

三菱商事における企業家活動—1980年～2004年—

小野寺 香 月

西南学院大学商学論集  
第67巻 第1号 抜刷  
2020（令和2）年7月発行

# 三菱商事における企業家活動—1980年～2004年—<sup>1</sup>

小野寺 香月

はじめに

第1章 1980年～2000年代の三菱商事の展開

第1節 業績の推移

第2節 三菱商事の組織にみる諸変化

第1項 トップマネジメント

第2項 職能部門

第3項 営業部門

第3節 小括

第2章 歴代社長の問題意識

第1節 1980年～1990年代初頭

第1項 1980年～1986年：三村庸平社長

第2項 1986年～1992年：近藤健男・諸橋晋六社長

第2節 1990年代初頭～2000年代初頭

第1項 1992年～1998年：横原稔社長

第2項 1998年～2004年：佐々木幹夫社長

第3節 小括

第3章 三菱商事における企業家活動の描写

おわりに

---

1 本稿の作成にあたり、本学商学部原口健太郎先生には、専門的なご教示を頂いた。また、経営史学会西日本部会1月例会（共催：社会経済史学会九州部会）でも有益なご意見を頂戴した。ここに謝意を示す。

## はじめに

シュンペーターが提唱した企業家と、その一連の活動を包括する企業家活動の研究は、現代も魅力を発信し続けている<sup>2</sup>。企業家および企業家活動は、必ずしも個人に属するものではない。A.H.コールは、ある時点でイノベーションが遂行されたとき、それ以前の人物の活動が寄与しているのであれば、それは「利益指向的企業を創始し、維持し、あるいは拡大 (initiate, maintain, or aggrandize) しようとして、個人または共同する個人の集団が営むところの合目的活動」であり、企業家活動に含まれるとした<sup>3</sup>。さらに近年では、組織論的経営史の視点をふまえ、制度変化と企業家の活動を関連付ける必要性が指摘されている<sup>4</sup>。

本稿は、1980年から2004年の三菱商事における制度変化と歴代社長の取り組みを、企業家活動として論じるものである。2000年代の三菱商事は、バブル崩壊後の低迷から早期に脱出した<sup>5</sup>。その要因として、90年代半ば以降の「選択と集中」と「米国型経営の導入」が挙げられている<sup>6</sup>。具体的には、リスクマネジメントの観点に基づくポートフォリオ管理の導入、営業グループの細分化・選別、株主・投資効率の重視、コーポレートガバナンスの導入などである<sup>7</sup>。さらに2004年策定の中期計画「INNOVATION2007」で掲げられた「バリューチェーン戦略」が、大きな効果を発揮したとされる<sup>8</sup>。

2 シュンペーター著、塩野谷・中山・東畑訳 (1977)。

3 コール著、中川訳 (1965)、7頁。井奥編 (2017) は、この観点に基づく企業家の発掘が考慮されているように思われる。

4 沢井 (2015)、宮本 (2015)。ただしコールとチャンドラーの理論は、相反するものではない。宮本 (2015) 参照。

5 例えば2001・2007年の三菱商事のROIは0.8%から3.9%に上昇した。その他総合商社の値を比較すると、三井物産は7.7%から3.1%、住友商事は0.5%から0.3%、伊藤忠商事は1.4%から3.4%、丸紅は-2.4%から2.4%である。三菱商事株式会社編 (2008)、11頁/各社「有価証券報告書」。

6 榎本 (2012)、34 - 35頁。

7 榎本 (2012)、三菱商事株式会社 (2013)、同 (2016)。近年の総合商社や研究動向に関するものとして、孟 (2008)、頼ほか (2017)、田中 (2004)、埜本 (2015) など。

8 バリューチェーン戦略は、川上から川下までの各段階で積極的に事業投資を行い、収入源の多様化と収益性の向上を両立させるビジネスモデルである。三菱商事株式会社 (2016)、12 - 13頁。

また「INNOVATION2007」では、2001年に策定された「MC2003で導入された基本インフラを当面継承すること」という記述がある<sup>9</sup>。基本インフラは、EXITルール・MCVA・ビジネスユニット制〔以下BU制〕などの業績指標や事業単位を指す。これらの制度は、導入当初、三菱商事の組織や事業展開に多大な影響を及ぼすものとして注目されていた。

以上の展開は、90年代に社内の改革を行い、2000年代に新たな戦略を導入することで、三菱商事は好業績を達成する企業したと表現できる。言い換えれば、三菱商事の発展は継続的な制度改革の上に成立したものだといえる。このように考えたとき、三菱商事ではいかなる改革が、誰によって行われたのかという疑問が生じる。

外部から観察する限り、企業の制度変更を行う人物には社長を挙げることができる。そして、経営者企業の社長には任期が存在するため、分析は複数人の社長を対象にするものとなる。したがって、三菱商事の改革の展開と歴代社長の活動との関わりを論じていくことが、同社の発展の要因を考察する一手法となる。この手法は、現代の企業活動を企業家研究の視点から捉え、その歴史的展開を論じるものであり、経営史研究の一環として有意義な試みのように思われる。

本稿の分析期間は、2000年代の三菱商事の発展に寄与した制度の変更が行われた時期から始まるものとなる。詳しくは後に触れるが、管見の限り、その時期は1980年からとなるため、本稿の分析は1980年から2004年までの5人の社長（三村庸平、近藤健男、諸橋晋六、横原稔、佐々木幹夫の各氏）を対象とする。

本稿の構成は、以下の通りである。まず1980年前後から2000年代初頭までの三菱商事の業績と組織の変化を概観し（第1章）、歴代社長の問題意識や行動に接近し（第2章）、一連の展開を企業家活動の文脈から解釈し（第3章）、結論を述べる（おわりに）<sup>10</sup>。

9 三菱商事株式会社編（2008）、531 - 533 頁。

10 本稿は組織再編や制度変更（新制度導入）に注目し、2000年代以降に関連する施策に着手した人物から議論を開始するが、それ以前の社長達の功績を否定するものではないことを、念のため記しておきたい。

## 第1章 1980年～2000年代の三菱商事の展開

### 第1節 業績の推移

まず1980年前後から2000年代の三菱商事の業績をみる。表1は、当該期間中の同社の業績と総合商社5社の平均値を並べたものである。比較対象としてバブル期の1990年前後と比べると、売上高は2000年代に至りバブル期と同等程度に回復した。そして売上総利益と営業利益は、単体ではバブル期より小さいが、2002年頃から連結で著しく増加している。さらに経常利益と当期純利益は、単体・連結ともに著しい増加を示している。

表1 三菱商事の業績推移

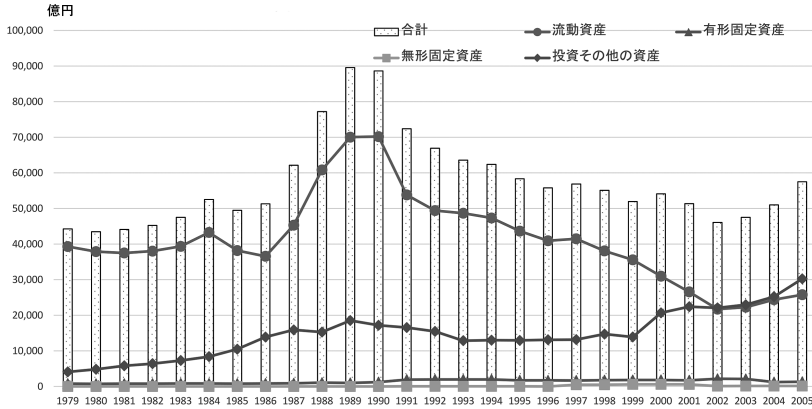
年度	売上高			売上高(連)				売上総利益				営業利益				経常利益				当期純利益				
	単体		平均	単体		平均	連結	単体		平均	連結	単体		平均	連結	単体		平均	連結	単体		平均	連結	
	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	(億)	
1979	120,668	99,251	126,751	97,004	118,589	94,557	123,536	95,360	2,103	1,694	2,914	2,444	602	493	1,083	746	451	274	404	252	193	124	420	230
1980	139,369	114,291	148,347	122,149	137,110	112,444	145,208	119,520	2,259	1,851	3,143	2,630	819	722	1,078	824	414	274	165	190	205	114	411	200
1981	146,889	125,510	156,352	133,618	144,783	123,636	153,723	130,791	2,100	1,852	3,228	2,877	466	351	895	686	402	328	223	227	211	97	346	137
1982	149,894	129,011	156,330	135,891	146,924	124,113	153,947	132,711	2,004	1,904	3,253	2,727	422	328	626	632	429	307	191	192	89	294	109	109
1983	150,292	130,844	158,153	138,446	148,349	129,064	155,160	135,771	1,942	1,780	2,997	2,770	401	462	573	684	406	354	247	250	203	105	298	152
1984	162,259	144,293	172,207	152,783	162,244	142,353	168,786	149,111	2,024	1,913	3,442	3,088	365	474	608	754	517	420	331	250	232	126	321	229
1985	163,318	151,636	170,552	159,559	161,152	149,687	167,467	156,803	2,166	1,949	3,485	2,998	503	497	735	820	510	450	330	267	253	136	329	154
1986	118,528	120,054	126,601	132,879	116,576	127,274	122,431	133,101	1,968	1,780	3,174	2,727	332	336	452	398	287	463	528	412	215	136	275	199
1987	122,817	138,473	133,680	145,872	120,726	134,376	120,283	141,724	2,011	1,900	3,354	2,940	490	463	611	599	698	550	562	490	261	179	312	225
1988	138,307	145,949	136,438	153,951	135,987	143,921	152,578	152,354	2,320	2,027	3,863	3,603	578	537	642	792	729	588	740	628	381	215	441	361
1989	160,140	194,179	185,229	200,781	163,252	192,003	180,400	196,589	2,609	2,195	4,826	4,197	872	580	1,392	1,030	824	684	1,118	816	411	286	606	431
1990	174,214	199,959	197,665	209,895	171,209	198,468	191,444	197,958	3,004	2,471	5,811	4,938	965	735	1,778	1,338	943	694	858	641	420	275	638	438
1991	156,854	179,298	181,217	184,448	153,842	167,840	174,978	179,277	3,152	2,458	6,232	5,169	1,061	803	1,823	1,149	859	533	1,024	828	463	203	627	421
1992	149,665	161,826	177,659	175,269	147,106	158,721	171,984	170,316	2,866	2,298	5,885	5,073	742	448	1,264	974	756	619	665	451	152	162	381	117
1993	141,263	160,110	172,763	168,105	138,726	157,882	167,430	163,341	2,484	2,228	5,324	4,764	354	385	708	635	503	464	378	459	32	120	184	175
1994	138,123	151,478	174,686	165,429	135,576	149,266	169,110	169,454	2,446	2,214	5,575	4,978	385	346	388	603	583	443	507	413	110	140	217	183
1995	134,811	146,438	177,589	152,151	132,403	144,224	172,263	147,105	2,538	2,127	6,868	6,001	328	292	334	77	698	602	721	562	263	163	334	229
1996	118,991	131,251	138,074	149,611	116,455	129,011	152,144	144,255	2,440	2,240	5,918	5,358	261	253	307	270	713	621	1,172	877	220	116	381	251
1997	120,120	136,344	159,071	160,350	128,129	146,129	163,144	144,769	2,427	2,192	6,943	6,586	226	285	811	704	580	560	946	488	214	36	355	79
1998	104,989	119,866	136,392	129,859	102,788	108,845	120,988	124,714	2,411	2,015	3,653	3,564	169	203	668	537	611	569	1,004	203	115	-21	238	-114
1999	104,652	99,836	131,091	118,898	102,788	97,999	125,200	113,383	2,083	1,832	5,771	5,310	281	220	1,812	522	773	620	1,181	318	-153	-303	56	-43
2000	109,274	95,318	140,184	117,473	107,104	94,473	124,023	113,341	2,171	1,848	8,311	5,534	212	201	958	162	694	592	1,478	942	288	176	95	910
2001	95,628	89,506	102,455	111,871	93,788	83,858	106,009	106,450	1,836	1,648	6,448	6,587	170	52	854	686	643	451	1,162	355	-110	-281	629	119
2002	93,321	79,893	133,287	110,100	91,447	77,072	128,011	104,549	1,873	1,621	7,189	5,551	-132	85	1,009	623	277	399	608	466	183	31	623	344
2003	99,807	74,418	151,770	109,163	88,034	72,904	144,078	102,463	1,912	1,612	7,694	5,700	-67	37	1,388	1,016	545	345	1,501	620	300	-81	1,168	507
2004	99,619	78,788	171,327	118,294	97,642	75,133	162,549	109,657	1,977	1,654	8,778	6,467	212	169	1,927	1,351	1,103	788	1,968	1,393	661	323	1,824	1,015
2005	110,283	82,161	190,627	126,890	108,677	80,463	180,171	119,814	1,908	1,698	10,513	7,586	80	137	3,547	2,333	1,930	999	4,782	2,690	1,418	686	3,900	1,863

