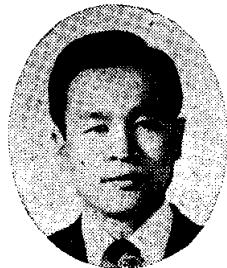


「經營政策綜合事例」

三陽타이어工業株式會社



〈概略的 沿革〉

三陽타이어工業株式會社는 現在의 錦湖그룹내
光州高速前身인 光州旅客이 당시 타이어를 供給
해주던 홍아타이어 및 동신화학 製品의 絶對的供
給不足, 品質不良 등의 問題點을 解決하고 타이
어를 자체 조달하기 위하여 1960년 9월 全南 光
州市에 設立하였다. 會社의 設立時 資本金은 800
萬圓으로서 代表취체역은 現 금호그룹회장인 朴
仁天氏였으며 1961年 4월부터 本格的인 生產에
들어갔다. 당시의 生產設備는 手動式體制로서
트럭·버스용 타이어등 5개 규격을 生產하여 1
일 生產량은 20本에 불과하였으며, 販賣網은 光
州特約店 2개소, 全南, 慶南北, 大田, 濟州特約
店, 天安直賣所등을 確保하였다.

1962년에 회사는 設備擴張을 통하여 7개 규격
의 製品에 1日 生產量은 50本으로 늘어났으며
販賣網도 서울, 釜山等 大都市에 特約店을 開設
하고 26개 去來處를 確保하는등 크게 伸張되었
으나, 技術의 不足으로 인한 品質不良으로 年間
約 500本의 事故타이어가 發生, 186萬원의 報償
을 해 주게 되었다. 1963년에 會社는 機械設備를
擴充하고 타이어製造技術도 向上되어 製品은 13
개 규격으로 늘어난 반면, 사고타이어는 약 240
本으로 감소되었으며 동년 會社設立以後 처음으
로 이월 결손금을 메우고 시설 확장을 위한 積立
金을 積立할 수 있었다. 1964년에도 會社는 약
6000여만원 상당의 機械設備를 擴充함으로써 1日
生產能力은 250本으로 增加하였으며 製品도 6개
規格을 새로 開發하였다. 그러나 國內市場에 있

尹錫喆
(서울大 經營大 助教授)

어서의 地位는 아직도 미미하였다.

1965년에 會社는 7,200만원을 增資함으로써 資
本金은 모두 1억5천만원에 달하게 되었으나 決
算結果 4,500여만원에 이르는 缺損을 보게 되어
그 原因을 다음과 같이 分析하였다. 첫째, 會社
는 同年 1월 軍納業體로 指定되었으나 軍納에
있어 他社와의 치열한 경쟁으로 극심한 出血入
札을 감수하였다. 둘째, 民需用에 있어서 技術
不足으로 인한 製品의 品質不良, 不利한 立地條
件등에 의하여 既確保市場을 他社에 침식당하게
되었으며, 따라서 資金回轉만을 目的으로 原價
를 無視한 채 缺損價格으로 製品을 放賣하였다.
세째, 동년 10월 처음으로 泰國에 7,700\$에 상당
하는 200本의 타이어를 輸出하였으나 價格은 原
價의 반밖에 받지 못하였다. 한편 同年 會社는
商工部標準局에 商標登錄을 하였다.

1966년에 들어서 會社는 施設擴張을 通하여 1
日 生產量은 350本으로 늘어났으며 3월에는 한국
공업표준규격 KS表示許可를 받는등 品質向上에
努力하여 事故品은 減小하였다. 會社는 前年度
와 같은 原價를 無視한 出血入札, 放賣등 自殺的
販賣競爭을 止揚하고 適正價格을 維持하기
위하여 努力하였으며 軍納에 치중함으로써 賣出額
은 前年度에 比하여 2배로 增加한 4억4천여만
원에 달하게 되었다. 그러나 많은 賣出債權 및
과도한 在庫資產등에 의한 資金回轉의 低調와,
이에 따른 막대한 長短期借入金에 대한 支給利
子로 인하여 當期純利益은 1300여만원에 불과하
였다.

1967년에 이르러 會社는 다시 3,900여만원의
缺損을 보게 되었고 그동안 누적된 移越缺損金

은 7,400여 만원에 달하여 會社는 과정직전의 最惡의 危機를 맞이하게 되었다. 當該年度에 이와 같은 缺損을 보게된 것은 다음과 같은 要因에 의하여 起因되었다. 먼저 會社가 增產을 위하여 3,900여 만원의 수입보증금으로 輸入한 이탈리아 產 rayon tire cord가 不良品으로 밝혀졌으며, 이는 技術不足과 함께 當期에 繽出한 事故品發生의 原因으로 지적되었다. 빈번한 事故品發生은 現物賠償 및 260여 만원의 보상금을 지급하는 무거운 부담을 겼을뿐만 아니라, 무엇보다도 기존판매망의 마비를 초래하여 새로운 판매망을 構築하기 위해서는 價格dump과 막대한 外上賣出을 감수 하지 않을 수 없게 되었다. 더우기 外上賣出金의回收는 치극히 저조하였으며, 原資材의 多量確保, 販賣不振으로 인한 製品在庫의 누적 등은 在庫資產에 약 1억6천여만원이라는 막대한 資金을 동결시킴으로써 會社의 資金不足을 加重시켰다. 이와 함께 會社를 더욱 곤경에 빠뜨린 것은 위와같이 극히 不良한 資金回轉을 無視하고 他人資本에 의한 機械設備等 各種施設을 확장함으로써 負債規模를 가일층 擴大시킨 것이었다. 當期에 있어서 長短期借入金등 負債는 약 6억여원으로서 年間支拂利子는 거의 1억원에 달하였다. 결국 이와같은 막대한 금융비용에 의하여 當期의 賣出額은 前年度比 25% 증가한 5억5천여만원에 달하였으나 3,900여만원의 缺損을 보게 되었던 것이다.

錦湖그룹內에서는 이에 本會社를 정리하는 問題가 심각히 고려되었으나 朴仁天會長의 뜻에 따라 再建體制를 수립하기로하고, 당시까지 會社經營을 責任지고 있던 20代의 박현구氏(現 金호그룹 副會長 朴東福氏의 子弟)가 물러나고 現社長인 朴祥求氏가 專務로 취임하여 모든 實質的經營을 責任지게 되었다. 朴祥求氏는 당시에 會社經營이 그와같이 不實했던 原因으로 당시 主去來處인 光州旅客이 製品을 全量購買해 준다는 安逸한 思考가 팽배해 있었음을 지적함과 아울러 “家族중에도 企業에 맞는 사람이 있고 안 맞는 사람이 있지요. 안 맞는 사람을 家族이라고 해서 企業에 끌어들인다는 것은 옛 생각입니다.”라고 진술함으로써 당시의 最高經營者가

企業經營에 맞는 資質이 아니었음을 暗示하였다.

1968년에 會社는 技術・生產販賣面에서 經營改善에 總力を 기울여 生產・技術面에서는 作業改善審議委員會를 設置하여 從業員과 經營者간에 意思疏通을 통한 製品의 品質向上 및 增產意欲鼓吹에 힘을 기울였으며, 販賣面에서는 販賣機構를 擴張하여 販賣擔當常務를 서울사무소에 常駐시키는 한편 신진자동차 및 기아산업과 納品契約을 맺었으며 輸出地域도 中東市場으로 확대되었다. 이 결과 賣出額은 크게 伸張되어 前年の 2배인 10억7천여만원에 달하게 되었다. 그러나 品質面에서 事故品은 여전히 繽出하였으며, 거의 3억원에 달하는 賣出債權과 많은 製品在庫는 資金回轉을 改善하는데 도움이 되지 않았고 따라서 長短期借入金의 규모는 더욱 증가하여 期末支拂利子는 1억2천여만원이나 되어 純利益은 2천여만원에 불과하였다. 한편 同年 3월에는 前年度에 승인까지 받았다가 취소한 A.I.D資金 50萬\$을 會社의 體制가 정비됨에 따라 재승인 요청을 내어 승인받고 곧 新機械導入을 發注하였다.

1969년 3월 會社는 全南 光山郡 松汀邑에 4만여평의 新工場建設敷地確保를 하였고 새로운 機械設備를 증가시키는 한편 동년 9월에는 前年度에 發注하였던 A.I.D資金에 의한 一次施設導入이 이루어졌다. 동년 10월 會社는 提案制度를 채택하였으며, 市場確保의 일환으로 代理店, 特約店의 支配人 및 販賣要員에 대한 세미나를 開催하여 적극적 販賣를 위한 基礎知識을 부여하였다. 또한 前年度에 편성한 技術陣에 의하여 品質이 改善되기는 하였으나 滿足할만한 水準은 되지 못하였다. 當該年度에 있어서도 前年度에 問題되었던 長短期借入金은 누적되어 支拂利子가 약 1억6천만원에 달하여 賣出額은 16억여원으로 신장되었으나 當期純利益은 1300여만원밖에 되지 못하였다.

1970년 1월 會社의 生산규모는 1日 1000本으로 늘어났으며, 동년 9월에는 二次 A.I.D.借款에 의한 100萬\$의 施設導入이 이루어졌다. 10월에는 既確保한 敷地에 新工場의 건설을 착수

하였다. 當期中 會社의 賣出額은 國내보유차량의 증가, 輸出市場의 擴大(11개국에 42萬\$ 수출)등에 힘입어 23억원에 달하였고 支拂利子는 2억5천여만원, 당기순이익은 3,900여만원이었다.

1971년 3월 會社는 그동안의 기술부족에 의한品質不良을 해결하기 위하여(同年 事故品交換補償金은 2,900여만원) 오랫동안 계획해왔던 기술제휴를 美國의 MOHAWK타이어會社와 맺었다. 한편 勞組結成을 막기 위한 方法으로 3월 10일 第1回 「三陽家族의 날」行使를 갖었으며, 7월에는 新工場의 시설이 부분가동되기 시작하였다. 1971년中 會社의 長短期借入金은 공장건설, 機械導入등을 위한 借入에 의하여 20억원으로 더욱 擴大되었으나 支拂利子는 오히려 2억1천만원으로 감소하였고 賣出額은 33억4천여만원으로 증가되어 純利益은 처음으로 1억여원을 보게 되었다.

