

美國의 多國籍企業과 日本의 總合商社： 環境 및 戰略의 比較 研究

趙 東 成* · 金 永 道**

《目 次》	
I. 序 論	2. 外的 成長戰略
1. 問題의 提起	3. 組織戰略
2. 研究의 對象	4. 人事戰略
3. 研究의 方法 및 本 論文의 構成	5. 코오디네이션 戰略
II. 美國과 日本의 企業環境 比較	6. 財務戰略
1. 政治	7. 라인간의 均衡戰略
2. 經濟	8. 多角化戰略
3. 文化	9. 要約
4. 社會	IV. 結 論
III. 多國籍企業과 總合商社의 經營戰略 比較	1. 結論
1. 國際化戰略	2. 本 論文의 限界

I. 序 論

1. 問題의 提起

企業이 國際化를 추구하기 위해서는 두가지의 방법 중 하나를 선택할 수 있다. 첫번째 방법은 미국이나 유럽의 경우와 같이 국내시장에서 어느정도의 규모를 갖춘 제조업체가 이를 기반으로 해서 해외로 직접 진출하는, 소위 多國籍企業의 길이고, 두번째 방법은 일본이나 한국의 경우와 같이 국내시장의 규모가 작은 까닭으로 독자적인 해외활동을 벌일 경제규모를 갖추지 못한 제조업체들이 종합상사라는 海外窓口를 활용하는 길이다.

따라서 지구상에 현존하는 국제기업에는 크게 다국적기업과 종합상사라는 두가지 형태가 있다고 볼 수 있다. 그러나 현대경영학의 原流가 된 歐美의 국제경영학자들은 그동안 다국적기업만을 국제경영의 연구대상으로 삼아왔으며, 그에 따라 오늘날 우리가 접하게 되는 기업의 國際化이론은 모두 다국적기업의 국제화 현상만을 설명하는 데 급급하고 있는 실정이다.¹⁾

筆者：* 서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 助教授

** 서울大學校 大學院 經營學科 卒業

1) MNC의 국제화현상을 설명하는 이론으로서는

- ① 資本의 國際間 移動의 觀點에서 開發된 理論
- ② 産業構造論의 側面에서 開發된 理論
- ③ 國際經營의 行爲의 側面에서 開發된 理論

그러나 1970년대 이후 구미경제가 상대적으로 쇠퇴하고, 반대로 일본의 경제력은 세계시장에서 급격히 상승하였다. 또한 總合商社라 불리는 9개의 대형상사가 일본경제의 세계적 진출에 있어 핵심적 역할을 하고 있는 것이 이들 학자들의 관심을 끌게 되었다. 이들은 다국적 기업을 분석대상으로 하여 개발한 국제화이론이 소오고쇼오샤에 어떻게 적용될 것인가에 대하여 대체적으로 두갈래의 견해를 보이고 있다.

첫번째는 소오고쇼오샤가 「미치 완성되지 못한 多國籍企業」 또는 「多國籍企業의 변형」이라는 견해이다. 따라서 이로부터 「소오고쇼오샤는 일본형의 다국적기업이다(Sogo-Shosha is a New Japan-style MNC)」라는 결론이 도출된다.²⁾

두번째의 견해에 의하면 「소오고쇼오샤는 다국적기업이 될 수 없다(Sogo-Shosha will not become an MNC)」.³⁾ 이 견해는 소오고쇼오샤가 다국적기업과 다르다는 점에서 첫번째의 견해와 크게 내용을 달리하고 있다. 그러나 이 두갈래의 견해는 한결같이 다국적기업이라는 분석대상을 기준으로 하여 소오고쇼오샤를 평가한다는 점에서 같은 기반에서 출발하고 있다. 즉, 어느나라든지 그나라의 국내기업을 국제화시키는 방법으로는 그 기업을 다국적기업으로 만드는 길 밖에 없다는 전제를 양쪽이 모두 갖고 있는 것이다. 따라서 어느쪽 견해를 따르더라도 앞에서 논의된 바와 같이 기업국제화의 방법으로서 다국적기업 외에 일본의 소오고쇼오샤와 같은 종합상사의 길이 있다는 것을 인정할 수 없게 된다.

그러나 이제 종합상사가 일본만의 고유한 제도이던 시대는 지나갔다. 이미 한국의 종합무역상사에서 본 바와 같이, 그리고 대만의 대무역상(大貿易商), 타일랜드의 국제무역상사(Interational Trading Company), 브라질의 종합상사, 심지어는 1982년 10월에 그 법안이 통과된 미국의 수출무역상사(Export Trading Company)에서 보는 바와 같이 세계 각국에서 자국의 기업을 국제무대에 진출시키기 위한, 즉 국제화하기 위한 수단으로서 종합상사, 또는 이와 유사한 조직체를 설립하고 있는 것이다. 이와 같이 여러 나라에서 종합상사제도를 도입하고 있다는 사실은 기업국제화의 구체적 수단으로서 종합상사가 가진 기능이 일반적인 것으로, 그리고 법제계적으로 인식되었다는 것을 의미한다. 즉, 이제 우리는 종합상사에 대한

② 投資受容國의 特性에 따라 開發된 理論을 비롯한 많은 이론이 있을 수 있다. 이 중 代表的인 理論은 두번째의 産業構造論의 側面에서 開發된 理論으로서, 여기에는

- i) 獨占의 優位理論(monopolistic advantage theory)
- ii) 製品循環理論(product cycle theory)
- iii) 寡占의 競爭理論(oligopolistic behavior theory)
- iv) 內部市場理論(internal market theory) 등이 있다.

2) 이소다 케이찌로(磯田敬一郎), *Japan-USA Trade and Direct Investment in USA*(山口大學, 經濟研究所, 1981), 76면 참조.

3) Michael Y. Yoshino, *Japan's Multinational Enterprises*(Harvard University Press, Cambridge, MA, 1976), 95면 참조.

이론을 독자적으로, 그리고 다국적기업의 이론과 대응해서 정립할 필요가 있게 된 것이다.

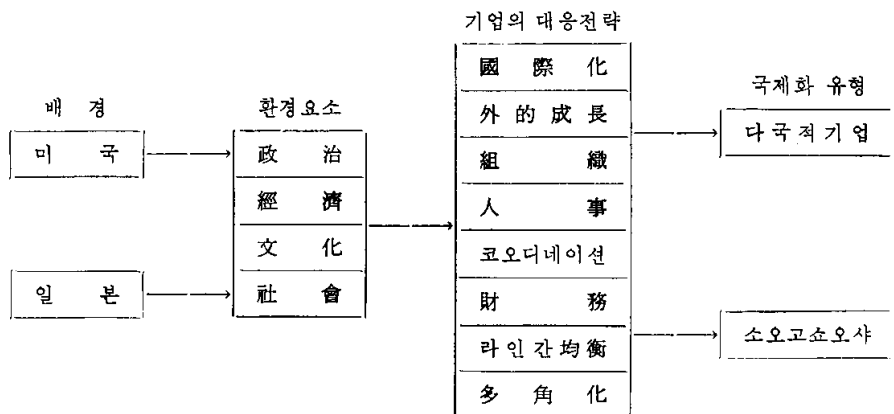
따라서 本稿에서는 종합상사와 다국적기업이라는 서로 다른 국제기업형태가 형성, 발전된 이유를 파악하기 위하여 우선 이들 두가지 형태의 모태가 되었다고 할 수 있는 일본과 미국의 기업환경을 정치, 경제, 문화, 사회의 네 분야로 나누어 이들 요소가 기업의 국제화에 미친 영향을 비교 분석해 본 후, 그 결과 나타난 일본의 소오고쇼오샤와 미국의 다국적기업이 기업경영을 하는 데 있어 서로 어떠한 차이점을 보이고 있는지를 국제화전략, 외적 성장전략, 조직전략, 인사전략, 코오디네이션전략, 재무전략, 라인간 균형전략 그리고 다각화전략의 측면에서 각각 대비해 보기로 한다. 단, 미·일 양국의 환경분석에 있어서 비교의 대상이 되는 시기를 선택하는 데 있어서는 각국에서 경제활동의 국제화가 일어나는 초기단계를 기준으로 하되, 그후의 경제발전과정 및 현재의 상황을 감안할 필요가 있다. 따라서 미국의 경우에는 산업혁명이 성숙되고 그 힘이 해외로 뻗치기 시작하는 1880년대 이후, 그리고 일본의 경우 역시 1868년의 메이지(明治) 유신 이후 해외상사의 내수시장침식을 극복하기 위해서 민족계 상사를 육성시켜 이들을 해외로 진출시키기 시작하는 1880년대 이후를 분석의 대상으로 삼기로 한다. 이와는 달리 다국적기업과 소오고쇼오샤의 경영전략 비교는 현재의 시점을 기준으로 하되 각 전략의 역사적 흐름을 참조하기로 한다.

2. 研究의 對象

本稿에서는 미국의 다국적 기업과 일본의 소오고쇼오샤를 연구대상으로 하여, 이들의 정치, 경제, 문화, 사회적 환경을 먼저 분석하고, 그 환경하에서 動態적으로 생성·변화한 이들의 내부경영전략을 비교·분석하기로 한다.

시기적으로는 미국 다국적기업의 경우 19세기 후반 巨大企業(big business)의 탄생시점

〈圖 1〉 本 論 文 的 構 成 圖



부터, 일본의 소오고쇼오사의 경우는 明治維新 이후부터 현재까지를 분석의 대상으로 한다.

3. 研究의 方法 및 本 論文의 構成

本稿에서는 二分法에 의거하여 기업의 환경 및 내부전략의 특징을 파악하고, 이들의 인과 관계를 고찰하기로 한다. 좀더 구체적으로 설명하면, 미국의 다국적 기업과 일본의 소오고쇼오사의 환경요소를 각각 4개의 구성요소로 분류하고, 그에 따른 이들 기업의 대응전략을 8가지로 파악하여 <圖 1>에서 보는 바와 같은 因果關係로써 그 내용을 이해하고자 한다.

II. 美國과 日本의 企業環境 比較

1. 政 治

기업의 활동은 그 기업이 속한 사회의 公權力을 소유한 정부와 밀접한 관련을 맺기 마련이다. 특히 정부가 기업에 대해서 어떠한 자세를 취하는가에 따라 기업의 활동범위는 큰 영향을 받게 된다. 일반적으로 기업과 정부의 관계는 다음과 같은 세가지의 형태로 나뉘어진다. 첫째는 自由放任型(laissez-faire model)으로서 기업에 대해서 정부는 불간섭을 원칙으로 하며 다만 사전적인 규제제정자의 역할을 통해서 최소한의 기업행동기준을 설정할 따름이다. 둘째는 重商主義型(mercantistic model)으로서 정부는 지원자의 입장에서 기업을 國富증대의 적극적인 수단으로 삼는다. 세째는 立法主義型(constitutional model)으로서 정부는 규제자의 입장에서 독점적 능력을 지닌 기업의 행위를 제한한다.⁴⁾

이러한 세가지 형태중에서 중상주의형은 16~18세기의 유럽 식민제국들에 의하여 시작되었으며 1868년의 明治維新 이후 일본에서 이 형태를 채택하여 오늘날 우리가 흔히 부르는 「日本株式會社」와 같은 성격의 기업-정부관계로서 정착된 것이다. 반면 입법주의형은 19세기 후반 이후 미국 경제를 지배하게 된 은행 세력이 산업자본과 제휴하여 20세기 초반까지 獨占資本時代를 구축하게 되자 이들의 독점적 횡포에 대응하기 위하여 정부에서 獨占禁止法 등의 사전적인 법규에 의한 직접규제조치를 발동하게 되면서 성립하게 된 형태라고 할 수 있다.

따라서 여기에서는 입법주의형 기업-정부관계의 원형이라고 할 수 있는 미국에서 정부가 수행하는 규제자의 역할과 중상주의형태가 존속하고 있는 일본에서 정부가 수행하는 지원자의 역할을 대비해 보기로 한다.

1) 미국의 立法主義(constitutionalism)型 정부직접규제

미국에서는 1864년에 남북전쟁이 끝난 후 남부 농업지대와 북부 상공업지대의 교류가 원활히 이루어지게 되면서 경제성장이 급격히 이루어지는 산업혁명을 맞게 되었다. 그러나

4) 이 세가지 모형에 대한 더욱 구체적인 논의는 著者の 「經營政策과 長期戰略計劃」(改訂版, 英志文化社, 1983), 45-73면을 참조할것.

이 과정에서 경쟁기업보다 한 발 앞서 성장한 기업이 자신이 가진 규모면에서의 비교우위를 기반으로 연관산업의 중소기업을 지배, 합병함으로써 애덤 스미스가 주장한 완전경쟁을 기반으로 한 자본주의 체제를 변질시키고 일반 소비자를 착취하는 사태가 발생했다. 예컨대, 당시 거대기업의 대표적 존재였던 록펠러의 스탠다드 오일회사(Standard Oil Trust)는 일찌기 석유산업에서 철도수송까지 하고 있는 중요성을 인식하고 철도회사들의 수송권을 信託(trust)받아 철도수송망을 독점하였다. 그리고는 이를 무기로 삼아 자신에게 복종하는 석유생산회사와 정유회사에는 낮은 운임을 허용하고, 독자적인 경영으로 자신과 경쟁을 벌리려는 회사에게는 엄청나게 비싼 운임을 부과하여 이들을 멸망시키거나 굴복하도록 강요하였다. 그리하여 철도수송의 독점에서 시작한 스탠다드 오일은 석유생산, 정유 및 판매에 이르기까지 일사불란한 독점체제를 구축하였으며⁵⁾, 그 결과 소비자에 대한 이 회사의 횡포는 급기야 연방정부의 개입을 필요로 할 정도로 심각하게 나타난 것이다.

