

1997年の英国における6大総合商社の経済活動

栗 原 武美子

目 次

1. はじめに
2. 日本の対英直接投資の特徴
3. 総合商社の対英直接投資
4. 総合商社の欧州での売上高
5. 総合商社の欧州での組織形態

1. はじめに

日本の海外直接投資は1985年のプラザ合意以後から本格化し、日本経済のバブルが崩壊する1990年までその金額は着実に増大した。その後、日本は長引く不況に突入し、対外直接投資は以前と比較すると不活発になっている。しかし、日本の対欧直接投資は引き続き堅調さを示し、その中でも対英直接投資は重要な位置を占めている。また、業種別には1980年代に活発化した製造業への投資と共に、金融・保険、不動産業、商業への投資も継続して行なわれてきた。

1970年以降の日本の対外直接投資は「第3の波」と捉えられ（Myers[1996]）、研究者、政府、ビジネス界など多方面から多くの注目を浴びてきた。対欧、対英直接投資に関しても、リーン生産方式といった革新的な生産技術を伴った製造業投資についての多数の記述・分析が存在する。だが、戦後から徐々に進展してきた商業や金融業投資に関する研究は意外に少ない¹⁾。

この論文では、1997年度の英国における6大総合商社の経済活動を分析対象として取り上げるにより、商業や金融業投資を含んだ対欧・対英直接投資と貿易活動の特徴を明らかにしたい。

1) 筆者が行なった日本の対欧直接投資ならびに対英直接投資に関する文献のサーベイを参照（Kurihara, [2001a]）。

先ず、1980年代後半以降日本からの直接投資が増大したヨーロッパ、なかでもヨーロッパの中では最大の投資先である英国への直接投資の特徴を明らかにしたい。次に、第二次世界大戦以後、日本の海外直接投資の再開と共に開始された総合商社の投資活動を、1997年度の対英投資を事例としてその特色を指摘したい。さらに、総合商社の英国での貿易活動の特徴を把握し、直接投資の持つ意義と組織形態の相異をも解明したい。

2. 日本の対英直接投資の特徴

表1は日本の海外直接投資額²⁾について1989年度から1998年度まで日本の財務省(旧大蔵省)の届出ベースを基に示したものである。1989年日本の対外直接投資額は9兆339億円で、そのうち21.8%に当たる1兆9,727億円が対欧直接投資額であった。日本のバブル崩壊以後も、1990年度から1993年度にかけて対欧直接投資は、対外直接投資額の20%台を占めていた。対英直接投資の第1の特徴は、ヨーロッパ向けの中でも英国向けが3割から4割に達し、1986年度以降1998年度まで対欧直接投資の中で最大であった。特に、1998年度の対英直接投資額は1兆2,522億円で、日本の対欧直接投資額の69.8%、世界全体への直接投資額の24.0%を占めるに至った。また、表1から対英直接投資額は、第2位以下のオランダ、ドイツ、フランスへの投資額と比較してもかなり大きいことが読み取れる。

表1 日本の対外直接投資額(届出ベース)

(単位: 億円、%)

年度	アメリカ合衆国		ヨーロッパ		英国		オランダ	ドイツ	フランス	世界合計
1989	43,691	48.4	19,727	21.8	6,989	7.7	6,039	1,438	1,505	90,339
1990	38,402	46.0	20,975	25.1	9,959	11.9	4,064	1,811	1,841	83,527
1991	24,671	43.4	12,832	22.6	4,945	8.7	2,674	1,519	1,117	56,862
1992	17,993	40.6	9,176	20.7	3,853	8.7	1,867	998	586	44,313
1993	16,936	40.8	9,204	22.2	2,946	7.1	2,488	884	636	41,514
1994	18,016	42.1	6,525	15.2	2,259	5.3	1,098	761	438	42,808
1995	21,845	44.1	8,281	16.7	3,332	6.7	1,439	530	1,561	49,568
1996	24,789	45.8	8,305	15.4	3,873	7.2	1,238	643	566	54,094
1997	25,486	38.5	13,749	20.8	5,054	7.6	4,043	898	2,130	66,229
1998	13,207	25.3	17,937	34.4	12,522	24.0	2,711	708	666	52,169
1951-1998	377,846	39.8	183,844	19.4	75,356	7.9	37,613	15,033	14,514	948,612

資料: 大蔵省[1997],『財政金融統計月報』, No.548, および[1999],『財政金融統計月報』, No.572.

第2の特徴は、金融部門への直接投資が大きな比重を占め、製造業部門への投資は2割弱である。表2は1989年度から1998年度までの日本の対英直接投資額を業種別にみたものである。1951

2) 大蔵省[1995],『財政金融統計月報』,第524号までは、対外直接投資がUSドル建てで公表されてきた。しかし、1996年から対外直接投資は円建てのみの公表となったため、大蔵省[1997],『財政金融統計月報』,第548号からは円建ての数字が公表されている。それゆえ、一貫性をもたせるため、この論文では公表されている1989年以降の円建ての数字で論じている。

1997年の英国における6大総合商社の経済活動

年度から1998年度までの対英直接投資累計額7兆5,356億円のうち、全体の48.3%に当たる3兆6,432億円は金融・保険業向けであった。特に、1998年度には金融・保険部門へ1兆648億円という巨額の投資がなされた。引き続き累計額をみると、不動産業へは8,911億円（全体の11.8%）が、商業へは6,402億円（同8.5%）が投資されている。製造業へは、全体の17.7%に当たる1兆3,318億円の投資があり、その中では、電機向けへの5,200億円（同6.9%）および自動車製造のための輸送機向けへの3,098億円（4.1%）が主な投資であった。

