HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	日本と韓国の総合商社の経営比較研究:経営成果に影響を与える要因分析を中心に
Author(s)	李, 性熙
Citation	經濟學研究, 40(4), 66-84
Issue Date	1991-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31873
Type	departmental bulletin paper
File Information	40(4)_P66-84.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 40-4
北海道大学 1991.3

日本と韓国の総合商社の経営比較研究

——経営成果に影響を与える要因分析を中心に——

李　性熙

はじめに：問題の所在ならびに研究目的

“企業の国際化”といわれる現象は現在の世界経済の動向の中で当然のものになってきている。このように企業が国際化を進める方法はその企業がもっている能力にしたがって次の二つに分けて考えることができる。その一つは，国内市場を対象とする経営活動の成果を海外市場へと応用していく多国籍企業（MNC：Multinational Corporation）への道を進むことであり，他の一つは独自で海外進出ができるほどの規模がない企業が主として総合商社（GTC：General Trading Company）を活用し間接的に海外へと進出を図る方法である。

歴史的にみてもアメリカのように購買力が大きい国内市場をもつ国においては国内経営活動をベースにして多国籍企業となる場合が多い。一方，日本では最近まで国内市場があまり大きくなかったので中小企業の海外進出を代行する総合商社が大きい役割を果たしてきた。

このような日本の総合商社の発展動向は企業をとりまく基本的な環境の類似している韓国の総合商社にも大きな影響を与えてきている。今日の日本の総合商社は“人，物，金”を志向するものとなっているといわれる。ここにいう“人”とは人による新技術開発，資源開発，ソフトの開発などで特に総合的情報開発を目標としている。“物”は物流技能で国内取引，輸出，輸入，三国間貿易をより促進させることを目指している。“金”は資金の調達，資金のネットワークをつくり運営するためのノウハウを蓄積していろいろなリスクから保護されるような形にしながら資金の増殖を図るという意味である。

言い換えれば日本の総合商社は商社本来の機能から脱皮し技術，情報システムをもった“総合的情報企業”として，そこにさらにハイテクサービス産業としての“国際的な総合情報企業”と変わって来ている。これに対して韓国の総合商社は総売上高の約80％を輸出に依存しているいまだ輸出商社の段階に止どまっている。

小論の目的は日本の総合商社と約十数年の遅れでそれを追随しているとみられている韓国の総合商社との比較を若干の指標によって行うことにより韓国の総合商社の今後の行方を探ろうとするところにある。

第１章　総合商社の概念*

第１節　総合商社の概念

両国の総合商社の具体的な比較にはいる前にここでいう総合商社の概念を明らかにしておかねばならない。

商学では商社の定義を，“生産者から消費者まで物資を移転する企業を指し，商品の流通機構上問屋に位置し問屋機能を有するものを指す[1)]としている。しかし，総合商社は単純な卸売業だけではなく貿易取引が多い問屋であることがその

1）石岡雅憲，『商学』，現代科学研究会，1982，126項。

特徴である。貿易商社と言われるゆえんである。

また，商社は取引をする際に商品の所有権を獲得してリスクを負担し物品を購入してから再販売することによって利益を得る，差額取引に従事する一般卸売業者（wholesale merchant）であると同時に，手数料取引に従事する機能的仲介業者（functional middlemen of exchange）の性格ももっている。

こうした性格をもつ商社は商品の流通機構上次のような位置付けになるだろう。つまり，商社は貿易及び国内取引業者として海外流通と国内流通の接点に位置することになる。その一方で卸売業者として生産者と小売業者の接点にも位置付けられる。前者の場合商社の活動は，海外及び国内の両方にわたる補完的でありながら，なおかつ代替的である取引をしている。これは商社がもつ大きなメリットであると言える。しかし後者の場合，商社は卸売業者であると同時に問屋でもあるから，生産者と小売業者が直接取引をする恐れも合わせもつ存在であると言える。これは商社がもつデメリットであるともいえよう。

商社は一定基準によりいくつかの類型で分けられる。

1．資産総額，総売上高，資本金，従業人数などの規模により大規模商社と中小商社に分けられる。
2．取引範囲によって貿易商社と国内商社に分けられる。
3．扱う商品の種類によって専門商社（specialty trading company）と総合商社（general trading company）に分けられる。

このうちで総合商社は主として総合卸売業に該当し商標とは関係のない各種商品を取扱うものといえる。

しかし，ここで定めた商社の概念と類型はあくまでも基本的な概念設定に過ぎない。商社の商行為は急変する国際情勢によっても多様化されていくであろうしその形態も様々に変化するであろうから一定のカテゴリに当て嵌めその定義を細かく定めるのはあまり意味のないことであるとも言えよう。

1975年に日本の“総合商社”をモデルにした韓国では“総合貿易商社”という制度を導入した。したがって，長い歴史をもつ日本の総合商社とまだその歴史の浅い韓国の総合貿易商社とではその概念に若干のニュアンスの相違があることを認めておかねばならないであろう。

第2節　日本の総合商社

日本の総合商社は幾つかの特性と，日本の経済発展に果たした役割によって各方面から注目を集めている。

総合商社の中心業務である輸出入において日本全体の総輸出入の約五割が九大総合商社（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）によって占められている。総合商社の取り扱う商品ラインは，「ラーメンからミサイルまで」といわれるごとく，きわめて広範囲にわたっており，エレトロニクスや自動車の一部のメーカーが，総合商社に依存していないで，自らその製品の流通部門を担当しているにすぎないといわれているほどである[2]。

明治以降の日本の急速な経済発展，とりわけ奇跡とよばれた戦後の立ち直りと高度成長において総合商社が果たした大きな役割を認識した諸外国でも日本の総合商社を研究し自国内に総合商社を設立し育成しながら国の経済活動を促進しようとしている[3]。こうしたことから，今日日本の総合商社は世界的な研究対象となっているともいえる。

日本の総合商社の共通する特徴として次の五点があげられている[4]。

1）取扱商品が多種類にわたること（表1）。

2）教育社編，『総合商社上位9社の経営比較』，教育社，1980年，18項。
3）川辺信雄，『総合商社の研究』，実教出版社，1988，2項。
4）前掲書，2-3項。

表1　日本の九大総合商社の商品別輸出動向

（単位：億ドル，％）

品名	1986		1987	
	輸出額	構成比	輸出額	構成比
食料品	15 (12.2)	0.7	15 (4.7)	0.7
魚介類	8 (11.8)	0.4	7 (▲ 4.4)	0.3
繊維品	69 (9.7)	3.3	69 (0.6)	3.0
綿織物	7 (10.5)	0.3	8 (13.1)	0.4
合繊織物	21 (4.9)	1.0	20 (▲ 6.0)	0.9
化学品	95 (23.2)	4.5	117 (23.0)	5.1
有機化合物	31 (25.1)	1.5	40 (27.9)	1.8
人造プラスチック	28 (25.7)	1.3	34 (19.8)	1.5
非金属鉱物製品	24 (10.0)	1.1	25 (6.8)	1.1
金属	182 (▲ 1.7)	8.7	180 (▲ 0.9)	7.9
鉄鋼	127 (▲ 6.3)	6.1	126 (▲ 0.8)	5.5
金属製品	39 (13.1)	1.9	36 (▲ 7.1)	1.6
機械	1,550 (22.9)	75.1	1,711 (10.4)	74.6
船舶	49 (▲17.7)	2.3	44 (▲10.6)	1.9
自動車	427 (24.1)	20.4	449 (5.3)	19.6
テレビ	17 (▲34.2)	0.8	14 (▲17.7)	0.6
ラジオ	28 (3.8)	1.3	25 (▲10.6)	1.1
テープレコーダー	99 (17.4)	4.7	84 (▲15.2)	3.7
科学光学機器	85 (24.6)	4.1	94 (11.0)	4.1
事務用機器	113 (45.2)	5.4	144 (27.3)	6.3
二輪自動車	21 (▲ 1.4)	1.0	19 (▲ 8.7)	0.8
原動機	49 (30.4)	2.3	59 (19.5)	2.6
半導体等電子部品	63 (33.4)	3.0	83 (31.1)	3.6
その他	157 (16.3)	7.5	175 (11.0)	7.6
タイヤ・チューブ	16 (6.3)	0.8	18 (10.0)	0.8
総額	2,092 (19.1)	100.0	2,292 (9.6)	100.0

