

総合商社 日本人が日本語で経営

吉原英樹（神戸大学経済経営研究所教授）

星野裕志（同助教授）

1. 総合商社の日本的国際経営マネジメント

日本の代表的な多国籍企業

一般的には、多国籍企業とは多くの国に海外子会社（合弁会社や海外支店をふくむ）をもってグローバルに経営活動を行う企業といえる。この定義からすると、総合商社はまさに多国籍企業である。

多国籍企業としての総合商社には、つぎのふたつの特徴がある。ひとつは、国際経営を開始した時期の早さである。三井物産、三菱商事、鈴木商店が戦前の代表的な総合商社であるが、これら3社は、すでに戦前に多くの海外店（現地法人と海外支店）をもって、貿易業務をグローバルに行っていた。伊藤忠商事、丸紅、住友商事、日商岩井、トーメン、ニチメン、兼松は戦後に総合商社として本格的に発展するが、これら後発の総合商社でも、経営活動をグローバルに行うことでは、製造企業より時期的に先んじていた。

もうひとつの特徴は、海外拠点の多さである。三井物産を例にとると、海外店は181である（1999年3月期、注1）。同社の海外店は戦前でも多く、1939年9月で91、1944年5月で121あった。製造企業でこんなにち200をこえる海外子会社（合弁会社をふくむ）をもつところは、松下電器産業だけである。同社は45の国に228の海外子会社をもっている（2002年4月現在）。その松下でも、戦前には海外子会社は少数だった。三井物産にかぎらず、総合商社の海外拠点数は製造企業の海外子会社数を大きくうまわっている。

このように総合商社は、他の製造企業や非製造企業にくらべて、多くの海外拠点をもって早期から経営活動をグローバルに行ってきた。その意味で、総合商社は日本の代表的な多国籍企業といえる。

日本的国際経営マネジメント

日本の多国籍企業のひとつの特徴として、そのグローバルな経営活動が日本的国際経営マネジメントによって経営されていることを指摘できる。(吉原、2001、305頁)

グローバルな経営活動とは、多くの海外拠点をもってグローバルに遂行される経営活動を意味している。製造企業の場合、多くの国に海外子会社をもって、販売や生産、さらに研究開発などの経営活動を世界的に行っている。総合商社は、多数の海外店をもって、貿易業務などの経営活動をグローバルに遂行している。日本の多国籍企業の特徴は、グローバルな経営活動を日本的国際経営マネジメントによって経営するところにもとめることができる。ここでいう日本的国際経営マネジメントとは、日本人が日本語を使ってグローバルな経営活動を経営することを意味している。

まず、日本人が経営するという特徴。全海外子会社のうち80パーセント近い海外子会社では日本人が社長など最高経営責任者である。営業、生産、経理、人事など部門をみても、半数近くの海外子会社では日本人が部門の最高責任者である。(吉原、2001、197-209頁)欧米の多国籍企業では、海外子会社の社長など経営幹部の現地化は、日本の多国籍企業よりすすんでいる。

つぎは、日本語を使って経営することである。国際経営において日本語が重要な役割をはたしている。(吉原・岡部・澤木、2001)まず、日本親会社から海外子会社に発信される情報には日本語のものが多し。つぎに、日本親会社と海外子会社のあいだのコミュニケーションのうち、経営判断を要求される重要な案件については、ほとんど日本語でなされる。さらに、海外子会社の内部でも、重要なことを相談したり決定するときに、日本人だけの会議(日本語が使われる)が開かれることはめずらしくない。

他方、アメリカ、イギリスなど英語が母国語である企業では、国際経営は基本的に英語によって行われている。また、オランダ、ドイツ、フランスなど非英語圏の欧州企業、さらに、香港、台湾などアジアの企業でも、国際経営における中心的な言語は英語である。

さて、グローバルな経営活動を日本的国際経営マネジメントによって経営するというこの特徴は、総合商社にもみられる。というよりは、この特徴がいちばん顕著にみられるのが、じつは総合商社である。

総合商社は多くの海外店をもっている。その海外店のほぼすべての最高経営責任者は、日本人である。ニューヨーク、ロンドン、デュッセルドルフ、香港など重要な海外店で社長あるいは支店長が日本人でないところは、伊藤忠商事の米国子会社と英国子会社だけである(くわしくはあとでみる)。そして、日本人が営業と管理の業務で中心的な役割をはたしている。

つぎに、総合商社の国際経営において日本語が中心の役割をはたしている（これも詳細はのちほどのべる）。

ここで、総合商社の経営活動とくに貿易業務は日本人が日本語で経営していることを示すひとつの材料として、われわれのインタビューにおける質疑応答をあげることにしよう。

われわれはこれまでに 32 名の総合商社マン（役員と社員、現役と元）にインタビューした。インタビューは、つぎの質問からスタートした。「わたくしたちは、総合商社の経営活動とくに貿易業務は、日本人が日本語で経営していると考えています。この考え方は、基本的に正しいですか、それとも正しくないですか」われわれがインタビューした相手のうち 1 名をのぞいて全員が即座に「そのとおりです」と答えた。ノーと答えた 1 名も、話を聞いているうちに、イエスの答えであることが判明した。このように、総合商社の経営活動とくに貿易業務は日本人が日本語で経営していると、総合商社の当事者がそろって認めたのである。

われわれは、何人かからは、「そういう考え方は正しくありません」「それは、事実と反しています」「それは、総合商社の実態を正確にとらえたものとはいえません」などの反論があるものと予想していた。その予想は、われわれが拍子抜けするほど見事にはずれてしまった。

総合商社は、さきにもたように、製造企業をはじめ他社に先がけて国際経営を大規模に遂行してきた。総合商社は、日本企業のなかにあって、国際経営のパイオニアであった。戦前には、総合商社は日本企業の国際経営のほぼ唯一の窓口であった。製造企業は総合商社を通じて製品を輸出し、また原材料を輸入し、さらに外国企業の先進技術を導入した。戦後も 1960 年代から 70 年ごろまでは、総合商社は製造企業の国際経営の水先案内人だった。その総合商社に、日本人が日本語で経営するという日本の国際経営マネジメントの特徴が顕著にみられる。なぜだろうか。

