

한국 종합상사의 미래 성장전략에 관한 탐색적 연구: 일본 종합상사 경험의 한국적 적용 방향을 중심으로

An Exploratory Study On the Future Growth
Strategies for Korean General Trading Companies:
Applying Japanese GTC Models into Korean
Companies

김 현 주** Hyun-Joo Kim
현 석 원*** Sukwon Hyun
이 종 태**** Jongtae Lee

| 목 차 |

I. 서 론	V. 일본 종합상사 모델의 성공적 적용 방안
II. 일본 종합상사의 시기별 전략적 변화	VI. 결론 및 시사점
III. 일본 종합상사의 新성장전략과 사례	참고문헌
IV. 한국과 일본 종합상사의 특성 차이	Abstract

* 이 논문은 2015학년도 서울여자대학교 사회과학연구소 교내학술연구비의 지원을 받았음

** 포스코경영연구원 수석연구원, 제1저자

*** 포스코경영연구원 수석연구원, 공동저자

**** 서울여자대학교 경영학과 조교수, 교신저자

국문초록

한국의 종합상사는 일본의 종합상사를 모델로 시작하였고 2000년대 이후 사업 정체성의 혼란과 경영성과의 부진에 직면하면서 일본 종합상사를 다시 벤치마킹하는 움직임이 활발하다. 그럼에도 불구하고 양국 종합상사 간에는 전략, 역량, 성과 상의 격차가 여전히 좁혀지지 않고 있다. 이에 따라 양국 종합상사의 사업구조나 경영성과와 같은 전략의 내용과 결과에 대한 연구에서 나아가 제도적 환경의 차이와 전략의 과정과 실행 측면의 차이에 대한 탐색적이면서도 종합적인 연구의 필요성이 대두되었다. 본 연구는 기존 연구에서 주로 제시된 일본 종합상사의 특징에 대해 고찰한 후, 일본 종합상사의 최근 현황 사례에 대한 현지 방문 조사와 학계 및 산업계 전문가에 대한 심층 인터뷰를 실시하고 추가적인 자료 분석을 병행하였다. 이를 통해, 본 연구는 양국 종합상사 간에 태생과 성장 경로, 기업집단체 소유지배 구조와 거래 관계, 투자 포트폴리오와 리스크 관리 역량, 사업 운영 시스템과 조직 문화 등의 네 가지 근본적 차이가 존재함을 확인하였다. 또한, 한국의 종합상사에 내포된 특성과 환경적 맥락을 고려하여 일본 종합상사의 경험과 사업모델을 응용하는 방향에 대해 토의하고 시사점을 제시하였다.

(주제어) 종합상사, 무역, 트레이딩, 성장전략, 글로벌 경영, Mitsubishi상사

I. 서론

1. 연구의 배경과 필요성

한국과 일본은 아시아 대륙과 태평양 대양을 잇는 지리적 입지, 제조업 중심의 수출 의존형 경제체제, 대규모 기업집단 중심의 산업 정책을 포함한 경영환경 측면에서 역사적으로나 구조적으로 많은 유사성을 갖고 있다. 종합상사는 이러한 일본과 한국의 경제와 산업의 발전의 특수성과 유사성으로 인해 양국에서 지속적으로 유지되고 발달해 온 기업 유형이다(차일근, 2014; 이형오, 2015).

일본에서는 1970년대부터 종합상사 사냥론이 1990년대에는 인터넷 상거래의 등장과 함께 종합상사 무용론이 대두되었지만, 전통적 중개무역을 대신하여 자원개발 등의 투자형 사업에 집중하였으며, 종합무역회사(General Trading Company)¹⁾에서 종합사업회사(General Business Integrator)로 사업 정체성(Business Identity)이 근본적으로 변화되었다

1) 일본의 종합상사가 중개무역(Back to Back Trading) 외에 투자와 Project Organizing 기능을 본격화한 시기를 학자에 따라 20세기초에서 1990년대까지 다양하게 주장하지만, 일본 이외 국가를 포함하여 종합상사를 지칭하는 용어로서는 아직은 General Trading Company를 쓰는 것이 통례라고 볼 수 있다.

(이종윤·김현성, 2009; 차일근, 2014). 오늘날에는 전통적인 제조업 기반의 중개무역을 넘어 1970년대부터 중핵 사업이 된 에너지와 광물 자원 부문, 1990년대 이후에는 물류와 유통, 부동산과 인프라 개발, 식량·생활물자, 금융 서비스 등의 비자원 개발사업 위주로 성장 중이며(김용태, 2009; 차일근, 2014), 이에 힘입어 2012년에는 상위 5개 상사의 연결이익 총액이 사상 최대인 1.6조 엔을 기록하는 등 경영상의 성과가 지속되고 있다(日經ビジネス, 2013).

반면, 한국의 종합상사는 1975년에 정부가 일본의 종합상사를 모델로 하여 종합상사지정제도를 시행한 것을 계기로 발달하여 1990년대까지도 다수 영역에서 수출 첨병의 역할을 하였다(최용민, 2001). 1999년에는 전체 수출액에서 7대 종합상사가 차지하는 비중이 51%로 정점에 달했지만, 외환위기 이후 그룹 계열사와 고객이 해외 제품·서비스의 판매를 직접 담당하기 시작하면서 2004년에는 수출 비중이 7%대 이하로 하락하는 등 입지가 위축되었다(사공목, 2005; 권해순, 2011).

최근 종합사업회사로 변화하고자 하는 국내 종합상사의 전략적 변화의 움직임이 확산되면서, 경영성과가 전반적으로 향상되고 무역사업 외에 투자형 사업의 비중이 확대되고 수익 원천의 다변화가 이루어지면서, 학계에서도 다양한 연구가 본격화되고 있다. 일부 연구에서 일본 종합상사를 중심으로, 전략의 내용이나 결과 측면에서 사업 전반의 구성 내역(Portfolio)이나 경영성과, 운영지표 등을 직접 비교하거나, 전략의 실행이나 운영 원리에 대해 다룬 경우도 있었으나(최용민, 2001; 신장철, 2013), 대부분의 연구는 일본 종합상사의 경영전략과 사업모델을 한국의 경영환경과 한국 종합상사의 특성에 맞게 적용하기 보다는 경영사(經營史)적인 관점에서 한국과 일본 종합상사의 발전 배경과 단계 등에 초점을 둔 거시적 비교 연구가 주류이다(이형오, 2014; 이형오, 2015). 따라서, 국내 종합상사의 사업구조 및 지배구조 측면과 성장경로, 해외 사업 추진에 있어서의 역할 재조정 등과 같은 전략 실행 상의 이슈와 관점에서 보다 구체적인 시사점을 제시하는 연구가 필요한 시점이다.

2. 연구의 목적과 수행방법

기존 연구는 주로 일본 종합상사에 관하여 중점적으로 소개하고 이를 벤치마킹하는 관점에서 한국 종합상사에 대한 시사점을 제시하는 형태가 주류이다(이형오, 2014). <표 1>에 제시된 바와 같이 기존의 연구들은 종합상사 업계 전반의 역사와 발전 단계에 관한 연구, 주요 종합상사의 사업구조와 경영성과 전반에 관한 연구, 특정 사업 또는 기능(Function)에 초점을 둔 연구 등의 세 가지 유형으로 구분할 수 있다. 본 연구는 선행연

구에서 공통되게 제시한 일본 종합상사의 성장전략을 재조명하는 데에서 나아가, 한·일 양국 종합상사 간의 구조적이고 체질적인 특성 차이에 주목하여 한국 종합상사의 미래 성장전략의 실행 방향에 대해 고찰하고, 이를 통해 한국 종합상사에게 적합한 전략적 변화에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

〈표 1〉 종합상사 관련 연구의 세 가지 유형

연구자	연구 유형	일본 종합상사를 통한 시사점
조정란(2008)	주로 일본 종합상사의 역사와 발전 단계 비교	- 상사·부문 단위 제휴·통합 전략 수행 - 경비 등 사업자원 활용 효율성 - 사업 기능·분야의 다양성
조동성·신철호(1991) 김중희·박병일(2013)	한국·일본 종합상사의 경영성과 요인 비교	- B2B성 거래 상품과 수요 지속 가능한 사업 확보 - 내수 기반의 수익 안정성
구경모·오용식(2012)	특정 사업 또는 기능 중심의 성과 요인 비교	- 에너지 물류 중심의 차별화 전략 - 투자 및 내외부 파트너십 기반 유연성

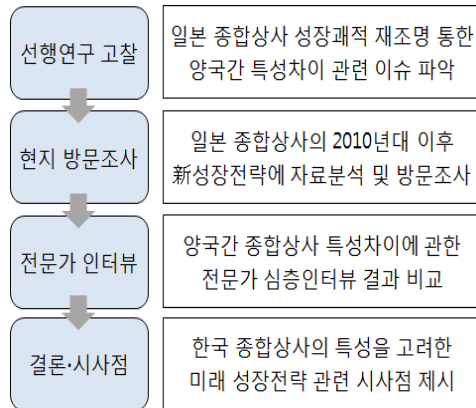
양국 종합상사의 경영전략, 운영시스템, 조직문화 등의 구조적, 체질적 차이에 대한 탐색적인 규명을 위해, 양국 종합상사 전문가들을 대상으로 다음과 같이 심층 인터뷰를 실시하고 결과를 분석하였다. 첫째, 인터뷰 대상자는 양국 종합상사에 대한 전문지식과 경험을 갖춘 산업계, 학계 전문가들로 선정을 하였다. 인터뷰 대상자는 국내 종합상사(4개사)와 일본 종합상사(3개사)의 경영 기획 부서에 근무한 경험이 있는 책임자급 관리자 7명, 종합상사 분야를 전문으로 하는 교수 및 연구원 3명 등이다. 심층 인터뷰의 대상자와 주요 주제는 〈표 2〉와 같다.