(資料) 各年度年報(経営成績)と「経常」  
 (注) 「平均」は伊藤忠商事・丸紅・三井物産・住友商事・三菱商事各社の平均値。

先行研究により、三菱商事は1990年代後半から事業投資会社としての性格を強めていったことが知られている<sup>11)</sup>。これを三菱商事の資産構成から確認すると(図1・2)、単体の資産構成において1999年・2000年から「投資その他の資産」の増加がみられ、流動資産を上回る。また資産総額は2003年から増加に転じているが、構成比からみても、投資その他の資産が大きな割合を占めている。

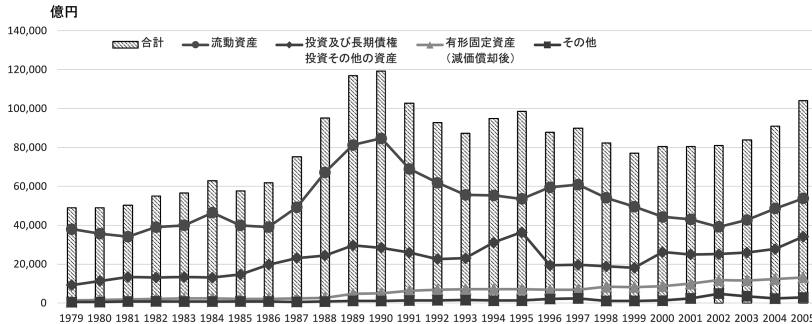
11 例えば田中(2004)、孟(2008)。

図1 三菱商事の総資産の構成（単体）



〔資料〕表1と同じ。

図2 三菱商事の資産構成（連結）



〔資料〕表1と同じ。

ここで三菱商事（単体）の「投資その他の資産」の構成をみると（表2），1994年頃から投資有価証券と関係会社株式が増加しており，事業投資の積極化がうかがえる。また，固定化営業債権は実質的な不良債権と考えられるため，この推移を確認すると，1990年頃から増加傾向をみせ，93年に834億円から1,657億円に急増する<sup>12</sup>。その後，2000年までに1,000億円程度

12 「固定化営業債権」は、「主なものは回収が相当長期化する，あるいは回収不能の恐れがあると判断した，特定の海外債権及び特定の関係会社に対する債権」と説明されており，実質的な不良債権と表現できる。三菱商事株式会社「平成7年度 有価証券報告書」，93頁。

に減少するが、2001年以降、増減を繰り返している。

表2 三菱商事の「投資その他の資産」の構成（単体）

年度	投資有価証券	関係会社株式	関係会社社債	その他の関係会社有価証券	単位:億円													
					出資金	関係会社出資金	共同事業支出金	長期貸付金	関係会社長期貸付金	長期特定金融資産	金融債の償付金	固定化営業債権	長期前払金	長期繰延税金資産	その他	貸倒引当金	合計	
1979	526	1,420	0	0	8	38	0	1,124	485	0	0	488	92	0	252	-299	4,111	
1980	497	1,661	0	0	8	38	0	1,843	676	0	0	528	42	0	335	-292	4,836	
1981	517	1,841	0	0	9	38	0	2,106	1,007	0	0	470	35	0	267	-356	5,824	
1982	624	2,071	0	0	19	39	0	2,351	1,097	0	0	378	31	0	265	-368	6,450	
1983	698	2,087	0	0	12	52	0	2,920	1,050	0	0	446	23	0	395	-365	7,317	
1984	698	2,442	0	0	16	66	87	2,770	1,750	0	0	439	23	0	451	-351	8,401	
1985	1,063	2,487	0	0	16	67	263	2,461	2,756	0	0	369	294	21	453	-263	10,453	
1986	1,089	0	2,634	0	15	90	403	2,249	2,276	4,776	0	287	28	0	290	-248	13,891	
1987	1,380	2,536	0	0	16	84	356	2,392	2,279	5,689	0	222	47	0	575	-170	15,888	
1988	1,359	2,758	0	0	19	89	324	2,772	2,216	4,913	0	208	65	0	728	-163	15,294	
1989	1,316	3,152	117	0	24	125	457	2,533	4,714	5,294	0	137	74	0	771	-105	18,543	
1990	1,212	3,957	128	0	28	123	479	1,475	5,221	3,612	0	816	85	0	587	-223	17,198	
1991	1,113	4,581	146	0	42	139	534	1,319	5,915	2,355	0	804	114	0	528	-572	18,584	
1992	1,276	4,801	163	0	44	198	541	1,389	5,270	636	0	834	176	0	522	-573	15,478	
1993	1,232	4,824	174	0	62	220	423	1,780	2,342	221	0	1,657	165	0	548	-983	12,898	
1994	1,814	4,888	184	0	59	215	522	1,808	2,201	126	0	1,447	152	0	632	-1,021	13,015	
1995	2,323	4,857	181	0	69	192	701	1,781	1,709	0	0	1,183	126	0	644	-968	12,960	
1996	2,772	5,234	3	0	65	215	673	1,981	1,284	0	0	1,136	113	0	631	-974	13,133	
1997	3,515	5,433	2	0	73	257	768	1,508	1,089	0	0	1,003	114	0	327	-910	13,179	
1998	3,179	6,283	51	0	79	265	897	1,708	1,396	0	0	1,023	121	0	564	-917	14,724	
1999	3,035	6,261	51	0	104	291	746	1,220	1,384	0	0	1,071	28	384	319	-989	13,915	
2000	9,642	6,284	0	0	322	288	633	1,198	1,911	0	0	1,046	27	0	423	-1,098	20,689	
2001	8,658	7,327	2	0	394	412	543	839	3,961	0	0	1,086	322	0	397	-1,977	22,419	
2002	7,421	6,423	1	0	462	416	→	1,050	3,661	0	0	1,255	424	99	307	-1,927	22,087	
2003	8,201	8,978	1	0	466	520	→	902	3,572	0	0	972	353	0	338	-1,344	22,958	
2004	10,330	10,338	0	0	170	117	629	763	1,548	0	0	1,758	451	0	403	-1,368	25,250	
2005	14,637	11,737	1	0	284	189	692	483	1,234	0	0	409	635	0	488	-310	30,247	

〔資料〕 各年度「有価証券報告書」

〔注〕 「→」は右方の項目に組み込まれたことを示す。

さらに三菱商事（単体）の特別損失の内訳をみると（表3），1992年から94年に関係会社貸倒損を大きく計上し，1995年から98年にかけては，投資有価証券及び売却損・同評価損を増加させた。1998年以降，評価損は継続的に，売却損・貸倒損は散発的に計上されており，関係会社の選択と集中が進んだことがうかがえる<sup>13</sup>。

表3 1990年～2000年代初頭の三菱商事（単体）の特別損失の内訳

	単位:億円															
	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
有形固定資産等売却損	5	7	3	9	12	6	82	16	22	8	13	13	167	190	0	0
有形固定資産売却損	104	7	1	2	0	0	56	26	26	15	0	0	0	0	0	0
投資有価証券及び関係会社株式売却損	52	7	21	18	104	47	141	164	23	144	36	486	44	31	25	53
投資有価証券及び関係会社株式評価損	38	64	38	49	114	42	107	235	150	165	184	718	345	395	449	434
関係会社等買倒損	70	151	22	309	406	344	0	0	0	0	137	207	623	113	41	592
特定海外債権	0	302	64	60	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
貸倒引当金繰入損	0	21	22	403	113	72	20	45	11	0	1,024	897	134	0	131	116
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	269	560	171	849	847	511	407	486	333	333	1,393	2,321	1,312	728	646	1,195

〔資料〕表1と同じ。

〔注〕 損失計上が単年から3年に留まった場合、「その他」に算入した。

以上を整理すると，1980年前後から2000年代の三菱商事の業績は，売上高では大きく変化することはなかったが，営業利益・経常利益・当期純利

13 1999年・2000年の「その他」の増額は，退職年金費用と早期退職制度関連費用（1999年），退職給付費用と電極取引訴訟関連取引である（2000年）。退職に関連する費用が特別損失に計上された理由は，会計処理の変更による。三菱商事株式会社「平成11年度 有価証券報告書」，88頁/同「平成12年度 有価証券報告書」，80頁。

益において、特に連結で著しい変化（増加）を示したことが確認された。さらに事業投資会社への変化という指摘に関連させると、著しい変化は2000年代に観察されるが、資産構成等の変化は1990年代半ばから始まりつつあったとすることができるだろう。

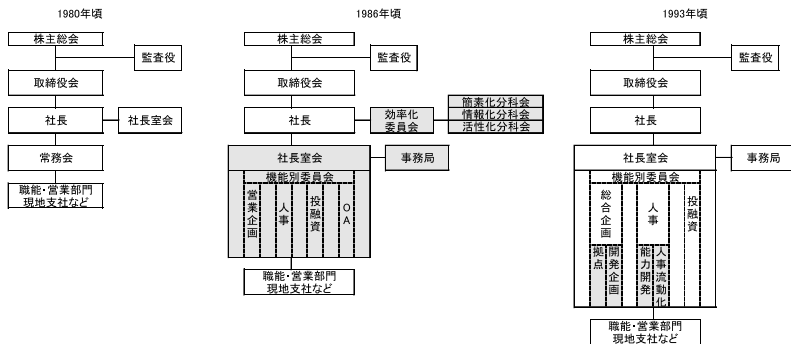
## 第2節 三菱商事の組織にみる諸変化

ここでは、1980年から2000年前後までの三菱商事の組織形態の変遷を、トップマネジメント、職能・営業部門から観察する。

### 第1項 トップマネジメント

三菱商事のトップマネジメントの変遷をみると、最高意思決定機関である常務会が1980年に廃止され、社長の補佐機関であった社長室会が最高意思決定機関と位置付けられた（図3-1）。そして社長直属の機関として、効率化委員会および簡素化・情報化・活性化各分科会が設けられ、社長室会の下には営業企画・人事・投融資・OA（86年追加）の機能別委員会が置かれた<sup>14</sup>。1993年頃には効率化委員会とOA委員会が廃止され、総合企画（営業企画から改称）・人事委員会の下に2つの委員会が設置された。

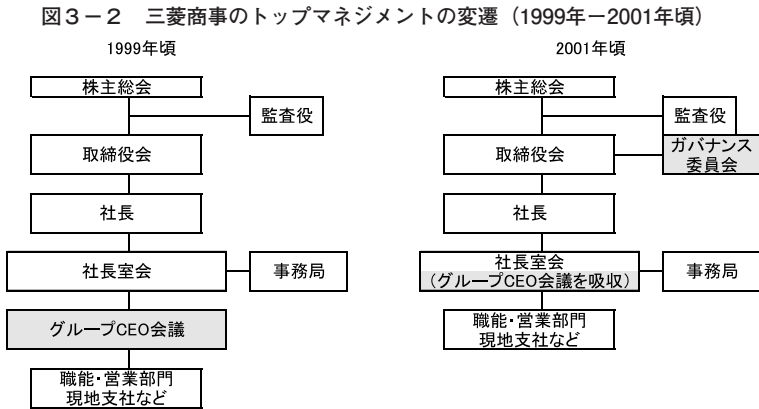
図3-1 三菱商事のトップマネジメントの変遷（1980年—1993年頃）



【資料】三菱商事株式会社編(1987)「4. 組織(2) 現組織図(昭和61年4月1日現在)」, 273頁/三菱商事株式会社編(2008), 384・390・395頁。  
 (注) 塗りつぶし部分は、新たに追加されたものを示す。



