

에너지 자원사업에서 본 일본 종합상사의 경영성과와 국제물류기능에 대한 연구†

구경모* · 오용식**

A Study on Management Performance & Logistics Role of Japanese SOGO-SHOSYA in Energy Business

Kyoungmo KOO · Yongsik Oh

Abstract : This work uses data associated with business activity and outcome on the five main SOGO-SHOSYA and considers meaning of its outcome and logistics function in energy business field in recent 10 years. The contents of this work embody three chapters, which are an investigation on advanced research, an analysis of SOGO-SHOSYA business outcome, logistics function in its energy business field, Research method are used by statistical analysis and organizational structure analysis as well as case study. We will search for the reason that the energy business has worked well lately. There are actively securing interests of energy exploitation and longer-term investment to affiliated companies, building supply chain system with internal and external businesses. Especially, we will account for the logistics role of SOGO-SHOSYA that has newly understood the international logistics function in energy business field. SOGO-SHOSYA has coordinated organizationally from upstream to downstream in energy business, is showing its abilities in midstream related features that involve investor, organizer and analyst. SOGO-SHOSYA's building up logistics function will help supply chain in energy business for rising the competitiveness of price and quality, and support cost-reducing in activities of supply chain.

Key Words : Energy Business, SOGO-SHOSYA, Supply Chain, Logistics

▷ 논문접수: 2012.08.03 ▷ 심사완료: 2012.09.25 ▷ 게재확정: 2012.09.26

† 본 논문은 2010년도 동의대학교 연구년 지원에 의해서 수행된 연구임.

* 동의대학교 유통관리학과 부교수, 대표집필 및 교신저자, kookm@deu.co.kr, 051-890-1551

** 한국해양대학교 국제무역경제학부 부교수, 공동연구, ysoh@hhu.ac.kr, 051-410-4401

I. 서론

일본 정부의 '에너지 기본계획'에 따르면, 에너지 자원의 안정적 공급확보와 지구환경 보전, 경제효율성을 동시에 실현하면서 2030년을 목표로 한 달성치를 설정하고 있다. 이 목표는 에너지 자원의 자주개발비율로 석유 및 천연가스를 현재 20%에서 40%로 높이고, 석탄은 현재 40%에서 60%로 향상시킨다는 내용이다. 그러기 위해서 자원국가와의 폭 넓은 관계를 강화할 필요가 있으며, 일본기업에 대한 정부지원을 확대하여 에너지 자원의 권익확보를 공고히 하며, 또한 일본 주변해역 등의 신규 에너지 자원공급원을 확보함에도 종합적인 노력을 기울이겠다는 계획이다.¹⁾ 현재 우리나라는 일본에 이어 두 번째로 큰 LNG 수입국가로 KOGAS는 단일 구매기업으로 세계에서 가장 큰 수요처이다. 이러한 구매력을 가지고도 중동과 아프리카, 동남아 일부국가로 수입처가 한정되었기 때문에, 구매력 증대에는 어려운 측면이 있다. 우리나라는 2008년부터 에너지 공기업이 해외자원개발을 추진하고 있으나 일본국에 비해서 아직 미흡한 수준이다. 또한 2009년 이후 우리나라 종합상사의 해외 에너지 자원개발과 권익확보 사례가 늘어나고 있는 것도 고무적이다.²⁾

일본 종합상사의 에너지 자원사업은 1960년대 중반부터 지속되고 있는데, 그들의 자금능력과 정보수집 및 분석 능력, 리스크 관리능력, 비즈니스 조직화 능력, 물류시스템 구축능력은 이 분야에서도 큰 공을 발휘하고 있다. 종합상사에게 에너지 자원의 권익확보는 국내 수요처에 대한 안정적 원료공급이라는 의미도 중요하지만, 향후 신흥공업국 성장에 따른 내수증대라는 해외 비즈니스 기회가 매우 크기 때문이다. 최근에 일본의 공공기관 JBIC(국제협력은행), JOGMEC(석유천연가스금속광물지원기구)의 적극적 협조 하에 동경전력, 도시가스회사 등의 수요처와 종합상사가 해외자원 권익확보에 일

1) 대표적 사례로, 첫째 2010년 이라크 가라후 유전 개발권에 대한 JAPEX(일본석유자원개발(주))의 낙찰로 생산의 35% 권익을 보유, 2016년 예정의 최대 일생산량은 23만배럴. 둘째, 동년 베네쥬엘라 오리노코벨트 광구의 개발권을 INPEX(국제석유개발帝石(주))와 미츠비시상사가 공동 낙찰, 2016년 최대 일생산량은 40만배럴(권익율 5%). 셋째 LNG와 관련 INPEX는 1998년부터 호주 및 인도네시아 광구(야크시스, 아바디)의 개발을 추진하여, 호주 다윈에 LNG플랜트 건설 중, 생산의 권익율은 각각 76%, 90%, 2020년 예상 일생산량은 80~100만톤. 넷째 동경전력(주)의 전력 2사와 오사카가스(주)는 호주의 LNG 광구 개발권익(60~100만톤)을 취득고, 다섯째 2000년대 들어서 일본의 종합상사인 미즈이물산(주)와 미츠비시상사 외 2개사는 미국과 캐나다의 셰일가스 개발프로젝트 권익을 다수 취득함. 또한 일본 주변해역(三陸沖海域, 佐渡海域, 宮崎沖海域, 沖繩海域)의 자원탐사를 지속하고 향후 석유 천연가스 매장이 유망시되는 해역을 시굴할 예정이다.

2) 대우인터내셔널은 2009년 호주 나라브리 유연탄광 개발에 5% 지분인수하여 600만톤/년을 생산하고 있으며, 2012년 LG상사가 인도네시아 동부 칼리만탄주의 GAM유연탄광 지분 60%를 인수한 상태.(이데일리 뉴스, 2012.7.17)

층 전념하고 있다. 에너지 자원사업이 성공하기 위해서는 지속적인 에너지 자원개발 투자자금의 확보가 필요조건이라면, 사업성공의 충분조건은 해외 수요시장의 장기적 비즈니스 기회발굴과, 에너지 사업분야 국제물류 인프라의 구축과 생산 및 판매의 운영능력을 향상시키는 것이다. 종합상사는 에너지 자원의 탐광, 생산, 보관, 해상운송, 판매유통이라는 상류에서 하류까지의 공급연쇄(Supply Chain)을 조직화할 수 있는 최상의 기업이다. 이런 종합상사 능력은 에너지 자원가격이 급등락이 지속될수록 국내 수요처인 기업에게는 원가절감, 상품서비스 경쟁력 향상의 효과를, 소비자에게 물가안정과 소득증대의 효과를 줄 것으로 기대된다. 특히 향후 국제 에너지 수급이 팽박되어 자원가격이 급등할 경우 종합상사가 확보한 권익내용은 국가경제의 전략적 자원으로 그 가치는 매우 높을 것이다.

본 연구의 목적은 일본 종합상사의 최근 10년간 경영성과를 분석하고 그 속에서 에너지 자원사업의 공급연쇄체계와 국제물류기능의 역할을 분석함에 있다. 세부적 연구내용으로 2장에서 종합상사에 관한 선행연구를 분석하고, 3장에서 종합상사의 경영성과 분석 및 에너지 자원사업의 조직구조와 공급연쇄를 분석할 것이며, 4장에서는 에너지 자원사업에서 종합상사 국제물류기능의 새로운 역할문제에 대하여 분석할 것이다.

II. 종합상사에 관한 선행연구 분석

1. 개요

종합상사란 전문상사에 대비된 명칭으로 기본적인 사업은 국내외 상품거래에 종사하는 도매업 업종으로 분류된다. 종합상사의 성격은 취급하는 상품서비스의 다양성과 시장의 범위로 나타나는데 식량, 식품, 섬유, 의류품등의 생활산업부터 철강, 화학제품, 기계, 수송장비 등의 중화학산업에 이르기까지 폭 넓다. 더불어 석유, 천연가스, 철광석, 비철금속 등의 에너지 및 광물자원이라는 원료개발 사업까지도 전개하고 있다. 종합상사의 조직은 상품 혹은 시장별로 독립적 사업회사를 가지는 분권화된 경영을 보이지만, 투자결정과 조직재편성 등의 전략적 의사결정은 본사에 집권화하고 통제하는 체제를 구축하고 있다. 일본의 종합상사는 현재 미쓰비시상사[三菱商事], 미츠이물산[三井物産], 스미토모상사[住友商事], 이토츄상사[伊藤忠商事], 마루베니[丸紅], 소지쓰[双日], 토요타통상[豊田通商]의 7개사로 통칭된다.¹⁾ 그 중에서도 소지쓰, 토요타통상을 제외한 5대

1) 1970년대 이전 종합상사는 다수였으나, 1977년 상사간 대통합 이후로 미츠비시상사, 미츠이물산, 스미토모상사, 이토츄상사, 마루베니, 닛쇼이와이, 가네마츠고쇼우, 토멘, 니치멘의 9개사로 정리됨. 1990년대에 경영재건으로 가네마츠고쇼우는 전문상사로, 2004년에 닛쇼이와이와 니치멘이 통합해 소지쓰로 상호변경, 2006년에 토멘이 토요타통상과 합병해 (신규)토요타

종합상사는 종합상사에 대한 대부분의 연구에서 연구대상이 되고 있다.¹⁾ 2011년 3월 기준의 연결재무제표에 기초한 5대 종합상사 매출액은 57조 9393억엔이며, 2010년도 일본의 명목 GDP 475조 7785억엔 중 12.2%에 해당된다.(이는 당년 우리나라 GDP의 66%에 해당하는 큰 금액) 종합상사와 관련된 선행연구를 찾기 위해서, 인터넷 웹 데이터베이스인 KSI KISS와 DBPIA를 이용하였고, 일본 정보는 고베대학(神戸大學) 전자저널웹²⁾을 각각 활용하였다. 검색어는 ‘종합상사’이고 검색대상은 논문과 저서, 연구보고서에 한정한다. 우리나라 선행연구는 총 8편(전부 논문), 일본 선행연구는 15편(논문 8편, 저서 3편, 연구보고서 4편)으로 검색되었다.