国際経営の歴史が長い総合商社であれば、海外店の経営幹部の現地化はすすんでいるのではないかと。総合商社には英語のよくできる学生が多く就職し、商社マンの多くは海外勤務を経験している。商社マンは、日本企業の社員のなかではいちばん英語ができると思われる。したがって、英語を使って国際経営を行っているのではないかと。われわれは、研究をはじめまでは、このように考えていた。ところが、総合商社をすこし調査してみると、総合商社はそのグローバルな貿易業務を日本的国際経営マネジメントによって経営していることが明らかになってきた。さらに、グローバルな経営活動を日本人が日本語で経営するという特徴は、製造企業よりも総合商社のほうにいったん強くみられることもわかってきた。これは、どういう理由のためか。

以上のような問題意識から、われわれは総合商社を研究する。われわれの研究目的は、まず、総合商社の国際経営マネジメントが日本的国際経営マネジメントであると

いう事実を明らかにすることである。事実発見である。つぎに、総合商社にはなぜ日本的国際経営マネジメントがみられるかの理由を明らかにしたい。これは、発見事実の説明である。

総合商社の日本的国際経営マネジメントを研究すると、日本の多国籍企業に一般的にみられる日本的国際経営マネジメントの理由を明らかにできるかもしれない。これは、日本の多国籍企業のルーツをさぐることにむすびつくかもしれない。これが、この研究に託しているわれわれの願いである。

ここで、われわれが本稿でとりあげるのは、総合商社の経営活動のうちトレードであることを明らかにしておきたい。トレードとは、総合商社の本業である商事活動ないし卸商業務であり、国内取引、輸出、輸入、三国間取引から成る。最近になって重要性を増している総合商社の事業会社経営ないし投資事業は、別にとりあげる予定である。

インタビュー調査

われわれは主要な研究方法として、インタビューの方法を採用している。総合商社をテーマに多くの学術的な書物や論文が書かれてきた。また、新聞や雑誌でも、総合商社はよくとりあげられる。しかし、われわれが研究するテーマ、すなわち、日本人が日本語で経営するという総合商社の日本的国際経営マネジメントは、これまでの総合商社をアツクった文献には、ほとんど取り扱われていない。そのため、われわれは既存の文献に多くを期待するわけにいかない。われわれが総合商社のひとにインタビューすることにしたのは、このためである。

われわれの総合商社研究は約2年まえにはじまった。現在まだ進行中である。これまでにインタビューした総合商社のひとは32人である。企業でいうと、三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、住友商事、兼松の5社である。32人は、現役のひと22人、退職しているひと10人である。なお、日本人30人、外国人2人である。

2. 日本人が日本語で経営

日本人が経営

総合商社は多くの海外店（現地法人と支店の両方がある）をもっている。いちばん多いのは三井物産で、181であり、いちばん少ない兼松でも69ある。（1999年3月期）総合商社9社で1248、1社平均では139である。（注2）その海外店のほぼすべての最高経営責任者（海外支店の支店長および現地法人の会長あるいは社長）は日本

人である。われわれが確認できた非日本人の最高経営責任者は一名だけである。伊藤忠商事のアメリカ子会社、伊藤忠インターナショナル、および英国子会社、伊藤忠欧州の最高経営責任者を兼務している J. W. チャイである。(注3)ただし、小さな国、あるいは地方都市にある海外店には非日本人の最高経営責任者がすこしはいるかもしれない。

日本人による経営という特徴は、また、海外店の全従業員に占める高い日本人比率にもみることができる。総合商社9社の平均では、海外店1,248の全従業員24,929人のうち日本人は4,625人であり、日本人比率は19%である。ちなみに、総合商社をのぞく企業では、日本人比率は2.5%である。総合商社の日本人比率は1桁ほど高い。(吉原、2001、205頁)

総合商社のほとんどの海外店では、日本人が主役であり、現地人は脇役を勤めている。現地人スタッフは、主に人事、経理、秘書業務など管理部門の専門職か、営業の部門では日本人社員のアシスタントである。現地法人や支店のマネジャー会議は、日本人だけで構成されているか、アドミニストレーション担当の現地人が1,2名加わる程度である。現地人社員が幹部に登用されるケースは、ふえてきているものの、日本人社員を肩代わりするレベルに達していることはまれである。

われわれのインタビュー・ノートから、日本人による経営についての発言をみることにしたい。

「ニューヨーク支店(1969 - 75年)とロンドン支店(1981 - 86年)のマネジャー会議は、全員が日本人で、日本語で行われていました。」

「毎週1回のゼネラル・マネジャー・ミーティングは、20人ほどの日本人とアメリカ人1名(総務担当の副社長)が出席して、日本語で行われていました。」(ニューヨーク支店、1975 - 80年頃)

このふたつの発言が対象にしている状況は、かなり以前のことである。しかし、最近もほぼ同じ状況がつづいている。つぎにみるとおりである。

ある総合商社の状況を、会社提供の資料にもとづいてみることにしよう。

同社の米国現地法人の社長は日本人である。傘下にサマーセット、シカゴ、サンフランシスコ、サニベール、ヒューストン、ポートランド、ロスアンゼルススの7つの支店があり、支店長は全員が日本人である(1990年4月1日現在)。約10年が経過した2000年1月1日現在も、状況に変化はない。すなわち、米国現地法人の社長は日本人であり、6つの支店(サンフランシスコ支店はなくなる)の支店長も全員が日本人である。

同社の香港現地法人も日本人によって経営されている。社長は日本人である。機械、エレクトロニクス、金属、繊維の責任者はすべて日本人である。さらに、中国の広州と深センの2つの支店の支店長も日本人である(1995年6月30日現在)。約5年後

も、同じ状況がつづいている。すなわち、社長は日本人であるし、商品本部の責任者、管理部門の責任者、中国にある2つの支店の支店長はすべて日本人である（2000年7月12日現在）。

総合商社は、近年、優秀な人材をひろくグローバルに確保することをめざして、外国の大学を卒業した日本人や外国人社員の日本本社採用に着手している。三菱商事の国際人材開発室の設置（1995年）や「インターナショナル・スタッフ制度」（1997年に導入）もその一例である。勤務成績が優秀で入社2年目以降の外国人スタッフに、グローバル・リーダーシップ・プログラム参加の資格があたえられる。現在までに18名が修了している。米国三菱商事のアメリカ人の肥料部長は、日本本社の3年の経験を経て、現職についている。

