

## 일본 종합상사의 전략변화가 주는 시사

- 무역중개로 수출의 첨병 역할을 해온 일본 종합상사는 1970년대 상사의 사양론, 1980년대 상사의 겨울시대, 1990년대 상사의 무용론에 직면하면서 대변신을 모색
- 종합상사의 존립기반인 오거나이저(organ izer)로서 규모의 경제와 범위의 경제 메리트를 실현할 수 있는 정보수집기능이 인터넷 기술의 보급, 제품차별화 등으로 영역이 있는 축소되고 있으나, 성장분야로의 새로운 영역을 구축하고 있음

### 1. 비즈니스 모델의 전환

#### □ 중개기능 모델에서 사업투자 모델로의 전환

- 1990년대 중개거래 중심의 무역중개기능에서 사업투자 모델인 종합투자회사로 전환
  - 일본 종합상사는 원래 제조업체들의 수출을 대행해 주는 것이 주된 사업이었는데, 1990년대 이후 일본경제가 장기불황에 빠지면서 채산성이 악화된 제조업체들이 독자적 해외영업망을 구축하거나, 수출대행수수료를 크게 낮춤에 따라 그 입지가 좁아짐
  - 상사의 무용론, 상사의 겨울이란 용어까지 대두
  - 자원에너지가 주된 투자대상이었지만 수익이 발생하는 곳이라면 ‘라면에서 미사일까지’ 분야를 가리지 않음

## □ 자원개발을 통한 이익 실현

- 존재에 대해 회의론에 직면해 오던 일본종합상사가 최근 10년간 경이적인 이익을 기록하면서 재탄생
  - 대형 상사들의 연결순이익이 두 자리 수의 증가율을 기록, 1,000 억엔 단위로 증가하였는데, 그 원동력은 철광석, 석탄, 원유, 천연가스 등 자원사업임
- 1990년대 엔고를 배경으로 종합상사들이 해외 자원권익을 저가로 취득하였는데, 2000년대 전반부터 중국의 고성장에 따른 자원수요 급증으로 국제자원가격이 급등
  - 소위 자원버블에 의해 일본 상사들은 막대한 이익을 챙기게 되었고, 2012년도에 5개 대형 상사 중 4개 상사가 과거 최대이익을 기록하여 5개 상사의 연결이익 합계가 1조 6,000억엔을 상회
- 그러나 현장 업무가 주특기였던 상사들이 자원개발을 통해 막대한 이익을 내는 대신, 상사업무 수행에 매우 중요했던 현장감각의 둔화라는 대가를 치른 측면도 있음

## □ 명확한 투자기준에 의한 사업선정

- 사업투자모델로 전환한 상사들의 투자기준은 절대적으로 준수해야 하는 사내 룰이 되었음
- 애매한 근거로 투자를 결정했던 과거와는 달리, 투자안전별 리스크나 배당수익에 대한 정량적 평가를 특징으로 한 투자기준은 투자낭비 감소, 재무구조 개선으로 이어짐

- 자원가격 상승으로 투자기준을 충족, 막대한 권익취득으로 이어짐
- 예를 들면, 철저한 수익 원리에 입각한 투자기준은 비채산사업으로부터의 철수 등 구조조정 시대에는 효과를 발휘
- 그러나 다소 위험이 있어도 중장기적으로 성장전망이 있는 분야에 대한 투자가 소홀해져 성장의 씨앗을 파종하는 단계에서는 마이너스 요인으로 작용