（注）カッコ内は前年比増加率（▲減少率）：％
『大蔵省・通関統計』より

表2　日・韓総合商社の取引比重比較

単位：％

	日本				韓国			
	1980	1982	1984	1985	1980	1982	1984	1986
輸出	20.4	21.7	19.7	18.8	83.5	81.3	84.2	80.6
輸入	24.8	24.6	24.4	22.8				
3国間貿易	12.3	14.5	18.3	20.1				
小計	57.5	60.8	62.4	61.7	83.5	81.3	84.2	80.6
国内販売	42.5	39.2	37.6	38.3	16.5	18.7	15.9	18.4
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料；総合商社の情報戦略，毎日経済新聞社，1988.

表3　日本の九大総合商社の地域別輸出動向

（単位：億ドル，%）

地域（国）名	1986		1987	
	輸出額	構成比	輸出額	構成比
先進地域	1,311 (28.0)	62.7	1,429 (8.9)	62.3
米国	805 (23.3)	38.5	836 (3.9)	36.5
カナダ	55 (22.3)	2.6	56 (1.5)	2.4
西欧	375 (48.7)	17.9	456 (21.5)	19.9
(EC)	307 (53.3)	14.7	377 (22.9)	16.4
西ドイツ	105 (51.0)	5.0	128 (22.5)	5.6
英国	66 (40.7)	3.2	84 (26.4)	3.7
大洋州・南ア	77 (2.9)	3.7	81 (5.9)	3.5
発展途上地域	639 (12.2)	30.5	744 (16.4)	32.5
東南アジア	418 (25.7)	20.0	530 (26.8)	23.1
韓国	105 (47.6)	5.0	132 (26.3)	5.8
台湾	79 (56.2)	3.8	113 (44.5)	4.9
香港	72 (10.0)	3.4	89 (23.9)	3.9
シンガポール	46 (18.6)	2.2	60 (31.3)	2.6
インドネシア	27 (22.5)	1.3	30 (12.3)	1.3
中近東	98 (▲19.5)	4.7	92 (▲ 6.3)	4.0
イラン	12 (▲ 7.3)	0.6	10 (▲ 8.8)	0.5
サウジアラビア	28 (▲29.0)	1.3	32 (17.3)	1.4
中南米	95 (11.9)	4.5	88 (▲ 7.7)	3.8
アフリカ	22 (▲13.5)	1.1	29 (32.9)	1.3
共産圏	141 (▲13.1)	6.7	119 (▲15.2)	5.2
中国	99 (▲21.0)	4.7	82 (▲16.3)	3.6
ソ連	31 (14.5)	1.5	26 (▲18.6)	1.1
総額	2,092 (19.1)	100.0	2,292 (9.6)	100.0

（注）カッコ内は前年比増加率（▲減少率）：%
ECはポルトガル，スペインを含む12ヵ国の合計
『大蔵省・通関統計』より

表4　韓国の6大総合商社の事業概要（1986年度ベース）

（単位：10億ウォン，%）

商社	創業↓(ルーツ)総合商社指定年	事業内容	グループ内での位置づけ(グループ製品取扱比率)	輸出比率(%)	売上内訳				従業員数(人)(内事務職)
					取扱製品	国内*	輸出	計	
三星物産	1938年(三星商会)↓1975年	商社 メーカー (繊維,靴)	◎ 〔60%〕	66.5	重化学	863(60)	821(29)	1,684(39)	4,360 (2,272)
					電子	131(9)	1,225(43)	1,356(32)	
					資源・特殊品	284(20)	40(1)	324(8)	
					繊維	128(9)	510(18)	638(15)	
					その他	27(2)	246(9)	273(6)	
					合計	1,433(100)	2,842(100)	4,275(100)	
大宇	1967年(大宇事業)↓1975年	商社 建設 メーカー (繊維)	◎ 〔70%〕	83.4	重化学	80(11)	1,550(44)	1,630(39)	16,762 (6,761)
					電子	349(50)	582(17)	931(22)	
					軽工業品	3(－)	308(9)	311(7)	
					繊維	3(－)	308(9)	311(7)	
					その他	265(38)	766(22)	1,031(24)	
					合計	701(100)	3,514(100)	4,215(100)	
現代総合商事	1976年(現代総合商事)↓1978年	商社	△ 〔100%〕	95.5	自動車	——	1,249(34)	1,249(32)	827 (808)
					船舶	——	607(16)	607(16)	
					修理船舶	——	904(24)	904(23)	
					鉄鋼	——	234(6)	234(6)	
					その他	175(100)	703(19)	878(23)	
					合計	175(100)	3,697(100)	3,872(100)	
ラッキー金星商事	1953年(楽喜産業)↓	商社 メーカー (衣類)	○ 〔N.A.〕	81.1	石油化学	193(52)	440(28)	633(32)	3,305 (1,150)
					電子	5(1)	863(54)	868(44)	
					繊維	80(22)	141(9)	221(11)	
					その他	93(25)	146(9)	239(12)	
					合計	371(100)	1,591(100)	1,962(100)	
鮮京	1953年(鮮京織物)↓1976年	商社 メーカー (繊維)	○ 〔40%〕	58.2	重・軽工業品	36(5)	543(54)	579(34)	1,860 (1,140)
					資源・その他	679(94)	208(21)	887(51)	
					繊物	4(1)	134(13)	138(8)	
					衣類	2(－)	118(12)	120(7)	
					合計	721(100)	1,002(100)	1,723(100)	
雙龍	1954年(金星産業)↓	商社	○ 〔30%〕	94.1					629 (586)
					合計	56	888	944	

