

総合商社の組織改革

守 屋 貴 司

1. はじめに

総合商社は、1980年代以降、その経営戦略を見直し、大きな組織改革に各社とも取り組みつ⁽¹⁾つある。総合商社の組織改革の背景には、総合商社を取り巻く日本及び世界の環境変化と総合商社のバブル経済期の損失からの回復問題がある。

経営環境の変化による組織改革の理由としては、第一に、日本・世界経済の多様でかつ複雑な変化に対応して、総合商社の組織もより柔軟に対応せざるをえなくなってきた点と第二に、日本の製造大企業の流通分野への進出・再編によって、総合商社の役割が変化し、オーガナイズ機能の強化や新分野への進出がより重要課題となり、組織改革が必要となった点、第三に、円高による輸出貿易の減少や既存の商圏の縮小によって、利益が低下し大幅な人員削減をともなう組織改革が必要となった点、などがあげられよう。⁽²⁾

次に、総合商社のバブル経済期の損失からの回復問題について述べたい。多くの総合商社がバブル経済期に過重な投資活動をおこない、その結果、多額の損失をだした。⁽³⁾その損失をカバーするために、各総合商社は、組織改革によって、コスト削減をおこなってきている。

総合商社と組織改革を研究対象とする意義は、第一に、総合商社の組織改革が、日本大企業の組織改革の一般的問題と多くの共通点を有する点と、第二に、独特の企業組織形態や経営展開に根ざした総合商社の組織改革が、多くの日本の一般企業と異なる特殊性を有する点に求め

(1) 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）の総称として使用している。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。総合商社の経営戦略の変化に関しては、伊藤忠商事（株）調査部編『ゼミナール日本の総合商社』東洋経済新報社、1992年、57ページから73ページ、参照。

(2) 総合商社の諸変化に関しては、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—日本的経営と企業社会—』ミネルヴァ書房、1991年、所収）、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、を参照。

(3) 大手総合商社5社の特別損失計上額は、1994年3月期に財テクの損失処理などで、3241億円にのぼっている。（「総合商社収益構造変革急ぐ 下」『日本経済新聞』、1996年4月4日、参照。）

られよう。総合商社の組織改革の一般性と特殊性の両方の側面を浮き彫りにすることによって、今日の日本大企業の組織改革の諸問題をより明確にすることができると言える。

それゆえ、本稿では、主として、1990年代以降の総合商社の組織改革に焦点をあて、筆者が1995年から96年にかけておこなったヒアリング調査をもとに組織改革の事例の紹介・検討をおこないたい。そして、事例の紹介・検討を通して、総合商社の組織改革の実情や問題点について論究したい。

