

1. この会社が目指す姿が理解できるか

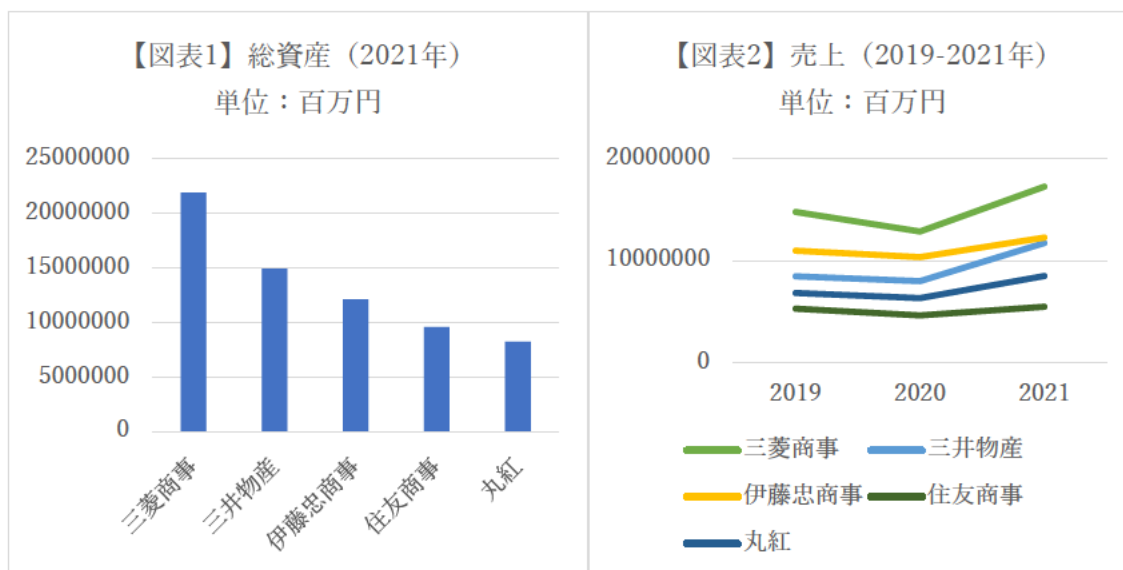
三菱商事は、事業を通じて豊かな社会の実現に努力する「所期奉公」、公明正大な行動を旨とする「処事光明」、全世界的・宇宙的視野に立脚する「立業貿易」の三綱領を掲げ、経済価値・社会価値・環境価値の実現による持続的成長を目標としている。また、近年激化する国際情勢、経済環境、産業構造、価値観の変化に対しては、変化の先取りを含め積極的に対応する姿勢を示している。

国内のみならず世界各国で多様な事業を展開する同社が、自社のみならず社会全体に利益をもたらすことを目標に挙げているのは妥当であると感じる。また、幅広い事業に接する総合商社として、ある意味での「先導者」となって変化に対応しようとする姿勢は評価できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

三菱商事の競争優位性は、その企業規模とバランスの取れた事業経営にある。

同社は、国内に7つある総合商社のうち特に規模の大きい「5大商社」と称される企業群のなかでも総資産・売上において他を大きく上回る。同社は130以上の事業単位と世界約90の国・地域に広がる約1700の拠点ネットワークを有し、①天然ガス、②総合素材、③石油・化学ソリューション、④金属資源、⑤産業インフラ、⑥自動車モビリティ、⑦食品産業、⑧コンシューマー産業、⑨電力ソリューション、⑩複合都市開発という10もの領域でビジネスを展開している。



この企業規模は取引における同社の「ネームバリュー」を底上げすると同時に、新たな事業機会に接する場面を多くもたらす。幅広い事業を扱う総合商社にとって、事業展開に繋が

る潜在的な契機を多く有している点は大きなアドバンテージであるといえる。こうして見出された事業への多額の投資は、業界でも頭ひとつ抜けた売上高に裏付けられる経済力によって可能になる。

また、前述したような多岐にわたる事業領域は、安定した経営を支えている。同社は伝統的に資源分野を強みとしていたが、2000年代以降に小売や自動車を中心とする非資源分野への積極的な事業投資を行ったのち、2016年3月期の創業以来初となる連結純損失を契機に事業のリバランスを進めた。これにより、資源の価格変動に業績を左右されにくいバランスのとれた事業経営体制を形成した。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

