

# Phillipp Brothers의 資源去來活動

趙 東 成

(서울大 經營大 助教授)

朱 相 祿

(서울大 大學院 經營學科)

## 1. 會社의 概要

Phillipp Brothers Division(以下 Phi-bro로 稱함)은 뉴욕 所在 Engelhard Minerals & Chemicals Corporation(以下 Engelhard로 稱함)의 3 Division中의 하나로서 Engelhard는 <表 1> “Engelhard의 3 Division”과 같이 구성되어 있다.

1960年代 美國 企業의 特徵인 conglomerate戰略은 Engelhard의 Phi-bro合併에서도 나타나며, 다른 企業의 conglomerate化에 比해 特異한 點은 產業資本의 商業資本合併化란 點이다. 이는 國際資源 內셔널리즘 및 資源의 不足이라는 國際政治, 經濟的 背景에서 資源開發 및 精製產業인 Engelhard와 資源流通商社인 Phi-bro의 結合으로 生産部門과 流通部門에의 多角化에 依한 危險負擔의 輕減 및 利益의 增大를 도모하고자 하는 시스템의 思考下에 複合化가 推進된 事例이다. 그러나 이는 製品의 生産 다음 段階로서의 經營活動인 流通이란 觀點에서의 垂直的 結合戰略의 產物이 아닌, 生産部門 高유의 屬

性和 流通部門 高유의 屬性을 利用하여 利益을 增大하고자 하는 多角化 戰略의 產物이다. 實際로 合併以後 Phi-bro는 Engelhard의 生産製品 以外에도 수십가지의 原材料를 取扱하였으며, 이와 같은 原材料의 多角化에 依해 Phi-bro 自體成長은 물론, Engelhard 全體로서도 크나큰 利益의 增大를 가져왔다.

1967년 Engelhard와 合併하기 以前의 Phi-bro의 沿革은 20世紀初 유럽에서 Oscar 및 Julius Phillipp 형제에 依해 會社의 形態를 갖추어, 1916年 營業 무대를 뉴욕으로 옮기게 된 때를 設立 基準으로 하여야 할 것이나, 16世紀경 始作되어 유대인 가문에 依해 傳承의 形態로 貿易業의 맥락이 이어져 온 것으로 Phi-bro 관계자는 말하고 있다.<sup>(1)</sup>

79年 12月末 現在의 資本金은 6,800萬弗로 78年末의 3,200萬弗\* 對比 115%의 增資를 하였다. 自己資本의 경우, 78年末의 7億 9,400萬弗에서 79年末 現在는 11億 3,500萬弗로 43%가 增加하였으며 이중 留保利益이 차지하는 比重이 87%에 達한다. 資本金 및 自己資本 變動現況은 <表 2> 및 <表 3>과 같다.

(1) 이처럼 精確한 設立 年代가 나오지 않는 이유는 유대인들의 비밀주의의 결과이기도 하며, 중세 유럽 地主사회에서 소외된 都市 유대인들이 대부분 家門의 承繼 形態로 상업에 종사하여 왔기 때문에 公式化된 利益集團으로서의 會社形態를 갖추지 않은데 基因하는 것으로 사료된다.

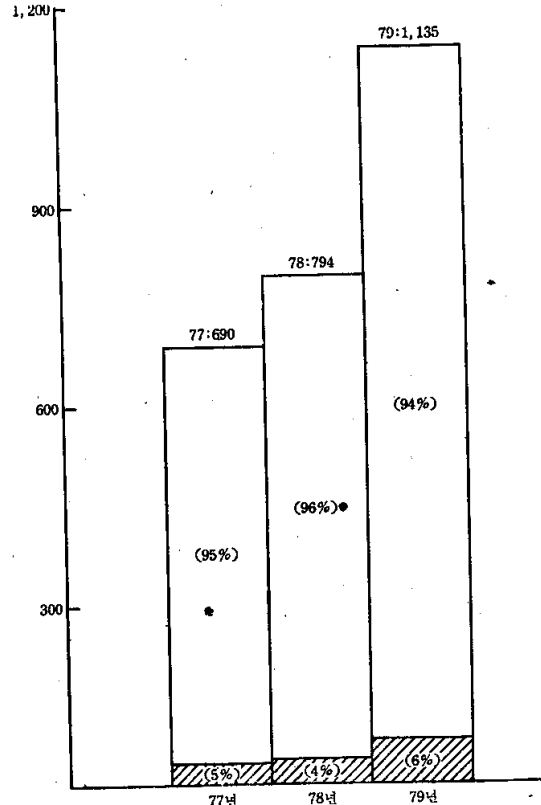
〈表 1〉

Engelhard의 3 Division

Division名	事業內容	經營陣	所在地
Corporate Office		Chairman, Pres., & Chief Ex. Officer: Milton F. Rosenthal Vice Chairman: David Tendler Deputy Chairman: Hal H. Beretz, Irving D. Isko.	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020
Engelhard Industries Division	귀금속의 정제와 귀금속 제품의 제조	President: Carl D. Keith Ex. Vice Pres.: Michael A. Marshall	70 Wood Avenue South, Iselin, New Jersey 08830
Minerals & Chemicals Division	비귀금속광물의 探鑛, 동 有機광물의 分溜 및 Catalysts(접촉반응제), 도료 및 색소의 생산	Pres.: Orin R. Smith	Menlo Park, Edison, New Jersey 08817
Philipp Brothers Division	Marketing 활동(특히 crude oil, minerals, metals, ores, ferro alloys, sugar, feed grain, fertilizer 등 raw material 대상)	Chairman: Ludwig Jeselson Vice Chairman: Henry Rothschild President: David Tendler	1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020.

資料 : Annual Report 1979 Engelhard.

〈表 2〉 自己資本增加 및 構成比 (單位: 百萬弗)



註: 構成 □ 자기자본중 발행 자본금  
 ■ 잉여금 등 자본금 이외의 자기자본

〈表 3〉 資本金 및 自己資本現況 (單位: 千弗)

年 度	'77	'78	'79
資本金	31,821 (5%)	31,864 (4%)	68,428 (6%)
自己資本	690,409	793,993	1,134,587

註: 1. ( )은 自己資本中 資本金의 構成比임.  
 2. 各 年度末 기준 금액임.