연방정부는 이 회사의 독점체제를 깨기 위하여 1911년 독점금지법을 발동, 34개의 州단위 회사로 분할하였으며, 이들 주단위 회사들은 1880년대에 이미 설립된 州間商業委員會(Interstate Commerce Commission: ICC)의 규제에 따라 자신이 기반을 둔 州 밖으로의 기업활동에 많은 제약을 받게 되었다.⁶⁾

이와 같이 정부의 법규에 의한 규제는 자아를 실현하고자 하는 성취동기에 불타고 있는 미국의 기업경영자들로 하여금 성장을 지속하기 위한 새로운 길을 찾도록 촉구하였다. 그결과 나타난 현상이 정부의 직접적인 규제의 손길이 덜 미치는 해외시장을 개척하는 것이었으며, 이를 위한 구체적인 수단이 海外直接投資(foreign direct investment: FDI)였던 것이다.

제 1 차대전 이후 세계무대에 등장하고, 제 2 차대전 이후 확고부동한 覇者의 위치를 확립한 미국은 세계 모든 곳에서 자신의 영향력을 행사하려는 世界主義(globalism)의 성격을 갖게 되었다. 이에 따라 국내에서 규제의 대상이었던 민간기업을 해외에서는 오히려 비록 눈에 보이지 않는 방법을 통해서나마 적극적으로 지원하는 자세를 취하게 되었다.⁷⁾ 이와 같

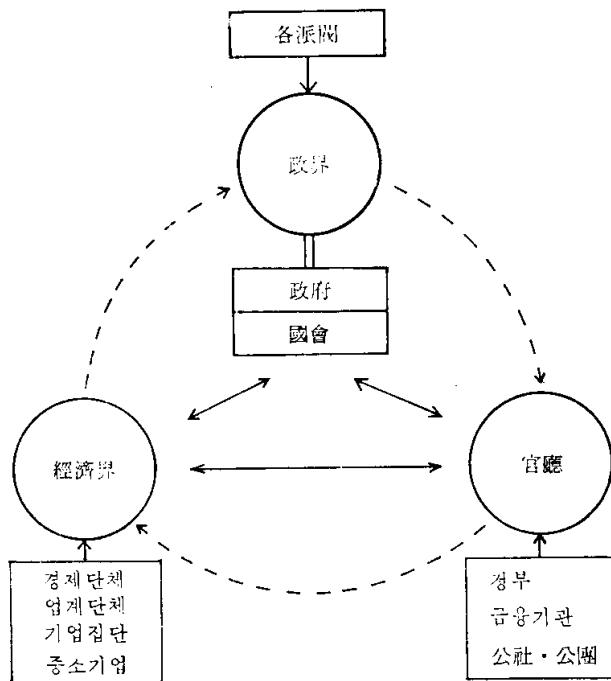
- 5) 1900년대에 미국 전역에서 스탠다드 석유회사와 별개로 독자적인 경영권을 쥐고 있던 회사는 스탠다드가 기반을 갖고 있는 펜실베이니아, 오하이오, 뉴저지 등으로부터 멀리 떨어져 당시에는 아무도 관심을 갖지 않고 텍사스 주에서 유전을 개발한 걸프오일(Gulf Oil)과 이 회사의 수송을 중심으로 성장한 텍사스회사(Texas Company, 오늘날의 텍사코(Texaco)) 뿐이었다.
- 6) 그러나 34개로 나뉘어진 이들 주 단위 회사들은 오늘날 제각기 거대한 기업으로 성장하였다. 전 세계에서 최대 기업인 엑손(Exxon)은 애초 스탠다드오일의 持株會社였던 뉴저지 스탠다드(Standard Oil of New Jersey)가 그 모체이며, 미국 석유회사중 제 2위의 회사인 모빌(Mobil)은 뉴욕 스탠다드(Standard Oil of New York)가 다른 회사들과 합병한 결과이다. 제 4위의 캘리포니아 스탠다드(Standard Oil of California: Socal)는 캘리포니아에 기반을 둔 주단위 회사에서 시작되었고, 제 5위의 인디애너 스탠다드(Standard Oil of Indiana) 역시 인디애너에 기반을 둔 주단위 회사이었다.
- 7) 이러한 예로서는 미국정부가 채택하고 있는 二重課稅防止制度를 들 수 있다. 이 제도가 채택되었던 애초의 이유는 다음과 같다. 1950년대 초 중동지방에서 석유생산을 담당하던 석유 회사들은 산

이 정부의 해외정책 역시 민간기업의 해외직접투자를 장려하는 결과를 낳게 된 것이다.

2) 일본의 重商主義(mercantilism)型 官民協調

官民協調制度는 정부와 기업이 서로간의 협조를 통해 그 사회의 정치 경제를 이끌어가는 제도를 말한다. 일본에서는 <圖 2>에서 보는 바와 같이 政界指導層에 의해서 지배되는 政府와 國會, 經濟界, 그리고 行政官僚機構의 세 기관이 소위「共鳴에 의한 合意」⁸⁾라 불리는 상호이해 및 협조의 과정을 통해서 경제정책을 수립, 실시해 오고 있다. 그 결과기업은 여러가지의 정부지원과 장려조치, 그리고 戰時統制⁹⁾라고 하는 행정지도를 따르면서도 나

<圖 2> 일본의 관민협조제도



유국의 요구로 이들 국가에게 순이익의 50%에 해당하는 세금을 납부하게 되자 조업을 중단하거나 감소하지 않을 수 없게 되었다. 이에 따라 미국 정부에서 이들이 산유국에 납부하는 만큼의 세금을 미국정부에 내는 세금에서 공제하도록 허용함으로써 이들의 기업활동을 지원해 준 것이다. 물론 미국 정부에서는 산유국에 압력을 가하여 이들의 과세조치를 완화시킬수도 있었으나 미국의 영향력 안에 있는 산유국 정부가 유지될 수 있도록 이러한 과세행위를 용인한 것이다. 물론 미국 정부의 직접원조에 의한 산유국 정부지원은 이스라엘의 로비활동이 막강한 미국 국회에서 통과될 리 없었고, 따라서 미국정부에서는 미국의 석유회사를 통해서 중동지방에 대한 미국의 지배력을 유지하는 간접적인 방법을 쓴 것이다.

8) 津田眞徹, 「日本の 經營の論理」(東京: 中央經濟社, 1978), 281면 참조.

9) 업계를 카르텔화시켜 자주적 통제를 유도하는 重要産業統制法과 國家의 직접 통제를 가능케 하는 國家總動員法으로 구성되어 있다. 中村隆英의 「日本の經濟統制」(東京: 日本經濟新聞社, 1974), 9~32면 참조.

름대로 주도권과 독립을 확보·유지하는 산업발전양식이 생겨난 것이다.¹⁰⁾

특히 경영자가 개별기업의 입장이 아니라 국가경제의 차원에서 공식, 비공식적으로 정책 형성에 참여하고 행정에 협조한다는 것은 江戸時代에 幕府와 商家의 결합에서 유래하는 일본의 전통적인 특성이라 할 수 있다.¹¹⁾

기업의 해외진출도 일본의 경우에는 개별기업의 차원이 아니라 정부와 경제계의 협력관계에서 파악할 수 있다. 明治維新에서 시도된 工業化의 추구는 앞에서 살펴 본 바와 같이 해외상사의 국내상권 지배라는 바람직하지 못한 결과를 초래했으며, 이에 따라 정부에서는 국내산업의 자립을 통해서 정치경제적 독립을 성취하려고 했다. 그러나 당시 일본의 産業資本은 해외상사와 대항하여 상권을 확보할 만큼 성숙하지 못했기 때문에, 정부에서는 부득이 商業資本에게 무역을 담당시킴으로써 국내산업의 보호를 달성하는 간접적인 방법을 채택하였다. 이리하여 나타난 것이 바로 오늘날 종합상사의 원천이 되는 三井, 三菱 등의 민족계 상사였다. 이들 상사는 일차적으로 일본 국내산업의 육성을 위한 輸入代替¹²⁾에서 주도적 역할을 수행한 후, 공업화를 더욱 추구하는 데 필수적으로 요청되었던 자본의 확보를 위하여 국내산업의 생산물을 해외시장에 수출하는 길을 걷게 된 것이고,¹³⁾ 바로 이것이 일본기업의 國際化戰略이었던 것이다.

2. 經 濟

미·일 양국의 경제환경분석에 있어서는 이들이 국제화를 추구하던 시대의 산업화과정과 그 수준을 중심으로 하여 고찰하기로 한다.

1) 미국의 自然發生的 産業資本主義(industrialism)

1860년대 초의 남북전쟁은 북부지방의 공업발전을 촉진하는 견인차 역할을 담당하였으며 이후 1900년대 초까지 소위 産業의 驍將(Industrial Captain)이라 불리우는 일단의 창업 경영자들은 급속한 부의 축적을 통해서 거대한 규모의 기업군을 형성하고, 이를 기반으로 새로운 시장을 찾아 나서게 되었다. 미국인 특유의 개척정신을 발휘하여 東에서 西로 끊임없이 새로운 前線(new frontier)을 추구해 나아간 결과 국내시장을 완전히 지배하게 된 이들 경영자들은 더 이상의 성장을 국내에서 찾기 위해서는 과잉설비와 과당경쟁만이 발생한다는 것을 깨닫게 되었다. 이때 그들의 눈앞에 나타난 새로운 세계가 바로 해외시장이었으며,

10) 津田眞澄, 前掲書, 281면 참조.

11) 津田眞澄, 上掲書, 286면 참조.

12) 수입대체란 해외로부터 수입되는 상품을 국내에서 생산·판매함으로써 수입량을 줄이고 국내 경제의 자립기반을 구축하는 경제정책을 뜻한다.

13) 中川敬一郎, 「比較經營史序說」(東京:東京大學出版會, 1981), 313-315면 참조.

거대한 자본, 선진기술과 함께 新世界 진출에의 풍부한 경험과 꺾일 줄 모르는 개척 정신을 구비한 이들 미국 경영자들이 해외시장으로 뻗어 나가게 된 것은 마치 물이 통속에 가득찬 후에는 통밖으로 넘치는 것과 다를 바 없는 당연한 귀결이었던 것이다.

2) 일본의 後進性 탈피를 위한 商業資本主義(commercialism)

일본 기업의 역사적 발전과정은 산업자본의 상대적 후진성과 밀접한 관계를 갖고 있다. 즉, 일본의 자본주의는 세계 경제의 지배권 형성을 겨냥하는 영국과 기타 선진열강제국의 外壓에 대한 自救策으로서 전개된 것이다.¹⁴⁾ 明治초기 당시의 정부에서는 國體의 統一과 經濟의 自立을 목표로 삼아 殖産興業政策과 같은 「위로부터의 改革」을 추구하게 되었다. 그러나 생산구조의 취약성으로 인하여 생산자에게 그 역할을 담당케 하는 것이 불가능하게 되자 정부에서는 幕府시대부터 면면히 이어져 오던 江戶의 상인층을 産業資本으로 轉化시키는 방법을 실시하게 되었다. 이들 상인세력은 그동안 구축해온 전국적인 상품유통체계 및 관료계층과의 결탁을 기반으로 하여 家代로 내려오는 소규모의 산업자본을 集中, 系列化하게 되었다. 그 결과 산업자본세력은 財閥을 형성하여 국내에서의 경쟁을 지양하고 독점적 商圏을 확보하면서 국내시장을 배타적으로 지배하게 된 것이다. 그러나 이러한 상업자본을 핵으로 한 재벌은 중공업화를 추구하는 과정에서 기존의 기술수준만으로는 선진국과 경쟁하기 어렵다는 것을 깨닫게 되고, 이를 극복하기 위하여 해외로부터 선진기술을 도입하는 한편, 이에 필요한 자본을 확보하기 위하여 후진지역과의 식민지 무역을 주도하게 됨으로써 국제화의 길을 걷게 되었다. 이와 같이 기술도입에 필요한 외자를 확보하기 위한 수단으로서 무역활동이 벌어지게 된 결과 재벌을 축으로 하는 일본기업의 입장에서는 자금의 융통 및 회전이 무엇보다도 중요한 과제가 되었고, 이에 따라 미국의 제조기업과 같이 부가가치에 초점을 둔 수익성 극대화의 경영전략보다도 운전자금의 계속적 증가를 가능케 하는 성장성 극대화의 경영전략을 채택하게 된 것이다.

결국 일본의 자본주의 경제체제는 제국주의 정책과 결탁한 상업자본이 재벌로 발전하는 과정에서 형성되었다고 볼 수 있으며, 이들은 제 2차 세계대전까지 정부의 보호와 지원하에 식민지 진출에 있어 주도적 역할을 담당하였다. 따라서 상업자본을 기반으로 한 일본기업은 산업자본을 기반으로 한 미국기업의 경우와 달리, 해외직접투자가 아니라 상품수출입을 통한 국제화를 추구할 수 밖에 없었던 것이다.