둘째, 각 대상자에게 사전에 구조화된 질의서를 보냈는데, 질문 주제와 항목은 동일하였지만 질문의 기술 방식은 대상자의 전문성 배경에 맞게 차별화하였다. 또한 한국 종합상사가 일본 종합상사의 경영 및 사업 방식을 도입하고 실행할 때 양국 종합상사의 특성 차이를 어떻게 고려할 것인가라는 본 연구의 목적과 취지를 설명하기 위한 안내문(Letter)도 개인에 맞게 차별화하여 사전에 송부하였다.

셋째, 인터뷰는 대상자를 직접 대면하여 이루어졌고, 사전 질의서에 기반한 질의와 응답을 두 시간 가량 진행한 후에 상호간 자유 토의를 한 시간 내외로 진행하는 방식으로 실시하였다. 인터뷰 이후에 결과를 정리하는 과정에서 확인이 필요한 사항에 대해서는 전화 통화나 이메일을 통하여 추가로 질의·응답하여 반영하였다.

마지막으로, 각 인터뷰 대상자들이 공통되게 제시한 의견과 자유토의 내용을 주제별, 이슈별로 종합하여 정리하였다. 이와 더불어, 인터뷰가 가지는 객관성의 한계점을 보완하기 위해 각 주제나 이슈와 관련된 수치와 통계 자료 등을 추가로 조사하여 분석하고 이를 기존의 관련 연구들과 함께 검토하였다.²⁾

〈그림 1〉 본 연구의 연구 모형



〈표 2〉 심층 인터뷰 대상자와 내용 요약)

대상자 분류	인터뷰 대상자	인원	인터뷰 내용(주안점)
국내 종합상사 실무전문가	한국 종합상사 Top 4 전략분야 관리자	4	- 선행연구 시사점에 대한 견해 - 한국 종합상사의 중점 사업전략 - 한국 종합상사의 특징과 장단점
일본 종합상사 실무전문가	Mitsubishi, Mitsui, Itochu 전략분야 관리자	3	- 선행연구 시사점에 대한 견해 - 일본 종합상사의 성장전략과 현황 - 일본 종합상사의 특징과 장단점 - 한국·일본 종합상사의 글로벌 관계
일본 종합상사 전문연구자	Mitsubishi 종합연구소	1	- Mitsubishi상사의 시기별 전략 - 일본 종합상사의 국내외 시장 강점 - 일본 종합상사의 미래 전략 흐름
	일본 종합상사 전문 대학교수 (전문서적 저자)	2	- 일본 종합상사의 성장전략 - 선행연구 시사점에 대한 견해 - 한국·일본 종합상사의 장단점 비교 - 한국 종합상사의 일본 종합상사 전략 답습에 대한 견해
총 심층 인터뷰 참여 인원		10	

2) 본 연구는 공통 의견을 위주로 시사점을 도출하며, 참여자 간 차이가 있는 의견은 생략하였다.
3) 대상자들이 익명을 전제로 해 줄 것을 요구하였기 때문에 실명, 소속 등의 정보는 밝히지 않는다.

II. 일본 종합상사의 시기별 전략적 변화

본 장에서는 기존 문헌을 중심으로 일본 종합상사의 시기별 경영환경의 이슈와 그에 따른 전략적인 대응과 변화 방향과 추진 체계 등을 고찰하고자 한다. 선행연구에 따르면, 일본의 종합상사는 영국의 동인도회사처럼 서구 국가들이 19~20세기에 아시아 등을 침탈하던 시기에 나타난 GTC(General Trading Company)를 모방하는 데에서 출발하였는데, 서구의 GTC는 쇠퇴해 온 반면에 일본의 경우 세분화된 사업구조와 인력에 기반하여 글로벌 사업개발자로서 지속적으로 진화해왔다(구경모·오용식, 2012; 김종희·박병일, 2013).

1. 1950~1970년대 : 脫무역상사

주요 선행연구는 현대적인 일본 종합상사의 시작을 일본의 재벌들이 미국 군정에 의해 해체된 이후로 설명하고 있다(조정란, 2008; Tanaka, 2012; 이형오, 2014). Tanaka(2014)는 패전 후 1970년대 초까지가 재벌해체라는 위기를 극복하고 오늘날의 일본 종합상사의 기본 특성이 나타나기 시작한 시기라고 정의하고 있는데, 이 시기의 특징과 종합상사에 끼친 영향은 다음과 같다.

첫째, 패망 전의 종합상사가 재벌과 군국주의 내각과의 이해관계 속에서 중개무역자 역할에 충실했다면, 재벌 해체 후에는 일본 경제의 재건과 성장을 견인하는 역할로 전환하였다(조정란, 2008; 이형오, 2014). 1950년대에 Mitsui물산, Mitsubishi상사가 섬유, 기계, 식량, 비료 등 다양한 사업들을 병행하는 종합 사업자로 전환을 시작하였고, 1970년대부터는 Itochu, Sumitomo, Marubeni 등도 계열 회사⁴⁾ 위주의 사업에서 탈피하여 사업의 다각화를 추진하였다(이형오, 2014).

둘째, 이 시기는 글로벌 사업 역량을 확보하기 위한 지역·국가 단위 현지화의 필요성을 인식한 시기이다(Tanaka, 2012). 특히, 정부나 그룹 내부의 제조 분야 계열 회사와 금융사의 지원과 혜택이 줄어들게 되면서 독자적인 생존력이 중요해졌다.

이러한 사업 다각화와 해외 진출을 계기로 일본 종합상사의 4가지 주요 기능인 사업 발굴(Developing), 내외부 프로젝트 참여자들의 조직화(Organizing), 투자와 금융(Investment), 글로벌 정보수집 및 자문 기능(Consulting)이 자리를 잡기 시작하였다. 제조와 서비스 분야에 걸쳐 다양한 수직적 통합 형태의 사업 아이템(Item)을 발굴하고, 사

4) 한일 기업집단의 본질적 차이를 고려, 일본 기업은 계열 회사, 한국 기업은 계열사로 칭함

업 기능별 외부 파트너를 확보하면서 신속한 전략 실행이 가능해진 것이 특징적이다. 다만, 여전히 중개무역 중심의 수익구조는 유지되었다(조정란, 2008; Tanaka, 2012).

2. 1980~1990년대 : 자원사업 확대

이 시기는 플라자 합의 이후 외환·금융정책의 급변에 따른 엔고 현상의 심화, 부동산과 주식 투기의 확대, 경기 침체의 장기화로 요약되는 ‘버블 붕괴’ 시기이다. 일본 종합상사들도 “잃어버린 10년”, “상사의 겨울”로 표현되는 장기불황기에 접어들었다. 1970년대의 1차, 2차 오일쇼크에서 비롯된 악순환이 심화되고 1990년대에 인터넷 비즈니스가 확산된 것도 일본 종합상사들에게 위기로 작용하였다(조동성·신철호, 1991; 조정란, 2008; 김용태, 2009; 구경모·오용식, 2012). 또한, 이 시기는 일본 무역 시장의 전면적 개방을 계기로 계열 회사 간의 거래 및 상호간 지분 보유율이 낮아지면서 독자 생존력의 중요성이 더욱 심화된 시기이다(차일근, 2011).

이러한 경영위기의 해결을 위해 일본 종합상사들은 해외 에너지·광물 자원의 개발과 운영, 일본 내수 사업의 확대, 공적개발원조(Official Development Assistance, ODA) 자금을 활용한 개도국 인프라 개발 사업을 강화하면서 중개무역의 비중을 대폭 줄여 나갔다. 또한, 자동차, 철강, 섬유 등 특정 분야에 특화된 전문상사들도 외부 기업과의 거래를 확대하고 인수합병 등을 통해 사업 영역을 넓히면서 종합상사로 전환하였다(신장철, 2011). 계열 기업 간 거래를 중시하던 Mitsubishi상사, Mitsui물산 등도 해외에서 경쟁자와의 협력을 확대하는 개방적인 글로벌화 전략으로 전환하였다(김도형·조창형·사공목, 2000). 이와 관련하여 조정란(2008)은 위기가 종합상사의 사업 기반과 기업 체질의 개선을 촉진시켰다고 설명하였고, 宮本(1980), 杉野(1990), 구경모·오용식(2012) 등은 일본식 기업집단(Keiretsu)의 계열성 약화와 독자 생존력 강화가 전화위복이 되었다고 보았다.

