

企業 經營事例 시리즈(IX)

趙 東 成
(서울大 經營大 教授)

미쓰이(三井) 物産의 綜合商社化에 관한 考察¹⁾*

—창업기 사업 전개와 전문 경영자의 역할을 중심으로—

머릿말

1. 미쓰이 물산 연구의 의의(일본 종합상사의 연구 동향과 미쓰이 물산의 위치)

현재, 일본의 종합상사 연구에 있어, 종합상사의 원형에 관해서는 연구자들 사이에 아직도 활발한 논쟁이 전개되고 있기 때문에 아직 그에 대한 특정한 결론이 내려져 있지 않은 상황이다.

그러나 본 연구에 있어서는 다음과 같은 이유로써, 일본의 종합상사 연구에 있어서 [선발형 개별 상사]라고 불리어지고 있는 [미쓰이(三井) 물산]을 일본 종합상사의 전형(典型)으로 이해하고자 한다. 즉, 일본에서 상사라고 하는 용어는 바꾸후(幕府)²⁾ 말의 [효우고(兵庫) 상사]가 가장 오래된 예로써, 메이지(明治) 5년의 카부나까마(株仲間)³⁾의 해산 이후, 오오사까(大阪)에 면(綿)상사, 염(鹽)상사 등의 상사명들이 존재했

* 본 사례는 조동성 교수의 지도하에 申章澈(동경대학원 경제학연구과 박사과정)이 작성하였다.

- 1) 종합상사(綜合商社)의 표현에 있어서, 우리나라에서는 [綜合貿易商社]라고 하는 용어가 정식 표기 방법이라고 할 수 있다. 이에 대해 일본에서는 [總合商社]라고 일반적으로 표기되어지고 있고, 미국과 유럽에서는 GTC (GENERAL TRADING COMPANY)로써 표기되고 있다. 또한 여기서, 우리나라에서의 [綜合]이 일본에서는 [總合]이라는 단어로써 사용되고 있음이 눈에 띄이나, 이러한 경우 한자가 의미하는 내용에 있어서는 양국간에 있어서 큰 차이가 없는 것으로 볼 수 있다. 그리고, 우리나라에서는 종합상사의 정식 표기에 있어서 [貿易]이라는 단어가 붙어 있어, 이것은 1975년도의 상사제도의 제정에 있어서 70년대의 우리나라의 경제정책 목표의 하나였던 무역 입국을 통한 자립경제의 실현이라는 정부의 강력한 정책의지를 표현한 것으로 해석할 수 있다. 이처럼 종합상사의 생성 발전과정과 상사기능등에 있어서 우리나라와 일본의 양국 사이에는 다소 차이가 있다고 할 수 있겠으나, 본 연구에 있어서는 종합 상사의 우리말 표기에 있어서 [종합상사]로 통일해 두기로 한다.
- 2) 바꾸후(幕府)란 원래, 12세기 후반 봉건시대 전기에 있어서, 헤이안(平安) 시대 말기의 과도기를 거쳐 카마꾸라(鎌倉) 바꾸후의 수립에 의해 부케(武家) 정권이 수립될 때, 쇼군(將軍)이 정무를 집행하던 곳이었다. 부케(武家) 사회에 있어서 초기의 바꾸후는 카마꾸라 바꾸후였으나, 내란에 의해 멸망함으로써, 지금의 교우또에 무라마치(室町) 바꾸후가 성립되었다. 그러나 이 무라마치 바꾸후는 1세기에 걸친 전국시대의 전쟁 끝에 오다 노무나가(織田信長)를 이은 토요토미 히데요시(豊臣秀吉)가 긴끼(近畿) 지방에서부터 시작하여 전국을 통일함으로써 멸망하였다. 그 후 토요토미가 사망 한 후 정권을 장악한 도쿠가와 이에야스(德川家康)는 에도(江戸, 지금의 토우쿄)에 에도 바꾸후를 두고, 쇼군을 정점으로 하는 피라미트 체제로 토지와 인민을 지배하는 바꾸항(幕藩) 체제라고 불리는 매우 집권적인 봉건체제를 구축하였다. 이러한 에도 바꾸후에 의한 바꾸항 체제는 쇠국을 통한 사상의 통제와 무역의 관리체제를 강화하여, 3대 쇼군의 이에미쓰(家光)의 시대에 거의 확립되었다(田實[解明日本史]文英堂, 1964년, p.124-350 참조). 바꾸항 체제의 성립과 구조, 그리고 그 체제의 동요와 해체 등에 관해서는(大阪市立大學經濟研究所編[經濟學辭典 第2版] 岩波書店, 1986년 p.191-193)에 구체적으로 서술되어 있음.
- 3) 카부나까마(株仲間)라고 하는 것은, 에도 시대에 에도, 오오사까, 교우또 등지의 도시상공업자가 막부의 인가

나, 그 이후로는 상사라고 하는 표현보다는 양행, 상회, 상점, 회사라고 하는 단어가 보다 널리 사용되었다. 그리고 상사, 특히 종합상사라고 하는 용어가 일반적으로 사용되기 시작한 것은, 전후 개혁 이후 고도성장이 시작되었던 1955년(쇼와 30년)경부터, 무역업계와 언론 등에서 사용하기 시작함으로써 비롯되었다고 할 수 있다.

그러나 이 종합상사라고 하는 용어가 가지는 의미와 사용 범위는, 아직도 상사 연구자들 사이에서도 통일되지 않고, 종합상사라고 하는 기업의 범위도 논자와 연구 목적에 따라 다르다. 그러나 이러한 경우, 종합이라고 하는 표현에는 일정한 의미가 있는 것으로 취급상품의 다양성과 광범위한 활동 영역의 의미를 가지고 있다고 생각 할 수가 있다.

어쨌든 종합상사는 제2차 세계 대전 이후의 소산이라고 해도 과언이 아닌 이상, 그 원형이 전전(戰前)에도 존재하고 있었던 것은 사실이다. 그러나 전전에는 정도의 차이는 있을지언정, 대체로 전문상사 또는 무역상사의 형태로써 존재했다. 만일, 이 시기에 있어서 구태여 종합상사라고 부를 만한 것을 지적한다면 [미쓰이 물산]과 [미쯔비시(三菱)상사] 정도 뿐이다. 단지 [스즈키(鈴木)상점]과 [이와이(岩井)상점]이 메이지 말경부터 다이쇼(大正)기에 걸쳐, 기업그룹의 핵으로써 위치를 지니고, 조선, 철강 부문 등에 있어서 새로운 기술과 사업을 전개한 것으로 봐서, 일시적이거나 종합상사의 선구적인 역할을 했었다고 할 수는 있을 것이다.

전전(戰前)의 무역상사가 종합상사로 발전하는 과정 속에서, 일본 종합상사의 상사 활동에 내재하는 [종합화의 논리]에 관해서는 다양한 관점에서 논쟁이 있었고, 또한 그 연구가 지금도 이어지고 있으나, 오늘날 종합상사는 (1) 모든 종류의 상품을 (2) 지구상의 어떠한 지역에서도 거래하는 (3) 상품의 거래규모가 큰 상사로서 (4) 상업, 무역과 관련한 업무 뿐 만 아니라, 해운, 창고, 보험, 외환업무 등의 무역 보조 업무와 기능을 수행하고 (5) 산하에 수많은 자회사, 관련회사를 거느리고 있으며, 그 관계에 있어서 지주(持株) 회사적인 위치에 있는 기업조직이라고 인식되고 있다.⁴⁾

뿐만 아니라, 종합상사의 위와 같은 일반적 특징과 관련해서, 야마자키(山崎) 교수⁵⁾는 일본 상사의 생성논리에 관한 일련의 논쟁에서, 일본 종합상사의 일반적 특징으로써 주목하여야 할 것은 (6) 유효한 리스크 관리 조직을 형성해서, 내외의 유력기업과의 [공생(共生)]관계를 창출함으로써, 투기적인 예측적 거래를 커미션 미즈네스와 유기적으로 결합시키는 것에 성공한 것의 의의를 충분히 인식해야 할 것이라고 주장함으로써 새로운 논점을 제공했다.⁶⁾

현재, 일본 종합상사를 대표하는 [미쯔비시 상사]와 [미쓰이 물산]은 함께 [구 재벌계 기업집단]에 속하고 있는 기업으로써, 앞서 지적한 일반적인 특징을 갖추고 있으나, 생성 초기 단계에 있어서 (4)의 무역 보조 업무면에 있어서는 후술하는 바와 같이 미쯔비시는 미쓰이 만큼의 활동

를 얻어 결성한 동업자 조합으로써, 여기서 카부(株)라고 하는 것은 영업권을 의미함. 바꾸후 초기에는 이와 같은 동업자간의 결성을 금지하였으나, 외국 무역의 통제와 단속의 필요에 따라, 동업자 조직을 인정함으로써 특권을 인정하였다. 그러나, 이 조직은 상품생산과 유통의 자유로운 발전을 저해하는 요인으로도 작용함으로써, 메이지 초기에 카부나까마가 폐지되었으나, 그 후 대부분은 동업조합으로 전화하였다(大阪市立大學經濟研究所編, 전개서, p.137 참조). 이러한 카부나까마에 대한 구체적인 사례, 즉 그 성립 과정, 조직, 기능, 그리고 조직의 해방과 동업조합의 생성 등에 관해서는(宮本又次編集[江戸時代の企業者活動]日本經濟新聞社, 1977년 p. 234-266) 참조 바람.

- 4) 일본 종합 상사의 이론적 연구는 주로 경영사학회의 멤버에 의해 이루어지고 있으며, 종합상사의 정의를 둘러싼 논쟁, 즉 일본 종합상사의 본질적 특징, 종합 상사의 성립 논리, 그리고 종합 상사의 요건 등에 대한 의제에 대해서는 아직도 새로운 이론들이 제기되고 있다.
- 5) 야마자키 히로아키(山崎廣明) 교수는 1993년 현재 동경대학 경제학부의 교수로서, 동학부 소속의 사회과학 연구소의 소장으로 재직중에 있음.
- 6) 山崎廣明(日本商社史の理論)([社會科學研究] 제39권 제4호, 東京大學社會科學研究所, 1987년 12월, p.189-193) 참조.

에 미치지 못하였고, 후자가 보다 광범위한 업무를 행하였다고 일컬어 지고 있다.

또한, 1876년(메이지 9년)에 설립되어, 메이지 40년 전후에 종합상사로 정착한 미쯔이 물산을 미쯔비시 상사와 비교할 경우, 일반적으로 미쯔이 물산이 [선발 재벌형 종합상사]로써 규정되어 지고 있다. 여기서 이와 같은 관계는 다음과 같은 예로써 설명할 수 있을 것이다. 즉, 미쯔이 물산은 앞서 지적한 바와 같이 1867년 7월에 독립의 상사, 무역회사로써 시작해서, 1909년(메이지 42년) 10월에 자본금 2,000만엔의 주식회사로 설립이 되고, 1918년에는 자본금을 1억엔으로 증자하였다.

이에 대해서 미쯔비시 상사는 약 40년 뒤떨어진 1918년 4월에, 기존의 미쯔비시 합자회사의 영업부로 부터 분리되어, 독립의 주식회사의 형태로 설립되었다. 미쯔비시 상사의 창립 당시 자본금은 약 1,500만엔으로써, 비슷한 시기의 미쯔이 물산의 자본금의 약 4.6%에 불과했다. 이 뿐만 아니라, 상업 및 무역상의 경험에 있어서도 미쯔비시는 상대적으로 뒤쳐져 있었다.⁷⁾

이상에서 간단히 살펴 본 미쯔이 물산과 미쯔비시 상사에 있어서의 선, 후발의 관계는 적어도 1937년의 중·일 전쟁 돌발이 있기까지 지속되었고, 취급상품과 거래액에 있어서도 큰 차이가 있었다. 이와 같이 미쯔이 물산은 메이지 이후 일찌기부터 상업, 무역 관계의 업무 뿐만 아니라 무역 보조 업무 등도 다각적으로 겸영(兼營)하였다. 오늘날의 종합상사가 행하고 있는 상사 기능인 정보, 오거나이저 기능 등도 복합적으로 수행함으로써 [종합상사의 원형]으로 불리어 짐과 동시에 [선발형 재벌 상사]로써 규정지어지게 되었

던 것이다.⁸⁾

현재의 미쯔이 물산은, 주지한 바와 같이, 1876년에 창업된 미쯔이 물산 회사로 부터, 제2차 세계 대전의 패전 후, 1947년 7월에 연합군 총사령부(GHQ)의 해선 지령에 의해 약 223개 회사로 강제적으로 해체, 분산되어, 1959년 2월의 대통합 과정을 거쳐서 오늘날의 종합상사에 이르기까지 수많은 우여곡절을 겪었다.

위와 같은 미쯔이 물산의 역사는 업무 형태와 내용 등의 기업 형태를 바탕으로, 다음과 같이 1) 사맹(私盟)회사 시대, 2) 합명회사 시대, 3) 주식회사 시대, 4) 패전 후 해체, 재통합 이후 등의 네개의 시대로 나누어서 생각할 수가 있으며, 그 원류는 에도(江戸) 시대⁹⁾에까지 거슬러 올라 갈 수 있다.

이번의 케이스 연구에서는 위에서 살펴본 바와 같이 일본 종합상사의 원형으로써, 창업 이래 약 110년의 오랜 역사와 전통을 지닌 미쯔이 물산을 대상으로 종합상사로써의 발전과정을 밝혀보고자 한다. 이를 위해서 본 연구에서는 미쯔이 물산의 역사에 있어서 초기 단계라고 할 수 있는 [사맹회사 시대]를 중심으로, 창립기의 시대 상황과 물산 회사의 설립, 사업의 전개와 종합상사로써의 초기 조건 형성과 그 내용을 고찰하고자 한다.

특히, 여기서는 미쯔이 물산의 창업과 사업의 전개에 있어서 중요한 역할을 수행했다고 생각되어지는 두사람의 인물(井上馨, 특히 益田孝)을 등장시켜, 기업 발전의 초기 단계에서의 경영자의 자질이 기업(起業) 활동과 사업의 전개에 있어서 어떻게 영향을 끼쳤는가에 대해 생각하고자 한다.¹⁰⁾

7) 미쯔이 물산과 미쯔비시 상사의 설립과 자본 투자액, 그리고 사업 전개에 있어서의 유사점과 상이점 등에 관한 논의는 經營史學會編輯(經營史學) 제8권 제1호, 東京大學出版會, 1975년, p.26-33) 참조.

8) 미쯔이 물산이 일본 종합 상사의 원형이며, 선발형 재벌 상사라고 하는 이론은, 宮本又次外 2人編(總合商社の經營史) 東洋經濟新聞社, 1976년 p.81-85 및 平和經濟計劃會議, 獨占自書委員會編(總合商社)御茶の水書房刊, 1984년, p.41-55, 그리고 經營史學會編輯編, 전개서, 1973년, p.1-7 등 참조.

9) 에도 시대에는 도꾸가와 이에야스(德川家康)가 1600년에 바쿠후를 에도에 둔 이후의 약 260년간의 시기를 말함. 일반적으로 이 시기를 도꾸가와 시대 또는 근세 봉건사회 시대라고도 부른다(新村 出編(廣辭苑)岩波書店, 1974년, p.240).

10) 본 연구의 중심인물로 등장하는 이노우에 가오리(井上馨)는 미쯔이 물산사(史)의 한 페이지를 장식할만한 인물로써, 미쯔이 물산 창립의 전사(前史)기라고 할 수 있는 센슈우(先收) 회사의 설립의 주요 멤버였으며, 다스다

이상에서와 같이, 오늘날 일본을 대표하는 종합상사의 하나인 미쓰이 물산의 생성과 발전에 있어서 초기 단계에서의 종합상사로써의 조건 형성과 전문 경영자의 역할, 그리고 종합상사로써의 정착과정을 밝히고자 한다. 이와같은 시도는 일본 종합상사의 생성논리 뿐만 아니라, 나아가서는 우리나라와 일본간의 비교 연구에 있어서, [SOGO SHOSHA] 생성의 일반적 특징과 성격을 규정하는데 도움이 될 수도 있을 것이다.

1) 사맹(私盟) 회사 설립전의 시대 상황

사맹 회사 시기는, 미쓰이 물산이 1876년(메이지 9년)에 무자본의 사맹 회사로써 설립된 이후, 1893년(메이지 26년) 7월에 합명회사로 개조될 때까지의 약 17년간의 기간으로써, 이 시기는 오늘날의 물산이 종합상사로 성장하는데 있어서 준비기였다고 할 수 있다.

또한 이 시기의 미쓰이 물산과 미쓰이가(家)와의 관계에 있어서는, 미쓰이가의 소유주으로써의 영향력이 그다지 강하지 못하였고, 오히려 오늘날의 전문 경영자(청부 경영자)로써, 초대 사장을 역임했던 마스다 타가시(益田孝)의 경영자로서의 자질이 물산의 경영 전략과 성과를 좌우했다고 할 수 있다. 나아가서, 이 시기에 이어서의 정상(政商)¹¹⁾적 성격과 영업에 있어서 리스크 관리 조직의 형성은, 물산의 종합상사화의 초기조

건을 규정했다고 할 수 있다. 왜냐하면, 이 시기에 형성된 물산의 상업 자본적인 성격이 오늘날의 종합상사로 발전해 오는데 있어서 결정적인 영향을 끼쳤기 때문이다.

이하에서는, 이상에서와 같은 관점에서, 미쓰이 물산의 생성 발전에 있어서 초기 단계라고 할 수 있는 사맹 회사 시대의 종합상사로써의 초기 조건을 명확히 하고자 한다. 이를 위해서 본 연구에서는 우선, 미쓰이 물산의 경영사적 연구에 있어서 원류(源流)라고 할 수 있는 바꾸후말의 센슈우(先收) 회사의 설립과 그 의의를 <참고자료>로써 첨부해서 살펴봄으로써, 미쓰이 물산의 생성과 정통성, 그리고 그 논리성을 이해하는데 도움이 되고자 한다.

<참고자료>

미쓰이 물산 생성의 전사(前史)—바꾸후말의 미쓰이가(家)의 어용상업적 사업 전개와 이노우에 가오리(井上馨)의 센슈우 회사의 설립과의 관계를 중심으로—

미쓰이 물산의 원류는, 바꾸후말의 개항전의 시기에까지 거슬러 올라간다. 즉 에도 초기에 이세마쓰자카(伊勢松坂)로부터 교우또(京都) 및 에도에 진출한 미쓰이가는 고후꾸멍(吳服店¹²⁾) 및 료가에멍(兩替店¹³⁾)을 시작했던 것이다.¹⁴⁾ 1707

다가시(益田孝)는 물산 회사의 창업자로서, 초대 사장을 역임한 사람으로써, 오늘날의 전문 경영자격인 청부 경영자의 신분으로 물산 회사의 체제 구축과 사업성격을 규정짓는데 결정적인 역할을 한 인물로 평가받고 있다(三井物産株式會社發行[排戰と創造—三井物産100年のあめみ] p.35-40 참조).

- 11) 정상(政商)이라는 표현은 엄밀한 학문적 용어는 아니나, 일반적으로는 정부와 강한 관계를 맺고 있는 상인을 의미함. 역사적으로는 메이지 정부의 보호 하에 활약함으로써 자본축적을 이룩한 특권적 자본을 가르킴(大阪市立大學經濟研究所編[經濟學辭典]岩波書店, 1986년 p.770). 이러한 정상이란 단어를 미쓰이 또는 미쓰비시에 대해서 처음 사용한 예는 山路愛山の [現代金權史](1908년)이며, 정상이 활약하고 있던 메이지 전기에는 그러한 사업 주체들이 일반적으로 고요우 쇼닌(御用商人)으로 불리어 졌다(石井寛治[日本經濟史]東京大學出版會, 1991년 3월, p.136).
- 12) 에도 시대 때에 비단 옷감 등을 짠 오늘날의 포목진, 또는 그 상인을 의미함(新村 出編, 전개서, p.826).
- 13) 에도 시대에는 금, 은, 동 등의 주요 화폐가 유통이 되었으나, 화폐 가치의 비중이 항상 변동하고, 또한 칸도우(關東) 지방에는 금화가 칸사이(關西) 지방에는 은화가 일반적으로 유통되었기 때문에, 료가에쇼(兩替商)와 같은 금융 업자가 점포를 두고 화폐의 교환, 예금, 대부, 어음발행 등의 영업 활동을 하는 것을 장려하였다(詩野野 勝[日本史の完成]清水書院, 1985, p.250-252 및 全國歷史教育研究協議會[日本史用語集]山川出版社, 1984년, p.100 참조).
- 14) 에도 시대의 미쓰이가에 의한 이러한 사업들이 바꾸후와의 어용적 성격을 지니고 있었으며, 이러한 경영이 메이지 유신(維新) 직후부터 신 정부의 어용으로 이어지고, 그 과정에서 은행, 물산 등의 중핵 기업의 전신들이 설립되기까지 상인자본의 존재 형태와 축적 과정, 그리고 정부어용의 내용에 대해서는(垣和夫[日本金融資本分

년에 미쯔이가는 이미 나가사키(長崎)에서 청나라와 네덜란드로부터의 수입물자를 취급하는 대리점을 개설하고, 수입품의 인수와 전매(轉買)를 행하였다.

1859년의 개항이 있기 전까지의 미쯔이가에 의한 무역활동으로서, 바쿠후의 명령에 의한 교우또 본점에서의 포목전과 나가사키 대리점에서의 중국의 당(唐)나라 물품을 취급하는 것과 오오사까에서의 료가에쇼 및 각 지방 영주의 공납 쌀과 관내의 국산품을 보관, 판매, 그리고 그 판매 대금을 송부하는 업무¹⁵⁾ 등을 들 수가 있다. 당시 이와같은 포목점 및 영주의 창고 관리와 위탁판매업무 등은 바쿠후로부터 위탁된 특권적 어용상인이라고 할 수 있다.

또한 바쿠후는 당시 외국 무역의 현관으로 될 요코하마(橫兵)의 개항에 앞서, 1859년 2월에는 국내 상인의 대표로써 미쯔이가의 요코하마 진출을 요구함과 동시에, 고쿠산카다(國産方)의 어용자금조달을 명령하였다. 즉, 바쿠후는 미쯔이를 정점으로 하는 특권상인을 통하여, 요코하마 무

역의 장악을 의도하였던 것이다.

이외에도, 미쯔이는 1797년에 바쿠후로부터 미쯔이가의 미쯔이 하지로우에몽(三井八郎右衛門)이 이즈고꾸 시마카다 카이쥬(伊豆國島方會所¹⁶⁾)의 회장으로 임명되어, 이즈(伊豆) 지방의 일곱 개 섬의 도민(島民) 구제를 위한 명목으로 생활 물품 판매에 대한 독점권을 따냄으로써, 이즈고꾸시마카다카이쥬의 생활 필수품 거래에도 종사했다.¹⁷⁾ 메이지로 넘어 오면서 토우쿄와 요코하마에 고쿠산카다(國産方¹⁸⁾)을 개설하고, 후젠카와세카다(府縣爲替方¹⁹⁾)와 연휴해서 전국에 걸쳐서 쌀과 그 외의 국산품의 판매수송을 담당하기도 하였다.