3. 文 化

美國 양국의 문화적 환경분석에 있어서는 각국의 종교와 민족의 분포가 개인의 가치관에

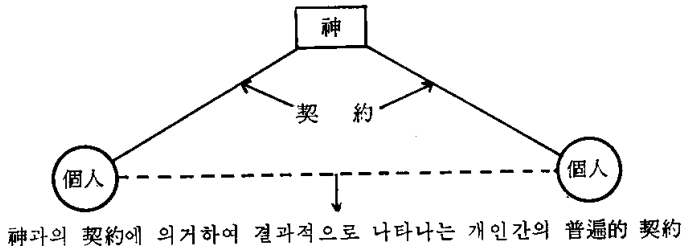
14) 藤井光男等, 「經營史—日本」(東京: 日本評論社, 1982), 13면 참조.

미치는 영향을 중심으로 하여 고찰해 보기로 한다. 특히 여기서는 행위의 가치를 구성하는 요소의 하나로서 파슨즈(Parsons) 교수에 의해 제시되고 있는 普遍主義(universalism)와 特殊主義(particularism)의 相互對應인 개념을 사용하기로 한다.¹⁵⁾

1) 미국의 普遍主義(universalism)의 세계지향성

價値觀은 정신적 현상이므로 현실에서 구체적인 형태로서 파악할 수 없지만, 그것을 나타내는 상징은 종교와 같은 그 사회의 문화적 질서로부터 추출해 낼 수 있다. 예컨대, 미국 국민의 가치관은 그 사회를 지배해온 기독교의 唯一神에 대한 인식으로부터 그 개념을 도출할 수 있다. 즉, 기독교도들은 현실세계의 절대성을 인정하지 않고, 오로지 위로 하나님과의 절대적 약속을 통해서 현세에서의 상대적, 보편적 질서를 찾는다. 그 결과 개인과 개인간에 관계는 <圖 3>에서 보는 바와 같이 無權利 상태에서 雙務的인 契約에 의해서 성립할 뿐이고, 합리성과 편의성에 의거한 合意만을 기초로 하여 존재한다. 이러한 종교적 질서로부터 미국사회의 自由, 平等, 獨立, 人道主義 등의 가치체계를 발견할 수 있는 것이다.

<圖 3> 미국사회의 질서체계



미국의 문화적 가치관은 민족의 분포와 상호관계, 그리고 그 특성으로부터도 추출해 낼 수 있다. 식민지시대로부터 시작되어 남북전쟁에 이르는 1600년대~1860년대까지 미국의 문화중심은 소위 WASP(White, Anglo-Saxon Protestant)라 불리어지는 청교도 백인 앵글로 색슨민족을 중심으로 하여 비교적 배타적인 가치체계로서 존속하였다. 그러나 19세기 후반부터 20세기 초반에 이르는 기간동안 세계 각지의 移民들이 미국에 유입되었으며, 이들은 기존의 문화와 별개의 독자적인 민족문화를 유지하면서도 미국 사회의 구성원으로서 동화되는 모습을 보여주었다. 특히 이러한 미국 사회를 사회학자들은 용광로(melting pot)라 즐겨 표현하고 있다.

이와 같은 미국 문화의 多元的 가치체계와 언어, 종족구성상의 複合性은 대기업의 경영자가 미국시장을 뛰쳐나가 해외에서 경영활동을 수행할 때 문화의 충격을 완화시켜 주는

15) Talcott Parsons, *The Social System* (London: Routledge and Kegan Paul, 1951), pp. 58-200.

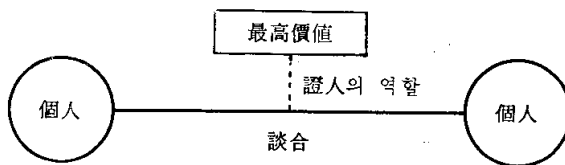
작용을 하게 된다. 즉, 경영자로 하여금 전세계를 하나로 볼 수 있는 普遍的 眼目을 갖게 해주며, 어느 국가건간에 그곳을 자신이 속한 세계의 下部社會로 간주할 수 있게 해주는 것이다. 이러한 보편주의 속에서 미국기업의 世界中心的(geocentric) 의식구조가 형성되었으며¹⁶⁾, 그 결과 이들은 전세계를 기반으로 하여 기업의 성장을 도모하는 해외직접투자중심의 국제화를 추구하게 된 것이다.

다만 용광로와 같이 이질문화를 수용해야 하는 미국사회는 그 속에서의 질서를 유지하기 위하여 만인이 납득할 수 있는 보편적 법칙에 따라 규율되어야 하며, 또 그렇게 되고 있다. 그러나 이 보편성은 상황의 변화에 쉽게 대응하기 어려운 취약점을 내포하고 있다. 왜냐하면 자신의 진로 수정에는 만인의 합의를 필요로 하기 때문이다. 미국의 기업에서도 이러한 문제는 현실적으로 나타난다. 즉, 기업이 중대한 경영전략의 변화를 추구할 때 기업의 어느 구성원에게도 이러한 변화로부터 피해받지 아니할 절차상의 평등을 보장해 주어야 하는 것이다. 따라서 기업에서는 장기적으로 상황을 변화시키는 창조적인 활동은 전개하기 쉬우나, 단기적으로 상황변화에 대응하기는 힘든 구조를 갖고 있다. 미국기업이 단기적인 상황의 판단과 그에 따른 일시적인 變容을 필요로 하는 상표수출보다 장기적인 차원에서 안정적인 사업기반을 형성하는 해외직접투자 방향으로 국제화의 길을 추구한 것은 결국 이러한 가치체계의 경직성에 그 원인이 있다고 볼 수 있는 것이다.

2) 일본의 特殊主義(particularism)的 民族指向性

일본에서는 미국과 달리 社會價值시스템과 宗教價值시스템이 완전히 분리되어 있다. 즉 宗教에 기반을 둔 보편적 원리가 없고, <圖 4>와 같이 오직 공동체 안에서 개인과 개인 사이의 談合에 의해 행동을 규제하는 社會通念만이 그 사회의 질서형성을 위한 기초가 될 때

<圖 4> 일본사회의 질서체계



16) David Heenan과 Perlmutter 교수는 기업의 의식구조를 民族中心的 觀點(ethnocentric view), 多國中心的 觀點(polycentric view), 地域中心的 觀點(regiocentric view), 그리고 世界中心的 觀點(geocentric view)의 네가지로 분류하고 그 차이에 따라 기업의 국제화 수준을 판단하고 있다. 이들의 *Multinational Organization Development* (Addison-Wesely Publishing Co., 1979), 17-21면 참조.

름이다.

보편적 가치체계의 不在는 일본사회로 하여금 우선적으로 自己防禦를 달성한 후 自身の 利益을 추구하는 방향으로 나아가도록 유도하였다. 특히 이 과정에서 일본은 해외의 잡다한 문화를 도입하여 자신의 것으로 만들어 나가는 시스템을 터득하게 된다. 즉, 일본에서 불교, 유교, 자본주의와 같은 외래문화를 「模倣→再編成→定着」시키는 과정을 거쳐 기존의 질서와 동질적인 가치로서 土着化시키고 있는 것이다.

구체적으로 일본기업의 가치체계는 중국의 유교와 서양의 과학적 사상, 그리고 일본 자신의 환경적 사상이라는 세개의 사회적 가치체계에 영향을 받게 되었다. 즉, 朱子學을 중심으로 한 중국의 유교로부터 縱型的 權威體制인 武士道가 정착되어 이것이 江戸時代의 상인계급에게 전수되었고, 서양의 개인주의와 산업민주주의로부터 橫的인 합리주의에 의거한 진보적 경영자가 胚胎되었으며, 일본 고유의 현실중심적 가치에서 비롯한 生存추구의 민족주의자들이 등장하여 이들이 서로 융합함으로써 明治時代의 산업정신을 꽃피웠고, 그로부터 1950년대 이후의 경제성장이라는 열매가 맺힌 것이다.

이러한 일본 문화의 收斂的 특성은 기업조직으로 하여금 상황의 변화에 따른 적응을 용이케 하는 特殊主義的 가치를 형성하도록 유도하였다. 그 결과 일본 기업은 남을 이해하고 수용할 수 있으나 자신을 남에게 설득하기는 어려운 체질을 형성하였으며, 이러한 문화적 배경으로 인하여 자신을 완전히 노출시켜야 하고 해외직접투자보다 부분적응이라 할 수 있는 상품거래 위주로 해외진출을 도모하였던 것이라고 볼 수 있다.

4. 社 會

미·일 양국의 사회환경분석에 있어서는 개인의 행동양식을 기준으로 하여 個人主義(individualism)와 集團主義(collectivism)라는 개념으로써 양국간의 차이점을 밝혀 보기로 한다.

1) 미국의 個人主義(individualism)的 競爭

미국의 사회는 자립성을 가진 독립된 인격이 상호 작용하는 사회이다. 이러한 사회에서는 異質性과 對立을 전제로 하고 있으며 이것이 경쟁과 형성이라는 항의 과정을 통하여 균형에 이르게 됨으로써 공동체가 형성된다. 공동체 안에서 독립된 시민으로 존재하는 이들은 계약에 의해 성립된 권리·의무관계 아래 자신이 기능과 역할을 수행하여 그 공동체 안에서 일정한 위치를 확보하게 된다.¹⁷⁾ 이때 공동체를 형성하는 과정의 경쟁에서 많은 능력을 발휘하여 성공을 거둔 편은 공동체로부터 그만큼 많은 보상을 받게 되며, 개인의 능력

17) 岩田龍子, 「日本的經營の編成原理」(東京: 文眞堂 1978), 42-43면 참조.

이 동일하지 않은 이상 서로 다른 보상이 존재하는 것은 지극히 당연한 일이다.

따라서 개인은 사회안의 다른 개인과 경쟁적인 관계를 형성하게 되며, 이러한 경쟁적 관계가 소위 派閥의 敵對主義(sectional antagonism)로 나타나기도 한다.¹⁸⁾ 이것이 현실로 나타난 것이 연방주의자와 분리주의자간에 일어난 南北戰爭이었고, 오늘날에도 계속적으로 일어나는 개별 州와 연방정부간의 이해상충도 이러한 범주에 포함시킬 수 있다.

이러한 경쟁사회에서는 경쟁목표를 명확히 제시하는 것이 필요하다. 따라서 기업조직에서도 개인의 책임과 권한이 명확하고 조직구조로 공식화되어 있다. 또한 경쟁의 결과인 개인에 대한 보상도 구체적인 급여, 승진 등으로 나타난다. 그에 따라 보상은 단기적 실적에 기준으로 할 수 밖에 없게 되고 그 평가 방법에 있어서도 피상적인 계량적 방법에 의존할 수 밖에 없게 된다. 이러한 현실적 한계 때문에 미국의 인사제도는 단기적 업적에 대한 금전적 보상을 중심으로 형성되어 있다. 미국 기업의 최고 경영자가 株主의 1년 또는 각 4분기의 실적 평가에 얽매어 시장점유율 제고나 제품개발과 같은 장기적 목표에는 신경을 쓰지 않고 투자수익률제고, 주가상승과 같은 단기적 수익성향상 목표달성에만 매달리는 것은 바로 이러한 미국 기업의 단기적, 피상적 목표달성을 기준으로 한 경쟁원리의 채택에 있다고 볼 수 있는 것이다. 또한 대부분의 미국 기업이 내적 성장보다도 합병, 기업인수 등과 같이 단기에 큰 실적을 올릴 수 있는 외적 성장방법을 선호하는 이유도 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

2) 일본의 集團主義(collectivism)의 調和

일본의 사회구조를 특징지우는 요건중에 家(イエ)型 集團主義가 있고, 그 중심사상으로서는 「和의 精神」이 지적된다. 이 家型 集團主義는 단순히 집단 중심의 사고 판단을 한다는 뜻이 아니고 個人의 주장, 즉 자기 주장의 사고방식을 가지면서 단지 그것을 個人主義와 같이 어디까지나 개인의 노력과 책임에 의해 실현시키는 것이 아니라 집단을 통해 실현하는 것을 의미한다.¹⁹⁾ 이 和의 개념은 단순한 협력이나 협조를 가리키는 것이 아니다. 「折れあう(異見調整)」, 또는 「譲りあう(相互讓歩)」라는 말이 의미하듯이 동일집단내의 각 개인이 자신의 주장과 개인적 이해를 집단속에 융화시켜 전원이 일체가 되어 집단으로서 공통의 목표를 달성시키기 위해 협력하는 것이다.

이러한 집단주의를 이해하기 위해서는 다음의 세가지 기준에 따른 집단 개념의 뜻을 파악할 필요가 있다.

18) Hans Kohn, *American Nationalism* (New York: The Macmillan Co., 1957), 93면 참조.

19) 大島國雄, 「國際比較經營論」(東京: 森山書店, 1978), 200~201면 참조.

첫째, 家(イエ)를 포함하는 村(ムラ)은 가장 대표적인 형태가 農村으로서 일본 역사에 있어 기원 전인 繩文時代까지 소급할 수 있는 전통적이고 정착된 공동생활체이다. 이 村과 家 사이에는 조화적 관계가 유지되어야 하고, 또한 村의 안정을 확보하기 위해 영속적 관계의 유지와 秩序意識의 함양이 요구된다.

