

三菱商事のグローバル経営と イノベーションへの取組み

2006年1月26日

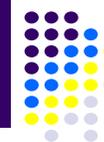
三菱商事株式会社

国際戦略研究所長
藤山 知彦



三菱商事の現状

三菱商事とは？



➤ 6つの営業グループ (世界中に約1万社の取引先)

➤ 世界中に200以上の拠点

➤ 世界中に554の連結対象先

➤ 5万人以上の社員 (三菱商事本体 6000人)

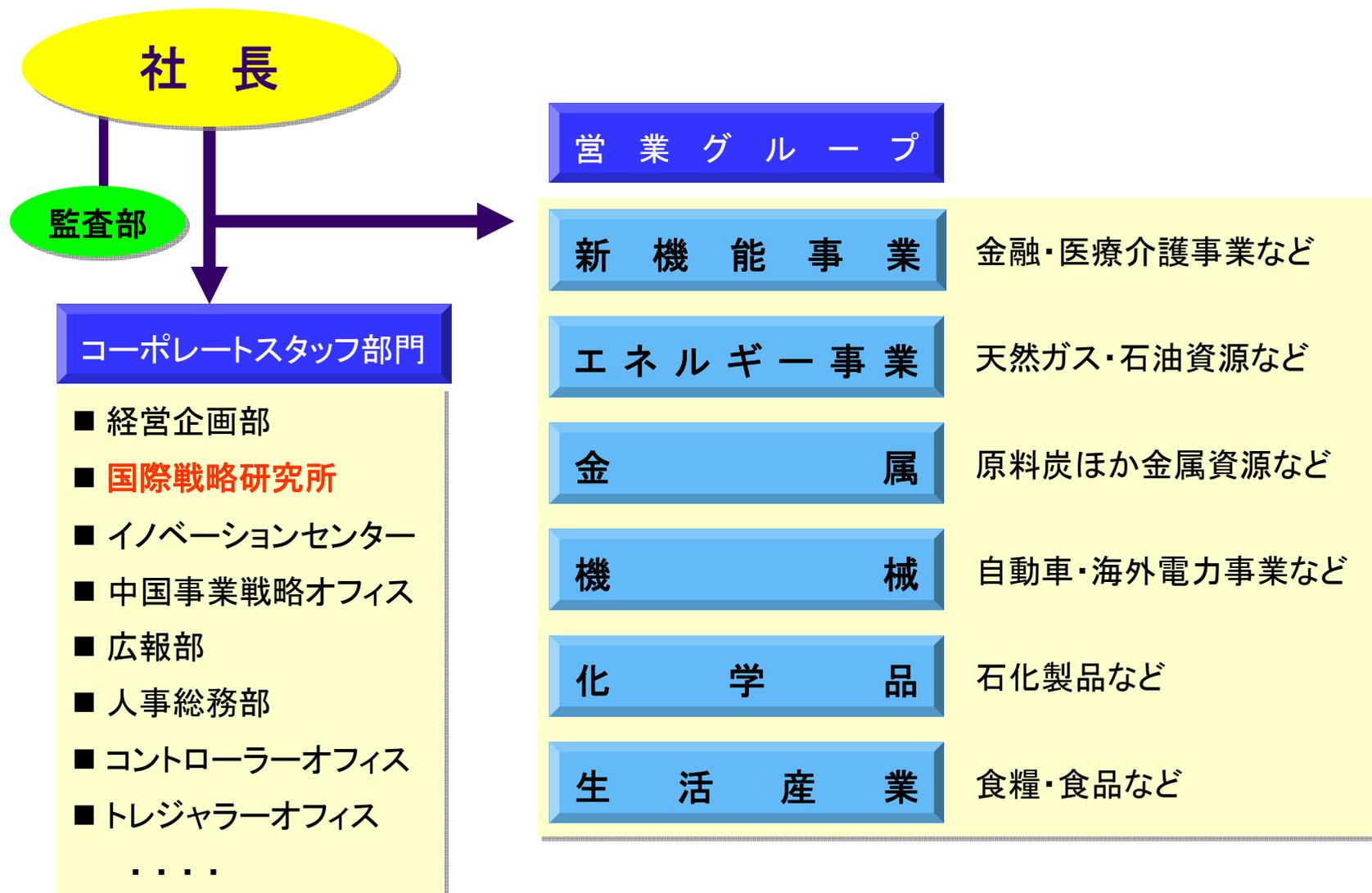
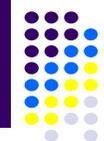
➤ 年間17兆円の売上

➤ 3400億円の連結純利益

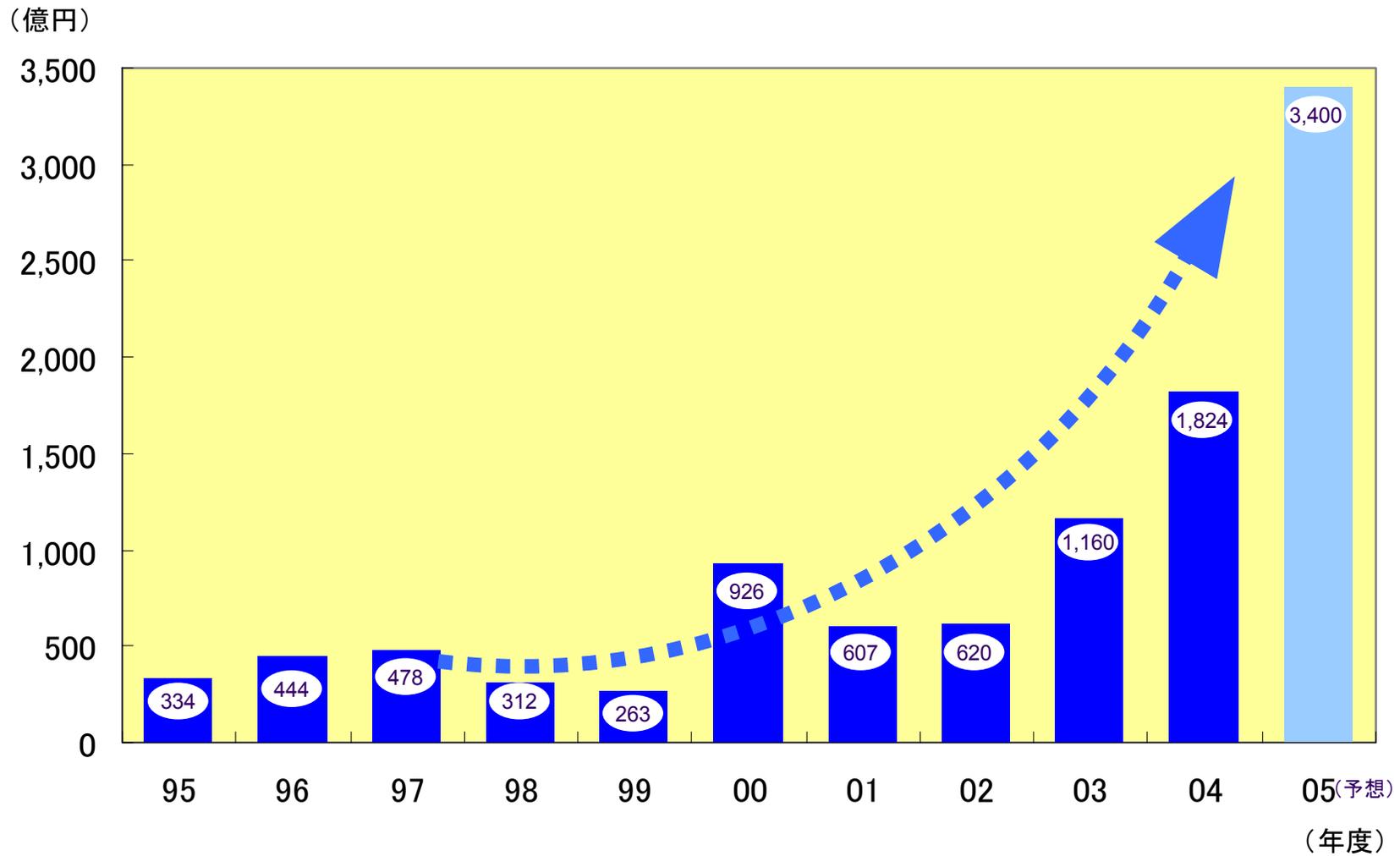
(2005年度見通し)



