

企業 經營事例 시리즈 (VIII)

趙 東 成
(서울대 경영대 교수)

산 와 은 행*

1992년 11월 27일, 이 날은 산와은행에 있어 역사적인 날이었음에 틀림없다. 일간 신문들은 11개 도시은행의 9월 중간결산 결과와 함께, 산와(三和)은행이 처음으로 이익 규모에서 수위를 차지하였다는 것을 일제히 보도하였다. 전후에 산와은행이 수위를 차지한 것은 사상 처음으로, 그것도 업무순익, 경상이익, 당기순이익의 이익 3부분을 완전 제패한 것이었다. 1987년 4월부터의 3개년 중기경영계획에서 수익 1위를 목표로 내세운 이래 5년 반만에 염원의 수위탈취를 달성한 것이었다. 경영층에서는 애써 담담한 자세를 나타냈지만, 그 밖의 일반행원들은 기쁨을 감추지 못하였다. “언젠가 올것이라고 생각하고 있었다.” “하면 되는 것이었다.” “직원들의 사기가 크게 높아졌다.”는 반응들이었다. 그리고 반년 후인 1993년 5월 27일에 도시은행들의 1992 회계년도('92. 4. 1 '93. 3. 31)의 연간결산결과가 주목 속에 발표되었다. 결과는 산와은행이 연간 기준으로도 수위를 고수한 것으로 나타났다. 명실상부하게 산와가 최강은행으로 부상한 것이었다.

산와은행은 메이지(明治) 시대 초기인 1870년대에 오오사카에서 창업한 산쥬온(二十四), 코노이케(鴻池), 야마쿠찌(山口)의 비재벌계 3개 은행이 1933년에 대등한 조건으로 합병하여 탄생한 은행이다. 전후 한동안 도시은행중 3위를 유지하였으나, 스미토모(住友)은행에 밀려 4위가 되었다가, 1971년에 다이이찌(第一)은행과 니혼칸교(日本勧業)은행의 합병으로 다이이찌칸교(第一勧

業)은행이 탄생함으로써 5위로된 이후 만년 4, 5위의 은행이었다. 「상위도시은행의 말석」이 항상 산와은행에 붙어다니는 너네임이었다.

일본의 상위 도시은행들은 재벌계이거나 합병에 의하여 대형화된 경우가 많다. 즉 상위 6개 은행 중 스미토모, 미쓰비시, 사쿠라, 후지의 4개은행이 재벌계이다. 전후(제2차 세계대전 후)에 대등합병으로 탄생한 은행은 1971년에 다이이찌칸교은행이 있었고, 최근의 예로서는 1990년에 사쿠라은행이 미쓰이은행과 타이요코베은행의 합병으로 탄생하였다. 타이요코베은행도 1973년에 타이요은행과 코베은행의 합병으로 생긴 은행이었다. 대등합병이 아닌 흡수합병도 1986년 스미토모은행의 헤이와(平和) 상호은행 합병등 다수가 있었다.

비재벌계 은행이므로 대형 거래선이 상대적으로 적고, 전후에 합병으로 대형화될 기회가 없었으며, 동경을 본거지로 하지않아 거래상 많은 불리점을 가진 만년 4, 5위의 은행이 어떻게 짧은 기간 내에 최강의 은행으로 변모할 수 있었을까? 우연히 달성된 것인가?

금융 자유화의 물결

1984년 6월, 서일본지역의 영업 총책임자인 와타나베 히로시(渡邊滉) 전무(현재 은행장)는 미국 시찰길에 나섰다. 거의 10년 만에 다시 보는 미국은 크게 변해 있었다. 그중에서도 특히 눈을 끈 것은 은행로비의 눈에 잘 띄는 곳에 놓

* 본 사례는 조동성 교수의 지도 하에 외환은행 차순관 석사가 작성하였다.

* 대도시에 본점을 둔 전국적인 영업기반을 가진 은행(우리나라의 시중은행에 해당)

〈표 1〉 도시은행의 1992 회계년도 결산 결과

(단위: 억엔)

은행명	업무순익	경상이익	당기순이익
산와(三和)	3,702	1,953	672
스미토모(住友)	3,415	630	140
미쯔비시(三慶)	3,364	1,306	470
후지(富士)	3,134	943	310
사쿠라	2,713	1,110	453
다이이찌칸교(第一勸業)	2,373	1,056	530
토쿄(東京)	2,026	744	431
토카이(東海)	1,865	987	208
아사히	1,463	626	210
다이와(大和)	718	397	168
타쿠슈쿠(投植)	388	186	78

- (주) 1. 사쿠라은행은 1990년 4월 1일에 미쯔이(三井)은행과 타이요코베(太陽神戸)은행이, 아사히은행은 1991년 4월 1일에 교와(協和)은행과 사이타마(埼玉)은행이 합병하여 탄생하였음.
2. 업무순익은 은행본래의 업무에서 얻은 이익으로, 여기에 주식매각손익, 대손상각액등 임시손익을 가감한 후의 이익이 경상이익이며, 경상이익에서 법인세등을 공제한 후의 이익이 당기순이익임. 경상이익만으로는 은행의 실제 영업상 이익을 정확히 알기 어렵기 때문에 1988년 9월 중간결산부터 대장성의 지도로 업무순익 개념을 도입하였음.

여있는 「오늘의 예금금리」라는 안내판이었다. 당시 일본은 규제금리 시대로 전 은행의 예금금리가 동일하였다. 중앙은행의 공정할인율이 바뀌지 않으면 예금금리도 변하지 않았다. 따라서 은행은 예금을 받아 대출하면 안정적인 수익을 올릴 수 있었다. 그러나 미국에서는 금리 자유화로 예금자는 조금이라도 금리가 높은 은행을 선택하여 예금하고 있었다. 은행은 예금을 유치하기 위하여 채산을 도외시 하고라도 높은 금리를 책정하게 되므로 체력이 약한 은행은 경영악화로 도산하는 예가 비일비재였다. 실제로 1년에 수십개의 은행이 도산하고 있었다. 일본에서의 은행 경영상식이 미국에서는 전혀 통용되지 않고 있었던 것이었다

“이러한 자유화의 물결은 언젠가 일본을 엄습할 것이다. 이에 어떻게 대응할 것인가? 잘못하면 경쟁에서 탈락할지도 모른다. 약육강식의 세계에서 살아남기 위해서 산와은행은 어떻게 해야 할 것인가?” 정말로 심각하게 생각하지 않으면 안되겠다는 것을 와타나베 전무는 통감하였다.

한편, 커다란 변화를 기회로 삼을 수도 있을 것이라는 생각도 들었다. “규제가 없이 자유로이 움직일수 있는 시대가 되면, 새로운 것을 추구하

고 진취적인 산와은행으로서는 선두로 도약할 수 있는 기회가 될지도 모른다”는 판단이었다.

이미 금융자유화의 물결은 일본에도 밀려오고 있었다. 미국은 1983년 11월 설치된 「미·일·엔·달러 위원회」를 통하여 일본에 대하여 금융시장개방을 강력히 요구하였고, 결국은 이듬해 5월에 일본의 정책당국은 금융시장개방의지 및 금융자유화 일정을 내외에 밝힌 바 있었다.

귀국 후 미국의 실정과 비교하여 산와의 내부를 본 와타나베 전무는 하루라도 빨리 경쟁에서 이길 수 있는 강한 체력을 기르지 않으면 안된다고 생각했다. 그해 12월 기획담당으로 임명된 와타나베 전무는 기획부 내에 특별 프로젝트팀을 발족하여 「자유화에의 대응책」과 「종합금융화의 전략」을 수립토록 하였다. 그리고 이를 바탕으로 1986년 여름부터 향후 3년간(1987. 4-1990. 3)의 중기경영계획이 본격적으로 검토되기 시작하였다. 금리자유화와 업무자유화를 전면에 내세운 중기경영계획이 처음으로 만들어지게 된 것이었다.

경영환경의 변화

그러면 여기서 일본에 있어서 은행을 둘러싼 경영환경의 변화를 조금더 구체적으로 살펴보자. 전후에 있어 일본 은행들의 경영환경은 1980년을 기점으로 크게 달라졌다. 그 이전까지의 규제금융체제가 1980년대에 들어와 규제가 완화되고 국제화와 자유화가 크게 진전되었다.

전후의 금융체제는 쇼와(昭和) 20년대(1945-1954년)에 확립되었는데, 그 특징은 분업주의에 의한 전문금융기관제도(은행과 증권업무의 분리, 신탁업무의 분리, 장기와 단기금융의 분리), 금리규제(예금과 대출금리 최고 한도의 법적규제), 내외금융시장차단(원칙금지의 외환관리법으로 대외거래의 제한)이었다. 이러한 금융체제 하에서의 은행행정은 호호선단식 행정으로, 경영 효율이 뒤떨어지는 은행도 낙오되지 않도록 보호되고 유지되었다. 즉, 예금금리의 최고한도가 정해져 있으므로 항상 일정 한도의 마진이 확보되었고, 은행 신설이 억제되고 점포 증설도 일률적으로 규제되어, 기존은행의 쉐어가 어느정도 확보되었다. 이러한 각종 보호조치로 인하여, 「은행은 망하지 않는다」는 신화가 생겨났다. 은행경영은 이러한 제약 속에서의 경영에 지나지 않았고, 일정한 마진이 확보되어 있으므로, 양이 증가하면 수익도 당연히 증가하기 때문에 규모확대주의가 생겨났다.

그러나 1980년 12월 외환관리법의 개정으로 대외거래가 자유화 됨에 따라, 내외자본교류가 활발하게 되고, 국제금융시장으로부터 차단되었던 국내시장이 국제적으로 개방된 금융시장으로 변화하여 금융의 국제화와 자유화가 촉진되었다. 이와 더불어 국제의 대량 발행 및 이의 소화를 위한 시장금리로의 발행도 금리 규제를 완화하는 계기가 되었다. 그러던 중 1984년 5월 「미·일·엔·달러 위원회」의 보고서 및 대장성의 「금융자유화 및 엔의 국제화에 관한 현상과 전망」이라는

보고서에서 금융자유화 일정을 밝힌 것을 기점으로 일본에서 금융자유화가 본격적으로 추진되기 시작하였다.

예금금리 중 정기에금 금리는 1985년 10월부터 단계적으로 완화되기 시작하여 1993년 6월에 완전히 자유화 되었고, 이어서 보통예금등 유동성 예금금리도 1994년 중에는 자유화 될 예정이다. 대출금리는 법적으로 최고한도는 정해져 있지만, 고도성장기가 끝나 자금 수요보다 공급이 많은 상태로 바뀐 1970년대 초부터 사실상 자유화 되었다. 대출금리의 기준이 되는 단기 프라임레이트는 각 은행이 조달금리를 기준으로 자율적으로 결정하고 있다.

업무 자유화는 그 범위와 방법을 둘러싸고 오랫동안 논란이 있었으나, 1993년 4월에 「금융제도 개혁법」을 제정하여 자회사 설치에 의한 방법으로 타업무를 겸업하는 것이 가능하도록 되었다. 이로써 은행이 증권 자회사를 설립하여 증권업무를 영위하던가, 증권회사가 은행 자회사를 설립하여 은행업무를 영위하는 것 등이 가능하게 되었다.

금리 자유화로 은행 경영은 규모 확대만을 중시하던 것에서 수익성을 중시하지 않을 수 없게 되었다. 특히, BIS 자기자본비율규제* 도입으로 규모확대 지상주의와 박리다매의 양적확대에서 총자산 이익율을 중시하는 경영으로 전환하지 않을 수 없게 되었다. 전문 분업제가 붕괴되고, 금융기관간 업무영역 제한이 완화되면 자유금리라는 동일한 무기로 경쟁하게 될 수 밖에 없다. 소액예금금리까지 완전히 자유화됨에 따라 중소기업 등 소액예금의 비중이 높은 곳은 큰 타격을 입게 되었다. 도태되던가, 타은행과 합병하던가의 양자택일의 선택에 놓이게 되었다. 지금까지의 「은행은 망하지 않는다」는 신화도 그 기반이 위태롭게 되었다.

1990년 3월 기준의 도시은행들의 결산 결과는 경상이익이 전년보다 19.9% 감소하여 전후 최초로 마이너스 성장을 나타냈다. 1991년에

* 국제결제은행(Bank for International Settlements)의 은행감독위원회가 자산에 대한 자기자본비율의 국제적 통일기준을 정한 것으로, 1988년에 도입 되었으며, 1992년 이후에는 8% 이상의 비율 유지가 요구되고 있음. 국제적으로 활동하고 있는 은행간의 평등한 경쟁조건을 확보하고, 국제적인 금융시스템의 안정성을 향상 시킨다는데 목적이 있음.

23.4%, 1992년에 14.0% 감소하였고, 1993년에도 32.4%나 감소하여 4년 연속 이익이 감소한 결과를 나타냈다. 이러한 최근의 일본은행들의 상태에 대하여 한 베테랑 은행 전문가는 “싫든 좋은 이제야 겨우 은행도 보통의 회사처럼 됐다.”고 평했다.

한편, 1973년 제1차 오일쇼크를 계기로 일본경제가 안정 성장기에 접어든 이후, 종전의 법인기업의 대폭적인 자금부족과 이로인한 자금조달운용 양면에서의 은행 의존에서 벗어나 법인기업의 자금부족 규모가 축소되고 은행차입 의존도가 크게 낮아졌는데, 이러한 은행 이탈현상은 1980년대 중반 이후 더욱 현저하여졌다. 1986년부터 1990년까지의 은행 대출잔고는 년 10-15%의 높은 증가율을 보여 112조엔이나 증가하였으나, 이 기간중 대기업 대출은 오히려 20조엔이나 감소하였다. 은행 이탈현상이 지속되는 속에서 규제완화로 인한 경쟁 가속으로 은행은 바야흐로 수난시대에 접어 들었다.

산와은행의 도전

1. 마라톤 경영회의

새로운 중기경영계획의 수립에 들어간 산와은행 기획부문팀은 여름휴가도 반납한 채, 자행의 약점, 시책, 타행과의 차이 등의 분석작업을 행하고 문제점을 도출하였다. 계획수립 방법 자체도 종래와는 달리하였다. 대변혁기를 맞이한 금융계에서의 자유경쟁에서 살아남는다는 연약한 자세가 아니라, 싸워 이기고 나아가서는 선두 은행이 되기 위한 경영계획을 수립하기 위해서는 종전과 같은 방법으로는 불가능하다고 생각했다.

종래에는 기획부가 제시하는 대략적인 달성 목표를 기준으로 각 부문이 현상에 ‘플러스 알파’하는 형태로 목표가 책정되었다. 그러나 새로운 중기경영계획에서는 종전 실적에 따라 목표를 설정하는 대신, 경영계획의 최종년도인 3년 후에 톱뱅크가 되기 위하여 필요한 목표를 본부 주도하에 명시하였다.

「지금까지의 방법은 산와의 행풍인 현장의 소리를 우선한다고 할까, 자주성 존중이었다. 그러나 이렇게 해서는 수위를 넘겨볼 수 없다. 톱을

지향하기 위하여는 비약하지 않으면 안된다. 과거에는 현장을 중시하는 입장에서 목표를 초과하여 120, 130%의 결과를 내면 잘했다는 것으로 족했다. 그러나 100%를 넘는 결과를 내더라도 순위 또는 웨어가 변하지 않던가 오히려 낮아지는 경우가 있다면, 그것은 목표자체가 느슨했기 때문이었다. 열심히 해도 95, 6% 정도 달성할 수 있는 그런 목표가 아니면 안된다」는 것이 종래의 방법을 바꾼 이유였다.

1986년 12월 8일, 다음해 4월부터 실시될 「신중기경영계획안」을 검토하기 위한 경영회의가 와타나베전무를 포함하여 전무급 이상 은행장까지 8명의 임원이 참가한 가운데 열렸다. 이로부터 해가 바뀌어 이듬해 2월에 이르기까지 28회의 경영회의가 열렸다. 28회의 경영회의는 전례가 없는 일이었다. 바로 전회의 중기경영계획인 「뉴·후론티어」의 경우에는 6회 정도의 회의를 가졌을 뿐이었다. 모두들 머리속에서 생각하고 이 정도면 달성 가능하다고 하는 종래의 방법으로는 수위의 자리를 손에 넣을 수 없기때문에, 「톱뱅크가 되기위한 계수목표는 이것이다. 이를 위한 시책은 이것이어야 한다.」는 것을 제시하고, 경영회의의 이름하에 전 행내에 철저히 주지시킬 필요가 있었던 것이었다.

“해외로부터의 금융시장 개방 요청은 거세어지고, 고객의 금리 선호도가 높아지고 금융 수요가 고도화, 다양화되는 등 은행을 둘러싼 환경은 급변하고 있다. 이 와중에서 산와은행의 금후의 경영을 생각할때 느긋할 수가 없었다. 특히 경영회의의 멤버전원이 지금부터 3년간이야말로 승부의 시기이다, 국제적으로도 살아남을 수 있는 은행이 될 것인가도 3년후에 결정된다는 인식을 가졌다. 국내에서도 국제무대에서도 강하고 종합금융 그룹으로서도 강한 은행이 되지 않으면 안된다. 약한 분야를 강한 분야가 카바한다는 것은 안된다. 전 부문에 강하게 되지 않으면 이길 수 없다. 그렇기 때문에 경영자원의 배분에 관련된 전략 책정은 지극히 중요한 것이다. 그러므로 경영회의에서 장시간에 걸쳐 집중적으로, 진지하게 결론을 주고받은 것은 당연한 것이었다.” “비재벌계이므로 중후장대형산업에 약하고, 오오사카에 근거를 둔 은행이므로 동경에 약하다. 오오사

카에서도 거대재벌 그룹을 가진 스미토모은행과 속명적인 싸움을 전개하지 않으면 안된다. 원래 다른 상위 도시은행에 비해 많은 핸디캡을 지닌 산와은행이 상위의 한 귀퉁이를 차지하고 있는 것은 시종 「타행의 3배만큼 일한다」는 모토와 「투지」가 있었기 때문이라고 말해지고 있다. 전례가 없던 「마라톤 경영회의」도 행내의 전직원을 향하여 보낸 경영층으로부터의 강렬한 메시지였다.”고 그 당시 경영회의에 참가하였던 임원은 술회하였다.

사전 조정이 전혀없이 경영회의에서 문제점을 지적하고 논의를 되풀이하였다. 담당업무의 문제점을 지적 당하는 것은 회의에 참석한 임원 본인에게는 거북스러운 일이었지만 그대로 진행되었다. 이 과정에서 「자유화로 코스트가 상승하여 큰 일이다」라는 인식이 「그렇지 않다. 자유화로 우리 은행은 오히려 유리하게 될수있다」라는 인식으로 바뀌게 되었다.

기획부가 마련한 중기경영계획은 이처럼 철저하게 검토되고 토의되었다. 이러한 과정을 거쳐 탄생한 것이 「UP 90(Universal Project 90)」이었다.

2. 수익 No. 1을 목표로 내걸다.

「UP 90」은 경영목표로서 「최신·최강, 세계적 유니버살 뱅크(Global Universal Bank)」를 표방하였다. 산와은행의 이전부터의 경영목표는 「피플즈 뱅크(People's Bank)」였다. 창립 이래 중소기업자를 주거래층으로 하는 서민을 위한 은행을 표방하여 왔기 때문에 이에 적절한 캐치프레이즈였고, 일반에게도 널리 알려져 있었다. 그러나 금융자유화와 국제화 시대에는 적합하지 않다는 것이 다수의 의견이었다. 「피플즈 뱅크는 아무래도 서민만을 위한 은행으로 오해될 수 있다.」 “중기적인 경영목표는 보다 시대에 맞는 선명한 것을 제시하는 것이 좋겠다.」 “투자은행(Investment Bank)화에도 부적합하다”는 의견이 행위들간에 지배적이었다.

피플즈 뱅크를 어떻게 위치시킬 것인가를 두고 기획부 내에서 검토를 거듭하였다. 그 결과 피플즈 뱅크가 체현한 고객 제일주의 및 폭넓은 고객의 강한 지지를 받는 은행이라는 사상은 불변이지만, 새로운 경영목표는 실상을 나타내고 미래

지향성이 강하도록 유니버살 뱅크(Universal Bank)로 할것과 피플즈 뱅크는 창업정신이라는 의미로서 경영이념으로서 새롭게 정립하도록 하는 것이 좋겠다고 결정되었다. 그래서 경영이념은 「항상 시대를 리드하는 피플즈 뱅크」로 하였다. 젊은 행위들의 「이제는 변하지 않으면 안된다」는 시대인식을 경영회의 참석자 전원이 공유하게 되어, 경영회의에서도 경영목표로서는 「최신·최강, 세계적 유니버살 뱅크」가 그대로 채택되었다.