1972년에 들어 會社는 1월에 軍需工場으로指定되었고 2월에는 社內에 勞組가 會社의 後援을 받아 結成되었다. 동년 9월에는 朴祥求氏가 正式으로 代表理事에 취임하였고 같은달 社內家族計劃運動이 시작되었다. 當期中 賣出額은 50억원을 넘어 있으며 이는 國內市場에서 販賣要員들의 활목할 만한 활약과 기술제휴등을 통한品質向上으로 美國, 日本, 캐나다, 호주등 先進諸國을 포함한 22개국의 해외시장을 개척함으로써 200여만\$의 輸出(前年度에 81萬弗)을 한데 主原因이 있었다. 동기간중 총부채는 42억원으로 늘어났고 당기순이익은 2억7천만원에 달하였다.

1973년 1월 會社는 軍納을 除外한 販賣業務를 錦湖實業으로 移管하였다. 동년 3월에는 사원들의 第回 合同結婚式이 「삼양가족의 날」행사에 더불어 거행되었다. 會社는 또한 同年 5월 美國 MOHAWK會社와의 기술제휴終了와 함께 技術提携先을 미국의 UNIROYAL會社로 交替하였다. 그동안 계속적으로 增資를 해 온 會社의 資本金은 9월 같은 그룹內 회사인 全南製絲株式會社의 合併과 12월에 4억원의 公募增資를 통한 企業公開로 18억5천여만원으로 증가하였다. 한편 會社는 當期中 生產施設을 手動式에서 自動式으로 轉換하는데 160萬弗 상당을 投資하였으며, 品質

改善努力은 뚜렷이 나타나 事故品은 유례없이 감소하여 당기중 事故補償金은 270여만원에 불과하였다.

1974년 1월 會社는 다시 國內販賣業務를 금호실업으로부터 引受하여 서울사무소를 設置하였으며, 2월에는 業務의 電算化를 위하여 KIST와 技術協約을 締結하였다. 동년 5월 송정리의 신공장이 준공됨으로서 年間生產能力은 140萬本으로 늘어났다. 1975년 6월에는 1973년 合併하였던 全南製絲株式會社를 分離, 賣却處分하였고 항공기타이어開發에 成功하였다. 1975년中 賣出額은 195억3천여만원으로서 이중 輸出額이 2500萬弗에 달하고 있으며 納稅前純利益은 10억9천여만원 이었다.

1976년말 會社의 資本金은 35억원이고 賣出額은 252억7천여만원으로서 納稅前純利益은 17억4천여만원, 支給利子는 22억2천여만원에 이르렀다.

〈最高經營層의 哲學〉

會社의 現社長인 朴祥求氏는 금년 53歲로서 고향은 全南 나주이며, 舊制 木浦商業學校를 卒業하고 解放前까지 間島의 묘목장에서 종사하였다. 解放後 고향으로 돌아와 현재 금호그룹의 會長이며, 세째 속부인 朴仁天氏와 손잡고 光州에서 1946년 4월 TAXI業을 시작하였으며, 以後 朴仁天氏와는 同苦同樂하였다. 1948년 BUS業으로 轉換하여 光州旅客株式會社를 設立하였다. 6·25事變으로 완전히 資本을 상실하였으나 곧 復舊하여, 1954년경에는 國內運輸業界에서 두각을 나타낼 정도로 비약하여 오늘의 금호그룹을 形成하는 기반을 닦았다. 朴祥求氏는 1967년 11월 三陽타이어株式會社에 專務로서 正式으로 전속할 때까지 금호그룹내 系列會社인 光州高速, 全南製絲등에서 종사하였으며, 처음엔 專務로 봉직하였으나 1970년 9월 副社長, 1972년 9월에 社長에 취임하였다. 현재 그는 금호그룹 全株式的 25%를 所有하고 있는 大株主이기도 하다.

曹基柱專務는 朴祥求氏의 木浦商業學校 後輩로서 朝鮮大學校를 卒業하고 全南大學校 經營大學

院에서 修學하였으며 現在 50세이다. 그는 1964년부터 朴社長의 요청으로 三陽타이어에서 근무하였으며, 경리과장등을 거쳐 오늘에 이르렀다.

朴仁天會長은 자기의 二世들에게 늘 「企業은 여러 사람을 모아 함께 잘 살려고 하는 것이지, 돈을 벌어 혼자 잘 살려고 하는 것이 아니다.」라고 가르쳐 왔다. 利潤動機에 의하여 企業을經營하는 사람을 볼 때마다 그는 「돈을 벌려면 高利貸金業을 하라.」고 일갈하였다.

이러한 企業觀에 입각한 그의 경영이념은 人間됨을 가장 중요시 한다. 한마디로 그의 經營理念은 「제품을 만들기 前에 참된 人間을 만들 어라」라는 그의 금언으로 集約된다. 실제로 그는 이러한理念에 입각하여 기업 창설이후 從業들의 教育訓練에 가장 큰 경열을 기울였다. 그는 종업원들에게 진실한 마음으로 열심히 努力할 것을促求하였다. 그는 個個人의 幸福과 企業의 發展 및 國家의 復興이 三位一體라는 굳은 信念을 가지고 從業員들에게 남보다 더 일함으로써 더 잘 사는 길을 찾자고 가르쳐 왔다. 「개인이 企業을 위하여 열심히 일함으로써 企業은 發展한다. 企業은 發展함으로써 永續性을 획득하며 그를 위해 일해 온 개인에게 安定된 생활터전으로서 幸福을 안겨 준다. 이러한 相互作用은 國家復興으로 示顯된다.」는 論理에 그는 確信을 가지고 있었다. 그로부터 그는 남보다 더 일하는 정신자세 확립을 성실, 근면, 절약에 두고 종업원들에게 꾸준히 이를 가르쳐 왔던 것이다.

이와 같은 朴仁天會長의 經營哲學은 朴祥求社長에게 그대로 계승되었다. 그는 「企業가 잘 못하여 企業을 망친다는 것은 기업을 믿고 기업에 그들의 전 삶을 의지하고 일해 온 사람들에 대한 罪惡이라는 企業倫理를 가지고 「企業가 企業을 잘 되게 할 義務가 있다」고 다짐한다. 그의 경영이념은 무엇보다도 침된 人間關係를 確立한다는데 두고 있다. 企業은 참된 人間關係가 形成되어야 진정한 삶의 터전이 될 수 있으며 그 자체의 發展을 기할 수 있다는 것이 그의信念이다. 企業經營의 문제는 어떻게 集團의 힘을 가장 능률적으로 발휘하느냐에 있다는 점을 그는 통찰하고 있으며, 그것은 上司의 命令이

아니라 部下職員의 同調에 의하여 가능하다고 주장한다. 그러기 위해서는 上下間に 진정한 人間關係가 形成되지 않고서는 不可能하다는 結論이다. 이를 위하여 그는 늘 社員들에게 「部下育成을 잘하는 간부가 진정으로 資格있는 幹部」라고 가르칠 뿐 아니라 이것을 制度化하여 部下가 싫다고 하는 下司는 그 이상 승진을 시키지 않는 政策까지 고수한다. 그는 또한 部下職員들에게 先見, 先行, 先取의 精神을 고취시키고 진실한 마음가짐으로 職務에 充實할 것을 要請한다. 직무수행의 便宜上 上下關係는 있을당정 진정한 人間關係에서 上下, 高低, 貴賤은 없다고 가르치며, 그 자신이 工員들과 똑같은 作業服에 똑같은 운동화를 신고 執務에 임하는 등 출선수법하여 行動으로 表示하고자 한다. 뿐만 아니라 그는 종업원들에 대한 자신의 義務를 잘 인식하고 있다. 아직은 會社의 기틀이 確固하지 못하여 滿足할만 하지는 못하더라도 그는 誠心誠意껏 從業員들의 福祉向上에 힘을 기울여 왔다.

최고경영층의 一員으로서 曹基柱專務의 經營哲學은 사실상 朴祥求社長의 經營哲學을 그대로 이어 받은 것이라고 할 수 있다. 「기업은 최고 경영자의理念을 從業員들이 具現하는 實體」라고 규정한 그는 그 스스로를 종업원의 일원으로 자처하면서 「그러나 우리 회사가 이렇게 건전하게 자라나고 있다는 것은 그만큼 최고경영자의理念이 훌륭하기 때문이 아니겠는가」고, 그의 經營哲學은 朴祥求社長의 그것을 誠實히 보좌하는 것만으로充分히 그 機能을 다 하는 것이라는 점을 명백히 하였다.

〈人事 및 教育〉

會社는 企業目的達成에 効果的인 관리조직을 갖기 위하여 創立以後 한해에도 몇번씩 組織機構를 改編하였으며 1976년 12월의 組織機構는 부록에 실린 別表와 같다.

그러나 會社는 그러한 組織自體보다도 人間의 인部分이 평소에 되어있어야 한다는 經營理念에 따라 社員教育에 가장 力點을 두고 있으며 1967년의 파경에서 會社를 求한 것도 바로 이

教育의 힘 이었다고 믿고 있다. 朴祥求氏는 他社보다도 더 나은 경영실적을 가져온 要因이 있다면 그것은 종업원들의 마음가짐, 創意를 기울이고 會社에 情을 붙이고 하는데서 얻어진다"고 평하였다.

會社가 教育을 重視하게 된 動機는 間接的으로는 이미 살펴본 바 있는 經營哲學에 起因하는 것이지만 그 직접적 계기는 1967년 11월 朴祥求氏가 부임한 당시의 會社實情에서 비롯되었다. 당시의 회사분위기를 그는 다음과 같이 實感 있게 傳하였다. “그때는 옆엣놈이 죽는다고 해도 소용없어요. 우선 저먹을거부터 딱 먹어요. 옷을 딱 걸어놓잖습니까? 딱 돌아서면 옷안엣 것이 없어요. 가겨가기 쉬운 것은 송두리채 가겨가 버렸죠” 이런 사정의 原因이 會社自體에 起因하는 것이라고 파악한 朴祥求氏는 이런 분위기 아래서 會社가 赤字를 내는 것은 오히려 當然하다고 생각하였다. 당시 會社를 바로 잡기 위하여 가장 시급한 것은 무엇보다도 종업원들의 마음가짐을 바로 잡는 것이라고 그는 생각하였다. 그는 教育의 成果를 약 3개월간 評價해 보기로 決心하였다. 먼저 그는 직접 작업장에 들어가 공원들과 對話를 通하여 教育을 시도하였다. 그러나 작업에 미치는 影響을 고려하여 15일쯤이 경과된 후에는 작업시간을 7시간으로 단축하고 1~2시간은 아예 교육시간으로 정하여 마땅한 교육장이 없었으므로 창고등지에서 本格的인 教育을 시작하였다. 당시 教育중에서도 극히 중요한 결과를 가져온 것은 현재 전남대학교 총장이며 당시 전남상대 교수였던 민준기교수의 강의였다. 민교수의 강의는 개인과 企業間, 지역사회와 企業間의相互依存性을 論하고 企業이 正常적으로 維持되어야 勞組活動도 可能하다고 說破함으로써 사원들의 精神醇化는 물론 당시 어려운 會社與件속에서 勞組結成 움직임을 보이고 있던 社員들을 設得하는데 크게 기여하였다. 以上과 같은 教育을 약 3개월간 評價해 본 朴祥求氏는 긍정적인 결론을 내리게 되었고 1968년 3월 당시까지 5000원에 불과하였던 工員들의 賃金을 10,000원으로 인상함으로써 從業員들의 誠意에 報答하는 뜻을 表하고, 당시의 會社實情

을 상세히 公開하면서 共同運命體로서 함께 난관을 극복해 나가자고 호소하였다. 당시 死活의岐路에서 있던 會社로서 임금을 두 배로 인상한 것은 破格的인 것이었다. 이로부터 6개월쯤 지나서 會社의 分위기는 완전히 刷新되었으며 모든 점에서 뚜렷한 成果가 나타났다.