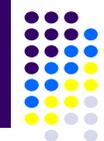
三菱商事の組織体制



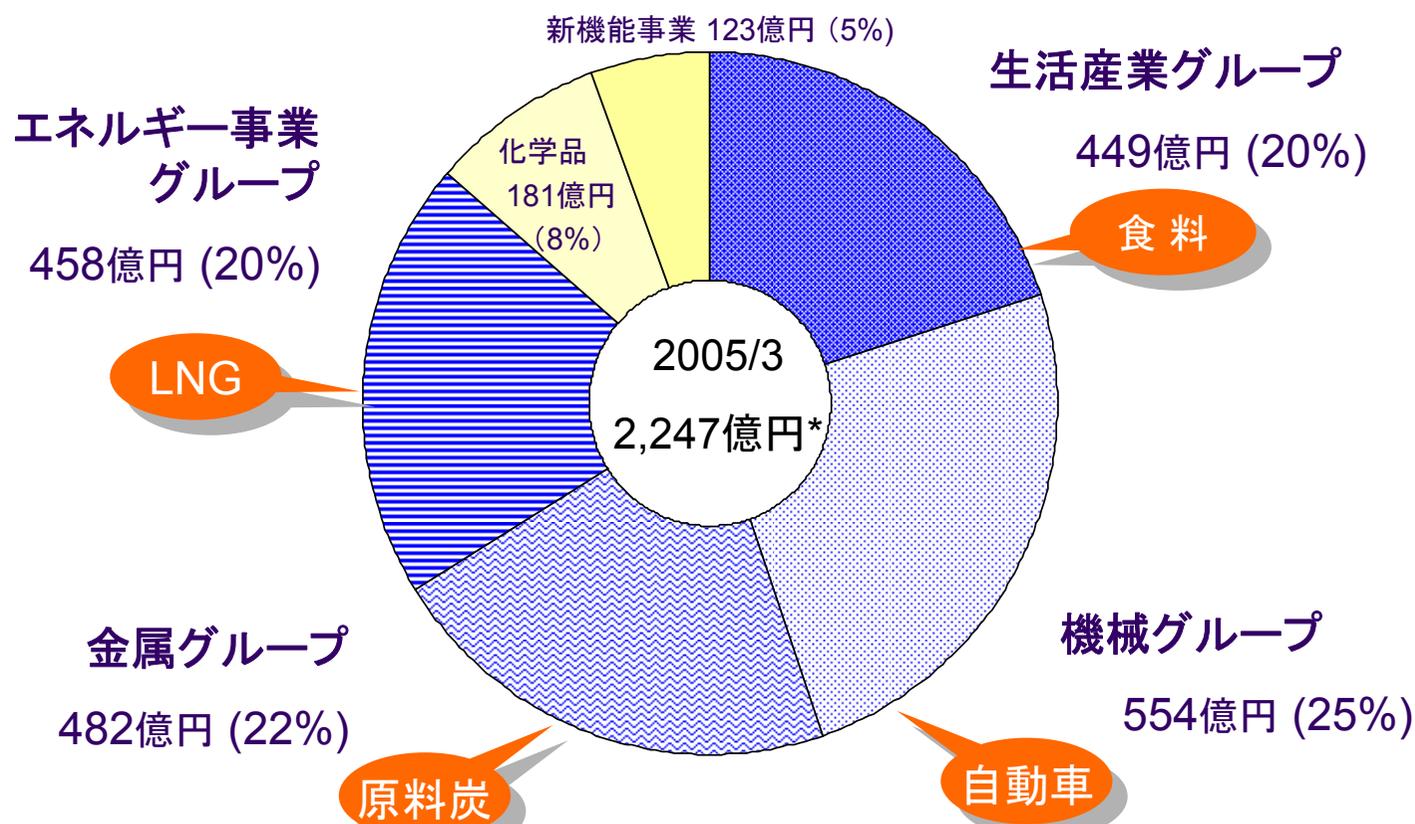
当期純利益の推移



グループ別純利益

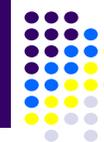


グループ別連結純利益(2005年3月)

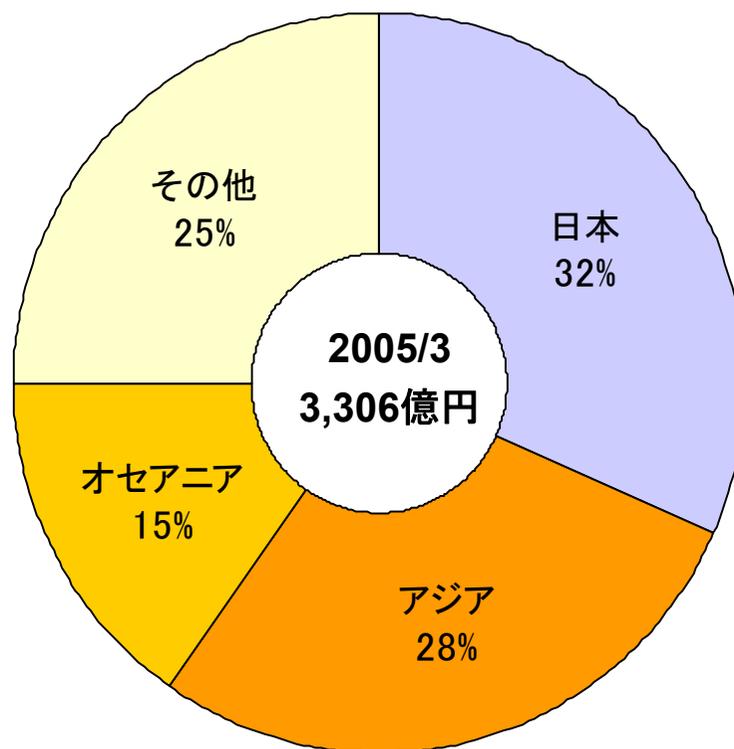


*その他・調整・消去△423を除いております。

地域別収益

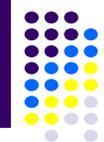


地域別 連結基礎収益 (2005年3月)

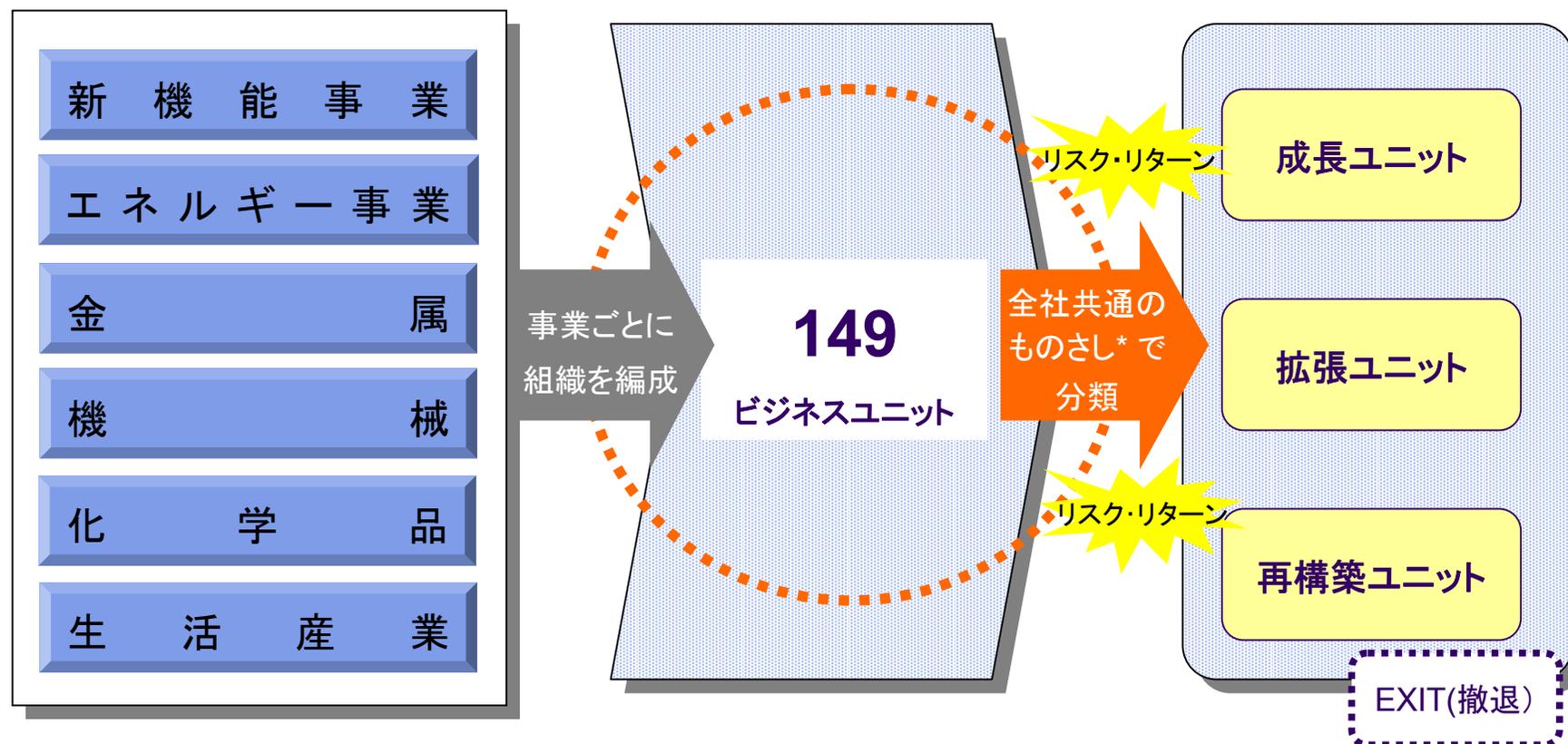


基礎収益 = 営業利益(貸倒引当金繰入額控除前) + 利息収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