※注／1．＊国内は輸入を含む

2．グループ製品取扱比率は野村総合研究所推定

3．◎，○，△は各社の財閥グループにおける役割の重要度を示す

◎：中核企業，○：重要企業，△：グループ内企業

※出所：野村総合研究所，1988

表5　韓国の6大総合商社系財閥グループの事業展開

	繊維，皮革	化学，石油鉱業，木材	建設・鉄鋼造船・重機	電　機	自動車	食品・商業・運輸	レジャーサービス	金　融	主力事業領域（上場会社／主要グループ会社）
三　星（◎三星物産）	○第一毛織 ○第一合繊	三星石油化学 全州製紙	三星総合建設 三星重工業	◎三星電子 ○三星半導体通信 ○三星電管 ○三星電機 ○三星精密 ○三星コーニング		○第一製糖	中央日報 新世界百貨店 ホテル新羅	◎東邦生命 ○安国火災	●エレクトロニクス ●金融・サービス ●軽工業，消費材 （12社／26社）
現　代（現代総合商事）		現代総合木材	◎現代建設 ◎現代重工業 ○現代尾浦造船 ○韓国都市開発 高麗産業開発 仁川製鉄	現代電子産業 現代重電機	◎現代自動車 現代精工 理代エンジン 現代自動車サービス		金剛開発産業	現代海上火災保険	●自動車 ●建　設 ●重工業 （6社／32社）
ラッキー金星（○ラッキー金星商事）		◎ラッキー ○湖南精油 ○韓国鉱業精錬	ラッキー開発	◎金星社 ○金星電機 ○金星通信 ○金星重機 ○金星半導体 金星計電 金星アルプス				ラッキー証券 汎韓火災海上保険 金星投資金融	●エレクトロニクス ●化　学 （14社／24社）
大　学（◎大　宇）	高麗皮革	製鉄化学	◎大宇重工業 ◎大宇造船 京南企業	○大宇電子 大宇電子部品 大宇通信 大宇精密工業 オリオン電気	○大宇自動車 大宇自動車部品		同宇開発	◎大宇証券 東洋投資金融	●重工業 ●自動車 ●エレクトロニクス （7社／25社）
鮮　京（○鮮　京）		◎油　公 ○鮮京合繊 ○鮮京化学 鮮京マグネチック	鮮京建設				シェラトン ウォーカヒル		●化　学 （3社／14社）
雙　龍（○雙　龍）		◎雙龍洋灰工業 雙龍精油	○雙龍総合建設 雙龍重工業					雙龍投資証券 高麗火災海上保険	●セメント （3社／14社）

※注／◎は財閥グループの中核企業　○は財閥グループの主要企業
（ ）内は各財閥グループの総合商社
※出所：野村総合研究所，1988

2）国内及び海外に多数の支店・出張所をもち，その取引分野が国内商業・輸出入貿易及び三国間貿易にわたること（表2）。
3）取扱高が巨大であること。
4）一方で機械・技術・原材料を産業に提供し，他方ではその製品のための市場を開発するという活動を通じて，産業に対するオーガナイザーの役割を果たすこと。
5）一手販売権の獲得などのために資金を供与することによって，多くの子会社・関係会社をもち，株式会社的性格を備えていること。

以上のような特徴をもつ総合商社は，その具体的な活動において，各種の機能を果たしている。これには，取引機能を中心として，この機能を円滑かつ完全に遂行するために，同時並行的に行われる金融機能，情報機能，リスク・ヘッジ機能，輸送・在庫・軽加工機能，コンバーター機能，オーガナイザー機能及びプロモーター機能，開発機能を挙げることができる[5]。このような特徴や機能を全体としてみると，総合商社というものは，まさに「取扱商品・地域・業務の総合的多面性を備えた商事会社である[6]，と表現することができるし，またその総合力が効果的に発揮されているところに日本の総合商社の特徴があるとみられる。

日本の総合商社はいまやエレトロニクス，バイオテクノロジー，新素材といった，付加価値の高い新たな産業基盤を形成する分野にその主たる機能をシフトして，産業構造を変革しつつある[7]。

また，ここ数年，日本市場を経由しないで外国製品を別の国に輸出する，三国間貿易が飛躍的に伸びている。1988年3月期でみると，三国間貿易額の前年比は，日商岩井の82.6%を筆頭に各社とも上昇している[8]。

こうして日本の総合商社は優れたその各種機能やノウハウを効果的に組み合わせつつ，急変する世界情勢に対してもきわめて柔軟に対応のできる巨大な生物であるといえよう。

第3節　韓国の総合商社

韓国では1975年に，政府の輸出振興策の一環として「総合貿易商社制度」が導入され，1975年から1978年にかけて，大手財閥グループは相次いで“輸出窓口”の機能を最優先にした総合商社を設立した。現在韓国の総合商社といえば三星物産，大宇，現代総合商事，ラッキー金星商事，鮮京，雙龍，暁星物産の計7社である。

韓国の総合商社の機能は，財閥グループの商事部門としての輸出機能と，海外ネットワークを活用した情報提供機能の二つに要約することができる[9]。さらに，このうち，三星物産，大宇，鮮京などは国内最大級の繊維生産工場を有し，メーカー機能も併せもっている。

一般に，韓国では，財閥グループを先導する有力メーカーがグループの中核企業となるケースが多いなかで，三星物産や大宇では総合商社がグループ全体を統轄・運営する指令塔の役割も担っており，中核企業のひとつになっている（表6）。韓国の総合商社ではこの十年の間に，急速な事業拡大が進んだ。その要因としては，(1)政府の重化学工業政策の波に乗った大手財閥グループの輸出窓口商社であったことと，(2)政府の輸出振興策から貿易金融の面で恵まれた環境にあったこと，があげられる。

これを具体的な数字でみてみると［図1］で分かるように，GNPに占める総合商社のシェアが77年の6.7%から86年度には20.1%までに上昇している。通関輸出に占めるシェアでは，77年の25.9%から86年には42.9%（ピーク時は83年

5）梅井義雄，『三井物産会社の経営史的研究—「元」三井物産会社の定着・発展・解散—』，東洋経済新報社，1974年，12-13項。
6）森川英正，『総合商社の成立と論理』，東洋経済新報社，1976年，44項。
7）海藤守，『総合商社』，実務教育出版，1989，6項。
8）前掲書，19項。
9）野村総合研究所，『世界に飛躍する韓国産業』野村総合研究所，1988年，208項。

表6　韓国の6大総合商社の商品別通関輸出動向

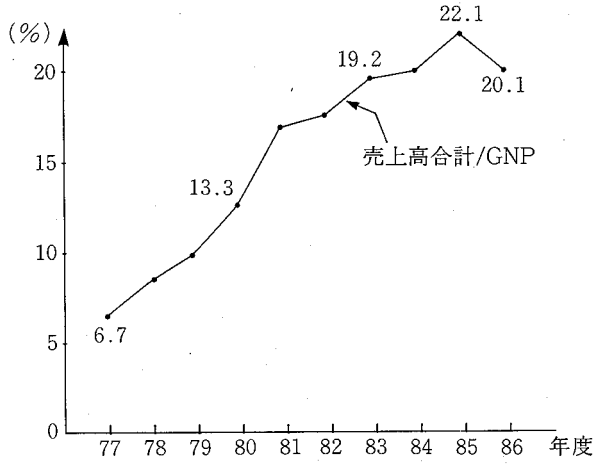
（単位：百万ドル，%）

区分＼年	85年	86年	86年（四半期）			
			第 1	第 2	第 3	第 4
一次産品	921 (▲6.4)	1,259 (36.7)	232 (28.9)	288 (32.7)	317 (54.6)	422 (32.7)
軽工業製品	11,019 (3.5)	14,193 (28.8)	2,756 (21.1)	3,578 (26.7)	3,934 (33.3)	3,926 (32.2)
繊維	6,295 (▲0.3)	7,793 (23.8)	1,568 (16.4)	2,013 (22.7)	2,172 (29.3)	2,039 (25.4)
非繊維	4,724 (9.2)	6,400 (35.5)	1,188 (28.2)	1,564 (32.2)	1,762 (38.6)	1,886 (40.4)
重化学製品	18,343 (4.1)	19,262 (5.0)	3,926 (17.3)	4,880 (8.8)	4,798 (12.6)	5,658 (▲9.5)
化学製品	,3,188 (2.6)	,3,486 (9.3)	840 (17.8)	864 (8.0)	866 (7.6)	917 (5.4)
鉄鋼・金属	3,758 (▲6.1)	3,860 (2.7)	833 (18.2)	874 (▲10.5)	981 (15.4)	1,172 (▲4.5)
一般機械	814 (10.1)	1,017 (24.9)	215 (18.1)	255 (33.5)	253 (29.1)	254 (20.0)
電気・電子	4,507 (▲1.5)	7,079 (57.1)	1,292 (20.6)	1,708 (53.6)	1,934 (67.7)	2,144 (83.2)
船舶	5,040 (7.6)	1,815 (▲64.0)	265 (▲51.1)	641 (▲45.7)	330 (▲64.2)	579 (▲75.8)
自動車	768 (N.A.)	1,655 (115.5)	482 (262.4)	537 (139.7)	435 (83.5)	551 (61.5)
その他	268 (N.A.)	350 (30.6)				
総輸出	30,283 (3.5)	34,714 (14.6)	6,914 (19.2)	8,746 (16.2)	9,049 (22.0)	10,006 (4.9)