2. 総合商社の社内分社制度の導入・展開

ここでは、総合商社の大手三社の社内分社制度の実態や持ち株会社制度への移行計画の事例を紹介・検討することにした。

(1) 三井物産の営業本部制の導入・展開

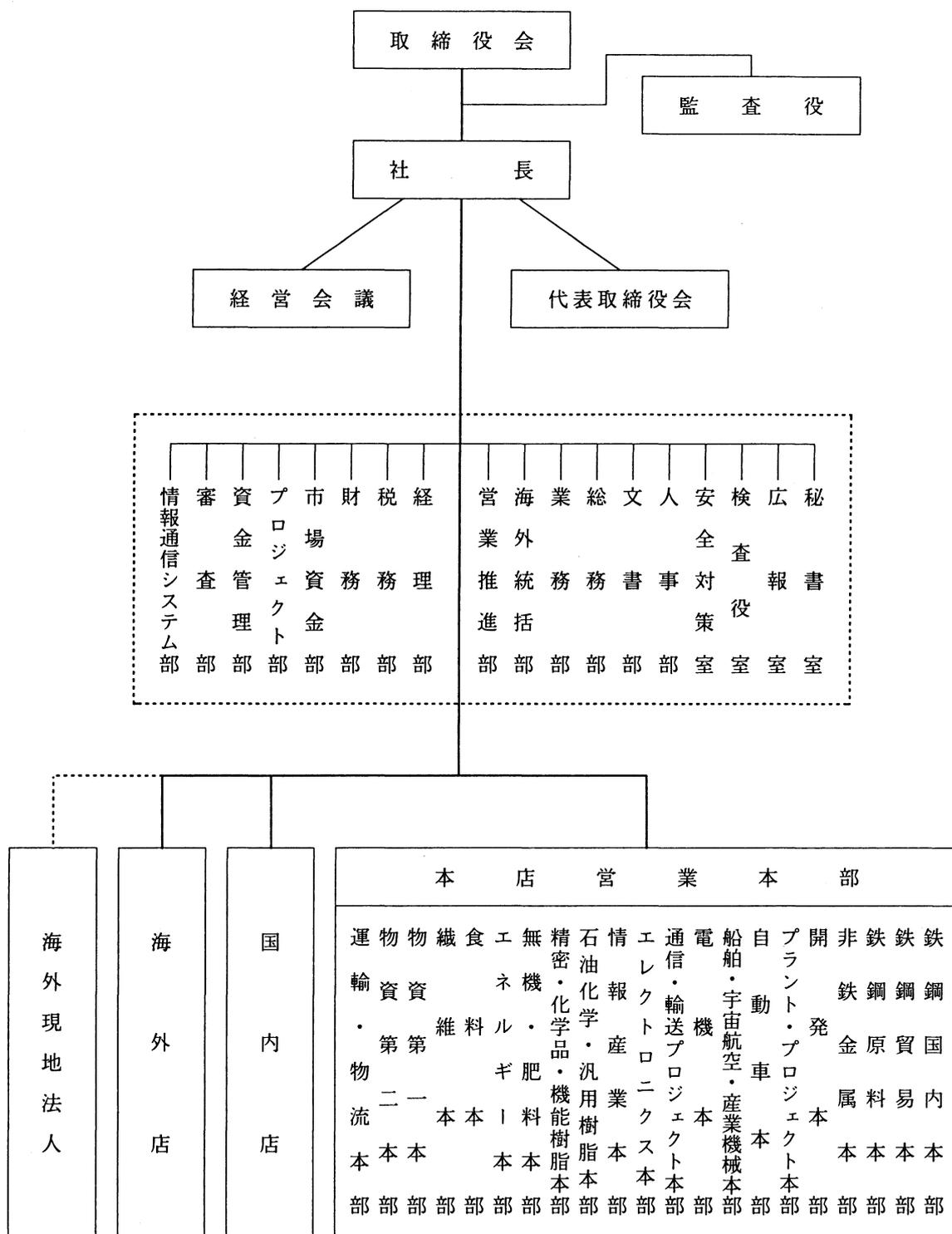
三井物産は、創業以来、部店独立採算制とをとり、その部分を統括する機構として業務本部を設立してきた。部店独立採算制では、各営業部・国内外の支店が独自に営業活動を企画し人員を配置し、独立した営業体として採算を各部店が担ってきた。そして、高度成長期、市場の拡大ともなあって、財務・与信管理などの権限を営業部門に委譲し、営業部門が拡大してきた。この分権管理の目的は、①利益管理の重視、②部店責任制の確立・強化、③事業開発機能の強化である。

そして、部店独立採算制では、各営業部・各支店・各課が、損益計算と貸借対照表を作成してきた。それゆえ、営業部が異なれば、別会社といったセクショナリズムと排他性が強かった。また、部店独立採算制は、①目先の短期利益追求にかたよりがち、②部門間の重複投資、などの問題点があった。そのような問題点を改善するために、三井物産は、営業本部制を導入することになった。