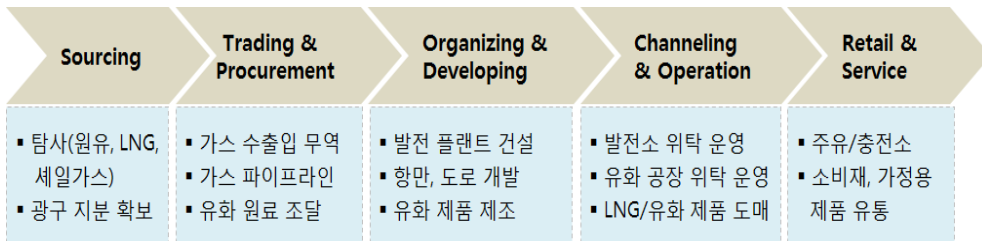
3. 2000년대 : 非자원사업 확대

이 시기에는 글로벌 사업 개발자로서의 위치가 확고해지고 협력의 대상도 계열 회사를 넘어, 국내외 경쟁자와도 협력하고 서구 기업 위주의 협력에서 탈피하여 신흥 경제 지역의 국영 기업과 민간 기업, 국가 단위의 정부와 공공 기관으로까지 매우 다양하게 확대되었다(김용태, 2009). 특히 일본 5대 종합상사의 매출과 수익이 대폭 성장하여 연간 매출액이 최고 75%까지 증가하고 부채비율도 300% 이하로 감소하였다(구경모·오용식,

2012). 이는 1990년대에 집중적으로 이루어진 국내외 신사업 투자의 성과가 가시화되면서 종합상사의 자회사 및 지분 투자 회사가 급격하게 성장하였고 상시적으로 사업 구조 조정을 실행했기 때문인 것으로 보인다.

오늘날 일본 종합상사의 중요한 사업전략 상의 특징이라고 할 수 있는 자원·원재료의 조달, 제조, 최종 유통과 서비스까지 오프라인과 온라인 채널을 결합하여 연결하는 소위 ‘통합형 가치사슬(Integrated Value Chain)’도 2000년대에 확고히 자리를 잡게 되었다(奥田耕士, 2003). 일본 내 LNG 시장의 경우에 원료 공급 시장의 70% 이상을 종합상사들이 장악하고 있는데, 이는 독자적인 광구·광산 개발뿐 아니라 국내외 유통망 구축, LNG 관련 제조업 운영 등을 통해 가능하였다(三菱商事, 2013). <그림2>는 Mitsubishi상사 LNG사업에서 구현된 통합형 가치사슬의 개요이다.

<그림 2> Mitsubishi 종합상사의 통합형 가치사슬: LNG 사업의 예



Ⅲ. 일본 종합상사의 新성장전략과 사례

기존 국내의 종합상사 연구는 2000년대까지의 양상에 집중되어 있는데, 본 장에서는 기존 연구에서 다루지 않았던 2010년대 이후 일본 종합상사의 新성장전략에 대해 중점적으로 고찰한다.

1. 2010년대 전략의 핵심 : 자원·非자원 수익 균형의 추구

2010년대에 들어 일본 종합상사들은 북미 지역의 셰일가스 생산 확대, 글로벌 탄소 규제로 인한 에너지 사업의 수익성 감소로 인해 1970년대 오일쇼크에 준하는 위기 상황

을 다시 맞이하고 있다. 특히, 세계 경제의 동반 장기 침체와 자원 가격의 급락은 중남미, 러시아 극동지역, 동남아시아 신흥국을 근거지로 전통적인 에너지 자원 개발 사업을 전개해 온 일본 종합상사들에게 심각한 타격을 입혔다. 그 예로 Mitsubishi상사에서 원유·가스, 석탄 등의 자원 사업이 수익에서 차지하는 비중은 2011년 약 70%에서 2015년에는 21% 수준으로 급락했고, Marubeni와 Sumitomo는 일시적인 연결 적자를 기록하였다(표 2). 한편, Mitsubishi, Mitsui 등은 비전통 에너지 자원 시장의 확대에 대응하여 셰일가스 개발 등에 집중적으로 투자했지만 인프라 조성에 예상보다 과도한 투자비용이 소요된 반면, 단기간 내에 에너지 사업의 매출이나 이익 증대를 기대하기는 쉽지 않은 실정이다(エコノミスト, 2014).

〈표 2〉 일본 주요 종합상사 자원 사업의 순이익의 변화(단위: 억엔)

구분	2011		2012		2013		2014		2015	
	수익	비중	수익	비중	수익	비중	수익	비중	수익	비중
Mitsubishi	3,255	70%	2,927	65%	1,793	49%	1,154	32%	854	21%
Mitsui	2,241	73%	3,894	90%	2,553	83%	2,765	79%	1,806	59%
Sumitomo	626	31%	722	29%	396	17%	236	11%	-1,910	-261%
Itochu	1,025	58%	1,492	49%	755	27%	235	10%	-236	-8%
Marubeni	560	41%	792	46%	597	29%	443	21%	-421	-40%

각 연도는 회계연도를 의미(예: 2015 회계연도: 2014.4월 ~ 2015.3월), 출처: 조항(2015)

그럼에도 분석가들은 일본 종합상사가 장기적인 경영악화는 피할 것으로 전망한다. 이런 긍정적 전망은 7대 종합상사-Mitsubishi상사, Mitsui물산, Itochu상사, Sumitomo상사, Marubeni, Toyota통상, Sojitsu가 2010년대에 들어 기존 자원사업의 수익성을 개선하면서 자원과 비자원 사업 간의 수익성 균형을 추구하는 전략을 본격화했다는 데에 근거한다(エコノミスト, 2015; 週刊ダイヤモンド, 2015).

2010년대에 들어서야 처음으로 해외 가스전 독자 개발을 실현하는 등 일본에 비해 10~20년 이상 뒤쳐진 한국 종합상사로서는, 1990년대에 자원개발 회사로 크게 성공한 일본 종합상사들이 과연 어떤 배경에서 자원 사업에 대한 편중성을 줄이고 리스크를 분산하는 전략을 실행하는지를 연구할 필요가 있다. 본 연구는 일본 종합상사 업계 1위를 유지해 오면서 미래 전략을 선도해 온 기업인 Mitsubishi상사가 脫에너지 전략의 일환으로 중점 추진해 온 기계·인프라, 석유화학, 자동차, 생활물자 사업 사례를 분석하였다. Mitsubishi상사는 1990년대 후반부터 비자원 부문에서도 통합형 가치사슬을 구축하는 전략을 점진적으로 확대해 왔다(신장철, 2013).

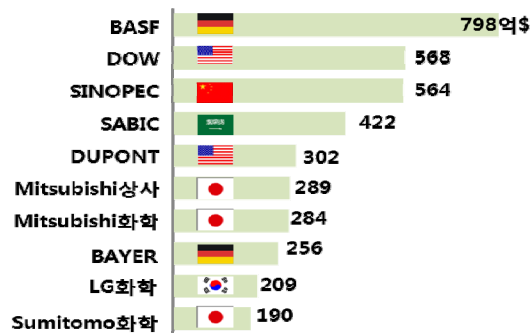
2. Mitsubishi상사의 新성장전략 사례

Mitsubishi상사는 2013년에 자원과 비자원 사업의 수익 비중을 2020년까지 50:50으로 균형을 맞추겠다고 발표하였는데, 그 중심에는 자원부문의 수익성 개선과는 별개로 자원 부문 의존형 사업구조를 탈피하는 전략이 자리잡고 있다.

1) 기계, 인프라, 석유화학 사업

자동차, 중장비, 플랜트 등의 기계·인프라 사업과 C1계열 화학제품에 역점을 둔 석유화학 사업은 Mitsubishi상사가 세계 최고 수준의 경쟁력을 갖춘 분야이다. 주목할 점은 Mitsubishi중공업, Mitsubishi화학 등의 Mitsubishi 브랜드를 사용하는 계열 회사가 존재하지만, 이들은 Mitsubishi상사에게 수많은 국내외 협력자들 중 유력한 파트너 정도로 인식된다는 점이다. Mitsubishi상사의 화학사업그룹은 자사의 자원부문 강점을 활용하여 LNG를 가공·추출하여 만드는 C1계열 화학제품의 제조와 유통 사업을 하는데 이 분야에서는 계열 회사인 Mitsubishi화학을 능가한다(그림 3).

〈그림 3〉 글로벌 화학 기업의 매출액 순위(三菱商事, 2013)



한국의 대기업의 경우, 제조 계열사가 주력 계열사로서 존재하고 종합상사의 화학 사업 조직은 그 계열사의 제품을 국내외에 유통·판매만 하는 것이 일반적이라는 점과는 상당한 차이를 보인다고 하겠다.

2) 완성차 및 부품 사업

Mitsubishi상사의 자동차 사업 또한 Mitsubishi자동차, Mitsubishi Fuso 등의 계열 회사

가 존재하지만 가장 중요한 파트너는 태국, 멕시코에서 현지 내수용 차량에서부터 역외 수출형 자동차의 개발, 생산, 유통, 무역까지 함께 하는 ISUZU이다.

