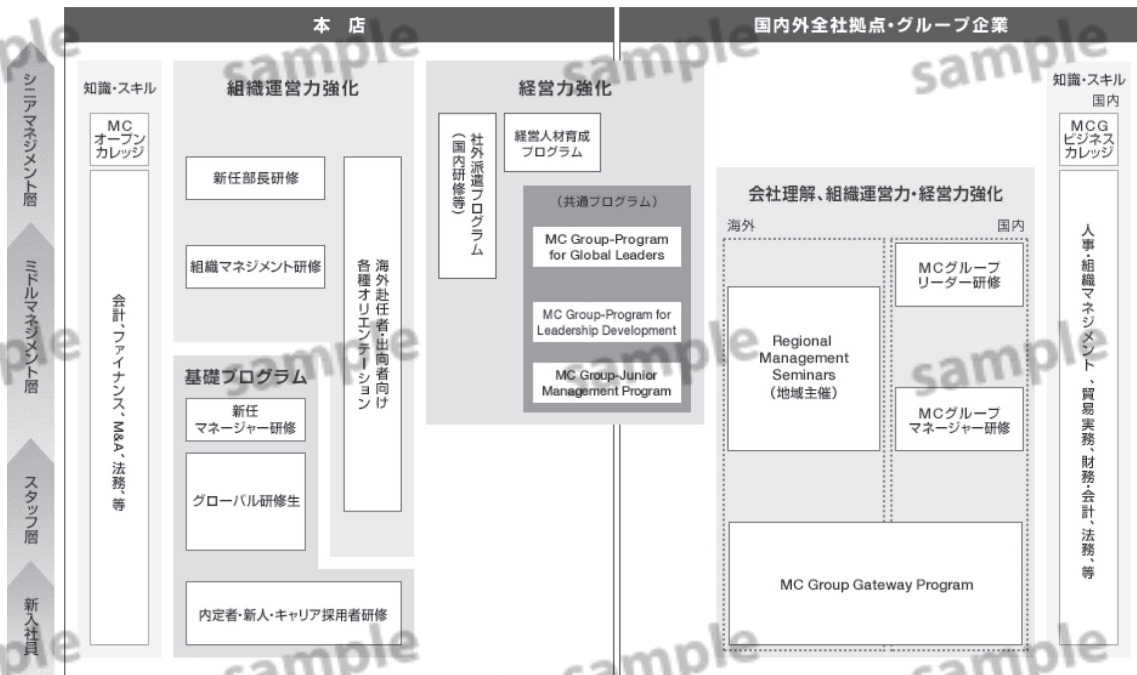
社長	常務執行役員	執行役員	
垣内 威彦*	大河 一司 機械グループCEO	高田 光進 業務部長	倉橋 政嗣 インドネシア総代表 (兼) インドネシア三菱商事事務所社長 (兼) スラバヤ支店長
	廣田 康人* コーポレート担当役員(国内) (兼) 関西支社長	星野 啓介 三菱商事RtMジャパン(株) 出向 (代表取締役社長執行役員)	山崎 和 生活流通本部長
副社長執行役員	平野 肇 エネルギー事業グループCEO	和田 浩一 中部支社長	塚本 光太郎 鉄鋼製品本部長
田邊 栄一* コーポレート担当役員 (業務、調査、経済協力、 ロジスティクス総括) (兼) アジア・大洋州統括	佐久間 浩 地球環境・インフラ事業グループCEO	高野 瀬 励 関西支社 副支社長	中西 勝也 中東・中央アジア統括 (兼) ドバイ駐在事務所長
	西浦 完司 金属グループCEO	伊藤 勝弘 香港三菱商事事務所社長	西澤 淳 エネルギー資源第二本部長
	林 春樹 欧州・アフリカ統括 (兼) 欧州三菱商事事務所社長	鴨脚 光真 事業投資総括部長	中村 達夫 自動車事業本部付(戦略企画室長)
	水原 秀元 北米統括(兼) 北米三菱商事事務所社長	石川 隆次郎 三菱重工業(株) 出向 (米国三菱重工業(株) 再出向 (Senior Executive Vice President))	竹内 修身 石油化学品本部長
	増 一行* コーポレート担当役員(CFO、IT)	平井 康光 東アジア統括(兼) 三菱商事(中国)有限公司社長 (兼) 北京支店長	西尾 一範 リテイル本部長
	萩原 剛 化学品グループCEO	辻 昇 自動車事業本部長	岸本 好司 ライフサイエンス本部長
	吉田 真也 新産業金融事業グループCEO	田中 格知 金属資源本部長(兼) MDP事業部長	塩崎 英輔 インド三菱商事事務所社長 (兼) アジア・大洋州統括補佐(南西アジア)
	京谷 裕 生活産業グループCEO	長谷川 文則 エネルギー資源第一本部長	片山 祥徳 新エネルギー・電力事業本部長
	戸出 巖 コーポレート担当役員 (事業投資総括、 サステナビリティ推進)	中川 哲志 インフラ事業本部長	蜂谷 由文 主計部長
	村越 晃 コーポレート担当役員 (広報、人事)	高岡 英則 エネルギー事業グループ CEOオフィス室長	石巻 尚 船舶・宇宙航空事業本部長
	榊田 雅和* コーポレート担当役員 (総務、法務)、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー	坪沼 宣幸 オーストラリア三菱商事事務所社長 (兼) ニュージーランド三菱商事事務所社長 (兼) アジア・大洋州統括補佐(大洋州)	久我 卓也 不動産事業本部長
		岡久 靖 コーポレートスタッフ部門統括部長	柏木 康全 生鮮品本部長
		柳原 恒彦 北米三菱商事事務所EVP (在シリコンバレー)	羽場 広樹 北米三菱商事事務所 エネルギー事業部門担当
			三枝 則生 泰国三菱商事事務所社長 (兼) 泰MC商事事務所社長 (兼) ビエンチャン駐在事務所長

