

## 무역업 개방에 따른 종합상사의 대응 전략

이 글은 종합상사들의 장기 발전 방향에 대해 학계, 정부, 재계의 다양한 의견을 수렴하고 있다. 한국 종합상사들의 구조적이고도 근본적인 문제점, 국제 경쟁력 강화 방안, 중장기 경영 전략 계획, 중소기업과의 협력관계 방안, 정부의 정책 방향 등을 다양하게 들어봄으로써 국제 시장에서의 우리의 위상을 재정립해 보고 앞으로의 나아갈 방향 등을 모색해 본다.

금년 7월 무역업 시장개방에 따라 국내 종합상사들은 상당히 심각하게 위기의식을 느끼고 있다. 물론 일단은 수출업에 한해서만 개방한다는 원칙하에 있지만 궁극적으로 1997년부터는 종합무역업이 개방될 것이기 때문에 이에 대비하는 중장기 전략·계획이 세워져야 하겠다. 최근들어 대기업의 종합상사들은 이러한 세계 무역환경에 대응하고 고도화되고 있는 상사기능을 대폭 강화한다는 차원에서 잇따라 경영전략을 수립하는 등 대책 마련에 활발한 움직임을 보이고 있다.

사실 일본 종합상사의 막강한 자금동원능력과 정보기술·마케팅 위력은 세계적으로도 정평이 나 있다. 그런 일본 종합상사들이 이제는 국내에서 한국 종합상사들과 겨루어 자유롭게 수출업을 할 수 있게 되었다. 국내 상사들이 긴장하는 까닭은 일본 상사들이 우월한 자금력과 판매망 등을 이용해서 국내 중소제조업체와 수출업체들의 수출 상권을 장악하고 유능한 전문인력을 스카우트함으로써 국내 종합상사들의 입지가 그만큼 약화될 수 있다는 데 있다. 국가적인 차원에서는 한국 중소기업의 일본 종합상사 하청업체화, 일부 산

업의 對日예속화가 걱정된다는 지적이 있다.

이에 반해 우리 경제를 위한 긍정적인 측면도 있다. 가장 큰 기대 효과는 섬유, 신발류 등 경공업 제품과 중소기업형 제품 수출이 활기를 띠지 않을까 하는 점이다. 아직은 단지 알선 기능에 머물러 있지만 개방에 대비한 영업활동 강화 때문인 듯, 9대 일본 상사의 올해 수출알선 실적이 예년보다 크게 신장된 사실이 그런 기대를 갖게 한다.

그러나 무엇보다 우리의 기대를 모으는 것은 우리 종합상사의 경쟁력 강화이다. 우리나라 종합상사들은 지난 1975년 출현한 이후 해외시장 개척에 주력하여 64 개국에 판매망을 확보함으로써 수출 증대에 크게 기여해와, 이제는 이를 디딤돌로 성장 잠재력을 집결시키고 구조 개선을 기할 수 있는 좋은 기회가 되고 있기 때문이다.

이를 위해 이들이 주로 계열기업의 무역창구에만 의존해서는 안되며, 종합상사 활동에 대한 유형무형의 규제와 제약도 시정되어야 하고, 종합상사들 자신의 경영자세도 전향적으로 바뀌어져야 한다. 3년반 이후인 1997년 1월부터는 수입업을 포함한 종합무역업이 개방될 것이어서 이번

수출업 개방은 그에 대비하는 계기가 돼야 할 것이다.

종합상사 기능 재정립의 기본 방향은 먼저 상사 기능의 질적인 고도화라 하겠다. 예를 들어 해외 판매망 및 정보망을 활용하여 3국간 거래, 플랜트 수출 등 종합상사의 거래기능이 다양화되어야 한다. 이를 위해서는 자금 조달, 기업간 신용공여 등 금융기능의 강화가 필수적이다. 또한 해외판매인력과 해외조직망을 활용하여 해외시장개척 기능을 강화해야 한다.

둘째, 중소기업과의 협력을 통한 수출을 대행하고, 중소기업과의 계열화를 촉진하여 중소기업에 대한 자금 지원, 시장 정보 및 기술도입을 지원하여 중소기업 제품의 경쟁력을 보강함으로써 수출 증대를 유도해야 한다.

셋째, 상사의 증추적 기능을 보완하는 외연적 기능의 기반을 구축해야 한다. 해외 특정 사업·거래 프로젝트 관련기업들의 조정역할을 담당하는 산업조정자로서의 기능을 강화하도록 해야 할 것이다. 이를 위해서는 거래기업과의 계열화를 추진하고 원자재수입에서 제품판매까지의 과정을 수직적으로 조직화해야 하고, 국내 산업의 생산기초원자재 공급창구로서 해외 자원 개발에 참여해야 한다. 또한 거래상 수반되는 운송·보관 등의 효율적인 물류·유통 관리를 위한 물류 시스템을 구축하도록 해야 한다. (편집자주)

#### 대 답 자

전준수(서강대 경영학과 교수)  
최홍건(상공자원부 무역국장)  
박건수(상공자원부 수출진흥과 사무관)  
김진수(현대종합상사 에너지자원본부 본부장)  
박순서((주)쌍용 기획부장)

전준수(서강대 경영학과 교수)

#### ● 우리나라 종합상사의 구조적인 문제점은 무엇인가?

우리나라 종합상사는 일본의 종합상사를 모델로 하여 당시 취약했던 국외 시장 개척을 주업무로 하여 무역업에서의 규모의 경제(scale merit)를 이루어 보자는 취지에서 만들어졌다. 그런데 실제 우리나라 종합상사의 구조를 보면 각 파트별로 독립적으로 운영되고 있어, 직원들을 독려하는 데는 효과가 있지만, 마치 큰 백화점에 많은 영세 소매업을 거느리고 있는 것처럼 되어 있어 규모의 경제를 살리지 못하고 있다. 즉 일본의 종합상사를 피상적으로 보고 시작했기 때문에 자생적인 생산·제조업체, 금융산업 등을 갖고 있지 못해 일본 종합상사가 이루어내고 있는 시너지 효과를 내지 못하고 있다.