한편, 메이지 유신(維新) 이후, 정부 내의 실력자로서, 재정과 금융 관계를 담당하면서, 미쯔이가와 긴밀한 친분 관계를 유지하고 있던 이노우에 가오리(井上馨)²⁰⁾가 관직을 그만두고 1874년(메이지 7년)에 센슈우(先收) 중에서도 쌀 거래가 중심적 업무였다. 그 업무의 대부분은 토우쿄와 오오사까점(店)이 담당하였으나, 토우쿄

析)東京大學出版會, 1983년, p.47-50) 참고 바람.

- 15) 이와 같이 에도 시대에 지방 영주들은 공납쌀과 국산품의 판매 등을 위하여, 교통이 편리하고 상업이 번창하여 금융에 편리한 곳에 창고를 두고, 물품의 판매 대금을 오오사까의 특정 상인에게 맡기고, 현금의 보관과 송금의 모든 일을 의뢰 또는 위임하였으나, 이와 같은 업무를 맡아 담당하던 금융업자 또는 상인 조직을 가께야(掛屋)라고 부른다. 新村 出編, 전개서, p.395 및 時野谷 勝, 전개서, p.265 참조, 인용.
- 16) 미쯔이가(家)는 이 기관을 통하여 이즈지방의 7개섬 주민의 위탁에 의해 배로 에도의 중심지(日本橋)에 하역된 물산(해산물, 목재, 직물 등)을 인수해서 시내의 각 도매상(問屋)에 분배하였다(日本經營史研究所編, 전개서, p.16) 인용.
- 17) 日本經營史研究所編(稿本 三井物産株式會社 100年史, 上), p.16 참조.
- 18) 미쯔이쿠미(三井祖)가 금융업에의 본격적인 진출에 부응해서, 전국 각지의 쌀, 잡곡, 사탕류, 종이, 석탄, 도자기 등의 국산품을 수송하고, 또한 필요에 따라서는 위탁판매도 행하는 것을 목표로 설립된 조직으로써, 1874년에 토우쿄와 요코하마에 영업소를 두고 개업하였다(日本經營史研究所編, 전개서, p.18-22 참조, 인용).
- 19) 미쯔이쿠미(三井祖) 메이지기에 넘어 오면서, 금융관계의 영업을 집중적으로 하기 위해, 종전에 금융업을 겸영하던 포목전문점과 달리, 기존의 환전업무와 합병시켜 설치한 영업 조직(日本經營史研究所編, 전개서, p.17 참조, 인용).
- 20) 이노우에 가오리는 이또오 히로부미(伊藤博文) 등과 함께 메이지 정부의 수립에 적극 가담한 인물로써, 메이지 유신 후에는 재정, 금융문제를 담당하면서, 미쯔이쿠미와의 관계를 밀접히 하였다. 1871년에는 오오쿠라쇼(大藏省)의 차관에까지 오르는 등 정부 내의 중심 인물로써 국정을 움직였다. 그러나 그가 추진하는 정책은 법치입국 보다는 경제 입국을 주장하는 것으로, 개혁적이고 급진적인 성향이 강하였다. 그래서, 그의 개혁정책은 근대적인 통치조직의 필요성을 주장하는 세력과 대립하게 되고, 정부 내에서 마찰이 고조됨으로써 1873년 5월에 당시 이노우에의 앞선에 의해 조폐국장을 역임하던 마스다 다카시 등과 함께 사표를 내고, 1875년 12월의 정계 복귀가 있기까지 일시적으로 관직을 그만 두었다. 이때 하야(下野)하게 된 이노우에는 친분관계를 이용하여 1874년 1월 1일에는 [오카다쿠미(岡田祖)]를 설립하였으나 그해 2월 28일에 곧 해산하고, 다음 달 3월 1일부로 센슈우 회사를 설립하였다. 이때 설립된 센슈우 회사는 오카다쿠미가 착수한 육군성에서의 수입어용, 미곡의 거래와 수출 등의 업무와 직제, 규칙 등을 그대로 이어 받았다. 三井物産株式會社發行, 전개서, p.35-40 및 日本經營史研究所編, 전개서, p.12-28 참조.

에서는 육군성(陸軍省)의 어용장사가 위주였으며, 오오사카에서는 쌀과 곡물을 주로 취급하였다고 일컬어 지고 있다. 센슈우 회사는 이와 같은 어용적 거래 관계를 통하여 단기간에 큰 이익을 올릴 수 있었으나, 회사 설립 1년 뒤인 1875년 12월말의 이노우에의 관계 복귀와 퇴사를 계기로 폐사가 결정되었다. 당시 사장(頭取)을 역임했던 마스다 다카시(益田孝)가 회사의 폐쇄작업과 잔무 처리를 담당하였으나 1876년 초반의 센슈우 회사는 이미 회생 불능의 상태에 놓여져 있었다.

이처럼 센슈우 회사가 위기 상황에 처해있을 쯤, 그 해 4월에 미쯔이가에 의해 사업 인수를 위한 신청이 있게 됨으로 해서, 기존의 센슈우 회사의 사업이 미쯔이가의 미쯔이쿠미(祖)²¹⁾ 속에서 계속 이어나갈 계획이 현시화 되었던 것이다.

2) 미쯔이 물산의 창업과 그 연역

—미쯔이 물산 회사(사맹회사 시대)의 설립과 발전 과정—

앞서 <참고자료>에서 주지한 바와 같이, 1876년 4월에 접어들면서 미쯔이가와와의 교섭이 시작되고, 같은 해 6월에는 이노우에의 임석하에 센슈우 회사의 잔무 및 부동산의 인계 계약과, 마스다²²⁾ 및 기무라 마사미찌(木村正幹, 센슈우 회사의 사원)의 고용 계약을 체결하였다. 그래서 마침내

6월 23일 날짜부로 미쯔이 물산 회사의 창립원서가 정부 기관에 제출되어, 7월 28일에 의하면, 새로이 창립된 회사는 무한책임의 사립회사로써, 사주(社主)는 미쯔이가의 일족인 미쯔이 타케노스케(三井武之助)와 미쯔이 요우노스케(三井養之助)를 임명하며, 회사의 이름은 [미쯔이 물산 회사]로 정한다고 명시되어 있다. 또한, 이 규칙에 의하면 회사의 주된 업무는 스스로 베이스에 의한 대리업무를 하는 데 있다고 하였다.²³⁾

위에서 간단히 지적한 바와 같이, 창업 당초의 미쯔이 물산은 회사의 설립 목적이 수수료 수입을 주로하는 대리업무를 하고자 했기 때문에, 처음부터 회사 차원에서 대규모의 상품을 수중에 갖고 있을 필요성이 없었기 때문에 많은 자금을 필요로 하지는 않았다. 또한 여기서, 새로 설립된 물산 회사가 애당초부터 무자본으로써 출발한 이유의 하나는, 미쯔이가로서는 새로이 설립된 회사의 장래에 대해서 충분한 확신을 가지지 못하였기 때문에 출자에 꺼려하였고, 그래서 상호 독립한 형태의 기업설립의 방침이 취해졌다고 이해할 수 있다.

회사 설립 그 다음 해인 1877년 2월에 당시 미쯔이쿠미(三井祖)의 총괄 지배인 또는 미쯔이 은행의 부(副)사장으로써, 물산을 지휘·감독하였던 미노무라의 사망으로 인하여 실권을 쥐게 된

21) 미쯔이게(三井家)는 2대손인 미쯔이 다카도시(三井高利)에 의해서 에도의 중심지에 코시교야 고후쿠멧(越後屋吳服店)이라는 포목점을 개점한 이후, 교우포, 오오사카 등지에도 료가에야(兩替店, 환전상), 고후쿠멧(吳服店) 및 비단 옷감 도매점을 여는 등 점차 사업규모를 확장하고, 나아가서는 바꾸후의 세금 징수 업무를 대항하게 됨으로써 미쯔이쿠미(三井祖)로 칭하여지게 되었다.

22) 마스다의 고용 계약은 미쯔이 물산 회사의 창업 직전인 1876년 6월에 체결되었으며, 그 고용 계약 조건의 내용은, 월급 200엔, 상여금은 이익금의 1할, 그리고 고용기간은 원칙적으로는 3년이나 합의에 의한 연장을 인정한다라고 되어 있다(日本經營史研究所編, 전개서, p.46 참조, 인용).

23) 이와 같이 물산 회사의 설립에 있어서, 소유주라고 할 수 있는 미쯔이가가 물산 회사에 대한 이와 같은 일련의 조치는, 같은 해 7월에 설립한 미쯔이 은행에 대한 태도와 비교할 때 차별적인 것이었다. 즉, 본문에서와 같이 물산 회사의 설립은 자본금을 가지지 않은 사맹 회사라고 하는 무한책임회사의 형태를 취하였는데 대하여, 미쯔이 은행은 미쯔이가의 전통적인 주력 사업이었던 카와세(爲替, 원격지간의 대금 결제와 영주에의 조공업무를 대행하는 금융업) 어용사업을 계승함과 동시에 미쯔이가의 공동 소유인 200만엔의 자본금을 투자하여 설립하였다. 뿐만 아니라 창립 멤버의 구성에 있어서도, 미쯔이 은행의 설립에 있어서는 미쯔이가를 총괄하는 본가의 경쟁한 유력 인물이 구성 임원으로 참가하였으나, 물산 회사의 경우에는 아홉명의 미쯔이가 일족 중에서도 나이가 어린 두 사람의 젊은 사주(社主, 당시 武之助는 22세, 養之助는 21세)를 구성 멤버로 내세운 조합의 형태에 불과했으며, 물산 회사의 경영을 청부 경영자인 마스다(당시 29세)에 일임하였다. 이상에서와 같은 내용으로 봐서, 미쯔이 물산의 창업기에 있어서의 미쯔이가와는 [서자(庶子)적인 존재]로써의 관계에 있었다고 할 수 있다. 經營史學會編輯(經營史學) 제3권 1호, 東京大學出版會, 1968년 p.101-104 및 日本經營史研究所編, 전개서, p.48-50 참조.

마스다는, 1880년 3월에 [사원 직제]를 제정함으로써, 스스로가 사장에 취임하게 되었다.

미쯔이 물산 회사는 1880년 8월에는, 회사 설립 후 처음으로 이익 적립금으로 장부상의 형식적 자본금으로 20만엔을 계상하였으나, 마침 그 해부터 메이지 정부에 의한 보호정책이 중지됨으로써, 산업계의 전반적인 불황과 함께, 물산 회사도 극도의 곤경에 빠지기도 하였다.

창업 초기의 물산 회사의 영업은, 정부 쌀의 납입과 수출, 육군에 대한 군용 모직의 수입, 관영(官營)이었던 미이끼(三池) 탄(炭)을 판매하는 등 [정상(政商)]으로써의 성격을 강하게 띄고 있었고, 매상고 중에서도 국내 거래의 비중이 상당히 컸으나, 1893년의 합명 회사의 설립이 있기 전까지는 외국무역은 경영의 지배적인 위치를 차지하지는 못하였다.

1887년에 들어 물산 회사는, 제6장 제29조항으로 구성된 [미쯔이 물산 회사 정관]을 제정하여, 기구 개편을 단행하였으나, 1890년의 민법과 상법의 공포와 그 실시를 앞두고, 미쯔이에서도 사업조직의 개편이 불가피하게 되었다. 그리하여, 1890년 11월에는 미쯔이가의 헌법 제정과 기존의 물산 회사의 조직을 합명회사로 개편하기로 한 것을 비롯하여, 미쯔이가의 개혁 방침이 구체적으로 결정되어, 그 다음 해 12월에는 사업 재편성을 위한 최고 의결 기관으로써 미쯔이가의 임시 평의회가 발족되었다.

따라서, 1892년 4월에는 새로운 정관이 제정되어, 정식으로 합명 회사의 조직을 갖추게 되고, 그 다음 해 6월의 임시 평의회에서는 물산 회사 뿐만 아니라, 미쯔이쿠미(祖)의 전체 사업이 합명 회사 조직을 채택하기로 결정하였다.

이러한 일련의 개혁의 결과, 마스다 다카시를 대신하여 원래 물산 회사 시대의 사주(社主, 출자자)의 한 사람이었던 미쯔이 요우노스케가 정식으로 사장으로 취임하게 됨으로써, 미쯔이 물산은 명실상부하게 미쯔이가 직영의 독립된 기업체로써 성장하게 되었다.

이상에서와 같은 설립 과정과 기업으로써의 성장과정을 거쳐, 미쯔이 물산은 1893년에 미쯔이

물산 합명 회사로 새로운 출발을 하게 되었던 것이다.

3) 미쯔이 물산의 창업과 전문 경영자

—창업자 마스다 다카시의 위치와 역할—

이상에서와 같이 오늘날의 미쯔이 물산에 있어서 그 창업기에 해당하는 사명회사(미쯔이 물산 회사) 시대의 연역을 살펴 보았다. 창업 초기의 미쯔이 물산은 미쯔이가에 의해 설립되었으나, 그 설립동기의 하나는, 이노우에 가오리와 마스다 다카시 등이 경영하였던 센슈우 회사의 남은 업무를 인수함과 동시에, 마스다 다카시의 무역상의 풍부한 실무 경험과 새로운 지식을 이용하고자 하는 데 있었다.

또한 창업시의 미쯔이 물산은 무(無) 자본으로써 미쯔이가의 사업과는 아무런 관계가 없는 존재로써 출발하였다. 구체적으로는 창업당시 미쯔이쿠미의 총괄 지배인이었던 미노무라는, 1876년 6월 13일의 협의 때에, 센슈우 회사의 남은 업무의 전체를 인수할 것을 결정, 약정을 통하여 마스다 다카시를 고용하여 물산 회사의 총괄 지배인으로 임명시켜 경영의 실권을 마스다 다카시에게 위임했으나, 같은 해 9월의 [약정서]에서 물산 회사는 미쯔이가 및 미쯔이가가 경영하는 미쯔이 은행과는 영업상 전혀 관계가 없는 별개의 존재에 있음을 약정했던 것이다.

여기에서는 위에서 간단히 살펴 본 바와 같이, 오늘날의 미쯔이 물산의 창업자의 한 사람으로써, 1880년의 [사원 직제]에 의해서 사장으로 취임함으로써, 회사의 모든 실권을 장악한 마스다 다카시의 창업 전후에 있어서의 개인적 자질과 청부 경영자로서의 역할을 살펴보면 다음과 같다. 즉, 마스다 다카시는, 1848년에 우리나라의 동해에 위치한 사도(佐渡)라는 섬에서 출생하였으나, 어릴 때 홋카이도(北海道)의 하코타테(函館)에 건너가 거기서 영어를 배우기 시작하여, 에도에 이사해 오면서 미국 공사의 공관에 기거하면서 본격적으로 영어를 배웠다. 그래서 그는 만 14세가 될 즈음에는 외국기업의 정부 공인 통역관으로 파견되기도 하였다.²⁴⁾

메이지 유신(維新) 후에는, 요코하마에서 차

(茶) 판매 도매상에서 장사술을 익혔고, 1870년에는 미국상인이 경영하는 외국 상관(外國商館)에서 점원으로 일하면서 외국무역의 실무를 몸 익혔다. 마침 이때 입사하게 된 이 외국인 상사는, 거래 관계에 있어서 센슈우 회사와 가장 밀접한 관계에 있던 외국 무역 상사로써, 이 회사에 입사한 후 마스다 다카시는 당시 지점장이었던 아윈(Rovert W. Irwin)과 인간적인 신뢰 관계를 밀접히 하였다.

이 요코하마 시대에 마스다 다카시는 이노우에 가오리와 알게 됨으로써, 그 후에 이노우에 가오리의 추천에 의해 오오쿠라쇼(大藏省)에 파견 근무를 하게 된 후에는 조폐국장(造幣權頭)을 역임하기도 하였다.²⁵⁾

그리고 앞서 살펴 본 바와 같이 1874년의 센슈우 회사의 해산 후, 1876년에 미쯔이 물산 회사가 설립될 때에는, 요코하마 시대 때에 인연을 맺은 아윈을 고문으로 추대하였고, 그 다음 해에는 아윈을 영국 런던에 부임시켜 물산의 영국과의 수출입 업무를 담당하게하는 등으로, 부임 후 3년 후인 1880년의 런던 지점의 개설에 있어서 큰 힘이 되었다.

또한 마스다 다카시는 미쯔이 물산 회사의 창업 이후 계속해서 토우쿄 상과 대학(현재의 一橋大學)의 전신인 부립(府立) 상법 강의소와 토우쿄 상선(商船)학교 출신의 인재를 채용했다. 물산 회사는 이와 같이 일찍부터 종래의 봉건적 도제(徒弟) 제도의 직업 교육과는 다른 상업 학교 교육을 받았던 젊은 인재를 회사 내에 적극적으로

로 등용함으로써, 학교 교육에 의한 학식을 실무 경험으로 살림과 동시에 그러한 인재를 조직의 정비와 사업의 다양화 등의 새로운 경영 전략의 전개에 활용하는 것을 가능하게 하였다.²⁶⁾

뿐만 아니라 그는, 앞서 지적한 바와 같이, 오오쿠라쇼(大藏省)의 조폐국장을 역임한 경력이 있고, 전에 근무했던 센슈우 회사에서 이미 양식 부기를 이용하고 있었기 때문에, 사장에 취임한 물산 회사의 사무에 있어서도 양식 부기에 의한 근대적인 사무 기술을 도입하여 사무 능률화를 적극 추진하고자 하였다. 그래서, 마스다 다카시는 1878년에 당시 일반인과 관청을 대상으로 복식부기를 가르쳐 기존의 일본 사회의 부기 보급에 큰 공헌을 한 포르투갈 사람인 브라가(Vincnt E. Braga)를 물산회사에 초청하여 약 6개월간에 걸쳐 집중적으로 부기 교육을 시키게 함으로써, 업계 중에서 일찍부터 서양식 부기 방법을 회사 내에 도입하였던 것이다.²⁷⁾

이상에서 살펴 본 바와 같이, 물산 회사의 창업자로서, 유창한 영어의 구사력과 풍부한 무역 실무 경험, 그리고 외국 상관과의 개인적인 채널 관계를 가진 마스다 다카시는, 인재의 확보와 양성, 근대적인 사무 기술의 도입 등의 면에 있어서 합리적인 판단력과 우수한 능력을 발휘함으로써, 물산 회사의 경영과 외국 무역 등에 있어서 확고한 위치를 확보하게 되었던 것이다.

24) 이 시기에 길러진 마스다의 서구적인 합리적 사고방식과 능란한 외국어의 실력은 당시 외국무역에 있어서 걸림돌이 되었던 언어 장벽의 문제 해소에 크게 도움이 되었다. 특히, 당시에는 일본 상인은 물론 서구의 외국 상인들이 다른 외국어를 몰랐기 때문에 외국 상관(商館)은 중국인 점원들을 고용하여 거래로 교섭에 임하게 하였으나, 그들의 농간이 매우 심하였다. 따라서 마스다 다카시는 이들 중국인들의 횡포에 대해 반감이 컸으며, 이들이 단지 커미션만을 목적으로 일하고, 사업 관계의 업무에 대해 아는 바가 전혀 없기 때문에 일본과 외국상인과의 관계를 나쁘게 했다고 비판하기도 하였다(John G. Roberts)(MITSUI) WEATHERHILL, 1989년, p. 109 참조).

25) 요코하마 시대에는 이와 같은 사실 이외에도, 마스다 다카시가 오카다 헤이조(岡田平藏)가 이노우에와 함께 설립한 오카다쿠미(岡田祖)의 지배인으로 고용되어 경영에 참가하는 과정에서 사업에 대한 재능과 경험을 축적하게 되었으며, 이후에 설립된 센슈우 회사의 규칙과 직제의 제정은 오카다쿠미의 영향을 크게 받았다(日本經營史研究所編, 전개서, p.26-31 참조).

26) 미쯔이 물산 회사의 인재 등용과 육성 등의 인적자원의 활용에 관한 구체적인 내용은 日本經營史研究所編, 전개서, p.60-61 참조.

27) 日本經營史研究所編, 전개서, p.74-76 참조.

4) 창업 초기에 있어서의 미쯔이 물산의 사업 성격과
자립화

(1) 미쯔이 물산 회사의 정상(政商)적인 사업 성격으
로부터 출발

물산 회사는 앞서 <참고자료>에서 간단히 지적
한 바와 같이, 창립의 전(前) 단계에 이미 어용
상인적인 성격을 지니고 있었다. 즉, 물산 회사
는 이노우에 가오리가 설립한 센슈우 회사를
1876년 미쯔이가가 인수함으로써 설립되었고, 이
센슈우 회사의 창립과 거의 동시에 미쯔이쿠미의
고꾸산카다(國產方)를 합병하였으나, 이 고꾸산
카다도 역시 어용상인적 색채가 강하였다. 뿐만
아니라 물산 회사는 창업 그 다음 해인 1877년부

터 메이지 정부의 장려에 의해, 1880년 2월에 요
코하마 쇼킨(正金) 은행이 설립될 때 까지, 물산
회사가 해외 외환 업무를 보게 한 것도 같은 흐
름으로써 주목해야 할 것이다.

이와 같은 정부를 상대로 하는 어용적인 상업
거래는 대량 위탁 매입의 방법으로 행하여지는
것으로, 설립 초기의 물산 회사는 이러한 어용거
래를 통하여 안정적인 수익을 확보하고, 영업에
있어서도 상당한 비중을 차지하였다. 제1표는 이
와 같은 사실을 뒷 받침할 수 있는 자료로써, 물
산 회사의 창업 후 약 반년간(1876년 7-12월)에
있어서의 영업 내용을 나타내고 있다. 이 표를
자세히 검토해 보면, 매상고 총액 54만 5,000엔

<표 1> 미쯔이 물산 회사 설립기의 취급 상품과 어음 거래의 비율

기간: 1876. 7~12
단위: 엔(円), %

| 거래구분 | 취급품목 | 금 액 | 비 고 |
|--------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|
| 수 출 | 석 탄 | *3,837 | 미이께탄, 쌍하이 수출 위탁 수출 미국 수출 |
| | 누에종이(蛋卵紙) 차(茶) | 49,100 4,358 | |
| | 계 | 57,295(10.5) | |
| 수 입 | 군용 모직품 | *144,525 | 육군성의 납품 위탁 수입 육군성의 납품 재고 비축 |
| | 미국산 금괴(金塊) | 111,562 | |
| | 증기 기계 | *5,183 | |
| | 석 유 | 1,839 | |
| | 기 타 | 5,732 | |
| | 계 | 238,841(43.8) | |
| 국 내 | 쌀 | *227,899 | 오오쿠라쇼에의 납품 이즈지방 7개섬의 위탁 |
| | 동화(銅貨) | 14,562 | |
| | 가 죽 | 266 | |
| | 석 탄 | 622 | |
| | 시마까다(島方) | 5,364 | |
| | 기 타 | 187 | |
| | 계 | 248,864(45.7) | |
| 합 계 | | 545,000 | |
| 어음 거래의 금액 | | *351,444 | |
| 어용 거래의 비율(%) | | 64.5 | |

출전: 日本經營史研究所編「稿本 三井物産株式會社 100年史(上)」1978년, p. 79 및 經營史學會編集「經營史學」제3권 제1호. 東京大學出版會, 1968년, p. 92의 자료 가공 작성.

