

# 総合商社の経営戦略と国際人事管理

守 屋 貴 司

## I. はじめに

1990年以降の世界経済の大きな変化や急激な円高、バブル経済の崩壊は、日本大企業に経営戦略、組織構造、人事管理の変革を迫ることとなった。<sup>(1)</sup>中でも、総合商社は、世界経済の変動の動向に大きく影響される大企業であり、世界経済・日本経済の変化にともなって、その経営戦略、市場戦略、商品部門戦略や人事管理、国際人事管理を変化させることが求められてきたと言える。それは、総合商社ビジネスが、世界の貿易・金融や世界各地におけるプラント輸出・企業買収など世界経済の変化に深くかかわっているからである。<sup>(2)</sup>

また、世界経済・日本経済の変貌と日本製造企業の変化にともなって、総合商社は、従来からの商権を縮小させたり、諸機能を低下させつつある反面、従来からあったプラント輸出や合弁事業への参加などのオーガナイズ機能や新規事業への投資機能をより強化させつつある。<sup>(3)</sup>

本研究では、世界経済・日本経済の変化との関わりから総合商社の経営戦略と国際人事管理の変貌を論述することを目的としている。

それゆえ、本研究の課題は、第一に、世界経済の変化や総合商社の諸機能の変化を背景として、総合商社の経営戦略（特に国際事業戦略）が、どのように変化・展開しているかを論述することと、第二に、総合商社の国際事業戦略の変化にともなって、総合商社の国際人事管理が

---

(1) 日本大企業の経営戦略・経営組織・人事管理制度の変化に関しては、林正樹・坂本清編『経営革新へのアプローチ』八千代出版、1996年、田中照純・玉村博己編著『現代日本企業の構造と戦略』法律文化社、1992年、稲村毅・仲田正機編著『転換期の経営学』中央経済社、1992年、などを参照。

(2) 本章の総合商社とは、売上高上位9社（三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、丸紅、住友商事、日商岩井、ニチメン、トーメン、兼松）の総称として利用している。総合商社を上位9社に限定したのは、①この9社が他社に比較して著しく取り扱い商品と数量が大きいことと、②流通市場を独占していることと、③6大企業集団と密接な関係を有していること、などによる。総合商社の歴史的変化に関する研究としては、山中豊国『総合商社——その発展と理論——』文真堂、1989年、商社機能研究会編『新総合商社』東洋経済新報社、1981年、杉野幹夫『総合商社の市場独占』大月書店、1990年、黒川博「総合商社の機能とその変容」（藤井光男・丸山恵也編著『現代日本経営史——日本の経営と企業社会——』ミネルヴァ書房、1991年、所収）を参照。また、総合商社のホワイトカラーに関する研究としては、加藤祐治・牧野富夫編著『ホワイトカラー——銀行・商社・損保の労働者たち——』新日本出版社、1990年、参照。

(3) 総合商社の機能変化に関しては、伊藤忠商事株調査部編『ゼミナール——日本の総合商社——』東洋新報社、1994年、などを参照。

どのように変化しているかを解明・考察するとともに、総合商社の国際人事管理の問題点を明らかにすることにある。

## II. 世界経済の変化と総合商社の国際経営戦略の変化

### 1. 世界経済の変化と総合商社の諸機能の低下

世界経済の大きな変化の一つには、「世界経済の三極構造化」がある。世界経済の三極を具体的に述べれば、① NAFTA, ② EU, ③ 東アジア, である。また、世界経済の三極構造化は、同時に世界経済のブロック化をも意味している<sup>(4)</sup>。

また、世界経済のもう一つの変化としては、基軸通貨（ドル）の価値の下落と円高がある。この結果、日本製造大企業は、生産拠点のみならず開発・設計部門の一部を海外へ移転するに<sup>(5)</sup>いたった。

上記のような環境変化にともなって、総合商社は、従来から低下しつつあった諸機能をより低下させた反面、海外・国内におけるオーガナイズ機能や資本投資機能をより強化させつつある（表1参照）。

