24 經營學硏究 第12卷 第1號 (1982年9月)

韓國綜合貿易商社*

— Korean General Trading Companies —

趙 東 成**

《目 次》

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. 韓國綜合貿易商社의 制度와 成果
1. 한국종합무역상사의 設立
2. 綜合商社制度의 外形的 成果
Ⅲ. 韓國綜合貿易商社의 現況
1. 綜合貿易商社의 內的 經營狀況
2. 綜合商社의 經營成果 分析 및 問題點
Ⅳ. 韓國綜合貿易商社의 進路
1. 종합무역상사 未來像의 設定
2. 종합상사의 經營戰略
3. 制度的 改善方案
Ⅴ. 結 論

Ⅰ. 序 論

綜合商社(General Trading Company)라는 용어는 정부에서 綜合貿易商社制度를 도입한 1975년 이전부터 이미 국내에 널리 소개되어 왔다.

그러나 최근까지만해도 「종합상사가 과연 무엇인가」라는 命題에 대해서 業界에서는 물론이고 學界에서도 별로 큰 관심을 갖고 연구해오지 못한 것이 사실이다.

즉, 종합상사는 企業實體的 次元에서 總合商社로 지칭되는 10개 남짓한 日本 會社***

---

* 이 論文은 1981年度 제3回(冬季) 硏究發表會에서 發表된 것을 要約 拔萃한 것임.

** 서울대학교 경영대 조교수

*** 1977년의 安宅파산 이후 현재 일본에서는 三菱, 三井, 伊藤忠, 丸紅, 住友, 日商岩井, 東綿, 兼松江商, 日綿의 9개 상사를 綜合商社로 지칭한다.

특유의 기업활동 패턴이라고 인식되었을 뿐, 그 本質的 概念의 定立을 필요로 할 만큼의 一般性을 부여받지는 못하였던 것이다.

그러나 일본만의 특유한 현상이라고 간주되어 온 종합상사 개념은 1970년대 이후 급격히 他國으로 전파되기 시작하였다. 즉 한국을 비롯한 대만, 태국, 브라질, 핀란드 등의 국가에서 일본이 1950~60년대에 이룩한 급속한 貿易伸張의 중요한 원인으로서 일본 종합상사의 역할을 손꼽고, 이를 뒤따르기 위하여 종합상사, 또는 이에 유사한 제도를 도입하기 시작한 것이다. 더우기 1980년대에 들어오면서부터는 民間의 自律的 創意性을 기업활동의 근간으로 삼고 있는 미국과 캐나다에서 조차 自國의 심각한 貿易逆調 현상을 개선하기 위하여 輸出貿易會社法('One-Stop' Export Trading Company Act)을 제정하려는 움직임을 보이고 있는 형편이다.

따라서 이와같이 國際的 現象이 되어가고 있는 종합상사의 활동을 종합적으로 이해하기 위해서는 특정시기의 특정국가에서 나타나는 특정 종합상사에 대한 연구라는 特殊論을 떠나, 종합상사가 가진 本質的인 意味를 규명하기 위한 一般論이 정립되어야 한다.

특히 그동안 사회적으로 논란의 대상이 되어 왔을 뿐 아니라 經營面의 充實度에 있어서도 의문이 제기되고 있는 한국의 종합상사에 대하여, 그 現位置를 확인하고 存立의 타당성을 검토하며 앞으로의 方向을 추정하기 위해서는 더욱 이러한 종합상사 본질에 대한 理解가 선행되어야 한다. 따라서 한국종합무역상사에 대한 구체적 논의를 시작하기 전에 우선 종합상사 자체의 개념을 정리하여 보기로 한다.

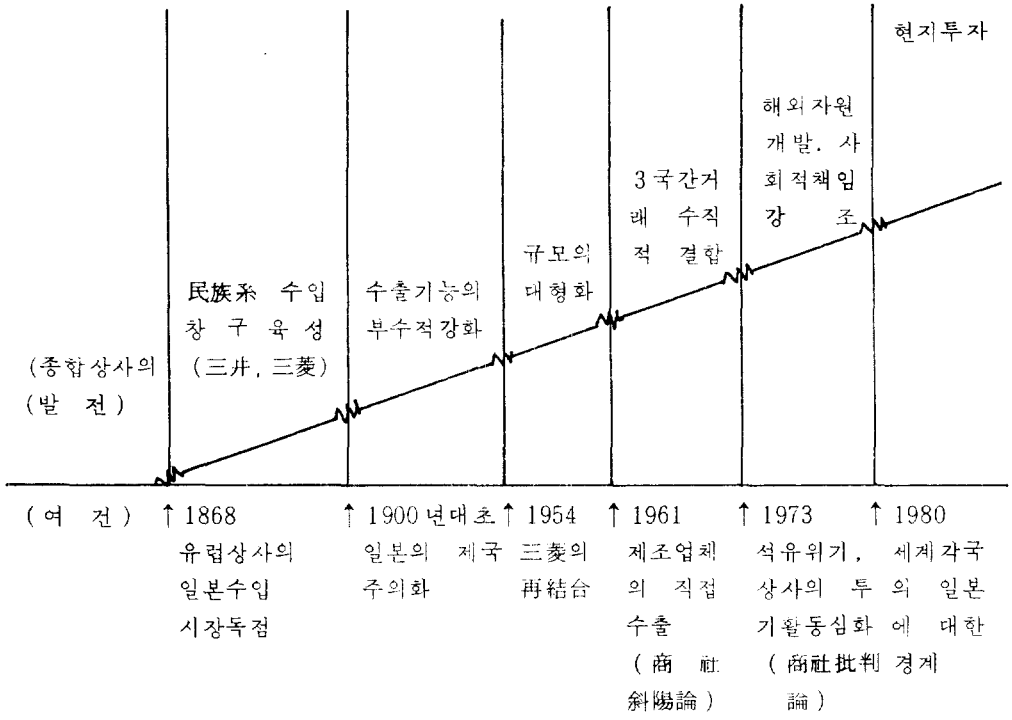
종합상사의 代表的 형태로서 널리 인식되고 있는 일본總合商社도 실은 유럽의 商社(trading house ; firm)를 모델로 하여 설립된 것이다. 17세기초 重商主義的 思潮하에서 帝國主義의 經濟的 走拘로서 설립된 유럽의 商社들은 식민지와의 상품거래를 주활동영역으로 삼았으며, 따라서 이때부터 國際性 및 製造業과의 分離를 전제로 독특한 체질을 형성하였다.

제국주의의 식민지 개척에 편승하여 서서히 東漸한 英國과 네델란드의 상사들은 인도, 인도차이나, 중국을 거쳐 19세기에 이르러 일본으로까지 그 활동무대를 넓혔다. 특히 1868년 明治維新과 함께 일본의 문호가 개방되자 유럽상사들은 일본수입시장의 99%까지 점령하는 경제적 우위를 과시하였다. 마침내 明治政府에서는 유럽제국들에 대한 경제적인 從屬關係로부터 탈피하기 위하여 民族系商社를 설립, 육성하게 되었고,이

들이 바로 오늘날 우리가 보는 三井物産, 三菱商事 등이다.

이렇게 탄생된 日本總合商社들은 〈表 1 〉에서 보는 바와 같은 發展過程을 거쳐, 오늘날에 이르러서는 輸出, 輸入, 三國去來, 國內販賣등의 다각화된 기능을 수행하는 독특한 기업형태로 자리를 굳히게 되었다. 특히 오늘날의 日本 總合商社의 특징을 표현할때

〈表 1 〉 日本總合商社의 發展過程



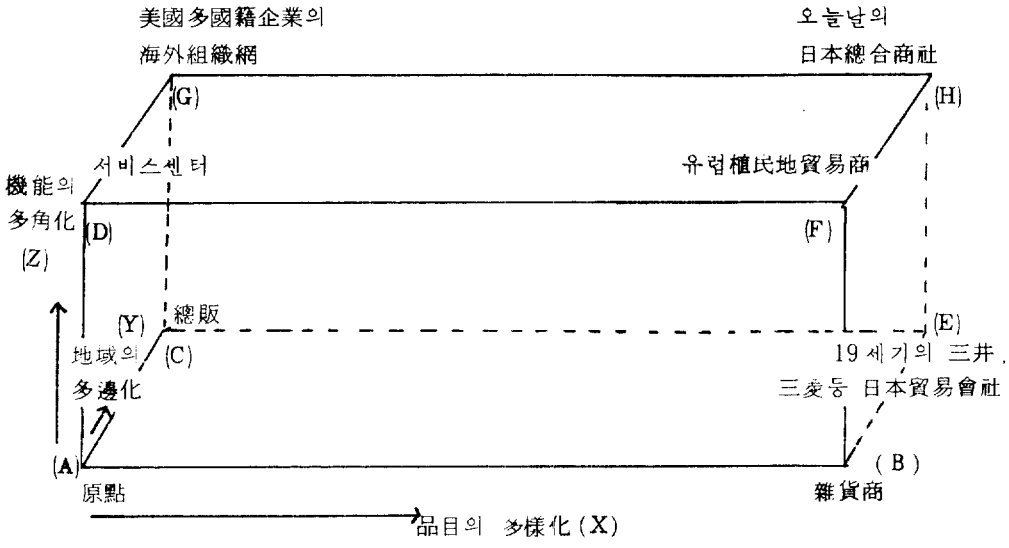
자주 사용되는 「미사일에서 라면까지」라는 문구는 取扱品目의 多樣化를 대변하고 있으며, 해외지사망이 100개 내외에 달하고 있음을 보아도 地域的 多邊化의 규모를 가히 짐작할 수 있다. 그러나 日本總合商社의 本質的 특징은 品目과 地域의 단순한 集合에 그치지 않고, 여러品目을 여러지역에 걸쳐 結合하는 과정에서 새로운 活動領域, 즉 새로운 기능을 창출시켜, 多角化와 統合 (diversification and integration)의 시너지효과 (synergy effect)를 살림으로서 綜合商社의 「綜合」이 갖는 진정한 의미를 살렸다는 점이다.

이상과 같은 역사적, 현상적 분석을 종합하여 볼 때 綜合商社라는 槪念은 品目, 地域, 機能이라는 3개의 基準으로 把握할 수 있으며, 〈表2〉에 나타나는 3次元의 도면에서 그 의미를 더욱 명백히 할 수 있다.

즉 品目의 多樣化, 地域의 多邊化, 機能의 多角化를 3개의 軸으로 하는 3次元상의 6면체 구조 속에서 각종 營業活動의 형태를 하나의 點으로서 把握한 이 表를 통해서 綜合商社의 活動은 유럽의 식민지 무역상이나 多國籍企業의 활동상태와 대비되어 그 성격을 더욱 뚜렷이 보여주고 있다.