주1) *로 표시된 금액은 어음거래 품목의 거래액을 나타냄.

2) 소계란의 괄호는 총 거래액에 대한 각 거래 형태에 비율을 나타냄.

중에서 어용거래가 약 35만 2,200엔으로써 매상고의 약 64.6%를 차지하고 있음을 알 수 있고, 주요 취급 품목에 있어서도 정부 상대의 거래로써 어용적인 성격이 짙은 쌀의 납입과 육군에의 군용 모직의 수입이 대부분임을 알 수 있다. 또한 이 표에는 미이계(三池) 탄광의 취급액이 나타나 있다. 이 시기에는 물산 회사가 메이지 정부로부터 독점 판매권을 획득한지 얼마되지 않았기 때문에 거래 실적이 아직 소량에 불과하였으나, 이미 중국의 쌍하이(上海)에 수출 업무를 행하고 있었음을 알 수 있다. 제2표는 물산 회사의 창립 후 수 년간의 순이익의 추이를 나타내고 있으나, 이 표에서 물산 회사의 육군과의 유착 관계를 읽을 수가 있다. 즉, 물산 회사의 설립 당해의 순이익은 약 8,000엔에 불과 하였으나, 1877년에 발발한 약 8개월 간에 걸친 세이난(西南) 전쟁²⁸⁾ 때에 정부와의 거래관계를 유효 적절하게 활용하여 영업에 위력을 발휘하여, 그 해의 물산 회사는 20만엔이 넘는 높은 이익을 올려, 이후 2-3년까지 높은 이익을 유지할 수 있었음을 알 수 있다.

뿐만 아니라 물산 회사는 회사 설립 다음 해인 1877년 1월에는 미쯔이 물산 창업 후 최초의 해

〈표 2〉 미쯔이 물산 회사의 순이익 추이
단위: 엔(円)

| 년도 | 순이익액 | 년도 | 순이익액 |
|------|---------|------|----------|
| 1876 | 7,922 | 1880 | 42,537 |
| 1877 | 200,040 | 1881 | -103,209 |
| 1878 | 120,274 | 1882 | 46,442 |
| 1879 | 150,861 | 1883 | 70,442 |

출전: 日本經營史研究所編, 전개서, p.80 참조, 필자가 재구성.

외 지점을 중국 쌍하이(上海)에 개설한 것을 비롯하여 그 다음 해에는 텐진(天津)에도 지점을 개설하였으나, 이러한 해외 지점의 개설도 정부를 상대로 한 미이계 석탄의 중국에의 수출을 위한 것이었다고 할 수 있다. 이 뿐만 아니라 물산 회사는 1880년에는 영국의 런던에 지점을 개설하였으나, 이 런던 지점도 당시 육군이 필요로 하는 군용 모직물과 모포 등의 수입과 정부 관리의 쌀을 수출하는 것이 초기의 중심 업무였던 것이다. 특히 런던 지점은 1882년에 일본 최초의 면방적 회사였던 오오사카 방적이 처음으로 영국의 플라트라고 하는 회사의 면사 방적 기계를 도입할 때에 물산 회사가 거래를 중개하여 성공함으로써, 방적 기계의 수입에 있어서 유리한 위치를 확보하게 되었다. 물산 회사는 이와 같은 기존의 거래 관계를 바탕으로 1886년에는 플라트사와의 사이에 독점판매계약을 체결함으로써, 기계의 판매를 통하여 많은 국내의 방적 회사와 거래 관계를 가지게 되고, 이를 계기로 그 후에는 원료 면화의 판매와 면사, 면포의 수출에까지 손을 뻗치게 되었다.

이상에서 살펴 본 바와 같이, 미쯔이 물산은, 회사의 생성 과정에 있어서 전사(前史)기로서, 물산 회사의 설립과 경영 목표, 조직과 전략 등에 밀접한 영향을 끼친 셴슈우 회사의 사업이 이미 정상(政商)적이었다. 그래서, 창업 초기의 물산 회사는, 군용 모포의 수입과 정부의 쌀, 그리고 석탄의 해외 수출 등의 3대 품목을 중심으로 한 정부를 상대로 한 어용적 거래가 물산 회사의 취급 상품과 매출액에서 차지하는 비중이 압도적으로 컸다.

그러나, 1877년의 세이난 전쟁을 계기로 절정

28) 세이난(西南) 전쟁은 메이지 유신의 공신이였음에도 불구하고, 유신의 변혁에 의해 오히려 큰 타격을 입은 지방 토족의 한 사람이었던 사우고우 다카모리(西郷隆盛)가 1877년(메이지 10년)에 기리시마켄(慶兒島縣)에서 일으킨 반정부 반란으로써, 이 전쟁은 메이지 유신 정부에 대한 불평불만을 가진 토족들의 최대 최후의 반란으로 간주되고 있음. 이 전쟁은 약 8개월에 걸쳐 지속되었으나 결국은 정부군의 반격에 의해 진압되고, 주도자이었던 사우고우가 스스로 할복 자살함으로써 막을 내리게 되었다. 이 전쟁의 결과, 무력에 의한 반정부 운동은 종지부를 찍게 되고, 언론에 의한 자유민권 운동으로 이행하게 되었다. 특히, 정부는 이 전쟁의 수행에 필요한 4,000만엔에 달하는 거액의 전쟁 수행에 필요한 경비를 정부 발행의 불환 지폐로 방출한 결과, 전후에 인플레이션을 야기시킴으로써 경제계에 큰 영향을 주었다. 新村 出編, 전개서, p.1228 및 山本武夫, [新研究 日本史], 旺文社, 1979년 1월, p.365-366, p.290-391 참조.

을 이루었던 물산 회사의 3대 어용 거래는, 그 후 감소 추세에 있다가, 1880년을 경계로 한 상황 변화의 영향을 받아 급속히 저하하였다. 즉 이로 인하여 물산 회사의 정상(政商)적 성격으로부터의 탈피가 시작되었던 것이다.

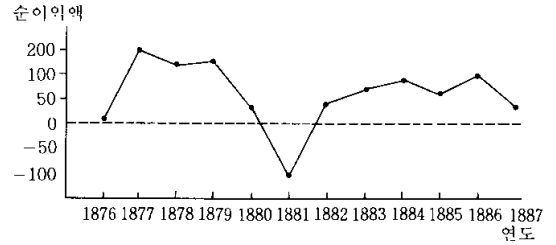
(2) 미쓰이 물산 회사의 어용적 사업의 탈피와 사업의 자립화

위에서 논술 한 창립기에 있어서 미쓰이 물산의 어용거래는, 1880년대에 들어와서는 새로운 상업회사의 증가와 그러한 신설 회사의 정부 어용 거래 부문에의 신규 진입에 의해 극심한 경쟁 상태에 놓여지게 되어 수익 저하의 경향이 두드러지게 나타나게 되었다. 특히, 당시 어용 거래의 주력 품목이었던 육군성의 군용 모직물도 1877년에 완성된 관영(官營) 공장이 1880년부터 본격적으로 조업을 개시하여 생산을 늘려감으로써 물산 회사의 수입도 점차 감소하였다. 뿐만 아니라 기업 이익에 반영되던 생사, 외환 업무, 정부쌀의 수출이 1880년 이후부터는 전면적으로 중지됨으로써 물산 회사는 현저한 수익의 저하에 직면하게 되었다.

뒤이어 1881년의 인플레이션 경기에 의한 재고 증가에 따른 감가손의 영향은, 전년도에 업적 부진과 함께 당해에 10만엔 이상의 손실을 내었다. 그러나 물산 회사는 이와 같은 위기 상황에 대처하기 위하여, 그 해부터 업무 조정과, 해외 지점 규모 축소 등을 적극적으로 추진하여 체질을 강화시켜 나감으로써 그 다음 해부터는 순조로운 회복을 가능하게 하였다.

위의 제3표는 위와 같은 상황 변화의 추이를 그래프로 나타내었으나, 1886년에는 전반적인 경기의 회복과 미이계 탄광의 수출 증가에 힘입어, 일시적으로는 높은 수익을 올릴 수 있었다. 그러나 대체적으로 1880년 이후부터는 창업 당시에 지배적이었던 어용사업의 전반적인 감소경향이 눈에 띄게 두드러지고, 1887년 이후부터는 또 다시 이익의 지속적인 저하 경향이 계속되었다. 이와 같이 1880년대 후반부터 물산 회사의 어용 거래의 상황은 변화함과 동시에, 영업에 차지하는 비중이 감소하는 등 상대적으로 민간 거래가 점

〈표 3〉 설립 초기의 미쓰이 물산 회사의 순이익 추이
단위: 천엔(円)



출전: 日本經營史研究所編, 전개서, p. 80, p. 83의 자료 참고, 필자 작성.

차 주류를 형성하게 되었던 것이다.

여기서 물산 회사의 관영 미이계탄과 정부쌀에 대한 어용 거래의 탈피 과정을 살펴 보면 다음과 같이 설명할 수 있다. 즉, 전자의 미이계탄의 취급액은 물산 회사의 성립 이후 계속 불어 났으나, 1888년 8월에 미이계 탄광이 미쓰이쿠마(祖)에 불하 된 이후, 물산 회사 스스로의 계산으로 미이계탄을 수출하게 됨으로써 어용사업으로써의 성격을 벗어나게 되었다. 또한 이와 더불어, 창업기의 미쓰이 물산에 있어서 가장 중요한 장사의 하나였던 쌀도 1890년 이후부터 정부쌀의 수출이 폐지됨으로써 물산 회사 스스로가 쌀의 수출입 업무를 보게 되었던 것이다.

이와 같은 일련의 변화 과정의 결과, 미쓰이 물산은 제4표에서 보는 바와 같이 1890년대 이후부터는 어용 사업보다는 민간 거래의 비중이 훨씬 두드러지게 이르렀다. 즉, 이 시기에 있어서도 표에서 보는 바와 같이 미곡과 석탄이 중요한 위치를 차지하기는 하나, 이러한 거래는 이미 어용적인 성격을 잃었고, 면화, 기계류를 비롯하여 비료, 해산물, 생선기름 등의 취급이 중요한 위치를 차지하게 되었던 것이다.

이상에서와 같이 물산 회사가 민간 차원의 외국 무역을 확대해 나가는 과정은 창업 초기의 안정적 수입의 원천이었던 정부 상대의 어용적 거래에 의한 위탁 대리업무에 의한 수수료 수입으로부터, 스스로가 거래에 대한 위험 부담을 지고, 불확실성이 상대적으로 높은 예상에 의한 투

〈표 4〉 미쓰이 물산 회사의 주요 취급 상품과 거래액 (1890년)

단위: 천엔(円)

| 순위 | 취급 품목 | 금 액 |
|-----|---------------|--------|
| 1 | 쌀 | *4,762 |
| 2 | 비교, 생선기름, 해산물 | 2,648 |
| 3 | 석 탄 | *2,329 |
| 4 | 면 | 2,025 |
| 5 | 일본으로부터의 주문품 | 1,952 |
| 6 | 석 유 | 1,823 |
| 7 | 기 계 | *1,447 |
| 8 | 생 사 | 553 |
| 9 | *모직품 | 411 |
| 10 | 중 이 | 231 |
| 11 | 차(茶) | 146 |
| 12 | 사 탕 | 75 |
| 13 | 기 타 | 64 |
| 합 계 | | 18,466 |

출전: 日本經營史研究所編, 전개서, p.84의 자료 참고, 필자가 재구성.

주1) *로 표시된 금액은 미쓰이 물산 회사 설립기의 어음 품목의 거래액을 나타냄.

기적 거래에의 이행을 의미한다고 볼 수 있다. 이와같은 리스크는 당연히 가격 변동이 심한 상품에 크게 작용하나, 어음 거래의 비중이 상당히 낮아진 1890년의 시점에 있어서의 취급 상품 중에는 가격 변동이 심한 미곡, 차(茶) 등의 농작물을 비롯하여, 면화, 생사등의 농업 원료품을 많이 포함하고 있었던 것이다.²⁹⁾ 이후에도 농산물의 거래 증대에 따른 예상 거래의 비중이 점차 커짐에 따라, 물산 회사는 리스크를 흡수·관리하는 기구를 조직 내부에 두고, 각 지점, 출장소와의 기동성을 유지하는 범위 내에서의 예측에 의한 투기성 거래를 어느 정도는 인정하였으나, 어디까지나 본점의 인가를 필요로 하게 했다. 그

러나 물산 회사는 커미션 비즈니스를 원칙으로 하면서도, 각 지점과 출장소에 있어서의 예상 거래를 본점의 인가하에 일정한 범위 내에서 승인함으로써, 위험 관리 기구의 활성화에 의해 업적과 이익의 향상에 연결시킬 수가 있었다.

이상에서 살펴 본 바와 같이, 창업 초기의 미쓰이 물산이 비교적 짧은 기간 내에 어음 상인적인 성격을 벗어나고, 외국무역에 대한 위험 관리 기구를 경영 조직 내에 두고 운용함으로써 상사로써의 체질을 보다 강화시켰다. 이와 같은 물산 회사의 무역 상사로써의 체질 개선 과정은 곧바로 민간 무역 상사로써 자립 과정이었으며, 나아가서는 오늘날의 종합상사가 갖추어야 할 초기 조건의 형성에 있어서 절대적인 영향을 끼쳤다고 할 수 있을 것이다.

맺 음 말

이상의 연구는 미쓰이 물산의 생성 발전에 있어서 초기 단계라고 할 수 있는 사맹 회사(미쓰이 물산 회사)를 대상으로 창업기의 기업 환경과 경영자의 역할, 그리고 사업의 전개 과정을 중심으로 한 사례 연구라고 할 수 있다.

본 연구는 머릿말과 맺음말을 제외한 네개의 장으로 구성되어 있고, 제3장과 4장이 중심 부분이라고 할 수 있다. 우선 머릿말에서는 본 연구의 초점이 되고 있는 미쓰이 물산의 일본 종합상사에서 차지하는 위치와 종합상사 연구의 동향, 그리고 연구의 의의와 범위가 기술되어 있다. 특히, 여기에서는 일본에서 종합상사라는 단어가 처음 사용되기 시작한 것은 1950년대 중반부터이나, 제2차 대전 전에 이미 미쓰이, 미쓰비시, 스즈끼 상점 등이 종합상사로써의 형태를 갖

29) 山崎廣明, 전개서, p.162-164에 의하면, 미쓰이 물산 회사의 경우, 어느 정도의 위험 부담을 각오하면서 영업을 확대하고자 하는 움직임은 1894년의 청일 전쟁 때에 급속히 진전되어, 1895년부터는 위험부담이 큰 예상에 의한 투기성 거래에 대해서는 본부로 부터의 통제가 강화되었다. 따라서 본부는 각 지점 또는 영업소로부터 예상에 근거한 거래에 대한 보고를 받고, 보고에 대한 심의에 의해 거래의 타당성을 판단하였다. 그 결과 일부 농수산물의 거래는 금지되기도 하였다. 이와같이 미쓰이 물산의 예상에 의한 투기적 거래는 일찌기 1895년에 성립되었으나, 거래가 확립되기는 1920년대에 들어와서였다고 지적하고 있다. 미쓰이 물산 회사의 예측 거래의 발전과 그 과정에 대한 구체적인 내용은, 鈴木邦夫〔見 み商賣についての覺書-1890年代後半-1910年代の三井物産〕(二井文庫論叢 제15호) 참고 바람.

추고 있었다. 그중에서도 미쯔이 물산의 생성 발전과정이 오늘날의 종합상사 생성에 있어서 가장 앞서며, 원형에 해당된다고 할 수 있다고 논증하였다.

제1장에서는 본 사례의 주된 연구 과제인 미쯔이 물산의 창립기에 해당하는 미쯔이 물산 회사의 종합상사로써의 초기 조건을 논하기 전 단계로, 물산 회사의 전신이며, 모체라고 할 수 있는 센슈우 회사의 설립 과정과 사업의 성격, 그리고 그 후의 물산 회사 설립과의 상관 관계를 살펴 보았다. 여기에서는 미쯔이 물산회사의 원류인 미쯔이가(家)에 의한 사업의 전개 과정과 성격을 예도 바꾸후 시대에까지 거슬러 올라가 살펴봄과 동시에, 정부 관료였던 이노우에 가오리의 센슈우 회사의 설립과 미쯔이와의 관계, 그리고 새로이 설립된 회사의 영업상의 성격을 조명해 보았다. 특히 이 센슈우 회사 시대에 있어서의 마스다 다카시의 위치와 그 후의 물산 회사 설립에 있어서의 역할 등에 대해 음미해 보았다.

제2장은 본 연구의 주된 연구 대상인 미쯔이 물산 회사 시대(사맹 회사 시대)의 연구에 있어서, 회사 설립의 연역을 1893년의 합명회사 설립이 있기까지를 대상으로 개관해 봄으로써, 이번 사례 연구의 주요 부분이라고 생각되는 제3장, 4장의 논리 전개와 내용을 이해에 도움이 되고자 하였다. 여기에서는 미쯔이 물산 회사의 설립과 미쯔이가와의 관계, 그리고 정부 경영자였던 마스다 다카시의 회사 조직과 직제의 개편에 있어서의 위상을 중심으로 간단히 살펴 보았다. 특히, 본 장에서는 1876년에 미쯔이가(家)가 미쯔이 물산 회사를 소유와 경영이 완전히 분리된 무자본의 무한책임회사의 형태로 설립한 것은, 같은 시대에 설립된 미쯔이 은행과 미쯔이가와 관계를 비교할 때 서자(庶子)적 관계로 취급한 것에 있다고 지적하였다.

제3장은, 본 연구의 주된 과제의 하나인 미쯔이 물산 회사의 설립과 사업의 전개에 있어서의 전문 경영자의 역할을 기술하였다. 우선 여기서, 미쯔이 물산의 역사를 논하는데 있어서 빠져서는 안 될 인물의 한 사람인 마스다 다카시는 일찌기

미쯔이가의 청부 경영자로서, 미쯔이 물산의 창업에 깊이 간여했었을 뿐만 아니라, 물산 회사의 초대 사장으로써, 오늘날 미쯔이 물산이 일본의 대표적 종합상사로 성장해 오는 데 있어서 결정적인 영향을 끼쳤음을 지적하였다. 특히, 마스다의 유장한 영어 구사력과 외국 무역에 있어서의 풍부한 실무 경험 등은 다양한 인적 자본의 형성과 물산 회사의 사업 확장 등에 적절히 활용되었고, 경영자로서의 뛰어난 자질과 합리적인 사고력과 판단력은 인재의 확보와 양성, 근대적인 사무 기술의 적극적인 도입 등에 나타났다고 할 수 있다.

마지막으로 제4장은 위의 각 장에서 간단히 지적한 미쯔이 물산 회사의 어용상인적 성격을 구체적으로 살펴봄과 동시에, 어용상인의 탈피 과정을 통하여 물산 회사의 자립과 종합상사로써의 성장과정을 규명하고자 하였다.

주지한 바와 같이 창립기의 미쯔이 물산은 그 원류인 센슈우 회사의 사업 성격을 물려 받음으로 해서 정부 상대의 어용적 거래가 영업의 상당 부분을 차지하였으나, 1880년대에 접어들면서부터 어용부문에 대한 신설 회사의 신규 진입 등의 영향에 의해 그 비중이 감소하고 수익에 있어서도 저하 현상이 두드러지게 되었다. 특히, 관영 사업이었던 미이케 탄광의 미쯔이쿠미(祖)에의 불하와, 정부쌀의 수출 폐지 등과 같은 메이지 정부의 일련의 정책상의 변화는 물산 회사가 어용적 성격을 벗어나게 하는 데 매우 중요한 요소로 작용하였다. 이와 같이 물산 회사가 어용적 성격을 탈피하는 과정은 사업에 있어서의 정부로부터의 자립 과정임을 의미함과 동시에, 기존의 정부 상대의 위탁 업무에 의한 수수료 수입 업무로부터의 전환을 의미한다. 그리하여, 물산 회사는 오늘날 종합상사의 영업 형태의 하나인 투기적인 예측적 거래를 스스로의 위험부담으로 수행하지 않을 수 없었다. 그러나 미쯔이 물산은 이 시기에 이미 이러한 형태의 거래에 의한 영업 리스크를 줄이고, 조직 내에서 흡수할 수 있는 관리 기구를 회사의 조직 내에 두고, 적극적인 상사활동을 전개하였다.

이상의 연구에서 미쯔이가의 청부 경영자인 마스다 다카시는 물산 회사의 설립과 발전에 있어서 뿐만 아니라, 오늘날의 미쯔이 물산이 종합 상사로써 상업 자본적 성격을 확고히 하는데 결정적으로 영향을 끼친 인물이었음이 확인되었다. 또한, 여기서 센슈우 회사의 사업을 물려 받은 미쯔이 물산의 창업기의 영업 성격을 정부 상대의 어용상인적인 성격으로 부각시켜 살펴 봄으로써, 종합상사로써의 초기 조건의 형성에 있어서 중요한 요소라고 생각되는 어용상인적 성격의 탈피와 민간 중심의 외국 무역에로의 사업 전환, 투기적인 예측적 거래에 따르는 위험의 흡수와 관리 기구의 형성 등의 내용을 정리, 분석하였다.

이하에서는 이상의 사례 분석의 결과를 토대로, 미쯔이 물산 회사가 오늘날의 종합상사로써

성장해 오는 데 필요한 초기 조건을 인적, 자본적, 경영적 측면으로 나누어 요약하면 다음과 같다. 즉, 사맹 회사 시대의 인적, 자본적 측면에 있어서, 소유주인 미쯔이가와의 관계에 있어서 1) 서자(庶子)적인 관계로부터의 출발, 2) 소유와 경영의 분리, 3) 전문 경영자의 채용 등을 지적할 수가 있으며, 경영자의 경영관리적인 측면에 있어서는 4) 인적자원의 양성과 활용, 5) 어용 상인적 상업으로부터의 탈피와 투기적 예측 거래에의 이행, 6) 위험 관리 기구의 형성과 활용, 그리고 센슈우 회사의 영업을 물려 받은 관례로 인한 7) 취급상품의 다양화와 거래 지역의 다양화, 정보 수집 채널의 확보와 활용 등의 요소를 지적할 수가 있다.

아사히 비루의 大變革*

일본의 經濟評論家인 이시아마 준야(石山順也)는 맥주업계에서 異變을 창조한 아사히맥주에 대하여 다음과 같이 말하였다.