## 2. 사업투자모델의 다양화

### 1) 탈 자원 경영

- 2011년을 전후로 자원가격의 하락, 채굴비용의 상승 등으로 자원 버블이 붕괴되면서 국제 자원메이저들은 물론 일본의 상사들도 경영실적이 악화되기 시작
- 마루베니를 제외한 4개 대형 상사들이 2013년도 최종이익이 감소될 전망
- 물론, 자원버블의 붕괴가 자원사업의 종료를 의미하는 것은 아니지만, 중장기적으로 세계경제의 저성장을 배경으로 한 자원수요 감소는 일본 상사들에게 새로운 사업으로 전환시키는 계기가 됨
- 미쓰비시상사는 현장감을 되찾기 위해 사업본부를 싱가포르로 이전
- 대형상사 중 자원사업의 이익비중이 가장 높은 미쓰이물산은 자원사업 의존으로부터 탈피하기 위한 새로운 투자기준을 설정
  - ① 수익 원천인 사업성이 있어야 할 것
  - ② 특정 시장에서 중요한 니즈가 있어야 할 것
  - ③ 예측 곤란한 불확실성이 존재할 것

## 2) 성장산업 구축 : 미쓰이물산의 사례(병원사업 진출)

- 싱가포르는 일본과 달리 영리를 목적으로 하는 병원사업이 일반화되고 있고, 신흥국들의 경제성장으로 병원사업이 연간 두 자리대의 높은 성장을 계속할 것으로 전망
- 미쓰이물산은 여기에 착안, 2011년 5월, 싱가포르 루피나병원의 운영회사를 핵심기업으로 한 IHH헬스케어에 900억엔 자본투자
- 문제는 병원이라고 하는 미래 성장산업에서 상사가 어떠한 위치를 확보할 것인가 하는 것이었음
  - 현재는 중국진출 프로젝트를 진행하고 있는데, 향후 고령화와 생활습관 병이 심각해지고 있는 중국은 작년, 외국자본에 병원사업을 개방, 성장시장으로서 주목을 받고 있음
  - 일본의 상사들은 중국에서의 사업기반, 인맥 등 IHH를 능가하는 강점을 가지고 있어, IHH와의 제휴를 가능케 했음
- 일본 의료기술은 세계적으로 높은 수준이나, 의료시장이 개방되지 않은 점도, 싱가포르병원과 일본상사 간의 제휴를 촉진
- 싱가포르의 병원은 기술은 개도국 수준이지만, 서비스의 질이 높기 때문에 세계로부터 진료 수요를 흡수 가능
  - 루피나병원에 일본 의료 기술진을 유치하게 되면, IHH의 의료기술 수준을 높이는 동시에 일본의 기술을 세계에 알릴 수도 있는 부수적인 효과도 기대

- 의료분야는 일본에서도 성장전략의 한 분야로 주목을 받고 있음
  - 해외에서 진료수요를 흡수하는 이른바 의료관광에 세계 각국이 경쟁적으로 나서고 있는데, 싱가포르와 태국이 선진국으로 알려지고 있음
- 미쓰이물산이 의료사업에 참여하게 된 배경은, 40여년동안 계속해온 의약품과 의료기기의 중개거래 중심의 사업모델이 한계에 이르렀기 때문임
  - 병원사업이라고 하는 새로운 성장시장에서 종합상사들이 담당할 수 있는 역할을 싱가포르에서 발견
- 미쓰이물산의 관계자에 의하면, 최전선 현장에서 몸을 던져, 비록 규모는 작더라도 새로운 성장의 씨앗을 발견하고, 이를 축적해 나가는 것이 사업모델이 바뀌어도 변하지 않는 상사의 正道라는 것
  - 자원부문에 대한 의존이 가장 높은 미쓰이물산이 병원사업에서 활로를 모색하려고 하듯이 일본 상사들이 그 원점으로 회귀하고 있음

### 3) 탈 자원의존의 조건

- 자원버블의 부작용을 감지한 일본 종합상사들은 현장으로 회귀와 함께, 새로운 성장산업에 대한 도전을 시작
- 상사들이 공통적으로 추진한 것은 비자원부문의 강화이며 이를 위한 주요 조건들은 다음과 같음