2. 營業活動

2-1. 取扱品目

Phi-bro의 貿易上의 우세는 傳統的으로 金屬과 鑛物分野이다. 그러나 1970年代에 原材料 多角化 戰略에 依해 原油, 비료, 시멘트, 鐵鋼, 설탕, 곡물, coke, 石油化學製品 등이 重要對象으로서 Phi-bro의 營業品目에 추가되었다.

이에 힘입어 取扱品目數도 1979年 現在 150餘種의 主要 産業用 原材料로 10年前의 30여개 品目에 比해 5倍 以上 늘어났다.<sup>(2)</sup>

150餘種의 取扱品目を 細分하여 보면 〈表 4〉

(2) Business Week, McGraw-Hill, Sep., 3, 1979. p. 108.

〈表 4〉 Phi-bro 취급품목 1979년 현재

區 分	細分種數	細 分
鐵 鋼	41	Steel Scrap류 8종 Pig Iron(회주철, 가단주철, 구상 흑연 주철) Pipe & Tube류 Stainless 및 특수강류등
非鐵金屬	148	Ferro alloys 18종 Copper metal, Ores, Concentrates & Scrap류 Gold, Other precious metal, Silver coin & Precious metal Scrap. Aluminum, Nickel, Zinc, Tantalum, Molybdenum 등
資 源	4	Crude Oil & Oil Products
	163	광 물 { 광물: Iron ore 등 Sand: 공업용 Sand 포함 Coke
곡 물 類	12	곡물: 사료, Soybean, Corn, Wheat 등
	7	식료: Sugar, Coffee 등
	1	기타: Wool
化學제품類	5	비료: 암모니아, 비료 등
	44	Sodium, Sulphate, Caustic Soda 등
기 타	7	Plant: Electric Furnace, Fertilizer, Bagging plant 등
	10	기타: Polyurethane bag, Paper scrap 등
	442	

資料: Phi-Bro, "Commodity Distribution List, Communication Department" Nov., 1979.

〈表 5〉 主要品目別 利益寄與

寄 與 度	1 9 7 8	1 9 7 9
優先 寄與 品目 (Leading generators of profit)	Coke Copper metal, Ores, Concentrates Crude oil & oil products Ferro alloys Ferrous & Non-Ferrous Scrap Molybdenum ores & concern. Pig Iron Steel Tin metal, ores & concern. Zinc metal, ores & concern.	Crude oil & oil Products Copper metal, ores & concern. Ferro alloys Ferrous & Non-Ferrous Scrap Gold & Other Precious Metals Molybdenum ores & concern. Nickel Petrochemicals Tentalum Zinc metal, ores & concern.

"Phi-bro 취급품목"에서 보는 바와 같이 442品目에 달하며, 이중 가장 多品目이 非鐵金屬類와 鑛物 및 原油 等の 資源類이다.

또한 利益 寄與面에서 主要品目を 보면 〈表 5〉 "主要品目別 利益寄與"에서 보는 바와 같이 非鐵金屬, 原油 및 鑛物 等の 資源이 主를 이루고 있다.

Phi-bro는 이와 같이 광범한 商品을 취급하고 있을 뿐만 아니라, 原材料 分野에 있어 어떤 品目이라도 世界의 經濟 및 政治的原因으로 그 品目이 事業性이 있을 경우 이를 신속히 取扱할 수 있는 能力과 態勢를 갖추고 있다. 이는 原油 石油製品, coke, 石油化學製品, 곡물, 설탕 等の 取扱에서 여실히 나타났으며, 특히 〈表 6〉 "Phi-bro Scrap 取扱品目明細"에서 보는 바와 같이 scrap의 取扱에서도 여실히 나타난다. 즉, 에너지 절약 時代를 맞아 에너지 節約으로 原價 節減이 可能하여 그 需要가 急増한 secondary material인 scrap類에 있어 當初의 copper scrap 및 古鐵(steel scrap)의 取扱에서, 鐵鋼 scrap類 8種 및 非鐵金屬 scrap類 9種으로 신속히 확장 취급하였고, 더 나아가 paper scrap 및 polyurethane scrap에도 進出하였다.

2-2. 營業實績

〈表 7〉 "Engelhard 營業실적 및 Phi-bro 占有率" 및 〈表 8〉 "Engelhard 및 Phi-bro 營業伸長推移"에서 보는 바와 같이 Engelhard 全體 賣出은 1979年 들어 前年比 1.78倍가 되었으며, 營業利益은 前年比 2.56倍가 되었다. 法人稅 控除

準寄與品目 (Substantial Contributions)	Aluminum	Aluminum
	Chrome ore & concern.	Chrome ore & concern.
	Cobalt metal	Coke
	Iron Ore	Fertilizers
	Lead metal, ores & concern.	Lead metal, ores & concern.
	Manganese ores & concern.	Manganese ores & concern
	Petrochemicals	Pig-Iron
	Precious metals	Steel
	Sugar	Tin metal, ores & concern.
	Tungsten ores & concern.	Tungsten ores & concern.

資料 : Engelhard, Annual Report 1978, 1979.

〈表 6〉 Phi-bro Scrap 取扱品目明細

1979년 현재

鐵鋼 Scrap類	8종	1) Steel Scrap (HMS No. 1~ )
		2) Demolition (Steel Scrap)
非鐵金屬 Scrap類	9종	3) Roll plate rails (used rail)
		4) Motor block
		5) Cast iron Scrap
		6) Stainless Steel Scrap
		7) Tool Steel Scrap
		8) High Speed Steel Scrap
		1) Copper Scrap
		2) Brass Scrap
		3) Nickel Scrap
4) Lead battery Scrap		
기타 Scrap類	4종	5) Tungsten Scrap
		6) Magenesium Scrap
		7) Silver Scrap
		8) Precious metal Scrap
計	21종	9) Titanum Scrap
		1) Ferro Scrap
		2) Carbon Scrap
		3) Paper Scrap
		4) Polyurethane Scrap

資料 : Phi-bro, "Commodity Distribution List," Communication Department, Nov., 1979.