그 다음의 문제는 70년 내내 박정희 대통령의 수출입국 정책에 의해 종합상사에게 엄청난 특혜를 주었기 때문에 종합상사는 특혜의 창구 역할을 했지, 실제적으로 우리나라 생산·제조업체의 수출침병으로서 시장을 개척하고 지원해 주는 그런 역할을 못했다. 생리적으로 수혜에 대해 굉장히 민감한 조직 형태를 갖고 있다.

#### ● 7월 무역업 시장개방에 따른 국내 종합상사들의 대응 전략은 어떠해야 하나?

우선, 무역업 시장이 개방된다는 데에 대해서 걱정해야 될 것은 일본 종합상사이다. 일본 종합상사는 이미 국내 지점을 갖고 있고 비공식적으로 종합상사의 기능을 다하고 있기 때문에 한국

**개방으로 외국기업이 자유로워지는 만큼 우리나라 기업도 똑같은 자율 경영이 보장되어야 한다. 그렇지 않다면 우리 기업만 핸디캡을 갖고 경쟁하는 꼴이 된다.**

사정과 국내 종합상사의 약점도 잘 알고 있고, 인맥도 갖고 있어 부담되는 상대라 할 수 있다. 일본의 장점을 보고 배우는 것도 중요하지만 전략적으로 우리의 약점을 인정하고 소위 '틈새 전략'으로 일본 종합상사가 신경을 덜 쓰는 분야라거나 일본 종합상사의 구조적 결함으로 간과할 수밖에 없는 중소기업이나 전통적으로 일본 종합상사에 거부감을 갖고 있는 동남아시아를 중점 공략하는 「타겟 전략」을 구사할 필요가 있다.

즉 우리 특성에 맞으면서 일본 종합상사에 적합하지 않은 시장을 우선 파고드는 전략이 필요하다. 우리 종합상사의 가장 큰 장점이라면 아주 적극적인 자세이다. 경우에 따라서는 편법을 행사하더라도 집요하게 파고드는 우리의 특성을 살리면 뜻밖에 좋은 효과를 얻을 수 있을 것이다.

특히 일본기업의 생리란 것이 급변하는 상황에서는 대처능력이 떨어진다는 것이다. 변화가 일 단락되고 시일이 지나고 나면 주도면밀하면서 치밀하게 대응책을 만들어내지만 상황이 급변하면 임기응변적인 대응책이 우리보다 약하다. 앞으로의 시장 상황은 급변하는 요소가 많다. 소비자들의 취향 자체도 급변하고 있고 국가관계도 급변하고 있기 때문에 우리의 장점을 잘 살려 해외시장에 역량을 쏟는다면 시장이 개방되더라도 큰 어려움은 없을 것이다. 어느 정도 일본 종합상사에 국내시장을 뺏기는 것을 각오하고, 하나를 빼앗기면 또다른 데서 하나를 뺏는다는 전략이 필요하다.

● **일본 종합상사와 비교하여 국내 종합상사의 취약점과 경쟁력 제고 방안은?**

가장 중요한 것은 우리 기업의 금융조달능력이

없다는 점이다. 다음으로는 정보의 축적과 공유가 아직 미비하다. 그리고 전체적으로 규모 경제를 낼 수 있는 조직의 시너지 효과가 약하다. 또한 종합상사는 장기적 안목을 갖고 사업을 구상하고 그런 사람도 길러 낼 수 있어야 하는데 현재는 단기적 성과에 너무 집착하고 있다. 따라서 회사 전체의 입장에서 장기적 안목과 사업능력을 가질 수 있는 사람, 팀이 성장할 수 있는 분위기를 조성해야 한다. 그러면 중장기적으로 우리 종합상사가 일본 종합상사를 물리치고 경쟁우위를 확보할 수 있는 시장을 만들어 갈 수 있을 것이다.

금융 조달 능력은 어쩔 도리가 없다. 국제 금융 시장에서의 열위로 우리가 일본을 따라가기 어렵다. 국내에서도 종합상사를 통해서 금융을 조달할 수 있도록 정부 차원에서 제도적으로 보완되어야 한다. 개방으로 외국기업이 자유로워지는 만큼 우리나라 기업도 똑같이 경영할 수 있는 자율이 주어져야 한다. 그렇지 않고 정치적 경제적 이유로 시장 안정화라는 미명하에 규제한다면 공정한 게임이 되지 못한다. 우리만 핸디캡을 갖고 경쟁하는 우스꽝스러운 형태가 된다.

● **현재 진행되고 있는 대기업의 소유 경영 분리 에 따른 국내 종합상사의 생존 전략은?**

소유 경영 분리, 업종 전문화, 구체적으로는 재벌 해체 전략이 나오고 있으나 개인적 생각으

로는 향후 10년 정도는 재벌 중심 체제가 계속될 필요가 있다고 생각한다. 재벌이 주는 순기능이 많기 때문이다. 그동안 고도의 경제성장도 이러한 순기능에 힘입은 바 크다. 인간의 욕구 중에서 가장 중요한 것은 개인의 성취욕이다. 개인의 성취욕 자체를 원천 봉쇄해버리면 이로 인해 잃어버리는 활력소는 대단할 것이다. 소득분배상의 문제가 있겠지만 노동조합이 상당 수준에 올라와 있고, 국민의 분배에 대한 관심도 고조되어 있으므로 제도적으로 묶지 않더라도 그 방향으로 갈 것이다. 우리나라 기업의 재무제표를 보면 외국 기업에서 돈을 빌려줄 만한 기업은 거의 없다고 할 수 있다. 국제적 기준에서 보면 염려가 되더라도 한국은 재벌이라는 시너지 효과가 그 회사의 힘이 되고 있다. 그래서 외국으로부터의 차관 도입도 어렵지 않은 것이다.

향후 10년은 중요한데 우리의 특성을 고려치 않고 남의 나라 패턴만 따라가려 한다면 안된다. 미국, 일본은 벌써 2차대전 전에 고도의 기술력을 축적하고 있었다. 자원도 없고 기술력도 취약한 우리와는 여건이 다른 것이다. 따라서 우리는 우리가 갖고 있는 독특한 장점을 살리는 방향으로 나아가야 한다. 그런데 최근 정부 주도의 재벌 정책은 우리의 특성을 무시한 것이 아닌가 한다. 허약한 체질의 누적 적자가 많은 상태에서 독립 분리 경영하게 하면 국내 종합상사는 살아남기 어려울 것이다. 따라서 단계적으로 최소한 10년 동안은 현재의 체제하에서 경쟁력을 강화해 나가는 전략을 취해야 할 것이다.