各社で同様の取り組みがはじまっているが、大きな成果は聞かれない。

外国籍の社員が本社役員に就任したのは非常に稀であるが、現在の伊藤忠商事と三菱商事、過去の兼松にいくつかの例が見られる。

伊藤忠商事代表取締役副社長のチャイは、伊藤忠商事の米国法人である伊藤忠インターナショナル会社と欧州法人である伊藤忠欧州会社の会長を兼任している。同氏は、韓国慶北大学卒業後、米国の南カリフォルニア大学の大学院を経て、1961年に現在の伊藤忠インターナショナル会社である伊藤忠アメリカ会社に入社している。新卒採用として現地法人に入社して、社内で経験を積んだ結果、入社後26年を経て1987年に伊藤忠アメリカ副社長と同時に本社の取締役に就任している。その後、本社の副社長を務めながら、前述の通り、欧米の現地法人の会長職を勤めている。特に事業会社の運営に特化して、専門性を生かしている。同氏の日本語能力は、日本人と同等のレベルと言われ、同氏が加わる本社の役員会でも日本語のみが使用されている。

もう一人の外国人役員であるブルムは、米国コロンビア大学ロー・スクールを経て、米国三菱商事会社に入社し、5年後に同社取締役に就任し、同社副社長を経て、本社の取締役にも就任した。法律の専門家として、米国法人の法規を管掌する傍ら、本社の経営にも参加しているといえる。同氏も日本語に堪能である。

兼松の外国人役員の起用は非常に時期が早く、1942年9月から1970年3月まで4代にわたってオーストラリアの現地法人のトップをオーストラリア人が担当していた。1940年に兼松豪州に入社して、1959年には同社の代表取締役に就任した James T. Byrne は、同時に兼松本社の取締役も兼任した唯一の外国人役員である。兼松は、1890年シドニーに支店を開設以来、代々日本人が現地の代表を勤めてきたが、第二次世界大戦勃発直前の1941年9月の日豪株主株式交換で、豪州の現地資本を62パーセント受け入れ、翌年には J. Gunton (Australia) Pty., Ltd. と改称している。1957年に再び F. Kanematsu (Australia) Pty. Ltd. を設立して、豪州法人を統合する。豪州資本であった戦中、戦後を通じて、経営に携わっていたオーストラリア人が、兼松復帰後も引

き続き現地法人の経営に当たっていたと考えられる。

日本語で経営

総合商社における社内コミュニケーションの英語化の試みは、かなり早くから始まっている。海外との通信には、1950年代半ばからテレックスが採用された。テレタイプを設置した加入者間で公共の回線を経由して、符号化したメッセージを即時に交換するシステムである。1953年に伊藤忠商事が初めて国際テレックスを導入すると、1956年までにほとんどの大手商社が国際間の通信にテレックスを採用した。(陳、1997) 当時一般回線を使用するテレックス通信は、使用する時間により課金されるシステムであり、利用料が高価なために、送り手と受け手が相互に理解できる簡略化された英語が使用された。

またほぼ時を同じくして、終戦後解体された総合商社が現在の枠組みに近い形で統合されると、海外店の設置も積極的に行われた(1954年三菱商事の発足と同時に、米国三菱商事を設立。1959年までにドイツ、オーストラリアに現地法人設置)。英語以外を母国語とする地域においても、英語を通じてコミュニケーションができることを条件として、現地スタッフが採用された。大手商社では本社スタッフの約半数近い外国人社員が、世界の100数十箇所に勤務し、必要な情報を相互にやり取りしていることを考えると、社内の統一世界基準が必要になる。海外の駐在はオフィス内の会話を現地人社員にも理解できるように英語で行うこと、本社と海外拠点のビジネス・コミュニケーションは、極力英語を利用することが奨励された。しかし実態としては、外国人社員が関与する定型業務は英語で行われてはいるものの、重要な判断を要する非定型業務は、依然として日本人によって日本語で行われている。

三菱商事の榎原会長は、社長に就任した1992年に英語の社内公用語化を提唱した。榎原はハーバード大学を卒業し海外生活が長いこともあり、共通言語としての英語と英語の持つロジック性がビジネスでは重要と認識しており、「グローバルな社内のコミュニケーションや対外的なメッセージの発信に英語をつかうべき」(『日本貿易会月報』2000年8/9月合併号)と考えている。国際ビジネスの共通語として使用される英語を社内でも積極的に取り入れ、将来の総合商社の変革に対応できる体制作りを意図していたが、社内には英語を通常必要としない部門も多く、社内の反発が大きく実現しなかった。

総合商社の英語公用語化の実験として、米国三井物産の例があげられる。米国三井物産では、毎週一回ゼネラル・マネージャー会議が開かれている。1970年当時、同社の経営幹部や各営業部門を代表する20名の日本人と管理担当の副社長であるひとりのアメリカ人が出席する会議は、日本語で開催されていた。その後、この会議の公用

語は英語に切り替えられた。米国法人である同社の英語による会議は、三井物産全体の英語公用語化に向けた新しい試みとして期待されたが、再び日本語にもどされた。英語による会議は形骸化し、有益な情報が参加者のあいだで交換されなくなったのがその理由である。会議は日本語で行われ、会議の議事録を英語で要約して、米国人関係者に配布するようになった。(『日経ビジネス』1994年1月31日号)

日本語による経営にかんしては、インタビューでつぎのような発言があった。

「わたくしたち日本人は支店(ニューヨーク支店)内ではなるべく英語を使わないようにしていました。英語では意思の疎通ができないからです」

「商社のひとは英語ができると思われているかもしれませんが、これは誤解です」

「わたくしのいたニューヨークとロンドンの支店では、マネジャー会議は全員が日本人で日本語でしていました」

「社内の共通語を英語にしよう。何回もありました。すべて失敗しました」

「採用のときに英語は重視されなかった。英語のできるひとは英語屋とバカにされていた」

「東京本社に英語のレポートを送ったら、日本語で送れと、しかられました」

「英語を使う日本人は、自己主張が強い、はっきりモノをいう、単純化しすぎる、鼻持ちならない、などといわれていました」

すでにのべているのでくりかえしになるが、われわれがインタビューした30名近い総合商社マンの全員が「日本語による国際経営」に同意した。かれらは全員、総合商社の国際経営が日本語で経営されていることを認めているのである。