〈그림 4〉 Mitsubishi상사 태국 자동차 사업의 가치사슬



대표적인 해외 자동차 사업 사례인 태국 사업의 경우, Mitsubishi상사는 ISUZU가 처음 태국에 진출한 때인 1967년보다 5년 앞선 1962년에 이미 일본에서 ISUZU사의 픽업트럭 부품을 수입하여 태국에서 조립·생산하는 공장을 세웠다. 최근에는 태국과 동남아 지역의 자동차 사업을 총괄하는 Tri Petch Holdings라는 지주회사를 설립하여 ISUZU와 픽업트럭을 공동 개발하여 생산하고 수출까지 공동으로 하는 동반자 관계로 발전하였다. 부품과 엔진을 제조, 완성차의 조립과 생산, 도매와 수출은 ISUZU가 주도하고 최종 소비자에 대한 마케팅과 영업, 고객관리와 서비스는 Mitsubishi상사가 전담하고 있다(그림 4). 태국에서의 자동차 사업 모델은 1990년대에 말레이시아와 베트남으로 확산되어, 현지의 자동차 회사, 투자기관, 딜러 등과도 협력 회사나 전략적 파트너십을 맺고 있다. 2000년대부터 멕시코는 북미와 중남미에 적합한 픽업 트럭 모델을 별도로 개발하여 생산하는 새로운 거점이 되었다.

3) 식량, 의류 등 최종 소비재 사업

Mitsubishi상사는 알려진 것처럼 해외 에너지 자원 개발이나 대형 석유화학 사업과 같은 B2B(Business to Business) 분야에만 집중한 것이 아니며, 최종 소비자를 대상으로 하는 B2C(Business to Customer) 분야도 높은 비중을 차지하고 있다. 실제로 Mitsubishi상사는 생활물자사업그룹 내에 해외시장본부, 생활원료본부, 리테일본부, 생활상품본부 등의 4개 사업본부를 운영하는데, 2014년 회계연도(2014년 3월~2015년 3월, IFRS)를 기준으로 회사 전체 매출 7.7조엔 중에서 2.4조엔(31.9%)을 차지하여 전체 매출의 42.7%인 에너지/화학 사업부문 다음으로 비중이 크다. 특히 B2C 분야에서는 최종 소비 유통망을

구축하여 안정적으로 판매처를 확보하고 있다. 예를 들어, 식량과 식품 분야의 자체 수요처로 일본 KFC와 Pizza Hut을 사업부나 자회사로 운영하고 있으며, 생활물자 유통망으로 슈퍼마켓 체인인 LIFE, 대형마트 체인인 AEON, 일본 편의점 업계 2위 기업이자 (2014년 점포수 기준) 미국, 인도네시아, 필리핀에도 진출한 Lawson은 Mitsubishi상사의 자회사이다.

섬유 사업의 경우, 과거에는 양모와 면사 등을 원산지에서 개발하여 제조사에 공급하는 것이 주된 사업이었으나 2000년대 이후부터는 제휴를 통해 Fast Fashion 분야로 가치 사슬을 확대하고 있다. GAP, ZARA 등 서구권 브랜드보다 후발주자임에도 글로벌 1위로 도약한 UNIQLO와 전략적 제휴를 맺었는데, Mitsubishi상사는 원사, 섬유 조달, 해외 현지 생산과 유통을, UNIQLO는 브랜드 기획과 상품 디자인, 점포 운영을 주도한다. 또한 협력을 통해 얻은 노하우를 활용하여 MFC(Mitsubishi Corporation Fashion)이라는 Mitsubishi상사 고유의 SPA 브랜드를 개발하는 등 각 사업영역에서 다양한 사업방식을 동시에 구사하는 전략을 수행하고 있다.

이상을 통해 알 수 있는 것처럼 Mitsubishi상사의 각 사업 분야는 단순한 Trading만을 수행하는 것이 아니라, 다양한 사업 분야에서 원산지 생산과 구매, 가공과 저장, 수요처 수송과 물류, 소비재 제조와 도·소매 유통까지를 직접 또는 위탁과 제휴를 통해 운영하는 통합형 가치사슬(Integrated Value Chain)을 구축하는 전략으로 실행되고 있음을 알 수 있다. 다음에서는 이러한 일본 종합상사 성장모델의 한국적 적용의 가능성과 성공적인 적용을 위한 조건에 대해 논의하고자 한다.

IV. 한국과 일본 종합상사의 특성 차이

1. 양국 종합상사의 태생과 성장 경로

첫째, 일본의 종합상사는 미국 군정이 재벌을 해체한 후 새로운 독립기업의 형태로 발전한 반면, 한국의 종합상사는 처음부터 대기업집단 또는 재벌 형성의 촉진자 역할을 하였다는 점에서 다르다. 한국 종합상사는 1970년대에 정부와 대기업 주도의 경제성장 정책에 따라 주요 기업의 수출 창구이자 중소기업체의 무역대행 서비스 회사로서 탄생되었다. 당시 정부는 해외시장 개척과 무역의 전문화와 대형화를 촉진하기 위해 일본 종합상사를 참조하여 '종합무역상사지정제도'를 수립하고 각종 금융 및 세계 상 혜택을 부여

하였다. 한국 종합상사는 해외 네트워크가 취약하고 무역 역량이 취약하던 시대에 수출 증대를 위해 국가 차원에서 중추적인 역할을 수행하였다(이형오, 2014). 1998년에서 2000년까지는 1,544억의 대규모 흑자를 내어 외환위기 극복에 기여하였고, 1999년에는 한국 전체 수출액의 47.2%까지 차지하기도 하였다(최용민, 2001).

그런데 외환위기 이후부터는 대기업들이 수출 수수료 비용의 절감과 해외 고객과의 직접 거래 확대를 위해 자체 종합상사와의 거래를 줄이기 시작하였고, 분야별로 특화된 중소 전문상사들이 발달하기 시작하면서 종합상사의 입지가 좁아졌다. 특히 2004년부터는 수출에서 차지하는 비중이 5~10%로 급감하였고 2009년에는 종합상사지정제도의 폐지되고 2014년에는 전문상사지정제도로 대체되는 등 정책 변화도 겪게 되었다(권해순, 2011; 이형오, 2015). 일본 종합상사가 1970년대에서 1990년대까지 약 30년 동안 겪었던 위기를 한국 종합상사는 최근 10여 년간의 단기간에 겪었기 때문에 체계적인 대응을 하기도 어려운 상황인 것으로 보인다.

둘째, 선행 연구와 전문가 인터뷰 내용을 종합하면, 일본 종합상사가 일찍이 1970년대에 시작하여 1990년대에 완성했던 Developing, Organizing, Investment & financing, International Business Consulting의 역할을 한국 종합상사는 2000년대 들어서야 비로소 경영의 중심에 두기 시작하였다. 실제로, 한국의 7대 종합상사는 중개무역 사업에 대한 절대적인 의존성을 탈피하기 위해 최근 약 10년 사이에 해외 자원 투자를 비롯한 사업 구조의 변혁을 추진해 왔다. 특히, 2007년~2008년의 글로벌 금융 위기 이후에 일본 종합상사의 실적이 오히려 향상되었다는 점에 주목하여, 계열사와의 사업협력 방식을 재검토하고 자원과 비자원에 걸친 다양한 투자사업을 발굴하는 등 일본 종합상사를 집중적으로 벤치마킹하고 있다.

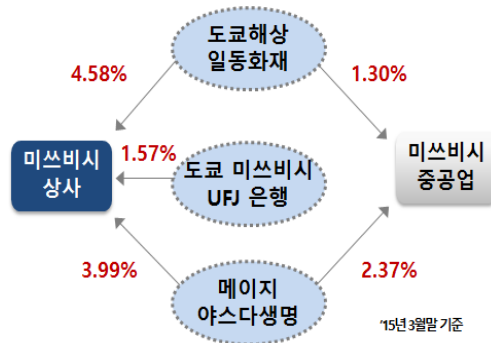
그러나, 脫무역업 전략으로 시도된 이러한 벤치마킹은 사업 영역이나 사업별 가치사슬의 구성 방식과 같은 외형적 측면에 치중되었기 때문에 다양한 신규 투자가 기대한 만큼의 성과를 거두었다고 보기는 어려운 실정이다(정세호·유건, 2011). 예컨대 한국 종합상사들이 공통적으로 벤치마킹을 통해 추진해온 분야인 자원개발의 경우에 외국의 자원개발 전문기업이 개발한 광구나 광산에 일부 지분을 투자한 사례는 있지만 일본 종합상사처럼 독자적으로 자원을 탐사하고 개발하여 운영하고 있는 사례는 포스코대우(구 대우 인터내셔널)의 미얀마 가스전뿐이다. 이러한 이유로 한국 종합상사는 일본 종합상사에 비해 인력과 조직, 지식과 노하우, 네트워크와 명성 측면에서 최소한 10년 이상의 뒤떨어져 있다는 견해가 다수이다(김용태, 2009; 이상우, 2012; 이형오, 2015).

2. 적용 분야별 특성 차이와 실행 이슈

1) 기업집단내 소유·지배 구조와 거래 관계

일본의 7대 종합상사들은 Toyota통상을 제외하면 금융사가 소유구조의 중심에 있는 기업집단 유형(Financial Keiretsu)에 해당한다. 예를 들어 Mitsubishi그룹의 경우에 은행과 보험회사를 중심으로 중공업, 종합상사, 전기·전자, 자동차 등의 계열 회사가 연결된다. 다만, 금융사들이 최대 주주이긴 하지만 각 계열 회사에 대해 5% 이하의 지분을 보유하고 있으며 금융사 외에 계열 회사들-에컨대 최대 규모의 계열 회사인 Mitsubishi중공업과는 직접적인 지분 관계가 없다(그림 5).