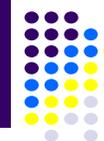
三菱商事の経営管理システム



収益力や将来性を測る、全社共通のものさしを作り、経営陣が全ての事業を共通のものさしで分類、事業を推進するか撤退するかを決定する体制を確立。



*MCVA (Mitsubishi Corporation Value Added) = 事業収益 - 資本コスト



三菱商事の業態と ビジネスモデル

社会・経済環境の変化と三菱商事の機能の変遷



総合商社を取り巻く社会・経済環境の変化

1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
戦後復興～ 発展基盤の形成	高度成長期 1961年: 商社斜陽論	オイルショック～ 高度成長の終焉 1973年: 商社買占め批判	円高～ バブル経済へ 商社冬の時代	バブル崩壊～ 失われた10年 Middlemen will die	グローバル化と フロンティアの拡大

三菱商事の機能の変遷

活躍分野	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
取引	伝統産品 軽工業品 (単品)	重化学工業品 (リンク)	カウンタートレード	ハイテク商品 技術/サービス	SCM	21世紀型ビジネスモデル <金融・投資・コンサル・物流 など、複合機能を駆使した バリューチェーンのデザイン> <無形資産> - 信用 - ネットワーク - 専門能力を持った人材群 - 戦略パートナー・顧客群 - 三菱ブランド
金融	取引金融	債務保証	プロジェクトファイナンス	内外直接市場からの 低利調達 財テク	証券化・ アセットファイナンス	
投資	工場建設		資源開発	ジョイントベンチャー	M&A プライベートエクイティ投資 インキュベーション	
物流	海運	倉庫	大型専用船 タンク	加工流通センター	複合一貫輸送	
情報	取引情報 (引き合い)	海外情報	カントリーリスク情報 プランニング	技術情報	コンサルティング	

総合商社が提供する付加価値の源泉



バリューチェーン全体の設計思想 (総合商社が創るのはバリューチェーン)

- 何がボトルネックか！
- どんな機能が必要か！
- どの国内外パートナーが必要か！

広範・多様な顧客・地域 ネットワーク

- 世界のパートナーとのアライアンス
(製造業、サービス業、ファンド、大企業、
ベンチャー、政府、自治体、NPO ……)
- 全世界に張り巡らした拠点
- グローバルに展開する事業投資先