3. なぜ日本人と日本語か

日本企業との取引

総合商社の取引は、国内取引、輸出、輸入、三国間取引の4つに分けることができる。総合商社9社の平均でみると、国内取引45%、輸入18%、輸出17%、三国間取引20%である(1999年3月期)。企業別に見ると、国内取引が50パーセントを超える伊藤忠商事や住友商事から4割以下にとどまる三井物産、トーマン、ニチメン、兼松まで、その比重は企業によって差がある。しかし、国内取引が取引で最大の比率を占めている点では総合商社9社は共通している。国内取引の取引相手は、売り先と購入先の両方が日本企業である。また輸出と輸入では、取引相手のどちらか一方は日本企業である。このことから、総合商社の売上の8割を占める国内取引、輸入、輸出では、少なくとも一方の取引相手は日本企業であることがわかる。

三国間取引は、総合商社の限界が叫ばれて以来、各社が積極的に開拓を進めてきた

分野である。三国間取引の比率を取引全体の 30 パーセント前後までに成長させた企業もある（1995 年 3 月期の三井物産は 31.1 パーセント）。

ところで、この三国間取引には、日本企業の海外子会社との取引がふくまれている。日本企業の海外子会社の製品を日本以外の第三国に輸出するとき、あるいは、外国企業の製品（原材料など）を日本企業の海外子会社に販売（海外子会社からすると部品・材料の海外調達）するとき、総合商社が仲介することがある。この点を考えると、総合商社のトレードのほとんど（おそらく 9 割前後）は日本企業との取引である。

総合商社の取引相手の大部分が日本企業であることは、総合商社が日本に根を下ろした企業であることを意味している。この特色は、戦前から現在まで変わっていない（吉原英樹、1987）。

さて、総合商社が国内で日本企業と取引するとき、日本語で行なわれる。輸入と輸出の場合、日本企業とのコミュニケーションでは、ふつう日本語が使われる。総合商社と外国企業との商談の英語の文書（メールのやりとりや会議の資料など）を、日本語に訳さずに英語のまま日本企業にとどけることは、まずない。日本企業は、総合商社から、英語の資料を日本語に訳さずに英語のまま会議に出されると、気分を害してしまう。日本の製造企業などが外国企業との取引で総合商社を介在させる理由のひとつは、日本語で取引できることである。

総合商社と日本企業の担当者との緊密な関係は、日本人同士が日本語でコミュニケーションすることから成立しているといっても過言ではない。総合商社マンは、公式の会話にふくまれない情報を繋ぎ合わせて、取引を成立させるような高等なスキルが要求される。「語尾の調子や顔の表情から、断ってきたか、乗ってきたかを判断しなければならない」こういうスキルを発揮できるのは、日本語によるコミュニケーションにかぎられる。

日本企業を相手にする商談に日本語が必要であることと同じ趣旨のことが、外国企業を相手にするビジネスにもあてはまる。インタビューしたある総合商社マンによると、米国企業に売り込むときには、英語、それも、南部の現地企業が相手であるときは南部なまりの英語が必須であるという。日本人の下手な英語では相手にしてもらえない。

総合商社は、外務省などの省庁や国内の金融機関とのあいだにも、緊密な関係がある。政府開発援助（ODA）関連プロジェクトなど大規模なプロジェクトには、国際協力銀行をはじめとする政府系金融機関から融資を受けることになる。海外の信用格付け機関による総合商社の評価が低下し、総合商社の資金調達コストが最近では市中銀行よりも高くなりつつある。海外の大型プロジェクトには、貿易保険や政府系金融機関からの融資が、ますます重要になりつつある。これらの海外プロジェクトへの投資案件は、日本人が当事者として担当するする必要があり、国内の本店においても現地の

出先であっても、外国人社員の代替は困難である。

日本本社中心の経営

総合商社では、重要な案件の最終的な判断や決定は日本の本社で行われることが多い。その理由は、日々のマーケット情報もふくめた関連情報が、本社の担当部門を要として交換されることが多く、世界の関連情報が本社に集まるからである。リスク管理の点からも、海外店が分権的に決定するよりも、日本本社で集権的に決定するほうが合理的であると考えられている。また新しい案件の実施をサポートする機能も、海外店にはなく本社に備えられているケースが多いからである。海外のオフィスは、本社のサポート無くしては経営が成り立ちにくい構造にある。

1950年代から総合商社で仕事をしてきた元総合商社マンによると、海外の案件までもが日本本社で判断される現象は、時代とともに増加しているという。交通と通信の技術が進歩し、それとともに海外店の自律性が徐々に低下して、本社への集権が進行している。かぎられた通信の手段を通じて、かぎられた情報のみ本社に伝えられた時代には、現地の判断がむしろ尊重された。現地の事情については、現地に派遣された社員の知識や経験がもとめられた。時差を気にしながら、コストが高く字数制限のあるテレックスで行われていた情報交換は、情報通信技術の発達で大きく変化した。必要に応じて、電子メール、電話、ファックス、TV会議システムなどを用いて文字情報だけでなく、リアルタイムに画像を交換することも可能になった。また携帯電話などを利用すれば、案件に関していちばん知識と経験のある社員に世界からアクセスすることができる。

このように、総合商社では重要な決定は、それが海外店の取引についての決定であっても、日本本社で集権的に行われることが多い。海外店が自分のところの取引などについて、日本本社の決定のプロセスに参加するためには、日本本社とコミュニケーションできることが必要である。そのためには、日本人と日本語が有利である。日本本社との人脈が重要であるし、日本本社の日本人とのコミュニケーションでは日本語が必要なためである。日本本社との根回しや交渉は、日本語のできない現地人には無理である。

本社に提出する新規の投資案件のための稟議書は、日本語でなければならない。英語の稟議書を認めているところは、少数の例外である。なお、その少数の例外のところは、のちほどとりあげる。

日本本社の非国際性

外国人社員が日本本社の役員に就任することは稀である。現在（2000年末）、日本本社の役員をしている外国人は、伊藤忠商事代表取締役副社長のチャイ（Jay W. Chai）と三菱商事取締役のブルム（James E. Brumm）の2名である（注4）。