表1 総合商社の諸機能の変化

①大型問屋機能の低下………	日本製造大企業が、自社の販売・流通機能を強化し、問屋排除がすすんだ。
②輸出貿易機能の低下………	円高、NIEsの追い上げ、日本製造企業の海外への生産拠点の移転によって、総合商社の日本からの輸出貿易機能が低下した。
③金融機能の低下………	日本の製造企業が発展し、従来ほど総合商社の金融機能を利用しなくなった。
④情報機能の強化………	日本製造大企業が、世界各地に支店や生産拠点を確立したため、従来ほど総合商社の情報に依存しなくなった。そのため、総合商社では、日本製造大企業が情報を有しない発展途上国や社会主義国の情報や流通・販売関係の情報収集の強化をおこなっている。
⑤オーガナイズ機能の強化………	日本政府の開発援助等や日本大企業と海外現地企業の提携・合併等におけるオーガナイズ機能を強化し、より多様なニーズに対応できる能力を形成している。
⑥投資機能の強化………	情報・通信等の新規事業や海外におけるM&Aや事業進出にともなう投資拡大をおこなうとともに、投資に対する収益への査定をより厳しくおこなっている。

(4) 豊原豊司編著『世界はブロック化経済へ』日本能率マネジメントセンター、1992年、羽島敬彦編著『激動期の国際経済』世界思想社、1992年、経済企画庁編『世界経済白書』大蔵省印刷局、1995年。

(5) 日本製造大企業の海外進出とその経営展開に関しては、「経済」編集部編『日本企業の海外進出の実態』新日本出版社 1988年、井上宏『多国籍企業とグローバル戦略』中央経済社 1993年、日本貿易振興会編『在欧日系製造業の経営事態——1995年版——』日本貿易振興会刊、1995年、拙稿「在英日系製造業の技術・管理と労使関係」『産業と経済』第7巻第4号、1993年3月、黒田兼一「『日本的経営』の国際化と労使関係」『日本の科学者』Vol. 3, No. 2, 1995年2月、木元進一郎「人事考課＝査定の日英比較——在米に本企業の事例を中心に——」『経営論集』第41巻第3・4号合併号、1994年3月、徳永重良・野村正實・平本厚『日本企業・世界戦略と実践——電子産業のグローバル化と『日本的経営』』同文館、1991年を参照。

## 2. 総合商社の経営戦略の変化

経営環境の悪化に対して、総合商社は、新しい経営戦略の立案をおこなってきている。そして、総合商社の経営戦略としては、「高付加価値・価値創造」<sup>(6)</sup>、「事業分社化」<sup>(6)</sup>、「グローバリゼーション」などがある。「高付加価値・価値創造」を支える情報事業などは、総合商社や日本製造大企業の相次ぐ参入によって過当競争となるとともに、莫大な参入費用を費やしている。また、事業分社化は、総合商社の組織改革であり、単なる「子会社化」から、全ての事業部門を分社化し管理機能のみを親会社へ残す「持株会社制度」へと、現在、進行している<sup>(7)</sup>。そして、「グローバリゼーション（国際事業戦略）」は、総合商社の売上高・利益を支える大きな柱となっている。

なぜなら、総合商社9社売上高推移の構成を見ると国内取り引き・輸出入取り引きの全体に占める構成比率が減少しているのに対して、海外間同士の三国間貿易は、その構成比率を著しく増大させているからである。三国間貿易は、1973年に全体の売り上げの7.7%しかなかったのに、1992年には24.7%となっている<sup>(8)</sup>。このことは、総合商社の取り引き基盤が海外に重点を移していることを意味しており、総合商社の国際事業戦略の重要性を示すものと言えよう。

それゆえ、次章では、総合商社の「国際事業戦略」の変化に焦点をあてて見ることにしたい。

### III. 総合商社の国際事業戦略の変化

世界経済の変化による経営環境の変貌に対応して、総合商社の国際事業戦略も大きく変化してきた。総合商社の国際事業戦略の変化としては、①. 日本製造企業の海外直接投資のバック・アップ事業の強化、②国際的な事業提携・M&Aの推進、③国際的金融戦略の展開、④三国間貿易の増大、などがある。

まず、①日本製造企業の海外直接投資のバック・アップ事業の強化から論述することにした。

#### 1. 日本製造企業の海外直接投資のバック・アップ事業の強化

総合商社は、日本製造大企業の世界的な生産の分業化に対応して、用地整備、部品供給、生産、販売、ファイナンスまで、深くかかわろうとしている<sup>(9)</sup>。その結果、総合商社の海外駐在員は、日本製造大企業の海外進出ニーズのほりおこしのために、より日本製造大企業に密着する必要がでてきている。そのため、総合商社の海外駐在員の日本製造大企業の従業員を対象とし