前純利益 역시 前年比 2.5배가 되는 폭발적인 成長을 보였다.

또한 Phi-bro의 Engelhard 全體 賣出額에서 차지하는 比重이 10年前의 70%에서 1979년에는 90%로 늘어났다. (3)

이같은 成長의 背景은 外的으로는 높은 인플레이션 現狀 및 中東 原油價의 지속적인 上昇에 基因하지만, 內的으로는 主要 原材料 特히 原油 및 石油製品에의 商品多角化 戰略이 적중한데 基因하며, 이는 새로운 分野에 進出하여 이를 世界的 水準으로 專門化한 Phi-bro의 마아케팅 能力에 힘입은 바 크다.

즉, 〈表 9〉 "油類取扱額 變動推移"에서 보는 바와 같이 Phi-bro의 폭발적인 成長에 寄與한 oil-trading의 比重을 알 수 있으며, 金屬 및 鑛物類 等 餘他品目の 成長도 비록 oil-trading分野의 成長率에는 미치지 못하지만, 절대액으로 볼 때 꾸준히 伸長하고 있음을 역시 알 수 있다. 이는 近年에 鐵鋼工業의 침체에 도 불구하고

〈表 7〉

Engelhard 營業실적 및 Phi-bro 占有率

〈單位 : 백만弗〉

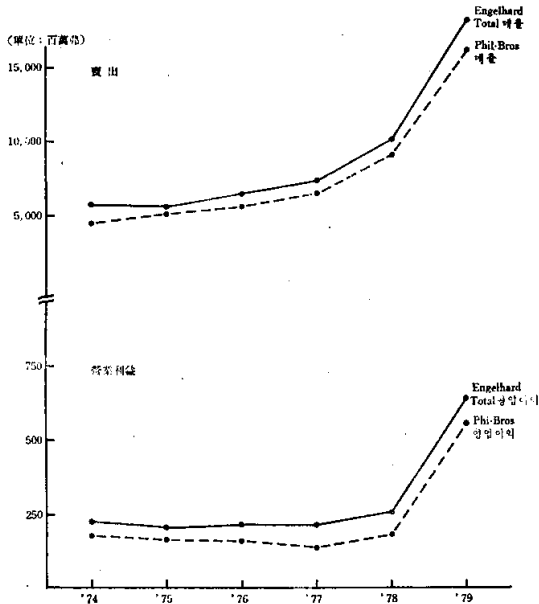
	74	75	76	77	78	79
총 매출						
Phi-Bro	4,532	5,047	5,737	6,563	9,118	16,294
Engel Industry	766	548	625	653	901	1,630
Engel Mining	81	81	107	131	155	177
Engel Total	5,739	5,676	6,469	7,347	10,174	18,101
Phil-Bro Portion	84.2%	88.9%	88.7%	89.3%	89.6%	90.0%

(3) 前掲書, p. 108.

영 업 이 익						
Phil-Bro	176	167	164	147	179	552
Engel Total	225	202	220	211	254	649
Phil-Bro Portion	78.1%	83%	75%	70%	71%	85.0%
법인세 공제 전 순이익						
Phi-Bro	158	150	140	122	135	434
Engel-Total	192	176	189	181	201	503
Phi-Bro Portion	82%	85%	74%	68%	67%	86.3%

資料 : Engelhard, Annual Report, 1978, 1979.

〈表 8〉 Engelhard 및 Phi-bro 營業伸長 推移



資料 : Engelhard, Annual Report, 1978, 1979.

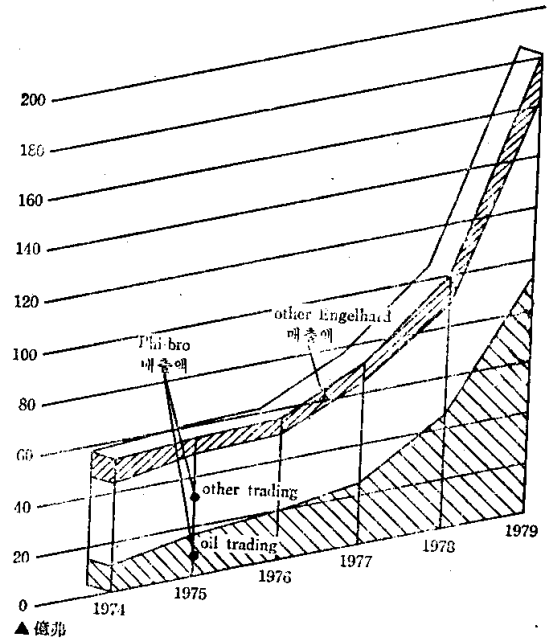
고, 에너지 절약형 secondary material인 鐵 및 非鐵金屬 scrap의 取扱 擴張 等과 같이 有望한 原材料에 신속히 着점을 맞춰 마케팅 活動을 수행한 結果이다.

### 2-3. 油類部門의 特色

前章 “2-2 營業實績” 末尾에서 〈表 9〉 “油類取扱額 變動推移”으로 본 바와 같이 1978~79년의 Phi-bro의 폭발적인 成長의 主役은 油類部門이었다.

類類取扱額을 〈表 10〉 “油類占有率 및 賣出額增加率”에서 보면, 1974년을 基準으로 하여

〈表 9〉 油類取扱額 變動推移



資料 : Engelhard Minerals & Chemicals Corp. Annual Report, Business Week, Sep., 3, 1979, p. 109.

1979년에는 8.6배의 伸長을 보였다. 또한 Phi-bro 賣出額中 油類가 차지하는 比率은 1974년의 24%에서 1979년에는 58%로 늘어났으며 Engelhard 전체 매출액과 比較할 경우 油類의 比重은 1974년의 19%에서 1979년에는 52%로 늘어났음을 알 수 있다.

