

2015 年度

学士論文

総合商社における経営現地化

～組織構造と人的資源管理の観点から～

2015 年 12 月 18 日  
早稲田大学 商学部 4 年  
1F120624-1 田山祐樹

## はしがき

今こうして卒業論文を書き終えて、このはしがきを書いていることを嬉しく思います。私にとって谷本ゼミでの二年間はとても有意義で、自分の弱さやダメなところと向き合う日々でした。

辛く厳しいゼミ活動でしたが、そこから得るものはとても多く、今後の人生に繋げていこうと思っています。また、このゼミを最後までやり切れたことはしっかりと最後まで面倒を見てくださった谷本先生と、ゼミの仲間からのサポートがあったからです。特にゼミの仲間はいつもとても親切に接してくれ、私を支えてくれました。おそらくこの仲間たちに恵まれていなければ私はここまでゼミを続けてはいられなかったと思います。皆にはここでお礼を言いたいです。ありがとう。

最後に、いつか将来必ずここで頑張ったことが自分の為になると考えています。谷本ゼミで谷本先生のご指導の下、たくさんの仲間たちとゼミ生活を送れたことは私の学生生活においてとても幸せなことでした。最後になってしまいますが谷本先生、先輩方、同期の仲間たち、後輩の皆、本当にありがとうございました。

2015年12月18日

田山 祐樹

## 目次

はしがき	p.2
第1章 総合商社の経営現地化	p.5
第1節 問題意識を持った背景	p.5
第2節 本研究での課題	p.5
第3節 研究方法及び展開	p.6
第2章 国際経営における「分化と統合」に関する先行研究	p.7
第1節 グローバリゼーションとローカリゼーション	p.7
(1) グローバリゼーションの特徴	p.7
(2) ローカリゼーションの特徴	p.8
第2節 多国籍企業とは何か	p.8
第3節 総合商社とは何か	p.10
(1) 総合商社の成り立ち	p.10
(2) 総合商社の役割と機能	p.11
第4節 総合商社に求められる経営現地化とは何か	p.12
第3章 組織構造	p.17
第1節 海外事業展開と組織	p.17
(1) 世界的地域別事業部制	p.18
(2) 世界的製品別事業部制	p.19
(3) グローバル・マトリックス構造	p.20
第2節 地域統括本社制	p.21
第3節 海外子会社コントロール	p.22
(1) 集権化	p.23
(2) 公式化	p.23
(3) 社会化	p.23
第4節 総合商社における組織構造と事業内容	p.24
(1) 三菱商事の北米・中南米におけるビジネス	p.25
(2) 三井物産の米州における金属ビジネス	p.27
第5節 総合商社の組織構造	p.29
第4章 人的資源管理	p.31

第 1 節	「現地適応」の側面から見る人的資源管理	p.31
(1)	異文化コミュニケーション	p.31
(2)	職務・組織構造	p.32
(3)	内なる国際化	p.32
第 2 節	「グローバル統合」の側面から見る人的資源管理	p.33
(1)	規範的統合	p.33
(2)	制度的統合	p.33
第 3 節	日本企業に求められる変革	p.33
(1)	日本からの海外派遣を最小限にする	p.34
(2)	現地における労働慣行を尊重する	p.34
(3)	異文化アプローチの必要性	p.35
第 4 節	人的資源管理の将来	p.35
第 5 章	事例研究	p.38
第 1 節	総合商社 7 社の人的資源管理における施策例・方針	p.38
第 2 節	三井物産株式会社	p.42
(1)	会社概要	p.42
(2)	選定理由	p.43
第 3 節	三井物産株式会社の目指す多国籍企業像	p.43
第 4 節	インタビュー考察	p.46
第 6 章	総合商社が目指すべき在り姿とは	p.48
第 1 節	総合商社の経営現地化	p.48
第 2 節	本研究の課題	p.49
	参考文献・URL 一覧	p.50

## 第1章 総合商社の経営現地化

### 第1節 問題意識を持った背景

総合商社の経営現地化について考える契機となったのは今年の1月の三井物産株式会社とのステイクホルダーミーティングでのことである。総合商社が取り組むべきCSR活動として総合商社各社のアニュアルレポートやメーカーのアニュアルレポートを読み込んできたが、中でも特に総合商社が進出した国で或る事業を始める際にどのように地域住民とエンゲージメントを行って事業計画を立てているかなどや、その地域でどれほど雇用を生み出し現地と一体化して活動しているかなどの記述が少なかった。また、外国人雇用や女性雇用をはじめとするKPIの数値策定もされていなかったり、数値が策定されていたり数値が公表されている場合でもその数値が極めて小さい。さらには、実際に雇用した人達がどのような環境で働いていて、どれほどの昇進機会をもらってどれほど昇進しているかなどについては全く記述が見当たらなかった。このことに、総合商社においてはエンゲージメントの面で情報開示や施策が進んでいない印象を持った。

また、このことに関してステイクホルダーミーティングの場で実際に社員の方々に質問してみた。しかし、返ってきた答えとしては、「様々な事業分野で様々な事業を進めているので全てを開示することはできないし、国策や競合会社との関係もあるので、開示したくても開示できないジレンマがある。」というものであった。

そこで、様々な事業形態を抱える総合商社がどのようにすればメーカーと同じように少しでも進んだエンゲージメントを行えるようになるのか。また、様々な事業を有する総合商社が現地に適応したエンゲージメントを行うにはどのような組織構造で活動するのが最適なのか。そして、総合商社が現地適応するために必要な人材育成や雇用はどうあるべきかに注目した。その為、本研究においては国際経営において数多く存在する分野の中でも組織構造と人的資源管理に焦点を当てて、総合商社の経営現地化の在り方を見ていこうと考える。

### 第2節 本研究での課題

総合商社は様々な事業分野を有し、日本の企業の中でもいち早く海外に目を向け長年海外で活動してきた企業である。そんな日本を代表するような多国籍企業である総合商社においてなぜナショナルスタッフの登用や現地人のトップマネジメントへの登用が欧米諸国並びに他の日本企業よりも遅れているのか。そして、先行研究では主にメーカーに対して言及されている組織構造の分野に

において、様々な事業分野を有する総合商社が現地により密着したエンゲージメントを行い、組織間で有効に人材を使うにはどのような組織構造を採ったら良いのかを見ていく。また今のべたように、組織構造、人的資源管理の分野とも先行研究は主にメーカーに対して言及しているため、どの程度総合商社に応用できるかも課題となってくる。さらに総合商社は事業分野だけでなく、設立形態や出資形態の異なる様々な子会社を有している。これらのことも念頭に置きながら柔軟に総合商社の経営現地化について考えていきたいと思う。

### 第3節 研究方法及び展開

経営分野における現地化には様々な分野が存在するが、本研究では上述したように組織構造と人的資源管理における総合商社の経営現地化を見ていく。手順としてはまず、第2章において国際経営学におけるグローバリゼーションとローカリゼーション（分化と統合）の議論を紹介し、グローバリゼーションとローカリゼーションそれぞれの特徴を述べていく。そして多国籍企業というものを定義してから、総合商社の特徴と総合商社が設立されるまでの流れを追っていきながら、総合商社において経営の現地化が求められるようになってきた流れを紹介する。そして、第3章では組織構造の先行研究を見ていく。その上で総合商社の実際の組織構造と比べてどれほど応用できるかを考える。また、様々な設立形態と出資形態を持つ商社が抱える海外子会社コントロールについても考える。第4章では人的資源管理の先行研究を調査する。この分野は組織構造と違いそこまで明確にメーカーの色が濃い訳ではないので、メーカーと商社の違いというよりも日本企業が抱える人的資源管理の問題や欧米諸国との職務に対する考え方の違いなどから総合商社にふさわしい人的資源管理について考えていく。以上ここまでで基本文献を中心に自分なりの理論フレームワークを各章の終わりに小括として述べていく。

そして次に第5章において事例研究を行う。総合商社7社の人的資源管理についてどのような取り組みをしているかをアニュアルレポートなどから見ていく。そして、そこから考えられる課題をフレームワークに当てはめて議論していく。また、総合商社の社員の方にインタビューを実施し、主に人的資源管理の分野について現場で働く社員の方がどう感じて働いているのかを明らかにする。そして、文献での議論と現実での施策や現場の声を合わせて自分なりの総合商社の経営現地化の在り方について第6章で提言したいと考える。

## 第2章 国際経営における「分化と統合」に関する先行研究

### 第1節 グローバリゼーションとローカリゼーション

まず、多国籍企業の経営現地化の問題として国際経営において、グローバリゼーションとローカリゼーションが叫ばれてきた背景には何があったのか。茂垣(2006)を参照し、経済と経営においてどのような動きがあったのかを明らかにしてみる。

#### (1) グローバリゼーションの特徴

企業にとって最も重要なのは経済のグローバリゼーションである。経済のグローバリゼーションとは世界各国での開放経済化、そして規制緩和という経済自由化政策によって促進される。つまり、経済のグローバリゼーションというものは開放経済化と自由経済化による経済の地球規模での一体化を意味する。そして、このような経済のグローバリゼーションは様々な制度面での統一化と並行して進展する。例を挙げるならば、日本に対してよく批判されてきた非関税障壁の撤廃などの貿易活動に関する自由化、さらには WTO による自由化ルール統一化。また、ISO による部品や製品の規格のみならず品質管理や環境管理システムでの規格化。そして、国際会計基準や評価基準のグローバルスタンダード化などが挙げられる。このように制度面でのグローバリゼーションが経済の全世界におけるボーダレス化をもたらしている。

そして、これらの制度面でのグローバリゼーションは通信技術や交通手段の発達に伴って人々の価値観や文化に影響を与えられることも考えられる。つまり、投資や貿易の自由化のみならず人と情報の国境を越えた移動をも促進していくというものである。これらが促進されると情報のグローバルな浸透や国境を越えた人の移動が各国市場を同質化へ向かわせる原動力となる。つまり、各国民や民族は独自の伝統的ないしは慣習的な好みを捨て去る。そのことによって市場ニーズの異質性が少なくなり同質性が高まる方向に作用する。このように世界市場が同質化してくるとすれば、企業はそれに対応した標準化した巨大な地球規模の需要にこたえるために標準化した方法でサービスを提供しなければならなくなる。そして、規模の経済を最大限活用してグローバルに活動していくことが必要となる。つまり、企業において必要とされることは製品の標準化とともにグローバルな視点で、どこにどのような拠点を設けて、それをいかにグローバルに統合して経済効率性を高めるかということである。以上のように、グローバリゼーションに基づく国際経営とは各国の制度的・文化的差異を最小化し、最大の経済効率性を達成する経営システムを構築することを目指す

ものと言える<sup>1</sup>。

## (2) ローカリゼーションの特徴

上述ではグローバリゼーションについて説明をした。しかし、グローバリゼーションとはあくまでも経営の方向性を指しているものであり、実際に現実世界でそれが達成されているわけではない。むしろ実際問題は経済の発展段階や経済政策の相違によって開放経済化への取り組みも異なっており、現実的には多くの相違が残っている。さらには政治的、法的、経済的、社会文化的環境も国や民族によって多くの差異が認められている現状である。このことは、各国によって製品・サービスに対するニーズの同質化の程度も業界や製品ごとに大きく異なっていることを示している。つまり、グローバリゼーションによって競争の場は地球規模に拡大しつつあるが、そこにはまだ国や地域による相違が見出され、その相違への的確な適応を図ることによって競合他社よりも優位に立つことが必要とされてきている。このことを一般的にローカリゼーションと呼んでいる。つまり、実際問題としてはグローバリゼーションの波に乗らなければならないという側面と、それぞれの国や地域の相違にうまく対応しなければならないという相反する動きが求められている。

ここで、このローカリゼーションについてもう少し検討してみるならば、海外での事業展開は国内とは異なる環境で活動することを意味する。そしてこの環境というのは社会、文化、経済、政治、法律、ビジネス慣習など多岐にわたる。これらは企業の外部環境のみならず、内部環境としても存在する。例えば、海外子会社を設置している現地国の文化をバックグラウンドとして有している人材、あるいはまたそれとは異なる文化を有している第三国の人材を活用する場合に、価値や行動様式の相違に直面する。それらを理解することなく活動すれば大きな文化的摩擦を引き起こしかねない。つまり、多数の海外子会社を有し、海外で事業を展開する多国籍企業には立地国で活動するという側面から立地国ないしはその地域の外部的環境と内部的環境に、自社のビジネスをいかに現地適応させていくかが問題となる<sup>2</sup>。

## 第2節 多国籍企業とは何か

ここまで国際経営におけるグローバリゼーションとローカリゼーションという「分化と統合」の概念について述べてきたが、この節で述べる多国籍企業は国際経営における「分化と統合」とは少しニュアンスの異なる「分化と統合」を持つものである。従ってこの節では引き続き茂垣(2006)を参照して多国籍企業とは何か、そして多国籍企業の持つ複雑な「分化と統合」とは何かを明らか