(6) 佐藤公久『新産業シリーズ——商社——』日本経済新聞社、1993年、118ページから150ページ。

(7) 「総合商社が総合商社でなくなる日——情報・モノで勝負の時代は終わりカンパニー制に生き残りをかける」『日経ビジネス』日本経済新聞社、1995年4月。

(8) 日本貿易会編『日本貿易の現状』日本貿易会刊、1993年、83ページ。

(9) 杉野幹夫「多国籍企業としての総合商社」（山中豊国編『現代流通論5——日本の商社——』大月書店、1996年、所収）参照。

た接待業務の増大や海外の現地情報の把握のための労働の増大が、はかられる形となっている。

特に、総合商社の得意分野は、日本製造大企業がノウハウを有していない社会主義国（ベトナム、中国、ミャンマー等）や社会的・政治的に環境の厳しい発展途上国である。これらの地域に対して、特に日本製造大企業は、総合商社のバックアップや商品流通ルートを活用してビジネスを展開する傾向がある。そのため、総合商社マンは、過酷な地域での駐在勤務が要求されることとなる。

## 2. 国際的な事業提携・M&Aの推進

総合商社は、海外現地事業の拡大のために、海外における外資系企業との合併や単独・共同でのM&Aを積極的に展開している。また、総合商社は、日本産業のアンテナとして、あるいはオーガナイズ機能を発揮して、日本製造大企業とタイアップし、されには、六大企業集団に代表される企業グループをまとめあげながら、国際的なM&Aや事業提携をすすめている。<sup>(10)</sup>

## 3. 国際的金融戦略の展開

総合商社では、国際的な事業取り引き活動に蓄積してきたノウハウを生かして、海外に金融子会社を設立し、資金の調達・運用の高度化によって金融収支を改善するとともに、財務部門をプロフィットセンターとして位置づけ、商社の重要な事業分野として展開している。このことは、海外における商業資本による金融資本の包摂を意味している。<sup>(11)</sup>

## 4. 三国間貿易の増大

三国間貿易の増大は、世界の三極構造や世界経済の地域ブロック化に対応していると言えよう。地域経済のブロック化は、EUやNAFTAなどの地域内における貿易活動を活性化させている。総合商社は、円高と経済ブロック化によって、日本からの輸入を減少させ、その代替と新規貿易事業によって、経済ブロック内における三国間貿易を増大させている。更に、総合商社は、アジア、EU、アメリカなどの三極をネットワークで結び、三極間による貿易も増大させている。すなわち、世界システムがよりブロック化を強めると、商社活動もより本国（日本）を介在させない取り引きが増大することとなる。<sup>(12)</sup>

## IV. 総合商社における国際人事管理の変化と問題点

前章で見た総合商社の経営戦略国際事業戦略の変化に対応して、国際人事管理にも変化が生

(10) 曾我信孝『総合商社とマーケティング——80年代後半の戦略転換——』白桃書房、1992年、83ページから323ページ、参照。

(11) 逸見啓・斉藤雅通『三菱商事・三井物産——国際化時代を生き抜く総合商社——』大月書店、1991年、117ページから123ページ。

(12) 総合商社の三国間貿易に関しては、飛鳥茂隆「総合商社の三国間貿易についての考察」『神戸国際大学紀要』第46巻、1994年6月、を参照。

じている点について見るとともに、総合商社の国際人事管理の問題点を明らかにしたい。<sup>(13)</sup>本章は、国内・海外において、筆者がおこなったヒアリング調査やアンケート調査をもとに論述をおこなっている。<sup>(14)</sup>

## 1. 総合商社の「人の現地化」の現状と問題点

### (1). 総合商社の「人の現地化」の現状

総合商社でも、他の日本巨大多国籍企業と同じく海外店・現地法人における人の現地化の強化が問題となっている。<sup>(15)</sup>人の現地化とは、日本人駐在員数を減少させ、現地の従業員数を増大させ、経営・管理を現地従業員に委託することを意味している。1980年から1995年の総合商社上位9位の日本人駐在員数・現地の従業員数の推移を見ると、表2のようになる。1985年から1990年の総合商社上位9社総合計を比較してみれば、日本人駐在員総数が1%減少であるのに対して現地従業員は11%増加している。そして1990年から1995年の総合商社上位9社総合計を比較してみれば、日本人駐在員総数が13%減少であるのに対して現地従業員は12%増加しており、「人の現地化」の傾向がより顕著になっている。