이러한 家와 村간의 관계가 기업조직에 계승된 것이 바로 終身雇傭과 年功序列이다. 또 한 일본의 경영자에게는 집단에 대한 책임이 부과되므로 자신이 책임지고 있는 기업의 위신과 체면을 지키기 위하여 성장을 추구할 필요를 느끼게 된다. 또한 주주의 회사 지배력이 약한 경우 경영자는 단기적인 주가의 상승보다 시장점유율 증대, 신제품 개발 등 장래의 성장성에 관건이 되는 부문에 관심을 가지게 된다.²⁰⁾

둘째, 內者(ウチのモノ)와 外者(ヨソモノ)는 엄격히 구별되고, 내부단결이 이루어진 회사는 자신의 고립성을 높이는 동시에 外部者에 대하여 적대감을 갖게 된다. 즉, 內者의 자격 요건을 항상 분명히 제시함으로써 外者와의 차별을 도모하게 된다. 그 결과 「新入者는 항상 그 고유기능에 관계없이 조직구조의 下位에 놓이게 되는 것이다.」²¹⁾

셋째, 縱(タテ)와 橫(ヨコ)의 관계 형성에 있어 전자의 경우에는 연합하고, 후자의 경우에는 분리된다. 따라서 일본 사회에서 투쟁관계에 있는 것은 경영자와 노동자 사이가 아니라 A社와 B社이다. 즉 경쟁관계는 상하관계간에 발생하는 것이 아니라 인접하여 병존하는 횡적 관계에 있는 대상간에 생기는 것이다.

위에서 본 바와 같이 村이라는 하나의 「場에 의한 集團」²²⁾으로서 內者끼리 縱的인 관계에 의해서 뭉쳐져 있는 일본의 기업은 하나의 小宇宙를 형성하게 된다. 이러한 집단주의 사회에서는 개인목표보다 공동목표가 더 명확하게 드러난다. 그러므로 엄격한 직부분담보다는 유기적인 협조와 지원을 중심으로 한 개인간의 관계가 형성되고, 그 결과 나타나는 성과도 집단적인 보상으로 평가된다.

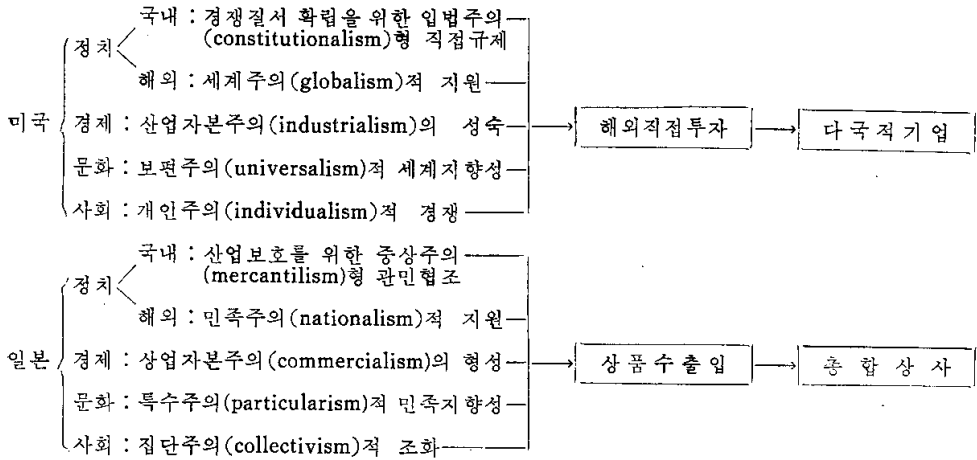
경쟁보다도 내적 조화를 추구하는 일본인의 사회의식구조는 모든 요소를 내부에 완비하려는 「원세트(one-set) 주의」로 표현할 수 있다. 이렇게 함으로써 외부와의 직접적인 교류나 경쟁을 회피하고 내부 구성원끼리 충족된 삶을 살 수 있기 때문이다. 이러한 성향이 결국 경영자가 여러 기업을 결합하여 재벌을 형성하고, 이 속에 모든 산업을 구비하려고 하는 경영전략으로 나타나는 것이다. 또한 해외와의 교류에 있어서도 기술수준, 상표, 품질,

20) 加護野忠男, 「日本の經營・美國の經營」(經濟セミナー, 1981年 1月號) 참조.

21) 中相千枝, 「タテ社會の人間關係」(崔吉城譯, 「日本の 社會構造」, 서울: 螢雪出版社, 1982), 50~56면 참조.

22) 伊藤淳己, 「日本的經營の現狀と展望」(東京: 白桃書房, 1979), 8면 참조.

〈表 1〉 미국과 일본의 기업환경 비교



자금력 등 기업의 많은 부분을 밖으로 드러내어 밀접한 관계를 갖는 해외 직접투자보다도 상품거래와 같은 부분적 교류를 택하게 되었다고 볼 수 있는 것이다.

이상에서 살펴본 미국의 다국적 기업과 일본의 소오고쇼오샤의 제반 환경의 차이점을 하나의 표로 정리해 보면 〈表 1〉과 같다.

Ⅲ. 多國籍企業과 總合商社의 經營戰略 比較

위에서 우리는 미국과 일본의 기업환경으로부터 왜 각국이 기업의 국제화, 즉 해외진출을 도모하는 데 있어 해외직접투자와 상품수출입이라는 서로 다른 길을 걷지 않을 수 없었던가를 살펴보았다.

여기에서는 미국과 일본의 기업이 제각기 해외직접투자와 상품수출입이라는 서로 다른 사업을 영위하는 데 있어 구체적으로 어떠한 경영전략을 채택함으로써 오늘날 우리가 보는 다국적기업과 소오고쇼오샤라는 서로 다른 기업형태를 형성 발전시켜 왔는가 알아 보기로 한다.

1. 國際化戰略

1) 미국 다국적기업의 海外直接投資 : 生産要素의 輸出과 完製品의 輸入

미국에 기반을 두고 있는 기업은 국내시장의 규모가 워낙 방대한 까닭에 다른 나라의 경우와 같이 국내시장 규모의 협소성이 기업성장의 제약요소로 등장하지 않았다. 따라서 미국기업에 있어서는 언어, 풍속, 제도, 습관 등이 모두 다른 해외의 시장에 관심을 가질

까닭이 없었다.

그러면 이들이 해외로 진출하게 된 동기는 무엇이었는가? 물론 1800년대 후반과 1920년대 기업이 급성장을 추구할 때는 해외시장을 개척하여 성장성을 높이는 방법을 썼으나, 전통적으로, 특히 1950년대 이후 미국기업 경영자에게 가장 중요한 경영전략은 국내시장에서 점유율을 최대한 확보하는 것이었다. 여기에 관건이 된 것은 제조원가의 절감이었으며, 따라서 이들은 가장 저렴하게 제품을 생산할 수 있는 곳을 찾아 헤매게 되었다. 여기에서 나타난 것이 제 2차 세계대전이 끝난 후 1950년대 초반의 유럽과 일본이었고, 그들의 임금수준이 괄목하게 상승하게 된 1960년대 이후의 후진국이였다.²³⁾ 미국기업은 이들 국가의 저렴한 인건비에 따른 상대적인 생산성의 우위를 활용하기 위하여 자본, 생산시설과 기술 등의 생산요소를 이전, 생산케 하고 완제품을 본국에 수입함으로써 미국내에서의 시장점유율 확대를 위한 경쟁에 대처해 나갔다. 그 결과 나타난 미국기업의 국제화 패턴이 바로 海外直接投資인 것이다.

2) 일본 소오고쇼오사의 貿易:生産原資材의 輸入과 完製品의 輸出

일본의 기업은 미국의 경우나 달리 거의 무제한의 성장을 수용할 수 있는 국내시장을 갖고 있지 못하다. 따라서 일본 기업은 내수시장에서의 지배가 어느정도 이루어진 1890년대 이후 식민지 정책이 편승하여 해외시장을 개척, 완제품의 수출을 확대해 나갔다.

또한 식민지 시장이 없어진 1950년대 이후에도 일본기업은 정부로부터의 적극적인 지원에 힘입어 일본제품의 수출시장을 확대하는 데 총력을 기울여 왔다. 다만 정부와 기업에서 수출 그 자체의 증가를 목표로 삼는 대신, 수출시장에서 경쟁력을 갖기 위해서는 생산원가를 낮추는 일이 첩경이라는 것을 인식하여 생산에 필요한 원자재를 저렴한 값에 수입하는 전략에 초점을 맞추었다. 이때 수입원자재의 가격인하를 위해서는 需要獨占(monopsony)에 의한 大量購買가 가장 효율적인 까닭에 제조기업에서는 독자적인 원자재수입을 회피하고 무역업무를 전문으로 하는 대형 상사에게 수입창구를 일원화시켜 이들이 저렴하게 수입한 원자재를 나누어 쓰는 방식을 취하였다. 이러한 과정에서 생산원자재의 수입과 완제품이 수출이라는 무역활동을 전담함으로써 일본기업의 국제화를 代行해 주는 소오고쇼오사라는 형태가 정립된 것이다.

2. 外的 成長戰略

1) 미국 다국적기업의 吸收合併

23) 이와 같은 생산기지의 변화패턴은 버논(Raymond Vernon) 교수의 製品壽命週期(Product Life Cycle) 理論에 의하여 설명되고 있다.

오늘날 우리가 보는 미국의 다국적기업들은 내부 성장을 통한 자본의 集積과 기업간의 흡수합병을 통한 資本의 集中이라는 두 가지 방법을 통하여 성장을 추구해 온 회사들이지만, 그 중에서도 合併쪽이 더욱 보편적인 방법이었다. 예컨대 1969년 당시의 상위 100개사 중에서 2/3 이상이 흡수 합병을 통하여 성장하였다고 분석된 바 있다.²⁴⁾

미국기업의 합병과정은 대체로 세개의 시기로 나누어 살펴볼 수 있다.

제 1 차 합병운동은 18세기 말에 일어난 同種產業內의 水平的 合併이다. 1870년대에 들어 오면서 산업혁명의 결과로 생산력이 향상되면서 생산이 수요를 급격히 능가하게 되자 경영자들은 시설의 과잉과 이에 따른 치열한 가격경쟁의 문제로 고심하였다. 이리하여 경영자는 수급의 불균형에서 초래되는 諸問題를 해결할 방법을 모색하게 되었다. 당시의 전문적인 가격경쟁제한 방법은 同業者團體를 구성하여 紳士協定에 의거한 협정가격의 유지, 또는 市場分割을 도모하는 것이었다. 그러나 스탠다드 오일(Standard Oil)의 록펠러는 이보다 더 강력한 信託會社(trust)를 창안하여 ทรั스트에 속한 기업에 대한 사실상의 支配權을 행사하였고, 그후 1899년 뉴저지州에서 會社法을 수정하여 다른 주식회사의 주식을 소유할 수 있는 持株會社(holding comany)를 인정하자 재빨리 뉴저지주의 스탠다드 오일회사(Standard Oil of New Jersey)로 하여금 스탠다드 ทรั스트에 속한 모든 회사의 주식을 소유하도록 함으로써 법률적으로도 완전한 合併에 의한 單一會社로서의 체계를 갖추었다.

유에스 스틸(U.S. Steel)이나 제네럴 일렉트릭(General Electric)은 자기 철강과 전기회사간의 企業合併의 결과 탄생한 대규모 기업이다. 이 당시 이같은 합병운동이 가능했던 이유로는 첫째, 이 시기가 경기순환상의 침체기였다는 점, 둘째, 미국 전역에 걸친 철도망이 확립되었다는 점, 셋째, 자본시장이 활성화되었다는 점을 꼽을 수 있다.

제 2 차 합병운동은 1920년대에 일어난 異種產業간의 垂直的 結合이다. 제 1 차대전 이후 나타난 또 한차례의 과잉설비와 잉여관리능력은 기업으로 하여금 자신의 장기적 성장을 추구하기 위해서 多角化戰略을 추구하도록 유도하였고, 특히 대기업은 자신이 가진 시장지배력을 활용하여 前向統合(forward integration) 및 後向統合(backward integration)을 추진하게 되었다. 이때 나타난 조직체계가 다각화된 사업을 효율적으로 운영하기 위한 分權的 事業部制度이다. 기업에 따라서는 外國으로의 市場擴大를 다각화의 일환으로 추진하기도 하였다. 그러나 대부분의 기업들은 1920년대 말의 大恐慌 이후 해외로부터 철수하고 말았다.

제 3 차 합병운동은 1950년대에 일어난 콩글로머리트라고 불리우는 대기업들이 다른 산

24) 島羽欽一郎等譯, 「アメリカ經營史, 上・下」(東京: 東洋經濟新報社, 1977), 369면 참조.

업에 속한 중소기업을 합병하는 움직임이었다. 이러한 합병이 대두하게 된 이유는 전쟁으로 인한 군수경기에 힘입은 고도성장기에서 많은 자금을 축적한 대기업들이 獨占禁止法에 의하여 동종업계에서 시장점유율을 높이는 수평적 합병과 시장지배력을 강화하는 수직적 결합이 불가능하게 되자, 자금의 효율적 활용을 통한 성장유지를 위한 유일한 방법으로서 다각화를 추구했기 때문이다. 주식 가격이 장기적으로 상승추세를 보임에 따라 주식시장이 활성화되어 합병활동에 유리한 경제적 환경을 제공해 준 것도 또 하나의 이유라 할 수 있다.²⁵⁾

특히 이 당시의 콩글로머리트合併은 기존의 수평적 합병과 수직적 합병의 이유를 해부하는 데 사용되는 「규모의 경제」나 「시장지배자」라는 분석도구로는 잘 설명되지 않는다. 이는 합병의 결과 나타난 콩글로머리트라는 기업 형태가 市場多角化企業(market-diversified firm)으로 定義되듯이 복수의 제품시장과 지역적 시장에 걸쳐 영업활동을 하는 기업이기 때문이다. 이는 고도의 경영관리, 정보회계, 그리고 자금조달능력을 비교 우위의 원천으로 삼아 分權的 조직기반 위에서 성립되는 기업인 것이다.