<표 1> 종합상사를 주제로 한 선행연구 분류표

구분	연구시기		연구주제		비고
한국 (8편)	1990년대	신장철(1997), 최용민(2000)	기업사적 연구	신장철(2001, 2011)	국 가 비 교 연 구 로, 최 용 민 (2000), 권 영 화 외(2011)
	2000년대	신장철(2001), 차일근(2006), 이종윤외(2005, 2009)	전략연구	신장철(1997), 최용민(2000), 이종윤외(2005, 2009)	
	2010년이후	권영화외(2011), 신장철(2011)	거래관련 연구	차일근(2006), 권영화외(2011)	
일본 (15편)	1980년대	宮本(1980),川辺(1983),杉野(1990)	사업영역 연구	川辺(1983),木村(1997),吉久(2000)坂本(2010)	국 가 비 교 연 구 로, 坂 本 (2010)
	1990년대	中村(1994),松村(1996),加藤(1996),木村(1997),飛鳥(1998),吉久(2000)	재무분석 연구	加藤(1996), 孟(2007, 2008), 中央三井信託銀行(2011)	
	2000년대	田中(2004),孟(2007, 2008), 坂本(2010)	역할/기능 연구	宮本(1980),杉野(1990),飛鳥(1998)	
	2010년이후	中央三井信託銀行(2011),中村(2012)	거래관련 연구	松村(1996),田中(2004),中村(2012)	

우리나라의 선행연구를 우선 분류하게 되면, 그 연구시기로 1990년대(2편), 2000년대(4편), 2010년이후(2편)로 정리되고, 연구주제로 기업사적 연구분야(2편), 경쟁력분석과 사업다각화에 대한 전략연구(3편), 기업집단내 거래의 장점에 관한 종합상사의 역할에 관한 연구(2편), 기타 1편으로 구분된다. 다음으로 일본의 선행연구를 분류해 보면, 연구시기로 1980년대(3편), 1990년대(6편), 2000년대(4편), 2010년 이후(2편)로 구분되고, 연구주제로는 종합상사의 사업영역에 대한 연구(4편), 재무제표분석을 통한 사업성과

통상으로 탄생됨. 종합상사의 변천과 기업병합에 관해서는 신장철(2001), 坂本恒夫(2010)을 참조하기 바람.

1) 佳久雄司(1998] 中村眞人(2011] 孟(2007, 2008)이 여기에 해당됨.

2) <http://sfx.usaco.co.jp/kobe/az>

에 대한 연구(4편), 종합상사의 역할과 기능에 관한 연구(3편), 일본특유의 계열조직과 기업집단내 거래에서 본 종합상사에 관한 연구(3편), 그 외 1편으로 분류된다.

본 연구에서 검색된 선행연구에서는 종합상사의 국제물류기능에 관한 직접적 연구주제는 발견되지 않고 있지만, 물류기능이 종합상사의 거래기능을 강화하고 조달 및 유통비용을 절감시키며 나아가 상거래의 장기적 관계구축에 중요한 요인임을 연구주체의 역할기능에 관한 선행연구에서 언급되고 있다.

2. 시사점

선행연구의 공통적인 특징은 종합상사가 과거부터 현재까지 어떻게 성장할 수 있었는가에 대한 다양한 시각에서의 접근이었다. 그 연구 방법은 사적 접근방식, 사례를 통한 실증분석 방법, 재무자료에 기초한 통계적 설명방법 등 다양하다. 하지만 선행연구들이 얘기하고자 하는 내용은 몇 가지 중요한 공통적인 특징을 가진다. 첫째로 종합상사는 비즈니스 기회를 발견하고 조직화하는 과정이 발전과정이라 점이다. 취급 상품서비스와 시장을 막론하고 비즈니스 가치사슬을 분석하여 원재료의 개발, 생산, 상품의 제조, 가공, 상품의 유통, 물류, 마케팅을 유기적으로 연계하고 비즈니스의 시너지 효과를 높이는 수직적 사업투자와 조직화의 능력을 꾸준히 높여왔다는 것이다. 이 점은 일본의 근대공업화 과정에서 재벌계 종합상사와 도시은행이 중심이 되어 결성된 후발 종합상사 계열조직이 가진 자본능력(대부, 신용공여, 채무보증 등), 정보능력(수출입 등의 해외시장정보, 수급정보, 신규투자처 정보 등), 조직화능력(주식상호보유, 내부거래비중, 경영진 모임 등)에서 출발한다고 설명한다.(이 점에 대해서 松村(1996), 田中(2004), 中村(2012), 차일근(2006), 권영화외(2011)를 참조)

둘째로 종합상사의 역할과 기능의 변화 및 발전에 관한 시각이다. 이 점에 대해서 기본기능을 상거래기능(거래중계기능이라고도 함)으로 보고, 부수적 기능을 금융기능, 정보기능, 물류기능, 사업조직화기능, 수급조절기능, 사업경영기능, 무역지원기능, 컨설팅기능 등으로 분류한 후, 시장환경 변화에 맞는 부수적기능의 추가 혹은 능력강화를 통하여 종합상사 기본기능을 장기적으로 진화시키면서 유지하고 있다는 설명이다.(이 점에 대해서, 宮本(1980), 杉野(1990), 飛鳥(1998), 中村(2012), 이종윤 외(2005)를 참조) 특히, 1990년대 이후 계열화 약화에 따른 종합상사의 기업집단내 상거래기능 불필요론이 대두되고 제조업과 유통업의 글로벌 경영화에 따른 종합상사 패싱이 등장하면서 상사위기가 있었지만, 2000년대 종합상사의 수익성과 성장성 지표는 타 산업을 능가하고 있고 그 원인에 대해서 정보기능, 사업조직화기능에 기초한 에너지 자원분야 사업투자의 성과가 공을 발휘했다는 견해가 일반적이다. 이 점에 대해 종합상사의 역할과 핵심기능이 상거래기능에서 사업투자에 의한 비즈니스 가치사슬 운영기능으로 변화하였

다는 주장도 있다.(이 점에 대해서, 加藤(1996), 孟(2007, 2008), 中央三井信託銀行(2011)을 참조)

셋째로 종합상사의 자본생산성은 특정 투자사업 혹은 사업부문의 부분에서 판단되어지는 것이 아니라 연결성으로 이해되고 평가되어야 한다는 점이다. 다시 말해서 종합상사 사업부문 간의 사업연계성, 또한 사업부문내의 관련회사들 간의 비즈니스 보완성을 고려한 투자행동으로 종합상사의 자본투자를 설명하는 시각이다. 이런 시각에서 보면, 원유나 천연가스등의 에너지 자원사업에 대한 자본투자 가치는 에너지 자원의 탐광, 생산, 인프라시설, 국제무역, 저장, 수송, 유통, 마케팅에 이르는 공급연쇄에서 다양하게 획득될 수 있는 사업기회와 수익의 합으로 설명된다.(이 점에 대해서는 中央三井信託銀行(2011), 中村(2012)을 참조) 본 연구의 주제와 직결된 종합상사의 국제물류기능에 대한 사업투자도 이상의 관점에서 본다면, 새로운 사업기회의 적극적 획득임과 동시에, 해당 비즈니스의 효율적인 물류시스템 구축으로 물류비 절감, 물류품질의 통제, 물류정보의 축적과 활용을 통하여 공급연쇄의 경영성과에 기여하는 것이 목적임이 분명하다.

이상 선행연구 분석에서 최근 이뤄진 종합상사에 대한 연구는 종합상사의 전략과 본원적 상거래 기능의 약화에 대한 문제를 다루고 있으며, 본 연구 주제인 종합상사의 성장 사업부문에 분석과 그와 관련된 국제물류기능의 역할에 대한 세부적 연구는 미흡하였던 점이 사실이다. 따라서 본 연구는 이런 관점에서 선행적 연구로써 의의가 있다.

III. 종합상사의 경영성과에 대한 분석

1. 경영성과의 개요

5대 종합상사의 2002년부터 2011년까지의 연결재무제표를 이용하여 최근 10년간의 경영활동을 분석한다. 분석항목은 수익(상사의 상품/서비스의 판매에 따른 수익과 거래수수료 수익, 그리고 그 외 수익으로 구성)¹⁾, 당기순이익(법인세 차감후), 매출액(연결재무 관련회사의 총매출액), 순자산액(자본금, 이익잉여금, 자본잉여금), 총자산액(자기자본과 부채), 종업원수(정규직원), 임시고용자수이다. 2002년 기준 5대 종합상사의 수익은 약 9조 2224억엔에서 지속적으로 증가하여 2011년에는 22조 7398억엔으로 147% 증가하였다. 같은 기간 당기순이익은 1639억엔에서 1조 6361억엔으로 898%, 순자산액

1) 미국회계기준에 의한 수익항목으로, 상품판매와 서비스제공에 있어서 리스크와 대가가 종합상사 본사 또는 연결자회사에 귀속되는 거래로서, 대략적으로 스스로 상품판매와 서비스제공을 하기 위해서 재고 리스크를 부담하는 거래와, 재고 리스크를 부담하지 않는 수수료 목적의 중계거래로 구분함.

에너지 자원사업에서 본 일본 종합상사의 경영성과와 국제물류기능에 대한 연구

은 2조 2189억엔에서 10조 1193억엔으로 356%, 총자산액도 22조 5136억엔에서 40조 4643억엔으로 약 80% 각각 증가하였다. 2000년대 10년간 5대 종합상사는 매출액, 수익, 순이익, 자산 모든 측면에서 크게 성장했는데, 이를 2002년~2006년의 전반기, 2007년~2011년의 후반기로 구분하여 연평균 성장률을 분석해 보면, 전반기는 최고 75%의 높은 성장세를 보인 반면, 후반기는 최고 4.9%라는 저조한 성장세를 나타내고 있으며, 다른 항목도 유사한 결과를 보인다.

<표 2> 5대 종합상사의 연결재무제표로 본 경영활동 분석표

항목	2002년	2004년	2006년	2007년	2008년	2010년	2011년	증가율	2002 ~2006	2007 ~2011
수익	92,224	146,297	192,280	224,627	225,941	203,238	227,398	146.6%	20.2%	0.3%
당기순이익(억엔)	1,639	6,191	15,373	16,177	11,584	13,219	16,361	898.4%	75.0%	0.3%
매출액(억엔)	419,769	580,295	657,286	717,454	687,959	579,403	614,432	46.4%	11.9%	-3.8%
순자산액(억엔)	22,189	45,029	81,398	83,428	70,669	92,075	101,193	356.0%	38.4%	4.9%
총자산액(억엔)	225,136	308,666	398,297	392,289	361,193	374,930	404,643	79.7%	15.3%	0.8%
종업원수	140,317	194,384	233,250	246,184	256,571	256,643	283,034	101.7%	13.5%	3.5%
평균임시고용자수	32,791	50,571	73,554	83,832	87,333	90,776	98,920	201.7%	22.4%	4.2%
연결재무관련회사	2,637	-	-	-	-	-	2,596	-1.6%		
연결지회사	1,904	-	-	-	-	-	1,705	-10.5%		
지분법적용관련 회사	733	-	-	-	-	-	891	21.6%		
수익/매출액	22.0%	25.2%	29.3%	31.3%	32.8%	35.1%	37.0%			
당기순이익률	1.8%	4.2%	8.0%	7.2%	5.1%	6.5%	7.2%			
자산수익율	0.7%	2.0%	3.9%	4.1%	3.2%	3.5%	4.0%			
부채비율	914.6%	585.5%	389.3%	370.2%	411.1%	307.2%	299.9%			
수익/종업원	0.65	0.75	0.82	0.91	0.88	0.79	0.80			
임시고용자 비중	18.9%	20.6%	24.0%	25.4%	25.4%	26.1%	25.9%			

자료: 각사 유가증권보고서를 이용하여 작성함.