総合商社が、「人の現地化」を積極的に進める理由は、第一に、円高によって、日本人駐在員の賃金コストが増大し、日本人駐在員よりも相対的に賃金のコストの低い現地人スタッフの活用が、賃金コストの圧縮の上で重要なことと、第二に、優秀な現地人スタッフの採用・活用・定着をすすめ、それによって現地密着型の地場取引の拡大をはかってゆく必要があること、などがある。

まず、第一の賃金コストの差異について見ることにしたい。総合商社の日本人駐在員の俸給は、購買力平価の基準に赴任地の購買力平価を指数化し、日本に同じ水準の日本基本給・能力給を得ている。その上、総合商社の日本人駐在員は、基本給・能力給に加えて多くの諸手当を得ている。諸手当の内訳としては、教育手当、住宅手当、海外手当、ハードシップ手当、留守宅手当、特殊勤務手当など多岐に及んでいる。しかも、総合商社の日本人駐在員のほとんどは、管理者扱いゆえ二十代でも役職手当がついている。そのため、先進国の英国でさえ、総合商社

---

(13) 総合商社の国際人事管理と海外組織に関する研究としては、石田英夫編著『ケースブック——国際経営の人間問題——』慶應通信株式会社 1984年、271ページから301ページ、飛鳥茂隆「総合商社の海外組織についての一考察」『神戸国際大学紀要』第47巻、1994年12月、がある。

(14) 総合商社の国際人事管理に関するヒアリング調査及びアンケート調査としては、拙稿「総合商社の国際人事管理——ロンドン店の人事管理を中心として——」『産業と経済』第10巻第4号、1996年3月、拙稿「総合商社のロンドン支店における日本人駐在員の労働と生活に関する意識調査結果」『産業と経済』第11巻第1号、1996年6月、を参照。

(15) 日本企業の「人の現地化」に関する研究としては、吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社、1989年、石田英夫「マネジメントの現地化問題」『日本労働研究雑誌』1989年6月、永野仁「操業年数と人材の現地化」『政経論業』明治大学、第60巻第5・6号、1992年3月、石田英夫編著『国際人事』中央経済社、1994年、がある。

要2 総合商社上位9社の海外労働力の推移

年 企 業	1980年		1985年		1990年		1995年	
	派遣員	現地従業員	派遣員	現地従業員	派遣員	現地従業員	派遣員	現地従業員
住友商事海外 労働力合計	700人	1483人	825人	2010人	841人	2342人	784人	2749人
伊藤忠商事海 外労働力合計	783人	1894人	799人	2044人	783人	2385人	658人	2649人
三菱商事海外 労働力合計	906人	3099人	966人	3410人	914人	4022人	853人	4013人
三井物産海外 労働力合計	991人	2286人	987人	2453人	966人	2562人	879人	3340人
丸紅海外 労働力合計	965人	2390人	1036人	2740人	1081人	2682人	780人	2847人
日商岩井海外 労働力合計	911人	1505人	674人	1669人	632人	1870人	528人	2037人
ニチメン海外 労働力合計	112人	320人	118人	399人	131人	511人	129人	593人
トーメン海外 労働力合計	196人	528人	211人	615人	231人	778人	195人	873人
兼松海外 総労働力計	124人	447人	144人	428人	125人	442人	145人	597人
総 合 計	5388人	13952人	5760人	15768人	5704人	17594人	4951人	19698人

住友商事、伊藤忠商事、三菱商事、三井物産、丸紅、日商岩井、ニチメン、トーメン、兼松の1980年3月、1985年3月、1990年3月、1995年3月の『有価証券報告書総覧』より作成。

の日本人駐在員の労働コストは、英国人従業員の4倍から6倍の額となっている。

次に、第二の現地密着型の地場取引の拡大の必要性について見ることにしたい。現地密着型の地場取引引きの拡大は、前述した国際的な事業提携・M&Aの推進や三国間貿易の増大、円高等によって日本との関わりの中での利益拡大が困難となったことが背景にある。すなわち、総合商社の「人の現地化」の問題は、よりコストを削減し、いかに現地に根ざした形で、利益の拡大をはかるかが、総合商社の国際事業戦略の大きな課題となっていることを示している。

しかし、総合商社の人の現地化も容易なものではない。経営的視点から見れば、優秀な現地人の採用・定着化をはかるためには、現地法人の役員への登用をはかる必要があるが総合商社では、組織風土的な障壁がある。ヒアリング調査から得た日本人管理スタッフが「人の現地化」を阻害する要因として考えている理由は、第一に、総合商社の海外店の管理職の重要な業務として、観光・送迎・接待業務があり、現地人スタッフではつとまりにくいこと、第二に、現地人スタッフの現地法人役員に据えた場合、日本本社及び同僚日本人駐在員との意思疎通や信頼関係の面で、対応できない側面が多いといった点にある。