表2 日本の業種別対英直接投資額（届出ベース）

	(単位：億円,%)										1951-1998
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
製造業											
食料	86	35	13	0	14	65	5	133	3	73	495 0.7
繊維	13	224	41	43	12	17	19	2	4	-	420 0.6
木材・パルプ	-	-	-	8	-	-	2	-	-	-	11 0.0
化学	84	68	21	16	10	54	330	176	144	50	1,021 1.4
鉄・非鉄	15	22	13	27	20	7	13	21	17	16	275 0.4
機械	471	99	194	24	61	27	169	117	131	163	1,780 2.4
電機	459	1,729	249	201	281	82	185	623	214	421	5,200 6.9
輸送機	369	673	571	288	144	164	38	402	73	51	3,098 4.1
その他	98	102	135	58	38	15	72	103	80	45	1,019 1.4
小計	1,596	2,952	1,238	666	580	431	834	1,578	665	818	13,318 17.7
農・林業	-	-	-	9	-	-	3	3	-	1	16 0.0
漁・水産業	-	0	-	-	-	0	0	0	-	-	2 0.0
鉱業	9	15	9	10	183	24	1	32	84	38	2,917 3.9
建設業	15	-	4	183	-	-	-	16	-	-	262 0.3
商業	450	414	792	284	546	497	577	647	176	269	6,402 8.5
金融・保険	3,361	3,100	1,233	950	921	1,080	1,336	1,306	3,373	10,648	36,432 48.3
サービス業	320	336	364	552	237	134	100	68	95	455	2,962 3.9
運輸業	36	18	20	22	2	3	71	45	263	20	546 0.7
不動産業	1,124	2,611	1,105	1,100	470	89	408	174	394	273	8,911 11.8
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,384 3.2
小計	5,316	6,494	3,527	3,110	2,360	1,828	2,495	2,291	4,386	11,703	60,832 80.7
支店	77	513	180	76	6	-	2	4	3	-	1,169 1.6
不動産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37 0.0
合計	6,989	9,959	4,945	3,853	2,946	2,259	3,332	3,873	5,054	12,522	75,356 100.0

資料：大蔵省 [1997], 『財政金融統計月報』, No. 548, および [1999], 『財政金融統計月報』, No. 572.

英国はアメリカや日本などEU域外からの対欧州直接投資の受け入れ拠点としての役割を果たしている（岩田健治[2001b], p.298）。1993年のヨーロッパ単一市場の形成に向けて、EC市場の「要塞化」を懸念した日本企業は、域内に拠点を構築し、なかでも在欧拠点の多くが英国に立地した。

1986年に英国で実施された「ビッグ・バン」に始まる金融の規制緩和と円高を背景に、日本の金融機関はロンドンやニューヨークを始めとする欧米の各都市で、更なる業務の拡大を図った。なかでもシティを有するロンドンは、国際金融センターの地位を不動のものとしており、外国の金融機関の支店、子会社、駐在事務所が集中している（ディッケン[2001], pp. 541-543, 岩田健治[2001a], pp. 196-198）。1990年代の長引く不況により、日系企業には海外拠点の見直しをはかり、欧州内の拠点を英国に集約化する動きがみられた。

特に、銀行・証券などの金融機関や商社の一部は、欧州の各支店を閉鎖しロンドンに業務

を集約、またロンドンに新たに欧州統括会社を設置し、欧州の各支店を新統括会社の支店に改編するなど機構改革を行っている。集約化の一方で、98年から99年にかけて、地方銀行を中心に金融機関の多くが海外業務の見直しによりロンドンから撤退するなどの事例もある（日本貿易振興会[2000], pp.251-252）。

製造業向け直接投資の主要な目的は、統一市場形成の動きの中で域内に生産拠点を構築、貿易摩擦の回避や1985年以降の円高の影響を軽減することにあった。家庭用電子機器メーカーは、域内市場における販売数量規制という保護主義的措置に直面し、貿易障壁を飛び越えるため北米や西欧に生産施設を設立した。なかでも、日本のテレビメーカーは、欧州の中では英国に生産工場を多く持っている。1974年に日本企業として最初に英国にテレビ工場を設置したのはソニーであり、1976年には松下が進出している。1980年代には、主要市場である英国とドイツでVTR工場の開設ラッシュが起こった（ディッケン[2001], pp. 493-494）。

1980年代半ばには、日本の半導体企業の英国への進出がみられ、NECがスコットランドに大規模工場を、信越半導体は同じくスコットランドにシリコン製造工場を設置した。1989年富士通は、イングランド北東部に1億ドルの半導体工場を建設する決定をし（ディッケン [2001], pp. 488）、ここは中核的な生産拠点となっていた。しかし、アジアの不況の影響と半導体価格の低迷により、1998年シーメンスと富士通は工場を閉鎖した（中村靖志,[1999], p. 168）。

自動車メーカーは1980年代初期から北米や欧州の各国と貿易摩擦が生じ、輸出の自主規制を図らなければならなかった。このため、1980年代前半には北米へ、1980年代後半にはヨーロッパへその生産工場を設立するために、巨額の投資を行なった。日産は1986年英国のサンダーランドに、ホンダは1991年英国のスウィンドンに、トヨタは1992年英国のパーナストンにそれぞれ自動車の組立工場を設立した。1995年には三菱自動車がボルボおよびオランダ政府との合弁で、オランダに生産工場を設立した。

自動車メーカーは車の組立工場のみならず、エンジン工場も設立した。また、それぞれ現在の北米自由貿易協定（NAFTA）やヨーロッパ連合（EU）の現地調達率を満たすために、日本の自動車部品メーカーの北米や英国への進出も目立っている。

英国の投資環境の卓越性は、上記のシティの優位性（多様な資金調達が可能）の他に、日本企業にとってなじみのある英語圏であること、英国政府が積極的な外資融資政策を打ち出していること、政府の規制が少ないこと、企業税も個人税も安いこと、賃金がドイツの6割と安いこと、労働・雇用慣行が外資にとって有利なこと、情報関連を含めてインフラストラクチャーが整っていることなどが挙げられる。問題として指摘される点は、英国が通貨統合に参加していないことである。このため、在英の日系企業はポンド対ユーロの為替のリスクを負っている（中村靖志,[1999], pp. 162-165, 久保広正 [2001], p.365）。

