

새로운 성장 전략

■ 三菱綜合商事の 21세기 경영 전략 방향

- (수립 배경) 환경 변화에 따른 종합상사기능의 다양화에 비해 수익성이 취약해 수익성을 중시한 중기 경영 전략을 수립함
- (새로운 경영 전략 방향) 금융, 정보, 물류 등 3개 기능을 집중 개발하고 이를 통해 수익성을 제고함
  - (리스크 매니지먼트) 사업에 대한 리스크 관리를 위해 투자 효율성을 측정해 퇴출 규칙을 설정하고 저수익 사업이나 신용도가 낮은 거래기업을 퇴출 시킴
  - (금융서비스 강화) 증권회사, 파이낸스 등을 설립하고 종합상사의 정보력을 바탕으로 벤처캐피탈 사업, M&A 중개 등 고수익 금융 사업을 강화함
  - (전자상거래 참여) 업종별 소매업자를 대상으로 B-C 상거래에 관한 종합 서비스 제공 사이트를 구축하고, 마케팅, 금융, 물류 등의 종합 서비스 체제 구축
- 시사점
  - 종합상사의 역할에 충실하면서 시대의 흐름에 맞게 기능을 변화시켜 사업을 다각화하는 한편 수익성을 중심으로 사업을 영위함

## 三菱綜合商事の 21세기 경영 전략 방향

### □ 수립 배경

- (종합상사의 역할에 충실) 종합상사의 생존은 글로벌 종합기업으로서 환경 변화에 맞게 끊임없이 기능을 다양화하면서 기본적 역할을 수행하는데 있음
  - 종합상사의 기본적 「역할」은 상품·서비스를 필요한 때에, 필요한 장소에 효과적으로 공급하는 것임
  - 한편 종합상사는 이러한 「역할」을 수행하기 위해 「기능」을 시대의 흐름에 맞게 변화시켜 나감으로써 지속적 발전을 추구하는 글로벌 종합기업임
  - 결국 종합상사는 기술혁신·글로벌화 등에 따라서 고도화하고 있는 공급자의 제품 및 서비스 제공력과 다양화·복잡화하고 있는 수요자의 니즈를 연결시키는 역할을 수행하는 것으로 인식함
- (수립 배경) 종합상사 기능의 다양화에 비해 수익성이 취약해 수익성을 중심으로 한 경영 전략 방향 수립
  - 미쓰비시 상사는 99 회계연도(1999년 4월 ~ 2000년 3월)에 65억 엔의 손실을 기록할 것으로 예상함
  - 이는 종합상사의 기능이 다양화하고 있음에도 불구하고, 저수익 사업 지속과 같이 사업에 대한 리스크 관리가 부족하고 금융 부문이 취약한 데 기인하고 있음
  - 따라서 사업 리스크 관리와 금융 부문의 강화 등 수익성을 중심으로 한 경영 계획을 마련함

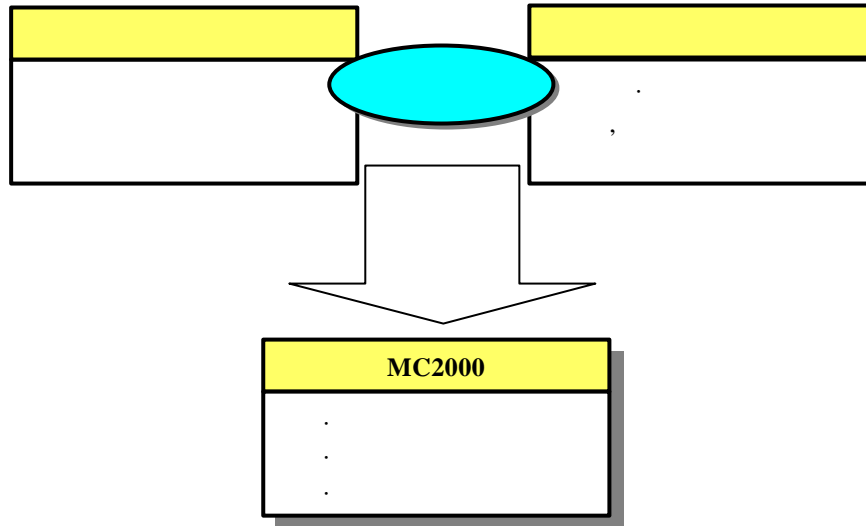
### □ 새로운 경영 전략 방향

- (기본 방향) 중기경영계획에서 미쓰비시는 금융, 정보, 물류 등 3개 기능을 집중 개발하고 강화할 계획임
  - 三菱綜合商事は 21세기를 향한 자기혁신의 방안으로서 새로운 중기 경영계획 「MC2000」을 98년 말에 발표함
  - MC2000의 기본 골격은 첫째, 선별경영·전략분야 강화, 종합상사 기능의 강화 등을 통한 수익력 강화, 둘째, 전사적 경영기능 강화·작은 회사 구축, 리스크매