1999年には機能別委員会が廃止され、社長室会与グループCEO会議の2つに整理された(図3-2)。このとき、社長室会は全社経営に関する問題を審議・決定し、グループCEO会議はグループ横断的、または社長室会から委託された問題を審議することとされた<sup>15</sup>。2001年頃にはグループCEO会議が社長室会に吸収され、取締役会の付属機関にガバナンス委員会が設置された。



〔資料〕三菱商事株式会社編(2008)、460-462頁。  
 (注) 塗りつぶし部分は、新たに追加されたものを示す。

以上の展開をみると、2000年代の三菱商事のトップマネジメントは、1980年当時のものに戻ったにすぎない。しかし、これを構成員別で見ると、1995年と2001年の2度にかけて代表取締役の減少、取締役の急減と執行役員急増という変化が生じている(表4)。1995年の代表取締役の減少は、グループ担当役員の階層化が行われたことに起因する。1994・95年度の有価証券報告書をもとに機械グループを例にとると、1994年度の代表取締役の中に4名の機械担当役員、代表権のない取締役の中に1名の機械担当役員補佐が就任していた。1995年度では、代表取締役の中に1名の機械総括担当役員、代表権のない取締役の中に2名の機械担当役員、1名の機械担当

15 三菱商事株式会社編(2008)、460-461頁。

役員補佐が就任している<sup>16</sup>。1994年時点では、代表取締役の中に同格の担当役員が複数人おり、代表権のない取締役が彼らを補佐する体制がとられていた<sup>17</sup>。しかし1995年には、代表取締役はグループ統括担当、代表権のない取締役は担当または補佐という体制に移行した。なお2001年の変化は、取締役に就任していた部長級が執行役員に再編されたことによる<sup>18</sup>。

以上から、三菱商事のトップマネジメントは、職制の簡素化と並行して全社経営に関与する人員の減少、担当役員の階層化、執行役員制度導入による監督と執行の分離が図られた。と整理できる。三菱商事のトップマネジメントは「小さな本社」に変貌したといえよう。

表4 1980年前後から2000年代初頭の三菱商事役員数の推移

年度	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年
代表取締役		26	21	20	23	23	23	22	21	21	21	22	23
取締役	49	22	23	29	28	26	27	29	31	32	30	29	26
代表取締役	23	25	24	12	13	13	13	12	13	13	13	14	11
取締役	26	26	26	35	34	32	32	27	19	5	4	4	5
常務執行役員										6	5	5	4
執行役員										27	28	27	27

〔資料〕各年度「有価証券報告書」。

〔注〕「取締役」には専務・専務取締役も含む。

常務執行役員のうち、取締役を兼任する者は取締役に含めている。

2000年度の執行役員数は、同年度の有価証券報告書の提出時点(平成13年6月28日)でのものである。

## 第2項 職能部門

職能部門の変遷を、図4-1・2に基づき概観する。職能部門は部署数の減少傾向がみられ、90年代以降、分社化や移管が増加した。1980年から1986年にかけて、グループ再編と業務の子会社化が進められた。まずグループ再編をみると、総務人事・企画業務・管理・審査の4グループは、総務人事・物流業務・管理審査の3グループに再編された。そして1983年に物流統括室、1985年に物流系子会社の設立など、物流業務の強化が実施された。職能部門からの子会社設立は、「収益力向上の一環として〔中略〕職能部門が業務上蓄積したノウハウを基礎にした、新たなビジネス」として進め

16 「第一部 第1 8. 役員 の状況」, 三菱商事株式会社 (1994) 「平成5年度 有価証券報告書」, 9-25頁 / 「第一部 第1 8. 役員 の状況」, 三菱商事株式会社 (1995) 「平成6年度 有価証券報告書」, 9-23頁。

17 単純にみれば、有価証券報告書中の氏名の掲載順が、同グループ担当役員間の序列を示していると考えられる。

18 三菱商事株式会社 (2001) 「平成12年度 有価証券報告書」, 30-31頁。

られた<sup>19</sup>。

1986年から1992年には、物流業務のさらなる事業化、広報専門子会社や金融子会社の設立など、業務のプロフィットセンター化が進み、財務担当の2部体制から4部体制への変更のように（財務第一・第二から資金・資本市場・国際金融・為替）、担当業務の明確化と細分化が実施され、人員も増員された<sup>20</sup>。また、金融関係の部署の充実に伴い、リスク・コストマネジメント体制の整備と法務の拡大（法務室から法務部へ）が行われた<sup>21</sup>。

1992から1998年にかけて、職能部門は職能A・Bに再編された。両者の違いは、業務効率化と定型業務の子会社化によって区分したとされているが、それぞれの所属部署から推察すると、職能Aは全社および営業部門の補佐、職能Bは資産の管理・審査を担う部門と分割されたように思われる<sup>22</sup>。

図4-1 職能部門の機能別分類（1987-1994年）

年	1987年		1990年		1994年		
	社長室会事務局 監査部 OA統括室 監査役付 国内担当付		社長室会事務局 監査部 OA統括室 監査役付 国内担当付		社長室会事務局 監査部 監査役付		
職能	総務人事担当役員付 秘書室 総務部 社会環境室 広報室 法務室 国際金融部 人事第一 人事第二 診療所 社史資料室 カウンセリングルーム	管理審査担当役員付 主計第一部 主計第二部 資金部 資本市場部 法務室 国際金融部 為替部 審査部 投資総括部	総務人事担当役員付 秘書室(兼) 総務部 社会環境室 広報室 法務室 人事部 診療所 社史資料室 カウンセリングルーム	物流担当役員付 物流開発部 運輸部 保険部 施設部 名古屋貯蔵所 四日市貯蔵所	職能部門A 職能担当役員付 カウンセリングルーム 開発企画推進室(兼) 広報部 地球環境室(統) 総務部 法務部 人事部 人事厚生部(統)	職能情報化 推進部	職能部門B 職能担当役員付 全社情報化企画室 主計部 一般経理部 総務部 資金部 国際金融部 為替部 資金運用部 事業総括室 投融資審査部 企業情報部 システム総括部 システム技術部
	業務物流担当役員付 業務企画室 AMACS室 調査部 調査部 物流開発部 運輸部 保険部 施設本部 川崎総合油槽所 名古屋総合油槽所 神戸総合油槽所 鹿川総合油槽所 四日市貯蔵所	OAシステム担当役員付 情報通信システム第一部 情報通信システム第二部	業務担当役員付 業務部 企画調査部 業務企画部 広報部 地球環境室	管理審査担当役員付 主計部 一般経理総務部 資金部 資本市場部(統) 企業情報部(統) 国際金融部 為替部 投資統括・審査部	人事厚生部(統) 診療所 国際人材開発室 業務総括部 海外業務第一部(統) 海外業務第二部(統) 国際地位部 企画調査部 企画調査部 流通開発部 物流開発部 物流第一部 物流第二部 保険部		
		技術担当役員付 技術部 技術部 建設事業部		OAシステム担当役員付 グループシステム開発部 汎用システム開発部 システム企画部	国際人材開発室 海外業務第一部(統) 海外業務第二部(統) 国際地位部 企画調査部 流通開発部 物流開発部 物流第一部 物流第二部 保険部		
		ダイレクトマーケティング室 首都圏事業部			タナメール事業部 名古屋貯蔵所 四日市貯蔵所 技術第一部(移) 技術第二部(移) 筑港事務所 AMACS部 新規事業部		

〔資料〕三菱商事株式会社編(2008)『三菱商事50年史』, 386-390-582-583頁。  
 (注) 1. (分)は後に分社化された部署を、(移)は後に営業部門や子会社を含む他部署に移された部署を示す。  
 2. 整りつしを施した部署は、分社化または移管の対象にもなったものである。

19 三菱商事株式会社編(2008), 259-260頁。引用は260頁。  
 20 同上, 299-300頁。  
 21 同上, 322-324頁。  
 22 同上, 386-390頁。

年	1987年	1990年	1994年
経営補佐	社長室専務局 監査部 OA統括室 監査役付 国内担当付	社長室専務局 監査部 OA統括室 監査役付 国内担当付	社長室専務局 監査部 監査役付
職能	総務人事担当役員付 秘書室 総務部 社会環境室 広報室 法務室 人事第一部 人事第二部 人事第三部 診療所 社史資料室 カウンセリングルーム	総務人事担当役員付 秘書室(兼) 総務部 社会環境室 広報室 法務室 人事部 診療所 社史資料室 カウンセリングルーム	〔職能部門A〕 職能担当役員付 カウンセリングルーム 開発企画推進室(兼) 広報部 地球環境室(統) 総務部 法務部 人事部 人事厚生部(統) 診療所 国際人材開発室 業務総括部 海外業務第一部(統) 海外業務第二部(統) 国際協力部 企画調査部 流通開発部 物流開発部 物流第一部 物流第二部 保険部 ターミナル事業部 名古屋貯蔵所 四日市貯蔵所 技術第一(移) 技術第二(移) 筑波事務所 AMACS部 新規事業部
	業務物流担当役員付 業務企画室 AMACS室 業務部 調査部 物流開発部 運輸部 保険部 施設本部 川崎総合油槽所 名古屋総合油槽所 神戸総合油槽所 鹿川総合油槽所 四日市貯蔵所	管理審査担当役員付 主計第一部 主計第二部 資金部 資本市場部 国際金融部 為替部 審査部 投資総括部 OAシステム担当役員付 情報通信システム第一部 情報通信システム第三部 技術担当役員付 技術部 筑波事業所 ダイレクトマーケティング室 首都圏事業部	業務担当役員付 業務部 企画調査部 業務企画部 広報部 地球環境室 OAシステム担当役員付 グループシステム開発部 汎用システム開発部 システム企画部

〔資料〕三菱商事株式会社編(2008)『三菱商事50年史』, 386-390・582-583頁。

1998年から2004年には、機能の高付加価値化を推進するため、定型業務の外部委託，分社化によるサービス産業への進出などが実施された。1999年には職能A・Bの区分を廃し，経営補佐を担う「コーポレート」，専門サービス・コスト管理を担う「職能グループ」に再編し（2000年），物流サービス本部と金融サービス本部は，同年新設された新機能事業グループに移管された。さらに職能グループは，コーポレートに統合する形で，「コーポレートスタッフ」に再編された（2001年）<sup>23</sup>。

以上のように，職能部門は分社化・移管・再編を通じ部署の数を減少させ，経営補佐機能に特化したものになった。これは「小さな職能部門」への変化と表現できよう。

23 三菱商事株式会社編(2008), 472 - 476 頁。

図4-2 職能部門の機能別分類 (1996-2001年)

年	1996年		1999年	2000年	2001年
経営補佐	社長室会事務局 監査部 監査役付		社長室会事務局 情報企画部 監査部 監査役付	(コーポレート) 経営企画部 戦略研究所 事業開発部 監査部 監査役付	(コーポレートスタッフ部門) コーポレートスタッフ部門付  経営企画部 監査部 監査役付 事業開発部 ITS事業企画部 広報部 オフィスビル企画部 人事総務部 財務部 地域総括部 国際戦略研究所 コントロール・オフィス トレジャラー・オフィス IR部
職能部門	(職能部門A) 職能担当役員付 カウンセリングルーム 広報部 総務部 法務部 人事部 人事厚生部 診療所 業務部 企画業務部 運輸・保険部 物流事業部 流通開発部 国際輸送部(分) ターミナル事業部 名古屋貯蔵所 四日市貯蔵所	(職能部門B) 職能担当役員付 主計部(一部移) 財務部 為替部(分) 企業投資部 事業総括部 投融资審査部 システム総括部(分) システム技術部(分)	職能部門付 広報部 総務部 法務部 人事部 主計部 基幹システム開発室 財務部 リスクマネジメント部 業務部 企画開発部 物流サービス本部 運輸・保険部 物流事業部 リテール事業部 金融サービス本部 企業投資部 金融企画部	職能グループ付 広報部 総務部 法務部 人事部 業務部 主計部 財務部 リスクマネジメント部 システム開発部(移) 物流サービス本部(移) 運輸・保険部 物流事業部 リテール事業部 金融サービス本部(移) 企業投資部 金融企画部	

〔資料〕三菱商事株式会社編(2008)『三菱商事50年史』、472-476・583頁。

(注) 1. (分)は後に分社化された部署を、(移)は後に営業部門や子会社を含む他部署に移管された部署を示す。  
2. 塗りつぶしを施した部署は、分社化または移管の対象になったものである。