이 표에서 F점으로 표시되는 유럽의 식민지 무역상은 품목과 기능면에서는 다각화된 활동을 수행하나 지역에 있어서는 母國이 지배하는 식민지에서 정치적 영향력을 바탕으로 하여 경제적 지배권을 형성한다는 특징을 가지고 있다. 반면 G점으로 표시되는 미국형 다국적기업은 여러국가에 걸친 조직망을 가지고 생산, 판매, 금융지원 등의 다각적인 기능을 수행하나, 소수 특정 품목만을 대상으로 하고 있다는 점에서 품목의 다양화에는 이르지 못하고 있다. 이에 비해서 일본의 總合商社는 품목, 지역, 기능의 모든 면에서 가장 多角化된 활동을 수행하고 있으며, 이러한 본질이 바로 일본의 종합상사를 다른 어떠한 유사조직과도 구별짓는 특징이 되고 있다.

〈表2〉 商社의 槪念



이제 이러한 내용을 토대로 하여 韓國綜合貿易商社는 과연 〈表2〉의 공간에서 어떤 위치를 차지하고 있으며, 어떤 방향으로 진로를 모색하여야 할 것인가를 살펴보기로 한다.

Ⅱ. 韓國綜合貿易商社의 制度와 成果

1. 韓國綜合貿易商社의 設立

(1) 設立背景 및 育成方向

1975年에 胎動한 한국종합무역상사는 그 시작에 있어서 民間企業의 자주적인 판단에 의하여 형성된 것이 아니라, 정부에서 인위적으로 설립한 것이었다. 따라서 그 설립배경 역시 企業戰略的 측면에서 보다는 國民經濟的인 측면에서 살펴볼 필요가 있다.

1960年代 이후 수출드라이브 정책에 의한 經濟成長은 國家政策의 根幹을 이루 었다 그러나 1970年으로 접어들면서 國內外의 여건변화와 함께 지속적 수출증대에 다음과 같은 애로요인이 발생하였다.

첫째, 國際的으로는 1973年의 石油危機 이후 세계적인 경기침체 현상과 더불어 先進諸國의 「新保護貿易主義」政策의 강화로 인하여 수출시장 개척에 제동이 걸리기 시작하였다.

둘째, 國內外的으로는 수출금융수혜를 위한 수출업체의 제조업 겸업현상에 따라 군소수출업체가 난립하였으며, 이에따라 수출업체의 전문화 및 분업화의 이익이 상실되고 군소업체의 비효율성 및 과당경쟁문제가 야기되었다.

세째, 政府의 政策的 支援에 의해 輸出額은 괄목할만한 증가추세를 보였으나, 상대적 현상으로 輸出金融의 기하급수적 팽창에 따른 支援能力의 한계가 露程되었다.

더우기 이들 요인과 더불어 「1978년에 100억불 수출달성」이라는 維新政府의 政治的 口號가 1974년의 수출목표 미달이라는 현실로부터 도전받게 되었고, 이에따라 정부는 수출증대를 위한 새로운 방안을 찾기 위하여 혈안이 되었던 것이다.

이러한 상황에서 1964년의 東京올림픽이후 1973년에 이르는 기간에 이룩된 日本종합상사의 눈부신 발전이 政策立案者들에게 하나의 모델로서 부각되었으며, 결과적으로 1975年 4月 30日 「綜合貿易商社 指定등에 관한 要領」이 商工部告示 제 10607호로 公

布되면서, 綜合貿易商社 제도가 탄생한 것이다.

한편 당시 수출증대의 애로요인이 되었던 문제점들은 綜合商社의 育成方向을 결정짓는 變數로 작용하게 되었다.

즉 〈表3〉에 나타난 바와같이 綜合商社 육성의 기본방향은 각각의 애로요인을 해소하기 위하여 적극적 수출 마아케팅 능력배양, 중소제조업의 代行輸出窓口 확립, 輸出業體의 大型化, 政府支援의 축소로 표현되며 이러한 方向은 각기 綜合商社 指定要件으로 명문화 되었던 것이다.

〈表3〉 綜合商社의 育成方向

설립배경		육성방향	
	문제점	기본방향	구체적전략
1	수출시장개척에 애로발생	적극적수출 마케팅 능력배양	현지지사를 통한 마케팅활동 강화
2	수출업의 전문화 및 분업화 이익상실	중소제조업의 대행수출 창구 확립	∘대행수출액의 100%인정 ∘고려무역의 종합상사화
3	군소업체의 비효율성 및 과당경쟁야기	수출업체의 대형화	종합상사의 대형화(및 소수정예화)
4	정부지원 능력의 한계 도달		(결과적으로) 재벌그룹에 의한 종합상사의 설립

이상과 같은 設立背景 및 育成方向의 檢討에서 드러나는 사실은 韓國綜合貿易商社라는 제도가 日本總合商社가 活動의 本質的인 內容보다도 外形的인 面만을 이식, 도입하였다는 점이다. 특히 일본 綜合商社 賣出額의 18%에 불과한 輸出만이 부각되었을 뿐 일본상사들이 輸入(일본종합상사 매출액의 약22%), 3角貿易(약10%), 그리고 內需販賣(약50%)를 어떻게 수출과 連繼하여 서로 補完하고 새로운 기회를 창출하고 있는가에 대하여는 고려하지 못했다는 점이 지적된다.

(2) 綜合貿易商社 指定要件 및 支援制度

綜合商社制度는 綜合商社가 되기 위한 최소한의 의무라고 할 수 있는 指定要件과 指定要件의 충족에 대한 반대 급부로서 종합상사 입장에서는 일종의 權利라고도 볼 수 있는 支援制度(우대사항)로 구성되고 있다.

1975年 당시의 指定要件과 支援制度를 對比시켜 정리하면〈表4〉와 같다.

〈表4〉 綜合商社의 指定要件과 支援制度

종합상사의 의무		종합상사의 권리	
지정요건	종합상사의 부담	혜택	지원제도
자본금 10억이상	增資時자본금 조달곤란		
연간수출 5천만 달러이상	수출목표달성노력으로 인한 수익성 악화	상역행정적 보조 상역행정적보조	국제입찰 경합시 종합상사 우선 지원 원자재수입요건 개방
	운영자금조달 곤란	금융지원 금융지원 외환관리의 편의성제고	완제품비축구매를 위한 Local L/C개설허용및 수출금융지원 외국환거래은행다수신고 보증신용장의 회전사용
50만달러이상 수출품목 7개 이상	품목다양화로 인한 기업경영면의 어려움	상역행정적 보조	수출조합및 협회의 가입비및 가입조건 완화
해외지사수 10개 이상	지사운영비 과중		
	행정제도의 경직성으로 인한 지사관리의 어려움	외환관리의 편의성제고 외환관리의 편의성제고	해외지사의 등급을 특종으로 분류 해외지사의 외화자금으로 50만달러이상 보유가능
100만달러이상수출국가수 10개이상	수출지역 다변화로 인한 기업경영의 어려움		
기업공개	배당압력		

이러한 指定要件과 支援制度와의 관계를 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째 〈表3〉과 〈表4〉를 연결지어 보면 指定要件이 育成方向을 포괄적으로 망라하고 있다는 것을 알수 있다.

「해외지사수 10개이상」과 「100만 달러 이상 수출국가수 10개이상」의 要件을 적극적 수출마아케팅 능력 배양이라는 要件과 연결되며, 「자본금 10억이상」, 「연간수출 5천만달러 이상」은 수출업체의 대형화의 方向의 구체적 표현이라고 볼수 있다. 한편 고려무역을 종합상사로 지정하여 小額輸出을 전담시키고, 중소기업제품 대행수출실적을 종합상사 수출실적으로 100% 인정하는 등 중소기업의 대행수출창구 확립의 토대를 마련하였다. 「50만달러이상 수출품목수 7개이상」이라는 要件은 기업소유주의 위치가 뚜렷한, 따라서 소유주가 서로 다른 기업간의 협조가 좀처럼 어려운 한국적 여건하에서 여러 방계회사를 거느리고 있어 비교적 品目多樣化가 이루어진 재벌그룹만이 종합상사를 설립할 수 있었다는 결과를 초래하였으며, 이는 政府支援의 축소라는 政府의 基本方向과 관련지어 생각할 수 있다. 즉 어느 정도의 自體能力을 가진 재벌그룹에게 종합상사 설립여건을 배타적으로 형성시켜 줌으로써 政府支援부담을 다소 緩和하고자 한 정부의 의도를 짐작할 수 있는 것이다.

그러나 1975年 당시의 指定要件은 指定效力이 1年이라는 점에서 綜合商社 實體로서의 지속성을 전제하지 않았다는 점과, 品目多樣化와 地域多邊化要件을 동시에 부가함으로써 企業戰略上의 우선순위와 단계적 추진에 대한 배려가 미흡했다는 점, 그리고 일종의 幼稚産業의 性格을 띠고있는 綜合商社에 대해 당시 財務部의 施政目標였던 「企業公開」要件을 부과함으로써 配當壓迫등의 문제가 초래할 가능성을 이미 만들어 놓았다는 점등의 問題點을 지적할 수 있다.

둘째, 상역행정적 보조, 金融支援, 외환관리면에서의 편의성 제고등의 3가지 측면으로 집약되는 支援制度는 稅金감면이나 補助金지급등과 같은 直接的 補助가 아니라, 金融면에서의 편의 확대나 행정절차 간소화등의 間接的 補助로서 구성되어 있다. 그러나 완제품 비축금융 지원등 기존의 輸出金融支援을 부분적으로 확대한 점 이외에는 대부분 단편적이고 지엽적인 내용으로 되어 있으며, 금융지원에 있어서도 短期金融에 치중한 결과 綜合商社가 해외지사설치, 수출유망품목 개발등 성장을 위한 안정적 기반을 구축하는데 필요한 장기자금을 확보하는데 전연 도움이 되지 못하고 말았다.

세째, 대체적으로 指定要件 충족의 부담과 支援制度의 혜택을 對比시켜 볼 때, 支援制

度가 指定要件에 對應될 정도로 갖추어지지 못함에 따라 指定要件 충족에 따른 부담이 상사경영에 애로점으로 나타날 소지를 갖고 있었다.

특히 資本金, 支社設置, 海外市場開拓, 企業公開에 따른 配當壓力등에 대해서는 거의 배려가 안되어 있다. 그러나, 지원제도에 의한 혜택이나 지정요건에 따른 부담이 計量的으로 명확하게 측정될 수는 없으며, 모든 商社에 일률적으로 적용될 수도 없다. 다만 종합상사제도의 성격상 일반적으로 企業規模가 클수록 지정요건에 따른 부담과 지원제도에 의한 혜택이 크게 나타나므로 결국 일정규모이상의 企業만이 종합상사로서의 여건을 갖추고 있었다고 볼수 있다.

그러나 1975년에서 1978년에 이르는 동안 정부에서 5개 정도로 제한하려는 종합상사의 수효가 13개에까지 이른 것을 볼때 기업인들이 규모의 大小를 불문하고 종합상사 경영으로부터 얻은, 또는 얻고자한 반대급부가 지원제도 이외에도 상당부분 있었음을 부인할 수는 없을 것이다.

(3) 經營者의 기대

기업 입장에서 종합상사제도가 과연 얼마나 큰 혜택과 부담을 그들에게 안겨주었는가를 파악하기 위해서는 그들이 名目的인 支援制度裏面에 어떠한 實質的인 혜택을 기대하였고, 또 그 기대가 얼마나 현실화 되었는가를 살필 필요가 있다.