특히 규모의 경제에 신경쓰지 않는 시장다각화전략은 콩글로머리트로 하여금 소규모 해외시장의 개발을 가능케 하였다. 여기서 한결음 더 나아가 해외시장이 정착됨에 따라 콩글로머리트의 본사에서는 해외 자회사의 독립채산제를 실시하여 현지 투자효과의 극대화를 추구하는 해외직접투자활동을 본격화하게 된 것이다. 이와 같은 맥락에서 기업의 국제화를 이해한다면 해외직접투자라는 것도 결국은 기업의 일반적인 합병계획의 일부로서 해외기업의 취득이라고 해석할 수 있는 것이다. 이와 같이 흡수합병을 통하여 기업국제화를 추구한 대표적인 기업으로서는 ITT나 리튼社(Litton Industries) 등을 들 수 있다.

2) 일본 소오고쇼오샤의 企業集團形成

제 2 차 세계대전까지만 해도 일본의 경제는 소위 財閥이라고 불리우는 三井家, 岩崎(三菱)家, 住友家 등이 주도권을 잡았으나, 前後의 美占領軍하에 三井, 三菱家の 持株會社들이 해체되고, 이들 회사의 강제 분할, 지도자의 공직취임 및 재계활동금지조치가 시행됨에 따라 家系에 의한 기업지배형태가 와해되고 말았다. 그러나 戰前까지 수십년에 걸쳐 배양되어온 경영자간의 혈연관계, 충성심, 공통의 기업철학과 경험, 그리고 친밀한 사업관계는 軍政이 끝난 이후 이들로 하여금 일본 사회에 자신의 존재를 인식시킬 뿐 아니라 자본, 거래 및 신규사업 기회에 있어서 친밀한 協業에 의한 이익을 얻기 위해서라도 서로 손을 잡게 만들었다.²⁶⁾ 이와 동시에 非財閥系 大企業들도 이들 舊財閥系 大企業集團에 대항하기

25) 村松司叙, 「企業合併論」(東京: 同文館出版株式會社, 1973), 39~48면 참조.

26) Alexander K. Young, *Sogo Shosha: Japan's Multinational Trading Companies*, (Boulder, Colorado, Westview Press, 1979), 31-32면 참조.

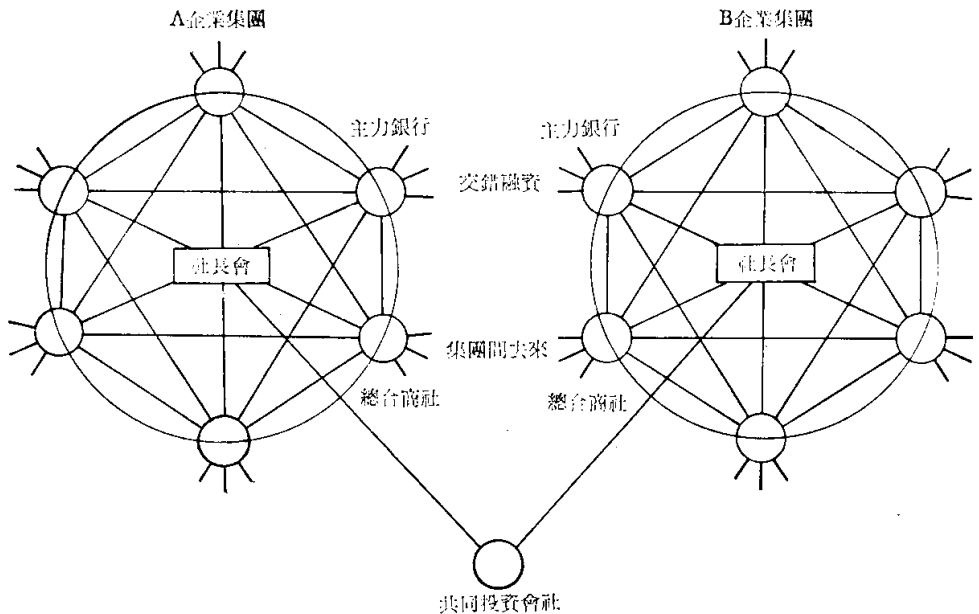
위해서 은행을 주축으로 하는 資本의 결합에 의한 기업집단을 형성하게 되었다. 이러한 新企業集團으로는 第一勸業銀行그룹, 三和銀行그룹 등을 들 수 있다.

이들 기업집단은 서로간의 결속을 위해 다음의 다섯가지 전략을 채택하고 있다.

첫째, 각각 主力銀行을 가지고 있으며, 이 은행은 기업집단에 속하지 않고 있는 금융기관을 이용하여 집단구성기업에게 자금을 순환시키는 역할을 한다. 둘째, 각각 소오고쇼오사를 가지고 있으며, 이 소오고쇼오사는 집단구성기업의 판매, 구매활동의 대행과 기업주식의 취득을 통해 기업집단의 유대를 강화하는 역할을 담당한다. 셋째, 기업집단의 금융과 거래활동은 자신의 주력은행과 소오고쇼오사에 국한되지 않고 他集團의 은행과 상사를 이용하기도 하며, 이를 交錯融資, 集團間去來라고 한다. 이는 경제적 정치적 위험 분산과 대형거래의 자금조달 때문에 나타나는 현상이다. 넷째, 1970년 이후 각 집단내에 共同投資會社가 설립되는데 이 회사는 폐쇄적인 株式所有形態로서 그룹내에서 브로커, 또는 持株會社의 역할을 담당한다. 다섯째, 1971년부터 다수의 기업집단이 공동투자 회사를 설립하는 예가 나타난다.²⁷⁾ 이러한 기업집단의 관계를 그림으로 표시하면 <圖 5>와 같다.

소오고쇼오사는 주력은행과 함께 企業集團의 「中核的 存在」이다. 소오고쇼오사는 집단구

<圖 5> 日本의 企業集團



27) 津田眞徹, 前掲書, 278-279면 참조.

성기업에게 신속한 정보와 방대한 국내의 판매조직을 제공해 주는 공헌을 하는 동시에, 기업집단에 가맹함으로써, 이들과의 거래에 의한 結合利益을 얻을 수 있다. 즉, 집단내 거래에 의한 경쟁의 차단으로 독점적 이윤이 발생하며, 또는 집단구성기업을 하나의 유기적 시스템으로 조직하여 先行投資를 행함으로써 신산업에 진출하는 일종의 創業者 利潤을 얻을 수 있는 것이다. 이와 같이 소오고쇼오샤의 결합이익은 독점적 이윤과 창업자 이윤의 합성치라 할 수 있다.²⁸⁾

이러한 이윤발생의 원인은 소오고쇼오샤가 가진 오거나이저(organizer)의 기능발휘에 있으며, 소오고쇼오샤가 이 기능을 발휘하기 위해서는 금융기관과 제조기업을 항상 그 영향권 범위내에 두어야 한다. 왜냐하면 소오고쇼오샤는 기본적으로 「자금, 기술, 자원」을 소유하지 않은 채 「기능」만을 가지고 있기 때문이다. 따라서 해외활동의 측면에 있어서도 소오고쇼오샤는 본질적으로 기업집단의 국제화를 추진하는 오거나이저 역할을 담당할 뿐 해외투자의 主體로서의 역할은 집단구성기업에게 위임하는 것이다.

3. 組織戰略

1) 미국 다국적기업의 分權的 事業部制度

이미 설명한 바와 같이 미국의 기업은 1920년대의 제 2차 합병운동 이후 제품의 다양화와 시장의 지역적 확대를 이루었고, 이에 따라 제 1차 합병 이후 집권적, 기능별 조직을 사용해 왔던 기존의 통합기업은 분권적 사업부제도를 채택하게 되었다. 이에 따라 그동안 제품의 생산과 판매라는 두 개의 기본기능을 분리시켜 운영해 오던 많은 회사들이 제품을 독자적 영업단위로 하여 생산과 판매기능을 각 제품부문에 귀속시키게 되었다.²⁹⁾

이와 같이 미국의 대기업이 분권적 사업부제도를 채택하여 권한의 하부위양을 강조한 것은 미국 기업가의 경제적 合理主義 追求라고 하는 일관된 자세에 의거해서 다각화를 이루던 당시의 기업환경에 창조적인 반응(creative response)을 보인 결과라고 해석할 수 있다.³⁰⁾ 그러나 좀더 깊이 그 근원을 추적해 볼 때 강렬한 獨立意志를 가진 미국인들에게는 최고 경영자의 권위와 제 기능간의 협조를 통해서 동일한 목표를 추구하는 집권적 제도보다도 개인의 창조적인 경영활동을 인정하는 分權的 事業部制度가 훨씬 더 그들의 체질에 적합하

28) 久保巖, 「總合商社と世界財閥群」(東京: 布井出版株式會社, 1975), 35면 참조.

29) 에컨대 첼들러 교수가 사례연구에서 밝힌 바와 같이 듀폰(Du Pont) 사에서는 여러 기능을 흡수한 제품별 사업부제를 채택하였고, GM의 경우는 기업 전체의 협조적 통제를 담당하는 통합본부와 제품별 사업부제의 二重構造를 채택하였으며, 스탠다드 오일社에서는 1912년 이후 지역별 사업부제도를, 그리고 시어즈 로벅(Sears & Roebuck)社에서는 소매조직의 분권화를 도모하며 현지 지역관리단위를 중심으로 한 지역별 사업부 제도를 채택하였다. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, (Mass: The M.I.T. Press, 1962), 78면 참조.

30) 米川伸一, 「ヨーロッパ・アメリカ・日本の 經營風土」(東京: 有斐閣, 1978), 130면 참조.

였던 것이다.

2) 일본 소오고소오사의 機能別 分化 및 調和

소오고소오사의 조직은 외형상으로 볼 때 개별기업의 성격에 따라 품목별 또는 지역별 형태로 나뉘어 진다. 그러나 소오고소오사의 활동 내용을 들여다 보면 이들의 활동이 기능을 중심으로 하여 각 기능의 전문성을 살려나가는 방향으로 조직체가 구성되어 있다는 것을 발견하게 된다. 그러나 소오고소오사의 기능은 끊임없이 생성, 발전, 변화하는 까닭에 쉽게 그 체계를 객관화하기 어렵다. 그 이유는 국민경제의 발전에 따라 재화 및 서어비스에 대한 소비자의 욕구가 변화할 뿐 아니라 자원의 수급, 해외시장, 생산력 등이 변화함에 따라 산업이라고 하는 유기체 역시 끊임없이 자신의 구조를 바꾸어야 하고, 일본 산업과 해외와의 경제접에 서서 觸手 (antenna)의 역할과 物的 流通機關으로서의 역할을 수행해야 하는 소오고소오사 역시 자신의 기능을 이러한 변화에 맞추어 나아가야 했기 때문이다. 따라서 소오고소오사의 역사는 「機能의 創出과 高度化의 歷史」라 할 수 있다.

일반적으로 소오고소오사의 기능은 綜合機能과 部門(品目別)機能으로 나뉘고 종합기능은 다시 中核機能과 外延의 機能으로 나뉜다. 그리고 중핵기능은 거래, 금융, 정보 기능으로, 외연적 기능은 자원개발, 산업오거나이저, 그리고 소프트웨어 시스템(software system: 物的 管理, 經營管理, 그리고 프로젝트 관리 시스템)으로 또다시 나누어 설명된다. 그러나 여기에서 주의해야 할 것은 위에서 분류된 제 기능이 각기 배타적으로 수행되는 것이 아니라 하나의 목적을 향하여 이들 기능이 상호 調和를 이루면서 참여한다는 점이다.

예컨대, 정보기능은 그 자체를 위해서 존재하는 것이 아니라 去來活動을 일으키기 위한 기폭제의 역할을 하고 있으며, 금융기능도 거래활동에 임한 소속 기업의 비교우위를 높여 주기 위한 수단인 것이다. 또한 오거나이저 기능은 정보활동을 핵으로 하여 관련기업간의 수직적 결합을 이루게 함으로써 궁극적으로 거래활동으로 연결될 수 있는 기반을 쌓아나가는 활동이며, 자원개발기능 역시 정보와 금융능력을 밑천으로 해서 개발자원의 수입이라는 거래활동으로 연결시키기 위한 활동인 것이다. 물론 소프트웨어 시스템화 기능은 이러한 활동을 벌여 나가는 데 있어 경영관리의 효율성을 높여 줌으로써 마진의 폭을 높이는 데 이바지하는 활동이다. 이와 같이 종합상사의 기능간에 이루어지는 調和를 관찰해 볼 때 비록 각 기능이 고도로 전문화되는 방향으로 나아가고 있으나 결국은 하나의 목표, 즉 거래활동을 통해서 성장성을 증대하고, 여기서 수익성의 창출기반을 마련하는 전체 극대화(global maximization)의 방향으로 나아간다는 점을 알 수 있으며, 여기에서 미국 다국적기업의 분권적 사업부 제도가 추구하는 부분 극대화(local maximization)와의 차이점을 명백히 할 수 있다.