최신의 은행이란 시대의 변화를 미리 내다보는 진취적 기풍이 넘치고 새로운 분야에 적극적으로 도전하는 은행, 고객의 욕구 및 시장의 변화에 유연하고 신속히 대응해 가는 은행을 의미하였다. 최강의 은행이란 폭넓은 고객으로부터 지지와 신뢰를 받기 위하여 필요 불가결한 No. 1의 수익력과 영업기반을 가진 은행을 의미하였다. 세계적 유니버살 뱅크란 투자은행 업무에 적극 진출하여, 이것과 종래의 상업은행 업무를 양바퀴로 하는 유니버살 뱅크로서, 일본 국내뿐만 아니라 세계적인 규모로 발전하여 가는 은행을 의미하였다.

그리고 이 경영목표를 실현하기 위한 기본목표로서 세가지를 설정하였다.

- ① 수익 No. 1, 예탁금융자산 No. 1, 고객접점 No. 1을 목표로 하는 은행
- ② 증권화·국제화·정보화가 가장 앞선 은행
- ③ 종합금융서비스의 베스트 뱅크

이 기본목표에서 보듯이 지금까지와는 달리 상위은행 등의 표현 대신 수익 No. 1을 당당히 목표로 내걸었다. 그리고 예탁금융자산 No. 1을 목표로 하였다. 즉 종래의 예금뿐만 아니라 양도성 정기에금, 저당증권, 금, 채권, 투자고문 회사에의 예탁자산 등을 포함하는 모든 자산 규모에 있어 제일 큰 은행이 되겠다는 것으로, 금융자유화라고하는 금융환경 변화에 따라 종합금융거래를 지향함을 나타냈다. 또한 다양한 금융 서비스를 개발하고 수도권·해외를 중심으로 하는 네트워크를 계속 확대 함으로써, 고객과의 연결을 강화하고 가장 많은 고객으로부터 지지를 받을 수 있는 은행을 목표로 내세웠다. 즉, 수익에서 1위일뿐아니라, 고객으로부터도 No. 1의

지지를 받아 진정한 의미의 톱 बैं크를 지향하겠다는 뜻이었다.

두번째 목표는 종래의 예금·대출을 중심으로 하는 상업은행업무(Commercial Banking)에 덧붙여 투자은행업무(Investment Banking)에도 적극 진출하여 새로운 형태의 은행을 지향하지 않으면 안된다는 인식에서 나온 것이었다. 이를 위해 현재 이상으로 증권부문, 국제부문등 전략적·고수익 부문에 경영자원을 중점적으로 배분하고 정보 제공력 등 서비스를 더욱 향상시켰다는 것이었다.

종합금융서비스의 베스트 बैं크를 목표로 내세운 것은 고도화·다양화 하는 고객의 수요에 부응하기 위해 관련 분야에 적극 진출하여 자회사를 설치하고, 이들과의 연계, 강화를 통하여 산와그룹 전체로서의 종합금융력을 높여가겠다는 방침에서였다. 즉 세계의 유니버살 बैं크를 지향하기 위해서는 카드·팩토링·리스 등 관련회사를 유기적으로 결합하여 갈 필요가 있다는 인식이었다.

유니버살 बैं크 체제 강화

이상과 같은 목표를 설정한 후에는 그 목표를 달성하기 위한 전략을 수립하고 실천해 갔다. 그리고, 목표 및 전략을 보다 효율적으로 추진할 수 있도록 조직개편도 단행하였다.

1988년 2월에 본부 기구를 다음과 같이 대폭 개편하였다. 유니버살 बैं크를 구체화하는 제1단계로서 「자본시장본부」를 신설하여 투자은행업무* 기반을 확립하였다. 자본시장본부에는 발행 시장 담당의 「자본시장부」, 유통시장 담당의 「시장영업부」, 그리고 자금조달 운용 및 외환 딜링을 담당하는 「외화자금부」를 설치하여 내외의 자금증권업무를 완전히 일체화하였다. 전통적인 상업은행업무 부문의 강화책으로서, 각 시장에 밀착된 시책을 입안·추진하고 고객의 수요에 보다 신속·정확히 응할 수 있도록 각 본부내에 총괄부서를 설치하였다. 즉 대기업 마켓트를 담당하는 영업본부내에 「영업총괄부」, 중견·중소기업 마

켓트를 담당하는 업무본부내에 「업무총괄부」, 해외마켓트를 담당하는 국제본부내에 「국제업무부」를 두고, 개인 마켓트를 총괄할 수 있도록 「개인부」를 신설하였다.

정보를 활용한 서비스를 더욱 강화하고 이를 사업화 할 수 있도록 「정보개발본부」를 신설하였다. 정보개발본부 내에는 내외 거래선의 M & A(기업합병 및 매수) 및 업무제휴를 지원하는 「사업개발부」, 고객의 부동산 관련 수요에 응하기 위한 「개발영업부」 등을 설치하였다. 국내의 장기 대형 프로젝트를 담당하는 「프로젝트개발실」을 사업개발부 내에, 해외 프로젝트를 담당하는 「국제 프로젝트개발실」을 국제금융부 내에 각각 신설하여 대형 프로젝트에의 대응력을 내외 모두 강화하였다.

새로운 종합금융 관련업무를 적극적으로 전개하고, 고객의 금융수요에 폭넓게 대응하여 종합금융서비스의 베스트 बैं크를 달성할 수 있도록 「종합금융개발본부」를 설치하였다. 동 본부 내에 「종합금융개발부」를 신설하고 업무추진본부로부터 「금융법인부」를 이관받아 금융기관과의 업무제휴를 포함하여 폭넓은 종합금융업무를 개발을 추진하기 위한 체제를 갖추었다.

금융자유화의 진전에 따라 증권 및 국제업무를 얼마나 유리하게 전개하는가가 은행의 장래의 성장을 좌우한다고 말해지고 있다. 와타나베 행장은 증권업무와 국제업무를 신본업(新本業)이라고 이름붙이고, 인원과 불자를 대량 투입 하였다. 즉 이러한 업무를 주변 또는 부수업무가 아니라 본업인 예금·대출업무에 버금가는 은행의 중심업무로 위치시킨 것이었다. 산와은행이 정상에 올라서게 된 것은 이러한 신본업 부문에 주력한데 힘입은 바가 큰데, 특히 증권부문에서 커다란 성과를 거두었다.

1. 도시은행의 선두를 달리는 증권업무

산와은행이 가장 먼저 착수한 것은 증권회사의 계열화였다. 증권업무를 강화하기 위하여는 증권회사를 산하에 두는 것이 절대적으로 필요하였다. 금융의 증권화(Securitization)에 따라 다양

* 투자은행업무란 일반적으로 신규발행 유가증권의 인수 및 판매, 유가증권의 유통시장에서의 매매(브로커 딜러업무), 사모채 발행주선, 기업합병 및 매수 주선 등의 업무를 지칭함.

화 하여지는 고객의 증권 수요에 대응하기 위해서였다. 은행에는 증권업무중에서 극히 일부만 허용되어 있었으므로 고객의 수요에 기동력있게 대응할 수 없었다. 때마침 경영부진에 있던 토와(東和)증권을 적극 지원하고 관계를 강화하였다. 자본면에서의 지원뿐이 아니라 사장 등 경영진을 파견하였다. 한편, 산와은행의 우수한 젊은 직원들을 증권업무의 노우하우를 익히도록 대량으로 파견보냈다. 토와증권의 규모가 급격히 확대됨에 따라 부족한 인재를 보강한다는 의미도 있었다. 한때 토와증권 직원 1,000명 중 100명은 산와은행으로부터의 파견자였다.

증권업무를 효율적으로 수행하기 위해 해외거점 확보에도 적극적으로 나서 뉴욕, 런던, 홍콩, 쥘리히, 프랑크푸르트, 싱가포르, 토론토에 증권업무를 전문으로 하는 현지법인을 설립하였다. 1988년 6월에는 뉴욕에 소재하는 미국의 정부공인증권딜러(Primary Dealer)인 BGK를 매수하여 미국증권시장에 일본계 은행으로서 처음으로 본격 진출하였다. 또한 BGK의 자회사인 「산와 BGK Futures」를 통하여 시카고 상품선물거래소의 선물청산회원인 금융선물회사를 매수하여 금융선물 업무의 기반을 강화하였다. 본점의 자본시장본부와 해외지점의 자본시장팀 그리고 해외의 증권 현지법인을 글로벌 네트워크로하여 투자은행 업무를 적극적으로 전개하였다.

이렇게 증권업무를 강화한 결과는 실적으로도 나타났다. 증권시장에서 유일하게 은행이 단독으로 취급할 수 있는 상품이 사모채(私募債)이다. 즉 미공개 중견 우량기업이 장기 안정적인 자금 조달 수단으로서 수탁은행을 통하여 발행하는 회사채의 일종이 사모채인데, 산와은행은 1986년 이후 1992년까지 도시은행중 사모채 수탁실적 1위를 차지하여 왔다. 사모채 분야에서 발군의 실적을 보인 최대의 이유는, 증권 전문인력의 뒷받침으로 기업경영 전반에 관하여 전문적으로 적절한 어드바이스와 정보제공을 할 수 있는 종합적 능력에 있었다. 인공지능(AI)에 의한 제안서 및 계약서의 자동작성 시스템도 거래유치에 기여한 바가 컸다. 타분야에서도 산와은행의 실적은 크게 두드러졌다. 국채의 창구판매 실적은 타행의 2배에 달하며, 그 밖에 금의 판매, 채권선물 중

개, 상업어음(CP) 취급 등에서도 발군의 실적을 보였다. 새로운 금융상품이 허용되더라도 이에 대응할 수 있는 기술력, 노우하우가 없으면 이를 활용할 수가 없다. 계열증권사에 파견갔다 온 직원, 행내외의 특별연수를 받은 직원등 증권업무에 대해 경험있는 직원들이 많이 있고, 이들을 적절히 배치한 것이 실적의 차로 나타난 것이었다.

산와은행은 딜링부문에서도 크게 성과를 올렸다. 채권딜링은 자본시장본부의 시장영업부내 「채권영업실」이 담당하고 있는데, 이를 뒷받침하고 있는 시장조사팀의 금리예측은 정평이 나있다. 한때는 스미토모은행이 금리예측에 있어 제일이라고 일컬어졌으나 지금은 산와은행으로 바뀌어졌다.

채권딜링뿐 아니라 자금 및 외환딜링 부문에서도 도시은행중 선두의 실적을 보여왔다. 내외 시장의 통합에 따라 세부문을 모두 자본시장본부에서 관장하였다. 타행보다 뛰어난 실적을 보인 것은 딜링업무에 적합한 여건이 어느 은행보다도 빨리 형성되었기 때문이라고 말해지고 있다. 각자의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 권한이 실질적으로 위양되었고, 간소한 조직으로 되어있으며, 위기관리 체제가 갖추어졌다. 각 딜러별로 권한과 책임을 부여하고 개인별로 보유액과 수익상황이 파악되므로 개개인의 능력이 최대한 발휘되었다. 각자의 판단으로 딜링을 하도록 한 것이 반대로 유연한 체제를 만들어 팀워크를 좋게 하였다고 한다.

특기할 점은 뉴욕, 런던 등 주요 해외지점에서의 외환딜링을 본점 외화자금부의 직할로 하여 본점에서 일괄적으로 관리하고 있다는 점이다. 「거점주의로는 수익을 올릴수 없다. 네트워크화하여 횡단적인 정보체제를 구축하지 않으면 안된다」는 발상에서이다.

2. 국제화 글로벌화

산와은행은 1993년 3월말 기준으로 도시은행중에서 동경은행을 제외하고는 최대의 해외 네트워크를 가졌다. 해외거점은 29개국에 95개(지점 23, 출장소 7, 사무소 25, 현지법인 40<50% 이상 출자 24, 기타 16>)에 달하였다. 1987년 3월 말에도 지점 14, 출장소 4, 사무소 22, 50% 이상 출자 현지법인 13으로 동경은행 다음 규모였

다. 이는 비재벌계 은행이고 동경이 근거지가 아닌데서 오는 국내부문에서의 열세를 해외부문에서의 영업으로 극복하고자, 일찍부터 국제화에 눈을 돌렸던 데에 기인하였다.

산와은행은 홍콩, 중국을 비롯하여 아시아 시장에 특히 강한 특징을 가졌다. 거래선 중에 증권기업이 많이 있는데, 이들이 아시아 지역에 진출하는 경우가 많기 때문이었다. 일본계 은행 최초의 북경사무소를 비롯하여 중국에 8개(지점 2, 사무소 4, 출자법인 2), 홍콩 10개, 태국·말레이시아·인도네시아 각각 4개, 싱가포르 3개 등 아시아 지역의 거점수가 37개에 달하였다. EC 통합에 대비해서도 유럽각지에 거점구축을 완료하였다.

금융기관의 매수에도 적극적으로 나섰다. 대표적인 것이 미국 캘리포니아주에 있는 현지법인인 가주산와은행에 의한 캘리포니아 로이즈은행의 매수였다. 가주산와은행은 자신보다도 큰 캘리포니아 로이즈은행을 매수하여 금융 관계자들을 놀라게 하였는데, 이로써 100개 이상의 지점을 확보할 수 있게 되었고, 자산규모도 캘리포니아주 제7위의 은행이 되었다.

이러한 해외거점을 효율적으로 관리할 수 있도록 「글로벌 시스템」을 1989년부터 개발하여 왔다. 지금까지 해외 각점에 분산되어 있던 관리시스템을 동경본부에 집중하여 해외업무의 실태를 즉각 알 수 있도록 한 새로운 시스템이다. 1993

년 5월에 싱가포르지점에 처음 도입되었는데, 아시아지역의 지점부터 시작하여 1994년말까지 전 지점으로 확대할 계획에 있다.

수익적으로도 국내점의 외환업무와 해외지점의 이익을 합친 국제부문 이익이 상위의 실적을 보여왔다. 국제부문의 호조가 증권부문과 함께 산와가 수위를 탈취하는데 결정적으로 기여하였다. 1993년 3월 결산기에서도 국제부문 이익규모가 동경은행을 제외한 도시은행중에서 최고의 실적을 보였는데, 총이익에서 차지하는 국제부문 이익 비율도 26.8%로 상위에 속하였다(표 2 참조).

산와은행의 국제화 전략에 대하여 와타나베행장은 “해외 거점수를 보더라도 우리 은행에서 국제화라는 말은 이제는 진부화 되었다. 글로벌화라는 말이 더 적절하다고 생각한다. 이쪽에서 진출하여 네트워크를 확충한다고 하는 인터내셔널(International)이 아니라, 세계는 하나라고 하는 글로벌(Global)한 시점에서 사물을 보고 있다. 현지화도 적극적으로 추진하고 있으며, 비일본계 기업과의 거래에도 역점을 두고 있다.”고 말하였다.

3. 정보의 비즈니스화를 도모하라.

“앞으로는 기업에 정확하게 대량의 정보를 제공할 수 있는 은행이 주거래 은행이 될 수 있다. 정보의 비즈니스화를 도모하라”고 와타나베행장은 수시로 말하여 왔다. 은행간 경쟁이 격화되면

〈표 2〉 도시은행의 국제부문이익 비교(1992 회계년도)

(단위: 억엔, %)

은행명	업무순익	업무이익(A)	국제업무이익(B)	비중(B/A)
산 와	3,702	6,963	1,867	26.8
스미토모	3,415	6,834	1,770	25.9
미쯔비시	3,364	6,644	1,501	22.6
후지	3,134	6,623	1,822	27.5
사쿠라	2,713	7,245	924	12.8
다이이찌칸교	2,373	6,035	1,355	22.5
토쿄	2,026	3,343	2,740	82.0
토카이	1,865	4,226	889	21.0
아사히	1,463	4,349	587	13.5
다이와	718	2,569	416	16.2
타쿠쇼쿠	388	1,445	195	13.5

(주) 업무이익은 업무순익에 영업경비를 더한 것임.

지금의 주거대 은행관계가 언제까지 유지된다고 볼 수 없다. 사채발행으로 대출금을 상환하는 등 은행 이탈현상도 가속화될 것이다. 그렇게 되면 정보면에서 가장 도움을 줄 수 있는 은행이 주거대은행의 자격이 있다는 것이다.

정보의 중요성을 인식하여 1988년 2월 조직개편시에 「정보개발본부」를 신설하였으며, 중기경영계획에서 정보화 No. 1을 기본목표로 내걸고 적극적으로 정보의 비즈니스화에 나섰다. 각 부서·각 지점으로부터 각종 정보가 정보개발본부에 집중되도록 제도화하고, 이를 분석·정리하여 고객에 어드바이스 하고 비즈니스화에도 연결하였다. 기업의 합병과 매수(M & A)가 정보의 비즈니스화의 중심업무인데 산와은행은 도시은행중 가장 빨리 1983년에 당시 국제금융부내에 M & A팀을 설치하였다. 정보개발본부를 신설하면서 사업개발부를 설치하여 이곳에서 M & A 업무를 전담케 하였다. 동경, 오오사카 외에 뉴욕, 로스앤젤레스, 런던, 홍콩, 시드니 등에 M & A팀을 배치하여 글로벌 네트워크를 구축하였다. 일본의 기업풍토상, 일본 국내기업간 보다는 일본기업에 의한 해외기업의 M & A 주선이 중심이 되고 있는데, 은행 중에서 산와은행이 선두의 실적을 올려왔다.

사업개발부내에 프로젝트 개발실을 설치하고 프로젝트 개발업무도 적극 추진하였다. 해외의 대형 프로젝트에 적극 참가하여 왔는데, 대표적인 것이 파리근교에 건설된 「유로 디즈니랜드」 프로젝트에 중간사로서 참가한 것이다. 일본내의 장기 대형 프로젝트에도 적극 참가하여 은행으로서 비즈니스 기회를 만들면서 사회에 대한 공공적 책임도 수행하였다. 예를들면, 오오사카의 관서 신공항 프로젝트, 국제 문화도시 프로젝트, 동경 임해부 도심프로젝트 등이다. 종래에는 이러한 프로젝트의 기획은 상사나 부동산회사의 일로 여겨졌고 은행은 자금면에서 요청이 있으면 참가하는 정도였다. 그러나 산와은행은 적극적으로 정보를 캐취하여 스스로 대형 프로젝트를 기획하는데까지 나서기 시작했다. 예를들어 호텔을 건설하려는 사람이 있을 경우, 건설·관리·운영까지의 모든 계획에 대한 청사진을 제시하고, 건설회사를 알선하고, 운영은 호텔경영

전문회사에 위탁하는등 모든 일을 은행측이 나서서 해주는 것이다.

4. 종합금융서비스의 강화

산와은행은 종합금융서비스의 베스트 뱅크가 되는 것을 목표의 하나로 설정하였다. 종합적인 금융서비스를 제공함으로써, 이익면에 있어서도 은행단독으로 뿐만 아니라, 그룹전체로서의 연결 이익도 최대가 될 것을 목표로 하였다

“은행이 할 수 없는 것, 그리고 관련회사에서 하는 것이 좋다고 생각되는 것은 관련회사의 기능을 적극 활용하고자 한다. 궁극적으로는 미국의 은행지주회사(Bank Holding Company) 같은 것을 염두에 두고 있다.”는 와타나베행장의 말은 산와은행의 종합금융전략을 잘 나타내고 있다. 고도화·다양화 하는 고객의 요구에 부응하기 위해서는, 관련 자회사를 신설·육성하고 이들과의 연계강화를 적극적으로 추진하여, 그룹전체로서의 종합금융력을 높여 나갈 필요성이 있었다.

국내의 주요 관련회사로는 투자자문회사, 종합연구소, 크레디트카드회사, 리스·팩토링회사, 신용보증회사, 벤처캐피탈회사, 산와시스템개발 등 17개사가 있다. 국외에도 리스·신탁·증권·금융선물 등 다양한 부문에 설립 또는 매수를 통하여 진출함으로써, 국내외 관련회사의 제기능을 유기적으로 결합하여 산와그룹 전체로서 종합적인 서비스를 제공할 수 있는 체제를 갖추었다.

5. 무인 점포로 수도권 집중 공략

산와은행이 유니버설 뱅크로 노선을 전환하고 증권·국제업무등 소위 신본업에 역점을 두었지만, 원래의 본업인 예금·대출을 중심으로 하는 상업은행업무를 소홀히 한 것은 아니었다.