“1949년 이후 35년간 시장점유율이 계속 하락하여 급기야 1984년에는 9.8%를 기록함으로써 머지않아 업계 4위로 전락할 위기에 직면해 있던 아사히맥주 업계 2위의 위치에 복귀한 것은 ‘수퍼 드라이’라는 신제품 때문이라고 말할 수도 있다. 그러나 그것은 결과이고 표면적인 변화일 뿐이다. 숨겨진 가장 큰 이유는 아사히의 오늘이 있기 까지는 5년의 세월에 걸쳐 2명의 경영자가 만들어 낸 ‘경영의 대역전’ 그리고 ‘기업풍토의 변혁’이라는 드라마가 있었기 때문이다.”

이 두 명의 경영자 중 한사람인 무라이(村井勉)는 1918년 3월 北九州市에서 출생하여 東京商科大學(現 一稿大學)을 졸업한 후 1942년 10월 쓰미토모(住友) 銀行에 입행하였다. 그 후, 1973년에 상무가 되었으며 1976년 1월부터 4년간 東洋工業(현 마쓰다) 부사장으로 있으면서 173억엔의 적자로 도산의 위기에 빠져있던 동양공업의 경영을 회복시켜 「경영의 명인」으로 業界에 알려지게 되었다. 그 후 住友銀行에 복귀하여 부행장에 취임하였으며 1982년 3월에는 아사히비-루의 사장으로 발탁되어 경영능력을 발휘하였다. 1982년 3월에는 일선에서 물러나 회장에 취임하였으며 1987년 4월에는 國鐵이 分割 民營化됨에 따라 JR(Japanese Railroad) 西日本會長을 겸임하였다.

아사히 드라마의 또 한명의 주인공인 히구치 히로타로(桶口廣太郎)는 무라이와 1957년 住友銀行 동경사무소 시절부터 아는 사이였다. 즉 무라이가 기획과장으로 있을 때 히구치는 보좌역으로, 무라이가 동경업무부 차장으로 있을 때 히구치가 부장으로, 무라이가 동경영업 부장으로 근무한 후 히구치가 그 후임자로, 그리고 무라이가

아사히 사장직을 물러나면서 히구치를 지명하는 등 막역한 선후배 관계를 지속해 왔다.

과연 이들은 어떻게 아사히를 재건시켰는가?

아사히의 歷史

1889년 關西 財界의 실력자인 松本重太郎, 鳥井駒吉, 石崎喜兵衛 등 세 사람은 자본금 15만圓으로 大阪麥酒株式會社를 설립하였다. 1892년에는 生田秀가 工場長이 되어 吹田工場을 설립하였으며, 당시 청일전쟁과 러일전쟁의 好景氣로 生産이 확대되고 있었다. 1906년에는 日本麥酒, 札幌麥酒, 大阪麥酒 三社를 합병하여 大日本麥酒를 설립하였을 당시에 三社의 營業實績은 비슷한 수준이었으며 이후에는 독점적 위치를 고수하고 있었다. 그러나 1941년에 太平洋戰爭이 勃發하여 1945년에 敗戰함에 따라 GHQ의 經濟民主化 推進策의 일환으로 1949년에 經濟力集中排除法이 제정되었다. 이 법에 의하여 大日本麥酒는 朝日麥酒株式會社와 日本麥酒株式會社(現 삿뽀로 麥酒株式會社)로 분리(자본금 각 1억圓)되었다.

1953년의 시장점유율은 삿뽀로 33.5%, 아사히 33.3%, 기린 33.2%로 비슷한 양상이었으나 1954년부터는 삿뽀로와 아사히 두 회사의 骨肉相爭으로 기린이 1위에 오르게 되었다.

산토리의 시장진입으로 인한 생맥주 전쟁과 아사히의 쇠퇴

1960년대 초반까지의 麥酒市場은 전형적인 寡占市場의 형태를 유지하고 있었다. 즉 기린, 아사히, 삿뽀로 세 회사의 三頭體制로 시장이 유지되고 있었다. 1876년에 설립된 홋카이도 맥주양조소를 일본 맥주기업의 시작으로 본다면, 약 90여년간 三頭體制가 지속된 이유는 맥주 생산에는

* 본 사례는 조동성 교수의 지도하에 柳漢胃(三育大) 교수가 작성하였다.

거대한 생산 설비와 자본이 투자되어야 하고 광범위한 판매망도 확보되어야 하여 신생기업이 참여하기가 어려웠기 때문이다.

이러한 시장체제는 1963년에 산토리가 생맥주 시장에 진출함으로써 한층 치열해졌다. 1964년 당시의 시장점유율은 기린(42.6%), 아사히(29.3%), 삿쵸로(26.5%)의 순이었다. 기린이 아사히와 삿쵸로에 비해 시장점유율이 큰 것은 기린이 나머지 두 회사에 비해 강점을 가지고 있는 라가 맥주가 맥주시장에서 차지하는 비중이 95%나 되었기 때문이다. 따라서 산토리의 생맥주 시장 진출을 기화로 아사히, 삿쵸로, 산토리 등 세 회사는 '生時代'를 외쳐 기린의 아성을 무너뜨리려 하였다. 그러나 기린은 라가시장을 잠식당하지 않았을 뿐 아니라 오히려 자사의 시장점유율을 계속 확대하여 1970년에는 55.4%까지 차지하였다(〈표 1〉 참조).

결국 1964년 산토리의 생맥주 시장 진출은 기린을 제외한 나머지 세 회사간의 경쟁을 더욱 가열시켜 아사히의 입장에서는 더욱 불리한 상황이 되어 버린 것이다. 즉 산토리가 진출하기 전의

시장체제하에서는 업계 2위로서 30%에 육박했던 아사히의 시장점유율이 1965년에는 업계 3위로 처지며 23.2%이었다가 1969년부터는 20%에도 미치지 못하는 수준으로 하락되었다.

이러한 현상은 1970년대에 더욱 심화되었으며 1973년 10월 제4차 중동전쟁으로 1차 오일쇼크가 발생하자 아사히는 더욱 어려운 상태에 빠지게 되었다. 왜냐하면 원재료, 운반비, 인건비 등의 상승으로 맥주회사들이 麥酒價格의 개정을 추진하였으나 소비자단체로부터 비난을 받게 되었고 특히, 매스컴에서 맥주회사의 상황, 經營推移 등을 집중 보도하여 그 당시 해가 갈수록 열세에 놓여 있던 아사히의 경영실적이 공개화되어 대외적인 이미지가 손상되었기 때문이다.

아사히의 붕괴현상은 1980년대 초반에 더욱 심화되어 기린은 1981년에 62.7%까지 달성하여 사상 최고를 기록한 반면 아사히는 1980년, 1981년에는 10%까지 떨어지는 최악의 상태에 놓이게 되었다(〈표 2〉 참조). 머지않아 아사히는 산토리에도 밀려 업계 4위로 전락할 것이라는 예상이 지배적이었다.

〈표 1〉 맥주회사의 시장점유율(1965-1970)

| 年度 區分 順位 | 1965年(企業數 5) | | | 1966年(企業數 5) | | | 1967年(企業數 5) | | |
|----------------|--------------|-----------|--------|--------------|-----------|--------|--------------|-----------|--------|
| | 會社名 | 生産量 | 점유율(%) | 會社名 | 生産量 | 점유율(%) | 會社名 | 生産量 | 점유율(%) |
| 1 | 기 린 | 950.806 | 47.7 | 기 린 | 1,079,678 | 50.9 | 기 린 | 1,191,022 | 49.4 |
| 2 | 삿쵸로 | 503.548 | 25.3 | 삿쵸로 | 505,343 | 23.8 | 삿쵸로 | 603,166 | 20.5 |
| 3 | 아사히 | 462.000 | 23.2 | 아사히 | 470,246 | 22.2 | 아사히 | 530,681 | 22.0 |
| 4 | 산토리 | 43.579 | 2.2 | 산토리 | 36,518 | 1.7 | 산토리 | 75,916 | 3.2 |
| 5 | 타카라 | 38.152 | 1.9 | 타카라 | 32,443 | 1.5 | 타카라 | 10,674 | 0.4 |
| 總生産量 | | 1,993,024 | 100.0 | | 2,122,840 | 100.0 | | 2,411,459 | 100.0 |
| 年度 區分 順位 | 1968年(企業數 4) | | | 1969年(企業數 4) | | | 1970年(企業數 4) | | |
| | 會社名 | 生産量 | 점유율(%) | 會社名 | 生産量 | 점유율(%) | 會社名 | 生産量 | 점유율(%) |
| 1 | 기 린 | 1,295,630 | 51.3 | 기 린 | 1,456,039 | 53.3 | 기 린 | 1,648,012 | 55.4 |
| 2 | 삿쵸로 | 616,258 | 24.4 | 삿쵸로 | 635,994 | 23.2 | 삿쵸로 | 684,667 | 23.0 |
| 3 | 아사히 | 506,801 | 20.0 | 아사히 | 516,265 | 18.9 | 아사히 | 511,800 | 17.2 |
| 4 | 산토리 | 107,366 | 4.3 | 산토리 | 124,317 | 4.5 | 산토리 | 130,437 | 4.4 |
| 總生産量 | | 2,526,055 | 100.0 | | 2,732,615 | 100.0 | | 2,974,916 | 100.0 |

자료원: 日刊經濟通信社調査部, 「酒類食品産業の生産・販賣シエフ」, 日刊經濟通信社, 1972, p. 55.

1976년부터 1981년까지 아사히의 사장을 지내다 병으로 쓰러진 延命直松은 당시의 상황을 다음과 같이 회고한 바 있다.

“종업원들의 눈빛은 이미 회사를 떠나 있었다. 나의 능력으로는 이런 상황을 반전시킨다는 것은 불가능하였다. 1980년 9월에 ‘굿패키지(Good Package)賞’을 수상하며 새로운 전기를 마련하기

위한 시도를 해 보았으나 역부족이었다.”

雪上加霜—從業員 削減과 十全會 問題—

해가 거듭될수록 시장점유율이 하락하여 경영이 악화되자 1981년에 종업원의 수를 줄이기 시작하여 ‘勇退者 優待制度’를 실시하였다. 이 조

〈표 2〉 맥주회사의 시장점유율(1978-1991)

| 年 度 | 기 린 | | | 삿 罷 료 | | |
|------|-----------|--------|--------|-----------|--------|--------|
| | 數量(kl) | 前年比(%) | 占有率(%) | 數量(kl) | 前年比(%) | 占有率(%) |
| 1978 | 2,751,298 | 107.7 | 62.1 | 868,364 | 107.6 | 19.6 |
| 1979 | 2,815,266 | 102.3 | 62.9 | 859,355 | 99.0 | 19.2 |
| 1980 | 2,807,571 | 99.7 | 62.2 | 889,216 | 103.5 | 19.7 |
| 1981 | 2,894,000 | 103.1 | 62.7 | 927,900 | 104.4 | 20.1 |
| 1982 | 2,946,611 | 101.8 | 62.2 | 946,530 | 102.0 | 20.0 |
| 1983 | 3,006,578 | 102.0 | 61.3 | 981,366 | 103.7 | 20.0 |
| 1984 | 2,858,748 | 95.1 | 61.1 | 904,800 | 92.2 | 19.3 |
| 1985 | 2,910,205 | 101.8 | 60.8 | 931,039 | 102.9 | 19.5 |
| 1986 | 2,946,583 | 101.3 | 59.3 | 1,011,667 | 108.7 | 20.4 |
| 1987 | 3,013,218 | 102.3 | 56.4 | 1,090,147 | 107.8 | 20.4 |
| 1988 | 2,884,792 | 95.7 | 50.2 | 1,132,041 | 103.8 | 19.7 |
| 1989 | 2,911,656 | 100.9 | 48.1 | 1,115,077 | 98.5 | 18.4 |
| 1990 | 3,228,153 | 110.9 | 49.3 | 1,175,417 | 105.4 | 20.4 |
| 1991 | 3,397,712 | 105.3 | 50.0 | 1,234,883 | 105.1 | 18.2 |
| 年 度 | 아 사 히 | | | 산 토 리 | | |
| | 數量(kl) | 前年比(%) | 占有率(%) | 數量(kl) | 前年比(%) | 占有率(%) |
| 1978 | 513,930 | 103.4 | 11.6 | 296,838 | 111.1 | 6.7 |
| 1979 | 496,812 | 96.7 | 11.1 | 304,353 | 102.5 | 6.8 |
| 1980 | 496,515 | 99.9 | 11.0 | 320,479 | 105.3 | 7.1 |
| 1981 | 473,150 | 95.3 | 10.2 | 322,080 | 100.5 | 7.0 |
| 1982 | 473,115 | 100.0 | 10.0 | 367,257 | 114.0 | 7.8 |
| 1983 | 502,228 | 106.2 | 10.2 | 418,490 | 114.0 | 8.5 |
| 1984 | 464,580 | 92.5 | 9.9 | 417,617 | 99.8 | 8.9 |
| 1985 | 467,832 | 100.7 | 9.8 | 437,635 | 104.8 | 9.1 |
| 1986 | 516,733 | 110.5 | 10.4 | 454,758 | 103.9 | 9.2 |
| 1987 | 684,439 | 132.5 | 12.8 | 507,228 | 111.5 | 9.5 |
| 1988 | 1,182,336 | 172.7 | 20.6 | 503,632 | 99.3 | 8.8 |
| 1989 | 1,486,882 | 125.8 | 24.6 | 489,739 | 97.2 | 8.1 |
| 1990 | 1,601,508 | 107.7 | 24.4 | 489,943 | 100.0 | 7.5 |
| 1991 | 1,630,859 | 101.8 | 24.0 | 478,121 | 97.6 | 7.0 |

자료원: 海藤 守, 「比較 日本の會社-洋酒・ビール-」, 實務教育出版, 1993, p. 186.

치에 의해 종업원들은 나름대로의 생활대책 마련에 급급하게 되었고 이것은 社内の 분위기마저 침체상태로 몰고 가는 결과를 가져왔다.

게다가 1970년대 말의 十全會 問題도 아사히의 쇠퇴에 일조를 하였다. 즉 과거에 酒食 買占事件으로 증권시장에 혼란을 일으켰던 京都府의 의료법인인 十全會가 아사히 주식을 買占한다는 소문이 유포되었던 것이다. 아사히는 十全會 대책위원회를 설치하고 1981년 10월에 旭化成과 住友系會社가 주식을 매입하여 대주주가 됨으로써 난관을 극복하였으나 이 사건으로 인하여 사원들이 동요되고 아사히의 이미지는 상당히 실추되었다.

무라이 사장의 취임

1981년에 아사히의 주식을 인수하여 대주주가 된 住友銀行의 무라이(村井 勉) 부행장이 1982년 3월에 사장으로 취임하였다. 무라이 사장은 제1차 석유위기 때도 동양공업(현 마쓰다)을 재건시켜 명성을 높인 금융인 출신이다. 그는 이 공로로 經營의 名人이라고 불리게 되었으며 아사히에 취임할 당시의 회사에 대한 인상을 다음과 같이 파악하였다.

“기업이라는 것은 그 조직이 경직화되면 정체되기 마련이다. 즉 조직이 딱딱해지면 신체에 콜레스테롤이 쌓이는 것처럼 조직의 움직임은 둔화하는 것이다. 내가 아사히 맥주에 취임한 당시 그 회사의 체질이 이러한 상황이었다. 조직 내부에는 파벌주의(sectionalism)가 횡행하고 있었으므로 조직 내부의 답을 헐고 변화에 대응할 수 있는 유연한 체제를 만드는 것이 급선무였다.”

그는 특히 사원의 화합을 중시하는 경영인으로 알려져 있다. 무라이 사장의 화합 중시 경영철학은 취임 후 가능한 한 많은 사원들과 이야기를 나누고자 한 점에서도 잘 나타났다.

“사원 각자가 어떤 생각을 하고 있는지를 알아야 한다. 사원들의 마음이 하나가 되지 않으면 회사의 재건은 불가능하다. 지금 가장 중요한 것은 사원들의 화합이다.”

그는 기존의 經營理念이 精神性을 강조한 나머지

지 추상적이고 실천성이 결여되었음을 지적하고 15명의 부장회로 하여금 경영이념을 제정하도록 하였다. 부장회는 이미 20년 이상 공식적으로 지속되어 온 정보교환의 모임으로 무라이 사장이 부장회에 경영이념의 제정을 명한 것은 이들이 현실을 가장 잘 파악하고 있는 진취적인 관리자라고 생각했기 때문이었다. 그리고 중간관리자 역할의 중요성에 대한 그의 신념은 다음과 같은 그의 말에서도 잘 나타나 있다.

“조직활성화를 위해 가장 효과적인 방법은 부, 과장급의 중간관리층을 강하게 만드는 것이다. ‘중간관리층의 강화’는 나의 신조이다. 일반사원은 그대로 두어도 본인의 의견을 말하지만 중간관리층은 회사의 토양에 물들어서 점점 보수적으로 되고 부문의 이익을 대표하므로 파벌주의의 성향이 강해지는 것이다. 또한 실패는 출세의 장애물이 된다고 생각하여 점점 보수적이 되므로 도전적인 사고를 하도록 의식개혁을 시킬 필요가 있다.”

부장위원회는 자사제품에 대한 소비자의 인식을 토대로 경영이념을 제정해야 한다고 판단하고 우선 소비자를 대상으로 앙케이트 조사를 실시하였다. 조사 결과 아사히 맥주가 타사제품에 비해 신선도, 맛 등의 품질이 떨어진다는 의견이 지배적이었다. 따라서 부장위원회는 4개월간의 심의를 거친 후 다음과 같은 여섯 항목의 경영이념을 제정하였다.

- ① 소비자지향: 우리 회사는 소비자의 마음으로 우리의 마음으로 하여 새로운 시대의 생화감각에 맞는 상품을 만들기에 노력하며 소비자의 니드와 기대에 부응한다.
- ② 품질지향: 우리 회사는 소비자의 품질평가를 겸허하게 받아들여 항상 품질의 향상과 기술의 연구에 노력하며 업계 최고의 상품을 공급한다.
- ③ 인간성 존중: 우리 회사는 인간성을 존중하여 인재의 육성과 공정한 인사를 행함으로써 전원이 각자의 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 한다.
- ④ 노사협조: 우리 회사는 상호이해와 신뢰를 바탕으로 노사관계의 유지강화를 도모함으로

기업의 발전과 복지의 향상에 노력한다.

- ⑤ 공존공영: 우리 회사는 공존공영의 정신으로 우리 회사의 모든 하청회사와 계열회사간에 상호신뢰를 기반으로 한 협력관계를 구축함으로써 아사히 그룹의 중핵으로서의 책임과 사명을 다한다.
- ⑥ 사회적 책임: 우리 회사는 경영기반의 안정과 확대를 통하여 주주 및 지역사회에 보답하며 사업활동에 있어서는 경영상의 윤리와 사회의 규범을 성실히 따른다.

또한 經營理念의 실천을 위한 직원들의 行動規範을 10개 항목으로 제정하였다.

- ① 수요개발: 우리는 소비자 니드의 파악에 노력하며 변화하는 시장과 상품의 개발에 동참한다.
- ② 상품지식: 우리는 자신감을 가지고 우리 회사의 상품을 소개할 수 있도록 상품지식을 습득한다.
- ③ 최고의 품질: 우리는 품질향상에 노력하여 모든 점에서 동업 타사를 능가하는 상품 만들기 노력한다.
- ④ 품질관리: 우리는 상품이 최대량의 상태로 소비자에게 인도되도록 품질의 유지, 보전에 만전을 기한다.
- ⑤ 목표완수: 우리는 우리의 직무에 사명감을 가지고 총력을 다하여 목표를 완수한다.
- ⑥ 자기연마: 우리는 우수한 기업인, 사회인으로 성장할 수 있도록 자기연마에 노력한다.
- ⑦ 단결: 우리는 긴밀한 유대와 활발한 논의를 통하여 상호간 이해와 신뢰를 깊이 하며 일치단결하여 업무를 수행한다.
- ⑧ 합리성 추구: 우리는 항상 사실을 직시함과 함께 무한한 합리성에 도전한다.
- ⑨ 거래선과의 신뢰: 우리는 거래선과의 인간관계를 중시함으로써 그 니드에 신속하게 대응하여 신뢰를 획득한다.
- ⑩ 이미지형성: 우리는 기업이미지의 책임자임을 자각하고 행동한다.

무라이 시장은 경영이념과 행동규범은 소프트웨어이므로 실제로 회사를 이러한 방향으로 움직일

수 있는 구체적인 목표가 필요하다고 생각하고 1982년 10월에 1차 장기계획을 수립하였다. 그 내용은 5년 후 麥酒와 非麥酒의 비율은 50 대 50으로 하고 매상고를 3천억円으로 한다는 것이었다. 그리고 이러한 목표를 달성하고 경영이념과 행동규범을 실천하기 위해서는 기업풍토의 쇄신과 良質의 제품공급 그리고 기업이미지의 향상이 필요하다고 판단하여 전사적 품질관리(TQC)와 CI(Corporate Identity)의 도입을 추진하였다.

全社의 品質管理 活動의 推進

전사적 품질관리의 도입을 위하여 차장과 과장급 8명으로 구성된 프로젝트팀을 결성하였다. 프로젝트팀을 차, 과장급으로 구성한 것도 무라이 사장의 중간관리층 중시 경영철학에 기인한 것이었다.

아사히에는 과거부터 제조부문과 영업부문간의 심각한 파벌주의가 만연하고 있었다. 즉 제조부문에서는 '아무리 좋은 상품을 만들어도 영업기술이 나빠 팔리지 않는다' 라고 하고 영업부문에서는 '더 좋은 상품을 만들지 않으면 곤란하다' 라고 하여 상호간에 책임을 떠맡기는 풍조가 있었다. 이러한 상호 불신의 원인이 전사적 품질관리를 제대로 추진하지 않았기 때문이라고 판단하고 영업부문과 생산부문을 비롯한 관리직 전원에 대하여 TQC를 테마로 한 합숙훈련을 실시함으로써 전사적 품질관리 활동을 시작하였다. 당시 아사히의 과장 이상 관리직은 약 600명이었으므로 1회 100명씩 3박 4일간의 연수를 6회에 걸쳐 실시하였다.

이러한 준비작업을 거쳐 1984년 1월 제2차 장기경영계획에 TQC를 포함시키고 TQC 추진본부로 AQC(Asahi Quality Control) 추진실을 신설하여 추진본부장에 무라이 사장 본인이 취임하였다.

AQC는 추진목표로서 회사의 모든 일의 사고방식, 업무의 구조, 행동, 일에 대한 의식 등을 쇄신하는 것을 설정하였다. AQC에서 중점적으로 추진한 활동은 方針管理, 品質保證, QC 분임조

활동 등이었다.

