



慶應義塾大学ビジネス・スクール

伊藤忠商事株式会社

第1部 伊藤忠商事—中高年人材活用戦略

伊藤忠商事は昭和55年9月に総合商社9社のトップを切り、60歳定年制を実施した。伊藤忠以外の総合商社の中では丸紅が、昭和58年に、昭和60年からの60歳定年を決定しただけである。

伊藤忠では60歳定年の実施を契機として、いくつかの人事施策の改定や導入を行った。10

産業環境

総合商社の機能

商社の最も基本的な機能は、商品を仲介することであり、仲介の手数料（口銭）が商社の基本的な収益源である。商社の中でも三菱商事・三井物産・伊藤忠商事・丸紅・住友商事・日商岩井・トーメン・兼松江商・ニチメンの9社は、「総合商社」と呼ばれ、他の商社とは区別されている。総合商社が他の商社と区別されるのは、取り扱う商品の種類が多いこと、および売上高が多いことによる。たとえば、各総合商社の取扱商品は、「ラーメンからミサイルまで」といわれるように多く、トップクラスの総合商社では約2万5千種類に達するという。¹⁾ また、総合商社9社の売上高の合計は、昭和56年末で80兆円を超え、20
日本の金融・保険業を除く法人企業の推定売上高の約9%になる。²⁾

このように巨大な規模の総合商社は、近年、韓国に設立されたのを除いて他の国には存在しないといわれる。総合商社が日本で発展したのは、天然資源の乏しい国土、欧米より遅れてスタートした工業化という、日本の特殊な事情が作用したと考えられる。つまり、欧米に少しでも早く追いつくためには、メーカーは生産に特化する必要があり、海外に出25
かけての原材料の調達や、製品の販路の開拓は不可能であった。このようなメーカーには不可能な活動の担い手として、総合商社が登場したと考えられる。

ところで、これらの活動を総合商社が行うということは、これらの活動に伴うリスクがメーカーから総合商社に移転することを意味する。このようなリスク分担機能は、総合商

このケースは財団法人高齢者雇用開発協会『高齢化・定年延長と人事管理に関する調査研究報告書』所収「伊藤忠商事株式会社—60歳定年と中高年活用戦略」（永野仁・八代充史執筆）及びNHK取材班『日本の条件16 高齢化社会①新・シルバーエイジの選択』「第1章 60歳定年制の現実」（須磨章執筆）を慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫が、出版社及び執筆者の好意ある許可を得て、編集・収録したものである。

ケースは経営管理に関する適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。（昭和61年1月作製）

1) 井上宗迪『総合商社』TBSブリタニカ、昭和58年、P. 13。

2) 大蔵省「法人企業統計」との比較である。