

# 종합상사의 경쟁력에 관한 개념적 연구

趙 東 成\* · 申 哲 昊\*\*

《目 次》	
<b>I. 서 론</b>	1. 종합상사 산업
1. 연구목적	2. 종합상사의 경쟁력
2. 연구방법	3. 종합상사의 경쟁력 모델
<b>II. 종합상사의 본질</b>	<b>IV. 사례연구</b>
1. 종합상사의 개념	1. 일본 종합상사와 (주) 선경의 사례
2. 종합상사의 존립근거	2. 사례분석
3. 종합상사의 본질	<b>V. 결 론</b>
<b>III. 종합상사의 경쟁력</b>	

## I. 서 론

### 1. 연구목적

우리나라에 종합상사 제도가 도입된 지 10여년이 흘렀고, 이에 대한 연구 또한 시간에 비례해서 꾸준히 진행되었다. 그러나 종합상사 제도 자체가 한국의 수출주도 정책의 일환으로 도입된 까닭에, 이에 대한 연구도 역시 부문적 관점에서 현상에 대한 설명과 실천적 적용이 주된 연구목적이 되어왔다고 할 수 있다. 이러한 노력은 종합상사에 대한 연구가 全無한 상태에서 나타나는 당연한 귀결이라고 할 수 있다.

그러나 이제 종합상사는 특정국가에 존재하는 특수한 조직이 아니라 많은 나라에 존재하는 공통적인 조직이 되었다.

따라서 본 논문은 보다 보편적인 관점에서 종합상사의 본질을 파악하고, 개별상사의 입장에서 종합상사 본질에의 충족도가 종합상사의 경쟁력을 나타내게 된다는 전제하에 기존의 연구를 비교 검토하여 종합상사에 대한 이론을 구축하고, 나아가 경쟁력 결정요인에 의해서 종합상사의 경쟁력을 평가하고자 한다.

\* 서울대학교 경영대학 교수

\*\* 서울대학교 대학원 박사과정

## 2. 연구방법

본 연구에서는 종합상사의 경쟁력 구성요소를 규명하기 위해서 문헌연구를 통한 이론적 분석에 의하여 종합상사의 본질로부터 경쟁력 구성요소를 도출하고, 이들 경쟁력구성 요인 별로 사례연구를 통하여 종합상사의 경쟁력 제고방안을 제시하였다.

# II. 종합상사의 본질

## 1. 종합상사의 개념

### 1.1. 종합상사에 대한 제 견해

기존의 종합상사에 대한 여러연구 <국제상사(1982), 고시천(1978), 한국경제연구센터(1977), Yoshi(1980), Young(1979), 監田長英(1976), 久保巖(1975), 조동성(1986)>에서 나타나고 있는 종합상사에 대한 공통적인 특징을 요약하면, 『취급품목의 다양성』, 『지역의 광범위성』, 『기능의 다양성』, 『근대적인 영업을 하는 대규모 상사』로 정의될 수 있다.

이와반면 주요한 차이를 나타내고 있는 것은 Yoshi(1980)의 경우 『환경변화에 대처할 수 있는 조직유연성』과 『높은 레버리지구조』, 조동성(1986)의 경우 『협력과 조정을 통한 시너지효과』 등이 타 연구에 비해 종합상사의 주요 특징으로 나타나고 있다.

### 1.2. 종합상사에 대한 개념정립

종합상사의 경쟁력을 파악하기 위한 본 논문의 연구목적에 따라 종합상사에 대한 개념을 정립하면 다음과 같다.

즉, 종합상사는 『범세계를 무대로 품목과 지역, 그리고 기능면에서 다각화된 경영활동을 영위하되 환경변화에 대처할 수 있는 조직의 유연성을 유지하며, 또한 다각적 활동이 기업 내부에서 유기적인 협력과 조정을 통하여 상호 보완적 관계를 형성함으로써 시너지효과를 창출하는 대형상사』라고 정의할 수 있다.

## 2. 종합상사의 존립근거

오늘날의 종합상사는 수세기에 걸친 역사를 가지고 있다. 즉 종합상사는 나라와 시기에 따라 서로 다른 형태로 발전하여 왔다. 예컨대, 17~18세기에는 유럽국가에서 식민지 무역상의 형태로 나타났으며, 19~20세기에는 일본에서 소오고 쇼오샤의 형태로 20세기 후반에 한국에서는 종합무역상사, 대만에서는 대무역상, 태국에서는 국제무역상사, 미국에서는 수출무역상사로 나타났다(조동성 1986, 1987). 그러나 이름과 장소 그리고 나타난 시기가 어찌든, 그들은 인력, 자금력, 정보력, 그리고 서로 다른 기능을 조정하는 조정력이라는 공

통적인 특징을 공유하고 있다. 이러한 특성들이 없다면, 종합상사는 다른 기업실체와 경쟁할 수도 없으며 존속할 수도 없을 것이다. 왜 이러한 특성들이 종합상사의 경쟁력을 구성하게 되는가는 ① 거래비용적 접근법, ② 정보에 의한 규모의 경제적 접근법, ③ 마아케팅 접근법 그리고 ④ 금융기관적 접근법과 같은 네가지 접근법에 의해 설명될 수 있을 것이다.

2.1. 거래비용적 접근(Transaction Cost Approach)

종합상사는 거래활동을 촉진시키는 대안적 제도적 매트릭스로 간주된다. 종합상사에 대한 설명을 위해서 윌리엄슨의 거래비용에 대한 개념적 틀을 사용할 수 있다. 여기서 지배구조란 매트릭스내에서 거래가 협상되고 실행되는 것을 말한다(Williamson, 1979: W. Chan Kim, 1986에서 재인용). 구매자와 판매자 사이에 발생하는 거래비용을 최소화 시키는 지배구조는 빈도(frequency)와 투자특성(investment characteristics)의 두가지 거래분류특성에 의존한다. 이를 도표화하면 다음과 같다.

<표 1> 지배구조와 거래특징과의 관계

		특수성의 정도		
		비특수적	혼합적	특수적
빈도	간헐적	시장지배(3)	삼각지배(1) (신고전적 계약)	
	반복적	(고전적 계약)	쌍방지배(2) 단일지배 (관계계약)	

<출처> (Williamson, 1979: 253)

위와 같은 지배구조의 분류체계에 따라 종합상사의 역할을 살펴보면 (1)번과 같은 구조 내에서는 구매자와 판매자사이에 복잡한 동의(complex agreement)를 구성하는데 막대한 비용이 발생하므로 종합상사가 중재나 법적과정을 통해서 분쟁을 조절하는 역할을 수행할 수 있고, (2)번과 같은 쌍방지배구조에서는 신시장을 개발하고 기업을 위해 기술에 관한 정보를 제공할 수 있다.