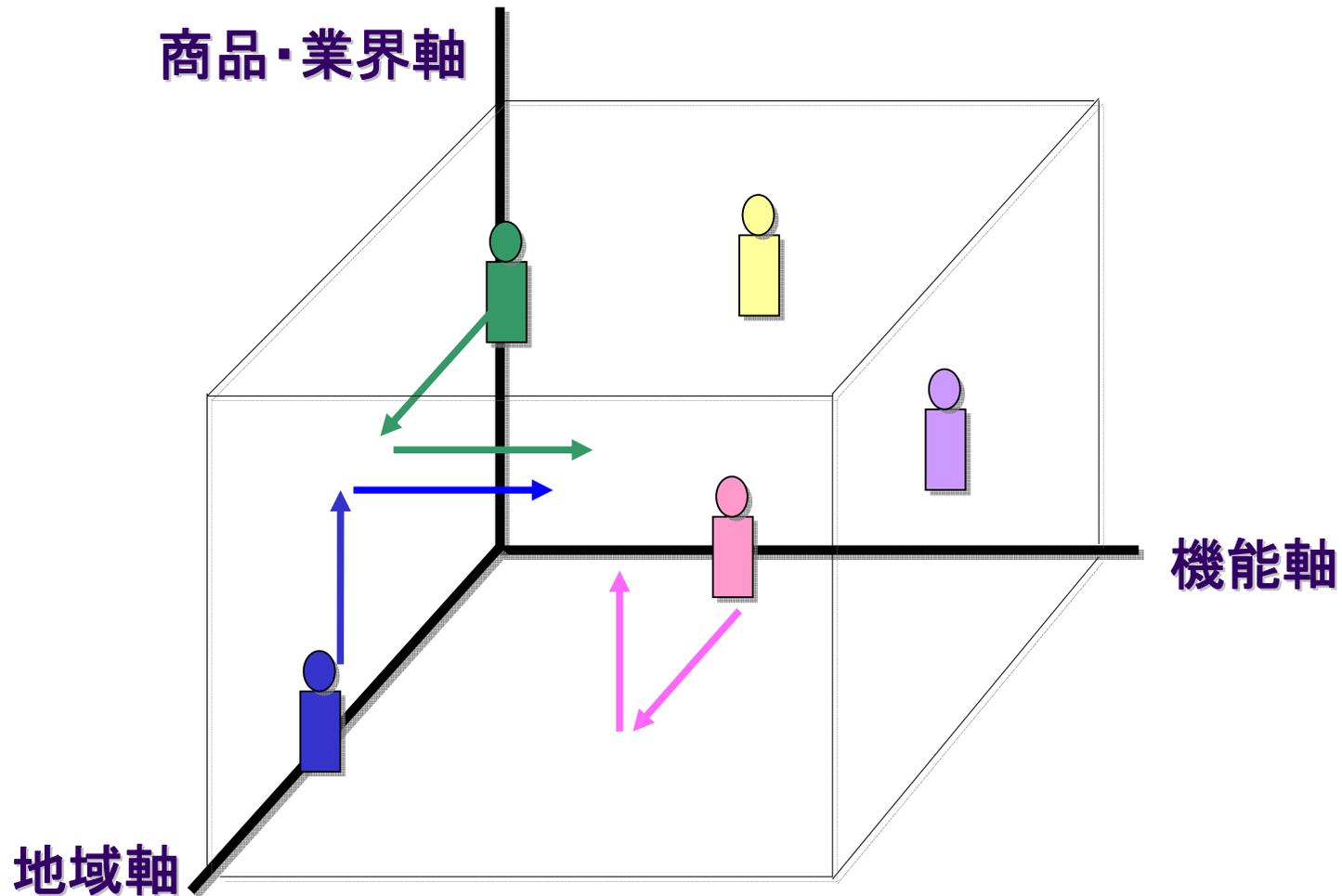
世界規模でナレッジを 感知、融合、活用 できる人材

- 商品・地域・機能を機軸
としたキャリア形成

総合商社の専門性とは？



総合商社の人材の専門性は以下の3軸のマトリクスから構成

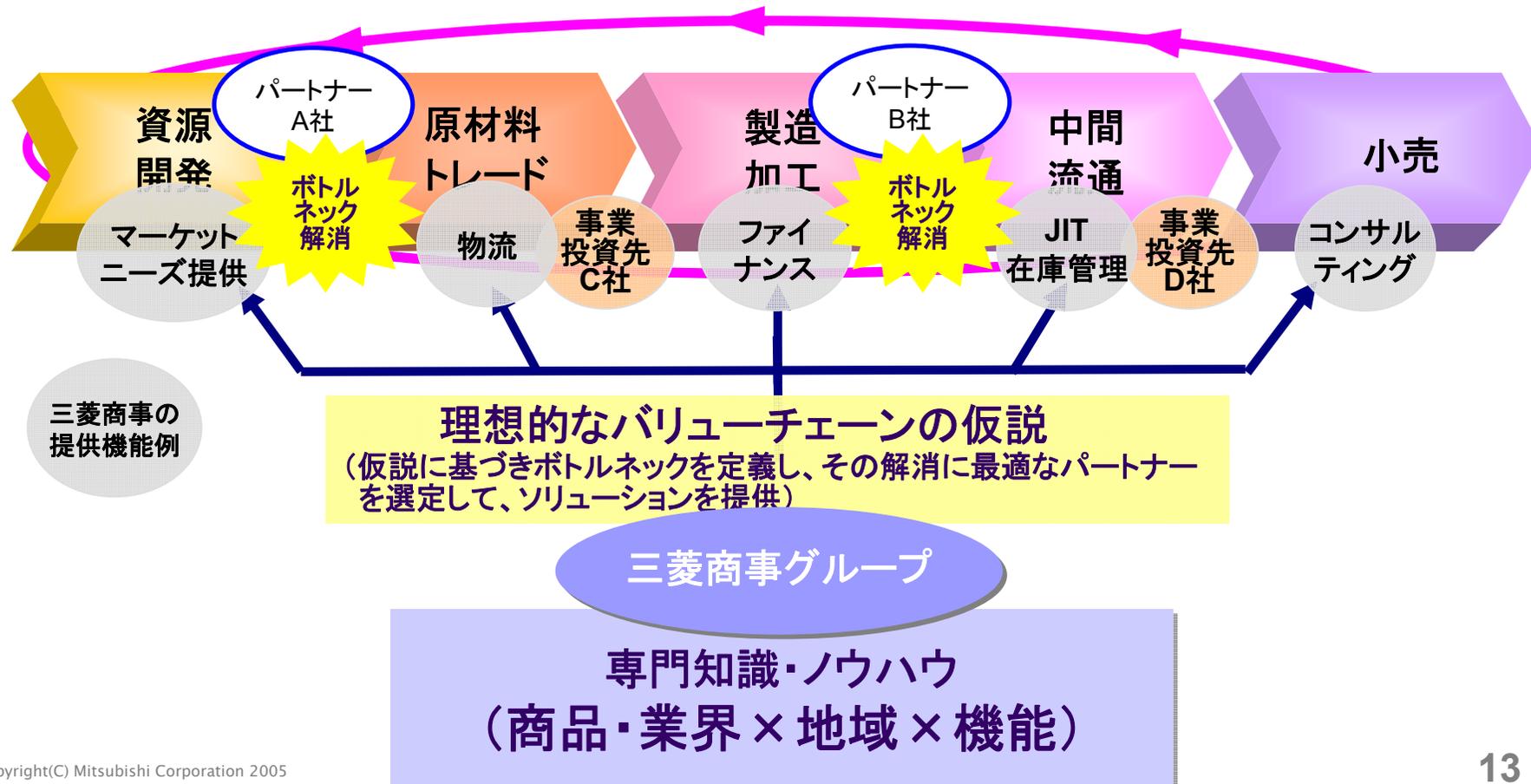


三菱商事のビジネスモデル



「各バリューチェーンの全体最適化」*を、
「パートナーとWIN-WINで実現」することにより利益を獲得

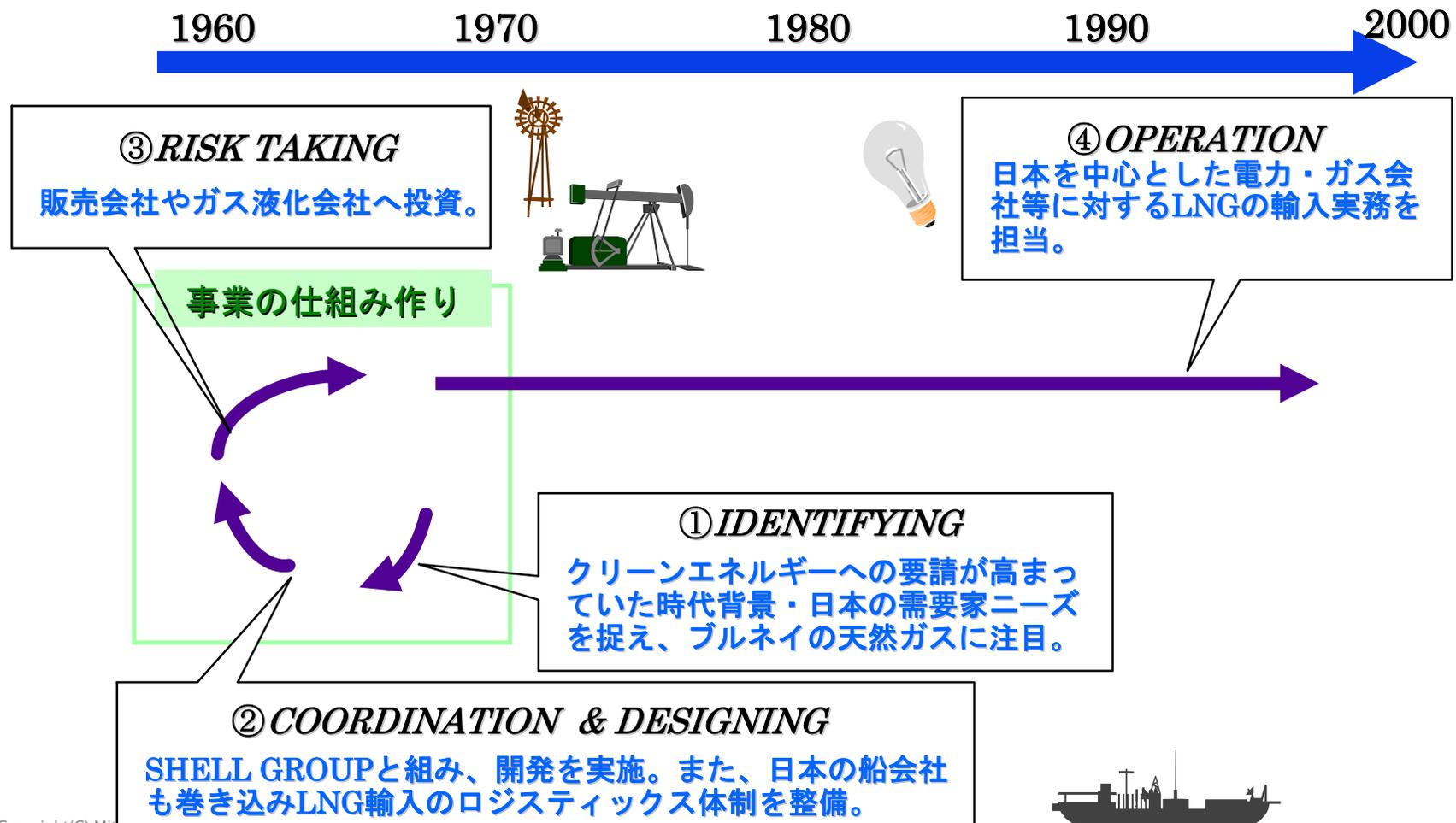
* バリューチェーンの中のムダを省いて環境負荷を低減させるとともに、バリューチェーンに係る企業・人材にもムリをさせない形で全体最適を図りつつ、最終需要家の満足度を最大化すること。



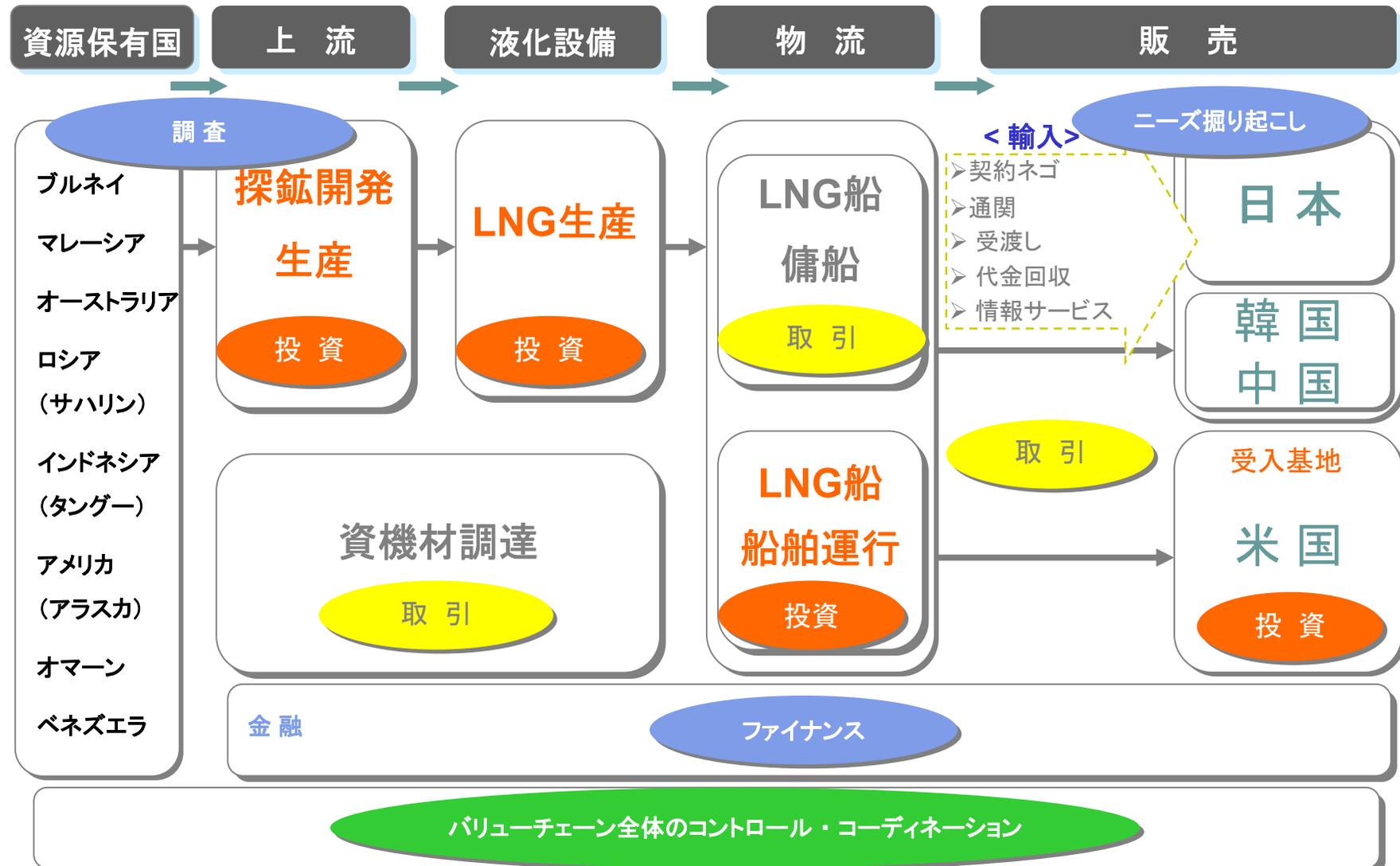
三菱商事のブルネイLNGプロジェクト



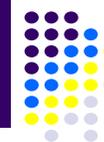
世界規模でニーズとシーズをマッチングし、さらに必要なリスクテイクを行うことで実現