● 시장개방에 따른 정부 정책은 어떻게 되어야 하는가?

시장이 개방되면 어떤 방식으로든 국내 기업의 경쟁력도 생기게 된다. 또 소비자의 입장에서보다 다양하고 질 좋은 서비스를 받을 수 있다. 그러나 시장개방으로 기업이 쓰러지면 결국 소비자에게 피해가 돌아가게 된다. 산업의 성숙도를 고려하여 개방해 나가면 어느 단계에 가서는 신선한 충격효과를 주어 우리나라 기업 자체가 혁신해 갈 수 있는 자극이 될 것이다. 시장개방이 도움이 되기 위해서는 우리 기업에게도 같은 수준의 자율성이 주어져야 한다. 금융 분야나 내수, 수출, 수입, 물류 서비스 등의 분야에 국내 종합상사도 진출할 수 있도록 배려해야 한다.

#### 최홍건(상공자원부 무역국장)

● 국내 종합상사의 발전을 위한 향후 정부 정책의 기본 방향은?

기본 방향은 두 가지로 잡고 있다. 첫째, 현재 종합상사가 갖고 있는 수출의 중추적 기능을 질적으로 고도화시켜 나가는 것이다. 종합상사가 갖고 있는 해외판매망, 정보망을 활용해서 3국간 거래를 한다든가, 플랜트 수출을 한다든가 하여 거래 기능을 다양화시켜 나갈 필요가 있다. 그렇기 하기 위해서는 자연스럽게 자금 조달, 기업간의 신용 공유 등 금융기능의 강화가 필수적일 것이고 해외판매인력과 조직망을 활용한 시장 공유 등 금융기능의 강화가 필수적일 것이고 해외판매인력과 조직망을 활용한 시장개척 기능의 강화도 자연스럽게 따라주어야 할 것이다. 그리고 종합상사는 해외정보망, 판매망을 활용해서 거래 내용 자체를 다양화시키는 한편, 중소기업과의 계열화를 통해 자금·기술 등을 지원함으로써 중소기업의

**종합상사의 자본조달 여건을 개선해 주기 위해 회사채 발행기준의 완화, 외화증권발행 확대, 외화자금 한도 확대 등을 검토하고 있다.**

상품경쟁력을 강화시켜 수출 증대에 기여해야 한다. 이와 함께 해외 동반진출 등 중소기업과의 협력강화로 우리 중소기업의 국제화를 촉진하는 역할을 수행해야 한다.

또하나의 방향은 이런 중추적 기능을 보완하는 외연적 기능적 기반을 구축할 필요가 있다. 해외 특정 사업, 거래 프로젝트 등과 관련하여 기업들 간의 조정 역할을 담당하는 산업조정자로서의 기능, 국내 산업의 생산 기초원자재 공급창구로서 해외 자원 개발에 참여한다든가 하는 기능, 상거래에 수반되는 여러 가지 운송, 보관 등 효율적 물적 유통 관리, 물류 시스템을 구축하는 역할을 수행해야 한다. 물류비용 절감을 위해 수출입 화물의 물류단지를 운영한다거나 수출용 원자재 비축 판매로 중소기업에 대해 안정적인 원자재 공급을 통하여 제조원가를 절감할 수 있도록 종합상사의 기능을 고도화해야 할 필요가 있다.

첫째는 종합상사의 자본조달 여건을 개선해 주어야 한다. 그래서 추진하고 있는 정책 중에는 종합상사에 회사채 발행기준을 제조업체와 동등하게 개선한다든가, 종합상사의 외화자금 활용을 확대토록 하기 위해 종합상사의 외화증권발행을 확대할 수 있도록 한다든가, 종합상사의 외화자금한도를 확대한다든가 하는 문제를 검토하고 있다.

두번째는 종합상사의 투자 여건을 개선해 주어야 하는데 계열사 이외의 출자에 대해 현재는 금지되어 있거나 제한적인데, 이를 완화하는 방향

으로 관계기관과 협의중이다. 국내 투자뿐만 아니라 해외투자 여건도 개선해 나가는 방향으로 정책을 추진하고 있다.

세번째는 종합상사의 수출기반 강화 정책으로 수출보험제도를 활성화하여 보험제도를 많이 활용할 수 있도록 하고자 한다. 보호적 성격이 강한 지원으로 통상마찰이 많이 제기되고 있는 현실을 감안해 선진국형 수출지원제도인 수출보험제도를 활성화해 나갈 생각이다. 그리고 플랜트 수출 등을 촉진하기 위해서는 연불금융이 원활하게 공급되어야 하므로 이를 확대할 생각이다. 또 종합상사가 물류사업에 참여할 수 있도록 하기 위해 지금 부동산취급 등에 가해지고 있는 참여제한도 완화할 생각이다.

네번째로는 해외자원개발에 참여할 수 있도록 지원제도를 고려하고 있다. 해외자원개발 투자란 이윤 회수기간이 길고 대규모 자금이 소요되므로 쉽게 참여를 못하고 있으므로 해외 자원 개발에 다른 수출입은행의 자원개발자금의 확대뿐만 아니라 종합상사가 자원개발 지원자금을 활용할 수 있도록 조건을 개선할 생각이다.

이제까지는 수출을 늘리기 위해서는 생산에 역점을 두어 왔지만 지금부터는 잘 만들 뿐만 아니라 잘 팔아야 한다. 마케팅의 가장 대표적인 종합상사가 30대 대기업의 계열군에 속해 있다보니 지금까지는 여러 가지 규제적인 요소가 많았다. 이제부터는 이러한 규제를 풀어 나가자는 것이 기본 방침이다.

**박건수(상공자원부 수출진흥과 행정사무관)**

- 우리나라 종합상사의 구조적인 문제점은 무엇인가?