1997年の英国における6大総合商社の経済活動

以上のように、日本の金融機関やメーカーは英国を欧州の拠点として位置付け、ここを中心にサービス網や生産網を構築してきた。次の節では、商社がどのような投資活動を行なっているかを明らかにしたい。

3. 総合商社の対英直接投資

表3は1997年度の6大総合商社による対英直接投資残高³⁾を業種別に示したものである。6社の対英投資件数は92件、投資残高総額は8億9,449万ポンドであった。そのうち最大の投資部門は商業向けであり、全体の59.7%に当たる5億3,378万ポンドに達した。このうち、商社の欧州法人ならびに英国現地法人の資本金が4億6,635万ポンド（全体の52.1%）で、商業向け投資額の87.4%を占めるものであった。次に、金融・保険部門への投資残高が2億3,008万ポンド（全体の25.7%）、不動産業への投資残高が9,941万ポンド（11.1%）であった。製造業部門への投資は僅少で、わずか1,817万ポンド（2.0%）でしかなかった。

表3 1997年度総合商社の対英直接投資額

(単位: 万ポンド, %)

	三菱商事	住友商事	伊藤忠商事	丸紅	三井物産	日商岩井	合計
投資件数	18	10	25	14	20	5	92
製造業							
食料	-	-	-	-	40	-	40 0.0
鉄・非鉄	39	-	40	-	-	160	239 0.3
機械	-	8	255	-	-	-	263 0.3
輸送機	-	-	-	418	-	16	434 0.5
その他	430	160	102	149	-	-	841 0.9
小計	469	168	397	567	40	176	1,817 2.0
建設業	-	-	-	-	0	-	0 0.0
商業	15,070	13,595	8,096	4,735	6,463	5,420	53,378 59.7
(現地法人の資本金)	13,987	11,455	7,230	3,609	4,934	5,420	46,635 52.1
金融・保険	9,099	8,273	1,986	1,327	915	1,408	23,008 25.7
サービス業	11	-	200	965	0	-	1,176 1.3
運輸業	-	-	20	30	20	59	129 0.1
不動産業	5,000	2,941	-	2,000	-	-	9,941 11.1
合計	29,649	24,977	10,698	9,624	7,438	7,062	89,449 100.0

資料: 『週刊東洋経済・海外進出企業総覧 1998』, 第5482号, 1998年4月11日。

3) この投資残高には、以前投資が行なわれていたが、その後調査時点までに撤退した事業の投資金額は含まれていない。また、この投資残高には日本の6大総合商社の投資額およびその子会社（欧州法人や英国現地法人他）の投資額が含まれている。

なお、筆者は1999年ロンドンの6大総合商社欧州本店で、各社毎の直接投資、売上高、組織形態について聞き取り調査を行なった。この点は各社毎の初出の注に記載しているが、本文中の引用としては長くなるため割愛してある。

4) 1999年3月3日、ロンドンにて欧阿中東三菱商事会社、社長付、投資・審査担当、高木邦幸氏、ならびに同、社長付、人事総務担当、藤田潔氏からの聞き取り調査。

各社を個別にみると、三菱商事⁵⁾の投資件数は18件であったが、金額的には6社の中で最大の2億9,649万ポンドであった。なかでも、欧阿中東三菱商事（資本金1億1,335万ポンド）と英国三菱商事（同2,652万ポンド）の資本金合計の1億3,987万ポンドが際立っている。欧阿中東三菱商事は、欧州、アフリカ、中東を管轄下とし、大手商社の中では最も広い領域をカバーしている（『ブレーンズ』, No. 1312, p. 1）。金融・保険部門への9,099万ポンドは、証券投資業務を遂行するMitsubishi Corporation Finance Plc.（資本金5,475万ポンド）、運輸保険のブローカー業のDiamond Insurance Service (Europe) Ltd.（同3,000万ポンド）、メタル・ディーラーおよびブローカー業のTriland Metals Ltd.（同893万ポンド）の資本金に当たる。Mitsubishi Corporation Financeは超優良企業で、1997年は税引き前利益が40億円（『ブレーンズ』, No. 1312, p. 2）、1998年は25億円の税引き前利益があった（『ブレーンズ』, No. 1357, p. 2）。英国では有名な食品問屋Princes Ltd.（資本金925万ポンド）も、業績のよい会社である。

住友商事⁵⁾は三菱商事と似た投資パターンを示し、三菱商事に次いで商業向け投資（1億3,595万ポンド）が多く、欧州住友商事（7,115万ポンド）と英国住友商事（4,340万ポンド）の資本金合1億1,455万ポンドであった。Summit Agro Europe Ltd.（資本金1,221万ポンド）は欧州における農薬販売会社の持株会社であり、Summit Motors Investment (U.K.) Ltd.（919万ポンド）はフォード車販売会社の持株会社であり、双方とも実質は商業向け投資である。また、金融業向け投資はSumitomo Corporation Capital Europe Plc.の資本金8,273万ポンドを表わしており、この会社の業績は、資金運用益の確保により好調である（『ブレーンズ』, No. 1356, p. 5）。不動産業は、オフィスの保有・管理業のVintners' Place Ltd.の資本金の50%の2,941万ポンドを示している。

伊藤忠商事⁶⁾は投資件数が25件と6社中最も多いが、投資残高では第3位の1億698万ポンドであった。商業向け投資のうち、伊藤忠欧州会社の資本金7,230万ポンドが目立っている。伊藤忠欧州会社は、中欧を含む欧州と北アフリカを統括している。金融・保険向けの1,986万ポンドのうち、金融・証券取引を行なうItochu Finance (Europe) Plc.の資本金は1,387万ポンドである。業績のよい会社には、マツダ車の輸入・卸売りを行なっているMCL Group Ltd.がある。また、中古車の卸売り販売会社Automotive Group Ltd.も、中古車購入時に税制面で優遇されるため好成績を上げている。Stapleton's (Tire Services) Ltd.は中国やインドの安価なタイヤの輸入販売を行なっており、この会社も好調である（『ブレーンズ』, No. 1312, p. 6）。自動車関連以外の好調な会社としては、Prominent Apparel (Europe) Ltd. がある（『ブレーンズ』, No. 1356, p. 7）。

