

4個 國際化企業群의 多角化水準에 관한 比較研究

趙 東 成* · 白 權 鎬**

目 次	
I. 序 論	V. 分析對象企業의 選定
II. 多角化의 概念定立	VI. 各企業集團의 多角化水準 比較分析
III. 多角化를 측정하기 위한 代位變數의 選定	1. 製品多角化
1. 製品多角化	2. 地域多角化
2. 地域多角化	3. 機能多角化
3. 機能多角化	IV. 結 論
IV. 各企業集團의 多角化에 관한 假說의 設定	1. 要約 및 解釋
	2. 問題點 및 限界
	附 錄

I. 序 論

경영자는 기업의 成長發展을 위하여 여러가지의 戰略을 수립·실시한다. 이러한 성장전략에는 專門化, 特化, 合理化, 國際化, 多角化 등 실로 여러가지의 代案이 있으나, 이중에서 多角化는 경영자가 기업규모의 外形을 늘리는 데 가장 효과적인 방법으로서 자주 애용하는 전략이다.

그러나 多角化란 용어는 「한 經營主體 밑에 여러 종류의 事業部門을 동시에 經營」하는 방향으로 나아간다는 추상적인 표현일 뿐,⁽¹⁾ 그 대상이 되는 사업부문에 대해 명확한 개념이 설정되어 있지 않은 채 경영자에 따라, 그리고 학자에 따라 실로 重口難方으로 쓰이고 있는 실정이다.

특히 1975년에 설립된 한국의 綜合貿易商社가 앞으로 成長을 추구하기 위하여 어떠한 (다각화)戰略을 추구할 것인가 하는 문제에 있어서 대부분의 경영자들은 자신의 기업을 진정한 綜合商社로 만들기 위하여 다각화하겠다는 입장을 밝히고 있으나, 그 구체적인 내용에 있어서는 새로운 品目의 개발, 새로운 市場의 개척, 새로운 機能의 발휘 등 서로 다른 방향을 제시하고 있다.

筆者 : *서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 助教授

** 서울大學校 大學院 經營學科 卒業

(1) 「국어대사전」(이희승 편, 민중서림, 1981년 30版)에 정의된 “多角經營”的 개념

따라서 이 논문에서는 한국의 綜合貿易商社가 채택 할 수 있는 多角化에는 어떠한 종류가 있으며, 현재 이들 기업이 달성한 다각화 수준은 어느 정도인가를 살펴 보기로 한다. 다만 다각화의 수준을 측정하는 데 있어 한국의 綜合貿易商社만을 대상으로 한다면 刻舟求劍격이 될 것이므로 이와 유사하거나 대비될 수 있는 해외의 국제기업으로서 일본의 總合商社, 유럽의 植民地型 貿易商 및 미국의 多國籍企業을 선택하고, 이와 비교해 봄으로써 한국 종합 무역상사의 상대적인 위치를 파악하기로 한다.

II. 多角化의 概念定立

대부분의 기업에 있어 戰略的 代案의 하나인 多角化는 아직 그 理論的 體系가 갖추어지지 않은 채, 學者마다 그 研究目的 및 研究方法에 따라 多樣하게 정의되고 있다.

<表 1>은 여러 學者들이 定義하고 있는 多角化의 여러가지 概念을 정리한 것이다.

이러한 여러가지의 견해를 다각화 개념의 분류대상에 따라 나누어 보면 다음과 같은 세 가지로 나타난다. 첫째는 多角化를 製品과 市場을 연결하는 組合의 場에서 설명하는 견해로서 앤소프와 첸들러, 衣笠洋輔, 그리고 키건의 견해가 여기에 해당된다. 둘째는 製品과 市場을 각각 별개의 獨立된 多角化의 영역으로 정의하는 견해로서 스톰포드와 웰즈, 리크와 프렐이 여기에 해당된다. 세째는 製品과 市場에 機能이라는 요소를 첨가시켜, 세가지로 多角化의 方向을 정의하는 견해로서 著者(趙東成)와 일본의 萩野典宏이 여기에 해당된다.

이중에서 첫번째 견해는 다음과 같은 이유 때문에 다각화의 개념설정방법으로 적절하지 못하다. ① 企業의 성장전략으로서 多樣한 수준과 형태의 多角化가 있을 수 있다. ② 製品 및 市場多角化의 구분이 企業家의 입장에서 그 타당성을 인정받고 있다. ③ 서로 다른 產業分野에서 活動하고 있는 企業들 간의 戰略的 比較가 가능하다.

다음으로 두번째 견해는 제조기업을 전제로 하는 것으로서, 생산과 판매를 기반으로 하여 경영활동이 이루어지는 기업의 경우에는 문제가 없으나 다양한 서비스를 제공하는 것을 목적으로 하는 제3차 산업의 기업에 대해서는 충분한 전략대안으로서의 설명력을 갖지 못한다. 특히 종합상사의 경우에는 國際的 事業環境이라는 불확실한 여건 속에서 供給者와 需要者를 適時, 適所에서 適節한 條件으로 연결시켜주는 「機能」의 다양성 여부가 기업의 능력을 좌우하는 중요한 요소가 되고 있으며, 이에 따라 기능의 다각화는 종합상사의 기업 전략으로서 중요한 위치를 차지하게 된다.

〈表 1〉 多角化에 대한 여러 가지 概念

다각화의 대상	제품—지역	제 품	지 역	기 능	제품의 수직 적 통합	제품의 수 평적 통합	제품의 방 제 통합
Ansoff & Chandler ¹⁾	○*	×	(제품개발)	×			
衣笠洋輔 ²⁾	○						
Keegan ³⁾	○		×	(화 대)			
Stopford & Wells, Jr. ⁴⁾		○	○				
Luck & Prell ⁵⁾		○			(생산의 계열화)	○	(콩글로 머리트)
趙 東 成 ⁶⁾		○	(국내 및 해외)	○ (3국 간 거 래, 운송)			
萩野典宏 ⁷⁾		○	(국 제 화)	○ (마아케팅, 금 융수송, 정보)			

*○ : 다각화로 인정하는 개념

**× : 다각화로 인정하지 않음

단 ()내의 표현은 어휘사용이 다르거나 유사개념을 명시한 경우

- 資料：1) Igor H. Ansoff, *Strategies for Diversification*, 岸田輝態編譯, 經營の多角化戦略(東京：東洋經濟新報社, 1977).
 2) 衣笠洋輔, 日本企業の國際化戰略(東京：日本經濟新聞社 1979).
 3) Warren J. Keegan, "Strategic Marketing: International Diversification vs. National Concentration," *Columbia Journal of World Business* [Winter, 1977].
 4) John M. Stopford & Louis T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise* (N.Y.: Basic Book, Inc., 1972).
 5) David J. Luck & Arthur E. Prell, *Market Strategy* (N.Y.: Meredith Corp., 1968).
 6) 趙東成, 韓國綜合貿易商社의 進路(서울대학교 경영대학 경영연구소, 1981).
 7) 萩野典宏, "商社の多様化行動に 關する計量分析", 「甲南經營」(東京：甲南經營研究所, 1979) [I], [II].

따라서 著者(趙東成)와 萩野典宏이 정의하고 있는 바와 같이 機能多角化를 제품다각화, 지역다각화와 더불어 하나의 獨立的인 多角化戰略方向으로 인정하는 세번째의 견해가 종합상사의 개념을 정립하는 데 있어 가장 타당한 방법이라고 볼 수 있다. 그러므로 여기에서는 多角化를 「製品多角化」와 「地域多角化」 및 「機能多角化」로 정의하기로 한다.

III. 多角化를 측정하기 위한 代位變數의 選定

여기에서는 그동안 여러 학자들이 다각화를 측정하기 위하여 개발해 놓은 공식들을 비교 검토하고, 그 중에서 객관적 설명력이 높은 동시에 우리의 연구에 적합한 것을 선택하기로 한다.

1. 製品多角化

제품다각화 계수를 계산해 내는 방법으로는 다음과 같이 4가지의 서로 다른 공식이 개발되었다.

(1) 製品多角化係數 $1(X_1)$ ⁽²⁾

$$X_1 = n \cdot S$$

단, $\begin{cases} n : 各 企業이 參與하고 있는 產業의 數(SIC 2 digit 基準)⁽³⁾ \\ S : 總賣出額에 대한 主力產業의 매출액을 제외한 나머지 賣出額 合計의 比率 \end{cases}$

이 式의 多角化與否의 判別 기준값은 “1”로서 X_1 係數값이 “0”과 “1” 사이에 있는 ($0 < X_1 \leq 1$) 企業은 多角化가 이루어지지 않은 것으로 판정하고, X_1 係數값이 “1”보다 큰 ($X_1 > 1$) 企業은 多角化가 이루어진 것으로 간주한다. 여기서 多角化가 이루어졌다는 판정을 내리기 위한 主種以外의 總賣出에 대한 比率의 最低基準은 該當企業이 參與하고 있는 산업의 총수에 의해 결정된다. 예컨대, 4개 사업분야에 진출하고 있는 기업이 다각화가 이루어진 것으로 간주되기 위해서는 주력산업 이외의 산업에서 발생하는 매출액이 총매출액중에 차지하는 비율이 0.25보다 커야 한다.

(2) 製品多角化係數 $2(X_2)$ ⁽⁴⁾

$$X_2 = 2 \sum_{i=1}^n i \cdot P_i - 1$$

단, $\begin{cases} n : 各 企業이 參與하고 있는 產業의 수 \\ P_i : 各 企業의 i번째 산업의 매출액이 總賣出額中에 차지하는 比率(P_i > P_{i+1})⁽⁵⁾ \end{cases}$

製品多角化係數 X_2 는 해당 기업이 參與하고 있는 產業分野 각각의 賣出額 크기에 따라加重值 i ($i=1, 2, 3, \dots, n$: 賣出額 크기順)를 부여하고, 이 가중치를 각 賣出額의 總賣出에 대한 比率에 곱하여 加重平均值를 算出해 낸 概念이다. 예컨대, 하나의 產業에 專門의 으로 특화한 企業의 경우 X_2 의 값은 “1”이 되며, n 개의 產業分野에서 동일한 賣出實績을 올리고 있는 企業은 X_2 값이 “ n ”이 된다. 어떤 企業이 4개의 產業에 進出하고 있으며, 각각의

(2) John M. Stopford & Louis T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise* (N.Y.: Basic Books, Inc. 1972), pp. 185-187.

(3) 標準產業分類가 國家마다 產業構造에 따라 상이하므로 國際比較를 하는데 있어 資料의 제약과 더불어 全體의統合・調整이 필요하다.

(4) Michael A. Utton, *Diversification and Competition* (London: Cambridge University, 1979), pp. 104-105.

(5) 製品多角化係數 X_2 를 開發한 어튼(M.A. Utton)은 총매출액에 대한 산업별 매출액 대신 總從業員에 대한 產業別 雇傭人員의 比率을 變數로 사용하였다. 이것은 製造業體에 국한시켜 比較하는 경우에는 유용하나, 貿易業과 製造業間의 比較에는 제약이 크다. 즉, 產業別 勞動裝備率 크기의 차이가 현저하기 때문에 동일한 水準에서 比較하기가 어렵다. 따라서, 여기서는 代替案으로 產業別 賣出額의 總賣出額에 대한 比率을 變數로 採擇하기로 한다.

產業分野別 賣出實績이 0.25씩인 경우와 0.94, 0.03, 0.02, 0.01인 두가지 경우를 比較하면, 前者の X_2 값은 “4”이지만 後者の X_2 값은 1.20에 不過하다. 즉, 두가지 경우 모두 4개의 產業에 동일하게 參與하고 있으나, 賣出構成의 形態에 따라 X_2 의 값은 크게 달라질 수 있다. 따라서 이 係數 X_2 의 가장 큰 特徵은, 해당기업이 “ X_2 ”個의 產業分野에 동일한 賣出額構成을 가지고 있다는 뜻을 内包하고 있다는 점이다.

(3) 制品多角化係數 3(X_3)⁽⁶⁾

$$X_3 = 1 / \sum_{i=1}^n P_i^2$$

제품多角化係數 X_3 가 X_2 와 다른점은 加重值 i 대신 P_i 를 제곱함으로써, 企業이 參與하고 있는 產業 중에서 P_i 값이 작은(매출액이 총매출액에서 차지하는 비중이 낮은) 산업에 대한 민감도가 약하도록 한 것이다. 예컨대, 앞서 係數 X_2 값을 산출한 보기의 경우에서 X_3 값을 구해보면 각각 4와 1.08의 값을 얻을 수 있다.