이는 비록 그동안 73年 및 現今의 原油波動에 따른 原油價의 急上昇의 영향도 있겠으나 〈表 11〉 “原油價格推移”에서 볼 수 있는 바와 같이 “Arabian Light”의 市場價格이 1974年 1月 1日 기준하여 1979年 12月에는 2.2배의 價格上昇이 있었고, 1980年 5月 現在의 同 市場價格이

〈表 10〉

油類占有率 및 賣出額增加率

〈單位：億弗，%〉

區 分	1974		1975		1976		1977		1978		1979	
		%		%		%		%		%		%
Phi-Bro 매출액 (A)	45	100	50	111	57	127	66	147	91	202	163	362
油類매출액 (B)	11	100	17	155	20	182	25	227	45	409	95	864
기타매출액	34	100	32	94	37	109	41	121	46	135	68	200
油類占有率 (B/A)	24%		34%		35%		38%		50%		58%	
Engelhard 총매출액 (C)	57	100	57	100	65	114	73	128	102	179	181	318
油類占有率 (B/C)	19%		30%		31%		34%		44%		52%	

資料 : Engelhard Annual Report 및 Business Week, Sep., 3, 1979, p. 109.

〈表 11〉

原油價格推移 (Arabian Light 기준)

〈單位：\$/barrel, %〉

時 點	Arabian light 公示價 및 市場價 (\$/barrel)	指 數		비 고	
		1971 기준 (%)	1974 기준 (%)		
1971. 2. 15 以前	1.80	100		公示價 기준	
2. 15	2.180	121			
6. 1	2.285	127			
1972. 1. 20	2.479	138			
1973. 1. 1	2.591	144			
4. 1	2.742	152			
6. 1	2.898	161			
7. 1	2.955	164			
8. 1	3.066	170			
10. 1	3.011	167			
10. 16	5.119	284			
11. 1	5.176	288			
12. 1	5.036	280			
1974. 1. 1	10.952	608	100	以後 市場價기준임 (公示價 11.651)	
1974. 11. 1	10.463	581	96		( " 11.251)
1975. 10. 1	11.510	639	105		( " 12.376)
1977. 1. 1	12.09	672	110		( " 13.0.)
1977. 1. 1	12.70	705	116		( " 13.656)
1977. 7. 1	12.70	705	116		( " 13.656)
1978. 12. 31	12.70	705	116		
1979. 1. 1	13.34	741	122		
1979. 4. 1	14.55	808	133		
1979. 7. 1	18	1,000	164		
1979. 12.	24	1,333	219		
1980. 1.	26	1,444	237		
1980. 4.	26	1,444	237		

資料 : '79 자원에너지 年鑑, 日本通産資料調査會, 1978. 1. 20 p. 295.,  
주간석유뉴스, Vol. II, No. 18, 한국석유개발공사 1980. 5. 7. p. 31.

매럴當 26弗인데 비해 D/D去來 價格이 매럴 安하여도 Phi-bro의 8.6배의 賣出伸長은 놀라운  
當 35~36弗인 點(1974年 市場價를 基準으로 비 것이다.  
할고 매 현재의 D/D가격은 3.5배에 達함)을 감 Phi-bro는 1970年代 初부터 油類部門에 進出

하여 방카씨油 等の 石油製品을 取扱하였으나, 1973年 以後의 原油波動에 힘입어 그동안 Major가 獨占하고 있던 原油에 對해서도 D/D base로 구입하는 실적을 쌓기에 이르렀다. 1970年代 初에 油類營業을 담당하던 Marc Rich가 Phi-bro를 떠남에 따라 英國 出身의 石油專門家인 Thomas D. Omalley(現 Senior Vice Pres.)를 발탁하여 油類營業을 수행케 하고 있다.

最近에는 原油의 경우, 그동안의 現物去來에 依存하던 것을 탈피하기 爲하여 캐나다 北쪽 Bead Port에 7億弗 相當의 油田開發權에 投資하여 原油 획득에 적극 참여코자 하고 있다.

Phi-bro가 油田確保의 利權 없이도 油類部門에서 이처럼 크게 成功할 수 있었던 것은 專門化된 人力과 莫強한 資金力에 힘입어 現物市場에서 低價로 購入하여 市場조작 및 市場變動의 흐름을 타고 高價로 販賣한데에 기인한다.

主要 販賣地域은 유럽圈 및 아시아의 태국, 인도, 필리핀, 日本 等이다.

한국에 있어서는 韓國內 精油會社들이 原油의 경우, 오랫동안 Gulf 等の Major들과 밀착되어 있고, 병커씨油 等の 石油製品 경우는 C. Itoh, Marubeni 等の 日本 總合商社들이 經유회사에 공급하고 있는 관계로, 現在로서는 國內商社를 통해 國營企業體 및 多연료 소비업체(例로서 시멘트 업체 等)의 自體 需要用에 對한 去來를 推進하고 있으나, 아직 成果는 미미한 실정이다.

#### 2-4. 鐵鋼·金屬部門의 特色

Phi-bro의 전통적인 主宗分野인 철강, 금속부문의 특징은 다음의 3가지를 들 수 있다.

첫째, 鐵 및 非鐵金屬 scrap類의 다양한 取扱이 特色이다. 鐵鋼 scrap類 8種, 非鐵金屬類 scrap 9種의 取扱으로 作今の 에너지위기 時代에 代替用 원재료인 scrap部門의 광범한 취급으로 Phi-bro의 賣出 및 純利益에 크게 寄與하고 있으며, 앞으로의 展望도 양호한 편이다.

단 steel scrap類의 경우 美國內 實需要 전기로 업체의 輸出規制 要請 및 1980年初에 美議會를 통과한 Export Administration Act中の “金屬 scrap에 對한 증제 및 統制節次”(Monitoring

and Export Control Procedures)에 依해 scrap의 美國外로의 輸出展望이 流動的이나, 과거의 古鐵價 騰貴時의 경우로 볼 때 Phi-bro와 같이 정보망이 좋은 전문무역상의 경우 이에 따른 價格變動을 有利하게 利用하여 리스크·헷징(risk-hedging)을 할 수 있을 것이다.