丸紅⁷⁾の投資件数は14件で、投資残高は9,624万ポンドであった。商業向け投資が4,735万ポンド

5) 1999年3月4日、ロンドンにて欧州住友商事会社、管理部投資事業課、副課長、武田宗久氏からの聞き取り調査。

6) 1999年2月26日、ロンドンにて伊藤忠欧州会社、副社長、若林洋氏からの聞き取り調査。

7) 1999年3月2日、ロンドンにて丸紅欧州会社、企画チーム長、北哲氏、ならびに人事・総務・法務・審査グループ審査課長、小野信氏からの聞き取り調査。

で、このうち3,609万ポンドは1998年4月丸紅英国会社を改称した丸紅欧州会社の資本金を表わしている。1997年、Marubeni International Finance Plc.(資本金1,310万ポンド)は、デリバティブ商品の取引が順調で好業績を上げ(『ブレーンズ』, No. 1311, p. 7)、1998年にはクボタとの合弁会社Kubota (U.K.) Ltd. (丸紅は資本金200万ポンドの40%を出資)による農業機械の販売が良好であった(『ブレーンズ』, No. 1357, p. 3)。両年とも、オランダに持株本社があるため表3の投資残高に計上されていないAgrovista B.V. の英国子会社の売上も順調であった。

三井物産⁸⁾の投資件数は20件と伊藤忠商事に次いで多いが、投資残高は7,438万ポンドであった。このうち、商業投資が6,463万ポンドで、そのうち4,934万ポンドが欧州三井物産と英国三井物産のそれぞれの資本金5万ポンドと4,929万ポンドの合計である。欧州三井物産は6大総合商社の中では抜群の業績をあげている(『ブレーンズ』, No. 1356, pp. 1-2)。この外的好調な会社には、Arcadia Petroleum Ltd. (資本金304万ポンド)があり、北海原油やアフリカ原油、石油製品の現物および先物取引を行なって、かなり大きな利益をあげている(『ブレーンズ』, No. 1311, p. 3)。また、ヤマハ発動機との合弁会社Yamaha Motor (UK) Ltd. (資本金240万ポンド)も好調であり、ヤマハのオートバイの輸入販売を行なっている。ロンドン金属取引所(London Metal Exchange)で先物取引を行なっているMitsui Bussan Commodities Ltd.の資本金は913万ポンドである。

日商岩井⁹⁾は投資件数5件、投資残高は7,062万ポンドと、6社の中では件数ならびに残高では最も少なかった。商業向け投資5,420万ポンドは、日商岩井欧州会社の資本金を表わしている。また、金融・保険向け投資の1,408万ポンドは、銀行業、証券業を除くその他の金融業を営んでいるNissho Iwai International Finance Plc.の資本金を示している。

以上の商社の投資パターンをまとめると、6社とも英国を欧州の拠点として位置付け、ロンドンに欧州会社の本店を置いていることがわかる。また、三菱商事、住友商事、三井物産のように欧州会社とは別に英国現地法人を併設している商社もあれば、伊藤忠商事、丸紅、日商岩井のように英国会社と欧州会社が別会社になっていない商社もある。会社組織上の違いはあるにせよ、英国会社が欧州会社の傘下にあることは、6社に共通している。

次に、シティを有するロンドンにおいて、商社は中心となる貿易業と共に、証券取引、運輸保険、ロンドン金属取引所での現物・先物取引など幅広い商業・金融保険業を営んでいることが特色として挙げられる。これは、ロンドンという世界の金融センターの中心地における経済活動だからこそ可能なのである。

投資面からみた英国および欧州三井物産の資本金は他の商社と比較すると大きいものではない

8) 1999年3月11日、ロンドンにて欧州三井物産株式会社、英国三井物産株式会社、ダイレクター(財務・経理・審査担当)、安川定之氏、ならびに同、業務部、宇津木齊史氏からの聞き取り調査。

9) 1999年3月5日、ロンドンにて日商岩井欧州会社、欧阿中東企画業務室、志賀1暢之氏からの聞き取り調査。

が、それぞれ業績は一番である。この論文では商社の対英直接投資に焦点を当てており、商社の対欧直接投資については論述していない。欧州三井物産の売上高が多いことは、1997年度の欧州への総投資額の多さ¹⁰⁾、および前述の製造業向け投資が多いことから説明されると考えられる。商社による対欧直接投資については次の稿に譲るとして、ここでは以下の節で、各商社の商業活動を売上高と組織編成の特徴から検証してみたい。

4. 総合商社の欧州での売上高

表4は1997年度、表5は1998年度の欧州における総合商社の売上高を示している。表5は1998年度と新しい年度の売上高を示しているものの、丸紅と日商岩井が決算期を3月から12月に変更したため、9ヶ月分の売上高しか計上されていない。また、1998年度から丸紅が国別の売上高を公表していないため、ここでは表4の1997年度の売上高をもとに、議論を展開したい。

6社に共通することは、欧州での最大の売上高をほこっているのは英国（会社）であるという事実である。第2位の売上高が計上されているのは、三井物産、丸紅、伊藤忠商事、三菱商事の4社がドイツで、日商岩井と住友商事の2社はフランスである。第3位の売上高は、三井物産、伊藤忠商事、三菱商事の3社がイタリアで、日商岩井と住友商事の2社はドイツ、丸紅はベルギーであげている。欧州の中でも、商社の営業活動は英国、ドイツ、フランス、イタリア、ベルギーが中心であることが明らかである。

表4 1997年欧州における総合商社の売上高

(単位: 億円)

	英国	ドイツ	フランス	イタリア	オランダ	ベルギー	スペイン	ポルトガル	ギリシャ	スκανジナビア	その他	合計
三井物産	12,100	2,200	550	700	950		290	90	-	780	-	17,660
日商岩井	3,900	910	1,040	130	260		390		-	-	-	6,630
丸紅	2,382	1,406	424	408	-	992	175		-	-	843	6,630
住友商事	4,190	481	601	293	-	430	328	-	64	-	-	6,387
伊藤忠商事	2,943	1,670	362	410	-	-	50	-	102	-	222	5,758
三菱商事	2,468	900	436	839	577	-	3	6	-	-	-	5,229

注1) 丸紅のその他は、北欧797億円とハンガリー46億円の合計金額である。

2) 伊藤忠商事のその他は、オーストリア175億円とスイス47億円の合計金額である。

資料: 『ブレンズ』 [1999], No. 1312, p. 9.