*の執行役員は代表取締役を兼務している。

^[10] 統合報告書 2017

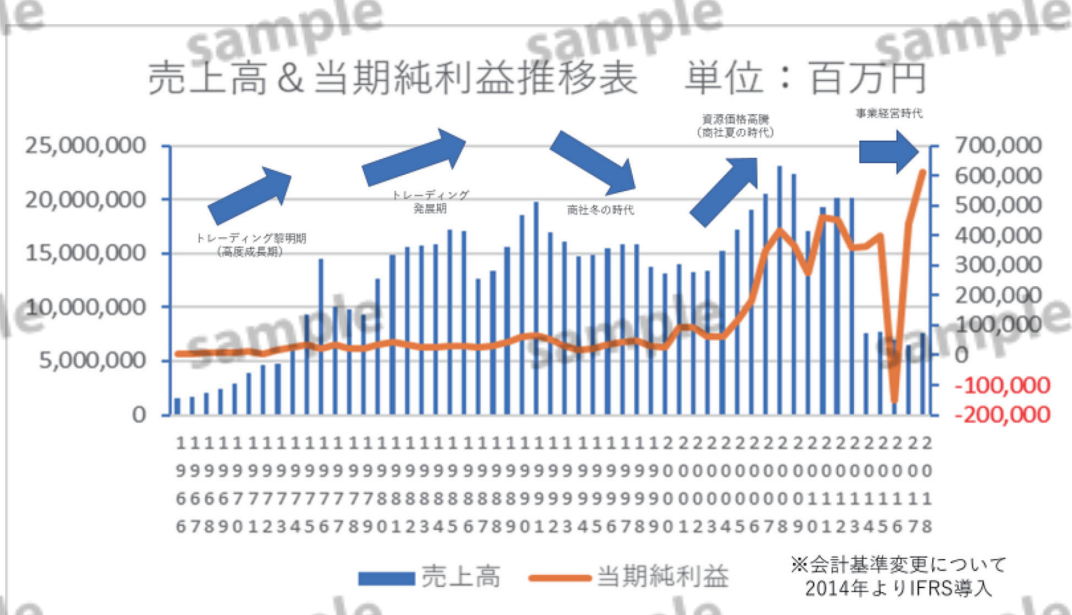
付属資料 7 人材育成プログラム体系

2017年度 三菱商事グループ人材育成プログラム体系(簡易版)