1991年10月、三井物産では、営業本部制を導入し、大規模な組織改革を実施している。その結果、76にふくれた営業部を21の営業本部に集約した(表1参照)。営業本部制への移行の背景には、バブルの崩壊を背景として、本部への集権化をおこない、ヒト・モノ・カネの戦略的配分が必要となってきたことにある。すなわち、部門別の採算独立制を強化し、各本部長に権限を集権化した。その結果、部門長は、当該部門に関しては、社長並の権限と責任を有することとなった。三井物産は、86年から「社内損益積立金制度」をとり、各部門で赤字がでた場合、本社で補填しないで、各部門の自己努力で補填することとなっている。そして、重複投資を避け、経営の効率化をはかり、本店レベルでの戦略的大型投資を実現するために、投融資委員会が本店に設置された。すなわち、三井物産の営業本部制導入目的は、①経営資源の集中化、②ムダや二重投資の排除などにある⁽⁴⁾。

(4) 三井物産の組織改革については、佐藤公久『新産業 シリーズ商社』日本経済新聞社、1993年、↗

表1 三井物産の経営組織図



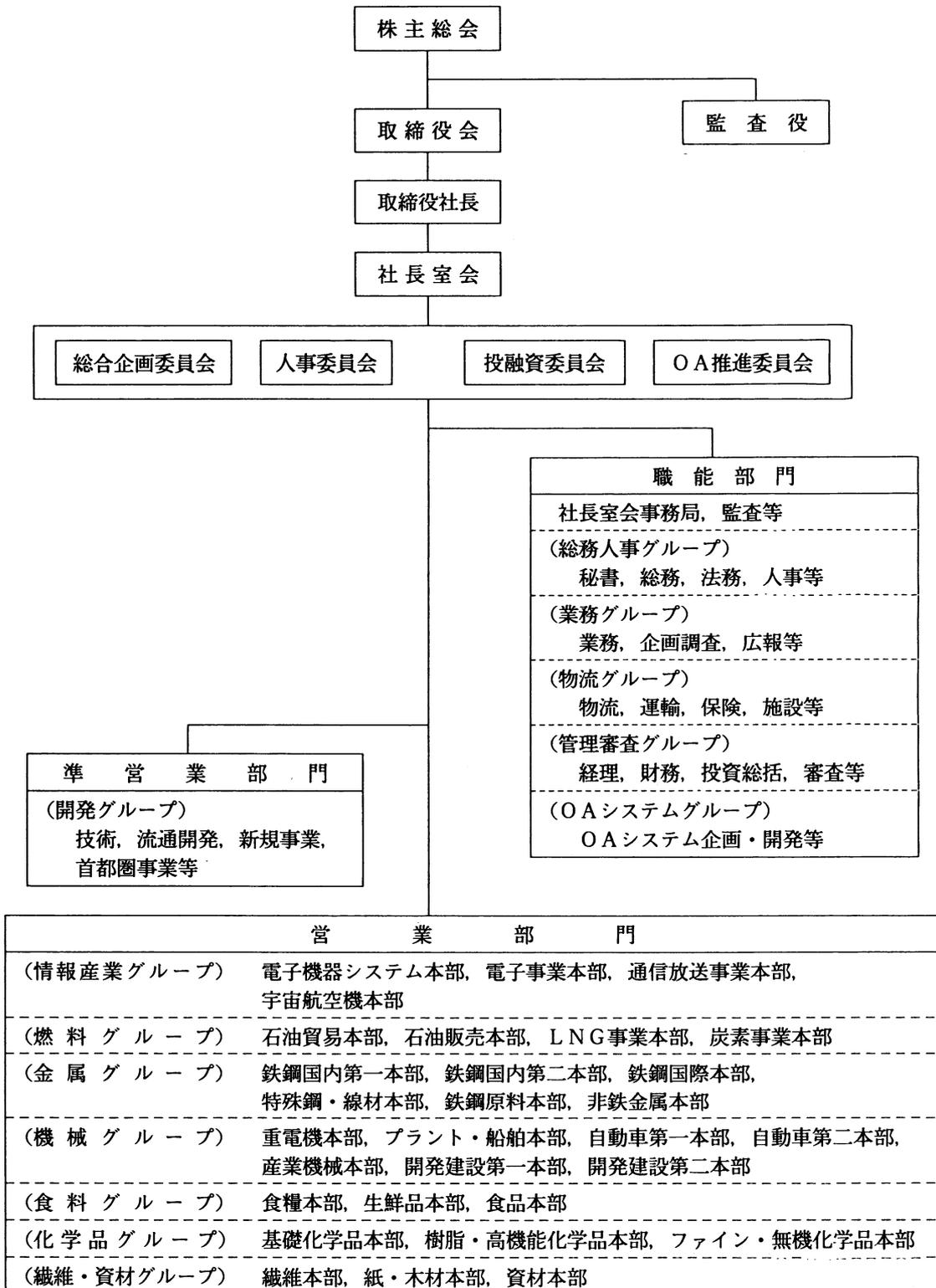
『有価証券報告書総覧，三井物産株式会社』大蔵省印刷局，1993年3月，21ページ。