국제업무에서는 선두에 서게 됐지만 국내업무 부문에서는 상대적으로 열세(1993년 3월 결산기준으로 국내부문 이익규모가 도시은행 중 3위)에 있었기 때문에 국내부문의 강화는 오히려 절실한 과제였다. 재벌계 은행이 아니므로 대기업 거래에 있어 불리한 점을 중소기업 및 일반대중을 주 대상으로 하는 소매금융(Retail Banking)을 강화함으로써 카바하여 왔다. 중소기업 대출 비율은 1993년 3월말 기준 76.2%로 도시은행 중 가장 높았다(도시은행 평균 67.6%). 운용할 자금

은 남아돌고, 금리자유화로 조달금리가 높아져 이윤폭은 줄어드는 한편 대기업의 은행이탈 현상이 가속화되는 상황에서, 산와은행과 같이 은행이 비교우위에서 높은 금리를 얻을 수 있는 중소기업거래 비중이 높다는 것은 수익면에서 오히려 유리하게 작용하였다.

산와은행의 소매금융 강화 전략중 특히 주목되는 것은 무인점포를 앞세운 수도권에서의 적극적인 점포증강이었다.

산와은행은 오오사카가 본점 소재지이기 때문에 동경을 중심으로하는 수도권에서 점포망이 크게 열세에 있었다. 1980년대초부터 수도권에서의 점포증설에 힘을 기울여 왔으나 다른 도시은행들과의 차는 좀처럼 좁혀지지 않았다. 동경을 포함한 수도권내 점포수가 1987년 3월말에 산와은행이 136개(유인점포 107, 무인점포 29)이었던데 비해 여타 상위 5개 도시은행의 경우는 평균 200개 이상으로 큰 차를 보이고 있었다. 유인점포 설치는 비용도 많이 드는데다, 대장성의 진출제한도있었기 때문에, 점포를 대폭적으로 늘리기 위해서는 중소규모의 은행을 합병하는 방법 밖에는 없었다. 그러나 합병이 용이한 것도 아니고, 합병에는 수익면에서 리스크도 따르는 것이었다.

1987년에 대장성의 점포규제가 완화되어 점의 ATM(현금자동입출금기)의 설치가 자유화되자, 산와은행은 주저없이 무인점포 전략의 구체화에 착수하였다. 설치에 적당한 장소로서 300곳을 선정하고 소문나지 않게 무인점포를 설치해 나갔다. 수도권 30Km권 내의 지하철 등 역앞이 주요 설치대상이었다. 무인점포라 하면 유인점포 주변지역에 보완적으로 설치하는것이 일반적이었다. 그러나 산와은행의 경우는 기존점포와의 거리보다도 역앞이라고 하는 입지조건을 중시하였다. 수도권내의 주요역마다 무인점포를 빠짐없이 설치하여 통근객의 승차차지를 확보한다는 전략이었다. 점포면적은 3평내지 7평으로 CD 및 ATM을 각각 1대씩 설치하는 것이 기본이었다.

“담배가게 였었는데 은행으로 변했다” “얼마전까지 초밥집이었던것 같은데 산와은행의 간판이 걸려있다”는 등 처음에는 고객들도 의아하게 생각했었다. 당초 다른 은행에서도 “경비만 들 뿐인데 왜 저런 쓸데없는 짓을 하고있는가”하고 별

로 관심을 보이지 않았으나, 무인점포수가 점차 늘어나고 산와은행의 리테일 전략의 전모가 밝혀진 다음에는 초조함으로 바뀌어 모두들 무인점포 설치에 열을 올렸다. 그러나 쉽게 추적이 되지는 않았다. 설치 장소도 마땅치 않을뿐더러 시스템 자체가 교묘하게 되어있기 때문이었다. 트러블이 발생하면 중앙 감시센터가 즉각 발견하여 조치하고, 사고가 있으면 어느 무인점포에라도 20-30분내에 갈 수 있는 중계센터의 배치도 노우하우의 하나였다. 또 하나 특이한 점은 ATM에 입금된 돈이 환류되어 출금되도록 되어있는 시스템으로, 현금 보유액을 줄일수 있으므로 자금의 효율화를 기할 수 있었다. 타은행에 비하여 무인점포가 압도적으로 많은 산와은행이 현금보유액은 가장 적었다.

상위 도시은행 중에서 점포수로도 4, 5번째에 머물렀던 산와은행은 무인점포의 대폭 증설에 힘입어 타은행들을 맹추격, 1992년 9월에 2위, 1993년 1월에는 드디어 점포수에 있어서도 일본 1위의 자리를 차지하였다. 수도권 점포수도 645개(유인점포 176, 무인점포 469)로 가장 많게 되었다. 그리고 1993년 3월에는 일본 최초로 대망의 1,000 점포를 돌파하였다. 1993년 3월말 기준으로 총점포수가 1,006개로, 1987년 3월말보다 658개 증가하였는데, 무인점포 증가에 의한 것이 576개 이었다. 그중 수도권에 설치한 무인점포수가 440개나 되었다.

와타나베행장은 무인점포 전략의 배경에 대해 “은행의 수익은 고객의 지지를 얻어 비로서 결실을 맺는 것이다. 리테일 banking의 경우 고객과 가깝고, 편리하고, 서비스가 좋은 것이 최대의 매

〈표 3〉 상위 도시은행의 점포수 현황

은행명	'87년 3월말	'93년 3월말	증가수
산와	348 (77)	1,006(653)	658(576)
사쿠라	724(144)	980(384)	256(240)
후지	385 (86)	687(322)	302(236)
스미토모	423 (65)	609(225)	186(160)
미쓰비시	339 (68)	608(265)	269(197)
다이이찌칸교	422 (58)	633(231)	211(173)

(주) 1. ()안은 무인점포수를 나타냄.

2. 사쿠라은행의 '87년 숫자는 합병전의 2개 은행 점포수의 합계임.

력이다. 아무리 서비스가 좋다 하더라도 지하철로 두정거장 걸린다던가, 버스로 30분 이상 걸린다면 고객의 지지를 받을 수 없다. 그러므로 고객에게 가장 가깝고, 편리하고, 매력있는 서비스 스테이션을 제공하려는 것이 무인점포 설치의 목적이다.”라고 말하였다.

산와은행의 조사에 의하면 실제로 일반점포에 오는 고객의 80% 정도는 ATM코너를 이용하고 있다는 것이었다. 그러므로 무인점포로서도 80%의 고객은 만족시킬수 있는 것이다. 코스트면에서도 무인점포는 매력적이다. 유인점포에 비해 코스트가 현저하게 적게든다. 인건비 뿐만 아니라, 점포면적이 유인점포가 보통 200평인데 비해 5평 정도로 서비스가 가능하므로 임차료도 대폭 절감된다. 따라서 유인점포 1개의 운영경비로 무인점포를 20개이상 운영할 수 있다고 한다. 그러나 점포 설치 및 운영경비가 적게든다 하더라도 업무가 제한되어 있으므로, 수지면에서 그다지 기대하기 어려운 점도 있다.

산와은행이 처음 무인점포전략을 시행하였을 때에도 동해내에서 수지전망이 불투명하다고 반대하는 직원이 적지 않았다. 와타나베행장은 비용을 반정도 카바할 수 있다면 충분하다고 생각했다. 나머지 반은 이용자에 대한 서비스료로 생각하면 된다고 했다. 그러나 실제 운영결과는 예상하였던 것 이상으로 코스트면에서 부담이 적었다. 타행 고객의 이용율이 높아 이에 따르는 수수료 수입이 상당액에 달하였기 때문이었다. 타행을 이용하던 고객들이 산와은행에 구좌를 개설하는등 간접적인 효과도 무시할 수 없었다. 무인점포를 찾는 고객들이 구좌개설을 편리하게 할 수 있도록 점외 ATM 전략과 맞물려 추진한 것이 구좌개설을 우편으로 접수하는 메일 오더 시스템(Mail Order System)이었다. 무인점포내에 구좌개설 신청용지를 두어 무인점포를 이용하러 온 고객이 신청용지를 우편으로 보내는 것만으로 언제든지 구좌를 개설할 수 있도록 한 것이었다. 이를 통해 종합구좌등을 연간 10만 구좌 정도 획득하였는데, 25개 내지 30개 점포분의 실적을 올린 셈이었다.

6. 앞서가는 전산시스템 및 사무체계

무인점포의 예에서와 같이 산와은행이 타행보

다 앞선 전략적인 시책을 펼칠 수 있었던 것은 전산시스템의 뒷받침이 있었기 때문에 가능하였다. 현금자동입출금기(ATM)의 일요일 가동을 타행보다 앞서 실시할 수도 있었던 것도 앞선 전산시스템 덕이었다. 만기시 그 시점에서 가장 유리한 예금으로 자동적으로 전환시켜주는 랭크업(Rank Up) 예금의 조기상품화, 현금자동입출금기의 이용이 가능한 시장금리연동형예금(MMC)의 개발 등 업계 최초가 많다는 것도 전산시스템의 실력이 뛰어난을 입증하는 것이었다.

“의식개혁은 시스템부문에 침투되어 있다. 시스템에 있어 주요한 점은 먼저 시행하는 쪽이 승리한다는 것이다. 뒤늦게 시작하려고 하면 서두르게 되므로 졸속이 되기 쉽다. 시스템으로부터의 접근, 즉 시스템을 이용한 상품을 앞으로 계속 만들어 낼 것이다.”라고 하시모토 시스템부장(겸 이사)은 자신만만해 하였다.

신상품 개발을 소매금융의 중요한 전략의 하나로 위치시키고, 독자적인 상품의 개발을 통하여 다른 은행과 명확한 차별화를 도모하여 왔다. 종래의 상품개발팀은 전산 또는 금융공학 등에 뛰어난 직원으로 구성되어 있었다. 따라서 고객의 동향이나 잠재적 수요의 파악이란 점에서 영업점과 괴리가 있을 수 있었다. 또한 개발에 있어서 최대의 포인트는 참신한 발상인데, 이는 반드시 전문가에서 나오는 것은 아니었다. 비프로적 발상을 얻고자 기존 개발팀외에 행내 공모제를 통하여 선발된, 영업점에서 예금·저축 등을 담당하던 행원급, 또 여성만으로 된 개발팀을 두었다. 상품의 기획·입안에서 마케팅조사까지 모든 것을 맡기며, 개발내용이나 수량에 대하여 목표는 전혀 부여하지 않았다.

산와은행은 사무체계의 효율화에도 정평이 나 있었다. 사무면에서의 차별화도 소매금융전략의 핵심으로 계속 역점을 두어왔다. 스기야마 사무기획부장의 말과 같이 “빠른사무, 좋은 느낌을 주는 사무는 그 자체가 상품이 된다”고 하는 인식에서였다. 1990년 7월에 도입한 신점두체계(Express Line System)가 크게 호평을 받았다. 종래의 입출금창구와 구좌이체·공과금 창구가 별도로 되어있던 것을 하나의 창구로 통합하여, 고객은 하나의 창구에서 모든 업무를 볼 수

있게 되었고 대기시간도 단축되었다. 법인고객 등 처리에 시간을 요하는 경우에는 처리시까지 기다리지 않고 맡겨두는 방식을 채용하고 이를 위한 전용창구를 설치 하였다.

와타나베행장 자신도 일찍부터 사무효율화에 힘써왔는데, 이에 관련된 일화가 있다. 사무지도 부장으로 있던 1973년에 도시은행 최초로 창구업무에 일선형 시스템을 도입하였던 때의 일이다. 그때까지 현금인출과 단말기 조작으로 나누어 복수로 하고있던 창구업무를 한사람이 담당하는 시스템으로 변경하고자 하는 획기적인 방안이었다. 처음에는 종래의 분업주의 방식이 처리도 빠르고 합리적이라고 대부분 반대하였기 때문에, 새로운 일선형 시스템의 실시는 난관에 봉착하여 포기하여야 할 입장이었다. 그러나, 실제 창구담당 직원들을 대상으로 의견조사를 해보았더니 신시스템을 지지하는 쪽이 훨씬 많았다. 손님들로부터 재촉받기 보다는, 바쁘더라도 자기책임하에 빨리 처리하는 것이 낫다는 생각이었다. 이에 힘입어 은행장의 재가를 받아 새방식을 시행하였다. 결과는 대성공으로 산와은행의 창구는 다른 어느 은행보다 빠르다는 평판을 얻었다. 이로 인하여 신뢰계시시스템의 도입도 가능하게 되었고, 잔업시간도 대폭 줄어들게 되었다.

향후의 소매금융전략에 대하여 와타나베행장은 다음과 같이 말하였다. “무인점포설치는 일단 목표를 달성하였으므로, 금후에는 구축된 네트워크를 보다 유효하게 활용하고 고객의 편의성을 보다 추구하겠다. 예금금리 자유화에 따라 표면상의 예금규모 보다는 보통예금등 수익성이 높은 예금을 안정적으로 늘리는데 중점을 두겠다.”

드디어 정상에 서다.

종전에는 자산규모가 큰 은행이 수익규모도 큰 것을 당연하게 여겼다. <표 4>를 보면 알수 있듯이 과거에는 예금량 순위와 이익순위 간에 큰 차가 없었다. 그러므로 예금규모 5위의 산와은행이 이익규모에서 1위가 된다는 것은 있을 수 없는 일이라고 생각하는 사람들이 대부분이었다. 산와은행의 수익 No. 1 목표는 단지 선언적인 의미가 있는 것으로, 실현 가능성이 없는 과장된 것으

로 받아들여졌다.

1990년 4월 「UP 90」이 시작되고 3년의 기간이 지나갔다. 그사이 와타나베전무는 부행장을 거쳐 1988년 6월에 은행장으로 승진하여 「UP 90」을 진두 지휘하였다. 목표를 향하여 각 부문의 전략은 강력히 시행되었다.

1990년 3월 결산결과가 발표되었다. 산와은행이 비록 목표한대로 1위는 못했지만 스미토모은행에 이어 2위에 올라섰다. 설마하던 다른 은행들도 놀라운 눈으로 산와은행을 주목하기 시작했다. 일부에서는 냉담한 반응을 보이기도 했다. 우연일 것이라는 단정에서, 또 반은 질시에서였다. 할 수 있다는 자신감을 갖게 된 산와은행 전 임직원들은 「UP 90」을 이어받아 1990년 4월부터 새로운 3개년 중기경영계획으로 「UP Accel II」를 수립하고, 정상을 향하여 더욱 가속도를 높였다.

「UP Accel II」는 기본적으로 「UP 90」을 계승한 것이었다. 와타나베 행장이 말했듯이 「UP 90」이 소기의 성과를 거두었기 때문에 지금까지 지향하여 오던 것을 더 한층 액셀을 밟아 완성시키자는 의도였다. 경영목표도 종전의 「최신·최강, 세계적 유니버설 뱅크」를 그대로 채택하였다. 경영목표를 실현하기 위한 구체적인 목표도 종전과 유사하였다. 즉 ① 연결·단독 수익 No. 1 ② 고객지지 No. 1 ③ 정보화 No. 1 ④ 내외 종합금융 No. 1을 기본목표를 하였다.

「UP Accel II」는 한단계 높여 은행 단독으로 뿐 아니라 그룹 전체로서의 연결이익도 No. 1이 될것을 목표로 내세웠다. 라이벌 은행들로부터 이번에는야말로 과장된 목표를 내걸고 허풍을 떠나는 험담까지 들렸다.

그러나 「UP Accel II」의 최종목표년도보다 반년 앞선 1992년 9월 중간결산기에 산와은행은 드디어 수익 No. 1의 자리를 차지하고야 말았다. 1988년 9월 중간 결산기부터 계속 선두를 지켜오던 스미토모은행을 누른 것이었다. 그리고는 1993년 3월 결산기에도 명실상부하게 1위 자리를 고수하였다. 이익 1위 목표가 허풍이 아니라는 것을 입증한 것이었다.

산와은행이 최강의 은행으로 변신한 이유를 훌륭한 목표와 전략만으로 전부 설명할 수는 없다. 다른 은행들도 나름대로의 중기경영계획이 있었

〈표 4〉 상위 도시은행의 이익과 예금량 추이

(단위: 억엔)

	FY '80		FY '85		FY '92		
	경상이익	예금량	경상이익	예금량	경상이익	업무순익	예금량
산 와 (三和)	231 (5)	115,006 (5)	1,290 (4)	200,403 (5)	1,953 (1)	3,702 (1)	340,743 (5)
스미토모 (住友)	292 (2)	117,454 (3)	1,571 (1)	210,938 (3)	630 (6)	3,041 (2)	341,995 (4)
미쓰비시 (三慶)	283 (3)	117,426 (4)	1,273 (5)	202,884 (4)	1,306 (2)	3,364 (3)	334,746 (6)
후지 (富士)	341 (1)	124,510 (2)	1,543 (2)	218,299 (2)	843 (5)	3,134 (4)	365,053 (3)
다이이찌칸교 (第一勸業)	238 (4)	133,202 (1)	1,409 (3)	254,014 (1)	1,056 (4)	2,373 (6)	378,525 (2)
사쿠라					1,110 (3)	2,713 (5)	375,090 (2)
〈미쓰이 (三井)〉	180 (6)	87,740 (6)	672 (6)	142,003 (6)			
〈타이요코베 (太陽神戶)〉	134 (7)	77,420 (7)	487 (7)	129,245 (7)			

(주) 1. 이익은 회계년도중, 예금량은 회계년도말 계수임 (FY '80: '80. 4-'81. 3)

2. ()안의 숫자는 항목별 순위를 나타냄.

3. 사쿠라은행은 1990년 4월 미쓰이 은행과 타이요코베은행이 합병하여 생긴 은행이므로 합병전에는 각 은행별 계수로 나타냄.

고, 목표와 전략이 있었다. 그 차이는 정말로 하고자하는 자세가 있었느냐 없었느냐에 있었다. 산와은행은 「UP 90」이 시작되면서 절대로 체념하지 않고 끈질기게하는 강하고 자신감에 넘치는 은행으로 바뀌었다. 전형적인 의식개혁의 결과였다. 그러나 일반적으로 행풍이나 기업문화(Corporate Culture)를 변혁시킨다는 것은 하려고 해도 용이하게 되는 것은 아니다.

3S 중시의 새로운 행풍의 창조

산와은행은 비재벌계라는 영향 탓인지 전통적으로 자유 활달하고 진취적인 행풍이 있었다. 상하간에 격의가 없고, 행내의 커뮤니케이션도 잘 되는 편이었다. 그러나, 만년 4, 5위에 머물렀다. 특징적으로 강한 것이 없이 그저 무난한 은행이었다. 최대의 약점은 결정한 것을 끝까지 해

내는 강인함이 없는 것이었다.

한번 정해진 것은 해내고야 만다는 강인한 정신과 전략적 발상이 일상적으로 가능한 체질로의 변화를 목표로 한 새로운 기업문화로서 3S가 제시되었다. 즉 절대 체념하지 않는 강한 실천력(Strength), 독창적인 전략(Stratgy), 프로로서의 자신과 전문지식(Speciality)이다.

그리고 이러한 것들이 말로만이 아니라 실행될 수 있도록 다양한 시책으로 뒷받침하였다. 능력에 따라 대우하는 실력주의가 도입되었다. 연공서열에 집착하지 않는 이동·승진을 행하고 승진·승격 체계를 경영방침에 부합시켰다. 실력주의는 보수면에서도 적용되었다. 즉 약령 등을 없애기 위해 직무에 상응한 대우를 하도록 직무수당의 체계를 변경하고 보너스에서도 큰 차가 생기도록 했다.

해외근무 및 상품개발프로젝트팀 등 여러 분야

에서 공모제가 채택되어 의욕있는 직원의 등용을 촉진하였다. 인사에서는 신상필별주의가 철저하게 시행되었다. “결과에 대한 책임은 일과성인 것으로 보너스로 책임을 묻는데 그치지않고, 동기나 자세가 나빴을 경우에는 엄중하게 문책하겠다.”는 와타나베행장의 말과 같이, 결과보다는 동기를 중시하는 인사 정책으로 업무에 있어 적극적인 태도를 갖도록 하였다.

인재육성에도 역점을 두었다. 산와은행은 독특한 연수제도를 통하여 인재육성과 아울러 행풍변혁에 힘을 쏟았다. 신입행원 연수가 대표적인 것으로, 집합연수와 실지연수(OJT)를 병행하는 소위 「샌드위치방식」이 특징적이었다. 최초 1주일간의 도입연수는 우선 산와의 기업문화인 3S를 철저히 주입시키는 것으로부터 시작된다. 이와 병행하여 전통적인 자유활달하고 진취적인 기풍을 체득하도록 한다. 즉, 산와인으로서의 마인드를 확실하게 심어주는 것이다. 다음 1개월간의 업무연수에서는 용자업무를 중심으로 기본적 사항을 배운다. 연수 후에는 전원 지점에 배치되는데 지점에 배치된 후에도 연수는 계속된다. 실무 습득과 연수가 1주일씩 교대로 2개월간 진행되는 데 연수 받은 것을 현장에서 활용하고, 현장에서 느낀 것을 연수를 통하여 체계화 하는 것이다. 그 다음 2개월간은 연수가 없이 통상업무를 수행한다. 그런 다음 마지막으로 1주일간의 집중적인 마무리(Follow-Up) 연수를 실시하는데 이것으로 제1단계 신입행원연수는 종료된다.