종합상사의 기능을 수출, 수입, 내수, 그리고 3국간 거래(해외지사를 통한 해외거래) 등 4가지로 분류할 때 우리나라 종합상사는 수출, 수입에 90%정도로 집중되어 있고 내수, 3국간의 거래는 아주 미약하다는 것이 가장 큰 문제점이다. 이 반면 일본 종합상사는 내수 40%, 3국간 거래 20%로 도합 60%를 차지하고 있어 우리와는 대조적이다. 우리나라는 수출드라이브 정책의 결과로 볼 수 있지만 이로 인해 우리 종합상사의 체산성은 아주 낮은 편이다.

다른 문제점으로 종합상사가 그룹의 창구 역할을 하고 있는 점이다. 즉 매출액의 70% 이상이 계열사의 상품 거래이다. 그래서 체산성이 약할 수밖에 없다. 그룹사의 제품이란 것이 리스크를 거의 동반하지 않기 때문에 체산성을 확보하기가 어렵다. 리스크한 거래를 하지 않으려 하기 때문이다. 또하나 덧붙일 수 있는 것은 對국민 시각이 너무 나빠 영업력 확대가 쉽지 않다는 것이다. 체산성 개선의 돌파구가 될 수 있는 중소기업 제품의 개발수출 등 중소기업과의 협력관계도 취약하다는 것이다. 결국 종합상사 기능이 다변화·대형화되어야 하는데 수출입에 집중되어 있기 때문에 체산성 약화의 주요인이 되고 있다.

● 7월 무역업 시장개방에 따른 기업들의 대응 전략은 어떠해야 한다고 생각하는가?

일본의 상사는 9대 종합상사, 나머지 12 개의 전문상사가 있다. 전문상사는 주력 품종에 특화되어 있어 그 부문에는 경쟁력이 매우 높다. 7월 1일에 개방되는 것은 수출업에 국한되어 있다. 수입에는 개방 안하고 있고 수출업에만 개방한다는 것은 대일역조 개선 차원에서 이루어진 조치

이다. 수출입 대행은 지금까지도 할 수 있었다. 이제부터는 자기 명의로 무역이 가능하여져 마진 획득만이 아니라 중소기업체를 끌어들여 제품을 개발하고 사서 무역할 수 있다는 것이다.

**일본 종합상사에 대해 경쟁력을 갖추기 위해서는 거래 기능의 다양화와 중소기업과의 협력관계 강화는 필수적이다.**

일본 종합상사는 30년전부터 우리나라에 들어와 있는 상태다. 시장조사가 이미 끝난 상태다. 수출할 상품은 국내 중소기업 제품에 집중될 것이다. 국내 대기업은 자체 상사를 다 갖고 있기 때문에 일본 종합상사가 뚫기는 어려울 것이다. 우리나라 중소기업이 자금면에서나 마케팅면에서 현실적으로 많은 어려움을 겪고 있기 때문에 일본 종합상사들이 지원할 수 있는 부분이 굉장히 많다. 따라서 이 분야에서 일본 종합상사의 시장 진출 가능성은 높다고 할 수 있다. 우리나라 종합상사들이 계열사 수출대행을 70%하고 있고, 30%만 중소기업 상품을 거래하고 있으므로 그 나머지는 일본 종합상사의 몫이 될 수 있는 것이다.

따라서 우리나라 종합상사들은 중소기업 협력 관계를 강화해야 한다. 일본 종합상사에 대한 경쟁력을 갖추기 위해서라도 그러한 기능을 활성화해야 한다. 즉 거래 기능을 다양화하여야 한다. 수출·수입 중심 기능에서 벗어나서 3국간 거래, 개발 프로젝트 등 자본과 정보와 조직이 결합된 전형적인 종합상사의 고유 기능을 수행할 수 있어야 한다.

● 일본 종합상사와 비교하여 국내 종합상사의 취약점과 경쟁력 제고 방안은?

결국은 일본 종합상사에 대해 경쟁력을 갖추기 위해서는 거래 기능을 다양화해야 하는 부문과 중소기업과의 협력관계를 강화해 나가야 한다. 그런데 각상사들을 보면 그것을 잘 못한다. 구조적인 문제다. 이제까지의 관행과 불신에서 비롯된다. 중소기업 측면에서는 종합상사가 참여하면 중소기업을 잡아먹는다고 생각하고 있다. 문어발식 확장 과정에서 합병·매수를 당할 것으로 우려한다. 종합상사에 대한 신뢰성이 없는 것이다. 종합상사도 은행에서 아무 지원을 받지 못하는 부실기업 가운데서도 유망제품을 수출하고자 하나 나중에 이들에 대한 자금 상환을 받을수 없는 경우가 상당히 많은 것으로 알려진다. 그러니까 상호 불신이 이들 간의 거래를 막고 있는 것이다.

또하나의 문제점으로 정부나 언론, 학계 쪽이 종합상사의 중소기업 지분 참여에 대해 거부감을 나타내고 있다. 종합상사와 중소기업간의 협력관계를 통해 쌍방의 경쟁력을 제고할 여지가 많은데 이것이 먹혀들지 않고 있다. 작년에 종합상사에 대한 부정적 이미지를 일소하기 위해 결의문을 발표하며 자구적 노력을 많이 하고 있기는 하지만 아직 여론 지도층에 먹혀들고 있지 않다.

현재, 종합상사와 중소기업간의 협력관계 강화를 위해 「중소기업 지원법」이라든지 법적으로 굉장히 많이 보장하고 있고, 「수급기업협의회」 등을 만들어 종합상사와 중소기업의 협력창구를 만들어 놓고 있지만 제도 이전의 불신, 관행이 더 큰 문제이다.

### ● 대기업의 소유와 경영 분리에 따른 국내 종합상사들의 생존 전략은?

이제는 대기업들이 자체 판매망을 확보해 있기 때문에 지금까지 종합상사가 담당했던 역할이 줄어들고 있다. 이런 측면에서 종합상사는 그 파트너를 중소기업에서 찾을 수밖에 없다. 그래서 정부측에서도 일본 종합상사의 등장, 그룹 내부 이유 등으로 자연스럽게 종합상사와 중소기업과의 협력관계가 확산될 것으로 전망하고 있다. 정부도 이런 방향으로 규제를 완화해 나갈려고 한다.