성장성 지표 외에도 더 많은 경영활동을 알아보기 위해서 당기순이익률(수익성지표)과 부채비율(건전성지표), 종업원 일인당매출액(생산성지표), 종합상사 거래가능성(매출액에서 차지하는 수익의 비중)을 조사한다. 첫째, 당기순이익률은 2002년 1.8%에서 지속적으로 높아져 2011년 7.2%로 나타나 수익성이 크게 향상되었다. 둘째, 부채비율이 같은 기간 914.6%에서 299.9%로 약 1/3로 감소하여 재무건전성도 높아졌다. 셋째, 종업원 일인당매출액에서 같은 기간 약 6600만엔에서 약 8000만엔으로 생산성이 21.2% 상승하였다. 마지막으로 종합상사 거래가능성은 같은 기간 22%에서 37%로 17% 포인트 증가하여, 5대 종합상사는 2000년 초기에 비해 활발하게 거래기능이 강화됐다고 말할 수 있다. 참고로 5대 종합상사의 연결재무제표 상의 관련회사 수는 2002년 2637개에서

2011년 2596개로 1.6% 감소하였고, 지분법적용 관련회사¹⁾는 733개에서 891개로 21.6% 증가하였다. 연결자회사²⁾와 지분법적용 관련회사의 비중은 대략 7대 3으로 관련회사의 비중이 커지는 추세이다. 그리고 연결매출액에 대한 모회사 단독매출의 비율변화를 조사하면, 2002년 71.3%(단독매출액 29조 9269억엔), 2011년 47.2%(동, 28조 9773억엔)으로 크게 감소했는데, 이는 종합상사의 사업투자가 활성화되어 연결재무 관련회사 매출은 급증한 반면, 모기업 매출액이 상대적으로 정체된 결과라고 해석된다.

2. 에너지 자원사업의 수익기여도 분석

5대 종합상사의 수익구조를 알기 위해서 연결 손익계산서 수익항목을 살펴보면, 제품 판매 및 제조업 등에 의한 수익부분(이하, 판매 등의 수익)과 매매거래에 관한 손익 및 수수료에 관한 수익부분(이하, 수수료 수익), 두 항목에 주의할 필요가 있다. 2004년 판매 등의 수익은 전체의 85.3%, 수수료 수익은 14.7%였다. 2007년 각각 86.9%, 13.1%, 2011년 89.2%, 10.8%로 변동했다. 이 점은 5대 종합상사가 단순하게 거래중계에 관여하는 활동이 쇠퇴하였음을 말한다. 앞서도 언급한 사업투자기능이 활성화되고 종합상사의 수입에서 미치는 영향이 커졌음을 손익계산서에서 확인해 볼 필요가 있다. 2004년 5대 종합상사의 영업활동 이외의 수익과 비용 항목 중, 사업투자의 대가의 수익지표인 수취배당금과 지분법에 의한 투자손익, 이 두 항목을 살펴본다. 수취배당금과 지분법에 의한 투자손익이 수익에 차지하는 비율이, 2004년 2.3%에서 2007년 3.3%로 증가하였고 2011년에는 4.4%로 지속적으로 커지고 있음을 확인한다. 이는 당기순이익률(수익대비)의 수치가 2004년 3.4%, 2007년 6.6%, 2011년 7.1%임에 비해 사업투자기능이 순이익에 기여하는 정도가 50%를 넘어서 62%에까지 육박하고 있다.

종합상사는 시장환경 변화에 적응하는 과정에서 사업부문을 신설하고, 통폐합하는 조직혁신을 꾀하였다.³⁾ 그 결과 오늘날, 대개 6~7개의 사업부문으로 구성된 상품서비스별 조직을 구축하고 있는데, 공통적으로 에너지, 광물금속, 기계, 자동차 건설장비, 전력 등

- 1) 연결재무제표에서 지분법 적용대상이 되는 피투자회사를 말하며, 원칙적으로 의결권소유율이 20~50%의 비연결자회사 혹은 관련회사를 말함.
- 2) 모회사의 연결재무제표에서 전부연결 형태로 게재되는 자회사를 말하며, 지배관계의 성립 조건으로, 1)50%이상의 의결권을 소유하는 경우, 2)40~50%의 의결권과 모회사와 동일한 의결권을 가진 자의 의결권 합이 50%이상인 경우, 3)40%이하의 의결권과 모회사와 동일한 의결권을 가진 자의 의결권 합이 50%이상인 동시에 모회사의 임원등이 자회사의 사장단 절반 이상을 구성하는 경우의 세 가지임.
- 3) 상사의 조직혁신을 보면, 이토추상사가 1997년에 컴퍼니 제도를 도입하여 컴퍼니의 수장은 투자결정 및 인사권에 이르는 폭 넓은 권한을 가지고 의사결정 스피드도 쫓아짐. 이러한 이 추상사의 영향에 2000년 마루베니, 2001년 스미토모상사가 사업부문제도를 도입하고 있음.

에너지 자원사업에서 본 일본 종합상사의 경영성과와 국제물류기능에 대한 연구

플랜트 프로젝트, 식량, 생활산업(패션, 식품, IT, 오락, 방송 등), 부동산, 금융, 물류의 상품서비스 시장이 포함된다. 본 연구에서는 에너지와 광물금속과 관련된 사업부문(이하 에너지 자원사업으로 칭함)과 그 외의 사업부문으로 대분하고, 종합상사의 수익, 매출액, 총자산, 당기순이익, 지분법손익을 비교 분석해 봄으로써, 2000년대에 에너지 자원사업이 종합상사 경영활동에 어떠한 영향력을 미쳤는지 알아보고자 한다.

<표 3> 종합상사의 에너지 자원사업이 경영성과에 미치는 비중 변화추이

기업명	항목	2002년	2005년	2008년	2011년	2011-2002
미쓰비시	수익	-	-	47.0%	41.0%	-
	매출액	37.6%	45.3%	47.4%	44.6%	+7.0
	총자산	31.6%	36.6%	42.3%	46.3%	+14.7
	당기순이익	45.0%	41.9%	90.4%	64.2%	+19.2
	지분법손익	-	46.1%	74.4%	58.9%	-
미쓰이	수익	-	-	33.2%	50.7%	-
	매출액	-	-	-	-	-
	총자산	-	-	34.9%	39.7%	-
	당기순이익	-	-	118.2%	94.9%	-
	지분법손익	-	-	97.6%	83.1%	-
스미토모	수익	-	22.6%	34.1%	31.8%	-
	매출액	32.0%	-	-	-	-
	총자산	19.9%	26.1%	24.7%	25.1%	+5.2
	당기순이익	28.2%	33.9%	30.8%	16.8%	-11.4
	지분법손익	-	-	-	-	-
이토추	수익	-	-	-	-	-
	매출액	21.6%	28.2%	32.9%	45.8%	+24.2
	총자산	10.9%	15.8%	22.3%	36.5%	+25.6
	당기순이익	19.5%	38.2%	68.2%	52.5%	+33
	지분법손익	-	46.3%	61.0%	43.3%	-
마루베니	수익	-	-	-	-	-
	매출액	34.4%	36.6%	39.5%	40.2%	+5.8
	총자산	16.2%	24.0%	24.0%	32.0%	+15.8
	당기순이익	29.3%	59.1%	57.5%	54.0%	+24.7
	지분법손익	-	-	97.7%	54.9%	-
4대 종합상사 (미쓰이제외)	수익	-	22.6%	43%	38.1%	-
	매출액	31.7%	38.1%	40.0%	43.8%	+12.1
	총자산	22.3%	28.1%	31.5%	37.5%	+15.2
	당기순이익	34.4%	41.3%	70.6%	50.9%	+16.5
	지분법손익	-	46.2%	73.1%	53.7%	-

자료: 각사 유가증권보고서를 이용하여 작성함.

<표 3>에서 정리된 5대 종합상사의 2002년, 2005년, 2008년, 2011년에 대한 에너지 자원사업의 비중변화를 정리하고 있다. 표 내용을 요약하면, 에너지 자원사업은 매출액 비중이 31.7%에서 43.8%로 12.1포인트 증가하였고, 투하자산이 총자산에서 차지하는

비중도 22.3%에서 37.5%로 15.2포인트 증가하였으며, 당기순이익 기여 비중도 34.4%에서 50.9%로 증가하였다. 즉, 에너지 자원사업은 2000년대 10년 동안 종합상사의 경영의 성장 발전에 지대한 역할을 하였다. 에너지 자원사업에서는 관련회사에 대한 사업투자 효율성도 높았다. 이 점은 에너지 사업분야 관련회사의 높은 수익성으로 나타나는데, 총자산 비중이 대략 22%~28%로 증가한 반면 당기순이익은 43%~51%로, 또 지분법손익에 대한 비중도 46~73%로 증가하고 있기 때문이다.

3. 에너지 자원사업의 공급사슬체계

에너지 자원사업은 에너지 상품별로 다소 상이하나 일반적인 특징을 분석하면 다음과 같다. 첫째로 에너지 자원의 개발자, 중계자, 사용자 측은 거대 자본투자 위험을 분산하기 위해 공급사슬의 일정 부분을 분담 투자하고 있다. 구체적으로 에너지 자원의 탐광, 생산, 저장보관(LNG의 경우 액화기지 건설)까지의 상류사업, 수출항에서 선적 하역작업과 운항을 거쳐 수입항에서 양하 하역작업(LNG의 경우, 수입기지까지의 해상파이프 이용)까지의 중류사업(국제물류사업 영역), 수입기지의 가동(석유정제, LNG 기화) 및 수요처까지의 배급과 판매 마케팅을 수행하는 하류사업, 이상 3개 사업으로 구분된다. 3개의 사업부분은 지금까지 협력하여 에너지 자원사업을 성장 발전시켜 왔다는 사실에서 공급연쇄체계 구조를 가지고 있다.