둘째, 非鐵金屬의 경우 鑛石에서 最終製品까지의 各 流通經路上에 뿌리깊이 관여하고 있어 막강한 영향력을 同商品의 交易時 행사하고 있다. 즉 投資會社인 National Zinc Company의 경우를 보면, 同 會社의 Zinc 제품은 세계적인 品質水準이며, Phi-bro의 Zinc 판매時 有利한 立場에서 交易이 可能토록 뒷받침해 주고 있다. 이처럼 Phi-bro가 깊이 관여하고 있는 生産會社들은 Engelhard의 他 2 Division의 投資會社 및 Phi-bro 自體 投資會社를 合하여 金屬關聯業體만 10餘個에 達하고 있다. 以外에도 投資 또는 金融支援, 오랜 거래관계 等 投資 以外の 關係로 맺어진 關聯會社들이 상당수 있다.

또한 鐵鋼·金屬部門의 경우 抵開發國生産會社의 프로젝트에 Phi-bro가 參與할 경우에 金融支援 等の 方法으로 同生産製品의 獨占代理店으로서의 역할을 하는 등, 資源 내셔널리즘 및 資源不足의 時代에 資源, 確保에 多角的인 노력을 꾸준히 하여, 金屬部門과 같이 販賣者 市場, 더 나아가 生産者 市場에서 Phi-bro가 餘他 會社에 비해 유리한 地位를 구축하게 되었다.

셋째, 78年 및 79年의 美國 鐵鋼工業界의 침체에도 불구하고, 特殊鋼의 取扱에서 好調를 보이고, 金屬關聯製品의 다양화에 依해 Phi-bro는 침체의 여파가 크지 않다는 사실이다.

### 3. 組 織

#### 3-1. 組織의 概要

Phi-bro의 組織은 <表 12> “Phi-bro 조직현황”에서 보는 바와 같이 뉴욕 本社에 35個 Group, 美國內에 4個 支店 및 4個 子會社, 海外에 24個 國 所在 36 子會社, 11個國에 13 Representatives, 4個國에 4 Agents를 두어 海外에 總 39個國 53

〈表 12〉

Phi-bro 조직현황

1979년 10월 현재

※ 本社 : 35 Group  
 國內 : 4 Branch  
 4 Subsid.  
 海外 : 39개국 53 Office  
 (24개국 36 Subsid.)  
 (11개국 13 Repr.)  
 4개국 4 Agents

**Head Office**  
 New York  
 35個 Group으로 구성  
 • 品目別  
 영업 group.  
 • Financing,  
 운송등지원  
 group.

海 外	主要 Post (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• London: Derby &amp; Co., Ltd</li> <li>• H.K.: Phillipp Brothers Hongkong Ltd.</li> <li>• Japan: Phillipp Brothers Far East Inc.</li> </ul>
	기타지점 (48)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidiaries: 22개국 31社</li> <li>• Representatives: 11개국 13所</li> <li>• Agents: 4개국 4名</li> </ul>
	지원 Subsidiaries (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phi-bro Bank/Swiss</li> <li>• Ore Chartered Ltd./England.</li> </ul>
國 內	支 店 (4)	Phillip Brothers: California Texas Illinois Conserve Department
	投資會社 (4)	Derby & Co., Inc. National Zinc Company Somex Ltd. The S.W. Shattuck Chemical Co., Inc.

資料 : Phi-bro Handbook, Rev. Oct., 1979.

〈表 13〉 Phi-bro 關聯主要子會社

- Exhaust Controls Inc.
- Minerals & Chemicals Export Corp.
- Metal Transport Corp.
- Glover & Goode Pty Ltd.
- S.W. Shattuck Chemical Co., Inc.
- Eastern Magnesia Talc Co.
- Socomet, Inc.
- P.B. Pacific Corp.
- National Zinc Co.
- Roane Electric Furnace Co.
- Suramco Trading Corp.
- Skyline Industries Inc.
- Victrix Corp.
- Cia Miner Mercantil del Peru S.A.
- Philipp Brothers Metal Corp.
- Intermill Products Corp.
- Derby & Co., Inc.
- Somex Ltd.
- Porocel Corp.
- Chemstone Corp.
- Cuyahoga Lime Co.

※ 以外에도 수십餘個의 子會社를 Phi-bro 및 Engelhard 他 Division이 가지고 있음.

資料 : Directory of Corporate Affiliation, 1979,  
 "National Register Publishing Co., Inc.  
 p. 5899.

個所의 連絡網을 形成하고 있다.

Phi-bro의 關聯 主要子會社 및 投資會社は 〈表 13〉 "Phi-bro 關聯主要子會社"와 같다.

Phi-bro 組織의 特色은 多樣한 製品에 맞춰 뉴욕 本社에 製品別 營業活動을 하는 營業그룹 單位와 支援業務를 수행하는 支援그룹 單位로 구성된 總 35個 그룹이 있으며, 海外에는 홍콩, 런던, 동경에 主要交易據點(Major Trade Center)으로서 3個의 獨立 現地法人 商社가 있으며 그 外에는 먼 외곽지역으로서 유고슬라비아의 Zagreb의 Agent에 이르기까지 現地法人, Representative 및 Agent 들이 關聯資源 및 交易 對象國에 散在해 있다.

특히 Representative의 경우도 現地人이 운영하며, Phi-bro 本社에서 파견한 人員은 감독자로서의 役割만 하고 있다. 또한 잠재시장 可能性地域은 必要에 따라 빈번히 Agent를 가지는 點도 特色이다.

3-2. 支援部門

Phi-bro의 營業活動을 極大化하고 效率化하게 하는 主要 支援業務는 다음의 4가지이다.



첫째, 金融部門의 支援業務이다. Phi-bro는 스위스에 Phi-bro Bank를 所有하고, Phi-bro 고객들에게 金融과 L/C 편의를 제공하는 등의 金融業務를 하고 있으며, 銀行借入이 힘든 低開發國의 生産者를 爲해서 關聯鑛石 또는 金屬設備 프로젝트에 對한 차관 金을 支援해 주고, 그것으로서 同프로젝트의 生産品의 獨占販賣者가 되는 式의 마아케팅 活動을 수 행하고 있다. 또한, 이를 보다 定期的으로 하기 爲해 뉴욕, 홍콩 및 주리히 營業소에 金融專門家를 常住시켜 正구적으로 多國籍銀行의 關係者와 解當事項을 協議하고 있다.