방침판리는 회사의 방침과 최고경영자의 지시가 중간관리자와 일반사원에게까지 제대로 전달되는가를 확인하는 것으로 무라이 사장은 수시로 직접 공장과 지점 등을 순회하며 '社長診斷'을 실시하였다.

품질보증은 아사히가 회사의 사활을 걸고 진력한 활동이었다. 왜냐하면 이것은 경영이념 중에도 품질지향이라는 항목에서 강조되고 있고 행동규범에서도 최고의 품질과 품질관리라는 두 항목에서 강조되고 있었기 때문이었다. 무라이 사장은 품질보증을 특정 부서에 맡길 경우 생산부문에만 편중되어 전사적인 품질보증운동이 어렵게 될 것이라고 판단하고 1984년 10월에 경영회의의 직속조직으로 QA(품질보증) 部長會를 발족시켰다. QA부장회는 인사, 경리, 총무 등 일부 부문을 제외한 본사의 부장과 중앙연구소장, 생산본부장 등으로 구성하여 생산부문만에 치우치지 않는 全社橫斷의인 조직으로 하고 품질보증에 관한 全權을 부여하였다. QA부회장은 AQC 추진실의 구성원들과 매주 1회 화요일 오후 1시부터 회의를 개최하였다. 議案은 품질에 관하여 제기되는 각 부문의 현상으로부터의 문제점과 개선안과 소비자들의 苦情 등이었다.

QC분임조활동은 아사히(朝日)의 상징인 태양이라는 의미로서 선서어클(Sun Circle)이라고 이름을 붙였다. 분임조활동에서 해결된 개선안과 제안은 AQC 추진실에서 모아 우수한 것은 표창을 하고 전국대회에서 발표하도록 하였다. 이러한 직장 동료간의 상의에 의하여 개인의 생각보다 좋은 아이디어를 고안해 내고 동료와의 의사소통에 의하여 직장이 활성화되는 두 가지의 효과를 얻을 수 있었다.

CI의 推進

아사히의 이미지 향상계획은 延命社長 시절 이미 검토된 적이 있었다. 그 당시에는 이미지 향상을 위해 상표디자인을 변경할 것을 검토하였으나 백년 가까운 전통을 가지고 있던 상표의 디자인

을 바꾸는 것은 위험부담이 있다는 판단에 의하여 백지화된 적이 있었다.

그러나 부장회와 경영회의에서 기업의 이미지 향상이 급선무라는 의견이 나오자 단순히 상표디자인만 변경하는 것이 아닌 본격적인 CI를 도입할 필요성이 제기된 것이었다. 이에 따라 동양공업시절 CI의 도입을 경험한 바 있던 무라이 사장은 1982년 11월 1일에 CI 導入準備委員會를 설치하도록 하였다. 이 위원회는 廣報部長을 座長으로 하고 廣報部 副部長, 社長室 次長, 廣報部 課長, 사무관리부 기계계산과장대리, 영업부 과장, 상품개발부 상품기획 제2과장, 제조부 품질관리과장 등 8명이었다. 이 위원회는 FS(Fire Storm) 위원회라고 이름이 붙여져 매주 화요일에 회의가 개최되었다.

FS 위원회는 먼저 自社에 대한 社外の 기업이미지 조사를 실시하였다. 조사대상은 특약점, 소매점, 대학교수, 매스컴의 기자 등이었다. 조사결과 중 '신상품개발에 있어서 아이디어가 훌륭하다'는 등의 긍정적인 면도 있었으나 FS 위원회를 당황하게 할 정도의 심한 비판이 대부분이었다.

'맥주업계 3위의 소장기업', '시장점유율의 저하로 침체된 사내분위기', '성격이 이매한 회사'...

한편 사장, 임원, 부장, 과장, 일반사원을 포함한 각 계층과 영업, 생산, 관리, 연구개발을 포함한 각 부문을 대상으로 한 社內調査도 실시하였다. 사내조사에 의하여 밝혀진 것은 사외에서 갖고 있는 아사히에 대한 이미지와 사내에서 감지하고 있는 아사히像과의 차이였다. 즉 사내에서는 그들의 회사가 사외에서 어떻게 보이는지를 거의 알고 있지 못하다는 것이었다.

이러한 조사결과를 토대로 FS위원회는 다음의 세 가지 과제를 설정하였다.

- ① 기업활동의 실태가 정확히 이해되고 있지 않으므로 기업이미지를 통일하고 기업행동을 개성화하기 위한 컨셉트(Concept)를 설정한다.
- ② 경영이념과 행동규범이 사원의 일상의 업무 행동까지 침투되고 있지 않고 있으므로 전사

적인 공통목표를 명확화하고 의사통일의 방향성을 확립한다.

- ③ 사회화의 커뮤니케이션 부족을 해결하기 위해 고객이나 특약점과의 활발한 대화를 전개한다.

이러한 사항을 토대로 1984년 2월의 경영회의에서 CI 도입을 정식으로 결의하고 CI 도입실무위원회를 발족하였다. CI 도입실무위원회 내에는 영업, 생산, 관리 등 각 부서의 부장이 위원을 맡는 CI 도입실무위원회 내에는 영업, 생산, 관리 등 각 부서의 부장이 위원을 맡는 CI 위원회, CI와 관련된 사무처를 위한 CI 사무국, 그리고 실무작업을 하는 세 종류의 워킹그룹(working group)을 설치하였다. 워킹그룹은 각 부분의 과장급으로 구성하였으며 워킹그룹의 종류와 역할은 다음과 같다.

- ① 내부커뮤니케이션(inner communication) 워킹그룹: CI의 취지를 사내에 계몽하고 동시에 각종 조사의 준비기획을 행함.
- ② 브랜드아이덴티티(brand identity) 워킹그룹: 아사히에서 생산하는 맥주, 사이다, 오렌지 등 모든 제품에 아사히제품으로서의 통일성을 부여함.
- ③ 비주얼아이덴티티(visual identity) 워킹그룹: 현재의 상표디자인에 대한 평가조사를 실시하고 새로운 디자인의 개발을 추진함.

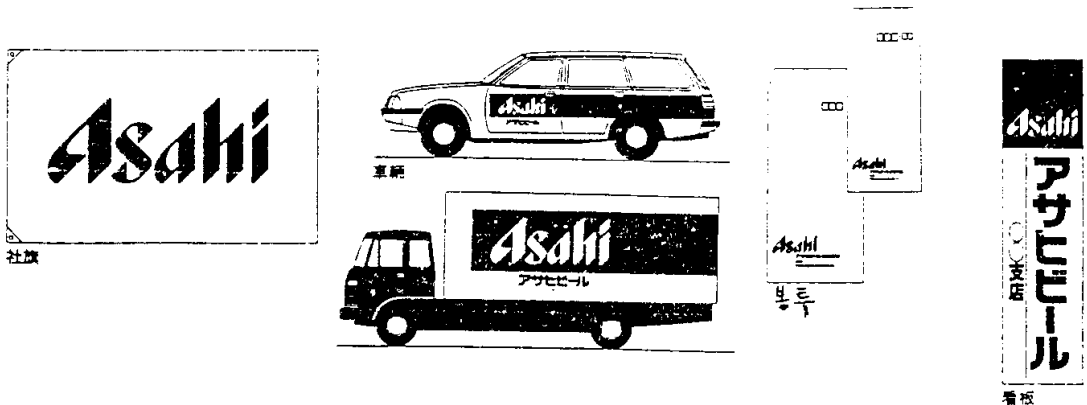
CI 도입실무위원회는 먼저 이미 제정된 경영이념을 보다 간결화, 구체화, 개성화 할 수 있는 컨셉트로서 'LIVE ASAHI FOR LIVE PEOPLE'을 결정하였다. 이것은 인류의 건강과 생활문화의 향상(LIVE PEOPLE)을 전 아사히맨의 마음가짐으로 하고 소비자의 니드에 의한 상품 만들기와 고객의 신뢰를 얻을 수 있는 행동(LIVE ASAHI)을 할 것을 간결히 표현한 것이었다.

또한 새로운 상표디자인을 개발하기 위하여 세 워킹 그룹과 CI 위원회의 합동회의를 개최하였다. 이 회의에서는 회사명까지도 바꾸자는 의견이 있었으나 회사마크만 변경하는 것으로 결론을 내렸다. 회사마크의 변경은 비주얼아이덴티티 워킹그룹이 디자인 공모를 주관하여 1985년 2월 총 13점의 응모작 중 <도 1>과 같은 마크를 새로운 심볼로 선정하였다.

'맛의 문제'가 CI 계획의 중심과제로

CI의 구체적인 실행을 위하여 CI 도입실무위원회를 해산하고 1985년 6월 사장 직속의 CI 본부를 설치하였다. CI 본부 산하의 CI 위원회에서는 회의 도중 간혹 아사히맥주의 맛에 대한 비판적 의견이 있었다. 이것은 소비자의 니드에 맞는 상품을 만든다는 경영이념에 따라 연구소와 상품개

<도 1> CI 도입에 의해 개발된 새로운 로고



발부서가 실시한 미각조사의 결과가 사내에 유포되었기 때문이었다. 맛에 대한 논의는 당시 오오 사카(大阪) 지점에서 근무하던 마쓰이(松井) 차장이 본사의 마케팅 副部長으로 취임하여 CI 위원회의 위원이 되면서 가속화되었다. 그는 “CI로 회사의 이미지를 변신시키려면 맥주의 맛도 바꾸어야 한다”고 하여 지금까지 추상적이고 정신적으로 추진해 왔던 CI를 보다 구체화시켰던 것이다. 그의 마케팅이론은 간단 명료하였다.

“아사히의 시장점유율이 계속 하락하는 이유는 우리 제품에 대한 인기가 없기 때문이다. 어떤 사람은 산토리에 판매망을 넘겼기 때문이라고 하지만 근본적인 이유는 소비자의 미각에 맞는 제품을 개발하지 못했기 때문이다.”

맛에 대한 논의가 계속되자 구체적으로 소비자가 원하는 맛을 조사하기 위한 ‘소비자의 기호 및 미각조사’를 실시하였다. 그 결과 쌀쌀하고 상큼한 맛의 맥주가 필요함을 인식하고 아사히 중앙연구소로 하여금 신제품을 개발하도록 지시하였다.

CI 도입의 사외선언과 신제품개발

1986년 1월 22일 아사히의 변모된 모습을 알리는 기업광고를 전국 일간지에 게재하였다. 그 후 2월 19일 변혁 후 첫 신제품인 아사히 생맥주를 시판하였다. 당시의 문제는 신제품의 맛이 달라진 것을 소비자에게 어떻게 전달하느냐 하는 것이었다. 이를 위해 전국 대중단을 하는 시음회를 실시하였으며 그 결과 각 특약점으로부터 주문이 쇄도하여 약 4년간 추진해 왔던 AQC와 CI의 성과가 입증되기 시작하였다.

히구치의 등장

1986년에 68세가 된 무라이 사장은 자신이 高齡이라는 점과 아사히로서는 보다 강력한 톱다운 경영이 필요하다는 점을 고려하여 새로운 후임자로 쓰비토모(住友) 은행의 후배인 히구치 부

행장(당시 60세)을 사장으로 지명하였다. 무라이 사장은 보다 젊은 사장으로 교체하는 것이 신제품 시판과도 부합한다는 생각을 하였다. 히구치는 공식적으로 1986년 3월에 있을 주주총회에서 사장으로 임명될 예정이었으나 1월부터 차명하여 고문으로 회사에 근무함으로써 실질적인 사장업무를 시작하였다. 그 이유에 대하여 히구치 사장은 다음과 같이 말하였다.

“나는 3월부터 사장이 되기 때문에 1월부터 2월까지의 사업책임은 공식적으로 없지만 그렇다고 손가락만 빨고 있을 수는 없지 않은가?”

그해 3월 28일의 주주총회에서 무라이 사장은 회장으로 일선에서 물러나고 히구치가 정식으로 사장으로 임명되었다. 당시 히구치의 취임사는 전 임직원을 독려하기에 충분했다.

“모든 준비는 끝났다. 남은 것은 실행에 옮기는 것 뿐이다. 만약 실패하면 그 책임은 나에게 있으나 성공하면 그것은 무라이 사장 덕택이다.”

그는 취임 후 바로 다음 날부터 1박 2일간 경영회의를 소집하고 이어 홋카이도(北海道)에서 큐우슈우(九州)까지 전국의 특약점과 소매점을 순회하였다. 이후 3개월 간 그가 만난 종업원은 4,000명을 상회하였다. 그가 이처럼 열심히 그리고 정력적으로 움직이는 것은 ‘머리 하나에 발 넷’이라는 무라이 사장의 특성과 흡사하지만 히구치 사장은 ‘입은 하나지만 귀는 넷’이라는 특성도 지니고 있었다. 즉 그는 상대방의 말을 매우 귀담아 듣는 성실한 면을 가지고 있었던 것이다. 사장교체에 대한 불안감과 반발을 가지고 있던 특약점과 판매점의 경영자들도 히구치의 이러한 인간적인 면을 파악하고 서서히 ‘히구치 팬’이 되었다.

히구치 사장은 무라이 사장이 제정한 경영이념과 행동규범 중 품질지향을 특히 강조하여 FRESH ROTATION(공장에서 생산된 제품은 하루를 넘기지 않고出荷하고 유통단계에서부터 先入先出을 지킴으로써 新鮮度を 유지하는 시스템)에 철저히 할 것을 지시하였다. 그는 이 원칙이 지켜지는지의 여부를 확인하기 위해 술집에서

판매되는 아사히 맥주를 매일 직접 사서 生産日을 확인하기도 하였다.

그는 당시까지 시행되고 있던 공장의 利益管理制度를 폐지하는 조치도 단행하였다. 이익관리제도하에서는 공장도 하나의 利益센터(profit center)로서 일정한 이익을 내기 위해 원재료비를 조정해야 하였으나 그는 이 제도가 최고의 품질을 만드는데 장애가 된다고 판단한 것이다.

이러한 각종 시책은 라가맥주에 의해 지배되던 맥주시장에서 생맥주가 차지하는 비율을 증가시키고 1985년까지 계속 하락 추세에 있던 아사히의 시장점유율을 반전시키는 결과를 가져왔다.

아사히 수퍼드라이

아사히의 변혁 후 첫 신제품이었던 아사히 생맥주가 상승무드를 타고 있었음에도 불구하고 신제품개발을 위한 아사히의 노력은 계속되었다. 이러한 노력은 다음과 같은 히구치의 경영철학 때문이라고도 할 수 있다.

“나는 경영이 顧客의 創造이며 또한 이를 위해 리스크에 도전하는 것이라 생각한다. 리스크가 없는 경영은 기업경영이 아니다. 독특한 것, 독자적인 것을 만들지 못하는 기업은 결국 망하게 된다.”

식생활의 변화에 의해 소비자의 기호가 니가미

(苦味: 쓴 맛)에서 카라쿠치(辛口: 짭쌀한 맛)로 변화하고 있다고 판단한 아사히의 경영진과 연구팀은 두번째의 신제품개발을 진행하여 1987년 3월 17일 일본 최초의 카라쿠치 맥주인 아사히 수퍼드라이를 선보이게 되었다. 드라이맥주란 酵母를 살아 있는 상태로 병에 넣어 3단 醱酵시킨 것으로 생맥주에 남아 있는 효모를 가열하여 활동을 중지시킨 라가(熟處理) 맥주와는 차이가 있다. 특히 이것은 1980년대 중반부터는 전후 세대가 60% 이상이 되고 그들의 嗜好가 戰前 세대와는 다를 수도 있다는 점에 착안한 신제품이었다.

아사히의 매출액은 아사히 수퍼드라이의 대히트로 시판 후 6개월이 지난 1987년 9월말의 시점에서 전년 대비 31%나 증가하는 경이적인 기록을 나타내었다. 그 해 말에는 日本經濟新聞社로부터 日經年間優秀製品賞을 受賞하여 수퍼드라이의 공신력을 높이는 효과도 가져왔다.

드디어 선봉이 몰아치자 1988년부터는 他社도 드라이 판매를 개시하여 ‘드라이 戰爭’에 돌입하게 되었다. 그런데 他社가 드라이 판매에서 앞서 발표한 商品컨셉트와 이미지가 아사히의 수퍼드라이와 大同小異하여 아사히는 이에 적극 대처, 不正競争防止法에 저촉됨을 통보하였으며 이에 대하여 各 他社는 라벨의 변경과 발매일의 연기 등을 부득이 시행하지 않을 수 없었다. 마스크도

〈표 3〉 회사별 시장점유율

단위: %

| TYPE(년도) | LAGER | | | 生 | | | 드라이 | | |
|----------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 88 | 89 | 90 | 88 | 89 | 90 | 88 | 89 | 90 |
| 회사명 | | | | | | | | | |
| 기 린 | 94 | 96 | 97 | 22 | 24 | 22 | 26 | 15 | 17 |
| 아사히 | 1 | — | — | 14 | 8 | 8 | 50 | 73 | 88 |
| 삿뽀로 | 5 | 4 | 3 | 45 | 53 | 55 | 14 | 7 | 3 |
| 산토리 | — | — | — | 16 | 12 | 11 | 10 | 5 | 2 |
| 오리온 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| 합 계 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

단, 0은 0.5 미만, —은 0을 의미

자료원: 日刊經濟通信社調査部, 「酒類食品産業の生産・販賣シェア」, 日刊經濟通信社, 1989, 1990, 1991年版을 정리.

이 사실을 크게 보도하여 아사히 슈퍼드라이의 지명도는 더욱 높아지게 되었다.

히구치 사장은 장래의 麥酒市場의 구조가 드라이 麥酒에 의하여 결정될 것이며 아사히는 드라이 시장에서 승부를 걸어야 한다고 판단하고 라가 맥주의 제조중지를 전격적으로 결정하였다. 아사히는 이 사실을 1988년 6월 27일자 주요신문에 일제히 게재함으로써 드라이에 대한 소비자들의 관심을 더욱 유발하고자 하였다.

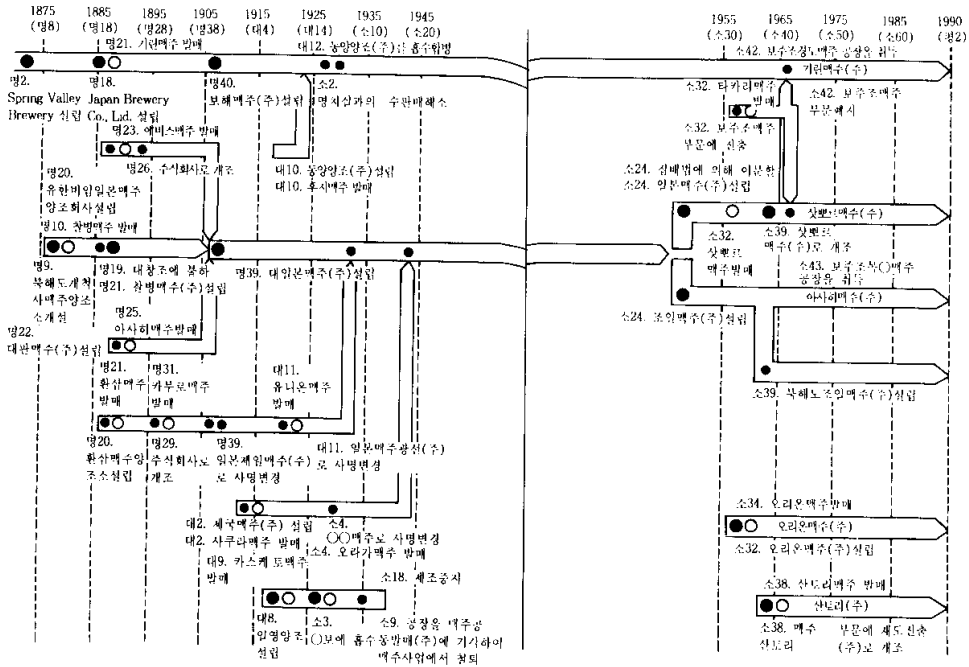
업계 2위로 복귀

아사히는 1988년에 20.6%의 시장점유율을

차지함으로써 동년 19.7%의 시장점유율을 보인 삿쵸를 제치고 27년만에 업계 제2위의 자리에 복귀하였다. 또한 그 후에도 드라이 시장에서 아사히 슈퍼드라이의 優位現象이 지속되어 1990년에는 드라이시장의 88%를 차지하였다(〈표 3〉 참조).

현재의 아사히는 麥酒先進國과의 技術提携 및 海外現地法人의 設立 등 국제화를 추진하고 있으며 1992년 6월에는 이전의 사장과는 달리 아사히맨 출신인 세토(瀬戶雄三) 社長 體制를 構築하고 있다.