チャイは伊藤忠商事の米国法人である伊藤忠インターナショナル会社と欧州法人である伊藤忠欧州会社の会長を兼任している。同氏は、韓国の慶北大学校卒業後、米国の南カリフォルニア大学の大学院を経て、1961年に現在の伊藤忠インターナショナル会社である伊藤忠アメリカ会社に入社している。現地法人の新卒採用として入社以来、社内で経験を積み、入社後26年を経て1987年に伊藤忠アメリカの副社長になると同時に本社の取締役に就任している。その後、本社の副社長および欧・米の現地法人の会長に就任している。チャイはかつて日本国内で企業に勤めた経験があり、その日本語能力は日本人と同等のレベルといわれる。同氏が加わる本社の役員会でも日本語が使用されている。

ブルムは、米国コロンビア大学ロー・スクールを経て、米国三菱商事会社に入社し、5年後に同社取締役に就任し、同社副社長を経て、本社の取締役に就任した。法律の専門家である。同氏も、日本語が堪能で、日常の会話だけでなく、ビジネスコミュニケーションを日本語ですることができる。

日本親会社のなかの外国人をみると、営業部門の管理者（たとえば、機械部の部長や課長）には外国人社員はいない。スタッフ部門でも、経理、人事、業務（企画）のような重要な部門の管理者には、外国人社員はいない。通訳・翻訳、広報、法務など専門的なスタッフには何人か外国人社員がいる。ただし、その外国人社員のほとんどは正社員ではなく、契約社員である。

総合商社の日本本社は、日本人が日本語を使って日本的なやり方で仕事をしている世界である。

日本のマネジメント

総合商社がそろって海外店のヒトの現地化に取り組んできたにもかかわらず、現在まで外国人幹部は少数にすぎず、トップはほぼすべて日本人である。また、日本本社においても、幹部候補生として養成すべく、外国人社員の逆出向が試みられてきたが、成果はあがっていない。その理由として、外国人が活躍できる社内環境（ことばなど）が整備されていないこと、外国人のキャリアパスが不明確であること、昇給・昇進がグローバルスタンダードになっていないことなど、いわゆる日本のマネジメントが障害になっていることを指摘できる。

まず、総合商社では社員の仕事は、職務分掌（ジョブ・ディスクリプション）で明確に記述されにくい上に、属人的である場合が多い。社員の業務は、マニュアル等で文書化される内容をこえて行われる。商品取引でいえば、商品のトレードとそれに関わる顧客に関する広範な事柄が、業務の対象になる。顧客や社内の人的ネットワークの開拓と維持は、人間関係のなかで構築され継承される無形の財産であり、それらは業務として記述されない業務ともいえる。公式の会議や打ち合わせの席上での情報や意見交換が儀式化していることもあり、社内や社外の間人間関係を通じた暗黙の諒解や根回しによって、重要な情報がやりとりされ、実質的な決定がなされることは少なくない。このように非公式的な情報と決定のプロセスが重要である総合商社にあっては、外国人社員は情報と決定のプロセスに参加しにくい。かれら外国人は一般的に職務分掌にもとづく公式なアプローチを得意とするからである。

これまでも、ハーバード、オックスフォードなど優秀な大学を出た能力の高い社員が採用され、幹部社員養成の機会があたえられたにもかかわらず、離職するケースが多い。その理由は、このような日本的なマネジメントのもとでは、かれらは活躍することがむずかしいからである。

海外店の最高経営責任者、あるいは商品部門の責任者など経営幹部に外国人を登用するうえでのひとつのネックは、日本的人事システム、とくに給与システムである。優秀な人材であっても、日本的な人事システムの枠組みのなかで扱われるために、給与やポスト面で特別扱いがむずかしい。日本本社の社長の年収をうわまわる年収を海外店の外国人社長や経営幹部に支給することは、さけられる。日本企業としては破格の高い年収（現地では相場の年収であるが）をだすときには、つぎにみるように特別の工夫がなされる。

ある総合商社の豪州法人の社長の本俸はそれほど高額でない。しかし、ストック・オプションをふくめると、かれの年収は日本本社の担当本部長を上回る。この工夫は、本人の専門性と石油業界という給与レベルの高い業界で、優秀な人材を確保するための必要性からきている。

ある総合商社のタイの現地法人で、日本人幹部に代わる現地人の人材を外部からスカウトで採用した。かれは、アメリカの大学を卒業し、米国で十数年間ニューヨークの地下鉄の仕事に従事した経験をもつ。このタイ人の月収は、他のタイ人幹部の年収にほぼ匹敵する。つまり、かれの給与はほぼ他のタイ人管理者の10倍である。同社の給与体系では、これだけの高給を支給できない。そこで、かれを正規の社員としてではなく、任期2年の契約社員として採用した。

日本人の特性

インタビューで、海外店のヒトの現地化が進まず、日本人中心の経営がつづく理由として、日本人の特性やコミュニケーション能力の不足がよく指摘された。他人とくに外国人に仕事を任せるのが不得手である。仕事が属人的になりがちであり、文書化の困難な業務について、十分に説明した上で、委譲するのが苦手である。さらに信頼関係の構築されていない相手（外国人など）に業務に伴う裁量権をあたえることをためらう。このような日本人の特性のために、現地化は進まない。

日本人社員の英語のコミュニケーション能力の不足も、現地化の障害になっている。総合商社では、社員に一定レベルの英語能力が必須とされる一方で、高い英語の能力はかならずしも高く評価されない傾向にある。現在では入社時に、TOEIC や ILC などの英語能力試験を課されているが、以前は一流大学卒の社員にはある程度の英語能力があるという前提で採用されることと、入社後に社内教育の機会が与えられることで、採用時に高度な英語力がもとめられなかった。むしろ採用の際には、大局的に判断できる能力や適応力などが商社向きの資質として、英語力よりも高い優先順位で評価された。

われわれのインタビューで、あるひとは「総合商社の社員は英語がよくできると思われているとしたら、それは大きい誤解です」と言っていた。

現在、総合商社の社員数は、日本人社員が 2，外国人社員が 1、の割合である。外国人社員は日本人社員の約半分である。なお、ここでいう外国人社員は、連結決算の対象となる事業会社を除き、トレードに従事する海外支店と現地法人（本稿では両方を海外店という）の外国人社員である。これらの外国人社員は、日本人社員とは区別され、同じようにはあつかわれない。