우선 재벌그룹의 기업인들은 자신 소유의 기업이 綜合商社란 資格을 부여 받음으로써 政府의 政策方向에 付應하여 政府의 긴밀한 관계를 지속할 수 있었으며, 나아가서 政府의 보다 적극적 支援을 기대하게 되었다. 그리고 綜合商社가 됨을 계기로 하여 금융기관과의 연계화, 유능한 인재확보, 수입시장 및 내수시장 진출, 독점적 사업에 대한 기득권 확보 등을 默示的으로 期待하게 되었다.

企業成長에 관련된 이러한 期待와 함께 對外的으로는 企業의 사회적 공헌도 부각에 따른 기업과 그룹이미지 개선이라는 측면도 작용하였던 것으로 보인다.

한편, 所有經營者의 입장에서 볼 때 당시의 절대적 권력자였던 朴大統領의 자신에 대한 관심제고, 재계에서의 지도적 위치 확보, 명예욕구 및 성취동기 만족이라는것 보다 주관적인 期待도 수반하였으리라는 점을 당시의 상황으로 보아 충분히 짐작할 수 있다.

결국 이러한 經營者들의 주관적 期待로 인하여 겉으로 드러난 綜合商社制度의 혜택이 그렇게 크지 않았음에도 불구하고 많은 企業들이 자신의 資本能力과 적정규모에 대한 판단을 간과한 채 綜合商社로 지정받기 위해 온갖 수단을 동원했던 것으로 보인다.

2. 綜合商社制度의 外形的 成果

(1) 綜合商社制度의 國民經濟的 成果

1975년 당시 수출업계의 大型化와 국가적 과제인 수출증대를 달성하기 위하여 적극적 수출 마케팅 능력배양이라는 육성방향 아래 등장한 綜合貿易商社가 지난 6년간 사회에 공헌을 얼마만큼이나 했는가에 대해서는 그동안 여러 견해가 대두된 바 있다. 일반적으로 「1977년의 수출 100억 달러 달성」에 대한 기여 등 수출증대에 대한 공로, 중화학제품 수출증대에 기여, 생산과 수출기능 분리에 따른 효율성의 증대와 같은 國民經濟의 效率性 측면에서 종합상사의 공헌도가 인식된 반면, 중소기업과의 마찰, 소속그룹의 팽창, 과다경쟁, 불실재고 누적과 같은 經濟秩序의 公正性 측면에서는 부정적인 비판이 크게 대두되었던 것으로 나타난다.

그러나 이러한 기존견해 중에는 상사제도와 상사의 실체를 혼동한 부분이 있을 뿐 아니라 분석자료나 분석방법의 마비로 인한 그릇된 판단도 상당수 포함되어 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 기존견해에 대한 엄밀한 재평가를 시도하여 〈表5〉와 같은 결론을 얻게 되었다.

〈表5〉의 分析結果는 종합상사의 國民經濟에 대한 역할에 있어서 旣存見解가 效率性에 대해서는 긍정적으로, 公正性에 있어서는 부정적으로 평가하고 있는데 대하여 대체적으로 동의하고 있다. 그러나 그 구체적인 내용에 있어서는 상당한 차이점을 보이고 있다.

우선 效率性側面에 있어서 지난 5년간 종합상사가 國民經濟에 생각만큼 그다지 큰 영향을 미친 것은 아니라는 결론이 도출 되었다. 輸出增大에 있어서나 「輸出地域多邊化」에 있어서 종합상사의 활동은 설립당시 각 상사들이 차지하고 있던 역할을 지속한데 지나지 않고, 「國際收支의 改善」면에서는 단기적, 양적 효과를 나타낸 반면 상기적, 질적면에서는 오히려 더 큰 문제점을 제기하고 있으며 「重化學輸出」에 있어서도 명목적인 증대를 이룩했으나 내용면에서 볼 때 輸出窓口의 集中이라는 의미 외에 질적인 수출마케팅 능력의 확보를 이룩했다고는 볼 수 없다. 특히 「生産과 輸出機能의 分離」에 따르는 分業의 利益이라는 점에서는 종합상사 소속그룹 자체의 輸出窓口 및 輸出窓口一元化조차 이룩한 회사가 별로 없는 상황에서 볼 때 큰 성과를 못낸 것으로 평가된다.

그러나 그 동안에 별로 두드러진 성과를 못 이루었다고 해서 종합상사의 國民經濟

〈表5〉 國民經濟에 미친 影響에 대한 分析結果

측면	내용	항목	기존견해	분석결과	
효율성	국민경제 규모성장	총 수출증대	+	△	지난기간의 실적보다는 앞으로의 효과 기대
		국제수지개선	+	△	단기적, 양적증대에 불과
		고용증대	+,−	+	생산성 향상에 기여
	국민경제 구조개선	중화학공업제품및 플랜트수출 증대	+	△	명목적, 양적증대에 불과
		수출지역다변화	+	△	지난기간의 실적보다는 앞으로의 효과 기대
		수입을 통한 필요원자재및 자원의 원활한 공급	+	+	상사로서의 비교우위성 시현
		정보, 기술축적및 인력양성	+	+	가장 큰 기여를 한 것으로 평가됨
		생산과 수출기능 분리에 따른 효율성 증대	+	−	부정적으로 평가됨
공정성	경제질서 확립	중소기업과의 마찰	−	△	시행착오의 과정
		과당경쟁유발	−	−	부분적으로 존재하나 대국적으로는 필요악으로 인정해야 할듯
	국민복지 증진	정부지원의 악용	−	−	잘못이나 궁극적으로는 事必歸正
		소속그룹의 과대평창	−	△	정부정책의 귀결
		내수시장의 상대적 위축	−	−	종합상사의 책임이라고는 할 수 없음
		수출금융확대로 인한 통화팽창및 인플레이션	−	?	평가곤란, 제도의 개선필요

註 +: 국민경제에 대한 종합상사의 영향을 긍정적으로 인정
−: 〃 〃 〃 부정적으로 비판
△: 〃 〃 〃 긍정하거나 부정하기 곤란
?: 〃 〃 〃 평가하기 어려움

에 대한 역할이 별로 없었다고 조급하게 판단해서는 안될 것이다. 「수입을 통한 原資材 및 資源의 確保」, 「情報, 技術蓄積 및 人力開發」 등의 분석에서 보는 바와 같이 종합상사는 初期投資가 크게 필요한 부문에서 상당한 능력을 축적했으며, 여기에서의 경험과 지식을 바탕으로 하여 「總輸出」, 「重化學輸出」, 「新規開拓市場輸出」 등에 있어서 앞으로 비약적으로 발전할 수 있는 기반을 확보하고 있다는 점에서 종합상사의 역할은 높이 평가할 수 있다. 다시 말해서 종합상사의 國民經濟에 대한 역할은 지난 5년간에 걸친 종합상사 設立初創期에 나타난 실적으로 부터 찾으려고 애쓸 것이 아니라, 앞으로 10 ~ 20년 동안에 걸쳐 서서히 나타날 것이라는 것이라는 기대를 갖고 느긋하게 기다려야 한다. 國民經濟的 次元에서 볼 때 종합상사는 初期投資가 많이 소요되고, 투자의 懷妊期間이 긴 장기적 사업인 것이다.

公正性의 측면에 있어서는 종합상사가 많은 누명을 쓰고 있다는 점이 지적된다. 「中小企業과의 갈등」, 「소속그룹의 과도한 팽창」등은 自由競爭的 資本主義社會의 속성으로 피하기 어려운 구조적인 문제점이고, 「內需市場의 상대적 위축」 및 「輸出金融에 따른 인플레이션 유발」은 종합상사가 책임을 져야할 영역이라고는 할 수 없다. 다만 「過當競爭」 및 「政府支援의 惡用」 중 종합상사에게 잘못이 있는 부분이 나타나고 있다. 또한 이로 인한 피해, 예컨대 過當競爭으로 인한 收益性惡化, 政府支援의 惡用에 따른 종합상사 자신의 財務構造惡化등이 그대로 종합상사의 부담으로 나타나고 있는 상황을 볼 때, 종합상사는 이에 대한 社會的 批判을 종합상사를 위한 채찍질로 알고 겸허히 받아 들여야 할 것이다.

위에서 언급된 效率性과 公正性側面을 동시에 비교하면 다음과 같다. 우선 종합상사가 지난 5년간 효율성면에서 큰 공을 세운 반면, 공정면에서 큰 과오를 저질렀다는 既存見解에 대하여, 分析結果에 따르면 효율성에서 생각만큼 큰 공을 세우지 못한 반면 공정성에서도 비판의 표적이 되어왔던 만큼의 物議를 일으킨 것은 아니라는 결론이 도출된다. 이렇게 보면 종합상사가 그동안 國民經濟에 절대적인 영향을 주는 確固不動한 제도로서 정착되지 못하였다는 판단이 가능해 진다. 그러나 장기적인 관점에서 볼때 종합상사가 과거의 여러가지 쓰라린 경험을 교훈 삼아 다시는 그러한 試行錯誤를 저지르지 않게 된다면, 그 동안 축적해 온 경험을 바탕으로 하여 앞으로 큰 성과를 거둘 수 있을 것으로 기대되며 이것은 그동안의 試行錯誤過程에서 투입된 비용을 수업료로 삼아 心機一轉할 때 충분히 현실화 될 수 있는 「종합상사의 潛在力」인 것이다.

(2) 指定要件의 變遷과 現指定要件의 問題點

종합무역상사 制度는 그동안 政府의 方針과 상황변화에 따라 일련의 변천과정을 겪어왔다. 특히 支援制度가 극히 부분적인 조정 이외에는 대체로 큰 변화가 없었던 데 비하여, 指定要件은 지난 6년동안에 6次에 걸쳐 개정되었다.

〈表6〉에서 보는 바와같은 1975年부터 1980年까지 정부가 輸出增大, 品目多樣化, 地域多邊化, 特定後進地域進出 中 어느 항목에 우선적으로 촛점을 맞추느냐에 따라서 指定要件이 부분적으로 변천되어 왔으며, 1981年에 이르러 종합상사에 대한 政府의 입장이 무엇인가에 대하여 여러 갈래로 파악이 엇갈리는 가운데 指定要件의 대폭적인 변화가 단행되었다. 指定要件이 종합상사에게 어느 정도의 부담을 주어 왔는가를 한 마디로 설명할 수는 없겠으나, 〈表6〉의 내용을 재구성 한다면 〈表7〉와 같은 체계로 정리할 수 있다.

이와같은 변천과정을 거쳐 형성된 現在의 指定要件은 〈表7〉에서 보듯이 일종의 재량권 조항인 취소요인과 기업공개 요건을 제외할 때 사실상의 要件으로서 「전국 총수출실적의 2%이상」이라는 수출실적 요건만을 가지고 있는 셈이다. 이러한 現指定要件은 앞에서 論議한 政府의 綜合商社 育成方向 및 綜合商社制度의 外形的 成果에서 관련지어 볼 때 몇가지 문제점을 안고 있다.