한편 1969년부터는 기술인(engineer)들의 精神姿勢確立에 力點을 두고 教育하기 시작하였다. 당시 기술인들은 자신이 必要한 만큼만 部下직원(職員)에게 技術을 가르쳐주고 自身의 固有한 領域은 혼자서만 알고 그것을 公之로 여기는 풍토가 造成됨으로해서 技術의伸張은 도저히 不可能하였다. 曹基柱專務는 당시의 風土를 이렇게 傳하였다. “심지어 이런 幹部도 있었읍니다. 자기의 어떤 데이타나 기술자료를 책상위에 어느 角度로 갖게 해놓고 어데 다녀와서는 조금만 달라졌어도 난리를 빚우는 거예요. 자기 승낙없이 누가 봤냐 이거지요.” 이를 바로 잡기 위하여 會社에서는 「部下를 育成할 줄 아는 幹부」, 「技術 가지고 획포하지 않는 幹부」가 진정으로 舒暢한 간부임을 강조하고 계동교육을 시작하였다. 지금은 폐기되었지만 당시에 制定되었던 사장훈(社長訓)은 바로 이를 바로 잡기 위한 代表的인 標語였다. 그 내용은 다음과 같다. “동료나 部下의 意見은 君子의 姿勢로서 신속 정확하게 同化實踐하며 功은 남에게 양보할 줄 아는 사람이 참된 인간임을 銘心하고 이 기풍진작을 위하여 우리 삼양기족은 생애를 결자.” 上의 教育의 成果는 바로 나타나기 시작하여 目的했던대로 협력한 기술신장이 가능하였으며 그 결과 品質이 向上되어 팔목할 만한 賣出額의 증가가 이루어졌던 것이다.

1968년~1969년 사이에 또 한 가지 教育에 있어서 力點을 둔 사항은 社內의 無事安逸주의를 바로 잡는 것이었다. 無事安逸은 서울大學校出身들에 있어 가장 심하였다고 朴祥求社長은 回想하였다. 이러한 無事安逸을 바로 잡기 위한 標語가 “不平不滿대신에 代案을 제시하자.”는 것이었으며 특히 현재 某部長은 당시 가장 代表的인 無事安逸의 標本이었으나 지금은 會社에서 없어서는 안 될 보배적 存在가 되었음은 그러한

教育의 큰 成果로 치목되고 있다.

以上과 같이 從業員들의 精神姿勢確立을 위한 教育은 現在에도 會社의 가장 重要한 方針으로서 (正式教育시간 이외에도) 아침조회, 정보출장, Q.C. 씨어클, 교육후의 좌담회, 각종 표어등 機會 닿는대로 행해지고 있다. 즉 아침조회시간은 바로 上下間의 對話의 廣場으로서 각종의 要求, 提案, 主張이 쏟아져 나오는 아이디어 제공장 (提供場)일 뿐만 아니라 그 自體가 훌륭한 教育의 性格을 띠고 있다. 현재 會社의 生活信條로서 아침마다 제창되는 “사람이 보지 않는 곳에서 도 누가 나를 칭찬해 주지 않아도 지금부터 나의 責任을 다함으로써 이것을 오늘 나의 보람으로 삼겠다”는 口號는 1974년 제정되었는데 이 口號의 제창이 처음 3개월 동안은 社員들의 反撥이 극심하였으며 아침 조회시간에 發表의 主要標的이 되곤 하였으나 많은 討論끝에 지금은 잘 受容되고 있으며, 이는 그 教育적 효과의 斷的인 증거가 되고 있다.

從業員의 教育訓練中에서도 特記할 만한 것은 1970年부터 實施하는 情報出張이다. 情報出張은 처음 간부급에만 주어졌으나 차차 주임급, 생산직의 반장급까지 擴大되었다. 期間이 1주일인 情報出張의 目的地는 自由이다. 婦人同伴도 自由이다. 旅費는 會社에서 부담하되 制限을 두지 않는다. 다만 갔다와서 會社에 有益한 復命書만 제출하면 된다. 社員들은 이 출장을 通하여 수없이 많은 것을 배우게 된다. 그래서 會社를 위하여 훌륭한 提案도 하고 會社의 教育에 대한 理解를 얻기도 한다. 社員에게도 會社로서도 极히 有益한 것이다. 朴祥求사장은 이에 대해서 다음과 같이 그 成果를 말하였다. “그 不平不滿대신에 代案이 막 쏟아져 들어와요. 이게 참 굉장한 情報입니다.”

한편 品質向上을 위해 1976년 3월 發足한 Q.C. 씨어클에서도 討論을 통한 자체 교육이 이루어진다. 科단위로 조직된 Q.C. 씨어클은 조직기구의 질서와는 관계 없이 組織되어 리더는 自體에서 선출한다. 리더는 Q.C. 씨어클을 지도해 나갈 뿐 아니라 후계자의 양성까지 책임지고 있으며 모임을 주로 한다. 모임은 리더 또는 會員의 요청으

로 이루어져 討議를 갖게 된다.

또한 會社內에서는 곳곳에 各種의 標語를 게시하여 社員들의 精神啓導에 힘을 기울이고 있다. 筆者는 다음과 같은 표어들을 목격하였다.

“일이 낙일 때 인생은 즐겁고, 일이 의무일 때 인생은 노예이다.”

“읽어서 기쁘고 알아서 힘된다.”

“잘 사는 길 따로 없다. 너도 나도 군집절약”

“하나를 아낀 손에 열이 얼어진다.”

“버릴 물건 고쳐 쓰고 작은 것도 아껴 쓰자.”

“빠른 걸음 가난 없고, 느린 걸음 부자 없다”

“걸어서 못다한 일 뛰어서 달성하자.”

“남보다 더 일하고 더 잘 사는 길을 찾자.”

이밖에도 정규교육이 끝나면 좌담회가 이루어져 다시 토론을 벌임으로서 充分한 理解가 이루어지도록 하고 있다.

會社가 1967년의 역경을 딛고 再起할 수 있었던 중요 要因중의 하나가 購買面에서 完全히 合理的인 管理를 할 수 있었던 데 있다고 指摘된다. 이는 바로 上述과 같은 精神教育을 通하여 가능하였다. 購買部의 고질적인 痘弊가 完全히 시정되었음을 현재 회사에서 購買部가 가장 人氣없는 部署라는 점에서 反證되는데 다음과 같은 逸話가 社員들의 귀감이 되었다. 즉 고무보강제인 亞鉛華를 購買하는 데 있어서 朴祥求社長과 交분이 두터운 어느 칠구가 경영하는 會社와 韓一化學工業株式會社(社長·韓貞淑)간에 경합이 붙었었다. 會社는 兩社의 製品을 實驗室에서 정밀감정하였으며 그 결과 韓一化學의 製品이 優秀한 것으로 評價되었다. 이리하여 現在에도 韓一化學의 製品이 購買되고 있다.

또 이런 경우도 있었다. 1976년 나일론 Cord를 만드는 某會社理事가 尹某購買部長을 다방으로 불러 有利한 商談을 위해 20刀圓을 주었다. 尹部長은 그 돈을 받아 購買部에 課費로 쓰자고 내놓음으로서 그를 無色하게 하고 말았다.

會社는 1971年부터 三陽家族의 날 行使를 개최하고 있으며 그 主要內容은 장한 어머니, 孝婦, 孝子, 알뜰주부, 지축유공사원, 모범사원등을 표창하여 전전한 생활기풍을 조성하여 사원간의 친목을 도모하는 것이다. 특히 筆者가 參

席하였던 1977年 3月 10일의 行使에서는 社員이 연출하고 社員들이 出演하는 演劇公演이 있었다. 극중에서 部下職員이 윗사람이되고 그의 上司가 아랫사람이 되어 연기(演技)하였는데 그렇게 자연스러울 수가 없었다. 朴祥求社長은 그것이 평소의 會社 雾圍氣로부터 可能하였다며 들려 주었다. 「三陽家族의 날」行使와 더불어 會社는 1973年부터 年間2回 社員合同結婚式을 舉行하고 있다. 이를 통하여 1977年까지 9회에 걸쳐 167쌍이 맺어지게 되었으며, 會社에서는 신랑, 신부의 옷에 이르기까지一切의 費用을 부담하여 어려운 처지에 있는 社員들에게 큰 도움이 되고 있을 뿐만 아니라 낭비제거에도 큰 기여를 하고 있다. 會社의 세심한 배려는 式後 一年이 지나면 이들을 召集하여 家庭生活의 諸問題點을 上司間 또는 동료간에 意見交換할 수 있는 時間을 마련하는 데까지 미치고 있을 뿐만 아니라, 1976년에는 朴祥求社長의 딸이 바로 이 合同結婚式을 通하여 結婚함으로써 솔선수범하는 자세를 보이고 있다.

會社가 社員들에게 벌이고 있고 啓蒙事業으로 家族計劃運動을 들 수 있다. 會社에서는 1972년부터 家族計劃專門要員을 채용하고 상담지도등을 通해 家族計劃을 장려할 뿐만 아니라 家族計劃을 하는 社員에게는 가족계획 수당을 지급하는 혜택을 주고 있다. 그 밖에도 出產時 初產일 경우에는 3일간 入院시켜주고, 둘째 아기일 경우에는 가족계획을 조건으로 1주일간 入院시켜주는 것도 혜택이 할 수 있을 것이다.