### 第3項 営業部門<sup>24</sup>

営業部門に関係する制度の変遷を確認すると(表5)、1998年を境に趣旨の異なる制度が導入されている。1980年から1998年にかけては、グループの自主性発揮を促す制度と、トップマネジメントへの情報集約が試みられた。例えば利益責任の明確化(グループ再編、Kプラン)、営業グループの自律的運営の推奨(利益積立金・社内有利償却・投資枠・社内資本金制度、リスクマネジメント、分社化マニュアル)、営業情報の集約(計数管理、事業投資先の見直し)などである<sup>25</sup>。総体的にいえば、グループ単位での意思決定や経営を可能にする施策が導入され、「高度成長期の売上高シェア重視の傾向の中でややもすれば軽視されがちであった利益管理を、本部ごと確実に実施することを目指した再編成と、グループを「疑似的な企業として扱う」体制が敷かれた。同時にトップマネジメントは、グループの営業情報の収集を可能にする体制を敷いた<sup>26</sup>。

24 ここでは、各営業グループの総称として営業部門という表現を用いている。

25 社内資本金制度は、「成熟分野から成長分野に部門を越えた資金の移動が難しくなっていた」ことを背景に、「全社レベルで資金を機動的に配分する」ため、2001年に廃止された。日本経済新聞(2001年3月23日)、朝刊、11頁/三菱商事株式会社編(2008)、459頁。

26 この段落は、表5の他に三村(1997)、255頁/三菱商事株式会社編(2008)、253-

表5 営業部門の分権化・小単位化のプロセス

年	主な施策	施策の内容・意図
1980-1986	グループ再編	利益管理を本部ごとに明確にするため
	計数管理の中央集権化	営業管理の機能を職能部門に移管
1986-1992	Kプラン	本部長はグループCEOに、グループCEOは社長に利益責任を持つ
	利益積立金制度	再投資用の利益をグループごとに留保可能に グループ単位の資本・利益管理を認める
	社内有税償却制度	グループの体力に応じた不良債権償却を認める
1992-1998	事業投資先の総見直し	投資先を①育成すべき、②見極めを要する、③撤退すべき、それぞれの カテゴリーに分類
	投資枠制度	一律の投資総枠ガイドラインを廃止 グループの自立的投資を認める
	リスクマネジメント	グループ内に担当役員を置き、社長会で定期報告
	分社マニュアルの設定	出向・分社採用職員の関係、分社の取扱いを決定
	社内資本金制度	各グループの税引後利益に占める比率に基づき、資本金を配分 疑似的な企業としてROEの観点から効率的運営を求める
1998-2004	EXITルール	一定基準に達しない事業は、継続の必要性が無い限り原則的に撤退
	MCVA	価値創造とリスクを定量的に算出する指標
	ビジネスユニット制	各グループの「部」を廃止し、事業単位ごとに「ビジネスユニット」と規定 ユニットごとに課題を提示し、その履行を義務付ける

〔資料〕三菱商事株式会社編(2008)、253-254・324-325・384-385・456-457頁より作成。

1998年から2004年の営業部門では、EXITルール、MCVA、ビジネスユニット制（以下BU制）が導入された。1999年に導入されたEXITルールは、事業投資先が①社内の格付けモデルで低格付け、②当期損益3期連続赤字または債務超過、③投資付加価値が3期合計赤字、いずれかに該当した場合に適用され、「継続性の必要性が立証されない限り」原則的に事業から撤退するというルールである<sup>27</sup>。

次にMCVAは、事業を価値創造とリスクの両面から定量的に測定する指標として導入された<sup>28</sup>。この指標は、各事業がリスクに見合うリターンを得ているか否か、価値創造の程度を金銭で示したものであり、米コンサルティング会社とリスクマネジメント部が共同で作成した。計算式は事業収益と「実質リスクと株主資本コストの積」の差額であり、差額が正であれば価値創造ができており、負であればできていないと判断される<sup>29</sup>。この指

254頁。

27 北村(2013)、309頁。引用は三菱商事株式会社編(2008)、457頁。手続きとしては、コーポレート担当役員が営業グループ内のルール適用候補を選定し、グループCEOと協議し判定を下し、社長室会に伺を出す。

28 MCVAは銀行などで導入されていたEVA(経済的付加価値)という評価方法を商社向けにアレンジしたものであり、類似の手法は住友商事でも導入されていた。北村(2010)、30頁/週刊東洋経済(2005年12月10日号)、32頁。

29 以上は北村(2010)。また北村(2013)参照。実質リスクは、回収不能な投資額(ストック)に三菱商事が算出した倒産リスクを乗じ、これに分散投資効果によるリスク減少の割合を乗じることで算出される。

標の導入に合わせ、営業部門には、MCVA向上に何が寄与するのかを図表に落とし込み配布することで、現場でMCVAを意識した営業活動を容易にさせる取り組みが行われた<sup>30</sup>。

BU制は、定量的指標（MCVAと成長率）と定性的指標（当該事業における三菱商事の優位性・事業の将来性）に基づき、従来グループ・部単位で集計された諸事業を「商品、仕入先、販売先、取引形態、地域、機能」に基づき約190に細分化し、個々のユニットに利益責任を負わせ、グループとの協議をふまえ「成長型」・「拡張型」・「再構築型」に分類し、それぞれに応じた戦略を設定した<sup>31</sup>。これにより、グループ・部の垣根を越えた横断的な事業展開が可能となっただけでなく、意思決定の過程も短縮された<sup>32</sup>。

### 第3節 小 括

ここでは1980年から2004年初頭に至る三菱商事の業績と組織の展開を概観した。業績では、三菱商事は2000年頃から他社と異なる展開を示し、先行研究の指摘するように、資産構成が90年代半ばから変質したことをみた。組織をトップマネジメント・職能部門・営業部門に大別してみると、トップマネジメントは「小さいが権限の強い本社」、職能部門は「高水準の経

30 北村 (2013), 314 頁。

31 北村 (2010)。成長型は「集中的に経営資源を投下して「新たな商権構築」を狙う」こと、拡張型は「新たな機能を付加することによって「収益の継続や向上」を狙う」こと、再構築型は「縮小・撤退・再編によって「抜本的な事業の再構築を図る」」ことが設定された。なお成長型・再構築型は、2002年、それぞれ2タイプに細分化された。三菱商事株式会社編 (2008), 456 - 457 頁。

32 営業部門において、「情報伝達の流れは、一般社員から見た場合、一般社員→チームリーダー→部長代行→部長→本部長→グループ CEO (最高経営責任者) 補佐→グループ副社長→グループ CEO」から、「一般社員→BU マネージャー→本部長→グループ CEO」になった。NIKKEI BUSINESS (2001年3月26日号), 53 頁。

なお、BUの横断的な事業展開を支援するものとして、新機能事業グループの結成(2000年)が挙げられる。同グループは、金融サービス本部と物流サービス本部(職能部門)と、情報産業グループと生活産業グループの一部、ヘルスケア事業部と事業戦略室(営業部門)を統合したものであり、三菱商事が従来からの事業展開の中で培った諸機能(金融・物流・情報・マーケティング)をグループ内に包摂したものである。同グループは、自グループだけでなく、諸機能を活用した他グループの支援も行うものとされた。三菱商事株式会社編 (2008), 459 - 467 頁。

「営補佐機能を担う部門」、営業部門は「機動的な事業展開を実施しえる部門」へと変化していった。これらの変化を通じ、三菱商事はトップマネジメントの強力なイニシアチブと積極的な営業活動の展開が可能になった。これらの展開をトップマネジメントの「小さな本社」化にならない表現すれば、職能・営業部門の展開は「小さな職能部門」・「小さな事業単位」への転換が図られたといえる。

この変化は、一概に弱体化を意味するものではない。「小さな本社」は、より迅速な意思決定と監督を意図した変化である。「小さな職能部門」は、トップマネジメントの経営判断と、営業部門を専門的かつ高度に補佐する部門への転換であり、「小さな事業単位」は、新規参入・拡大・撤退を機動的に行いえる営業部門への転換であった。また、三綱領の現代解釈やコンプライアンス体制の整備・浸透は、社会への対応という新たな事態に組織を一つにまとめるものと位置付けられる。

本章でみた三菱商事の組織の変化と同社の業績を比較すると、2004年頃までに、トップマネジメント・職能部門・営業部門の変化が生じていた。そして変化の発端は、1980年代から始まっていた。ここから1980年代からの三菱商事の制度改革が、2000年代の業績向上に少なからず影響したことが予想される。

以上のように整理したとき、次に関心が注がれるものは、変化を主導した主体に関する考察である。次章では1980年～2004年間の歴代社長の活動を観察する。

## 第2章 歴代社長の問題意識

本章では、1980年以降の歴代社長の問題意識や行動を観察する。ここで1980年以降の三菱商事の社長を列举すると、1980年～1986年が三村庸平、1986年～1992年が近藤健男・諸橋晋六、1992年～1998年が榎原稔、1998年～2004年が佐々木幹夫の各氏である。

### 第2節 1980年～1990年代初頭



### 第1項 1980年～1986年：三村庸平社長

「社長に就任してから、三菱商事各社をはじめ各社の社外役員に任命され、それぞれの会社の役員会（取締役会）に出席するようになった。そのため、各社の実情と我が社の実態とを比較することが出来るようになって、まず第一に疑問に思ったことは、当時の我が社の毎月の定例取締役会において前月の業務の実績、例えば前月の売上高、成約高、計上利益等についての月例報告が一度も行われておらぬのはなぜかということであった。

〔中略〕分かったことは、我が社には、毎月の成約・売上に関する月次報告という慣習がな」く、「それが原因でもあったのか、わが社内での問題点の一つは一般にコスト・マインドが欠けていると思われ」、これが「経理部門に属する社員たちにも見られた<sup>33)</sup>」。

この三村社長の発言は、営業部門・職能部門の双方に向けられている。当時の営業部門では、本部ごとに年度末に成績を集計し、次年度の計画を立案していたが、これが日々の業務に発生するコストに対する意識の低下につながっていた。次に職能部門では、営業部門に用途不明の資料の作成を依頼する事例がみられた。三村氏はこれを、営業部門に余計なコスト負担を強いるものと捉え、月次報告を定例化することで対応した<sup>34)</sup>。

当時の三菱商事では、前任の田部社長により、取引や契約の複雑化に対応すべく職能部門が強化されていた。例えば法務部門の拡充、審査体制強化のため投融资等諮問委員会の設置（1976年）、カンントリーリスク拡大に対応した業務部・調査部・保健室・財務部・審査部をメンバーとするカンントリーリスク委員会の設置（同年）などである。しかし三村社長の就任時には、「組織の複雑化に伴って、職能部門と営業部門における総括業務担当等の担当人員が増え、総人員の40%近くと」なっていた<sup>35)</sup>。リスク対応を目的にとられた措置が、営業活動や会社そのものを圧迫する事態に転じていたのである。

33 三村（1997）、246頁。

34 同上、246－247頁。

35 三菱商事株式会社編（2008）、204－207・250頁。引用は250頁。

さらに三村社長が問題視したことは、新規ビジネスへの挑戦を抑制する前例主義的な風潮である。「営業の担当者が何か新しい仕事をしようと立案し、資金の裏付けをとるために経理の課長代理ぐらいの人に相談をしに行くと、せっかく、今君たちの課は利益を挙げているのだから、何も海のものとも山のものとも分からぬ新しい事業に乗り出すことはないではないか。それより今の仕事をしっかりやるように考えた方がよいと言われたりするケースもたびたびあった」という<sup>36</sup>。前述の田部社長もこの風潮を問題視していたが、「「会長の言うことは大げさだ」と陰で避難する声さえ伝わり〔中略〕社員は、無意識のうちに会社に寄りかかろうとしていた」と、十分な効果を挙げられずにいた<sup>37</sup>。

三村社長は、「商品をより好みすること」なく「手に入ったものを片っ端から売りに歩」く、「前例のない、今まで取り扱ったこともない仕事」に取り組み続けた自身の経験に鑑み、前例主義的な風潮に反発していた。「現在の仕事をさらに伸ばす努力をするのは当然のことであるが、だからといって新しい仕事を企画しないでよいということにはならない。今現に取り進めている仕事も、先輩の皆さんの努力によって築き上げられてきたもので、はじめから三菱商事にあった仕事ではない。もし新規の仕事に取り組まないまま過ごせばやがて、現在のその仕事も衰退期を迎える。こういう考えが社内にあるということは極めて大きな問題であると痛感」した三村社長は、社長就任後、主に若手社員を対象にした懇談会を2・3ヶ月に1回開催し、彼（女）らの視線からみた社内の問題点の洗い出しを行った<sup>38</sup>。