구체적으로 공급연쇄에 관여하는 주체는 상류사업자가 Shell, Exxon Mobil, BP, Chevron 등의 자원 메이저 및 산유국의 국영석유가스회사(대표적으로, 카타르의 Qatar Petroleum)이고, 중류사업자로는 메이저의 관련회사 혹은 인프라서비스 개발자 및 운영회사가 되며, 하류사업자는 에너지 상품의 수요처인 석유정제회사, 전력회사, 도시가스회사, 그리고 중화학공업의 제조회사이다. 여기서 종합상사는 에너지 자원사업의 공급연쇄에서 상류사업자와 중류사업자, 하류사업자에 대한 일정한 투자지분 혹은 사업권을 가지고 있으며, 그것이 처음에는 국제상거래의 중계자로서의 거래구축형 투자에서 최근에는 에너지 자원사업에서 실질적 투자수익을 얻기 위한 적극적 경영참여형 투자로 변화하고 있다.¹⁾ 또 종합상사는 국내외로 구축된 상사 타부문의 사업조직과 관계회사의

1) 1960년대 중반까지 자원 메이저의 원유를 수입하고 국내 수요처를 중심으로 도매유통하는 과정에서 자원가격의 안정화를 위한 거래구축형 투자로 메이저의 사업에 투자함. 해외 에너지 자원사업의 시초는 1969년 미츠비시상사가 부루네이 LNG 프로젝트에 투자한 때부터이며, 그 후 1974년 LNG선의 국내입항 체제가 구축되고 1970년대는 석유위기로 에너지 자원가격 상승으로 미츠비시물산의 아부다비 LNG 프로젝트, 미츠비시와 미츠이 공동의 서호주 LNG 프로젝트 등 미츠비시와 미츠이 주도하의 개발시기였음. 1990년대에는 이토추 및 마루베니의 후발 종합상사가 중동, 동남아시아, 호주를 중심으로 자원개발에 적극 개입함. 대표적으로 이토추의 오만 LNG 프로젝트, 마루베니의 인도 라바 유전개발 프로젝트가 이에 해

활동이 에너지 자원사업의 공급연쇄에서 중류사업자와 하류사업자와의 비즈니스 시너지 효과를 내고 있다. 다시 말해서, 상사의 전력과 가스등의 해외 인프라사업부문은 공급연쇄의 중류사업에 직접적이고 강한 연계성을 가지며, 또한 국내 및 해외의 에너지 자원사업의 판매/중계 관련회사는 하류사업영역을 내부화하고 있다. 그 외에도 계열관계의 물류회사, 석유정제회사, 중화학공업 제조회사들은 공급연쇄의 연결을 강화시켜주는 조직이라고 볼 수 있다.

에너지 자원의 공급연쇄에서 그 거래특징을 보면, 거래기간, 거래수량, 인도조건에 대한 사전 약속을 정하게 된다. 이는 막대한 개발 투자비용의 회수와 시설 및 장비의 효율적 사용을 위한 투자 리스크의 회피 방안이다. 세부적으로 보면 계약기간은 상류, 중류, 하류의 모든 사업자는 투자비용 회수를 확고히 하도록 장기안정적 거래를 지향한다. 대개 15~20년의 장기매매계약이 체결된다. 그리고 거래수량은 하류사업자의 일정량 거래보증을 계약조건(Take or Pay 조항)으로 두는데 상류사업자 프로젝트 소요자금의 용자조건이 된다. 그 외에도 연간계약거래수량(Annual Contract Quantity)을 규정하여 예상수요와 실제수요의 차이를 보전하는 수단으로 사용한다. 마지막으로 인도조건에서는 상류사업자와 하류사업자간의 거래완결성을 높이기 위해서 목적지향(수입향)을 1개 이상 인정하지 않는다. 하류사업자가 수송중 제3자에게 판매하는 경우 목적지향 변경으로 상류사업자의 거래손해가 발생할 수 있기 때문이다

4. 상사 에너지 자원사업의 내부 조직과 거래구조

종합상사는 상품서비스의 종류별 혹은 시장별로 독립성이 강한 사업부문을 설치하고 있다. 에너지 자원사업도 자원상품별 혹은 지역별 하부조직을 가진다. 이 하부조직은 대개 본부, 부, 실로 명명된다. 예로, 미츠비시상사는 6개 그룹 사업부문을 두고, 에너지 사업그룹은 상품별 조직으로 천연가스사업 1본부, 천연가스사업 2본부, 석유사업본부, 석탄 LPG 사업본부의 4개를 두고 있다. 이들 사업본부의 하부에는 지역별로 다시 유닛트가 3~5개 설치되며, CEO직할 E&P(자원 탐광, 개발, 생산)유닛트, 특별관리지역(아프리카, 유럽, 북미)E&P 유닛트가 설치되어 있다. 에너지 사업부문을 흔히 사업회사라 부르고, 탐광, 분석 및 평가, 개발, 생산, 판매를 행하는 연결재무 관련회사를 산하에 두는데, 이는 연결자회사와 지분법 적용 관련회사를 말한다. 실제로 국내의 수요처에 대한 수입업무 및 판매를 전담하는 국내판매 자회사(예로 미츠비시상사석유, 미츠이석

당됨. 2000년대에는 에너지 자원가격 급등으로 신규개발사업에 대한 관심이 고조되어 북유럽, 북미의 석유가스 유전과 셰일가스 전역까지 참가하고 있음.(2000년대 중반 이후 개발사업은 Appendix 표를 참조)

유, 마루베니에너지)와 해외 시장판매를 담당하는 해외자회사(예로 미츠비시의 Petroleum Diamond Inc., 스미토모의 Pacific Summit Energy, 마루베니의 MIECO)가 있다. 또, 개발생산국의 관련회사(예로 미츠비시의 Diamond Gas Sakhalin, 이토츠키의 JD Rokies Resources, 마루베니의 MQL International B.V.)를 통하여 생산권익분의 판매, 신규 투자사업을 행하기도 한다. 최근에는 현지생산국의 자원개발, 판매, 수출기지 인프라운영을 종합적으로 수행하는 자원개발 종합회사의 경영의결권을 매수하여, 에너지 사업연쇄의 상류사업자로서의 일관된 사업을 하려는 사례도 늘고 있다.¹⁾

5대 종합상사 에너지 사업부문의 내부조직과 외부협력사를 정리한 <표 4>를 보면, 미츠비시는 관련회사 23사, 미쓰이 32사, 스미토모(화학 및 화학제품계열포함) 84사, 이토츠키(화학포함) 20사, 마루베니 24사를 산하에 두고 있다. 본사 사업회사와 연결재무 관련회사에 경영개입이 더 강화되고 있는데, 그 증거로 연결 재무제표에서 유동자산 항목 중, '관련회사에 대한 채권'과 투자 및 장기채권 항목 중, '관련기업에 대한 투자 및 장기채권'의 변화를 조사할 필요가 있다. 자산에서 차지하는 두 채권항목의 비중이 증가할수록 에너지 사업부문은 관련회사의 경영에 깊게 관여한다고 해석된다. 자료를 분석해보면, 2002년 10.6%, 2004년 11.3%, 2007년 12.7%, 2010년 16.6%, 2011년 18.8%로 지속적으로 비중이 높아졌음을 알 수 있다.(미쓰이물산 데이터 미포함)

종합상사는 관련회사와 더불어 상품서비스 수요처인 외부협력사와 연계를 구축하고 있다. 이는 계속적 거래관계와 M&A 방지를 위한 경영협력이 목적으로 특정투자주식을 상호 보유하게 된다. 외부협력사를 통한 국내외의 2차 수요처에 간접적으로 영향을 미칠 수 있다. 유가증권보고서에서는 특정투자주식 대상을 품목 또는 업종별로 분류하지 않아 에너지 자원사업과 직결되는 협력사만을 조사할 수 없다. 5대 종합상사 협력사의 전체 수를 보면, 2008년 3511사에서 2011년 2621사로 감소했는데, 이는 경기침체의 지속에 따른 협력사 매출부진과 은행의 불량채권처리에 따른 주식상호보유 해소 등으로 종목을 정리한 결과라 여겨진다. 특정투자주식은 재무제표 상에서 자산 구성항목 중 '투자 및 장기채권' 안에 '그 외 투자'에 들어가는데, 5대 종합상사의 2008년 '그 외 투자'의 합은 3조 7569억 2900만엔이며, 이 중 54.3%인 2조 401억 7900만엔이 특정투자주식 분이다. 2011년에는 53.0%(2조 866억 1400만엔)로 약간 감소했다. 손익계산서 정보가 모두 갖춰진 스미토모, 이토츠키, 마루베니의 3대 종합상사를 대상으로 그 외 투자에 대한 특정투자주식의 비중을 계산하면, 2002년 50.8%, 2005년 65.8%, 2008년 56.8%, 2011년 57.9%로 나타난다. 2005년을 정점으로 외부협력사와의 공급사슬 연계성이 약해

1) 예로 마루베니는 호주 에너지 개발종합회사 APA Group의 100%자회사인 APT Allgas Resource P. Hldg.(배송시설보유, 가스배송, 판매회사)의 의결권 40%를 취득하여 경영참가함.

에너지 자원사업에서 본 일본 종합상사의 경영성과와 국제물류기능에 대한 연구

지고 있지만, 2002년 기준보다 약 6% 높아진 점에서 여전히 국내외 외부협력사와의 지속적 거래관계 확보에 일층 노력을 기울이고 있다고 판단된다.

<표 4> 종합상사 에너지 사업부문의 내부조직과 외부협력사(2011년 기준)

기업	사업부문	하부 조직		연결재무 관련회사	외부협력사
미즈비시	6개 Group	에너지사업 G	2개의 E&P사업유니트, 천연가스사업1, 2본부, 석유사업본부, 석탄 LPG사업본부	Petroleum Diamond Inc., Brunei LNG, Encore Energy, Japan AuLNG, 외 20사	국제석유개발제국, JX Hldg., 동경가스, 동방가스, Posco, 미즈이창고, 등 국내 542사, 해외 182사
		금속G	철강원료본부, 철강제품본부, 비철금속본부	Iron ore Co.(Canada), Mbaz, 후라이티늄속 외 67사	
미쯔이	6개 분야	에너지 분야	제1본부, 제2본부	미즈이석유개발, Mitsui E&P USA, Mitsui Coal Hldg, Mitsui Sakhalin, Mitsui Gas D. Qatar 외 27사	국제석유개발제국, Abu Dhabi Gas L., Equatorial G. LNG Hldg., 스미토모금속광산, 신일본제철 등 국내 410사, 해외 111사
		금속 분야	철강제품본부, 금속자원본부	미즈이물산스틸 Mitsui Raw Material D, 외 14사	
스미토모	7개 부문	자원, 화학품 부문	자원1,2본부, 에너지본부 기초화학, Electronic본부, 라이프사이언스 본부	스미토모상사케미칼 Pacific Summit Energy, Summit Petroleum Summit O & G USA, SC Mineral R, 외 79사	스미토모화학, 스미토모고무, Hyundai Hysco, 신일본제철 등 국내외 470사
		금속 부문	철강제1,2,3본부, 비철금속제품 본부	스미쇼메탈 SC Metal, 스미토모철광판매 외 52개	
이토츠히	6개 컴퍼니	에너지 화학 C	에너지부문(무역부, 천연가스사업개발부, 석유가스개발부, 에너지무역부, LP가스사업프로젝트부), 화학품부문(6개부)	Itochu M & E of Au., 이토츠히에크네스, 이토츠히석유개발, Galaxy Energy G, JD Rokies R, 외 15사	석유자원개발, Ras Laffin LNG, 사할린석유가스개발, 마츠다, SK 등 국내의 448사
		금속C	철강제품사업실, 금속철강자원부(2개부), 석탄원자력태양력부(3개부)	이토츠히마루베니철강, 이토츠히광물자원개발, Nippon Uranium R, 외 5개	
마루베니	12개 부문	에너지 1부문	LNG부, 가스사업생산부 석유무역부 외 3개부	MIECO Maruberi LNG D, Maruberi O & G USA, MQL International BV, 마루베니 에너지, 외 18사	국제석유개발제국, 신일본제철, 동아아연, JFE, 닛산화학공업, 브릿지스톤 등 국내 362사, 해외 96사
		에너지 2부문	에너지총괄부, 석유가스개발부, 사할린개발부, 원자력연료부 및 개발부		
		금속 부문	금속자원개발부, 개발관련사업부, 철광석철강제품부 외 5개부	Maruberi Coal, Maruberi Los Pelambares I, 마루베니 테크젠 외 7사	

자료: 각사 홈페이지 및 유가증권보고서를 이용하여 작성함.