이러한 역할을 통하여 종합상사는 기업에게 위험을 감소시켜줄 수 있으며 거래 참여자를 줄이고 기회주의<sup>1)</sup>에 대한 가능성을 줄임으로써 비용을 감소시킬 수 있다.

또한 (3)번과 같은 시장지배의 경우 종합상사는 기업들이 개별적으로 정보에 접근할 필요성을 무효화 시킴으로써 효율성을 발휘할 수 있다(W. Chan Kim, 1986: 35).

1) 기회주의란 거래에 있어서 공평성이나 정직성을 왜곡함으로써 개인의 이익을 실현시키려는 노력이다. 여기에는 두가지 형태가 있을 수 있는데 첫번째는 협상초기에 개인의 이익을 얻기 위해서 왜곡된 정보를 전략적으로 공개하는 경우이고 두번째는 계약 실행중이나 재 계약할 때 이러한 행위가 나타나는 경우이다. Oliver, E. Williamson(1973), "Markets and Hierachies: Some Elementary Considerations," *The American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, p. 317.

이러한 지배구조에 따른 종합상사의 거래비용 최소화에 대한 접근은 종합상사를 외부에서 본 관점으로, 독립된 실체간의 논의라 할 수 있다. 그러나 종합상사를 내부적 관점에서 파악한다면 거래특수적 지배구조에 있어 단일지배의 경우에도 종합상사의 거래비용의 최소화는 가능하게 된다.

단일지배란 단일의 권한으로 거래를 조직화시킨 내부조직을 뜻하는 것으로, 단일화된 지배란 내부조직의 형태로서 전문화된 인적·물적 자산을 다른 용도에 이전할 수 없는 경우에 적합한 구조로서 수직적 통합이 그 예이다. “수직적 통합이란 한 기업의 영역내에 기술적으로 뚜렷이 구분되는 생산, 유통, 판매 그리고 그밖의 경제적 과정을 결합하는 것을 일컫는다. 다시 말해서 그것은 시장거래보다도 내적 혹은 관리적 거래를 이용하여 자체의 경제적 목적을 달성하고자 하는 기업의 의사결정을 의미한다(전인수, 1987:17)”.

즉 종합상사의 경우 제조업체와 다른 서어비스업체의 성격이 강하지만 그 특성이 되는 기능을 볼 때, 기능의 수직적 통합이 가능하고 실제로 수직적 통합이 일어나는 현실에 비추어 단일지배의 구조에도 거래비용 최소화가 가능한 것으로 판단된다.

다각화 또한 단일지배구조에 포함되는 것으로서 다각화에 대한 일반적 개념과 종합상사의 특징개념으로서 다각화개념이 이미 정의되어 있는바(Dong-Sung Cho, 1987), 이 또한 단일지배구조로서의 종합상사의 거래비용 최소화가 가능한 것으로 여겨진다.

따라서 종합상사에 대한 거래비용 최소화 가능성은 종합상사를 외부적 입장과 내부적 입장으로 분류하여 검토될 수 있으며 모든 지배구조에서 최소화가 가능한 것으로 여겨진다. 이와 같은 논리적 추론에 의하면 종합상사의 내부거래비용 최소화와 외부에 대한 거래비용 최소화는 필연적으로 불가분의 관계가 있는 것으로 판단된다.

〈표 2〉 종합상사의 거래비용 최소화 가능성

	지배구조	종합상사의 거래비용 최소화 가능성
종합상사에 대한 개별기업 입장(외부)	시장지배	개별기업에 정보제공에 의한 규모의 경제
	삼각지배	구매자와 판매자사이에서 조정역할
	쌍방지배	신시장개발, 기술정보제공, 기업의 위험 감소
종합상사의 입장(내부)	단일지배	수직적 통합, 다각화

## 2.2. 정보에 의한 규모의 경제적 접근(Informational Economies of Scale Approach)

Wilson(1974)에 의하면 정보가치를 단위당 비용으로 표현할 경우, 일정수준이상이 되어야 정보의 가치가 비용보다 높으며, 이에 따라 기업은 정보의 규모의 경제를 얻게 된다(W. Chan Kim, 1986).

따라서 기업은 각 개별기업마다 정보수집에 대한 투자정도와 좋은 질의 정보를 산출해 낼 수 있는 노우하우에 따라 정보량과 질이 결정되게 된다. 종합상사를 보면 종합상사는 전세계에 걸쳐 있는 수많은 정보망을 통해서 개별기업에 비해 더욱 좋은 질의 정보와 더욱 범위가 큰 정보를 얻을 수 있다.

이와 같은 결과는 종합상사의 정보수집의 경제성, 정보생산의 부가가치성, 정보기능을 내부화함으로써 나타나는 거래비용적 규모의 경제성(윤은기, 1987)에 의하여 설명될 수 있다.

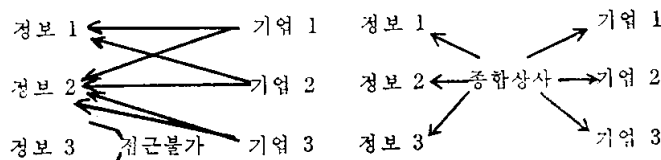
<표 3> 종합상사 정보의 비교우위원천

비교 기준	종합상사와 제조업체의 정보활동 차이점		종합상사의 비교우위 분석	부가가치 이동방향
	종합상사	제조기업		
1. 범위	범세계적 규모의 활동, 해외지향적	지역적 한계, 해외지향이 필수적은 아님	규모의 경제성 (+)	
2. 규모	일정규모가 필수적, 선행투자가 필요	불연속적, Case by Case 비용		
3. 차원	전략적 차원의 활용	관리생산적 차원활용	정보의 질이 고도화 될 수가 있다. (+)	
4. 구조	네트워크형	단순일차적 형태		
5. 주제	인간의 창의력 위주	기계적 처리 위주	정보서비스화, 상품화가 가능하다. (+)	
6. 활용수준	대외적 정보활용 정보서비스화, 상품화	대내적 정보활용 구체성 있는 상품생산에 활용		
7. 리스크에 대한 태도	리스크 부담형 (risk bearing)	리스크 회피적 (risk hedging)		

<출처 : 윤은기, 1988: 93>

하지만 대규모 제조기업의 경우에는 자신의 산업에서 오히려 종합상사보다도 더욱 전문화된 정보를 얻을 수 있을 것이다. 그러나 이러한 경우에도 종합상사는 그 범위(scope)에 따라 대기업에 비해 정보우위를 누릴 수 있게 되지만, 대규모 제조업체의 종합상사에 대한 의존도는 약화될 것이다.