132ページ，逸見啓・齊藤雅通『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，170ページから173ページ，久保巖『21世紀商社—総合商社の未来戦略』駿々堂，91ページから107ページ，参照。

(2) 三菱商事の社内資本金制度の導入・展開

三菱商事では、1994年4月より「社内資本金制度」を導入している。これは営業部門を7つ

表2 三菱商事の経営組織図



『有価証券報告書総覧, 三菱商事株式会社』大蔵省印刷局, 1993年3月, 25ページ。

に大括りし、各営業部門の人員数、投資高、固定資産に応じて資本金制をわりあてるものである（表2参照）。

社内資本金制度の導入目的としては、①社内コスト意識の徹底化をはかることと、②各部門の事業責任の明確化、③部門別事業会社制度への前段階をつくることにある。この「社内資本金制度」の導入によって役員組織の再編成がおこなわれ、1994年6月、営業部門を担当する3名の副社長が退任し、新任の役員が、人事・総務、財務・経理を担当することとなった。⁽⁵⁾

（3）伊藤忠商事のダイビジョンカンパニー制

伊藤忠商事は、1～2年後をめどに、ダイビジョンカンパニー制を導入することを予定している。同社はすでに、繊維、基礎産業、機械・宇宙・情報、生活産業、建設、職能（本店）の6グループに大括りをおえており、今後、準備を終えた部門から事業会社制度に移行してゆく予定である。

伊藤忠商事のダイビジョンカンパニー制は、北米を統括する伊藤忠インターナショナルの分社化を手本としている。伊藤忠インターナショナルは、日本との貿易を中心とする「トレーディング」と米国との地場取り引きを展開する「エンタープライズ」の二社に分社化をはかっている。⁽⁶⁾

伊藤忠商事のダイビジョンカンパニー制度は、持ち株会社制度への移行に一番近い形態と言える。持ち株会社制度は、独占禁止法の改正を前提として、本社機能を持ち株会社に残し、その下に営業各部門を事業会社として独立させるものである。他の総合商社の社内分社制度も、持ち株会社制度への前段階として位置づけられている。

（4）小 結

総合商社の社内分社制度と持ち株会社制度について見てきた。ここで、社内分社制度と持ち株会社制度の利点と問題点について述べたい。

社内分社制度と持ち株会社制度両方の経営的利点は、組織を小さくし、即断即決の体制を構築できる点にある。そして、もうひとつの利点は、多くの権限と厳しい責任を、各事業部門に与えることによって、コスト意識を徹底化させ、更なるムダやロスの絞り込みを自主的におこなわせしめる点にある。

今後導入が予想される持ち株会社制度それ自体の経営的利点としては、第一に、事業部門を子会社として切り離し、労働条件も含めて各事業会社の収益構造に応じて決定することができ