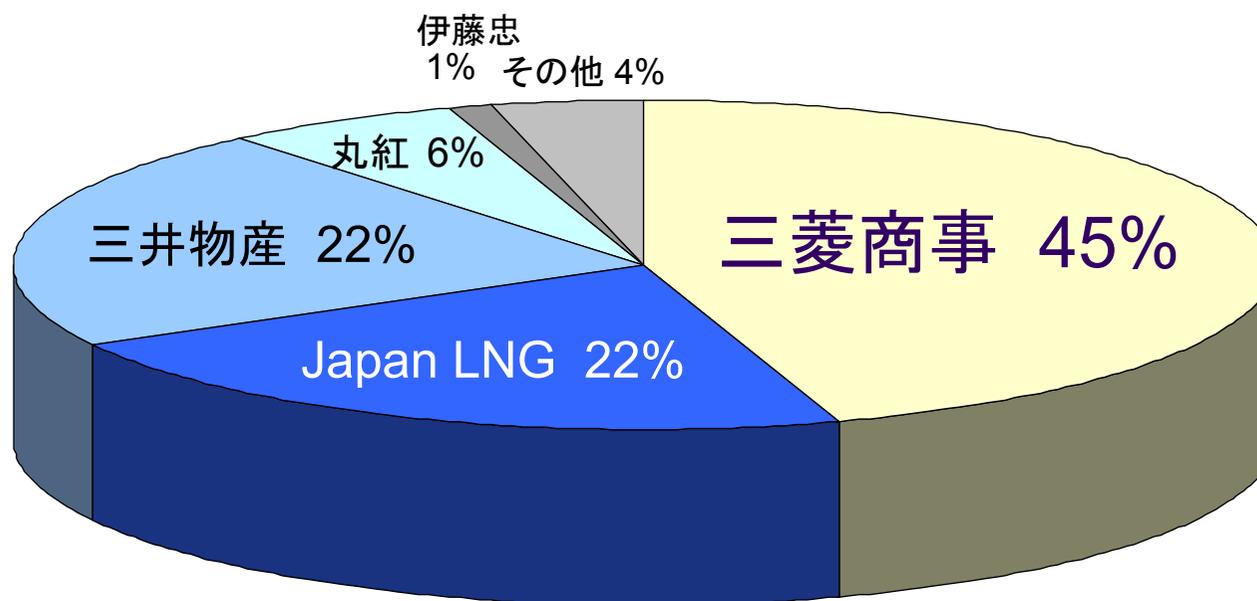
三菱商事のLNGバリューチェーン



日本向けLNG取扱比率

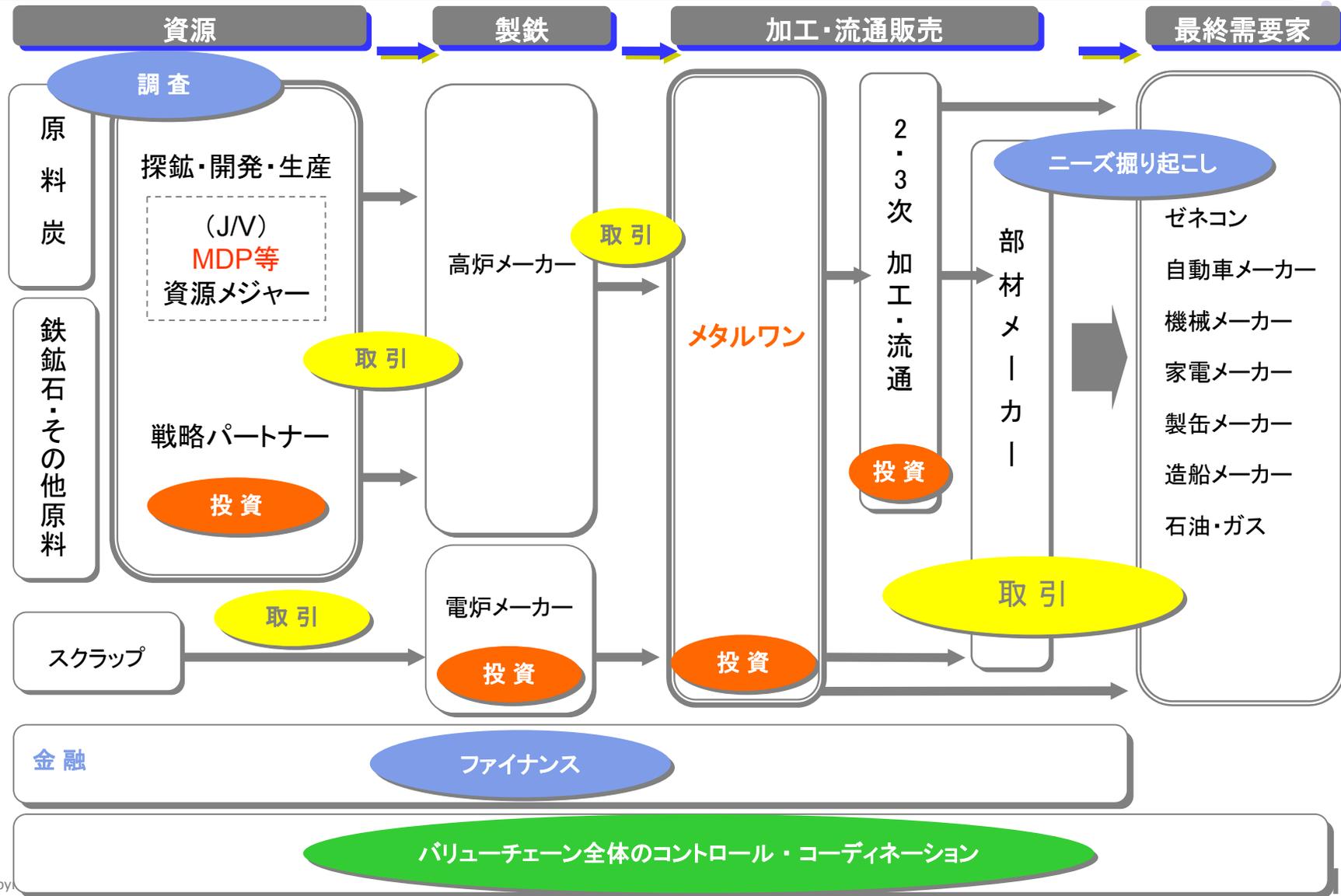


輸入シェア (2005年度見通し)