중소기업의 경우 종합상사는 확실한 정보수집의 대체안이 될 수 있다. 즉 중소기업이 접근하기 어려운 정보나 획득가능 하더라도 수많은 수요자가 존재하는 경우 비용의 중복을 회피시키고 나아가 보다 좋은 질의 정보로 기업의 불확실성을 감소시켜줄 수 있을 것이다.



<그림 1> 종합상사의 정보의 규모경제

\* 화살표는 비용발생을 뜻하고 길이가 길수록 비용발생의 크기가 큼

### 2.3. 마케팅적 접근

단편적인 유통경로를 갖는 나라들의 제조업자들은 각 소매상과 수많은 접촉관계를 창출하기 힘들다. Stern & El-Ansary(1982)에 의하면 종합상사는 마케팅의 중개역할을 함으로서 유통효율성을 증진시킬 수 있다고 한다.

이러한 행위는 접촉관계의 수를 축소시켜 개별구성원이 혼자서 얻을 수 없는 규모의 경제를 창출시켜 구매자/생산자 시장을 시스템처럼 작용하게 한다.

특히 개발도상국의 경우 거의 대부분 원자재와 부품을 수입하여 생산한 제품을 해외시장으로 수출하므로 원자재와 부품을 가장 값싸고 신속하게 수집하는 기능과 제품을 만든다음 세계 각지로 분산수출하는 유통기능이 중요하며 이러한 기능을 효과적으로 수행할 수 있는 것이 종합상사이다(임종원, 1988).

이와 같이 유통경로입장에서 볼 때 종합상사는 유통경로중 하나의 대안이 될 수 있으며, 특히 개발도상국에서 그 역할이 중요시 된다.

이 이외에도 일본상사의 경우에는 이러한 기능의 보완을 위해서 고객에게 시장정보수집, 마케팅 계획의 개발과 적용, 머어천다이징과 도매기능과 같은 서어비스(Stern & El-Ansary, 1982)를 제공한다. 따라서 종합상사는 국제마케팅의 유통경로에서 효율적인 조정의 역할을 수행하게 된다.

### 2.4. 금융기관적 접근

금융시장에서는 차입자와 대부자 사이에 정보 불균형 문제가 심각하게 존재하며(김홍식, 1987), 이러한 문제를 해결하기 위해서 금융기관이 존재한다.

그러나 현실적으로 종합상사는 자신과 거래하는 중소기업에 대해 금융기관보다 더욱 정확한 정보를 얻을 수 있을 것이다. 또한 금융기관입장에서 본다면 정보가 불확실한 중소기업보다는 종합상사에 더 낮은 대출금리를 적용하게 될 것이다. 따라서 종합상사는 대체로 높은 부채비율을 유지하면서 중소기업에 비교적 자본비용이 싼 자금공급원의 역할을 하게 된다.

일본의 주요상사들은 드럭키(Kiyoshi & Terutomo, 1984 재인용)가 상사는 상사가 아니라 금융회사라고 말한 것과 같이 중개자로서 행동하는 단순한 커미션 브로커 이상의 역할을 한다. 또한 종합상사는 투자계획이 커미션을 창출하는 중개활동에 초점이 있다면 투자자체 수익률이 낮더라도 기꺼이 받아들이며, 자신의 뛰어난 신용을 이용하여 낮은 비용으로 자금을 차입하여 신용이 열악한 회사에 좀더 높은 이자율로 다시 대부하기도 한다(Newswk, 1987).

이와 같이 종합상사는 자신의 명성을 이용하여 자금을 낮은 비용으로 차입하거나 내부자금을 이용하여 금융기관적 역할을 수행함으로써 그 자체로 수익을 올리거나 자신의 관련목적을 성취시키고 있다.

### 3. 종합상사의 본질

앞에서 살펴본 것과 같이 종합상사는 나라마다 형태는 다르지만 이들은 모두 공통적인 특징을 가지고 있으며 이들의 존립근거 또한 모두 다음과 같은 기반을 가지고 있음을 알 수 있다.

첫째, 거래비용적 접근에 의하면 종합상사는 제도경제학적 측면에서 거래비용을 감소시켜주는데, 이는 타기업에게는 특수한 투자나 적은 빈도의 거래를 전문화시킴으로서 또는 내부적으로 수직적 통합이나 다각화에 의해서 모든 거래특성에서 거래비용의 최소화 가능성을 지니고 있다.

둘째, 정보에 의한 규모의 경제적 접근에 의하면 종합상사는 중소기업에 비해 정보능력의 우위 및 규모의 경제에 의하여 중소기업의 위험을 감소시켜준다.

셋째, 마케팅적 접근에 의하면 종합상사는 상사의 기본적인 기능을 확장하고 있으며, 전세계적인 기초위에서 유통경로내에서 리더 역할을 함으로서 조정된 시스템을 창출한다.

넷째, 금융기관적 접근에 의하면 종합상사는 신용내지 정보를 이용하여 자금을 차입하여 중소기업의 자금공급원의 역할을 한다.

이와 같이 볼 때 종합상사의 존립근거는 크게 대별하여 상사기능의 확장과 규모의 거래화에서 나오는 잇점으로 간주될 수 있다. 따라서 종합상사의 존립근거를 기준으로 서론에서 언급된 종합상사의 개념에 대비시켜 종합상사의 본질을 정의한다면, 종합상사의 잇점은 확장된 상사기능의 전문화와 규모의 경제 그리고 품목·지역·기능면에서 다각화에 의한 시너지효과에 있다고 할 수 있다.

## III. 종합상사의 경쟁력

앞에서 논의된 확장된 상사기능의 전문화에 의한 잇점과 규모의 경제 그리고 품목·지역·기능면에서 다각화에 의한 시너지효과를 종합상사의 본질로 본다면, 종합상사의 경쟁력이란 바로 종합상사의 본질에 대한 충족정도를 나타내게 된다.