## □ CEO의 명확한 의지가 필수(이토츠키상사)

- 오카후지(岡藤正廣)사장은 “이토츠키상사가 주력해야 하는 것은 비자원사업이나 이는 하루아침에 이루어지지 않는 만큼 부단한 노력이 필요하며, 그만큼 안정된 수익을 기대할 수 있다” 면서 직원들을 독려
- 이와 같은 CEO의 확고한 의사를 반영하여, 2012년에 세계 최대 청과업체인 Dole Food 컴퍼니의 아시아청과사업 및 가공식품사업을 매수
  - 동시에 본사 내에 식품 및 섬유 등 다수의 영업부문과 재무관리 부문에서 우수한 인재들을 발탁, 새로운 조직을 설립하여 소비자의 인지도가 높은 Dole 브랜드를 이용한 새로운 사업을 수행

## □ 투자기준의 재검토

- 스미토모상사 : 도전 장려
  - 새로운 사업은 도전을 장려하는 가운데 생겨난다고 보고, 리스크가 크지만 도전해 볼 만한 루마니아의 농약판매업체 알체드를 매수, 1년 후에 성과가 나타남
- 이토츠키상사는 사업별 특성에 따라 상이한 투자기준을 선택
- 마루베니 상사 : 투자기준 재검토를 위한 태스크포스 설치
  - 종적인 조직을 없애고, 여러 횡적인 연결 부문을 활용하는 안전을 개발하여 새로운 사업모델 창출

## □ 우수한 현지인력 활용(미쯔비시상사)

- 외국인과 여성 인력을 활용하는 커리어코스(career course)를 제시하여 인재들을 모집

## □ 일본을 상사의 중심축으로 설정 : 국내 산업계와의 관계 재구축

- 영국은 본국에 중심축을 두지 않아 결국 추락의 길을 걸었던 경험을 반면교사로 삼음
- 일본 종합상사들은 중심축으로서의 일본을 활용함으로써 파트너인 일본 산업계와 함께 글로벌성장을 목표
  - 자국의 산업계가 경쟁력을 상실하면 결국 상사의 고객기반도 무너져 뿌리 없는 풀의 신세를 면치 못한다고 판단
- 미쯔비시상사
  - 미쯔비시상사부흥지원재단을 설립, 동북지역의 고용과급 효과가 큰 야마니시 조선회사에 금융지원
- 미쯔이물산
  - 국내사업추진실 설립, 농산물 수출과 중소기업의 해외수출지원에 나섬

## 3. 시사점

- 1990년대 장기불황 하에서 채산성이 악화된 제조업체들이 종합상사에 일감을 맡기지 않고 독자적인 해외영업망 구축, 설상가상으

로 인터넷발달로 정보를 공유하게 되면서 종합상사의 수출입대행 수수료는 내려가고 존폐위기론까지 거론

- 종합상사들은 이런 위기를 극복하기 위해 무역중개회사에서 종합 투자회사로 전략을 전환
  - 제조업체들은 엔고로 경영이 순탄하지 않았지만, 종합상사들은 엔고를 오히려 해외투자의 기회로 활용
- 세계 구석구석에 구축한 거미줄 네트워크를 경쟁력의 핵심원천으로 활용하여, 자원·에너지뿐만 아니라 수익이 발생하는 곳이라면 ‘라면에서 미사일까지’ 분야를 가리지 않고 투자
- 일본 종합상사들이 △탈 자원경영의 조건으로 내세워 실천하고 있는 도전 장려, △사업별 특성에 따라 상이한 투자기준 선택, △글로컬(glocal) 우수인력 활용, △국내 산업계와의 관계 재구축 등을 통한 동반성장은 새로운 변신의 버팀목이 될 수 있을 것으로 전망
- 그러나 상사의 강점은 사업모델이 바뀌어도 최전선 현장에 몸을 던져, 비록 작더라도 새로운 성장의 씨앗을 발견하고 이를 축적해 나가는데 있다는 점을 직시할 필요가 있음
  - 생존을 위해 초심으로 회귀하고 있는 일본 종합상사의 변신은 우리기업들도 참고할 만한 가치가 있음

#### <참고자료>

NIKKEI BUSINESS(2013.3.18) 특집 『상사의 이변』