10) 1997年度の欧州への総投資額は、三井物産が494億円、丸紅が434億円、伊藤忠商事が300億円、三菱商事が204億円、住友商事が130億円、日商岩井が73億円であった（『ブレンズ』, No. 1312, p. 8）。

1997年の英国における6大総合商社の経済活動

表5 1998年欧州における総合商社の売上高

(単位: 億円)

	英国	ドイツ	フランス	イタリア	オランダ	ベルギー	スペイン	ポルトガル	ギリシャ	スウェーデン	その他	合計
三井物産	6,390	2,530	540	680	870		240	70	-	630	60	12,010
住友商事	3,045	476	524									5,210
丸紅												4,425
日商岩井	1,967	810	463	116	174		231		-	-	-	3,761
三菱商事	2,013	839	460	40	172	-	3	7	-	-	-	3,534
伊藤忠商事	1,117	190	71	122	-	194	20	-	0	-	11	1,724

注1) 丸紅と日商岩井は決算時期の変更により9ヶ月決算

2) 三井物産のその他は、欧州三井物産の60億円を示す

3) 伊藤忠商事のベルギーは英国伊藤忠商事の支店の売上高を示す

4) 伊藤忠商事のその他は、オーストリアの7億円とスイスの4億円の合計金額である

資料: 『フレンズ』 [2000], No. 1357, p. 8.

6社の中では、欧州三井物産の売上高が1997年度、1998年度と1兆円を超え、第2位の商社の2倍以上の売上高となっている。また、英国会社の売上高にもこの傾向はみられる。表3でみた英国における投資残高では三井物産の金額は、相対的に大きいものではなかった。しかし、欧州三井物産は6社の中では抜群の収益をあげており、その理由を『フレンズ』は優良な事業会社に数多く、しかも製造業に集中して投資しているからだ指摘している（『フレンズ』, No. 1356, p. 3）。製造業投資の場合、商社はメーカーへの原料調達から製造、そしてその製品の販売と、一貫した物流に関わることができるからである。

欧州における三井物産の投資会社のうち表3に含まれていないものとして、次のようなものがある。ポルトガルの塩化ビニル・パイプの製造会社Ciresは信越化学との合弁会社で、設立後ほぼ40年になる。オランダには化学品会社Plalloyがあり、ベンツやプジョーなど自動車のバンパー向けコンパウンドを製造販売している。東レとの合弁会社Alcantarahaは、イタリアの人工皮革の製造販売会社である。人工皮革は丈夫で汚れにくいという利点が受け、先のPlalloyと同様にベンツやプジョーの自動車用のシート向けに需要が年々高まっている（『フレンズ』, No. 1311, p. 3, およびNo. 1356, p. 3）。これらの会社は、いずれも欧州三井物産の売上高に貢献している。

英国三井物産の1997年度の売上高は1兆2,100億円、主な品目は非鉄7,900億円、機械2,300億円、石油・ガス550億円、食料550億円であった。非鉄はアルミ・銅の取引で、機械は船舶、自動車、産業機械、プラントなどで、船舶とプラントは外国間取引が中心である。石油は前述のArcadiaの売上が計上されている。また、食料はコーヒーや砂糖などの外国間取引が多く（『フレンズ』, No. 1311, p. 2）、こうした外国間取引が多いのもシティや商品取引所を持つロンドンならではの経済活動である。

日商岩井の欧州会社の売上高は6,630億円、英国会社の売上高は3,900億円であった。英国会社の売上の内訳は、機械1,820億円、非鉄910億円、燃料520億円で、機械が大半を占める。非鉄は中東で精錬したアルミを日本向けに輸出する形態が中心で、燃料は原油・石油製品の外国間トレードが主なものである（『フレンズ』, No. 1312, p. 3）。

丸紅の欧州 8 法人合計の売上高は6,630億円、英国法人の売上高は2,382億円であった。丸紅の欧州における投資会社の中では、自動車関連会社が好調で、ベルギーとルクセンブルクにおける日産車の卸売会社Nissan Belgiumは、その市場がポーランド、北欧、バルト 3 国、ロシアにまで広がり、欧州での日産車販売の10%のシェアを持っている（『ブレーンズ』, No. 1311, p. 6）。英国会社の主力商品は、機械（770億円）、エネルギー（748億円）、金属（527億円）である。機械は中古船の外国間取引や、発電所向けの融資案件が含まれる。ロールスロイスと航空機エンジンの開発にも参加している。エネルギーは船舶用燃料油や、日本製航空機燃料の外国間取引がある。金属は欧州企業向け日本製パイプや、非鉄軽金属の外国間取引が中心である（『ブレーンズ』, No. 1311, p. 4）。

住友商事の欧州 7 法人合計の売上高は6,387億円で、英国法人の売上高は4,190億円であった。英国会社の売上高に、機械プラント9,230億円、非鉄金属876億円、石油693億円が貢献している。プラントは、欧州メーカーの機械をアジアに輸出する外国間貿易が多い。非鉄はロンドン金属市場での銅と金の取引が主体で、石油は石油トレーダーとの売買が中心である（『ブレーンズ』, No. 1311, p. 4）。