にしていきたい。

茂垣(2006)によるならば、国際経営における組織がとる「分化と統合」は「機能部門ごとにそれぞれの下位環境に対処できるように、機能を分化させ、そして分化された諸機能をその業界で競争上もっとも重要な問題に対処するために必要な相互依存性に応じて統合しなければならない<sup>3</sup>。」とある。つまり、どのように諸機能の組織ユニットを設定し(「分化」)、それらの諸機能のユニットをどのように「統合」するかということである。しかし、多国籍企業の組織としての特徴は今述べた組織の特徴とは異なる。多国籍企業の組織としての特徴は諸機能を設定するのではなく、海外に子会社を分散配置している国際的企業グループとして形成されたネットワークであることにある。つまり、いくつかの諸機能をセットで持ったものを一つの単位として、それらを世界各地に分散配置するということである。多国籍企業は多国籍化が進行するとともに海外に拠点を分散配置する。そして、それぞれの海外子会社には異なる役割を与える。これは一種の「分化」である。また、これをどのようにしてどの程度「統合」するのかがコントロールの問題となる。

しかし、ここに多国籍企業の「分化と統合」が抱える問題がある。まず、分化された海外子会社を統合するという問題は、海外子会社の現地適応化という問題を無視して達成することはできない。海外子会社が現地適応化して活動していくには海外子会社がある程度のオートノミーを持たなければならず、そこから現地適応化して発展していく可能性を持つ。しかし、本社としてはグローバルな効率性を追求するために本社と海外子会社との間には必然とコンフリクトが発生する。多国籍企業の場合は機能的専門化から生じる分化に加えて、各海外子会社における独自の戦略を追求させる利害や競争目標、そして環境からの異なる要求という形で遠心力が働きやすい。そのため、本社は各海外子会社に独自の環境に適合するために必要な柔軟性をある程度は認めつつ、各海外子会社同士の機能の重複と、本社と海外子会社とのコンフリクトを最小化するように統合しシステムを維持する。

また、多国籍企業の場合には地理的・文化的距離からさらに統合の遠心力は高まると考えられる。そのため海外子会社は本国とは異なる文化、市場、慣習に十分対処できるように分化され、オートノミーを与えられる必要があるが、その柔軟性は多国籍企業全体としてのパフォーマンスに貢献するように調整されなければならない。ここに、多国籍企業における組織構造と海外子会社コントロールの問題が存在するのだが、これについては第3章で詳しく触れていきたい<sup>4</sup>。

### 第3節 総合商社とは何か

ここまでこの章では、国際経営における「分化と統合」の問題であるグローバル化とローカリゼーションについて、さらには多国籍企業における「分化と統合」の特徴と問題について見てきた。次にこの節ではこの研究の主体である総合商社についての成り立ちとその特徴を見ていくことにする。多国籍企業においてはグローバル化と叫ばれているのとは裏腹に、実際問題としてはローカリゼーションとしての現地適応が求められていると紹介してきたが、日本を代表する多国籍企業であるこの総合商社においてもそれは突きつけられている。従って岩谷(2006)を参照しながら総合商社について詳しく述べていく。

#### (1) 総合商社の成り立ち

日本で最初に総合商社が出現したとされているのは1876年の三井物産の登場であったと言われている。一般的に総合商社は、「日本の貿易依存度が高いから」、「海外に天然資源を大きく依存していたから」などの理由で生成されたと言われているが、この2つのような要因が理由であるとするならば、他の国でも総合商社という形態が出現してもおかしくないと考えられる。しかし、「総合商社」という形態は日本独自のものである。では、日本で総合商社が出現したとされる本質的な理由は何であったかという点、それは「日本経済の後進性」と「日本文化の異質性」である。すなわちそれは、日本では西洋と比べて商人が経済発展を主導してきたという点で後進的であって、西洋と日本の文化的・経済的な違い(異質性)を橋渡しするために総合商社が重要視され、その機能が求められてきたという歴史がある。ではなぜ、日本ではそのようになった歴史があるのか。それは1853年のペリー来航を機にする。ペリー来航によって日本は相次いで港を開港することになるのだが、それにともない全国・世界各地から投機的な商人が集まり、いわゆる「商い」を始めた。その中にはジャーディン・マセソン商会やデント商会といったイギリス系商社も参入していた。

このような外国商は居留地に商館を立てて活動するという商館貿易を始めた。そして日本で安く仕入れた品物を各国の拠点で利益を水増しして販売するという方式をとった。このように日本での貿易が外国商の主導によって行われてきた。そのため、ナショナリズムが呼び起され自分たち日本人で貿易を主導しようという考えが強まり、総合商社の出現を見るのである。

そのため、これらが総合商社生成の理由であるとするならば、戦後総合商社が、メーカーが海外で活動する際に、それを補完するために異質な市場や世界各国との間隙に存在して、原料の調達や製品の販売を手掛けてきたことはとても合

理的であったと考えられる。すなわち、総合商社は日本経済の特質上必然的に生まれることとなった「貿易拡大のための企業組織」と言うことができる<sup>5</sup>。

## （２）総合商社の役割と機能

ここまで総合商社が成り立つまでの経緯を見てきたが、ここでは生成された総合商社がどのように活動の幅を広げていき、どのような役割を担ってきたかについて紹介する。

自国の貿易で利益を挙げていた三井物産や三菱商事といった総合商社はさらに連続して利益をあげるために比較優位を確保する必要があった。そこで、スキルを有する自社の人員を「トレーダー」として世界各地に人員配置した。そのうえでリスク管理を含めた内部チェックシステムを整えた。そして、世界各地に拠点を設けることによってトレーダーが市場状況の変化を素早く集めて伝えることのできるネットワーク網を形成することに成功した。そしてこれらの情報をメーカーに対して提供することで、有力メーカーと密接で継続的な関係を築きあげることができた。このことで総合商社は世界各地に拠点を持つ多国籍企業として歩み始める。また、メーカーは主に「ものづくり」にしかリソースを持ち合わせていない。メーカーが外国市場に進出しようとする海外の顧客のニーズや流通機構、慣習、競争の状況など市場についての知識や経験が必要であった。また、言語ができる人間も当然ながら必要となる。しかし、このような輸出マーケティングにかかわる人材を育成するには時間も費用も掛かる。そこでメーカーは市場に既に存在している商社機能を使うことによって製品の輸出をより早く、より安くすることができた。商社は現地の駐在員が現地の市場分析に基づきながらコストがより少なく、より不確実性がないようにメーカーの取引を代行することでメーカーの取引コストを削減することが出来た。

そして、これらの取引を行う際に総合商社は、川上から川下に至るまで取引されるリソースを意識的・意図的に調整しながら商社機能を発揮し、リソースを活用していった。具体的には、市場開拓機能、情報収集機能、マーケティング機能、物流機能、トレーディング機能、リスクマネジメント機能などがある。これらの機能を活用して商社のリソースを活用していった。

このことからわかるように商社にとって一番重要なリソースは人材である。余るほどに十分な人材と製品取扱への豊富な経験が何よりも重要で、これを基に商社は事業を広げていった。また、情報も重要な戦略的意味を持った。商社は知識及び情報ベースの組織であって、こうしたものが商社機能の中心である。また、これらを基にして既存の事業に関連する分野などに進出して多角化を進めていった。

そして、総合商社のサービスはトレーディング機能に、金融、情報、組織化などのサービスを付加することによって形成された。また、これらを可能にしたのは上術したように、世界各地に拠点を設立したことによる外部ネットワークからの後押しだった。これによって多種多様な製品の大量取引を行うことができ、「規模の経済性」と「範囲の経済性」を発揮できた。この2つはメーカーにとっても有益で、資本総量の増大で効率的な利用を可能にした。つまり、取引コストの削減以外にも、総合商社がメーカーに「コスト削減」のサービスを提供できたということでもあった。

また、商社はメーカーに対して外国技術導入の斡旋や外国企業も含めた三人四脚型の合弁事業の設立などを後押しした。このように総合商社は実際の事業を通じて複合的な機能を発揮し、それを発揮する方法を学んでいった。そしてこれに付随し、海外直接投資も始め、生産の川上から川下まですべて一貫して総合商社で賄えるシステムを構築していった。

以上のことを踏まえてここで総合商社の役割や機能の特徴をまとめてみる<sup>6</sup>。

- ① 世界各地に拠点を持つことによる情報ネットワーク網
- ② 輸出入取引や三国間貿易を比較優位に基づいて行える
- ③ 直接投資によって生産活動に参加することが極めて合理的で効率的
- ④ 進出した企業が有機的に統合されて全体として多国籍企業的な能力を発揮できる
- ⑤ 総合的な物流機構を用いることで川上から川下まで経済的に活動できる

このように総合商社は川上から川下にかけて全てのビジネス領域で事業活動をしており、手掛けるビジネスもトレーディングにとどまらず様々な活動をしている。商社は日本を代表する多国籍企業としてグローバルに展開してきた<sup>7</sup>。

しかし、1970年代から商社冬の時代といったものが訪れる。その理由としては貿易による輸出入品目の変化、メーカーの経営体力増強による直接輸出の増加、資源ナショナリズムによる商社の活動範囲の縮小がある。しかし、これらは総合商社に今までの経営を見直し、経営能力機能を強めること、特に「現地での活動」を本格的に始めることの重要性を促した<sup>8</sup>。

#### **第4節 総合商社に求められる経営現地化とは**

ここまで、国際経営における現地適応化の必要性和総合商社の成り立ち、役割と機能、そして総合商社においても現地化が求められるようになってきた背

景を述べてきたが、ここでは総合商社が抱える現地化の具体的な問題を吉原(2005)、(2011)から明らかにしていく。

まず、日本企業における海外子会社の経営の問題として、「日本人による経営」があげられる。吉原(2005)によると、海外子会社の日本人のデータが示されている。ここでは全従業員に占める日本人の比率について示されているのだが、製造業においては2.3%、総合商社を除いた非製造業では3.3%、金融業では2.4%となっている<sup>9</sup>。一見ここからすれば、従業員における現地化は進んでいるように見えるが、気を付けなければいけないのが海外子会社においてトップマネジメントなどの重要な役職を、ほとんど日本人が占めているということである。そして、上記のデータで総合商社を除いてあるのは総合商社では特に日本人による経営が顕著であるためである。吉原(2005)によると、総合商社における全従業員に占める日本人比率は18.6%であり、上記に挙げた他の日本企業と比べても3倍から8倍高い<sup>10</sup>。このように、海外現地法人において日本人が経営するという特徴は総合商社が一番顕著にみられるのである<sup>11</sup>。

しかし、これは10年以上も昔のデータであり、参考までに見たが少し古い。ここで、日本在外企業協会が2012年に行ったアンケートである「海外現地法人の経営グローバル化に関するアンケート調査」を見てみる。これによると、「全従業員における日本人比率(図表2-1)」は、製造業では1.4%、非製造業(総合商社を含む)では4.2%となっており、かなり改善されている。しかし、「海外現地法人の外国籍社長の割合(図表2-2)」は製造業では31%なのに対して、非製造業(総合商社を含む)は12%であり、かなり低い。以上のように、海外現地法人での現地人のトップマネジメントへの登用が進んでいないことは総合商社が抱える経営現地化の大きな問題の一つと言えるだろう。

図表 2 - 1 全従業員における日本人比率

<表 1 海外従業員数に占める日本人派遣者数比率> 有効回答数 86 社

業種	問2 国内従業員数 (人)	問4 ①現地法人数 (社)	問4 ②海外従業員数 (日本人派遣者含む) (人)	問4 内、日本人派遣者数 (人)	現地法人 1社当りの 海外従業員数 (人)	現地法人 1社当りの 日本人派遣者数 (人)	海外従業員数に占める日本人派遣者数比率 (%)
電気機器	473,839	1,282	523,383	7,731	408	6.0	1.5%
輸送機器	118,394	530	229,040	3,765	432	7.1	1.6%
精密機器	45,712	114	75,272	498	660	4.4	0.7%
化学	71,101	352	83,199	1,140	236	3.2	1.4%
水産・農林・鉱業・建設・食品	51,229	269	31,833	996	118	3.7	3.1%
繊維	30,725	120	19,519	288	163	2.4	1.5%
パルプ・紙	17,619	19	8,513	131	448	6.9	1.5%
石油・ゴム・窯業	15,544	116	19,420	630	167	5.4	3.2%
鉄鋼・非鉄金属	50,642	222	126,713	502	571	2.3	0.4%
機械	52,287	374	77,783	1,199	208	3.2	1.5%
その他製造業	21,331	96	24,145	658	252	6.9	2.7%
製造業合計	948,423	3,494	1,218,820	17,538	349	5.0	1.4%
商業	36,710	383	32,402	2,880	85	7.5	8.9%
金融・保険	70,000	9	15,667	70	1,741	7.8	0.4%
サービス	73,779	99	8,836	210	89	2.1	2.4%
その他非製造業	75,083	157	33,574	668	214	4.3	2.0%
非製造業合計	255,572	648	90,479	3,828	140	5.9	4.2%
総合計	1,203,995	4,142	1,309,299	21,366	316	5.2	1.6%

出所：日本在外企業協会「海外現地法人の経営グローバル化に関するアンケート調査」(2012)

[http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey\\_Globalization\\_2012.pdf](http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2012.pdf)

