

# 21세기 종합상사의 신경영 전략에 관한 연구

## - 韓 · 日 비교연구를 중심으로 -

### A Study on the New Management Strategies of the Trading Conglomerate in the 21st Century

최용민(Yong-Min, Choi)\*\*

#### 요 약 (ABSTRACT)

From the IMF(International Monetary Fund) crisis, the management conditions of the trading company which run business in world market, has rapidly changed. In particular, the trading conglomerate's competitive power have declined. This study, addressing such changes, intend to analyze what factors are that have generated this changes in trading conglomerate's environment.

The study specifically takes it into account that the differences between Korea trading company and Japan's. This research was confirmed by data and field survey in two country. The results of research are summarized as follow.

The Korean trading company are inferior to the Japanese trading company in total volume(Korea: 24.1, Japan 100), the benefit volume(Korea: 8.7, Japan 100), the stability of turnover(Korea: 36.6, Japan 100), the network power in foreign country(Korea: 19.2, Japan 100), the power of e-business(Korea: 17.0, Japan 100). But the debt ratio of Korea company is significantly lower than that of Japan's(Korea: 160.4%, Japan 940.5%).

In conclusion, providing that the Korean trading company want to be a world-class champion in trading field, they have to introduce the new management strategies which means the high-profit base trading, the long term investment and the internet business.

Key Word : 종합상사, 신경영전략, 일본상사

|                         | 목 차             |
|-------------------------|-----------------|
| I . 서론                  | IV . 종합상사 신경영전략 |
| II . 종합상사 경영환경(SWOT분석)  | V . 결론 및 시사점    |
| III . 종합상사의 경쟁력 비교(한일간) | 참고문헌            |

## I . 序論

종합상사는 그 동안 무역입국의 첨병역할을 수행하여 수출을 통한 경제발전에 크게 기여하였다.

\* 한국무역협회 무역연구실 조사역(경영학 박사)

종합상사의 수출이 우리나라 총수출에서 차지하는 비중은 출범 첫해인 1975년 11.6%에 불과하였으나 2000년에 47.2%로 4배 가량 높아졌다.

해외 각 지역에 설치한 해외지점망을 통해 세계적인 거래망과 정보망을 구축하고 이를 활용하여 다양한 제품을 취급하는 회사를 종합상사(Conglomerate)<sup>1)</sup>로 정의하고 있다.

그러나 품목과 거래지역의 다양성으로 인해 명확하게 그 개념을 규정하는 것은 힘들며 한국종합상사의 모델이 된 일본 종합상사에 대한 명확한 개념이 사실 찾기 힘든 게 사실이다.<sup>2)</sup>

정부가 1975년 종합상사 제도를 도입한 것은 무역업체의 대형화와 전문화를 통해 수출드라이브를 선도하도록 하자는 취지였다. 따라서 출범초기에는 엄격한 조건을 충족토록 하였으나 갈수록 기준을 완화하였다.

국내 종합상사의 자격은 출범당시 자본금, 수출품목, 수출국가수, 해외지사수 등 다양한 기준<sup>3)</sup>이 있었으나 여러 차례 변화를 거쳐 현재는 전체 수출액(FOB) 2% 이상의 실적과 기업공개로 단순화되었다.<sup>4)</sup> 이런 기준에 따라 1975년 5개였던 상사 수가 1978년 13개로 늘어났으나 현재는 삼성물산, 현대종합상사, LG상사, SK글로벌, 대우인터내셔널, 효성, 쌍용 7개사가 활종중이다.

이들 종합상사는 IMF(국제통화기금) 관리체제이후 커다란 변화의 기로에 놓여있다. 이들은 대기업의 계열사로서 대부분의 매출이 계열사의 수출대행에 의존했는데 IMF이후 계열사들이 독자적인 수출체제를 구축하고 있는데다 회사경영 목표가 외형에서 수익성으로 바뀌면서 생존을 위협받고 있다. 이번 연구에서는 최근 종합상사를 둘러싸고 전개되고 있는 환경변화를 살펴본 후에 일본의 종합상사와의 비교연구를 통해 한국 종합상사의 경쟁력 좌표와 경쟁력 제고를 위한 신경영전략을 모색하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 제1장 서론에 이어 2장에서는 종합상사의 경영환경을 SWOT형태로, 3장에서는 한일간 경쟁력 현황을, 4장에서는 경쟁력 제고를 위한 신경영 전략을 각각 살펴보고 5장에서는 결론을 내리는 것으로 본 연구의 범위를 정하고 연구방법은 문헌조사와 필드서베이를 실시하였다.

## II. 종합상사 경영환경(SWOT분석)

### 1. 종합상사의 역할

종합상사가 설립된 이후 수출이 꾸준히 늘어 2000년 811억 5천만 달러로 우리 나라 총수출의 47.2%의 비중을 차지했다. 종합상사 수출비중은 1998년 51.9%에 달했으나 차츰 그 비중이 떨어지는 추세를 보였으며 2001년 1-5월 기준으로는 39.6%까지 하락했다. 수입 비중은 1991년 13.3%에 달했으나 2000년에 10.7%로 낮아졌고 특히 2001년 1-5월에는 8.6%까지 떨어지는 등 수입 비중 역시 약

1) 김도형 외 2. 종합상사의 제휴전략과 경쟁력, 산업연구원, 2000.2, p.5.

2) すぎの みきお `綜合商社 市場支配, 大月書店, 2000.4. pp.3-4.

3) 상공부 고시 제10607호

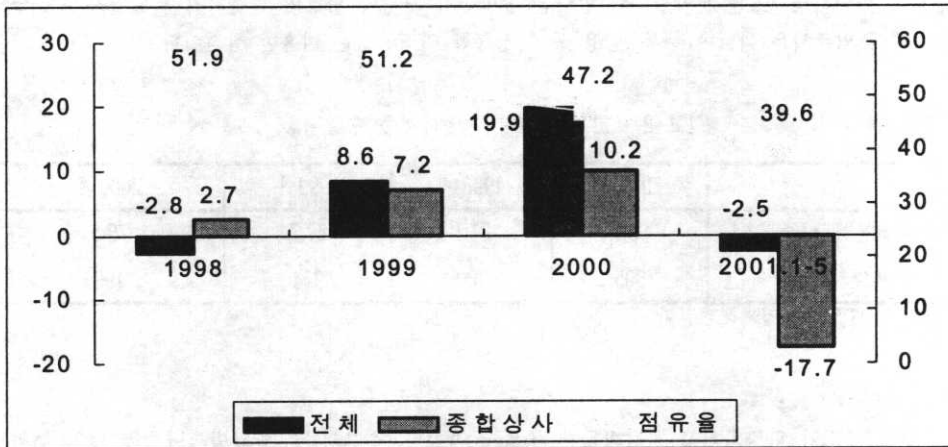
4) 산업자원부, 대외무역법 18-2조, 2001.5, p.13.

화되는 추세를 보이고 있다.

IMF외환위기 이후 3년(1998-2000년)을 기준으로 보면 종합상사의 수출금액은 증가한 반면 수입액은 줄었는데 이는 환율상승으로 수입보다는 수출에 유리한 여건이 조성되었고 대기업들이 수출증대를 통한 유동성 확보에 진력했기 때문이다. 이러한 수출확대-수입축소 구조는 우리나라가 IMF 외환위기를 극복하는데 크게 기여하였다. 1998-2000년 중 종합상사의 무역흑자액은 총 1,544억 달러로 같은 기간 우리나라 전체 흑자액 747억 달러의 2배를 웃돌았다.

그러나 21세기 들어 종합상사는 격변하는 경영환경에 따라 생존의 기록에 놓여 있다. 매출의 계열사 의존도가 높은 가운데 수출대행을 대행하는 비계열사들도 줄고 있으며 주한 일본 종합상사와도 경쟁하는 체제에 돌입하였다.

[표 2 - 1] 종합상사의 수출 추이



자료: KOTIS의 각 연도자료

## 2. 경영환경의 SWOT분석

### 1) 강 점(S)

종합상사는 취급하는 품목들이 다양하기 때문에 리스크를 분산하고 수익을 안정시키는 효과를 가져와 특정 업종의 경기변화에 민감하지 않는 특징을 가지고 있다. 또 다양한 비즈니스의 노하우와 신규사업 추진경험을 갖추고 있어 다른 기업과 협력사업을 전개하기가 용이하다.