IV. 종합상사 에너지 자원사업의 국제물류기능 분석

1. 에너지 자원 수출입과 일본의 국제해상무역

2009년 일본의 에너지 자원의 수입의존율은 원유 99.6%, LNG 96.4%, 석탄 100%이

다. 무역내용으로 원유 무역량 2억 3,441만kl 중, 사우디아라비아 28.2%, 아랍수장국연방 22.8%, 이란 11.9%, 카타르 11.0%, 등 중동지역의 의존율이 82%이며, 그리고 LNG 무역량 7,211만톤 중, 인도네시아 20.5%, 말레이시아 19.6%, 호주 17.9%, 카타르 11.9%, 부루네이 9.0%, 아랍수장국연방 8.2%로 동남아시아 및 호주에 대한 의존율이 67%로 높다. 석탄 무역량 1억 8500만톤 중, 호주 62.8%, 인도네시아 19.1%, 중국 5.7%, 캐나다 5.6%로 호주에 대한 의존율이 아주 높다. 그리고 일본의 에너지 자원의 해상무역량의 비중을 보면, 원유는 세계의 10.8%(2억 900만톤), LNG는 39%(5760만톤), 석탄은 20.8%(1억 8500만톤)에 해당된다.

2000년대 에너지 자원의 급격한 수요증가에 따라 가격급등이 발생했는데, 1997년부터 2008년까지 약 10년 동안 통상적으로 300%이상의 가격인상이 이뤄졌다. 에너지 자원의 가격변동은 해상수송 수급체제에는 비탄력적 영향을 미친다. 그러나 2000년대 에너지 자원가격 상승과 함께 중국 및 신흥개발국의 에너지 자원수입 증가는 운임상승과 선박량 공급확대를 야기시켰고, 2008년 말을 정점으로 운임급락에 따른 선박량 조정이 강행되었다.¹⁾ 원유 해상무역량은 2000년 16억 800만톤에서 2009년 18억 9200만톤으로 18%, 석탄 해상무역량은 동년 5억 2300만톤에서 8억 500만톤으로 54% 증가하였다. 해상운임도 BDI(Baltic Dry Index)가 2001년 1215p에서 2008년 지수가 일시적으로 12000p에 육박하였으나 2011년 초 2613p로 저조하다. WS(World Scale)도 2001년 66p에서 2008년 일시적으로 300p로 상승하였다가 2011년 초 72p로 하락하였다.

2010년 기준 세계선박량 8억 8260만 총톤 중, 일본국의 상선대 선박량은 1억 1840만 총톤으로 전체의 13%를 차지하고 있다.²⁾ 그리고 일본 상선대는 일본적 1011만톤(8.5%), 외국적 용선 1억 829만톤(91.5%)으로 구성되고, 상선대의 수출입화물 적취비율에서 수출 35%, 수입 65%를 나타낸다. 상선대의 국적선 비중이 지속적으로 감소한 배경에는 일본선원 인건비등의 직접비 상승과 선박구입 혹은 용선료 등의 자본비 증가가 가장 큰 이유이다. 이러한 해운서비스 원가구조를 개선키 위해서 1980년대 이후 시쿠미선(仕組み船)³⁾ 제도가 이용되고 있는데, 척수 기준으로 상선대 중 시쿠미선 비중이

1) 원유 해상무역량은 2000년 16억 800만톤에서 2009년 18억 9200만톤으로 18%, 석탄 해상무역량은 동년 5억 2300만톤에서 8억 500만톤으로 54% 증가함. 해상운임도 BDI(Baltic Dry Index)가 2001년 1215p에서 2008년 지수가 일시적으로 12000p에 육박하였으나 2011년초 2613p로 저조해짐. WS(World Scale)도 2001년 66p에서 2008년 300p로 급상승하다가 2011년초 72p로 하락함.

2) 2000톤 이상의 외항화물선이 대상임. 로이드선급회 World Fleet Statics 2011 참조함.

3) 해운정책(1963년 해운2법 실시)의 변화에 따라, 해운산업 재편성의 대상에서 벗어난 해운선사가 계획건조제도의 혜택을 받지 못하자 고안된 방법임. 수출입화물수송에 종사하는 선박을 외국선주가 일본국의 조선소에서 건조하고 일본선사가 용선하여 운항하는 것을 전제조건으로, 외국선주가 국내조선소에서 선박건조를 할 시, 수출선으로 일본개발은행으로부터 장기저리융자 혜택을 받기 때문에 자본비용이 절감됨. 또한 외국적 선박이므로 일본인 승선

에너지 자원사업에서 본 일본 종합상사의 경영성과와 국제물류기능에 대한 연구

1980년 11.4%에서 1990년 24.6%, 2010년 26.7%로 증가추세에 있다. 시쿠미선은 에너지 자원 수요처인 석유정제회사, 전력사업자등이 장기매매계약된 대량화물을 안정적으로 수송하기 위해서 계열그룹내 종합상사 및 해운선사와 공동출자하여 설립한 특수회사(SPC)로부터 전용선을 건조하게 한 다음 그 선박에 대해 협력 해운선사가 취득조건부 나용선계약을 체결하거나, 자원 수요처가 장기용선계약한 후 해운선사에게 운항위탁하는 형태를 취한다.

일본국 상선대의 수송실적을 조사한 <표 5>에서, 2010년도 수출수송량 5470만톤, 수입수송량 4억 9330만톤, 3국간수송량 3억 3660만톤으로 각각의 실적비중은 6.2%, 55.8%, 38.0%이다. 이는 2000년 실적과 비교해 볼 때, 19.7% 수송량 증가를 이뤘고, 화물별비중에서는 수출화물 1.5p 증가, 수입화물 17.1p 감소, 3국간화물 15.6p 증가로 분석된다. 이 사실은 일본시장의 경제성장 저하에 따른 수입감소와 더불어 일본 제조업의 글로벌 생산판매활동의 증가에 따른 조달물류 및 판매물류가 왕성하게 발생하였고 상선대도 이러한 3국간 수송활동에 매진한 결과라고 해석된다. 다음, 국적별 및 화물별로 수송실적을 살펴보면, 1990년 이후 지금까지 국적선 수송량의 감소가 현저하며, 그 속에서도 수입화물 감소가 크다는 점이 발견되고, 외국적용선에 대한 국적선 수송량 비율에서도 수입화물과 3국간화물의 수송활동이 상대적으로 크게 축소되었다고 이해된다.

<표 5> 일본국 상선대의 수송실적 변화 (단위: 백만 톤)

연도	국적선 수송량			외국적 용선 수송량			국적선/외국적 비율		
	수출	수입	3국간	수출	수입	3국간	수출	수입	3국간
1990년	4.8	199.9	21.5	28.1	269.7	73.8	0.171	0.741	0.291
2000년	1.5	98.1	13.2	33.4	440.7	152.3	0.045	0.223	0.087
2008년	1.9	52.7	8.2	45.9	495.2	263.6	0.041	0.105	0.031
2010년	1.5	44.6	13.1	53.2	448.7	323.5	0.028	0.099	0.040
2010/2000	1.000	0.455	0.992	1.593	1.018	2.124	-	-	-

출처:(주)일본선주협회, Shipping Now 2010-2011, p. 4을 참조하여 작성.

다음으로 에너지 자원의 해상무역량에 대한 상선대 수송실적을 조사한 <표 6>과 선종별 구성비를 조사한 <표 7>에 대해서 설명한다. 첫째로 2008년 대비 2009년 석탄의 해상수입량 중 일본 상선대가 적취한 수송실적은 1억 6803만톤에서 1억 4587만톤으로 감소했지만 적취율은 2.2p 증가한 90.1%로 나타난다. 원유의 경우도 1억 3047만톤에서 1억 253만톤으로 감소하였고 적취율도 6.6p 감소한 57%에 머물고 있다. 반면 LNG의 수입 수송실적은 1659만톤에서 1878만톤으로 증가하였고 적취율도 5p 증가한 29%이다.

규제를 받지 않는 등 운항비 절감에 있어서도 경쟁력이 높으며, 그 외에도 해당 국적의 세제 등의 혜택을 누림.

에너지 자원의 수입에 있어 일본 상선대의 중요성은 품목에 따라 변화가 있지만 전체적으로 그 지배력은 높은 편이다. 또, 상선대의 선종별 구성비를 알아보면, 건화물전용선 선복량은 9083만DWt 상선대 선복구성비 54.4%이며, 유송선 3564만DWt 구성비 21.9%, 액화가스선 517만DWt 구성비 3.1%로 나타난다. 국적선과 외국적 용선의 상선 활동을 비교하면, 석유 및 천연가스등의 에너지 자원의 안정적 국내공급에 국적선을 더욱 확보하고 있다는 점도 알 수 있다.

<표 6> 일본상선대의 에너지 자원 해상화물의 수송실적 변화(2008~2009년)

무역구분	2008년			2009년			2009/2008	
	품목	만M/T	상선대 적취율	품목	만M/T	상선대 적취율	만M/T	상선대 적취율
수입	석탄	16803	87.9%	석탄	14587	90.1%	0.868	+2.2%
수입	원유	13047	63.6%	원유	10253	57.0%	0.806	-6.6%
수입	LNG	1659	24.0%	LNG	1878	29.0%	1.132	+5.0%

출처: 국토교통성해사국 2011년 자료를 이용하여 작성함.

<표 7> 일본상선대 선종별 선복량 구성비(2010년 기준)

연도	국적선			외국적 용선			상선대 합계		
	척수	만DWt	비중	척수	만DWt	비중	척수	만DWt	비중
건화물전용선	47	657	0.487	930	8425	0.549	977	9083	0.544
유송선	20	431	0.319	273	3222	0.210	293	3654	0.219
액화가스선	29	194	0.144	90	324	0.021	119	517	0.031
그 외	27	67	0.005	1330	3369	0.220	1357	3435	0.206
전체	123	1349	1.000	2623	15340	1.000	2746	16689	1.000

출처: 표 6과 동일.

2. 에너지 자원사업의 국제물동량과 물류사업 투자

종합상사는 에너지 자원사업의 공급연쇄에서 상류사업부터 하류사업에 이르는 사업을 조직화하고 사업간 시너지 효과를 얻기 위해 적극적 투자사업을 실시하고 있다.