(2) 伊藤忠商事の事例

伊藤忠商事では、2000年までに、少なくとも100人の現地人スタッフを各海外店での経営幹部に登用する計画をたてている。伊藤忠商事は、「NEW CI」として「国際総合企業」という理念を打ち出している。<sup>(16)</sup>

伊藤忠商事の場合、北米総支配人、日本本社の取締役副社長として、韓国系アメリカ人のJ・W・チャイ氏がいる。しかし、チャイ氏は、1961年に伊藤忠アメリカに入社し、社歴34年を有し、しかも日本語にも堪能な人物である。いわば、チャイ氏は、韓国系アメリカ人でありながら、日本的な総合商社にスムーズに適応でき、しかも本社からの意志疎通と信頼を得れる「日本的アメリカ人」であると言えよう。<sup>(17)</sup>しかし、現地人スタッフからチャイ氏のような人物を獲得できることは、まれである。すなわち、条件としては、現地にビジネスにつながる人脈を有し、しかも、日本語が堪能で、総合商社マン的センスを持ち、長時間の勤続経験を有し日本本社から信頼される人物である。このような人物を、総合商社の各海外店において育てるには、かなりの期間と努力を必要としよう。

(3) 総合商社の「人の現地化」の問題性

次に、総合商社の「人の現地化」の問題点について述べたい。

総合商社の「人の現地化」の第一の問題点は、日本人駐在員と海外現地従業員の大きな賃金格差にある。賃金格差の問題性について考察することにした。

総合商社は、海外現地従業員を増大させることによって、海外子会社・海外支店・駐在員の事務所の利益を増大させ、その利益の一部を、配当等によって日本本社に吸い上げ利潤の拡大をはかっている。

そして、日本人駐在員と海外現地従業員の大きな賃金格差は、人種による賃金格差・昇進差別の問題を内包している。総合商社において、アメリカを除く海外子会社、海外支店・海外駐在員事務所の多くでは、日本人駐在員と海外現地従業員とは、異なる人事管理制度・賃金体系が適用されている。また、総合商社では、管理職の占める比率から見れば、日本人駐在員が、海外現地従業員よりもはるかに多い。近年、イギリスにおいても、富士銀行の在英子会社における人種差別・性差別問題が大きな関心を集めている。日本人駐在員と海外現地従業員の賃金・職位格差は、海外各国(特に先進資本主義国)の雇用ルールに違反していると見られることが多い。<sup>(18)</sup>

(16) 伊藤忠商事(株)調査部編、前掲書、157ページから161ページ。

(17) 『有価証券報告書総覧——伊藤忠商事株式会社——』大蔵省印刷局、1993年3月、8ページ。

(18) 日系企業における賃金・職位格差による男女差別・人種差別問題に関しては、稲別正晴「在米日系企業の現地化の課題(1)——『雇用差別』について——」『経済経営論集』桃山大学、第34巻第3号、1992年、9月、花見忠編『アメリカ日系企業と雇用平等』日本労働研究機構、1995年、「米国進出日系企業と雇用平等」『海外労働時報』No.191、1992年8月、山川隆一「在米日系企業とアメリカ雇用差別禁止法」『武蔵大学論集』第40巻第2・3号、1992年、を参照。

守屋貴司

また、総合商社の「人の現地化」の第二の問題点は、現地従業員の増大に伴う海外日本人駐在員の削減にある。海外日本人駐在員の削減は、日本国内の労働力に余剰を生みだし、日本国内の人員削減圧力を強める形となっている。

総合商社でも、90年以降、本格的な人員削減「リストラ」が展開してきた。90年代前半の人員削減「リストラ」は、50歳代を対象としてきた。総合商社では、50歳代の従業員に対して、出向・転籍、早期退職優遇制度の利用によって50歳代の従業員の削減をすすめてきた。そして、95年から96年にかけて、新たな人員削減「リストラ」が進行しつつある（表3・4参照）。なぜなら、50歳代の人員削減「リストラ」が終了し、95年以降、組織改革（事務部門のアウト・プレースメントや分社化）による人員削減「リストラ」が展開し、40歳代後半の男性管理職や女性の事務従業員が更なる人員削減・出向・転籍の対象となりつつある。