산와은행은 신입행원에게 가능한 한 꿈과 희망을 갖도록 하였다. 연수시에도 그렇지만, 실무에 있어서도 가급적 큰 일을 맡겼다. 일에 애착을 느끼고 최대한의 의욕을 갖도록 하기위한 것이었다. 신입행원 교육기간은 3년간으로 하고 있는데 이 기간중에는 차별없이 전원을 평등하게 대우한다. 승급 및 승격도 전원 동일하다. 그동안 각자의 적성을 판단토록 하는 것이다. 3년이 지나면 전원이 중견행원연수에 참가하게 된다. 인사부는 3년간 신입행원이 어떤 적성을 갖고 있는가를 판정한다. 그리고, 최종연수가 끝날 시점에 개별면담을 통하여 진로지도도를 하는 것이다.

일반연수로는 3개월간 현장을 떠나 행하는 특훈코스, 월 2-3회의 집합연수, 사례를 갖고가서

실제로 해보는 사례연수 등이 있다. 이외에도 매월 개최되는 지점장회의, 주변의 지점들이 모여서 갖는 불럭지점장회의, 주변의 차장·과장·담당자별로 갖는 연구회, 지점내 행원들에 의한 연구회 등 다양한 교류와 연수가 행해졌다.

PDCA(Plan, Do, Check, Action)

행풍변화에 무엇보다도 위력을 발휘한 것은 PDCA라는 것이었다. Plan, Do, Check, Action의 머리글자를 딴것으로, 계획을 수립하고, 행동하고, 점검하고, 다시 행동한다는 것이다. QC 활동에 있어 일찍부터 적극적이었던 산와은행은 이를 TQC로 진화시키고, 나아가서 모든 부문과 모든 부서에서 PDCA를 실시하기에 이르렀다.

지점단위에서는 「툽진단」이 최대의 PDCA이었다. 우선 담당임원이 지점에 나가 방침관리에 대한 설명을 듣는다. 지점장이 지점현황, 금년도방침, 업무추진계획 등을 설명하게 된다. 그 과정에서 상담에 응하기도 하고 서로 논의 하기도 하면서 문제점을 집약하고 과제를 공동인식 하게된다. 그후 직원과 회식을 갖는 것이 일반적이는데 이를 통하여 직원과의 거리도 좁히게 된다. 임원에 의한 이러한 툽진단은 반년후에 다시 행해지며, 그동안의 성과가 체크되었다. 지점내에서도 일일, 주간, 월간 단위로 성과가 체크되었다.

본부에서도 각 부서별로 중기경영계획 3년간의 PDCA가 있어 반년마다 철저히 행해졌다. 3월과 9월은 이를 위해 20일의 기간을 정해 경영층과 각 부서가 토론을 가졌다. 우리 은행의 수준은 어떠한가 등 시장분석이 철저하게 행해졌다. 그리고 계획이 달성되지 못했던 원인이 무엇인가, 목표달성을 위해서는 어떤 시책이 필요한가, 그것은 어떻게 하면 가능한가 등이 논의된다. 이것은 딜링부문이건 어떤 부문이건 간에 조직의 모든 부서에서 행해졌다.

“매 기간, 매 기간 해 나가는 동안에 전략성이 생기게 되었다. 그리고 행풍도 변하게 되었다.”고 와타나베행장은 PDCA의 효과를 높게 평가하였다.

3S로 대표되는 기업문화와 이를 실천하기 위한

여러 시책의 도입은 무엇보다도 행원들에게 커다란 자신감을 불어넣어 주었다는데 큰 의의가 있다. 「UP 90」의 중기경영계획에서 톱뱅크가 되겠다고 했지만, 처음에는 행내에서조차 이를 믿는 직원은 거의 없었다. 그렇지만 새로운 행풍으로서 3S와 이를 뒷받침하기 위한 다양한 시책들은 직원들의 의욕을 북돋우고 「하면된다, 할 수 있다」 「다른 은행에 뒤질 수 없다」고 하는 자신감을 갖게 했다. 자연히 각 분야의 실적도 눈에 띄게 향상되기 시작했다. 본격적으로 한 적이 없었던 은행이 본격적으로 나선 것이었다. 그 결과로 톱의 자리에까지 올라서게 된 것이었다.

산와의 새로운 선택

“중요한 것은 방침과 목표를 분명히 하는 것, 그것이 실현될 수 있도록 기업문화(행풍)를 바꾸는 것, 그리고 인재를 육성하는 것”이라고 와타나베행장이 이야기한 적이 있다. 와타나베행장 자신부터 이 말을 그대로 실천하였기 때문에, 또 와타나베 행장을 비롯한 톱매니지먼트의 강력한 리더십이 있었기에 산와는 변신을 할 수 있었다.

그러나, 일반적으로 변신에는 여러가지 문제점이 나타나게 된다. 업적지상주의, 관료주의, 대

기업병에 빠지기 쉽다. 와타나베행장도 이를 가장 경계하였다. 그래서 “본부는 영업점을 지원하기 위해서 있다”는 것을 항상 주시시켰다. 지점 지원을 담당하는 지점부에서는 “지점은 고객이다. 지점 입장에서 생각하자”고 전원이 조례때마다 소리내어 반복하였다. “나쁜 사실이나 정보를 보고하라. 용기를 갖고 의견을 말하라”고 와타나베행장은 수시로 이야기하였다.

거품경제가 사라지면서 그동안의 과다경쟁과 실적주의의 폐해로서 거의 모든 은행에서 가공예금 또는 부정대출 등 각종 금융 불상사가 표면화되었으나, 산와은행만은 그런 불상사가 없었다. 산와은행은 업적 편중에서 오는 폐단을 막기 위하여 표창제도에 있어 사무개선, 기반확충, 업적신장의 세 부문을 모두 중시하였다. 사무부문의 평가가 나쁘면 업적표창이 주어지지 않았다. 금융불상사가 없었던 것은 이러한 표창제도 탓이었는데도 모른다.

주요 계수를 보더라도 산와은행이 확대지상주의만을 추구하였다고는 말할 수 없다(표 5 참조). 타행보다 적극적으로 대출을 확대하여 왔음에도 불구하고 불량채권은 상대적으로 적은 편이었다. 1993년 3월말 현재 불량채권 금액이 7,841억엔으로 6개 도시은행 중 미쓰비시은행 다

〈표 5〉 도시은행의 주요 경영지표 비교(1993년 3월말 기준)

(단위: 억엔, %)

은행명	불량채권	불량채권비율	자기자본비율	영업경비율	총자산이익율
사 쿠 라	13,564	3.7	8.96	64.5	0.50
다이이찌칸교	13,056	3.8	9.36	63.5	0.42
후 지	11,411	3.6	9.26	52.9	0.61
스 미 토 모	10,492	3.0	9.37	51.3	0.61
토 카 이	8,288	4.0	8.97	56.3	0.58
산 와	7,841	2.3	9.43	47.3	0.70
미 쓰 비 시	5,024	1.5	9.12	50.3	0.65
야 사 히	4,812	2.3	9.22	69.1	0.52
타 쿠 쇼 쿠	3,586	4.8	9.09	73.7	0.36
도 료	3,516	3.0	9.61	38.5	0.77
다 이 와	3,015	2.6	9.37	72.5	0.41

- (주) 1. 불량채권 = 파산기업앞 대출잔액 + 연체대출금(6개월 이상 이자 미수 대출금)
 2. 불량채권비율 = 불량채권액/대출금
 3. 자기자본비율은 국제결제은행(BIS) 기준에 의한 비율
 4. 영업경비율 = 영업경비/(업무순익 + 영업경비)
 5. 총자산이익율 = 업무순익/총자산(평균)

음으로 적은 규모를 나타냈다. 도시은행 전체의 불량채권 규모는 8조 4천억엔에 이르렀다. 자기 자본 비율은 1993년 3월말 기준으로 9.43%로 상위 6개 도시은행 중 가장 높은 수치를 보였으며, 총자산이익율도 가장 양호한 수준을 나타냈다. 기계화 투자비율이 높았던 까닭에 영업경비율은 가장 낮았다.

지품경제의 유산인 거액의 불량채권의 처리에 따른 경영상의 압박, 예금금리의 완전자유화로 인한 자금조달코스트의 상승, 타 업종에의 참여를 허용하는 금융제도 개편에 따른 경쟁격화 등으로 경영환경은 더욱 어려워지고있다. 은행간의 경쟁은 더욱 치열해지고, 은행 간의 실력차도 크게 벌어져 도산 또는 합병 등을 통한 금융재편성도 예상된다. 산와은행도 지금까지와 같은 전략만으로는 계속 선두의 위치를 지켜가는데 한계가 있을지도 모른다.

마침 1993년은 산와은행의 창립 60주년이 되는 해이다. 이를 분기점으로 최정상 은행으로서의 위치를 더욱 확고히 하겠다는 야심찬 계획하에 「베스트 95」라는 명칭의 새로운 중기경영계획을 1993년 4월부터 실시하였다. 지금까지의 유니버살뱅크 노선이 틀리지 않았다는 자신감에서 경영목표도 「세계를 리드하는 베스트 유니버살뱅크」로 하였다.

총래의 계획과 다른 점은 산와가 지향하는 이상적인 은행상을 전면에 내세운 것이었다. 「경영의 질이 높은 은행」「자유화를 초월하여 발전해가는 은행」「높은 신뢰와 강한 지지를 받는 은행」의 3가지이다.

그 다음 이를 실현하기 위한 기본 방침 내지는 목표로서 다음 다섯항목을 제시하였다. ① 경영효율화의 향상 ② 경영기반의 확충 ③ 유니버살뱅크의 본격적 전개 ④ 리스크 관리 체제의 강화, ⑤ 프로인재의 육성과 실력주의의 철저. 그리고 이를 달성하기 위한 구체적 시책과 전략을 마련하였는데 그 내용은 아래와 같다.

첫째, 경영효율의 향상을 위해서는, 수익채질·재무체질의 강화, 종합조달력의 발본적 강화, 우량·고수익자산의 확충과 비금리 수익의 증감 등이다. 최대의 과제는 대고객 조달력의 강화로, 대고객 조달 비중을 60% 수준까지 높이겠

다는 것이다(1992년 9월말 현재 52%). 특히 열세에 있는 유동성예금의 증강에 주력하겠다는 방침이다.

둘째, 경영기반의 확충을 위해서는, 개인·법인을 막론하고 주거래 은행화의 추진, 마켓트웨어의 확충, 내외 네트워크의 전략적 구축을 중점적으로 추진한다는 방침이다. 산와은행은 무인점포 설치 전략으로 총점포수가 1,000개를 넘는 도시은행 최대의 점포망을 갖추게 되었는데, 일단 중요한 거점에의 설치는 끝났기 때문에, 금번의 중기 경영계획 기간중에는 수도권지역에 유인점포를 우선적으로 증강한다는 시책에 있다.

셋째, 유니버살뱅크의 본격적 전개에 있어서는, 투자은행업무(Investment Banking)의 충실, 정보 영업력 강화, 신업무에의 적극적 진출 등을 들고 있다. M & A(기업합병 및 매수)를 비롯한 정보비즈니스를 계속 강화하며, 1994년부터 도시은행에게도 허용되는 증권 또는 신탁자회사 설립에 당장은 수익이 기대되지 않더라도 적극적으로 참여한다는 방침이다.

넷째, 리스크관리 체제의 강화 방안으로서, 불량채권의 조기회수·압축, ALM·대출포트폴리오 관리 강화를 들고 있다.

다섯째, 프로인재의 육성과 실력주의의 철저를 위해서는 젊은 인재를 적극육성 활용하고, 공정한 대우가 철저하게 이루어지도록 하겠다는 것이다.

그리고 새로운 기업문화로서 3C를 표방하였다. Challenge(적극과감), Creative(독창적인 전략), Confidence(고객과 사회로부터의 신뢰)의 3가지인데, 기본적으로는 종전의 3S와 방향을 같이하고 있다. 단지 고객과 사회로부터의 신뢰를 중시한 점이 달라졌을 뿐이다.

본격적인 경쟁과 변혁의 시대를 맞이하여 산와은행의 선택은 옳은 것이었는지, 그리고 계속 선두를 지켜나갈수 있을 것인지 주목된다.

환경창조 과정

산와은행이 최강은행으로 변신한 과정을 환경창조 과정으로 볼 수있는지를 「기업의 환경창조 프로세스 모델」에 비추어 분석해보자.

산와은행은 1987년 중기경영계획에서 종전의 「국민의 은행(People's Bank)」에 대신하여 「세계적 종합은행(Global Universal Bank)」을 새로운 목표로 선정하였다. 변화하는 환경에 대응하고, 나아가서는 장래에 예견되는 환경변화를 고려하여 볼 때, 지금까지의 상업은행 본연의 업무 예금·대출 중심에서 벗어나 증권·국제 등 투자은행 업무를 강화하여 유니버살뱅크를 지향하지 않으면 안된다는 와타나베행장을 비롯한 경영층의 미래에 대한 방향제시였다. 그리고 수익 1위를 목표로 내걸었다. 만년 4, 5위 은행으로서 전혀 불가능하다고 생각되었지만 여기에는 경영층의 꿈과 의지가 담겨 있었다. 그리고 경영층의 의지는 마라톤 경영회의를 통하여 전 직원에게 전달되었고, 행동개혁운동을 통하여 공감대가 확산되었다.

다른 은행들이 금리자유화 등 환경변화로 인한 불리점만을 강조하고 소극적인 대응책을 생각할 때, 산와은행은 환경변화를 잘만 활용하면 유리한 점도 많다는 것, 오히려 도약을 위한 기회가 될 수도 있다는 다른 시각으로 환경변화를 적극

적으로 해석하였다. 국내업무부문에서의 열세는 국제업무, 증권업무 그리고 정보의 비즈니스화에 적극적으로 투자함으로써 극복하였다. 변화에 따라 대응하는 식의 투자가 아니라, 변화를 예견하고 선도하는 투자가 많았다. 국내업무에서 대기업거래가 적어 불리한 점은 중소기업 및 개인거래의 강화, 점포망 열세는 무인점포 전략으로 대처 하였다. 산와의 무인점포전략은 금융계에 무인점포시대를 여는 기폭제가 되었다.

한편 전통적으로 활달하고 진취적인 기풍에다 3S로 대표되는 새로운 기업문화의 주입 및 이를 뒷받침하는 여러 시책의 도입은, 조직이 갖고 있는 내부능력을 최대한 결집하고 목표를 향한 강한 실천력과 자신감을 갖도록 했다.

이렇게 볼때 산와은행은 환경의 변화에 단순히 적응한 것이 아니라, 이를 넘어서 환경을 자신에게 유리하도록 만들고, 내부환경을 재구성하는 일련의 환경창조과정을 통하여 수위의 자리를 획득할 수 있었다고 볼 수 있다. 환경 변화에 적응하는데만 만족하였다면, 언제까지고 상위도시은행의 탈색을 벗어나지 못했을 것이다.

〈부록 1〉 산와은행개요(1993년 3월 현재)

- 설립 일: 1933년 12월 9일
- 본점소재지: 大阪市 中央區 伏見町 3-5-6
- 동경본부: 東京都 千代田區 大手町 1-1-1
- 점포망: 국내 1,006(지점 281, 출장소 62, 대리점 10, 무인점포 653)
국외 95(지점 23, 출장소 7, 사무소 25, 현지법인 40)
- 납입 자본: 4,655억엔
- 자기 자본: 18,972억엔
- 총 자산: 526,319억엔
- 사무직원: 약 13,500명(남자 9,400명, 여자 4,100명)
- 임원: 48명
 - 회 장: 川勝堅二(카와카쓰켄지)
 - 은행장: 渡邊 瀧(와타나베히로시)
 - 부행장 4, 전무 6, 상무 9, 이사 23, 감사 4
- 주요주주(1% 이상 주식보유 주주)

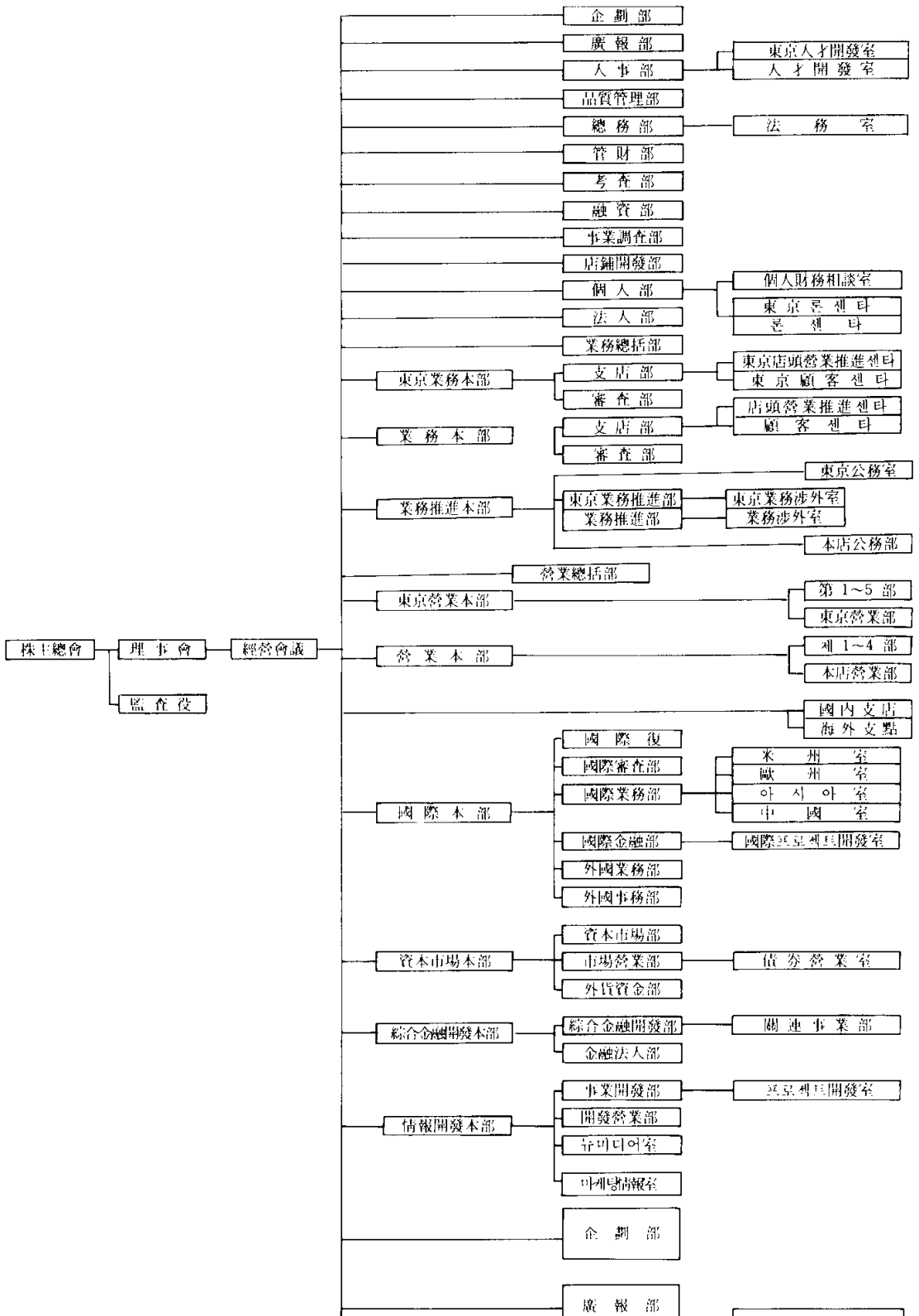
日本生命保險	4.51	東洋信託	1.56
明治生命保險	3.21	日 立	1.43
大同生命保險	3.04	日本通運	1.42
第一生命保險	2.44	쿠보타	1.38
토요다자동차	2.21	長期信用銀行	1.15
新日本製鐵	1.75	大阪가스	1.13
帝 人	1.68	國際興業	1.01