伊藤忠商事の欧州 8 法人合計の売上高は5,758億円で、英国会社の売上高は2,943億円であった。英国会社の商品別内訳は、金属1,076億円、機械717億円、生活産業689億円であった。金属は北海油田向けのパイプが多く、他に中央アジアやアルジェリア向けもある。機械はマツダ車や建設機械の日本からの輸入、生活産業は大豆や砂糖などの外国間取引が中心である（『ブレーンズ』, No. 1312, p. 5）。

三菱商事の欧州 7 法人の売上高は5,229億円で、英国法人の売上高は2,468億円であった。英国会社の売上の中で、金属が1,297億円、機械603億円、生活産業が269億円と、金属が大半を占める。1997年度は円安であったため、北海油田向けのパイプの取引が好調で、それが金属の高金額につながっている。また、機械の売上高のほぼ半分は、三菱自動車工業の自動車の売上である（『ブレーンズ』, No. 1312, pp. 1-2）。

表 6 は、1997年度の4大総合商社の英国における売上高の構成比を示したものである。丸紅は日本からの輸入額は総売上高の9.5%、日本への輸出額は僅か2.2%しかなく、残りの88.3%は英国での売上高および外国間取引の売上高である。三菱商事も日本からの輸入額は7.9%、日本への輸出額は28.3%で、英国内での取引および外国間取引が63.8%を占めている。三井物産は日本からの輸入が16.7%、日本への輸出が10.0%、英国内・外国間取引が73.3%になっている。4社の中では伊藤忠商事が日本との貿易比率が大きく、輸入が28.3%、輸出が24.5%、英国内・外国間取引が47.2%であった。

表6 1997年英国における総合商社の売上高の構成比

(%)

	三井物産	丸紅	伊藤忠商事	三菱商事
日本からの輸入額	16.7	9.5	28.3	7.9
日本への輸出額	10.0	2.2	24.5	28.2
外国間取引の売上高	73.3	88.3	47.2	63.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

注1) 外国間取引の売上高の中には、英国内取引、英国と第3国、および第3国間取引の売上高を含む。

資料: 総合商社での聞き取り調査による。

商社の欧州、英国での貿易パターンの特徴を挙げると、外国間取引が多く、日本からの輸入や日本への輸出の金額が相対的に少ないことが挙げられる。カナダにおける総合商社が日加間貿易が大部分を占めているのに反し、アメリカでの総合商社はアメリカ国内および外国間取引が4割から7割弱と多いことが以前の研究で明らかにされた (Kurihara [2001b], p. 25)。英国での商社活動はアメリカと比較しても、5割弱から9割弱とそれ以上に日本を経由しない英国内での取引や外国間取引が多いのが特徴となっていることが解明された。

また、ロンドン金属取引所などでの銅、アルミといった非金属の売上が大きいことも特徴の一つとなっている。欧州三井物産のように、長年にわたる優良な製造業部門の投資会社を多く保有する商社は、原料から製品販売まで一貫して関与するため、大きな収益につながっている。また、日本車の販売に関与した場合も同様に大きな売上高になっている。

5. 総合商社の欧州での組織形態

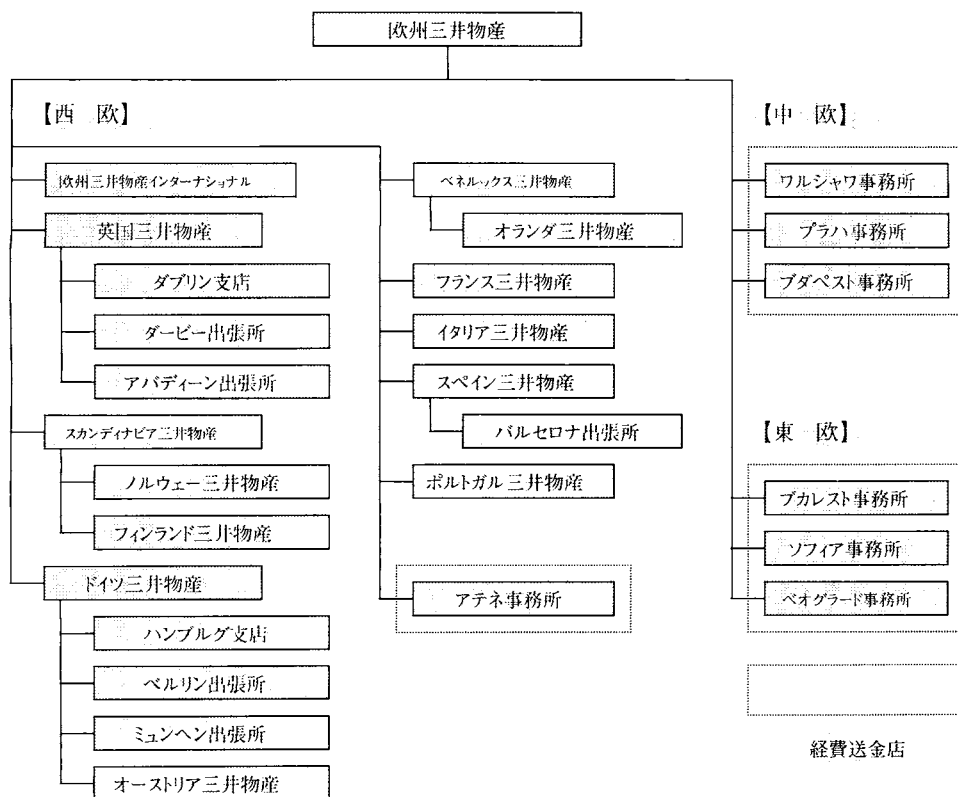
最後に、各商社の組織形態の特色を明らかにし、それが売上高とどのように結びついているかについて論述してみたい。ここでは、組織形態に特徴的な欧州三井物産と伊藤忠欧州会社を中心に説明を試みたい。

1999年1月欧州の単一通貨ユーロが導入され、2002年1月の市場での流通以前から企業の決済手段として使用されてきた。英国はユーロには参加していないが、商社は欧州での経営を一体化する戦略をたて、それを受けて欧州の大幅な組織・機構改革を行ってきた。