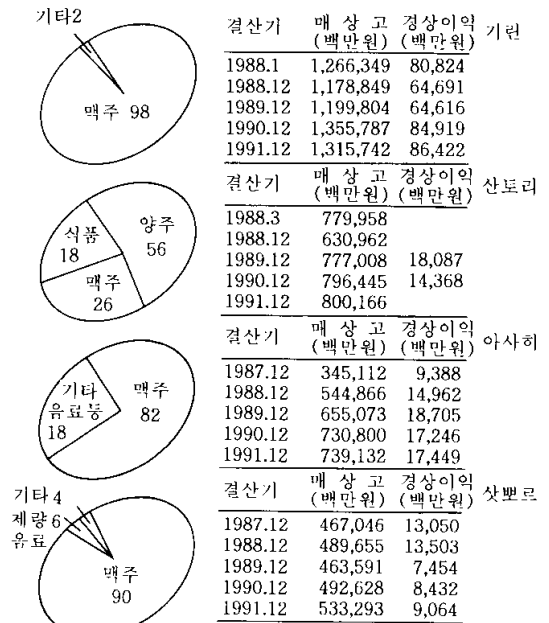
〈부록 1〉 맥주회사의 탄생과 변천



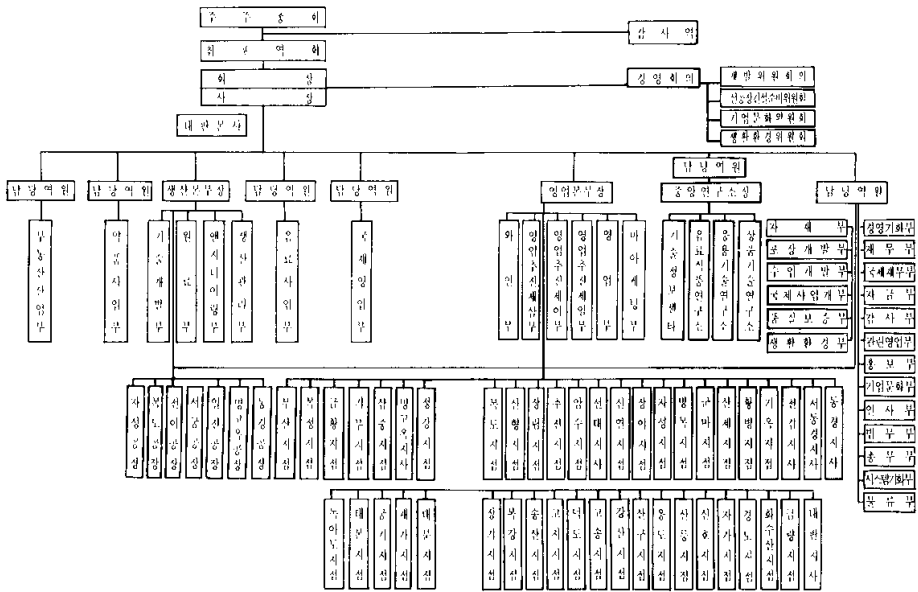
〈부록 2〉 아사히의 PROFILE(1992년 현재)

- * 자본금: 1,276억 5,600만 원
- * 대주주상황: 旭化成工業株式會社(9.51%)
第一生命保險相互會社(5.91%)
株式會社 住友銀行(4.37%)
- * 종업원수: 4,583명(평균연령 36세)
- * 매출액(1991. 12): 739,132백만 원(부록 2)
- * 경상이익(1991. 12): 17,449백만 원
- * 영업부분비율: 麥酒(82%), 음료 등 기타(18%)

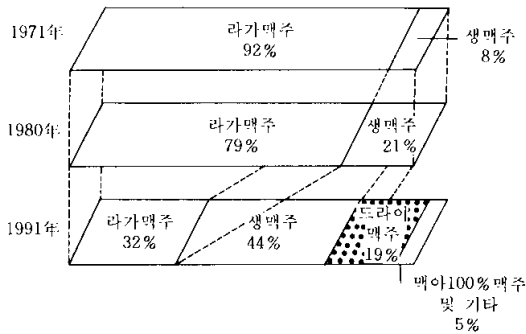
〈부록 3〉 맥주 4사의 매출액과 경상이익



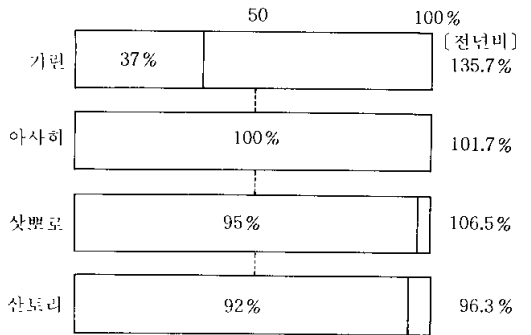
<부록 4> 아사히의 조직도



<부록 5> 맥주시장의 품목별 구조변화



<부록 6> 맥주 4사의 생맥주화 비율(1991년)



토시바: 半導體를 核心으로 한 企業變革*

序: 問題의 提起

1985년 2월, 반도체 산업의 올림픽이라고 불리워지며, 가장 권위있는 회의의 하나인 국제고체회로회의(ISSCC)가 미국 뉴욕의 힐튼호텔에서 열렸다. 歐·美·日의 각국에서 모인 반도체 기술자가 108건이나 되는 최첨단 연구성과를 발표했다. 이 회의에서 초점은 차세대 기술 진입에 제1관문이라고 해온 1M DRAM 논문발표에 모여졌다. 미국에서는 AT&T, IBM의 2社로부터 각 1건씩 2건, 일본에선 일본전기(NEC: 이하 NEC로 略함), 히타치, 후지츠, 미쓰비시, 토시바(2건 발표)의 5개 회사로부터 6건, 합계 8건의 논문이 발표되었다. 발표논문이 1M DRAM이라는 단일제품에 이렇게 집중된 것은 이례적인 일이며, 특히 일본의 대표적 메이커 5社가 나란히 발표장에 선 것도 드문 일이었다. 그 중에서도 가장 놀라운 것은 DRAM 분야에서 가장 뒤쳐진 토시바가 선발업체를 제치고 2건이나 논문을 발표한 사실이었다. 이어 토시바는 1986년 2월에 열린 ISSCC에서도 미국의 텍사스인스트루먼트(TI)社, 일본의 NEC와 함께 4M DRAM을 개발 발표해, DRAM 제품분야에서 히타치, 후지츠, 미쓰비시를 따돌렸다. 반도체 업계에서 2위 그룹에 있던 토시바가 확고부동하게 선두그룹에 끼게 된 것이다.

토시바는 이러한 제품개발에서 선두 그룹 진입과 더불어 양산경쟁에서도 세계시장을 리드, 높은 수익을 올리고 있었다. 예컨대, 1989년 토시바는 1M DRAM 제품분야에서 세계 생산량의 약 30%를 차지했고, 특히 미국에서는 시장을 60-70%나 장악했다. 또한, 토시바는 DRAM 사

업으로 높은 수익을 올렸다. 예컨대, 1988년 토시바 반도체부문 영업실적을 보면, 매출액은 약 6천억, 이익은 약 1천 200억엔에 달했다. 반도체 부문 이익 1천 200억엔은 토시바 전체 영업이익 1천 760억엔의 68%에 달했다. 반도체 부문 이익 1천 200억엔은 토시바 전체 영업이익 1천 760억엔의 68%에 해당한다. 즉 영업이익 3분의 2를 반도체 부문에서 벌어들였다. 또한 반도체 부문 이익 1천 200억엔 중 700억엔은 1M DRAM이라는 단일 제품으로부터 얻어진 이익이라고 추정되고 있다.¹⁾

요약하면 1980년대 후반 토시바의 반도체 사업은 업계의 판도를 뒤바꾸어 놓았다. 반도체시장에서 경쟁을 전쟁에 비유해 종전까지는 「日日戰爭」으로 불리워졌으나, 1980년대 후반부터는 「日東戰爭」으로 불리워졌다. 즉 종전 반도체 시장에서 首位 다툼은 日本電氣와 日立(히타치) 간에 이루어졌으나 1980년대 후반부터는 日本電氣와 東芝(토시바) 사이에 이루어지고 있다는 표현이다. 다시 말하면, 토시바의 1M DRAM을 중심으로 한 반도체 사업은 업계의 새로운 환경을 창조한 것이다. 토시바는 일본에서 증후장대형 기업의 대표격이며 언제나 현실안주형 2등 기업으로 일컬어지고 있었다.

이제 이러한 토시바가 어떠한 과정을 거쳐 증후장대형에서 경박단소형으로 기업변혁을 이룩했고 새로운 환경을 창조했는지 반도체부문 사업전개 과정을 중심으로 살펴보자.

토시바의 어제와 오늘²⁾

1. 토시바의 역사와 戰後 성장과정

토시바의 역사는 1875년까지 거슬러 올라간다.

* 본 사례는 조동성교수의 지도하에 徐正解(히토쓰바시 대학) 교수가 작성하였다.

1) 세미나 현대기업 입문, 일본경제신문사편, 1990년 7월, p.67.

2) 戰後 토시바 성장 및 사업구조 전환에 관한 분석은 주로 다음 자료를 참고로 정리했다. 柏原 久 토시바가 발견

1875년 7월 모터 등 重電機를 제조하는 타나카(田中)製造所가 설립되어, 同社는 1904년 시바우라(芝浦) 제작용으로 상호를 바꾸었다. 한편, 1890년 4월 전구 등 輕電機를 제조하는 하쿠네츠샤(白熱舎)가 설립되어, 同社는 1896년 도쿄(東京)電氣株式회사로 상호를 바꾸었다. 이후, 시바우라제작용과 도쿄전기株式회사는 1939년 합병, 상호를 도쿄시바우라전기株式회사로 바꾸었다. 이후 이 회사는 일본의 GE(제너럴 일렉트릭)를 목표로 사업을 해 오다가, 1984년 상호를 주식회사 토시바(東芝)로 개칭, 현재에 이르고 있다.

이같이 120년 가까운 역사를 가진 토시바는 1875년 창업 이래 줄곧 일본을 대표하는 종합전기 메이커로, 일본의 전기전자 업계를 주도해 왔다. 한마디로 요약하면 토시바의 1세기에 걸친 성장과정은, 구미제국에 비해 늦게 출발하여 선진국 기술을 끊임없이 흡수하고, 이를 바탕으로 독자적인 기술을 개발해서 공업화를 성공적으로 이룩한 일본의 산업발전 역사 바로 그것이라고 해도 과언이 아니다. 여기서는 戰後 토시바 성장의 발자취를 중심으로 정리해 본다.

戰後 토시바의 성장과정은(〈표 1〉 참조), 일본의 경기변동³⁾ 및 최고경영자의⁴⁾ 경영방침, 반도체 사업의 전개과정과 밀접하게 연동되어 있다(이는 분석부분에서 詳述). 1960년대 1970년대에서 토시바 성장의 주역이 家電/重電분야라고 한다면, 1980년대는 정보통신분야, 특히 반도체, 그 중에서도 DRAM 제품이 성장을 주도해 왔다. 다시말해, 토시바에 있어서 1970년대가 중전기, 통신 및 전자기기, 가전기기의 배런스 경영의 시대였다고 하면, 1980년대는 변혁의 시기이며, 그 결과 1990년에는 정보/전자다바이스분야가 사업의 중심으로 부상하고 이 분야의 매출액이 전체의 약 60%나 차지하게 되었다(〈표 2〉 참조). 말한 나위도 없이 이러한 변화의 기폭제는 반도체 사업 재구성에 있었다.

따라서 戰後 토시바 성장과정을 기업변혁 및 반도체 사업전개 과정과 연관시켜 시대 구분해보면, 1960년대와 70년대 초반까지가 변혁의 前史期, 1975년부터 1980년까지가 변혁을 위한 준비기, 1980년 이후가 변혁과정 및 환경창조기로 구분할 수 있다.

〈표 1〉 토시바의 경영지표

단위: 억엔, %

| 년 도 | 1970 | 1975 | 1980 | 1985 | 1991 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 매출액 | 6,001 | 8,939 | 15,476 | 25,196 | 32,277 |
| 그 중 반도체 | — | — | 1,500 | 3,600 | 7,400 |
| 영업이익 | 479 | 535 | 1,393 | 762 | 1,646 |
| 출액對比 | (8.0) | (6.0) | (9.0) | (3.0) | (7.1) |
| 당기순이익 | 128 | 87 | 442 | 541 | 938 |
| 매출액對比 | (2.1) | (1.0) | (2.9) | (2.1) | (2.9) |
| 연구개발비 | 49 | 107 | 182 | 1,069 | 1,769 |
| 매출액對比 | (0.8) | (1.2) | (1.2) | (4.2) | (4.4) |
| 종업원수 | 73,644 | 66,531 | 63,823 | 69,771 | 71,921 |

자료: 有價證券報告書 各年版에서 작성.

한 신대륙 1990, 德間書店; 中川靖造 토시바의 반도체 사업전략 1989, 다이아몬드社.

- 3) 戰後 일본의 주요한 경기변동은 다음과 같다. 진무경기(1955-57), 이와토경기(1958-61), 소와 40년 불황(1965-66), 이자나기경기(1966-70).
- 4) 戰後 토시바 최고경영자의 재임기간은 다음과 같다. 이시자카(1949. 4-1957. 11), 이와시타(1957. 11-1965. 5), 토코(1965. 5-1972. 8), 타마오키(1972. 8-1976. 6), 이와타(1976. 6-1981. 6), 사카(1980. 6-1986. 4), 와타리(1986. 4-1987. 7), 아오이(1987. 7-1992. 6), 사토(1992. 6-현재).

〈표 2〉 토시바의 매출액과 사업구성(생산실적백분비) 추이

단위: 억엔, %

| 년 도 | 1960 | 1970 | 1975 | 1980 | 1985 | 1991 |
|----------|-------|------|-------|--------|--------|--------|
| 매출액 | 1,539 | 6.00 | 8,939 | 15,476 | 25,196 | 32,277 |
| 중전기 부문 | — | 31.6 | 30.6 | 33.2 | 29.8 | 23.6 |
| 가전 부문 | — | 35.0 | 38.0 | 31.4 | 33.9 | 19.9 |
| 통신/전자 부문 | — | 31.6 | 30.6 | 35.4 | 36.3 | 56.5 |

자료: 有價證券報告書 各年版에서 작성.

2. 변혁의 前史: 1960년대, 70년대 초의 토시바

戰後 토시바의 성장은 이시자카 사장의 ‘합리화 정책’이 일단락 된 1950년부터 시작된다. 1949년 토시바 4대 사장에 취임한 이시자카 사장(재임기간: 1949년 4월-57년 11월)은 패전후 8만 4천명에서 2만 8천명으로 줄인 노동자를 다시 반인 1만 4천명으로 줄였으며, 군소 28개의 공장을 폐쇄하는 합리화정책을 강행했다. 이러한 합리화 정책이 마무리가 된 1950년, 한국전쟁 발발로 인한 경기상승으로 토시바는 급성장하게 된다. 1950년 50억엔에 불과하던 매출액이 4년 후인 1953년에는 약 200억엔으로 늘어났다.

이시자카 사장에 이어 제5대 토시바 사장으로 취임한 이와시타 사장(재임기간: 1957년 11월-65년 5월)은 전후경기(1955년에서 57년까지의 경기상승 국면)와 이와도경기(1958년에서 61년까지의 경기상승 국면) 등 호황에 부응하여 적극적인 확대경영 정책을 전개했다. 이에 토시바는 한국전쟁 特需景氣에 따른 고도성장에 이어서 제2의 성장기를 맞게 된다. 이 시대에 성장 견인차는 흑백 TV, 세탁기, 냉장고, 전기밥솥 등 가전 분야였다. 특히 1955년에 발매한 전기밥솥은 히트 상품으로 연간 100만대의 판매기록을 세웠다. 토시바는 관서지방(오오사카 코오베를 중심으로 한 지방이름)의 마쓰시타와 함께 일본 국내시장을 양분하는 기세로 성장했다. 사내에서도 가전분야는

총매출액의 50%를 차지, 토시바의 뿌리라고 할 수 있는 중전기 분야를 능가할 기세였다.

토시바의 사업영역에서 양대산맥의 하나인 중전기 분야도 1960년대 초반은 가전분야 못지 않은 성장을 해왔다. 일본내 電源개발 붐을 타고 많은 수력발전소가 건설되어, 1960년대 토시바의 수력발전 설비수주는 전년대비 7배나 늘어났다. 아울러 수력발전에서 화력발전으로 이행함에 따라 화력발전 설비의 수주도 급격히 늘어났다. 1960년대 초반 호황기에 토시바는 종합전기 메이커로서의 이점을 최대한 살려 경이적인 성장을 해왔다. 1956년도에 448억엔에 불과하던 매출액이 1962년도에는 2천 299억엔으로 5배나 늘어났다.

물론 이러한 성장은 이와시타 사장의 적극적 확대 경영책에 기인한다. 확대주의를 단적으로 나타내는 숫자로 설비투자액이 있다. 1957년 취임후 8년 동안 증자를 통한 내부자금조달 뿐만 아니라 과대한 차입금까지 동원되어 1천 339억엔이라는 자금이 투입되었다. 이같이 토시바가 추진한 호황에 따른 방만한 적극 확대 경영책은 호황기에는 고도의 성장을 가져왔다. 그러나 확대 경영정책은 「소와 40년 불황」(일본의 1965년에서 1966년도 초반에 걸친 불황)에 직면하자 허약한 경영체질이라는 문제점을 드러냈다. 1965년 세액공제전 순이익이 15억엔으로 1962년 194억엔의 10분의 1도 미치지 못했다.⁵⁾ 이는 경쟁사

5) 1960년대초 토시바의 연도별 매출액 추이는 다음과 같다.

| 년도 | 1960 | 1961 | 1962 | 1963 | 1964 | 1965 |
|---------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| 매출액(억엔) | 1,557 | 1,963 | 2,229 | 1,195 | 935 | 1,027 |

인 히타치도 놀랄 정도였다. 예를 들면 히타치의 세액공제전 순이익은 1962년 247억엔에서 1965년에는 199억엔으로 소폭적인 감소에 그쳤다. 또한 물론 수익성이 높은 기업이라고 알려져 있는 하지만 매출액면에서 토시바에 뒤지는 마쓰시타도 194억엔(1965년)의 이익을 내고 있었다.

이와시타 사장에 이어 토시바는 1965년부터 도쿄 사장의 시대를 맞게 된다. 도쿄 사장(재임기간: 1965년 5월-1976년 6월)이 취임 후 얼마되지 않아 일본의 경제는 이자나기 경기(1966년 후반부터 1970년까지의 일본의 경기상승 국면)라는 전후 최고의 호황을 맞게 된다. 이와시타 시대의 적극 경영책에 이어 도쿄 사장도 호황에 따른 적극 확대 경영책을 추진했다. 특히 도쿄 사장은 1965년 4월 사장 취임에서 1976년 6월 회장직(회장 재임기간은 1972년 8월부터이며, 동기간 중의 사장은 타마오키였다)을 그만두기까지 11년간 강렬한 개성으로 토시바를 이끌어 나갔다. 사내의 의식개혁을 목적으로 한 'challenge and response'라는 슬로건이 당시 유행어가 되기도 했다. 또한 경영규모의 확대에 따른 조직의 경직성을 예방하고 치유하는 목적에서 철두철미하게 권한을 이양하고 아래로부터의(bottom-up) 경영을 추진했다. 이에 사장 취임전 1964년 935억엔으로 1천억에도 미치지 못했던 선에 머물렀던 매출액이 퇴임시의 1972년에는 6천 112억엔으로 늘어났다. 또한 사업영역별 성장을 보더라도 중전기, 가전, 통신/전자의 3분야가 균형적으로 성장했다. 그러나 도쿄 사장 재임시기에 문제점이 없었던 것은 아니다. 특히 이익율의 저하가 문제였다. 매출액 경상이익율이 이와시타 사장 시대에는 5-9% 정도는 되었으나, 도쿄시대에는 가장 높을 때도 6.8%, 재임 후반기에는 3%까지 떨어졌다.

요약하면 전후 1970년대 전반기까지 토시바의 경영과 성장은 항상 상황(호황) 적응적 태세로 기존 사업분야에서의 확대 경영책과 성장이었다. 바꾸어 말하면 비전과 미래 청사진이 결여된 상

대에서 확대 경영책을 사용했던 것이다. 따라서 토시바는 언제나 업계를 관망하며 만년 2등만 하는 기업으로 평판이 나 있었다. 중전기분야에서는 히타치 다음, 가전 분야에서는 마쓰시타 다음이었다.

토시바의 위기의식과 이와타 사장의 선택경영⁶⁾—변혁의 준비와 시나리오 작성

1. 이와타 사장의 선택경영—방향성 제시 및 변혁의 기반조성

토시바의 사원은 이와시타 사장이나, 도쿄 사장 시대에는 사장의 명령에 순순히 따른 것에 불과했고, 그들의 주체성, 방향성이라는 것은 없었다. 이러한 토시바에 방향성을 제시, 개혁의 기초를 다진 사람이 1976년 6월에 취임한 이와타 사장이었다. 이와타 사장은 구체적으로 '선택경영의 길'이라는 비전을 제시했다.

당시 종합기획부의 담당부장이었던 오쿠 상무는 다음과 같이 증언하고 있다.

사실상 당시 토시바는 장기 경영계획이 좌절된 상태로, 중장기 경영계획은 없었던 거나 마찬가지였다. 어떻게 해서든 새로운 전망을 모색하고 있던 때에 사장이 취임했다.

이러한 상황에서 그 당시 토시바는 경영계획의 모델을 GE에서 찾으려고 했다. 이미 미국은 저성장의 시기에 접어들어, 저성장 시대의 경영 노하우에 대한 상당한 경험을 축적하고 있었다. 당시 GE는 보스턴 컨설팅 그룹(BCG)과 맥킨지에 위탁, PPM(Product Portfolio Management)라는 경영기법을 도입하고 있었다. 1970년대부터 GE는 방법론으로는 M&A를 구사해 가면서 사업재구성을 위한 PPM 경영기법을 추진했다. 즉 GE는 가전분야를 톰슨사에 매각하고, 의료, 항공 우주, FA(공장자동화), 신소재 분야의 기업을 흡수 합병함으로써 사업재구성을 이룩했다. 이에 토시바는 경영기획 부문 인원을 GE에 파견해서 PPM 기법을 연구함과 동시에,

6) 이와타 사장의 선택경영에 관한 문헌은 柏原 久 著 '토시바가 발견한 신대륙'에 상세히 기술되어 있다.

맥킨지 日本社와 공동으로 사업 재구성을 위한 작업을 진행했다. 이러한 배경에서 입안된 것이 이와타 사장이 제안한 '선택경영의 길'이었다.

고도 성장기에는 어느 분야에 투자해도 상관없다. 그러나 저성장 시기에는 어느 한 사업분야를 선택하여 경영자원을 집중적으로 배분하지 않으면 안된다. 사업분야의 결정과 경영자원 배분에서 집중 정도를 정하는 것이 사장의 가장 중요한 역할이다. 이러한 발상에서 나온 것이 바로 선택경영이었다. 말하자면 선택경영이란 인원, 물자, 자금을 성장성이나 수익성이 높은 분야에 중심적으로 투입한다는 것이었다. 이와타 사장이 제안한 선택경영은 성장성 수익성을 바탕으로 한 급격한 사업재구성을 의도하고 있었다.

이와타 사장이 제시한 선택경영에서 구체적인 내용은, 1) 제품사업의 전략적 전개, 2) 이익구조 개선, 3) 관계회사에 대한 기반강화와 체질개선, 4) 해외사업 강화였다. 특히 주목할 점은 제품사업의 전략적 전개였다. 앞으로 토시바는 정보시스템, 반도체를 핵심으로 사업을 전개하겠다는 것을 명시했다. 또한 당연히 포함되리라고 생각했던 대형 컴퓨터는 이익구조 개선이라는 차원에서 제외시켰다. 토시바의 선택경영은 '지식산업화', '정보산업화'라는 1980년대 비전을 조망하면서, 사업 중심을 중전기 분야에서 정보/전자 사업분야로 바꾸어 가겠다는 최고경영자의 의사 표시였다. 특히 중전기 분야는 토시바의 창업 이래 핵심사업이고 성장의 주역이었으나, 현재의 상황에서는 변혁의 걸림돌이 되었다. 따라서 이 분야의 개혁은 사내적으로 상당한 반발과 고통이 따랐다. 그러나 이는 사장의 강력한 리더쉽으로 개혁의 길로 유도해 갔다.

2. 토시바의 반도체 사업검토

1) 토시바의 상황

이와타 사장이 제시한 선택경영은 앞으로 토시바는 정보/전자 부문을 핵심사업으로 하고 이 분야에 집중적으로 자원을 배분한다는 내용이었다. 이러한 선택경영에서 구체적인 전략 시나리오는 반도체 사업을 중심으로 꾸며졌다. 반도체를 중심으로 사업을 재구성하겠다는 시나리오는 1980

년 10월 반도체 사업부장에 카와니시가 취임하면서 부터 구성되기 시작되었다.