둘째, 投資部門의 支援業務이다. Phi-bro는 지금까지 既存品目에서의 새로운 投資뿐만 아니라 新規品目에의 進出을 爲한 投資 등에서 尙상 長期的인 觀點에서 可能性있는 프로젝트를 찾아 내고, 調査하며, 이를 分析하고 評價하여, 長期에 걸쳐 꾸준히 投資행위를 추진하여 왔다. 이를 보다 적극적으로 效率적으로 하기 爲하여, 1976년에 U.S. Steel Corp.에서 South America의 Zinc와 Lead Mine을 管理한 經歷이 있는 Ethane S. Macmichael(現在 Group Vice Pres. 임)을 발탁하여 投資部門을 強化하였다.

셋째, 運送部門의 支援業務이다. Phi-bro가 取扱하는 대부분의 商品이 原材料로서 운송비의 比重이 큰 點을 감안하여 운송비의 절감, 신속하고 용이한 선박의 傭船을 도모코자 종래에는 件別傭船 以外에도 곡물류 등을 爲한 固定的인 年間베이스의 傭船(Time Charter)을 5~8척씩 하였으나, 最近에는 더 나아가 런던 所在 Ore Chartered Ltd를 비롯하여 Metal Transport Corp. 등을 所有하여 運送面에서의 競爭力을 크게 強化하였다.

넷째, 情報部門의 支援業務이다. 前章 “3-1 組織의 概要”에서 이미 언급한 것처럼 Phi-bro의 廣範圍한 世界的 組織網은 市場情報를 신속히 얻는데 有用하며, Phi-bro 관계자인 Tandler 社長의 말을 引用하면 정보망에 있어선 他的 추종을 불허한다고 장담하고 있다. 실제로 이란사태의 경우, 이란사태가 極에 達하기 數個月 前

에 이란사태의 절박 함을 감지하고 사무를 실패 쇄하는 신속한 조치로서 C.I.A.를 能加하는 行動을 보였다. (4)

### 3-3. 經營者 및 人的構成

Phi-bro Division의 Chairman인 Ludwig Jesselson은 今年 69세인 유대인으로서, 16세에 베를린 근교의 Aron-Hirsch & Son이라는 販賣商에게 修習店員(apprentice trader)으로 出發하여 1937年 美國으로 건너가 Phi-bro에서 週給 60弗의 社員으로 근무하여 오늘날까지 이르른, 평생을 무역업에 종사한 베테랑이다. 그동안의 業績給의 結果로 1967年 Phi-bro가 Engelhard와 合併時 3名의 大株主中の 1名이 되었으며, 1979年 現在에는 Engelhard 全體 株式의 3.3%(現時價로 3千 7百萬弗 尙當)를 保有한, 個人으로서는 最大 保有 株主이다.

Phi-bro의 Divisional Officer들로는 Chairman인 Jesselson外에 Vice Chairman인 Henry Rothschild, President인 David Tandler와 2名의 Executive Vice President, 4名의 Senior Vice President 및 27名의 Group Vice President 등이 있으며 Engelhard의 Corporate Officer들로서는 Chairman, President & Chief Executive Officer인 Milton F. Rosenthal을 위시하여 Vice Chairman인 David Tandler, 2名의 Deputy Chairman, 5名의 Executive Vice President, 3名의 Senior Vice President 5名의 Vice President 및 1名의 Secretary가 있다.

Phi-bro의 人的構成은 尙當수가 유대인으로 構成되어 있으며, 이는 Phi-bro가 유대인에 의해 창립되었으며, 역사적으로 중세 봉건 영주 시대에 봉건영주의 영토內에서 배척당한 유대인들이 도시에서 商業에 종사하게 되었고, 이러한 유대인의 수세기에 걸친 승계로 因한 관습적인 유물이 人事 채용에 있어 內部的 추천, 신원보증, 가족관계 등에 依해 채용하는 작금의 Phi-bro 인사 채용제도에 나타나며, 이에 의해 人的構成의 특징이 尙當수의 유대인에 의한 폐쇄적인 조직이라는 Phi-bro의 특성을 나타낸다.

(4) 前掲書, p. 111.

現在 Phi-bro의 人員은 대략 2,100명 線으로 1970年の 900餘名에 비해 급속한 팽창임을 알 수 있다. 더우기 이는 本社 및 海外組織의 마케팅 스태프와 기타 보조인원의 수자이며, 2,100명과 거의 同數의 人員이 Phi-bro가 참여한 産業部門에 종사하고 있다.

#### 4. Phi-bro의 韓國에서의 活動

Phi-bro는 韓國에 Representative로 現在 콘돌 商社(株)(Condor Trading Ltd)를 두고 있다. Phi-bro의 韓國 進出은 遷都 直後인 1953年頃 Agent를 두었던 것에서 始作되며, 1955年頃 Agent가 當時 반도호텔 所在 Isenberg會社로 바뀌면서 Isenberg는 Agent인 同時에 國內에서 代理店 活動을 2年間 하였다. 以後 지금의 콘돌 商社(株)의 社長인 이 동우氏가 Agent가 되어 Phillipp Brothers 商社(株)란 명칭으로 Agent인 同時에 代理店 活動을 하여 오던중 Agent에서 Representative가 되었다.