図1は1998年9月時点での欧州三井物産の組織図を表わしたものである。欧州三井物産の統括地域はアフリカを除くと、西欧は12ヶ国で14法人、2支店、6事務所・出張所、中欧は3事務所、東欧は3事務所となっている。欧州三井物産インターナショナルは持株会社で、英国、ドイツ、フランスなど各法人の資本金の60%を出資し、残り40%を東京の本店が出資している。これを近く欧州三井物産インターナショナル100%出資として、さらに現地化を進める計画である。しかし、三井物産は各現地法人が決算の単位である「部店独立採算制」を採っており、業績が良好なため、

これ以上の組織上の大きな改革は行なわない。

図1 欧州三井物産の組織図



三井物産と対局をなすのが伊藤忠商事で、図2は1998年の伊藤忠欧州会社の旧組織図を表わしている。伊藤忠欧州会社の統括地域は、8法人、4支店、12事務所であり、現在でも法人は存続し、対外的には決算を出しそれに基づき納税をしている。しかし、1993年4月から欧州域内商品別縦制度を導入しており、社内的には商品ごとにディビジョン・カンパニーを置き、各商品ディビジョンのグループ長が決算責任を負う組織に改められている。図3は同社の新組織図を示し、同図から明らかなように、7つのグループが存在し、各グループ長は、機械・宇宙情報、化学品、事業・開発、管理部門の4グループは英国、繊維はイタリア、金属はドイツ、生活産業はブリュッセル支店に所在する。

図2 伊藤忠欧州会社（旧組織）

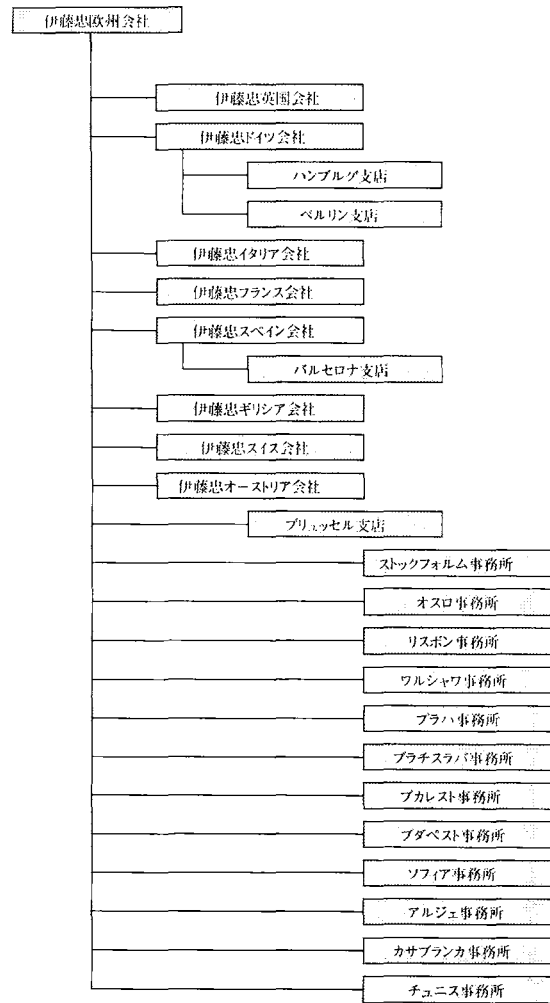
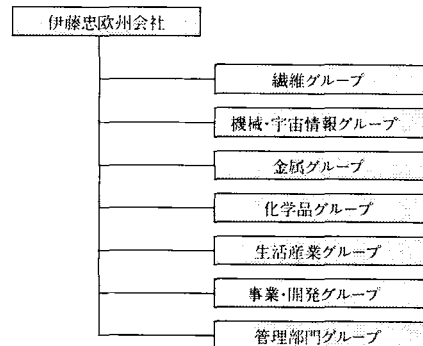


図3 伊藤忠欧州会社（新組織）



部店独立採算性の利点は、ローカルな市場を守備範囲とするため、地場の産業やニッチ市場の開拓に有利なことである。ただ、各法人ごとにすべての部門に社員を置くため、人件費・管理コストがかかることが不利な点である。一方、ディビジョン・カンパニーの利点は欧州全体をある商品部門にわたって責任を負うため、規模の経済が働き、また各法人ごとに人員を割り当てなくともよく、人材を効率よく運用できることである。逆に、社員は汎欧の各自の商品について主に担当するため、地場やニッチ市場開拓にまで手が回らないという不利な点がある。現在のところ、売上高から見ると、欧州三井物産の部店独立採算性が成功をおさめていると言える。しかし、三井物産の強みは組織上のものだけでなく、長年にわたりロンドンに店を構え商圈を開拓してきたという歴史も存在する。この点に関しては、今後の研究課題としたい。

その他の商社の組織的再編は、欧州一体化運営、または伊藤忠商事の商品縦割り経営型を採る方向で進んでいる。住友商事は、1999年1月から欧州住友商事を「欧州住友商事ホールディング会社」に、英国住友商事を「欧州住友商事」に改めた。新設の欧州住友商事は、英国住友商事の商社機能を継続すると共に、欧州各国の独立法人およびその支店を統轄する機能を併せ持つことになった。欧州住友商事は、1996年に商品部門長を置き、欧州全域で金属、機械、化学品などを担当することになったが、伊藤忠商事や日商岩井のような決算責任はない（『ブレーンズ』, No. 1311, pp. 4-5）。

丸紅は1998年丸紅英国を丸紅欧州会社に改称し、欧州の7現地法人を解消し、丸紅欧州会社の支店とし、欧州一体化を図っている。また、商品本部長制を導入し、欧州全体における商品ごとの決算責任を本部長が負っている（『ブレーンズ』, No. 1311, pp. 5-6）。

日商岩井も1999年4月から現地法人、支店、事務所と地域によるヨコ組織を、商品別のタテ組織に編成変えをする計画である。具体的には、機械、金属、生活産業の3部門からスタートし、決算責任を負う商品部門ごとの組織にする。また、2000年1月から欧州の各法人を廃止し、それらを日商岩井欧州会社の支店とし、欧州での経営の一体化を目指す方針である（『ブレーンズ』, No. 1312, pp. 3-4）。