図表 2 - 2 海外現地法人の外国籍社長の割合

<表 6 業種別海外現地法人外国籍社長比率> 有効回答数 109 社

業種	日本国籍社長数 (人)	外国籍社長数 (人)	合計社長数 (人)	外国籍社長比率 (%)
電気機器	908	597	1,505	40%
輸送機器	171	31	202	15%
精密機器	40	74	114	65%
化学	566	248	814	30%
水産・農林・鉱業・建設・食品	202	61	263	23%
繊維	106	15	121	12%
パルプ・紙	13	6	19	32%
石油・ゴム・窯業	121	23	144	16%
鉄鋼・非鉄金属	250	21	271	8%
機械	181	90	271	33%
その他製造業	27	2	29	7%
製造業合計	2,585	1,168	3,753	31%
商業	191	22	213	10%
金融・保険	3	3	6	50%
サービス	75	23	98	23%
その他非製造業	186	12	198	6%
非製造業合計	455	60	515	12%
総合計	3,040	1,228	4,268	29%

出所：日本在外企業協会「海外現地法人の経営グローバル化に関するアンケート調査」(2012)

ト調査」(2012)

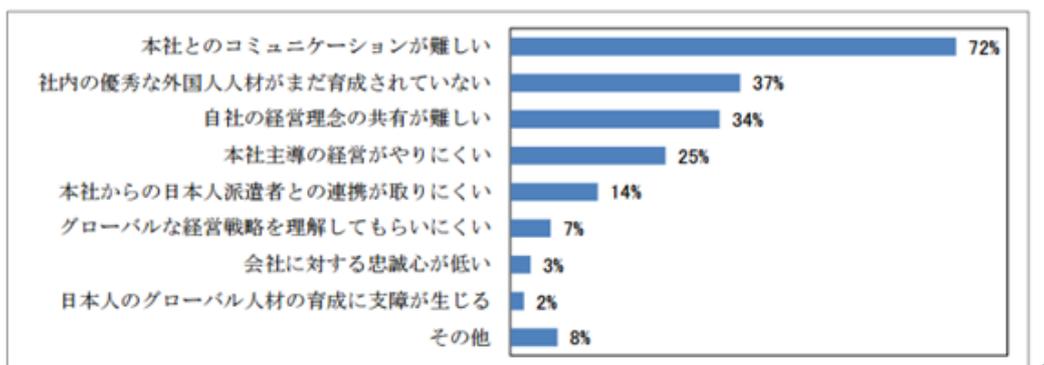
[http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey\\_Globalization\\_2012.pdf](http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2012.pdf)

では、なぜこのように総合商社では海外現地法人での現地人によるトップマネジメントへの登用が進んでいないのか。先ほど参照した日本在外企業協会が発表している「外国籍社長の比率が低くなっている理由(図表2-3)」としては、「本社とのコミュニケーションが難しい(72%)」が1位となっており、ここにも日本的経営の問題が現れている。また、それ以降にも、「自社の経営理念の共有が難しい(34%)」、「会社に対する忠誠心が低い(3%)」など、日本人が海外で現地人と活動する際に問題となっていることが理由として挙げられている<sup>12</sup>。そのため、この問題を明らかにするために現地人に対する人的資源管理や、異文化を理解するための異文化マネジメントを通してこの問題を解き明かしていきたいと考える。

図表2-3 外国籍社長の比率が低くなっている理由

**【問7】外国籍社長の起用に関して難しい点**  
(選択肢3つまでの複数回答による)

過去一貫して「本社とのコミュニケーションが難しい」72% (08年70%、10年57%)が1位となっている。以下2位「社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない」37%、3位「自社の経営理念の共有が難しい」34%が続く。有効回答数 92社



出所：日本在外企業協会「海外現地法人の経営グローバル化に関するアンケート調査」(2012)

[http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey\\_Globalization\\_2012.pdf](http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2012.pdf)

また、この章の最初で記述した国際経営における「分化と統合」の問題や多

国籍企業における「分化と統合」の問題は、主に製造業であるメーカーを念頭において書かれている。しかし、この本研究では日本独自の多国籍企業である総合商社に焦点を当てているため、先行研究を参考にしながらどこまでそれが総合商社において応用できるかを考えていく。そして、現地適応の問題を考える際に組織構造の問題は無視することが出来ない。どのような組織構造を採るのが現地化に最適であるのかを考える必要がある。そして、この「分化と統合」の問題には海外子会社を本社がどの程度コントロールするのかという問題もある。すなわち、現地人をトップマネジメントに登用した際にどのように日本の本社が海外子会社をコントロールするのかという観点からも、この組織構造の問題は人的資源管理と密接に関連していると考える。また、総合商社はメーカーと違い様々な事業分野、様々な商品を扱っている。また、様々なところ、すなわち川上から川下まで活動している。さらには保有する海外子会社も100%出資のものから共同出資のものまで出資形態や設立形態も多岐に渡っている。このような特性を持った総合商社を念頭に入れながら第3章から始まる組織構造や人的資源管理について考えていきたいと思う。

---

1 茂垣 (2006) pp.21~22.

2 茂垣 (2006) pp.22~25.

3 茂垣 (2006) 107 ページ

4 茂垣 (2006) pp.107~108.

5 岩谷 (2006) pp.4~5.

6 岩谷 (2006) 10 ページ

7 岩谷 (2006) pp.5~11.

8 岩谷 (2006) 20 ページ

9 吉原 (2005) 124 ページ

10 吉原 (2005) 125 ページ

11 吉原 (2011) pp.172~174.

12 日本在外企業協会「海外現地法人の経営グローバル化に関するアンケート調査」(2012)

[http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey\\_Globalization\\_2012.pdf](http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2012.pdf)

## 第3章 組織構造

### 第1節 海外事業展開と組織

この節では、前提として多国籍企業が海外事業を展開していく際に一般的にどのような組織構造を採っていくかの例を茂垣(2006)を参照して紹介していく。従って、本国で活動していた国内の企業が海外進出していく初期の段階である国際事業部制については記述しないことにする。そのため、国際事業部制の先の段階であるグローバル構造における組織構造に焦点を当てる。また、先行研究においては主に製造業であるメーカーの海外事業展開を念頭において記述されているために、すべてが総合商社の議論に当てはまるわけではない。しかし、各組織構造の特徴、メリット、デメリットを挙げながら総合商社に応用できるところを探しながら考えていくことにする。

ところで、組織構造におけるグローバル統合や現地適応とはいったいどのようなものだったかについて改めて再度触れておくと、茂垣(2006)では「組織は機能部門ごとにそれぞれの下位環境に対処できるように、機能を分化させ、そして分化された諸職能をその業界で競争上もっとも重要な問題に対処するために必要な相互依存性に応じて統合しなければならない<sup>1)</sup>。」と定義されている。また、多国籍企業の組織の特徴は、海外に子会社や現地法人を分散配置して国際的なネットワークを形成する組織である。国際経営の特徴は国境を越えてビジネスを展開することにあるので、上の二つの定義に照らし合わせるとかなり独特な「分化—統合」の問題が発生することになる。だが、企業において多国籍化が進む中で海外に拠点を分散配置することは、一種の「分化」であるし、また、これをどのように統合するかが海外子会社に対するコントロール(統合)の問題になる。そして、これらをどの程度統合するかというのは現地適応化の問題と絡んでくる。海外子会社の現地適応化のためのオートノミー(自律性)の必要性と、それに基づく海外子会社の発展可能性という二つの要因は、グローバルな効率性を追求する本社からのコントロールという要因と衝突し、コンフリクトを引き起こす。つまり、本社としては子会社が現地の独自の環境に適合するために必要な柔軟性は認めるが、それと同時に本社と子会社における種々のユニット間の重複やコンフリクトを最小化するための「統合」も目指している。ここから、子会社の柔軟性が企業全体としてのパフォーマンスの向上に必ずしも役立つものではないということがわかる<sup>2)</sup>。

以上のように、このような要因の中で発達してきた組織構造の考え方がこれから紹介する「グローバル構造」というものである。このグローバル構造には大きく三つの構造があるので、順に説明していく。

### (1) 世界的地域別事業部制

この構造は、市場ニーズ、政治・経済体制及び政府政策、社会、文化の諸条件が似通った国、あるいは地理的近接性に基づいて世界をいくつかの地域に分割し、その地域ごとに業務全体の責任を持つ地域担当者を配置するものである。つまり、子会社を地域ごとに統括するための事業部を設置することと言える。ここでは、本国市場も世界市場の中の一つという位置づけをされて、国内と海外という単純な区別をしない。

まず、メリットとしては「進出した国や地域ごとの環境諸条件(市場ニーズ、政治・経済的、社会的諸条件)に合った、ないしはその変化に敏感に反応しやすい分権的な構造を採っていること」である。そのため、「現地適応化には大変適している組織構造」と言える。しかし、その反面以下のような問題点を包含している。

#### 【問題点】

① 製品が多角化している場合は、地域事業部間で多様な製品を調整するのが難しい。その為、これらをまとめるには結局本社が集権化して調整し、一元的にやらなくてはならないので現地適応化のための分権的構造が崩れてしまう。

② 高度に多角化し、多様な製品群を持つようになると各地域事業部の担当者は多様な製品知識を必要とされる。しかし、各製品についてはスペシャリストとしての知識が必要になってくるので、多角化しすぎてしまうと各地域事業部の担当者は情報が多すぎて市場情報を収集し、的確な処理を行うことが出来なくなってしまう。

③ 現地適応化を図るために各地域事業部が自律的に活動していくと、子会社の自己完結性が高まる。そうすると生産や調達に重複によるロスが出てしまい、グローバル効率性が阻害される。

以上のことからすると、世界的地域事業部制は製品系列数が少なく、あまり多角化が進んでいない企業。また、地域によって事業環境が大きく異なる事業特性を持った企業。そして、多くの活動をワンセットで地域に配置する必要性の高い企業に向いているといえる<sup>3</sup>。

ここまでの話をまとめると、世界的地域事業部制は現地適応化に向いているが、多様な製品群を持つ企業には向いていないということになる。しかし、本研究では多様な製品群を有する総合商社に焦点を当てている以上、世界的地域事業部制は総合商社には向いていないように思える。しかし、総合商社ということから少し離れて、専門商社に目を向けるとどうだろうか。専門商社は総合商社ほど製品系列は有していないが、同じ商社である。同じ商社ということで専門商社も世界各国に拠点を分散配置して、グローバルに活動を行う多国籍企

業である。また、最近の専門商社は以前の間屋のような卸しと違って、総合商社と同じようにトレーディングに加えて事業投資も行うなどして総合商社と変わらない企業活動をしてきている。いまや、総合商社と専門商社の違いは製品系列数の違いぐらいと言っても過言ではないはずである。従って、この世界的地域事業部制は専門商社にとっては最適な組織構造と言えるが、総合商社の中でも、多彩な製品群を有しているものの、収益の柱が少数の事業に偏ってしまっている総合商社にとってはこの世界的地域別事業部制は有効かもしれない。

## (2) 世界的製品別事業部制

この構造は、製品系列ごとに事業部を形成し、その事業部単位で世界的視野に立って計画とコントロールを行う責任と権限を付与する組織構造である。これまで国内製品事業部であった組織が、自らの事業について世界規模で責任の持つように編成された組織である。つまり、一つの製品事業部が国内も海外も同時に責任を持つという形になる。また、特徴の一つとして、製品ラインごとの最適ロジスティックの形成、国家特殊優位および企業内国際分業下での各国子会社の役割専門化による規模の経済性を発揮でき、このような経済効率性を高めるために高度に世界に分散化した諸活動を統合する必要性がある為、「意思決定を行う際には各製品事業部への集権化が図られ、世界規模での合理化を追求できる」というメリットを持つ。しかしその反面この世界的製品別事業部制もいくつかの問題点を持っている。

### 【問題点】

① 集権的な性格ゆえに子会社の自主性は制限され、子会社へのコントロールが強まる。

② 各国や各地域内での製品事業部間での調整が難しい。つまり、ある国や地域内で製品事業部を超えた統一行動が取りづらく、現地環境への一体となった取り組みが難しくなる。事業部の数が多く、権限が製品事業部に大きく委譲されているほど難しくなる。

③ 現地適応化の阻害。現地環境について獲得した知識や情報が製品事業部間を超えて共有することが難しく、本国にいる各事業部の意思決定者が多様な国や地域の情報を収集し、現地に合った意思決定をすることが難しい。

以上のことからすると、この組織構造は事業部間での独立性が高く、多様な製品系列を有する企業。また、製品に対する各国の市場ニーズが同質化しており、国や地域ごとの違いが少なく同一製品ないし部分的修正で対応できる場合に向いていると考えることが出来る<sup>4</sup>。このことから考えると、多様な製品群を持っている総合商社にはこの構造は適しているように思える。また、製品に対

する各国の市場ニーズの同質化というものも、製品分野によっては当てはまるかもしれない。しかし、すべての分野でそれが応用できるわけでもないし、しかも現在の総合商社をはじめとする多国籍企業には現地に適応して経営することが求められている。以上のことから考えると世界的地域別事業部制も世界的製品別事業部制もどちらも一長一短でどちらかに決めるには難しいことがわかる。総合商社はあらゆる製品群を取扱、あらゆる国や地域で活動している。そして、川上から川下まで商流のいたるところで活動をするために各製品分野によって求められる組織構造の特徴は変わってくるものと考えられる。そこで、三つ目に紹介する組織構造はこれらが混在させた「混合型」というものであるが、次のセクションで紹介することにする。