한편 會社의 勞動組合은 1972년 2월에 結成되었다. 労組結成의 움직임은 일찍부터 있어 왔으며 어려운 여건下에 있던 會社側에서는 이를 결코 달갑지 않게 여겨 여러가지 說得과 함께 1971년 3월에는 이를 妨害하기 위한 目的으로 「三陽家族의 날」行使가 개최되기까지 했던 것이다. 그러나 1972년에 와서 會社는 労組活動을 인정하기로 政策을 轉換하였다. 하고자 하는 것을 막는 것보다 이를 認定하고 지도육성하는 것이 労使間의 相互理解에 더 큰 도움이 된다고 判斷하였기 때문이었다. 以後 劳組는 會社의 保護育成아래 成長하여 왔으며 労使間엔 지극히 원만

한 關係가 維持되어 1976년에는 労使協力의 모범업체로 大統領表彰까지 받기에 이르렀다. 이러한 劳組에 대하여 筆者가 만나본 기획실의 朴某社員은 斷的으로 다음과 같이 말하였다. “勞組는 있으나마닙니다. 그러나 社員들의 不滿 같은 것이 올라 오려고 하면 會社쪽에서 먼저 解決해 주니까 不便이 없지요.”

獎學財團도 있기는 하지만 아직은 資本金이 2,500만원 정도의 小規模라서 諸機能을 다하지 못하고 있다. 會社의 體制가 完全히 잡히게 되면 이에 대한 投資도 늘려 곧 正常的機能을 발휘하게 되리라고 한다.

以上과 같은 會社의 社員들에 대한 教育厚生 등에 對하여 社員들은 다음과 같은 反應을 보이고 있다. 자신을 購買部 材料課 無等씨클(Q.C. 씨어클의 題名)의 리이더라고만 밝힌 어느 社員은 “努力하면 대우해줍니다. 그레 항상 공부하는 자세가 必要하지요.”라고 말하면서 會社에 대한 불만이 있으면 말해 달라는 質問에 “솔직히 말씀드려서 있어야 말을 하지요. 會社에는 고정함(투서함)이 있어서 不滿이 있으면 거기에 써 넣기만 하면 해결해 주어요. 그렇지만 그렇게 진정하는 경우가 적다는 것은 그만큼 不滿이 적다는 것 아니겠어요?”하고 동의를 구하였다. 前記한 기획실의 朴某社員은 “會社의 意圖는 알지만 좀 誇示的인 느낌도 들어요. 좀 얹매이게 되기도 하고……”하면서도 “그렇지만 會社가 이제 體制가 잡히면 나아질 겁니다. 지금 不滿이 있다고 해야 다 理解할만한 不滿이고……”라고 덧붙였다. 生產部에서 裁斷을 한다는 全某社員도 “개인적인 不滿은 있지만 會社側에 대한 不滿은 꼬집어 얘기할 만한게 없는데……”라고 말끝을 흐렸다. 같은 生產部에 근무한다는 30代의 어느 社員에게 Q.C. 씨어클등의 모임이 귀찮지 않으냐고 물었더니 “한 달에 한 두번이고……또 축관화되니까 팬참습니다.”하는 反應이었다. 끝으로 合同結婚式을 마친 生產 4課의 어느 社員은 會社가 社內食堂에서 베풀어 줄 피로연에서 다음과 같이告白하였다. “전에 제가 이렇게 양복을 빼고 다방에서 친구를 만났어요. 친구가 ‘너 三陽타이어야 있다며 업무직이냐 생산직이냐?’

하고 물네요. 저는 거리낌없이 생산직에 근무한다고 대답했어요. 아마 前 같았으면 부끄러웠을 거예요. 그렇지만 저는 우리 社長님으로부터 일에는 아무런 貴賤이 없다는 것을 배웠어요. 그래서 조금도 부끄러운 줄을 몰랐던 겁니다.”

〈業務 및 生産職日課〉

會社의 社員은 總 1,700여명으로서 그중 업무직 社員은 200여명이고, 나머지는 生産職社員입니다.

업무직사원의 日課는 8시 20分에 시작되어 업무에 들어가기 전에 5분간의 체조와 500m 가량의 구보를 마친 다음, 8시 35분부터 조회로 들어가서 上下간의 거리낌없는 對話가 이루어진다. 조회가 끝난 후 9시부터 正常의 업무수행에 들어가며, 오후 6시에는 일을 마치게 된다. 퇴근시에는 오후 7시까지 3차례 마련되어 있는 퇴근버스를 利用할 수 있다.

生産職社員의 경우는 매일 8시간마다 교대하기 때문에 교대 1시간 전에 集合하여 업무직사원의 아침 日課와 유사한 과정을 거쳐 交代로 들어가게 된다. 生産職에 종사하고 있는 社員들의 初賃은 4만5천원으로서 그들은 修習期間 없이 入社當日부터 正式 社員의 대우를 받는다. 作業의 基礎的인 訓練은 社內의 職業訓練所에서 담당하며 그 기간은 職務에 따라 다르나 대개 3~6개월이 소요된다. 그러나 타이어제조작업은 技能工이 되기 위해서는 2년 이상을 종사해야 하는, 숙련기술을 요하는 作業이다.

作業은 앞에서도 밝힌 바와 같이 교대로 이루어 진다. 이른바 4조 3교대로서 4조가 1단위의 作業組織으로 현성되어 매일 24시간稼動되는 機械設備에 8시간 交代로 3개조가 일하게 되며 1조는 쉬게 된다. 이러한 作業體制는 會社로서 年中 機械整備를 위한 15일 休務를 除外하고는 機械를 完全稼動시키기 위하여 考案되었다. 會社에서는 機械設備의 大部分이 外資에 의하여 外國에서 들여온 것이므로 이러한 機械를 100%로 活用하는 것은 그만큼 外資를 効率의 으로 利用하는 것이며 또한 이러한 4조 3교대제는

한편으로는 고용을 증대시킴으로서 실업자 구제의 일익을 담당하는 것이라고 자부하고 있다.

그러나 이러한 生產作業過程에서 전혀 문제가 없는 것은 아니다. 우선 生產計劃에 있어서 目標生產量이 서울사무소의 販賣豫測에 따라決定되기 때문에, 때로는 生產量이 實際販賣量을 훨씬 초과하여 과다한 製品在庫를 發生시키기도 하고, 때로는 그 反對의 경우도 생긴다. 作業環境에 있어서도 대체로 양호한 편이지만, 原材料인 고무가공과정에서 생기는 악취나 카본등에 의한 오염은 현재로서는 작업의 성질상 어쩔 수 없는 것으로 여겨지지만 언젠가는 해결해야 될 問題들이다.

〈技術導入 및 管理〉

1969년부터 會社는 技術導入問題를 신중히 고려하게 되었다. 그러나 마침 흥아타이어가 日本의 요코하마타이어會社와 1965年 技術提携를 맺었으나 1967년 技術料를 支拂하지 않음으로써 失敗하고 난 뒤였기 때문에 會社는 그 原因을 分析하게 되었다. 그 결과 흥아타이어가 기술제휴에서 失敗한 原因은 技術導入窗口가 좁았던데 있다는 것을 알게 되었다. 즉 흥아타이어에서 요코하마타이어의 技術을 받아들일 수 있는 사람은 당시 工場長이었던 姜某氏뿐이었으며 技術은 그 한 사람以上으로 擴大되지 못하여 결국 技術伸張은 不可能하였고, 技術提携 자체가無意味해졌던 것이다.

이러한 失敗原因을 귀감으로 삼은 會社에서는 技術導入窗口를 넓히는 것이 기술도입의 成敗의 관전이라는 것을 깨닫게 되었다. 이에 會社에서는 젊은 世代들이 日語를 전혀 배우지 않았고, 英語教育만을 받았다는 점에 착안하여 會社의 最高經營者인 朴祥求社長은 비록 英語보다는 日語가 더 친숙하였으나 美國으로 技術提携先을 정하기로 하고, 한편으로는 當該年度부터 社내에서 간부들에 대한 英語教育을 强化하기 시작하였다. 그로부터 1971년 3월 美國의 MOHAWK 타이어會社와 기술제휴를 맺게 되었을 때 社내에서는 英語를 理解하고 技術資料를 열람할 수

있는 技術窗口가 13~14名에 이르게 되었다. 以後 會社는 1급, 2급, 3급의 전형제도를 마련하는 등 本格的인 英語의 擴大教育을 시작하였다. 1급은 모든 것을 거의 다 다룰 수 있는 實力, 3급은 大學過程에서 履修했던 内容을 會話까지 다룰 수 있는 實力, 2급은 高校過程의 實力を 會話까지 다룰 수 있는 能力이 基準이다. 最近에는 이 전형이 人事考課에도 중요한 영향을 미쳐 大卒社員이 2급시험에 合格이 안되면 課長進級이 안되도록 되어 있다. 現在 會社內에는 1級試驗에 合格한 社員이 17~18名, 2級試驗에 合格한 社員은 60여명, 3級試驗에 合格한 社員은 170여명에 이르고 있어 사실상 技術導入窗口는 無限大로 擴大되어 기술제휴는 소기의 成果를 거두어 品質向上 및 新製品開發에 크게 기여하였다.

한편 會社는 1973년 5월 MOHAWK타이어會社와의 技術協約이 終了됨에 따라 技術提携先을 世界 군지의 타이어會社인 UNIROYAL社로 交替하여 오늘에 이르고 있다.

會社는 技術導入을 위한 英語教育의 強化와 함께 한편으로는 情報의 管理에 큰 重點을 두고 있다. 그것은 앞에서도 살펴 본 바 있는 情報出張이 큰 역할을 담당한다. 筆者가 會社를 답사하였을 때 會社에서는 技術開發部長, 施設部長, 品質管理部長, 生產部長, 電算課長등 5名이 team이 되어 기술제휴중인 美國 UNIROYAL社에 情報出張중이었다. 이들은 자기 分野에 있어서 實務的情報를 獲得하기 위하여 파견된 것이 있으며, 45일간으로 예정된 이번 출장기간중 每日 개별적으로 report를 作成하여 team의 班長에게 제출하고 班長은 이를 綜合하여 그날그날 會社로 報告하고 있다고 한다. 이들이 돌아오면 이들에게는 출장기간의 半정도에 해당하는 기간이 그동안 수집한 資料의 整理期間으로 부여된다. 이들은 이 기간동안 그들의 資料를 分類, 情報化하여 資料室에 保管시켜 全社員이 利用할 수 있도록 열람이 許用된다. 이에 대하여 朴祥求社長은 다음과 같이 말하였다. “말하자면 다섯이 갔다온 것이 50名이나 500名이 갔다 온 效果를 보는 것입니다.”