4. 人事戰略

1) 미국 다국적기업의 短期雇傭과 能力主義

미국 경제는 19세기 말에 이르러 선진공업국으로 부상하게 되었고, 이에 따라 지속적인 성장성을 유지하기 위하여 산업에서는 대량의 노동력을 필요로 했다. 이 당시 부족한 노동력을 메꾸는 길은 移民을 이용하는 것이었다. 따라서 정부에서는 식민지시대의 관행을 변형한 소위 「契約的 奴隸制度」라고 불리우는 이민의 유입을 촉진함으로써 기업을 지원하였다.

그러나 호황과 불황이 교체하여 나타나게 되자 불황기에는 이들 이민들에게 임금지급을 거부하거나 해고를 하는 기업이 나타나고 이에 따라 이민노동자들은 궁핍한 생활을 하게 된다. 이것이 바로 노동조합의 발전을 촉진시킨 요인이 되었다.

이 당시 노동조합에 대한 기업측의 거부반응은 단순히 경제적 이유에서만은 아니었다. 기업측에서는 노조의 주장을 이윤극대화를 추구하는 자신의 노력에 대한 반발로서가 아니라 경영자의 자유에 대한 침해로서 인식한 것이다.³¹⁾ 즉 「勞動組合運動의 本質은 私有財産의 不可侵性에 대한 挑戰」이라는 고전적 자본주의 思考下의 발상이었던 것이다. 특히 責任의 限定性, 定量性이 고용관계의 전제가 되는 미국사회의 기업입장에서는 「解雇의 自由」야말로 조직이 존속하기 위한 필요조건이었다. 이러한 상황에서 미국의 人事政策은 필연적으로 短期雇傭을 전제로 하여 수행되었다.

英國 사회에서는 개인의 사회적 지위에 따라 그의 거주지역과 사교클럽 등 歸屬集團이 결정된다. 따라서 개인의 사회적 지위가 상승·하강함에 따라 그는 거주지역과 사교클럽을 그에 맞게 이동해 간다. 즉 이들의 계층에 따른 지위의식은 그가 속한 직장 단위의 집단개념을 초월해서 존재한다.

마찬가지로 미국에서도 개인의 집단개념은 직장단위보다도 그가 속한 사회적 계층에 의해 지배된다. 따라서 이들에게는 직장에의 충성심보다 계층내에서의 위치에 더욱 큰 의미를 부여한다. 다만 미국에서는 계급사회가 존재하지 않았던 까닭에 돈을 척도로 한 계층이 형성되고 있고, 그에 따라 개인의 사회적 지위상승의 지표도 단순한 昇進 보다는 所得의 增大를 기준으로 하여 형성되어 있다. 즉, 충분한 금전적 보상을 동반하지 않는 조직상의 직위상승은 충분한 동기부여 요인이 되지 못한다. 또한 不安定한 단기고용관계로 인해 개인은 자신의 자유와 독립, 그리고 계층적 지위의 확보를 위해서도 소득의 증대를 바라게 된다. 노동의 이동성이 높은 미국에서 기업이 유능한 인력을 확보하기 위해서는 능력분위

31) 鳥羽欽一郎等譯, 前掲書, 243면 참조.

의 人事考課가 형성되지 않을 수 없으며, 막대한 금액의 급료를 주고 스카우트를 하는 것이 일반적인 현상이 되는 것이다.

2) 일본 소오고쇼오샤의 終身雇傭과 年功序列主義

제 1 차 대전을 전후하여 이루어진 일본 중공업 산업의 급격한 팽창은 노동수요의 증대를 가져와 노동자가 주도권을 쥔 상태에서, 기업간의 치열한 노동력쟁탈전으로 인해 노동자들이 이합집산하는 극심한 노동이동현상이 나타났다. 그러나 전후의 만성적 불황과 특히 大恐慌으로 인해 노동수요가 급격히 감소하게 되자 노동자의 지위가 상대적으로 약화되었다.³²⁾ 이때 중소기업 또는 부실기업에서는 대량해고의 방법을 채택하였으나 대기업에서는 大量解雇를 통한 인원감축 대신 전체 고용인구를 유지한 채 이들의 자발적 급료 삭감을 통해 합심하여 난국을 헤쳐나가는 방법을 선택하였다. 이에 따라 공황기라는 난국을 성공적으로 극복한 기업에서는 종신고용제도가 정착되어 오늘날 「日本的 勞動管理」의 支柱 역할을 하게 되었다. 현재 일본에서 이러한 종신고용의 혜택을 받고 있는 노동인구는 전체의 1/3 정도에 해당하며, 이들은 대부분 대기업의 종사자들이라고 한다. 이러한 대기업에 일본의 종합상사들이 들어감은 물론이다.

종신고용제도는 「義務의 無限定性」과 「個人的 一般의 能力重視」이라는 두개의 요소로 구성되어 있다. 우선 의무의 무한정성은 개인의 기능보다 소속을 강조하는 일본의 사회의식에서 배태된 것이다. 즉 기업의 구성원에게 일정한 업무를 분담시켜 이에 대한 성과를 그의 평가기준으로 삼는 것이 아니라, 그가 소속되어 있는 조직의 전체적 성과를 그에 대한 평가기준으로 삼는 까닭에 개인으로서는 소속조직의 성과달성을 위해 거의 무한정한 임무를 부여받고 있는 셈이다. 또한 개인의 일반적 능력이나 협조성이 그의 특수한 전문적 능력보다 높이 대우받게 된다. 이러한 기업의 태도는 종신고용제로 인해 초래되기 쉬운 조직의 경직성을 配屬의 자유 및 配置轉換의 자유, 그리고 조직의 집단적 편성에 의한 직무 구성의 유연성을 통해 극복하려는 일본 특유의 조직관을 반영하고 있다.

年功序列主義는 가족제도에서 볼 수 있는 年上·年下의 개념이 회사조직에 반영된 것으로 定期一括採用, 定期異動, 定期一括昇給이라는 행사를 통해 나타나게 된다.³³⁾ 특히 일본의 정기채용도 동일한 연령계층을 상대로 하여 이루어지기 때문에 나이와 序列이 비례하게 되며 이 두가지 요소를 기준으로 하여 年功昇進이 결정된다. 물론 이 제도는 개인능력의 발휘가 억제되고 업무효율성을 떨어뜨리는 등의 역기능을 수반하기 때문에 號俸과 職位의

32) 藤井光男等, 前掲書, 113-114면 참조.

33) 岩田龍子, 前掲書, 215면 참조.

區分이나 上向式 의사결정 과정을 통하여 유능한 부하의 의사를 반영하는 제도로써 보완하게 된다.

5. 코오디네이션 戰略

1) 미국 다국적기업의 機械的, 契約的 關係

대부분의 미국 대기업은 관리상의 직무를 수행하는 각 직위간의 지위·명령관계와 직무 권한관계를 공식적으로 명확히 밝히고 있다. 개인이 수행하는 기능을 중시하고 개인의 의무와 권리의 범위를 철저히 인식하는 個人主義的 미국사회의 성격을 생각해 볼 때 이와 같이 직무의 내용과 책임범위를 사전에 명확히 규정한다는 것은 개인이 경영조직에 참가하기 위한 전제 조건으로서 지극히 당연한 일이라 하겠다. 이러한 사회여건하에서 미국의 경영조직도 한 사람이 감당할 수 있는 직무를 기초단위로 해서 그들의 직무가 과부족없이 구조적으로 기업의 경영목표를 달성할 수 있도록 구성되어 있다.³⁴⁾

그러나 테일러의 과학적 관리법에서 출발한 이러한 고전적인 조직체제는 지나치게 눈에 보이는 단기적 효율성에만 초점을 둔 까닭에 결국은 조직구성원간의 코오디네이션도 경직적 성격을 가진 機械的(mechanistic) 關係로 규정되어 버리는 약점을 가지고 있다. 이와 같이 미국기업이 단기적 효율성, 즉 단기적 투자자본 수익율의 제고와 주가가격의 상승을 우선적으로 확보하기 위한 기계적 조직체계를 가진 이유는 기업경영자의 평가가 단기적 시야만을 가진 주식시장의 투자자에 의해 이루어지기 때문이다. 계약에 의하여 노동력을 자유로이 유입하고, 방출할 수 있는 노동시장의 존재도 이와 같은 기계적 조직체계를 가질 수 있는 또 한가지의 이유가 될 수 있다.

2) 일본 소오고쇼오샤의 有機的, 非定型的 關係

자신이 조직내에서 수행하는 개인적인 기능보다도 소속된 집단의 성과를 더 중시하는 일본인 특유의 집단의식은 미국기업의 경우와 달리 의무와 책임이 명확하게 한정되어 있지 않은 독특한 조직체계를 형성시키고 있다.

일본의 경영조직은 그 자체가 하나의 집단일 뿐 아니라 그 조직내부의 부분집단이 각기 하나의 소집단을 이루고 있기 때문에, 조직 전체는 여러 부분집단의 복합체라는 多重構造를 가지고 있다.³⁵⁾ 그러므로 개인의 책임범위를 명백히 규정하는 것은 개인이 조직에 참가할 때 그 전제 조건이 되지 않는다. 그 결과 개인은 먼저 소속이 결정된 후 업무를 할당받게 된다. 즉 개인업무의 편성과 분량은 상황에 따라 달라지며 직장단위로 할당되는 업무의

34) 岩田龍子, 上掲書, 174~176면 참조.

35) 岩田龍子, 上掲書, 169면 참조.

수행이 우선적으로 고려되어야 한다. 따라서 개인에게 할당되는 업무는 가능한 한 유연성을 갖도록 고안되어 있다. 즉 實際에 있어 일의 범위는 넓어지기도 하고 좁아지기도 하는 「責任의 非限定性」과, 업무는 개인의 직무를 단위로 하기보다 직장단위로 부과되는 「責任의 連帶性」이 요구되는 것이다.

이와 함께 일본의 기업은 단기적 목표를 달성하기 위한 「자원의 효율적 배분」보다도 장기적 목표를 달성하기 위한 「자원의 장기적 蓄積」을 보다 중시하는 경향이 있다.

이와 같이 집단 의식을 강조하는 동시에 장기목표에 초점을 맞추는 일본기업의 경영풍토에서 형성된 것이 바로 조직구성원 간에 이루어지는 有機的(organic) 코오디네이션이다. 이러한 관계에 입각한 조직구조는 공식화의 정도가 낮고, 다양한 계층에 속하는 구성원들의 의사결정에 공동으로 참가하는 특징을 가진다. 즉, 集團의 合意에 의한 의사결정이 존중되는 것이다.³⁶⁾ 또한 이 조직은 그 내부에 어느 정도의 여유(slack)인력 및 자원을 갖고 있기 때문에 이를 활용해서 환경의 변화에 적응할 수 있다. 특히 일본의 기업환경은 미국의 환경에 비하여 변동이 심하고 이에 따라 이윤창출기회가 상대적으로 많기 때문에 이러한 여유인력과 자원은 쉽사리 활용될 확률이 높다. 또한 노동시장도 非流動的이고 주식시장도 불완전하기 때문에 노동력의 신규조달과 신규투자자원의 조달이 손쉽게 이루어지지 않는다. 이러한 때 기업이 보유하고 있는 여유인력 및 자원은 큰 효과를 발휘할 수 있는 것이다. 따라서 장기목표를 추구하는 일본의 기업이 그 과정에서 나타나는 상황의 변화에 임기응변적으로 적응하는 데 있어 비공식적이며 여유인력을 가진 유기적 조직은 가장 효과적인 제도라 할 수 있는 것이다.

다만 유기적 조직의 특성은 상황에의 適應的 反應(adaptive response)만을 지나치게 추구하는 까닭에 환경에 대한 創造的 反應(creative response)이 부족하다는 취약점을 가지고 있다.

그리하여 외부환경의 변화가 기업의 적응능력의 수용단계를 능가할 때 이 조직은 外部閉鎖性을 갖게 될 것이다. 따라서 그동안 일본의 소오고소오샤도 해외진출을 도모하는 과정에서 해외직접투자와 같이 환경에의 적응이 크게 요구되는 방향보다는 부분적인 적응만을 요구하는 상품수출입 위주로 나아갔다고 볼 수 있다.

그러나 1980년대 초반에 이들이 직면하고 있는 외부환경의 급변을 생각해 볼 때, 과연 이들이 그동안의 본국중심적 폐쇄성을 탈피하고 世界指向的 思考方式으로 그들의 의식구조를 전환할 수 있을지, 그리고 일본기업의 조직이 이러한 코페르니쿠스적 大轉換을 수용

36) 「組織科學」, Vol. 15, 2~34면의 “戰略的 組織” 참조.

할 수 있을지 궁금한 일이다.

6. 財務戰略

1) 미국 다국적기업의 內部資金創出 및 레버리징 (leveraging)

미국의 다국적기업은 국제화의 구체적 방법으로 해외직접투자를 행할 때 내부에서 축적된 자금을 동원하거나 자신의 자본력을 이용한 레버리징을 통하여 외부자금을 동원한다. 이는 미국에서 기업재무구조의 안정성을 평가하는 기준으로서 自己資本比率을 일반적으로 사용하기 때문이다. 따라서 내부자금이나 일정기준 이내의 외부자금 창출범위를 넘지 않는 수준에서 해외직접투자가 이루어지게 되고, 그 결과 나타나는 해외진출은 점진적이고 선별적일 수 밖에 없게 된다.