※注／( ) 内は，前年比伸び率

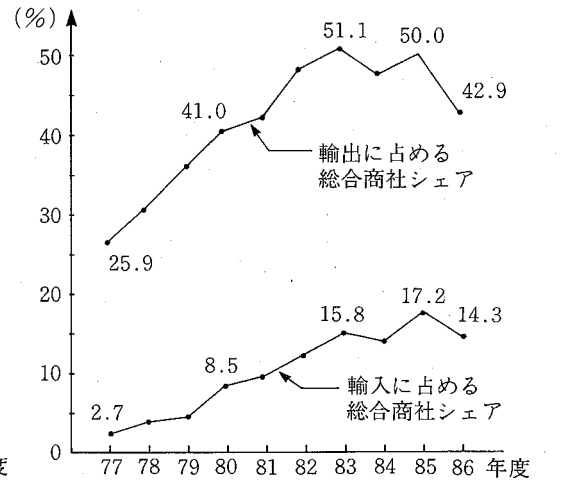
※出所／『韓国貿易動向』，1987

図1　GNPに占める総合商社シェア(韓国)



※注／売上高合計は9商社ベース、ただし1986年度は国際商事（財閥整理）を除いている
※出所／野村総合研究所，1988

図2　貿易に占める総合商社シェア(韓国)



※注／売上高合計は9商社ベース、ただし1986年度は国際商事（財閥整理）を除いている
※出所／野村総合研究所，1988

で51.1%）にまで達した。ただし，通関輸入に占めるシェアは，86年で14.3%の水準に止どまっている（図2）。

韓国の総合商社の取扱い分野をみると以下3点が指摘できる[10]。

1）グループ企業の取扱比率が高く，各社の商権構造は，財閥グループの事業展開に大きく依存している点である。韓国の総合商社の場合，その所属する財閥グループを越えた取引はほとんど存在しない。たとえば，三星グループには自動車がないように他のグループにあって自社グループにかける商品分野は，系列総合商社の発展にとって大きな障壁となっている。

2）財閥グループの輸出窓口商社という性格から，輸出比率が80%と高い。

3）取扱い分野ごとに商社機能の役割が異なっている点である。韓国の総合商社では一般に，繊維，雑貨，鉄鋼，船舶など軽工業品や一部の重工業品については商社がリスクを負担する形で取扱いしているものが多い。これに対して，エレトロニクスや自動車などの取扱いではきめ細かなメンテナンスサービスが必要なため，系列メーカーが直接，輸出･販売をしている。したがって，商社は代行業務を行っているにすぎない。

要するに韓国の総合商社は，メーカーを中心とした財閥グループの中の商事部門という位置付けであり商権の広がりには限界があるようである。しかし，現在グループ企業の国際化を図っており近い将来こういった課題を克服しつつ，次第に総合商社としての機能を高めていきそうである。

＊総合商社に関する研究

1　日本における研究

日本での総合商社に関する研究は大きく三つに分けてみることができる。経済史的研究，経営史的研究，多国籍企業研究がそれである。

経済史的研究で共通する見方は，総合商社を日本資本主義論及び財閥論との関連からみることである。これは日本の資本主義の発展過程と財閥の資本蓄積過程との関係を追究しながら商業資本と

10）前掲書，214項。

産業資本，金融独占と産業独占との相互関係を明確にしようとする問題意識によるものである。その代表的な研究は秋本育夫「日本資本主義構造の変化と商社活動」[11]，柴垣和夫「日本金融資本分析」[12]，加藤幸三郎と松元宏「三井物産に関する研究」[13]などである。

また，経営史的研究では“日本の総合商社は何故国際的に成立し，また発展したのか”に主眼点をおいている。その代表的な研究としては中川敬一郎[14]，森川英正[15]，安岡重明[16]，梅井義雄[17]等をあげることができる。各研究とも商社の成立・発展過程を分析し総合商社の共通点を明確にするもので比較経営史研究上に大きな貢献をしている[18]といわれている。

多国籍企業研究では総合商社の海外進出に関する研究，つまり総合商社を日本型多国籍企業の一つの形態として扱っている。その代表的な研究としては佐藤定幸[19]，小島清[20]，安室憲一[21]，川邊信雄[22]等をあげることができる。ただしこうした角度からの研究ははじまったばかりといえよう。

2　韓国における研究

日本の総合商社が百年を越す歴史をもっているのに対し韓国の総合商社は非常にその歴史も短く，また（1975年より）制度的に導入・生成されたため，総合商社に対する研究はかならずしも多いとはいえない。その上，日本の総合商社をモデルにして韓国の総合商社が設立された経偉もあり，日本の総合商社研究に関心が集まっている。

韓国の代表的な総合商社の研究としては李種允[23]，金元銖[24]，黄明水[25]，趙東成[26]，金栄来[27]，鄭求鉉[28]等をあげることができる。いずれの研究も日本の総合商社に対する関心が強く，そこから韓国総合商社の独自の形態または研究テーマを設定するための模索を行っている状況がうかがえる。

3　アメリカにおける研究

総合商社に対するアメリカでの研究は大きく分けて二つのアプローチに分類できる。一つは，Kozo Yamamura[29]と Tom Roehl[30]等による経済理論的研究である。つまり，総合商社は取引・金融・情報の活用により“規模の経済”による費用の削減とリスク回避の面で他の制度よりも有効な役割

11) 秋本育夫，『貿易商社』，（松井清編『近代日本貿易史』2，3巻，有斐閣，1961年）。
12) 柴垣和夫，『日本金融分析』，東方大学出版会，1965，403-427項。
13) 加藤幸三郎，『明治後期における「特約紡績」をめぐって』（専修大学，「社会科学年報」，第1号，1966年。松元宏，『三井財閥の研究』，吉川弘文官，1979年。
14) 中川敬一郎，『日本工業化過程における組織化された企業者活動』（「経営史」第2巻3号，1967年）。
15) 森川英正，『総合商社について』，（法政大学「経営志林」第8巻第3号，1971年）。
16) 安岡重明，『財閥形成史の研究』（ミネルバ書房，1970年）。
17) 梅井義雄，『三井物産会社の経営史的研究—「元」三井物産会社の定着・発展・解散—』，東洋経済新報社，1974年。
18) 金栄来，『総合商社論』，法文社，1990年，39面。
19) 佐藤定幸，『日本企業の多国籍企業化の可能性と限界』（「世界経済評論」1977年4月号）。
20) 小島清，『日本型多国籍企業のあり方—商社を中核とする3人4脚型を推進せよ—』（「世界経済評論」1975年8月）。
21) 安室憲一，『総合商社の多国籍化』（池本清・上野明・安室憲一，「日本企業の多国籍的展開—海外投資の進展—」（有斐閣，1981年）。
22) 川邊信雄，『総合商社の研究—戦前三菱商事の在米活動—』，実教出版，1982年。
23) 李種允，『韓国の貿易発展と総合商社の役割』，韓国経済研究院，1984年。
24) 金元銖，『総合貿易商社の育成及び経営合理化方案』，貿易研究，韓国貿易研究所，1975年。
25) 黄明水，『中小企業の輸出産業化のための総合商社の分業化方案』，檀大経済論文集，Vol. 12，1978年；海外経済研究所，総合商社と中小企業の連携強化による輸出増大方案。
26) 趙東成，『韓国の総合貿易商社』，法文社，1986年（趙東成，『韓国の総合貿易商社の進路』，ソウル大学経営大学経営研究所，1981年）。
27) 金栄来，『総合商社論』，法文社，1990年。
28) 鄭求鉉，『総合貿易商社の長期戦略と経営構造』，総合貿易商社協議会，1989年。
29) コーゾ・ヤマムラ，『総合商社論—近代経済学的理論よりの試験—』，（「経営史学」第8巻第1号，1973年）。
30) Tom Roehl, “The General Trading Companies: A Survey of Japanese Language Sources”, Unpublished Paper Presented at the Lake Wilderness Conference Center, Seattle, Washington, July 14-18, 1980.