카와니시가 반도체 사업부장에 취임했을 당시 토시바 반도체 사업은 부진을 면치 못하고 있었다. 카와니시는 취임과 동시에 토시바가 걸어온 반도체 사업과 업계의 현황을 되돌아 보았다. 공표된 자료(1980년 Data Quest社 자료)를 토대로 당시 반도체분야의 세계 랭킹을 조사해 보니 1위는 미국의 TI社, 2위는 모토롤러社, 3위는 일본의 일본전기, 4위는 히타치로 토시바는 5위를 차지하고 있었다. 그 중 일본 메이커 3社 출하액을 비교하면 일본전기가 2천 640억엔, 히타치가 2천 60억엔임에 비하여 토시바는 1천 500억엔이었다. 결국 토시바는 일본 국내에서 3위의 자리를 차지하고 있다고는 하나 금액면에서 1, 2위에 크게 뒤져있는 실정이었다.

토시바에서 생산하고 있는 주요 제품으로는, 1) 개별반도체, 2) 주로 民生用 機器에 사용되는 바이폴로 IC, 3) CMOS 기술을 이용한 로직 IC, 4) SRAM를 중심으로 한 메모리 분야가 주축을 이루고 있었다. 한편, 제품 구성별 비중은 개별반도체가 50%, 집적회로가 50%였다. 집적회로 50%를 세분해 보면, 로직분야가 20%, 리니어(바이폴러) 분야가 10%, 메모리분야가 10%였다. 경쟁타사인 NEC는 개별반도체와 메모리 분야 비율이 1:3으로 주력 제품은 메모리 분야였다. 메모리 중에서도 특히 DRAM이 주축을 이루고 있었다. 또한 히타치도 NEC와 대동소이한 제품구성을 이루고 있었다. 따라서 업계에서는 토시바의 반도체 사업을 「세력 분산형 안정경영」, 「무엇이든 갖춘 백화점 상법」으로 평하고 있었다. 이와타 사장이 제창한 「선택경영」의 사업전개에서도 반도체 사업은 실질적으로 기존 사업전개의 연장선상에 있었으며, 반도체 사업의 내부적 구조변환은 없었다.

그럼 이렇게 전개한 토시바의 반도체 사업에서 뛰어난 점은 무엇인가. 먼저 말할 수 있는 것은 CMOS에 강하다는 점이다. 특히 CMOS 로직은 일본 국내시장을 50%나 차지하고 있었다. 그 다음의 특징은 개별반도체 분야가 강하다는 점이었

다. 이 분야는 모토롤러社에 이어 세계 2위의 실적을 자랑하고 있었다. 또한 민생용 電氣機器나 자동차에 쓰여지는 반도체 분야에서 강한 것도 토시바의 특색이었다.

그럼 토시바의 반도체 사업에서 약점과 문제점은 무엇인가. 카와니시는 이 부분을 다음과 같이 평가하고 있다. 첫째는, 성장에 견인차 역할을 해 줄 수 있는 제품이 없으며, 컴퓨터 분야에서 철수로 인해 DRAM 분야 사업전개에 소홀했다. 즉 반도체 사업에 대한 적극성이 결여되어 있었다. 예를 들어 설비투자를 보면 2차 오일쇼크 후 1979년부터 1981년까지 3년간 NEC는 1천억 엔, 히타치는 760억엔이라는 설비투자를 했는데 비해 토시바는 NEC의 반에도 못미치는 430억 엔이었다. 둘째는 산업용 반도체 분야가 경쟁 타사에 비해 취약하고, 셋째는 국제성에 약하다는 점도 지적했다. 특히 카와니시는 반도체 부문 사업 부진을 토시바의 기업체질에 기인한다고 지적했다.

과거 토시바는 모험형의 기업이 아니었다. 제품개발에서도 마찬가지였다. 앞서가는 타사를 관망만 하고 있다가 괜찮다고 판단이 서는 단계에서 비로소 늦지 않으려고 뛰어 들고 있다. 항상 2번 타자이며 오히려 2번 타자가 전략인지도 모른다.

2) DRAM 중시의 방향전환 여부

반도체 사업에서 토시바가 처한 상황을 경쟁 타사와 비교하면 다음과 같다. 수익성과 성장성이 높은 메모리 분야의 비중은 토시바의 반도체 사업에서 겨우 10%에 지나지 않는다. 또한 메모리 분야에서도 SRAM 제품이 중심이다. 이래서는 업적이 올라갈리가 없다. 업적이 떨어지니까 경영측에서는 적극적 투자를 꺼린다. 이것이 다시 업적을 저하시키는, 말하자면 악순환 현상이 일어나고 있었다. 따라서 메모리분야 특히 DRAM 분야를 어떻게 할 것인가가 문제로 제기되었다. DRAM 사업에 대해 사내에서는 갑론을박 논란이 일어났다.

반도체 사업부에서는 여러가지 요인을 들어서 DRAM 사업에 중점적으로 자원을 배분해야 한

다고 주장했다. 즉 DRAM 부분으로 사업중심을 옮기는 것은 좁게는 반도체 사업, 나아가 토시바의 전체 사업재구성을 위해서도 필요 불가결하다는 것이다. 그 이유로는 먼저 'DRAM 테크놀로지 드라이버 이론'을 들었다. DRAM 부분이 반도체 기술의 견인차이다. DRAM 양산기술은 다른 반도체 제품 생산에 널리 응용할 수 있어 DRAM 기술을 제압한 기업은 반도체 전반을 제압할 수 있다. 또한 DRAM 부분은 수익성과 성장성이 높고, NEC, 히타치 등 경쟁타사에서도 성공적으로 DRAM 사업을 수행하고 있다. 아울러 반도체 사업부에서는 사업전개에 관한 과거 전례까지 거론했다. 즉 과거 토시바는 진공관 분야에서 압도적으로 시장을 지배하고 있었기에 반도체 분야로 진출이 늦어졌다. 진공관이 우위에 안주했기 때문에 반도체의 장래성을 보지 못했다. 개발반도체 분야에서의 우위때문에 DRAM의 장래성을 놓칠 수는 없으며 과거의 전철을 밟아서는 안된다는 주장이었다.

그러나 DRAM 중심 반도체 사업에서 문제점이나 어려움이 없는 것은 아니었다. 첫째로는, DRAM 사업은 막대한 설비투자가 소요되며 경기변동에 따른 수익변동이 크다. 특히 토시바의 경우는 대형 컴퓨터 분야로부터 철수했기에 自家 수요가 없고, 따라서 경기변동에 따른 위험흡수 능력이 전혀 없다. 또한 DRAM 분야에서는 업계에서 뒤진 2위 그룹이다. 이러한 상황에서 선행기업을 따라 잡을 수 있겠는가라는 의문점이 제기되었다. 더우기 업계에서 DRAM 제품기술은 N-MOS가 주류인데, N-MOS 기술은 토시바가 열세이다. 따라서 당연히 DRAM 제품을 토시바가 특기로 하는 C-MOS 기술로 해결하지 않으면 안된다. 과연 DRAM도 C-MOS로 만들어 경쟁력을 확보할 수 있을 것인가는 기술적 문제까지 거론했다.

이러한 논의 끝에 결국 토시바는 DRAM 중심 사업전환이라는 'W작전'을 전개하게 된다.

「W작전」: DRAM 중심의 사업전환⁷⁾

— 변혁과 새로운 환경창조 —

1. 일본경제신문의 誤報 사건과 최고경영자의 의욕

카와니시는 반도체 사업부장에 취임한 후, 1981년부터 본격적으로 DRAM을 축으로 한 반도체 사업 방향전환 구상에 여념이 없었다. 반도체 사업에서 DRAM을 중심으로 한 방향전환 모색은 1981년 6월에 취임한 사바 사장에게도 보고 되어 실천화 단계에까지 달했다. 한편 연구개발 부문에서도 준비가 어느 정도 무르익어 갔다. 토시바가 超LSI 연구개발에 본격적으로 착수한 시기는 1979년이었다. 그 거점이 된 곳이 신설된 「반도체연구소」였다. 종전까지 토시바 종합연구소의 한 연구부문이었던 「集積回路연구소」를 발전적으로 해체, 독립된 연구부문으로써 설립한 것이 이 연구소였다. 반도체 기술 중에서 실용화 연구를 진행시킨다는 것이 설립의 주목적이며, 타케이시(武石喜幸) 소장이 연구개발을 진두지휘하고 있었다. 타케이시를 중심으로 한 연구팀은 타사에 비해 2년여 뒤지기는 하지만 1979년 64K DRAM 시작품을 발표했다. 또한 차세대 제품인 256K DRAM과 1M DRAM 연구개발에 착수하는 등 선발 각사를 추격할 자세를 가다듬고 있었다.

이렇게 사업부에서도 연구개발 부문에서도 DRAM 사업에 대한 방향전환 준비가 한창 진행되고 있었다. 이러한 때에 일본경제신문은 ‘토시바, 64K DRAM 양산 단념, 일본전기에 공급요청, 超LSI 판매 지연’이라는 내용을 담은 보도(1981. 12. 30)를 조간 1면 톱 기사로 내보내고 있었다. 당시 토시바는 타사의 수준에는 못미치지만 월 10만개 정도의 64K DRAM 생산라인을 가동시키고 있었다. 선발업체인 히타치는 월 70만개, 후지쓰는 월 60만개, 일본전기, 미쓰

비시, 오키전기는 월 30만개 생산 수준이었다. 물론 일본경제신문의 기사는 오보였지만 반도체 사업부의 최고책임자인 카와니시는 안절부절 못하고 있었다.

신문보도 내용을 보고 받은 사바 사장은 카와니시 부장에게 다음과 같이 격려했다.

‘분명히 64K DRAM 분야에서는 우리가 뒤져 있는 지도 모른다. 하지만, 그런 것에 신경 쓸 필요는 없다. 따라잡고 앞지르면 된다. 256K DRAM 분야에서 선두 그룹에 들고 1M DRAM에서 앞지르면 된다. 강력하게 밀고 나가.’

이어 사바 사장은 1982년 1월 4일 시무식 인사에서 반도체사업 강화책을 발표했다.

‘금년에는 반도체 분야에 전략적 투자를 강행한다. 반도체는 토시바가 손을 대고 있는 중전기, 가전 기타 전자사업 등 각 분야에 걸쳐서 중요한 요소이다. 반도체를 하지 않고는 앞으로 토시바의 발전은 있을 수 없다.’

나아가 연두 기자회견에서 사바 사장은 향후 포부를 다음과 같이 밝혔다.

‘당사는 64K DRAM 분야에서는 분명히 경쟁타사에 뒤져 있다. 이에 LSI 생산거점인 오오이타(大分) 공장을 강화하기 위해 1984년까지 150억엔에서 200억엔 규모의 설비투자 계획을 세우고 있다. 또 일부 신문에서 보도되고 있는 64K DRAM에 대해서는 현재의 월생산능력 10만개에서 이번 봄부터는 100만개 수준으로 늘린다. 또한 256K DRAM 기술 수준에 상당하는 64K SRAM은 월 10만개 수준으로 생산할 예정이다. 한편 256K DRAM에 대해서는 이번 봄까지 양산 기술 개발을 완료, 연내에 월 수만개 생산체제를 확립한다.’

이렇게 반도체 사업을 강화하겠다는 최고경영자의 강력한 의지와 의욕은 조직 전체의 심리적 에너지를 끄집어 내고 힘을 응집시키는 계기가 되었다. 또한 최고경영자의 의지에 뒷받침되어 이들의 구체적 실천적 전략은 원만하게 짜여졌다. 즉 최고경영자의 의지와 의욕은 최고경영자

7) 1M DRAM 사업전환에 관한 분석은 다음 자료를 참고로 정리했다. 日經産業新聞(토시바 1M DRAM: 1991. 2. 5-2. 8); 柏原 久 토시바갈 발견한 신대륙 1990 徳間書店; 中川靖造 토시바의 반도체 사업전략 1989 다이아몬드社; 노무라메니지먼트스쿨 반도체산업-1M DRAM 개발의 조직과 전략 1991.

와 이들간에 원만한 연계 플레이가 이루어지는 계기가 되었다.

2. 「W작전」 시동-취업 작전

1982년 6월 토시바는 조직개편을 단행, 사업본부제를 도입했다. 조직개편에 따라 반도체 사업부장이었던 카와니시가 반도체 사업본부장으로 취임했다. 카와니시는 취임과 동시에 반도체사업 활성화를 목적으로 한 「W작전」을 전개한다고 발표했다. 'W작전'이란 반도체 사업본부장인 카와니시가 命名한 것으로, W는 다양한 의미를 내포하고 있었다. 예를 들면, World Wide Win의 W, 시장점유율을 2배(double: 발음이 W와 비슷함)로 증가시킨다는 의미의 W, Victory와 Value의 V를 겹쳐서 W 등이다. 아울러 W 작전에서는 다음의 3가지 사항을 기본 전략으로 삼았다.

- 1) 국제협조를 꾀하면서 해외사업 비율을 높이는 국제화 전략.
- 2) 성장률이 높은 CMOS IC에 주력하여 메모리, 시스템 LSI 등 첨단성을 확보하는 하이테크 전략.
- 3) 우위에 있는 개별반도체는 세계 1위를 노린다는 전략.

말하자면 W작전의 요체는, 반도체 사업 특히 DRAM 사업을 사내의 핵심사업으로 하여, 이를 축으로 이익을 올림과 동시에 사내 타부문과 유기적 연계를 유지한다는 것이었다. 또한 선발업체인 NEC와 히타치를 1990년까지는 따라잡겠다는 것이 W작전의 목시적 목표였다.

캐취업을 목표로 한 W작전 시행으로 토시바는

인원 자원 자금을 반도체 사업에 집중적으로 배분했다. 먼저 인원 배분을 보면 1983년에서 85년까지 3년간 1천 200명에 가까운 기술계 대졸 신입사원이 반도체 사업부에 배속되었다. 또한 연구개발 부문에서도 어느 정도 인재를 확보하게 되었다. 예를 들면 집적회로 연구소가 발족한 1973년 당시 60명 남짓했던 개발 요원이 超LSI 연구소가 완성된 1984년에는 10배나 늘어 있었다. 또한 자금 배분도 마찬가지였다. 설비투자 추이를 보면, 1982년에 320억엔, 83년 970억엔, 84년 1천 480억엔, 85년 900억엔 등, 앞서 있는 각사에 뒤지지 않는 거액의 자금을 적극적으로 투하했다. 연평균 1천억엔이라는 설비투자는 W작전 시행 이전에 비해 5배나 되는 투자 규모이며, 경쟁타사에 비해 22%(NEC) 내지 30%(히타치)를 웃돌았다(〈표 3〉 참조). 특히 상징적인 투자로 1984년 200억엔을 들여 超LSI 연구소를 종합연구소 내에 건설했다. 이 연구소는 16메가비트에 대응할 수 있는 클린 룸(clean room)을 구비했으며, 최신식 설비로 클레이社의 슈퍼컴퓨터를 도입했다. 특히 슈퍼컴퓨터의 도입으로 설계부문 제품개발 기간이 대폭 단축되어, 256K DRAM 개발에서는 선두그룹에 끼게 되었다.

3. 256K DRAM 불황과 1M DRAM 사업 성공

토시바가 256K DRAM을 개발한 1982년말 경에는 미국의 경기가 회복세로 돌아섰다. 1983년이 되자 PC, OA기기 등이 폭발적으로 팔려나갔다. 이에 256K DRAM을 중심으로 한 반도체 수요도 급속하게 늘어났다. 아울러 반도체 사용자나 商社중에는 실제수요보다 주문을 많이 내

〈표 3〉 주요 각사 반도체 부문 설비투자 추이

단위: 억엔

| 년 도 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| NEC | 300 | 400 | 520 | 720 | 1400 | 1000 | 400 | 400 | 700 | 900 | 1050 | 1000 | 700 |
| 토시바 | 130 | 200 | 320 | 970 | 1480 | 900 | 400 | 700 | 900 | 950 | 1250 | 1000 | 800 |
| 히타치 | 230 | 340 | 419 | 810 | 1300 | 900 | 300 | 400 | 700 | 950 | 1100 | 800 | 600 |
| 후지쓰 | 300 | 330 | 430 | 550 | 1250 | 540 | 220 | 370 | 1230 | 1472 | 1380 | 1601 | 690 |
| 미쓰비시 | 100 | 130 | 230 | 360 | 700 | 580 | 180 | 160 | 460 | 620 | 880 | 900 | 500 |

자료: 日本經濟新聞, 日經産業新聞 자료를 토대로 작성.

기도 했다. 이같은 요인으로 256K DRAM 제품은 극단적인 폭귀현상이 일어났다. 토시바 반도체 부문도 순조롭게 성장, 1983년에는 2천 800억엔이라는 매출액을 기록했다. 특히 256K DRAM이 많이 팔린 1984년에는 매출액이 대폭 증가하여 4천 350억엔이 되었다. 한편 반도체 폭귀현상은 1984년 여름까지 계속되었으며, 반도체 메이커는 앞을 다투어 설비투자 경쟁을 했다. 1984년 설비투자를 보면 NEC가 1천 400억엔, 토시바가 1천 480억엔, 히타치가 1천 300억엔, 후지츠가 1천 250억엔 등 대부분의 메이커가 사상 최고액의 설비투자를 단행했다(〈표 3〉 참조). 그러나 반도체 수요는 실질적으로는 폭귀에 대비한 예비 수요였으며, 假需要였다. 이것이 반도체 메이커가 단행한 시설증강과 맞물려 이번에는 재고가 산더미처럼 쌓여 나갔다. 더우기 반도체 경기를 뒷받침했던 미국의 PC, OA기기 시장도 식어 있었다. 이에 1985년부터 반도체 시장은 역사상 유례없는 불황을 맞게 되었다. 이는 超LSI 주력상품인 256K DRAM 가격폭락으로 이어지고 업계는 막대한 타격을 받았다. 1984년 10월 1개당 3천 500엔 하던 256K DRAM 가격이 85년 여름에는 500엔으로, 불과 10개월 사이에 7분의 1로 되었다.

이렇게 극심한 불황에 가장 큰 타격을 받은 것은 미국 기업들이었다. 미국 반도체 메이커는 불황에 견디지 못하고 연달아 DRAM 사업에서 철수했다. 여태까지 반도체업계 랭킹 1, 2위였던 TI, 모토롤러는 그 자리를 일본의 NEC, 히타치에 물려 주었다. 물론 이러한 불황에는 일본 기업도 큰 타격을 받았다. 대부분의 일본기업들도 설비투자를 삭감하고 減産에 들어 갔다. 토시바도 예외는 아니었다. 1984년 1천 480억엔이었던 설비투자가 1985년에는 900억엔으로 줄었다. 그러나 토시바에서 특기할 사항은 量的 투자액은 축소되었을지언정 투자의 질은 떨어뜨리지 않았다는 사실이다. 오히려 차세대 제품 생산을 위한 투자를 적극적으로 했다는 점이다. 불황임에도 불구하고 오이타 공장의 1메가 DRAM 생산라인을 완성, 경쟁 타사에서는 꿈도 꾸지 않았던 1M

DRAM 양산을 1986년 4월부터 개시했다. 또한 85년 11월에는 4M DRAM 試作品을 발표, 86년 4월에는 오이타 공장에서 4M DRAM 생산에 대응한 超LSI공장 건설 착공에 들어갔다. 이같이 1메가, 4메가 시대를 겨냥한 생산투자가 적극적으로 이루어졌다. 이제 토시바는 완전히 리스크 선호형 기업으로 새로 태어났다.

적극적인 선행투자와 함께 토시바는 1M DRAM의 생산에서 C-MOS 기술 선택이라는 중요한 결단을 내리게 된다. 사바 사장이 대규모 투자를 결정한 1982년 초, 반도체 제품개발 거점인 연구소(소재지는 동경 근교의 카와사기카)에서는 1M DRAM 개발을 목표로 하는 그룹이 연달아 발족되었다. 'N-MOS팀'과 'C-MOC팀'이다. 연구개발에서 社内 경쟁원리를 채용, 두팀중 이긴 팀 기술로 1M DRAM을 제품화 한다는, 토시바로서는 처음으로 시도하는 전략이었다. DRAM 부분으로 사업중심을 전환했다고는 하나 선발 업체인 NEC, 히타치에 비해 기술자 절대수가 부족한 상태에서 개발팀을 2개팀으로 하여 힘을 분산시키는 것도 어리석게도 보였다. 그러나 기술발전이 급속하게 진행되고 어느 기술이 주류로 등장될지 모르는 DRAM 개발에서 복수팀을 만들어 병행적으로 개발한다는 것이 상식인지도 모른다. 토시바에서는 무리를 감수하고 반도체사업부, 반도체기술연구소, 총합연구소로부터 60여명의 개발요원을 동원, 2팀으로 나누어 연구개발을 수행했다. 또한 84년 초에는 염원이었던 클린룸이 완성, 시작품 개발을 포함한 연구개발을 순조롭게 진행되었다. 이어 1985년 2월 ISSCC에서 토시바는 N-MOS형 1M DRAM과 C-MOS형 1M DRAM의 연구성과를 발표하게 되었다. 특히 주목할 사항은 1M DRAM의 연구성과를 발표한 AT&T, IBM, NEC, 히타치, 후지츠, 미쓰비시 등 경쟁타사가 전부 N-MOS형 1M DRAM을 발표한데 대해, 토시바는 N-MOS형은 물론 여분으로 C-MOS형 1M DRAM도 발표했다는 점이다.

연구발표에서는 두개를 발표해도 괜찮으나, 그러나 양산단계에서는 하나로 좁히지 않으면 안된

다. 사내에서는 1M DRAM 양산에서 N-MOS나, C-MOS냐를 놓고 열띤 논쟁이 일어났다. 지금까지 업계에서 DRAM 제품은 N-MOS 기술이라는 것이 상식이었다. N-MOS 기술은 양산에 안정마춤인 기술로, 이 기술을 선택하면 제조공정이 간단해지고 이에 따라 제조원가가 낮아진다는 이점을 안고 있었다. 그러나 토시바에서는 이러한 상식을 깨고 1M DRAM 양산에서 C-MOS 기술을 선택했다. 물론 C-MOS 기술을 채택하면 공정이 복잡해지고 그에 따라 원가가 상승한다. 그러나 C-MOS 기술을 이용한 반도체는 소비전력이 낮아, 품질만 안정적으로 유지된다면 장래적으로 유망하다. 즉 N-MOS가 생산원가를 고려한 생산자형 기술이라고 한다면, C-MOS는 소비자의 니즈와 장래성을 고려한 소비자형 기술이다. 토시바는 경쟁 타사가 N-MOS 기술로 대응해 올 것이라는 것을 뻔히 알면서도, 경쟁 타사와 다른 장래형 기술인 C-MOS 기술을 선택했다.