이러한 結果 技術提携를 맺은 UNIROYAL社에 대해서도 受動的으로 技術을 공여받는 것이 아니라 그동안 파악한 정보에 입각하여 능동적인 立場에서 必要한 것을 적절히 吸收活用할 수 있게 되어 낭비를 제거하고 利益增大에 크게 기여하게 되었다.

〈마아케팅〉

우리나라 타이어業界의 流通部門에서 중요한地位를 점하고 있는 大商人은 과거에 고물 타이어 또는 軍需品 타이어등을 自己資本 없이 중개하는 仲介商人이었다. 會社가 1967년의 難局에 처한 이래 1968년에 이르기까지 會社의 代理店을 맡아주겠다는 商人은 아무도 없을 지경이었으며, 相對的으로 代理店의 地位는 會社보다도 훨씬 우월한 가운데 會社로서는 販賣網子축에 心血을 기울이지 않을 수 없었다.

당시 釜山의 尹某氏는 慶尚南北道, 全羅南北道, 忠淸南道, 江原道등 서울을 제외한 全國의 타이어市場을 碩권하고 있는 大商人이었다. 會社는 일찌기 代理店을 釜山에 設置하였었는데 이 商人에게 크게 敗北하여 1967년에 會社가 기울어진 一要因이 되기까지 하였다. 會社에서는 1968년 이 商人과 對決할 수 있는 販賣網을 새로이 構築하기 위하여 이미 失敗한 바 있는 釜山에서의 紛糾를 피하고迂迴作戰을 쓰기로決定하였다. 즉 먼저 부산의 외곽권에 있는 진주, 마산, 울산, 포항에 代理店을 設置하되 주목을 끌지 않도록 진주, 마산에서는 타이어販賣業에 失敗를 거듭했던 사람으로, 울산및 포항에서는 타이어에 전혀 경험이 없는 사람으로 代理店을 指定하여 集中支援하기 시작하였다. 그러나 종래와 같이 實力以上의 無理한 販賣를 要求하지 않았으며 可能한 만큼의 販賣만을 維持하게 하였다. 그 결과 1970년에는 네 곳의 代理店이 모두 그 地域에 있어서 尹氏에 대하여 10:5 정도의 比率로 基盤을 구축하는데 成功하게 되었다. 이에 勇氣를 얻은 會社는 다음 단계로 서서히 釜山에 進出하기 시작하였다. 먼저 동래에 代理店을 설치하여 탐색을 시도한 후, 釜山內에

새로운 第2의 代理店을 개설하여 集中的으로 지원함으로써 기반을 둘기 시작하였다. 그때까지 釜山에는 원래의 代理店 1개소가 있었으며 尹氏의 세력에 밀려 겨우 명맥만을 유지하고 있었다. 그러나 新代理店이 成長함에 따라 크게 고무되어 분발하기 시작하였다. 결국 이 두 代理店의 急成長으로 尹氏는 점점 타격을 받게 되었고, 1971年에는 釜山의 代理店을 合同하자고 提案하기에 이르렀다. 會社는 이를 단호히 거절하였다. 왜냐하면 代理店은 生存할 수만 있으면 可能한 대로 細分하는 것이 危險을 分散시키는 동시에 代理店에 대한支配權을 確固하게 確保하는 칩경이라고 생각하였기 때문이었다. 당시에 尹氏에게 代理店을 위촉한다는 것은 會社가 販賣面에서 그에 완전히 종속된다는 것을 意味하였을 뿐 아니라 會社가 成長할수록 그 종속으로부터 벗어난다는 것은 피해가 그만큼 커지기 때문에 불가능하리라고 생각하였다. 會社는 그러한 判斷아래 1972~1973년년에는 釜山地域以外에 大邱, 全北등지에서 會社가 主導權을 갖을 수 있도록 약 1억원의 희생을 감수하면서 代理店을交替하였다.

以上과 같은 方法으로 會社가 主導權을 장악 할 수 있는 代理店體制를 構築한 會社는 第2段階措置로 販賣網을 會社의 直營體制로 편성하기 위한 計劃을 수립하였다. 이 計劃은 사실 代理店을 整備하는 중에 세워졌으며 이에따라 直營體制를 위한 販賣要員의 教育을 1971年부터 實施하였다. 會社는 販賣要員을 確保하기 위하여 당시 人員이 남아 돌던 엔지니어(engineer) 중에서 판매에 소질이나 적성이 맞는 사람을 차출하여 판매요원으로 育成하였으며, 이 결과 임여인원의 문제가 解決되는 동시에 한편으로는 技術과 販賣知識을 함께 갖춘 유능한 人材가 양성되어 會社直營體制의 核心要員으로 활약하게 되었다. 會社는 무엇보다도 이들을 通하여 品質에 대한 고객의 公信力を 얻게 되었다고 評價하고 있다.

판매요원이 육성되면서 會社는 기존의 정비된 代理店에 대하여 會社와 合同으로 販賣할 것을 종용하였다. 즉 기존의 代理店과 會社側이 5:

5로 投資하여 새로운 販賣機構, 즉 會社의 直營 販賣店을 運營하려는 것이었다. 代理店主人은 그대로 두면서 대신 판매활동은 會社에서 訓練·教育받은 판매요원들이 하고 利益은 共同分配한다는 것이 條件이었다. 이 결과 1976年末까지 서울시내 販賣網이 完全히 直營化되었으며, 그밖에 慶南北, 忠南, 全北등이 直營化되어 총 매출액의 60%가 直營 販賣店에서 판매되게 되었다.

이와같은 直營體制의 利點은 일일이 열거할 수 없지만 괄목할만한 것은 賣出額의 伸張, 저렴한 販賣費用, 신속한 資金回收등이 가장 두드러진 利點으로 지적되고 있다.

〈新製品開發과 R&D〉

會社에서는 1974년 10월부터 항공기타이어 개발에 착수하였다. 그 계기는 朴祥求社長이 光州飛行場에 우연히 갔다가 비행기타이어가 없어서 훈련을 받지 못하는 것을 목격한데서 비롯되었다. 그는 항공기타이어를 개발하는 것이 국가에 크게 기여하는 일이라고 생각하고, 그 개발 가능성과 그에 따른 문제점을 조사하라고 指示하였다. 항공기타이어를 개발하기 위해서는 新機械를 도입하고 시험에 합격되기 위해서는 막대한 시험료와 함께 1種당 24本이 나 되는 試製品의 운송료등을 지불해야 하므로 많은 資金이必要하여 어려운 점이 많았으나 기왕에 國家에 奉仕하고자 하는 마음에서 出發한 것이었으므로 外部의 支援을 받지 않고 독자적으로 개발하기로 決心하였다.

開發에 따라 必要한 技術은 제휴중인 UNIRO-YAL社로부터 받기로 하여 1975년 6월 試製品 1種이 完成되기까지 UNIROYAL社의 기술진이 5~6차례나 다녀가게 되었다. 같은 期間중 試驗에 必要한 美國務省의 認可를 미리 받아두어, 6월 시제품 1種이 完成되자마자 곧 규정에 따라 24本을 미국 방성 소속의 항공시험소에 보내게 되었다. 그러나 이 試驗結果를 아는데만도 6개월이나 걸렸으므로 그 結果를 안 후에 다른 製品을 개발한다는 것은 곤란하였기 때문에 연속적으로 製品을 개발하여 모두 7種을 개발되는

대로 시험소에 운송하였다. 13~14개월 만에 모든 試製品의 검사는 끝났으며 結果는 모든 種類에 있어서 단 1本도 낙오없이 全製品이 合格이었다. 이를 製品은 1976年부터 本格的으로 生產되고 있으며 이로써 항공타이어는 完全國產化되어 外貨節約에도 큰 力을 담당하고 있다.

會社에서는 現在 항공기타이어 개발以外에도 이탈리아에서 기술을 도입하여 장갑차용타이어를 개발하고 있으며, 化學섬유가 아닌 Cord로 타이어를 만드는 monopoly를 개발중에 있어 1978년 중순경에는 品質이 보장되어 수출할 수 있는 단계에까지 이르리라고 展望하고 있다.

〈財務〉

會社는 1967년 9월 產業銀行保證으로 A.I.D. 資金 50만弗을 사용할 수 있도록 승인이 나 있었다. 그리하여 그것은 朴祥求사장이 會社에 부임하면 동년 11월에는 이미 機械를 發注하는 段階에 들어갔다. 그러나 會社의 形便으로 보아 도저히 外資를 소화할 능력이 없다고 판단한 朴祥求社長은 동년 12월, 그것을 반려하기로決定하였다. 반려후 1968년 4월에는 다시 A.I.D. 資金 50만Fr을 사용하게 해 달라는 요청서를 제출하였다. 왜냐하면 종업원들의 教育등을 통하여 회사분위기를 쇄신한 당시의 實情으로 이제는 外資를 소화할 自信이 있다고 판단하였기 때문이다.

그러나 美國 A.I.D. 직원과 함께 光州에 내려온 당시 產銀外資部長이었던 심원택氏는 처음에는 크게 의아하였다. 前年度 12월에 다되어었던 의자도입을 취소한 會社가 4월에 와서 다시 사용승인을 요청한다는 것은 도저히 理解할 수 없었기 때문이었다. 이에 朴祥求社長은 그 동안의 會社實情을 상세히 설명한 후 다음과 같은 말로 理解를 求하였다. “國家가 保證을 해서 들여 온 借款資金을 내가 소화하지 못하면, 결과적으로는 국가에서 損害가 되지 않겠습니까? 그런 의미에서 내가 반려했던겁니다. 그 뒤에 내가 사람들을 다루어 보고 우리 기업장래를 점쳐 볼 때, 이제 그 정도는 소화할 수 있다고 보고, 또

이젠 必要합니다. 그레 우리가 살기 위해서, 그리고 국가에 해를 끼치지 않을 만한 자신이 있어서 신청했던거요.” 이 말에 심원택씨는 물론 A.I.D.직원까지도 크게 감동하였으며 신청후 6개월 후에야 승인이 나는 A.I.D.資金 사용의 관례를 깨뜨리고 例外的으로 단 3일만에 승인이 확정되었다.

이 借款導入에 있어서 實務的인 面에서의 수고를 아끼지 않았던 사람이 現專務이며 당시 경리과장이었던 曺基柱氏였다.