종합상사 직원들 중에는 차라리 계열사와 분리됐으면 좋겠다고 말하는 사람도 있다. 떨어져 나오면 운신의 폭이 넓어질 것이고 對국민적 이미지도 좋아져 성장가능성이 넓어질 것이라고 생각하고 있다. 종합상사라는 회사로 보는 것이 아니라 재벌의 침병으로 인식하고 있기 때문에 기능 다양화나 중소기업과의 협력 관계를 강화하는 데에 걸림돌으로 작용하고 있기 때문이다. 그룹에서 독립되면 종합상사들은 3국 거래라든가 내수로 기능을 다양화해 나갈 수밖에 없을 것이다. 환경 변화에 적응하기 위해서라도 고도화해 나갈 것이다.

### ● 향후 정부 정책은?

무역업은 허가사항인데 일본 업체를 제외한 미국이나 독일 업자들에게는 다 허가해 주고 있었다. 종합상사가 있는 나라는 일본밖에 없고 국내 종합상사와 부딪치는 나라가 일본이기 때문에 그랬다.

그동안 국내에 있는 주한 일본 21개 상사가 무역업 허가를 계속 요구해 왔다. 1989년에 이러한 문제가 제기 되었는데 작년 6월 30일 수출업에 대해서만 허가를 하겠다는 결정이 났다. 이번엔 수출업에만 개방하게 되었지만 궁극적으로는 수

입업도 개방할 수밖에 없을 것이다. 일본도 우리의 사정을 잘 알기 때문에 당장은 전면적인 무역업 개방을 요구하지 않고 있다. 한국 정부가 수입업을 허가할 수 없다는 것을 누구보다 잘 알고 있다. 우리는 최대한 시간적 여유를 가지고 사전 준비를 하려고 하지만 장기적으로 전면적 개방은 불가피할 것이다.

4년전부터 이런 문제가 제기되고 왔음에도 불구하고 국내 종합상사가 자구책을 준비하지 않은 데 대해 아쉬운 면이 있다. 물론 상사들 나름대로 정부규제가 많아 힘들었겠지만 이미지 개선 등 쉬운면부터라도 좀 노력 했더라면 좋았을 것이다. 이제 자본, 금융, 유통 모두 개방되는데 무역업에 대해서만 개방 안할 수는 없다. 개방은 필연적 사실이다. 그렇기 때문에 우리들로서는 주어진 환경으로서 받아들이고 그에 대해 나름대로의 대응책을 찾는 것이 최선이라고 생각한다.

무역업 개방이 종합상사에게는 물론 중소기업에 미치는 영향도 클 것이다. 종합상사에게는 힘겨운 경쟁자의 등장이라는 차원이지만 중소기업에게는 흡입당할 수 있다는 우려가 있다.

종합상사 업계에서는 이런 무역업 개방과 관련한 대응방안으로서 일본 종합상사와의 제휴 방안을 많이 검토하고 있는 것 같다. 정부에서는 작년 말 「종합상사 기능 활성화 방안」을 마련하여 관계기관과의 협의를 통하여 확정 시행하고 있다. 국내 종합상사들이 정부에 건의하고 있는 사항은 국내외 자본조달 여건 개선과 국내외 투자여건 개선이라는 두 가지가 중요한 포인트이다. 그런데 관계기관 협의 과정에서 재무부 논리가 워낙 완강하기 때문에 사실 어렵다. 그러나 우리는 제조업 강화뿐만 아니라 판매 기능도 매우 중요하다는 인식 아래, 특히 종합상사를 활성화시켜야

된다는 취지로 「종합상사 규제 완화에 대한 案」을 만들어 협의해 나갈 계획에 있다.

김진수(현대종합상사 에너지자원본부 본부장)

### ● 우리나라 종합상사의 구조적인 문제점은 무엇인가?

우리 나라의 종합상사는 수출진흥을 위해 일본의 종합상사를 본따 1975년에 만들어져 지금 8개의 종합상사가 있다. 현대종합상사가 전체 수출 물량의 약 45% 정도를 담당하고 있으나 한창 종합상사의 역할이 신장되었을 때는 65%까지 할 때가 있었다. 그만큼 종합상사가 갖는 수출에서의 비중이 크다고 할 수 있다.

국내 종합상사의 가장 큰 문제점으로는 인위적으로 정부의 경제행정지도에 의해 만들어진 회사라는 것이다. 그런데 우리가 모델로 한 일본의 종합상사는 자연발생적으로 상업을 기본으로 해서 모든 경험을 내부에서 축적해가면서 성장발전한 회사이다. 그에 반해 우리의 종합상사는 만들어질 때부터 수출진흥이라는 목적을 분명히 한 회사이다. 일본 종합상사의 경우에는 수출은 하다 보니까 생긴 많은 영업활동 분야 가운데의 하나이지 원래는 국내시장을 기반으로 성장한 회사이다. 상사라는 것은 유통 그 자체이므로 우리나라의 종합상사도 사실은 수출 이전에 국내거래에 개입할 수 있어서 국내 제조업체의 물건을 구입, 국내의 도매상이나 소매상에게 다시 파는 국내거래를 많이 경험한 뒤에 수출시장에 들어가야 자연스러운데, 그것을 하지 못하고 수출업에 뛰어들었다. 이 점이 우리나라 종합상사를 취약하게 만들고 있는 구조적인 문제이다.



세계시장에서 경쟁의 대상이 되는 것은 일본 종합상사인데 일본의 경우는 종합상사가 성장 발전할 수 있는 토양이 되어 있었다. 한마디로 유통업을 굉장히 발달시킨 나라이다. 생산·소

## 점과 경쟁력 제고 방안은?

무역업 개방에 따라 가장 크게 우려되는 문제는 한국의 중소기업체가 일본 종합상사의 하청 구조로 완전히 장악될 수 있다는 것이다. 일본 종합상사는 자금력, 정보력, 거래능력이 어마어마하기 때문이다. 우리 종합상사와 일본 종합상사를 억지로 비교해 본다면 일본은 대학생이고 우리는 중학생도 안된다. 그것은 현실이니까 인정해야 한다.