2) 일본 소오고쇼오샤의 銀行・製造企業間 교량역할

일본의 9개 소오고쇼오샤는 평균 3.0%라는, 미국 기준으로는 파산상태나 다름없는 자기 자본 비율을 유지하고 있으며 내부유보이익도 필요한 자금을 충당하기에는 형편없이 모자라는 수준이다. 그러나 소오고쇼오샤는 이미 설명된 기업집단의 일원으로서 소속집단의 강력한 지원을 받고 있으며, 이와 동시에 主力銀行이라는 금융창구를 가지고 있다. 따라서 이같이 낮은 자기자본비율에도 불구하고 소오고쇼오샤의 안정성을 기업집단에 의하여 실제적으로 보장받고 있으며, 또한 주력은행으로부터도 가장 저렴한 조건으로 거의 무제한의 자금동원력을 제공받고 있다. 반면 기업집단에 속하지 않은 중소기업은 신용력에 있어 대기업이나 집단구성소기업에게 뒤떨어지기 때문에 은행으로부터 용자를 받기 어렵거나 받더라도 2~3% 정도 불리한 이자율을 적용받게 된다. 이때 소오고쇼오샤는 이들 중소기업과의 기존의 거래실적을 근거로 하여 자신이 은행으로부터 가장 유리한 조건으로 빌린 자금을 이들에게 제공해 준다. 이러한 여신활동은 일종의 위험부담 행위로서, 이것 자체에서 일정율의 이익을 올리기도 하나, 그보다도 이러한 여신 활동을 통하여 해당기업에게 필요한 원자재의 조달과 생산제품의 판매를 독점하는 등의 상권을 확보한다는 점에서 소오고쇼오샤의 필수적인 활동이 되고 있다.

7. 라인간의 均衡戰略

1) 미국 다국적기업의 生産 對 販賣

미국의 기업은 역사적으로 공장담당지배인, 즉 생산담당자의 독점적 지위에 대하여 원래 외부의 판매대리인이던 판매담당자가 도전하여 기업의 지배권을 놓고 투쟁하는 과정을 통해 생성발전해 왔다.³⁷⁾ 그리고 오늘날에 있어서도 생산과 판매하는 두개의 중추적 라인 기능을

37) 著者の「經營政策과 長期戰略計劃」(英志文化社, 1980년), 159면 참조.

중심으로 하여 기획, 재무, 인사, 홍보 등의 스태프 기능이 보좌하는 형태의 조직을 형성하고 있다. 즉, 생산활동에 의해서 창출된 부가가치를 판매활동에 의하여 현실화함으로써 이윤을 발생시키는 것이 고금을 막론하고 다국적기업을 포함한 미국 제조기업의 일반적 경영활동인 것이다. 따라서 미국기업에서는 판매활동과 함께 생산활동이 전통적으로 기업 내에서 강력한 위치를 구축하고 있고, 특히 생산활동은 여기서 한걸음 더 나아가 R & D 활동을 통해 신제품을 개발함으로써 革新的 기능을 수행하는 先導企業의 위치를 세계시장에서 굳히고 있는 것이다.

2) 일본 소오고쇼오샤의 情報對販賣

그러나 일본의 소오고쇼오샤 내부에는 다국적기업을 포함한 미국의 기업에서 볼 수 있는 생산과 판매기능 중 판매기능만을 가지고 있을 뿐, 생산기능을 갖고 있지 못하다. 다시 말해서 소오고쇼오샤는 미국의 다국적기업조직을 기준으로 보면 절름발이 조직인 셈이다. 이는 소오고쇼오샤 입장에서 볼 때 생산기능은 계열회사에게 위임하고 있는 까닭이다.

그러면 소오고쇼오샤에게 있어 부가가치의 창출은 어느 기능에서 이루어지는가? 소오고쇼오샤에게는 비록 생산기능이 없지만, 이에 대응하는 것으로서 情報機能을 들 수 있다. 즉, 특정제품의 공급자와 수요자를 찾아내는 정보기능이야말로 이들에게는 부가가치를 발생케 하는 근본원인이 되는 것이다. 따라서 소오고쇼오샤의 경영에 있어서 정보기능은 제조기업내의 생산기능이 가진 것과 동등한 역할을 수행한다고 볼 수 있다.

8. 多角化戰略

1) 미국 다국적기업의 독점적 우위에 기반을 둔 선별적 다각화

미국에 기반을 두고 있는 다국적기업은 대략 <表 6>과 같은 과정을 거쳐 시장을 확대, 결과적으로 국제화를 추구해 왔다. 즉 최초로 단일품목을 가지고 국내의 일부 시장을 대상으로 하여 출발한 소위 局地指向企業은 1880년대에 일어난 제 1차 기업합병, 즉 同種企業간의 合併 운동으로 규모면에서의 대형화를 이루었다. 그 후 철도를 포함한 운송시스템의 발달과 더불어 지역 시장에서 전국 시장으로 국내에서의 시장 확대를 도모한 全國指向企業은 1920년대에 일어난 제 2차 합병운동, 즉 자신이 가진 시장지배력을 활용해서 관련업종으로 수직적 결합을 추구하는 合併운동에 편승하여 國內合併指向企業으로 발전하였다. 한편 1920년대 이후 分權組織을 도입한 기업에서는 해외직접투자의 결과로서 이루어진 海外子會社에 대해서도 利益責任을 부과하여 現地法人으로 독립운영케 하는 海外合併指向企業으로 변모하면서 지역적인 다변화를 촉진하였다. 또한 기업에 따라서는 경영자가 세계를 무대로 하여 넓은 시야를 갖고 위험부담을 조정하며, 세계 각국에서 투자 자본에 대한 수

〈表 2〉 미국 다국적기업의 다각화

	제 품	시 장	기 능	조 직 특 성
① 局 地 指 向 企 業	단 일 제 품	지 역 시 장	단 일 기 능	조 직 미 분 화
② 全 國 指 向 企 業	"	전 국 시 장	"	집 권 적 조 직
③ 多 角 化 指 向 企 業	복수제품(다각화)	"	"	분 권 적 조 직
④ 海 外 合 併 指 向 企 業	"	해 외 시 장 (다 각 화)	"	본 사 스 텔 중 심 적
⑤ 世 界 指 向 企 業	"	"	복합기능(다각화)	"
⑥ 汎 國 籍 指 向 企 業	"	"	"	본사조직이 다원화
⑦ 超 國 籍 指 向 企 業	"	"	"	초국적 본사 조직의 출현

익의 균등화를 추구하는 世界指向企業으로 발전하는 과정에서 생산, 판매는 물론 운송, 보관, 금융 등의 다각적 기능을 수행하게 된다. 그리고 여기서 한 걸음 더 나아가 「경영의 국제화」만이 아니라 「소유의 국제화」를 이룩하는 汎國籍指向企業의 형태를 갖춘 Royal Dutch Shell, Unilever 등의 회사도 나타나고 있다. 다만 앞으로 기업의 소유권 뿐 아니라 기업의 실질적인 지배운영도 한 나라가 아니라 여러 나라(예컨대 유럽 공동지역의 국가들)의 연합기관에 의하여 이루어지는 超國籍企業이 나타날 것인가에 대해서는 아직도 미지수라 할 수 있다.

이와 같이 미국 다국적기업의 역사적 발전과정을 제품, 시장, 그리고 기능의 다각화란 측면에서 고찰하면 세계지향기업의 단계에 이르러 이 세가지 측면에서 모두 다각화된 기업으로 변화한다는 것을 알 수 있다. 그러나 미국의 기업의 국제화하는 과정에서 채택하고 있는 다각화 전략은 우선 제품의 경우에서 보는 바와 같이, 자신이 가진 시장 지배력이라는 독점적 우위 요소를 기반으로 하여 수직적 결합을 추구하고 있다는 점에서 選別的 多角化라 할 수 있다. 또한 지역에 있어서도 시장이 존재하는 세계 각국에 침투하는 것이 아니라 자신의 자금조달 능력을 엄격히 평가하여 일정 범위 이내에서 가장 매력적인 지역으로 편중적 해외투자를 하는, 선별적 다각화임을 알 수 있다. 또한 기능에 있어서도 어디까지나 생산에서 창출되는 부가가치를 극대화하기 위한 선별적인 기능 다각화를 추구하고 있는 것이다. 이렇게 볼 때 미국 다국적기업의 다각화는 자신의 독점적 우위에 기반을 둔 선별적 다각화 전략에 불과하다고 볼 수 있다.

또한 〈表 2〉에서 나타난 기업 다각화의 과정은 ITT와 같은 콩글로머리트를 모델로 한 것이고 전통적으로 특정제품의 R & D로부터 기업의 성장기반을 쌓아가고 있는 수 많은 다국적기업은 세번째의 다각화 지향기업의 단계를 거치지 않은 채 오늘날에 이르고 있다.

에컨대, 제너럴 모터즈 자동차 회사나 컴퓨터 회사인 IBM, 그리고 제너럴 일렉트릭은 제자기 자동차, 컴퓨터, 그리고 전자제품을 중심으로 하여 오늘날의 다국적기업에 이른, 업종면에서는 단일제품기업인 것이다. 따라서 미국의 다국적기업은 지역과 기능면에서는 선별적인 과정을 거쳐 어느 정도 다각화 되었으나 품목면에서는 단일제품을 대상으로 한 기업이라고 정의하는 것이 오히려 더 타당할 것이다.

2) 일본 소오고쇼오샤의 규모의 경제를 얻기 위한 무차별적 다각화

일본의 소오고쇼오샤는 <表 3>과 같은 과정을 거쳐서 오늘날과 같은 다각적인 국제경영 활동을 전개하고 있다.

첫번째는 해외상사의 내수시장 침식에 대응하여 국내의 상권을 확보하는 國內指向企業의 단계이다. 대략 1960년대 후반이 이에 해당하였다고 볼 수 있다. 일단 한 품목으로 내수시장에서 기반을 다진 상사는 해외로 진출하여 시장의 다변화를 모색하는 海外指向企業으로 성장하였다. 제 2 차 세계 대전이 있기까지의 20세기 전반이 대충 이 시기에 해당하였다. 다변화된 시장에서 다양한 품목을 갖춘 상사에서는 1960년대까지 販賣中心 대형상사로서의 기반을 구축했다. 즉, 海外營業을 위해 방대한 多國籍流通네트워크를 形成하여 多様な品目을, 多邊化된 市場에 販賣한 것이다. 海外事業單位에는 海外事務所, 海外支社, 現地法人이 있는데 이 段階에서는 現地法人이 일반적인 形態로 사용되었다.

이 段階에서는 특히 販賣面에서 國際化를 追求하여 마케팅을 위한 世界的 거점의 확보를 도모하였으며, 따라서 이 단계를 販賣指向大型商社期라고 표현할 수 있다. 이러한 회사의 비고우위요소는 세계적 마케팅 네트워크를 통한 세계적 로지스틱스(global logistics) 시스템의 확보에 있다.³⁸⁾

1960년대 이후 일본경제가 고도성장기에 접어들자 일본 상사들은 제조기업의 직접적인 해외진출공세를 막기 위하여 원료의 개발수입, 운송, 보관, 그리고 제조업체와 해외의 현지 시장을 정보와 자본으로서 연계시키는 合併사업 등 수직적 결합을 추구함으로써 다각화의 길을 모색하였다. 이때부터 진정한 의미에서 다각화된 소오고쇼오샤의 시기라고 볼 수 있다.

1970년대 초의 석유위기 이후 선진제국이 침체된 경기에 허덕임에도 불구하고 계속 성장을 추구해 온 일본경제는 결국 소오고쇼오샤를 핵으로 하는 企業集團의 국제화를 추구하게 되었다. 이에 따라 소오고쇼오샤는 자원개발, 경제협력을 대상으로 하는 해외투자부분에서 스스로의 부분적인 投資를 촉매로 하는 오거나이저 역할을 담당하게 된 것이다. 따라서 현

38) 衣笠洋輔, 「日本企業の國際化戰略」(東京: 日本經濟新聞社, 1979), 17-18면 참조.

재의 소오고쇼오샤에게 해당되는 국제화 단계는 오거나이저(現地投資)指向 總合商社라고 할 수 있다.

앞으로 일본 경제가 자본집약적, 자원집약적인 중화학산업에서 전자산업과 같이 기술집약적, 부가가치집약적인 산업으로 이행됨에 따라 일본의 소오고쇼오샤가 그동안 의존해 오던 規模의 經濟에 힘입은 가격경쟁에서의 비교 우위가 손쉽게 나타나던 대규모 원자재 수입사업은 점차 감소될 것이다. 이 때 소오고쇼오샤가 피할 수 없게 될 상황은 해외원자재 공급자와 국내생산업자들의 도전일 것이며, 이와 같은 경쟁의 격화는 이들로 하여금 國際競爭戰略(global competitive strategy)을 채택·활용하지 않을 수 없도록 몰아갈 것이다. 왜냐하면 이들은 그동안 사용해 오던, 세계의 각 시장에서 最大限의 성과를 얻으려고 하는 소위 部分極大化(local maximization) 전략이 결코 세계전체 시장에서의 극대화(global maximization)를 가져다 주지 않는다는 것을 인식하게 될 것이고, 앞으로는 어느 한 시장에서 비록 손해를 보더라도 그 손해가 다른 시장에서 더 큰 이익을 가져다 줄 수도 있다는 것을 깨닫게 될 것이기 때문이다. 따라서 앞으로는 세계 전체를 대상으로 하여 각 시장에 대한 부분전략간의 유기적 조정을 통해서 전체의 극대화를 가져올 수 있는 국제경쟁전략을 채택함으로써 해외와 일본 국내에 기반을 둔 多國籍企業과의 경쟁에서 생존하고 발전할 수 있는 國際競爭戰略指向 總合商社가 나타날 것이다.