즉, 첫번째 경우와 같이 각각의 산업분야별 매출실적이 같은 경우에는 X_2 와 X_3 가 다같이 4의 값을 가지나, 두번째 경우와 같이 비중이 현저하게 낮은 산업이 있는 경우에는 X_2 의 1.2보다도 더 낮은 1.08의 값을 X_3 는 갖게 되는 것이다. 이 수치를 허핀달지수(Herfindahl Index)라고 부르기도 한다.

(4) 制品多角化係數 4(X_4)⁽⁷⁾

$$X_4 = 1 - \sum_{j=1}^n P_j^2$$

X_4 係數는 “0”에서 “1”까지의 限界值를 갖도록 설계되어 있다. 하나의 產業에 특화되어 있는 企業의 경우 $P_1=1$ 이므로 $X_4=0$ 의 값을 갖게 된다. 반대로 參與產業數 n 이 커지는 동시에 產業別 賣出構成이 동일하다면 $P_1=P_2=\cdots=P_n=\frac{1}{n}$ 이 되어, X_4 는 “1”에 가까워지게 된다.

2. 地域多角化

제품다각화係수를 계산하는 데 4가지 방법이 개발된 것과 마찬가지로 지역다각화係수를

(6) Michael A. Utton, *op. cit.*, p. 16(Herfindahl Index by Berry). 制品多角化係數 X_3 도 X_2 의 경우와 마찬가지로 總從業員數에 대한 產業別 從業員數의 比率을 使用하였으나, 여기에서는 前者の 係數 X_2 를 採擇할 때와 같은 論理로, 變數를 產業別 賣出額의 總賣出額에 대한 比率로 代替하였다.

(7) 趙東成, 洪性泰, 「政府의 綜合貿易商社 育成方向이 商社 經營成果에 미친 影響에 관한 計量分析」, 經營論集(서울大: 經營研究所刊, 1981. 6), pp. 80~81 參照. 原來의 공식에서는 P_i 의 값을 各 企業의 總輸出額에 대한 品目別構成比率로 表示하였으며, 이는 韓國의 綜合商社가 輸出品面에서 얼마나 多角化되어 있는가를 檢증하기 위한 代位變數로 採擇된 것이다. 그러나 여기에서는 역시 係數 X_2 , X_3 의 採擇과 같은 論理에서 變數를 總賣出額에 대한 產業別 賣出構成比로 代替하였다.

계산하는 방법에 있어서도 다음과 같은 4가지 방법이 개발될 수 있다.

(1) 地域多角化係數 1(Y_1)

$$Y_1 = \text{總進出國家數}$$

地域多角化係數 Y_1 은 가장 간단한 형태의 지표로서 각기업이 진출하여 활동하고 있는 지역상의 국가수를 나타낸다.

(2) 地域多角化係數 2(Y_2)⁽⁸⁾

$$Y_2 = 2 \sum_{j=1}^n j \cdot A_j - 1$$

단, $\begin{cases} n : \text{경제수준에 따른 國家 그룹 수 } (n=5) \\ A_j : \text{총 지사수에 대한 국가그룹별 지사 수 비율} \end{cases}$

지역다각화계수 Y_3 은 世界全體의 國家들을 경제규모, 성장률, 에너지자원의 부존정도 등을 기준으로 하여 선진국, 산유국, 후발개도국, 소련 및 동구지역, 그리고 기타의 다섯가지 국가 그룹으로 분류하여, 이들 국가그룹에 설치한 지사 및 지점의 분포를 이용하여 式으로 표시한 것이다.

(3) 地域多角化係數 3(Y_3)

$$Y_3 = 1 / \sum_{j=1}^n A_j^2$$

단, $\begin{cases} n : \text{대륙의 수 } (n=1, 2, \dots, 7) \\ A_j : \text{총 지사수에 대한 } j \text{ 대륙의 지사수 比率} \end{cases}$

지역다각화계수 Y_3 은 대륙별 영업활동의 집중도를 비교하기 위하여 설계된 것으로, 대륙별 지사의 분포비율을 X_3 (Herfindahl Index)와 동일한 공식에 의하여 계산한 수치이다.

(4) 地域多角化係數 4(Y_4)⁽⁹⁾

$$Y_4 = 1 - \sum_{j=1}^n A_j^2$$

지역다각화계수 Y_4 는 Y_3 과 동일한 자료를 이용하여 X_4 와 동일한 공식에 의하여 산출한 수치이다.

3. 機能多角化

(8) 이것은 Stopford & Wells가 개발한 X_2 를 원용한 것으로, 원래 투입변수인 총 종업원에 대한 산업별 종업원수 대신, 총지사수에 대한 시장그룹별 지사수의 비율을 사용한다. 단 여기서 사용된 국가그룹의 분류는 1975년 OECD보고서의 분류기준을 참고한 것이다.

(9) 趙東成, 洪性泰, 前揭書, pp. 83~84 참조. 단, 원래의 공식에서는 총 수출액에 대한 국가별 매출액 비율을 사용하였으나, 여기에서는 총지사수에 대한 지역별 지사수의 비율을 변수로 채택한다.

企業活動의 性格이 각기 獨特한 國際企業들을 同一한 機能의 概念으로 같은 수준에서 比較한다는 것은 지극히 어려우며, 또한 위험한 方法이다. 예컨대 분석대상이 되는 기업을 그 企業의 주된 活動이 무엇이며, 進出하고 있는 市場에서 競爭關係에 있는 企業들과 비교해서 어떠한 比較優位의 強點이 있는가 하는 관점에서 제조업체와 상사로 나누어 볼 수는 있다. 그러나 製造業體, 특히 여기에서 다루고자 하는 多國籍企業도 대부분의 경우 적극적인 販賣活動과 販促을 위한 多樣한 機能을 수행하고 있으며, 반대로 日本의 소오고쇼오샤나 韓國의 綜合貿易商社, 그리고 유럽의 植民地貿易商 등도 自體的으로 製品生產活動을 하고 있다.⁽¹⁰⁾

따라서, 機能의 多角化를 비교하기 위해서는 일정한 범위로 機能의 개념을 限定시킬 필요가 있다. 여기에서는 比較의 統一性을 위해 本質的 機能을 위치하여, 補完的 機能으로서 企業이 特別히 强化하고 있거나, 獨立된 事業單位로 운영하고 있는 業種을 기능으로 간주하기로 한다.

(1) 機能多角化係數 1(Z_1)

$$Z_1 = \text{參與業種數}$$

各 企業들이 參與하고 있는 사업활동의 事例를 통하여 參與하고 있는 總業種數를 산출해낸다.

(2) 機能多角化係數 2(Z_2)

各 企業들이 參與하고 있는 機能別 業種으로부터 獲得되는 매출액의 總매출액에 대한 構成比를 자료로 하고, 그 계산방법은 X_2 와 동일한 공식을 사용한다.

$$Z_2 = 2 \sum_{i=1}^n i \cdot F_i - 1$$

단, $\begin{cases} n : 각 기업이 參與하고 있는 업종의 수 \\ F_i : 기업의 i번째 업종의 매출액이 총 매출액에서 차지하는 비율(단 F_i > F_{i+1}) \end{cases}$

機能多角化係數 Z_2 의 係數式으로 어튼이 개발한 공식을 採擇한 것은, 係數값이 가지고 있는 特성이, 매출액 構成比率에 비해서 參與하고 있는 業種數 혹은 機能活動分野의 數를 민감하게 반영하기 때문이다. 여기에서는 특히 本質的 機能과 補助的 機能을 모두 包括하고 있기 때문에, 本質的 機能을 통한 매출액의 發生이 총매출액의 대부분을 차지하는 것은

(10) 특히 유럽의 植民地貿易商 중에서는 United Africa Company가 代表的인 예로 車輛 및 重裝備 (Caterpillar社 製品)의 販賣를 위한 補完機能으로 組立生產, 部品生產, 아프타 서비스 施設 등을 갖추고 있으며, 醫療機構 및 設備, 事務用 시스템設備 등의 直接生產에도 參與하고 있다.

당연하다. 따라서, X_3 나 Y_3 와 같이 構成比率이 낮은 기능의 민감도를 낮추는 허핀달지수보다는, Z_2 와 같은 係數式이 여기에서의 分析目的에 합당하다. 실제적으로 補助的 機能은 그 자체의 活動으로부터 發生하는 매출액보다는 本質的 機能인 製造活動과 販賣活動이 圓滑하게 이루어지도록 함으로써 間接的으로 매출액의 增大에 寄與하는 役割이 더욱 중요하기 때문이다.

IV. 各企業集團의 多角化에 관한 假說의 設定

한국의 綜合貿易商社와 유럽의 植民地貿易商, 일본의 소오고쇼오샤, 그리고 미국의 多國籍企業의 사업내용을 앞에서 선택된 品目, 地域, 그리고 機能이라는 세가지의 다각화 기준에 따라 분석해 보면 다음과 같은 견해가 도출된다.

우선 한국의 綜合貿易商社의 활동내용을 정리해 보면 品目과 地域에서 상당한 수준의 다각화가 이루어진 반면, 機能에 있어서만은 거래활동, 특히 수출활동만이 활발히 진행되고 있을 뿐 수입이나 3국간 거래와 같이 수출과 수평적 관계에 있는 활동에 있어서나 金融, 情報, 運送 등과 같이 수출과 수직적 관계에 있는 활동에 있어서는 별로 두드러진 실적이 보이지 않는다는 것을 알 수 있다.

유럽의 植民地貿易商은 그 활동의 대상지역을 본국의 정치적 세력이 영향을 미치는 식민지에 국한시킴으로써 지역적으로도 多角化가 아니라 特化를 추구하였다. 그러나 식민지에 대한 경제적 착취를 독점적으로 극대화하기 위해서 이곳에서 산출되는 천연농산자원을 본국으로 수입하는 한편 본국에서 생산되는 공산제품을 이곳으로 수출함으로써 品目에 있어서는 多角化를 이루하였다. 동시에 이러한 활동에서 산출되는 부가가치를 극대화하기 위하여 자원의 채굴, 재배에서 시작하여 수집, 수송, 판매 등에 이르는 다각적인 기능을 행사하였다.

미국의 多國籍企業은 기업의 성격에 따라 제각기 다른 전략을 추구하고 있으나 미국의 전통적인 비교우위라 할 수 있는 R & D를 강조하는 기업의 경우에는 대부분 특정품목을 대상으로 하되 지역과 기능에 있어서는 多角化되고 있다. 예컨대 제네럴 모터즈 자동차회사는 자동차만을 제조·판매하는 회사이지만 60여개 국가에 걸친 판매조직망을 가지고 있으며, 각지역에서 판매활동은 물론, 부품생산, 제품조립, 아프터 서비스, 금융, 정보 등 다각화된 기능을 수행하고 있다.⁽¹¹⁾

(11) 미국의 다국적기업과 유사한 형태로 일본의 전문상사(専門商社)를 들 수 있다. 예컨대 도요다

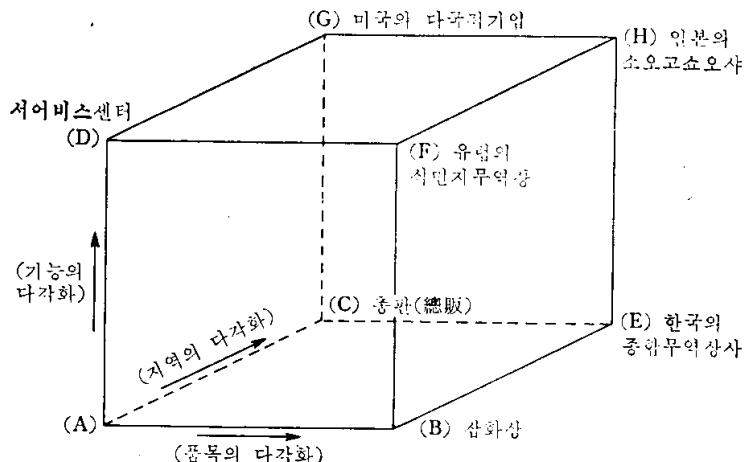
1960년대 이후 확립된 일본의 소오고쇼오사는 품목, 지역, 기능의 세 가지 축면에서 모두 다각화된 활동을 벌이고 있다.⁽¹²⁾

따라서 이상 4가지 기업에 대한 우리의 관찰은 다음 〈表 2〉에 정리되어 있는 가설로 표현될 수 있다.