특히 종합상사의 인력 중 9.9%(2001년 5월 현재)는 해외에서 근무하고 있는데 여기에서 비롯된 해외주재 경험은 종합상사 경쟁력의 원천이자 계열사 또는 중소기업과 비즈니스 파트너십을 형성하는 고리역할을 하고 있다.

### 2) 약 점(W)

종합상사의 수출 중 계열사에 대한 의존율은 1998년 81.1%에서 2000년 75.5%로 낮아졌으나 여전히 높은 수준에서 벗어나지 못하고 있다. 특히 종합상사의 수출을 선도하고 있는 삼성물산, 현대종합상사, LG상사, SK글로벌 등 4대 상사만 보면 그 비율이 86.4%로 더욱 높다.

계열사에 대한 높은 의존도는 최근 종합상사들에게 적지 않은 부담을 안겨주고 있다.<sup>5)</sup> 1997년에 종합상사가 속한 7개 그룹의 계열사 수는 총 305개였으나 IMF 외환위기 이후 그룹이 해체되거나 분리되면서 2001년에는 223개로 줄었는데 이러한 계열사 감소 및 그룹 결속력 약화는 최근 종합상사의 외형감소로 이어지고 있다.<sup>6)</sup>

계열사 수출입 대행은 매출향상에는 도움이 되지만 수익성(수수료 0.5-1%)이 낮다. 그럼에도 불구하고 종합상사들은 계열사에 대한 과도한 의존을 극복하지 못함으로써 상사 고유의 장점을 살릴 수 있는 복합거래, 삼국간 거래 등을 적극 활성화하지 못하고 있는 실정이다. 삼국간 거래의 경우 대우인터내셔널이 매출액 대비 20.6%로 비교적 높은 비중을 기록하고 있으나 나머지 상사들은 1-2%에 불과할 정도로 미미하다. 또한 분야별 전문인력은 종합상사 경쟁력 확보의 관건이지만 계열사 수출입의 단순 대행에 의존해온 까닭에 품목, 금융 등에 정통한 인력양성은 미흡한 실정이다.

[표 2 - 2] 종합상사 계열사제품 수출비중

(단위: %,개사)

|        | 1997년 | 1998년 | 1999년 | 2000년 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| 계열사 비중 | 85.7  | 81.1  | 87.7  | 75.5  |
| 계열사 수  | 305   | 300   | 274   | 199   |

자료 : KOTIS와 공정거래위원회

### 3) 기회 요인(O)

최근 비즈니스가 다양화되고 복잡화되는 추세는 자금력, 정보력 등 종합비즈니스 능력이 뛰어난 상사의 입지를 강화시켜 주고 있다. 특히 IMF 외환위기 이후 유망분야로 떠오른 벤처기업에 대한 투자는 마케팅·금융기술 등에 대한 복합적인 판단을 필요로 하는데 이는 종합상사가 노하우를 확보하고 있는 분야라고 할 수 있다.

최근 벤처기업의 해외진출이 붐을 이루고 있는 것도 상사에겐 유리한 여건이라고 할 수 있다. 벤처기업은 기술이 뛰어나지만 해외 비즈니스 노하우는 없어 수출이나 해외 파트너 발굴 등에 대한 독자적인 추진능력이 미흡하기 때문에 상사에게 새로운 비즈니스 영역을 제공하고 있다. 또한 인터넷 비즈니스가 확산되면서 e-마켓을 구축·관리하고 온 라인상에서 종합적인 알선기능을 수행하는 새로운 형태의 「e-종합상사」역할이 증대될 것이라는 전망도 상사의 입지확대 가능성을 높여주고 있다.

### 4) 위협 요인(T)

중소기업들이 독자적인 시장개척 및 수출이행에 나서면서 종합상사의 비계열 수출대행 업체 수가 감소세를 기록하고 있다. 7대 상사의 계열사를 제외한 대행업체 수는 1995년 5,710개에 달한 이후

5) 박병수 외 1, 위기극복을 위한 종합상사 변신전략, 1998.9, LG경제연구원, p.1.

6) 공정거래위원회, 30대 기업집단 지정현황, 1997-2001년도

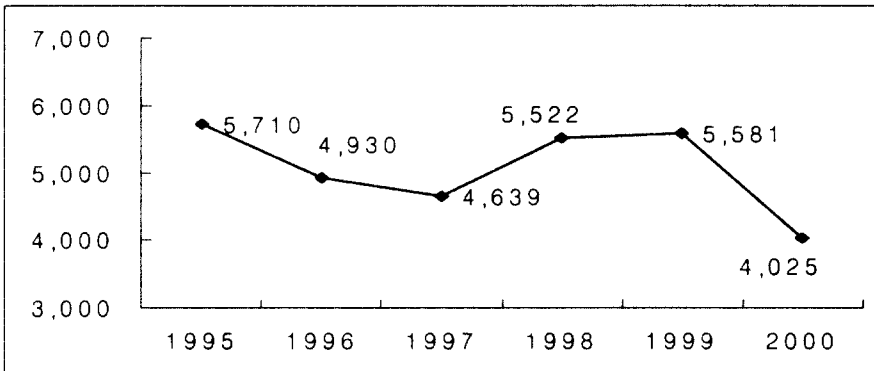
IMF 외환위기 직후 일시적으로 증가세를 나타냈으나 2000년에는 4,025개를 기록하여 5년 사이에 1,685개(29.5%)가 줄었다.<sup>7)</sup>

국내에 진출한 일본 종합상사들이 영업활동을 강화하고 있는 것도 국내 종합상사에게는 위협요인으로 작용하고 있다. 2000년<sup>8)</sup>에 일본 상사들은 한국법인 자본금을 전년보다 400억 원(120.8%) 늘려 금융경쟁력을 적극 강화하고 있다. 또 국내 상사들이 인력을 감축하고 있는 것과는 달리 주한 일본 상사들은 한국법인의 인력을 1999년 말 444명에서 2000년 말 486명으로 1년 동안에 9.5% 증원하였다. 더욱이 일본상사들은 금융코스트가 낮아 중소기업과 협력사업을 추진하는 데 높은 경쟁력을 확보하고 있다<sup>9)</sup>.

상사 비즈니스를 뒷받침하는 국내 제조업의 대외경쟁력이 중국 등의 추격으로 크게 하락하고 주요 생산설비의 해외이전으로 수출대행 수요가 줄어들고 있다. 신용평가 기관들이 일부 종합상사에 대한 신용등급을 투기적 요소가 있는 것으로 평가, 금융환경이 호전되지 않고 있다.

[표 2 - 2] 종합상사 수출대행 업체 수

(단위:개사)



註) 계열사 제외 자료: KOTIS(한국무역협회)자료를 재분석

### III. 종합상사 경쟁력 비교(한·일간)

#### 1. 성장성

##### 1) 매출

국내 종합상사들은 최근 수출대행 확대에 의존한 외형 경쟁을 자제하면서 수익성 위주로 경영전략을 전환하고 있다. 외형 확대가 대외신인도 제고나 자금조달에 유리하게 작용했으나 기업의 경영

7) KOTIS, 종합상사별 수출거래선(전산분석), 한국무역협회, 2001.5.

8) 김도형 외2, 종합상사의 제휴전략과 경쟁력, 산업연구원, 2000.2, p.36.

9) (주)대우, 일본종합상사 편람, 2000.11, p.189.

정보 공개 확대 등에 따라 외형 못지 않게 수익이 중요해졌기 때문이다. 그러나 종합상사의 고유기능은 글로벌 비즈니스를 수행이 하는 것이고 종합상사의 경쟁력의 원천으로서 「규모의 경제」가 매우 중요하다는 점에서 외형을 도외시 할 수는 없는 실정이다.

국내 종합상사의 외형을 일본 종합상사와 비교하면 큰 격차가 나타나고 있다. 2000년도 국내 종합상사의 업체당 평균 매출액은 17조 7,382억 원인 반면 일본은 73조 3,143억 원에 달해 국내 상사가 일본의 24.1% 수준에 그치고 있다. 자본금 1억 원당 매출액은 한국의 종합상사가 20억 원인 반면 일본은 53억 원을 기록하여 자본 활용도에서 일본이 더 효율적이다.