### (3) グローバル・マトリックス構造

以上ここまで二つの事業部制を見てきたが、現実的には様々なパターンが見られる。実際は複数の事業部を持つ場合、各事業部においても国際化の進展度は異なるし、事業によっても国際化の特性が異なる場合がある。また、世界的地域別事業部制はグローバルな効率性よりも現地適応性に重きを置いているし、世界的製品別事業部制は、現地適応化よりも経済的効率性をグローバル規模で追求することに重きを置いているなどして、適する事業特性が異なる。そこで企業はそれぞれ自社に合った事業特性を選択することになるのだが、現実的に「現地適応化だけが必要である」あるいは「グローバルな経済効率性だけが重要である」という事業は極めてまれである。つまり、程度の差はあれどちらも求められているのが実情である。そこで考案されたのが現地適応化とグローバル効率性両方を同時に満たす組織構造である、グローバル・マトリックス構造である。この構造の特徴は、各事業部にグローバル効率性を高めるために製品事業担当者を置き、また現地適応化を図るために地域担当者を置く。このように一つの部門に製品事業担当者と地域担当者という二つの命令系統を置くことにより両者の同時達成を目指すものである。従って、国や地域を超えて活動をグローバルに統合する場合には製品事業部の担当者が指揮権を発動し、各拠点をグローバルに統合することによって効率性や経済性を高められる。これに対して現地適応が必要な場合は地域事業部のマネージャーが指揮を執る。このように二系統のラインを持つことによってグローバル統合と現地適応の両方を目指すことが出来るというメリットがある。しかし、このように一見すると万能そうに見えるグローバル・マトリックス構造にも欠点がある。

#### 【問題点】

- ① 指揮・報告系統の多重化、複雑化により混乱が生じやすい。製品事業部

のマネージャーと地域事業部のマネージャーからそれぞれ相矛盾する指令が来た場合にどちらの指令に従えばよいのかという問題があり、双方のマネージャーの間に権限争いを巻き起こす危険性がある。

② また、両者を調整するにしても多角化していると調整コストが高くつく。

③ スピード感に欠ける<sup>5</sup>。

以上のように三つの組織構造を見てきたが、どれにも一長一短がある。また、これらのどれが一番総合商社に適しているかと考えた場合、一概にこれだと言えるものがないと考える。世界的地域別事業部制の場合、現地適応に優れている面では商社に適しているかのように見えるが総合商社は製品系列が多いので結局分権的構造が崩れてしまう。世界的製品別事業部制は現在の総合商社でも多くの企業が取っている構造だと思うが、ここで挙がっている問題点のように、製品事業部間を超えての調整が難しい。これは、様々な事業間を横断してビジネスを行うようになった近年の総合商社では現在のビジネスモデルに沿っていないと考える。近年では三井物産を代表するように「ハイドロカーボンチェーン」という部門横断型のプロジェクトが推し進められる中で今後も商社の事業は部門横断型のものが増えていくと考えられる。最後にグローバル・マトリックス構造は、一見万能そうに見えるがスピード感がない。

そこで、近年日系企業が採用しだした組織構造がある。それは地域統括本社制といったものである。これについては次の節で解説していく。

## 第2節 地域統括本社制

近年日系グローバル企業において採用しているところが増えている組織構造である地域統括本社制について、藤井(2008)、安室(2007)から述べていく。

まず、地域統括本社制が注目された背景には、「NAFTA や EU の統合に見られるように地域経済圏の設立により、経済のブロック化の懸念が高まったことから、地域を単位としたマネジメントの必要性が高まったことによる<sup>6</sup>。」や、「宗教、民族の対立が各国市場ごとの差異を強調し、グローバル市場といえる単一市場とは異なった様相を示し始めている<sup>7</sup>。」といったものが挙げられる。つまり、藤井(2008)によると、「統合化と分散化」、「集権と分権」の両立をも図る現実的な市場単位が、リージョナル市場となるとある<sup>8</sup>。現実的な対応としては、現地化と統合化の両方を同時に追求する為、企業の親会社—海外子会社間、海外子会社同士を有機的に統合し、相互補完的な体制を地球規模で構築するために地域統括本社制が考えられる。つまり、製品事業部制は、製造や技術については非常に強いが、受入国の市場や社会環境については疎い。そのため、製品事業部が弱みとする現地市場のマーケティングや地域のアドミニストレーション

ョンについては、地域を統括する組織が補佐することが望ましいということである<sup>9</sup>。つまり、地域統括本社は本社としての機能を持ち、且つ域内の事業に関する統合調整機能を遂行しうる範囲が広いといえる。

次に、地域統括本社の詳しい特徴を安室（2007）から紹介していく。

① 本格的な地域統括本社は当該地域に所在する子会社の株式を所有する持株会社を兼ねるか、あるいは親会社の所有権を代表している。

② 地域統括本社の社長は、本社のボードメンバーであるだけでなく、実質的なトップマネジメントの一員であり、このことから本社機能の一部を現地に移転したことを意味する。

③ 地域統括本社は当該地域の子会社全体の連結財務に責任を持つため、当該地域のプロフィットセンターとなる。

④ あくまでも地域の本社であるため、本社経費は各国にある海外子会社が負う。このため、地域統括本社は現地の海外子会社向けのサービスを提供する必要がある<sup>10</sup>。

以上のように地域統括本社制の特徴を見てきたが、この特徴は極めて現在の総合商社が取っている組織構造の形態に近い。この章の最後の節で実際に総合商社がどのような組織構造を採っているのかを見て、今まで紹介した組織構造と比較をしていくが、総合商社も各製品事業部とは別に地域別の本社を有している。そのため、この文献で述べられている地域統括本社制がどこまで総合商社に応用できるのかに注目して考えていきたい。

### 第3節 海外子会社コントロール

ここまで各組織構造を紹介してきた、どのような組織が現地適応に向いていてどのような組織がグローバル効率性に向いているのかを述べてきた。しかし、実際にそれらを実践するとなると理論のようにうまくいくわけではない。グローバル統合に限らず現地適応を目指す場合にもある程度は本社はグローバルな効率性を目指して動いていかなければならない。そこで、この節ではグローバル統合を目指す本社と現地適応を目指す海外子会社との間のコントロールの問題について茂垣(2006)を参照して論じていく。

まず、拠点間のマネジメントを考える際に考慮すべきことは、ネットワーク内において本社と海外子会社がどのような関係の中にあるかである。たとえば、本社が100%出資の海外子会社などは本社に戦略的に重要な経営資源を大きく依存しているため、本社の指揮のもと現地での活動を行うことになる。他方、買収や合併などによってネットワークに組み入れた海外子会社は、自前の経営資源をすでに有しており本社に対する経営資源の依存度も低い。そのため、本

社によるコントロールをする必要がなく(またはコントロールが効かない)、より大きなオートノミー(自由裁量権)を有する場合が多い。また、海外子会社と言ってもその有する機能も異なれば、今述べたように設立・所有形態も様々である。従って、この問題を考える際には海外子会社の内部ネットワークにおける立ち位置や、属性を考える必要性がある。

次に、外部ネットワークについて考えていく。海外子会社は内部ネットワーク以外にも外部の様々なアクターに考慮して活動していかなければならない。たとえば、サプライヤー、顧客、現地政府機関、現地での競合他社などである。そしてこれらの外部アクターとの相互関係は子会社の役割や現地環境によって大きく変わってくる。たとえば、現地調達した部品を使った製品ならばその地域で或る程度消費しなければならないというローカル・コンテンツ規制がかかっているならば現地サプライヤーとの関係構築は重要になってくるが、そのk会社が生産したもののほとんどが他地域への輸出であるならば現地の顧客との関係は希薄化する。以上のように考えると、多国籍企業が海外子会社をコントロールするべき要因は多様であり、様々な要因が複雑に絡んでくる。

次にこれらの海外子会社をコントロールする理論を見ていくことにする。ここでは大きく「集権化」、「公式化」、「社会化」という三つの方法を紹介する。

#### (1) 集権化

この方法は海外子会社が戦略資源を本社に大幅に依存しているときにおこる。この集権的な性格ゆえに、海外子会社の現地化のレベルは低く、適応が不十分になり現地環境を十分に捕捉して意思決定を下すことは難しい。そのためあまり望ましい方法ではない。

#### (2) 公式化

この方法は政策、ルール、職務記述などがマニュアルおよびドキュメントで書きとどめられている程度を指し、文書化とルールに基づく行動を余儀なくさせるコントロールである。しかし、すべてが文書化しているために経営の不透明性はなくなり、知識やノウハウが形式知化されるので本社の資源を海外子会社に効率よく移転することが出来る。しかし、公式化は意思決定のルーティン化をもたらす為、変化する環境条件に迅速に対応することが難しい。

#### (3) 社会化

この方法はある社会における規範や価値観を個人に浸透させ、内面化するものである。企業でいうのなら、経営理念やビジョンを中核とした価値や規範を個々人に浸透させることによって社内のメンバーを一致団結させ、組織メンバーの行動を内発的にコントロールする方法である。この社会化による統合は世界規模での統一性に寄与し、共通の価値前提を形成する。このような社会化に

よる調整は集権化による本社過剰負担という問題と、公式化による柔軟性の問題を克服するが、これの大きな欠点はコストである。従業員の教育や海外派遣による人事異動は大きな費用になる。しかし、これらは一度形成してしまえば国際的な情報ネットワークを創り出すため中核的な価値共有に寄与するものと考えられる<sup>11</sup>。

ここまで三つのコントロール方法を紹介してきたが、最も重要なのは社会化によるコントロールである。これから先の章で異文化マネジメントや実際に働く社員の方々の声も見ていくが、すべてこの社会化によるコントロールを総合商社は重視している。そのため、海外子会社コントロールについてはこの社会化を念頭に現地化を進めるべきと考える。

ここまですべてをまとめると、コントロールをする際に重要となるのが、その子会社がどのようなコンテキストの中に属しているかである。つまり、どのような製品属性を有している子会社なのか。また、設立方式が「新設且つ完全所有」、「買収による完全所有」、「二つ以上の会社からなる合弁事業」のどれなのか。そして最後に、現地調達率が高いか、販売先が現地なのかといった現地ネットワークに組み込まれている程度である。以上のことに共通して言えることは、現地対応が必要なほど機能面での分権が促進されるし、現地環境のネットワークに組み込まれているほど分権が必要となる。そして、本社を含む他の拠点との相互依存関係が強く、拠点間の連携が必要となるほど集権化が進む。

この考え方は総合商社を考えるこの研究において重要な問題になってくると考える。総合商社はメーカーなどの多国籍企業に比べてはるかに関係・グループ会社の数が多いし、設立の形態も事業によってさまざまである。また、従来のトレーディング業務から事業投資の割合が増えたことから、ますますこの問題は複雑化してくると考える。組織構造で見たように、事業部ごとに現地適応すべきかグローバル効率を求めるべきか別れるとあったが、さらにその中でも設立形態によって適応・統合できる程度が変わってくるのは非常に難しい問題だと考える。そのため、次の節では実際の総合商社の組織構造や事業内容、さらには川上から川下までのビジネスの間でどのような子会社を抱えて活動しているのか、またそれらの子会社がどのような設立・所有形態をとっているのかを見ていながら考えていこうと思う。

#### **第4節 総合商社における組織構造と事業内容**

ここからは今までの組織構造や地域統括本社制、海外子会社コントロールを念頭に、実際の総合商社はどのような体制をとっているのかを見ていく。そして、事例から浮かび上がってくる問題点にも注目していく。

まず、事例についてだが、日本でも企業規模が飛びぬけて高い三菱商事、三井物産の二社に焦点を当てて見ていく。中でも、総合商社とメーカーの違いをはっきりさせるためにメーカー色が薄い分野として、金属ビジネスに注目する。また、金属ビジネスと言っても扱う範囲が上流の権益投資から下流の最終需要メーカーにまで及ぶため、バリューチェーンの中でも採られる組織構造が異なっていくことに注意しておく。

#### (1) 三菱商事の北米・中南米におけるビジネス

まず、三菱商事 2014 統合報告書から三菱商事の組織構造を見る。図表の組織図を見ると三菱商事は7つの事業部を持ちビジネスを展開しているのがわかる<sup>12</sup>。また、一見するとこの組織図には書かれていないがしっかりと世界を地域別に統括する組織もあり、事業計画を立てている<sup>13</sup>。ここにおいても各地域の事業環境に対して言及されており、各地域で現地適応化に向けて動こうとしているのがわかる。但し、ここで気を付けなければいけないのが川上から川下まで商流が広がっている総合商社においてどの程度実行できているのかという点である。

次に実際のビジネスの流れについてである。下の図表 3-2 のように三菱商事の金属ビジネスの特徴は、上流権益に投資をする部門と、そこから獲得した金属資源を現地市場でトレーディングする部門とに分かれている点である<sup>14</sup>。上流権益に投資をする金属資源第一本部と第二本部では、各国の資源メジャーと共同で会社を設立して一部出資をしている会社が多く、トレーディングを行う部門では 100%出資会社の三菱商事 RtM ジャパンやメタルワンといった会社を使って流通・加工・販売を行い、下流の最終需要メーカー向けにビジネスを展開している。