〈表 2〉 企業의 多角化에 관한 假說

기업 다각화방향	한국의 종합무역상사	유럽의 식민지 무역상	미국의 다국적기업	일본의 소오고쇼오사
製品多角化	○	○	×	○
地域多角化	○	×	○	○
機能多角化	×	○	○	○

〈表 2〉에 정리된 각기업의 다각화정도에 대한 가설을 그림으로 설명한다면 〈그림 1〉과 같이 품목, 지역, 기능을 3개의 축으로 하는 3차원상의 6면체에 있는 꼭지점 중에서 하나의 점으로 나타낼 수 있다.



〈그림 1〉 商社의 概念(假說)*

통상(豊田通商)은 금속, 도오쇼꾸(東食)는 식품, 이또오만(伊藤萬)은 섬유에 특화하고 있으나, 각기 전세계의 시장을 대상으로 하여 당해제품의 수출입과 유통 등 다양한 기능을 수행하고 있다.

(12) 1950년대까지의 三井物産, 三菱商事과 같은 일본무역상들은 품목과 지역에 있어서 비교적 다양한 활동을 전개하였으나 기능면에서는 해외로부터의 원자재 수입과 해외시장으로의 완제품 수출을 위주로 한 단순거래 활동을 주로 수행하였다는 점에서 H점이 아니라 한국 종합무역상사와 같이 E점으로 표시하는 것이 더욱 타당할 것이다.

* 〈그림 1〉의 대상은 〈表 2〉의 경우와 달리 기업이 아니라 상사이다. 따라서 이 그림에서 G점에 나타나 있는 미국의 다국적 기업을 商社의 범주에 넣을 수 있는가에 대하여 반론이 제기될 수 있다. 왜냐하면 미국의 다국적기업은 상거래를 중심업무로 삼는 상사가 아닌 제조기업이기 때문이다. 이 문제에 대해서는 몇 가지 긍정적 또는 부정적 견해가 있을 수 있겠다. 여기에서는 일단 이러한 오해를 피하기 위하여 「미국 다국적기업의 해외조직망」으로서 G점의 개념을 이해하기로 한다.

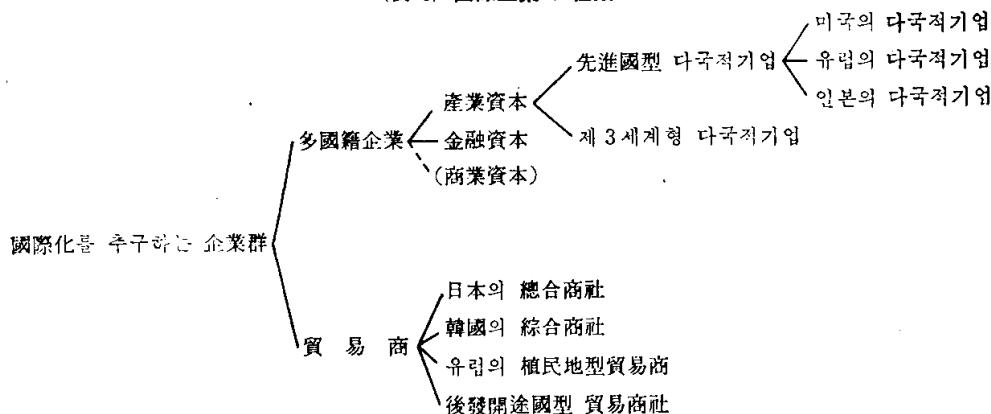
즉, 한국의 綜合貿易商社는 品目과 地域에서는 다각화가 이루어졌으나 機能에서는 그렇지 못한 E 점으로 표현되며, 유럽의 植民地貿易商은 品目과 機能에서는 다각화가, 地域에서는 그렇지 못한 F 점으로, 미국의 多國籍企業은 地域과 機能에서는 다각화가, 그리고 品目에서는 그렇지 못한 G 점으로 표현된다. 또한 일본의 소오고쇼오샤는 세 가지 차원에서 모두 다각화가 이루어진 H 점으로 표현된다. ⁽¹³⁾

V. 分析對象企業의 選定

앞에서 우리는 상사의 개념을 정립하기 위한 기준으로서 品目, 地域, 機能이라는 세 가지 방향의 다각화를 설정하였고, 또 그 개념을 계량적으로 나타내는 代位變數를 산출하기 위하여 몇 가지의 공식을 만들었다. 여기에서는 대위변수를 계산하기 위한 통계자료를 얻기 위하여 분석대상기업을 선정하기로 한다.

韓國의 綜合貿易商社를 포함하여 이와 대비될 수 있는 國際企業의 종류는 〈表 3〉과 같이 분류될 수 있다.

〈表 3〉 國際企業의 種類



(13) 〈그림 1〉의 6면체에는 모두 8개의 모서리(A, B, C, D, E, F, G, H)가 있으며, 이 중 본문에서 설명된 E, F, G, H 이외의 모서리는 다음과 같이 설명될 수 있다. 우선 A는 原點으로서 상사의 실체가 이루어지지 않은 상태를 나타낸다. 모서리 B, C, D는 商社가 原點으로부터 출발하여 각기 品目, 地域, 機能 중 한 가지 면에서만 多樣化한 상태를 나타낸다. 예컨대, B點은 一定地域에서 여러 品目을 취급하되, 단 한 가지의 機能, 즉 販賣만을 영위하는 雜貨商과 같은 성격을 갖는 商社를 나타낸다. C點은 한 가지 品目에 대한 販賣만을 담당하되 여러 地域을 담당하는 製造會社의 販賣代行會社(總販)과 같은 商社를 나타낸다. D點은 일정지역에서 일정품목만을 취급하되 고객에 대해서는 여러 가지의 기능을 제공하는 소비자 서비스센터와 같은 商社를 나타낸다.

위의 분류를 기준으로 좁은 의미의 多國籍企業인 미국의 다국적기업과 韓國綜合貿易商社의 모델인 日本의 소오고쇼오사, 유럽의 植民地型貿易商, 그리고 한국의 綜合貿易商社를 선정하고 이들 네가지 형태의 기업집단 각각에 대하여 다시 몇개의 특정기업을 선정하여야 한다.

이중에서 일본과 한국의 경우에는 기업집단이 각기 9개씩으로 구성되어 있는 까닭에⁽¹⁴⁾ 이들을 모두 포함시킴으로써 표본추출에 따른 문제가 발생하지 않는다. 그러나 미국의 다국적 기업의 경우에는 그 개념이 학자들의 분석목적에 따라 서로 다른 관계로 그 숫자에 있어서도 187개로⁽¹⁵⁾, 혹은 222개로⁽¹⁶⁾, 혹은 100대 다국적기업으로 통일되어 있지 못하다. 그리고 본 연구에서는 이들 기업이 참여하고 있는 품목, 지역, 기능에 관련된 자료를 비교적 상세하게 수집해야 하지만, 무작위에 의한 표본추출에서 선정되는 기업의 자료가 우리에게 충분히 수집될 수 있다는 보장도 없다. 따라서 여기에서는 일단 표본기업의 수를 가능한 한 줄이기로 하고, 미국의 1980년도 10대 다국적기업 중에서 각 산업별로 하나씩을 선정한 결과 석유회사인 엑손(EXXON : 1위), 자동차제조업체인 제네럴 모터스(GM : 3위), 컴퓨터 기기 제조업체인 아이·비·엠(IBM : 8위), 그리고 전기·전자제품 제조업체인 제네럴 일렉트릭(GE : 10위)을 추출하였다.

유럽의 식민지무역상은 미국의 다국적기업의 경우보다도 그 개념의 정립이 어려울 뿐 아니라 자료의 수집에 애로가 많이 나타난다. 따라서 여기에서는 그동안 각 방면으로 노력한 결과 체계적인 자료를 가장 많이 입수할 수 있었던 영국의 부커 맥커널(Booker Mc Connell)과 유나이티드 아프리카 회사(United Africa Company : UAC)를 분석 대상 기업으로 선정하였다.

VII. 各企業集團의 多角化水準 比較分析

여기에서는 앞에서 도출된 공식에 분석대상기업의 통계자료를 적용하여 구체적인 다각

- (14) 일본의 경우에는 1977년에 安宅이 파산함으로써 현재 9개의 소오고쇼오사가 존재하고 있으며, 한국의 경우에는 현재 10개의 종합무역상사가 있으나 이중 高麗貿易은 1983년 2월에 大韓貿易進興公社(KOTRA)로 경영권이 넘어간 특수한 목적을 가진 官營商社이므로 분석대상에서 제외하였다.
- (15) Harvard Business School의 Multinational Enterprise Project중 하나의 사업으로 Raymond Vernon 교수가 1968년에 선정한 다국적기업의 수. 그는 이 선정작업에 있어서 1964~65년도 Fortune紙에 의해서 선정된 500大 기업중에서 6개국 이상에서 생산활동을 하는 지사를 가진 기업체를 기준으로 하였다.
- (16) 著者(趙東成)가 Vernon 교수와 같은 방법으로 실시한 미국의 다국적기업수. 단, 이 숫자는 1974~75년의 500大 기업을 대상으로 한 것임.

화계수를 산출하기로 한다.

1. 製品多角化

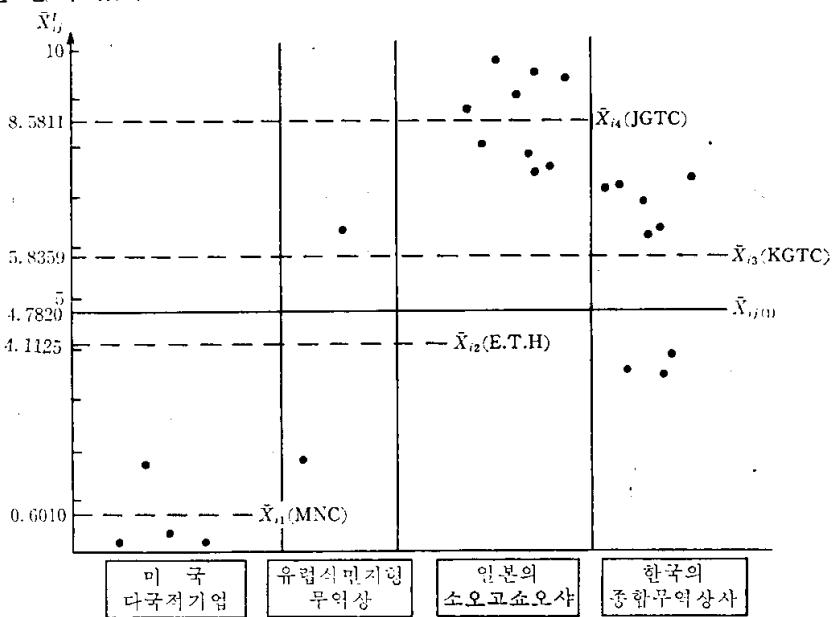
(1) 製品多角化係數 X_1 에 의한 比較

이미 언급된 바와 같이 製品多角化係數 X_1 은 多角化與否의 判別基準이 “1”이다. 즉 X_1 값이 “1”을 초과할 때 該當企業은 多角化한 것으로 판정한다.

<表 5>에 의하면 미국 다국적기업의 X_1 값은 0.277에서 1.663 사이에 分布되어 있다. 이 중 기준치 “1”을 넘어선 기업이 1개(GE)이고, 그렇지 못한企業이 3個(GM, IBM, EXXON)이다. 그리고 製品多角化가 이루어진 것으로 판정된 GE社의 경우도 X_1 값이 2를 넘지 못한다. 이에 비해 유럽의 식민지 무역상은 1.795와 6.430의 값은 가지고 있다.

그러나 製品多角化水準에는 큰 차이가 나타나고 있다. 日本 소오고쇼오샤의 경우는 9個社全體가 製品多角化를 이루고 있을 뿐 아니라, 多角化水準에서도 매우 높은 水準인 7.470에서 9.510사이에 密接되어 있다. 韓國의 綜合貿易商社도 9個社가 모두 製品을 多角化하고 있으나, 多角化 정도는 3.500에서 7.430 사이에 分布되어 있어 日本의 總合商社에 비해 그 수준이 낮을 뿐 아니라 분산범위도 넓다. 이상의 4個企業群의 製品多角化水準을 도표로 表示하면 <그림 2>와 같다.