日本向けLNG取扱い量合計5800万トン

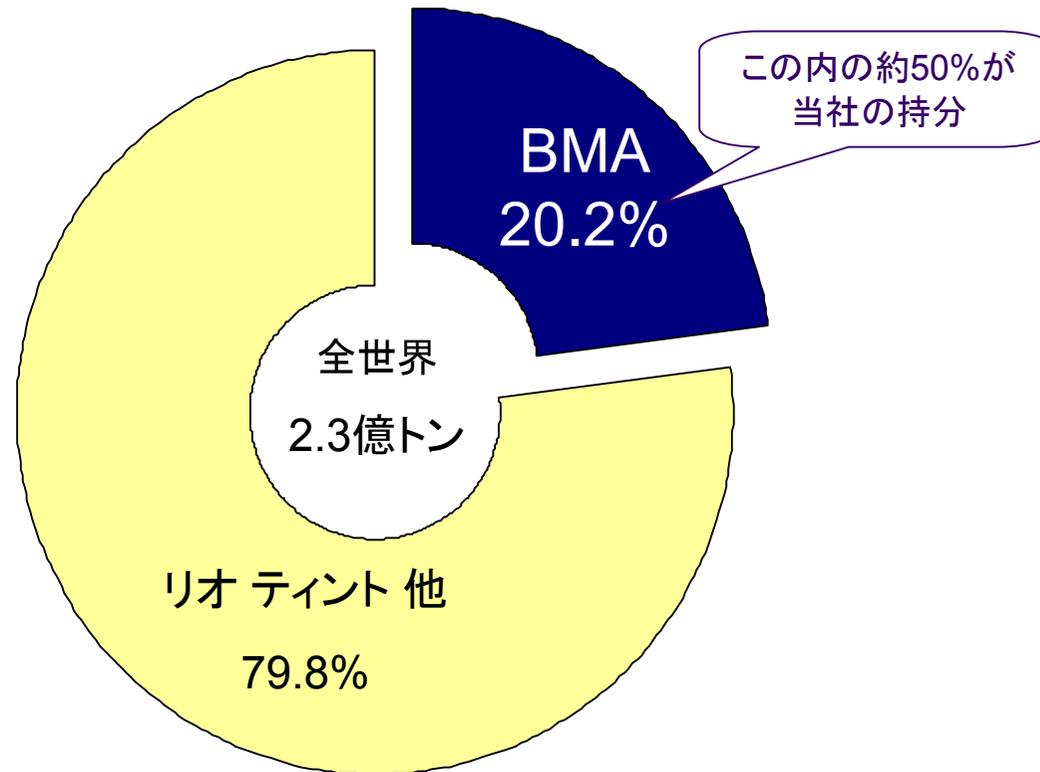
三菱商事の鉄鋼分野のバリューチェーン



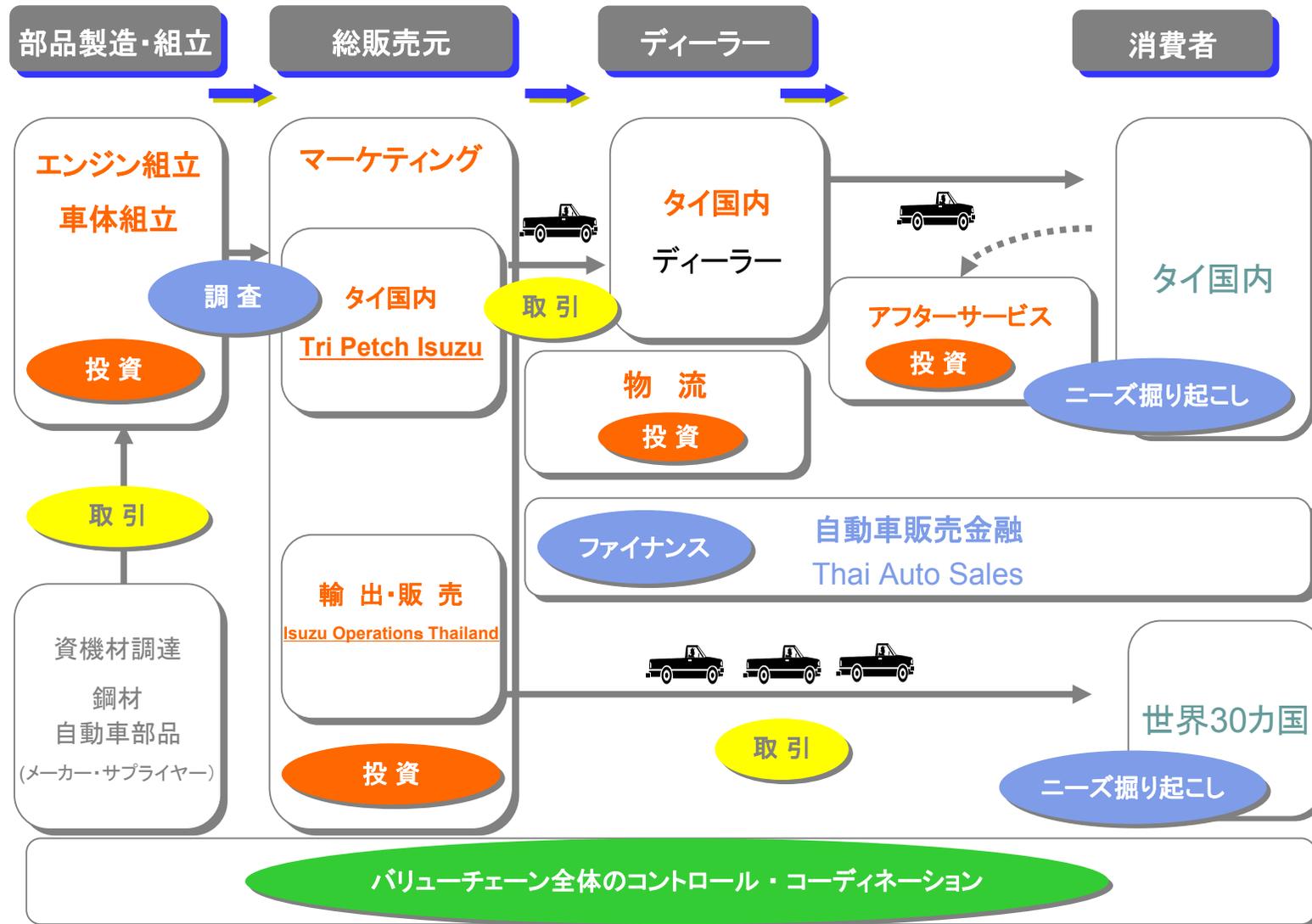
世界の石炭交易量と三菱商事の位置付け



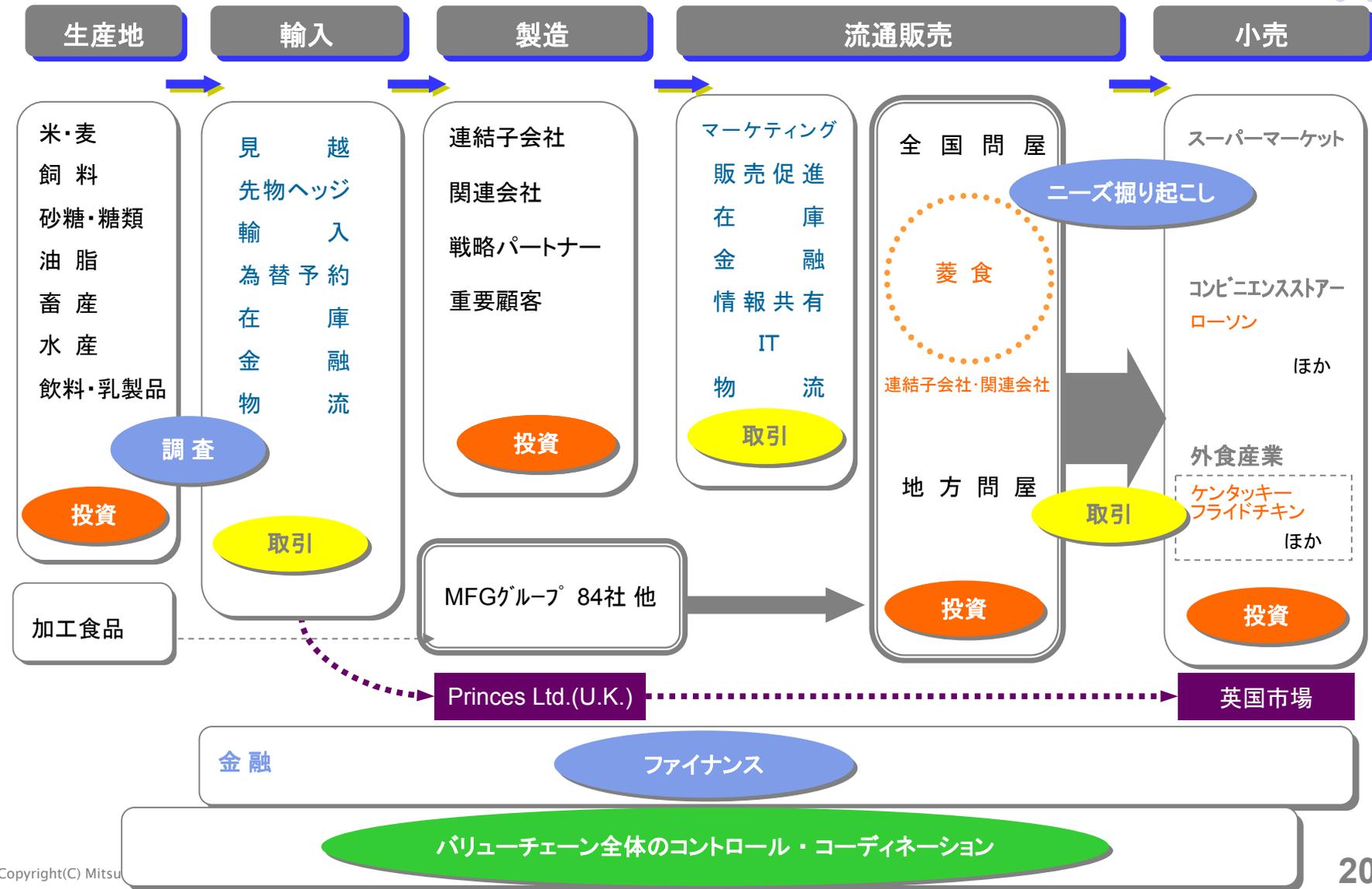
世界の原料炭交易量に占める位置付け (2005年見通し)