〈그림 5〉 Mitsubishi그룹 소유구조의 개요(三菱商事, 2013)



이러한 구조에서의 금융사의 역할은 계열 회사의 경영 의사결정에 직접적으로 개입하기 보다는 안정적인 용자(Debt) 관계에 가깝다. 또한 계열 회사 간에 지분 관계가 존재하는 경우도 특정 계열 회사가 다른 계열 회사를 수직적으로 지배하는 것이라기보다는 대부분이 필수적인 거래를 보장하기 위한 것이거나 합작투자를 하는 경우에 해당한다.⁵⁾

더욱이 일본 종합상사는 일찍이 1980년대부터 기업집단 내 계열 회사와 별개로 다양한 형태로 직속 자회사를 운영하거나 외부의 다른 기업에 지분을 투자하는 전략으로 전환해 왔다. 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 Mitsubishi상사의 경우에 전체 매출액 중 본사(모사)가 차지하는 비중이 1994년에는 74%였지만 20년 뒤인 2014년에는 경영권을 보유한 자회사의 매출액이 본사의 매출액을 초과하였는데, 다른 종합상사도 유사한 현상을 보이

5) 상위 6개 종합상사가 속한 기업집단의 계열 회사 간의 상호 보유 지분의 비율은 '79년에 25.4%, '89년 21.6%, '99년 20.1%, 2004년에는 9.8%로 감소하였다(차일근, 2014).

고 있다(차일근, 2014).

반면, 한국의 주요 종합상사가 속한 대기업집단은 그룹의 지주회사나 지배주주의 위치에 있는 소수의 모회사가 나머지 다수의 계열사들을 수직적으로 지배하는 경우에 해당한다. 저자들의 분석에 따르면 2014년 말을 기준으로 국내 7대 종합상사의 대주주와 특수관계인이 보유한 지분은 평균적으로 42.5%에 달하고, 종합상사의 매출액에서 계열사와의 내부 거래가 차지하는 비중은 22.9%에 이른다.⁶⁾

총수 일가가 지배주주로서 소유권과 경영권을 갖는 것도 큰 차이점이다. 한국의 7대 종합상사 중 포스코대우를 제외한 6개가 ‘총수가 있는’ 기업집단에 속한 반면, 일본의 7대 종합상사는 Toyota통상을 제외한 6개가 ‘총수가 없는’ 기업집단이다.

〈표 3〉 Mitsubishi상사 직속 자회사의 비중 변화

구 분		1994.3	2004.3	2014.3
매출액 (¥)	연결	8.7조 (100%)	15.2조 (100%)	21.9조 (100%)
	단독	6.4조 (74%)	9.0조 (59%)	10.0조 (46%)
인원	총원	50,815 (100%)	49,219 (100%)	68,383 (100%)
	본사(모사)	8,289 (16%)	5,609 (11%)	6,358 (9%)
	자회사	42,526 (84%)	43,610 (89%)	62,025 (91%)

출처: Mitsubishi Corporataion Annual Reports, US, GAAP 적용

이와 더불어, 한국은 금융자본과 산업자본의 분리가 법·제도적으로 규정되어 있기 때문에 일본처럼 은행과 같은 금융사가 기업집단의 지주회사나 중심 기업이 되는 구조가 원천적으로 불가능한 점도 큰 차이점이다. 한국의 종합상사는 1990년대까지는 기업집단의 국제화를 주도하는 역할을 하였지만 2000년대에는 계열사의 해외 영업을 지원하는 계열사, 사업재편을 통해 스스로 살아남아야 하는 계열사로 인식되는 반면, 일본 종합상사는 계열 회사 내에서 글로벌 정보와 인적 네트워크를 보유한 기업집단의 Business Brain이자 신사업 개척자라는 긍정적 인식이 자리잡혀 있다.

2) 투자 포트폴리오 및 리스크 관리 역량

일본 종합상사가 1990년대의 사양론, 무용론 등의 비판론에도 불구하고 위기를 극복할 수 있었던 것은 1990년대 이후부터 의도적으로 벤처캐피털이나 투자은행과 같은 기능과 역량을 집중적으로 개발하였기 때문에 가능하였다는 의견이 많다.

6) 출처: 금융감독원 전자공시시스템

기업집단 내부의 금융사를 활용한 투자 자금의 동원 능력 측면에서 일본 종합상사와 한국 종합상사 간 차이가 기본적으로 존재하지만, 투자수익이 검증되지 않은 사업 아이템에 용자나 지분 투자를 해주는 외부의 금융사를 찾기는 어렵다는 점에서 볼 때 상당히 중요한 차이에 해당한다. 실제로 2001년~2012년 기간 동안의 실적을 비교 분석한 기존 연구들을 보면 양국의 종합상사 간의 수익성은 적지 않은 격차를 보이고 있다. 재무제표 상으로 최종 수익성 지표에 해당하는 매출액 대비 순이익 비율만 보아도 한국은 1% 내외 수준이나 일본은 3~5% 대에 달한다(권해순, 2011; 이상우, 2012; 김종희·박병일, 2013).⁷⁾

기본적으로 이러한 격차는 한국 종합상사가 아직은 수수료 수익 기반의 중개무역업에 의존하기 때문으로 볼 수 있다. 또한, 2000년대 중반을 전후로 한국 종합상사들이 脫무역업 전략을 본격적으로 전개해 온 점을 고려한다면(김용태, 2009), 사업구조의 차이 이외의 다른 요인도 생각해 볼 수 있다. 본 연구의 인터뷰에 응한 전문가들은 일본 종합상사가 1990년대 이후의 버블 경제 붕괴라는 급격한 변화 속에서 생존하여 새로운 도약의 기회를 잡을 수 있었던 성공요인으로 사업과 투자 포트폴리오의 유연한 구축과 함께 사업 단위의 성과와 리스크 관리 능력에 있었다는 공통적인 의견을 제시하였다.

자체적인 투자 자금을 확보하고 외부의 자금을 원활하게 유치하기 위해서는, 유망한 사업 아이템 하나하나를 선제적으로 발굴하고 조직화하는 능력도 중요하지만, 사업 포트폴리오 전체의 성과와 리스크를 효과적으로 관리하는 능력도 그에 못지않게 중요하다는 것이다. 일본 종합상사의 리스크 관리 역량은 크게 다음의 세 가지 방향에서 차별화되어 있다.

첫째는 앞서 일본 종합상사의 신성장전략에 대해 분석한 것처럼 사업구조 측면의 리스크 분산이다. 일본 종합상사들은 무역중개업과 비자원 투자사업에 대한 편중성을 탈피하기 위해 자원개발 사업을 확대하다가 최근 들어 비자원 사업에도 중점을 두고 있다. 그 결과로 사업 포트폴리오의 균형을 추구하는 전략으로 수렴되어 왔다.

둘째, 시장 리스크의 안정화 또는 분산을 추구하는 것이다. 통상적으로 해외 시장은 국내 시장보다 국가와 지역 리스크 요인에 따른 불확실성이 높고, 시장과 거래에 관련된 제도, 관행과 문화적 차이에 따른 리스크 등 다양한 리스크에 노출되어 있다. 다수의 해외 지사망과 투자 법인을 운영하는 종합상사는 내수 전문 기업에 비해 더욱 많은 리스크에 노출될 여지가 있는 것이다. 일본의 주요 종합상사가 해외 사업과 내수 사업의 균형을 오랜 세월 동안 견지해 온 것은 시장 리스크에 대해 안정적으로 대응하기 위한 전

7) 한국은 회계기준 변경에 따라 2003년부터 중개무역의 경우 수수료만 매출액으로 인정하였으나, 일본은 2014년까지 중개무역 금액을 매출액(소위 매상고)으로 계상하였기 때문에 실제로는 격차가 더 큰 것으로 보아야 한다.

략으로 볼 수 있다. 일본 주요 종합상사의 내수 매출이 차지하는 비중은 1970년 57%, 1990년 38.7%, 2002년에는 41%로 40~50% 내외 수준을 유지해 왔다. 반면 한국의 주요 종합상사의 경우 내수 매출 비중은 1977년 4.0%, 1984년 2.4%, 1992년 3.1%, 2003년에는 6.3%에 불과하다.

이는 일본 종합상사의 경우 농수산물, 소매 체인, 패스트 푸드 등과 같이 내수 사업과 관련하여 사회문화적 제약이 거의 없는 반면에 한국 종합상사의 경우 대기업집단에 속한 기업이 받는 각종 제약-중소기업 고유업종 보호, 동반성장 정책, 일감 몰아주기 규제 등을 받는 것도 주요한 원인으로 볼 수 있다(사공목, 2005; 김중희·박병일, 2013). 또한 기업집단 내 계열사들이 내수 시장을 직접 운영하는 경우 종합상사가 유사중복된 사업을 수행하기 어려운 점도 주요한 원인이다.