<그림 2>를 통해서 우리는 4개의企業群들간의 製品多角化 水準이 分明한 階層을 나타내고 있음을 알 수 있다.



<그림 2> X_1 係數값의 分布圖

〈表 4〉 會社別・產業別 賣出額 構成比(1981年末)

(單位: %)

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	計	
業體名	產 業 料 · 飲 料 叫	食 品 · 石 油 品	石 製 · 石 油 品	化 學 製 品	一 般 機 械 類	機 器 類	電 製 氣 · 電 子 品	造 機 · 海 洋 械	自 航 船 · 動 空 車 機	金 屬 製 品	纖 維 製 品	窯 業 · 家 具	木 材 · 印 刷	종 이 · Other Manu.	고 무 製 品		
G M					4.4				95.6							100.0	
G E		6.0		25.9		57.7		10.3								100.0	
I B M				80.2	19.8											100.0	
EXXON		90.4	6.3											3.3		100.0	
Booker ¹⁾ McConnell	52.6		14.1	12.6										20.7		100.0	
U A C ²⁾	3.0			5.0	28.1	12.0	11.7		21.6		4.0			13.2		100.0	
三 姜 ³⁾	13.1	14.2	11.2			22.2			28.1	5.1	6.3					100.0	
三 井 ³⁾	14.0	11.2	8.8			17.7			31.2	6.1	10.8					100.0	
伊藤忠 ³⁾	12.4	17.1	6.6			20.1			19.9	17.6	5.8					100.0	
丸 紅 ³⁾	12.4	17.1	6.6			25.5			24.8	12.7	8.5					100.0	
住 友 ³⁾	9.0	10.9	8.1			25.5			32.2	7.6	10.7					100.0	
日 商 ³⁾	9.6	7.9	6.5			21.6			39.4	7.2	7.8					100.0	
東 編 ³⁾	19.0	11.7	7.3			19.3			20.4	17.7	4.6					100.0	
兼 松 ³⁾	12.0	9.8	7.3			12.9			20.7	27.8	13.4					100.0	
日 編 ³⁾	18.0	8.7	1.5			25.2			21.5	17.2	7.9					100.0	
三 星 ⁴⁾	6.6		4.2		1.8	19.3	6.0	0.2	22.1	28.0	0.6	3.5	0.6	5.0	1.5	100.0	
大 宇 ⁴⁾	2.8		2.7		2.9	4.9	14.0	2.9	18.6	34.1	2.4	2.9	1.2	10.4	0.2	100.0	
現 代 ⁴⁾	0.3		0.4		4.0	1.9	55.0	3.6	19.3	1.5	0.6	1.7	0.2	11.2	0.4	100.0	
國 際 ⁴⁾	3.6		0.1		1.2	6.3	4.5	0.1	25.7	21.8	0.1	1.9	1.5	31.1	2.1	100.0	
曉 星 ⁴⁾	1.7		1.3		0.9	3.6	5.6	2.8	29.6	18.1	0.7	10.0	0.6	5.4	19.8	100.0	
雙 龍 ⁴⁾	2.5		2.0		1.5	4.7	4.3	1.2	36.2	7.7	36.1	0.4	0.4	2.7	0.3	100.0	
半 島 ⁴⁾	16.2				1.0	50.1		0.1	3.1	10.0	1.1	0.1	1.1	16.8	0.8	100.0	
鮮 京 ⁴⁾	12.3		3.6	0.9		1.6			5.6	3.8	51.4		7.5		12.9	0.4	100.0
綿 湖 ⁴⁾	7.8		1.0	1.8		5.6			5.0	19.8	16.2		6.0		11.1	25.7	100.0

資料 : 1) Moody's Industrial (1982) : GE, GM, EXXON, IBM

2) Annual Report : 韓國綜合商社(1981)

3) Jane's Major European Companies (1975)

4) Publication from UAC

5) 總合商社年鑑 (1981年版)

註 : 1) 1973~1974年 平均

2) 1978~1979年 平均

3) 1978~1980年 平均

4) 1981年 基準

* 한국은 매출구성이 아닌 수출실적 구성비임.

또한 한국 종합무역상사의 배열순서는 편의상 지정순서에 따른 배열과 약간 다른 방법을 사용하였다.

〈表 5〉 會社別 製品多角化 係數値

企業群(X_j)	製品多角化係數(X_{ij})		X_{1ij}	X_{2ij}	X_{3ij}	X_{4ij}
	會社名(X_i)					
美國의 多國籍企業(X_{i1})	G	M	0.093	1.107	1.097	0.090
	G	E	1.663	2.250	2.373	0.580
	I	B	0.370	1.370	1.430	0.300
	E X X O N		0.277	1.240	1.210	0.173
\bar{X}_{i1}			0.601	1.492	1.528	0.286
유럽의 植民地貿易商(X_{i2})	Booker	McConnell	1.795	2.625	2.625	0.615
	U	A C	6.430	5.320	5.700	0.825
\bar{X}_{i2}			4.113	3.973	4.163	0.720
日本의 소오고쇼오사(X_{i3})	三	菱	8.705	5.105	5.630	0.825
	三	井	8.110	4.975	5.295	0.815
	伊	藤	9.780	5.695	6.310	0.845
	丸	忠	9.080	5.205	5.735	0.825
	住	紅	7.805	4.540	4.765	0.790
	日	友	7.470	4.455	4.415	0.775
	東	商	9.510	5.540	6.120	0.835
	兼	綿	7.595	5.045	5.540	0.820
	日	松	9.175	5.155	5.215	0.805
	\bar{X}_{i3}		8.581	5.079	5.447	0.815
韓國의 綜合貿易商社(X_{i4})	三	星	7.200	5.300	5.464	0.817
	大	宇	7.260	5.220	5.319	0.812
	現	代	3.600	3.040	2.778	0.640
	國	際	6.900	4.420	4.525	0.779
	曉	星	6.300	4.120	5.714	0.825
	雙	龍	6.400	3.900	3.663	0.727
	半	島	3.500	3.080	3.096	0.677
	鮮	京	3.888	3.814	3.247	0.692
	錦	湖	7.430	5.794	5.289	0.841
	\bar{X}_{i4}		5.832	4.299	4.455	0.757
\bar{X}_i			4.782	3.716	3.898	0.648

그러나 係數 X_1 은 製造業體間의 製品多角化 與否를 測定하는 目的으로 開發된 것이기 때문에, 1을 넘는 수치를 가진 기업 간의 비교분석에는 적합하지 못하다는 결론을 가지고 있다.

(2) 製品多角化係數 X_2 에 의한 比較

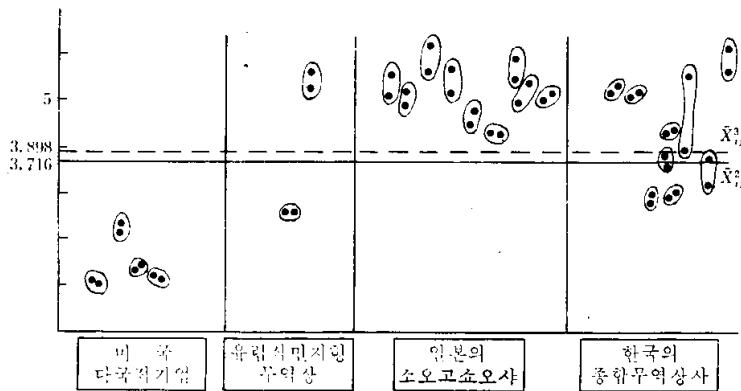
〈表 5〉의 X_2 係數를 比較해 보면, 미국 多國籍기업이 1.107~2.250 사이의 범위에 들어있

고, 유럽의 식민지형 무역상이 各各 2.625와 5.320, 日本의 소오고쇼오샤는 4.455~5.540 사이의 범위값을 갖고 있으며, 韓國의 綜合貿易商社들은 3.04~5.794의 범위안에 分布되어 있다. 係數 X_2 의 特徵은 係數값 자체가 각기업이 진출한 산업의 수를 表現하고 있다는 데 있다. 즉, GM의 경우 製品多角化의 X_2 係數값이 1.107이라는 것은, 標準產業分類基準(SIC) 두자리수를 기준으로 분류하였을 때, 1.107個의 產業分野에 營業資源을 均等하게 배분하고 있다는 것을 의미하며, 결국 하나의 產業分野(승용차, 트럭 및 그 부품과 악세서리를 포함)에 거의 특화되어 있다는 뜻이 된다. 이에 비해 영국의 유나이티드 아프리카회사나 日本의 소오고쇼오샤는 4.000 以上의 係數값을 가지고 있다. 따라서 이들企業들은 적어도 4 가지 이상의 產業分野에 동일한 비중으로 經營資源을 배분하거나, 또는 該當 產業分野들로부터 동일한 크기의 경영성과를 올리고 있는 것과 같은 정도로 多角化가 이루어졌다고 판정된다.

(3) 製品多角化係數 X_3 에 의한 比較

X_3 係數는 X_2 係數가 가지는 약점을 補完하는 特徵을 갖는다. 즉, X_2 係數는 企業이 진출하고 있는 產業分野의 總數에 대하여 민감하게 움직이기 때문에, 主力產業에 대한 企業의 比重이 아무리 크다고 할지라도 참여하고 있는 產業分野의 수가 많으면 그 크기가 계속 커진다. 그러나 係數 X_3 는 主力產業에 대한 企業의 比重에 따라 일정한 한계치를 가지기 때문에 X_2 係數의 이러한 약점을 보완해 줄 수 있다. 그러나 우리가 분석대상으로 하고 있는 기업들의 X_3 係數값은 X_2 係數값과 큰 차이를 보이지 않고 있다(〈그림 3〉 參照). 이것은 各 企業들이 각기 參與하고 있는 產業分野들에 대해 비교적 均衡的인 比重으로 經營資源을 配分하고 있거나, 均衡的인 經營實績을 올리고 있다는 것을 의미한다. 다시 말하면, 미국 다국적기업의 경우는 主力產業에 特化하는 傾向이 클뿐 아니라 主力產業에서 達成하는 經營成果도 여타의 주력산업이외의 부문에 의한 經營成果를 壓倒하기 때문에 매우 낮은 水準의 製品多角化 係數 값을 갖는 것이다. 또한 日本 소오고쇼오샤의 X_2 , X_3 係數값의 경우는 主力產業에 極端的으로 치중하지 않고, 參與하고 있는 產業分野中 5~6個 產業에서 相對的으로 安定的인 比率로 經營成果를 올리고 있기 때문에 X_3 係數의 경우도 X_2 係數와 같은 水準의 높은 값을 갖는 것으로 나타나고 있다. 또한 韓國의 綜合貿易商社의 경우도 日本의 소오고쇼오샤만큼 密集되어 分布하고 있지는 않지만 높은 水準의 多角化를 이루고 있으며, 유럽의 植民地貿易商社도 미국 다국적기업에 비해 상대적으로 높은 水準의 製品多角化를 보이고 있다.⁽¹⁷⁾

(17) Booker McConnell의 경우, U.A.C에 비해 製品多角化係數 X_2 , X_3 가 모두 매우 낮은 水準을



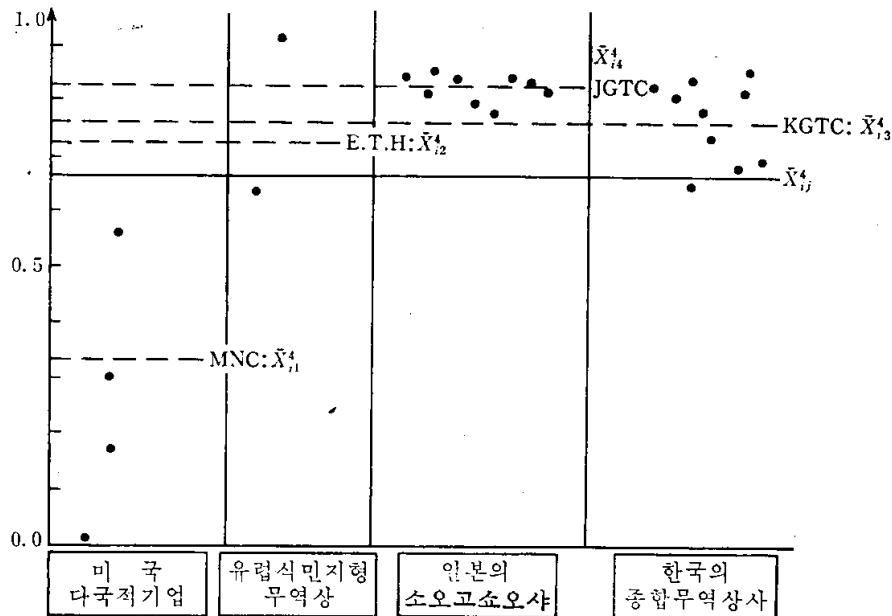
〈그림 3〉 X_2 와 X_3 係數값의 雙點分布圖

(4) 製品多角化係數 X_4 에 의한 比較

〈그림 4〉에 따르면, X_2 와 X_3 係數의 경우와 比較해서 日本과 韓國의 商社들은 높은 水準의 多角化 範圍에 相對的으로 더욱 密集 分布되어 있고, 미국 多국적기업의 경우는 分散의 範圍가 相對的으로 더욱 큰 것을 알 수 있다.