첫째, 地域多邊化 및 品目多樣化 要件이 삭제됨에 따라, 現指定要件은 「大型輸出商社 制度」로서의 의미를 가질 뿐, 綜合商社의 本質的 性格으로부터 더욱 거리가 멀어진 제도가 되고 말았다.

둘째, 指定要件을 대폭 간소화한 것은 民間主導와 자율적 經營을 전제로 政府의 制度에 의해 탄생한 종합상사가 아직 초기 단계를 크게 벗어나지 못한 현재 綜合商社의 기반을 구축하기 위한 長期的 對策이 결여되고 있다.

세째, 指定要件으로 존속되고 있는 「企業公開」로 인한 배당압박은 綜合商社의 收益性 惡化의 원인이 되고 있는 構造的 隘路條件에 더하여 企業財務構造를 가일층 악화시키고 있다.

네째, 政府裁量權의 明文化에 따른 행정권의 남용 또는 유명무실화의 가능성과 함께 정부지원의 축소방안이 결여되고 있다.

〈表 6〉 指 定 要 件 의 變 遷 過 程

항목 \ 연도		1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
지정요건(연초기준)	수출실적	5천만달러	1억달러	1억5천만달러	전체수출의 2% 이상	전체수출의 2% 이상	전체수출의 2% 이상	전체수출의 2% 이상
	자 본 금	10억원	15억원	20억원				
	수출품목수 (백만 달러 이상)	50만달러이상 7개	10개	10개	5개	5개	5개	
	수출국가수 (백만 달러 이상)	10개국	15개국	20개국				
	해 외 지 사 수	10개	15개	20개	20개	20개	20개	
	기업공개 여부			공 개	공 개	공 개	공 개	공 개
	특수지역 진출		(수출실적) 중 동 : 15%이상 중남미 : 3%이상 아프리카 : 3%이상	(수출실적) 중 동 : 15%이상 중남미 : 3%이상 아프리카 : 3%이상 (해외지사) 중동, 중남미, 아프리카에각각 2개씩포함				
	상사수 제한			상위 10위 이내	상위 10위 이내 조항 삭제			
	정부의 재량권							취소요건 ㅇ2년계속요건미달 ㅇ불공정한 행위 ㅇ경영불실
종합상사수 (연말기준)		5	11	11	13	12 (울산탈락)	10 (심화, 한일탈락)	10
종합상사 육성 촛점		수출증진 품목다양화 지역다변화	특정후진지역 진출	특정후진지역진출 10개 이내로제한	지정요건대폭완화 10개 이내로 제한의도포기			지정요건의 질적 변화
변경이유		수출위기론대두	종합상사실적 향상		종합상사의 대정부 발언권 강화	경기침체 시작 종합상사 유해론대두	경기악화	종합상사 위기론 대두

〈表 7〉 指定要件이 綜合商社에게 주는 負擔의 程度

		75	76	77	78	79	80	81
부담의 크기 (大 ↑)								재량권 강화
지정요건 개정사항 (↓ 小)		75	76 • 특수지역 수출실적 요건첨가 • 諸요건 강화	77 • 특수지역 지사설치 요건첨가 • 諸요건 강화	78 • 특수지역 요건삭제 • 자본금 요건삭제 • 수출품목수 감소 • 수출국가수 삭제	79	80 • 지정요건 불변 • 상사규모 증대로 인한 부담의 상대적 감소	81 • 재량권 강화 • 품목수 및 지사수 삭제
배경	국내	수출위기론		100억달러 실적 달성	경영자발언권 증대		종합상사 유해론대두	
배경	해외	제1차 석유위기 이후 세계경기 침체				제2차 석유위기		

Ⅲ. 韓國綜合貿易商社의 現況

1. 綜合貿易商社의 內的經營狀況

그동안 종합상사는 1975년 三星物産이 최초로 지정받은 이후 한때 13개로 늘어나는 수적 팽창을 보이기도 하였으나 栗山(1979)과 三和, 韓一(1980)의 탈락으로 현재는 10개에 이르고 있다. 여기서는 이를 종합상사의 內的 經營狀況을 營業成績 및 財務的 側面, 組織 및 人事側面, 海外支社 管理側面, 기타 측면으로 나누어 分析하기로 한다.*

(1) 營業實績 및 財務的 側面

각 綜合商社의 매출액 규모의 추이를 개관해 보면 실로괄목할 만한 成長을 보여 〈附表 1〉에 나타난 바와 같이 1976 ~ 1980년동안 9社 평균 약 8.6배의 매출액성장을 기록하고 있다. 매출의 내역을 보면 총매출액의 85 ~ 95 % 內外를 輸出이 차지하고 있는 것으로 나타나고 있어, 輸入에 의한 國內販賣의 비중이 다소 늘어나기는 하였으나 역시 수출일변도의 營業活動이 지속되어 왔음을 확인할 수 있다(〈附表 2〉 및 〈附表 3〉 참조).

한편, 1977년에는 重化學제품이 전체수출의 38.0%밖에 차지하지 못하였으나 1980年에는 57.2%를 차지하고 있어 어느정도 수출제품 고도화의 기반은 이룩하였다고 판단된다(〈附表 4〉 참조).

그러나 기존시장에 75%이상의 수출을 의지하고 있고(〈附表 5〉 참조), 代行수출의 여건이 여전히 미비되어 있으며, 일부품목에서 다소 과당경쟁事例가 자주 거론되고 있음이 문제점으로 지적된다.

한편 수입과 내수판매 실적이 부진함은 세계시장에서 日本綜合商社와 競爭할 때 그만큼 취약하다는 것을 의미하며, 이는 商社經營者와 政策當局者가 함께 관심을 가져야 할 문제점이다(〈附表 2〉, 〈附表 6〉, 〈附表 7〉 참조).

전반적으로 볼 때 綜合商社들은 초기成長과정은 비교적 成功的으로 이행하여 成長性을 높인 반면, 收益性이나 安全性 면에서 매우 부정적 결과를 초래하고 있다. 지급이자 등의 영업외비용 증가로 인한 경상이익의 하락으로 1976년 평균 1.9%를 기록했던

---

* 10개 綜合商社중 高麗貿易은 설립동기, 지정요인, 경영내용 등에서 다른 9개 상사와 다르므로 본 연구의 분석대상에서 제외되었다.

매출순이익율은 1980年 0.42%로 하락하는 수익성 악화현상이 나타나게 되고 (〈附表8〉 참조), 재무구조의 취약과 장기資金 조달원의 부족, 그리고 資金의 비효율적 운영으로 인해 安全性도 거의의 자기자본 비율의 경우 1976년의 16.8%에서 1977년의 10.1%로 크게 악화되고 있다(〈附表9〉 참조).

특히 1978년 까지만해도 國際金融市場의 低金利와 國內의 固定換率制度에 편승하여 종합상사들은 低利의 해외차관금을 도입 확보할 수 있었으나, 최근의 국제금리와 환율상승으로 인하여 이자와 환차손의 엄청나게 막대한 부담을 안게된 것이 무엇보다도 큰 문제점으로 나타나고 있다.

(2) 組織 및 人事側面

종합상사의 유일한 자산은 「人力」이라고 까지 표현될 정도로 종합상사에서의 人力 및 조직력은 중요한 비중을 차지하고 있다. 종합상사의 組織變化과정을 살펴보면 1979年까지는 한두 회사를 제외하고는 대체로 그룹의 所有經營者가 직접 綜合商社經營을 담당했던 所有經營者 時期였으나 1979년초반의 「빅딜파동」이후 전문경영자가 대거 등장하여 1981年末 現在 대부분의 종합상사가 전문경영자 時代로 이행되었다. 이러한 전문경영자의 등장은 綜合商社의 관리체제가 확립, 정착되는 계기를 가져왔다고 볼 수 있다. 그러나 전문경영자는 所有經營者에 비해 權限面에 한계가 있고, 고용경영자적 性格을 크게 벗어나지 못하고 있기 때문에 장기적이고 政策수행이나 구조적인 문제 해결에 제약이 따르게 된다.

이밖에 조직, 人事面에서 나타나는 문제점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대부분의 상사들이 규모의 팽창으로 조직이 방대하여 짐에 따라 권한위양 및 분권화로의 이행을 표방하고 있으나 실질적인 의미에서의 권한위양을 실시하지 못하고 있는 형편이며, 이에따라 하부조직의 자율성 결여라는 문제점을 안고 있다.

둘째, 합리적인 장기인력 수급계획이나 조직구조 설계가 미흡하고 임기응변적 조직개편이 빈번하다.

세째, 인력양성에 따라 투자가 미흡하다.

네째, 해외조직의 地位가 본사에 비하여 현격하게 뒤떨어지며, 그 관리가 체계적으로 이루어지지 못하고 있다. 이밖에도 임원의 年少化 및 비대화, 정보조사 전담부서의 미비등의 문제점이 지적된다.

(3) 海外支社 管理

각 상사별 해외지사수의 분포를 보면 1980년말 현재 총수는 262개(현지법인 66개 포함)에 이르고 있으며 그동안 매년 20～30개씩 증가해 온 것으로 나타난다. (〈附表 10〉 참조). 이와같은 「해외지사망의 확충」과 「상사직원의 경험축적」은 綜合商社가 그동안 經營活動의 전개과정에서 확보한 能力중에서 가장 긍정적인 평가를 받을 수 있는 經營成果로 판단된다. 특히 海外支社網의 구축은 종합상사 입장에서 볼 때 미래 활동기반을 위한 投資이므로, 단기적인 수익성평가로 海外市場 진출을 결정하기 보다는 장기적인 관점에서 海外市場 개척에 지속적인 노력을 기울여야 한다는 점에서 볼 때 支社수의 확대는 그 만큼 긍정적인 평가를 받을 수 있는 성과인 것이다.

그러나 해외판매 능력의 미숙으로 인하여 현지의 不實在庫 및 不良債券 누적이라는 시행착오를 일으킨 것은 값비싼 교훈으로 인식하여야 한다. 또한 本支社間 去來에 대한 올바른 인식의 부족과 함께 海外金融의 부분별한 國內송금으로 인한 현지지사의 금융기관화현상과, 국제고금리 및 환율유동화로 인한 심각한 금융비용증가 역시 재발되어서는 안될 시행착오이다. 한편 해외지사원의 능력부족을 이유로 하여 이들에 대한 권한이양이 미비한 결과 현지마케팅이 활성화되지 못하고 있음도 개선될 여지가 있는 분야이다.

종합상사의 활동영역이 확대되어 해외지사 및 現地法人 등이 상당한 숫자에 이름에 따라 해외조직의 관리라는 새로운 문제점이 부각된 여건하에서 종합상사들은 이러한 企業國際化에 대한 사전대비를 충분히 갖추지 못하였던 것이다.

(4) 기타 측면

종합상사를 기반으로 하여 중화학 공업에 진출하는 등, 종합상사는 소속 그룹성장에 계기가 된 반면, 상사의 그룹에 대한 서비스센타 역할은 종합상사 自體의 내실을 약화시킨 원인이 되기도 하였다.