を果たしてきていると強調している。

一方 R. Vernon[31] と Yotaro M. Yoshino[32] 等はアメリカの多国籍企業の研究者であるが彼らはアメリカ型多国籍企業をモデルにして，総合商社の直接投資がプロダクトライフサイクル(product life cycle) の成熟期の標準化製品に集中しているところを重視している。そして，日本の総合商社の海外進出は貿易活動を補完する程度であり，その多国籍企業化は困難であると判断している。

第 2 章　比較研究の方法，モデルの設定及び仮説の導出

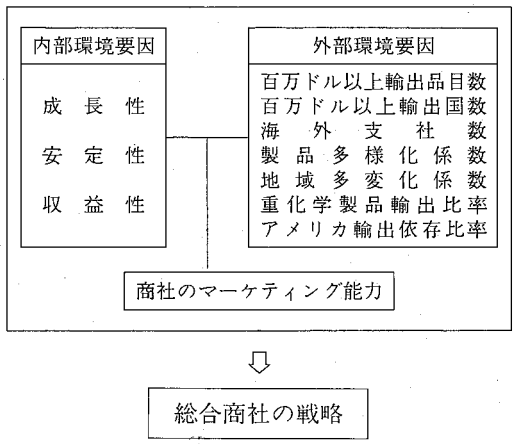
第 1 節　比較研究の方法及びモデルの設定

小論では，比較のポイントを商社の経営能力においている。その理由は，前述のように韓国の総合商社は日本の総合商社をモデルにしてつくられた点と，韓国の経済発展が日本の高度成長期に似ている点が多いことからである。

具体的には，日本と韓国の総合商社の経営成果を戦略的立場から比較分析するために，韓国の政府が日本の総合商社をモデルにして設定した総合商社の指定要件を独立変数にし，各商社の経営成果を従属変数とする。

商社の基本的な経営能力を図る変数として従属変数を 3 つに分け成長性，安定性，収益性とする。また，海外市場での成果をみるための独立変数を 7 つ設定している。それらは，百万ドル以上の輸出品目数，百万ドル以上の輸出国数，海外支社数，製品多様化係数，地域多変化係数，重化学製品輸出比率，アメリカ輸出依存比率である。これらの従属変数と独立変数により相関関係や，一般的な統計分析を通して両国の商社の経営能力を比較検討することとなる。小論においては，経営能力のうち成果に影響を与えている要因を検討することが，最も重要な課題であるので［図 3］のようなモデルが考えられている。

図 3　総合商社の戦略とマーケティング能力



以下，成長性，安定性，収益性に対する仮説をたて，統計分析によって検証していくことによって両国の総合商社の経営能力が比較検討される。

まず，具体的な分析に入る前に各変数に対する概念を明らかにしておかねばならない。

ⅰ）従属変数

①両国の成長性をみるため：輸出額年成長率 (Y_1)

②両国の安定性をみるため：自己資本比率 (Y_2)

③両国の収益性をみるため：総売上高利益率 (Y_3)

ⅱ）独立変数

④百万ドル以上輸出品目数 (X_1)

⑤百万ドル以上輸出国数 (X_2)

⑥海外支社数 (X_3)

（これらの 3 つの変数に対しては実際値が適用される。）

⑦品目多様化係数 (X_4)

$$X_4 = ID_m = 1 - \sum^{h} (X_m^h / X_m)^2$$

ID_m ；商社 m の品目多様化係数

X_m^h ；商社 m の h 製品の輸出額

X_m ；商社 m の総輸出額

31) R. Vernon,『日本企業の多国籍化できる―その条件と課題』(「週間ダイヤモンド」1973年 7 月29日号)。

32) Yotaro M. Yosino, "Japan's Multinational Enterprise", (Cambridge, 1976).

この品目多様化係数の概念はBalassa[33]によって開発された“顕示された比較優位性”（Revealed Comparative Advantage）を趙東成[34]が修正したものである。

この品目多様化係数は$0 \leqq IDm < 1$の領域にある。例えば，A商社の輸出商品が単一品目である場合品目多様化係数は0になる。反対にB商社の輸出商品が100品目で各々が1%の構成である場合品目多様化係数は0.99となる。従って，次のような特性をもつことになる。

1）領域に限界があるため一定値に対して意味を与えることができる。

2）一定品目の比重を二乗して表したため，品目数が少なくても比較的輸出額が分散された商社よりは，品目数が多くても1，2品目に偏重した商社には小さな数値を与えることになる。

次に，輸出品目の分類は重化学工業製品，農水産製品，鉱産品，軽工業製品，その他の5部門に分けた。

⑧地域多変化係数（X_5）

この地域多変化係数はA. J. Brown[35]によって開発された“貿易結合度”(Intensity of Trade）を趙東成[34]が修正したものである。

地域は北米，西欧（アメリカ），日本，大洋州，アジア，中東，南米，アフリカの8つの地域で分類した。

⑨重化学製品輸出比率（X_6）

X_6＝商社mの重化学製品輸出額／商社mの総輸出額

（総合商社の総輸出額のうち重化学製品の比重）

⑩アメリカ輸出依存比率（X_7）

X_7＝商社mのアメリカ輸出額／商社mの総輸出額

（日本と韓国はアメリカ市場に依存しているところがかなりあるところから影響されている可能性が強いので独立変数としてとりあげた。）

第2節　理論的仮説の導出

ここで，これまでの諸説の検討を踏まえて以下のような理論的仮説を設定する。

(1) 成長性に対する仮説

1　百万ドル以上の輸出品目数が多い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高い。

2　百万ドル以上の輸出国数が多い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高い。

3　海外支社数が多い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高い。

4　製品多様化係数が高い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高い。

5　地域多変化係数が高い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高い。

6　重化学製品輸出比率が高い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高い。

7　アメリカ輸出依存比率が高い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高い。

(2) 安定性に対する仮説

8　百万ドル以上の輸出品目数が多い総合商社であればあるほどその商社の自己資本比率は低い。

9　百万ドル以上の輸出国数が多い総合商社であればあるほどその商社の自己資本比率は低い。

10　海外支社数が多い総合商社であればある

33) B. Balassa, “Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage”, The Manchester School of Economics & Social Studies, 1965, 5, pp. 99-123.