借款承認後 곧 機械가 發柱되었으며 發注機械는 새로운 機械로 1種 1機械를 原則으로 하였다. 왜냐하면 장래 시설이 새로와질 것에 대비해서 1종 1기계를導入하여 우선 사용해 보고 效果가 있으면 또 追加로導入하는 동시에, 종업원들에게 미리 새로운 機械에 대한 훈련을 시킨 다음에 必要한 만큼의 機械를 도입하는 것이 보다合理的의며, 費用을 절감하는 것이라고 생각하였다. 때문에 도입된 기계가 밴바리, 카렌다, 성형기, 가류기등으로서 우리나라에 처음으로 도입된 것이었으며 현재에도 會社 機械設備의 주축을 이루고 있다.

會社가 財務面에서 最大的 시련을 겪은 것은 1971年 4月이었다. 당시 錦湖그룹內의 總私債는 약 12억 원으로서 三陽타이어가 4억 8천만원, 光州高速이 4억 원, 全南製絲가 2억 원 등을 사용하고 있었다. 이 당시 私債의 利子率은 月 3부 5리로서 不渡가 나지 않기 위해서는 항시 1억 5천만원 내지 2억 원의 예비자금이 마련되어 있어야 할 형편이었다. 그러나 이때 三陽타이어는 私債를 일어 운영자금으로 사용하고 있었기 때문에 빼낼 수가 없었고, 光州高速은 高速Bus 購入에 投下하여 京釜高速道路가 아직 개통되지 못하여 대기중인 채 利子만 支拂하고 있었다. 다만 全南製絲만은 生絲購入에 사용되어 輸出되는 대로 곧 결제할 것이기 때문에 큰 問題가 없었다.

그런데 4월에 들어서면서부터 갑자기 私債市場에서 資金은 일어지지 않는 대신 私債의 回收는 급격히 증가하여 豫備資金이 며칠 사이에 바닥나고 會社의 運營資金까지 침식되어 會社의

正常的인 活動까지 곤란하게 되었다. 무엇보다도 不渡가 發生할 可能性이 急增하여 不渡는 거의 피할 수 없는 것처럼 보였다.

이에 朴祥求社長은 금호그룹내 全 經理主務者들을 召集하여 이에 대한 最終對策會議를 열기로 하였다. 會議席上에서 解決方案은 두 가지로 集約되었다. 하나는 法定管理를 받지는 것이 있고, 또 하나는 위장사채를 발행하여 不渡가 나면 債權者들과 함께 會社의 蒸산에 참여하자는 것이었으며 다른 方法은 없다는 것이었다. 그러나 法定管理는 그룹의 당시 政治的背景으로 不可能하였으며, 위장사채를 발행한다고 하는 것은 企業의 經營理念에 비추어 도저히 생각할 수도 없는 것이었다.

이에 朴祥求社長은 비상한 각오를 가지고 不渡를 대기로 决心하였다. 三陽타이어는 私債가 약 5억원에 賣出債權이 약 7억원이었으므로 私債權者들에게 그 중에서 믿을만한 것으로 가져가도록 하는 대신 滿期前의 利子는 따로 支拂하기로 하고, 光州高速은 私債로 고속버스를 購入하여 놀리고 있으므로 그것을 잡히며, 全南製絲는 生絲가 곧 수출되면 해결되니까 별 문제가 아니라는 腹案이었다. 그는 경리주무자들에게 일단 不渡가 나면 債權者들은 검집하라고 指示하였다. 그 자신이 직접 채권자 앞에 나아가 會社가 전재하고 있음을 설명하고, 채무변제에 성의를 가지고 있다는 점은 인식시킴으로써 채권자들로부터 이해를 구한 다음, 협력을 호소하겠다는 것이었다. 그리고 나서 그는 그날 중으로 경리주무자들을 모두 任地로 돌려 보내었다.

그러나 각오하고 있던 不渡는 나지 않았다. 뿐만 아니라 동년 10월에 가서는 오히려 私債市場에서 利子率이 당시 1급기업의 사채이자와 같은 月 2부 5리로 떨어지는 현상이 떨어졌다. 이에 힘입어 會社는 이해 처음으로 1억원 이상의 純利益을 올릴 수 있었다. 이와같이 모두가 예상했던 不渡가 나지 않은 原因, 나아가 6개월후에 오히려 이자율이 떨어진 原因에 대해서는 아직도 분명히 규명되지 않고 있다. 그러나 朴祥求社長은 자신의 추측이라고 전제하면서, 會社의 經理主務者들이 최종대책회의에서 최고경영

자의 확고한 결심을 보고 신뢰심을 갖게 되었으며, 이들은 곧 사채권자들에게 會社의 그와 같은 뚜렷한 責任意識을 은밀히 傳하여 安心시킨 결과 對外의인 公信力を 얻게 되었기 때문인것 같다고 설명하였다.

〈電算化〉

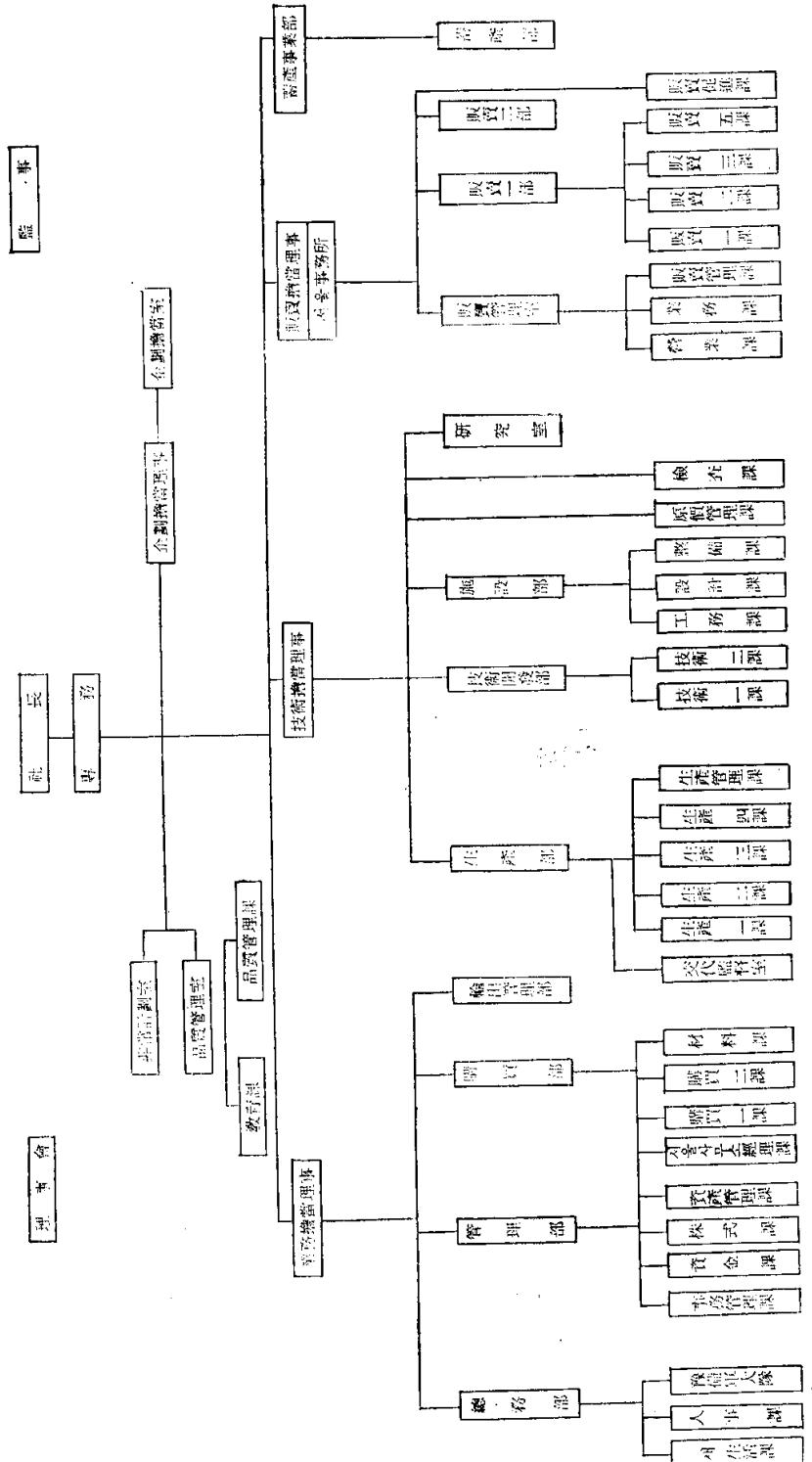
1970年初 國內企業에 E.D.P.S.가 도입되어 經營管理合理化에 이바지함에 따라 會社도 E.D.P.S.를 導入하여 Total M.I.S. 體制를 維持함으로써 科學的이고 신속한 情報處理體制를 갖추기로 決定하였다. 특히 1973年 12月 企業公開와 더불어 新株公募를 하기 되어 株式을 配定함에 있어서 그 업무의 複雜性 때문에 解決方案을 모색하고자 한국과학기술연구소(K.I.S.T.)를 찾게 된 것은 會社業務 電算化의 직접적인 계기가 되었다. 즉 이 해 12월 株式管理 package를 始發點으로 하여 1974년 2월 會社의 全般的인 管理業務를 電算化하기로 하고 그 妥當性을 檢查하는 本格的인 開發業務에 착수하였다. KIST와의 契約에 따라 會社에는 KIST의 電子計算所要員 4~5名이 常駐하여 電算開發業務를 指導하였으며 會社에서는 大卒社員 5名이 programmer로 育成되었다.

1975년에는 電算化가 어느 정도 程度에 오르게 되어 生產性의 向上은 물론 原價切減 및 제반 관리업무에 직접 기여하게 되었던 바, 판매관리 회계 및 주식관리, 생산관리등의 분야에서 전산의 實用化가 可能하게 되었다. 電算化에 있어서 괄목할 만한 사항은 서울事務所에 Computer를 設置하여 販賣業務代理作業이 가능하게 되었다는 점과 販賣管理에 있어서 punch card가 아니고 cardless를 사용하고 있다는 것을 들 수 있으며 會計管理에 있어시도 복식부기의 帳票를 없애고 증빙서류주의의 無傳票 system을 使用하고 있다.