三村社長在任中の施策として、常務会の廃止や社長直属の効率化委員会の設置、社長室会の機能強化がある。常務会では「会社の組織や制度の改編・新設、役員・幹部社員の人事異動、経理関係案件」、各営業担当常務からの経伺案件の提出・説明」が行われていたが、「居並ぶ常務たちは

36 三菱商事株式会社編（2008）、247 - 248 頁。一見すれば営業部門への介入であるが、三菱商事の大合同以来、職能部門には比較的強い権限が与えられていた。同前（2008）、66 頁。

37 NIKKEI BUSINESS（1984年6月11日号）、5 頁。

38 三村（1997）。引用は 248 頁。

ダンマリのうちに終わ」り、「触らぬ神に祟りなしと決め込んでいっさい口に出さないというような空気だった<sup>39</sup>」。また、三菱商事の活動範囲の拡大により国内外の移動や商談が増加し、これに伴い経営判断の頻度や必要性が増した一方、常務会は設置以来、週1回の開催であった。これに三村社長が感じ取った活力のなさが加わり、「このままでは会社の志気に関わる」と常務会廃止が決定された<sup>40</sup>。

効率化委員会に関連した施策に、営業部門の再編がある。これは委員会傘下の簡素化分科会の検討に基づき、効率化・簡素化の観点から再編された。「組織全体的見直しが効率化・簡素化の立場から過去に行われた例はな」く、「一つの新しい試みであった」と三村社長は述べている。さらに1985年、社長室傘下の機能別委員会に新設されたOA委員会では、「業務評価のあり方を検討するため副社長を長とするタスクフォース」が設定され、これが近藤・諸橋社長にKプランとして引き継がれた<sup>41</sup>。

## 第2項 1986年—1992年：近藤健男・諸橋晋六社長

当該期間中の三菱商事では、事業領域の選別と機能の高付加価値化による商権構造の再構築を目指すKプランが作成された（1986年）。このプランは、三村社長の任期中に設立されたOA推進委員会の議論を下地にしており、「今後予想される環境変化に合わせて、「どうすればもっと儲かる商売を取り込むことができるか」」を考えたものである（表6）<sup>42</sup>。

表6を補足すると、(A)は総合商社の「「総合」という概念に固執せず、「われわれが幾ら頑張っても収益性が悪く、将来性もない商売から、商品・市場が成長しており、われわれの頑張り次第で収益性の向上や将来性を期待し得る商売にシフトしていく」こと。すなわち総花的な部門展開や取扱いを止め、過去に依存しない事業展開を目指すことを意味している。また(A)に係る事項は、社長室会事務局が中心となり担当した。そして

39 三菱商事株式会社編（2008），251頁。

40 同上，251—252頁／三菱商事株式会社編（2008），53頁。

41 ここまでの引用は、三村（1997），255頁。

42 三菱商事株式会社（1987），239頁。

(B) は、総合商社の「「商社」という概念に必ずしもこだわらず〔中略〕我々が従来やってきた事をどう変え、何を付け加えれば、顧客のニーズに応えることが出来、十分な対価を払って貰えるか」ということを冷静に見つめ直したうえで、これらかどういう機能を売りものとしてやっていくのか、というコンセプトをはっきりさせる」ことを意味している<sup>43</sup>。(B) は営業部門の部長級を招集したKKタスクフォースを中心に検討された<sup>44</sup>。

表6 Kプランの基本構造

目標と手段		施策		担当機関	スタッフ	
商 権 構 造 の 再 構 築	グ ロ ー バ ル な 視 点	(A)事業領域の選別	(a-1)経営機能の強化	① 経営トップの明確化	社長会 社長室事務局	経済調査、計数処理・分析に長けた者
				② 戦略的意思決定機関の確立		
				③ 人事政策の強化		
				④ 業績評価制度の充実		
				⑤ リスクマネジメントの確立		
				⑥ コストマネジメントの確立		
				⑦ 経営機能の充実		
		(B)機能の高付加価値化	(b)部門組織の再編	⑧ 営業部門の自律体制の確立	KKタスクフォース	営業・職能部門の部長級
				⑨ 商権構造の再構築に対応した組織の再編		
				⑩ 職能部門の合理化と機能強化		

〔資料〕三菱商事株式会社(2008)『三菱商事50年史』。三菱商事株式会社。313-315頁。

前章で触れたように、Kプランでは利益責任の明確化が進められた。1987年に各営業グループを利益責任単位とし、グループ担当役員は社長に対し利益責任を負い、営業グループ下の各本部長は、担当役員に対し利益責任を負うことが定められた。1990年には、グループの利益目標にトップマネジメントの意向が反映されるようになった<sup>45</sup>。また、「情報の集中と権限の最適配分」を実現するため、経営会議の開催回数の見直し、グループ担当役員への人事・投融资権限の移譲が行われ、「全社経営と部門経営の分担」が進められた。最後に社長会直属の特別委員会では、「行動基準および社内関連規定等の見直し」が行われ、より明快なルールが制定された<sup>46</sup>。

Kプラン成立の背景には、上述のタスクフォースの活動に加え、新社長である近藤健男社長の問題意識があった。1985年、OA委員会に置かれた業績評価タスクフォース(CCタスクフォース)は、「低収益構造を打破し、

43 三菱商事株式会社(1987)、239-240頁。引用は239頁。

44 詳細は矢作・磯部(1993)参照。

45 従来の利益目標には、グループの業績と業界動向に基づいた期待値が用いられていたが、当年以降、各グループの経営資源の状況を鑑み、トップマネジメント主導で算出した期待値を目標に反映させることとなった。

46 ここまで三菱商事株式会社編(2008)、321-324頁。

長期安定的に高収益を確保することを目的に編成」され、「業績評価の導入と機能・共通損益の見直し」を検討し、86年に答申を作成した。答申では職能部門の事業化、抑制的予算によるコスト管理強化を提言し、営業部門では責任やコスト意識の希薄化、「損失管理の主体が曖昧」という問題点を指摘した。例えば「目標と達成地が大きく乖離するケース少なくないにもかかわらず、その乖離を容認する態度が常態化していた<sup>47</sup>。

1986年6月、近藤社長は「「商社に期待される機能を問い直し、事業領域を選別すべし」という、商社の地盤沈下に対する強い危機感」を背景に、就任「当初から経営革新を唱え、具体的プラン作りを進めた<sup>48</sup>」。当時の三菱商事が抱えていた問題は、経常利益の6割近くに達した過去の契約に基づく配当益が、プラザ合意以降目減りしていたこと。そしてサービス経済化への対応の遅れが挙げられる。いわば過去の遺産で築かれた地位がゆらぐ一方、将来に不安要素を抱えていた<sup>49</sup>。近藤社長は「現状把握のため主要な国内場所を精力的に訪問」し、営業部門の全本部長からも個別に事情を聴き、経営改革への包括的計画作りを進め、三村会長・近藤社長・諸橋副社長・古川社長室会事務局部長の4名を中心に問題が検討され、Kプランとしてまとめられた<sup>50</sup>。Kプランは11月中旬発表予定であったが、直前に近藤社長が急逝してしまう。後任の諸橋氏は、Kプラン担当役員から社長に昇格し、大小66にわたる改革を実行した。

Kプランは、「既存のビジネスに安住せず、「どうすれば、もっともうかる商売を取り込めるか」を、全社をあげて追求しようと呼びかけた」ものであった<sup>51</sup>。また「収益力改善のためにすぐできることから始め〔中略〕じっくり考えるべきことは後に回」す、即効性と継続性の二面性を有することもKプランの特徴であり、計画立案には社長室会事務局のスタッフとKKタスクフォースの存在が不可欠であった。社長室会事務局のスタッフの

47 三菱商事株式会社編（2008），298頁。

48 諸橋（1997），94頁。

49 日経産業新聞（2013年11月26日）19ページ／諸橋（1997），94－97頁。

50 諸橋（1997），94頁／三菱商事株式会社編（2008），298頁。

51 本段落の引用は、全て日経産業新聞（2013年11月20日），19ページ。

役割を同局部長（当時）の発言から引用すると、「Kプランを無事にまとめ、実行に移せたのは各部門から集まった事務局スタッフのおかげだ。〔中略〕彼らは計画作りに参画した後、2～3年で現場に戻り、今度は現場で改革を主導する役割を担ってくれた。現場に改革を迫る仕事は、往々にして煙たがられる。当初は、「なぜ自分が…」と納得いかない表情で営業現場からやってくるスタッフもいた。Kプランの重要性が社内に浸透するに従い、意欲ある人材が続々と集まるようになった」。社長室会事務局は、Kプランの計画作成だけでなく、スタッフの還流によってプランの進捗を社内に浸透させる役割を有していた。

次にKKタスクフォースは、「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で構成され」た<sup>52</sup>。諸橋社長は、Kプランの効果の一つに「経営情報を社員に公開し、社員が会社の実態を知ったことで連帯感が増した」と述べる<sup>53</sup>。KKタスクフォースに選出された部長級14名は、過去のサークル活動と同様、この活動も自然消滅するものと考えていたが、「いきなり極秘資料が置かれ、会社の現状が洗いざらいぶちまけられ」たことが、構成員に危機感と議論の活性化をもたらした。さらにタスクフォース構成員は、自グループ内でタスクフォースの議論に基づく問題を部下に与え、意見を吸い上げた<sup>54</sup>。

## 第2節 1990年代初頭～2000年代

### 第1項 1992年—1998年：榎原稔社長

榎原社長は、「社内内で本命視された人もいた。MIC〔米国三菱商事、引用者注〕時代の部下が「次の社長はだれか」でカケをしたとき、私の名前を挙げる人はいなかった、とも後で聞いた」と述懐するが、諸橋氏は、榎原氏の優れた国際感覚と「起きたことを素直に見詰め、既成概念や予備知識にとらわれずごく自然体で対応する」姿勢を指名の理由に挙げている<sup>55</sup>。

52 日経産業新聞（2013年11月25日）、27ページ／矢作・磯部編（1993）、8頁。

53 諸橋（1997）、105頁。

54 矢作・磯部（1993）、10頁。

55 諸橋（1997）、125—126頁。引用は126頁。

横原社長は、三菱商事入社前を含めれば約30年間の海外在住経験を持ち、そのほとんどを米国で過ごした人物である<sup>56</sup>。

横原社長は就任からの2年間にかけて、バブル崩壊で発生した約1,800億円の損失処理を断行した<sup>57</sup>。これが財務体質の改善に貢献することはいうまでもないが、バブル崩壊直後に新任の社長が行ったことを想起すると、大きな決断であったといえよう。横原社長は、かつて所属していた水産部で「カズノコ買い占め事件」と呼ばれた事態に直面した。「人と在庫の整理を進めて会社全体をどうスリム化していくか、バブル崩壊後のリストラの先取りのようなことに全社を挙げて取り組んだ」横原社長は、「いわば十年早いミニバブル経済」の経験者であった<sup>58</sup>。「財テクの担当部門からは「もう少し待てば株式相場は上昇し損も消える」という声も強」かったが、諸橋氏の予想通り「まず会社としてやっていくべきことは何かを正確に判断し、資産の優良化を」断行した<sup>59</sup>。これが表2・3に反映されている。

横原社長は、Kプランに代わる「新経営方針」を策定し、ガバナンス体制の見直しと分権化の推進を実行した（表7）。新経営方針の特徴は、「目指すべき企業像」という形で三菱商事のあり方を対外的に示したことにある。そのあり方は「健全なグローバル・エンタプライズ」とされており、「健全」には財務体質やステークホルダーとの関係など、企業内外に健全性を示すことが企図されている。

56 横原社長の経歴を簡単に列挙すれば、1930年にロンドンで生まれ、7歳で日本に帰国。高校3年生でアメリカの高校に留学し、翌年ハーバード大学に進学。卒業後、同大学の奨学金で一年間世界各国に旅行し、1955年に帰国し、翌年三菱商事入社。入社後、1959年にロンドン駐在、67年帰国（水産部）、70年シアトル駐在、71年ワシントン事務所長、76年水産部長代行、80年シアトル支店長、83年業務部長（日本）、85年米国三菱商事社長、92年より三菱商事社長。日本経済新聞（2009年9月7日～24日）。