셋째, 일본 종합상사들 사이에서는 사업 프로젝트 단위로 수익 요인과 리스크 요인을 정교하게 설정하여 관리하고 엄격한 Exit Rule을 적용한다는 점도 주목할 필요가 있다. 일본 종합상사의 해외 투자사업은 프로젝트 파이낸싱 방식으로 추진되는 경우가 많다. 따라서 계열 내부의 금융사뿐 아니라 국내외의 다양한 투자자들로부터 자금을 조달하고 수익을 배분하기 위해서는 프로젝트 단위의 철저한 관리 능력이 긴요해진다. 예를 들어, 신규 투자 프로젝트를 기획할 때는 최대 손실 예상액을 함께 산정하도록 하고, 매년 사업 아이템 단위로 평가하여 안정성장형, 지속적 확장형, 한시적 확정형, 구조조정형, 즉각 퇴출형 등으로 구별하여 관리하는 식이다.

한국의 경우, EVA, 연간 이익률 등의 기준을 매년 달리 설정하거나 하위 10% 사업을 퇴출한다는 식의 획일적 Rule을 운영하거나 사업본부장에게 일임해 버리는 경우가 일반적이다. 반면 일본의 주요 종합상사들은 이미 1990년대부터 사업 분야별로 성과와 리스크 판정 기준을 차별적으로 개발하여 적용 방법과 절차를 메뉴얼화하고 리스크 관리 부서도 독립적으로 운영하고 있다.

3) 사업 운영 시스템과 조직 문화

첫째, 일본의 종합상사는 국내외 누구라도 협력하고 있으며, 같은 기업집단 내의 다른 계열 회사와 사이가 좋지 않은 경우이거나 경쟁관계에 있는 외부의 기업일지라도 고객(발주자)이 요구하거나 사업 역량이 충분하다면 언제든지 협력할 수 있는 매우 현실적이고 유연한 사업운영 시스템과 조직문화를 갖고 있다.

둘째, 일본 종합상사들은 독특한 조직구조를 갖고 있는데 각 사업본부를 마치 하나의 독립된 회사처럼 운영하는 특징이 있다. 예컨대 기업집단 내 계열 회사들이 서로 수평적

인 관계인 것처럼 종합상사 내의 사업 조직은 ‘독립성’있는 사업부서들이나 자회사(투자사)에 의해 운영되고 있다. 특히 자회사는 전략적 유연성 측면에서 내부 사업부 조직보다 유리하기 때문에 인사권과 영업권 상의 독립성이 더욱 명확하게 보장되며 본사와의 수평적인 인력 교환과 이동도 일반화되어 있다.⁸⁾ 이런 운영 방식은 일본 종합상사에서 1990년대부터 일반화되어 오늘날에는 상식에 가까운 개념이라고 한다(Tanaka, 2012).

여기서 말하는 ‘독립성’은 사업본부 간에 배타적인 경쟁이나 독립채산 체제만을 의미하지 않는다. 즉, 어떤 사업 분야라도 더 잘하는 조직(사업본부)이 사업권을 가져가는 것을 원칙으로 하며, 이 과정에서 발생할 수 있는 역량의 낭비나 과도한 경쟁은 사업본부장 간의 협의나 대표이사의 조정을 통해 최소화하는 것을 규칙으로 하고 있다. 즉, 각 사업단위별로는 ‘독립성’있는 의사결정과 운영의 권리를 기본으로 갖지만 이와 함께 사업단위 간의 협력과 결합을 통해 새로운 사업모델을 개발하여 회사 전체의 ‘독립성’을 창출할 책임도 함께 갖게 된다.

셋째, 기존 선행연구 등에서 알려진 바와는 다소 달리, 일본 종합상사 간에는 서로 직접적인 경쟁을 최대한 피하면서 사업을 전개하는 전통을 가지고 있다. 즉, 서로 경쟁사라고 인식하기보다는 공생 관계에 있는 협력자로 인식되는 경향이 더 강하다는 것이다. 일본 종합상사의 주력 사업인 에너지 자원의 경우에 일본 회사끼리 의도적인 개발 경쟁을 하는 경우는 거의 없고 글로벌 석유 메이저 기업들과 협력하거나 현지 국가 정부와 협력하는 과정에서 저마다 배타적인 틈새시장을 자연스럽게 발굴·확보하는 방식을 선호한다. 예를 들어, Mitsubishi상사가 브루나이의 LNG사업을 50년간 배타적으로 운영하는 계약을 체결한 사례의 경우에 처음부터 일본 상사들끼리 입찰 등에서 경쟁한 경우가 아니다. Mitsubishi상사가 오랜 세월 동안 브루나이 정부와 구축한 우호 협력 관계를 통해 국가 인프라와 산업 개발, 무역 증대 과정에서 사업권을 자연스럽게 획득하였다. 글로벌 석유 메이저 회사들도 일본 종합상사가 에너지 사업권이나 유통망을 확보한 지역에서는 안정적인 수요 시장을 확보할 수 있기 때문에, 광구 개발권에 대한 지분 참여에서 상업 생산과 유통에 이르는 폭넓은 협력 관계를 맺고 있다.

본 장에서는 일본 종합상사의 성장 모델의 핵심적인 특징을 제시하였다. 다음 장에서는 일본 종합상사의 성장 모델을 한국 종합상사 또는 관련 기업에 성공적으로 적용하기 위해 검토되어야 할 사항들에 대해 논하고자 한다.

8) 본사는 소수정예의 핵심 인력 위주로 구성되며, 다수의 운영 및 기능 인력은 직속 자회사에 존재한다.

V. 일본 종합상사 모델의 성공적 적용 방안

1. Captive Market 탈피 및 선진 경험의 창조적 적용

일본처럼 한국의 종합상사도 2000년대 이후 그룹(대기업집단) 내부의 수출이나 수입을 대행하는 역할에서 점차 배제되고 있기 때문에 더 이상 이런 무역중개 사업 모델로는 살아남기가 어렵게 되었다. 그룹 외부 사업영역에서도 무역중개 사업의 입지는 급속히 좁아지고 있으며, 2009년에 종합상사지정제도가 폐지되고 2014년에 대외무역법 개정으로 전문상사지정제도로 대체되는 등 제도적 여건도 더욱 불리한 방향으로 진전되고 있다(박광서, 2014).⁹⁾ 따라서, 계열사나 관계사 등의 그룹 내부 시장을 안정적인 Captive Market으로 보는 고정관념에서 완전히 벗어나 경영정책에 대한 근본적이고 전반적인 변화를 추진할 필요가 있다.

앞서 살펴본 바와 같이 일본 종합상사들은 1950년대~1970년대에 이미 그룹 내부의 무역 거래에 대한 의존성을 탈피하여 어떤 그룹이나 기업과도 자유롭게 거래하는 기업으로 변신하면서 대기업집단이 특별히 요구받는 사회문화적 제약으로부터도 상대적으로 자유로워지게 되었다. 이에 따라 점차 특정 업종에 한정하지 않고 다양한 사업 포트폴리오를 구축하는 ‘종합(Sogo)’ 사업개발 회사로 진화해 갈 수 있었다. 1980년대 이후에는 자원개발 사업의 비중이 큰 편이었지만 2000년대 이후부터는 자원과 비자원 투자사업의 균형을 이루는 오늘날의 모습을 완성하였다.

한국 종합상사의 성장 경로는 일본 종합상사가 인위적인 규제와 강제 조치로 인해 기업집단 내부에서 배타적인 위치를 상실하고 독립기업으로서의 생존을 강요받은 것과 대조적이다. 한국의 대기업들은 기업 집단 내의 업종별 주력 계열사들이 투자를 주도하고 있다. 외환위기 이후 계열사들이 해외 사업을 그룹내 종합상사에 위탁하지 않고 직접 수행하기 시작하면서 종합상사의 사업 기반을 상당 부분 상실하게 되었다. 이에 따라 계열사와 중복되지 않으면서도 수익성과 경쟁력을 갖춘 종합상사 고유사업이나 투자사업을 확보하는 데에 사활을 걸어야 하는 입장이 되었다.

따라서, 일본 종합상사를 벤치마킹할 때에 그들이 시기별로 어떤 단계에 따라 사업을 전개했는지에 따라 답습하는 방식은 양국 종합상사의 성장 궤적이 근본적으로 달랐기 때문에 타당성이 떨어질 수 있다. 또한 Mitsubishi상사가 전세계 모든 종합상사의 역할 모델이라고 생각하는 것도 위험하다. 일본 종합상사 간에도 주력 사업이나 핵심역량에

9) 무역협회에 따르면 2014년 기준으로 중견·중소 기업을 중심으로 164개 기업이 전문상사로 지정됨.

있어서는 상당한 차이가 있기 때문이다. 그룹의 본업이 비슷하기 때문에 벤치마킹으로 대상으로 삼는 것도 유의해야 한다. 예컨대 같은 자동차 업종이므로 Toyota통상을 모델로 삼으려면 해당 그룹 내의 자동차 제조 계열사와 종합상사 간의 전략적 역할 분담이 이루어지는 것을 전제로 해야 한다.

2. 기업집단 특성을 고려한 사업영역 차별화

앞서 언급한 바와 같이 국내 주요 종합상사들은 모두 대기업집단의 일원으로 소유·지배구조 상의 일정한 제약이 존재한다. 이런 여건 속에서 종합상사가 그룹 내에서 차별적이고 전략적인 가치를 가지려면 소속 기업집단의 본업(Main Business Domains)과 핵심역량에 대한 분석과 이해가 필수적으로 선행되어야 한다.