34) 趙東成,『政府の総合貿易商社の育成方向が商社の経営成果に与えた影響に対する計量的分析』, 経営論集，ソウル大学校，1981. 6, pp. 75-99。

ほどその商社の自己資本比率は低い。

11　製品多様化係数が高い総合商社であればあるほどその商社の自己資本比率は低い。

12　地域多変化係数が高い総合商社であればあるほどその商社の自己資本比率は低い。

13　重化学製品輸出比率が高い総合商社であればあるほどその商社の自己資本比率は低い。

14　アメリカ輸出依存比率が高い総合商社であればあるほどその商社の自己資本比率は低い。

(3) 収益性に対する仮説

15　百万ドル以上の輸出品目数が多い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低い。

16　百万ドル以上の輸出国数が多い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低い。

17　海外支社数が多い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低い。

18　製品多様化係数が高い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低い。

19　地域多変化係数が高い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低い。

20　重化学製品輸出比率が高い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低い。

21　アメリカ輸出依存比率が高い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低い。

以上のような総合商社の成長性，安定性，収益性のそれぞれに考えられている7個ずつの仮説を統計的検証によって検討してみよう。

第3章　統計的分析結果とその要約

第1節　相関係数

1　日本の総合商社

第3章第2節の仮説を検証するために(表9)の相関係数表が得られた。相関係数の高い順に選定すると次のようになる。

順序	相関係数	組み合わせ	
1	0.4262	Y_1(輸出額年成長率)	X_4(製品多様化係数)
2	−0.3709	Y_3(総売上高利益率)	X_2(百万ドル以上輸出国数)
3	−0.3126	Y_2(自己資本比率)	X_1(百万ドル以上輸出品目数)
4	0.2787	Y_3(総売上高利益率)	X_1(百万ドル以上輸出国数)
5	0.2708	Y_2(自己資本比率)	X_3(海外支社数)

以上の結果から相関関係がもっとも高い組み合わせとなったのはY_1(輸出額年成長率)とX_4(製品多様化係数)で，正の相関関係がある結果が得られた。したがって，仮説4は1%の有意水準で採択されることになる。つまり，製品多様化係数が高い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高くなるといえよう。

次に相関関係が高い組み合わせとなったのはY_3(総売上高利益率)とX_2(百万ドル以上輸出国数)で，負の相関関係となった。したがって，仮説16は5%の有意水準で採択されることになる。つまり，百万ドル以上の輸出国数が多い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率はひくいといえよう。

3番目に相関関係が高い組み合わせとなったのはY_2(自己資本比率)とX_1(百万ドル以上輸出品目数)で，負の相関関係となった。したがって，仮説8は10%の有意水準で採択されることになる。つまり，百万ドル以上輸出品目数が多い総合商社であればあるほどその商社の自己資本比率は低いといえよう。

4番目に相関関係が高い組み合わせとなったのはY_3(総売上高利益率)とX_1(百万ドル以上輸出国数)で，正の相関関係となった。したがって，仮説15は採択されることになる。つまり，百万ドル以上輸出品目数が多い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低いといえよう。

5番目に相関関係が高い組み合わせとなったのはY_2(自己資本比率)とX_3(海外支社数)で，正の相関関係となった。したがって，仮説10は棄却となる。

相関関係による日本の総合商社の仮説検証は

表7　相関係数（日本）

	Y_1	Y_2	Y_3	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7
Y_1	1.0000									
Y_2	-0.0408	1.0000								
Y_3	0.0028	-0.5910	1.0000							
X_1	0.0395	-0.3126	0.2787	1.0000						
X_2	0.0238	-0.0131	-0.3709	-0.0226	1.0000					
X_3	0.2318	0.2708	-0.0445	0.0304	-0.1801	1.0000				
X_4	0.4262	0.0707	-0.0751	0.0772	-0.0184	0.3963	1.0000			
X_5	0.2596	0.1285	-0.1684	-0.0403	0.3396	0.4537	0.2327	1.0000		
X_6	0.0914	0.2251	-0.2203	0.2076	0.1146	0.5326	0.0500	0.5324	1.0000	
X_7	-0.0325	-0.0619	0.2482	0.3272	-0.4460	0.1784	0.1430	-0.1146	0.3656	1.0000

表8　相関係数（韓国）

	Y_1	Y_2	Y_3	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7
Y_1	1.0000									
Y_2	-0.0155	1.0000								
Y_3	-0.0063	0.2976	1.0000							
X_1	0.0599	0.1778	0.3433	1.0000						
X_2	0.0980	0.1812	0.3629	0.8388	1.0000					
X_3	0.0146	0.1906	0.3171	0.4431	0.5548	1.0000				
X_4	0.0580	-0.2497	0.1212	0.3475	0.1712	-0.3816	1.0000			
X_5	-0.0142	-0.0700	0.1695	0.5262	0.3797	0.0582	0.4323	1.0000		
X_6	0.0894	0.2768	-0.0795	-0.0799	-0.1123	0.3071	-0.4743	0.0668	1.0000	
X_7	-0.0629	0.1588	0.0944	-0.0966	0.1149	0.6157	-0.7401	-0.3279	0.4920	1.0000

表9　日韓総合商社比較分析のまとめ

		成長性			安定性			収益性		
		輸出額年成長率Y_1			自己資本比率Y_2			総売上高利益率Y_3		
		仮設	結果		仮設	結果		仮設	結果	
			日本	韓国		日本	韓国		日本	韓国
百万ドル以上輸出品目数	X_1	正			負	負*		負	正*	正*
百万ドル以上輸出国数	X_2	正			負			負	負*	正*
海外支社数	X_3	正			負	正*		負		正*
製品多様化係数	X_4	正	正☆		負		負**	負		
地域多変化係数	X_5	正			負			負		
重化学製品輸出比	X_6	正			負	正**	正**	負	負**	
アメリカ輸出比率	X_7	正			負			負	正**	

証）☆：1％の有意水準
　　*：10％の有意水準
　　**：20％の有意水準

以上のような結果となった。

2　韓国の総合商社

（表10）の相関係数表から相関係数の高い順に選定すると次のようになる。

順序	相関係数	み合わせ	
1	0.3629	Y3(総売上高/利益率)	X2(百万ドル以上輸出国数)
2	0.3433	Y3(総売上高/利益率)	X1(百万ドル以上輸出品目数)
3	0.3171	Y3(総売上高/利益率)	X3(海外支社数)

相関関係が10%の有意水準で高い順に選定をしたが仮説15，仮説17，仮説16はいずれも棄却することになる。

第2節　結果の要約

これまでに日韓両国の総合商社の各種資料の中から商社経営に影響を与えていると思われる変数に対して統計的分析を行った。

資料は1985年から1988年までのもので，収集された資料を分析するためにSASによる一般的な統計処理が行われた。統計処理は北海道大学大型計算機センターに設置されているHITAC M-682H，S-810/10機種により行われた。その結果をまとめたのが（表11）である。

成長性に対する分析では日本の総合商社の場合，製品多様化係数が輸出額年成長率にもっとも大きな影響を与えているようにみえる。日韓両国の相関係数のなかでももっとも高い値を示しているからである。したがって，仮説4の採択がもつ意味は高いと考えられる。

分析の結果，日本の場合仮説4，仮説16，仮説8，仮説15が採択されると考えられる。すなわち日本の総合商社の場合

1　製品多様化係数が高い総合商社であればあるほどその商社の輸出額年成長率は高くなる。

2　百万ドル以上の輸出国数が多い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率はひくい。

3　百万ドル以上の輸出品目数が多い総役商社ではあればあるほどその商社の自己資本比率は低い。

4　百万ドル以上の輸出品目数が多い総合商社であればあるほどその商社の総売上高利益率は低い。

したがって，日本の総合商社の場合成長性，安定性，収益性いずれにも相関が高くでていることから均衡のとれた経営が行われており商社の機能を高めているといえよう。

一方，韓国の総合商社の場合特に注目するほどの相関関係は現れなかった。しかし，韓国の総合貿易商社の場合特に注目するほどの結果は現れなかったが収益性と百万ドル以上の輸出品目数，百万ドル以上の輸出国数，海外支社数に相関関係があることがわかった。その理由はいくつか考えられるがここでは韓国の総合貿易商社に課されている政府の規制に注目したい。1975年4月30日貿易去来法施行令第25条（輸出実績別優待措置）第2項により韓国の政府は総合貿易商社の指定要件を発表している。それ以来若干の変化はあったものの指定要件の中身は大要次のようになっている。