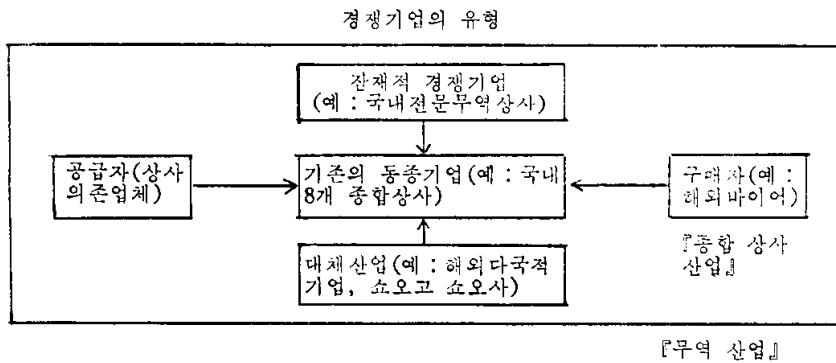
그러므로 종합상사의 경쟁력 결정요인이 어떠한 것인가에 대한 논의가 이루어진다면 이들 요인의 전략적 통제에 의하여 종합상사는 그 본질에 가장 잘 접근할 수 있을 것이다.

### 1. 종합상사 산업

#### 1.1. 종합상사 산업의 개념화

일반적으로 산업을 정의하는 데는 생산된 생산물(market criterion)과 생산방법(technological criterion)이라는 두 가지 기준이 통상 쓰인다(Koutsoyanuis, 1979). 처음기준에 의하면 일정한 대체제를 생산하는 기업들을 하나의 산업에 포함시킨다. 여기서 어떤 분류가 가장 적합한가는 기업의 특성과 분류하는 목적에 의존한다고 하겠다. 트리핀과 같은 일련의 학자들은 분석수단으로서 산업의 개념을 포기할 것을 주장하면서, 산업의 "내용"은 연구의 목적에 맞도록 경험적으로 결정되어야 한다고 주장한다(이승주, 1985).

이와 같이 볼 때 종합상사도 앞에서 고찰한 것과 같이 일반상사와 달리 품목, 지역, 기능의 다각화, 규모의 경제, 시너지 효과, 전문화의 잇점을 두루갖춘 종합상사의 집단 또한 하나의 산업을 이룬다고 할 수 있다. 이렇게 볼 때 종합상사 산업과 경쟁관계에 있는 산업 간의 관계를 나타내면 다음과 같다.



〈그림 2〉 종합상사산업과 경쟁산업

〈출처: Porter, 1980:4〉

#### 1.2. 종합상사 산업의 특징: 기능의 중요성

앞에서 논의된 것과 같이 종합상사의 특징은 규모의 거대성과 상사로부터 발달된 기능의 확장이라 할 수 있다. 이와 반하여 기업의 대명사인 제조기업은 생산활동과 판매활동을 주축으로 하여 재무활동과 인사활동이 보조활동을 이루는 이와 같은 네가지 주요활동에 의해서 구성된 경제적, 기술적, 사회적 시스템이다(최종태, 1987).

그러나 종합상사의 경우 상사의 목적이 마케팅활동 중심적이기 때문에 생산활동을 직접하지 않고 보조활동을 담당하게 된다. 즉, 생산활동에 있어서 취약성이 판매활동의 고도화내지 중점화로 나타나게 된다.

또한 종합상사가 직면하게 되는 위험요소는 일반제조기업과는 매우 다르다. 보통 종합상



사는 사업에 따르는 대부분의 장기적 위험, 예를 들면 경기순환 또는 생산물시장에서의 기술적 진부화, 제품대체에 따르는 위험요소들은 제조기업에 이전하게 된다. 그리고 한 가격 변동과 같은 중기적 성격의 위험요소는 소비자나 제조업체에 부담시킨다. 한편 종합상사는 단기적인 거래적 위험을 내부화하게 되는데 이러한 위험요소들로는 단기적인 가격변동의 위험, 기업간의 신용에 따르는 위험, 보험 및 수송에 따르는 위험이 존재한다(Goshal, 1980).

이와같이 종합상사는 제조업체와 달리 판매활동에 치중하고 있기 때문에 이들의 활동 또한 다르게 나타나는 것이다. 그리고 규모의 거대화에서 비롯되는 품목, 지역, 기능의 다각화 정도는 종합상사의 활동을 고도화 시키게 한다.

기본적으로 종합상사는 금융기관과 비슷한 역할, 정보 수집자의 역할, 오거나이저 또는 코오디네이터기능을 담당하게 된다(Kiyoshi & Terutomo, 1984).

즉 상사의 활동은 시간과 공간에 있어서 중개활동으로 정의될 수 있으며, 상사는 거래중개, 금융중개, 정보수집기능을 통해서 장소와 시간에 관련되어 있는 무수한 불확실성과 위험을 기꺼이 감수한다.

이와 같이 볼 때 종합상사에서 중요한 것은 판매활동에 중심을 둔 기능이라 할 수 있다. 종합상사에 의해 수행되는 기능을 포괄적으로 나열하면 다음과 같다(이강열, 1985). 종합상사에 의하여 수행되는 기능은 거래, 정보, 금융, 위험완충, 협의의 오거나이징, 해외합작, 해외자원개발, 보험, 재고, 수송, 제조업결업, 국내유통, 시장개척, 연구개발 등을 들 수 있다.

### 1.3. 종합상사 산업의 특징 : 규모의 거대화

종합상사특징의 또 다른 하나로서 규모의 거대화를 들 수 있다. 한국의 경우 대부분의 종합상사가 그룹내에 속하여 있고 그들의 활동범위 내지 내용도 넓고 다양하며 취급상품도 다양하기 때문에 그 외양 또한 거대화될 수 밖에 없다. 이와 같은 규모의 거대화를 이루는 요인을 세부적으로 살펴보면 종합상사의 다각화 특성을 들 수 있으며, 이는 필연적으로 종합상사의 조직형태를 “다사업부제조직(multi-divisional organization)” 즉 M-form의 형태를 띄게 만든다.

Williamson(1975:137-138)에 의하면 다사업부제 조직은 거래비용의 내부화를 위해 등장하는 조직의 형태로 의사결정은 각 사업부에 할당되고, 전반관리자는 조직성과에 관심을 기울일 수 있어 조직은 합리성과 시너지 효과로 유효성을 발휘하게 된다. 이와 같이 대기업들은 다사업부제의 잇점을 누리기 위하여 또는 자연적으로 성장과정에서 기업의 규모의

증대에 따라 M-form 형태로 발전되어 왔다.