57 日本経済新聞（2009年9月25日）、朝刊、40頁。

58 日本経済新聞（1995年6月22日）、夕刊、5頁。

59 同上／諸橋（1997）、126頁。



表7 「新経営方針」の概要

目指すべき企業像	基本方針	具体的施策
健全なグローバル・エンタプライズ	連結重視 資産の優良化	グループ分権の充実
		全社経営機能の強化
		事業投資先の育成
		事業の総見直し
		リスクマネジメントの充実
		能力開発・人材の流動化を図る人事施策
		グローバルネットワークの再構築
		総合商社としての開発機能の強化

〔資料〕三菱商事株式会社編(2008)、「新経営方針と具体的施策」, 378頁。

このような取組みの背景には、当時の経済・社会情勢と社内の要望があった。90年代の三菱商事は、新たな環境の変化に直面していた。「Kプランは「商社の地盤沈下」といういわば業界内製のリスクへの対応策だった」が、90年代はバブル崩壊とマーケット発の市場リスクという、日本・世界経済の動揺への対応を迫られていた<sup>60</sup>。さらに三菱商事の活動の場が全世界に及ぶに従い、三菱商事に国際標準に基づいた企業活動が求められた。「会社に対する社外の期待も社員の考え方も変わってきた。ただただ、もうけていけばいいという時代ではなくなってきた」こと。若手社員との懇談を通じ「社会に貢献し、社会から正しく認知されている会社」を社員自身が強く望んでいるのを実感したことが、「健全なグローバル・エンタプライズ」を冠した理由の1つとされている<sup>61</sup>。

これを示すために、横原社長は「開かれた総会」実現に取り組んだ。1994年頃に三菱商事が出資する会社で問題が生じた時、横原社長が様々な質問に答えた結果、これまで短時間で終わっていた総会は、「3時間近いマラソン総会」と長時間のものになった<sup>62</sup>。その後も株主総会の改革に取り組み、「総会は徐々に沈静化し、一般の株主が発言しやすい雰囲気が実現した〔中略〕90年代にはいくつかの名門企業が総会屋事件で摘発されたが、三菱商事は一線を画することができた」と述べる<sup>63</sup>。これは横原社長自身の

60 日経産業新聞 (2013年11月26日), 19頁。

61 日本経済新聞 (1993年2月10日), 朝刊, 13頁。

62 日本経済新聞 (2009年9月26日), 朝刊, 40頁。

63 同上。



問題意識もあり実践されたことであるが、自らステークホルダーとの関係に尽力することで、三菱商事の「健全さ」を内外に示したものといえるだろう<sup>64</sup>。

新経営方針の下で行われた施策のうち（表8），①・②は前章で既にみたので③以降に注目すると、横原社長は機能別委員会の少人数化を図ったことが確認される（③）。一方で「事業投資補佐会，能力開発委員会，人材流動化委員会，拠点委員会，そして開発企画委員会」の5つの委員会を「トップダウン方式」で新設され，「委員会で議論させて，意見を吸い上げる」ことを図った<sup>65</sup>。そして④・⑤は，役員・全従業員を対象として，議論や経営理念を通じた目標の共有を試みたものといえよう。

表8 1992年—1998年間のガバナンス体制変更

①	役員体制の見直し	代表権を持つ取締役を24名から12名に削減(1995年) 役員待遇制度の導入
②	グループ総括役員の設置	グループ内の最終責任者を明確化
③	機能別委員会の強化	各委員会の委員を10名程度に絞る
④	天王洲会議の開催	役員クラスでプレーストームング式の会合を開催
⑤	行動基準の策定	三綱領の現代解釈
⑥	監査機能強化	法令に基づく監査機能の強化の徹底

〔資料〕三菱商事株式会社編(2008)，382—384頁。

横原社長の意図は，議論を通じたより良い解決策導出の仕組みを三菱商事に導入することにあつたと思われる。例えば（代表）取締役の削減について，横原社長は「50人もいると議論なんかとてもできません。取締役は1ダース（12人）が本当は限度だと思う」と述べ，「人数が多過ぎて議論らしい議論ができず，実質的に取締役の役割を果たすことができない人も多くせに，株主代表訴訟では重い責任を負わされる。この矛盾を解決する必要がある」と，過大な取締役数は責任のあいまいさ，議論の停滞を招くことを指摘する<sup>66</sup>。かつて三村社長が常務会で感じ取り，同会の廃止による

64 「米国の株主総会は経営陣と株主が歓談する場面もあり、ピリピリした雰囲気日本の総会とは様子が違う。「日本でももう少しざっくばらんな総会を実現できないか」というのが以前からの問題意識だった。」同上。

65 日本経済新聞（1993年12月6日），朝刊，11頁。

66 日経産業新聞（1997年8月4日），24頁／NIKKEI BUSINESS（1997年8月25日号），

解決を試みた状況に、横原社長は人数削減による改善を試みたといえる。

また、三綱領の現代解釈（③）を行った理由として、横原社長は「商社は〔中略〕ときに自分たちのよりどころを見失いがちだ。そこで「商社経営の基軸」について議論し、戦前の三菱の4代目社長、岩崎小彌太（こやた）の掲げた三綱領にたどり着いた」と述べている。天王洲会議（④）は、総合商社の縦割り意識が部門間交流を妨げていることを問題視し、開催したものである。「天王洲にあった会社の施設に集まり、丸一日を自由討議に費やした。21世紀を控えて、商社の経営の軸は何か」。こんなテーマで話し合ううちに、時代の流れや経営の基本について認識を共有できるようになった」と述べる<sup>67</sup>。これらの施策は、一般的に90年代のグローバル化の進展に伴う米国型経営の導入と解釈されるが、三菱商事の社是である三綱領を時代に適合的なものに解釈するなど、画一的な米国型経営導入ではない点には留意すべきである<sup>68</sup>。

## 第2項 1998—2004年：佐々木幹夫社長

1998年1月、横原社長は会長となり、佐々木幹夫常務を社長に指名した。横原会長は、「変化にひるまない芯（しん）の強さに後を託した」と説明している<sup>69</sup>。佐々木社長は、就任後の当面の抱負として足元固めと横原路線の継承を挙げた。ここでは、佐々木社長の任期中に発表された2つの中期計画（MC2000・MC2003）の中から、前章でみた諸制度の展開に関連するものをみていきたい。

1つ目の中期計画であるMC2000は、国内の景気後退や東アジア通貨危機

---

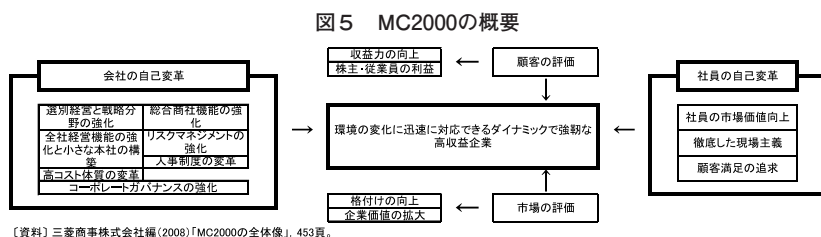
41 - 42 頁。

67 日本経済新聞（2009年9月26日）、朝刊、40頁／同（2009年9月25日）、朝刊、40頁。

68 三菱商事株式会社編（2008）、369頁／榎本（2012）、38 - 39頁。横原社長は、「米国流がグローバルスタンダードのようにいうが、日本にそのまま当てはまるわけではない。企業統治のあり方は国や時代によっていろいろだ。長期的視点に立つ日本の経営手法は海外でも評価されている。ただ、共通しているのは透明性が必要条件であるということだ」と述べている。日経産業新聞（1998年5月29日）、25頁。

69 日本経済新聞（1998年1月29日）、朝刊、11頁／日本経済新聞（2000年1月10日）、朝刊、11頁。引用は後者。

の先進国への波及など、「経営環境への厳しい認識を踏まえ」、1998年に策定された<sup>70</sup>。本計画の全体像から左部の会社の自己変革をみると（図5）、強化・変革・構築などの文言が散見され、文字通りみれば槇原路線の継承・発展を意図したように思われる<sup>71</sup>。この傍証として、1999年度の三菱商事単体として初の赤字決算計上を挙げることができる。三菱商事は、1999年度と2000年度に「懸念材料の一扫」を図り、99年度には単体初の赤字決算を計上した<sup>72</sup>。三菱商事株式会社編（2008）は、これを「分社化や子会社設立による事業展開がもたらしたもので、当社の活動がトレーディング中心から、事業投資へと徐々に転換しつつあることを示すもの」と説明しており、連結経営への転換を示すものといえる<sup>73</sup>。連結経営の重視は、槇原社長の任期中から掲げられており（表7）、槇原路線の継承を確認できる。



前章ではEXITルール・MCVA・BU制の3つを概観し、トップマネジメントの立場からみた個々の事業の透明性向上に寄与したものであることを指摘した。この中でEXITルールは、MC2000の期間中に導入されたものである。同ルールは、「立証責任の転換」を果たすものであった。上田良一副社長（当時）によると、伝統的に営業部門に最も多くの情報が集まる商社

70 三菱商事株式会社編（2008）、453頁。

71 「社員の自己変革」の諸項目と具体策は、本稿が取り扱う範囲を逸脱し、かつ外部からの観察が極めて困難であるため割愛する。

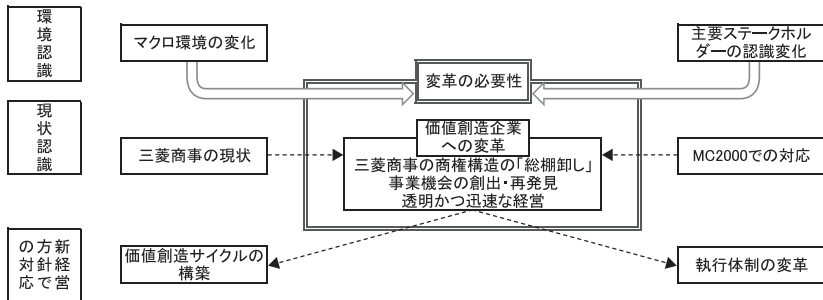
72 日本経済新聞（1998年1月29日）、朝刊、11頁／日経産業新聞（2013年11月26日）、19頁。

73 三菱商事株式会社編（2008）、同上、450頁。

は「下からの提案で事が動」いていたが、一方で「経営陣は現場と議論しても勝て」ず、「上が何を言っても行動を起こさない」弊害を生み出していた<sup>74</sup>。EXITルールは、撤退しない理由を営業部門に説明させる、「立証責任は「止めろ」という側ではなくて、「止めない」と主張する側にある」としたことが画期的であった<sup>75</sup>。EXITルール導入後、「反発がある一方で〔中略〕予想以上に撤退が進む」という効果が表れた<sup>76</sup>。

2つ目の中期計画であるMC2003をみると（図6）、「価値創造企業への変革」が中央に掲げられている。MC2003は、前期中期計画を「仕込みの計画」にたとえ、本計画を「攻めの計画」と位置づけ、事業参入・撤退の日常化、明確な戦略に基づく事業展開による「価値創造サイクル」の構築を目指した<sup>77</sup>。MC2003は事業展開の変化を明確に意識しており、営業部門に大きな変化を要求したものと見えよう。これは、本計画中にMCVAとBU制が導入されたことから明らかである。

図6 MC2003の概要



〔資料〕三菱商事株式会社編（2008）、図「MC2003の基本構造」、455頁より抜粋。

MCVAは、格付け機関への対応と事業ごとの業績の可視化という、内外2

74 NIKKEI BUSINESS（2010年4月26日）、30頁。

75 北村（2013）、309頁。

76 NIKKEI BUSINESS（2010年4月26日）、30頁。上田副社長は「行き詰まりを感じていても、事業の将来性や、費やした年数を振り返れば、言い出せないことも多かったんだろう。やめる理由を作ってあげられたのかもしれない」と述べる。同上。