먼저 상류사업과 관련하여 에너지 생산권익량과 개발국의 인프라 투자자본을 살펴보기로 하자. 5대 종합상사가 확보한 에너지 생산권익량을 조사하기 위해서는 각 사의 사업보고서를 참조할 필요가 있는데, 5개사 생산권익량에 관한 일관된 연도별 사업보고가 없어 수집 가능한 자료에 한하여 분석하고자 한다. 분석항목은 원유(컨덴세이트 포함), 천연가스, 석탄(원료탄, 연료탄)이며, 분석연도는 수집가능한 2006년부터로 한다. 2006년에는 미츠비시와 미쓰이 두 상사만이 데이터를 보고하고 있는데, 원유 7.6만 배럴/일,

에너지 자원사업에서 본 일본 종합상사의 경영성과와 국제물류기능에 대한 연구

천연가스 10만 배럴/일이다. 2008년 생산권익량이 각각 12.5만, 10.7만으로 증가하였다. 2010년부터는 4대 종합상사의 정보가 얻어지고 일생산량 기준으로 환산해 보면, 원유 26.8만, 천연가스 24.3만이고, 2011년에는 원유 24.3만, 천연가스 27.3만이 된다. 이상 정보를 정리해 보면, 원유 생산권익량은 2008년 이후 감소하였지만, 천연가스 권익량은 증가했다고 추정된다. 석탄에 대한 정보를 보면, 2010년과 2011년의 자료에 국한되지만 4대 종합상사가 2010년 4930만톤/연에서 2011년 6090만톤/연으로 생산권익량이 높아졌다. 일본의 LNG 수입량을 7000만톤/연으로 보면, 4대 종합상사의 연간 생산권익분 1344만톤은 전체 수입량의 19.2%에 해당되며, 또 석탄 해상수입량을 1억 8000만톤/연으로 보면, 4대 종합상사의 생산권익량 6090만톤/연은 전체의 34%에 해당되는 양이다.

<표 8> 종합상사가 보유한 에너지 생산권익량(단위, 만bb/일)의 변화추이

종합상사	에너지	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
미즈비시 상사	원유	4.0	4.8	4.2	4.9	4.7	3.9
	천연가스	3.6	4.1	4.2	6.7	9.9	10.2
	석탄	-	-	-	-	2770만ton	3930만ton
미쓰이 물산	원유	6.0	7.3	8.3	8.9	8.5	8.1
	천연가스	6.4	6.6	6.6	6.7	10.3	13.1
	석탄	-	-	-	-	890만ton	850만ton
스미토모 상사	원유	-	-	-	4100/연	3700/연	3300/연
	천연가스	-	-	-	12만ton/연	30만ton/연	29만ton/연
	석탄	-	-	-	-	470만ton	420만ton
이토츄 상사	원유	-	5.7	4.2	3.9	3.5	3.3
	천연가스	-	-	-	-	-	-
	석탄	-	-	-	-	800만ton	890만ton
합계	원유	7.6	12.1(17.8)	12.5(16.7)	13.8(28.9)	13.2(26.8)	12.0(24.3)
	천연가스	10.0	10.7	10.8	13.4(15.0)	20.2(24.3)	23.3(27.3)
	석탄	-	-	-	-	4930만ton	6090만ton

주: 괄호 안 값은 이토츄상사 실적분을 원유로 합산하고, 스미토모실적을 연단위에서 일단위로 환산한 후 합산함(1ton = 7.33bb).

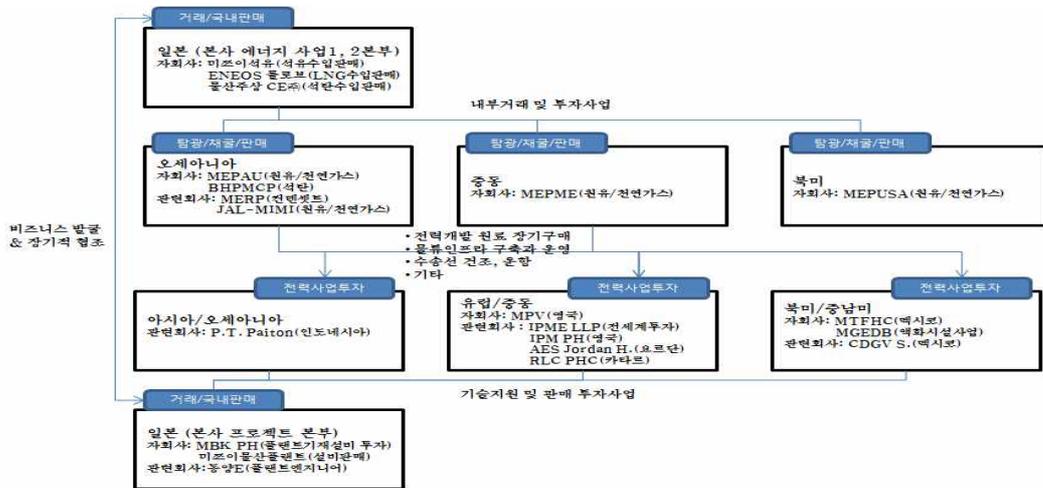
하류사업에서의 종합상사 투자사업은 자원생산국과의 장기구입계약체결, 해외 수입기지 인프라 건설 혹은 기지사용권익 취득, 인프라 운영사의 출자 등 다양한 수단이 이용된다.¹⁾ 또, 종합상사의 내부조직을 통한 하류사업 관계확보 방법도 있는데, 대표적인

1) 장기구입계약체결의 사례로 미즈비시상사는 Qatar LNG와 2006년~2015년 80만톤/연, 이토츄상사도 Oman LNG와 2006년~2020년 70만톤/연의 LNG 장기구입계약을 체결함. 해외 LNG 수입기지(기화생산기지) 건설의 사례로, 미즈비시상사는 Long Beach LNG기지건설, 이토츄상사는 동Java LNG기지건설이 있음. 기지사용권취득의 사례로는 미즈비시상사가 MC Global Gas를 통하여 미국 Freeport LNG기지 사용권(2009년~2017년 115만톤/연) 취득,

사례로서 미쓰이물산의 경우를 조사해 본다. 미쓰이물산은 2011년 3월 현재 상류사업자로서 생산권익량 원유 8.1만bbl/일, 천연가스 13.1만bbl/일을 보유하고 있다.¹⁾ 천연가스의 연간생산량은 대략 4745만bbl로 일본의 연간수입량 대비 9.2%의 물량이다. 미쓰이물산은 하류사업자로서 전력사업에도 많은 투자사업을 하고 있다.

미쓰이이 다른 사업회사인 플랜트 사업부문이 2011년 글로벌 시장에서 획득한 발전생산능력 권익분은 약 5.2GW에 이르며, 이 중 석유, 천연가스, 석탄을 발전연료로 사용하는 전력사업체의 권익분은 4.4GW이다. 그 투자사업을 지역별로 구분하면 유럽 5개, 아프리카/중동 4개, 아시아/오세아니아 5개, 북미/중미 8개이며, 그 권익분 구성비는 유럽 16.7%, 아프리카/중동 13.4%, 아시아/오세아니아 30.8%, 북미/중미 39.1%이다. 또 투자사업의 사용연료 구성은 석유 2개, 천연가스 17개, 석탄 3개이며, 그 권익분 구성비는 석유 1.4%, 천연가스 62.8%, 석탄 35.8%이다. 이 같은 미쓰이물산의 내부조직으로서의 전력수요처인 투자사업들은 에너지 하류사업자로서 에너지 사업부문의 상류사업영역에 안정적인 에너지 수요를 발생시킨다고 보인다.²⁾

<그림 1> 미쓰이물산의 에너지 사업부문과 플랜트 사업부문의 연계성 강화



출처: 미쓰이 물산 홈페이지 및 기업보고서를 참조로 작성함

캐나다 Kitmat LNG사를 통하여 Kitmatport LNG기지 사용권(2009년~2020년 시설능력 30%) 취득함. 인프라 운영사에 대한 출자 사례로는 미쓰이물산이 동경가스와 JV를 통하여 Gas Malaysia에 25% 지분출자, 스미토모상사는 LNG Japan을 통하여 영국 Canvey LNG에 출자함.

- 1) 탐광단계의 프로젝트는 호주의 Laveda를 비롯한 9개국 43개 지역에 실시, 생산가동 전단계로 미국(Marcellus Shale)과 호주(Meridian CBM)의 2개 유전, 판매가동 유전으로 9개국 원유전 12개, 천연가스전 22개.
- 2) 미쓰이물산 2011년도 기업성과보고서, IR보고서 등을 참조.

3. 종합상사의 에너지 자원사업의 국제물류기능 분석

종합상사는 에너지 자원에 대한 투자사업 확대로 상류사업자 역할이 강화되는 한편, 국내 외부협력사와의 공급연쇄 연계성의 유지와 판매/중계의 하류사업에의 투자사업, 상사내 타 부문사업의 중류사업 및 하류사업과의 연계성 강화에 따라 에너지 자원사업의 공급연쇄를 관리할 수 있는 환경이 되었다. 이런 상황에서 에너지 자원사업의 조달물류와 판매물류의 효율성을 높이기 위해 국제물류기능은 일층 중요해진다. 이점은 에너지 자원의 국제물류를 효과적으로 통제함으로써 구매 또는 판매가격 경쟁력을 높이며, 또한 안정적 물류서비스로 거래관계를 지속, 강화할 수 있다.

오늘날 에너지 사업에서 두드러지게 나타나는 기업행동을 보면, 과거 자본투자 위험 때문에 역할분담에 기초한 협력을 하였던 상류사업자, 하류사업자가 그 틀에서 벗어나 공급사슬 수직적 통합을 시도하고 있다는 점이다. 이런 기업행동은 특히, 중류사업에 접점을 가지는 인프라 시설(오일탱크, LNG Train, 하역시설과 장비)과 운송수단에 대한 투자 및 사업화로 잘 나타나고 있다. 대표적 예로, LNG 사업분야에서는 상류사업자는 하류사업자 영역의 LNG수입기지(기화시설과 배급시설 등)의 건설프로젝트를 주도하거나, 수입기지 사용권을 매입하고, 반대로 하류사업자는 상류사업자 영역의 신규 유전프로젝트에 장기구입조건으로 생산권익분을 확대하는 한편 생산시설(LNG 액화시설) 사용권도 동시에 확보하는 행동을 보인다. 그리고 상류사업자와 하류사업자 모두가 LNG 장기매매계약에 따른 LNG 전용선의 소유와 운영에 대한 권익을 둘러싸고 대립한다. 이러한 관계 속에서 에너지 자원의 생산량은 장기매매계약에 기초한 예약생산량과 이를 초과하는 투기적 생산량으로 구분되고, 투기적 생산량은 공급사슬의 수직적 통합을 주도하는 사업자에게 이익잉여의 원천을 제공하고 있다.