한편 종합상사는 수출실적 제고를 통하여 政府와 國民의 관심도를 높이고 經營者의 명예욕구를 충족시키는데도 이바지 하였으나 재벌그룹의 간판기업으로서 사회적 비판의 표적이 되기도 하였다.

2. 綜合商社의 經營成果分析 및 問題點

여기서는 앞서 검토된 綜合商社의 內的經營狀況에 대하여 經營者的 관점에서 그 成果

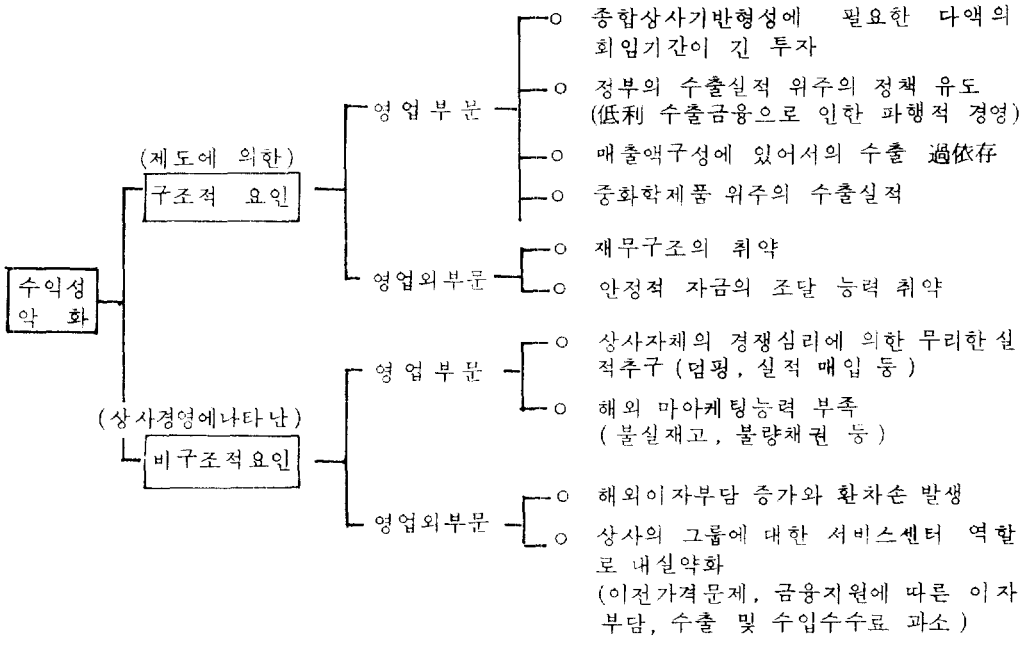
를 재조명하고 여기서 파생되는 問題點을 집약, 추출해 보기로 한다.

(1) 成長기반 확보에 따른 收益性 악화 綜合商社의 經營成果가 경영자의 기대에 얼마나 부응하였나를 볼 때 앞서도 살펴본 바와 같이 企業成長의 측면에서는 어느정도 성공적이었다고 볼 수 있다. 즉, 종합상사의 經營成果中 우선적으로 눈에 띄는 중요한 成果는 종합상사 소속그룹 및 종합상사 자체의 基本目標로서 볼 수도 있겠으나, 그보다는 정부의 적극적 지원, 특히 輸出金融에서의 惠澤을 염두해 두고 이를 위한 수단으로 需出實績成長에 총력을 기울인 결과라고 판단하여야 할 것이다.

한편 이러한 成果에 대응하여 가장 큰 문제점으로 부각되는 것은 역시 종합상사 자신의 收益性과 安全性의 저해이다. 商社活動의 本質이 높은 收益性을 추구하는 效率性(efficiency) 위주의 활동이 아니라 物量的 확대에 따른 效果(effectiveness)의 극대화를 위주로 하는 활동이라 하더라도 이것이 전체적으로 최소한도의 收益性도 필요없다는 얘기는 아니기 때문이다.

이와 같은 「收益性의 惡化」란 현상이 초래된 원인을 綜合商社經營上의 諸問題點과 관련지어 分析한 결과는 〈表8〉로 정리된다. 그러나 이러한 여러가지 문제점이 일어

〈表8〉 綜合商社의 短期的 收益性 惡化要因



나게된 원인은 다음의 한마디로 집약된다. 즉 1970년대 정치적인 집념으로 凝結된 高度成長政策과 이로 인하여 幻想的이리 만큼 成就動機가 불붙던 분위기, 그리고 과정보다는 目標達成이 成功의 지표로 통용되던 사회적 여건하에서 정부는 종합상사 제도를 출발 당시부터 企業實體의 입장을 무시한 채 實績위주의 지정요건으로 이끌어 나갔으며, 상사 경영자 역시 수익성 문제에 대하여 어떻게 해결될 수 있으리라는 기대속에 방치하였던 것이다.

그러나 이제 官主導型 경제정책이 止揚되고 적극적 경영관의 확립이 요청되는 오늘날, 수익성 惡化를 포함한 종합상사의 숙제는 1次的으로 상사 경영자에게 부과되고 있다. 즉 그는 근본적인 상사 戰略의 變化를 통하여 그 해결책을 자주적으로 모색하고 실현하여야 하는 것이다.

(2) 安定的 資金調達能力 脆弱

종합상사가 長期的 成長잠재력을 어느정도 확보하고 있다는 관점에서 볼 때 短期的 收益性 問題는 그 자체가 문제가 아니라 이로 인하여 자금 순환에 애로가 발생하였다는 점이 더욱 커다란 문제로서 제기된다. 따라서 상사가 가진 다른 하나의 애로사항은 投資財源의 확보와, 원활한 자금 회전을 위한 安定的 資金調達力 확보, 그리고 長期的인 資金순환의 균형과 같은 재무관리상의 문제이다.

輸出金融이나 현지금융의 잇점 때문에 최대한의 資金回轉을 위해 무리한 輸出을 자행하는 本末의 顚倒된 營業形態는 이미 반복되기 어려운 여건이 되었다. 따라서 이제부터는 長期資金의 合理的 調達方法 강구, 신용력의 증대에 의한 國際金融 市場조달의 모색, 새로운 資金調達窓口의 설립등을 장기적인 관점에서 계획하여야 할 임무가 경영자에게 주어진 것이다.

(3) 專門經營者의 한계 및 人力양성 미흡

현재 우리나라의 9개 종합상사중 8개의 종합상사가 전문 경영자에 의하여 경영되고 있다. 그러나 기본적으로 전문경영자는 所有經營者에 의하여 매년 經營實績을 평가받는 입장이므로 과감하고 장기적인 관점에서의 經營을 기대하기는 어렵다. 다시 말하면 종합상사의 成敗는 所有經營者의 결단에 좌우된다. 따라서 所有經營者의 종합상사에 대한 본질의 파악과 적극적 개입은 綜合商社의 長期的 成長에 필요불가결한 요소이다.

한편 종합상사의 경영에 있어 가장 중요한 과제는 「專門家」의 양성이다. 따라서 합리적인 人力수급 계획 및 人力 양성에 관한 과감한 投資가 미흡한 것이 시정되어야 할

요소로 등장된다.

(4) 制度的 問題點

종합상사의 경영성과 分析 과정을 전반적으로 개관해 볼 때 官主導型의 종합상사 제도에 의해 종합상사가 피동적으로 끌려왔으며 〈表1〉의 일본 종합상사 역사에서 환경의 변화에 대응하여 새로운 價値體系를 창출해 내는 능력을 배양해 오지 못했음을 알 수 있다. 政府는 정부스름의 입장을 指定要件 등을 통해 반영시켰고, 經營者는 商社를 그룹차원에서 활용하는 입장을 취함으로써 商社自體의 戰略과 進路는 설땅을 잃게된 것이다.

資金調達에 대한 편의 제공이 中心인 현 지원제도도 그 내용에 있어서는 단기금융에 치중하고 있어 종합상사는 安定的 資金源을 갖지 못하고 있으며 사실상 종합상사의 資金力 강화는 요원한 실정이다.

물론 종합상사에 대하여 지원조치가 이루어지지 못하고 있는 데에는 政府당국의 商社經營者에 대한 不信이 짙게 깔려있는 것도 이유가 되고 있다.

支援制度는 산업전반적인 입장에서 전체적인 형평의 원칙을 전제로 하여 설정되어야 한다. 그러나 종합상사가 수출증대의 수단으로서 설립된, 그리고 계속 이러한 기능을 수행하는 基幹産業的 성격을 갖고 있다면 단편적인 우대사항의 나열에서 그치는 지원제도가 아니라 종합상사에게 自立的 토대를 마련하여 줄 수 있는 구조적 애로 요인에 대한 지원방향이 정립되어야 할 것이다.

Ⅳ. 韓國綜合貿易商社의 進路

1. 綜合貿易商社 未來象의 設定

(1) 現位置와 外的 여건의 재인식

미래상의 정립이란 장기적 목표 및 戰略의 수립이다. 보다 바람직한 戰略의 도출을 위해서는 지금까지 나타난 綜合商社의 制度와, 經營成果면에서의 각종 문제점을 재인식하고, 綜合商社를 둘러싸고 있는 外的 여건을 충분히 검토하여 장기적 方向을 설정하여야 한다.

지금까지 分析된 결과를 종합하면,

① 內的여건의 측면에서 볼 때 綜合商社는 해외마아케팅 능력의 강화에 의한 성장잠

재력의 기반구축 이라는 장점과, 단기적 收益性의 악화라는 약점을 가지고 있다. 한편 제도적 측면에서는 現綜合商社 指定要件 등에서 종합상사의 본질과 乖離되는 몇가지 문제점이 제기되고 있다.

② 綜合商社의 外的 환경으로서 국내외적인 경제여건을 살펴 볼 때 우리나라의 기본경제 체제와 경제기조는 과거의 政府指示에 의한 高度成長체제에서 政府誘導와 均衡成長체제로, 그리고 보다 장기적으로는 民間主導型과 福祉追求체제로 나아갈 것으로 보인다. 한편 해외 환경을 볼 때 세계경기가 장기적으로 1980年代 중반이후는 호전될 가능성도 있으나, 단기적으로는 해외수출 시장의 침체 및 제약조건의 증대라는 문제가 계속될 것으로 보인다.

③ 이러한 巨視的 환경과 함께 外國綜合商社 추진 동향을 分析하여 韓國綜合貿易商社의 方向에 참고할 필요가 있다. 현재 韓國을 비롯하여 대만, 브라질, 태국, 필란드등에서 종합무역상사제도를 채택하였고 미국과 캐나다에서도 설립을 추진중인 상황임은 이미 앞에서 밝혔다. 이중에서도 은행을 中心으로 하고 있는 대만의 大貿易商과 미국의 'One-stop' Export Trading Compay (案) 등의 제도가 核으로 하고 있는 日本과 韓國의 綜合商社제도와 좋은 대비를 이룬다. 한편 韓國綜合貿易商社의 현 위치를 日本綜合商社와 比較하면 〈表9〉와 같다.