百万ドル以上の輸出国10カ国以上，海外支社10カ所以上，資本金10億ウォン以上，輸出実績が5千万ドル以上，50万ドル以上の輸出品目を7つ以上を有することなどである。政府の政策は変化してきてはいるが輸出を重視するためのその具体的な指定要件は年々厳しくなる一方であるといわれている。例えば，輸出実績が1975年当時5千万ドル以上だったものが1978年からは韓国全体の輸出額の2%以上と変わっているし，1981年からはこれらの指定要件を2年以上満たさなかった場合は総合貿易商社としての資格を取り消されることとなった。こうした輸出偏重の政府の方針のために1975年の5社から1978年には13社まで増えたものが現在では（1990年）7社に減じている。

日本の総合商社をモデルにして作られた韓国の総合貿易商社は名前からも貿易を強調しているようにみえるし，長い歴史から生成された日本の総合商社の生成・発展の結果を外見だけ模

倣しても，内容的にかなり相違してくるのは当然といえよう。

例えば，独立変数間関係をみてみると，日本の商社の場合各変数が独立しているのに対して，韓国の商社の場合は非常に高い相関関係にある事が分かる。このことは，単に輸出実績のみを重視するのではなく輸入や国内取引をも含めた総合的商社活動，したがって総合的影響要因を変数として実績により多くの影響を与える要因を考慮した方が商社の成長性，安定性，収益性ともに均衡のとれた発展をもたらしてくれるといえよう。

最後に注目されるのは韓国の総合商社の今後の進むべき方向である。日本の総合商社の場合3国間貿易をはじめいろいろな分野へと商社の機能を拡大している。だが，韓国の商社の場合は未だに貿易商社の段階にあり将来の発展方向心ずしも明らかではない。

もっとも，本小論で使用された資料が外部に公開された資料だけを使用しているため，客観性はあるものの個別的精密性は必ずしも充分であるといえない。さらに，世界の経済動向が激変するなかで1985年から1988年までの4年間だけの資料を使用しているため標本数が少なく結果の解釈にかなりの制約をしている。したがって，今後の課題としては質量共に資料上の問題を解決しなければならないであろう。

おわりに：日韓総合商社の歴史的発展と現状比較

前述の統計分析の結果，明らかになった日韓総合商社の経営状態の相違の生ずるに至った主な原因の一つとして現段階において指摘できるものは両国の総合商社の生成・発展過程の相違である。したがって，最後に両国の総合商社の発展過程と現状を概説することにより結びとしたい。

日本の商社は1853年開港以来一時期外国商人に商権を奪われたが1868年明治維新以来商権の回復に取り組み，1887年には近代的商社が成立し財閥系商社，繊維商社，鉄鋼商社及び中小商社が浮沈を繰り返した。1945年敗戦で占領軍により解体された財閥商社もあったが，再び再統合され商社の脈絡はつながりを維持してきたといえよう。天然資源がもともと不足している日本は原料を輸入し加工し内需と輸出を振興させるべき立場からこういった商社の発展は必然的なものであったともいえよう。

日本の商社の多くは各時代の状況に適確に適応し，例えば最初の繊維を主とした商社から戦後は鉄鋼分野へと転回するなど商社の総合化がなされ総合商社へと発展を遂げてきた。この間そして，商社活動の総合化の過程で日本の総合商社はそれぞれの経済環境に適応するために一手販売契約の活用，子会社形態の活用，合弁方式の採用などの諸形態が利用された。最近では三国間貿易に力を入れるなど機能の多角化により依然として世界に特有巨大な商社として君臨しているといっても過言ではない。いまこうした日本の総合商社の生成発展にとってカギになったものとしては，

1　国際的流通活動に必要な商業組織としての機能を果たしたこと[36]
2　人的資源をフル稼働し徹底的に活用を行ったこと[37]
3　貿易による大きな利益が期待できたこと[35]
4　規模の経済性の追求を行ったこと[38]

といった点をあげられるであろう。

これに対し，韓国では1876年開港以来，外国商人の下で貿易活動を行ってきた。1883年に至

35) A. J. Brown, Applied Economics "Aspects of World Economy in War and Peace", Rinehart London, 1948, pp. 212-226.
36) 中川啓一郎，『日本の工業過程における「組織化された企業者活動」』，経営史学，第2巻，第3号，1967年，64項。
37) 森川英正外，『総合商社の経営史』，東洋経済新報社，1976年，68項。
38) Kozo Yamamura, 『総合商社論—近代経済学的理論より—試論』，経営史学，第8巻1号。

り民族系商事会社が設立されるが個人的商事会社の性格をもつ特権的商事会社にすぎなかった。その後植民地政府の下で発展的な商社の活動はできず1945年の終戦を迎えることになる。

1962年以降政府による“経済開発5カ年計画”のスタートにより，外資導入，輸出代替産業の育成策などによって新興商社が登場するようになる。1973年のオイルショック以降は輸出ドライブ政策，重化学工業政策，そして中東諸国への建設輸出ブームなどで商社の乱立はそのピークを迎えることになった。しかしこの間の韓国の商社の動きからは

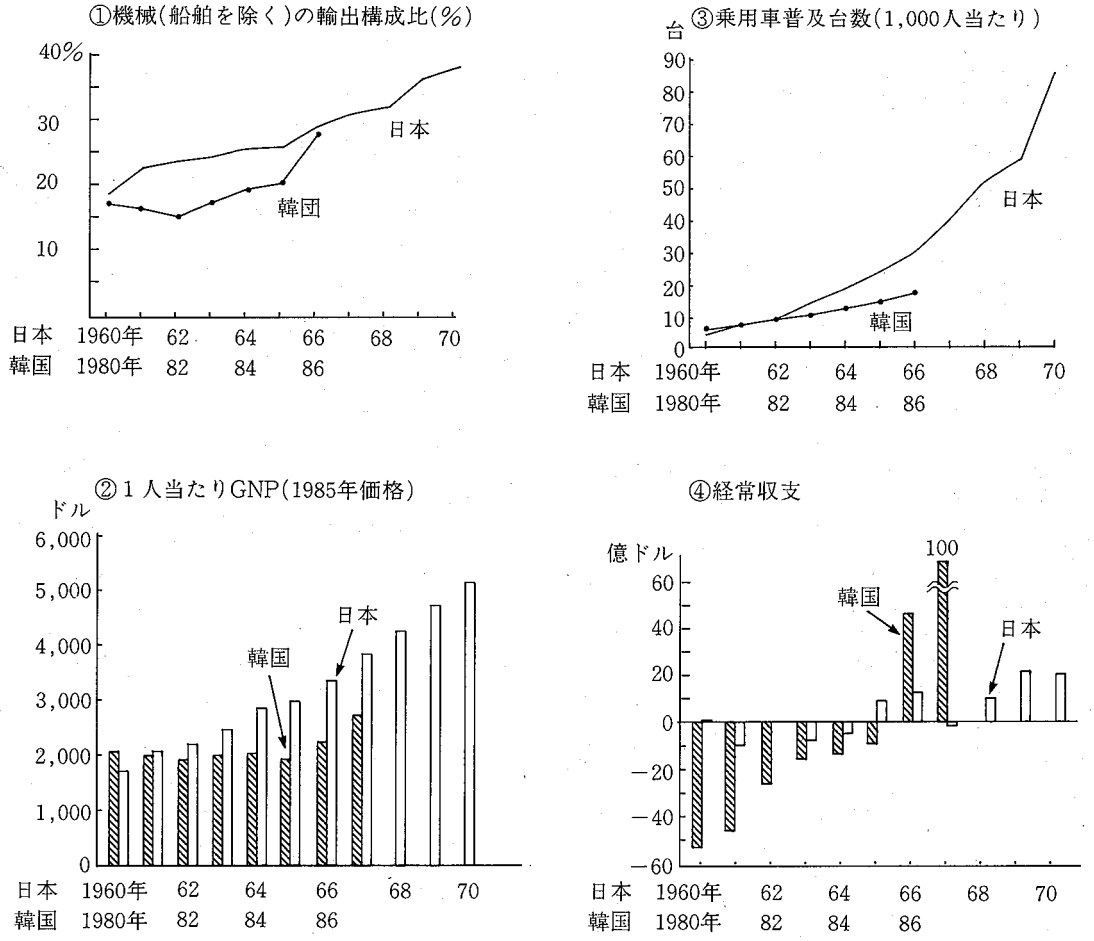
1　群小企業の乱立があったこと
2　企業規模が零細であったこと
3　取り扱う商品が単純で市場が偏重していたこと
4　人的資源が不足していたこと