(5) 各 製品多角化係數間의 比較 및 綜合的 檢討

各各의 係數式들 중 X_1 과 X_2 의 수치는 賣出額構成比보다도 參與하고 있는 總產業數를, 即



〈그림 4〉 X_4 係數값의 分布圖

보이고 있으나, SIC 3 digit로 分類하는 경우에는 매우 다양한 품목과 업종에 참여하고 있다.

감하게 반영하는 特性을 갖고 있는데 반해서 X_3 와 X_4 係數式의 경우는 상대적으로 產業別 賣出構成上의 特徵을 민감하게 반영하고 있다. 이것은 <그림 3>에 나타난 韓國 종합무역상사 중, 曉星의 X_2 와 X_3 係數값이 다른 商社들에 비해 커다란 격차를 보이고 있다는 것과, X_4 係數값에 관한 <그림 4>에서 미국 다국적기업 간의 X_4 계수값에 대한 범위가 넓다는 사실로부터 推論이 可能하다. 다시 말해서 <表 5>를 살펴볼 때, 曉星이 여타 종합무역상사와 다른점은 그 產業別 賣出額構成比가 相對的으로 均衡을 이루고 있기 때문이고, 미국 다국적기업의 X_4 係數값이 <그림 4>에서와 같이 넓은 分散範圍를 갖는 이유는 이들의 總賣出額中 주력산업의 賣出額이 차지하는 비율이 GE의 57.7%에서 GM의 95.6%에 이르기까지 상대적으로 큰 분산을 보이기 때문인 것이다.

이와 같이 어느 제품다각화계수를 사용하느냐에 따라 각 기업집단의 다각화수준은 약간씩 차이를 보이지만, <그림 2, 3, 4>를 통해서 공통적인 현상을 보이는 것은 미국의 다국적기업이 다른 세 가지 형태의 기업집단에 비해서 제품다각화가 덜 이루어 진 것으로 나타나는 사실이다. 따라서 앞에서 설정한 바 있는 각기업형태의 제품다각화에 관한 가설은 긍정적으로 채택될 수 있는 것이다. 다만 한국의 종합상사가 미국의 다국적기업에 비해서는 제품의 다각화 수준이 월등하게 높지만, 일본의 소오고쇼오샤에 비해서는 그 수준이 다소 낮다는 점이 지적되어야 할 것이다.

2. 地域多角化

(1) 地域多角化係數 Y_1 에 의한 比較

총 진출국가수 면에서는 日本의 소오고쇼오샤중 6大 商社가 60여개 이상의 국가에 子會社 및 支店, 支社 혹은 주재사무소를 설치하고 있는 것으로 나타난다. 이에 비해서 미국의 다국적기업은 30에서 40여개 국가에 협자법인 형태로 진출하고 있다. 韓國의 綜合貿易商社는 大宇와 三星이 각각 44개와 34개의 國家에 진출하고 있을 뿐 나머지 상사들은 20여개 국가에 진출하고 있다. 유럽의 植民地型 貿易商은 進出國家 면에서도 극히 제한적일 뿐 아니라 절대적인 市場國이 아프리카대륙과 카리브해 지역에 각각 편중되어 있다(<表 6> 參照).

그러나 총 진출국가수 면에서 日本의 소오고쇼오샤가 미국의 다국적기업에 비하여 훨씬 넓은 지역에 분포하고 있는 것은 두 기업 형태의 사업활동이 본질적으로 다르기 때문이다, 이것만으로 일본의 소오고쇼오샤가 미국의 다국적기업보다 더 높은 지역다각화 수준을 보여준다고 결론을 내릴 수는 없다. 그 이유로서 다음과 같은 두가지 측면을 들 수 있다.

첫째, 進出國數를 판정하는 기준에 있어서 미국 다국적기업의 경우 海外現地法人으로 完

〈表 6〉 會社別 대륙별 진출국가수(Y₁)

		북 미	중남미	유 럽	중 동	아프리카	태평양 아시아	소, 동구	Y ₁
G M		1	8	16	0	2	4	0	31
G E		1	1	2	0	0	0	0	4
I B M		0	15	17	2	2	9	0	45
EXXON		1	3	12	3	0	7	0	26
Booker McConnell		0	5	0	0	4	0	0	9
U A C		0	0	1	0	13	2	0	16
三	菱	2	15	12	8	15	17	8	77
三	井	2	13	11	10	13	17	8	74
伊	藤	2	10	11	9	9	15	7	63
丸	紅	2	12	12	10	15	16	8	75
住	友	2	15	11	10	9	15	8	70
日	商	2	13	9	9	15	15	7	70
兼	松	2	8	7	7	5	16	5	50
日	綿	2	8	8	6	9	14	6	53
東	綿	2	8	6	5	6	15	5	47
三	星	1	6	5	9	1	12	0	34
大	宇	2	7	10	11	3	11	0	44
現	代	1	5	4	5	2	10	0	27
國	際	1	2	3	6	1	9	0	22
鮮	京	2	4	5	4	1	5	0	21
雙	龍	2	2	1	6	2	8	0	21
半	島	1	4	4	5	1	6	0	21
曉	星	1	3	3	4	1	8	0	20
錦	湖	1	2	3	5	1	5	0	17

資料 : 1. Moody's Industrial Manual (1982)

2. 各社 Annual Reports: Unilever (1979), 한국종합상사 (1981), 일본소오고쇼오샤 (1981)

3. Jane's Major European Companies (1975)

4. 總合商社年鑑 (1979)

全所有 내지 과반수소유의 형태로 子會社가 진출한 국가를 의미한다. 이에 비해 일본 소오고쇼오샤의 경우는 現地法人 뿐만 아니라 支社 및 支店과 주재사무소를 설치하고 있는 국가를 포함하여 진출국가로 산출하였다. 따라서 現地法人만을 한정하여 일본 소오고쇼오샤의 진출국수를 산출하는 경우 그 숫자는 크게 줄어든다.⁽¹⁸⁾ 그러나 현지법인과 지사의 차이는 일본 소오고쇼오샤의 특성을 생각할 때 아무런 의미가 없다. 따라서 미국 다국적기업과 일본 소오고쇼오샤의 海外進出패턴의 차이점을 本質的 면에서 규명해 볼 필요가 있다.

(18) 現地法人數 만으로는 三菱が 27個社, 三井이 25個, 伊藤 忠가 15個, 丸紅이 21社, 住友 16, 日商 16, 日綿 16, 兼松이 14個 등으로 미국 다국적기업의 수준에 이르지 못하고 있다.

우선 다국적기업은 高度의 專門性과 技術水準을 요하는 기술집약적 산업분야와 자원추출산업에 참여하고 있는 경우가 대부분이며, 海外進出은 直接投資에 의한 資本과 技術, 그리고 人的 資源의 이동을 통해서 이루어진다. 이에 비해서 日本의 소오고쇼오샤는 貿易과 內需販賣가 주 事業分野이며 海外進出의 目的도 貿易市場에 적극 참여하는 데 있다.

다시 말해서, 海外直接投資에 의한 生산부문에의 참여와 貿易에 의한 판매시장에의 참여라는 점에서 양자의 本質的 차이가 나타나는 것이다. 따라서, 前者は 자체의 資本力과 技術力의 경쟁적 優位如否에 의한 海外進出이 직접적인 制約을 받지만, 後者の 경우는 이러한 制約要因이 없다. 이런 까닭에 進出國家의 절대숫자에 의해 두 기업형태간의 다각화수준을 비교하는 데는 어려움이 따르기 마련인 것이다.

진출국가수의 비교만으로 다각화수준을 가름하기 어려운 둘째이유로서는 地域市場의 差異를 들 수 있다. 즉 미국 다국적기업의 경우는 제품수명주기 理論상 제품이 도입기 내지 성장기에 있는 경우가 대부분이기 때문에, 자연히 市場은 선발적인 수요가 있는 先進圈市場이 중심이 된다. 반면 일본 소오고쇼오샤의 경우는 세일즈엔지니어링 능력이 제조기업에 비하여 상대적으로 뒤떨어지는 상사의 특성상 성숙기제품을 중심으로 하되 성장기, 도입기, 사양기 제품을 광범위하게 다루기 때문에 시장범위가 상대적으로 넓을 뿐 아니라, 三國間 무역을 통해서 地域市場을 무한정으로 확장할 수 있다.

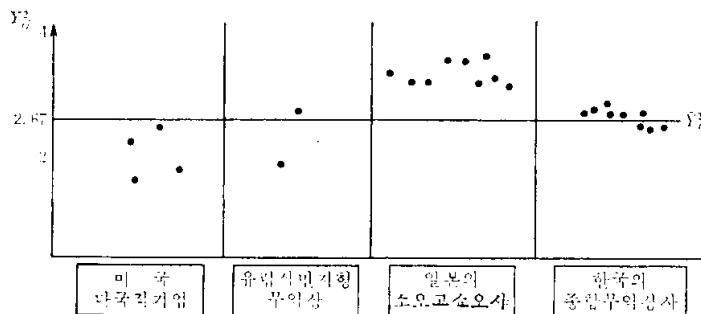
결론적으로, 미국 다국적기업과 일본 소오고쇼오샤의 지역별 진출국가의 수와 그 분포구성의 차이는 企業의 業種中心이 「生產」인가 「販賣」인가에 따른 구조적인 결과이다. 따라서 진출국가의 수가 적다고 해서 다국적기업이 일본 소오고쇼오샤보다 地域多角化가 덜되어 있다는 판단을 내리기는 어렵다.

다만 進出國家의 地域分布에 있어서 분명하게 나타나는 특징은, 유럽의 舊殖民地型貿易商의 地域的 特化現狀이다. 즉, 유나이티드 아프리카社는 아프리카의 中西部 연안국가들에, 부커 매커널社는 中美 카리브해지역 國家들에 集中的으로 進出하여 事業活動을 벌이고 있다.

韓國의 종합무역상사와 日本의 소오고쇼오샤를 比較해 보면, 한국의 상사중 진출국가수가 가장 많은 大宇, 三星조차도 日本 소오고쇼오샤 중 最低水準을 보이고 있는 도오멘(東綿)에도 미치지 못하고 있다. 이러한 차이를 좀더 깊이있게 분석하여 보기 위해 Y_2 係數를 통해서 比較해 보기로 한다.

(2) 地域多角化係數 Y_2 에 의한 比較

Y_2 는 경제수준에 따른 국가그룹별 分類基準에 따라 지사의 분포수준을 나타낸 것이다.

〈그림 6〉 Y_3 계수값의 분포도

係數 Y_2 에 의해 비교한 결과 日本의 소오고쇼오샤가 平均 3.5이상의 가장 높은 多角化水準을 보이고, 韓國의 종합무역상사가 2.5에서 2.9사이에 밀집해서 분포되어 있으며, 미국의 다국적기업은 韓國의 종합무역상사보다 약간 낮은 수준인 2.0에 비교적 분산범위가 넓게 나타나고 있다(〈그림 5〉 參照). 그러나 제네럴 일렉트릭사가 子會社인 유타 인터내셔널사(Utah International Corporation)를 통해서 販賣網을 구축하고 있는 까닭에 〈表 7〉의 자료만으로는 이 회사의 지역적 분포의 특징을 정확하게 추정할 수 없고, 예손의 경우 產業的 특징 때문에 產油國과 에너지 다량 소비국인 先進國 市場에 집중적으로 분포되어 있는 경우를 제외한다면 미국의 다국적기업도 한국의 종합무역상사 못지 않은 다각화를 이루고 있다고 볼 수 있다.