77 三菱商事株式会社編（2008）、455・456頁。

方面への役割があった。三菱商事では、1980年前後に米国三菱商事（現地法人）がムーディーズ、スタンダード&プアーズ社から最高評価の格付けを受け、国際的な資金調達を有利に進めていた<sup>78</sup>。しかし90年代後半、「日本経済のデフレ圧力、信用収縮」に伴う企業財務内容の悪化、そして総合商社の事業が「多様なビジネスの複合体で、連結で見たリスクの総量が分かりにくい」、 「コングロマリット・ディスカウント」を懸念した米格付け会社は、「三菱商事の長期債はA1からA2、三井物産はA1からA3、住友商事はA2からBaa1」へ引き下げた<sup>79</sup>。総合会社には、外部から見た事業の透明性が強く求められており、MCVAはこれに対応したものであった<sup>80</sup>。

社内におけるMCVAの意義は、EXITルールでも営業部門の主張を覆せなかった事業に対して、リスクマネジメントの観点から反証を提示したことにある<sup>81</sup>。MCVAを突破口として、「商権構造の「総棚卸し」」を掲げたMC2003の実行にあわせ、「取るべきリスクを取ってリターンを最大化する」仕組みとして、BU制が導入された。前章で述べたように、BU制は定量・定性両面から全事業を評価し、トップマネジメントから営業部門に戦略遂行を指示するものである。特に再構築型に指定された場合、事業の縮小・再編または撤退による「抜本的な事業の再構築」の遂行が命じられた<sup>82</sup>。MCVAは、トップマネジメントに営業部門の末端まで評価し、戦略を設定することを可能にしたのである。このようにEXITルールからBU制導入に至る展開を経て、三菱商事にはリスクマネジメントの観点に基づき、かつ透明性を高めた営業部門が、トップマネジメント主導で構築されたのである。

しかし、一連の施策が単純に受容されたわけではない。BU制導入は営業

78 三菱商事株式会社編（2008）、260 - 261 頁／日経金融新聞（1997年1月7日～2月18日）参照。格付けは海外投資家の債券購入の基準であり、90年代初頭は「一ランク違えば0・一二五％、下手をすると0・二五％も調達金利が違って」いた。日本経済新聞（1993年10月27日）、朝刊、10頁。

79 日本経済新聞（1998年10月17日）、朝刊、15頁／北村（2010）、29頁／日経産業新聞（2013年11月26日）、19頁。

80 詳細は北村（2010）。

81 EXITルールは、3つの適用要件のいずれかに適合した場合撤退するものであるから、例えば格付けは高いが収益が著しく低い事業は対象となりづらい。

82 三菱商事株式会社編（2008）、455・457頁。

グループという縦割りの体裁を残しているが、傘下の部を廃止され、「可視化で全社コントロールが強化されることとなるため、（コンセンサス重視型の）社内での抵抗感も大きく実現のハードルは大変に高いと想定され」た<sup>83</sup>。特に再構築型に指定されたユニットとは「大変厳しいやりとりが社内でも起こり」、「漂うのは閉塞感であり、背景にあるのは強まる管理志向への反発だ。〔中略〕社員が一枚岩になっているとは言えない」と指摘される場面もあった<sup>84</sup>。

この事態に社内をまとめたのは、「当時の経営陣の強いリーダーシップ」であった<sup>85</sup>。一例として、佐々木社長は、営業部門の最前線に改革への理解と意識づけを行うために、190人のBU長全員との対話を行い「週一回の社員との対話会を約六年欠かさず実施」し、のべ400回4,000人の社員との交流を重ねた<sup>86</sup>。歴代社長が社員と対話を重ねたことは、これまでに見た通りである。しかし、佐々木社長のそれは突出している。「時間はかかると思ったが、企業風土や社員の意識改革を迫るには、これしかなかった」と佐々木社長はふりかえるが、経営改革の主導者が社内の隅々まで理解を求めること、交流を重ねることが繰り返されていたのである<sup>87</sup>。

佐々木社長は、自らを「戦う改革者」と称していた<sup>88</sup>。戦う対象こそ明言されていないが、その1つは営業部門のトップマネジメントに対する閉鎖性であったと考えられる。田部社長そして本稿が対象とする歴代社長は、常に営業部門の体質転換を図ってきた。しかし営業部門では「内向き発想が強く〔中略〕外のビジネスを取り込んでいく姿勢が必要なのに、守りに入り」、「本部や部という単位でしか業績が示され」ず、不採算事業の温存も行われていた<sup>89</sup>。佐々木社長はこの体質を転換させるため、トップマネジメント主導で様々な制度を導入したといえる。ただし、全てを佐々木社

83 北村（2010），32頁。

84 北村（2013），316頁／NIKKEI BUSINESS（2001年3月26日号），52頁。

85 北村（2013），316頁。

86 日経産業新聞（2004年1月9日），22頁。

87 同上。

88 日本経済新聞（2001年4月18日付），朝刊，19頁。

89 NIKKEI BUSINESS（2001年3月26日号），54頁。

長の手腕に帰属させるのは早計であり、MCVAを開発したリスクマネジメント部の役割は大きい。

最後に、MC2000・MC2003を通して取り組まれたコンプライアンスの展開をみておきたい。佐々木社長の任期中、「社長を筆頭とするコンプライアンス体制の整備」が行われ、横原社長が先鞭をつけたコンプライアンスが制度化されていった<sup>90</sup>。三菱商事は、コンプライアンスを「法令・国際ルールおよび社内規定の順守に加え、一般的な社会規範に対しても適切に配慮して行動すること」と規定し、これに対応した制度の展開を進めた<sup>91</sup>。1999年に企業倫理委員会・同担当役員が置かれ、翌年、企業倫理担当は全社コンプライアンスを担当する役職と位置づけられ、各営業グループにもコンプライアンス担当が置かれた。また、同年に「三菱商事役職員行動規範」が制定され、派遣社員を含む全社員に配布されるとともに、「これを遵守する旨の制約を全員から取り付け」た<sup>92</sup>。さらに2001年、企業倫理委員会は、①コンプライアンスの全社徹底と危機の防止を図るコンプライアンス委員会、②緊急時に全社対応を必要とする案件に対応する緊急危機対応委員会、③危機終息後に対応する調査・総括委員会案件と、案件に応じた3つの委員会に分割された。この展開は、横原社長が理念の提唱により先鞭をつけ、佐々木社長が制度化したと表現できよう。

### 第3節 小 括

本章では、1980年から2004年までの三菱商事における諸制度の背景を、歴代社長の問題意識との関係から観察した。三菱商事の歴代社長は、いかにして三菱商事の事業展開を過去の遺産への依存から脱却させ、未来志向に展開させるかという問題意識を持ち、前任の社長が行った施策を前提に、新たな制度を展開させた。例えば三村社長在任中に設置されたOA委員会がKプランの原型になり、横原社長在任中の社内資本金制度やコンプライア

90 日経産業新聞（2013年11月27日）、25頁。

91 以下、本段落は三菱商事株式会社編（2008）、462－463頁に基づく。

92 同上、462頁。



ンス整備は、佐々木社長の代にBU制やコンプライアンス委員会の設置へと制度化された。2004年の中期計画「INNOVATION2007」で「基本インフラ」とされたEXITルール・MCVA・BU制は、歴代社長の問題意識に基づく諸策を踏まえ構築された制度といえよう。

さらに随所において、社長の周辺には経営判断を補佐する機関が存在した。例えば社長室会は社長の意思決定を補佐し続け、Kプラン実施の際にはスタッフの異動を通じ改革の意図や方向性を現場に伝える役割を果たした。またKKタスクフォースやリスクマネジメント部などは、三菱商事の転換期を支えたチームであった。

また、90年代のコンプライアンスの展開にも触れておきたい。清水（2007）は、コンプライアンスとは「全てのステイクホルダーの誘因や貢献をバランスさせた状態」と規定し、これが悪化する（＝不祥事が発生する）要因を、「ステイクホルダーとの関係から発生する」マクロ的要因と、「組織の意思決定過程において発生する」ミクロ的要因に分類する<sup>93</sup>。これに従えば、榎原社長が掲げた「健全なグローバル・エンタプライズ」は、対外的には株主総会での榎原社長の態度に、社内には三綱領の現代的解釈を行ったことに示されるように、ミクロとマクロの両面で不祥事発生の要因を解消することを意図したものと解釈される。そして佐々木社長の在任期間中、コンプライアンス委員会が行動規範を作成し、社員に遵守の署名を提出させたことは、ミクロ的要因の解消に踏み込んだものといえる。

### 第3章 三菱商事における企業家活動の描写

2004年以降の三菱商事は、バリューチェーン戦略に基づく事業投資機会の積極的な創出による業績拡大を達成した。この戦略を導入するために、三菱商事では組織の再構築が行われていた。それは「小さなトップマネジメント」・「小さな事業単位」・「小さな職能部門」と表現できる、素早い意思決定・高度かつ専門的な経営補佐・部門横断的かつ柔軟な事業展開を可能にするものであった。

93 清水（2007），329－330頁。



この再構築は、1980年以來の歴代社長により遂行された。観察される限り、三村社長にその発端が認められる。1980年代以降、制度は徐々に精緻化され、かつ対象も拡大されていった。一連の展開を概観すると、トップマネジメントとその周辺を中心に変わっていき（三村社長）、営業部門の意識改革に着手し（近藤・諸橋社長）、情報収集体制の整備、コーポレートガバナンスを通じた組織の一体化、営業部門の自律性と職能部門の経営補佐機能の向上に着手し（榎原社長）、小さな本社・職能部門・営業部門の実現、連結ベースのリスクマネジメントの導入、コンプライアンスの徹底を図った（佐々木社長）。なお職能部門では、全期間を通じ再構築が行われていたが、榎原社長以降、専門的な補佐機能に集中した。以上の展開が2000年代の三菱商事の発展の基礎を作り上げたのであって、歴代社長の取り組みの成果と捉えられるべきであろう。

三菱商事の組織の再構築は、経営資源の活用方法を再編成したという意味で、「新しい組織の実現」といえる<sup>94</sup>。この担い手、すなわち三菱商事内部の企業家は、1980年代から現れていた。自社の問題点を発見したことを契機に、歴代社長は社員との対話から社内の問題点や将来の方向性、ビジネスの最前線を捉え、三菱商事のあるべき姿を希求した。過去の業績に依存せず、積極的な新規開拓と事業拡大を目指すという三菱商事の変革の方向性は、その実現を目指した社長の意思と、変革に参加した関連部署の社員、トップマネジメントの情報公開に共感した管理職により方向づけられた。また関連部局から他部署へのフィードバックもみられた。それでもなお、組織の縦の障害が変革に抵抗する事態が続いた。抵抗の打破を可能にした要因は、累積的な制度の積み重ねと、社員との対話を重ね続ける歴代社長の姿勢と行動であったように思われる。三菱商事は、上記のような歴代社長の企業家活動により新しい組織へと変貌した。このような社内の変革が行われた後に、経営資源を有効活用する新しい戦略が導入・実行されたことで、2000年代に早期の発展を遂げたのである。

最後に、三菱商事の企業家活動の実行者として歴代社長が挙げられるこ

94 シュムペーター著、塩野谷・中山・東畑訳（1977）、183頁。

とは疑いないが、「事実上この機能を果たしているあらゆる個人」にも関心を向け、三菱商事のイノベーションに関与した部署やスタッフを挙げると、社長室会事務局、KKタスクフォース、リスクマネジメント部など、一連の変革を補佐した部署やチームを企業家活動の主体に含めることが許されるだろう<sup>95</sup>。

## おわりに

本稿は、2000年代の三菱商事の好業績を可能にした、1980年から2004年までの三菱商事における企業家活動を分析したものである。2000年代の三菱商事の展開は、90年代以来の社内改革とバリューチェーン戦略の活用の結果といわれている。本稿では、その展開の担い手に注目し、彼らの活動を長期的視点から見出すことを試みた。

企業の制度改革の主体として、外部からみる限り社長を挙げることができる。ここから、本稿の問題関心である2000年代の三菱商事の発展要因の解明は、複数人の社長と三菱商事の制度変化を関連させた検証を行うことになる。これは、企業家研究の視点から三菱商事の展開を論じることとなる。また、複数人の社長を対象とすることは、A.H.コールの提唱した「企業者チーム」の概念を前提にすることを、制度変化を追跡することは、組織論的経営史の観点を有していることを意味する。