이러한 종합상사의 문제들은 우리의 경제행정과 직결된다. 한국의 종합상사는 여러 가지 제약을 받고 있다. 일본의 종합상사는 자회사가 한 회사당 평균 320개이다. 10%이상의 자본 투여가 된 회사, 즉 자회사를 똑같은 기준으로 보면 한국의 종합상사는 평균 2개이다. 많은 제약을 받고 있다는 것을 입증하고 있는 통계이다. 종합상사는 대기업군에 속한다는 이유로 여신관리규제 등 여러 가지 측면에서 규제와 제약을 받고 있다.

정부도 종합상사에 대한 규제를 완화하겠다는 생각은 갖고 있다고 하겠으나, 내일 개방하는데 지금 생각하고 있어 이미 늦었다. 우리 종합상사도 다각화할 수 있어야 한다. 가장 큰 문제는 금융이다. 금융이 자율화되지 않고는 모든 것이 자율화되지 않는다. 금융이란 신용을 바탕으로 이루어져 한다. 그러나 여신관리규정이란 것이 있어, 어떤 기업에게는 주기도 하고 어떤 기업에게는 안주기도 한다. 정부가 마음대로 신용을 만들기도 하고 뺏들기도 한다. 그래서 우리나라 금융기관의 기업경영 분석능력이 육성되어 있지 않다. 은행이 기업의 장래성, 안정성, 수익성 등을 분석하여 돈을 빌려줄 수도 있고 안줄 수도 있어야 한다. 그렇지 못하고 정부가 시키는 대로 하니

**일본 종합상사의 주회사는 회사당 평균 320개인데 국내 종합상사는 평균 2개이다. 얼마나 국내 종합상사에 대한 규제가 심한지를 보여주는 통계이다.**

비·분배가 경제 활동의 3대 요소인데 미국과 같은 데는 분배가業으로 발전되지 않아 상사 기능이라는 것이 없다. 그러나 일본은 분배업이 발달되어, 상업 자본이 성숙해서 공업자본화된 경우이고, 미국의 경우는 공업자본이 먼저 성장하고 난 뒤 상업자본이 이루어진 경우이다. 우리나라 경제나 산업 구조를 보면 미국식이다. 상사의 존재 자체를 인정하지 않는 풍토이다. 가령 제조업체가 상품을 만들면 그것을 소비자가 직접 사면 그것이 가장 이상적이라고 생각하는 나라 중의 하나이다. 일본의 제조업자는 품질·기술향상이나 생산비용절감 등 생산에만 전념하고 판매 분야는 매매업을 전문적으로 하는 상사를 두어 역할을 분담하도록 하였다. 상사는 전문적으로 소비자의 기호나 소비 패턴을 파악하여 제조업체에게 정보나 자본, 기술, 원료를 제공하고 상품을 팔아주는 기능을 발달시킨 나라이다. 우리는 단순히 수출을 목적으로 종합상사를 만들어라는 정부의 지시에 따라 만들어졌으므로 내용적으로나 역사적으로 일본 종합상사와는 다르다. 따라서 비교 자체가 안되는 정도이다.

### ● 일본 종합상사에 대한 우리 종합상사의 취약

까 국제적 수준의 기업경영 분석능력이 없다. 그래서 금융산업이 가장 낙후된 분야이다. 신용이란 기업활동에서 가장 중요한 것이다. 신용이란 기업 스스로 만들어야 하는 것이지 정부가 만들어서야 되겠는가? 앞으로 이런 면에서 시장의 논리와 경제 현실이 반영된 실질적인 정책이 나와야 할 것이다.

지금까지는 시장의 논리가 무시된 채 경제가 정치에 종속된 측면이 많았다. 종합상사는 국내 유통시장에 참여한다는 것이 불가능하다. 내수시장에 참여하기 위해서는 물류업을 할 수 있어야 하는데 창고업 하나 못하게 되어 있다. 결국 우리는 어린 아이인데 묶여 있고, 일본 종합상사는 어른이면서도 완전히 풀린 상태로 경쟁하게끔 되어 있다.

중소기업과의 협력관계도 지분참여 없이는 일심동체와 같은 진정한 협력관계가 될 수 없다. 지분참여를 할 수 있도록 해야 되고, 대기업 산하에 하청관계로 피라미드 구조 속에서 전문화되어야 한다. 일본의 경우는 업종에 따라 대기업 하청구조 속에 들어있는 중소기업과 독립적인 중소기업으로 구분되어 있다. 가방이나 신발 등을 만드는 회사는 독립적으로 경영해도 되지만 조립업은 대기업의 하청구조 속에 들어와 있다. 이렇게 해야만 대기업의 자본과 기술력의 지원 아래에서 중소기업이 경쟁력을 키울 수 있고 국가 경제의 경쟁력도 생길 수 있다.

#### ● 7월 무역업 개방에 따른 대응 방안은?

무역업 개방에 따라 우리 회사도 경쟁력을 강화하기 위해 다방면으로 노력하고 있다. 그 노력의 일환으로 「베스트 2000」운동을 시작했다. 그

내용은 정신운동이 기본이다. 정신변화가 급선무다. 그리고 그것을 행동화하기 위해 구체적인 실천방안은 그 다음일 수 있다. 급변하는 기업 환경 변화에 능동적으로 대처하고 변신해 보자는 것이 「베스트 2000」의 기본 목적이다. 구태의연한 경영전략을 일신하여 일본 종합상사에 버금가는 기업으로 도약해 보자는 생각을 갖고 있다. 그러기 위해서는 거래기능, 금융기능, 정보력을 강화해야 되겠고 또 우수한 인재도 양성해야 하며, 그리고 그런 것들을 조직화하는 능력도 강화하기 위한 발전전략을 수립하고 있다.

#### ● 정부 정책은 어떻게 되어야 한다고 생각하나?

큰 흐름을 정리해 보면, 지금은 국제화 시대이다. 우루과이 라운드가 타협이 되면 이제 세계하고 경쟁해야 하는데 우리에게 필요한 것은 경쟁력밖에 없다. 그러므로 경쟁력을 유발시키는 정책이 나와야 한다. 경쟁력은 민간기업 스스로 되는 것이 아니라 정부의 정책과 호흡이 맞아야 한다. 통상마찰이란 것도 정부간의 정책 대결이다. 민간기업간의 싸움이 아니다. 경쟁력을 강화하는 정책이 나와야 한다. 소유는 분산하되 경제력은 집중시킬 필요가 있다.