에너지 자원 매매에 따른 인도조건을 정리한 <표 9>는 조건에 따른 매매당사자의 화물 소유권과 위험부담에 대한 소재, 해상수송비 지불 및 수송 중 사고에 대한 보험부여에 대한 책임소재를 구분하고 있다. 우선 Ex-Ship 거래방식은 수입항에 배가 도착하여 수입업자에게 화물을 인도할 준비가 될 때까지의 화물 소유권과 위험부담, 운임과 비용을 수출업자가 가지고 화물인수 이후의 화물의 책임과 위험부담은 수입업자에게 이전된다. 때문에 국제물류가 상류사업자의 관리와 책임 하에 수행된다. 이에 비해서 FOB 거래방식은 하류사업자의 관리와 책임 하의 국제물류 수행이 이뤄지는데, 수출항에서 선적완료 시점부터 모든 화물의 소유권과 위험부담을 가지며, 운임과 보험료를 수입업자가 지불한다. 이 외에도 CIF 거래방식도 존재한다.¹⁾ 통상적으로 FOB방식은 장

1) CIF 거래방식은 Ex-Ship 거래방식에 비해 상대적으로 국제물류는 수출업자 주도하에 이

기매매계약에 CIF방식은 단기계약에 이용되고 있으나, 상류사업자의 에너지 사업의 수직적 통합이 진행될수록 Ex-ship방식이 선호될 것으로 보인다. 또, 에너지 사업의 협력과 역할분담이 깨질수록 중류사업과 접점을 갖는 시설/장비 투자와 물류사업에 의한 권익의 소재가 복잡해질 것이다.

<표 9> 에너지 자원의 거래조건에 따른 책임구분

인도조건		수출항까지의 도착	적하 하역	항해 구간	양하 하역	수입항에서의 인수
Ex-Ship	소유권/위험부담	수출업자				수입업자
	해상운송/부보책임		수출업자			
FOB	소유권/위험부담	수출업자	수입업자			
	해상운송/부보책임		수입업자			
CIF	소유권/위험부담	수출업자	수입업자			
	해상운송/부보책임		수출업자			

출처: 저자가 해운선사 및 화주와 인터뷰를 통하여 얻은 정보를 정리 작성함

자원개발 메이저의 상류사업자가 하류사업 영역의 인프라 시설을 소유, 운영함에 따라 판매방식에 변화도 일어난다. 이전에 하류사업자와 장기매매계약의 예약생산에 기초한 판매방식에서 현재는 규모경제적 생산을 실시하고 장기매매계약의 주문량을 초과하는 투기적 생산분을 단기매매계약으로 판매하는 스팟형 판매가 증가한다. 스팟형 판매에서는 상류사업자가 하류사업자 영역의 물류시설을 확보하고 적극적으로 중소 수요처와의 거래를 발굴한다. 이러한 경우 거래조건은 Ex-ship조건이지만 실제로 마지막 단계인 수입항에서 인수까지도 판매자가 책임지는 모습이 된다.¹⁾ 그 결과, 상류사업자는 수입지 물류시설의 주변 시장으로 중계/판매망을 확대해 줄 협력자가 필요해진다. 또 Qatar Petroleum과 같은 국영석유가스회사들은 자국 에너지 산업육성과 해운산업 성장을 위해서 공급연쇄의 생산, 국제물류를 수직 통합하려 노력하기도 한다. 하지만, 생산과 국제물류, 인프라 시설구축 모든 면에서 기술력과 자본력이 부족하여 메이저 기업과 일본계 종합상사, 해운선사의 파트너십에 기초한 불완전한 수준이다. 반면에 하류사업자의 대표격인 각국 전력사업자, 도시가스사업자들은 자원개발국의 권익에 적극적으로 참여하고 수출기지 건설프로젝트에도 투자하는 한편, 자사전용선을 보유하여 공급연쇄를 수직적으로 강화하려는 자세이다.²⁾

되지만, 화물 소유권과 위험부담은 선적완료 시점에서 수입업자에 이전됨으로서 수출업자의 거래위험은 감소함.

1) 대표적 사례가 2008년부터 2011년 사이에 Shell이 Sskhalin II 프로젝트에서 초과생산한 분량(Wedge Volume)을 내부거래로 Mexico의 Costa Azur LNG수입기지에 판매하고 멕시코내의 가스사업체에 유통한 경우.

에너지 자원사업에서 본 일본 종합상사의 경영성과와 국제물류기능에 대한 연구

이상에서 나타나는 상류사업자와 하류사업자의 공급연쇄의 수직적 통합화 행동은 종합상사의 입장에서 국제물류를 새롭게 인식할 수 있는 환경으로 받아들여진다. 왜냐하면, 종합상사 자신이 상류사업자로서 생산권익을 확대하고 있어 메이저 등의 상류사업자의 수직적 통합화 행동에 동조하여 나아갈 지, 한편으로 자신이 하류사업자의 대리인 입장에서 안정적 거래계약을 중계할 창구로서 수직적 통합화 행동에 동조할 지를 결정해야 하기 때문이다.

이렇게 종합상사가 에너지 자원사업에서의 국제물류기능에 대한 새로운 인식에 기초하여 최근 일어난 에너지 자원수송의 전용선 투자와 운항권에 관한 사례를 조사하고 분석해 보고자 한다. <표 10>은 최근 일어난 종합상사가 개입한 전용선 소유와 운항권의 사례를 정리한 것이다. 사례의 성격을 분석하면, 첫 번째가 종합상사와 하류사업자가 해외 유전가스사업에 생산권익을 확보하고 국제수송사업에 투자하고 운송수단을 내부화한 경우이다. 하류사업자가 공급연쇄 수직적 통합을 함에 종합상사가 동조하여 전용선을 공동보유하여 하류사업자와 장기적 거래관계를 일층 강화하는 한편 자신의 권익분에 대한 안정적 물류서비스도 확보하는 전략을 읽을 수 있다. 구체적으로 이토추상사가 국내 하류사업자인 동경전력외 1사와 파푸아뉴기니아 유전가스사업의 생산권익분에 대한 사례와 미쯔이물산이 외국 하류사업자인 EU전력회사들과 카타르 라스가스 II의 생산권익분에 대한 사례가 이에 해당된다.

두 번째는 종합상사가 상류사업자의 개발사업에 생산권익분을 가지고 있고 불완전한 공급연쇄의 수직적 통합에 동조하여 국제운송사업에 투자하고 운송수단을 내부화한 경우이다. 상류사업자는 자원생산과 해운, 판매유통을 통합적으로 수행하기에는 자본 및 전문성이 부족하여 종합상사의 자금과 정보, 조직력을 필요로 한다. 대개 종합상사는 상류사업자와 일본 해운선사로 구성된 JV를 설립하여 전용선을 공동으로 보유하지만 운항사업은 선사에 위탁한다. 구체적으로 미쯔이물산이 카타르 국영석유회사와 카타르 II 사업에서 또, 이토추상사가 알제리 국영석유회사 소나트락 사업에서 보인 사례가 이에 해당된다.

세 번째는 종합상사가 하류사업자와 자원개발국에 판매권익을 공유하는 펀드회사(상류사업자)를 설립한 후, 공급연쇄의 수직적 통합을 완결하기 위해서 국제물류사업을 내부화한 경우이다. 첫 번째와 다소 유사해 보이지만 하류사업자와 종합상사는 동일체며 하류사업자의 조직내적 거래 성격을 가지는 점이 다르다. 구체적으로 미즈비시상사가 국내 하류사업자인 동경전력외 1사와 호주에 PWE(다수의 유전개발권을 가진 지주회사)를 설립하고 해운사업을 내부화한 사례가 이에 해당된다.

2) 대표적 사례가 동경가스와 동경전력은 호주 Darwin LNG프로젝트에 각각 출자(6.7%, 3.4%)와 함께 LNG 전용선 4척을 공동보유함.

마지막으로 종합상사가 자신의 자원권익이 무관한 제3국의 상류사업자와 하류사업자 간의 자원거래에서 발생하는 국제운송사업에 개입한 경우이다. 종합상사는 에너지 자원 사업의 전문지식과 함께 시장수요정보, 그리고 해운시황을 종합적으로 분석하여 운임수입과 선박투자 수익을 얻으려는 목적을 가진다. 구체적으로 나이지리아 국영석유가스회사와 유럽 전력회사들 간에 이미 체결된 장기매매계약에 따른 장기용대선계약(A.P. Moller의 자회사인 Teakay LNG의 선박)의 사업권을 마루베니가 Teakay LNG의 주식을 48% 취득함으로써 LNG 해상수송서비스에 진출한 사례가 이에 해당된다.

<표 10> 종합상사의 국제물류에 개입한 대표적 사례(2000년대)

수출업자	종합상사	수입업자	선박정보	계약방식	선박소유와 운항
PEW (호주)	미즈비시	일본화주(동경전력의 1사)	LNG선 2척	FOB, 장기용선계약	동경전력, NYK, 미즈비시 공동보유, 운항 NYK
Qatar LNG	미쓰이	일본 전력회사연합	LNG선(14만m ³) 1척	CIF, 장기대선계약	산유국선사, 일본선사, 미쓰이 JV 공동보유, 운항 MOL
라스가스II (카타르)		EU 전력회사들	LNG선(14만m ³) 1척	FOB, 장기용선계약	일본선사연합과 미쓰이 JV 공동보유, 운항 NYK
소나트락 (알제리)	이토추	이탈리아 전력회사	LNG선(8만m ³ , 14만m ³) 2척	CIF, 장기대선계약	산유국선사와 이토추 JV의 공동보유, 운항 산유국선사
엑스모빌 (파푸아뉴기니아)		일본화주(동경전력의 1사)	LNG선(18만m ³) 2척	FOB, 장기용선계약	MOL과 이토추 공동보유, 운항 MOL
Nigeria LNG	마루베니	EU 전력회사들	LNG선 6척	CIF, 장기대선계약	Teakay LNG Partners의 주식 48% 취득. 운항 Teakay

자료: 각 사의 홈페이지 중 뉴스릴리스를 참조 작성.

V. 결론

본 연구에서는 일본의 종합상사가 역사적으로 성장 발전할 수 있었던 배경과 이유에 대하여 몇 가지 중요한 내용을 이해할 수 있었다. 그것은 어떠한 상품서비스의 사업영역에서도 비즈니스의 가치사슬을 분석하여 조달, 생산, 물류, 유통, 판매마케팅에 이르는 사업의 유기적 연계성을 강화하는 사업투자기능과 조직화기능, 그리고 물류기능을 발휘해왔다는 점이다. 이 사실은 본 연구의 연구과제에 중요한 시사를 제공하는데, 2000년대 종합상사의 성공적인 경영성과의 배후에는 에너지 자원사업의 역할이 지대했으며, 에너지 자원사업의 공급연쇄를 강화하기 위해 내부조직화 및 외부협력사 관계강화, 국제물류사업의 구축이 중요한 설명요인으로 작용하고 있다.