즉, 係數 Y_2 에 의하면 日本의 종합무역상을 제외하고는 3個 企業群이 비슷한 수준의 지역다각화를 보이고 있는 것이다.

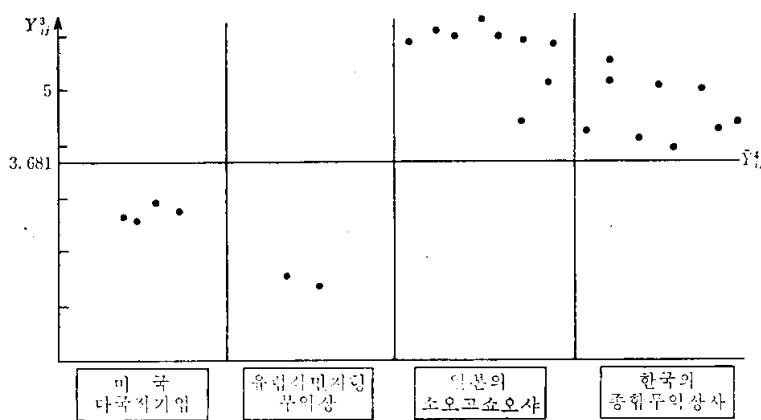
(3) 地域多角化係數 Y_3 에 의한 比較

係數 Y_3 에 의한 比較에 따르면, Y_2 係數에 의한 測定值보다 미국의 다국적기업과 韓國의 종합무역상사간에 多角化 水準의 差異가 커지는 반면, 日本의 소오고쇼오샤와 韓國의 종합무역상사간에 존재하던 多角化 水準의 差異는 좁아지고 있다(〈그림 6〉 參照).

(4) 地域多角化係數 Y_4 에 의한 比較

係數 Y_4 는 총지사수에 대한 地域別 支社수의 비율을 제곱하여 산출한 수치이기 때문에 그 비율이 낮은 지역시장에 대한 민감도를 낮추어 주고 있다.

係數 Y_4 의 수치를 보면 유럽의 식민지형 무역상이 각기 0.380과 0.277로서 地域的 特化를 보이고 있으며, 미국의 다국적기업은 0.625에서 0.662의 계수치 사이에 분포하고 있다.



〈그림 7〉 Y_4 계수값의 분포도

한국의 종합무역상사는 0.752에서 0.822 사이에, 日本의 소오고쇼오샤는 역시 가장 높은 평균 0.824라는 다각화 수준을 보이고 있다. 〈그림 7〉에 의하면 각企業群들의多角化水準間의 분리현상이 잘 나타나고 있다.

(5) 各 地域多角化係數間의 比較 및 綜合的 檢討

이상의結果를 간추려 보면, 어떠한 係數에 의해서도 유럽의 식민지형 무역상은 절대적인地域特化現象을 보이고 있으며, 여타의企業集團은水準의 차이는 있으나 모두 다각화를 이루고 있는 것으로 나타났다. 미국의 다국적기업은進出國家 총수 면에서는 상당히 높은 지역다각화를 이루고 있으나, 地域別 및 경제수준에 따른 국가그룹별로는 특정지역, 즉美國 이외의 유럽을 비롯한 선진권시장에 집중되어 있으며, 한국의 종합무역상사는 지역별로는 다각화가 이루어지고 있으나 국가그룹별로는 미국의 다국적기업과 같이 별로 높은 다각화 수준을 보이지 못하고 있다.⁽¹⁹⁾ 이에 비해 일본의 소오고쇼오샤는 지역별이나 국가그룹별 등 어떠한 계수값에 의해서도 다각화를 이루고 있는 것으로 나타났다.

따라서 지역다각화에 있어서도 앞에서 설정된 바와 같이 유럽의 식민지형 무역상에 비해서 다른 세 가지 형태의 기업집단이 높은 지역다각화 수준을 보일 것이라는 가설은 궁정적으로 받아들일 수 있을 것이다.

또한 제품의 다각화 경우와 마찬가지로 한국의 종합무역상사가 유럽의 식민지형 무역상

(19) 그러나 미국의 다국적기업은 유럽지역과 선진권시장에 집중되어 있는 반면 한국은 선진국시장과 함께 OPEC 및 신흥개도국시장이 가장 큰 시장이 되고 있어, 그 내용에 있어 차이가 있다.

〈表 8〉 會社別 地域別 支社分布

(단위 : %)

會社	地域	북 미	중 남미	유 럽	중 동	아프리카	태 평양 아시아	소, 동구	총지사수	Y_3	Y_4
G M		7.1	28.6	52.9	NA	4.3	7.1	NA	70	2.68	0.627
G E		25.0	25.0	50.0	NA	NA	NA	NA	4	2.67	0.625
I B M		—	27.9	47.5	3.3	3.3	18.0	NA	61	2.95	0.662
EXXON		2.6	7.9	50.0	7.9	—	31.6	NA	38	2.76	0.637
Y_{i1}		—	—	—	—	—	—	—	—	2.76	0.638
Booker McConnell		NA	75.0	NA	NA	25.0	NA	NA	40	1.61	0.380
U A C		NA	NA	5.3	NA	84.2	10.5	NA	20	1.38	0.277
Y_{i2}		—	—	—	—	—	—	—	—	1.50	0.329
三 菱		15.3	16.1	10.5	10.5	13.7	27.4	6.5	124	5.92	0.831
三 井		14.0	14.0	15.7	11.6	12.4	25.6	6.6	121	6.14	0.837
伊 藤 忠		14.1	17.2	16.2	11.1	9.1	25.3	7.1	99	6.06	0.835
丸 紅		13.8	13.8	14.7	13.8	12.9	24.1	6.9	116	6.33	0.842
住 友 友		13.6	17.3	12.7	12.7	10.0	26.4	7.3	110	6.02	0.834
日 商		15.1	16.0	10.1	10.9	15.1	26.9	5.9	119	5.92	0.831
兼 松		17.6	14.9	10.8	12.2	6.8	31.1	6.8	74	4.41	0.773
日 織		16.2	12.2	13.5	8.1	12.2	28.4	9.5	74	5.88	0.830
東 織		21.9	13.7	11.0	6.8	8.2	31.5	6.8	73	5.16	0.806
Y_{i3}		—	—	—	—	—	—	—	—	5.76	0.824
삼 성		7.5	15.0	15.0	27.5	2.5	32.5	NA	40	4.31	0.768
대 우		23.0	11.5	19.7	21.3	4.9	19.7	NA	61	5.24	0.809
현 대		15.2	15.2	12.1	21.2	6.1	30.3	NA	33	5.52	0.822
국 제		13.8	6.9	13.8	27.6	3.4	34.5	NA	39	4.18	0.761
선 경		25.0	14.3	17.9	17.9	3.6	21.4	NA	28	5.16	0.806
상 용		16.0	8.0	4.0	28.0	8.0	36.0	NA	25	4.03	0.752
반 도		12.5	16.7	16.7	25.0	4.2	25.0	NA	24	5.05	0.802
효 성		12.0	12.0	12.0	24.0	4.0	36.0	NA	25	4.31	0.768
금 호		5.9	11.8	17.6	29.4	5.9	29.4	NA	17	4.44	0.775
Y_{i4}		—	—	—	—	—	—	—	—	4.70	0.785

보다는 지역다각화 수준이 월등히 높지만 일본의 소오고쇼오샤보다는 그 수준이 다소 밀드다는 점이 지적되어야 할 것이다.

3. 機能多角化

(1) 機能多角化係數 Z_1 에 의한 比較

係數 Z_1 은 기업이 참여하고 있는 업종의 수효를 나타낸다. 단 이 경우 개념의 불명확에 따른 혼란을 피하기 위해서 主事業分野를 本質的 機能으로, 여타의 事業分野를 補助的

〈表 9〉 會社別 參與業種數

(‘81年 基準)

會 社 업 종	미국다국적 기 G M G E I BM Boo- ker UAC					일본 소오고쇼오샤 三 菱 日 商 日 綿 丸 紅 三 井 伊 藤 忠					한국 종합무역상사 대 우 선 경 국 제 효 성 반 도 협 대 쌍 용							
1. 제 조 업	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
2. 무 역 업	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
3. 유 통 업	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
4. 투 · 금 융 업	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
5. 보 협 업	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
6. 운 송 업	○					○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
7. 창 고 업					○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
8. 자 원 개발 R & D		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
9. (기술서비스)		○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
10. 리 스 산 업	○	○	○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
11. 플랜트 산 업						○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
12. 해 저 산 업								○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
참여업종수	7	8	8	8	7	10	10	10	11	10	10	5	4	3	4	5	3	4

註: Unilever 및 UAC ('79년기준), Booker McConnell ('74년기준)

단 자료의 미비로 말미암아 전체기업을 대상으로 분석하지 못하였음.

機能으로 나누었다. 그리고 本質的 機能은 製造中心業體와 貿易業中心業體의 두가지로 나누었다. 따라서 製造業體의 경우 貿易業은 補助機能으로, 그리고 貿易業體가 일부 工場을 소유하고 있는 경우 製造業은 補助機能으로 간주하였다. 특정기업이 어떠한 補助機能에 참여하고 있는가를 판별하기 위한 기준으로서는 그 企業의 정관에 기재되어 있는 사업활동의 내용을 사용하였다. 단, 다국적 기업의 판매자회사 또는 금융자회사와 같이 母會社에 종속된 자회사가 전담하는 사업은 보조기능으로 포함시켰다.

이와 같은 체계에 따라 정리된 각사의 참여업종 내용은 〈表 9〉와 같다.

〈表 9〉에 따르면 미국의 다국적기업이 7~8個의 業種에 참여하고 있고, 유럽의 植民地型 貿易商도 역시 7~8個의 業種에 참여하고 있다. 이에 비해 日本의 소오고쇼오샤는 10~11個의 業種에 참여하고 있고, 韓國의 종합무역상사는 가장 낮은 水準인 3~5개의 業種에 참가하고 있다.

〈表 9〉를 작성하는 데 기초가 된 자료를 검토해 보면 각 기업 집단의 多角化 여부에 관한 평가 이외에도 多角化가 어떠한 형태로 이루어지고 있는가에 관해 많은 이해를 얻을 수 있다. 예컨대 미국의 다국적기업은 販賣促進을 도모하기 위하여 유통업, 금융업, 보험업 등으로 業種을 다양화하고 있는 반면, 유럽의 植民地型 貿易商은 地域的 特化的 대상범위가 後發

開途國이기 때문에, 補助的 기능보다는 該當地域의 各 分野에 事業活動單位別로 獨立的인 活動을 수행하면서 깊이 참여하고 있다. 즉, 유나이티드 아프리카회사는 貿易商의 形태에서 벗어나 복합기업의 특징을 가지고 있으며, 製造業 특히 機械工業分野를 中心으로 진출 국가의 政府와 호혜적인 관계를 유지하며 적극적으로 참여하고 있다⁽²⁰⁾(〈表 10〉 參照). 이에 비해 日本의 소오고쇼오사는 主事業分野인 國內外 販賣業에서 競爭的 比較優位를 유지하기 위하여, 모든 業種分野에 대하여 각종의 補助機能을 有機的으로 연결시키고 있다.⁽²¹⁾ 韓國의 종합무역상사는 日本 소오고쇼오샤의 機能別活動을 모방하고 있으나 보조기능 분야에서의 전문적 능력이 부족하고, 이들간의 相互有機的 關聯정도가 이에 훨씬 못 미치고 있는 실정이다.

(2) 機能多角化係數 Z_2 에 의한 比較

〈表 11〉에 의하면 미국의 다국적기업과 유럽의 식민지형 무역상, 그리고 日本의 소오고쇼오사는 機能多角化係數가 전부 2.0을 넘는 수준인 반면, 韓國의 종합무역상사는 1.06~1.56 사이에 분포하고 있어, 후자의 기능다각화가 다른 세종류의 기업집단에 비하여 뒤떨어지고 있음을 확연히 드러내고 있다.