우선 금융산업을 발달시켜야 된다. 그리고 유통산업을 발달시켜야 제조업체가 강화된다. 제조업체 혼자서는 절대 경쟁력을 가질 수 없다. 유통에서 소화시켜 주지 않으면 제조업체는 발달할 수 없다. 생산자가 판매까지 하게 되면 생산의 3~4배의 비용이 더 들게 된다. 일본의 경우 상사는 유통업 자체인데 우리나라 상사는 수출업이지, 유통업이 아니다. 우리나라 종합상사를 발전시키기 위해서는 유통업체로서의 종합상사가 되

어야 한다. 수출만 담당하는 수출전문 상사가 아니라 유통 전반을 담당하는 종합상사가 되어야 한다. 그래야 일본의 종합상사와 경쟁할 수 있다.

우리가 지금 일본 종합상사를 쫓아가는 입장인데 일본 종합상사를 쫓는 데 몇 년이 걸릴지 모르지만 앞으로 제도적으로 개선, 보완하고 종합상사 스스로도 다시 태어나기 위한 노력을 한다면 우리나라 경제를 이끌 수 있는 역할을 할 수 있으리라 믿는다. 종합상사는 無에서 有를 창조하는 회사이다. 유통업이 발달한 나라는 경제력이 강력해진다. 미국도 유통업이 1920~40년대에는 굉장히 발달해 있었다. 그런데 유통업이 쇠퇴하면서 경제력이 떨어지기 시작한 것이다. 일본에게 다 빼앗겼다. 유통업만 장악되면 일본경제에 예측된다. 정부는 그것을 알아야 할 것이다. 개방은 해야 되겠지만 우리 유통업을 성숙 발전시키지 않은 채 진행된다면 위험하다. 일본은 동남아의 유통업을 완전히 장악하고 있다. 이것은 경제적 종속과 연결된다. 유통업의 발달은 세계에서 경제력 장악과 연결되어 있고 그 역할은 종합상사가 한다.

#### 박순서((주)쌍용 기획부장)

- 우리나라 종합상사의 구조적인 문제점은 무엇인가?

국내 종합상사의 구조적인 문제란 것은 우선 금융기반이 취약하다는 것이다. 우리나라 종합상사는 일본 종합상사와 같이 오랜 시간을 두고 자생적으로 생긴 것이 아니기 때문에 자기자본을 축적해 놓은 것이 없는 데다 대기업편중 여신에

대한 비판으로 수출지원 정책금융이 없어지자 금융기반이 취약한 상황이다. 따라서 해외의 시장 기반 구축을 위한 사전적인 先투자 프로젝트와 장기적인 사업 설계와 투자가 어렵다. 그로 인해 단기적 이익을 추구하지 않으면 종합상사의 생존 자체가 어려우니까 좀더 대국적이며 장기적인 계획 아래 해외시장 개척이 어렵게 된 것이다.

그리고 지금까지 너무 수출위주로 해오다 보니까 수출환경이 악화됨에 따라 종합상사의 경영환경도 악화되어 가는 것도 종합상사가 갖고 있는 구조적 문제이다. 또 대기업군에 속해 있는 이유로 대기업에 대한 정부 규제 정책이 종합상사에 직접적으로 적용되니까, 이로부터 오는 문제로 영업활동에 많은 제약을 준다. 결국 중소기업형 사업을 전개할 수 없고, 수출을 하다 보면 중소기업 사업에 투자도 하고 연관을 맺어야 하는데 그런 점에 상당한 제약을 받고 있다.

종합상사의 입장에서는 부단히 노력하고 있지만, 종합상사의 근무가 고달픈 점이 많다. 예측 불허의 해외 환경 변화에 수시로 대응해야 하니까 최근 젊은 사람들이 종합상사를 기피하는 경향이 있다. 젊고 유능한 인재들이 종합상사를 기피한다는 점이 큰 문제 중의 하나로 떠오르고 있다. 직원들 사기도 떨어져 있고, 사원 모집에도 애로를 많이 겪고 있다. 그것이 종합상사의 현실이다. 종합상사가 자생적으로 성장한 기업이 아니기 때문에 산업계에서 차지하는 입지가 취약한 데서 비롯된다고 본다.

- 7월 무역업 개방에 따른 국내 종합상사의 대응 전략은?

일본 종합상사의 비교해 볼 때 해외 정보망이

라면 부족한 게 없다. 다만 일본 종합상사의 자금력이 국내 제조업체를 자기네들로 끌어들이 수 있다는 것이다. 물론 초기에는 국내 종합상사를 자극하는 극단적인 경영은 안할 것이지만 개방화가 진행되고 우리 한국민의 정서가 가라앉았다고 판단될 때 본격적인 진출을 기도할 것이다. 이렇게 되면 국내 종합상사에 타격을 줄 것이다.

**종합상사의 자금 능력을 제고시킬 수 있는 선언적 수준이 아닌 실질적인 정책 개선이 절실하다.**

이런 점을 예상해서 여러 가지 측면으로 노력해야 되지만 자금조달능력이나 금융능력을 확보해야 할 것이고, 중소기업과의 협력을 강화해야 할 것이다. 이것이 대응 전략이다. 그러나 이것은 종합상사 혼자만의 노력으로 안되고 정부의 정책적 노력이 필요하다.

지금의 여신규제를 완화해 주면 독자적인 영업 활동을 통해서 필요한 자금을 국내외에서 조달할 수 있다. 지금은 여러 가지 규제에 묶여서 국내외에서 자금을 조달할 수 있는 통로가 막혀 있다. 중소기업과의 협력관계도 깊이 들어가면 중소기업이 필요로 하는 생산자금이나 운용자금을 어떻게 지원할 수 있느냐 하는 것이 포인트이다. 은행은 완벽한 담보를 요구하고 있기 때문에 중소기업은 종합상사에 기대하고 있는 것이다.