三菱商事のタイ自動車事業バリューチェーン



三菱商事の食糧・食品のバリューチェーン



他業態と比較した総合商社



コンサルティングファーム

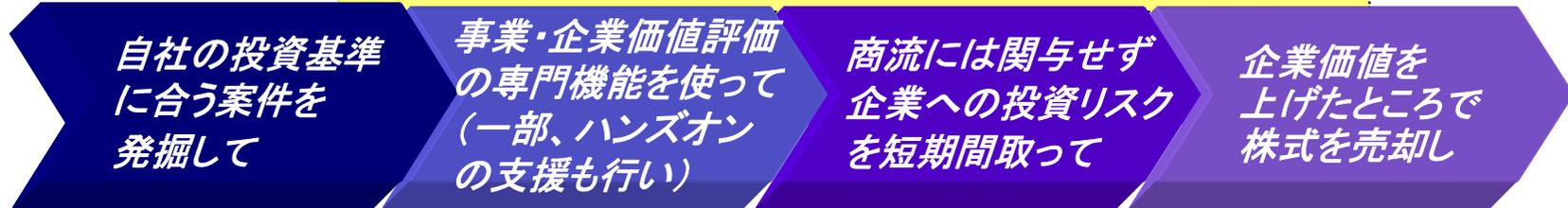
知識・ノウハウそのものの切り売り(短期的)



回収する

投資ファンド

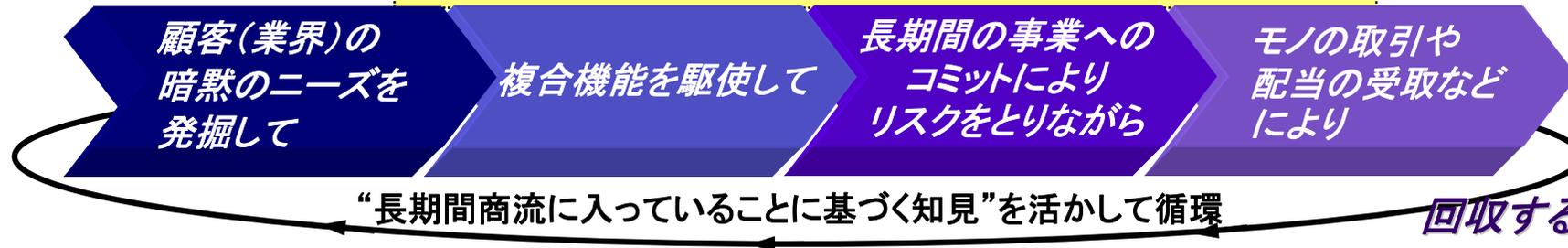
知識・ノウハウを利用した投資リターンの回収(短中期的)



回収する

総合商社は

知識・ノウハウを使いながら「商権」を創出(長期的)

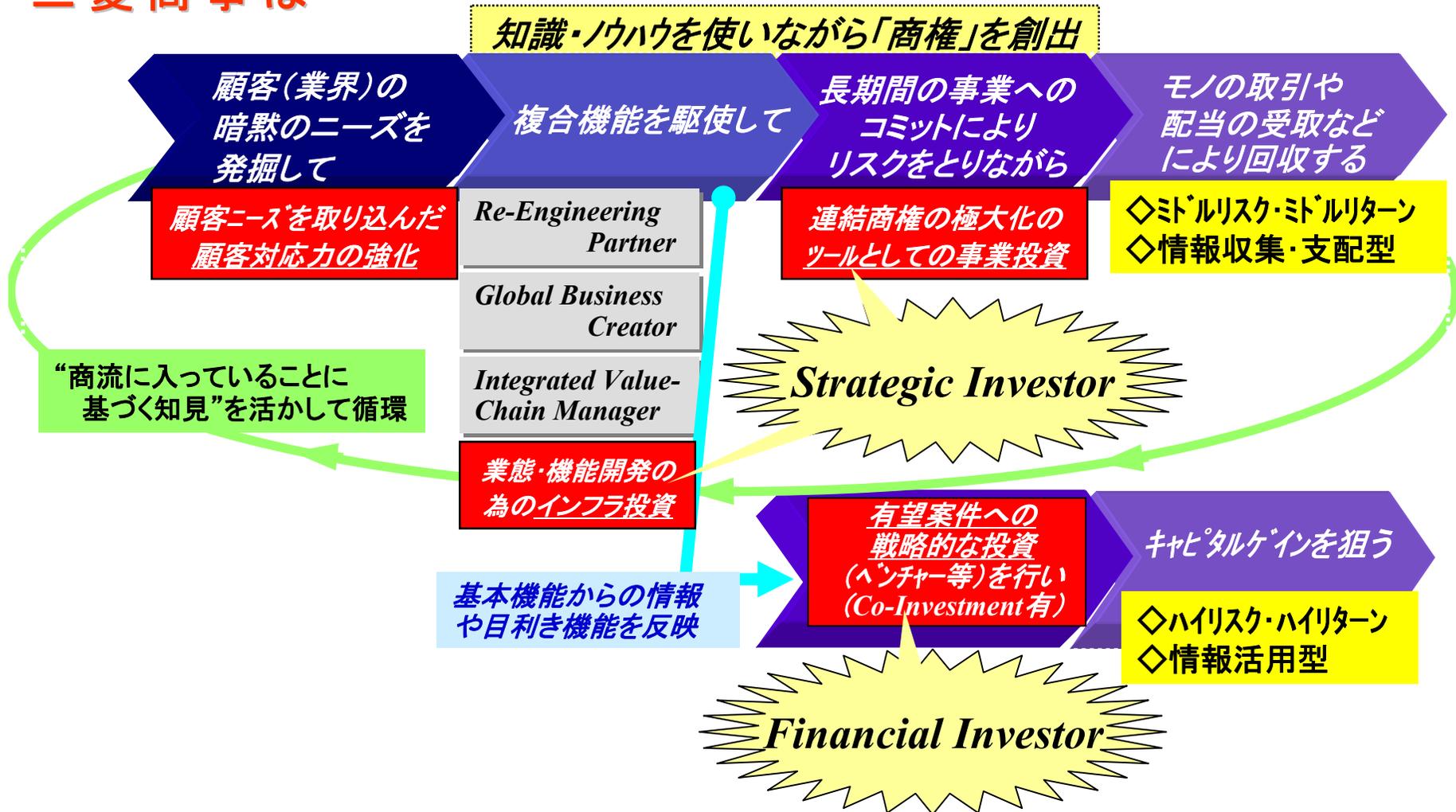


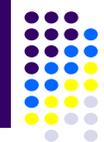
回収する

総合商社は、コンサルティングやリスクテイクの成功報酬として「商権」を得る。

三菱商事における基本機能と新機能の複層化

三菱商事は





INNOVATION 2007のビジョン



「^{ひら}未来を拓く」

未来を創造し社会と共に成長する

“新・産業イノベーター”