일본 종합상사도 계열 회사와의 시너지를 고려하지만 동일·중복된 사업 분야에서도 협력하고 경쟁하는 관계라는 점이 다르다는 점에 주목해야 한다. 한국의 경우에는 모사가 화학제조업을 하는데 종합상사가 화학제조업을 주력 사업으로 삼는 것은 현실적으로 매우 어려운 여건이다. 따라서, 한국의 종합상사는 주요 계열사들의 핵심 사업 영역과 차별된 사업 영역이 무엇인지를 반드시 검토할 필요가 있다.

한편, 그룹 내에서 주력 계열사를 제외한 특정 업종 분야들을 종합상사로 흡수·통합하여 그룹차원 사업구조 재편을 하는 방안도 고려할 수 있다. 이런 경우에 그룹 내 무역 전문회사에서 새로운 전문 계열사로 재탄생하는 방향으로 진전될 수 있다. 주유소, 호텔, 소매유통, 중고차 판매와 정비, 패션 사업 등으로 특화해 차별화하고 있는 국내 모 종합상사의 경우가 좋은 사례이다. 이러한 차별화 전략을 통해 종합상사가 그룹 내에서 제조나 서비스를 고유 사업 영역으로 직접 운영함으로써 내수 기반을 확보하는 것도 가능할 것이다. 단, 유의할 점은 그룹 내 간접부문-예를 들어 공동자재구매(MRO) 사업 등을 중심으로 사업 물량과 일감을 단순히 몰아주는 방식이 되는 경우는 지양할 필요가 있다.¹⁰⁾

3. 기존 소유·지배구조의 변화를 통한 변신

2000년대 이후 대기업집단에 대한 상호출자(순환출자) 제한 조치가 크게 강화되면서

10) 총수 있는 대기업집단을 대상으로 소속 계열사에 거래 물량을 배타적으로 제공하는 소위 '일감 몰아주기'에 대한 규제와, 대기업집단과 중소기업 간 동반성장을 위한 규제가 강화되는 추세임.

많은 대기업들이 지주회사 체제로 전환하고 있다. 2015년을 기준으로 출자총액제한 대상인 대기업집단 61개 중 24개가 지주회사 체제로 전면 또는 일부 재편되는 등 이 추세는 앞으로도 계속 강화되어 갈 전망이다(공정거래위원회, 2015).

일본 종합상사가 제시하는 선진형 종합상사의 핵심 기능을 보면, 기존의 무역과 상거래 중개 외에 정보조사, 시장개척, 사업 개발과 관리, 리스크 관리, 물류 등이 있다(JFTC, 2016). 국내 지주회사 체제의 도입 목적 또는 장점에 대해 살펴보면, 사업 포트폴리오의 유연한 관리, 과도한 사업 확장 억제, 사업성과에 대한 책임 명확화, 수익성 중심의 경영 촉진 등이 제시되고 있는데, 지주회사의 순기능은 종합상사의 핵심 기능과 상당히 연계성이 있음을 알 수 있다(라채원·고윤성, 2009).

따라서 지주회사 도입이나 확대를 검토하는 대기업집단의 경우에 기존 종합상사를 사업형 지주회사로 변환하는 것도 유력한 대안 중 하나로 생각해 볼 수 있다. 실제로 삼성은 삼성물산을 그룹의 사업 지주회사로 전환하는 것을 검토하겠다고 발표하였는데, 그룹의 주요 계열사들과 업종을 중첩하지 않으면서 그룹 차원의 사업 포트폴리오의 관리, 신성장 동력 발굴과 개척으로 차별화될 것으로 알려져 있다.

한국의 종합상사에는 철강, 에너지 자원, 금속 자원, 건설, 인프라 개발, 식량 개발 외에도 다양한 서비스 업종에 대해 국제적인 경험을 보유한 인재 Pool이 존재한다. 또한 선진국과 개도국에 걸쳐 방대한 지사망과 인적 네트워크를 여전히 운영하고 있다. 따라서 일정한 고유 사업을 영위하면서 그룹의 지주회사로서의 역할을 병행하는 방안도 현실적으로도 충분히 검토해 볼 만한 대안이라 하겠다.

4. 고객 중심 및 프로젝트 기반 파트너십

여전히 고객의 입장에서는 기존의 종합상사에 삼국간, 다자간 무역 또는 거래의 위탁과 중개를 맡김으로써 독특하고 고유한 가치를 기대할 수 있다. 예컨대, 어떤 고객이 중간재의 사양과 물량, 구매 예산 규모만 제시하면서 전 세계 입찰을 통해 최적 공급자를 물색하여 조달, 납품을 원하는 경우에는 종합상사에 의뢰하여 수행하는 것이 가장 유리할 수 있다. 이런 기회는 특히 플랜트 건설, SOC 개발 등에서 다양하게 존재한다. 따라서 한국의 종합상사에게도, 글로벌 차원에서 원자재, 주기기 등을 조달·구매하거나, 자원개발이나 발전소 건설과 같은 대형 프로젝트를 추진할 경우에 언제든지 최적의 공급망을 확보하고 협력할 수 있는 시스템을 지속적으로 구축하고 발전시켜 가는 것은, 고유 핵심역량을 확보하기 위한 기본적 과제에 해당한다.

5. Third Party 확대를 통한 변화 · 혁신의 촉진

종합상사만이 가지고 있는 실험정신과 도전적이고 유연한 조직문화에서도 가능성을 찾을 수 있다. 특히, 그룹 계열사들이 기존 사업 방식에 고착되어 창의적인 시도를 하기 어려운 경우나 그룹차원에서 새로운 미래 성장동력을 탐색할 때, 종합상사의 글로벌 네트워크를 활용하여 폭넓은 사업 모델을 모색하고 다양한 협력 대상자를 모색하는 것은 종합상사의 기존 강점을 활용하는 유력한 방안이 될 수 있다.

그룹 내 주력 계열사가 원료나 원자재, 중간재, 설비나 기자재 등을 조달하는 경우에 대규모 장기 거래가 유리하다면 그 계열사가 직접 수행하는 것이 타당할 것이다. 그렇지만 장기 대규모 거래의 고착화, 내재화로 인해 전략적 유연성을 상실할 리스크가 있는 경우에는, 일종의 Third Party로서 종합상사의 역할이 유효할 수가 있다. 예를 들어, 종합상사를 통해 단기 Spot성 거래를 병행하거나 새로운 공급자, 구매자로의 다변화를 시도하는 방안이 가능하다. 또한, 그룹 내에서 기업종 간의 융합형 사업을 발굴하거나 추진하는 역할도 특정 계열사가 수행하기도 어려울 수 있다. 어떤 계열사가 주도를 하든 그 계열사의 본원 경쟁력이나 경험에 따라 편향되거나 제약될 수 있기 때문이다. 이런 경우에도 다양한 경영과 사업에 대한 전문성을 일정하게 유지할 수 있는 종합상사가 순수한 지주회사보다 나은 대안일 수 있다.

6. 리스크 높은 해외 사업에 대한 코디네이터 기능 강화

한국의 종합상사가 해외 지사망을 통합하여 관리하는, 그룹의 해외 부문 콘트롤 타워 역할을 하는 것도 유력한 대안이 될 수 있다. 또한 리스크가 높은 신규 사업이나 신흥 개도국에서의 사업을 발굴하는 경우에는 그룹의 주력사가 직접 대규모 투자부터 하기보다는, 국내외 협력자를 모색하면서 리스크를 분산하는 전략을 실행하는 데에도 종합상사는 효과적일 수 있다. 현지 국가나 정부를 상대하는 차원의 사업 추진이 필요한 경우에 그룹 차원의 콘트롤 타워나 코디네이터의 역할을 수행하는 것도 고려할 수 있다.

신흥경제 지역의 자원부국이나 성장 잠재력 있는 국가들은, 정부가 주도하여 외자 기업들을 대상으로 협상을 벌이는 경우가 많다. 또한 산업 단지나 부지의 개발, 도로와 항만 등 인프라 개발, 지역사회에 대한 공헌, 국가 간 공급망과 유통망의 확보 등을 일괄적으로 요구하는 사례도 어렵지 않게 찾을 수 있다. 이런 경우는 특정 계열사보다는 현지 국가에 인적 네트워크나 다양한 거래 경험을 보유한 종합상사가 담당하는 것이 더 나을 수 있다.

Ⅵ. 결론 및 시사점

1. 연구결과 및 시사점 요약

종합상사에 관한 국내 연구는 1990년대에 활발하였고 2000년대 이후부터는 비록 수적으로 많지는 않지만 꾸준히 발표되어 왔다(이형오, 2015). 이형오(2014) 등 다수의 연구가 일본 종합상사와 한국 종합상사의 사업구조와 경영성과 측면의 격차에 주목하여 벤치마킹 관점에서 일본 종합상사의 여러 사업 분야와 기능 영역에 대해 중점적으로 분석하여 줌으로써, 한국의 무역 업종과 종합상사는 물론이고 기업 일반을 위해서도 적지 않은 아이디어와 시사점을 제공해 주었다고 본다.