그러나 종합상사는 취급상품의 다양성과 대상지역에서의 광역성에 의하여 이와 같은 M-form의 출현이 대기업에 비해 빨리 예기 되었다고 할 수 있다. 종합상사와 같이 성질이 다른 여러개의 상품, 품목을 취급하기 위해서는 필연적으로 각기 취급품목에 따라 새로이 사업부가 형성되어야만 했을 것이다. 그러므로 종합상사는 초기에 있어서 같은 크기의 일반 기업보다 더욱 많은 다사업부제 조직의 출현가능성을 내포하고 있었다고 할 수 있다.

즉 종합상사는 판매기능을 중심으로 기능을 전개하고 있기 때문에 다제품을 취급하고 있으며 이들은 서로 유사성이 적기 때문에 필연적으로 하나의 독립된 단위를 형성하게 되어 전체적으로 다사업부제 조직의 형태를 띄게 되며 이러한 조직에서 종합상사는 그 특징인 시너지 효과를 누리게 된다. 그리고 일반적으로 종합상사가 유사성이 적은 제품을 신규로 취급하거나 신규사업에 진출하게 되면 또 하나의 새로운 사업부의 출현이 예기된다고 볼 수 있다.

## 2. 종합상사의 경쟁력

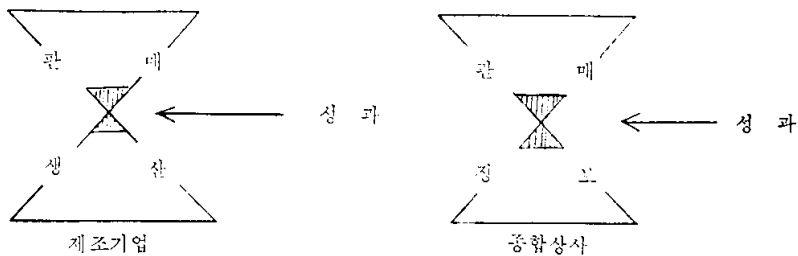
### 2.1. 종합상사의 경쟁력 구성요인

종합상사의 경쟁력 구성요인은 종합상사의 산업특성을 나타내는 것으로 각기 상사마다 그 요건의 충족도에 따라 경쟁력은 달라지게 된다. 종합상사의 경쟁력의 원천은 그 기능의 중요성으로 볼 때 자금력, 정보망, 인력, 조직력으로 나타난다(조동성, 1986).

이와 같이 일반기업과 달리 정보력이 경쟁력 원천으로 들어가는 것은 다음의 이유에 의해 타당성이 규명될 수 있다.

즉 종합상사에게는 비록 생산기능은 없지만 이에 대응하는 정보기능을 경쟁력 원천으로 들 수 있다. 특정제품의 공급자와 수요자를 찾아내는 정보기능이야말로 부가가치를 발생케 하는 근본원인이 되는 것이다(조동성, 1986).

이와 같이 정보력, 자금력, 인력, 조직력은 종합상사에 있어서 기업의 하부구조(firm infrastructure)가 되는 것이다.



<그림 3> 제조기업과 종합상사의 기능별 시스템

이와 같이 볼 때 다음 도표에 의해서 일반 제조기업과 특이점이 나타나게 되는 것이다.

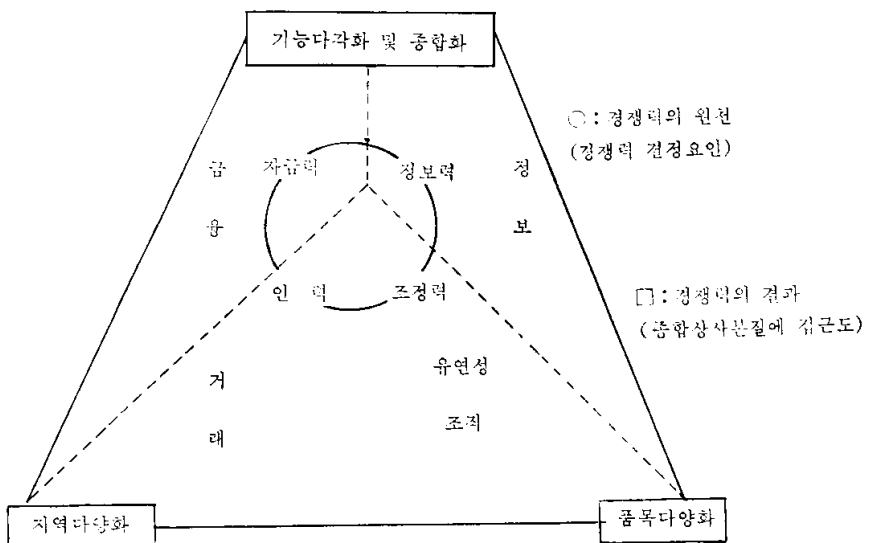
그러므로 일반적인 종합상사의 경쟁력은 인적자원, 금융자원, 세계적인 해외지사망과 국내 조직력, 우수한 통신 정보망으로 집약된다고 할 수 있다. 즉 인력, 자금력, 정보력이 종합상사의 경쟁력 결정요인이 된다고 할 수 있다.

### 2.2. 종합상사의 경쟁력 구성요인의 확장

종합상사는 환경에 대응하여 끊임없는 적응과 변신을 시도하였다. 새로운 환경의 위협은 종합상사로 하여금 조직의 유연성을 절실하게 느끼게 하고 있다. 종합상사 산업특성인 규모의 거대성을 이루는 다사업부제 조직은 개별사업부마다 조직의 유연성은 이를 수 있지만 상사전반적인 입장에서의 전략적 조정에 의한 대응이 필요하다고 할 수 있다. 즉 공통의 문제점에서는 여러 사업부의 통합에 의한 전략적 조정이 필요하다고 할 수 있다.

이러한 조정은 배열(configuration)과 조정(coordination)의 관점(포터, 1986)에서, 개별적인 사업부들을 산재된 배열로 간주하면 모든 사업부들에게 공통적으로 나타나는 활동에 대해서 조정을 통하여 비용감소와 효율성의 증진을 가져올 수 있을 것이다. 이러한 예는 삼국간의 거래에서 가장 잘 나타나게 된다.