ある総合商社は、リストラの成功により業績の好転を見せた昨年末に、社員に報いるべく一律 15 万円のボーナスを支給した。このボーナスは国内、海外に勤務する日本人社員だけが対象であり、外国人社員は対象になっていない。また、この総合商社では、社長のメッセージや企業の動向などを社内の TV ネットワークを通じて伝えられる。海外のオフィスにも、これらが送られるが、日本語のみで流され、英語では補足的に内容が要約されて文書で配られる程度である。

わかりにくい業務

1980 年代初頭に現地化「アメリカニゼーション」を推進した米国三菱商事では、総合商社の実像が不明確であり、総合商社の業務が理解されないために、ビジネススクールの卒業生などの良い人材を採用することに苦労したという。例えアメリカニゼー

ションという現地化の方向が示されていても、総合商社の業務および総合商社のなかでの自分のキャリアパスがわかりにくいために、米国人にとって総合商社は勤務する企業としての魅力は薄い。このことは、米国三菱商事の米国人にかぎらず、総合商社の海外店に一般的にあてはまる。

日本人社員は、採用されてから本社、国内支店、海外支店のローテーションを一定の周期で繰り返しながら、有形無形の知識とノウハウを蓄積していく。本社採用の日本人社員の置かれた環境は、まさに柔軟で広い視野からの思考が可能な商社マンを作り上げていく。

商社の社員に求められる幅広い守備範囲は、マネジメント・レベルでも変わらない。現地法人の社長から事務所長まで海外店のトップは、ビジネスと同等に管理の機能をもたされている。本社の代表として現地政府や日本の在外公館との折衝、オフィスのマネジメント、現地の企業や日本企業との良好な関係の維持、日本人社員の管理とコーディネート、国会議員など日本からのVIPや顧客の接待などが主な役割である。トップに求められる資質は、オフィスで扱われる無数の商品に関する知識の把握ではなく、部下やオフィスをマネジメントする能力と様々な業務の調整能力である。これらは、長い経験の中から養われると考えられている。

このような幅広い業務は、職掌として明確に記述することが困難である。総合商社の業務が、外部から見て非常にわかりにくいように、社員個人の動きや業務もまた理解しづらいといえる。

4. 顧客適合 日本人と日本語が合理的

現地人化と英語化は、総合商社がこれまで何回も取り組んできた経営課題である。すべての総合商社が、20年、30年も前から、この課題をかかえて努力してきた。ところが、その試みはいずれも所期の成果をあげずに終わっている。なぜか。

われわれは、前節で、日本人と日本語の理由として6つを指摘した。このうち、日本本社中心の経営、日本本社の非国際性、日本的マネジメント、日本人の特性は、総合商社に固有なものではなく、製造・非製造の日本企業に、その程度に差はあっても、一般的にあてはまる。他方、日本企業との取引とわかりにくい業務は、総合商社にとくに強くみられる特徴のように思われる。

日本人と日本語の理由として、総合商社の業務がわかりにくいことを理由にあげるひとが少なくなかった。あるひと（総合商社の元役員）は、総合商社の業務のわかりにくさを「グチャグチャな業務」と表現していた。たしかに、総合商社の業務には「グチャグチャ」の表現がふさわしい非定型的な業務が多い。では、非定型的な業務は、

日本人と日本語を必要とするのだろうか。非定型的な業務では、日本人と日本語に優位性があるのだろうか。外国人が英語を使うと、非定型的な業務を遂行できないか。

反証をすぐにあげることができる。新市場の開拓、新製品開発、新しいビジネスモデルの構築、国際研究開発、ベンチャー企業への投資業務、国際合弁企業、映画製作、大規模な国際的イベント（たとえばサッカーのワールドカップ）などは、外国人も英語を使って行っている。これらの業務で日本人がとくにすぐれているとはいえないのではないか。

われわれは、総合商社の日本的国際経営マネジメントの理由として、「日本企業との取引」をいちばん重視したい。

さきにみたように、総合商社の取引相手の大半、おそらく 8 割から 9 割の取引において、すくなくとも一方は日本企業である。日本企業との取引では、日本人と日本語が適合的である。現地人と英語のほうが、不適合である。ここで、取引相手のうち売り先企業（顧客）がとくに重要であると指摘したい。多くのビジネスで売り先企業（顧客）が強い交渉力をもつからである。総合商社が購入する場合、サプライヤー企業（日本企業であっても）は総合商社に買ってもらいたいから、総合商社の外国人が英語で取引しても、対応する。他方、総合商社が製品を売り込む場合、顧客（売り先企業）は総合商社に合わせてくれない。総合商社のほうが顧客に合わさなければならない。顧客が日本企業であれば、日本人が日本語を使って取引しなければならない。「お客様は神様」である。

その売り先企業（顧客）の多くは日本企業である。国内取引と輸入では、顧客は日本企業である。これが、全取引の 3 分の 2 近く（62%）を占める。三国間取引のなかには、売り先が実質的に日本企業（日本企業の海外子会社など）であるケースがあり、これを考慮すると、顧客が日本企業であるケースは全体の 3 分の 2 をこえるにちがいない。

総合商社において日本人が中心になって日本語を共通言語としているのは、つまり総合商社の日本的国際経営マネジメントは、顧客適合のためである。これが、われわれの結論である。

顧客適合論は、旅行会社、海運企業、都市銀行、証券会社など総合商社以外の非製造企業にも、その妥当性の強さには差があるかもしれないが、基本的には妥当する。たとえば、旅行企業でも、総合商社と同じように、海外子会社の社長はほぼ全員が日本人であり、また国際的コミュニケーションはほとんど日本語でなされている。この理由は、顧客である海外旅行者のほぼ全員が日本人であるためである。（今西、2001）

他方、製造企業には顧客適合論はあまり妥当しない。消費財の企業の場合、海外子会社の顧客はほぼ海外の個人である。生産財の企業でも、顧客の中心は外国企業である。日本企業の海外子会社が主要な顧客である企業があるかもしれないが、その数は