(5) 三菱商事の組織改革に関しては、「三菱商事：投資総枠制度を撤廃」『日本経済新聞』1994年7月27日、逸見啓・斉藤雅通、前掲書、168ページから170ページ、を参照。

(6) 三井物産、三菱商事、伊藤忠商事の組織改革に関しては、「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、を参照。

る点と、第二に、本社機能を有する持ち株会社の経営上の自由度が拡大する点と、第三に、グループとしての連結決算にもとづく財務構造が向上する点、第四に、親会社、事業会社ともに、投資会社としての機能をもつことができ、新規分野への進出がより活発化する点、第五に、事業会社であれば、本体同士の M&A と異なり、他企業間との M&A がよりスムーズにおこなうことができる、などがある。

社内分社制度の経営的問題点は、第一に、過度のコスト意識による人員の削減は各部門の既存の商権までも失っている点、第二に、3年から5年の短期間での利益獲得・向上が、各課に求められるため、短期的視野の視点とビジネス展開に無理が生じ、ビジネスの育成が拙速となっている点、第三に、若い人材の企業内教育が、各部門のコスト原理の徹底により広い視点から余裕をもっておこなわれなくなった点、などにある。

社内分社制度の労働者の観点からの問題点は、コスト原理の徹底によって、第一に、各部門において、中・高年や女性事務労働者の人員の余剰化を押し進めるとともに、第二に、能力主義管理による成果主義を強化し、精神的・肉体的な労働的ストレスを強めている。

社内分社制度の次の段階である持ち株会社制度の経営的問題点は、第一に、事業部門の分社化によって、「集合商社」となり、各事業部門会社の老自性や独立性が強まることになり、「総合商社」としての凝集性や情報の全社的共有性が弱まるのではないかという懸念と、第二に、「総合商社」の強さは、多様な部門の連結による豊富な人材や大きな資金力であるだけに、これらが分社化によって分解することによって、総合商社本来の強みが弱体化するのではないかという点にある。

また、持ち株会社制度の労働者の観点からの問題点は、労働条件の問題である。これまでも、収益単位の収益率の差異によって、従業員の賞与や能力給部分に差が生じている。それが、持ち株会社制度への移行によって、従業員の基礎賃金・福利厚生などの共通部分までも、各事業会社によって、差が生じる形となり同じ企業グループ内で労働条件が大きく異なる可能性がある。すなわち、「総合商社の社員」として一律に保証されてきた労働条件がもはや保証されなくなる⁽⁷⁾ということである。

3. 総合商社の間接部門のスリム化・戦力化

次に、ここでは、総合商社の間接部門のスリム化・戦力化のために、おこなってきた組織改革を見ることにしたい。

(7) 持株会社制度への解禁問題に関しては、ダイヤモンド・ハバードビジネス編集部編『持株会社の原理と経営戦略—自律と分権を促す組織デザイン—』ダイヤモンド社、1996年、通産省産業政策局編『企業組織の新潮流—急がれる持株会社規制の見直し—』大蔵省印刷局、1995年、がある。持株会社制度解禁の批判的研究としては、鈴木健「持ち株会社解禁の背景とねらい」『経済』第10号、1996年7月、を参照。

(1) 総合商社の間接部門のスリム化・戦力化の現状

総合商社の間接部門のスリム化・戦力化の組織目標は、以下の四つの点にある。

- ①営業部門と間接部門の直間比率を見直し、営業部門に人材をシフトさせる。
- ②間接部門のダウンサイジング。
- ③組織の集約化を図り、重複投資を避けて効率的経営をはかる。
- ④間接部門が営業単位として営業活動をおこなう。

上記のような組織改革をおこなう理由は、間接部門の人件費コストが相対的に大きくなっており、間接部門のコストを負担する営業部門にとって、大きな負担となっているためである。