(3) 各 機能多角化係數間의 比較 및 綜合的 檢討

Z_1 과 Z_2 의 분석결과에서도 앞에서 설정된 기능다각화에 관한 가설을 부정할 근거는 전혀

〈表 10〉 유럽의 植民地型 貿易商의 營業分野

業體 業種	Booker McConnell	United Africa Company
製造業	식품, 음료 : 精糖, 건강식품, 酒類, 향신료 기계류 : 설탕제조기, 유체용용器, 광산장비	식품, 음료 : 맥주, 드링크류, 냉동식품, 낙농제품 기계류 : 의료기구 설비, 냉동차량, 중장비, 승용차, 플랜트, 디젤, 발전설비 기구류 : 사무용기기, 시스템설비 섬유류 : 섬유, 의류, 플라스틱, 매트릭스
流通業	식품도·소매점, 백화점, 건강식품전문도·소매점, 정육점	잡제품도·소매, 백화점, 전축자재, 전기자재 판매, 임대, 각 division마다의 流通채널 보유
海運業	카리브해지역의 해운활동, 원양어업, 트롤어업	Liver Transport Ltd., Palm Line Ltd., 해운취급업무
기타	고미술, 골동품점, 인쇄업, 보험대리업 투자금융업, 창고업	섬유, 플라스틱, 매트릭스, 포장, 목재가구, 건자재 보험, 창고업, commercial, technological consultant

資料 : 1. Jane's European Major Companies (1975)
2. UAC Profile (1979)

(20) UAC Profile (1981)중 Top Management의 事業소재중에서 발췌.

(21) 日商岩井의 Annual Report (1980), p. 28, 參照.

〈表 11〉 會社別 業種別 賣出構成比

(단위 : %)

업 종	기 업 미 국 다국적 기 업	유 식 민 지 형 무 역 상			일 본 소 오 고 쇼 오 사	한 국 종 합 무 역 상 사					
		G E	Booker Mc.	UAC		三 菱	現 代	國 際	鮮 京	半 島	雙 龍
1. 제 조 업	62.8	37.5		75.6	29.9		25.0	12.1	7.8	2.0	
2. 무 역 업		15.8			56.8	90.3	70.0	86.0	81.6	95.0	
3. 유 통 업		44.0		16.9					9.8		
4. R&D(서 어 비 스)	3.6				5.0						
5. 자 원 개 발	2.2			2.2							
6. 플 랜 트 산 업						8.2					
7. 금 융	26.6				5.2	1.5	0.5	1.8	0.8	0.7	
8. 보 협					5.0						
9. 수 송		2.7		5.3	2.3						
10. 창 고								0.1	0.0	0.5	
11. 배 저 산 업											
12. 기 타	4.8										
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
$Z_2=2\sum i \cdot F_i - 1$	2.12	2.54	2.93	2.82	1.22	1.43	1.32	1.56	1.06		

資料 : 1. Moody's ('81) : GE

2. Jane's ('75) : Booker McConnell

3. UAC Publication & Profile

4. 日本 소오고쇼오샤와 韓國 종합무역상사의 Annual Reports ('81)

* 차료의 미비로 말미 암아 전체기업을 대상으로 분석하지 못하였음.

但, 여기서 매출액에는 영업외 수익 항목을 포함시켜 계산하였다.

나타나지 않는다. 따라서 한국 종합무역상사가 다른 세 가지 형태의 기업집단에 비하여 기능면에서 다각화수준이 낮다는 가설 내용은 공정적으로 받아들여야 할 것이다.

VII. 結 論

1. 要約 및 解釋

지금까지 우리가 진행해온 분석결과를 요약하면 다음 〈表 12〉와 같으며, 그 내용은 이미 앞에서 설정된 가설과 동일한 모습을 보여주고 있다.

이와 같은 結論에 도달하였으나 各 企業群의 多角化가 동일한 형태나 특징을 갖는다고 볼 수는 없다. 각각의 多角化 方向別로 그 다각화의 특징만 요약해 보면, 미국 다국적기업의 地域市場多角化는 해당기업이 참여하고 있는 產業의 構造的 성격상(技術의 高度化와 獨占性) 先進國 市場을 중심으로 이루어지고 있는 반면, 日本의 소오고쇼오샤는 貿易市場을

〈表 12〉 企業群別 多角化 여부에 관한 결론

	제품다각화	지역다각화	기능다각화
미국의 다국적기업	×	○	○
유럽식 민지형 무역상	○	×	○
일본 소오고쇼오사	○	○	○
한국 종합무역상사	○	○	×

대상으로 대륙별이나 市場國別의 모든 면에서 多角化하고 있다. 이에 비해 한국의 종합무역상사는 대륙별로는 多角化하고 있으나, 市場國別 多角化 여부에 있어서는 오히려 OPEC를 포함한 신흥개도국(NIC's) 市場圈과 北美市場에 집중된 현상을 보이고 있다.

製品多角化는 日本의 소오고쇼오사가 重化學, 철광금속, 石油에너지 분야의 매출액 비중이 60% 이상을 차지하는 반면, 韓國의 종합무역상사는 綜合貿易商社設立 이전에 가지고 있던 製造業分野의 매출구성이 중요한 비중을 차지하고 있다. 따라서 기존 제조분야가 없거나 (曉星), 있더라도 輕工業, 섬유제조업인 경우가 상대적으로 높은 製品多角化를 하고 있는 것으로 나타났다.

機能多角化 면에서는 미국의 다국적기업이 自社製品의 販促과 직접적인 연관을 갖는 분야로 多角化하고 있다. 日本의 소오고쇼오사는 市場潛在力이 있는 製品의 모색으로부터 市場의 발견 및 판매까지를 연결하는 하나의 복합형태의 去來가 가능하도록 機能을 有機的으로 結合시키는 방향으로 多角化하고 있다. 유럽의 植民地型 貿易商은 活動地域이 지극히 국한되어 있고 進出地域이 後進性이라는 특징을 가지고 있음으로 해서 해당지역의 產業全般에 걸쳐 참여하는 형식으로 業種을 多樣化하고 있다.

2. 問題點 및 限界

본 논문의 분석과정에는 다음과 같은 몇 가지 문제점과 한계가 있다.

첫째, 多角化가 이루어졌는지의 여부를 판별하는 객관적인 절대 基準値가 없다. 따라서 여러가지 다양한 係數式을 도입하여 各 企業群의 多角化 정도를 係數를 통해서 比較함으로써 多角化여부를 상대적인 기준으로 판별하였으며, 특히 係數値의 차이가 극명하게 부각되는 경우를 專門化, 特化 혹은 未多角化로 규정하였다.

둘째, 變數선택의 自意性에 관한 문제가 있다. 즉, 본 논문의 分析에서 사용된 變數(예컨대, 製品多角化의 경우 產業別 賣出構成比, 地域多角化의 경우는 總 進出國數 및 대륙별, 市場圈別 支社 또는 지점설치수의 총 지사수에 대한 비율을 變數로 채택하였고, 機能多角化의 경우 各 企業이 참여하고 있는 총 업종수와 그 총 수익에 대한 構成比를 채택하였다)

이외의 變數를 각각의 多角化方向에 대한 說明變數로 사용하여 분석하는 경우 본 논문의 분석결과와 차이가 발생할 수도 있다. 그러나 본 論文에서 채택한 변수가 각각의 多角化 direction에 대한 多角化 水準을 설명하는 變數로서 일반적인 타당성을 인정받을 수 있다는 전제하에 분석을 시도하였다.

세째, 時點分析을 시도함으로써 短期的, 偶發的 變動要因에 의해 多角化水準을 나타내주는 係數值가 영향을 받았을 가능성이 있다. 그러나 미국의 다국적기업이나 日本의 소오쇼오샤, 유럽의 植民地型 貿易商은 오랜 역사를 가지고 있다. 유럽의 식민지형 무역상은 17세기부터 출현하였으며 日本의 소오고쇼오샤중에서 三井의 경우 역시 약 300년의 전통을 가지고 있다. 또한 미국의 다국적기업도 19世紀末부터 나타나기 시작하였으며, 現代的 의미에서 대기업의 탄생을 기점으로 하더라도 2차대전이후 약 4,50년의 경험이 축적되어 있다. 이러한 역사적 경험의 축적이 현재의 經營活動의 특징을 형성하는데 주요하게 기여하였을 것이라는 가정하에 時點分析을 시도하였다.

네째, 각 企業群들을 동일한 次元에서 比較할 수 있다는 同質性에 대한妥當性 여부의 문제가 있다. 이것은 앞으로의 研究方向으로서, 각각의 企業이 처해온 歷史的 環境의 變化와 企業內部의 구조적 요인 등의 차이점이 각 企業의 多角化에 미치는 영향력관계가 연구되어야 할 것이다.

〈附 錄〉

1. 製品多角化의 代位變數算定을 위한 產業分類基準

製品多角化를 分析하기에 앞서 한가지前提條件으로서 해결해야 할 것은, 各國家마다 상이한 標準產業分類를 여하히 조정하여 통일적인 產業分類基準을 適用하는가 하는 것이다. 이 문제를 해결하는 方案으로 本 論文에서는 美國의 SIC와 英國의 SIC 및 Bela Balasa의 Sector Classification을 利用하여 조정하였다. 즉, 美國의 SIC는 高度의 Technology 產業分野가 가장 발달한 產業構造의 特徵 때문에 해당분야의 分類가 여타 國家들에 비해 동일한 水準(예를 들어 2 digit)에서 더욱 細分類되어 있다. 따라서 이를 조정하는 方法으로, Bela Balasa가 자신이 分類한 Sector Classification을 다시 美國의 SIC와 SITC와 함께 Code 매칭한 資料를 中心으로, 機械產業分野는 다시 英國의 SIC分類에 따라 再調整하였다. 이를 表로 정리하면 〈表 13〉과 같다.

2. 地域多角化의 代位變數算定을 위한 地域市場圈別 分類基準

〈表 13〉 分析을 위한 產業分類基準의 調整內容

No.	產業分類基準*	內容
1	食品, 飲料, 담배	水產, 酪農, 穀類, 食品加工, 酒類, 飲料, 담배, 其他
2	石炭, 石油製品	原油, 石炭, 石油製品, 石炭製品
3	化學製品	有機・無機化學, 藥品, toileteries, detergent
4	Mechanical Engineering	重機, 產業用機器, 一般機械
5	Instrument Engineering	事務用機器, 教育用機器
6	Electrical Engineering	電氣, 發電, 電子, 컴퓨터
7	Shipbuilding, Marine Engineering	造船, 海洋
8	Vehicles	內燃・外燃機關, 航空
9	Metal Goods	非鐵金屬, 鐵鋼
10	Textile(Leather, 衣類包含)	纖維原料, 纖維絲, 織物(綿, 毛, 合織), 衣類, 革製
11	Bricks, Pottery	窯業
12	Timber, Furniture Paper, Print, Publishing	木材, 木工, 木材採掘, 목재 전자재, 家具, 종이, 印刷, 出版業
13	Other Manufacturing	其他 製造業

資料 : 1. 美國의 SIC

2. Bela Balasa의 Sector Classification, from 「A "Stage" Approach to Comparative Advantage」(World Bank Working Paper No. 256, May 1976).

3. 英國의 SIC, from Diversification & Competition, (by M.A. Utton, Cambridge).

註 : * 基準은 각 SIC의 2 digit을 중심으로 分類하였으며, 技術과 Process상의 수직적, 수평적 관계가 密接한 정도에 따라 統合調整하였다.

地域多角化를 분석하기에 앞서, 市場을 製品別 市場과 地域別 市場으로 분리할 수 있으며, 이는 市場을 어떠한 관점에서 파악한 것인가에 따른 분류방법이다. 國際화를 추구하는企業들의 市場多角化는 製品市場에 따라 분석하는 것보다, 지역시장에 따라 분석하는 것이 더욱 의미가 있다.⁽²²⁾ 지역시장은 다시 두가지 형태로 나눌 수 있다. 즉, 첫째는 지역간의 거리를 기준으로 대륙별 시장으로 분류하는 방법이고, 둘째는 經濟環境의 차이, 부존 天然資源의 특성 등에 의해 先進國, 產油國 및 NIC's(신흥개발도상국), 후발개도국, MSAC's, 계획경제의 社會主義國家의 5가지 그룹으로 구분하는 방법이다⁽²³⁾ (〈表 14〉 참조).