多くない。製造企業の海外子会社の顧客は、基本的に現地人と現地企業である。

以上、総合商社は日本企業を中心的な取引相手にしているから、日本人が日本語を使って取引をすることは理にかなっている。総合商社にとって、日本的国際経営マネジメントは合理的である。

では、長年にわたって試みられてきた総合商社における現地人化と英語化は、何だったのか。必要性のないことを目標にかかげて、その実現をめざしてきたのだろうか。

経営トップが、社内の共通語として英語を使う方針を打ち出しても、その方針は聞き流されて、いっこうに実行されない。海外店の経営幹部に現地人を登用すべしという現地人化が打ち出されても、現地人化はいっこうに進展しない。これは、じっさいにビジネスを行う実務者が、日本企業を相手のビジネスでは、とくに日本企業が顧客（売り先企業）であるときには、日本人と日本語のほうが適格的であることを知っているので、トップの方針は、耳では聞いても、実行にうつさなかった。実務家のこの対応は合理的だったのではないか。

5. 日本人と外国人が英語で経営 某商社の鋼管トレード

事業と経営の概要

ある総合商社（以下、A社）の鋼管トレードは、ヒューストン（米国）、ロンドン（英国）、シンガポール、バンコク（タイ）、パース（オーストラリア）に設置された海外5ヶ所の販売拠点（海外店）によってグローバルに展開されている。

鋼管パイプを専門にあつかう海外店ネットワークの構想は、世界中で鋼管トレードにたずさわる担当者を集めた1990年のヒューストン会議から始まった。非日本人も多数参加して英語で行われた会議は、鉄鋼トレードの日本人担当者には、ある種のカルチャー・ショックであった。英語で討議される会議では、鋼管パイプのサービスへの本格的な取り組みという新しい動きへの意欲と刺激がみられた。会議は以後毎年、東京に場所を移して開催されている。

鋼管パイプのトレードの顧客は、エクソン、モービル、BP、シェルなど欧米のオイル・メジャーが主体であり、世界でも顧客の数は限定されている。東京本社の機能は二つある。一つは、投資家として海外店（現地法人）への投資とリターンを監督し、本社の連結決算への貢献を最大化することである。もう一つは、日本の鉄鋼メーカーとの関係を維持することである。鋼管パイプは日本のメーカーだけではなく、フランス、アルゼンチン、メキシコ、イタリアでも製造されており、海外の拠点はそれぞれ独自に鉄鋼メーカーからパイプを仕入れ、顧客に販売している。たとえばオーストラリアの現地法人では、アルゼンチン・メーカー（世界最大手のテナリスグループ）の

製品を主としてあつまっている。しかし、日本の製品は品質で海外メーカーの商品より優れており、日本の鉄鋼メーカー(住友金属など)の製品をあつかう意義は大きい。A社がオイル・メジャーを顧客としたビジネスに参画できるひとつの理由はここにある。サプライヤーや顧客に関する通常の情報、それぞれの拠点で蓄積されて、各拠点間で交換される。日本本社も、こと鋼管パイプのビジネスについては、世界のネットワークの一拠点にすぎない。

A社の鋼管トレードにおいては、英語が使用され、また非日本人が活躍している。共通言語としての英語は、10年ほど前から関係者間で浸透していた。顧客対応はもちろんのこと、ビジネス情報は関係者間で即時にシェアされる必要があることから、通常の社内文書やコミュニケーションは英語が基本になっている。非日本人が入らず日本人の担当者だけの会議でさえ、会議用の資料や議事録はすべて英語である。議事録を世界の関係者に英語で配布して情報を共有するためには、日本語から英語への翻訳が無駄な作業となるからである。現地法人設立の東京本社への申請も英語で行われる。国内のサプライヤー(日本の鉄鋼企業)とは、本社の日本人が日本語で取引を進めるが、最近では文書の一部は英語になりつつある。顧客である外国企業からの英語のメールや資料をそのまま日本のサプライヤーにもっていくことも珍しくない。

顧客のサプライ・チェーン・マネジメントを請負うサービス分野への本格的な進出は、英国のアバディーンにおいて、フィリップス・ペトロリアムとの長期契約の締結に成功したときから開始された。石油・エネルギー業界での経験が豊富なアメリカ人社員をスカウトし、ヒューストンからアバディーンの支店長に任命する。同氏は、A社のいちばん早期の非日本人支店長の一人である。後には、シンガポールの事業会社を経て、豪州の事業会社の社長に起用している。

なお、鋼管トレードの5つの海外店のうちオーストラリアをのぞいては、日本人がトップである。

外国人社長と英語の理由 顧客適合論の例証

総合商社では、トレードは一般的に日本人によって日本語で行われている。ところが、A社の鋼管トレードは、うえでみたように、日本人と外国人が英語で行っている。なぜか。

その理由は、顧客がオイル・メジャーという外国企業であるからである。オイル・メジャーに売り込むには、日本人がとくに有利であることはない。日本語は通用しない。したがって、オイル・メジャーを相手にするときには、日本人と外国人が英語で取引をしなければならない。

このように、A社において日本人と外国人が英語を使って鋼管トレードを行ってい

ることは、外国企業が顧客のときには日本的国際経営マネジメントはみられないことを明らかにしている。A社の鋼管トレードは顧客適合論の例証といえる。

A社の鋼管トレードの事例は、また、さきに総合社社の日本的国際経営マネジメントの理由としてあげた5つの理由（第1番目にあげた日本企業との取引をのぞく）との関連でも興味深いひとつの事例といえる。A社の鋼管トレードでは、日本人と外国人が英語を使って仕事をしているが、この事例から、5つの理由は現地人化と英語化にとっての障害であるがその障害は克服が可能であること、また、克服することが鋼管トレードにとっては合理的であることを示している。

ところが、第1番目の日本企業との取引という理由は、たしかに現地人化と英語化を実現するうえの障害であるが、この障害を克服して現地人化と英語化を推進すると、日本企業との取引というビジネスを行ううえでマイナスになる。したがって、A社の鋼管トレードのような外国企業が顧客である取引ではなく、総合社社の主要な取引である日本企業との取引を中心に考えると、総合社社のトレードが日本人と日本語によって行われていることは合理的であるといえる。