具体的に上流権益のでは、

- ・原料炭 BMA(BHP Billiton 社と三菱が 50%ずつ保有)
- ・銅 Escondida(三菱持分 8.25%)
- ・鉄鉱石 CMP 社(三菱出資比率 25%)
- ・一般炭 C&A 社(三菱出資比率 10%)
- ・アルミ精錬 Mozal 社(三菱出資比率 25%)

などがあり、ほとんどすべての会社が現地の資源メジャーや現地政府と共同出資して運営している会社である<sup>15</sup>。そのため、海外子会社のコントロールの観点からは管理することが難しい。また、組織構造の観点からは原材料を扱っているため上流権益では世界的製品別事業部制のグローバル統合が良いとされる。しかし、下流になってくると、顧客が最終需要メーカーになってくる。つまり、



<p><b>北米</b></p>  <p>常務執行役員 北米統括 杉浦 謙之</p>	<p>米国・カナダはシェール開発によりガスの生産・輸出に、メキシコは中間層の拡大により魅力ある市場に姿を現しつつあります。</p>	<p>シェール革命をもたらす新規ビジネスの開発や、食糧ビジネスの拡大、メキシコにおける製造業への取り組みなどを強化していきます。</p>
<p><b>中南米</b></p>  <p>副社長執行役員 中南米統括 白木 清司</p>	<p>中南米は、金属・エネルギー・食糧資源の一大供給地であると同時に、中長期的にも安定した成長が見込める魅力的な市場です。</p>	<p>地場有力企業と中長期のパートナーシップを確立し、中南米の経済成長に貢献すべく、インフラや内閣関連分野に参入していきます。</p>
<p><b>欧州・アフリカ</b></p>  <p>執行役員 欧州・アフリカ統括 林 春樹</p>	<p>欧州では、環境分野や欧州企業のグローバルな優位性に注目。最後の成長大陸アフリカ、先進国化が進むロシアでは、インフラ・消費・資源を有望3分野と捉えています。</p>	<p>欧州では、環境分野などで先駆的な事業機会に取り組んでいきます。ロシアやアフリカでは、有望な成長3分野を中心に、地場およびグローバルな有力企業との連携強化を図っていきます。</p>
<p><b>中東・中央アジア</b></p>  <p>常務執行役員 中東・中央アジア統括 吉川 憲章</p>	<p>石油・ガスや再生可能エネルギーなどの豊富な資源を有し、人口増加を背景に旺盛なインフラ需要と拡大する消費市場の出現など、高い潜在力を持つ地域です。</p>	<p>電力・水・交通などのインフラ事業や戦略パートナーとの事業投資を積極的に推進すると同時に、消費市場への取り組み、アジア・アフリカとの地域間連携を推進します。</p>
<p><b>東アジア</b></p>  <p>常務執行役員 東アジア統括 松井 俊一</p>	<p>中国は持続可能な安定成長に移行しつつありますが、成長規模は世界最大で、今後も都市化に伴うインフラ需要や消費の拡大が期待されます。</p>	<p>東アジア市場での都市化・内閣拡大・ヘルスケア・環境対策などの分野の成長を取り込みと同時に、現地有力企業とのグローバル市場での展開にも積極的に取り組んでいきます。</p>
<p><b>アジア・大洋州</b></p>  <p>常務執行役員 アジア・大洋州統括 森山 透</p>	<p>消費やインフラなどの内閣拡大とともに、先進国の景気回復を背景とした輸出増加もあり、引き続き、堅調な成長が期待できます。</p>	<p>食品流通や自動車、インフラなどの内閣分野を中心に、有力パートナーとの連携や事業の横展開を通じ、アジア圏におけるインサイダー化をさらに推し進めていきます。</p>

出所：三菱商事 2014 統合報告書 p.79 より

図表 3-3 三菱商事の金属グループのバリューチェーン



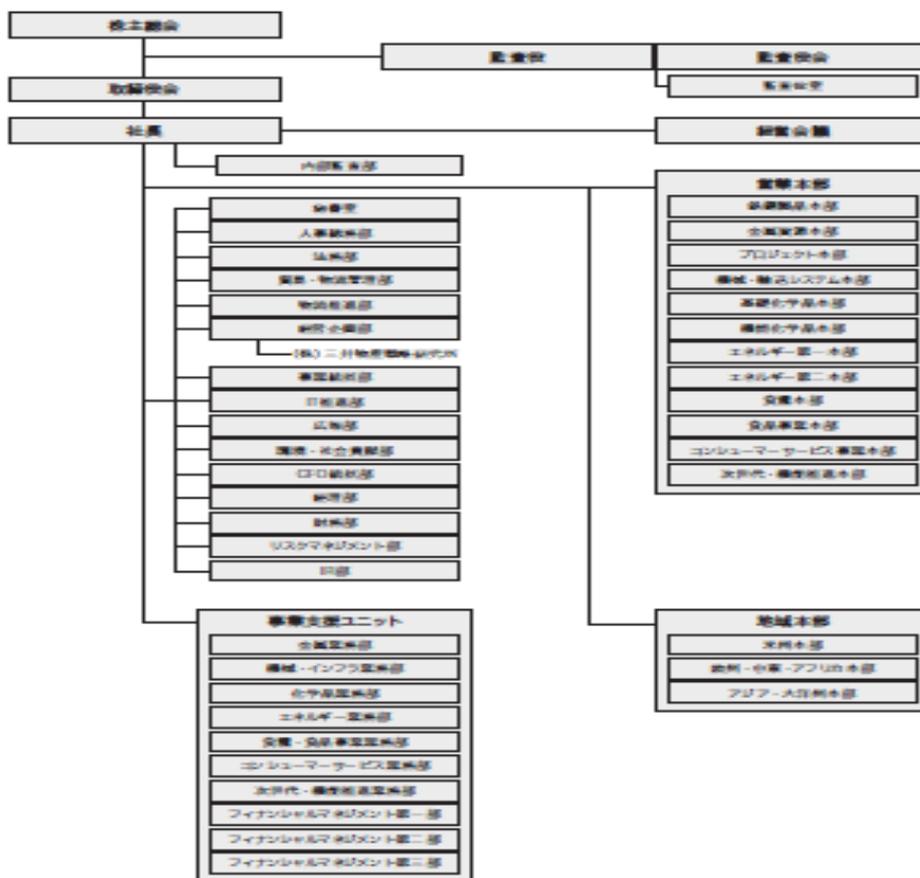
出所：三菱商事 2014 統合報告書 p57 より

(2) 三井物産の米州における金属ビジネス

三井物産アニュアルレポート 2014 から見ていくと三井物産は 7つの事業部に分かれ 12の本部を形成している。(図表 3-4) そして三菱商事と違い三井物産の場合は各地域事業部が組織図にしっかりと反映されているのがわかる。しかし三菱商事と比べると各地域の区切りが大きく、欧州や中東、アフリカは同じくくりになっている。だが、三菱商事と同じように三井物産においても地域統括本社制を敷いて各製品事業部をバックアップしているのがわかる<sup>16</sup>。

図表 3-4 三井物産の組織図

**組織図**  
2014年4月1日現在



出所：三井物産アニュアルレポート 2014 p.104 より

また、視点をビジネス商流に移すと図表から三井物産は上流、下流と万遍なく力を入れている三菱商事と比べ、下流の色合いは薄く、上流権益獲得の色合いが強く見られた。すなわち、上流権益確保のための資源メジャーや他社との

共同出資による会社保有が多い<sup>17</sup>。また、主な連結子会社や持分法関連会社を見てみても、下流ビジネスを担う会社は Mitsui Iron Ore Development Pty. Ltd という豪州向けの 100%出資会社、国内販売や貿易を行う三井物産メタルズ(100%)などがあるが、そこでのビジネスは詳しくは語られていない<sup>18</sup>。

また、三井物産の金属ビジネスの観点からいうと、上流権益の占める割合が大きいためグローバル統合の観点での組織構造が望ましい。次に、海外子会社のコントロールからいうとグローバル統合の意識が強く、トップマネジメントも日本人で構わないとすると、コントロールできる割合が高くなる。しかし、地域統括本社が置かれているメリットが金属ビジネスでは弱いと見られる。

図表 3-5 三井物産の金属事業における関係会社一覧

当社保有の鉄鉱石・銅権益

鉄鉱石

プロジェクト名	所在国	生産実績 <sup>*1</sup> (2014年3月期)	当社保有比率
Valpar (Valo)	ブラジル	300百万トン <sup>**</sup> [15.0百万トン]	15% (Valo 5%)
Robo River Iron Associates (Rio TintoとのJ/V)	豪州	63百万トン [20.9百万トン]	33%
Mt. Newman J/V Yandi J/V Mt. Goldsworthy J/V Jimblebar (BHP BillitonとのJ/V)	豪州	216百万トン [15.1百万トン]	7%

\*1. 上段は100%ベース、下段カッコ内は当社保有持分。

\*\* 2013年(暦年)生産実績の四捨五入ベース。ペレットを含まない鉄鉱石生産量。

銅

プロジェクト名	所在国	生産物	生産実績 <sup>*1</sup> (2014年3月期)	当社保有比率
Collahuasi	チリ	銅精鉱(セリブゲン精鉱)、銅地金	445千トン [33.0千トン]	7.43%
Los Polambros	チリ	銅精鉱(セリブゲン精鉱)	405千トン [5.1千トン]	1.25%
Silver Bell	米国	銅地金	20千トン [5.0千トン]	25%
Los Broncesほか	チリ	銅精鉱(セリブゲン精鉱)、銅地金	468千トン [44.5千トン]	9.5%
Cesarones	チリ	銅精鉱(セリブゲン精鉱)、銅地金	18千トン [4.0千トン]	22.63%

\*1 上段は100%ベース、下段カッコ内は当社保有持分。

出所：三井物産アニュアルレポート 2014 p.43 より

## 第5節 総合商社の組織構造

ここまでこの章では総合商社の組織構造、地域統括本社制、海外子会社コントロールについて考察してきたが、事例を通して明らかになったことをここでまとめる。総合商社のビジネスは日々刻々と変わっていくため、文献の理論を当てはめることは非常に難しい。最新の動向を統合報告書から見た印象としては組織構造という理論では語ることはできないほど莫大な要因が絡まって組織を形成している。しかしながら、地域統括本社制に限ってはこれが一つの答えだと考える。総合商社のように多様な製品群を擁し、世界各国で活動する多国籍企業にとっては地域を統括する本社からのサポートなしでは収益を上げていくことはできない。すなわち、現地化を無視して今後総合商社が収益をあげることは難しくなっている。そのため総合商社はこれまで以上に地域統括本社の権限を強めて現地化を進め、尚且つ本社が求めるグローバル効率性とうまくすり合せをして活動をしていく必要があると考える。

- 
- 1 茂垣 (2006) 107 ページ
  - 2 茂垣 (2006) 107 ページ
  - 3 茂垣 (2006) pp.112~113.
  - 4 茂垣 (2006) pp.113~115
  - 5 茂垣 (2006) pp.116~117.
  - 6 安室 (2007) 107 ページ
  - 7 藤井 (2008) 115 ページ
  - 8 藤井 (2008) 115 ページ
  - 9 安室 (2007) 110 ページ
  - 10 安室 (2007) 111 ページ
  - 11 茂垣 (2006) pp.121~130.
  - 12 三菱商事 2014 統合報告書 40 ページ
  - 13 三菱商事 2014 統合報告書 57 ページ
  - 14 三菱商事 2014 統合報告書 79 ページ
  - 15 早稲田大学商学学術院 (2013) pp.98~100.
  - 16 三井物産アニュアルレポート 2014 104 ページ
  - 17 三井物産アニュアルレポート 2014 43 ページ
  - 18 三井物産アニュアルレポート 2014 74 ページ

## 第4章 人的資源管理

まず、人的資源を管理する目的についてであるが、そのことを茂垣(2006)では、「働く人の秩序の安定・維持と、労働意欲の向上<sup>1)</sup>。」と定義している。そしてこの人的資源管理の分野においても国際経営の「分化―統合」の影響が見取れる。したがって、ここではナショナルスタッフの雇用とトップマネジメントの登用という観点を中心において人的資源管理の「分化と統合」を、安室(2007)、麻殖生(2003)から見ていくことにする。

### 第1節 「現地適応」の側面から見る人的資源管理

安室(2007)より国際人的資源管理を現地適応の視点で捉えると、当該国・地域の言葉、習慣、市場、政策に精通した有能な現地のホワイトカラー人材を登用することによって強化される。すなわち、海外子会社における経営幹部人材の現地化を促進する必要がある。そこで、従業員やトップマネジメント層を現地化するとともにたらされるメリットを下記に挙げる。

- ① 有能な現地人材の「採用」「定着」が容易になる
- ② 現地人のモチベーションが上がる
- ③ 現地社会との融合が促進される
- ④ 現地政府からの評価が上昇する
- ⑤ 本国からの駐在員派遣コストを削減できる

このように現地化をするメリットは言わずもがな必要な事ではあるが、現状日本の企業では現地化が進んでいない。日本企業にとって現地化の遅れは構造的な問題として考察されるべき事象にまでなっている。そこで、ここからは現地化の遅れの要因を、三つの代表的な視点から考えていく