〈表9〉 韓國과 日本의 綜合商社 比較

	韓 國	日 本
經 濟 與 件	開發途上國의 經濟	先進國型 經濟
設 立 背 景	輸出增大	輸入의 外國商上 依存脫皮
主 導 者	官主導	初期에는 官, 現在에는 民間主導
事 業 內 容	輸出中心 (90%)	內需 (50%), 輸出 (18%) 輸入 (22%), 三角去來 (10%)
金 融 活 動	그룹會社를 위한 起債活動	系列會社에 대한 與信活動
銀行과의 連繫	그룹내에 系列銀行 없음	主力銀行이 존재 (특히 大商社는 日本 6大銀行과 각기 連繫關係를 가지고 있음.

(2) 長期的 目標의 設定

Ⅲ장에서 검토한 한국 종합상사의 경영상황을 재음미해 볼 때 그동안 한국 상사는 品目과 地域面에서 상당한 수준의 다각화를 이룬 반면, 기능면에서는 수출이외에 별로 다각화를 이루지 못한 것으로 나타난다. 따라서 〈表2〉의 6면체에서 한국종합무역상사가 차지하는 위치는 X축(品目의 다양화)과 Y축(지역의 다변화)으로 이루어지는 평면중에서 비교적 E點(과거의 일본 종합상사)에 가까운 點으로 나타날 것이다.

이러한 한국종합무역상사의 位置는 현재 종합상사가 차지하는 〈表2〉상의 H點과 큰 차이를 보인다.

다시 말해서 1975년 한국에 종합상사제도가 도입될 당시 일본종합상사가 그 모델로서 부각되었음에도 불구하고, 종합상사의 본질적인 면이 간과되고 외형적인 면만이 부각된 결과 현재 우리나라의 종합상사는 일본 종합상사와 상당한 乖離가 있는 모습을 드러낸 것이다.

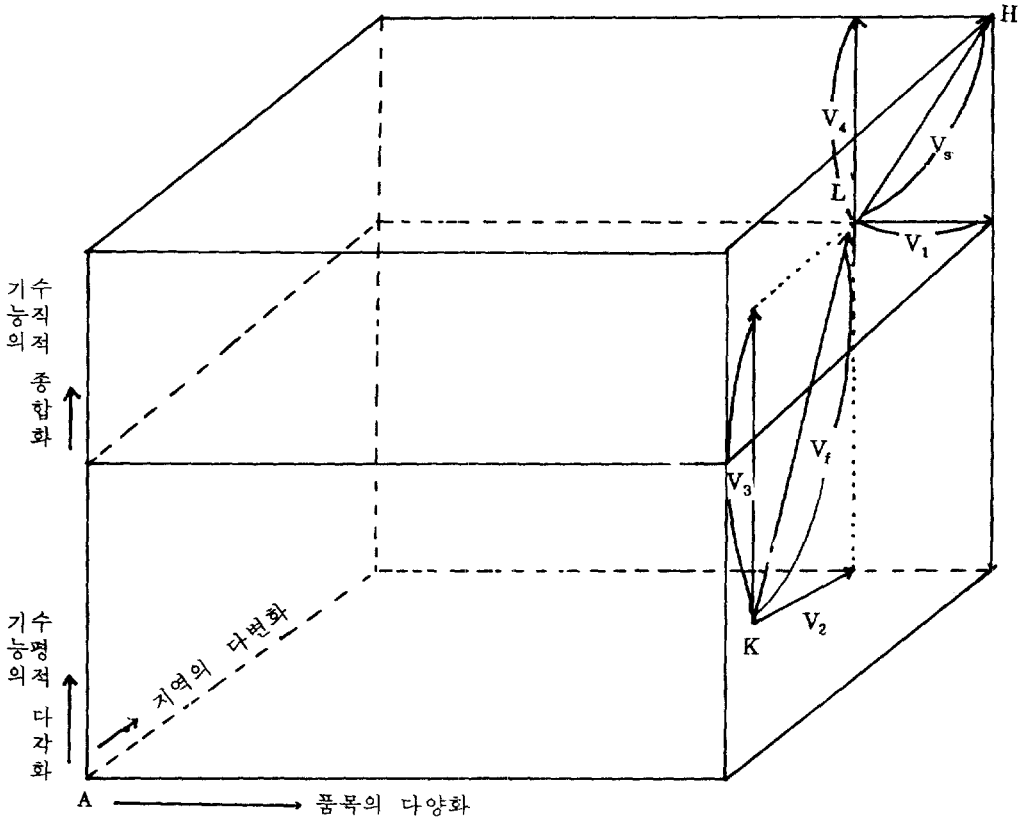
현재는 비록 선진국과 개발도상국으로서 입장이 다소 상이한 까닭에 우리나라 종합상사가 일본 종합상사를 그대로 모방하여야 할 당위성이 없다고 볼 수도 있겠으나 양국 경제의 기본 성격은 유사한 면이 많다. 따라서 그동안 일본 상사가 범한 시행착오를 가능한한 회피하면서 그들이 쌓아온 장점을 충분히 섭취하는 자세야 말로 한국종합상사가 가장 효율적으로 종합상사의 본질에 접근하는 戰略이라고 할 수 있다.

결국 한국 종합상사가 지향하여야 할 目標는 〈表2〉에 나타난 상사의 여러형태 중에서도 E(과거의 일본상사), F(유럽식민지무역상), G(미국다국적기업의 해외조직)가 아닌 H點, 즉 현재 日本經濟에서 基幹産業 역할을 수행하고 있는 日本型綜合商社인 것이다.

(3) 綜合商社의 未來像에 대한 動態的 接近

韓國綜合商社의 현위치가 파악되고 目標가 결정된 다음에는 어떤 戰略으로 目標에 접근하느냐 하는 문제를 해결해야 한다. 현재 韓國綜合商社들은 品目다양화나 지역다변화는 어느정도 이루고 있으나 기능의 다각화는 거의 이루어 지지 못한 상태이므로, 品目, 地域, 技能面에서 광범위한 활동을 전개하는 日本綜合商社에 접근하기 위해서는 지역다변화와 品目다양화를 가속화하는 한편, 輸入, 內需판매, 三國去來와 같은 水平的인 거래 기능의 多角化, 그리고 이러한 去來기능과 함께 제조기업 계열화, 원료수입, 금융, 운송, 보험과 같은 활동도 수행하는 기능의 垂直的 綜合化를 추구하여야 할 것이다. 이러한 내용을 집약하여 도표로 나타내면 〈表10〉과 같다.

〈表 10〉 韓國綜合商社의 長短期戰略



V_f : 제 1 기 (단기) 전략

V_s : 제 2 기 (장기) 전략

H : 日本綜合商社

(4) 政府와 經營者의 役割

1980年代 이후의 民間主導的 經濟의 정착은 經營者 役割의 활성화를 의미한다. 따라서 綜合商社의 經營者도 官依存的 경영자세의 지양과 아울러 정책결정기능을 수행하여 綜合商社를 단순한 制度的 형태가 아닌 企業활동의 형태로서 정착시켜야 한다. 그리고 政府에서는 경영자의 활동에 대한 動機와 期待事項을 충분히 감안한 후 경영자가 自發的으로 달성하지 못한 부분에 한해서 制度的 장치를 마련한다면 最小의 費用으로 최대의 效果를 나타낼 수 있을 것이다.

2. 綜合商社의 經營戰略

綜合商社의 經營戰略 전개과정에 있어서 前提로 하여야 할 사실은 종합상사란 회임기간이 長期的 事業이므로 보다 長期的인 안목에 따라 경영되어야 하며, 종합상사의 基幹産業으로서의 公共性을 인식하고 종합상사를 利益센터(profit center)로 經營하여야 한다는 점이다. 이러한 전제하에 종합상사의 경영전략을 短期戰略으로 나누어 고찰해 보기로 한다.

(1) 短期戰略

앞에서 설정된 綜合商社의 進路를 추구하는데 있어서는 우선 단기적으로는 輸入, 내수판매등으로 수평적 거래기능을 다각화 하여 거래규모를 확대시켜야 한다.

① 輸出에 있어서 수출 경쟁력을 가진 製品개발은 단시일내에 이루어지는 것이 아니므로 우선 지역다변화를 확대하는데 주력해야 한다. 무리한 실천 추구는 지양하여야 되겠으나 기본적으로 物量확대는 종합상사活動의 기본적 성격이므로 輸出實績의 安定的 확대를 모색해야 한다.

② 輸入에 있어서는 크게 주목하여야 할 문제가 있다. 즉 日本의 경우 明治維新 이후의 開港에 따른 외국상사의 日本市場支配로 부터 탈피하기 위하여 三井, 三菱과 같은 민족계 종합상사 육성된 것과 달리 한국종합상사는 수출촉진을 위하여 설립된 결과 輸出－邊倒(매출액의 90%상당)라는 구조적 편중성을 지니게 되었고 이에 따라 해외시장경기의 변화에 대한 적응성이 결여되고 있다. 또한 국내 수입의 상당부분(예컨데, 조달청 수입의 95%)을 외국상사가 지배하고 있는 현실에도 불구하고 정부와 종합상사에서는 輸入의 海外依存을 별로 큰 문제점으로 생각하지 않고 있다.

종합상사 자체의 수입능력 부족 및 관심결여라는 문제점을 해결하기 위해서는 정부에서 제도적인 보완조치로서 종합상사의 輸入機能強化를 뒷받침 해주는 것을 기대하기 이전에 우선 종합상사 자체에서 그룹의 輸入窓口一元化戰略을 채택하여 自體의 輸入能力을 배양하여야 한다.

③ 安定性基盤 및 수출제품 實驗市場으로서의 활용이라는 측면에서 內需市場의 개발은 필수적으로 요청된다.

그리고 長期的 成長을 위한 기반구축이라는 면에서 三國間去來에도 점차적인 관심을 가져야 할 것이다.

(2) 長期戰略

장기전략의 궁극적인 목표는 단기적인 수평적 기능다각화에서 한걸음 더 나아가 수직적 기능 종합상사를 추구하는 것이다. 따라서 金融, 保險, 運送, 유통, 자원개발수입 등으로의 기능 확대가 요청된다.

① 金融의 확보는 종합상사 활동의 관건이다. 계열 및 하청회사에 대한 與信등의 금융기능을 갖추기 위해서는 필요한 資金力의 강화 및 합리화는 종합상사의 존립기반을 구축하는데 있어 필수적이다. 최근 은행 민영화등의 여건변화는 종합상사 경영에 있어 하나의 전환점으로 인식되어야 하며, 종합상사 경영자는 보다 능동적이고, 적극적인 경영자세로서 재무구조의 건실화 및 금융기관과의 연계화를 모색할 필요가 있다.

② 기타 去來補完的 기능인 보험, 운송, 보관, 유통등의 기능수행이 거래기능 보다도 훨씬 효과적인 利益創出의 主源泉이 될 수 있음을 인식하여야 한다.