このように、総合社社の日本的国際経営マネジメントの理由のうち、第1番目にあげた日本企業との取引という理由は、他の5つの理由とはちがうのである。日本企業との取引が取引の大半であること、とくに日本企業が主要な顧客であることが、総合社社の日本的国際経営マネジメントのいちばん重要な理由であると思われる。

注

1. われわれはこの研究では主要なデータとして、1999年3月期までのデータを使用する。ひとつの理由は、有価証券報告書総覧の記載情報が1999年3月期までは充実しているが、2000年3月期からは記載内容が変更され簡略化されたために、われわれに必要な情報のいくつかが記載されていない。つぎに、われわれの研究テーマである国際経営マネジメントは、短期間にはげしく変化する性格のものではない。そのため1999年時点のデータでも古すぎることはない。なお、データのいくつかは、高橋悦夫（元住友商事、現甲子園大学教授）のデータを利用させてもらっている。

2. 戦後長く総合商社は10社だった。安宅産業が倒産してから9社になった。さらに、現在は兼松がぬけて8社になっている。その8社は、伊藤忠商事、三井物産、丸紅、三菱商事、住友商事、日商岩井、トーメン、ニチメンである（1999年3月期の売上順、単独決算）。われわれの研究では、兼松を研究対象にふくめている。主な理由は、兼松は1999年3月期まで総合商社であったことである。われわれの研究は総合商社のごく最近のうごきだけを対象にしているわけではなく、遠くは戦前期から、近くても戦後初期から現在に至る長期の総合商社のうごきを対象にしている。この2つの理由に、われわれ研究者の個人的な理由を加えることをゆるしていただきたい。われわれ2名が所属する神戸大学経済経営研究所の建物は兼松記念館であり、これは、兼松の寄付によってできたものである。

3. J. W. チャイは2001年6月に本社の副会長を退任して顧問（理事）に就任した。また、米国の伊藤忠インターナショナルの会長には留まるが、経営の第一線からは退き、アドバイザーになる。英国にある伊藤忠欧州の会長からは退任した。チャイの後任として、米国の伊藤忠インターナショナルの社長（最高経営責任者）および英国の伊藤忠欧州の社長（最高経営責任者）にはともに日本人が就任した。

4. ブルムは2002年6月に本社の取締役を退任した。なお、米国三菱商事の取締役に留まっている。

参考文献

石田英夫（1984）「三菱商事株式会社（B） - 米国三菱商事（MIC）のアメリカニゼーション」石田英夫『ケースブック国際経営の人間問題』慶應通信、1984年、271-303頁。

今西珠美（2001）『旅行企業の国際経営』晃洋書房

吉原英樹（1987）「国際的に見た総合商社の経営史」『国民経済雑誌』第156巻第6号、1987年12月

吉原英樹（2001）『国際経営（新版）』有斐閣

陳曉春（1997）「総合会社における情報通信技術の発展と労働管理」『立命館経営学』第36巻第2号、1997年7月）

「米国三井物産」（1994）『日経ビジネス』1994年1月31日

「コミュニケーション・ツールとしての英語」特集・商社と英語、座談会『日本貿易会月報』2000年8・9月合併号、569号、12-21頁。

「インターネット時代の商社と英語 榎原稔三菱商事会長に聞く」『日本貿易会月報』2000年8・9月合併号、569号、22-28頁。

（注）本稿は、科学研究費補助金をえて行われた研究「非製造企業の国際経営 総合商社と海運企業」（研究代表者・吉原英樹、研究分担者・星野裕志、平成13年度14年度、課題番号13630138）の成果の一部である。

付録：総合商社への質問（インタビューに先だって送付）

1、日本人による経営

（1） 海外店（現地法人、海外支店）のトップ

- ・ 海外店でトップが非日本人であるのはどこですか
- ・ 海外店のトップが日本人である理由は何ですか
- ・ 海外店のトップに非日本人を起用したことがありますか。どのような結果になりましたか。
- ・ これからも、海外店のトップは日本人がよいですか

（2） 海外店の日本人と現地人の役割分担

- ・ 日本人が主役であり、現地人は補佐役である（とくに営業においては）。現状はこのようですか。
- ・ なぜ、この役割分担ですか。現地人が主役になれない理由は何ですか。

2、日本語による経営

- ・ 日本語が使われるのは次ぎのような状況ですか

経営判断を要求される案件（業務提携、企業買収、大きい投資、新規事業、撤退など）

日本親会社から海外店に送る情報

日本親会社と海外店の相談・根回し（重要な、複雑な、こみいった案件についての）

海外店の日本人だけの会議

- ・ 総合商社は国際経営の歴史が長い。社員には英語のできるひとが多い。それにもかかわらず、日本語が重要な役割を演じているのはなぜですか。
- ・ これまで、日本語の使用を減らして英語を多く使うようにとの運動が試みられたが、なぜ成功しないですか。
- ・ 言語とコミュニケーションの方法とのあいだに、つぎのような関係がみられますか
テレックス・・・英語がふえた
FAX・・・日本語がふえた
インターネット（メール）・・・英語がふえる（現在）
- ・ これからも、日本語による経営をつづけるべきか、それとも英語による経営に変えるべきか、どちらでしょうか。

3、日本企業との取引

- ・ 売り先（顧客）と買い手（仕入先）の両方、あるいは片方が日本企業である取引（国内取引、輸出、輸入）が全取引の 8 割前後を占める。外国企業だけの取引は 1 割ほどである。なぜ、日本企業との取引が多いですか。なぜ、外国企業だけの取引は少ないですか。

4、マネジメントの仕組み

- ・ 海外店において現地人が経営の中核過程に参加しにくい理由は何ですか
- ・ 海外店において日本語が必要な理由は何ですか
- ・ 自分の担当の商品・事業・地域・取引先の知識だけでなく、全体的な知識（日本親会社、他の海外店、他の商品・事業、日本の取引先企業などの広い知識）をもつことは、現地人には期待できないでしょうか。
- ・ 現地人社員をグローバルな幹部社員に育成することについて、おたずねします。
 - 1、現地人社員を海外店のトップに登用するための努力が行われていますか
 - 2、現地人社員のグローバルなローテーション（他の海外店や日本親会社への転勤など）が行われていますか
 - 3、現地人社員をグローバルな幹部社員に育成するうえでの困難は何ですか

（注）外国人への質問は、英語版を使用