그러나 IMF외환위기 이후 국내 종합상사의 수출부문 생산성이 크게 개선되는 추세를 보이고 있다. 1인당 연간 수출액은 2000년 1,591만 달러로 전년대비 54.8%나 증가했다. 그러나 이러한 생산성 향상은 종합상사 인력이 1999년 6,666명(해외공장 현지인력 제외)에서 2000년 5,102명으로 줄어든 영향이 크게 작용한 측면이 있다.

[표 3 - 1] 한·일 종합상사의 성장성 비교

| 구 분          | (단위: 억원) |         |         |
|--------------|----------|---------|---------|
|              | 한국상사(A)  | 일본상사(B) | 비교(A/B) |
| 매 출 액        | 177,382  | 733,143 | 24.1    |
| 매출액/자본금(1억원) | 20.5     | 53.0    | 38.7    |

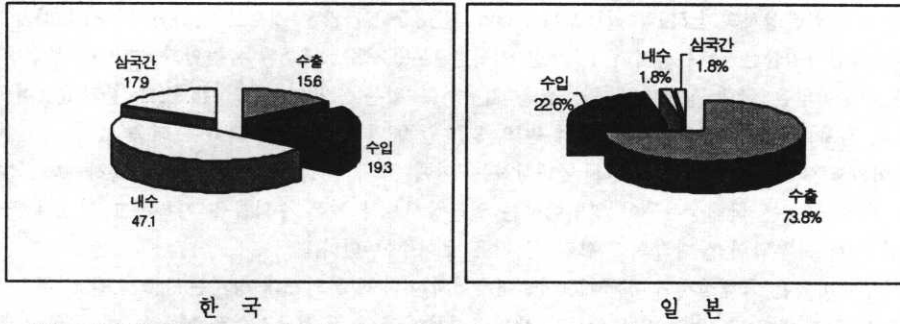
자료: 한국은 종합상사 편람, 일본의 8대상사 경영업적 비교

## 2) 유형별 매출

국내 종합상사는 수출에 대한 의존도가 매우 높다. 2000년 종합상사의 매출액은 총 124조 2천억 원이며 이중 수출은 91조 6천억 원으로 73.8%를 차지했다. 수입의존도는 2000년 기준으로 22.6%에 달해 수출입을 합하면 그 비중이 96.4%에 달한다. 이에 반해 내수와 삼국간 거래가 차지하는 비중은 각각 2% 안팎에 그치고 있다. 수출입에 대한 의존도가 크게 높은 이러한 매출구조는 주력 수출품목이 침체에 빠져들거나 환율 등 대외변수의 변동이 심할 경우 매출변화가 큰 것이 약점이다.

이에 반해 일본상사의 수출입이 전체 매출에서 차지하는 비중은 각각 15.6%와 19.3%에 머물고 있다. 반면 내수에 의한 매출이 47.1%를 기록하여 가장 높았으며 한국 상사가 미미한 삼국간 매출비중도 17.9%를 보여 국내상사들과는 달리 내수, 수출입, 3국간거래가 조화를 이루는 매출구조를 갖고 있다.

[표 3 - 2] 한일종합상사 매출유형 비교



자료: 일본종합상사 편람과 연구자 분석

### 3) 품목별 매출

7개 종합상사의 매출(수출+수입 기준)을 품목별로 보면 전기전자와 기계류의 비중이 75.4%에 달해 우리 나라의 총 수출입에서 해당제품이 차지하는 비중(65.3%)보다 10%p가량이 높다. 이는 국내상사가 그룹 내 주요 계열사 제품에 의존도가 높은 특성을 그대로 반영하고 있다.<sup>10)</sup>

상사별로는 삼성물산이 전자 및 전기(84.2%) 기계류(7.9%), 현대종합상사가 자동차(52.5%) 전기 및 전자(32.2%), 엘지상사는 전기 및 전자(69.5%) 석유제품류(10.9%), SK글로벌은 석유제품류(63.0%) 일차산품(19.5%), 대우인터내셔널은 자동차(51.6%), 쌍용은 석유제품류(49.1%), 효성은 섬유류(33.7%) 등이 각각 높은 비중을 차지하고 있다.

이에 반해 일본 종합상사는 전기전자와 기계에 대한 비중이 27.1%, 화학이 25.9%로 비교적 높은 비중을 차지하고 있으나 전체적으로 고른 분포를 나타내 국내 종합상사와 뚜렷한 대조를 이루고 있다.

[표 3 - 3] 한일 종합상사 매출 비교

| 구분     | (단위: %)  |            |      |     |      |          |      |             |
|--------|----------|------------|------|-----|------|----------|------|-------------|
|        | 1차<br>상품 | 화학<br>(연료) | 비철   | 섬유  | 철강   | 전기<br>전자 | 기계   | 잡제품<br>(건설) |
| 한국상사   | 1.8      | 7.9        | 7.7  | 1.5 | 5.2  | 50.3     | 25.1 | 0.5         |
| (한국전체) | 4.9      | 14.4       | 13.7 | 7.0 | 6.9  | 34.0     | 17.2 | 1.9         |
| 일본상사   | 19.7     | 25.9       | 7.2  | 5.8 | 10.8 | 27.1     |      | 3.5         |

註) 1. 일본상사는 기계정보는 전기전자를 포함하여 분류  
2. 한국상사와 한국전체는 수출입만 분석

## 2. 수익성

<sup>10)</sup> 김영래, 종합상사의 기능강화 방안, 국제무역경영연구원, 1999.1, p.137.

국내 종합상사 수익성도 일본상사에 비해 크게 뒤지고 있다. 국내상사의 2000년 영업이익은 1,977억 원<sup>11)</sup>으로 일본상사의 1,749억 원<sup>12)</sup>보다 228억 원(13.0%)이 많은 것으로 나타났다. 이에 따라 매출액 대비 영업이익률은 국내 상사가 1.11%를 기록, 일본(0.23%)보다 5배나 높았다. 그러나 영업비용을 제외한 경상이익은 국내 상사가 635억 원을 기록하여 일본(4,129억 원)의 15.3%에 불과했으며 당기순이익의 경우 국내 상사는 일본(1,124억 원)의 8.7%인 98억 원에 그쳐 격차가 더욱 컸다.

경상이익률은 일본상사가 0.56%나 국내상사는 이에 크게 미달하는 0.35%를 기록하는데 그쳤다. 이러한 수익 구조는 국내상사들이 영업에서는 일본상사보다 높은 수익률을 기록하고 있으나 금융비 등 영업의 비용 부담이 상대적으로 훨씬 큰 것을 보여주고 있다.

한편 부채비율은 국내상사가 평균 160.4%(대우제외)이나 일본의 5대 상사는 940.5%를 기록하여 국내 상사가 크게 낮았다. 이는 일본상사가 해외거래선에 신용을 적극적으로 제공한 반면 국내상사는 IMF의환위기 이후 정부의 가이드 라인인 부채비율 200%를 맞추기 위해 신용제공에 소극적이었던 영향이 크다.

[표 3 - 4] 한일 종합상사의 수익성 비교

(단위: 억원, %)

| 구 분         |          | 한국상사(A)     | 일본상사(B)     | 비교(A/B) |
|-------------|----------|-------------|-------------|---------|
| 수<br>익<br>성 | 영업이익(비율) | 1,977(1.11) | 1,749(0.23) | 113.0   |
|             | 경상이익(비율) | 635(0.35)   | 4,129(0.56) | 15.3    |
|             | 당기순익(비율) | 98(0.06)    | 1,124(0.15) | 8.7     |
| 부 채 비 율     |          | 160.4       | 940.5       | 17.1    |

註) 1.부채비율은 한국상사는 2000년 12월, 일본(8개)은 2001년 3월 기준의 영업보고서 인용(한국은 대우를 제외, 일본은 미쓰이 등 5대 상사만 계상).

2.부채비율을 제외한 나머지 지표는 한국은 7대 종합상사기준, 일본은 8대 종합상사 기준임.