等の諸問題が指摘され[39]この結果，有効に海外貿易を担当する専門の産業組織が必要となり日本の総合商社をモデルにした政府主導の下での官制型総合貿易商社指定制度をつくり，1975年以降今日までに7つの総合商社が誕生している。

日本と韓国の総合商社の生成には時差はあるが貿易活動を重視しなければならない点との共通点も認められる。すなわち，日本ではもっぱら企業家自らの意志と努力によって総合商社が設立運営されてきており政府は主としてその支援活動を行う立場にあったといえよう。これに対して，韓国では政府の輸出ドライブ政策と企業家の貿易マーケティング活動に対する行政支援の要望が一致しもっぱら政府主導の下で設立運営されてきて政府活動の在り方の差が上述の統計分析に現れたような現時点における両国の総合商社の経営状態の違いを生み出した重要な原因の一つとなっていると考えられる。

39) 金栄来，『総合商社論』，法文社，1990年，152項。

付図　日韓の高度成長期の比較



※出所／野村総合研究所，1988

付表1

総合商社のポジション（1986年度ベース）		
	日　本	韓　国
通関輸出に占めるシェア	41.3%	42.9%
通関輸入に占めるシェア	62.6%	14.3%
グループ内取扱シェア	20～30	60～70

付表2

グループ企業と海外ネットワーク(1986年度ベース)			
		三菱商事	三星商事
連結対象会社		387社	26社
海外ネットワーク	海外拠点	167拠点	60拠点
	スタッフ	4,488人	350人
	(内，ローカル)	(3,505人)	(280人)

出所：野村総合研究所，1988

参考文献

—日本—

1．石岡雅憲，『商学』，現代科学研究会，1982。
2．教育社編，『総合商社上位9社の経営比較』，教育社，1980年。
3．川辺信雄，『総合商社の研究』，実教出版社，1988。
4．栂井義雄，『三井物産会社の経営史的研究—「元」三井物産会社の定着・発展・解散—』，東洋経済新報社，1974年。
5．森川英正，『総合商社の成立と論理』，東洋経済新報社，1976年。
6．海藤守，『総合商社』，実務教育出版，1989。
7．野村総合研究所，『世界に飛躍する韓国産業』，野村総合研究所，1988年。
8．秋本育夫，「貿易商社」，(松井清編『近代日本貿易史』2，3巻，有斐閣，1961年)。
9．柴垣和夫，『日本金融分析』，東京大学出版会，1965。
10．加藤幸三郎，「明治後期における「特約紡績をめぐって」(専修大学，『社会科学年報』，第1号，1966年。
11．松元宏，『三井財閥の研究』，吉川弘文館，1979年。
12．中川敬一郎，『日本工業化過程における組織化された企業活動」(『経営史』第2巻3号，1967年)。
13．森川英正，「総合商社について」，(法政大学『経営志林』第8巻第3号，1971年)。
14．安岡重明，『財閥形成史の研究』(ミネルバ書房，1970年)。
15．佐藤定幸，「日本企業の多国籍企業化の可能性と限界」(『世界経済評論』1977年4月号)。
16．小島清，「日本型多国籍企業のあり方—商社を中核とする3人4脚型を推進せよ—」(『世界経済評論』1975年8月)。
17．安室憲一，「総合商社の多国籍化」(池本清・上野明・安室憲一，『日本企業の多国籍的展開—海外投資の進展—』(有斐閣，1981年)。
18．川邊信雄，『総合商社の研究—戦前三菱商事の在米活動—』，実教出版，1982年。
19．森川英正外，『総合商社の経営史』，東洋経済新報社，1976年。
20．朝日新聞社，『総合商社』，朝日新聞経済部，1988年。
21．内田吉英，『商社』，教育社新書，1989年。
22．日興リサーチセンター，『三菱商事の研究』，東洋経済新報社，1981年。
23．野村総合研究所，『世界に飛躍する韓国産業』，1988年。
24．商社機能研究会，『新・総合商社論』，東洋経済新報社，1983年。
25．中央大学企業研究所，『総合商社』，中央大学出版部，1980年。
26．実務教育出版，『総合商社』，1989年。

—韓国—

27．金栄来，『総合商社論』，法文社，1990年。
28．李種允，『韓国の貿易発展と総合商社の役割』，韓国経済研究院，1984年。
29．金元銖，『総合貿易商社の育成及び経営合理化方案』，貿易研究，韓国貿易研究所，1975年。
30．黄明水，『中小企業の輸出産業化のための総合商社の分業化方案』，檀大経済論文集，Vol. 12，1978年；海外経済研究所，総合商社と中小企業の連携強化による輸出増大方案。
31．趙東成，『韓国の総合貿易商社』，法文社，1986年。
32．　　『韓国の総合貿易商社の進路』，ソウル大学経営大学経営研究所，1981年。
33．鄭求鉉，『総合貿易商社の長期戦略と経営構造』，総合貿易商社協議会，1989年。

—その他—

34．コーゾ・ヤマムラ，『総合商社論—近代経済学的理論よりの試験—』，(「経営史学」第8巻第1号，1973年)。
35．Tom Roehl, "The General Trading Companies: A Survey of Japanese Language Sources", Unpublished Paper Presented at the Lake Wilderness Conference Center, Seattle, Washington, July 14-18, 1980.
36．R. Vernon，『日本企業の多国籍化できる—その条件と課題』(「週間ダイヤモンド」1973年7月29日号)。
37．Yotaro M. Yosino, "Japan's Multinational Enterprise", (Cambridge, 1976).
38．B. Balassa, "Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage", The Manchester School of Economics & Social Studies, 1965, 5.
39．A. J. Brown, Applied Economics "Aspects of World Economy in War and Peace", Rinehart London, 1948, pp. 212-226.
40．Yoshi Turumi, "SOGOSHOSHA", Canadian Cataloguing in Publication Data, 1983.
41．ダニエル・アベル，『ニッポンの総合商社』，サイマル出版会，1974年。

—統計資料—

42．通産省，『通産白書』，'80年～'89年。
43．日本経済新聞，『会社年鑑』，'80年～'89年。
44．日本貿易会，『貿易動向』，'90年～'89年。
45．韓国銀行，『経済統計年報』，'80年～'89年。
46．毎日経済新聞社，『会社年鑑』，'80年～'89年。
47．韓国貿易協会，『貿易動向』，'80～'89年。
48．韓国能率協会，『日本企業の新国際化戦略』，1989年。
49．韓国銀行，『企業経営分析』，1990年。
50．教育社，『総合商社の経営比較』，1980年。