1) MC는 三菱綜合商事の 영문명인 Mitsubishi Corporation의 머리 글자임

- 니지먼트 강화, 고비용 체질 개혁, 인사제도 개혁 등을 통한 경영체제 개혁 등임
- 이러한 중기경영계획을 바탕으로 2001년 3월에는 사업별 세후 이익 350억 엔 (ROE 6%), 연결순이익 800억 엔(ROE 8%)을 달성할 계획임

< 三菱綜合商事の MC2000 중기경영계획 >



- (리스크 매니지먼트) 1999년 초에 리스크매니지먼트部를 신설하고 기업 전체의 리스크 총액을 측정 관리하는 종합 리스크 관리를 시작함
  - 미쓰비시종합상사는 사업의 리스크 관리의 일환으로 투자 효율성을 측정해 육성 또는 퇴출시키는 기준을 도입함
  - Eject Rule(퇴출 규칙)이라는 기준을 설정해, 부채가 과다한 자회사나 투입 자본에 비해 이익이 낮은 사업 등을 퇴출시킴
  - 또한 거래 기업에 대해서도 신용 위험도나 도산 확률 등을 기준으로 10단계로 구분해 관리함
- (금융서비스 강화) MC2000에서 계획한 종합상사 기능 강화의 일환으로 금융서비스 그룹을 창설함
  - 1999년 2월에 종합금융서비스회사인 「三菱商事證券株式會社」를 설립하였으며, 4월에는 「三菱商事파이낸스株式會社」를 설립해 영업을 시작함
  - 이러한 금융 기능 강화는 앞으로 금융 비즈니스 중에서 M&A, 재무 혁신 등과 같이 새로운 금융서비스를 중심으로 확충할 계획임
  - 종합상사는 모든 업계를 상대로 하여 다양한 정보를 활용할 수 있기 때문에 투

자은행으로서의 기능을 수행할 수 있기 때문임

- 증권회사 내의 기업투자부는 비상장주식에 대한 투자, 벤처 캐피탈 사업, M&A 중개 등을 통해 이익센터로서 자리잡고 있음

- (전자상거래 강화) 웹상에서의 마케팅, 금융, 물류 등의 기능을 종합적으로 서비스하는 인터넷 사이트를 구축하여 전자상거래에 참여함

- 업종별 소매업자를 대상으로 B-C 전자상거래에 관한 종합적 서비스를 제공하는 사이트(b-store.com)를 구축함
- 이는 상거래의 전자화라는 환경 변화에 대응하여 마케팅, 금융, 물류 등의 기능을 인터넷상에서 종합적으로 제공하는 서비스 체계를 구축하기 위한 것임
- 향후 b-store.com을 중심으로 위성통신을 활용한 마케팅 서비스, 편의점과의 제휴를 통한 대금 지급, 시스템 관리, DB관리 등을 병행할 계획임

□ 시사점

- (종합상사의 역할에 충실) 수요자들이 필요로 하는 상품 및 서비스를 지속적으로 개발해 제공하는 종합상사의 기본적 역할에 충실하고 있음

- 종합상사는 보유하고 있는 기능을 시대의 흐름에 맞게 변화시켜 기본적인 역할을 수행하는 종합기업임
- 따라서 기술 발전, 글로벌화, 디지털화 등으로 나타나는 시대의 변화에 맞게 기능을 변화시키고, 이러한 변화된 기능을 바탕으로 상품 및 서비스를 제공하는 역할을 수행해야 함
- 미쓰비시종합상사는 경제 환경의 변화에 맞게 금융서비스, 전자상거래와 같은 다양한 사업을 추구함으로써 이러한 기능과 역할에 충실하고 있음

- (수익성 추구) 다양한 사업을 영위하면서도 궁극적으로 수익성을 제고해야 지속적으로 발전할 수 있음

- 기능과 역할에 충실하고, 이를 바탕으로 다양한 서비스를 개발하여 제공하는 것의 기준은 수익성에 있음
- 새로운 사업이라도 리스크 관리를 통해 수익성이 없으면 퇴출시키는 기준을 설정함으로써 수익성을 경영 원리로 삼고 있음

■ 신광철 주임연구원 [keshin@hri.co.kr](mailto:keshin@hri.co.kr) ☎724-4047