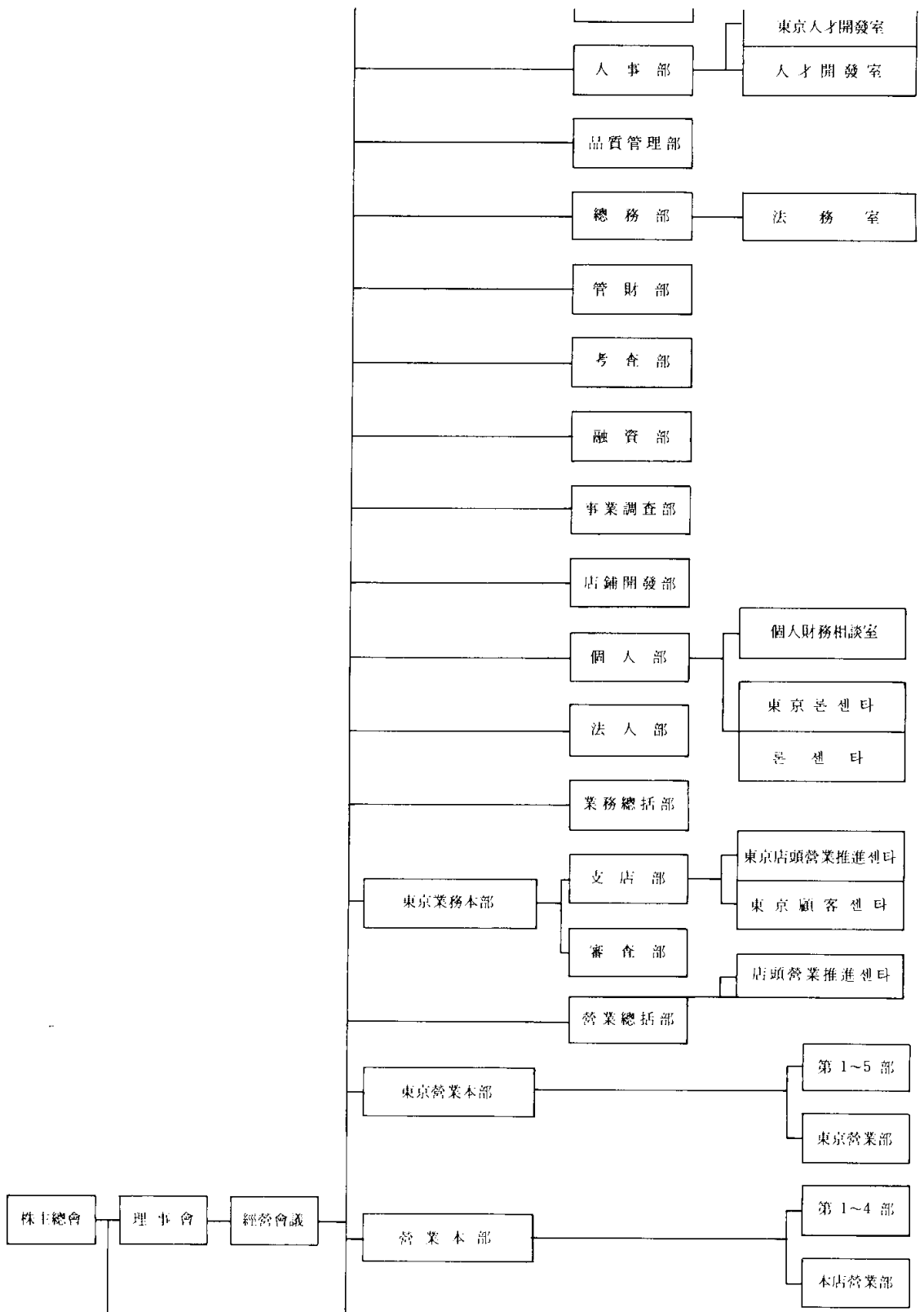
〈부록 2〉 주요 경영지표

(단위: 억엔, %)

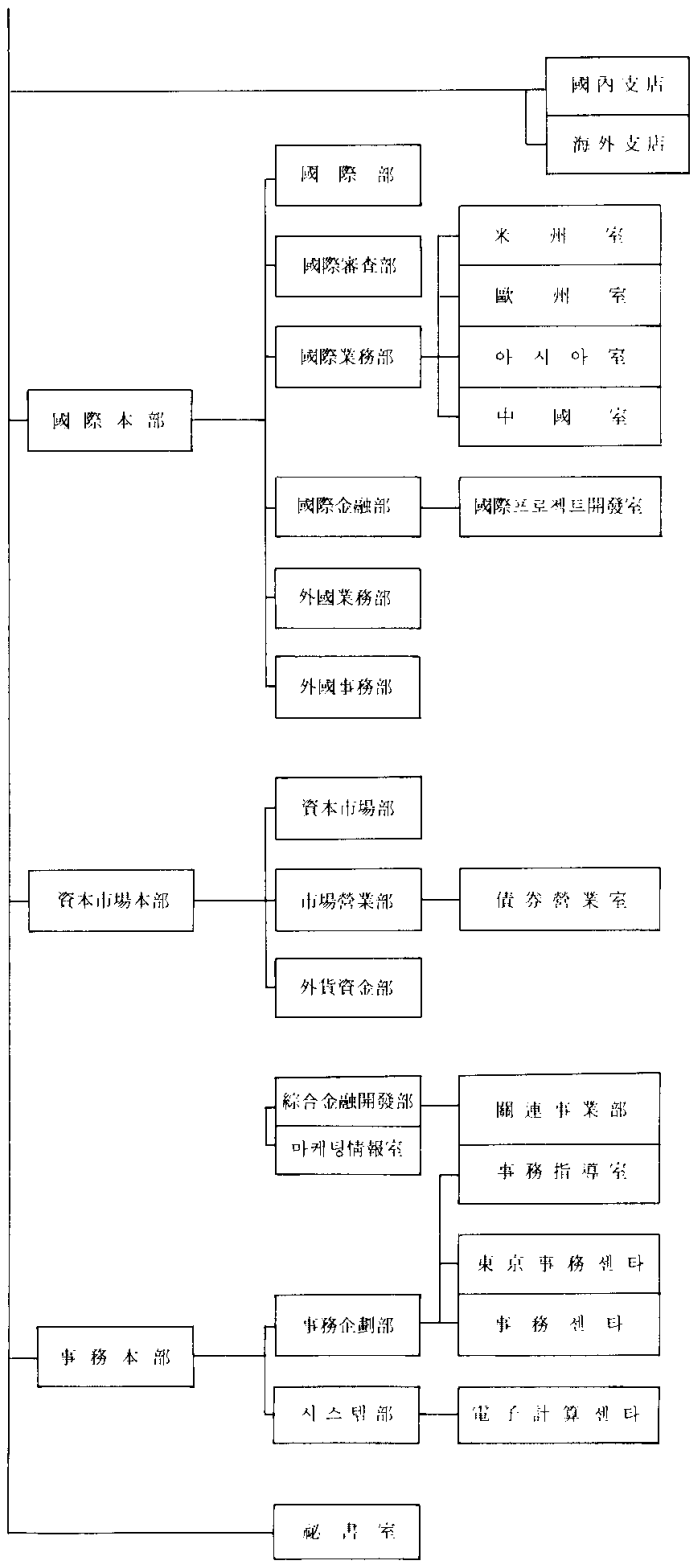
	87. 3	88. 3	89. 3	90. 3	91. 3	92. 3	93. 3
총 자산	342,179	403,127	482,107	589,825	581,265	562,189	526,319
대출금	186,730	213,239	249,211	290,119	312,634	327,541	341,439
유가증권	32,554	40,023	48,685	59,742	58,885	57,721	56,598
예수금	233,783	281,051	321,836	398,507	370,243	353,497	340,743
납입자본	1,314	1,990	2,734	4,597	4,643	4,652	4,655
자기자본	6,520	8,840	11,697	16,680	17,753	18,546	18,972
업무순이익	—	—	1,604	2,429	2,102	2,721	3,702
경상이익	1,801	2,643	3,283	3,196	2,267	2,073	1,953
당기순이익	922	1,145	1,555	1,481	1,233	1,023	672
총자산이익율 (업무순이익율)	—	—	0.38	0.46	0.38	0.49	0.70
배당율	18.87	15.73	12.76	16.02	19.99	24.09	36.70
BIS자기자본비율	7.30	7.80	9.40	8.45	8.50	8.10	9.43

<부록 3> 조직도





監査役



〈부록 4〉 일본내 출자회사

회 사 명	업 무 내 용	설립 또는 출자년도	자본금 (백만엔)	출자비율 (%)
금교총업	부동산입대관리	1955	300	100.0
JCB	크레디트카드	1961	6,616	5.0
산와신용보증	신용보증	1977	400	5.0
산와비즈니스서비스	현금정사정리	1982	30	100.0
산와카드서비스	크레디트카드	1983	200	5.0
산와시스템개발	컴퓨터시스템개발	1983	50	100.0
산와비즈니스크레디트	팩토링, 리스, 저당증권	1983	1,180	5.0
산와오퍼레이션비즈니스동경	컴퓨터 입력데이터 작성	1983	30	100.0
산와캐피탈	유가증권 취득 및 출자	1984	200	5.0
산와오퍼레이션비즈니스	컴퓨터 입력데이터 작성	1984	30	100.0
산와투자고문	금융자산운용자문	1985	480	5.0
산와종합연구소	조사연구수탁, 경영상담	1985	1,000	5.0
산와비즈니스서비스동경	현금정사정리	1986	30	100.0
산와네트워크서비스	전기·통신서비스 제공 정보처리 및 정보제공	1986	400	5.0
산와모기지서비스	담보부동산 조사평가	1987	30	100.0
산와인터내셔널오퍼레이션 서비스	외국환업무 입력데이터 작성	1988	30	100.0
산와스텝서비스	사무처리 수탁 및 인재 파견	1988	30	100.0

현대자동차(주) *

시간이나, 모델이나?

꼼꼼히 부장: “경쟁사인 도요나는 현재 우리의 엑셀보다 폭과 길이가 50mm 이상 큰 데도 불구하고, 차의 크기를 더욱 크게 만들려는 전략을 사용하고 있습니다. 뿐만 아니라 닛산의 센트라 등도 DOHC엔진을 탑재하여 자동차의 성능을 높이기 위한 전략을 사용하고 있습니다. 따라서 우리 현대가 미국시장에서 생존하기 위해서는 이들과 경쟁할 수 있는 보다 큰 차를 개발해야 합니다.”

더팔아 부장: “우리는 86년 자동차의 본 고장인 미국 시장에 엑셀이라는 자랑스러운 우리 브랜드로 진출하였습니다. 그리고 판매를 시작한 첫해부터 전 직원의 노력으로 경이적인 판매기록을 세운 이래 계속해서 단일차종 판매기록 상위를 지켜왔습니다. 그러나 미국시장은 신차만 1년에 1천만대를 초과하는 세계최대의 시장입니다. 이런 시장에서 현대자동차의 명성을 지키기 위해서는 현재 엑셀의 위치를 이어갈 후속 모델을 하루빨리 개발하는 것이 더 시급합니다.”

꼼꼼히 부장: “물론 엑셀 후속모델 개발이 시급하다는 사실을 모르는 바 아닙니다. 그러나 경쟁사들은 계속해서 자동차의 성능을 고성능화시키면서, 크기도 동급차종들보다 조금씩 키워가고 있습니다. 지금 이대로 계속된다면, 우리는 경쟁사들의 크고 성능 좋은 차들에게 지금 엑셀이 가지고 있는 시장을 잠식당하고 말 것입니다. 따라서 3-4년 후를 생각한다면 엑셀 후속모델보다는 새로운 대형차를 개발해야 할 필요성이 더욱 절실합니다.”

올림픽을 채 1년도 남겨두지 않은 1987년의 세모는 현대자동차 기획실 제1회의실이 분출시키는 열기로 저물줄 모르고 있었다. 내수시장뿐만 아니라 해외시장에서 우리나라 자동차산업을 이끌어온 현대자동차는 하루라도 빨리 엑셀의 후속모델을 개발해야 하는 과제와 소형차인 기존 엑셀을 어떻게 고성능이면서도 중형의 자동차로 변신시킬 것인가라는 양대 과제를 해결하기 위한 몸부림을 치고 있었다.

세계시장은 변화를 맞이하고

80년대 후반에 접어들면서 세계 자동차시장은 성능면에서 더욱 혁신적인 자동차를 요구하고 있었다. 89년 X-2카인 신형 엑셀을 미국시장에 진출시킬 때 현대자동차가 상정한 경쟁차종은 도요나의 코롤라, 닛산의 센트라 등 서브컴팩트(Sub-compact) 차종들이었다. 그러나 시간이 지나면서 이들 일본의 소형차들은 전반적으로 크기를 키워 콤팩트(Compact)급에 접근하는 양상을 보였다. 보다 넓은 실내공간과 차의 품위를 요구하는 소비자들의 요구에 맞춰 경쟁사들이 크기를 확대한 결과였다. (표 1 참고)

X-2카 개발당시 현대자동차내에서도 엑셀 사이즈를 키워야 한다는 주장이 제기됐으나 개발 일정 등의 문제로 실현되지 못했었다. 대신 엑셀의 미국 진출과 때를 같이해 검토되기 시작한 J카 프로젝트에 이를 반영하게 되었다. 이런 이유 때문에 J카 계획이 제기된 당초부터 J카는 사이즈업되고 고급화된 엑셀 후속차종으로 위치 지워졌다.

이와 함께 자동차성능면에서는 엔진 출력을 혁신적으로 증대시킨 DOHC(Double Over Head Camshaft)엔진 탑재가 국제적 추세로 자리잡아가고 있었다. 이미 세계 자동차시장에서는 1리터당 100마력의 힘을 발휘할 수 있는 엔진개발 기술이 있어야 향후 자동차산업의 국제경쟁시대에서 살아남을 수 있다는 주장이 강하게 제기되고

〈표 1〉 89년형 엑셀과 코롤라 크기 비교
(단위: mm)

구 분	엑 셀	코 롤 라
길 이	4,275	4,325
높 이	1,885	1,330
폭	1,607	1,655
휠베이스	2,383	2,430

* 이 사례는 조동성교수의 지도 하에 박남규강사가 작성하였다.

있었다. 그만큼 고객들은 차종 선택시 엔진의 파워를 중시하기 시작하였으며 80년대 초부터 엔진 출력을 높이는 유력한 방안으로 부상한 것이 DOHC엔진이었다.

DOHC엔진을 가장 많이 사용하는 나라는 역시 일본이었다. 일본의 경우 배기량이 큰 차는 세금이 많았기 때문에 이미 80년대 초반부터 DOHC 엔진 탑재가 본격화되었다. 550cc엔진부터 4,000cc엔진까지 폭넓게 쓰이고 있었다.

거의 전차종이 DOHC 4밸브를 이용한 고성능 추세로 흐르는 일본에 비해 미국이나 유럽에서는 그다지 DOHC가 쓰이지 않고 있었다. 그것은 DOHC엔진이 고성능임을 인정하면서도 큰 배기량에 따른 세금문제가 없고 차 자체의 매커니즘을 중시했기 때문이다.

그러나 1990년 이후 미국시장에서 일본차와 경쟁하게 되면서 고개확보에 자동차의 성능이 중요한 선택기준이 되자 미국과 유럽 등에서도 차츰 DOHC 엔진을 탑재하는 차가 늘어나 새로운 붐을 맞기 시작했다.

J카 계획은 이같은 국제적 추세에 맞춰 고성능의 고급소형승용차를 개발하려는 구상 속에서 시작됐다. 고출력(High Power), 고기술(High Tech), 고성능(High Performance)의 차종을 개발해 크기, 엔진, 파워, 가격면에서 차종 다변화로 수출 경쟁력을 제고해야 한다는 중압감이 현대자동차를 짓누르고 있었던 것이다.

내수시장의 변화

고출력, 고성능을 선호하는 세계시장의 변화와 함께 내수시장의 경쟁양상 역시 조심스런 변화를 준비하고 있었다. 87년부터 승용차시장에 진입한 기아는 그해 1월 프라이드(페스티바)를 처음으로 선적하였으며, 3월에는 국내시판을 시작함으로써 소형저가시장을 집중적으로 공략하였다. 동시에 기아자동차는 현대자동차의 구형 소나타가 독주하고 있던 중형세단시장에 대비한 신모델과 1500cc의 파워세단을 개발하기 위한 프로젝트를 진행중이라는 업계정보가 영업부를 통해서 입수되었다. 뿐만 아니라 86년 7월부터 르망을 시판하기 시작한 대우는 소형차 중에서도 중고가 시

장을 대상으로 소형차지만 중형차의 이미지를 강조하는 전략을 사용하면서 현대자동차를 추격하였다. 그리고 기존의 르망을 계속해서 모델제인지하면서 새로운 모델을 개발하기 시작했으며, 특히 중형세단시장에 대비한 야심작을 개발하기 위한 프로젝트를 진행 중이었다.

88년부터는 이미 고객들이 소형차에서 벗어나 중형차를 선호하는 경향이 두드러지기 시작하였으나 89년 현대자동차는 소형차가 전체 매출액에서 57%의 비중을 차지하였다. 그러나 소형차 중심의 이런 판매추세는 90년부터 본격적으로 변화하기 시작하였다. 중승용차 판매에서 소형차의 비중이 50% 이하로 하락하기 시작하였으며 대신 중형차가 43%까지 판매신장을 이루었으며, 대형승용차를 포함한 중대형 승용차의 판매비중은 51%까지 증가하였다.

생산라인에 드리운 암운

현대자동차는 세계시장의 경쟁사들이 자동차를 고성능화하고 있는 추세에 대응하고 내수시장에서 차종 다양화를 통한 시장지배력을 제고하고 나아가 수출경쟁력을 높이기 위하여 86년 3월 J카 개발 프로젝트를 본격적으로 시작하였다. 프로젝트팀은 제일먼저 스타일링을 위해 이태리의 이탈디자이너 및 영국의 인터내셔널 오토디자인(International Auto Design)사와 용역계약을 체결하였다. 그러나 모델개발작업의 시작과는 달리 87년 여름 현대자동차는 새로운 시련과 진통을 겪어야 했다. 엑셀이 세계최대자동차 시장인 미국에 진출하여 각종판매신기록을 달성하며 승승장구하고 있었던 것과는 달리 그해 여름 현대자동차는 노사분규의 회오리를 맞이하고 있었다.

잠잠하던 울산에 노조가 생긴 것은 6.29선언이 있고 난 직후인 1987년 7월 중순이었다. 현대엔진과 현대미포조선에서 처음으로 노조가 결성되자 그 영향은 삼시간에 울산 전역과 현대그룹 계열사로 확산되었다.

이때 노동조합 설립이 불가피하다고 생각한 현대자동차는 노사협의회 노동자측 위원들을 중심으로 경남 노동위원회에 노조설립을 신고하였다. 그러나 이는 당시 근로자들의 심각한 분위기를

충분히 인식하지 못한 성급한 조치가 되고 말았다. 과거 노사협의회가 근로자측 입장을 제대로 반영하지 않은데 불만을 품은 근로자 1,500여명이 '어용노조퇴진'을 요구하며 공장순회시위를 벌이기 시작한 것이었다.

시위대가 새로운 임원을 선출하고 시위, 농성을 계속하자 현대자동차는 구 임원진 사퇴를 보장하였으며 신입원주도로 열린 보고대회에서 노조 직선제 방침을 결정하고서야 정상조업에 복귀할 수 있었다.

그러나 여름휴가를 끝내고 정상조업이 시작된 이후부터 현대자동차는 다시 노조측의 임금인상 요구로 조업중단상태에 빠졌다. 노조측은 봄에 이뤄진 임금협상이 노사협의회 주도로 진행되었기 때문에 근로자들의 요구를 제대로 반영치 못했다며 임금 30% 인상, 보너스 年 700%, 가족수당 2만원 보장 등을 요구하며 시위를 하였다. 노조측은 노조집행부 구성후 임금협상을 하겠다는 회사측의 약속을 받고서야 농성을 풀었다.