③ 개척된 市場을 토대로 製品多樣化 전략을 확대해야 한다.

(3) 運營方針에 대한 提案

장·단기 戰略을 수행하기 위한 기업내부의 運營方針은 다음과 같다.

① 製造業겸업을 지양하고 품질관리 체계를 도입한다.

② 收益性 악화 요인을 제거하고 安定的 자금조달원을 확보하며, 資本金을 증대시킨다.

③ 管理會計制度를 도입, 강화하고 本·支社間 聯結財務諸表를 作成한다.

④ 人事면에서는 국제감각과 위험관리능력 배양, 그리고 세일즈 엔지니어를 개발한다.

⑤ 조직면에서는 海外支社 中心의 분권화와 本社 中心의 標準化와의 균형을 이룬다.

⑥ 종합상사의 主力企業化를 배제하고, 綜合商社의 정책결정에 대하여 所有經營者가 적극적으로 개입한다.

3. 制度的 改善方案

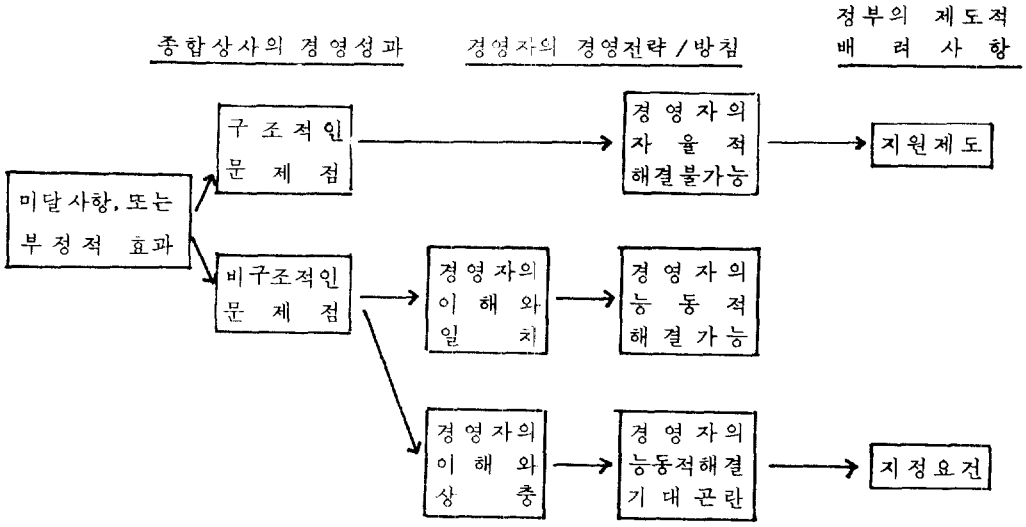
(1) 政府역할의 재검토

현 종합상사 지정요건은 大型輸出商社의 요건이라고 보아야 할 정도로 종합상사의 본질을 파악한 입장에서 육성방향이 확립되어 있지 못하다. 따라서 적어도 향후 5 ~ 10년간은 종합상사를 國家의 基幹産業으로 인정하여 어느 정도의 방향을 제시해 주는 것

이 애당초 종합상사제도를 만든 정부의 바람직한 자세일 것이다. 급격한 制度의 변화는 지양되어야 한다는 관점에서 가급적 현 制度의 변화를 최소한으로 억제하되, 바람직한 방향으로 골을 터주는 誘導的 制度가 필요하다.

특히 지금까지 나타난 종합상사 경영상의 諸問題點 중에서, 경영자의 자율적 해결이 불가능하거나, 능동적 해결을 기대하기 어려운 문제점에 대해서는 政府의 제도적 배려가 요망된다. 이러한 경영자와 정부의 역할 배분은 〈表 11〉로서 정리할 수 있다.

〈表 11〉 經營戰略 / 方針과 政府制度의 相關關係



(2) 指定要件의 改善

지정요건의 개선에 있어서 우선적으로 고려되어야 할 사항은 지역다변화 및 재무구조 건실화를 위한 방향 제시가 있어야 한다는 점이다. 따라서 해외지사수의 확대와 자본금 증대를 위한 지정요건을 추가시켜야 할 필요성이 있는 것이며, 하나의 예로서 다음과 같은 요건을 제시한다.

① 海外支社數 要件의 부과

해외지사수
- 25 개 이상 (1982 년)
- 30 개 이상 (1983 년)
- 35 개 이상 (1984 년)
- 40 개 이상 (1985 년)

단, ①미국, 일본은 2개 지사만을 계산에 포함

② 2인 이상 지사만을 포함

(설립한 후 2년은 1인 지사 인정)

② 資本金增大 및 財務安定性 要件부과

$$\text{단, 장기안정자본율} = \frac{(\text{자기자본} + \text{장기차입금} - \text{유형고정자산})}{\text{총 자 본}}$$

장기안정자본율 15 % 이상(1982 ~ 85 년)

③ 종합상사운영 상황은 체계적으로 파악하는 동시에 건실화를 도모하기 위하여 본·지사간의 연결재무제표 作成을 제도화 한다.

(3) 지원제도의 개선

지원제도는 지정요건의 부담과 가급적 균형을 이룰 수 있도록 그 방향이 설계되어야 한다.

지원제도의 구체적 내용은 기술적 차원에서 다루어질 문제이므로 여기서는 그 방향만을 제시하기로 한다.

① 신규해외지사 설치 투자에 대한 지원

② 관계법규 보완등 수입에 대한 지원

③ 생필품 성격이 덜한 일부 비축품목에 대한 수입권을 전략적 중화학 제품 수출실적이 높은 종합상사에게 부여하는 방안을 통하여 중화학제품 수출에 대한 지원책 제공

④ 해외은행과의 합작은행 설립시 자본참여에 우선권을 부여하여 종합상사 자금력 강화를 지원

V. 結 論

韓國綜合貿易商社는 1975年에 制度化된 이후 그동안 그 존재가치와 活動領域에 대하여 많은 비판을 받아왔다. 물론 제도나 經營成果에 관해서는 관점에 따라 다양한 주장이 있을 수 있겠으나 企業成長과정이라는 면에서 볼 때 종합상사는 아직 그 年輪이 5~6年에 불과한 초기단계를 벗어나지 못하고 있다. 따라서 종합상사의 평가에 있어서

는 지금까지의 실적에만 근거를 둔 단기적평가가 아니라 보다 長期的인 관점에서 綜合商社의 현 위치와 育成方向을 조망해 보는 자세가 요청된다.

綜合商社들은 지금까지 海外市場開拓을 통한 成長기반을 구축해 왔다는 점에서 긍극적인 평가를 받을 수 있다.

또한 앞으로 그 운영에 있어서 公益性과 企業性의 조화가 유지되는 종합상사는 열렬한 성취동기를 가진 韓國民의 저력을 발현시키는 훌륭한 수단이 될수 있을 것이다.

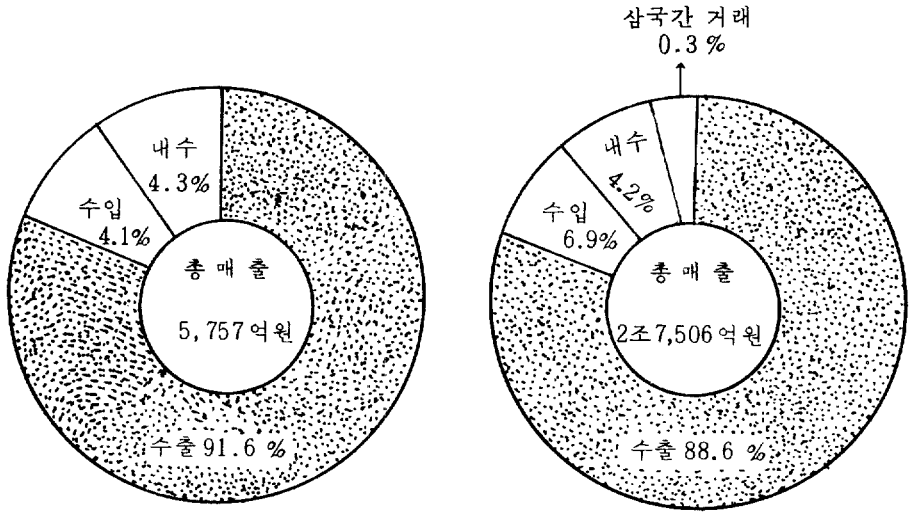
〈附表 1〉 綜合商社의 賣出額推移

(단위 : 100만원)

	1976(A)	1977	1978	1979	1980(B)	B / A
三 星	123,346	233,025	285,784	479,772	924,703	7.50
雙 龍	43,454	45,869	119,089	252,481	401,019	9.23
大 字	124,299	188,633	391,882	620,466	935,758	7.53
國 際	78,105	102,051	150,118	223,986	470,399	6.02
曉 星	54,337	88,508	197,222	330,797	542,770	9.99
半 島	67,046	111,498	194,370	258,634	348,953	5.20
鮮 京	50,429	120,674	165,782	204,783	653,033	12.95
錦 湖	34,698	73,146	111,779	161,333	263,910	7.61
現 代	—	177,130	117,736	218,391	408,999	2.31*
計	575,714	1,140,534	1,733,762	2,750,643	4,949,544	8.60

* 現代는 1977년도 對比數値

〈附表 2〉 綜合商社의 賣出額構成



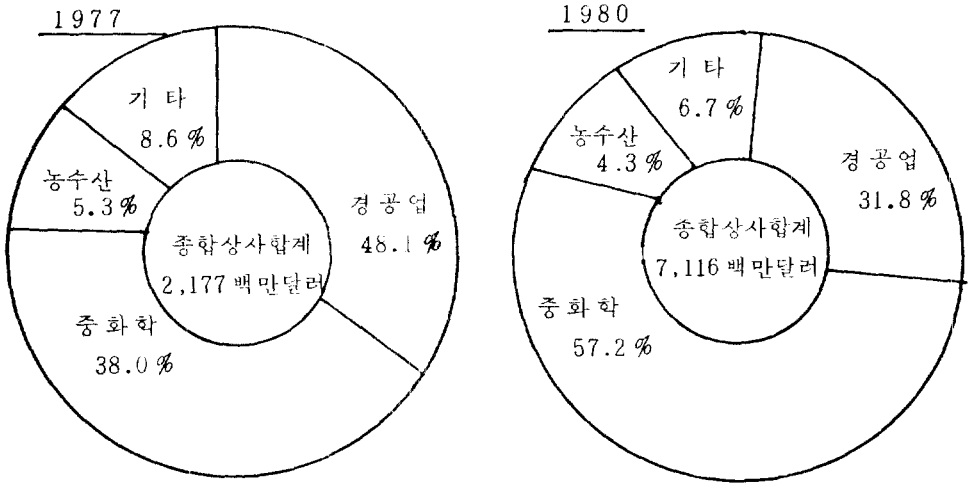
1976 년　　1979 년

〈附表3〉 綜合商社의 賣出額中 輸出이 차지하는 比率

(단위 : %)