일본 종합상사의 경쟁력이란 것도 알고보면 방대한 자금력이다. 다른 것은 부차적이라고 생각된다. 중소기업체에 대한 서비스란 것도 해외의 주문을 제공하고 기술을 끌어주고 상품을 팔아준다는 것인데 그것은 우리 종합상사도 다 할 수 있다. 문제는 일본 종합상사는 단기적으로는 이익

이 없을 때도 장기적 목표를 가지고 과감하게 투자할 수 있는 데 있다. 예를 들어 이란에서 전쟁이 터졌을 때 한국의 모철강 회사가 한국 종합상사를 통해서 판 것도 있고, 일본 종합상사를 통해서 판 것도 있는데 한국 종합상사는 전쟁이 터지니까 선적 대금을 지불치 않고 불가항력을 선언했다. 그러나 일본 종합상사는 그렇게 할 수 있는데도 그렇게 하지 않았다. 일본 종합상사는 한국의 제조업체와 관계 악화를 우려하고 자기네들의 조그만한 손실을 감내하고 다음을 기약한 것이다. 일본 종합상사는 몇달동안 자기네들의 싼 금리로 버틸 수 있는 자금이 있었고 한국 종합상사는 그런 자금이 없었기 때문이다. 결국 국내 종합상사와 일본 종합상사의 경쟁력의 차이란 것은 정보력의 문제가 아니라 자금력의 차이이다.

#### ● 대기업의 소유와 경영 분리에 따른 국내 종합상사의 생존 전략은?

소유와 경영의 분리는 당연한 시대적 추세이고 결국 전문경영인에 의한 종합상사의 경영도 필연적이라고 생각한다. 문제는 종합상사를 주력 업종으로 인정해 주지 않았던 데에 있다. 그러나 이번에는 유통업 속에 무역업을 포함시켜 종합상사가 주력업종으로 선정될 가능성은 열어 놓았으나, 아직 한국 종합상사는 유통에 뿌리를 내리지 못하고 있다. 국내 유통도 그렇지만 해외 유통은 막대한 자금이 소요되고 이익 회수가 느려 위험성이 높기 때문에 더더욱 어렵다. 가능하다면 종합상사를 별도의 주력업종의 하나로 인정해 주는 것이 필요하다고 생각한다.

종합상사들이 자기가 속해 있는 그룹의 제품을 단순 수출, 즉 실제적으로 쌍용은 30%에 불과,

타사 제품을 수출하는 비율이 비교적 큰 편이다. 그런데 주력 업종이 성공해서 정착하게 되면 자기네들 그룹 제품만을 취급하다 보면 몇개 제품으로 집중되는데 종합상사의 기능을 다할 수 없게 될 것이다. 결국 생존하기 위해서는 해외시장을 적극 개척해서 타사의 제품을 판매하는 방향으로 나아가야 할 것이다.

종합상사라해서 과거처럼 모든 종합상사가 모든 품목을 취급하는 백화점식으로 운영하는 것은 좀 지양해야 될 것이다. 회사마다 특화된 품목을 전문적으로 취급하는 전문 종합상사 체제를 구축해야 할 것이다. 특색있는 종합상사로 성장해야 할 것이다. 소위 제조업들의 '탈상사화' 현상이 나타나고 있다. 따라서 과거와 같이 너무 많은 품목을 백화점식으로 해서는 살아남을 수 없다. 한개 회사가 수백개의 상품을 전문회사와 같은 지식과 경험을 갖고 하기에는 어렵다. 분야별로 전문화하여 취급하는 것이 필요하다. 그리고 너무 수출실적에 대한 경쟁의식 때문에 무리한 수주를 받다 보니까 엄청난 부실을 낳고 있다. 그것은 언론에게도 일단의 책임이 있다고 본다. 국민학생 성적순 매기듯 하는 언론 보도는 좀 지양되었으면 한다. 필요없는 경쟁심을 불러일으켜 그를 쫓다 보니까 무리한 수주와 부실이 많이 생긴다. 이점에 대해서는 각 종합상사도 동감하고 있는 것 같다. 과거처럼 소액다품종을 종합상사가 취급하는 것은 생산성도 떨어지고 중소기업의 독자적 수출에 잠입을 한다는 반발도 있으니 그런것은 가급적 중소기업에 넘겨주고 종합상사는 중화학제품과 장기적 마케팅이나 프로젝트성 사업에 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

총론적인 이야기가 되지만, 유망분야라고 생각하는 중소기업에 대한 과감한 투자가 가능하도록 지분참여의 폭을 넓혀 주고, 사업을 전개하는 데 필요한 자금조달에 양적인 제약을 완화해 주어야 한다고 생각한다. 물론 정부가 종합상사로 흘러온 자금이 딴 부문에 사용될 우려가 있다고 하지만 이제는 과거처럼 그럴 수도 없기 때문에 보다 융통성을 부여하는 것이 좋을 것이다. 물론 한 부처 혼자 하는 것이 아니지만 선언적 수준이 아닌 실질적인 정책이나 제도의 개선으로 연결되는 것이 바람직하다.

정부 나름대로 업계의 의견이 다 수용되기에는 여러 가지 분위기상의 어려움으로 한계가 있다고 한다. 그러나 지금과 같은 규제를 그대로 두고 일본계 상사와 경쟁하라는 것은 말이 안된다. 하루 빨리 금융기반의 강화라는 측면에서 정책이 제시되어야 경쟁력을 갖추고 대응할 수 있을 것이다.

우리나라는 결국 수출을 통한 경제성장을 하지 않고는 설 수 없는 입장이기 때문에 종합상사는 계속 육성 발전되어야 할 것이다. 따라서 수출 분야에 대해서는 정책적인 배려가 있어야 된다고 생각한다.

국내 종합상사에 대해 부정적인 평가도 많이 있지만 일본 종합상사는 100 년의 긴 역사 속에서 만들어진 것이고 우리는 겨우 18 년 동안에 이만큼 양적으로나 질적으로 성장한 것은 우리 종합상사가 노력한 결과이다. 물론 대기업에 속하다 보니까 이에 따른 부정적 이미지가 종합상사에도 그대로 적용되는 사회적인 시각도 문제이다. 가장 부조리가 적고 열심히 일하는 곳이 개별 회사로 볼 때 종합상사라고 생각한다. ♣

## ● 무역업 개방에 따른 정부 정책의 방향은?