### 3. 해외 영업망

2000년 5월 기준으로 국내 종합상사들이 운영하는 해외마케팅 거점(법인 및 지사)은 총 322개로 일본의 1,048개에 비해 31%수준에 그치고 있다. 업체당 해외거점 수는 국내 상사가 평균 46개인 반면 일본은 무려 131개에 달하고 있다. 해외 마케팅 거점 수뿐 아니라 여기에서 근무하는 해외인력(현재인 포함, 2000년 기준) 면에서도 국내상사들이 열세를 나타내고 있다. 한국업체는 업체당 평균 541명의 주재원을 파견하고 있는데 이는 일본상사(2,805명)의 19.2%에 불과한 수준이다. 국내상사 가운데 해외주재원이 가장 많은 삼성물산 인원(937명)도 일본의 최하위인 도멘(1,461명)보다 35.9%나 적은 것으로 나타나고 있다.<sup>13)</sup>

해외 영업망의 열세는 IMF의환위기 이후 구조조정에 따라 더욱 확대되었다. 국내상사들은 1998년부터 2000년까지 3년간 해외 영업망의 17%를 축소했고, 해외주재원도 같은 기간동안 30.6%나 줄었

11) 금융감독원 홈페이지(www.fss.or.kr) 인용.

12) 韓國貿易協會 東京支部, 平成 13년 3月期 8大綜合商社 業績比較, 2001.5, p.1.

13) 종합상사협의회, 종합상사 편람, 2001.6, pp.107-120.



다. 해외거점내 현지 채용인은 1998년 3,549명에서 2,804명으로 21.0%를 축소하였다.

한편, 지역별 주재원 분포를 보면 국내 상사들은 아시아, 특히 중국에 대한 비중이 높은 반면 일본은 전세계적으로 고른 분포를 보이고 있다. 국내 종합상사는 전체 해외주재원의 57.5%를 아시아에 배치하여 그 비중이 일본(53.9%)보다 3.6%p가 높았다. 이는 주로 국내 상사의 중국 내 인력비중이 26.7%인 반면 일본은 17.2%로 10% 차이를 보이는데 기인한다.

[표 3 - 5] 한일상사 주재원분포 비교

(단위: %)

| 구 분 | 아시아<br>(중국)    | 북미   | 중남미 | 유럽   | 중동  | 아프리카 | 대양주 |
|-----|----------------|------|-----|------|-----|------|-----|
| 한 국 | 57.5<br>(26.7) | 14.6 | 4.7 | 11.0 | 4.5 | 2.3  | 1.5 |
| 일 본 | 53.9<br>(17.2) | 14.5 | 6.1 | 15.0 | 4.2 | 3.7  | 2.5 |

註) 일본은 2000.3월, 한국은 2001.5월 기준임  
자료 한국과 일본의 종합상사 편람

#### 4. 금융 환경

국내 상사들이 금융수지(받은 이자-지급 이자)에서 총 7,593억 원의 적자를 기록하고 있는 반면 일본 종합상사는 2조 11억 원의 이익을 기록하여 대조를 보이고 있다.<sup>14)</sup> 이를 업체 평균으로 계산하면 국내 상사는 1,084억 원의 적자이나 일본은 2,501억 원의 이익을 창출함으로써 대조를 이루고 있다. 국내기업의 부채비용이 일본상사보다 훨씬 낮음에도 불구하고 금융수지가 이처럼 대조를 이루는 것은 우리 나라의 금융비 부담이 크기 때문이다. 또 국내 종합상사가 금융을 효율적으로 관리할 인력양성을 등한히 했고 금융 자회사 등 인프라 구축에 대한 투자가 미흡한 것도 요인이 되고 있다.

2001년 5월 현재 한국기업의 조달금리는 7.32%(3년 만기 AA-급 회사채)인 반면 일본제조업의 평균조달 금리는 2.2%(2000년)에 불과하여 5.12%p 차이가 있다. 또 일본기업들이 자체 설립한 금융법인(리스·파이낸스·보험·투자자문·상품선물)을 통해 자금조달 코스트를 낮추고 있는 것과는 달리 국내 상사들은 차입금의 상당 부분을 금융기관을 통한 대출에 의존하고 있다.

이와 함께, 국내상사들은 신용평가 수준이 낮아 금융비용이 높고 자금조달도 원활하지 않은 상황이다. 7개 상사 중 4개사는 투기적 요소가 내재되어 있는 신용등급으로 분류되어 회사채 발행 등 자금조달에 어려움을 겪고 있다.<sup>15)</sup> 금융경쟁력 저하는 단기적으로 거래를 위축시키고 나아가 해외 투자, 자원개발, 물류 및 유통분야 진출 등을 어렵게 하는 요인으로 작용한다.

14) 韓國貿易協會 東京支部, 平成 13년 3月期 8大綜合商社 業績比較, 2000.5, p.1.

15) 2001년 6월 현재 한국신용평가가 평가한 회사채 신용등급 기준임.

[표 3 - 6] 한·일상사 금융수지 비교

(단위:억 원)

| 구 분  | 한국상사   | 일본상사   |
|------|--------|--------|
| 금융수지 | -7,593 | 20,011 |
| 평 균  | -1,084 | 2,501  |

註) 한국은 2000. 12월, 일본 2001. 3월 결산 기준

## 5. e-비즈니스 현황

최근의 정보화 확산을 종합상사 제도약의 계기로 활용하기 위해서는 인터넷 비즈니스를 이용한 새로운 영역창출이 필요하지만 국내상사들은 이에 대한 대응이 미흡한 것으로 평가된다. 2001년 6월 현재 7개 국내상사 중 4개사만이 B2B나 B2C 등 인터넷 비즈니스에 참여하여 총 16개의 거래 사이트를 운영하고 있으나 최근 관련 인력을 축소하는 등 아직 활성화 단계에 이르지 못하고 있다.<sup>16)</sup> 여타 3개 상사의 경우는 홈페이지를 통해 인콰이어리를 처리하는 초보적인 단계에 머물고 있다.

이에 반해, 일본의 상사들은 기존의 비즈니스 영역과 관련이 많은 품목은 물론 관련이 많지 않은 품목이나 비제조업(건강, 여행, 그림, 환경 등) 분야를 중심으로 다양한 사이트를 개설·운영하여 독립된 비즈니스 영역으로 확립시키고 있다. 일본의 8개 상사는 총 108개의 사이트를 운영하고 있으며 미쓰비시상사와 미쓰이물산의 경우 각각 31개와 19개의 사이트를 운영하는 것을 비롯 B2B 혹은 B2C거래가 국내상사에 비해 훨씬 앞서고 있는 것으로 평가된다.<sup>17)</sup>

[표 3 - 7] 한·일상사 인터넷사이트 수 비교

|        | 국내상사 |    |    |    | 일본상사 |      |     |     |
|--------|------|----|----|----|------|------|-----|-----|
|        | 삼성   | 현대 | SK | 소계 | 미쓰이  | 미쓰비시 | 니치멘 | 소계  |
| 사이트(개) | 5    | 5  | 3  | 16 | 19   | 31   | 15  | 108 |

註) 홈페이지를 제외한 B2B와 B2C 기준

자료: 일본종합상사편람(2001)과 연구자 조사로 작성

## IV. 종합상사의 신경영전략

### 1. 필요성과 기본방향

#### 1) 필요성

국내 종합상사들은 IMF 외환위기 이전 외형확대를 최우선의 경영목표로 두었다. 이를 위해 계열

<sup>16)</sup> 한국무역협회, 韓·日 종합상사 인터넷 비즈니스 현황비교, 2001.8, p.1.

<sup>17)</sup> (주)대우, 일본종합상사 편람, 2000.11, pp.173-186.

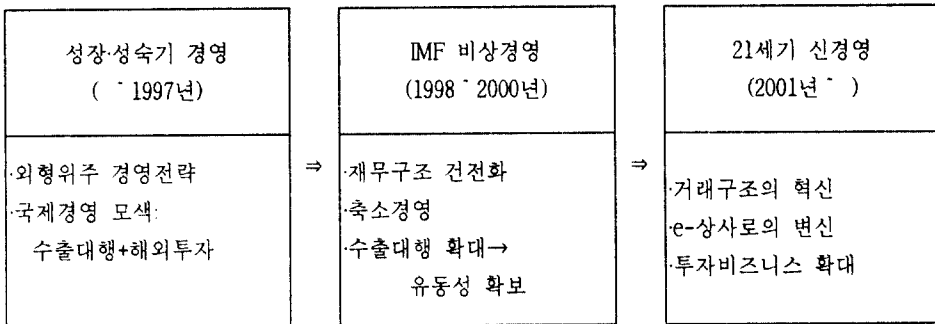
사 수출을 대행하고 중국과 동남아를 중심으로 해외투자에도 나섰다. 이를 통해 그룹의 국제화는 물론 수출드라이브를 선도하는 첨병역할을 수행하였으며 지속적인 인력보강과 해외네트워크 구축을 통해 종합상사의 위상을 제고하였다.