3. 機能多角化 事例

(1) 미국 다국적기업의 機能活動

① GM

GM은 primary business가 自動車產業이며 이 분야에서 垂直的 統合을 이루고 있다. 그

(22) 分析上의 문제로서 제품시장의 다각화는 결국 제품의 다각화와 동전의 앞면과 뒷면의 관계로 나타날 가능성이 크다. 따라서 시장의 多角化는 제외시킨다.

(23) OECD의 1975년 분류기준("Internationally Accepted Classification") 參照.

〈表 14〉 시장국별 분류기준(OECD의 '75년 분류기준)

1. 선진국 시장	북미, 유럽국가 (동구 및 그라이스, 스페인, 포루투갈은 제외)
2. OPEC 및 NIC's	Algeria Iraq Saudi Arabia Ecuador Kuwait United Arab Emirates Gabon Libya Venezuela Indonesia Nigeria Iran Qatar
3. 후발개발도상국	1, 2, 4, 5 이외의 기타지역
4. MSAC's (Most Seriously Affected Countries)	Afghanistan Bangladesh Benin Burma Burundi Cameroon United Rep. of Cape Verde Central African Empire Chad Egypt El Salvador Ethiopia Gambia Ghana Guatemala Guinea Guinea-Bissau Guyana Haiti Honduras India Ivory Coast Kampuchea, Democratic Kenya Lao Peoples Dem. Rep. Lesotho Madagascar Mali Mauritania Mozambique Nepal Niger Pakistan Rwanda Senegal Sierra Leone Somalia Sri Lanka Sudan Tanzania, United Rep. of Uganda Upper Volta Western Samoa Yemen, Democratic.
5. 소, 동구지역	사회주의 국가

資料 : 천상덕, 개발도상국의 경제 협력 관계분석(서울 : 국제경제연구원, 1979) Appendix IV 參照.

밖에 軍需產業과 宇宙航空產業分野의 製品들을 生產하고 있다.

• 마아케팅機能 : GM Overseas Distribution Corp.를 販賣子會社로 設立하여 이 子會社를 통해 本社의 輸出活動이 이루어지고 있다.

• 金融機能 : GM Acceptance Corp.을 子會社로 設立하여 dealer에 대한 販賣支援金融으로 lease, 貸貸 등의 方式을 使用하고 있다. 또한 Motors Holding Division에서는 dealer나 distributor의 事業場設置 혹은 施設擴張 등에 資本參加나 直接貸付 등의 金融支援을 하고 있다.

• 保險機能 : GM Insurance Co.와 GM Life Insurance Co.을 각각 GMAC와 GMIC의 子會社로 設立하여 GM社 製品의 自動車로 인한 火災, 事故, 盜難, 人命被害 등 각종 災害에 대한 對顧客補償서비스業務를 하고 있다.

• 輸送機能 : 事業部內 組織으로 國內 各 地域을 연결하는 輸送網을 設置하고 있다.

• 保稅倉庫의 運營

• 合作投資(joint venture) : 海外直接投資와 별도로 日本, 韓國, 필리핀, 콜롬비아, 케냐, 유고, 臺灣, 멕시코, 에콰도르 등의 國家에 總 13件의 合作組立, 製造, 部品生產工場을 設立하고 있다. MNC(특히 美國)의 主된 海外直接投資形式이 完全所有 또는 majority-owned임에 비추어 最高 50%의 持株比率을 갖는 合作投資方式은 投資機能의 多樣化로 볼 수 있다. ⁽²⁴⁾

② GE

(24) Moody's Industrial Manual GM Report중에서 拔萃

GE는 다른 MNC들에 비해 海外子會社 形式의 投資가 극히 制限되어 있다. 이것은 GE社의 製品이 아직 輸出市場만으로도 충분한 競爭力を 유지하고 있기 때문이다. ⁽²⁵⁾

主要生產製品은 家電製品 일체와 發電機, 機關, 터빈, power plant(核發電所 포함), 航空機, 엔진 등이다.

• 마아케팅機能 : Utah International Inc.을 海外事業部格의 子會社로 設立하여 本社 製品의 海外마아케팅活動을 전담케 하고 있다.

• 金融機能 : GE Credit Corp.을 子會社로 設立하여 顧客, 販賣業者, 製造業者들에 대한 金融支援活動을 하고 있다. 예컨대 家電製品販賣 消賣商의 在庫負擔을 덜어주기 위한 支援金融, 리스, 貸付, 割賦販賣, mortgage 등의 方式에 의한 商業 및 產業設備의 信用販賣 등이 있다.

• 保險機能 : GE Credit Corp.의 子會社로 生命保險과 傷害保險會社를 設立하여 顧客에 대한 保險서비스業務를 擔當케 하고 있다.

• lease 產業 : 최근에 lease產業에 큰 比重을 두어 進出하고 있다.

③ IBM

IBM은 컴퓨터 시스템과 事務設備 시스템을 중심으로, 政府機關의 프로세스·시스템인 federal system 및 electro-communication 시스템의 生產에까지 參與하고 있다. 그 밖에도 教育, 實驗, 研究用 器具와 設備를 生產하고 있다.

• 마아케팅機能 : 競爭的 壓力에 對應하는 活動으로 단순한 販賣 이외에 rental, lease, engineering 서비스를 동시에 하고 있다. ⁽²⁶⁾

• 金融機能 : IBM Credit Corp.를 子會社로 설립하여 內需市場에서의 리스, 할부판매 등의 金融支援을 하고 있다.

• 부동산 및 건설사업 : IBM의 營業活動과 事業에 필요로 하는 부지의 선정, 확보, 건물, 구조물의 디자인, 시설구입 및 리스 등의 업무를 담당하고 있다.

• 流通業 : 內需는 Sears Roebuck에게, 海外에는 20여개 국가에 computer 소매판매점을 설치 운영하고 있다.

• 合作投資

(2) 유럽의 植民地型 貿易商

① UAC

(25) U.S. Department of Commerce, *The Multinational Corporation* Vol. II (Washington D.C.: U.S. Department of Commerce Publication, 1972), pp. 33-35.

(26) Moody's Industrial Manual I.B.M. Report 중에서 拔萃

Unilever의 子會社로 獨立的인 경영활동을 수행하고 있으며, 특히 아프리카지역을 중심으로(아시아 일부국가를 포함) 限定位 지역에서 事業活動을 벌리고 있다.

• 마아케팅 活動: 도·소매점과 백화점을 운영하면서 사무기기 및 설비를 포함하여 잡제품을 생산 판매하고 있다.

• 保險 및 輸送機能: 해운업에 종사하는 2개의 연결자회사를 戰略事業單位로 보유하고 있으며, 保險業까지 담당하고 있다. 특히, 유럽의 각 항구와 中西部 아프리카를 잇는 항로의 운송에 중요한 역할을 담당하고 있다.

• 技術 및 서어비스 판매: plant 및 기계, 냉동설비와 관련된 技術과 서어비스를 海外의 관련회사의 담당부서에 판매하고, consultant의 역할까지 수행한다.

• 各 製品事業單位別로 獨立的인 流通채널을 구축하고 있다.

(2) Booker McConnell⁽²⁷⁾

カリ브海지역과 아프리카 일부국가에 事業活動을 特化시키고 있다. UAC의 경우는 主事業分野가 제조업인데 비해 當社는 流通業의 國內, 海外채널이 주 사업분야가 되고 있다.

• 수산업: 원양어업, 트롤어업과 함께 수송(해운)업에도 진출하고 있다.

• 제조업: 건강식품과 화학제품을 생산하고, 카리브지역에서 수산물가공업을 수행하고 있다. 이 이외에도 精糖, 酒類, 그밖의 기계를 생산하고 있다.

• 골동품 및 화랑을 운영하고 있다.

(3) 日本의 總合商社

日本의 總合商社들은 MNC나 유럽의 植民地型 貿易商들에 비해 同質的인 特性이 강하다. 따라서 商社마다의 機能的 活動에 큰 차이가 없다.

總合商社의 本質的 機能으로 통상

• 去來機能(輸出入, 內需販賣, 三國間 貿易 등)

• 金融機能(輸出支援, 채무보증 등)

• 情報機能(新市場機會 및 新產業情報의 提供)

• 在庫 및 輸送의 物的 流通機能

• 마아케팅기능(市場開拓기능)

• 위험부담기능

등을 들고 있으며 새로이 부각된 特殊한 機能으로

• 天然資源開發 및 plant project 등의 organizing 기능

(27) Jane's Major Companies of Europe (1975) 중에서 拔萃.

• R & D기능

- 加工生産(천버터)機能 등을 들고 있다.

대표적인 商社들을 중심으로 살펴보면

① 三 菱

- R & D機能 : 當社에서 취급생산하는 각종제품에 관한 기술개발과 탐사업무를 수행한다.

- 製造業 : 當社가 취급하는 제품의 많은 부분을 직접 생산하기도 한다.

- 부동산 및 건설업

- 保險業 : 보험대리점 및 자동차손해보험 업무를 수행하고 있다.

• 창고업 및 운송업 : 육로, 해운·항공운수업 및 그 취급업무와 창고업에까지 진출하고 있다.

- 기계, 자동차, 선박, 항공기 등의 수리, 개조 청부업무

② 三 井

物的 流通機能, 金融機能(輸出金融, 資源開發金融, 海外벤취金融), 技術이전의 媒介機能, 主要 project의 오가나이저機能 등을 수행한다.

③ 伊藤忠

資源開發, 建設業, 航空運輸 및 그 取扱業務, 穀物流通業(美國 穀物매이저業界에 進出), 金融 및 倉庫業 등의 活動을 한다.

④ 丸 紅

R & D機能, 海洋資源開發, 리스產業, 航空運輸業, 石油化學產業, data process產業 등에 參與하고 있다.

⑤ 日 商

資源開發機能, 오가나이저(大規模 project와 관련 情報를 提供하고, 다양한 기능을 통합 수행한다), 投資金融(조인트·벤취에 적극 參與), 顧客·流通業者·製造業者에 대한 金融支援, 流通業, R & D機能 등을 수행하고 있다.

⑥ 日 縹

海運業, plant project organizing, 製造業(航空機), 建築業, R & D(기술 및 產業情報), 資源開發 등에 參與하고 있다.

總合商社의 機能에 대한 分類는 學者마다 각양각색으로 나누고 있어 일정한 통일적인 分類基準이 없다.⁽²⁸⁾ 따라서 위에 열거한 各 商社의 機能들도 일관성이 없어 商社別로 구분

(28) 高時天, 日本의 總合商社(서울: 國際經濟研究院, 1979), p. 76.

하는 방법에 따른 것이다.

(4) 韓國의 綜合貿易商社

韓國의 綜合貿易商社의 경우, 정부의 輸出指向 일변도의 指定要件은 商社들로 하여금 무리하게 단순한 제품의 수출과 지역확장에만 편중하게 함으로써 소위 「綜合機能」의 수행면에서 불균형을 초래하였다. 최근에 상사들이 수행하고 있는 補完的 기능을 살펴보면 다음과 같다.

① 鮮 京

레저產業(쉐라톤·워커힐, 世界旅行社 등), 製造業(纖維類 製造業), 倉庫業, 海外金融 및 海外投資, 建設業, 플랜트 輸出機能 등을 수행하고 있다.

② 雙 龍

金融機能, 海外合作投資에 대한 技術支援, 海外投資機能(나이지리아의 百貨店 建立에 參與), 製造業(纖維, 電子, 纖維機械 등), 政府 project에 參與 등의 機能을 하고 있다.

③ 曉 星

金融機能, R & D, 플랜트 및 프로젝트의 輸出오가나이징機能을 遂行한다.

④ 國 際

製造業, 金融機能, 플랜트輸出오가나이징, 資源開發輸入(페루, 濱洲, 인도네시아地域) 등에 參與하고 있다.

⑤ 大 宇

製造業, 資源開發輸入, 플랜트輸出, 大規模 海外프로젝트建設事業投資, 金融機能, 倉庫業 등의 機能을 수행하고 있다.

韓國綜合貿易商社의 機能活動의 特徵으로서는 商社로 指定되기 이전에 製造業體로 活動 하던 業體의 경우 製造活動機能, 플랜트輸出機能 및 海外資源開發輸入機能의 세가지를 들 수 있다. 이외에도 金融, 情報, 倉庫業 등의 機能에 參與하고 있으나, 뚜렷한 戰略的 特徵은 보이지 않는다.