Phi-bro의 營業活動은 輸出入 오퍼가 주종이며, 自己名義의 去來 및 自身の 在庫負擔에 依한 販賣活動은 별로 없는데도 불구하고 Phillipp Brothers 商社(株)의 形態로 Phi-bro의 Representative 活動을 할 때에 國內法에 依해 都賣商으로 간주되어 課稅額이 많이 부과되었다. 따라서 1979년에 콘돌 商社(株)로 改稱하고 오퍼 活動만을 專業으로 하고 있다.<sup>(5)</sup>

Phi-bro 國內 進出의 特色은 Representative로 現地人을 代表者로 하는 會社와 경제적 關係를 유지하고 있으나, 法的으로는 獨立會社 形態를 유지한다는 點이다. 즉, Representative로 現地人을 代表者로 指定하여, 과거에는 Phi-bro Representative인 同時에 國內法上 Phi-bro와 資本的으로 연관이 없는 獨立된 會社形態의 代理店 活動을 하던 것이, 現在는 Representative인 同時에 獨立된 會社形態의 專門 오퍼商으로서의 營業活動을 國內에서 하고 있다.

콘돌 商社(株)의 人的構成은 이 동우 사장을 비롯한 4名の 스태프와 이들의 營業活動을 補助해주는 10여명의 男女 직원으로 구성되어 있으며, Phi-bro 本社에서 Mark Hammer schlag가 자문 및 감독관 格으로 주재하고 있다. 콘돌 商社(株)의 主要 스태프 4名은 비교적 韓國內에서는 自己가 取扱 하고 있는 分野에서는 專門家들로서, 이는 Phi-bro의 經營 방침인 "專門化된 人力"이란 面이 反映된 바크다. 즉, 사장 이 동우氏는 非鐵金屬 分野, 이희남氏는 scrap 分野, 정 기환氏는 石油化學 製品 그리고 박 유진氏는 鐵鋼製品 分野의 專門家이다.

콘돌 商社(株)의 主要 取扱品目은 非鐵金屬製品類, 古鐵 및 非鐵金屬 scrap類, 비료, 석탄, coke, paper-clay, 石油化學製品類, 鐵鋼製品類 및 기타 에너지 相關 原材料이며, 最近에는 방 카씨油 등 石油관련제품을 國內에서 取扱코자 開拓中에 있다.

콘돌 商社(株)의 特色은 營業 活動을 수행하는 主要 스태프들의 해당 분야에 있어서의 오랜 經驗의 바탕 위에, Phi-bro 本社 및 海外 지점망의 莫強한 後援에 힘입어 오퍼 판매를 技巧的으로 수행한다는 點이다. 이는 해당 분야에서 오랫동안 축적하여 온 콘돌상사(株)의 숙련성의 결과라 할 수 있으며, 輸入의 경우를 例로 보면 다른 오퍼商들이 通商 단순한 仲介 活動을 海外 供給先과 國內 輸入先 사이에서 行하는 것에 比해 콘돌 商社(株)는 國內 實需者들의 형편에 알맞는 원재료들을 海外 供給先들의 實情을 감안하여 調停하고 仲裁하는 등의 活動을 통해 이를 複數 企業들(供給先, 實需者들)間에 엮어서 複合的으로 輸入 오퍼 活動을 하는 等 彈力的이고 多角的인 오퍼판매 活動을 하는 點에서도 나타난다.

#### 5. 營業政策

Phi-bro의 營業政策은 한마디로 産業用原材料 取扱의 多角化 戰略(Industrial raw material

(5) 代理店 活動은 都賣商으로 간주되어 賣出取扱額을 課稅對象으로 하는 반면 오퍼業은 오퍼수수료만을 課稅對象으로 하여 稅金을 징수한다. Phillipp Brothers 商社(株)의 경우 Phi-bro의 Representative면서 호칭이 비슷하여 Phi-bro라는 法的으로 獨立된 會社이나 代理店으로 간주되었다.

diversifying strategy)이다.

Phi-bro는 傳統的인 取扱品目인 金屬·鑛物分野에서 關聯製品으로 進出하여 各種 scrap類에 이르기까지 多様하게 取扱하고 있으며, 原油 곡물等과 같이 기존 취급분야와 전혀 關聯이 없는 新規分野에의 進出도 꾸준히 추진하여 前章 “2-1, 취급품목”에서 언급한 바와 같이 150여개의 主要 産業用 原材料를 取扱하게 되었다.

특히 原油 및 石油製品의 경우 最近 Phi-bro의 폭발적인 成長에 크게 기여하고 있는 品目임을 前章 “〈表 9〉, 油類取扱額變動 推移”에서 볼 수 있으며, Phi-bro 營業政策인 “産業用 原材料 取扱의 多角化 戰略”이 적중한 成功的인 事例라 할 수 있다.

Phi-bro는 새로운 分野에 進出하기 爲하여 최소한 2年 以上 용의주도하게 준비하며, 必要할 경우는 長期에 걸쳐 調査하고, 分析, 評價하는 등 꾸준히 推進하고 있으며, “하나의 商品을 어떻게 거래 하느냐를 한번 배우면, 쉽게 다른 商品의 거래방법도 터득할 수 있다”는 Phi-bro 經營理念에 依해 既存品目과 關聯이 있는 分野의 進出時엔 既存品目の 專門家를 轉換시켜 該當 進出分野에 專門化되도록 人力을 活用하며, 原油, 곡물 等과 같은 新規分野 進出에는 該當 分野의 專門家를 스카우트하는 등의 方式으로 該當 進出分野의 專門化된 人力을 Phi-bro內에 確保하고 있다.

또한, 取扱商品의 多角化 政策을 용이하게 推進하기 爲해 Phi-bro의 막강한 資金力을 背景으로 利用하며, 迅速하고 廣範圍한 정보망을 活用하는 등 多角的인 여러가지 經營手法을 動員하여 대처하고 있다.

## 6. Phi-bro 評價

Phi-bro의 長點은 産業用 原材料 取扱의 多角化 戰略을 成功的으로 推進한 點이며, 또한 이를 成功的으로 수행 할 수 있었던 좋은 基本 下部 構造를 形成하고 있는 點을 들 수 있다.

Phi-bro의 下部構造는 다음의 6가지로 構成되어 있다.