그러나 IMF위기가 시작되면서 종합상사는 비용절감을 위해 인력과 조직을 줄이고 일부 사업을 축소·철수하는 경영전략을 전개했다. 정부의 대기업 정책과 그룹별 유동성 확보전략으로 인해 재무구조 개선에 초점을 맞춘 비상경영이 2000년까지 지속되었다. 이런 노력에 힘입어 국내상사의 평균 부채비율은 1997년 484.1%에서 2000년 160.4%(대우제외)로 크게 낮아졌다.

종합상사는 계열사 제품 수출대행 등의 수익성이 낮은 매출구조를 탈피하지 못해 최근「종합상사 위기론」이 부상하고 있다. 일부 상사들이 자금조달이 원활하지 못하는 상황에 봉착하면서 중소기업들이 직수출 체제로 전환하고 있으며 국내에 진출한 일본상사들이 자금력을 바탕으로 영업을 강화하고 있어 국내 상사의 입지가 더욱 좁아지고 있다.

이에 따라 종합상사들은 자체적으로 가지고 있는 약점과 환경적인 위협요인을 극복하고 장점과 기회요인을 활용하는 새로운 경영전략이 필요하며 특히 글로벌 네트워크와 국제화된 인력을 활용하면서 외형보다 부가가치를 높이는 방향으로 기능을 제고해야할 시점이다.

[표 4 - 1] 종합상사 신경영의 필요성



자료: 연구자 작성

## 2) 기본 방향

종합상사는 경쟁력 제고를 위해 거래의 복합화와 투자 및 자원개발사업 등을 확대하여 수익성의 고도화와 다양화에 나서면서 인터넷 비즈니스 확대에 대응한 e-상사로의 변신을 가속화해야 한다.

우선 종합상사는 단순한 수출대행 기능뿐 아니라 삼국간 거래, 프로젝트 오거나이징, 국제입찰 등 수익성이 높고 거래 규모가 큰 수출거래를 적극적으로 개발해야 한다. 이를 위해 종합상사의 금융·정보·마케팅경쟁력 제고가 필연적이라고 할 것이다.<sup>18)</sup> 이 과정에서 위축되고 있는 수입기능<sup>19)</sup>을 확대하면서 국내외 유통분야를 보다 활성화하고 수익기반도 다양화해야 한다. 특히, 상사의 원자재 수입기능 강화를 통해 국내 산업의 합리적인 원자재 조달에 기여해야 한다.

18) 박병수 외 1, 위기극복을 위한 종합상사 변신전략, 1998.9, LG경제연구원, pp.19-21.

19) 종합상사의 수입액이 우리나라 전체에서 차지하는 비중은 1998년 24.2%에서 2001년 1-5월중 8.6%로 낮아졌다.

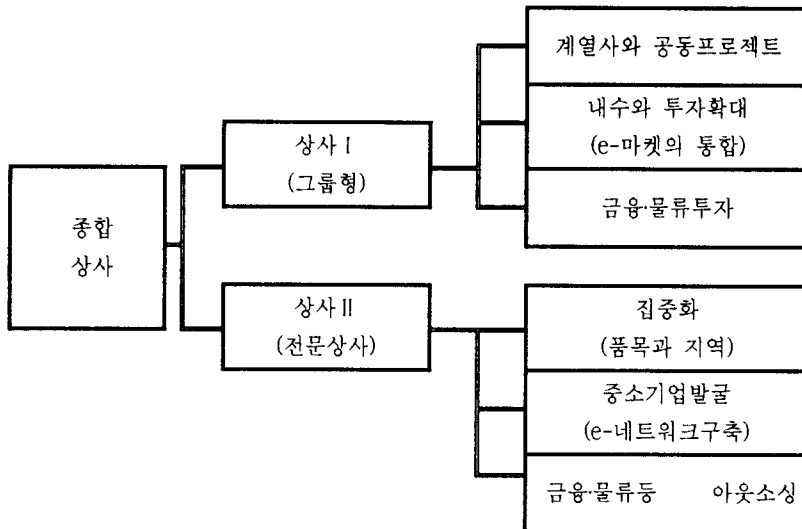
또 e-상사로의 변신을 위해서는 아직 초보단계인 인터넷 비즈니스를 미래사업에 대한 선점과 비즈니스 영역의 확대라는 측면에서 장기적으로 투자해야 한다. 특히 중소기업과의 e-네트워크 구축과 업종별 기능별 e-마켓의 통합에 관심을 기울여야 한다.

투자비즈니스를 적극 확대하는 것이 바람직하다. 벤처기업이나 해외 자원개발과 함께 21세기 유망산업으로 손꼽히는 정보통신(IT), 생명공학(BT), 환경공학(CT) 등에 진출하여 이들 산업의 성장은 물론 수출산업화에 중추적 기능을 수행해야 한다. 이 같은 수익기반 다양화는 시너지 효과를 제고하면서도 차별화를 도모하는 방향으로 이뤄져야 한다.

그러나 종합상사의 새로운 경영전략은 해당그룹의 지배구조에 따라 다르게 설정되어야 할 것으로 보인다. 그룹체제를 유지하고 있는 삼성물산, LG상사, SK글로벌 등은 계열사들과의 공동 프로젝트 추진과 외국기업과의 제휴를 통해 생산자원과 네트워크를 확대해야 한다. 또한 국내의 물류망을 확대하여 내수를 늘리고 삼국간 거래도 활성화해야 한다. 이를 통해 계열사의 주력업종을 중심으로 복합비즈니스를 추진해야 한다.

그룹체제가 사실상 무너진 대우인터내셔널과 (주)효성 등은 우선적으로 국내 중소기업에 대한 거래선을 확대하면서 이들 업체의 해외거점(투자법인)과도 네트워크를 강화하는 방안에 역점을 두면서 아웃소싱을 통해 상품조달 및 마케팅 네트워크를 강화해 나가는 것이 바람직한 것으로 평가된다.

[표 4 - 2] 종합상사의 미래상



## 2. 부문별 전략

### 1) 거래구조의 혁신

가. 고도화

종합상사의 구조조정은 일시적인 생산성 향상과 비용절감 효과가 있으나 신규 비즈니스의 창출 등에 부정적인 영향을 가져올 소지가 있다. 따라서, 거래선을 비계열사 또는 국내기업의 해외투자법인 등으로 확대하고 산업설비(플랜트), 프로젝트 오거나이징, 국제입찰, 삼국간거래 등 수익성이 높고 거래 규모가 큰 복합거래 등으로 고도화하는 적극적인 전략을 마련할 필요가 있다. 복합거래는 금융과 비즈니스 노하우가 결합되기 때문에 부가가치가 높아진다.

실제로 한 종합상사는 미국시장에서 철강제품의 가격이 25%정도 하락함에 따라 현지업체와 합작으로 시공까지 겸하는 철 구조물 수출로 전환하여 부가가치도 높이고 수출액도 늘렸다. 생산량과 진출지역의 다양화에 나서고 있는 국내 기업의 해외생산법인의 활용이 종합상사가 직면한 소싱경쟁력 약화를 보완해 주는 유력한 대안이 될 수 있다. 아울러 최근에 계열사들이 리스크가 높은 특수시장 등 신시장 개척이나 신제품 마케팅에 있어서 종합상사를 적극적으로 이용하는 사례가 많음을 고려할 때 부가가치를 높이는 방향으로 계열사와의 협력을 강화하는 것이 바람직하다.

또한 정보망과 마케팅 네트워크를 활용하여 해외비즈니스 정보를 신속히 입수하는 동시에 외국의 제조업체, 또는 국내기업 해외법인, 일본상사 등과의 전략적 제휴를 통해 소싱력을 강화하고 자금조달비를 낮추는 방안이 필요하다.

【거래고도화 사례】

대우인터내셔널은 2000년도에 중국의 쌀 500만 달러어치를 구매하여 서부아프리카에 공급하여 상품증개보다 7배나 높은 3.5%의 부가가치를 창출. 해외지사가 입찰 및 구매정보를 신속·정확히 입수한데다 중국 수출상에는 일람불 신용장용, 구매자에게는 유전스 신용장을 개설하여 금융을 제공한게 성공요인임.