〈筆者後記〉

이 事例는 筆者가 三陽타이어工業株式會社를

表構機織組



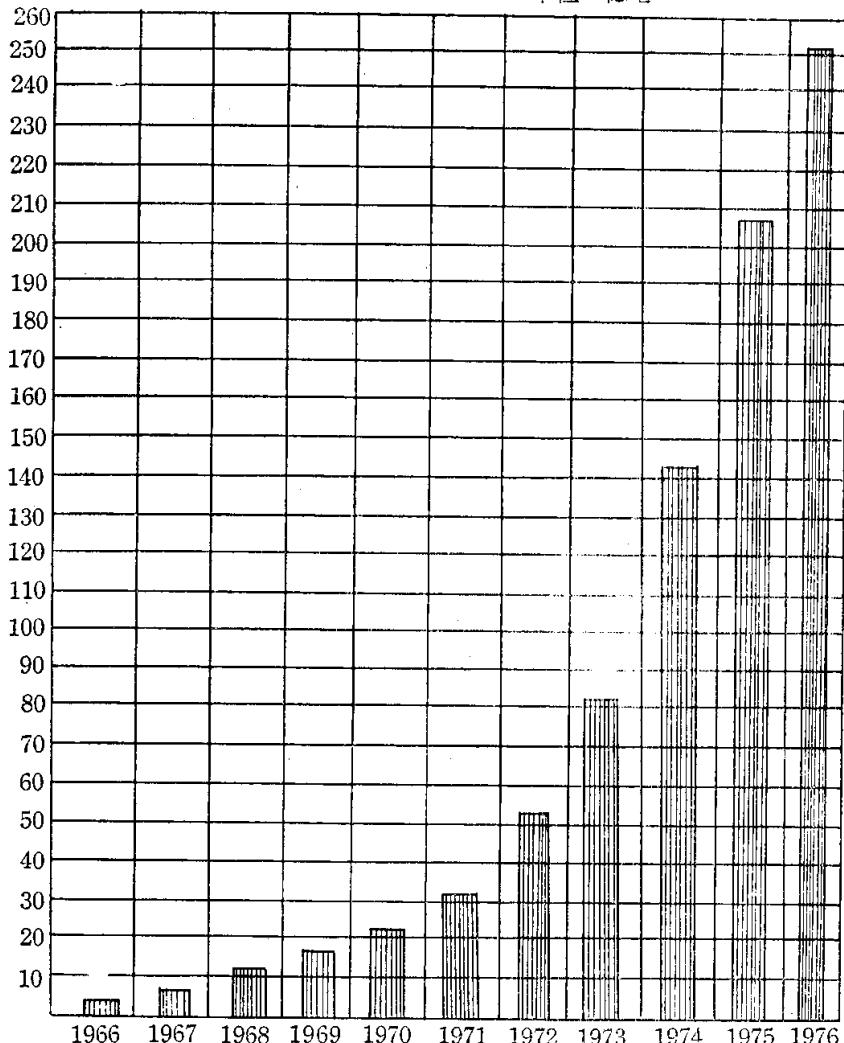
<年度別 販賣實績表>

單位：百萬圓

單位：千弗

年 度	賣 出 額	前 年 比 %	輸 出 額	前 年 比 %	備 考
1967	560	—	—	—	
1968	1,076	96	39	—	
1969	1,616	50	98	154	
1970	2,319	43	428	336	
1971	3,341	44	812	90	
1972	5,064	52	2,089	157	
1973	8,127	60	4,901	135	
1974	14,389	77	16,212	277	
1975	20,948	46	26,116	61	
1976	25,273	21	35,327	35	

單位：億圓



直接 訪向하여 數日間 머무르면서 會社의 資料들을 募集하고, 最高經營層에서 生產職平社員에 이르기 까지 여러분을 面談하고, 심지어는 會社에서 舉行되는 各種行使에 까지 直接 參席하면서 遷였습니다. 따라서 事例에 실린 內容은 實在했던 그대로이고 人名, 기타 데이타도 모두 事實그대로입니다.

筆者が 三陽타이어를 對象會社로 選定한 것은 筆者の 價値觀에서 三陽타이어를 尊敬했기 때문입니다. 따라서 陰地보다는 陽地가 더 돋보이게

다뤄졌을 가능성은 있습니다. 그러나 筆者は 三陽타이어會社自體나 그 經營・所有者 어느 누구와도 公・私으로 아무런 연고가 없읍니다. 따라서 이 事例는 순수한 中立的良心에서 遷였습니다. 이 事例를 選은 意圖는 이 사례를 韓國의 經營學教育教材로 사용하고 더 나아가 外國語로 번역하여 外國의 大學에 韓國企業을 소개하는 데 있습니다. 協助해주신 三陽타이어(株)에 真心으로 감사드립니다.

貸借對照表

三陽타이어工業株式會社

1976. 12. 31 현재

科 目	金 額	備 考
(一) 資 產		
(I) 流 動 資 產	18,498,652,469	
1) 當 座 資 產	11,196,948,875	
1. 現 金	25,789,133	
2. 諸 預 金	5,041,252,397	
3. 받 을 어 음	2,360,012,961	
4. 外 上 買 出 金	△ 47,200,259	
5. 貸 損 充 当 金	1,636,235,316	
6. 未 收 金	△ 16,242,272	
7. 有 價 證 券	2,027,982,076	
8. 在 庫 資 產	169,119,523	
9. 商 品	5,156,950,670	
10. 製 品	989,307	
11. 副 產 物	2,287,572,429	
12. 原 料 物	54,647,275	
13. 在 工 品	1,997,953,053	
14. 貯 藏 品	554,644,795	
15. 未 着 原 材	70,469,675	
16. 養 牛	163,194,036	
17. 肥 育 牛	4,865,100	
18. 乳 牛	8,665,000	
3) 其 他 流 動 資 產	13,950,000	
1. 先 給 金	2,144,752,924	
2. 短 期 貸 與 金	1,086,186,274	
3. 先 給 諸 稅 用	10,000,000	
4. 先 給 費 用	28,406,388	
5. 任 員 短 期 債 權	72,778,302	
6. 從 業 員 短 期 債 權	5,096,671	
7. 差 入 保 證 金	65,982,099	
(II) 固 定 資 產	876,303,190	
1) 有 形 固 定 資 產	11,346,613,623	
	10,554,007,147	

科 目	金 額	備 考
1. 建 物 減價償却充當金	1,141,773,391 118,830,681	
2. 構 築 物 減價償却充當金	122,521,356 △ 21,715,167	
3. 機 械 裝 置 減價償却充當金	9,150,852,200 △ 3,159,719,734	
4. 工 具 機 械 備 品 減價償却充當金	416,603,355 △ 188,377,429	
5. 車 輛 斗 運 搬 具 減價償却充當金	445,475,313 △ 205,142,221	
6. 土 地	470,333,180	
7. 建 設 計 定	2,339,787,527	
8. 未 着 機 械	147,887,496	
9. 立 木	12,558,561	
2) 無 形 固 定 資 產	16,617,636	
1. 電 話 加 入 權	5,118,400	
2. 電 話 專 用 施 設 利 用 權	11,396,356	
3. 商 標 權	102,880	
3) 投 資 資 產	712,588,840	
1. 投 資 有 價 證 券	282,690,840	
2. 關 係 會 社 株 式 金	43,000,000	
3. 出 資 金	9,276,000	
4. 長 期 貸 與 金	18,100,000	
5. 長 期 性 預 金	359,522,000	
4) 其 他 固 定 資 產	63,400,000	
1. 株 主, 任 員, 從 業 員 長 期 貸 與 金	63,400,000	
(I) 移 延 資 產	736,660,587	
1. 新 株 發 行 費	5,713,769	
2. 社 債 發 行 費	13,802,997	
3. 開 發 費	376,424,212	
4. 試 驗 研 究 費	3,333,334	
5. 外 貨 負 債 調 定 費	334,812,284	
6. 開 業 費	2,573,991	
(N) 資 產 總 計	30,581,926,679	
(二) 負 債		
(I) 流 動 負 債	16,608,526,985	
1. 支 納 金	1,559,652,115	
2. 外 上 買 入 金	1,948,345,823	
3. 當 座 借 入 金	480,000,000	
4. 短 期 借 入 金	4,632,657,000	
5. 流動性長期借入金	856,352,804	
6. 未 支 納 金	1,479,663,127	
7. 先 受 金	142,673,889	
8. 預 受 金	27,980,923	
9. 未 支 納 費 用	236,801,146	

科 目	金 额	備 考
10. 未支給法人稅	408,589,708	
11. 從業員短期債務	5,810,450	
12. 關係會社 短期債務	4,830,000,000	
(II) 固定負債	8,349,062,940	
1. 社債	850,000,000	
2. 長期借入金	2,251,559,662	
3. 外貨長期借入金	5,116,352,962	
4. 退職給與充當金	131,150,316	
(III) 負債總計	2,957,589,925	
(三) 資本		
(I) 資本金	3,500,000,000	
1) 受權株式數 (8,000,000株)		
2) 發行株式數 (1株當500股)	3,500,000,000	
1. 普通株式數	3,500,000,000	
2. (7,000,000株)		
3. 優先株式數		
(II) 剩餘金	2,124,336,754	
1) 資本剩餘金	33,254,264	
1. 資本準備金	18,960,000	
① 株式發行招過金	18,960,000	
2. 再評價積立金	557,958	
3. 其他資本剩餘金	13,736,306	
① 國庫補助金	13,736,306	
2) 利益剩餘金	2,091,082,490	
1. 利益準備金	176,350,000	
2. 任意積立金	628,446,494	
① 施設積立金	400,000,000	
② 別途積立金	228,446,494	
3. 當期末未處分利益剩餘金	1,286,285,996	
① 移越利益剩餘金期末殘額	103,786,051	
② 法人稅控除後當期純利益	1,182,499,945	
(II) 資本總計	5,624,336,754	
(IV) 負債外資本總計	30,581,926,679	