노조설립과 함께 현대자동차는 약속대로 임금협상을 개시, 그해 9월 임금 14.5% 인상과 생산장려수당 1만원 지급, 자녀 장학금 100% 지급 등에 합의했다. 그러나 이에 불만을 품은 일부 근로자들이 그날로 농성에 돌입, 농성근로자들이 직선방식으로 새롭게 선출된 이영복 위원장을 구타하는 불상사까지 일어났다. 처음 파업양상을 보였던 이 노사분규는 사장과 근로자 대표가 만나 공장정상화에 합의함으로써 4일만에 마무리되었다. 그러나 현대자동차의 피해는 적지 않았다. 분규가 거듭되는 과정에서 현대자동차는 1987년 한해 동안 부품업체로부터의 공급중단으로 인한

생산차질 2만 6,000여대를 비롯, 노조 설립을 둘러싼 조업차질 4만 6,000여대, 9월말 임금투쟁으로 인한 1만 6,000여대 등 총 9만여대의 생산차질을 빚었으며 매출손실액은 3,980억원에 달했다. 조업차질로 인한 손실은 수치로 나타나는 것 이상으로 심각했다. 엑셀이 미국시장에서 대히트를 치는 가운데 파업소식이 전해지자 해외 딜러들은 자신들이 안정된 사업을 운영해 나갈 수 있도록 물량공급에 최선을 다해 달라며 불안감을 감추지 못했고 국내에서는 고객들이 계약한 차를 제날짜에 받지 못하는 사태가 속출, 항의가 빚발쳤다. 이같은 사태로 현대자동차에 대한 고객들의 신뢰에 금이 가게 되었고 그로 인한 피해는 회사뿐 아니라 근로자들 전체에게도 미쳤다. 더욱이 임금상승이 생산성 향상정도를 초과함으로써 현대자동차의 경쟁력은 약화되었다. 현대자동차의 1인당 생산대수는 86년 16.5대에서 87년 21대로 높아졌다가 88년에는 19.3대로 떨어지고 89년 9월에는 17.8대로 줄어들었다. 특히 분규 때마다 고객들과의 계약을 이행치 못하고 수출선적이 중단되는 사태가 속출, 현대자동차 제품의 이미지를 악화시키는 중요한 요인이 되었다.

〈표 2〉 현대자동차의 3년간 임금인상을 추이

구분 연도	인 상 율	
	기본급대비	통상급대비
1987	32.0%	26.0%
1988	38.2%	31.7%
1989	29.7%	23.3%

〈표 3〉 근로자 1인당 연간 생산대수 비교

구 분		년 도	1인당 대수	종업원수(명)
일 본	도요다	1989	58.5	6만 7,000
	닛산	1898	45.3	5만 2,800
	혼다	1986	41	3만 1,000
	마쓰다	1985	43	2만 7,400
	미쓰비시	1989	49.2	2만 3,000
한 국	현 대	1986	16.5	2만 6,000
		1987	21	2만 8,900
		1988	19.3	3만 3,600
		1989	17.8	3만 7,100

〈표 4〉 대미수출 및 HMA 판매 추이

구 분	1988	증감율	1989	증감율	1990	증감율	1991	증감율
대미수출	329,673	6%	138,851	-58%	126,341	-9%	106,729	-16%
HMA 판매	264,282	0%	183,261	-31%	137,448	-25%	117,630	-14%

주: 증감율은 전년대비

〈표 5〉 미국 GNP 성장률과 승용차 수요추이(1987-1990년)

구 분	1987	1988	1989	1990
GNP 성장률(%)	3.7	4.4	3.0	1.0
자동차 총수요(대)	10,225,316	10,595,072	9,713,125	9,295,732

미국시장의 위축

현대자동차의 시련은 노사분규에서 끝나지 않았다. 86년부터 3년간 신기록 행진을 거듭했던 대미수출이 89년에 들면서 赤字號를 보이기 시작했다. 88년에 월평균 2만 1,000대선에 이르던 HMA(현대모터아메리카)의 판매실적이 1월에 1만 5,000대, 2월에는 1만 4,000대선으로 뚝 떨어졌다. 이후 3월과 8월에 2만대를 약간 상회하기도 했으나 89년 1년동안 줄곧 1만 3,000대에서 1만 6,000대 수준에 머물렀으며 급기야 12월에는 1만 548대가 팔려 1986년 3월 이래 최저치를 기록하였다.

결국 89년 한 해동안 HMA는 18만 3,261대를 판매해 전년대비 31%가 감소한 충격적인 판매부진을 기록했다. 대미수출은 13만 8,851대로 전년대비 58% 감소해 더욱 심각하였다. 수출실적이 판매실적보다 더 많이 감소한 것은 88년 33만대에 육박했던 수출물량이 판매부진 때문에 재고로 남아 있었기 때문이었다. 90년 들어서도 상황이 호전되기는 커녕 더욱 악화되었다. 90년 월판매 기록치는 6월의 1만 3,000여대로 88년 시점에서는 생각도 못하던 저조한 기록이었다. 90년 HMA의 총 판매실적은 13만 7,448대로 전년대비 25%감소했으며 수출은 12만 6,341대를 기록해 전년대비 9%감소했다.

수출이 미국시장에서 갑작스런 난조를 보이게 된 가장 큰 이유는 미국경제의 침체였다. 89년 미국경제는 물가불안과 성장둔화라는 동시에 해

결하기 힘든 문제를 안고 출발했다. 다행히 89년에는 경기침체가 전면화되지 않아 3.0% 성장세를 보였으나 90년에 들어 경기침체가 가속화되는 양상을 보였다. 금융위기가 빈발하고 중동사태 등 세계 경제 상황이 극도로 위축된 가운데 90년 미국의 GNP성장률은 1.0%에 머물렀다. 이 기록은 80년대초 전세계적인 불황이래 최저치를 보인 것이었다.

가격경쟁력 약화

일본자동차 기업들이 대미수출 자율규제를 회피하기 위해서 북미 현지생산을 확대하면서 미국자동차시장은 공급과잉에 빠지게 되었다. 82년 혼다가 처음으로 현지생산을 개시한 이래 89년까지 북미지역에는 11개의 일본 자동차공장이 세워졌으며 그 생산능력은 226만대에 달했다. 문제는 공급과잉 상태에서도 일본 자동차의 시장점유율이 계속 확대된다는 데 있었다. 86년 이래 일본의 대미수출은 자율규제물량인 230만대에도 못 미쳤다. 그러나 일본메이커들의 현지생산규모가 88년 89만대에서 89년 125만 3,000대, 90년에는 148만 7,000대로 크게 늘어나 수출에 대한 자율규제는 사실상 무의미해졌다. 수출과 현지생산을 합친 일본승용차의 총 판매대수는 88년 264만 2,000대에서 89년 272만 2,000대, 90년에는 284만 8,000대로 계속 늘어나 시장점유율이 30%까지 늘어났다.

일본차의 위세 앞에 여타 수입차는 물론 세계 최강을 과시하던 미국 빅3 차들까지 심각한 판

매부진에 시달리고 있었다. 빅3계 자동차의 시장점유율은 88년 70.5%에서 90년에는 68.7%로 낮아졌으며 특히 승용차시장 점유율은 90년에 62.5%로 떨어졌다. 그 결과 빅3의 경영상황이 급격하게 악화돼 90년에는 미국최대 자동차회사인 GM이 19억 8,600만달러의 적자를 내는 수모를 겪었다.

형세역전에 고심하던 빅3는 GM의 새턴계획 등 신차개발에 주력하면서 일본차에 대해 소위 '리베이트(Rebate)전쟁'을 선포하였다. 달러나 차를 구입하는 고객들에게 수백달러씩 현금 할인 서비스를 제공하겠다고 나선 것이었다. 이것이 상황을 뒤바꾸진 못했지만 금융능력이 크게 떨어지는 현대자동차와 같은 중소기업체들에게는 커다란 부담이 아닐 수 없었다.

설상가상으로 원화가치가 급등하고 임금이 크게 올라가면서 과거 1,000달러씩 차이를 보이던 일본차와의 가격격차가 크게 줄어들었다. 따라서 현대차의 가격경쟁력이 급속하게 떨어져 현대의 자동차 판매는 이중, 삼중의 어려움에 직

면했다. 현대자동차는 할 수 없이 경쟁력이 약화되는 것을 감수하면서 가격인상을 단행했다. 엑셀 4도어 GL의 가격은 86년 6,045달러에서 90년에는 1,334달러가 인상되어 7,379달러에 달했다. 이는 총 22.1%가 인상된 것으로 같은 기간동안 경쟁차종인 쉐프럴라가 4.6%, 시빅이 11.6%, 에스코트가 13.6% 오른 것에 비하면 훨씬 높은 인상율이었다.

이젠 품질까지...

가격경쟁력 하락이 상황변화에 따른 불가피한 결과였다면 89년부터 대두된 품질문제는 현대자동차의 노력 여하에 따라서는 충분히 극복 가능한 문제였다. 그러나 노동쟁의가 빈발하는 가운데 작업분위가 헤이해지면서 사소한 실수나 부주의가 애써 쌓아 온 현대차의 이미지에 흠집을 내는 사태가 빚어졌다. 미국 현지의 수요가 가격보다는 품질을 우선하는 경향이 현저해지는 추세에서 발생한 문제였기에 상황은 훨씬 심각

〈표 6〉 일본자동차 북미 현지공장 현황

설립년도	회 사	위 치	생산능력
1982	HONDA	MARYSVILLE OH	360,000
1983	NISSAN	SMYRNA TN	240,000
1984	NUMMI(TOYOTA/GM)	FREMONT, CA	250,000
1986	HONDA	ALLISTON ONT, CANADA	80,000
1987	MAZDA(MAZDA/FORD)	FLATROCK, MI	250,000
1988	TOYOTA	GEORGETOWN, KY	200,000
1988	TOYOTA	CAMBRIDGE, ONT, CANADA	50,000
1988	DIAMOND STAR (MMC/CHRYSLER)	BOLLMINGTON, IL	240,000
1989	CAMI(SUZUKI/GM)	INGERSULL, ONT, CANADA	200,000
1989	SIA(SUZU/FUJI)	LAFAYETTE	240,000
1989	HONDA	E. LIBERTY	150,000
TOTAL			2,260,000

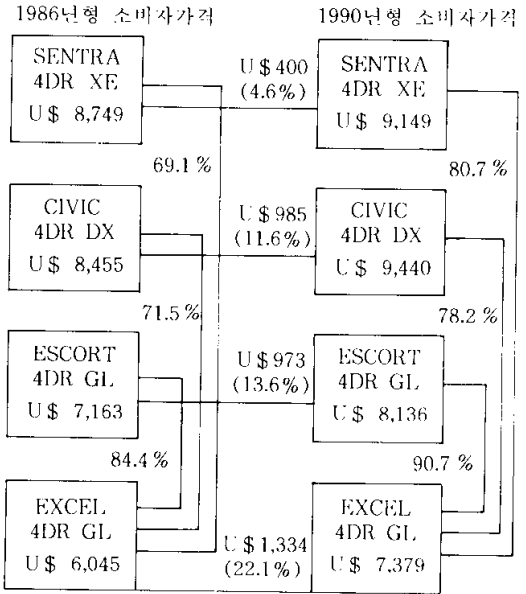
〈표 7〉 일본승용차의 미국시장 점유율 추이(87-90)

(단위: 1,000대)

구 분	1987	1988	1989	1990
수 입 차	2,205	2,051	1,944	1,876
현지생산차	483	591	778	1,062
일본차전체	2,688 (26.2%)	2,642 (24.8%)	2,772 (27.8%)	2,848 (30.6%)

(단위: 만대)

구분	1988	M/S	1989	M/S	1990	M/S
승용차	691	65%	630	64.4%	582	62.5%
전차종	1,113	70.5%	1,042	70.2%	972	68.7%



(그림 1) 경쟁가격 비교도(4도어)

했다.

물론 현대차의 품질이 예전보다 떨어진 것은 아니었다. 그림 2에서 보듯 엑셀의 경우에는 100대당 품질문제 발생건수가 해마다 개선되고 있었다. 그러나 경쟁차의 개선속도가 훨씬 빨랐다. 서브컴팩트카(Sub-Compact Car) 평균치를 100으로 할 때 엑셀 86년형은 183, 90년형은 205로 상대적 품질수준은 오히려 하락했다.

최근 미국 소비자들의 구매는 품질을 우선하되, 일단 품질이 증명된 브랜드에 대해서는 높은 신뢰도(royalty)를 가지기 시작하였다. 무적을 자랑하는 일본차의 경쟁력도 바로 타의 추종을 불허하는 품질에서 연유하는 것이었다.

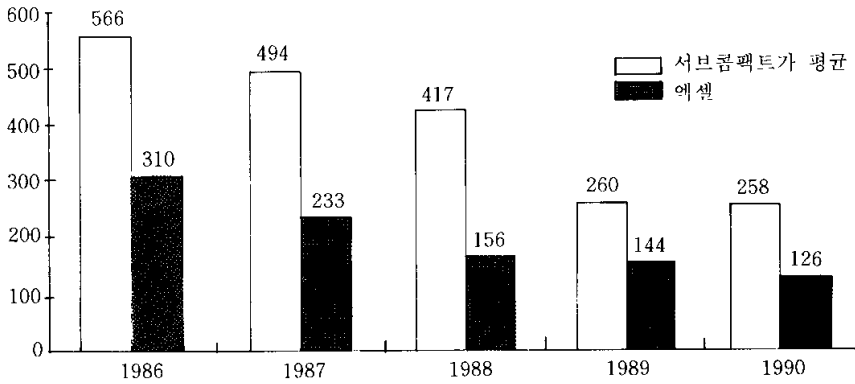
품질문제가 증가하면서 현대차의 리콜 캠페인과 그로 인한 비용도 크게 늘어났다. 그러나 수요위축 속에서도 오히려 판매량을 줄여나가는 일본차의 경험을 보면 품질향상이 수출을 확대시키

기 위한 필수불가결한 요소임을 확인할 수 있었다. 특히 88년 6월 소나타 개발을 계기로 종래의 'Cheap Car(값싼 차)' 이미지에서 'High quality Car(고품질 차)' 이미지로 변신을 꾀하는 상황이었기 때문에 품질문제는 더욱 절박한 과제로 등장하고 있었다.

어려운 여건 속에서 드러내기 시작한 J카의 모습

그러나 이런 어려움 속에서도 현대자동차는 J카를 개발하기 위하여 박차를 가했다. 현대자동차는 J카를 개발하기 위하여 초기에 다음과 같은 개념을 설정하였다. "최신 유러피언 스타일(Round Type)의 4도어 노치백 세단(Notch Back Sedan)을 개발하되 차체와 샤시를 바꾸어 완전히 새로운 차라는 이미지를 부각시킨다. 그리고 居住性, 視認性, 操作性을 위한 최적 설계를 함과 동시에 DOHC엔진 탑재 및 4WD, ABS를 적용해 高性能, 高品質의 상품이미지를 확립시킨다." J카는 기획할 때부터 스타일이나 성능면에서 최신 사양을 적용키로 했기 때문에 개발과정에서 가장 큰 문제는 제품원가를 어떻게 맞추느냐 하는 문제였다. DOHC형 시리우스엔진을 탑재키로 하고 디스크형 후륜브레이크를 채택하는 등 성능개선과 사양변경으로 제조원가가 크게 늘어났다. 파워스티어링을 추가하고 제노이범퍼를 적용하는 등 성능개선 작업이 계속되면서 제조원가는 더욱 늘어났다.

제조원가가 지나치게 높으면 제품의 수익성에 악영향을 미친다. 이 문제를 해결하기 위해 개발과정에서 제조원가를 낮추기 위한 각종 방안들이 제시됐다. 특히 미국 수출용에 1.5MPI엔진을 탑재해 북미용 기본형(Entry Car)의 수준을 낮추는 방안이 신중하게 검토됐다. 그러나 J카를



〈그림 2〉 엑셀의 품질수준 비교(승용차 100대당 문제 발생건수)

고성능, 고품질의 차로 개발한다는 당초 목적때문에 이 방안은 취소됐다. 대신 현대차가 종래 가격으로 경쟁력을 갖추려 했던 관행은 과감히 떨쳐버리고 판매가격을 상향 조정함으로써 이 문제에 대처하는 방향으로 개발을 진행하였다. 제조원가를 낮추기 위해 원가절감에 노력하는 한편 J카용 부품을 국산화하는데도 힘썼다. 현대자동차는 J카를 개발하는 과정에서 다양한 테스트를 거쳤다. 89년 여름에는 미국의 가장 더운 지역인 휘닉스, 테스빌리 등에서, 88, 89년 겨울에는 캐나다의 가장 추운 지역인 오파사티카에 가서 영하 40 C 이하에서 현지 적응시험을 실시했다.

현대자동차 내부에서는 혁신이

1. 새로운 경영체제의 출범

현대자동차가 캐나다와 미국시장을 개척하는데 성공하면서 급속한 성장가도를 달려 명실공히 그룹의 주력기업으로 자리잡아갈 무렵인 1986년 말 정주영 그룹회장은 40여년간 이끌어온 그룹경영 일선에서 물러날 것임을 밝혔다.

이듬해인 87년 1월 각계 각층과 매스컴의 관심이 집중된 가운데 그룹사 전체의 대규모 人事가 단행되었다. 주요 그룹사의 회장제 도입과 함께 이뤄진 인사에서 정주영회장은 그룹 명예회장에 추대되었고 그룹회장에는 현대자동차의 정세영 사장이 임명됐다. 정세영 그룹회장은 신설된 현대자동차회장까지 겸임하게 되었다. 정주영 명예회장은 그룹회장직 사퇴배경에 대해 "올해로써 40년이 된 현대그룹 주변의 여건이 많이 변한데

다 계열사 사장들과 호흡이 잘 맞는 정세영 회장이 인화단결로써 그룹을 더 잘 이끌어 갈 것으로 확신했기 때문"이라고 밝혔다.

외모에서 나타나는 텅텅하고 서민적인 인상처럼 특유의 친화력을 지닌 정세영 회장은 실천력 강한 진취적 성격과 합리적 정신을 조화시켜 나가는 능력을 인정받았고 자동차로 북미시장을 성공리에 개척한 점이 그룹 승계에 결정적인 역할을 한 것이었다.

정세영 회장은 취임사에서 인화단결, 자율경영, 책임관리, 기회균등을 신념으로 성숙기에 있는 현대에 새로운 장을 창출해 나갈 것을 다짐하고 지금까지 그룹회장 중심의 경영방식보다는 각 계열사 경영진에게 책임과 권한을 최대한 부여, 그룹 제2의 도약을 이루겠다고 다짐하였다.

2. 조직개편

생산과 판매가 급속히 신장하자 경영규모가 확대되고 현대자동차의 조직도 하루가 다르게 바뀌어 갔다.

87년 1월 생산부문을 효율적으로 운영하기 위하여 조직개편을 실시하였다. 기존 생산본부, 승용차생산본부, 상용차생산본부, 공작소재생산 본부로 분리하여 전문화했다. 생산본부를 부문별로 독립시킨 것은 공장관리, 투자관리, 원가관리의 효율화를 꾀하고 책임운영체제를 유도하기 위한 것이었다. 87년 4월에는 부서별 업무세분 및 확장에 따라 J카와 관련된 113개과를 증설해 대대적인 과단위 조직개편도 하였다. 이어서 88년에는 기능분산을 억제하고 동일 또는 유사기능을 통폐합하는 조직개편을 단행하였다. 1988년 1월

1일 조직개편에서 공작소재생산분부는 공작생산분부와 소재생산분부로 분리시켜 책임과 권한을 분명히 하였다. 시트사업부와 기계사업부도 각각 공작소재생산분부와 자재분부로부터 독립부문으로 전환시켰다. 또 전반적으로 부서를 축소하는 경향에도 불구하고 연구개발부서를 확대함으로써 연구개발부문 활성화에 노력하였다.

3. 극한대립에서 노사의 화합으로

90년 노조설립이후 계속되어온 노사분규도 극한대립양상에서 점차 노사간 협조 분위기로 바뀌어가고 있었다. 따라서 현대자동차는 4년에 걸친 분규의 앙금을 씻고 재도약의 기틀을 닦기 위한 대화합의 장을 만들기 위하여 '한마음 한가족 실천대회'를 개최하였다. 충북 보은군에서 개최한 이 대회는 총 30여억원의 예산과 장장 16개월에 걸친 대회기간(1990년 7월-1991년 11월)동안, 3만명에 이르는 참가인원 등 모든 면에서 단일기업으로는 국내 최대이자 최초의 대규모 행사로서 연일 TV나 신문지상에 오르내리며 전 산업계의 화제가 되었다.

현대자동차가 막대한 예산을 투입해 이런 대규모 행사를 기획한 것은 연례행사처럼 계속되는 노사분규의 와중에서 최고경영진으로부터 현장 종업원에 이르기까지 '이대로는 안되겠다'는 공감대가 급속히 확산된 결과였다. '한마음 한가족 실천대회'의 실천목표는 네 가지였다. 첫째는 단체활동을 통한 인화단결과 상호이해 증진, 둘째는 社風혁신 및 공동체의식 함양, 셋째는 주인의식과 일체감 조성 및 성숙한 가치관 확립, 넷째, 전사적인 화합을 통해 세계 제일의 자동차회사로 도약시키기 위한 발판을 구축한다는 것이었다. 국내 초유의 단합대회였던 이 대회는 과거 수년간 노사갈등으로 깊어진 불신의 골을 해소하고 3만여 임직원이 회사의 객체로서가 아니라 주체로서 상호 공동운명체라는 주인의식을 함양하는 좋은 계기가 되었다.