나. 다양화

수출일변도에서 탈피하여 그 동안 소극적으로 임해온 내수에도 적극 나서야 한다. 비즈니스 내수 확대는 안정적인 수익기반을 제공할 뿐 아니라 국내외 투자 및 개발업무와 연계한 복합거래를 활성화시킬 수 있기 때문이다. 내수 확대를 위해 종합상사와 전문유통업체간에 전략적 제휴도 필요하다.<sup>20)</sup> 이를 통해 1-2년 내 내수와 삼국간 거래를 통한 매출비중이 각각 10%를 상회하도록 안정적인 매출구조를 만들어야 한다.

내수확대를 위한 또 다른 방안은 종합상사 수입기능을 확대하는 것이다. 특히 종합상사 탄생과 함께 강조되어온 산업용 원자재 등을 저렴한 가격에 수입하여 국가경쟁력을 높일 수 있다. 일반적으로 종합상사가 해외네트워크와 교섭능력 등을 활용하면 30-40%정도 싸게 들여올 수 있다.

특히 수입의 효율화는 국민경제 차원에서 외화절감 및 물가안정에 기여하고 수출경쟁력 향상에도 중요함을 감안하여 수출위주의 상사조직을 수입기능을 강화하는 방향으로 재편하고 유통업체와의 제휴나 B2C 인터넷 사이트를 운용하여 내수와의 시너지도 모색해야 한다.

상사 비즈니스의 다양화와 복합화를 위해서는 자금조달 비용이 저렴한 세계적인 투자기관 등과의 전략적 제휴가 필요하며 글로벌 물류망도 구축해야 한다. 글로벌 마케팅망 구축을 위해 국내 종합상사간 제휴방안은 물론 일본의 종합상사를 포함한 해외 우수기업과의 지역별 품목별 협력체제도

20) 김영래, 종합상사의 기능강화 방안, 국제무역경영연구원, 1999.1, pp.76-77.

강화해야 한다.

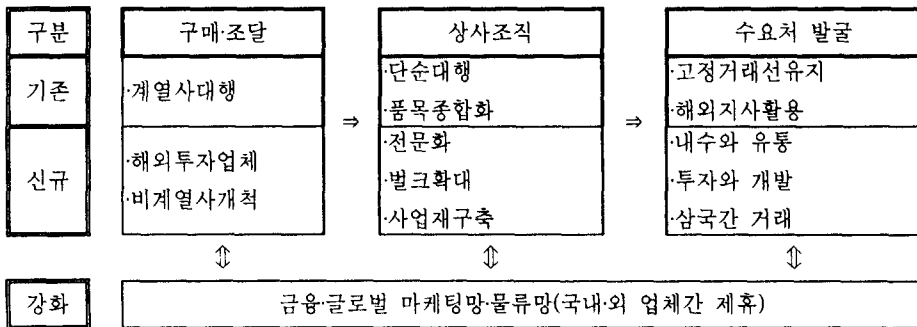
또한 인력의 전문화도 모색하여 우수한 인재의 유출도 막고 상사의 경쟁력도 제고해야 한다.<sup>21)</sup> 삼성물산 등 7대 종합상사가 무역실무 향상을 위해 할애하는 교육시간은 업체당 연간 60시간정도에 불과한데 이중 상당수는 자체교육(OJT)으로 이뤄지고 있다.<sup>22)</sup> 또한 직능별, 직급별 국제비즈니스 교육을 강화하여 업무혁신은 물론 경영여건 변화에 신속히 대응할 수 있도록 해야 한다. 향후 상사로써 차별성이 부각될 복합비즈니스나 국제금융 및 해외와 연계한 물류 등은 국제적 안목과 전문능력을 갖춘 인력 없이는 원활히 업무를 수행할 수 없는 분야이다.

이와 함께 전문화를 위해 한계사업을 신속히 철수하고 수익성이 높으면서 시너지 효과가 높은 사업에 집중하는 전략이 필요하다. 이를 위해 사내자본금제, 업적베이스 보수시스템, 리스크 매니지먼트(risk management) 등을 골자로 한 독립채산제 운영과 인사제도의 개혁이 필요하다. 일본 상사에서 도입한 사내자본금제는 각 부서를 회사(DIV.CO)로 자본금이 전액 잠식될 정도로 성과가 부진하면 해당부서를 폐쇄하고 관련업무에서 철수하는 것으로 「선택·집중」을 통해 전문화를 촉진하는 수단으로서 주목을 받고 있다.<sup>23)</sup>

거래구조 개편은 단순히 상사 내 조직과 업무만 개선해서는 효과를 높이기 힘들다. 구매·조달은 물론 알선을 직접 담당하는 조직을 개혁해야 하며 공급과 수요채널을 다양화하는 공급망관리(Supply Chain Management)<sup>24)</sup> 차원의 전체적인 혁신이 필요하다.

구매 및 조달선을 기존 계열사 위주에서 국내기업의 해외투자선이나 시장다변화에 성공하지 못한 대기업 등으로 다변화하고 상사조직도 재편하여 품목별 전문화를 도모하는 동시에 삼국간 및 내수 비중을 높이는 방향으로 사업을 재편해야 한다. 소싱력 제고와 새로운 수요처 발굴을 위해 유통업체와의 제휴는 물론 자원개발과 투자사업에도 진출해야 한다.<sup>25)</sup> 이런 SCM구축을 위해 아웃소싱과 전략적 제휴를 통한 금융과 물류분야의 경쟁력이 제고가 필요하다.

[표 4 - 3] 종합상사의 신SCM 구축방안



21) 이재경, 일본의 종합상사, 소학사, 1993.12, pp.191-200.

22) 산업자원부, 무역전문인력 수급실태 및 사이버무역 활성화 방안에 관한 연구보고서, 2000.4, pp.44-45.

23) (주)대우, 일본종합상사 편람, 2000.12, pp.5-14.

24) 문희철, Global e-SCM : 동향과 과제, 한국통상정보학회, 2000.11, pp4-5.

25) ながおが いねたろう、商社の 變革に資ずる, 日本貿易會, 2001.6.

## 2) e-상사로의 변신

일부 종합상사들이 전자상거래에 집중하고 있으나 실물거래와 연계하는 것이 쉽지 않고 중개자를 배제하는 IT혁명의 거래특징상 기대한 성과를 거두지는 못하고 있다. 그러나 상사들이 e-마켓메이커(e-마켓플레이스의 기획과 구축), e-마켓플레이스 매니저(판매자와 구매자의 연결) e-마켓통합(업종별, 기능별 사이트 통합)등의 역할을 하기가 용이하고 e-거래 활성화에 필요한 거래규모의 대형화, 거래선 알선, 금융조달, 물류시스템 구축, 커뮤니티 활성화 등에 대한 노하우를 확보하고 있다.<sup>26)</sup>

이에 따라 회사를 소개하고 인콰이어리를 안내하는 수준의 홈페이지를 운용하는데서 벗어나 인터넷 비즈니스를 활성화하면서 비즈니스 영역을 확대하는 동시에 오프라인(Off-Line) 거래와의 시너지 효과를 창출하는 방안이 모색되어야 한다. 종합상사는 취급하는 품목이 다양하기 때문에 중립적인 입장에서 e-마켓을 재편할 수 있으며 상품과 금융 등을 포함한 온라인상 복합 프로젝트 수행에도 상사의 오프라인상 노하우가 경쟁력의 원천이 될 수 있다.

이를 기반으로 중소기업과의 온라인 네트워크 구축을 통해 새로운 비즈니스를 일구어야 한다. 신사업 수행능력과 국제비즈니스에 대한 풍부한 경험을 바탕으로 중소·벤처기업의 제품에 대한 해외진출 가능성을 신속·정확하게 평가하고 해외지사와의 공동마케팅을 통해 벤처제품의 글로벌 비즈니스를 뒷받침해야 한다. 인터넷 비즈니스가 수익성을 갖추기 위해서는 3-5년 정도가 더 소요될 것이라는 점을 감안할 때 리스크 분산과 시장확대를 위해 상사 및 국내외 메이커간에 인터넷 비즈니스에 대한 전략적 제휴가 필요하다. 이밖에 e-비즈니스의 새로운 영역인 전자인증, 전자결제, EDI(전자자료교환) 등도 e-상사가 역량을 발휘할 수 있는 분야다.

### 【e-상사화 사례】

[사례1] 현대종합상사에서 분사한 철강B2B 마켓플레이스인 스틸엔메탈닷컴(www.steelmetal.com)이 2000.7-2001.5월에 1,200여 회원사를 확보하고 1억 달러의 거래실적을 거둬.