また、総合商社において、海外日本人駐在員の削減問題は、帰国時のポストの問題も発生させている。海外日本人駐在員の帰国問題は、日本人駐在員が、帰国後、ポストがなく①出向・転籍や早期退職をせざるをえなかったり、②海外で養った経験を十分に生かせなかったり、③国内の業務に適応できないなどの点にある。特に、50歳代の帰国者には、出向・転籍や早期退職を選択せざるをえない場合も多い。<sup>(19)</sup>

また、海外日本人駐在員の削減のもう一つの問題は、①若年（20代）からの海外駐在経験を少なくし、中年からの海外経験によって、海外駐在のストレスを増大させるとともに、②海外駐在の経験者への集中傾向になどにある。

表3 93年9月末から95年9月末の人員減少数

	男子社員	女子社員	男・女合計
三菱商事	△39人	△198人	△237人
三井物産	△480人	△283人	△763人
伊藤忠商事	△212人	△23人	△235人
丸 紅	△327人	△150人	△477人
住友商事	△171人	△167人	△338人
日商岩井	△283人	△85人	△368人
トーマン	△380人	△110人	△490人
兼 松	△185人	△142人	△327人
ニチメン	△205人	△25人	△230人
9 社 合 計	△2,282人	△1,183人	△3,465人

「商社レポート」№149, 1996年1月24日, 27ページ。

93年9月末から95年9月末の人員減少率

	男子社員	女子社員	男・女合計
三菱商事	△0.6%	△6.3%	△2.4%
三井物産	△7.9%	△10.0%	△8.5%
伊藤忠商事	△3.6%	△1.3%	△3.1%
丸 紅	△5.9%	△8.0%	△6.5%
住友商事	△3.5%	△8.8%	△5.0%
日商岩井	△7.0%	△7.1%	△7.0%
トーマン	△14.4%	△12.0%	△13.8%
兼 松	△8.6%	△18.3%	△11.1%
ニチメン	△9.7%	△3.6%	△8.2%
9 社 合 計	△5.7%	△7.9%	△6.3%

(△印は減少を意味する)

(19) 拙稿「総合商社のロンドン支店における日本人駐在員の労働と生活に関する意識調査結果」前掲書, 95ページから96ページ。



総合商社の経営戦略と国際人事管理

表4 9 商社の95年9月末従業員数と95年度中間の人件費総額  
(カッコ内前年同期比増減 △印は減少)

		9 月 末 従 業 員 数			9 月 末 人 件 費
		男子社員数	女子社員数	合 計	
三菱商事	95/9	6,551人 (△64人)	2,946人 (△200人)	9,497人 (△264人)	633億円 (+20億円)
	94/9	6,615人 (+25人)	3,146人 (+2人)	9,761人 (+27人)	613億円 (△5億円)
三井物産	95/9	5,624人 (△304人)	2,549人 (△145人)	8,173人 (△449人)	545億円 (+5億円)
	94/9	5,928人 (△176人)	2,694人 (△138人)	8,622人 (△314人)	540億円 (△10億円)
伊藤忠商事	95/9	5,601人 (△137人)	1,726人 (△25人)	7,327人 (△162人)	414億円 (+24億円)
	94/9	5,738人 (△75人)	1,751人 (+2人)	7,489人 (△73人)	390億円 (△20億円)
丸 紅	95/9	5,174人 (△242人)	1,722人 (△128人)	6,896人 (△370人)	310億円 (△9億円)
	94/9	5,416人 (△85人)	1,850人 (△22人)	7,266人 (△107人)	319億円 (△14億円)
住友商事	95/9	4,651人 (△164人)	1,730人 (△133人)	6,381人 (△297人)	444億円 (+22億円)
	94/9	4,815人 (△7人)	1,863人 (△34人)	6,678人 (△41人)	422億円 (△22億円)
日商岩井	95/9	3,756人 (△203人)	1,104人 (△75人)	4,860人 (△278人)	269億円 (+6億円)
	94/9	3,959人 (△80人)	1,179人 (△10人)	5,138人 (△90人)	263億円 (△11億円)
ト ー メ ン	95/9	2,261人 (△137人)	806人 (△84人)	3,067人 (△221人)	154億円 (△15億円)
	94/9	2,398人 (△243人)	890人 (△26人)	3,288人 (△269人)	169億円 (+6億円)
兼 松	95/9	1,977人 (△132人)	635人 (△78人)	2,612人 (△210人)	114億円 (△13億円)
	94/9	2,109人 (△53人)	713人 (△64人)	2,822人 (△117人)	127億円 (△5億円)
ニ チ メ ン	95/9	1,903人 (△102人)	666人 (△29人)	2,569人 (△131人)	134億円 (△3億円)
	94/9	2,005人 (△103人)	695人 (+4人)	2,700人 (△99人)	137億円 (+8億円)
9 社 合 計	95/9	37,498人 (△1,485人)	13,884人 (△897人)	51,382人 (△2,382人)	3,017億円 (+37億円)
	94/9	38,983人 (△797人)	14,781人 (△286人)	53,764人 (△1,083人)	2,980億円 (△73億円)