#### (1) 異文化コミュニケーション

これは「コンテクスト」という概念が関係している。「コンテクスト」とは、文脈や前後関係のことを表し、コミュニケーションを行う者同士が共有する前提条件のことを意味する。これに照らし合わせると日本は「高コンテクスト文化」であり、米国やドイツは「低コンテクスト文化」ということができる。「高コンテクスト文化」では共有する前提条件の完成度が高いため、明示化された情報は最小限で済む。一方、「低コンテクスト文化」は明示的な言語表現が必要となる。つまり、「高コンテクスト文化」のもとで発展してきた日本企業には明示化されていない経営のノウハウや仕組みが多い。そのため海外での事業展開においては、組織の体系に精通した「ヒト(日本人駐在員)」を媒介としたノウハウ、仕組みの移転やコントロールが図られる。他方、「低コンテクスト文化」

の環境を前提にした欧米企業では主要な経営ノウハウは職務記述書やマニュアル等の形式で「公式化」されている。これらはその組織が経験してきた集大成であるとともに、コントロールのメカニズムでもある。そのため、日本企業は日本人を海外派遣する割合が多くなってしまい、これが現地化を遅らせる要因となっている。

## (2) 職務・組織構造

ここでは日本と海外での職務構造や仕事に対する考え方、責任の所在の考え方が関係してくる。安室(2007)において、職務・組織構造を日本型(J型)と外国型(F型)に分けて論じている。日本人の職務観は柔軟で融通性があるのに対して外国人は職務を明確で固定的なものと考えている。日本企業特有のJ型組織では、従業員には周囲の状況を見ながら互いに助け合う境界領域をカバーする「自発性」と「弾力性」が求められる。この職務構造はメリットとして環境変化に素早く対応できるが、その反面として、自己の職務以外の知識や関心がないと良い成果を挙げられないという側面がある。

このような職務観を持って海外での現地経営を行うと、「この国の人間は気が利かない、言われたことしかやらない。」といった現地人に対しての不満を噴出させる。つまり、両者が当然だと考えていることにギャップがある。「環境は絶えず変化するので職責は大まかでいい」という妙味を標榜する組織運営は、OJTやジョブローテーションを通じてそれを可能にする日本企業内では機能させることができるが、海外の現地人はそのようなプロセスを経ていないので、そのことが現地化に向けた障害となっている。つまり、現地の労働慣行を尊重せずに、本社から一元的な価値観の共有を迫るところに日本企業の現地化の遅れがある。

## (3) 内なる国際化

内なる国際化とは、日本の親会社の国際化を指す。つまり、日本親会社の意思決定の過程に外国人が参加していること、あるいは参加できる状態にあること。しかし、現在の日本企業は重要な経営戦略や計画を実質的に立案する過程は海外子会社の現地人が参加できるほどシステマチックやフォーマルにはなっていない。従って、親会社と子会社の情報のやり取りも日本人同士が日本語で行っている現状がある。英語のできない日本人の存在は社内の国際化を妨げ、それが必然的に日本人の海外派遣にもつながっているため、現地化を大きく阻害している要因と言える。

## 第2節 「グローバル統合」の側面から見る人的資源管理

次に、グローバル統合の側面から人的資源管理を考えてみる。まず、グローバル経営において多様な国籍や文化的な背景を有する人々を「統合」し、その協働を促進するには、二つの要件を満たさなければならない。一つ目が、価値観の共有化による信頼関係の構築である。この共有化のプロセスは「社会化」と呼ばれ、価値観の共有化が「グローバル接着剤」として機能し、組織メンバーの「規範的統合」(マインド面での一体化)をもたらす。そして、二つ目は、「人材活用のグローバル最適化」にむけて有能な人材をグローバルな視点で育成・評価・配置することである。つまり、グローバルな人事制度を構築し、「制度的統合」を図ることが重要となる。

では、ここで述べられている規範的統合と制度的統合は日本企業ではどういった状況にあるのかを見てみる。

### (1) 規範的統合

日本企業と海外子会社の間には価値観と行動様式の分裂がある。それは日本人派遣者と現地人スタッフ間の組織文化の分裂であり、両者の間にはコミュニケーションと信頼関係の面で深い溝がある。また、派遣者は本社に対して強い帰属意識を有するが、現地人スタッフとの一体感は弱い。そのため、現地人スタッフは意思決定の過程からも除外され、モチベーションは低く、採用されることがあってもやがて退職してしまうのが実情となってしまう。

### (2) 制度的統合

日本企業内において、世界共通の評価基準、現地人の本社登用に向けた教育訓練、現地人の国際人事異動、グローバル人事情報などの制度は少ない。すなわち、日本人海外派遣の割合が大きいため現地での人事評価がおろそかにされている。また、内なる国際化も進んでいないために現地人との的確なコミュニケーションもとれず、ますます日本本社からの一元的な人事評価を押し付けてしまう<sup>3</sup>。

## 第3節 日本企業に求められる変革

ここまで現地適応とグローバル統合の側面から日本企業の人的資源管理の問題について述べてきたが、麻殖生(2003)では新しい人的資源管理の道を示している。従ってここでは麻殖生(2003)から今後の日本企業が進むべき人的資源管理について述べていく。

前節での日本企業の問題をまとめると、日本本社からの海外派遣が多く日本

人により日本語でのコントロールが主だっている。また、現地での労働慣行が尊重されておらず、日本本社からの一元的な価値観の押し付けを行うこと、そして、内なる国際化が進んでおらず、価値観の違いを受け入れる異文化アプローチが足りないなどが挙がる。

そこで、これらの問題をすべて否定するところから新しい人的資源管理を提案する。

① 日本からの海外派遣を最小限にして現地人で運営できるシステムを考える

② 現地における労働慣行を尊重して全社的統一システムの押し付けをなくす

③ 価値観の違いを強調した異文化アプローチを取り入れる

こうした前提に立つと、国際経営における組織構造の場合にもグローバリゼーションとローカリゼーションの対立があることがわかる。つまり、人的資源管理においても本社の統一したシステムを一方的な命令として本社に伝達することなく、現地の地域別・業界別の労働慣行を取り入れて決定する仕組みを作ることが重要になってくる。

#### (1) 日本からの海外派遣を最小限にする

今まで日本企業は本社から政策や技術に共有、伝達にはどうしても日本人が必要だという理由で日本人の海外派遣に固執してきた。しかし、現状ではすでに海外派遣は最小限にして現地人の管理に任せる荒治療を行う段階に来ている。第1章でも見てきたが海外子会社のトップマネージャー層の比率を見ても日系企業は欧米に比べて日本人比率が高い。しかしその一方で日本における外資系企業の社長の大半が日本人である。日本において日本人社長を認めているのなら海外子会社においても現地人社長を採用すべきである。このように現地人のやる気が起きないような政策を行う弊害は大きい。たとえば、昇進が遅くトップになれない。従って転職してしまう為従業員が根付かない。日本人トップの永続性がない。派遣者が日本本社のほうばかり見ているなどである。このような問題があるにもかかわらず日本人が日本人による日本語の経営に固執するのは英語によるコミュニケーションが出来ないからである。今後は英語によるコミュニケーションによって技術の伝達が導入されなければ日本企業の経営現地化は全く進まないであろう。

#### (2) 現地における労働慣行を尊重する

従来の日本型モデルでは本社からの海外派遣者により本社の統一したシステ

ムが現地の最末端までいきわたることが理想とされてきた。しかし、現実的にこれは不可能である。機能ごとにどこまでローカリゼーションを認めていくかが課題となる。つまり、人事計画や能力開発、人事配置、人事評価、福利厚生、労使関係といった分野でいかに現地の慣行を受け入れながら、海外派遣者が日本本社の顔色をうかがう必要がないようにバランスを採っていくかが重要となる。

### (3) 異文化アプローチの必要性

ここでは、現地の労働慣行を尊重した結果具体的にどのようなアプローチをとっていくかに焦点を当てる。日本と欧米では職務設計、採用、配属、人事評価、コンテキストという面で大きな差異がある。

① 職務設計—これは日本と欧米の職務に関する考え方の違いでも見たように、日本では職務が明確に規定されていない。しかし一方欧米では職務が明確に決まっており、職務についても明文化されている。そのため、現地化の過程で日本企業も「公式化」による明文化を進める必要がある。

② 採用—日本では新卒採用に力を入れて社内で教育していく。しかしアメリカではあるポジションに最適な人物を即戦力として随時採用するのが基本である。そのため、日本企業においても現地人のジョブホッピングを進めるべきだし、それに見合う魅力的な昇進制度を整える必要がある。

③ 配属—日本では人事部が力を持っているが、欧米では直属の部長が決定権を持つ。そのため、欧米では社内でのジョブローテーションやキャリアパスなどの機能は少ない。

④ 人事評価—日本では年功序列の評価であり、個人の業績よりもチームでの業績が評価される。また、日本では業績が上がっても個人には還元せず、せいぜいグループで分配する程度である。しかし欧米では個人個人の目標と達成度により毎年客観的に個人の成績が評価される。そのため、日本企業も現地人の個々人の業績に見合った評価制度を取り入れる必要がある。

⑤ コンテキスト—これも先ほど紹介したように高コンテキスト文化の日本と低コンテキスト文化の欧米による意見の擦れ違いなどである。暗黙の了解が多すぎる日本では文書などでしっかりと「公式化」した上で現地経営を進めていく必要がある<sup>4</sup>。

## 第4節 人的資源管理の将来

今回この章では、総合商社という枠組みを離れて日本企業全体が抱える人的資源管理の問題をグローバル統合と現地適応の側面から考察してきた。日本企

業は今まで過度な本社からの統一的システムにこだわってきた結果全く現地が進まず、トップマネジメント層への現地人の登用などで後れを取ってきた。従って日本人による日本の価値観での日本語での経営を改めるべきだと述べてきたが、多国籍企業である以上全体としての統合もある程度必要である。現地適応の問題で日本本社からの派遣者が本社のほうを向きすぎているのが問題であったり、日本企業による「公式化」が必要と考えてきたが、それに統合する意識を付け加えてバランスのとれたシステムを構築するのならば、安室(2007)にあるように、「海外子会社のトップマネジメントがローカルとグローバル双方に対する忠誠心を持ち、両者が発する矛盾した要求をバランスさせる「グローバル・マインドセット」も持つように育むことが求められる。また、日本独自の高コンテクストな価値観や規範を、国境を越えて「社会化」することが重要であり、現地人スタッフにも受容されるような明快な中核的価値観として再構築すること<sup>5)</sup>」が必ず必要となってくるはずである。また、制度面でのバランスとしては安室(2007)より、「本社が一元的に従業員のキャリアを蓄積・管理する「人材プール」を構築し、グローバル最適の観点から育成・評価・配置を行うことが求められる<sup>6)</sup>。」とあるように、グローバル人材の本社や海外子会社の役員への登用などは国境を越えた昇進可能性や能力開発の機会を提示することになり、従業員を活性化し、動機付けることもできる。そして、現地適応とグローバル統合の両方を目指すことが出来る。

しかし、ここで一度総合商社に立ち返ってみる。私は今年の就職活動を通じて何度も総合商社の方から話を聞き、総合商社が目指すビジョンについて尋ねてきた。そこでこの調査をしながら疑問に思ったことがある。それは、果たして本当に総合商社はトップマネジメントに現地人を採用する気があるのか。すなわち、意図して現地人をトップマネジメントに登用していないのではないかと考えた。その理由としては総合商社の社員育成の方針である。総合商社の社員さんの方々から話を聞くと、海外子会社に日本人を派遣することはいわば総合商社内での昇進コースの一つとして考えられている。つまり、本社内で将来経営を担う人材を育てたいがために海外子会社にトップマネジメントして出向させて経験を積ませたいと考え実行していることだ。総合商社は真に多国籍企業になろうと考えているのか。そもそも出現した歴史的背景から見ても極めて日本的な会社だった。そのため、総合商社内ではグローバルにビジネスは展開しているものの、日本企業という意識が強いのではないかと考えた。しかし、ここまではあくまでも仮説であるので次の章からの事例研究やインタビューなどを通してこれらの問題について考えていきたい。

- 
- 1 茂垣 (2006) 135 ページ
  - 2 安室 (2007) pp.162~168.
  - 3 安室 (2007) pp.168~170.
  - 4 麻殖生 (2003) 第 2 章
  - 5 安室 (2007) pp.172~173.
  - 6 安室 (2007) pp.173~174.