[사례2] 삼성물산이 운용중인 화학분야 B2B 글로벌사이트인 켐크로스(www.chemcross.com)가 1천여 개 회원사를 확보, 최근 7개월간 1.3억 달러 거래

## 3) 투자비즈니스 확대

### 가. 중소·벤처기업 투자

일부 종합상사들이 아직 유동성 위기에서 벗어나지 못해 본격적으로 투자액을 늘리지는 못하고 있지만 상사의 비즈니스 노하우를 활용하고 부가가치를 높이는 차원에서 투자사업은 활성화되어야 한다. 종합상사의 고부가 사업 중 대표적인 것이 유망중소기업이나 벤처기업에 투자하는 것이다.

최근 벤처투자를 중심으로 중소기업에 대한 투자가 회복조짐을 보이고 있는데 삼성물산과 SK글로벌만이 실행단계에 접어들었을 뿐 나머지 상사들은 준비단계에 머물고 있다. 2000년에 삼성물산은 벤처기업에 315억 원을 투자하여 1,000억 원정도의 평가수익을 올리는 등 종합상사 수익원 다각화와 고부가화의 계기가 되고 있다. 또한 SK글로벌은 자체자금 80억 원과 중소기업청 자금 80억 원 등 총 200억 원의 펀드를 조성하여 2001년 하반기중에 40-50%를 투자할 예정이다.

국내 종합상사들은 정보통신, 생명공학, 환경공학을 21세기 유망산업으로 선정하고 있지만 아직은

26) なかだに いおお, IT革命と 商社の 未来像, 東洋経済新報社, 2001.4, pp.322-326.

유동성이 충분하지 못해 사업타당성을 검토하는 단계에 머물고 있다. 이런 한계에서 벗어나기 위해서는 자원개발과 상품에 대한 전문인력을 양성하고 관련벤처기업과 제휴를 통해 유망시장을 선점해야 한다.

나. 해외자원 개발

우리나라 종합상사의 해외자원 개발은 1970년대 말부터 시작되어 1990년대 들어서 본격화되었으나 IMF외환위기 이후에는 위축국면을 보이고 있다. 7대 종합상사가 2001년 5월 현재 자원개발을 위한 투자는 총 25건에 그치고 있다. 특히 1993년-1997년 사이에는 매년 2-4건의 투자가 진행되었으나 98년 이후에는 자금조달이 여의치 않아 신규 자원개발 투자건수가 2건에 그쳤다.<sup>27)</sup>

종합상사 해외자원개발 현황 (2001.5월 현재)

|        |          |                           |
|--------|----------|---------------------------|
| ○ 광물자원 | ·삼성물산    | 2건(동, 유연탄) 235,579천 달러    |
|        | ·현대상사    | 3건(금, 아연, 유연탄) 49,376천 달러 |
|        | ·LG상사    | 3건(동, 유연탄) 21,663천 달러     |
|        | ·SK글로벌   | 1건(유연탄) 10,417천 달러        |
|        | ·쌍용      | 3건(유연탄) 50,200천 달러        |
|        | ·대우      | 1건(우라늄) 2,649천 달러         |
| ○ 석유개발 | ·효성      | 1건(유연탄) 2,649천 달러         |
|        | ·삼성등 5개사 | 5개 지구 생산중(예멘, 페루, 카타르등)   |
|        | ·현대등 5개사 | 6개 지구 개발 및 탐사(중국, 미얀마등)   |

금과 동 등 광물분야 투자가 전체 자원개발 건수의 56%인 14건에 달했는데 대부분(9건)이 호주 내 유연탄 광산에 대한 투자였다. 업체별로는 현대와 LG상사가 각각 3건에 달해 가장 많았으며 삼성물산(2건)이 그 뒤를 이었다. 석유부문은 삼성물산과 현대종합상사 등이 적극적인데 투자 성공률이 낮고 회임기간이 장기라는 단점이 있지만 컨소시엄 구성 등을 통해 리스크를 분산하는 전략이 필요하다. 해외자원개발 사업은 삼성물산의 카자흐스탄 동계련소 사례에서 보듯 높은 투자수익을 얻을 뿐만 아니라 2-3년 후 해당상품의 소싱력 증가로 연결되는 부수적인 효과도 기대할 수 있어 상사들의 적극적인 투자전략이 필요하다.

【자원개발 사례】

삼성물산은 95년 6월 파산상태 있는 카자흐스탄 동계련소를 인수하여 경영을 정상화한 후 광산 및 발전소 등으로 수직 계열화를 추진. 인수연도에 2.4억 달러 매출에 0.3억 달러 이익에 불과했으나 2000년에 7.7억 달러 매출에 3.2억 달러의 매출을 달성하여 카자흐스탄에서 최고의 국제 경쟁력을 가진 기업으로 성장.

V. 結論 및 示唆點

27) 산업자원부, 종합상사 해외자원개발 참여현황, 2001.5.

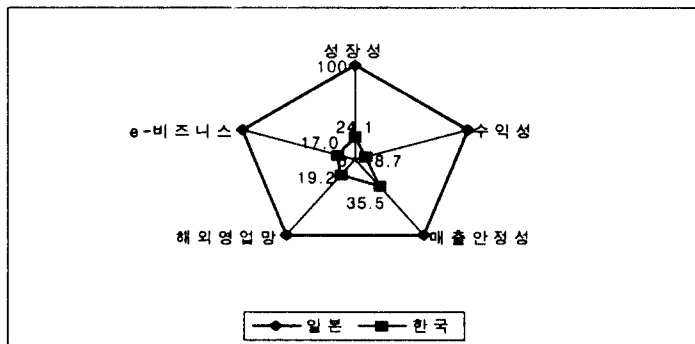


## 1. 결론

종합상사는 우리나라의 수출을 통한 국민경제 발전에 중추적인 역할을 수행하였다. 특히 1998-2000년에는 무역수지 흑자를 선도하여 IMF관리체제를 벗어나는데 결정적인 기여를 하였다. 그러나 최근 종합상사는 국내 산업의 경쟁력이 약화된 데다 대기업의 구조조정 여파 등 경영환경이 크게 변하면서 새로운 위상을 정립해야 하는 기로에 놓여 있다.

이러한 종합상사 위기론은 일본상사와 비교한 수치로도 쉽게 확인될 수 있다. 외형(매출액)에서 일본의 4분의 1수준이고 당기순익은 10분의 1정도에 불과하는 등 국내 상사들은 부가가치가 낮은 상품증가에 머물고 있다. 계열사 의존도가 높아 매출의 안정성도 낮아 특정산업 및 품목에 대한 경기변동에 민감하다. 해외마케팅 네트워크도 일본의 5분의 1수준에 그치고 있으며 21세기 유망산업이라는 인터넷 비즈니스 진출에도 소극적이다.

한일 종합상사간 경영지표 비교(일본=100)



※지표해설(2000년 기준)

- 성장성: 업체당 평균 매출액(한국 177,382억원, 일본 733,143억원)
- 수익성: 업체당 평균 당기순익(한국 98억원, 일본 1,124억원)
- 매출안정성: 3대 품목을 제외한 매출비중(한국 16.7%, 일본 47.0%)
- 해외영업망: 업체당 평균 해외주재원수(한국 541명, 일본 2,805명)
- e-비즈니스: 업체당 평균 인터넷 사이트수(한국 2.3개, 일본 13.5개)

우리 경제에 있어 수출의 중요성과 최근의 경영환경 변화를 감안할 때 종합상사가 글로벌 챔피언(Global Champion)으로서의 위상을 갖추면서 우리 수출의 재도약에 앞장서도록 하는 새로운 역할정립이 필요하다. 이를 위해 종합상사 스스로는 위협요인을 극복하고 기회요인을 활용하는 새로운 글로벌 전략을 수립추진하여야 한다. 거래의 고도화·다양화, e-상사로의 변신, 투자사업 활성화 등이 대표적인 전략이다.