商社は、英国を欧州経済活動の拠点として位置付け、各欧州会社の本店を設置している。欧州の中でも英国会社の売上高は最多で、特に外国間取引や、シティや商品取引所における金融取引が特徴的である。欧州単一市場の誕生やユーロの導入といった経済圏の再編に対応して、組織を改革し、一体化する戦略を採る商社も多い。なお、本研究を遂行する過程で、英国ならびに欧州全体における各商社の直接投資残高と売上高との間に明確な相関関係がみられないことが明らかになった。その理由については今後の検討課題としたい。

謝辞

本稿は1997－1998年オックスフォード大学での在外研究の研究成果の一部である。本稿をまとめるにあたり、日本と英国において多くの関係者のお世話に与かった。なかでもロンドンの6大総合商社の皆様、オックスフォード大学日産日本問題研究所所長 J.A.A. Stockwin教授、東京大学丸山真人教授からは特に御指導を賜った。ここに記して、感謝の念を表わしたい。

参考文献

- 安部悦生 [1996], 「イギリス」, 原輝史・工藤章編 『現代ヨーロッパ経済史』, 有斐閣, pp. 31-71.
- 岩田健治 [2001a], 「ユーロ導入後のヨーロッパ金融システム」, 田中素香他 『現代ヨーロッパ経済』, 有斐閣アルマ, pp. 178-201.
- 岩田健治 [2001b], 「イギリスとEU経済」, 田中素香他 『現代ヨーロッパ経済』, 有斐閣アルマ, pp. 285-310.
- 大蔵省 [1995], 『財政金融統計月報』, 第524号.
- 大蔵省 [1997], 『財政金融統計月報』, 第548号.
- 大蔵省 [1999], 『財政金融統計月報』, 第572号.
- 長部重康・田中友義編 [1994], 『拡大ヨーロッパの焦点：市場統合と新秩序の構図』, 日本貿易振興会.
- 長部重康・田中友義編 [1998], 『統合ヨーロッパの焦点：ユーロ誕生をにらむ産業再編』, 日本貿易振興会.
- 久保広正 [2001], 「EUと対外通商関係」, 田中素香他 『現代ヨーロッパ経済』, 有斐閣アルマ, pp. 358-380.
- 『週刊東洋経済・海外進出企業総覧 1998』, 第5482号, 1998年4月1日.
- 田中素香他 [2001], 『現代ヨーロッパ経済』, 有斐閣アルマ.
- 田中素香編 [2002], 『単一市場・単一通貨とEU経済改革』, 文真堂.
- 田中友義 [2001], 『EUの経済統合』, 中央経済社.
- ディッケン, P. [2001], 『グローバル・シフト：変容する世界経済地図 下』, 古今書院. (原著 Dicken, P. [1998], *Global Shift: Transforming the World Economy*, 3rd ed., London: Sage.)
- 中村靖志 [1999], 『現代のイギリス経済』, 九州大学出版会.
- 日本貿易振興会 (ジェトロ) [1999], 『1999年版 ジェトロ投資白書』.

- 日本貿易振興会（ジェトロ）[2000], 『2000年版 ジェトロ投資白書』.
- 原輝史・工藤章編 [1996], 『現代ヨーロッパ経済史』, 有斐閣.
- 『ブレーンズ』 [1999], No. 1311, およびNo. 1312.
- 『ブレーンズ』 [2000], No. 1356, およびNo. 1357.
- Kurihara, T. [2001a], “Japanese Direct Foreign Investment in the United Kingdom: A Survey,” *The Economic Review of Toyo University*, Vol. 26, No. 1/2, pp. 41-60.
- Kurihara, T. [2001b], “A Comparative Study of the Economic Activities by *Sogo Shosha* in the United States and Canada in the late 1990s,” The Center for Research of Global Economy, Toyo University, Working Paper No. 19, and in *Understanding Japan in the 21st Century*, ed. by L.T. Woods and B. L. Job, Vancouver: University of British Columbia Press (forthcoming).
- Mason, M., and D. Encarnation, eds., [1994], *Does Ownership Matter?: Japanese Multinationals in Europe*, Oxford: Oxford University Press.
- Myers, R.H. [1996], “Introduction,” in *The Effect of Japanese Investment on the World Economy: A Six-Country Study, 1970-1991*, ed. by L. Hollerman and R. H. Myers, Stanford: Hoover Institution Press, pp. xiii-xxii.

The Economic Activities of *Sogo Shosha* in the United Kingdom in 1997

Tamiko Kurihara
Faculty of Economics
Toyo University

Abstract

Japanese direct foreign investment (DFI) in various countries from the 1970s to 1991 is characterized as the third marked surge in DFI by Myers. Western Europe has steadily received about 20% of the overall Japanese DFI in the world since the late 1980s, and the United Kingdom has captured the lion's share of 30 to 40% out of the Japanese DFI in Western Europe.

The six largest Japanese *sogo shosha*, the general trading companies, made investments of 894 million pounds in the United Kingdom in 1997. Approximately 60% of their investments was directed to the commerce sector by establishing wholly-owned trading subsidiaries. All six companies have established their European *sogo shosha* with headquarters in London. All *sogo shosha* consider London a foothold in the European markets.

It was common for the six *sogo shosha* that their largest annual sales in Western Europe in 1997 came from sales in the UK. One of the characteristics of trade in the UK was that offshore trade and domestic trade largely contributed to the annual sales. Another characteristic was that the sales of copper and aluminum at the London Metal Exchange significantly contributed to the annual sales in the UK.

With the integration of European markets and the introduction of the common currency "Euro," five *sogo shosha* have changed their organizational structure and functions of trading subsidiaries and branches in Europe. Mitsui & Co. Europe, whose annual sales were the largest among the six *sogo shosha*, maintains the present organizational structure and functions.