## 第5章 事例研究

### 第1節 総合商社7社の人的資源管理における施策例・方針

この節では最新のアニュアルレポートとHPから大手七大総合商社の人的資源管理に関する具体的な施策や方針を見ていく。中でもナショナルスタッフの登用や育成、価値観共有の為に研修制度、グローバル人事制度が確立されているかなどに注目して裏付け資料を見ていくことにする。各社がどのような理念を以て育成に努めているかの概要も紹介していく。

#### 【三菱商事】

2010年度より海外拠点の社員や国内外の事業投資先社員の内、若手・中堅社員を対象にした、MCグループ基礎講座（MC Group Gateway Program）を日本語・英語で開催している。海外の事業投資先からも参加し、ダイバーシティに富む参加者が同講座を通じて、三菱商事グループの理解や価値観の共有を図っている。このことから「社会化」による価値共有を行っていると言える。

また、海外拠点や事業投資先等から選抜された幹部候補者を世界中から招き、グローバルマネジメントプログラムを開催している。2010年度は19ヶ国から幹部候補者が参加した。また、国を超えた人事異動なども行っている。つまり、グローバル人事制度への取り組みと評価することもできる。

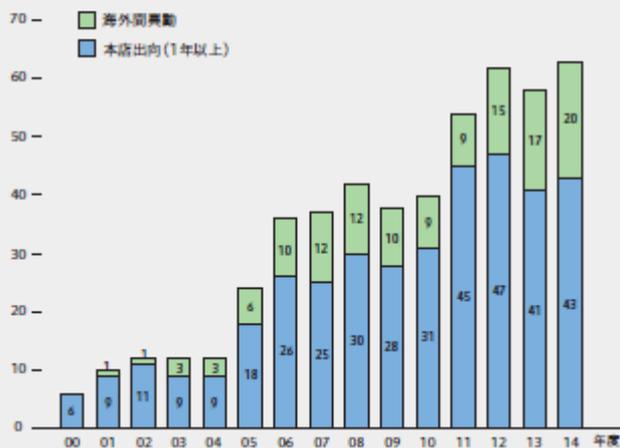
地域別には、米州、欧阿中東 CIS、中国、アジア・大洋州の各地で、三菱商事および事業投資先における管理職クラスの社員を対象として、マネジメントスキルの向上を目指した研修を実施している。これはジョブホッピングをして能力開発を行う欧米の価値観を尊重したものと言える。また、国内の事業投資先に対しては、事業投資先が独自で行う研修に加え、各社の幹部候補が集うリーダー育成プログラムや職能部局を支援・強化するための講座等を開催し、三菱商事グループの人材育成を支援している<sup>1</sup>。また、先住民の権利を尊重して事業活動を行う取り組みなどもしており、現地化に向けて該当地域の慣行などを積極的に受け入れていこうとしているのが伺える<sup>2</sup>。

図表5-1 三菱商事の国際人事異動

## ■ 国を超えた異動

近年、事業ニーズに合わせて、海外拠点社員が国を超えて異動するケースが増えており、円滑な異動を促し、異動期間中の評価・処遇の基本的な考え方を定めた「グローバル共通の異動ガイドライン」を導入しています。

海外拠点社員の本店への出向・海外間異動件数の推移



出所：三菱商事統合報告書 2015 p.86 より

### 【三井物産】

海外現地法人の社員に対しては、2002年から本格的に開始した短期および中長期の三井物産本社における研修プログラムを用意している。短期研修では入社後数年、管理職就任前、管理職就任後の3つの階層に対し、JTP (Japan Trainee Program)、GMP (Global Managers Program)、GLP (Global Leaders Program) といった節目研修があり、中長期研修では日本語を学び、実務研修を行うLBP (Japan Language and Business Program) や実務研修のみを実施するBIP (Business Integration Program) といった1~3年間のプログラムを実施している。これから三井物産においてもナショナルスタッフの登用と「社会化」による価値共有は行われていることがわかる。しかし、ナショナルスタッフをどの程度まで昇進させているかまではわからない。

日本のグループ会社社員に対しては、「部長職研修」「室長・課長職研修」や「新人導入研修」などの節目研修や前述の「物産アカデミー」といった選択研修を実施し、それぞれのグループ会社を支える人材の育成・人的ネットワークの構築を支援している。ここから、三井物産においてはやはり日本人による経営者を育てようとする姿勢が見て取れる。

本店・海外・グループ会社社員の一体化という面からは、“Mitsui-HBS Global

Management Academy (GMA)”を Harvard Business School と共催で 2011 年から開始し、グローバル・グループ社員のみならず、海外パートナー会社からの参加も含め、多様性ある環境において研修を実施している<sup>3</sup>。

図表 5 - 2 三井物産の地域別ナショナルスタッフ数

地域別従業員数						(人)
2015年3月31日現在	日本	米州	EMEA	アジア・大洋洲	その他	合計
本店採用社員	4,873	328	219	516	149	6,085
海外採用社員	—	627	773	1,771	—	3,171

出所：三井物産統合報告書 2015 p.97 より

### 【住友商事】

住友商事グループでは、ビジネスのグローバル展開に対応する要員の確保・育成を強化するために、海外拠点や事業会社の現地採用社員の登用と育成にも力を入れている。その一環として、海外の現地採用社員などを対象とした階層別（実務担当者、マネジャー、経営幹部）研修を実施。この研修では、年間 300 名近くの世界各地の現地採用社員を東京本社に集め、「住友の事業精神」や住友商事グループの「経営理念」の再確認を通じ、会社グループの一員としての DNA の共有や一体感の向上、経営方針や経営戦略に関する情報共有、各種講義によるスキルアップを図っている。このことから住友商事では「社会化」による価値観共有とナショナルスタッフの登用と育成に力を注いでいるのがわかる。さらには、本社社員も参加する合同プログラムも実施している<sup>4</sup>。

### 【伊藤忠】

伊藤忠は人材育成上の強化ポイントとして、「連結」「海外」「現場力」の 3 つの着眼点を掲げている。とりわけ、「海外」の観点からは、グローバルマネジメント人材の育成に向け、「グローバルディベロップメントプログラム研修」「短期ビジネススクール派遣」「組織長ワークショップ」といった研修を実施している。また、若手社員の英語力及び国際的視野の養成を図る目的で、1999 年より他社に先駆けて短期海外派遣制度を導入し、現在においては中国他新興市場国へ派遣する「若手短期中国語・特殊語学派遣制度」を軸に、将来の各市場スペシャリスト候補の育成を図っている<sup>5</sup>。しかし、伊藤忠でも海外で活躍する経営者の育成を掲げているため、現地人のトップマネジメントへの登用は進んでいないように思える。

## 【丸紅】

丸紅ではナショナルスタッフの研修制度について具体的な言及はないが、ナショナルスタッフの雇用人数を発表しているのをそれを載せる（図表5-3）。年々雇用数は上昇してきてはいるが、丸紅においてもトップマネジメント層への登用が見えてこないものとなっている。

図表5-3 丸紅のナショナルスタッフ数

	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
連結従業員数(名) ※1	30,626	32,445	33,566	39,465	38,830
単体従業員数(名) ※2	4,020	4,074	4,166	4,289	4,379
国内(名)	3,306	3,286	3,336	3,433	3,520
海外(名)	714	788	830	856	859

出所：丸紅株式会社 HP 人材に対する取り組み

## 【双日】

グループ会社の役員・管理職向けグループ横断の階層別研修のほか、一般社員に対する双日本社と共通の基礎研修やリスク管理研修の実施、新入社員導入研修の一部カリキュラムの共有、双日本社でのグループ会社からのトレーニー受け入れなど、グループ会社の人材育成やネットワーク構築のための諸施策を実施。また、ナショナルスタッフの育成にも力を注ぎ始めており、GPD(Global Professional Development Program)、GNLD(Global Next Leaders Development Program)などの「グローバルネクストリーダー研修」は、海外現地スタッフの育成を目的としたプログラムである。また、GPDは双日の文化主に職能組織、歴史などの理解を深めることやビジネスシミュレーションワークを通して、マネジメントの視点を習得することを目的としている。また、GNLDはGPD参加者よりもさらに上位である管理職候補の海外現地スタッフを対象に、同じく双日の文化、職能・営業両組織、歴史などの理解を深めるとともに、コミュニケーション力向上プログラムを通して、部下の能力を引き出すリーダーシップの在り方を学ぶことを目的としている。また、管理職登用数も併せて発表されている<sup>6</sup>。以上より、双日は「社会化」と能力開発を同時に実施している。また、これらはナショナルスタッフを対象に行っていることから現地での労働慣行を尊重した現地適応化の人的資源管理システムを行っていると感じる。

## 【豊田通商】

近年、海外での事業の比率が高まっていることを受けて、企業理念や価値観、目標を、グローバルに共有することが重要になっている認識を持ち、豊田通商では、現地で採用した社員を対象に、「豊田通商グループウェイ」や「GLOBAL 2020 VISION」についての研修を実施している。また、研修の実施・展開にあたっては英語・中国語に対応したグローバル教育コンテンツを整備し、海外現地法人の人事トレーナーによる展開体制を布いている。また、海外現地法人の社員を、経営を担う人材として育成する取り組みも推進している。主な法人では、人事制度のガイドラインを統一するとともに、海外各地で、管理職向け研修や「イノベーションリーダー育成塾」を実施している。このほかに、海外現地法人の社員を一定期間国内に受け入れてトレーニングを行うための「Global Contents Program(GCP)」などを実施している<sup>7</sup>。以上から豊田通商でもナショナルスタッフのマネジメント層への教育に力を入れている。さらには現地の人事トレーナーによる展開体制からもかなり現地に適応した現地人による経営を推進できていると考える。

ここまで総合商社7社を見てきたが、少しずつではあるがナショナルスタッフの登用と管理職への育成が進んできている。また、「社会化」による価値共有は必須事項に思えた。また、三菱商事や三井物産に見られるように一部ではグローバル人事制度への一歩を踏み出している。しかし一方では日本人による現地海外子会社経営を良しとしてそれを推進している動きも見えた。これでは一向に総合商社の現地化は進まないであろうし、多様な人材との競争をしなくてよい環境は結果的にその会社の人材の商品価値を落とすことになると思う。日本人に対する研修を強化するよりも海外現地人に対しての教育を充実させるほうが現地化も進むし、かえって社内の競争が刺激され多様な人材が生まれていくと考える。

## 第2節 三井物産株式会社

### (1) 会社概要

この論文のはじめでも少しふれたが日本初の総合商社であり、明治期に日本人の手によって貿易を行おうという志のもと設立された。日本ではいち早く辺境に進出するなどして海外ネットワークを拡大していった<sup>8</sup>。会社の規模としては世界66か国に進出し144の拠点を持つ。従業員数は連結会社を含めて47,000人以上有しており、日本を代表する多国籍企業である。事業内容は鉄鋼製品、金属資源、機械・インフラ、化学品、エネルギー、生活産業、次世代・機能推進と7つの事業分野を有し幅広い製品を扱っている<sup>9</sup>。しかし、2つの不祥事が

問題で三井物産はかじ取りを大きく変えることを余儀なくされる。2002年の「国後島事件」による偽計業務問題や、2004年の「DPF問題」という虚偽のデータを発表するなどして社会からの信頼を一気に失った。これらが原因で三井物産は今一度改めて三井物産で行う仕事というものを見つめなおした。その結果生まれたのがMVVという三井物産の経営理念であり、「良い仕事」という社会に対して恥じない仕事をするという姿勢であった。

## (2) 選定理由

ここで事例研究の対象として三井物産を選定した理由を述べる。まず、先ほどから何度か紹介したように日本で初の総合商社であり、海外拠点や海外ネットワークなども日本を代表する多国籍企業である。また、2度の不祥事から立ち直り積極的に社会に対して価値を還元していこうとする姿勢がみてとれる。また、MVVをはじめとする経営理念を掲げ、「人の三井」、「良い仕事」という目標を掲げて人材育成に力を入れている。そして何より、本研究のきっかけとなったステイクホルダーミーティングをさせて頂いた企業でもあり、三井物産の社員の方からインタビューを聞くことで人的資源管理に関する本研究での疑問を少しでも解消できるのではないかと考えた。また、社員の方の選定条件としては海外赴任を経験されて現地スタッフと共に働いていた経験がある方にさせてもらった。

そして、このインタビューでは人的資源管理で疑問に感じた以下の点を質問させて頂いた。まず、総合商社はトップマネジメント層に本当に現地人を採用する気があるのか。つまり、本当の意味で多国籍企業を目指しているのか。2つ目は、グローバル統合を行う際に中核的な価値観を構築する「社会化」が必要となってくるが、それをどのように進めているのか。3つ目は、現地の労働慣行などを尊重するのが現地適応には必要だが、同時に日本人による経営という問題もある、その中でどの程度までナショナルスタッフの登用を進めたらよいかについてインタビューを実施した。また、答えてくださる際に付随して、内なる国際化を進めるための社員研修についても聞いた。

## 第3節 三井物産株式会社の目指す多国籍企業像

### 【インタビュー概要】

日時：9月28日(月)11時50分～13時10分

場所：大手町

回答者：三井物産株式会社 LNG 第一事業部 アブダビチーム 中原章氏

①総合商社(三井物産)は、真の多国籍企業になろうと目指しているのか

「最初に結論から申し上げると、今現在のところ会社がそうなるようにしているとは思わない。」とあった、しかし続けて「三井には MVV というものがある。その中でも Vision は時代時代で変わっていくもので、今の Vision は「グローバル総合力企業」を目指しますと設定されている。なぜこれを Vision として掲げているかと言えば。それが今現在達成されていないから。だからこそ社員への注意を喚起して進めている。」すなわち、まだ会社として明確な多国籍企業としての像はないが、このように大きなことは企業文化を根本から変える必要があるのでは今種まきをしている最中ということであった。ここからも総合商社におけるグローバル化に対する試行錯誤を感じた。また、「グローバルとは何か」、「多様性とは何か」を若手と中堅社員に考えさせて、そういった人達が上に行ったときに真の変革が起こせるような下準備を行っている。

つまり、今現在はナショナルスタッフをトップマネジメント層まで上げるという考えは持っていない。しかし、今後グローバルという考え方が広まっていくように社内で種まきを行っている段階と言える。