구체적으로 2000년대 10년간 일본의 종합상사가 약진할 수 있었던 배경에는 에너지 자원사업에 선행투자가 있었으며, 에너지 자원사업에 대한 투자효율은 타 사업부문에 비해 상대적으로 높은 성과를 나타내고 있는데 대표적으로 종합상사의 지분법손익에 차지하는 높은 비중으로 분석할 수 있었다. 이러한 결과는 종합상사의 기능과 역할 측면에서 사업투자기능이 부각되고 있다는 사실도 시사적이다. 에너지 자원사업에 대한 조직과 거래구조의 분석에서 일본의 5대 종합상사들은 공통적으로 연결채무 관련회사의 경영에 한층 깊게 개입하고 있고, 또 수요처인 외부협력사와의 안정적 장기거래관계를 강화한 결과, 투자 및 장기채권내의 특정투자주식의 비중이 높아져 왔음을 검정할 수 있었다.

이와 같이 종합상사가 에너지 자원사업의 투자를 확대하는 과정에서 2000년대의 일본 상선대의 에너지자원 국제수송량도 양적으로 증가하였다. 내용면에서 수입화물의 감소, 3국간화물의 증가라는 새로운 현상이 나타났다. 이는 일본의 화주기업이 글로벌시장을 대상으로 조달, 생산, 판매를 합리적으로 전개한 결과 나타난 부수적인 결과라고 이해된다. 또 이 과정에서 일본의 에너지 자원의 대량화주는 선사, 그리고 종합상사와 시쿠미선 제도를 잘 활용하여 에너지 자원의 장기수송계약에 투입되는 전용선을 확보할 수 있었고, 종합상사의 에너지 자원사업에 있어서 국제물류사업 투자문제와 관련된다. 4대 종합상사가 확보한 에너지 자원량은 2011년 기준으로 일본수입량 중 석탄의 34%, LNG의 19%로 추산되었는데, 종합상사가 에너지 자원사업의 국제물류에 직접적 영향력을 발휘할 수 있는 규모적 경제활동의 근거가 된다.

2000년대 에너지 자원사업에서 종합상사가 전략적으로 국제물류기능을 구축하고 있는 사례를 분석한 내용에서, 종합상사는 공급연쇄의 수직적 통합에 개입하는 외부환경과 투자기회가 증가하고 있다. 그 이유는 상류사업자와 하류사업자 역할분담에 기초한 협업적 관계에서 경쟁적 관계로 변하고 있고 중류사업과 관련된 국제물류기능의 인프라 시설/장비 투자와 사용권확보에 필요한 자본수요가 각 주체에게 증가하고 있다. 이 속에서 상류사업자는 물론 하류사업자 주도의 공급연쇄 수직적 통합에 소요될 자본, 조직능력, 전문성의 부족을 종합상사를 통하여 보완하고자 하고 있다. 또 상류사업자든 하류사업자든 경쟁적 관계에서 공급연쇄 수직적 통합을 견제하기 위해서는 종합상사를 자신 편으로 끌어들이는 것도 효과적 방법이다. 게다가 공급연쇄의 수직적 통합을 추구하는 경우 반드시 투자자본을 회수를 위한 이익잉여에 필수적인 투기적 생산량을 단기적으로 판매해줄 협력조직이 필요하다. 종합상사의 본원적 상거래기능은 이러한 니즈에 해결사로서 역할을 수행한다. 따라서 종합상사는 상류사업자든 하류사업자든 에너지 자원사업의 공급연쇄의 수직적 통합이 진척되면 국제물류사업에 대한 투자사업 기회가 늘어나며, 또한 하류사업에서의 중계판매 기회도 확대될 것이다. 이상의 국제물류사업

에 대한 외부적 원인으로 생기는 역할 외에도 종합상사 자신이 능동적으로 국제물류사업에 관여하여 안정적 운임수입과 선박투자 이익을 창출할 수 있으며, 이는 해운시황에 대한 정보를 활용하여 에너지 자원사업의 시너지 효과도 얻을 수 있다.

본 연구는 에너지 자원 개발사업의 중요성이 높아지고 있는 우리나라도 종합상사의 의의와 새로운 역할정립이 필요한 시기라 생각되고 그 점에서 시사적 부분이 많다고 생각된다. 오늘날 우리나라 종합상사는 1997년 IMF 이후 국가경제에서 차지하는 매출 비중이 지속적으로 감소하여 10%이하 수준에 있다. 또한 제조업의 직접수출, 직접마케팅이 일반화되면서 종합상사 계열사도 줄어들고 있고 취급품목도 대기업 주력수출품인 전기, 전자, 기계류, 자동차에 집중되는 경향이 강하다. 게다가 매출수입의 수출입의존도가 80%를 넘어 국가경제의 침체가 곧바로 사업위기로 전할 취약한 체질을 가지고 있다. 우리나라 종합상사도 경영체질을 개선하고 재성장을 하기 위해서 다양한 상품서비스 시장을 개척하고, 특히 에너지 자원사업에 효과적인 투자를 수행하기 위해 대형화주, 공적자금관리기구와 협력 하에 선행적 투자를 할 필요가 있다. 또, 수출입 위주의 거래구조에서 3국간 무역거래의 비중을 확대할 수 있도록 글로벌 시장개척과 조직화기능 강화, 정보수집 및 분석기능 강화 나아가 비즈니스 가치사슬을 강화시킬 수 있는 물류기능에도 건실히 투자할 필요가 있다.

참고문헌

- 권영화·임천석, “거래비용 절감관점에서의 한국 시장내 일본 반도체상사의 역할에 대한 연구”, 『한일경상논집』, 제52권, 2011, 29-57.
- 신장철, “일본 종합상사의 삼국간무역 현황과 확대방안”, 『한일경상논집』, 제14권, 1997, 163-181.
- , “일본 종합상사의 전후 해체와 재편성에 관한 연구”, 『경영사학』, 제16권 제2호, 2001, 217-240.
- “일본 종합상사의 생성과 발전에 관한 연구”, 『경영사학』, 제26권 제3호, 2011, 133-154.
- 이종윤·김현성, “환경변화에 따른 일본종합상사 경쟁력과 전략의 변화”, 『국제지역연구』, 제9권 제3호, 2005, 166-185.
- , “종합상사 사양논쟁과 일본 상사의 뉴비즈니스”, 『국제지역연구』, 제13권 제1호, 2009, 369-390.
- 차일근, “일본 기업집단의 폐쇄성과 종합상사의 역할”, 『한일경상논집』, 제33권, 2006, 31-55.
- 최용민, “21세기 종합상사의 신경영 전략에 관한 연구-한일 비교연구를 중심으로-”, 『통상정보연구』, 제3권 제2호, 2000, 261-280.
- 孟 子敏, “總合商社におけるコア機能の構造変化によるビジネスモデルの再構築”, 『イノベーション・マネジメント』, No.5, 2008, 119-139.
- , “綜合商社における中核機能の变化んついでの検証”, 『現代社會文化研究』, No.39, 2007, 91-108.
- 木村福成·小浜裕久, “日本企業の國際化と總合商社”, 『國際經濟』, 第48卷 第1号, 1997, 72-94.
- 加藤友康, “地殼變動を始める總合商社の收益構造”, 『財界計測』, 野村証券研究所, Vol.61 No.9, 1996, 13-21.
- 中田彰, “六大企業集團の無機能化—企業間ネットワークのオーガナイジング—”, 『名古屋大學研究論集』, 2004, 372-386.
- 坂本恒夫, “日本總合商社の特質—英國多國籍 商社と比較して—”, 『立命館經營學』, 第48卷 第5号, 2010, 1-15.
- 中村瑞穂, “企業集團の構造”, 『明大商學論集』, 第32卷 第2号, 1994, 85-103.
- 中村眞人, “總合商社による事業投資の發展と日本企業のグローバル化” 『東京女子大學紀要論集』, 2002, 87-110.
- 松村勝弘, “長期取引關係に裏付けられた株式相互持ち合い” 『同志社商學』, 第48卷 第1号,

1996, 66-101.

中央三井信託銀行, “大手商社の經營研究”, 『調査レポート』, No.74, 2001, 24-33.

ニッセイ研究所, “投資事業を軸に収益構造改革に挑む大手総合商社”, 『ニッセイ基礎研』, 2000, 68-114.

川辺信雄, “総合商社の海外活動—日本型多国籍企業の經營戰略と組織—”, 『IPSHU研究報告シリーズ』, No.7, 廣島大學平和科學研究センター, 1983.

杉野幹夫, 『総合商社の市場支配』, 大月書店, 1990.

宮本又次・内田勝敏, 『日本貿易人の系譜』, 有斐閣, 1980.

飛鳥茂隆, 『総合商社論』, 東南經濟社, 1998.

인터넷 검색처

미즈이물산, <http://www.mitsui.com/jp/ja/index.html>

미즈비시상사, <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/>

스미토모상사, <http://www.sumitomocorp.co.jp/>

이토츄상사, <http://www.itochu.co.jp/ja/>

마루베니, <http://www.marubeni.co.jp/>

일본국토교통성, <http://www.mlit.go.jp/>

일본선주협회, <http://www.jsanet.or.jp/>

국문요약

에너지 자원사업에서 본 일본 종합상사의 경영성과와 국제물류기능에 대한 연구

구경모 · 오용식

본 연구의 목적은 최근 10년간 일본의 5대 종합상사의 경영활동과 경영성과에 대한 데이터를 이용하여, 에너지 자원사업에서 나타난 경영성과의 의미 그리고 에너지 자원사업에 있어서의 국제물류기능에 대한 고찰을 수행하는 것이다. 연구내용으로는 선행연구 분석, 종합상사의 경영성과 분석, 에너지 자원사업의 국제물류기능에 대한 분석으로 구성된다. 분석 방법으로는 회계 및 재무 데이터에 대한 통계적 분석과 조직분석, 사례분석을 이용하였다. 본 연구에서 일본 종합상사가 2000년대 10년간 에너지 자원사업에서 성공적으로 높은 매출 성장과 순이익을 달성한 사실을 밝힌다. 종합상사의 에너지 자원사업부문의 성공은 자원보유국에 대한 적극적 개발권의 확보와 국내외 관련회사에 대한 장기적 투자, 관련회사간의 공급연쇄체계 구축이라는 기업노력에서 성공 이유를 찾을 수 있다. 특히, 본 연구는 에너지 자원사업의 수직적 통합에서 국제물류기능의 중요성을 재인식하고 국제물류의 사업투자에 힘을 쏟는 종합상사의 역할을 설명하고자 하였다. 종합상사는 에너지 자원사업의 하류영역에서 상류영역에 이르는 비즈니스를 유기적으로 조직화하여 왔고, 최근 중류영역에서도 종합상사의 조직화기능, 투자사업기능, 정보 분석 및 제공기능을 충분히 발휘하고 있다. 종합상사의 국제물류기능의 강화는 에너지 자원의 생산, 물류, 유통판매에 이르는 비용을 통제할 수 있어 상품의 가격과 품질의 경쟁력을 높이는 데 도움을 줄 것이다.

핵심 주제어 : 에너지 자원, 종합상사, 공급연쇄, 국제물류기능