그럼에도 불구하고, 오늘날에도 일본 종합상사와 한국 종합상사 간에는 매출 규모, 글로벌 네트워크 등의 양적인 측면뿐만 아니라, 수익성(Profitability) 및 수익 원천의 다양성(Portfolio), 기업집단 내의 역할과 위상, 국제 비즈니스 무대에서의 명성 등에 있어 큰 격차가 여전히 존재하는 실정이다(차일근, 2014). 본 연구에서는 양국 종합상사에 있어 역사적으로 형성되어 내포된 고유한 특성의 차이를 규명하는 데에 우선 초점을 두었다. 이런 차이를 이해하는 것은 한국의 종합상사가 창조적인 방식으로 선진형 종합상사로 발전해 가기 위한 토대가 될 것으로 보았기 때문이다.

본 연구는, 기존 논문과 문헌에 대한 고찰, 일본 종합상사에 대한 현지 방문 조사, 한일 양국의 종합상사 전문가에 대한 심층인터뷰 등을 통해 한일 종합상사 간의 구조적, 체질적 차이를 밝히고 일본 종합상사의 성장 모델을 벤치마킹하는데 필수적으로 검토해야 할 사항을 종합적으로 제시했다는 점에서 중요한 의의를 갖는다.

2. 본 연구의 한계와 향후 과제

본 연구는 한국적 맥락을 고려하여 일본 종합상사의 모델을 적용하는 방안을 검토하는 데에 초점을 두었다. 따라서 세부 사업 영역별, 세부 경영 기능별로 시사점을 제시하기는 어렵다는 한계가 있다. 또한 양국 종합상사의 특성 차이를 비교하기 위해 기존 논문과 문헌 고찰, 최근 경영 사례와 현황에 대한 조사, 전문가 중심의 인터뷰, 기업의 공시자료 분석 등 복합적인 조사방법을 동원하였지만 실증적인 통계분석의 장점은 활용하지 못하였다는 것도 한계점이다. 따라서 앞으로는, 특정한 사업 분야나 경영기능에 초점을 두어 양국 종합상사의 특성 차이를 정밀하게 분석하는 연구 성과를 축적해 갈 필요

가 있다.

또한 양국의 주요 종합상사를 대상으로 종합상사의 특성 영역과 그 하위 요소를 세분하여 조사하고 이를 통계적 분석 기법을 통해 실증하는 연구가 필요할 것으로 보인다. 그러나 이러한 정량적 연구 뿐 아니라, 이의 기반이 되는 정성적, 질적 연구 또한 아직은 부족한 실정이다. 따라서 양국의 대표적 종합상사를 복수로 선정하여 다중사례 비교 연구(Comparative Multiple Case Study)를 시도하는 것도 연구 주제에 따라 학술적인 가치가 있다고 판단된다. 특히 양국의 종합상사 관련 협회나 정부기관 등과 협조하여 주요 종합상사를 포괄하는 공동조사연구(패널조사)를 추진하는 것은 양국 종합상사 및 관련 연구 분야의 공동 발전을 위한 중요한 계기를 마련할 수 있다는 점에서 적극적으로 검토할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 구경모·오용식(2012), “에너지 자원사업에서 본 일본종합상사의 경영성과와 국제물류기
능에 대한 연구”, 「한국환경경제학회지」, 제28집 제3호, pp.45-72.
- 권해순(2011), “종합상사 Sector Outlook”, 미래에셋증권, 2011년 1월 18일.
- 김도형·조창현·사공목(2000), “종합상사의 제휴전략과 경쟁력”, 산업연구원 2000년 2월
25일.
- 김용태(2009), “일본 종합상사의 미래 수익원 육성전략 분석”, 국제무역연구원 2009년 10월.
- 김중희·박병일(2013), “한국 종합상사의 내수 사업 확대를 위한 전략적 방안”, 「경영경
제」, 제46권 1호, pp.143-194.
- 라채원·고운성(2009), “지주회사제도 도입 효과 및 사례에 관한 연구”, 「산업경제연구」,
제 22권 제5호, pp.2231-2248.
- 박광서(2014), “대외무역법 전문무역상사제도 도입에 관한 연구”, 「무역학회지」, 제 39권
제1호, pp.143-160.
- 사공목(2005), “한·일 종합상사의 행태 비교”, KIET 산업경제, 2005년 3월호, pp.26-38.
- 신장철(2011), “일본 종합상사의 생성과 발전에 관한 연구: 미쓰비시상사의 전후 해체와
재편성 사례를 중심으로”, 「경영사학」, 제26집 제3호, pp.133-154.
- 신장철(2013), “일본의 해외자원 개발과 소고쇼샤의 역할기능에 관한 연구: 2000년대 초
반의 글로벌 자원분쟁 상황을 배경으로”, 「무역학회지」, 제38권 제2호, pp.347-367.
- 이상우(2012), “종합상사 Initiation”, 하나대투증권, 2012년 10월 2일.
- 이종윤·김현성(2009), “종합상사 사양논쟁과 일본 상사의 뉴비즈니스”, 「국제지역연구」,
제 13권 제 1호, pp.369-390.
- 이형오(2014), “일본종합상사 기업전략 분석 및 시사점”, (재)한일산업기술협력재단.
- 이형오(2015), “일본 종합상사 발전 과정의 기업 전략 관점 분석”, 「한일경상논집」, 제 68
권, pp.3-28.
- 정세호·유건(2011), “종합상사 자원개발부문 핵심 고려요소 - 일본 상사 사례와 시사점”,
KIS Credit Monitor 2011년 10월 24일, pp.12-29.
- 조동성·신철호(1991), “종합상사의 경쟁력에 관한 개념적 연구”, 「경영논집」, 제25권 제3
호, pp.81-98.
- 조정란(2008), “일본 종합상사의 어제와 오늘: 최근의 부활배경과 평가”, 2008년 무역학자
전국대회 발표논문집, pp.793-813.

- 조항(2015), “상사 돌풍의 핵, 이토추 상사”, 포스코경영연구원 POSRI 보고서 2015.11.18.
- 차일근(2011), “일본 기업의 주식상호보유구조와 계속적 거래관계의 변화”, 「한일경상논집」, 제 50권, pp.61-87.
- 차일근(2014), “일본 종합상사의 발전조건 변화에 관한 연구”, 「한일경상논집」, 제 64권, pp.187-213.
- 최용민(2001), “21세기 종합상사의 신경영 전략에 관한 연구: 한·일 비교연구를 중심으로”, 「통상정보연구」, 제3권 제2호, pp.261-280.
- Tanaka, T., 2012, Research on Sogo- Shosha: Origins, Establishment, and Development, Tokyo: Toyo Keizai Inc.
- エコノミスト, Jun. 23, 2015, 商社の下克上.
- エコノミスト, Nov. 25, 2014, 資源安ショック.
- 宮本又次·内田勝敏, 1980, 日本貿易人の系譜, 有斐閣.
- 三菱商事(編集), 2013, 新・現代総合商社論: 三菱商事・ビジネスの創造と革新21, 早稲田大学出版部, 東京.
- 杉野幹夫, 1990, 総合商社の市場支配, 大月書店.
- 奥田耕士, 2003. いま 三菱商事がおもしろい, 日刊工業新聞社, 東京.
- 日経ビジネス, Mar. 18, 2013, 商社の異変: 資源バブルに反省はある.
- 週刊ダイヤモンド, Jul. 4, 2015, 商社の勝者.
- 포스코대우 사업보고서, <http://www.daewoo.com>, 2016년 3월 14일
- 삼성물산 사업보고서, <http://www.samsungcnt.com>, 2016년 3월 14일
- LG상사 사업보고서, <http://www.lgicorp.com>, 2016년 3월 14일
- Japan Foreign Trade Council, <http://www.jftc.or.jp/shosha/function/index.html>, 2016년 3월 14일
- Mitsubishi Corporation Annual Report, <http://www.mitsubishicorp.com>, 2016년 3월 14일
- Mitsui & Co. Annual Report, <http://www.mitsui.com/>, 2016년 3월 14일
- Sumitomo Corporation Annual Report, <http://www.sumitomo.co.jp>, 2016년 3월 14일

An Exploratory Study On the Future Growth Strategies for Korean General Trading Companies: Applying Japanese GTC Models into Korean Companies

Hyun-Joo Kim

Sukwon Hyun

Jongtae Lee

Abstract

Korean general trading companies had started their business to benchmark and to adopt the successful new business models of the Japanese ones. Nevertheless, the strategic gaps between Korean and Japanese GTCs, Sogo-Shosha, still exist, including financial profitability and managerial competencies. In this regard, it is academically and practically required to find out the differences between Korean and Japanese GTCs. This study overviews the previous researches and the business cases to understand the features of GTCs and to get recent and meaningful factors which are related with the rebirth of Sogo-Shosha. Thereafter, in-depth interviews with industry experts and scholars and subsequent investigations were also conducted to suggest meaningful implications for both academicians and practitioners with the found factors. This study suggests four fundamental differences between the Korean and Japanese GTCs: ① the origin and growth path, ② business ownership, governance strategies and contracts management, ③ availabilities of investment portfolio and risk management, ④ business operation system and organizational culture. This study suggests meaningful implications for Korean GTCs to apply the experiences and lessons learned from Japanese Sogo-Shosha into their own business.

〈Key Words〉 General Trading Company, Japanese Sogo-Shosha, Trading, Growth Strategy, Global Management, Mitsubishi Corporation