첫째, 廣範圍한 國際 支店網

둘째, 迅速한 情報施設

셋째, 莫強한 資金力

넷째, 生産者, 消費者 그리고 貿易 및 鑛山會社들과의 오래 지속된 관계

다섯째, 約束의 移行에 對한 信用

여섯째, 主體로서의 機能인 專門化된 人力

이처럼 좋은 下部構造를 形成하고 있기 때문에 自身の 部門을 專門化하여 世界的 水準으로 取扱하며, 새로운 품목을 追加할 수 있는 력을 가져, 유사품목 또는 關聯분야에 있는 많은 수의 다른 原材料를 專門化하여 확장할 수 있는 “産業用 原材料 取扱의 多角化 戰略”을 구현할 수 있었다.

한편, 觀點을 달리하여 Phi-bro의 長點을 열거하면 다음의 5 가지를 들 수 있다.

첫째, 專門化된 人力이다. 이는 Phi-bro의 가장 代表的인 長點으로 꼽을 수 있는 바, 多樣한 品目마다 專門化하여 世界的 水準에서 마케팅 할 수 있는 傳統的인 Phi-bro의 마케팅 能力은 Phi-bro를 構成하고 있는 個個 Trader들의 “개인적인 깊이” 즉, 專門化된 人力들이 모여 Phi-bro 全體로서의 힘을 形成하고 있기 때문이다.

둘째, 막강한 資金力이다. 유태인의 現金主義가 Phi-bro에서도 상당히 反映되고 있으며, 이러한 現金 資金의 축적을 통한 資金力의 背景에 依해 Phi-bro는 營業活動을 有利하게 이끌어 왔다. 즉, Phi-bro가 油類市場에서 急成長하게 된 背景에는 國際石油 情勢가 Phi-bro에 有利하게 作用되었던 點도 있지만, 上記의 專門化된 人力과 現物市場에서 現金支拂 條件의 現物去來를 多量 할 수 있었던 Phi-bro의 資金力에 基因한다. 또한 非鐵金屬 等 主要 資源類에서 Phi-bro가 強勢를 견지할 수 있었던 背景에도 마찬가지로 資金能力이 크게 기여하였다.

셋째, 經營者의 예리한 통찰력 및 이를 뒷받침한 長期的인 調査 및 投資活動이다. 새로운 分野의 進出에 있어 Phi-bro의 世界的으로 계속 變化하는 國際原材料 市場狀況에 對한 예리한 통찰력은 크나큰 無形의 財産을 Phi-bro에 안겨 주었다. 즉, 에너지 파동에 휩쓸려 앞서서 原油 市場에 進出하였고, 原價節減을 爲한 대체 원자

재인 ferrous 및 non-ferrous scrap 分野에의 迅速한 擴張 등은 이러한 통찰력으로 因해 큰 보답을 받은 사례이다.

한편 Phi-bro 經營層의 예리한 통찰력은 새로운 사업을 開發하기 爲해 이를 調査하고 投資를 모색하는 등 長期的인 開發活動을 꾸준히 추진한 Phi-bro의 意慾이 크게 뒷받침 되었다.

넷째, 廣範圍한 國際支店網과 迅速한 情報의 流通이다. Phi-bro의 廣範圍한 國際支店網은 一面에서 보면 이의 主體로서의 機能인 “專門化된 人力”이 Phi-bro내에 確保되어 있었기에 迅速하고도 有用한 情報의 수집 및 이의 活用이 可能하였으며, 이의 活用に 依해 廣範圍한 國際支店網의 維持가 經濟的인 채산성面에서 可能하였으나, 一面으로 보면 廣範圍한 國際支店網이 있었기에 Phi-bro의 專門化된 人力이 世界的인 水準에서 마케팅 活動을 할 수 있었다.

이처럼 “專門化된 人力”과 “廣範圍한 國際支店網”은 相互連帶的인 關聯을 가지고 있으며, Phi-bro는 이 點에서 適所의 連絡網 및 고도로 專門化된 人力의 同時的인 充足으로 乘數的인 效果를 볼 수 있었다.

다섯째, 多角的이고 新速한 對處能力이다. 上記에서 언급한 바와 같은 適時에 專門化된 人力을 確保하고, 資金力を 發揮하고, 廣範圍한 國際連絡網을 形成한 點, 또는 競爭的인 운송서비스를 爲해 10여척의 貨物船을 年間 베이스로 차아터(Charter)하고, 더 나아가 海運會社를 인수하는 등 市場狀況의 變動에 따라 多角的이고 新速하게 對處하는 Phi-bro의 姿勢自體가 Phi-bro의 能力이 되었다.

Phi-bro의 問題點은 經營哲學의 결여를 들 수 있다. 이는 유대인 특유의 商人習性으로서 商人으로서의 機能面에서는 제일가는 專門家들일지 모르나, 企業의 비밀주의, 폐쇄적인 人事채용, 이익 指向主義의 性向이 있으며, 작금의 原油 거래에서의 Trader들의 폭리에 對한 社會的인 비판, 美國政府의 介入 可能性, 國民들의 資源不足 事態, 에너지 위기에 對한 피해의식 등의 社會的 背景에 비해 Phi-bro의 適正利潤의 概念 및 企業의 社會性이란 觀點 결여로 問題點이 야기될 소지가 된다.

또한 작금의 급격한 성장 및 Chairman Jesse-son의 은퇴 후의 內部調和 不均衡 可能性도 있다. 이는 1974년경 前 Senior Trader인 Marc Rich와 그의 동료들이 Phi-bro에서 이탈하여 Marc Rich & Co.를 설립, 운영하고 있는 예전의 사례도 있듯이 경계하여야 할 點이다.

## 參 考 資 料

1. Engelhard Annual Report, 1978, 1979.
2. Business Week, McGraw-Hill, Sep., 3, 1979.
3. Directory of Corporate Affiliation, 1979, National Register Publishing Co., Inc.
4. Phi-bro Handbook, Rev. Oct., 1979.
5. Phi-bro “Commodity Distribution List”, Communication Department, Nov., 1979.
6. '79. 資源 에너지 年監, 日本 通產資料 調査會 刊, 1978. 1. 20.
7. 週刊 石油뉴스, Vol. II, No. 18, 한국석유 개발공사 刊, 1980. 5. 7.