商社名 \ 년도	1975	1976	1977	1978	1979	1980
三星	92.7	91.6	95.5	90.0	83.6	85.4
雙龍	80.9	77.6	63.2	77.7	87.2	89.0
大宇	100.0	99.8	99.9	95.3	97.1	97.6
國際	89.8	90.1	88.6	87.5	82.2	85.5
曉星	—	90.7	88.9	88.2	86.3	86.1
半島	—	92.5	84.7	82.1	87.2	88.9
鮮京	83.8	84.6	89.4	87.5	88.6	46.0
錦湖	85.9	92.5	90.4	84.1	86.5	87.6
現代	—	—	100.0	97.5	94.5	95.0

〈附表 4 〉 綜合商社의 輸出製品構成 *



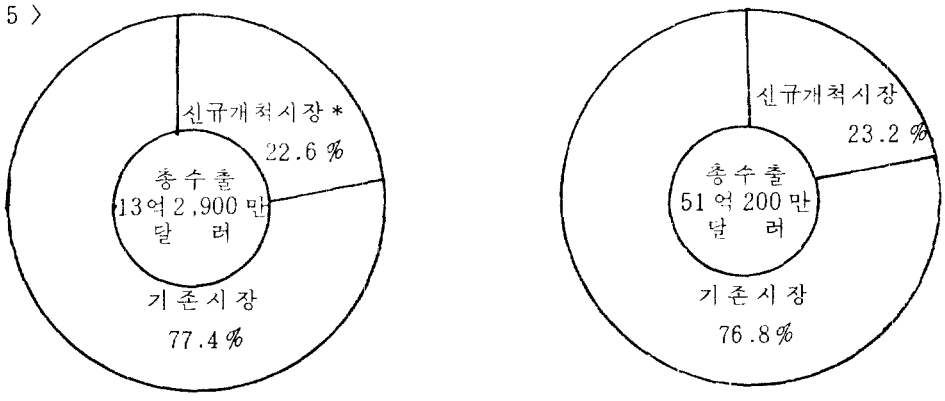
* : 경공업 제품

1. 원피, 가죽, 핸드백 등 여행용구
2. 목재와 그 제품
3. 종이, 제지용 원료
4. 방직용섬유 및 그 제품
5. 신발, 모자, 가방등

중화학 제품

1. 석, 시멘트, 유리, 도기제품
2. 진주, 귀금속, 주화
3. 비금속과 그 제품
4. 기계류와 전기기기 및 그 부품
5. 차량, 선박, 항공 및 그 부품
6. 무기, 총 포탄 및 그 부품
7. 화학공업 및 그 제품
8. 인조수지, 플라스틱, 합성고무 및 그 제품

〈附表 5 〉 綜合商社의 輸出市場構成



1976 년 1979 년

〈附表 6 〉

綜合商社의 賣出額중 輸入이 차지하는 比率

(단위 : %)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980
三 星	2.6	2.8	1.6	5.6	12.9	10.5
双 龍	4.7	11.5	21.8	16.8	9.5	7.3
大 宇	-	-	-	4.7	2.8	2.3
國 際	-	-	2.8	6.0	10.0	8.2
曉 星	-	7.4	10.2	9.1	12.1	9.6
半 島	-	7.4	15.3	4.1	1.1	3.9
鮮 京	10.9	1.9	4.7	6.9	4.7	57.5
錦 湖	14.1	7.4	9.5	15.9	13.4	12.9
現 代	-	-	-	2.5	5.5	4.9

〈附表 7 〉

綜合商社의 賣出額중 內需販賣가 차지하는 比率 *

(단위 : %)

상사 \ 연도	'76	'77	'78	'79	'80
삼 성	5.6	2.9	4.3	3.0	3.0
쌍 용	9.2	15.3	13.4	3.2	3.7
대 우	0.2	0.1	-	-	-
국 제	-	8.5	6.4	7.7	3.1
효 성	-	3.4	2.5	1.5	1.8
반 도	-	-	13.7	8.5	7.2
선 경	13.3	5.9	5.5	5.7	1.9
금 호	-	-	-	-	-
현 대	-	-	-	-	-

$$* \text{ 내수판매비율} = \frac{\text{국내매출 (수입에 의한 국내매출 제외)}}{\text{매 출 액}} \times 100$$

〈附表 8〉

綜合商社의 收益性比率

	매출액총이익율					매출액순이익율					자기자본이익율					총자본이익율					배당율				
	'76	'77	'78	'79	'80	'76	'77	'78	'79	'80	'76	'77	'78	'79	'80	'76	'77	'78	'79	'80	'76	'77	'78	'79	'80
三星	15.2	10.0	10.4	9.3	10.6	1.8	0.5	0.3	0.1	0.26	41.5	12.3	5.2	3.7	8.8	3.6	1.5	0.8	0.4	1.2	20	20	20	大 10 小 20	20
双龍	9.4	12.4	5.3	3.0	2.6	1.0	1.0	0.5	0.3	0.27	16.6	16.7	15.3	9.2	16.4	2.8	1.5	1.0	0.8	1.2	20	26.8	34.1	9.2	
大宇	17.1	13.2	15.1	11.5	6.6	4.3	5.0	3.2	1.7	1.80	25.5	26.1	19.0	16.0	20.7	4.3	5.0	3.2	1.8	4.3	20.9	18.9	20.4	7.9	
國際	13.5	14.6	13.5	12.2	12.3	3.3	2.4	1.5	0.7	0.38	28.9	15.8	13.7	9.3	11.0	1.8	4.2	2.9	1.4	1.2	20.0	21.6	21.6	26.5	
曉星	1.6	3.3	2.3	2.4	2.5	1.7	0.9	1.2	0.4	0.00	9.9	6.2	13.9	7.6	0.13	1.7	0.9	1.2	0.4	0.0		대 — 소 5 우 20	대 — 소 5 우 20	대 — 소 5 우 20	
半島	6.3	7.9	7.6	7.3	8.7	0.5	0.4	0.4	0.5	0.13	17.6	18.2	13.9	20.8	3.7	2.1	1.7	1.5	2.2	0.5	20	20	20	20	
鮮京	16.1	14.2	13.8	13.4	7.6	0.6	0.8	0.9	1.1	0.32	7.6	13.5	13.8	20.3	7.6	0.6	0.8	0.9	1.1	0.5		13.1	16.6	20.2	20.5
雜湖	4.3	5.1	7.7	5.5	4.9	2.0	1.3	1.2	0.6	0.38	16.0	19.2	18.7	15.3	14.7	4.5	2.7	2.4	1.4	1.0	16	19.2	18.7	15.3	
現代	—	1.5	5.5	4.6	4.2	—	0.2	0.9	0.6	0.26	—	9.3	11.1	16.3	10.9	—	4.5	3.8	4.6	0.6	—	7.5	17.6	25.0	21.2
韓國商社平均	10.4	9.1	9.0	7.7	6.7	1.9	1.4	1.1	0.67	0.42	20.5	15.3	13.8	13.2	10.4	3.3	2.5	2.0	1.6	1.2	25	大17.2 小 20	大 17 小19.7	大 6 小 18	
제조업 평균 (大기업)	16.7	16.2	16.6	15.4		2.7	2.0	2.3								4.5	3.8	4.4	3.1		13.3	12.6	10.1		
무역업평균						2.3	1.6	0.8										2.6	1.3		22.5	18.3	16.9		
日本商社平均	2.10	2.03	2.08			0.12	0.09	0.10			7.39	7.53	7.15			0.28	0.24	0.23			12.4	10.9			

* 각 商社 제출자료를 근거로 한 것임.

〈附表 9〉

綜合商社의 安定性比率

	자기자본비율					부채비율					고정비율					유동비율					고정장기적합율				
	'76	'77	'78	'79	'80	'76	'77	'78	'79	'80	'76	'77	'78	'79	'80	'76	'77	'78	'79	'80	'76	'77	'78	'79	'80
三星	8.7	12.0	14.8	9.4	14.1	1048.2	734.7	573.7	960.7	608.0	94.6	248.8	168.4	220.7	188.6	117.0	82.3	98.0	102.0	100.5		154.2			93.5
双龍	16.6	9.2	6.6	8.6	7.6	503.6	986.0	1410.3	1057.3	1220.1	202.9	387.4	352.5	303.3	324.6	121.3	105.6	96.1	96.5	103.8		11.2			85.9
大宇	19.5	25.7	24.9	22.5	20.6	413.6	288.5	301.8	344.4	384.7	172.1	102.2	126.2	116.7	112.8	90.2	107.2	108.1	119.0	101.9		84.0			92.3
國際	23.7	26.5	20.7	14.8	11.1	322.0	277.5	383.6	577.7	801.5	149.1	157.8	183.4	226.1	204.8	96.8	87.0	93.5	92.7	101.2		120.3			94.8
曉星	17.1	14.5	8.9	5.5	5.9	484.9	583.8	1024.4	1732.4	1592.7	114.5	132.8	216.4	255.5	292.4	96.2	92.2	98.9	96.8	93.1		149.7			150.2
半島	12.1	9.3	10.8	10.7	13.2	724.7	702.6	827.0	892.3	658.9	92.3	118.1	150.7	175.5	129.2	103.3	108.5	110.4	111.1	102.9		60.9			85.9
鮮京	8.4	9.8	11.8	9.6	6.2	1092.3	1348.1	749.1	938.8	1507.9	595.5	322.6	294.6	291.6	422.2	74.7	69.8	83.8	99.2	98.4		204.1			103.5
錦湖	28.1	14.2	13.0	8.9	7.1	256.0	606.4	672.0	1016.3	1299.4	167.0	242.6	218.5	302.1	354.5	121.0	110.1	141.4	92.7	103.7		95.7			89.7
現代	–	48.0	33.8	28.3	5.4	–	104.7	191.1	253.2	1738.5	–	13.7	27.7	23.9	933.2	–	181.7	137.2	131.0	104.4		13.5			88.2
韓國商社平均	16.8	18.8	16.1	13.1	10.1	605.7	626.4	678.7	863.7	1157.7	137.25	198.4	193.4	212.8	517.7	103.3	104.9	106.4	104.6	101.1	87.59	93.65	104.41		
제조업(大기업)	21.2	21.3	21.6			372.2	369.3	363.3																	
무역업	16.0	17.5	14.4			524.4	470.2	595.1			129.8	137.2	153.5			116.8	117.7	115.9			80.65	86.44	88.76		
日本商社	3.5	3.9	4.0			2740.7	2490.4	2373.2			421.2	441.8	424.3			112.6	112.3	110.6			59.38	63.48	65.74		

〈附表 10〉 綜合商社의 海外支社數 推移 *

	1977	1978	1979	1980
삼 성	24	29	29	35(13)
쌍 용	23	22	24	23(4)
대 우	31	40	45	56(14)
국 제	14	18	20	24(8)
효 성	19	23	27	26(6)
반 도	21	22	22	23(9)
선 경	23	23	28	28(6)
금 호	21	21	21	20(5)
현 대	13	16	22	27(1)
계	189	214	238	262(66)

* ( )內의 수치는 현지법인수.