<表 3>의 다각화지향종합상사 이후 나타나는 기업형태의 다각화 현상을 보면 제품, 지역, 기능의 모든 측면에서 모두 다각화되었다는 점에서 일견 <表 2>의 세계지향기업 이후의 미국 다국적기업과 다각화 측면에서는 공통된 면을 보여주고 있다고 착각할 수 있다.

그러나 미국의 다국적기업이 선별적으로 이루어진 부분적 다각화이고, 또한 품목면에서는 오히려 단일기업이 더욱 일반적인 현상인데 반해, 일본의 소오고쇼오샤가 추구하는 다각화전략은 품목, 지역, 기능을 막론하고 사업의 규모를 대형화함으로써 얻어지는 규모의

<表 3> 일본 종합상사의 국제화 과정

	제 품	지 역	기 능	조 직 특 성
① 國內指向商社	복수제품 (다각화)	국내시장	단일기능	조직미분화
② 海外指向商社	"	해외시장 (다각화)	"	집권적 조직
③ 販賣指向大型商社	"	"	"	분권적 마케팅 중심조직
④ 多角化指向總合商社	"	"	복수기능 (다각화)	분권적 조직
⑤ 오거나이저(現地投資)	"	"	"	현지중심조직
⑥ 國際競爭戰略指向總合商社	"	"	"	본사스태프중심조직

경제성을 찾기 위하여 거의 무차별적으로, 즉 「미사일에서 라면까지」, 「5대양 6대주 방방 곡곡에」 그리고 「돈장사에서 돼지 사육에 이르기까지」 품목, 지역, 기능을 막론하고 모든 前線에서 다각화를 추구해 나아가고 있다는 점에서 크게 다름을 보여주고 있다.

9. 要 約

위에서 살핀 미국 다국적기업과 일본의 소오고쇼오사의 경영활동에서 나타나는 전략의 차이점을 하나의 표로서 정리해 보면 <表 4>와 같다.

<表 4> 다국적기업과 總合商社의 경영전략 비교

多國籍企業	-국 제 화 :	생산요소의 수출과 완제품의 수입
	-외 적 성 장 :	흡수합병
	-조 직 :	분권적 사업부제도
	-인 사 :	단기고용과 능력주의
	-코오디네이션 :	기계적, 계약적 관계
	-재 무 :	내부자금장출 및 레버리징
	-라인 간 균형 :	생산 대 판매
	-다 각 화 :	독점적 우위에 기반을 둔 선별적 다각화
總 合 商 社	-국 제 화 :	생산원자재의 수입과 완제품의 수출
	-외 적 성 장 :	기업집단형성
	-조 직 :	기능별 분화 및 조화
	-인 사 :	중신고용과 연공서열주의
	-코오디네이션 :	유기적, 비경형적 관계
	-재 무 :	은행·제조기업간 교량역할
	-라인 간 균형 :	정보 대 판매
	-다 각 화 :	규모의 경제를 얻기 위한 무차별적 다각화

IV. 結 論

1. 結 論

미국의 다국적기업과 일본의 소오고쇼오사는 기업이 국제화를 추구하는데 있어 전략적으로 선택할 수 있는 두가지의 모델이라 할 수 있다. 그러나 이들 두가지 형태의 국제기업은 어느 하나에서 다른 하나로 발전해 나아간 것이 아니라, 각국의 고유한 政治, 經濟, 文化, 社會環境下에서 經營理念 혹은 經營目標에 따라 제각기 최적의 變化를 추구해 왔다고 보아야 한다. 다시 말해서 이들 기업 형태는 역사적 발전단계의 產物이 아니라 특정환경의 產物인 것이다.

이와 같은 결론은 우리에게 다음과 같은 교훈을 주고 있다. 즉 한국의 기업이 국제화를 추구할 때 의례히 기업경영자는 미국의 다국적기업, 또는 일본의 소오고쇼오사를 연상하

게 되고, 따라서 이들 두 가지 형태 중 어느쪽을 모델로 할 것이냐 하는 문제를 가지고 전략 결정의 분기점으로 삼고 있다. 그러나 위에서 보는 바와 같이 이들 기업형태는 제각기 자신의 기업환경하에서 독특하게 생성발전한 것이며, 이들의 기업환경은 우리 기업이 처해 있는 환경여건과 크게 다른 성격을 갖고 있다.

우선 정치면에 있어서 미국에서는 정부가 立法主義에 의거하여 기업의 독점적 횡포를 규제하고 있고, 일본에서는 산업보호를 위한 중상주의적 관민협조체제가 이루어져 있는 반면, 우리나라에서는 그동안 절대권력자가 정통성을 확립하기 위한 수단으로서 중상주의적 입장에서 기업을 지원하는 체제를 갖추고 있는 동시에 민심을 수렴하기 위하여 기업의 활동을 통제하는 제도적 장치를 갖고 있다.

둘째, 경제면에 있어서도 미국은 産業資本이 성숙되어 이를 기반으로 하여 국제화가 추진되었고, 일본은 商業資本의 축적을 통하여 공업화가 이루어진 반면, 우리나라에서는 공업(제조업)과 상업(수출)이 시차를 두지 않고 나란히 진행되었다는 점에서 차이점을 가진다.

셋째, 문화면에서 볼 때 미국은 普遍主義의 思考下에 환경을 극복하고 창조하는 반면, 일본에서는 特殊主義의 次元에서 상황에 수렴하고 순응하는 입장이 취해지고 있다. 그러나 우리나라에서는 이러한 사고 방식이 混在하고 있다. 다시 말해서 전통문화와 같은 자신의 것을 지키지도 못하고 남의 장점, 즉 선진문화를 제대로 수용하지도 못하는가 하면, 경우에 따라서는 자신의 것과 남의 것을 동시에 수용하는 대중문화를 쫓아다니기도 한다.

네째, 사회면에 있어서 우리나라는 미국의 극단적인 個人主義와 일본의 극단적인 集團主義중 어느 편에도 속하지 않는 小集團主義의 사회이며, 이러한 의식이 소집단의 응집력에 의한 폭발적인 저력으로 나타나기도, 또는 원시적인 親族主義(nepotism) 내지 派閥主義(sectionalism)로 나타나기도 한다.

이와 같이 우리나라의 기업환경은 미국 또는 일본의 어느 유형과도 다른 독자적인 구조를 가지고 있으며, 기업경영에 있어서도 우리의 여건에 맞는 독특한 체제와 운영방식을 갖추어야 한다. 따라서 예컨대 한국의 종합무역상사를 경영하는데 있어 일본의 소오고쇼오샤 제도를 도입, 이를 그대로 모방한다고 하여 이들과 같은 성과를 거두기를 기대한다는 것은 무리가 아닐 수 없다.

2. 本 論文의 限界

본 논문의 결론을 해석하고 실제에 응용하는 데 있어서 다음과 같은 한계점을 인식할 필요가 있다.

첫째, 분석의 방법론에 있어 본 논문에서는 2分法에 의거하여 비교요소를 兩極化시킴에 따라 일종의 黑白論理가 형성되고 있다. 그러나 현실에 있어 이와 같은 극단적 대립은 존재하지 않으며, 설령 차이가 있다 할지라도 그 영향이 항상 반대로 나타나는 것은 아니다.

둘째, 이 논문은 社會 現象에 대한 유추해석 및 판단에 의거하여 서술적으로 논리를 전개한 까닭에 실증적인 분석에서 강조되는 엄밀성을 가지지 못한다. 따라서 그 결론의 해석에 있어 例外性에 대한 충분한 고려가 있어야 할 것이다.

셋째, 이 논문은 普遍妥當性이 있는 결론을 도출하기 위한 것이 아니라 假說的인 試論을 제시하고 있다. 따라서 여기에서 제시된 결론을 하나의 가설로 하여 앞으로 좀더 엄밀하고 체계적인 분석 방법에 의거한 연구가 이루어지기를 기대한다.

參 考 文 獻

I. 東洋文獻

1. 金元銖, 「經營學原論」, 서울:經文社, 1972.
2. 林成宜譯, 「美國經濟制度」, 서울:首都文化社, 1965.
3. 愼侑根, “相異한 環境에 있어서 經營의 效率性에 관한 比較經營研究”, 「經營論集」, 第四卷 第3號, 1973.
4. 安台鎬·金澤完, 「國際經營論」, 서울:博英社, 1979.
5. 趙東成, 「韓國綜合貿易商社의 進路」, 서울大 經營研究所, 1981.
6. 崔吉城譯, 「日本の 社會構造」, 서울:螢雪出版社, 1982.
7. 村山元英, 「國際經營比較論」, 東京:泉文堂, 1980.
8. ———, 「日本經營學」, 東京:白桃書房, 1973.
9. 伊藤淳巳, 「日本的經營의 現狀と展望」, 東京:白桃書房, 1979.
10. 中川敬一郎, 「比較經營史序說」, 東京:東京大學出版會, 1981.
11. 津田眞激, 「日本的經營의 論理」, 東京:中央經濟社, 1978.
12. 鳥羽欽一等譯:「アメリカ經營史 上·下」, 東京:東洋經濟新報社, 1977.
13. 藤井光男等, 「經營史—日本」, 東京:日本評論社, 1972.
14. 米川伸一, 「ヨーロッパ·アメリカ·日本の經營風土」, 東京:有斐閣, 1978.
15. 岩田龍子, 「日本的經營의 編成論理」, 東京:文眞堂, 1978.

16. 大島國雄, 「國際比較經營論」, 東京: 森山書店, 1979.
17. 久保巖, 「總合商社と世界財閥群」, 東京: 布井出版株式會社, 1975.
18. 衣笠洋輔, 「日本企業の國際化戰略」, 東京: 日本經濟新聞社, 1979.
19. 江夏健一・米倉昭夫 共譯, 「多國籍企業の成熟(上・下)」, 東京: ミネルウァ書房, 1978.
20. 竹田志郎, 「多國籍企業の支配行動」, 東京: 中央經濟社, 1976.
21. 佐貫利雄, 「産業構造」, 東京: 日本經濟新聞社, 1981.
22. 商社機能研究會編, 「新・總合商社」, 東京: 東洋經濟新報社, 1981.
23. 村松司叙, 「企業合併論」, 東京: 同文館出版株式會社, 1973.
24. 栗田眞造, 「經營史學」, 東京: 丸善株式會社, 1971.
25. 中村隆英, 「日本の經濟統制」, 東京: 日本經濟新聞社, 1974.
26. 中央大學企業經營研究所編, 「日本的經營論」, 東京: 中央大學出版部, 1982.
27. 田杉等, 「比較經營學」, 東京: 丸善株式會社, 1972.
28. 山本安次郎, 「經營學研究方法論」, 東京: 丸善株式會社, 1980.
29. 藤原貞雄, 「日本貿易と對米直接投資」, 北九州市: 隆文堂印刷株式會社, 1981.
30. 「組織科學」, Vol. 15, 1981.

II. 西洋文獻

1. Aberglen, J.C., *Business Strategies for Japan*, Tokyo: Voyagers' Press, 1970.
2. Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, Mass.: M.I.T. Press, 1962.
3. Channon, D.F. With Jallard. M., *Multinational Strategic Planning*, New York: AMACON, 1979.
4. Drucker, P.F., *Management*, Harper & Row, 1974.
5. Farmer, R.N., & Richman, B.M., *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1965.
6. Gort, M., *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton: Princeton Univ. Press, 1962.
7. Graham, S., *American Culture*, New York: The Macmillian Co., 1957.
8. Heen & Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Phillipians: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1979.
9. Kanji Haitani, *The Japanese Economic System*, Mass.: Health & Company, 1976.
10. Kaysen, C. & Turner, D.F., *Antitrust Policy*, Cambridge: Harvard Univ. Press, 1959.

11. Kohn, H., *American Nationalism*, New York: The Macmillian Co., 1957.
12. Luthans, F., Hodgetts, R.M., & Thompson, K.P., *Social Issues in Business*, 3rd ed., New York: Macmillian Co. Inc., 1980.
13. Markin, R.J., "A Philosophy of Management", *Business Review*, Apr., 1963.
14. Mason, E.S., *Economic Conentration and The Monopoly Problem*, Mass: Harvard Univ. Press, 1957.
15. Millikan, M.F., *American Business and Policy*, New York: Atherton Press, 1963.
16. Ozawa, T., *Multinationalism, Japanese Style*, Princeton Univ. Press, 1979.
17. Queen, S.A., et al., *The American Social System*, Boston: Houghton Milfflin Co. 1956.
18. Sayles, L.R., *Individualism and Big Business*, New York: McGraw-Hill Book Co. Inc., 1963.
19. Yoshino, M.Y., *Japan's Multinational Enterprises*, Mass.: Harvard Univ. Press, 1976.