이렇게 볼 때 종합상사의 특성이 기능 중심성에 있고 해외지향, 대외 지향적에 있는 만큼 환경대응을 위한 종합상사의 조직 유연성은 필연적이라 할 수 있으며, 이러한 조직유연성은 종합상사 산업의 특징인 다사업부제 조직의 내부조정에 의하여 효율적으로 이루어질 수 있다. 그리고 이러한 조직 유연성이야말로 종합상사의 신사업영역(new business) 진출



<그림 4> 종합상사의 경쟁력 모델

에 필수적인 관건이 되며 이들 사업부간의 내부조정에 의한 통합과정은 종합상사의 본질이 다할 수 있는 시너지효과의 원천이라 할 수 있을 것이다.

따라서 앞의 세가지 경쟁력 결정요인에 조정력이라는 새로운 경쟁력 결정요인을 추가할 수 있을 것이다.

### 3. 종합상사의 경쟁력 모델

이제까지 논의된 종합상사의 경쟁력 구성요인들에 따라 종합상사의 경쟁력 모델을 정립 하면 다음과 같다.

따라서 종합상사 산업의 특성에서 도출되는 이와 같은 경쟁력 결정요인들의 개별상사마다의 심화 내지 고도화 정도가 각기 종합상사의 경쟁력을 나타내게 될 것이다.

## IV. 사례연구

본 장에서는 앞에서 살펴본 경쟁력 결정요인별로 일본종합상사 사례와 한국종합상사의 사례를 제시하여 그 현황을 알아보고자 한다. 각 구성요인별 현황은 질적인 측면을 중심으로 제도적인 측면과 운용측면의 객관적 사실에 의해서 파악되고 있다.

### 1. 일본종합상사와 (주)선경의 사례<sup>2)</sup>

경쟁력 결정요인	종합상사
1. 인력	(1) 미쓰비시 : 純血主義—외부전문가 영입, 사무자동화에 따른 성력화, 고도전임직, 특정해외직 (2) 미쓰이 : 완전경쟁하의 승진체계, 직장내교육 중심의 신입사원훈련 (3) 이도오쥬 : 인사구성의 고령화 탈피를 위한 경력계획센터 운영 (4) 스미토모 : 인력개발지중, “연수상사”라는 별명, OEA연수, 요원육성연수, 국제인연수, 제층별 연수 (5) 마루베니 : 맨투맨식의 직장내교육, 관련회사에서 영입 (6) 선경 : 국제적 감각을 지닌 인력개발에 치중
2. 정보력	(1) 이도오쥬 : 사업부별 정보시스템구축, 거래선을 포함한 정보네트워크의 구축 (2) 미쓰비시 : 사내정보처리시스템의 구축, 사무자동화추진위원회, 거래선을 포함한 온라인 연결 (3) 선경 : 전 사원의 정보요원화추구, 본사—계수중심의 전산화완료, 비정형정보의 전산화 추진, 본지사간 온라인화 추진모색(회계, 영업통계중심), 중장기적으로 거래선과 온라인화 구상

2) 일본상사의 사례는 코오롱상사의 21세기 종합상사의 미래전략을 바탕으로 작성되었고, 선경의 사례는 기획팀의 L 과장과 K 대리의 도움으로 작성되었다. 이 부분은 사례의 요약이므로 완전한 사례는 다음을 참조바란다.

신철호(1988), “종합무역상사의 경쟁력에 관한 연구”, 서울대학교 경영학석사 학위논문, pp. 47-78.

<p>3. 자금력</p>	<p>(1) 이도오유 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*재무 제 1부             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 차입금의 비용감소추구</li> <li>· 해외프로젝트금융</li> <li>· 財테크 전개의 재무영업</li> </ul> </li> <li>*재무 제 2부             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전사의 자금계획</li> <li>· 일일자금유통</li> <li>· 자금관계 관련제도입안</li> <li>· 외국환 업무</li> <li>· 회사의 금융업무(firm banking)</li> </ul> </li> </ul> <p>(2) 미쓰비시 : 머천트뱅크를 목표, 금융 자회사 설립(런던, 네델란드), 프로젝트 금융</p> <p>(3) 선경 : 자금관리실은 사내은행으로서 이익증심화, 財테크연구-해외연수, 전사원의 금융마인드제고, 금융자회사설립 추진중</p>
<p>4. 조정력</p>	<p>(1) 미쓰이 : 부, 개별 독립채산제를 회사전체에서 통제하는 영업부</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기획관리기능-종합기획(기획실, 업무실), 경영회의 二本會, 업무추진위원회</li> <li>· 국내외의 부문조정기능-지역통합(각해외실, 국내실)</li> <li>· 영업활동촉진기능-영업협력실(종합추진실, 경제협력실, 수출보험실, 프로젝트계획실)</li> </ul> <p>(2) 선경 : 횡적커뮤니케이션을 위한 회의 중심조정(이사회, 경영협의회, 해외지사장회의, 사업부장, 캔미팅실 사업부내의 캔미팅, 지역 본부별 캔미팅)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기획조사실-기획팀(전사통합기획)             <ul style="list-style-type: none"> <li>조사팀(전사조사정보센터)</li> </ul> </li> <li>· 특화추진실-특화팀(전영업의 well-organized-planned business화 추진)             <ul style="list-style-type: none"> <li>연구개발팀(신규사업에 대한 연구)</li> </ul> </li> </ul>

## 2. 사례분석

### 2.1. 인 력

일본상사경우 인적자원의 능력제고면에서 볼 때 주요한 특징은 상사내의 치열한 경쟁분위기와 체계적인 직장외교육과 전문적인 직장내 교육이라 할 수 있다. 또한 상사의 영업활동상 전문성이 중요시되는 바 전문·양성을 위한 교육이 사내외로 병행되고 있다. 스미또도 상사의 경우 이러한 요구를 체계적으로 수용하여 연수에 있어서도 목적별로 구분하여 전사통합적 시각을 고취시키기 위한 OEA연수, 종합상사의 활동영역인 범세계를 지향하는 눈을 가지게하는 국제인 연수, 전문적인 능력을 보유하는 전문인력을 육성하기 위한 요원육성연수, 지위에 따른 업무능력을 향상시키기 위한 계층별 연수 등으로 사원을 교육하고 있다.

그리고 일본상사의 경우 인력이 라이프사이클상 성숙기에 이르렀다고 할 수 있는데 여기에 맞서 기존의 고령화 인력들을 활용하는 새로운 방안을 강구하여 조직의 세대교체를

시도하면서 조직에 활력을 불어넣고 있다.