損 益 計 算 曆

自：1976年 1月 1日
至：1976年 12月 31日

三陽타이어工業株式會社

科 目	金 额	備 考
(I) 純賣出額		
1. 製品賣出額	25,270,540,476	25,273,567,236
2. 商品賣出額	3,026,76	

科 目	金 額	備 考
(II) 賣出原價 (II~1) 製造賣出原價 1. 期初製品在庫額 2. 當期製品製造原價 3. 價出外他計定對替額 4. 期末製品在庫額 5. 輸出還給金額	17,153,613,747 1,579,745,013 21,281,380,620 86,216,430 2,287,572,429 3,333,723,027	17,155,589,547
(II~2) 商品賣出原價 1. 商品買入額 2. 商品在庫額	1,975,800 2,965,107 989,307	
(III) 賣出總利益費 (IV) 一般管理費外販賣費 1. 任員給與當金費 2. 紿獎慰勞費 3. 職利厚生費 4. 旅通費 5. 水消稅給減費 6. 修保貸接廣見包運教 7. 道光熱品費 8. 消耗金支價 9. 金支價 10. 金支價 11. 金支價 12. 金支價 13. 金支價 14. 金支價 15. 金支價 16. 金支價 17. 金支價 18. 金支價 19. 金支價 20. 金支價 21. 金支價 22. 金支價 23. 金支價 24. 金支價 25. 金支價 26. 金支價 27. 金支價 28. 金支價 29. 金支價 30. 金支價	47,555,500 365,639,262 32,562,806 21,885,015 36,294,435 50,024,497 793,904 20,086,985 243,113,360 39,576,151 73,938,809 4,012,069 4,649,144 63,442,531 164,770,250 130,316,554 57,976,641 9,458,175 19,791,490 64,866,309 24,202,381 38,326,792 73,551,098 26,140,299 2,607,553,413 25,269,698 84,623,853 209,989,378 17,569,105 1,023,756	8,117,977,689 4,559,003,660
(V) 營業利益 (VI) 營業外收入 1. 收入利息 2. 受入配當金		3,558,974,029 593,496,277 12,444,873 742,699,820

科 目	金 额	備 考
3. 收 入 貨 貸 料	62,139,250	
4. 作 物 收 入 益	3,612,900	
5. 在 庫 資 產 評 價	7,037,505	
6. 蔡 產 物 收 益	5,302,410	
7. 雜 利 益	58,666,605	
(VII) 營 業 外 費 用	2,943,247,679	
1. 支 給 利 子 外 割 引 料	2,220,534,437	
2. 社 債 利 子	170,970,347	
3. 開 業 費 償 却	857,997	
4. 開 發 費 償 却	307,386,950	
5. 外 貨 評 價 損 失	27,160,440	
6. 作 物 費 儲 用	1,156,930	
7. 換 率 調 定 儲 儲	47,524,897	
8. 新 株 發 行 費 儲 儲	3,914,875	
9. 社 債 發 行 費 儲 儲	10,670,513	
10. 電 話 專 用 權 儲 儲	575,705	
11. 試 驗 研 究 費 儲 儲	1,666,666	
12. 寄 附 費 儲 儲 金 損 失	116,593,146	
13. 在 庫 資 產 評 價 損 失	1,766,975	
14. 雜 損 失	32,467,801	
(VIII) 經 常 利 益	1,358,426,170	
(IX) 特 別 利 益	832,664,738	
1. 固 定 資 產 處 分 利 益	728,458,970	
2. 法 人 稅 還 收 額	2,422,847	
3. 前 期 損 益 修 正 利 益	51,377,638	
4. 貨 損 充 當 金 還 入 額	50,405,283	
(X) 特 別 損 失	442,059,626	
1. 固 定 資 產 處 分 損 失	178,517,876	
2. 法 人 稅 追 納	10,020,540	
3. 臨 時 損 失	200,576	
4. 前 期 損 益 修 正 損 失	62,879,132	
5. 固 定 資 產 特 別 儲 失	190,441,502	
(XI) 法 人 稅 控 除 前 純 利 益	1,749,031,282	
(XII) 法 人 稅	566,531,337	
(XIII) 法 人 稅 控 制 後 當 期 純 利 益	1,182,499,945	

同業種他會社의 貸借對照表

1976 12 31

資 產	金 额	
資		
I. 當 座 資 產		
(1) 當 座 資 產		
1. 現 金	1,547,833	
2. 預 金	3,191,780,436	

科 目	金 額
3. 外 换 計 定 음	0
4. 반 을 어 음	1,722,854,705
5. 外 上 賣 出 金	1,767,136,001
6. 未 收 金	51,012,438
7. 有 價 證 券	715,513,000
(當 座 資 產 計)	(7,449,844,413)
(2) 在 庫 資 產	
1. 製 品 品	1,977,609,090
2. 在 工 品 品	250,561,385
3. 原 材 料 料	1,183,064,538
4. 副 材 料 料	310,023,584
5. 貯 藏 品 品	146,996,395
6. 未 着 品 品	563,694,423
(在 庫 資 產 計)	(4,431,949,415)
(3) 其 他 流 動 資 產	
1. 保 證 差 入 有 價 證 券 金	0
2. 差 入 保 證 金	206,786,780
3. 未 受 收 金	65,099,712
4. 先 給 金	39,954,324
5. 先 給 費 用	177,731,118
6. 假 支 給 金	119,988,640
(其 他 流 動 資 產 計)	(609,560,574)
流 動 資 產 合 計	12,491,354,402
II. 固 定 資 產	
(1) 有 形 固 定 資 產	
1. 建 物 金	1,101,708,437
減 價 償 却 充 當	
2. 構 金	91,451,068
減 價 償 却 充 當	
3. 機 械 裝 置 金	4,562,722,185
減 價 償 却 充 當	
4. 車 輛 斗 運 搬 具 金	55,909,335
減 價 償 却 充 當	
5. 工 具 機 構 斗 備 品 金	488,727,764
減 價 償 却 充 當	
6. 土 地	1,050,580,591
7. 未 着 機 械	6,343,458
8. 建 設 假 計 定	93,384,219
(有 形 固 定 資 產 計)	(7,450,827,057)
(2) 無 形 固 定 資 產	
1. 實 用 新 案 權	86,467
2. 工 業 用 水 利 用 權	8,646,208
3. 商 標 權	76,020
4. 加 入 權	16,062,240
(無 形 固 定 資 產 計)	(24,870,935)
(3) 投 資 資 產	

科 目	金	額
1. 關係會社株式券金	0	
2. 投資有價證	60,435,500	
3. 出 資	48,080,000	
(投資資產計)	(108,515,500)	
固 定 資 產 合 計		7,584,213,492
I. 移 延 資		
1. 開 發	401,563,290	
2. 外貨償還評價計	19,555,445	
移 延 資 產		421,118,735
資 產 總		20,496,686,629
負		
I. 流 動 負 債		
1. 支 納 付	1,153,946,502	
2. 外 上 買 入	842,424,501	
3. 短 期 借 入	2,873,176,507	
4. 借 期 借 入		
5. 未 支 納 付	1,207,649,312	
6. 未 支 納 費	553,643,331	
7. 先 受 受 當	1,465,532,220	
8. 預 受 受 當	61,296,459	
9. 賞 興 充 當	0	
10. 先 受 受 收	5,623,093	
流 動 負 債 合	(8,163,291,925)	
II. 固 定 負 債		
1. 社 期 借 入	500,000,000	
2. 長 期 借 入	1,940,742,611	
3. 外 國 借	3,260,661,630	
4. 退 職 納 充 當	643,775,089	
5. 海 外 市 場 開 拓 準 備	62,897,129	
6. 輸 出 損 失 準 備	0	
7. 技 術 開 發 準 備	72,527,117	
8. 其 他 固 定 負 債	214,577,100	
固 定 負 債 合	(6,695,180,676)	
負 債 總		14,858,472,601
資		
I. 資 本		
(1) 授 權 株 式 數		
3,000,000株 (株當金額 1,000원)		
(2) 發 行 株 式 數		
1. 普 通 株 式 資 本 金	1,500,000,000	
(1,500,000株)		
資 本 金 合 計	(1,500,000,000)	
II. 資 本 剩 餘 金		
1. 資 本 準 備 金	25,000,000	
2. 再 評 價 積 立 金	1,933,723,341	

科 目	金	額
資本剩餘金合計		(1,958,723,341)
Ⅲ. 利益剩餘金		
1. 利益準備金		331,310,000
2. 任員退職慰勞積立金		11,411,666
3. 株主配當金		
4. 納稅積立金		51,780,358
5. 別途積立金		104,752,251
6. 任員積立金		618,800,000
7. 當期末未處分利益剩餘金		1,061,436,412
가. 當期移越利益剩餘金	147,710,561.03	
나. 當期純利益	913,725,850.97	
利益剩餘金合計		(2,179,490,687)
資本總計		5,638,214,028
負債外資本總計		20,496,686.629

同業種他會社의 損益計算書

自 1976年 1月 1日
至 1976年 12月 31日

科 目	金	額	備 考
1. 賣出額		27,371,589,926	
가. 製品總賣出額	27,371,589,926		
나. 賣出에 누리額과 還入品額			
2. 賣出原價		23,480,027,863	
가. 期初製品在庫額	2,072,951,667		
나. 當期製品製造原價	23,420,397,833		
다. 商品純買入額			
라. 他計定對替表	82,332,631		
마. 期末製品在庫額	1,977,609,090		
바. 關稅等還給額	46,620,084		
3. 賣出總利益		3,891,562,063	
4. 販賣費와一般管理費		2,142,776,196	
重役報酬	80,320,000		
給料	141,808,469		
配當	127,231,747		
雜給	5,772,100		
退職慰勞金	52,230,328		
福利厚生費	19,509,984		
旅費와交通費	76,406,307		
郵便電話費	29,794,840		
電用水費	26,149,990		
用際品費	167,389		
交際費	6,170,330		
雜帳	12,079,003		
	26,655,181		

科 目	金 额	備 考
圖減貨販營保寄機廣租運車船通輸海其納販教貨雜營營業外收入利子外割引料入用料出益益	4,509,536 86,489,917 14,373,500 101,415,949 6,756,800 15,711,914 105,128,784 25,031,900 63,942,327 212,221,973 57,027,739 56,932,323 342,190,629 30,360,211 184,485,125 2,250,394 85,497,884 26,573,930 89,607,793 7,277,598 0 20,694,602 1,748,785,867 310,741,064	
5. 營業利 6. 營業外收 受入利子外割引料入用料出益益	251,707,795 59,033,269	
7. 營業外費 支給利子外割引料出益益	1,273,557,883 32,494.03	1,273,590,377.03
8. 經常利 9. 特別利 固定資產處分利益額 法人稅還受額 減價債却否認額 外換負債調整計定債却還入 充當金還入額	1,862,556 27,811,981 4,224,787 262,671,216 87,613,378	785,639,553.97 384,003,918
10. 特別損 固定資產處分損失 法人稅追納額 法人稅控除前純利益	34,052,889 711,709	34,764,598 1,135,175,873.97
11. 法人稅人 當期純利益		221,450,023 913,725,850.97