



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 三菱商事株式会社

5

## 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。<sup>[1]</sup>

10

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。<sup>[2]</sup>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。

15

20

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

25

<sup>[1]</sup> 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

<sup>[2]</sup> 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。

30

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）