한국종합상사인 선경의 경우 국내종합상사중 가장 긴 연수교육을 실시하고 있는데 이는 종합상사맨으로서 갖추어야할 기본적인 능력과 SKMS(Sun Kyong Management System) 교육에 중점을 두고 있다. 그리고 전문적인 교육은 담당부서의 업무매뉴얼에 따라 직장내 교육으로 이루어지고 있는데 이는 일본상사의 작업지시자(job instructor)제도와 유사하다.

일본상사와 한국상사를 비교하여 볼 때 그 인력수에 있어서 약 8:1정도의 비율로 규모 면에서 차이를 보이고 있고 인력향상방안에도 체계적인 전문화와 기본적 인력양성에 차이점이 있다고 할 수 있다.

그러나 인력라이프사이클상에 있어서 한국의 경우 일본상사에 비해 청년기에 있는 만큼 인적자원면에서 경쟁력을 향상시키기 위한 대체안을 수립한다는 면에서 유연한 입장에 있다고 할 수 있다.

## 2.2. 정보력

정보라는 것은 마치 인체내의 혈액과 같아서 계속 순환작용과 흐름이 막히지 않아야 한다. 이러한 관점에서 볼 때 사내외를 포함한 상사의 전영업활동부문이 체내의 혈관같은 정보네트워크를 구축하는 것이 상사의 경쟁력 향상을 위한 필연적 요건이라 할 수 있다.

일본상사의 경우 사업부별 정보시스템 및 거래선을 포함한 정보네트워크를 구축하여 온라인으로 연결되어 있고, 미쓰비시 상사의 경우 OA 추진위원회를 발족하여 정보시스템화에 주력하고 있다. 선경의 경우 계수중심의 전산화를 완료하였고 본지사간의 정보네트워크를 구축하기 위해 회계영업통계중심으로 본지사간의 온라인화를 추진하고 있으며 중장기적으로 거래선과 온라인화를 구상하고 있다.

일본상사와 한국상사를 비교하여 볼 때 일본상사의 경우 거래선을 포함한 정보네트워크를 구축하였고, 한국상사의 경우 구축단계에 있다고 할 수 있다.

## 2.3. 자금력

일본상사의 경우 자금부의 업무세분화에 의한 업무별 분업체계에 의하여 자금력 향상을 꾀하고 있다. 이또오쥬의 경우 크게 사내금융관계업무와 사외금융관계업무로 대별되고 있다고 하겠다. 또한 자금도 商財라는 관점에서 財테크기법의 축적에 박차를 가하고 있으며 해외금융시장에서 성공적인 사례들이 배출되고 있다. 한국상사인 선경의 경우 자금관리실은 사내은행으로서 이익중심화를 추구하고 있으며 상사의 財테크에 관심을 두고 財테크 연구를 위한 해외연수 및 전사원의 금융마인드제고에 역점을 두고 있으며 실제에 있어서는 영업활동의 환리스크회피를 위한 선물환거래에도 참여하고 있다.

이와 같이 볼 때 일본상사의 경우 조달과 운용 즉 금융조정면에서 전문화된 부서에 의하여 활동을 전개하고 있는데 반하여 신경의 경우 자금조달에 역점을 두고 있으며 자금운용에 대한 새로운 시각으로 경험축적에 박차를 가하고 있다.

#### 2.4. 조정력

일본의 미쓰이 상사의 경우 보다 체계적인 조정을 위하여 종합기획, 지역통찰, 영업협력 등으로 조정을 위한 업무를 세분화시켜 회사전체의 입장에서 조정활동을 전개하고 있는데 반해 신경의 경우 기획조사실과 특화추진실에 의하여 전사통합기획과 전영업의 well-organized-planned business화를 통한 전사적 조정을 펴하고 있다.

일본상사와 비교하여 볼 때 조정의 분화정도가 미분화상태에 있다는 것이 차이점이라 할 수 있으며, 신경의 경우 특이한 것은 횡적커뮤니케이션을 통한 회의중심의 조정이 특색이라 할 수 있다. 즉 일본상사의 경우 이미 분권화가 확립되어 있는 상태에서 이를 다시 조정하는 단계에 있는데 반해 한국상사의 경우 분권화와 조정을 동시에 추진하는 단계에 있다.

### V. 결 론

본 연구는 종합상사라는 조직체가 어떤 한 국가에 독특하게 존재하는 것이 아니라 전세계적으로 이와 유사한 조직체가 확산되고 있다는 현상에 입각하여 “종합상사란 무엇인가?”에 대하여 개념정립을 시도하여 보았다.

따라서 “종합상사란 무엇인가”를 “종합상사의 본질”로 보고 기존의 여러가지 종합상사에 대한 개념을 비교하여 새로운 개념을 정립하고, 또한 외부적 입장에서 종합상사의 존립근거를 여러가지의 각도, 즉 거래비용적 접근, 마케팅적 접근, 정보의 규모경제의 접근, 금융기관적 접근에서 고찰하여 종합상사의 존립근거를 크게 대별하여 확장된 상사기능의 잇점과 규모의 거대화에서 나오는 잇점에 있다는 것을 도출해 내었다.

그리하여 내부적인 종합상사의 개념을 외부적인 종합상사의 존립근거인 이 두가지 근거에 비교하여 종합상사의 본질을 첫째, 상사기능의 확장에 의한 전문화의 잇점, 둘째, 규모의 거대화에서 나오는 규모의 경제, 셋째, 품목 지역 기능면에서 다각화에 의한 시너지효과로 정의하였다.

따라서 이러한 종합상사의 본질을 충족시키는 정도에 따라서 종합상사의 경쟁력이 달라지게 될 것이라는 논리하에 종합상사의 본질을 나타나게 할 수 있는 경쟁력 결정요인을 도출해내었다. 즉, 종합상사산업의 특성인 기능의 중요성과 다사업부제조직에 의하여 나타나

는 제기능의 원천인 인력, 자금력, 정보력과 조직을 전사적으로 통할하는 구심점의 원천인 조정력이 바로 그것이다. 따라서 이러한 경쟁력 구성요인이 종합상사의 경쟁력을 결정하게 될 것이고 이는 곧 종합상사의 본질의 충족정도를 나타내게 된다는 종합상사의 경쟁력 모델을 설계해 내었다.

그리고 사례연구에서는 이러한 네가지 종합상사의 경쟁력 결정요인에 따라 일본종합상사의 특성과 한국종합상사인 선경의 특성을 비교하여 다음과 같은 시사점을 얻었다. 따라서 한국종합상사의 경쟁력 구성요인 강화방안을 다음과 같이 제시함으로써 본 연구의 결론을 대신하고자 한다.