注) 各社の人件費は従業員給与、同賞与、退職金、福利費等を合算したもので、カウントの仕方に各社で若干の違いあり。記載金額は、中間発表時に各社が明らかにした数字。

「商社レポート」No.149, 1996年1月24日, 28ページ。

## 2. 日本の経済進出と総合商社の世界的なタスクフォース

近年、総合商社では、従来の枠組みを越えた世界的要員配置をおこなっている。例えば、日商岩井の「市場戦略要員」である。総合商社では、各部門の部や課単位で独立採算制をしいており、海外に派遣する駐在員コストは、派遣元の各部署の負担となる。したがって既存の枠組みでは、海外において新規事業展開をおこなうだけの人員的余裕はない。そのため、生まれたのが日商岩井の「市場戦略要員」である。市場戦略要員のコストは、2年間、本社の負担とすることで、世界市場における新規参入・拡大をねらっている。日商岩井は、「市場戦略要員」として、1994年4月に、アジア7カ国に31名を派遣している。市場戦略要員は、2年間に一人当たり3000万ドル(約30億円)相当の新規事業の開拓が目標づけられている。

(20) ダイヤモンド会社探険隊編『会社の歩き方——日商岩井——』ダイヤモンド社, 1995年, 108ページから109ページ。

### 3. 日本本社の人事の所轄事項と海外店権限

海外日本人駐在員の処遇や海外店の基本的な人事管理制度については、日本本社の人事部においてシステム化し、各海外店へ移転・運用している。各海外店では、日本本社及び各地域の統括本部の人事担当の指導・助言に従いながら、各国の労働法、労使関係を考慮して、人事システムの構築・運営・改善をおこなっている。各海外店の人事制度の差異は、現地人スタッフに対する人事制度に最もよくあらわれている。これは、海外店の所在国の労働法の性格や労使関係の敵対性・安定性などの労働環境によって、現地人スタッフと取り交わす雇用契約書の内容も変化し、現地人スタッフ採用後の職位、処遇、昇進・降格、解雇などの人事諸制度も変化することになるからである。

そのため、現地人スタッフの採用、処遇、昇進・解雇などについては、各海外店に自由裁量権があたえられている。特に、近年、各国において地場取り引きや三国貿易と言った現地密着型のビジネスが求められており、海外子会社・支店への権限の委譲が、人事管理においても、すすんでいる。しかし、そのような現状でも、現地人スタッフの採用、処遇、昇進・解雇などはもとより労使関係等についても、海外店から日本本社に上申事項として上申し、認可を受ける必要がある<sup>(21)</sup>。

総合商社の国際人事管理においても、ローカル化と集権化が並行して進行していると言える。この一見、相反するかに見える事象は、総合商社本店の強いチェック機能の下に、各海外支店・海外子会社に人事管理権限が譲渡・強化されることを意味している。すなわち、各海外支店・海外子会社の人事管理における自由裁量は、あくまでも総合商社本社から与えられた方向性・ルールやマニュアルに基づきなされ、しかも本社の認可を前提としているということである<sup>(22)</sup>。

### 4. 現地子会社への日本人管理者の出向問題

次に、「現地子会社への日本人管理者の出向問題」について論述したい。M&A・事業提携による現地子会社の増大は、そのような現地子会社に財務担当役員や社長として出向する日本人駐在員を増加させている。現地子会社に出向する日本人駐在員は、キャリア的にも国際ビジネスに精通し、現地子会社（海外事業）の人事・財務・法務といった各種の管理を統括する必要がある。そのため、年齢的にも、50歳前後の人物となるが、総合商社といえども、適任の人物は少ない<sup>(23)</sup>。

(21) 拙稿「総合商社の国際人事管理——ロンドン店の人事管理を中心として——」前掲書、95ページから105ページ、参照。

(22) 多国籍企業における集権化とローカル化の展開に関する理論的研究としては、亀井正義『多国籍企業の経営行動』ミネルヴァ書房、1991年、同「国際経営の今日的課題」『経営行動』Vol. 10, No. 1, 1995年3月、などを参照。