そして、上記のような組織目標に沿って、総合商社では、これまで組織改革が進められている。総合商社の間接部門のスリム化・戦力化の組織改革を具体的に述べれば、①OAの積極的導入によって、間接部門のルーチンワークをOAに移し、間接部門の人員削減、②間接部門の部・課の統合、アウトプレースメント、③日商岩井では、間接費削減のため官庁型の予算折衝方式を導入し、非営業部門は年度予算を経営企画室との交渉によって決定、④非営業部門も、近年、蓄積されたノウハウをもとに、コンサルティング業務や情報提供業務をおこない営業収益⁽⁸⁾を確保しているなどの諸点をあげてることができる。

(2) 総合商社の間接部門のスリム化・戦力化の利点・問題点

次に、総合商社の間接部門のスリム化・戦力化の利点・問題点について見ることにしたい。

総合商社の間接部門のスリム化・戦力化の経営的利点は、間接部門のコストの削減と事務効率の向上にある。このような間接部門のスリム化はOA技術の発展による事務作業の見直し・削減を前提としている。

総合商社の間接部門のスリム化・戦力化の労働者の観点からの問題点は、第一に、間接部門のスリム化による人員削減がおこなわれることと、第二に、人員削減によって、一人当たりの労働量が増大するとともに、第三に非営業部門の戦力化（営業部門化）によって、従来の事務業務とともに、営業的業務までもせざるをえなくなった点にある。

4. 総合商社の子会社・関連会社の連結戦略

次に、ここでは、総合商社の子会社・関連会社の連結戦略によって、総合商社の企業グループ組織の変化について見ることにしたい。

(1) 総合商社の子会社・連結会社

総合商社は、各社200社から500社の子会社、関連会社を有している。総合商社の多数の関連会社・子会社設立の目的としては、①新事業への挑戦、②海外での地場取り引きの拡大や巨大

(8) 佐藤公久，前掲書，134ページから136ページ。

プロジェクト遂行のため、③小回りが要求される小口商権ビジネスへの対応、などの点がある。

そして、総合商社では、関連会社・子会社との連結決算を増加させる傾向にある。これによって、連結の対象となる優秀な会社と連結の対象とならない赤字の会社を選別・淘汰している。すなわち、子会社の整理・統合がおこなわれているのである。

その結果、企業集団間の組織改革として、総合商社は、①同系列の子会社を統合し、組織の効率化をはかったり、②収益性のメドのたたない事業からの撤退したり、③再構成された子会社集団の有機的結びつきを強めたり、④コスト削減をおこなうため、現在の総合商社の各部門の分社化をよりすすめたり、している。

総合商社のグループ経営は、子会社の自主性を損わず、収益面での子会社管理を強化している。その結果、総合商社のグループ組織は、親・子会社間、子会社同士の有機的結びつきを強めるとともに、常に子会社の淘汰と新会社設立によって、組織の再編⁽⁹⁾をおこなっている。

(2) 総合商社の子会社・関連会社の連結戦略の利点と問題点

総合商社の子会社・関連会社の連結戦略の経営的利点は、子会社の整理・統合によって親会社を中心とする企業集団の総合的な経営力の向上がはかれる点にある。

一方、総合商社の子会社・関連会社の連結戦略の経営的問題点としては、海外子会社などの困難な経営を委ねる子会社の役員クラスを担当する中・高年スタッフの人材不足がある。特に、海外子会社の場合、語学力もさることながら、現地の労使関係、法律等々の知識やビジネス経営の不可欠であり、それだけの能力をトータルに有する人材は、総合商社でも少ないと言える。

また、総合商社の子会社・関連会社の連結戦略の労働者的観点からの問題点は、子会社・関連会社の経営状況への厳しい親会社のチェックにより、第一に、親会社から子会社への出向受け入れ数が限定され、中・高年の余剰人員の受入先がなくなったり、従来、子会社に出向していた社員が転籍・退職を余儀なくされる点、第二に、子会社も、収益が悪化すると整理されるため、子会社の経営を担う管理職の精神的・肉体的ストレスが増大している点がある。