첫째, 인력면에 있어서 일본종합상사에 비해 인력 라이프사이클상 청년기에 있는 것에 비추어 치열한 경쟁분위기 조성이 선결요건이며, 인력개발에 있어서도 직장내 연수와 직장외 연수를 보다 체계적으로 조직화하여 전문요원육성에 심혈을 기울여야 할 것이다. 이에 대한 대안으로 직장의 연수는 목적별로 세분화하여 전사총괄시각을 갖추기 위한 교육, 전문요원 육성교육, 계층별교육, 직장내 교육은 맨투맨식 교육 또는 팀별 교육이 바람직할 것으로 생각된다. 또한 종합상사의 인력은 기민성과 활동성이 중요시 되는바 항상 양질의 고급인력을 보유하기 위하여 인사구성 고령화를 대비하여 경력개발센터 등을 구상해야 될 것이다.

둘째, 정보력에 있어서 신속한 정보흐름을 위한 전사적 나아가서는 거래선을 포함한 정보네트워크 구축이 선결과제인 만큼 최종의 종합적인 정보네트워크 완성에 미래지향을 두고 단계적인 정보네트워크화 작업이 요청된다. 이는 위낙 방대한 작업임과 동시에 통일성과 일관성이 필수적인 만큼 통합시스템을 구축하기 위한 조정부서로서 마치 데스크포오스 같은 전담부서의 설치가 필요하다고 하겠다.

셋째, 자금력에 있어서 우선 분화된 업무로서 세분화된 전담업무 체계를 형성시키고 기존의 조달중점에서 자금운용중점으로 미래지향적인 시각변화가 요청된다. 자금도 하나의 商財인 만큼 적극적인 전문가 영업에 의한 금융테크의 경험축적이 급선무이다. 많은 자금이 내부와 외부로 순환하고 있고 가장 양질의 인력이 상사에 집중되어 있는 만큼 금융테크의 기능축적과 운용은 한국종합상사에게는 필수적이라 할 수 있다.

넷째, 조정력에 있어서 앞으로 규모가 확대되어질 것을 대비하여 미분화된 업무를 전문화시켜 전문인력축적이 중요하다고 하겠다. 전사적인 조정관점에서 횡수별 조정방식보다는 업무중심별 즉 사건중심별 조정방식이 바람직하다고 하겠다. 그리고 일본의 경우 분권화가 완전히 이루어진 상태에서 다시 전사적인 조정이 시도되고 있는데 비하여 한국의 경우 분권화 진행과정상에 있으면서 조정을 시도하고 있는 입장이므로 훨씬 용이한 조정력을 확보



할 수 있을 것으로 기대된다.

이상의 네가지 경쟁력 구성요인으로 종합상사의 경쟁력 재고 방안을 제시하여 보았다. 그러나 경영자에게 있어서 보다 중요한 것은 이상의 네가지 결정요인인 인력, 자금력, 정보력, 조정력이 종합상사 경쟁력에 있어서 핵심적 통제변수라는 것이다. 따라서 종합상사는 이들 네 요소의 충족정도에 따라서 이름뿐인 종합상사가 아니라 진정한 종합상사의 본질을 갖출 수 있게 될 것이며, 경제 시스템내에서 종합상사 존재의 필연성을 제기하여 줄 수 있을 것이다.

### 참 고 문 헌

- 고시천(1978), 「일본의 종합상사」, 국제경제연구원.
- 국제상사재(1982), 「종합상사의 기능과 실재」.
- 김홍식(1988), “대리인이론과 정보불균형 및 금융기관”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 신유근의 공저(1987), 「조직환경론」, 다산출판사.
- 이강렬(1985), “종합상사의 기능종합유형연구”, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이승주(1985), “한국종합무역상사의 밀집수출현상에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 임종원(1988), 「한국기업의 일본시장개척과 경쟁력강화」, 대한상공회의소.
- 전인수(1987), “수출경로에 있어서 거래구조의 결정요인에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 조동성(1986), 「한국의 종합무역상사」, 법문사.
- 최종태(1987), 「현대조직론」, 경세원.
- 코오롱상사(1987), 「21세기상사 종합상사 미래전략」.
- 한국경제연구센터(1977), 「종합무역상사의 기능다양화방안」.
- Cho Dong Sung(1987), *The General Trading Company*, Lexington Books.
- Drucker, Peter F.(1975), *Economic Realities and Enterprise Strategy*, in Ezra F. Vogel, ed., *Modern Japanese Organization and Decision-Making*, University of California Press, Berkeley, Calif.
- Ghoshal, Sumantra(1980), *Enviornmental Scanning: An Individual Organizational Level Analysis*, Doctor Dissertation, MIT.

- Kim, W. Chan(Summer 1986), "Global Diffusion of The General Trading Company Concept," *Sloan Management Review*, pp.35-36.
- Kiyoshi, Kojima and Terutomo, Ozawa(1984), *Japan's General Trading Companies: Merchants of Economic Development*, OECD.
- Koutsoyianuis, A.(1979), *Modern Microeconomics*, 2nd.
- Newsweek(1987), The Zaitenk Revolution, October 25, pp.35.
- Porter, Michael, E.(1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Proter, Michael, E.(1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- Stern, L.W. and El-Ansary A.I.(1977), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs NJ., Prentice-Hall.
- Yoshi, Tsurumi(1980), *SOGOSHOSHA: Engine of Export-Based Growth*, Montreal, The Institute for Research on Public Pollicy.
- Young, A.K.(1979), *The Sogo Shosha: Japan's Multinational Trading Companies*, Boulder, Westivew Press Inc.
- Williamson, Oliver E.(1973), "Markets and Hierachies: Some Elementary Considerations," *The American Economic Review*, Vol.63, No.2, pp.317.
- Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierachies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.
- Williamson, Oliver E.(1979), "Transaction Economics: The Governance of Contractual Relation," *Journal of Law and Economics* 22, pp.233-262.
- Wilson, Robert(1974), Informational Economies of Scale, *Symposium on the Economies of Internal Organization*, University of Pennsylvania, pp.169-170.
- 監田長英(1976),「総合商社(SOGOSHOSA); 日本型 多国籍 企業の 未来」, 日本経済新聞社, 昭和 51年.
- 久保巖(1975),「総合商社 と 世界財閥群, その 動態的 把握」, 東京市井出版社, 昭和 50年.