三菱商事は、さまざまなリスクや社会の変化への十分な対応力を有しており、その競争優位性には持続性があると思われる。

まず、同社の強みである企業規模とバランスの取れた事業経営は、その性質上社会の変化に強く、その競争優位が急速に失われることはない。個々の事業が継続して利益を生み出すことが、その強みの維持に直結する。

同社は多様な事業を展開するなかで直面するリスクへの対処に重点を置いており、①市場リスク、②信用リスク、③事業投資リスク、④カントリーリスク、⑤コンプライアンスリスク、⑥自然災害等によるリスク、⑦気候変動リスクという7つのリスクにそれぞれ対応したコーポレート専門部局が、営業部と連携してリスクマネジメントにあたることができるよう組織されている。諸種のリスクの影響を抑え、各事業が安定して利益を上げるための体制は整っているといえる。

また、同社はその歴史の中で、根本的な経営形態を社会の変化に合わせて幾度も変化させてきた。創業期は仲介に際する取引手数料を主な収入源としていたが、1980年代の円高不況やバブル経済とその崩壊を契機に、単なる仲介役から取引量の管理などを通じて付加価値を生み出す中間流通事業者としての役割を担うようになった。2000年代に入ってから事業投資や事業そのものの運営に乗り出し、主体的な価値創造による成長を図っている。こうした変革の経験から、今後も起こることが予想される社会の変化にも対応しうる企業体質を有していることが伺える。

近年ではサステナビリティ重要課題へのアプローチに注力しているほか、DXとEX（エネルギートランスフォーメーションの略で、同社による脱炭素社会に向けた取り組みのこと）を積極的に推進している。持続可能性の重視やデジタル技術の活用する社会的な潮流に適合する働きかけである。

懸念すべきは近年不安定な状態にある国際情勢である。カントリーリスクに対処する部局や案件に応じて付保された保険は存在しているものの、特定の国や地域へのアクセスが困難になった際に多大な影響を受けることは避けられない。事業の拠点ネットワークが世界各国に広がっている以上、その動向に注意する必要性は高い。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

国内最大規模の総合商社での勤務は人材市場で高い評価を受けられると思われる反面、専門的な知識や技術の獲得という点では劣る。

世界各国で展開される多様な事業に携わる業務によって、語学力や交渉力、営業スキルが磨かれると考えられる。こうした汎用的なスキルは業界や業種によらず有用なものであり、その獲得は人的資本の価値向上の達成に貢献すると思われる。また、同社が社員の成長支援を管理職の最重要ミッションの一つに挙げて段階的な業務経験や適切な人事評価を推進していることから、長期的に成長の場が提供されることが期待できる。

一方、総合商社という企業の性質上、部署によっては専門的なスキルの獲得が難しいという問題も確かに存在する。市場で独自性を発揮するには不向きであることには留意する必要がある。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

同社の統合報告書は、価値創造の流れが見えにくいという改善余地を有しているように思われる。それぞれの事業単位において同社が担う具体的な役割への言及が少ないため、事業の実情を想像するのが難しい。

総合商社という企業の形を取る以上、価値創造のプロセスが外部から見えにくいものになるのは避けられないことではあるが、個々のビジネスモデルに関するより詳細な説明が加われば、統合報告書はさらに説得力のあるものになるであろう。

6. 参考文献

統合報告書/アニュアルレポート | 三菱商事

<<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/ar/>> 2022年7月13日アクセス

三菱商事【8058】の業績・財務 | バフェット・コード

<<https://www.buffett-code.com/company/8058/financial>> 2022年7月13日アクセス

三井物産【8031】の業績・財務 | バフェット・コード

<<https://www.buffett-code.com/company/8031/financial>> 2022年7月13日アクセス

伊藤忠商事【8001】の業績・財務 | バフェット・コード

<<https://www.buffett-code.com/company/8001/financial>> 2022年7月13日アクセス

住友商事【8053】の業績・財務 | バフェット・コード

<<https://www.buffett-code.com/company/8053/financial>> 2022年7月13日アクセス

丸紅【8002】の業績・財務 | バフェット・コード

<<https://www.buffett-code.com/company/8002/financial>> 2022年7月13日アクセス