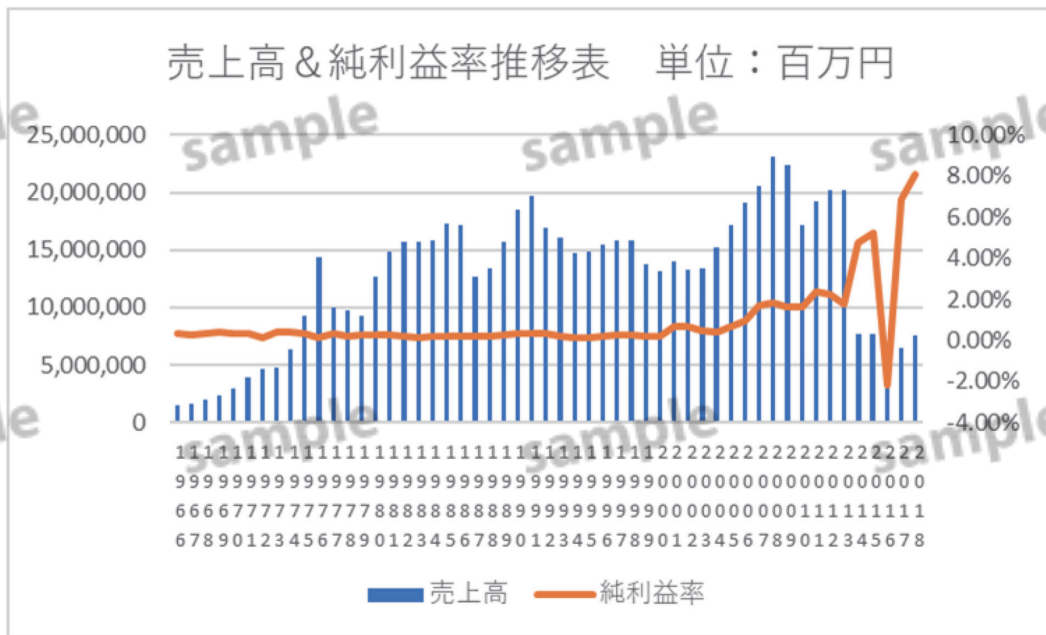
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/resource/training.html>

付属資料 8 売上高&当期純利益 推移表



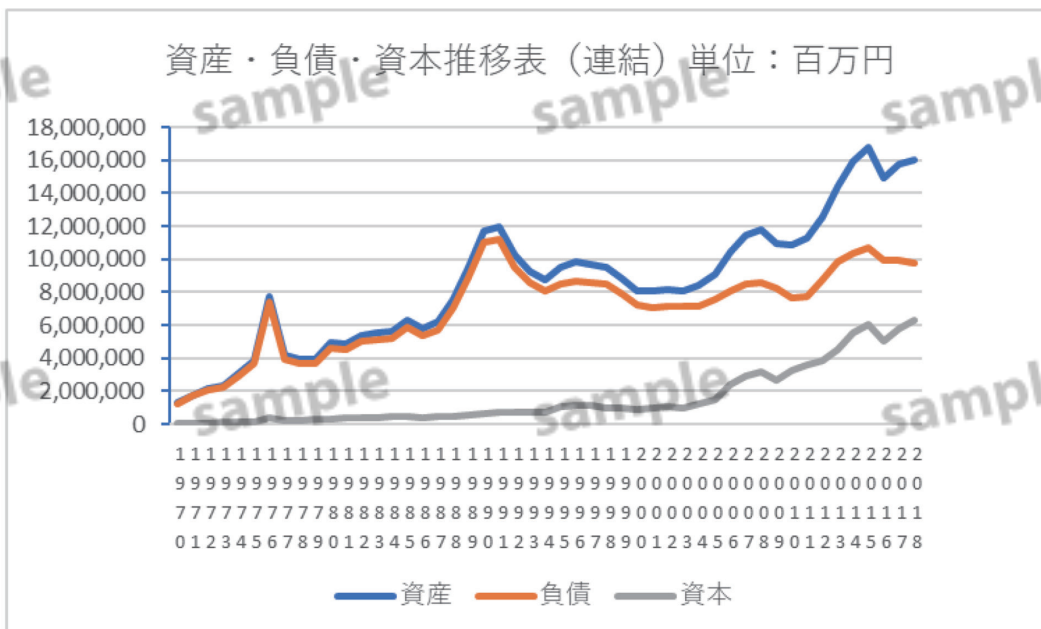
(三菱商事社史 50 年史、三菱商事 HP より筆者作成)