②ナショナルスタッフにどのように企業文化を浸透させたらよいか

「三井で MVV が作られた背景が大事になってくる。」と答えて頂いた。三井物産では 2002 年と 2004 年に三井は大きな不祥事を起こし、倒産の危機に瀕した。しかし、社内ではこれを契機に今まで明文化されてこなかったことを明文化し、仕事というものについて考え直すという動きがあった。そしてこれによって皆が同じ方向を向いて仕事ができるようになったという背景が三井物産にはあったようだ。またこれに付随して社員研修なども頻繁に行っている。中堅社員には「グローバル総合力企業における中堅社員の在り姿とは」というテーマで二日間の研修を行い、答えの見えない禅問答のようなことを繰り返して社員にグローバルや多様性を意識させている。つまり、これはナショナルスタッフを教育する際も同じようである。従ってナショナルスタッフに対しては本国に二か月間研修を受けさせる。また、現地で採用したナショナルスタッフには全員に MVV が出来るまでの不祥事などの背景のビデオを見せることによって、三井が目指す方向性や文化を根付かせようとしているというわけだ。

また、違う観点から考えることも重要だと仰っていた。つまり、そもそも日本企業の文化を持つ必要があるのか。なぜならば日本は少子化で将来有能な日本人は確実に少なくなると考えられるから。その少ないパイの中で生きていこうとすること自体がナンセンスと言える。しかし、MVV のようなやり方を受け入れてくれるのはほとんどの場合が日本人であることが多いと仰っていた。

その為、ナショナルスタッフもこのような日本人と同じ価値観を持った人を採用していくのがいいのかもしれないという方向で社内は動いている。

以上のことを踏まえて考えるならば、日本企業と外国企業との比較は単純な「良し悪し」ではなく、「違い」になってくる。今現在三井はそのような状況で日本語が喋れる社員を多めに採用したり、外国人の登用と研修制度を整備したりしている。しかしこれらはこれが答えと思って行っているのではなく、試行錯誤で行っている。現に外国人の採用を増やした年は離職率がとても高い。彼らは日本よりもハードシブな海外に基盤を持っているので、日本で我慢するという考え方がそもそもない。従ってこのような人達を採用するのは必ずしも効率的ではない。しかし、このようなトライ&エラーを繰り返して、そこから次につなげるフィードバックを蓄積している。

③海外子会社において、ナショナルスタッフの登用はどのレベルまで進めるべきか

「今現在三井では、海外でナショナルスタッフの方々が日本の課長レベルまで昇進できるようになっている。そしてその下に日本人の部下がつくような仕組みにはなっている。」と答えて頂いた。しかし、やはりかなり慎重になっているのが実情のようだ。なぜならば海外は転職するのが当たり前の為、将来の幹部候補生としてナショナルスタッフを採用しても転職されてしまう恐れが強い。過去にもお金も時間もかなり掛けたのに転職されてしまった事例が何百回とあったようだ。実際、(中原さんがいた)アブダビでも一生懸命育てたナショナルスタッフは転職していき、アブダビの隣のドバイでマネージャーとして二倍の給料で雇ってくれるところに転職していった。しかし一方で、「一生懸命に働き、日本人と同じように企業に対して強いロイヤリティを持って働いてくれているスタッフもいた。」とのことだった。以上のことから、登用するという事だけを考えれば今後もこういった問題は間違いなく起きてくるであろう。しかし登用するにあたっての前提として、2つ目の質問で答えて頂いたように日本人社員と同じレベルで MVV を浸透させる必要がある。日本企業の特徴を理解してくれる人材を採用することが今の段階では必要のようだ。

また、このナショナルスタッフの問題を「女性社員の将来という別の観点から見てみるのも面白い。」と仰っていた。三井物産では入社してきた 120 人を基本的には全員幹部にしようとして育成していく。その為、常に 5 年、7 年、10 年、15 年先のビジョンを持って仕事をするようにとされているようだ。しかしこの考え方は女性にとっては様々な障害になる。なぜならば、女性には女性にしか体験できない特別なイベントがあるからである。なので、女性社員

の方に何年先のビジョンを持ってというのは中々難しいものがある。そもそもこういった話をすること自体が社員のやる気をそいでしまう。つまり、「一人一人が描くライフプランというのは確実に存在するので、こういった多様性を認めていくことが重要になる。」と答えて頂いた。この観点から言えば、ナショナルスタッフの登用や転職の問題も多様性を認めていく姿勢が重要になる。MVVや企業文化を浸透させるべき人にはしっかり浸透させるが、そうでない人たちに対してはある程度レイヤーがあると考え。その為、ジョブホッピングに対してもケースバイケースで対応していかなければならない。

また、海外子会社へ現地人を登用することをためらうのも、日本人と外国人で仕事に対する考え方の違いが大きいのが原因だと考えている。すなわち、英語でのコミュニケーションが不安というのではなく、向いている方向が違うからである。その為日本人と同じ考え方を持つようにナショナルスタッフを教育しているが、その前に転職してしまうので難しい問題となっているようだ。

#### 第4節 インタビュー考察

以上のようにインタビューを実施したが、そこから見えてきた総合商社が現状抱える問題点を考察していく。まず、第一にグローバル化の波に乗るのが大変という印象を受けた。現段階では依然として日本人経営者を海外に派遣しようという姿勢があり、その現状を打破するのも将来の人材頼みという印象を受けた。また、「社会化」のプロセスについても少し目的意識が異なるように感じた。本来ならば、中核的価値観を「社会化」していくものだが、日本企業の価値観を費用と時間をかけて浸透させているだけに感じた。そのため、現地人採用に対しても日本企業の価値観を理解できる人だけにとどめればよいという印象を受けた。しかし一方で、現状に対して危惧しているのも分かった。少子高齢化が進む日本においては確実に人材のパイは狭まる。そのため、実際に現地人を課長まで昇進させミドルマネジメントの充実を図っていることは良いことだと感じた。そして、印象的だったのが、日本と欧米の違いを「良し悪し」で考えるのではなく、「違い」と考えることである。すなわち、総合商社はインタビュー中にもあったように人材の流出を恐れている。しかし、それは他の国の多国籍企業でも同じはずである。問題はそういった転職をマイナスに捕らえないことである。つまり、出ていく人材がいるならば、それに比例して迎え入れる人材も増やせばよい。そのために三井物産において課長クラスまで現地人の登用が進んでいるのは大きな一歩である。これを進めていけば魅力的な企業として迎え入れる人材も多くなるはずである。そして、迎え入れた人材に対しては企業の歴史的背景を理解してもらいながらも、現地人のノウハウを取り入れ

て結合させることで多国籍化が進んでいくのではないかと考えた。

---

1 三菱商事株式会社 人材育成・活躍促進

<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/resource/training.html>

2 三菱商事統合報告書 2015 97 ページ

3 三井物産株式会社 人材についての取り組み

<https://www.mitsui.com/jp/ja/csr/csrmanagement/resources/rearing/index.html>

4 住友商事株式会社 アニュアルレポート 2015 72 ページ

5 伊藤忠商事株式会社 アニュアルレポート 2015 pp.26~27.

6 双日株式会社 統合報告書 2015 82 ページ

7 豊田通商株式会社 人事面への取り組み

<http://www.toyota-tsusho.com/csr/human/activity.html>

8 岩谷 (2006) pp.4~5

9 三井物産株式会社 会社情報

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/index.html>

## 第6章 総合商社が目指すべき在り姿とは

### 第1節 総合商社の経営現地化

ここまで5つの章にわたり総合商社の現地化について組織構造と人的資源管理の観点から考察してきた。従ってこの章ではここまでの研究内容をまとめて今の段階で私が理想だと考える総合商社の現地化について提言していきたい。まず理論編においてまとめる。組織構造に関しては日系の企業では地域統括本社制を近年では敷いてきているとした。先行研究では製造業に焦点が置かれた組織構造が論じられていたが、この地域統括本社制であるならば総合商社の事業にも応用できると考えた。すなわち、製品事業部を多数持つ商社では製品事業部ごとにグローバル統合で対応したほうが規模の経済と範囲の経済を發揮できる。しかしながらそうすると現地の変化に対応できなくなる。しかし地域統括本社制ならば、現地適応に関する補助的な活動をその地域をまとめる本社が行う為、弱点補強でき、如何なく総合商社の強みである規模の経済と範囲の経済を發揮できる。そのため、総合商社においても地域統括本社が理想であるとした。また、人的資源管理においてはこれも「分化と統合」の観点から論じてきた。日本人による日本語での日本の価値観を押し付けて経営を行っている日本企業においては早急な現地適応の観点からの人的資源管理が必要だと論じた。現地の労働慣行を尊重し、現地人によって経営を行っていくようにするのが望ましい。だが、多国籍企業という観点からプレゼンスを發揮するためにはグローバル統合による開かれた人事制度の確立も重要である。競争の環境をフラットに提供し公正平等に評価することが社内でのイノベーションをもたらしていく。

そして次に事例編をまとめる。総合商社の組織図から実際のどのような組織構造をとって経営をしているのか。これは理論の通り地域統括本社制を取り入れていた。また、金属ビジネスの商流を例に川上から川下までの総合商社特有の商流について見ていった。組織構造の際に海外子会社コントロールが問題に挙げたが、それはどれだけ現地のネットワークに取り込まれているかの程度によって変わってくると論じてきた。そのため、一概に判断はできなかったが、商流の上流と下流でどの程度コントロールが効いていくかを検討した。すなわち、理論と大きくかけ離れた部分はなかった。そして次に人的資源管理についてである。これは各社の人材育成の方針や、実際に行っている制度を見て、どの程度進んでいるかを見てきた。結果としては徐々に進みつつあるが、まだまだであった。トップマネジメントやミドルマネジメントにどれほど現地人を登用しているかや、現地人と一体になった経営を行えているのかが不透明であっ

た。グローバル人事制度を進めて公正に競争できる環境を整え、現地人の価値観にあった社内教育を行うべきである。また、実際の社員さんの方にインタビューを実施し、より深い現場の声から人的資源管理の問題点を明らかにしようと試みた。ここから、レポートなどから開示していることのギャップや、社内の試行錯誤が分かった。そして重要だと気付いたのが発想の転換である。今まで総合商社は転職されることを異常に危惧していた。しかし、出ていく言葉から目を向けるのではなく、新しく中途で採用する方に目を向けるべきである。現地適応を進め、現地人に魅力的な社内環境を創り出していけば自ずと内部の人材は充実していくはずである。

以上を踏まえ、組織構造においてはそのまま地域統括本社で活動を展開していくべきだと考える。そして、人的資源管理についてはグローバルに競争できる環境をグローバル人事制度の確立によって確立すること。そして、それ以上に現地の労働環境を尊重し、現地人と共有できる中核的な価値観を作り「社会化」していくことでグローバル統合と現地適応を同時に達成すべき。また、社内の人材教育や昇進に現地の価値観を取り入れることによって、人材の循環を促し、より競争力を伸ばしていくことが重要になる。すなわち、現地化は結果的にグローバル統合を行う推進力にもなり、その結果企業の競争力を伸ばすものだと私は考える。

## 第2節 本研究の課題

本研究では先行文献が主に製造業について論じていること、総合商社に関する文献があったとしても総合商社は日々ビジネスモデルが変わる動きが早い業態なのであまり満足が行く分析が出来なかった。そのため、アニュアルレポートなどを参照したが、あくまでも会社から発行されているものなのでそこまで深く切り込んだ考察が出来なかった。また、現場の声を聞くという意味でも海外駐在経験のある社員さんの方々をあたってみたが、中々連絡がつかず幅広い意見を聞くことが出来なかった。しかし、そんな中で時間を作ってくださり貴重な意見を下さった中原氏には大変感謝している。

## 参考文献・URL一覧

### 【参考文献】

1. 安室憲一編著（2007）『新グローバル経営論』白桃書房
2. 藤井健（2008）「リージョナル・マネジメント戦略」江夏・太田・藤井編『国際ビジネス入門』中央経済社、所収。
3. 岩谷昌樹・谷川達夫共著（2006）『総合商社—商社機能ライフサイクル—』税務経理出版
4. 麻殖生健治（2003）『グローバル国際経営論』ナカニシヤ出版
5. 茂垣広志編著（2006）『国際経営（グローバルマネジメント） 国際ビジネス戦略とマネジメント』学文社
6. 早稲田大学商学学術院（2013）『新・現代総合商社論』早稲田大学出版部
7. 吉原英樹（2005）『国際経営論』放送大学教育振興会
8. 吉原英樹（2011）『国際経営』有斐閣
9. 伊藤忠商事株式会社アニュアルレポート 2015
10. 三菱商事株式会社統合報告書 2014
11. 三菱商事株式会社統合報告書 2015
12. 三井物産株式会社アニュアルレポート 2014
13. 住友商事株式会社アニュアルレポート 2015
14. 双日株式会社統合報告書 2015

### 【参考 URL】

1. 一般社団法人日本在外企業協会 <http://www.joea.or.jp/>
2. 丸紅株式会社 <http://www.marubeni.co.jp/>
3. 三菱商事株式会社 <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/>
4. 三井物産株式会社 <https://www.mitsui.com/jp/ja/>
5. 豊田通商株式会社 <http://www.toyota-tsusho.com/>