5. む す び

以上、総合商社の組織改革の諸側面の解明を通して、諸側面の利点と問題点をみてきた。そのなかで、確認できた大きな問題点は、総合商社の組織改革を通して、第一に、総合商社の従業員（特に管理職）の能力主義管理が強化され、精神的・肉体的労働のストレスを増大させている点と、第二に中高年や女性事務労働者の余剰人員化がすすみ、中高年や女性事務労働者の人員削減が促進されている点にある。すなわち、高度成長期の組織改革とは異なり、平成不況

(9) 総合商社の子会社戦略に関しては、山中豊国編『現代流通論 5—日本の商社—』大月書店、1996年、98ページから103ページ、「大手商社子会社リストラ加速」『日本経済新聞』1993年9月28日、逸見啓・斉藤雅通、前掲書、99ページから112ページ、を参照。

期の組織改革においては、企業組織の方向性と従業員の個人的利益の方向性が一致しなくなった点に大きな問題性がある。総合商社では、従業員のモチベーションが低下しても、競争力の維持のための組織改革を優先したと言える。この問題は、今日の日本大企業の組織改革に共通して見られる問題点であると言える。⁽¹⁰⁾

そして、もう一つの総合商社の組織改革の大きな問題点は、持ち株会社制度への移行問題であると言えよう。経営的観点からの持ち株会社制度への移行問題は、第一に、前述した「総合商社」から「集合商社」への移行による弊害への懸念と、第二に、総合商社の企業グループが、持ち株会社制度への移行によって、欧米的な企業間関係へ移行してゆくのかという点などに集約されよう。欧米的な企業間関係とは、収益性が低くグループ企業間とのジョイント性の低い事業会社は廃止もしくは他社に売却し、よりジョイント性の高い事業会社を吸収・合併してゆくということである。すなわち、伝統のある総合商社の事業部門（例えば、繊維部門など）でも、場合によっては、廃止もしくは他社に売却されるということである。

そして、労働者の視点から持ち株会社制度への移行問題を見れば、以下の諸点を指摘することができよう。それは、第一に、前述したように、企業内で同一であった分社化によって、グループ内で労働条件格差が生じる点と、第二に、子会社の労働組合が、子会社の経営者と団体交渉をおこなっても、子会社を支配する持ち株会社の了解が得られなければ労働条件の改定や労働内容の改善への要求を実現することが難しい点と、第三に、子会社の廃止・他社への売却が、労働者の意志に反して、持ち株会社の意向によって決定される点、などをあげることができよう。

次に、総合商社の組織改革の一般性と特殊性に関する考察をおこないたい。本稿でとりあげた①社内分社制度・持ち株会社制度、②間接部門のスリム化・戦力化、③子会社・関連会社の連結戦略などの総合商社の組織改革は、現在、多くの日本大企業において検討・実施されているものであり、一般的な性格を有している。

しかし、組織改革の具体的な展開においては、総合商社の特殊性によって他の日本大企業とは異なる点を多分に有している。それは、総合商社が、大きく異なる事業部門の集合体であり、分社化、子会社化、事業内分社制度に適している点にある。それゆえ、総合商社の組織改革は、他の日本大企業よりも、より急ピッチに、持ち株会社制度に向かってすすみつつあると言える。

(10) 総合商社のホワイトカラー労働の実態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、を参照。1994年9月から1995年9月まで、三菱商事（264人）、三井物産（449人）、伊藤忠商事（162人）、丸紅（370人）、住友商事（297人）、日商岩井（278人）、トーメン（221人）、兼松（210人）、ニチメン（131人）の人員削減がおこなわれている。（『商社レポート』No. 149、1996年1月。）