三菱商事の再編は、1980年代初頭、三村社長の「気付き」から始まった。三村社長は、自身の周囲から制度変更を実施し、後任の社長達は組織のスリム化、トップマネジメント・職能部門・営業部門それぞれの意思決定の迅速化や機能強化を促していった。特に、営業部門のあり方や透明性向上が重要な課題であった。社長達の取組みは、次期社長の活動の下地となり、累積的な革新の遂行に繋がった。90年代には、全社的なコンプライアンスが新たな課題として浮上し、理念の提唱と制度化が図られた。また、社長の周囲には、彼の意思決定を補佐する複数の機関が確認された。これらの機関は、三菱商事の組織を左右する重要な制度の作成、社員へのフィード

---

95 コール (1965), 7頁。

バックなどに貢献した。

1980年から2004年までの三菱商事における革新がいかにして可能になったか、という問いに対し、本稿では第3章で企業家活動の文脈に基づき整理した。管見の限り、歴代社長の企業家活動の中で一貫して重要な意味を持ち、三菱商事におけるイノベーションに重要な役割を果たしたものは、対話であったように思われる。若手・中堅・幹部など、歴代社長は様々な階層の社員と対話を重ねた。社長達は施策のヒントを得るため、情報収集のため、改革への理解を求めるため、様々な目的で社員との対話を続けた。三菱商事の展開を見る限り、大企業であるほど、また制度改革が抜本的なものであるほど、企業のトップはあらゆる階層・職種の社員との対話を積極的に行う必要があるように思われる。単純なものであるが、その実践や対象、程度が与える影響の大きさが確認された。

最後に、今後の課題と展望に触れておきたい。まず、本稿は近年の展開を分析したものであるため、歴史分析としての資料の利用に限界があった。今後、本稿の議論が修正される余地は大いにあるものと思われる。次に、企業家研究の視点を他の時期にも拡張すること。例えば大合同前後の三菱商事の展開から適用することは、興味深い試みである。最後に経営理念の問題がある。経営理念に関する研究は、創業者の理念形成に注目した研究が蓄積されている。本稿では、榎原社長が三菱商事の理念として、岩崎小彌太が提唱した三綱領にたどり着いたことをみた。現代に至るまでに、経営理念が当該企業の経営にいかなる影響を及ぼしたのだろうか。また、創業者の理念は、現代の企業経営にいかなる形で活用され、適用されているのだろうか。以上の問題や展望に取り組むことが、今後の課題である。

### 参考文献一覧

A.H.コール著、中川敬一郎訳（1965）『経営と社会—企業者史序説—』，ダイヤモンド社。

シュムペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1977）『経済発展の理論 上下』，岩波書店。

- 伊藤忠商事株式会社（各年度）「有価証券報告書」。
- 井奥成彦編（2017）『時代を超えた経営者たち』，日本経済評論社。
- 榎本俊一（2012）『総合商社論』，中央経済社。
- 北村康一（2010）「三菱商事のリスクマネジメントについて」『日立総研』，第5巻第3号，日立総合計画研究所，28—33頁。
- 北村康一（2013）「第13講 リスクマネジメント」（三菱商事株式会社編『新・現代総合商社論—三菱商事・ビジネスの創造と革新〔2〕』，早稲田大学出版部，所収，299—323頁）。
- 沢井実（2015）「企業者史研究の課題」『企業家研究』，第12号，1—15頁。
- 清水剛（2007）「経営学とコンプライアンス—近代組織論の視点から—」『赤門マネジメント・レビュー』第6巻第8号，297—334頁。
- 住友商事株式会社（各年度）「有価証券報告書」。
- 田中彰（2004）「総合商社の多角化と総合経営—商権論アプローチからみた形成と変革—」『組織化学』第37巻第4号，42—52頁。
- 孟子敏（2008）「総合商社におけるコア機能の構造変化によるビジネスモデルの再構築」『イノベーション・マネジメント』第5号，法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。
- 頼誠・塘誠・浅田孝幸（2016）「総合商社の事業構造変化に対応した組織的マネジメント・コントロール—三菱商事の事例を中心として—」*Journal of Management Accounting Research*, Melco, vol.8, pp.63-74。
- 埜本一雄（2015）「総合商社論の課題：存在意義と基礎になるプロセスの構造化」『安田女子大学紀要』，43号，299—309頁，安田女子大学。
- 丸紅株式会社（各年度）「有価証券報告書」。
- 三井物産株式会社（各年度）「有価証券報告書」。
- 三菱商事株式会社（各年度）「有価証券報告書」。
- 三菱商事株式会社（1987）『三菱商事社史 資料編』，三菱商事株式会社。
- 三菱商事株式会社総務部社史担当編（2008）『三菱商事50年史』，三菱商事株式会社。

三菱商事株式会社編（2015）『BUSINESS PRODUCERS 総合商社の、つぎへ』，日経BP社。

三村庸平（1997）『気がつけば八十歳』，日経事業出版社。

宮本又郎（2015）「企業者史論」（経営史学会編『経営史学の50年』，日本経済評論社，所収，62-71頁）。

諸橋晋六（1997）『私の履歴書 父子二代 三菱と』，日本経済新聞社。

矢作恒雄・磯部剛彦（1993）「三菱商事株式会社：Kプラン」慶應義塾大学ビジネススクール。

### 参考資料一覧

「馴れ合い体質打破へ組織刷新」NIKKEI BUSINESS（2001年3月26日号），日経BP社，50-54頁。

「三菱商事・丸紅、社内資本金を廃止——住商・三井物産、半年から1年で変動。」日本経済新聞（2001年3月23日），朝刊，11頁。

北村康一（2010）「三菱商事のリスクマネジメントについて」『日立総研』，第5巻第3号，日立総合計画研究所，28-33頁。

「トップに聞く（3）三菱商事社長佐々木幹夫氏——経営のマイクロ化奏功（新会社論）」日本経済新聞（2004年3月3日），朝刊，13頁。

「「勝ち組商社」の革新力」週刊東洋経済，2005年12月10日号，30-34頁。  
「資源高に踊らない」NIKKEI BUSINESS（2008年6月23日号），日経BP社，46-51頁。

「永續への5つの道」NIKKEI BUSINESS（2009年10月12日号），日経BP社，30-35頁。

「有訓無訓 会社に頼らず，自分の頭と足に頼れ 田部文一郎（三菱商事会長）」NIKKEI BUSINESS（1984年6月11日号），5頁。

「三菱商事（上）垣根を崩して活性化（会社が変わる）」日本経済新聞（1989年7月19日号），朝刊，13頁。

「三菱商事水野明氏——パリー北京間ラリーを84年ぶり復活（人・新事業）」日経流通新聞（1990年5月8日号），12頁。

「大手商社、子会社戦略で新機軸——三菱、経理処理を一元化・住商、商品別から脱却。」日経産業新聞（1987年8月21日号）、26頁。

「87ここに照準、商社（中）新経営計画いざ本番、課制廃止に分社。」日経産業新聞（1987年1月9日号）、4頁。

「三菱商事——「社会貢献」理想に掲げる、収益力維持と両立（見直し21世紀ビジョン）」日本経済新聞（1993年2月10日）、朝刊、13頁

「リストラ急ぐ総合商社（中）「稼ぐ財務」の終えん——格付けを強く意識。」日本経済新聞（1993年10月27日）、朝刊、10頁。

「三菱商事——経営手法を「大改造」、求心力創出へトップダウン（トップ群像）」日本経済新聞（1993年12月6日）、朝刊、11頁。

「三菱・榎原社長の号令届いた？——議論に時間、前線に不満も（商社ペリスコープ）」日経産業新聞（1994年4月1日）、2頁。

「トーキング・ストレート（4）三菱商事社長榎原稔氏（人間発見）」日本経済新聞（1995年6月22日）、夕刊、5頁。

「三菱商事顧問太田信一郎氏（1）～（6）」日経金融新聞（1997年1月7日～2月18日）。

「三菱商事社長に佐々木幹夫常務が昇格——榎原稔社長は会長に。」日本経済新聞（1998年1月29日）、朝刊、11頁。

「三菱商事社長佐々木幹夫氏——決断・調整能力で混迷に挑む（けいざいじん）」日本経済新聞（1998年1月29日）、朝刊、11頁。

「三菱商事会長榎原稔氏——「三菱」結束今がチャンス（経営を語る）」日経産業新聞（1998年5月29日）、25頁。

「米ムーディーズ、三菱商債など格下げ。」日本経済新聞（1998年10月17日）、朝刊、15頁。

「三菱商事社長佐々木幹夫氏——研究開発力が勝負に、縦割り打破に挑む（インタビュー）」日経産業新聞（2000年6月8日）、24頁。

「三菱商事社長佐々木幹夫氏——「個の変革」で攻め（リーダーの研究）」日本経済新聞（2000年1月10日）、朝刊、11頁。

「三菱商事社長佐々木幹夫氏——事業展開を機動的に（トップに聞く企業

戦略)」日本経済新聞(2001年4月18日),朝刊,19頁。

「三菱商事社長佐々木幹夫氏——「顔」売るより収益追求(CEOの通信簿)」日経産業新聞(2004年1月9日),22頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(7)米国への道——主教が留学に力添え(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月7日),朝刊,40頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(8)セント・ポールズ(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月8日),朝刊,36頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(9)ハーバード入学——高校長の饞別に感激(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月9日),朝刊,40頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(10)畏友マンクス——企業統治を巡り議論(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月10日),朝刊,40頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(11)アルバイト——論文に脚注づけ作業(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月11日),朝刊,36頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(12)妻・喜久子——高校時代に単独で渡米(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月12日),朝刊,36頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(13)ハーバード卒業、留学中の母が式に出席(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月13日),朝刊,36頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(14)入社まで——独で戦争体験語り合う(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月14日),朝刊,40頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(15)水産部門に配属、英への缶詰輸出で活気(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月15日),朝刊,44頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(16)ロンドン時代——取引先の発案にうなる(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月16日),朝刊,40頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(17)平塚常次郎さん——北洋漁業の基礎築く(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月17日),朝刊,44頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(18)家族が合流——息子へ園長の温かい情(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月18日),朝刊,48頁。

「三菱商事相談役榎原稔氏(19)ワシントン事務所(私の履歴書)」日本経済新聞(2009年9月19日),朝刊,36頁。

- 「三菱商事相談役榎原稔氏 (20) グラハムさん——大統領追い詰めた報道 (私の履歴書)」日本経済新聞 (2009年9月20日), 朝刊, 32頁。
- 「三菱商事相談役榎原稔氏 (21) 藤野忠次郎さん (私の履歴書)」日本経済新聞 (2009年9月21日), 朝刊, 28頁。
- 「三菱商事相談役榎原稔氏 (22) マグロ事業——冷凍保管・輸送の先駆 (私の履歴書)」日本経済新聞 (2009年9月22日), 朝刊, 28頁。
- 「三菱商事相談役榎原稔氏 (23) カズノコ事件——米支店長昇格宴に激震 (私の履歴書)」日本経済新聞 (2009年9月23日), 朝刊, 28頁。
- 「三菱商事相談役榎原稔氏 (24) 社長就任まで——国内外の拠点を統括 (私の履歴書)」日本経済新聞 (2009年9月24日), 朝刊, 36頁。
- 「三菱商事相談役榎原稔氏 (25) バブルの後始末、不良債権早めに見切る (私の履歴書)」日本経済新聞 (2009年9月25日), 朝刊, 40頁。
- 「三菱商事相談役榎原稔氏 (26) 開かれた総会——嫌がらせ勢力とは一線 (私の履歴書)」日本経済新聞 (2009年9月26日), 朝刊, 40頁。
- 「ヤオハンの蹉跌に学ぶ 撤退阻む5つの障壁」NIKKEI BUSINESS (2010年4月26日号), 日経BP社, 26-31頁。
- 「常に変革を (5) 三菱商事元副社長古川治次氏、改革、エネルギー依存脱却 (仕事人秘録)」日経産業新聞 (2013年11月20日), 19頁。
- 「常に変革を (6) 三菱商事元副社長古川治次氏、黒子に徹し経営陣支える (仕事人秘録)」日経産業新聞 (2013年11月25日), 27頁。
- 「常に変革を (7) 三菱商事元副社長古川治次氏、新たなリスクと向き合う (仕事人秘録)」日経産業新聞 (2013年11月26日), 19頁。
- 「常に変革を (7) 三菱商事元副社長古川治次氏、三菱自で説いた企業倫理 (仕事人秘録)」日経産業新聞 (2013年11月27日), 25頁。