付属資料 9 売上高&純利益率 推移表



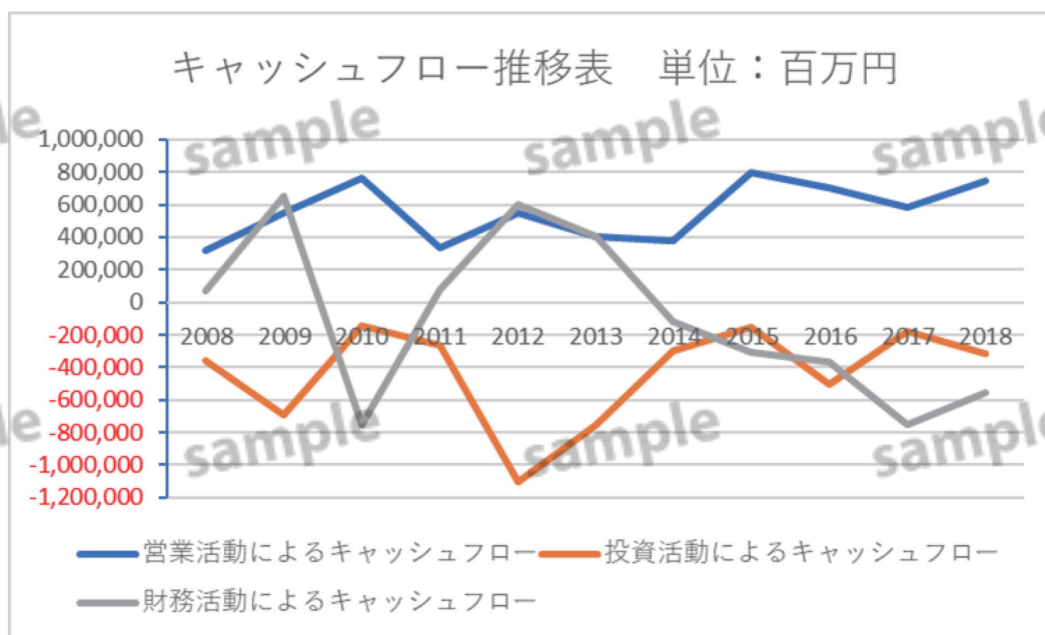
(三菱商事社史 50 年史、三菱商事 HP より筆者作成)

付属資料 10 資産・負債・資本 推移表



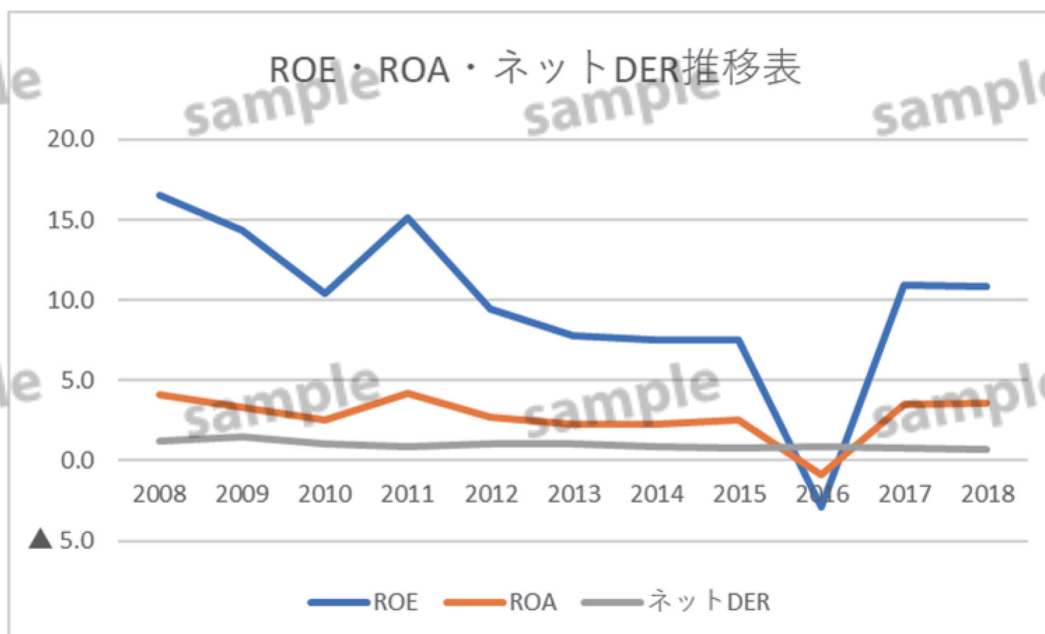
(三菱商事社史 50 年史、三菱商事 HP より筆者作成)

付属资料 11 キャッシュフロー 推移表



(三菱商事社史 50 年史、三菱商事 HP より筆者作成)

付属资料 12 ROE・ROA・ネット DER 推移表



(三菱商事社史 50 年史、三菱商事 HP より筆者作成)

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

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