4. 제안제도를 통한 혁신

70년대 초부터 제안제도를 도입한 현대자동차는 75년 TQC본부 발족을 계기로 제안활동을 적극 발전시켜 생산성 향상을 위하여 노력하였다. 특히 87년에는 그 동안 650여개이던 품질관리 분임조를 신입사원과 과장급 이하 관리직사원을 포

함해 1,700여개로 확대하는 등 활동을 대폭 장려한 결과 제안제출 건수가 86년 5만 588건에서 87년에는 8만 7,557건으로, 비용절감액은 84억 2,000만원에서 210억원으로 크게 증가하였다. 한편 현대자동차는 여기에서 그치지 않고 1988년부터 종래의 제안제도와는 별도로 「아이디어 제안제도」를 도입하였다. 설계 및 연구개발 관련부서에 근무하는 사원들을 대상으로 기술관리부가 주관하는 이 제도는 업무중 발생하는 신제품, 신기술, 신공법 등에 관한 아이디어를 수집·평가해 현대자동차만의 독점적 권리를 확보하기 위한 것이었다. 이 제도는 선진국들이 산업재산권 보호를 어느 때보다 강화시키는 한편 산업재산권을 무기화해 자국 기업의 경영악화 내지 무역적자를 개선하려는 태도에 자극받아 신설한 것이었다. 88년부터 실시된 아이디어 제안제도는 시행 첫해에는 111건 접수에 그쳤으나 89년에 892건, 90년에는 무려 2,613건이 접수돼 89년 대비 293%의 증가율을 나타냈다. 특히 91년 상반기 제안실적은 3,542건으로 전년동기 893건과 비교해 397%의 급격한 증가를 기록하였다.

5. 협력업체와 유대강화

현대자동차는 최종완성차의 품질을 향상시키는 방안의 하나로 협력업체의 기술향상을 위한 협력업체와의 유대를 강화시켜나갔다. 예를 들면 협력업체 자동화를 통하여 병목공정을 없애고 불량률 감소시킴으로써 생산성 및 품질 향상을 실현시켜 나갔다.

모든 협력업체의 공장자동화를 활성화시키기 위하여 88년 4월 자동화학교를 설립하여 업체별로 자동화 전문인력을 2-3명씩 교육, 양성하였다. 교육과정은 기본, 응용, 고급의 3과정으로 구성하여 1988년 이후 3년 동안 약 400여개 회사에서 500여명을 자동화 전문인력으로 양성하였다.

또한 부품업체가 전반적으로 모든 분야에서 취약한 것을 고려해 업종별로 모델업체를 선정하여 라인자동화 및 생산성향상과 품질개선을 위한 집중지도를 실시하였다. 프레스 가공, 고무, 내장 등의 분야에서 3-4개사씩 모델업체를 선정하고 다시 각 업체별로 1-2개 라인을 모델라인으로 지정해서 협력업체와 모델라인을 집중적으로 개선하기 위한 공동팀을 구성하는 한편 기술고문들을 투

입하여 라인개선을 위한 집중지도를 실시하였다.

더 나아가서 협력업체가 자체적인 기술개발활동을 추진하여 기술자립을 달성할 수 있도록 유도하기 위하여 86년부터 업체별로 기업부설연구소를 설립하도록 권장하였다. 독자적인 부품설계 및 개발능력을 갖춰야하는 기술자립대상을 선정해서 연구소설립의 필요성을 적극적으로 홍보한 결과 1990년까지 50여개사가 기업부설연구소를 설립하였다.

드디어 J카가 탄생되다!

1990년 10월 25일 오후 6시 삼성동 종합전시관(KOEX) 3층 올림피아 홀에서 드디어 J카의 신차발표회가 열렸다. 이날 신차 발표회에는 정부, 국회 관련부처 및 언론, 금융, 재계 인사와 정주영 현대그룹 명예회장, 정세영 현대그룹회장 등 3,000여명이 참석해 신차가 탄생하는 환상적인 분위기에 환호와 박수를 보냈다.

특히 고적대 퍼레이드, 합성음향 연주 등으로 분위기가 고조된 가운데 멀티비전을 통해 J카 개발과정이 소개된 후 멀티비전이 2개로 분리되면서 J카 실물이 등장, 발표회의 절정을 이루었다. J카는 이미 발표회에서부터 그 성공을 암시하고 있었다.

J카의 차명은 엘란트라로 결정되었다. 엘란트라라는 이름은 프랑스어 Elan(열정, 활기, 정열)과 영어 Transport(수송, 운반)의 합성어로 가장 이상적인 차를 만들기 위한 현대자동차의 '열정'적인 야심작으로 생명력을 느끼게 할만큼 인간존중의 휴먼터치 세단임을 상징하는 것이었다.

관람 및 품평에 들어간 참석자들은 엘란트라의 볼륨감있는 스타일과 각종 첨단장치에 깊은 관심을 보였으며 특히 영국, 벨기에, 이태리 등 EC 5개국에서 직접 참석한 자동차전문 저널리스트 및 외신기자 50여명과 미국, 캐나다 지역에서 참석한 자동차 딜러 40여명은 한결같이 엘란트라가 국제적 감각의 최신 스타일과 성능을 갖춰 수출 전망이 밝을 것이라고 호평했다.

J카 개발은 각종 최신사양을 적용하느라 모델변경도 많았고 품질수준을 세계 최고 수준으로 끌어올리려고 총력을 다했기 때문에 1990년 9월

1일 양산목표를 달성한다는 것이 거의 불가능했다. 그러나 국내외적으로 자동차 메이커들이 치열한 신차개발 경쟁을 벌이는 상황에서 양산 목표를 달성하지 못한다는 것은 곧 생존경쟁에서 치명적인 약점을 노출하는 결과와 같았다. 이에 J카 개발 담당자들이 촌각을 아껴가며 각고의 노력을 기울인 결과 당초 목표에서 보름정도 늦은 9월 15일부터 내수 시장을 위한 양산을 시작할 수 있었다. 다만 북미차종은 품질에 더욱 만전을 기하느라 목표일보다 4개월여 늦은 1991년 4월 18일부터 양산을 할 수 있었다.

국내외 시장에서 우뚝선 엘란트라

10월 25일 신차발표회에서 첫선을 보인 엘란트라라는 미려한 스타일, 고출력, 넓은 실내공간, 컴퓨터를 이용한 안전설계 등 새로운 개념의 중소형 승용차라는 점이 고객들의 관심을 끌며 국내외시장에서 대단한 호평을 받기 시작하였다. 10월 26일 시판을 시작한 이래 11월 15일까지 9,893대(하루 평균 550대)라는 놀라운 계약고를 기록하더니 한달 뒤인 12월 15일에는 1만 3,000대를 돌파했다.

엘란트라가 선보이면서 스텔라의 단종으로 기아자동차 캐피탈이 독주하던 중소형차시장의 판도가 완전히 바뀌어 버린 것이었다. 이미 10월중에 계약고기준 시장점유율에서 엘란트라가 캐피탈을 제치고 1위를 기록했다. 엘란트라에 한달 앞서 선보인 대우자동차 에스페로는 엘란트라의 인기에 밀려 월 4,000대에도 못 미치는 판매부진의 늪에 빠져들었다. 엘란트라는 90년 11월부터 중소형차 시장판매 선두에 올라 12월부터는 시장 점유율 50%이상을 기록하며 선두자리를 고수해 나갔다.

엘란트라는 국내에서 뿐 아니라 해외에서도 온갖 찬사를 한 몸에 받으며 수출시장에 화려하게 데뷔하였다. 신차발표회를 전후하여 한국에 와서 엘란트라를 시승한 호주 저널리스트는 호주 「신데이타임즈」지에 엘란트라를 '한국에서 생산된 가장 좋은 차'로 소개하였으며, 「비즈니스 리뷰 위클리」지는 "현대가 일본차와 경쟁할 신차를 내놓았다"고 호평했다. 또 같은 해 11월 호주 시드

니에서 열린 「90 시드니 국제모터쇼」에 출품된 엘란트라가 현지 언론으로부터 큰 호평을 받는 등 엘란트라는 품질 하나로 세계시장에 엄청난 광고효과를 발휘하였다.

1991년 2월 20일 653대를 선적하면서 본격 수출에 나선 엘란트라는 3월 6,357대, 4월 2,595대, 5월 3,405대, 6월 6,357대, 7월 5,919대가 선적되는 등 수출이 급증하면서 시장다변화를 계기로 회복추세에 있던 현대자동차의 수출전선에 청신호를 밝혔다. 9월에 프랑크푸르트에서 열린 국제자동차박람회와 10월의 동경모터쇼에도 출품돼 큰 인기를 누렸으며, 10월부터 시판에 들어간 미국시장에서도 '가격의 차'에서 '품질의 차'로 현대자동차의 이미지를 탈바꿈시키며 판매회복의 주역으로 부상했다.

영국의 전통깊은 자동차 전문지 「What Car」지는 91년 9월호에서 엘란트라의 우수성을 다시 한번 부각시켰다. 「What Car」지는 「Korea Comes Good!」이라는 특집을 통해 동급차종인 닛산의 프리메라(Primera), 푸조 405, 포드 시에라(Sierra), GM 카발리에(Cavalier) 등을 비교, 분석하여 엘란트라가 90년 영국에서 판매된 동급 경쟁차종 가운데 가장 많이 팔린 GM의 카발리에에 비해 성능, 승차감, 운전성면에서 더 우수하다고 보도하였다. 이와 함께 엘란트라가 저렴한 가격에 비해 우수한 장비를 잘 갖추고 있고 품질도 결코 뒤지지 않는 차라고 극찬했다. 이 잡지는 또 엘란트라가 한국산 차종 가운데 가장 앞서고 잘 만들어진 차라고 평가하고 현대자동차가 우수한 성능과 고품질의 자동차를 생산하는 메이커로 인식될 수 있게 한 차라고 밝혔다.

이러한 호평은 91년 7월부터 현지 판매에 돌입한 엘란트라가 세계 유명메이커의 자동차들과 치열한 경쟁 속에서 시장을 더욱 확대해 나갈 수 있음을 말해주고 있었다. 또 영국에서 구축한 시장기반을 바탕으로 독일을 포함한 유럽시장 진출을 위한 유리한 고지를 점함으로써 현대자동차가 수출시장 다변화와 수출차종 다양화 정책을 추진할 수 있음을 예고해 주고 있었다.

또 다시 시작되는 도전

그러나 현대자동차의 앞날이 밝기만 한 것은 아니었다. 엘란트라의 시판을 계기로 국내에서 뿐만아니라 해외에서 현대자동차에 대한 인식이 변화하면서 경쟁사들은 발빠른 전략을 구사하기 시작한 것이었다.

내수시장에선 90년 9월 대우 자동차가 에스페로를 시판하면서 판매부진을 회복하기 위하여 공격적인 가격정책을 실시하기 시작하였다. 그리고 기아자동차 역시 캐피탈이 아닌 새로운 중소형 자동차를 개발하기 위하여 88년부터 박차를 가해 오고 있었다. 한편 91년 들어 협조분위기로 바뀌기 시작한 노사관계와는 달리 울산의 공장에는 새로운 기운이 감돌고 있었다.

더구나 해외에서는 닛산, 도요타, 혼다를 중심으로 하는 일본자동차회사들이 콤팩트카(Compact Car) 시장을 집중적으로 공략하고 있으며, 미국의 빅 3(GM, 포드, 크라이슬러) 역시 대형차중심 전략을 바꾸어 소형차 시장을 공략하기 위한 판매 및 신모델 개발에 열을 올리고 있었다.

(주) 농 심

1992년 1월 1일자로 승진한 국제영업부 홍두화 부장은 회사로 출근하는 차안에서 깊이 담배를 빨아들이고 있었다. 어제 갑자기 오늘 아침에 차장급 이상의 중견 관리들을 대상으로 비상회의가 있다는 연락을 받고서 출근하는 중이어서 출근길 교통체증이 더욱 짜증나고 마음을 초조하게 하였다. 그렇지 않아도 요즘 미국 교포시장이 일본의 삿바로 이찌방에 의해 점차 침식되어 가고 있다는 팩스를 종종 받고 있어서 올해의 승진이 기쁜 것만은 아니고 더욱 부담스러운 자리라고 여기고 있었다.

오늘 비상회의에서는 참석자 대부분이 홍부장의 얼굴만 쳐다보고 있을 것 같았다. 85년도에 미국 교포시장에서 삿바로 이찌방과의 경쟁을 승리로 이끌 때의 중견 멤버였던 홍부장에게는 오늘 주제에 대한 책임을 느끼지 않을 수 없었다.

국내 라면업계 1위

1965년에 롯데공업(주)로 설립되어 1975년 농심라면을 개발, 출시하고 1976년에 한국공업대상(농심라면)을 수상하면서 78년에 현재의 상호((주)농심)로 변경한 농심은 삼양식품공업(주)와 함께 우리나라 라면시장을 주도해 온 인스턴트식품 회사였다.

국내의 라면시장은 삼양식품공업(주)가 일본의 명성식품과 기술제휴로 1963년 생산을 개시함으

로써 비롯되었으며, (주)농심은 65년에 설립되어 라면시장에 참여한 이후 83년까지 20년 가까이 양사체제로 유지되어 왔다. (주)농심의 라면판매는 금액기준으로 96%(수량기준 93.5%)가 내수 출하되고 있는 바, 1989. 7~1990. 6월 회계년도에는 수출이 전년대비 22% 감소하였음에도 불구하고 내수가 19.4% 증가하여 전체적으로 17.8%가 신장, 전년의 13.3%에 비하여 계속 호조를 보이고 있었다.

농심은 지속적인 제품개발과 적극적인 영업활동으로 업계지위를 지속적으로 강화해 온 결과 69년 17%의 시장점유율에서 83년 한국야쿠르트, 85년 청보식품(현 오투기라면), 86년 빙그레 등이 신규로 시장참여하는 가운데 85년 이후부터 업계 선두자리를 지켜오고 있었다. 특히 89년 삼양라면의 우지파동으로 동사의 시장점유율은 더욱 확대되어 90년에는 국내시장의 62.2%를 차지하는 업계의 절대적 위치를 차지하고 있었으며, 세계적으로도 약 152억개로 추산되는 전체수요의 약 16%를 생산하는 라면업체 1위 자리를 고수하고 있었다.

각시장 점유율은 69년 삼양 83%, 농심 17% 수준으로 삼양이 절대적 우위를 보였으나 농심의 지속적인 추격으로 85년 이후 농심의 비중이 높아지게 되었으며 특히 89년의 삼양라면 우지파동으로 더욱 확대되어 90년 현재는 농심 62.2%, 삼양 14.1%, 빙그레 9.6%, 오투기 7.7%, 한국야

연도별 제품별 판매실적

(단위: 천 box, 백만원, %)

구 분	1987. 7~1988. 6		1988. 7~1989. 6		1989. 7~1990. 6		구 성 비
	수 량	금 액	수 량	금 액	수 량	금 액	
라 면	48,342	187,417	35,865	237,273	67,850	279,621	74.5
스 내	20,918	62,304	22,519	70,840	24,779	81,662	21.8
상 품	620	6,393	927	9,561	1,202	11,825	3.2
기 타	14,252	2,207	14,669	2,549	13,402	1,948	0.5
합 계	81,132	258,321	97,980	320,223	107,233	375,056	100.0
(내 수)	78,984	246,666	91,654	305,689	102,297	361,885	96.5
(수 출)	5,148	11,655	6,326	14,534	4,936	13,171	3.5

국내 라면시장 점유율 추이

(단위: %)

회사명	1987	1988	1989	1990
농 심	45.7	55.3	56.1	62.2
삼양식품	36.5	26.0	23.3	14.1
빙 그 레	6.0	7.7	8.7	9.6
야쿠르트	7.2	8.1	6.5	6.4
오 두 기	4.6	2.9	5.4	7.1
계	100.0	100.0	100.0	100.0

국내 라면시장의 출하량 및 판매액 추이

(단위: M/T, 백만원, %)

연도	출 하 량	판 매 액	증가율*
1982	252,700	168,000	4.35
1984	351,380	266,000	14.66
1986	380,793	329,000	13.45
1988	453,964	420,400	6.32
1989	397,369	439,100	2.74
1990	435,319	490,300	11.66

*판매액 기준, 전년대비

쿠르트 6.4%의 시장점유율을 보이고 있었다.

라면의 국내수요는 1965년까지의 도입기 이후 1985년까지 성장기를 거쳐 현재 성숙기를 맞고 있었다. 출하동향은 1975년 12만톤에서 1985년에는 38만톤으로 연평균 12%의 성장률을 기록하였으나, 이후 출하량이 최고조에 달했던 1988(45만톤)까지는 연평균 10.7%의 성장률로 최근 점차 둔화추세를 보이고 있었다.

미국 교포시장 진출

미국 교포시장으로의 진출 동기

국제적인 식품회사로의 도약과 세계시장으로의 진출은 농심이 가고자 할 방향이었으며 이를 통한 세계적 기업으로의 도약은 창업과 함께 어려운 경영여건에서도 잊지 않았던 雄志였다. 따라서 1985년 이후 국내라면업계 1위 자리를 차지한 이후 사원들에게 만연해 있었던 안일한 태도를 변화시키기 위해서라도 새로운 도전을 위한 새로운 시장이 필요하게 되었다.

또한 라면의 내수시장은 구조적으로 어느 정도

한계에 직면하여 1985년 이후 그 수요가 감소 내지 정체된 실정이었다. 그리하여 국내시장에서의 경쟁을 탈피하여 그 수요가 무궁무진한 세계시장을 개척하고 선진국의 기술을 습득하여 국제적으로 손색이 없는 기술수준의 구비와 함께 세계시장 진출의 전초기지로 활용하고자 주요지역에 해외사무소를 설립하였다.

미국은 세계에서 식품산업이 가장 발달한 국가로 농심과는 이미 1970년 후반부터 거버, 켈록, 맥코믹 등 미국내 일류 식품업체와 국내 독점판매 계약을 체결하여 거래가 활발하게 이루어져 왔었다. 또한 1980년대 들어오면서 로스엔젤레스를 중심으로 대형 교포시장이 형성되면서 농심 제품의 수출도 꾸준한 성장세를 보이고 있었다. 뿐만 아니라 미국 식품공업이 매우 발달하여 기술, 경영정보 등에 있어서도 농심은 필요한 지식을 제공받고 있었다.

이러한 경영여건은 1980년대 중반에 들어오면서 '농심의 국제화'라는 명제 아래 미국사무소 설립의 필요성을 강력하게 대두시키게 되었다. 그리하여 농심의 경영진은 1984년초 직접 현지출장을 하여 샌프란시스코 사무소 설립을 확정하였으며, 같은 해 7월에 사무소장으로 박 준이 파견되어 1984년 8월 1일자로 개설등록을 완료하였다.

"우리는 사실 미국시장에 대해서 잘 모르고 있었습니다. 우리가 그동안 미국시장에 수출할 수 있었던 근거는 단지 우리와 OEM 거래를 하고 있었던 몇몇 회사들로부터 얻는 정보와 그 외에 간접적인 루트를 통한 미국현지시장에 대한 정보가 전부였습니다. 하지만 미국사무소가 설립됨으로써 비로소 미국시장에 대해 제대로 눈을 뜨게 된 셈이었죠. 우리는 미국사무소를 통해 체계적인 시장조사를 할 수 있었습니다. 그러자 우리가 목표로 해야 할 목표시장들이 파악되기 시작했습니다. 그 첫번째 타겟이 된 곳이 미국에 있는 교포시장이었습니다."

"처음부터 교포시장과 미국전체시장을 구분해서 시장조사를 실시했습니다. 분명히 교포시장과 미국전체를 대상으로 하는 시장은 그 성격이 다를 것이라고 생각했기 때문입니다. 특히 미국인들과 한국인들 사이에 존재하는 맛에 대한 차이는 상식으로도 알 수 있었으니까요."

당시 미국교포시장의 인구는 약 100만 정도로

소비자 가격 연간 2,000만 달러 규모의 시장으로 평가되었다. 이곳의 인구는 당시 인천시 인구 규모와 비슷한 것으로써 농심의 입장에서 이 시장을 그냥 내버려 둘 수는 없었다.

“우리 농심은 83년경부터 미국시장에 라면을 수출하기 시작했습니다. 그러나 이 수출은 미국라면시장 전체를 상대로 한 수출이었지 결코 교포시장을 상대로 한 수출은 아니었습니다. 교포시장을 너무 과소평가했던 것입니다.”