거래를 고도화·다양화해 나가기 위해서는 수익기반을 계열사에서 비계열사와 삼국간 거래로 확대하고, 정보망과 마케팅 네트워크를 활용하여 프로젝트와 국제입찰 등 복합비즈니스에 적극 진출해야 한다. 복합비즈니스에서 경쟁력을 확보하기 위해 일본의 종합상사나 외국의 금융기관과의 제휴도 검토, 자금조달 비용을 낮춰야 한다. 외국의 제조업체 또는 국내기업 해외법인과의 전략적 제휴

를 통해 취급품목과 시장을 다변화하는 노력이 필요하며 원자재 위주로 수입과 국내 유통에도 진출하여 매출구조를 안정화해야 한다. 유통 및 수입확대를 위해 국내 종합상사간 공동유통망이나 물류망 구축도 추진해야 한다.

e-상사로의 변신을 위해서는 인터넷 사업을 활성화하고 e-마켓의 기획 및 관리자로서 업종별, 기능별 시장을 통합해야 한다. 특히 오프라인 비즈니스에서 축적한 노하우와 금융 등을 온라인 거래에도 적용한다면 상사의 경쟁력은 계속 유지될 것이다.

투자비즈니스는 우선 벤처기업에 대한 진출에 주력해야 한다. 투자자금이 비교적 적고 회수기간도 빠른데다 사업성 판단이 용이하기 때문이다. 국내 벤처기업들의 해외비즈니스 경험이 일천하고 마케팅력이 미약하다는 점도 상사와 벤처기업간 제휴에 긍정적으로 작용할 전망이다. 또 해외자원 개발과 함께 21세기 유망분야로 손꼽히는 첨단분야에 대한 진출을 강화할 필요가 있다. 그러나 이와 같은 종합상사의 신경영 전략은 전문화·차별화를 전제로 하여야 할 것이다. 그룹체제를 유지하고 있는 종합상사는 그룹의 핵심분야를 중심으로 복합비즈니스를 추진하고 그룹체제가 붕괴된 상사들은 금융·물류 등은 아웃소싱을 하면서 품목과 인력의 전문화를 도모해야 할 것으로 보인다.

## 2. 시사점

최근 수출부진의 중심에는 종합상사가 있다. 종합상사 수출이 총수출에서 차지하는 비중이 전례 없이 큰 폭으로 하락하고 있다. 그러나 더욱 복잡해지고 치열해지는 국제무역 환경을 감안할 때 종합상사의 기능을 제고함으로써 수출증대를 도모하는 것이 시급한 과제 중 하나이다. 특히 해외비즈니스 경험이 일천한 중소기업 등에 수출대행을 통해 마케팅 노하우를 이전하는 종합상사의 역할은 정보화의 확산과 더불어 더욱 커질 전망이다.

따라서 정부는 단기적으로 종합상사의 수출애로 해소에 적극 나서는 한편으로 종합상사가 사업을 다각화·고도화할 수 있는 여건을 조성해야 한다. 다만, 종합상사에 대한 새로운 우대시책을 부여하기는 어려우므로 규제완화, 금융여건 개선, e-비즈니스 환경조성 등 간접적 지원책을 강구하는 것이 바람직하다.

이의 일환으로 종합상사 선정기준을 총 수출금액(FOB)의 2%에서 연간 수출 10억 달러로 조정(대외무역법 시행령 18-2조)함으로써 수출실적이 미달하는 일부 기업이 지속적으로 상사역할을 수행하도록 하는 것이 바람직하다.<sup>28)</sup> 수입기능 제고를 위해 할당관세 적용품목<sup>29)</sup>의 수입에 종합상사가 직접 참여할 수 있는 방안모색이 필요하며 원자재 수입에 대한 환변동보험 도입도 적극 검토해야 한다. 축소예정인 현지금융 총액한도<sup>30)</sup>를 유지하는 방안을 검토해야 한다.

종합상사가 중소기업과 공동으로 마케팅 네트워크를 추진하는 경우 관련비용을 지원함으로써 실질적인 혜택은 중소기업에 돌아가되 상호간 협력을 증진하는 방안도 가능할 것이다. 지방자치단체 및 업종별 단체가 종합상사와 공동으로 중소기업의 해외전시회 참가와 시장개척단 파견을 지원하는

28) 2000년 수출실적을 대외무역법 18-2조에 적용할 경우 (주)쌍용과 (주)효성은 기준을 충족하지 못하는 것으로 나타난다.

29) 농림수산부, 농수산물 할당관세 추천기관 및 추천대상자, 2001.7, pp.9-10

30) 외국환거래규정(외환거래법) 8-2조는 2001년 7월부터 대기업의 현지금융한도를 1998년도말 잔액기준 95%로 낮추는데 이어 2002년 7월부터는 90%로 인하할 계획임.

체제의 구축도 필요하다. 또 제조업체 위주로 선정된 「Totally New Korea」프로젝트에 종합상사의 브랜드 파워 및 마케팅 네트워크를 활용하는 방안도 강구할 필요가 있다.

아울러 종합상사가 외국인 투자유치나 금융기관과의 다각적인 제휴방안을 모색할 수 있도록 환경을 조성함으로써 종합상사의 금융경쟁력을 제고할 필요가 있다. 특히 종합상사의 수출채권 회수원활화를 위해 D/A(인수도 조건)거래 관련 수출환어음의 매입원활화를 비롯한 무역금융 여건의 지속적인 개선도 필요하다. D/A수출 환어음 매입 원활화는 종합상사가 경쟁력을 갖고 있는 신흥시장과의 거래에서 D/A거래가 많다는 점에서 특히 중요하다.

종합상사의 고수익 비즈니스 중 하나인 플랜트 수출을 촉진하기 위해 수출입은행의 플랜트 수출금융(보증서 발행 포함)을 확대하는 동시에 재정자립도가 낮은 개도국에 대한 수요자금융 지원을 확대하기 위해 「수요자금융 지원목표」를 설정하여 운영하는 것이 바람직하며 종합적인 관리체제도 필요하다.<sup>31)</sup> 종합상사의 사업기능 다각화를 어렵게 하는 출자제한(순자산 25%)도 융통성 있게 완화함으로써 종합상사의 투자비즈니스를 촉진하는 것이 바람직하다.<sup>32)</sup>

아울러 정부는 종합상사를 수출상사로만 취급할 것이 아니라 수입과 국내 유통에도 적극 참여하고 투자비즈니스를 추진하는 복합기업으로 거듭날 수 있도록 종합상사에 대한 인식전환과 함께 환경조성 노력을 강화하여야 한다. 경제단체도 종합상사간 정보교류와 협력활동을 지원하는 방안을 모색해야 한다.

## 참고문헌

- 공정거래위원회, 30대 기업집단 지정현황, 1997-2001년.  
 김도형 외 2, 종합상사의 제휴전략과 경쟁력, 산업연구원, 2000.2  
 김영래, 종합상사의 기능강화 방안, 국제무역경영연구원, 1999.1.  
 농림수산부, 농수산물 할당관세 추천기관 및 추천대상자, 2001.7  
 (주)대우, 일본종합상사 편람, 2000.12.  
 이재경, 일본의 종합상사, 소학사, 1993.12  
 문희철, Global e-SCM : 동향과 과제, 한국통상정보학회, 2000.11.  
 박광순, 한일 플랜트 수출유형 비교와 수출확대 전략, 산업연구원, 2001.7.  
 박병수 외 1, 위기극복을 위한 종합상사 변신전략, 1998.9, LG경제연구원,  
 산업자원부, 대외무역법, 2001.5.  
 산업자원부, 무역전문인력 수급실태 및 사이버무역 활성화 방안에 관한 연구보고서, 2000.4  
 산업자원부, 종합상사 해외자원개발 참여현황, 2001.5.  
 종합상사협의회, 종합상사 편람, 2001.6,  
 KOTIS, 종합상사별 수출거래선(전산분석), 한국무역협회, 2001.5.

31) 박광순, 한일 플랜트 수출유형 비교와 수출확대 전략, 산업연구원, 2001.7, p.3.

32) 공정거래법상 출자총액이 순자산의 25%를 넘는 30대 그룹에 속하는 대기업은 2002년 3월까지 모두 해소해야 한다.

韓國貿易協會 東京支部, 平成 13年 3月期 8大綜合商社 業績比較, 20001.5

なかだに いおお, IT革命と 商社の 未來像, 東洋經濟新報社, 2001.4,

ながおが いねたろう、商社の 變革に資する, 日本貿易會, 2001.6

すぎの みきお、綜合商社 市場支配, 大月書店, 2000.4.

[www.fss.or.kr](http://www.fss.or.kr)

[www.chemcross.com](http://www.chemcross.com)

[www.steelmetal.com](http://www.steelmetal.com)