(23) 海外日系企業の日本人管理者の問題に関しては、J・Jサリヴァン著、尾澤和幸訳『孤立する日』

海外現地子会社への日本人管理者の出向問題は、①出向する日本人管理者に強いストレスを与えている点、②出向する日本人管理者の帰国後のポストの保証がされていない点にある。①日本人管理者の強いストレスは、海外において、多くの現地従業員の間で経営管理を担当しなければならないストレスとともに、親会社である総合商社の出資に応じた配当や利益等を、継続して出し続けなければならないというプレッシャーにある。もし、出資に見合う配当や利益をだせなかった場合、親会社から出向先の子会社からの搬退や解散などの手続きを強いられるとともに、帰国後のポストの保証も、より不確かなものになる。

## V. 結 び

以上、総合商社の経営戦略（特に国際事業戦略）と国際人事管理の現状と問題点について、解明・考察をおこなってきた。そこで、総合商社の海外企業労働の問題が、総合商社のリストラ（分社化・連結決算の強化等）と深くかかわっていることについても言及をおこなった。

近年、総合商社は、経営戦略において連結経営を重視し、分社化した子会社に対しても厳しい財務管理を要求し、リストラを展開している。それゆえ、欧米だけでなくアジア、中南米、アフリカ、中近東地域においても、駐在事務所、支店の分社化や社内分社化がすすみつつある。すなわち、総合商社は、海外事業の収益力の強化を、海外支店、駐在事務所の分社化・社内分社化、海外現地企業の吸収・合併を通して、達成しようとしているのである<sup>(24)</sup>。

また、総合商社のリストラは、海外駐在員の絶対数を減少させた反面、全従業員数に占める海外駐在員の比率を増大させ、日本国内の従業員の余剰人員を増大させ、人員削減への圧力を強めることとなった。また、このことは、海外駐在員の一人あたりの業務量を増大させるとともに、ノルマの増大と業績評価の強化を進める事となっている。また、総合商社のリストラは、駐在員の帰国後のポスト問題を派生させている。

次に、総合商社の国際人事管理の特徴について論究しておきたい。

総合商社の国際人事管理の特徴の一つとしては、先進性と後進性の両側面を有している点がある。総合商社の国際人事管理の先進性は、第一には、世界の隅々にまで海外支店・海外駐在員事務所・海外現地法人を設置し、各国の現状に適応した国際人事管理を展開しているといったカバーする範囲の広さである。第二には、いち早く購買力平価に基づく賃金管理制度を整備するといった海外日本人駐在員に対する国際的な賃金管理制度の整備状況などにある。総合商社の国際人事管理の後進性としては、金融や生保など日本の非製造企業において共通に見られる問題であるが「人の現地化」の遅れにある。総合商社各社も「人の現地化」に積極的に取り組んでいるが、組織風土的障壁によってはばまれている。

---

『本企業』草思社、1995年、尼子哲男『日本人マネジャー——国際企業を伸ばす7つの課題——』創元社、1992年、白木三秀『日系企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構、1995年、がある。

(24) 逸見啓・斉藤雅通、前掲書、99ページから103ページ。

## 守屋 貴 司

また、総合商社の国際人事管理のもう一つの特徴は、海外日本人駐在員の異動等の人事権を各商品部門の所属長が掌握しているケースが多い点にある。日本の本店の人事部や海外の人事担当者は商品部門所属長の承認のもとに異動等をおこなうアシスタントとしての性格が強いと言えよう。

最後に、総合商社の国際事業戦略が日本経済に与える影響について見ることにしたい。

総合商社は、日本製造企業の海外直接投資のバック・アップ事業推進をおこなっており、日本製造企業の生産拠点の海外移転を促進し、日本の産業空洞化をはやめる役割を果たしている。反面、総合商社の日本製造企業の海外直接投資のバック・アップ事業推進は、経営的観点から見れば、総合商社の日本巨大企業の競争力の維持・強化への貢献と言うことができよう。

また、総合商社の国際事業戦略の展開は、結果として、国内における総合商社の「大問屋機能」の見直しを促進し、総合商社の小売事業への進出や流通ルートの再編をはやめ、商業大資本主導による流通市場の改編を押し進めることとなっている。<sup>(25)</sup>

---

(25) 曾我信孝, 前掲書, 101ページから105ページ。