1. 変化を捉えて未来を拓く
中長期的な成長戦略

2. 人を活かし人を育てる
社員の活力とビジネス感度の向上

3. 足場を固める
経営基盤の継続的強化

中長期的な戦略分野



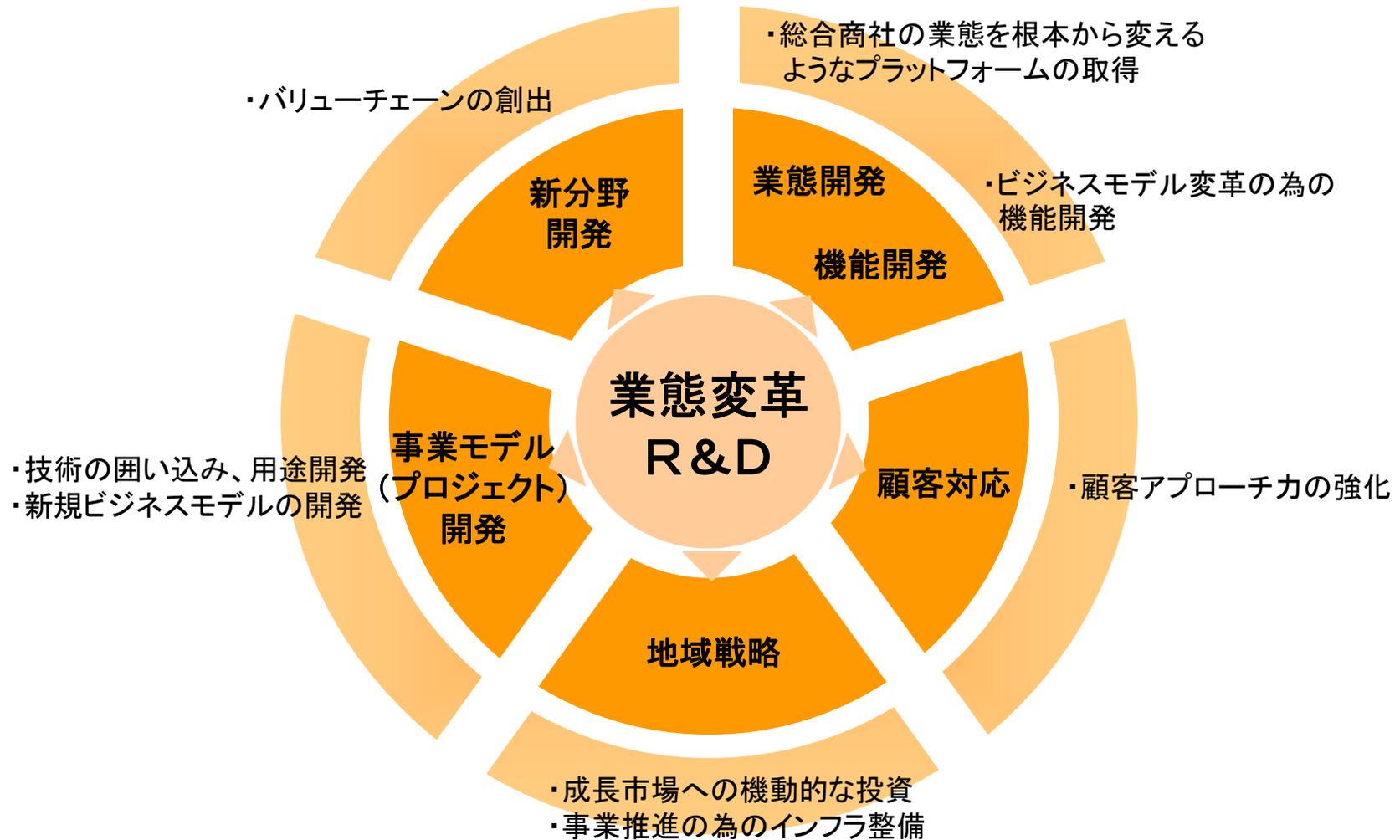
(1) 中核ビジネスの徹底強化

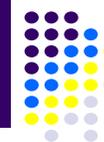
- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. 天然ガス (エネルギー事業グループ) | 6. 資源型化学品 (化学品グループ) |
| 2. 石油資源 (エネルギー事業グループ) | 7. 食糧 (生活産業グループ) |
| 3. 金属資源 (金属グループ) | 8. 食品 (生活産業グループ) |
| 4. 自動車事業 (機械グループ) | 9. 金融 (新機能事業グループ) |
| 5. 海外電力事業 (機械グループ) | 10. 医療・介護 (新機能事業グループ) |

(2) 将来の戦略分野への対応

- ナノテクノロジー、燃料電池など新分野
- 中国での事業展開の強化

イノベーション実現に向けた三菱商事のR&D施策





メタナショナル経営と 三菱商事の課題

メタナショナルコンセプトと総合商社



総合商社

長年、世界規模でナレッジを感知・融合・活用し、新たなイノベーションの芽を探索してきた総合商社のDNAは、元々メタナショナル・コンセプトと親和性が高い

そのDNAをベースに

- ✓ グローバルネットワーク
- ✓ メタナショナル的DNAを持つ人材
- ✓ リスク負担能力
- ✓ バリューチェーン全体の最適化の知見等のアセットを活用し、パートナーと共同でのバリューチェーン・イノベーションを模索。

製造業企業

従来からの自前アセット:

- ✓ 先端技術の開発力
- ✓ 高度なモノづくり能力
- ✓ 現場カイゼン力

等に加え、世界中の先端技術、ビジネスモデル、マーケットニーズの取り込みを模索
⇒ メタナショナル的な変革を志向

一方で、資本の固定性・ビジネスモデルの固定性が高い、という業態上の特性から、俊敏なメタナショナル的展開には制約もあり。

総合商社＋製造業企業

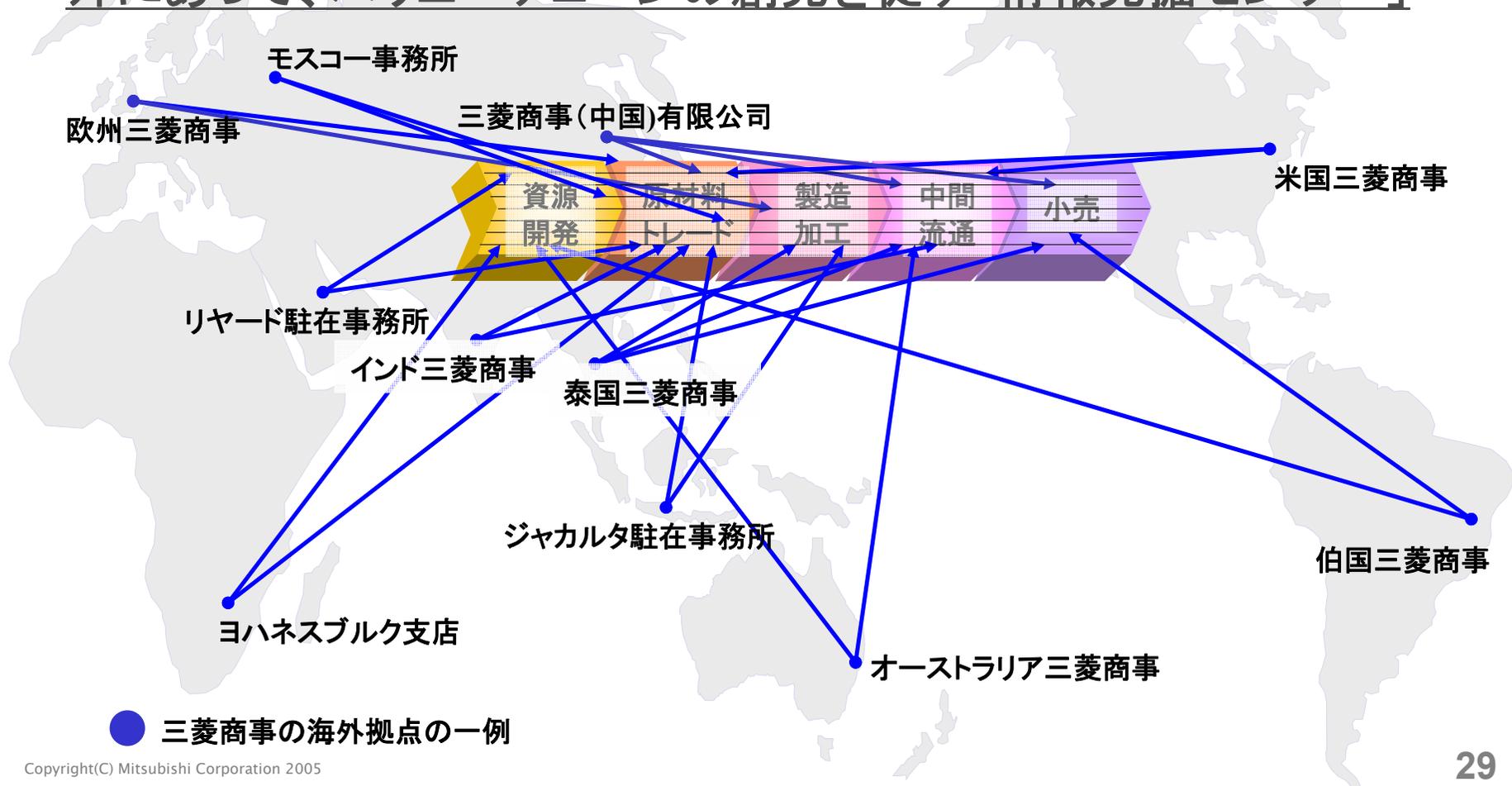
■ 世界規模で競争力のあるバリューチェーン構築

“場所発信”が三菱商事の成長戦略のカギ



メーカーの拠点はバリューチェーンの中に組み込まれた現場

一方、三菱商事の場所＝拠点ネットワークは、バリューチェーンの外にあって、バリューチェーンの創発を促す「情報発掘センサー」



メタナショナル経営に向けた三菱商事の課題



1. 新・産業イノベーターとしての世界規模でのナレッジマネジメントの確立・定型化
2. 確立されたナレッジマネジメントに基づく人材の育成と国際化
3. 異質なナレッジを持つ異業種との提携・融合を前提とした業態変革の継続と、業態についての対外発信