당시 미국의 교포시장규모는 영세한 상태였다. 또한 이때까지만 해도 국내가공식품의 품질이 미국이나 일본에 비해 열악한 상태였기 때문에 우리 제품에 대한 교포들의 신뢰도가 높지 않았다. 따라서 미국현지교포들의 대부분은 일본제품을 구매하는 형편이었다. 그리고 한국식품점에서조차도 국내제품을 찾아보기란 쉬운 일이 아니었다. 한국식품점에서 판매하는 제품을 보면 간장은 기꼬만, 라면은 삿뿌로 이찌방, 심지어 쌀조차도 현지 일본계 회사가 생산하는 것을 판매하고 있었다.

“라면이 본래 일본에서 시작되어 라면의 종주국이라는 프라이드도 있겠으나, 일본 라면업체의 해외시장 공략은 몇 년 전까지만 해도 한국과는 엄청난 차이가 있었습니다. 일본의 닛신은 이미 1970년대 초에 미국내 현지공장을 세워 현지 미국인을 대상으로 마케팅을 시작했습니다.

그후 삿뿌로 이찌방이 미국에 공장을 설립했죠. 그들의 제품은 대개 간장분말을 사용하여 한국 사람들의 입맛에 비교적 잘 맞는 편이었습니다. 당시 미국내 한국교포가 일백만이 넘고 보니 삿뿌로 이찌방으로는 황금시장이 아닐 수 없었습니다. 그래서 그들은 지역별로 대리점 계약을 체결하고 본격적인 판매에 들어 갔습니다. 당시 한국에서는 소고기라면, 해피라면 등이 한창 팔리던 때로서 라면 수출은 초기 단계에 불과하던 때 었습니다.”

농심은 미국사무소에 의해 실시된 시장조사를 통해 농심 라면이 현지교포시장에 상륙했을 때 분명히 성공할 수 있을 것이라는 확신을 할 수 있었다.

첫째, 미국에 있는 교포들은 삿뿌로 이찌방라면의 맛과는 다른 새로운 맛을 기다리고 있었다. 삿뿌로 이찌방의 라면 맛은 맵거나 쏘는 맛이 아

니라 부드럽고 순한 맛이 독특한데 오래 먹다보면 역시 한국인에게는 다소 느끼한 맛을 주는 제품이었다. 당시 국내에서는 너구리가 신발매되어 선풍적인 인기를 끌고 있었고, 이 너구리라면이 라면 미국교포들이 원하는 한국적인 맛을 충족시켜 줄 수 있을 것이라고 판단되었다.

둘째, 한국인들의 일본인에 대한 민족적 반감을 이용할 수 있을 것이라고 판단되었다. 한국에서 이민가기 전 라면의 입맛에 젖어 있던 교포들로서는 고국에서 먹어본 라면보다 맛있는 삿뿌로 이찌방을 좋아했다. 그러나 한국교포들로서는 우선 배고프고 맛있으니 사먹기는 했지만 일본제품이라는 잠재의식이 늘 있었던 것이었다. 따라서 이들은 한국에서 나온 제품이 없을까 하고 기다리고 있었다. 또한 일본제품을 판매하던 한국교포 도매상들도 일본제품을 취급하는 데에 못마땅해 하고 있는 것으로 판단되었다.

셋째, 미국교포시장에 존재하는 독특한 도매방식에서 그 성공 가능성이 보였다. 즉 미국교포사회에서는 소매상이 도매상에게 와서 구입할 때 one stop purchasing을 하였다. 다시 말하면 소매상이 한번 구입해 갈 때 기본적으로 몇 개의 품목을 동시에 구입하는데 그 중에 없어서는 안 되는 품목이 바로 라면이었다. 따라서 일단 거래처만 확보하게 되면 라면의 판매는 자연스럽게 이루어질 것으로 판단되었다. 또한 라면은 미국교포들에게도 쌀, 간장, 김치 등과 함께 필수품이었다.

이러한 시장조사를 통해 미국교포시장에 대한 충분한 지식을 가지고 1984년 말부터 미국교포시장에 본격적으로 수출을 시작하였다.

미국교포시장 시장점유율 1위

당시 미국내 교포라면시장을 장악하고 있었던 회사는 일본의 삿뿌로 이찌방(SANYO식품)이었다. 미국내 삿뿌로 이찌방의 대리점들은 모두 한국의 교포도매상들이었다. 또한 미국산 삿뿌로 이찌방라면의 50~60%를 한국교포가 소비해 주고 있는 실정이었다.

미국내 라면시장에 대한 삿뿌로 이찌방의 전략은 크게 두 가지로 구분되었다.

첫째, 삿뿌로 이찌방은 대리점을 통한 판매 전

락을 구사하였다. 삿뽀로 이찌방의 대리점을 지역별로 살펴보면 LA에 3곳, 샌프란시스코와 시카고에 1곳, 뉴욕에 2곳이었다.

둘째, 삿뽀로 이찌방은 리베이트(rebate) 판촉 전략을 사용하였다. 즉 1년간 10만 박스 이상을 판매하면 연말에 가서 박스당 5센트씩 환불해 주는 것이었다.

이러한 전략을 통해 삿뽀로 이찌방은 미국 교포시장에서의 시장점유율을 60% 이상 차지하고 있었다.

이러한 상황에서 농심은 미국교포시장에 상륙하기조차 힘들었다. 당시 미국교포시장을 상대로 한 수출은 대부분 전문식품 무역회사(이때 활동했던 회사로는 삼진, 상원, 제일 등이 있었다.)를 통해 이루어졌다. 만약 이들 회사가 그 제품에 대한 주문을 하지 않으면 그 수출이 매우 어렵고 과정도 복잡해서 농심으로는 이들의 주문이 오기만을 기다릴 수 밖에 없었다. 그러나 현지 교포들의 한국 제품에 대한 기피현상 때문에 이들 회사로부터 주문이 좀처럼 들어오지 않았다.

“우리 농심으로서서는 답답하기 그지 없었습니다. 황금시장을 바로 눈 앞에 두고 활동을 하지 못하고 있었으니 말입니다. 삿뽀로 이찌방 측에서는 계속적으로 제품을 다양화시키고 있었고 신문에 광고도 실었습니다.”

이러한 어려운 상태에서 order를 낸 회사가 바로 상원 I.A 지사였다. 이때의 일을 상원의 김사장은 다음과 같이 회고했다.

“상당히 어려운 결정이었습시다. 다른 것은 몰라도 라면만큼은 삿뽀로 이찌방의 위세가 워낙 강해서 과연 농심의 제품이 팔릴까라는 생각을 수십번도 더 했습니다. 하지만 제가 농심의 너구리라면을 먹어본 결과 그 매운 맛이 일품이었죠. 한국사람이라면 그 매운 맛에 반할 것이라는 확신을 하게 되었습니다. 그래서 과감히 농심에 너구리라면을 주문하게 되었습니다.”

국내에서 선풍적인 인기를 끌었던 너구리라면은 미국교포시장에서도 좋은 반응을 보였다. 처음에는 눈치빠른 소매상에서 조금씩 구입해 갔으나 그 맛이 교포사회에서 입에서 입으로 전해지자 1985년 부터는 본격적으로 팔리기 시작했다. ‘고향의 맛’을 그리워하던 교포들에게는 격찬의 제품이 되었고, 대부분 집집마다 박스단위로 사 놓고 먹게 되었다.

이에 일대 타격을 받은 제품이 말할 것도 없이 삿뽀로 이찌방이었다. 농심이 예상했던 것처럼 일본제품을 팔면서 속으로 기분이 좋지 않았던 한국 도매상들은 일본 제품취급을 소홀히 하게 되었고 교포들의 애국심까지 가세되어 삿뽀로 이찌방의 실적은 1년이 조금 지나자 형편 없이 줄게 되었다.

당황한 삿뽀로 이찌방은 판매에 모든 수단을 동원하였다. ‘라면 Sale’, ‘도매가격 인하’, ‘장려금 지급’ 등 여러 수단을 동원했으나 별로 효과가 없자 아예 한국어 포장지로 ‘막장우동’, ‘김치라면’ 등 모방제품을 내 놓았다.

정상고수를 위한 노력

농심은 미국교포시장에서 너구리라면의 성공으로 그 입지를 확고히 하였다. 처음에는 상원 LA 지사의 주문만으로 이루어졌던 수출이 다른 전문식품 무역회사에서도 주문이 쇄도하여 수출이 계속 증가하였다. 1986년 이후에는 교포거래처에서 직접 사가는 곳이 15군데 이상이 되어, 거래처의 난립현상이 발생하였다.

농심으로서서는 이러한 거래처의 난립현상에 대해 중요한 거래처를 선정하여 대리점화하기 시작하였다. 이 작업은 거래처의 단순화로 수출 업무의 효율성을 제고시키기 위한 작업이었고, 또한 거래처의 효율적인 관리를 통해 미국교포시장에서 삿뽀로 이찌방과 정책을 보다 효율적으로 하

미국교포시장에서의 시장점유율 변화 추이

(단위: %)

구 분	1983	1985	1987	1988	1989	1990	1991	1992
농 심	18.2	40.1	69.5	70.6	74.0	80.2	76.6	75.4
삿뽀로	62.2	30.0	14.8	14.0	11.4	9.6	12.4	14.1
삼 양	18.0	29.5	15.2	15.2	14.4	10.1	10.6	10.3

년도	수출액	비 고
1982	875,851	
1983	1,192,762	
1984	1,698,119	너구리, 사발면 소개
1985	2,056,628	
1986	2,850,000	
1987	4,551,209	private brand (85g 수출전용면 CHOICE) 개발
1988	6,437,940	
1989	5,659,177	GSP해제, 대리점제도 도입
1990	6,275,900	
1991	9,134,790	대리점제도 정착
1992	9,157,000	

기 위한 작업이었다. 그리하여 1989년 1월 1일부터 완전히 거래처의 대리점화가 이루어져, 미국내 농심의 대리점은 LA에 3군데, 시카고에 3군데, 뉴욕에 5군데로 결정되어 이곳 이외에서는 농심의 제품을 취급할 수 없게 하였다.

“이때 대리점으로 선정되지 못한 거래처들은 울고 불고 난리였습니다. 왜냐하면 라면은 식품상사에게는 필수품이었기 때문이죠. 소매상들은 도매상에게 와서 one stop purchase 방식으로 구매하였고, 한 번 구매하는 품목 속에는 반드시 라면이 포함되어었습니다. 그리고 그 라면은 대부분 농심의 라면이 차지했습니다. 그러니 농심의 라면을 취급하지 못하게 된 거래처들은 여간 곤란한게 아니었습니다.”

또한 농심은 라면의 규격변화를 통한 원가인하 전략을 시도하였다. 처음 농심이 교포시장에 수출할 당시 삿빤로 이찌방 라면은 1박스 당 100g 짜리 21개가 들어있는 것으로 표준화되어 있었다. 이에 반해 농심은 라면 1박스 당 100g짜리 사발면의 경우 24개, 봉지면의 경우 30개가 들어 있었다. 따라서 상대적으로 농심이 삿빤로 이찌방에 비해 높은 원가구조를 가지고 있었다.

이것을 1987년에 라면 1박스당 사발면의 경우 18개, 봉지면의 경우 24개로 변경하였고, 1992년 현재에는 사발면 12개, 봉지면 20개로 변경하였다.

“이것은 결코 쉬운 결정이 아니었습니다. 이 결정으로 그 동안 농심이 쌓아 올린 명성을 하루 아침에 실추시키지는 않을까 걱정했습니다. 하지만 우리는 농심의 맛에 승부를 걸었습니다. 맛만 있다면 충분히

팔릴 것이라고 믿었습니다.”

“농심의 박스당 원가를 낮출려고 시도한 또 하나의 이유가 있다면 현재 소비자들의 구매방식에 있었습니 다. 국내의 경우 라면을 박스로 사다 놓고 먹는 경우는 드물죠. 대부분 필요한 경우에 몇 개씩 사다가 먹죠. 하지만 현재의 소비자들은 대부분 라면을 박스 단위로 구입해 갔습니다. 왜냐하면 그들은 1주일 동안 먹을 식품을 한꺼번에 구입하기 때문이었죠.”

이외에도 농심은 그 이미지 제고를 위해 교포 시장에 TV광고, 신문광고 등을 계속하였고, 교포회사에 제품을 기증하는 등의 노력을 통해 완전히 시장정착을 이루었다. 그 결과 농심은 삿빤로 이찌방을 밀어내고 미국교포시장에서 시장점유율 1위를 달성하였고, 그 점유율은 약 80%에 이르는 엄청난 것이었다.

전환기를 맞이한 농심

삿빤로 이찌방과 후발국들의 추격

농심이 미국교포시장에서 엄청난 성공을 거두었을 때 가장 타격을 받은 삿빤로 이찌방은 1989년과 1990년 두번에 걸쳐 미국에 건설한 현지공장을 팔려고 시도했다. 그만큼 교포시장에서 농심의 위치는 굳건하였다.

그러나 1990년대 들어서면서 교포시장에 새로운 변화가 일어나기 시작하였다. 즉 80년대 후반부터 태어나기 시작한 현지 교포 2, 3세대들이 등장한 것이다. 이들은 미국에서 태어나 미국에서 자란 교포들이기 때문에 한국의 맛을 알지 못

했다. 이들은 오히려 삿빱로 이찌방의 간장맛을 묘하게 내는 순하고 독특한 맛을 더 좋아하게 되었다. 결국 교포 2, 3세대로 형성된 새로운 시장 영역(market niche)이 발생하였다.

“농심의 라면 맛은 대부분 맵고 푹 쏘는 맛을 지닌 것이 사실입니다. 따라서 교포 2, 3세대들은 우리 라면을 잘 먹지 못했습니다. 농심이 이 시장을 간과하고 있을 때 삿빱로 이찌방이 이를 집중공략했습니다. 대리점망을 다시 정리하기 시작하였고, rebate 전략과 광고 등을 강화하여 농심의 시장점유율을 잠식하기 시작했습니다.”

이에 대해 농심은 미국교포시장 전용의 순한 맛을 가진 라면을 개발할 목표를 가지고 연구개발에 박차를 가하고 있었다.

삿빱로 이찌방의 상승세와 함께 농심에게 새로운 위협으로 부각하고 있는 집단들로 태국, 말레이시아, 인도네시아 등 동남아 국가들이 있었다. 이들 국가들은 일본과 합작을 통해 라면을 제조하기 시작하였는데, 1980년대 말부터 미국, 캐나다 등에 저가로 들어오기 시작하였다.

시장환경의 변화

1990년대 들어 미국현지시장의 환경에 새로운 변화가 발생하였다.

첫째로 미국과 한국간 무역역조현상이 발생하면서 한·미간 무역알력이 생기기 시작한 것이었다. 미국은 1990년부터 개도국의 공산품에 대한 GSP(Generalized System of Preferences) 혜택을 없이 버렸다. 이로 인해 농심은 미국에 수출할 때 관세를 10% 물게 되었고 이것은 농심의 라면 가격에 10% 원가상승이라는 새로운 위협을 제공하였다. 이는 농심에게 미국 현지 라면 제조업자에 대해 그동안 가졌던 가격 경쟁력을 상실하게 함으로써 미국 현지시장의 축소를 가져오게 하였다. 그동안 맛으로 승부해 왔던 미국교포시장에서는 단기적으로 농심의 독점적 우위에 크게 영향을 주지는 않았지만 장기적으로 타격을 입힐 것으로 예상되었다.

그리고 1988년 이후 미국라면시장에서의 경쟁이 격화되면서 그 정도가 한계경쟁(marginal competition) 수준에까지 이르게 되었다. 또한 미국 최대의 식품업체인 캠벨(CAMPBELL)이

1991년 라면산업에 진출하면서 그 경쟁은 새로운 국면으로 접어들게 되었다. 캠벨은 이미 그동안 라면업계에서 줄곧 1위자리를 고수해 오던 닛진과 1, 2위를 다투고 있었다. 특히 이러한 점은 농심이 그동안 고려해 왔던 미국내 현지공장 건설이라는 목표를 가로막는 주요 원인으로 평가되었다.

또한 6공화국 이후 국내의 인플레이션으로 인해 임금이 상승함으로써 코스트(cost)의 상승을 야기해 국제적으로 가격경쟁력을 하락시켰다.

실제로 1987년 말까지 농심의 수출면 판매가가 85g짜리 1박스(24개)당 1.65\$하던 것이 1989년에는 1.95\$, 1990년에는 2.15\$로 상승하여 농심 수출면의 가격경쟁력을 크게 하락시켰다. 여기에서 농심의 경우에는 현지공장이 없기 때문에 현지까지 운송되는데 소요되는 운송비용과 현지에서 부과하는 관세까지 포함하면 그 코스트는 더욱 상승하게 되었다. 이것은 삿빱로 이찌방의 라면 가격인 2.60\$와 거의 같은 수준이 되어 농심의 경쟁력은 더욱 악화될 수밖에 없을 것으로 전망되었다.

목표시장의 변화

이와 같은 시장환경의 변화에 따라 농심은 그 목표시장을 변화시킴으로써 대응책을 강구하지 않을 수 없었다.

미국은 소수민족시장(ethnic market)이 많은 국가였다. 특히 라면을 많이 소비하는 소수민족시장으로는 중국인시장과 hispanic시장이 있었다.

중국인시장은 그들의 문화가 우리나라와 비슷할 뿐만 아니라 인구에 있어서도 캘리포니아에만 280만 정도가 되었다. 이들은 특히 김치사발면, 육개장사발면, 너구리라면, 신라면 등을 별 부담 없이 소비해 줄 수 있는 것으로 판단되었다. 따라서 이들을 상대로한 대리점을 캘리포니아에 3곳, 뉴욕에 1곳을 선정하여 마케팅을 실시하였다. 이들을 상대로 한 라면시장의 연성장률은 40~50%로 조사되었다.

그리고 중남미와 멕시코에서 미국으로 이민해 온 사람들로 형성되어 있는 hispanic시장은 그 인구만도 미국 전체에 2,000만 정도 되었다. 또한 이들은 우리나라 사람들처럼 매운 맛을 좋아

농심의 상표별 주요 수출지역

상 표 명	수 출 지 역
농 심* CHOICE	해외교포시장, 폴란드, 동남아 등 캐나다, 폴란드, 러시아, 남태평양군 도 등
오 룡 면 O E M	홍콩 캐나다, 대만, 호주

*농심의 상표명에는 CHOICE와 오룡면을 제외한 모든 상표가 포함되어 있다.

하였다. 따라서 농심은 매운 맛, 소고기 맛, 닭고기 맛 등을 포함한 CHOICE 사발면을 중심으로 이들에게 마케팅을 실시하고 있었다. 또한 1990년부터는 미국에 있는 Mexican TV에 광고를 하기 시작하였고, 1992년 부터는 Mexico에 라면을 수출하기 시작하였다.

또한 농심은 수출시장을 캐나다로 확산시키기 위한 노력을 계속하고 있다. 농심은 1988, 89년 이후부터 85g짜리 수출면의 주시장을 미국에서 캐나다로 다변화시키기 위해 노력해 왔다. 비록 이곳으로의 수출이 대부분 OEM을 통한 수출이기는 하지만 이곳의 규모가 연간 600만불을 넘기 때문에 무시할 수 없는 수출 거래선이었다.

최근 시장개방이 이루어지고 새로이 국교가 맺어진 중국과 소련, 폴란드, 헝가리 등에 대한 시장개척도 활발히 진행하고 있었다. 비록 이 지역에 대한 수출 물량이 크지는 않으나, 이 지역의 라면 수요가 급증함에 따라 수출 목표를 1백만 달러로 잡고 있었다.

여기까지 생각했을 때 홍부장의 차는 어느새 원효로를 지나 서부역 쪽을 향하고 있었고, 저 멀리 농심빌딩이 보이고 있었다.

홍부장은 문득 빌딩 꼭대기에 붙어 있는 농심의 상표를 바라보며 막 대지를 뚫고 밖으로 짝을 튀우려는 한알의 씨앗처럼 농심도 이제 세계에서 짝을 튀우고 꽃을 피우려 하고 있다고 생각했다.

“지금 농심에게 밀어 닥치고 있는 시련들은 농심이 세계 제일이 되기 위한 마지막 진통일 뿐이다. 여기서 주춤해서는 안된다. 이번 고비만 넘기면 우리 농심은 반드시 세계 제일의 라면회사가 될 수 있을 것이다.”

여기까지 생각이 미친 홍부장은 어젯밤 늦게까지 작성한 보고서가 들어 있는 가방을 내려다 보며 ‘그래, 다시 한번 해보자.’라고 마음을 굳게 먹었다.