반도체 산업에서 특히 256K DRAM 부문에서 불황이 계속되던 1985년 2월, 토시바는 C-MOS 기술을 이용한 1M DRAM 양산을 결정하고 샘플 출하를 시작했다. 경쟁 타사는 토시바가 1M DRAM 제품을 출하한데 대해 256K DRAM 불황을 부채질한다는 식으로 비판적 시각으로 바라다 보았다. 그러나 토시바가 출하한 C-MOS 기술을 이용한 1M DRAM은 에너지 절약형이라는 제품 특성때문에 사용자로부터 호평을 받기 시작했다. 이어 9개월 후에는 최초의 주문이 들어왔다. 이에 카와니시는 '86년 4월부터 월 100만개 생산체제를 확립한다' 라고 발표했다. NEC와 히타치가 1M DRAM 샘플 출하를 시작한 것이 85년 12월이었다. 토시바에 10개월이나 뒤쳐졌다. 그 동안 C-MOS를 선택하는 사용자는 착실하게 증가, 1M DRAM 제품부터는 C-MOS 기술이 주류로 자리잡기 시작했다. 경쟁타사 기업들은 종래 주류인 N-MOS 기술에서 도중에 C-MOS 기술로 전환하지 않으면 안되었고, 때문에 토시바와는 상당한 격차가 생겼다. 이제 토시바는 명실공히 1M DRAM 선두주자가 된 것이다.

1985년에는 계속된 불황으로 반도체 부문 매출액이 3천 600억엔으로 떨어졌다. 그러나 86년부터 시장이 호황으로 돌아서자 토시바의 1M DRAM은 날개 돋친 듯이 팔려 나갔다. 이에 86년에는 반도체 매출액이 4천 100억엔으로 회복함과 동시에 히타치를 앞질렀다. 이에 86년에는 반도체 매출액이 4천 100억엔으로 회복함과 동시에 히타치를 앞질렀다. 이제 토시바는 NEC에 이어 세계 제2위의 반도체 메이커로 되었다.

4. 성공의 외부효과—성공이 성공을 낳는다

1987년도 일본 반도체 메이커 매출액을 보면 NEC가 1위로 5,100억엔, 2위는 토시바로 4,600억엔, 히타치가 4,000억엔이었다. 토시바는 86년에 2위로 부상한 이후 86년에도 그 자리를 고수했다. 이같은 성공은 1M DRAM 사업에 기인한 바가 크다. 특히 토시바는 1M DRAM 세계 시장에서 60% 이상을 점유해, 세계 톱의 자리를 굳혔다.

이러한 토시바의 1M DRAM에서 성공은 외부효과로 또 다른 성공을 가져왔다. 토시바는 1M DRAM 성공을 무기로 국제화 전략을 전개했다. 1985년 7월 독일 지멘스社와 제휴, 1M DRAM 기술을 제공하고 스탠다드 셀 IC를 공동으로 개발하기로 결정했다. 이어 86년 11월 미국 모토롤러社와 제휴, 합작으로 토시바SEMICONDUCTOR社를 설립했다. 토시바가 1M DRAM 기술을, 모토롤러가 MPU(마이크로 프로세서) 기술을 토시바SEMICONDUCTOR社에 제공하여, 1988년 1월부터 생산을 개시했다. 또한 미국 LSI로직社와는 ASIC(주문형반도체) 분야에서 게이트어레, GE社와는 스탠다드셀IC, 이탈리아의 SGS톰슨 마이크로일렉트로닉스社와는 통신용 IC를 공동으로 개발하는 제휴관계를 맺어 갔다. 이러한 현상은 물론 토시바 측에서 전략적으로 제휴를 추진한 면도 있지만 상대방에서 적극적으로 협상을 요구해 온 때문이기도 하다. 요약하면 1M DRAM에서 성공은 ASIC분야 경쟁력을 제고시키는 계기가 되기도 했다.

또한 1M DRAM 성공은 사내 시스템 제품 경쟁력을 가져오는 계기가 되기도 했다. 1989년 7

월 토시바가 발매하여 대히트를 친 노트북형 PC '다이나 북'은 1M DRAM 성공이 없었다면 불가능했다. 토시바 다이나 북에는 사내에서 제조한 반도체가 200개 이상이나 사용되고 있었다. 1M DRAM 제품은 12개나 들어갔다. 이로 인해 소형화/경량화가 가능하게 되었고, 다이나 북은 인기를 모으게 된 것이다. 또한 토시바가 만든 TV '바주카'에 사용되는 반도체도 대부분 사내 제품이다. 이들 히트상품 개발 과정을 보면, 제품 계획 단계에서부터 반도체 부문 요원이 제품개발에 부분적으로 참여하고 있다. 이러한 과정이 시스템 제품 경쟁력 제고에 기여, 이들 제품은 큰 인기를 모은 것이다. 또한 역으로 PC, 텔레비전 등 시스템 제품이 인기를 얻어 성장함으로써 반도체 부문 성장이 가속화 되었다. 말하자면 성장의 호순환 고리를 형성한 것이다.

이러한 호순환 연결고리에서 토시바는 성장을 거듭해, 반도체 부문 매출액이 1988년에는 6천억엔, 89년 6천 600억엔, 90년 7천억엔, 92년에는 7천 300억엔으로 성장했다.

요약 및 시사점

토시바 반도체 부문 성장 프로세스를 기업변혁 과정과 환경창조라는 관점에서 요약하고, 이에 대한 시사점을 정리해 본다.

토시바의 성장은 양적 성장기와 질적 성장기로 구분할 수 있다. 일본 고도성장기에 이루어진 토시바의 1960년대 70년대 성장과 같이 기존 사업 구조는 변화하지 않는 상태에서 성장을 양적 성장과정이라 한다면, 1980년대와 같이 사업구조 전환을 수반하는 성장을 질적 성장이라고 할 수 있다. 질적 성장과정에서 성장의 논리를 한마디로 요약하면 '선택과 집중', '성공의 확산'이라고 할 수 있다. 중전기, 가전 등 다양한 사업분야를 가진 다각화된 토시바는 반도체 사업을 핵심사업으로 하고, 또한 반도체 사업에서도 메모리 사업에 집중적으로 투자를 했다. 이러한 투자는 반도체 부문의 성장 뿐만 아니라 타사업분야 성장도 가져왔다. 이러한 과정을 통해 토시바는 사업구

조 전환을 가져옴과 동시에 지속적 성장을 이룩했다.

'선택과 집중'의 논리는 다음과 같다. 토시바 반도체 사업은 전체 사업의 일부분이며, 토시바는 다각화 된 대기업이라는 사실이다. 다각화 된 대기업에서 가장 중요한 경영관리는 사업 분야별로 투자배분을 어떻게 할 것인가를 결정하는 일이다. 즉 사업 분야별로 투자 우선순위와 투자규모를 결정하는 일이다. 토시바는 중전기, 가전, 컴퓨터 등 기존 사업을 영위해 오고 있었다. 토시바는 미국에서 새로 형성된 반도체 산업에 대해 기술적 잠재성과 성장성에 주목, 전략적으로 반도체 산업을 선택, 자원을 집중적으로 배분했다. 토시바의 반도체 사업에 대한 투자는 이러한 맥락에서 이해할 수 있다.

토시바 반도체 사업에 대한 집중투자는 주로 MOS 메모리, 그 중에서도 DRAM을 중심으로 전개되었으며, 투자의 형태는 선형적 설비투자였다. 기술 특장별로 반도체를 분류하며, 설계부문에서 개인의 독창성과 창의성이 중시되는 로직(MPU 등)과 가공부문에서 생산기술, 제조기술이 중요시되는 메모리(DRAM, SRAM 등)로 대별할 수 있다. 특히 메모리 분야는 현장 기술과 선행적 설비투자 등 조직적 힘이 기술개발 및 축적에서 핵심적 요소라고 할 수 있다.

한편 '성공의 확산'은 다음과 같다. 토시바는 메모리부문을 전략적으로 선택, 다각화된 대기업이라는 조직의 힘을 최대한 이용하여 1M DRAM 부분에서 경쟁사인 NEC, 히타치를, 나아가 미국을 따라잡았다. 아울러 1M DRAM 성공은 이를 투입자원으로 하여 사내의 가전분야, PC 사업분야의 성장을 가져오게 했다. 또한 기술적으로 취약한 분야는 국제 제휴를 가져오는 계기가 되었다. 아울러 이러한 시스템 제품의 성장이 반도체 부문 성장을 가속화 시켰다.

새로운 환경창조 과정에서는 이러한 '선택과 집중', '성공의 확산'이라는 논리와 더불어 주체의 역할도 빼놓을 수 없다. 즉 사업구조 전환 프로세스에서 최고경영자의 의욕과 리더쉽은 대단히 중요한 역할을 담당한다. 토시바의 사례에서

알 수 있듯이, 반도체 사업을 강화하겠다는 최고경영자의 강력한 의지와 의욕은 조직전체의 심리적 에너지를 끄집어 내고 힘을 응집시키는 계기가 되었다. 또한 최고경영자가 미래에 대한 비전이나 청사진을 제시하고, 중간경영자가 전략을 수립하는 과정에서 최고경영자의 리더십은 최고경영자와 중간경영자의 연계 플레이를 원활하게 하는 유효수가 되었다. 아울러 집중적이고 선행적 투자는 기존의 사업부문에 대한 설득과 조정이 필요하다는 사실에서도 리더십의 중요성을 이해할 수 있다.

한편, 토시바의 반도체 부문에서 환경창조에 있어 기술적 관점에서 성공 요인을 정리하면, 1M DRAM에서 C-MOS 기술을 선택했다는 사실이다. 토시바는 1951년 트랜지스터 연구개발에서 1958년에는 트랜지스터 생산 공정을 설립했다. 또한 1965년에는 IC를 개발하고 제조 활동에 들어 갔다. 이 시기는 대부분의 기술을 미국에서 도입하여 소화, 흡수하는 과정이었다. 그러나 1970년대에 들어서면서부터는 미국 도입기술을 바탕으로 그것을 개량화해 다양한 제품을 개발하기 시작했다. 특히 주목할만한 것은 1970년대 초에 개발한 C-MOS 기술을 응용한 제품이었다. 1971년에는 전자계산기용 C-MOS LSI, 1972년에는 시계용 C-MOS LSI, 1974년에는 C-MOS SRAM과 C-MOS CPU를 각각 개발하였다. 한편 256K DRAM 제품까지의 기술에서 업계의 주류는 N-MOS였으나 토시바는 1M DRAM에서 C-MOS 기술을 선택했다. 즉 지금

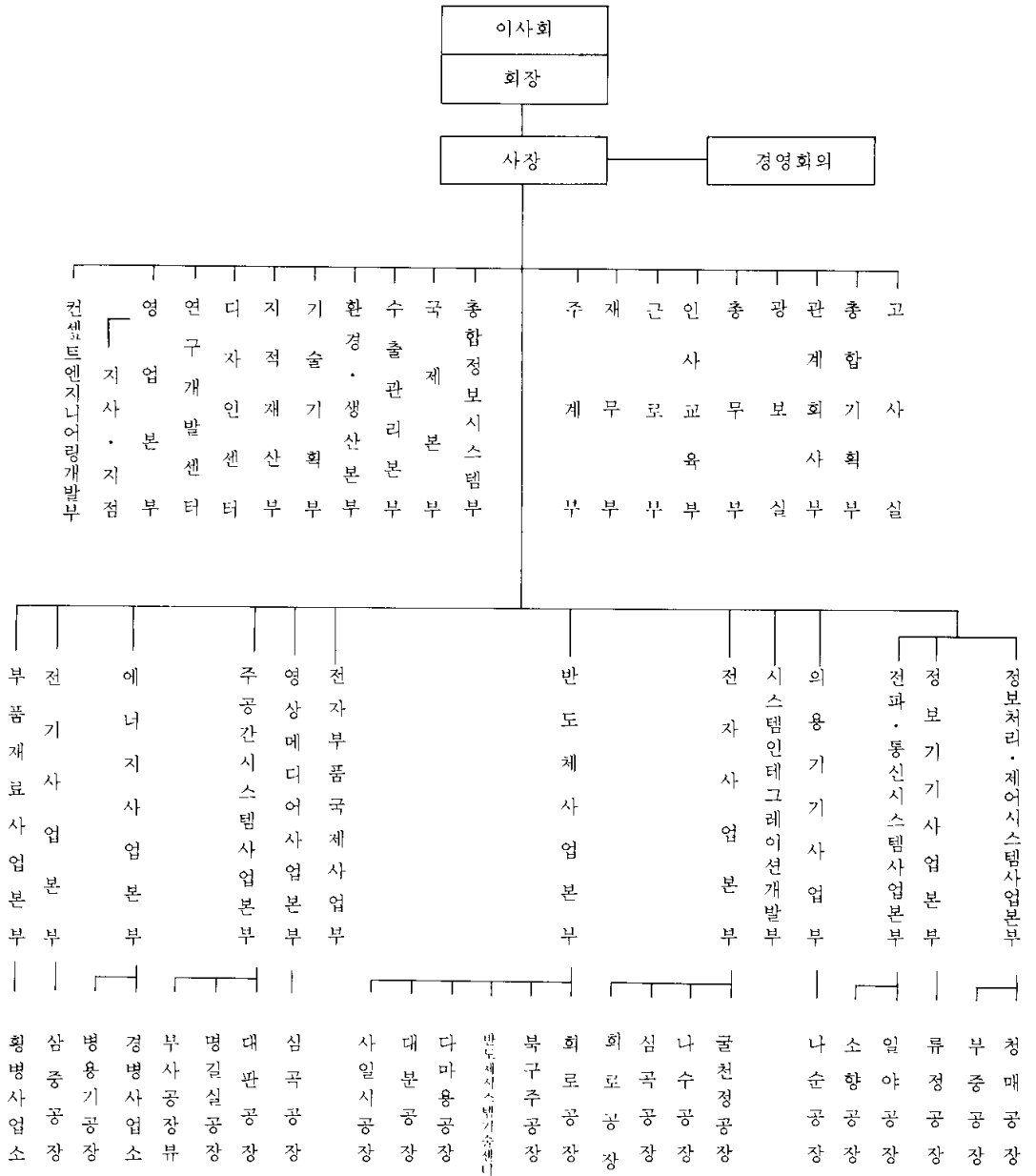
까지 자사가 특기로 하는 C-MOS 기술을 소비자의 요구와 부응하는 형태로 경쟁타사에 앞서 선택한 것이다. 이러한 소비자의 욕구를 감안한 적극적 기술선택이 DRAM 사업에서 선발 업체인 NEC나 히타치를 1M DRAM에서 따라잡고 토시바를 DRAM 사업분야의 선두주자로 만든 것이다.

이상 반도체를 핵심으로 한 토시바의 변혁 및 새로운 환경창조 과정을 요약하면, 선택과 집중, 확산과 연결, 비전(위기의식)과 전략의 연계 및 그에 따른 최고경영자의 의지와 리더십, 적극적 기술선택으로 정리할 수 있다. 이러한 논리와 과정을 통해 토시바는 중후장대형 기업에서 반도체를 중심으로 한 경박단소형 기업으로 변신을 했으며, DRAM사업에서 새로운 사업환경을 창조했다.

參 考 文 獻

- 中川靖造, 토시바의 반도체 사업전략, 1989, 다
이아몬드社.
노무라메너지먼트스쿨, 반도체산업-1M DRAM
개발의 조직과 전략, 1991.
伊丹敬之, 逆戰의 다이내미즘, 1988, NTT출판.
일본경제신문사편, 세미나 현대기업 입문, 1990
년.
柏原 久, 토시바가 발견한 신대륙, 1990, 徳間書
店.

<참고자료 1>

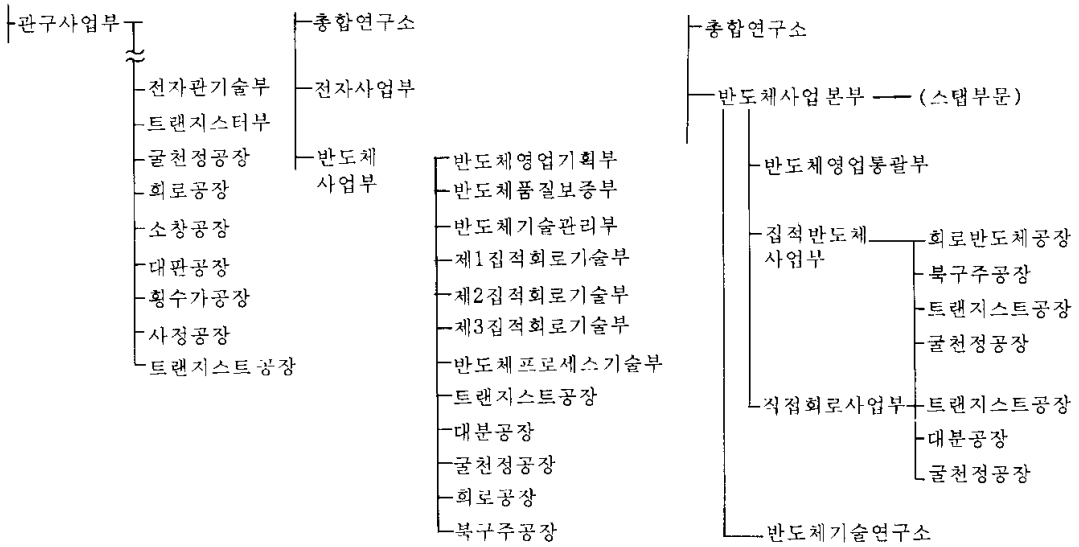


<참고자료 2>

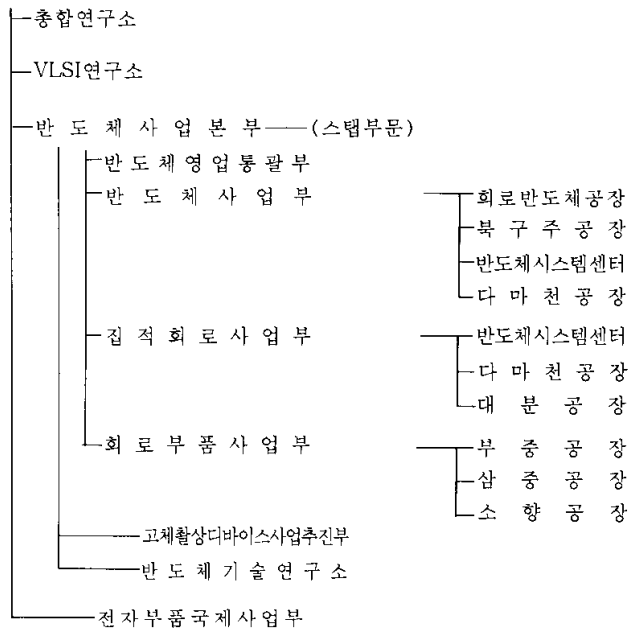
1958년

1974년

1982년



1988년



男女雇傭均等法과 企業의 選擇*

1. 일본은 되는데 우리는 왜 안되는가

1986년 4월 1일과 1988년 4월 1일의 차이는 무엇일까? 전자는 일본이 「男女雇傭均等法」을 시행하기 시작한 시점이고, 후자는 우리가 「男女雇傭平等法」을 시행하기 시작한 시점이다. 외견상 2년의 차이밖에 없지만 내용면에서는 엄청난 차이가 있다. 일본의 경우 법이 시행되는 시점에 앞서 기업들이 채용제도, 승진·승격제도 등의 관련제도를 고치면서 법이 제정되었기 때문에 결과적으로 법의 테두리를 지키면서 문제를 해결하는 양태를 보이고 있다.

그런데 우리는 법이 제정되고 난 다음 정부는 “법을 지키라”고 지도하고, 기업은 지킬 수 없는 현실을 내세우면서 “시기상조다”라고 외면하고, 당사자들은 “법이 있으면 무엇하나, 있으나 마나다”라고 하면서 정부와 기업을 싸잡아 불신하고 있는 양태를 보이고 있다.

이처럼 일본은 rule을 만들면 그 시점부터는 rule 지키면서 문제를 해결하는데 비하여, 우리는 rule을 만들어 놓고도 rule을 지키려는 것보다는 rule 자체가 옳으니 그러니하는 논쟁을 계속할 뿐만 아니라 오히려 더욱 문제가 쌓이면서 복잡해져 가는 형국을 보이고 있는 실정이다. 이러한 차이가 나게 되는 이유는 무엇일까? 일본이

〈표 1〉 일본의 신인사제도(코스별 채용제도) 도입 실태

| 은행 | 실시시기 | 코스구분 | 직 무 | 전근유무 |
|--------|-------|--------|-----|----------------|
| 장기신용은행 | 85. 4 | 종합직 | 전 반 | 유 |
| | | 담당직 | 정 형 | 유 |
| | | 전담직 | 전 문 | 유 |
| 東京은행 | 86. 4 | 종합직 1종 | 전 반 | 유 |
| | | 종합직 2종 | 전 반 | 무 |
| | | 일반직 1종 | 정 형 | 무 |
| | | 일반직 2종 | 전 문 | 무 |
| 미쓰비시은행 | 86. 4 | A 코스 | 전 반 | 유 |
| | | B 코스 | 정 형 | 무 |
| | | C 코스 | 전 문 | 블럭내 전근 개별결정 |
| | | D 코스 | 특 수 | |
| 三和은행 | 86. 6 | 종합직 | 전 반 | 유 |
| | | 일반직 | 정 형 | 무 |
| 住友은행 | 86. 7 | 종합직 | 전 반 | 유 |
| | | 일반직 | 정 형 | 무 |
| | | 전문직 | 전 문 | 개별결정 |
| 第一勸業은행 | 86. 8 | 종합직 | 전 반 | 유 |
| | | 일반직 | 정 형 | 무 |
| | | 특정직 | 전 문 | 개별결정 |

* 본 사례는 조동성 교수의 지도하에 朴埈成(성신여대) 교수가 작성하였다.

〈표 2〉 우리나라의 남녀고용평등법 제정 경위

| 일 정 | 내 용 |
|--------------|--|
| 1976. 5. 25 | 결혼각서폐지—결혼으로 인한 퇴직 강요 금지 |
| 1977. 4. 19 | 재무부 '여행원의 직무범위 확대 및 활용방안' 시달 > 채용 및 승진상의 남녀차별 해소 방안 ○ 중견행원으로서의 여자채용 ○ 중견행원으로서의 기존여행원 특별 전직 ○ 여행원의 책임자 승진 |
| 1977. 11. 24 | 여행원 처우 개선 특별대책 건의 > 78년 목표: 남녀직책수당의 동일화 |
| 1978. 11. 24 | 남녀 단일호봉적용 촉구(초임차별해소 요구) |
| 1979. 11. 14 | 성별에 의한 차별보수제도 철폐요구 건의 |
| 1980. 4. 23 | 남녀행원 5급 승격년한의 동일화 |
| 1981. 2. 13 | 재무부-금융기관 등에 대한 인사조직 및 보수 등 각종 지침 폐지 |
| 1985. 4- | 여성정책심의회 "남녀차별개선지침" 건의 |
| 1987. 12. 4 | 법률 제3989호로 남녀고용평등법 제정 |
| 1988. 4. 1 | 동 법령 시행 |
| 1989. 4. 1 | 제1차 개정 |
| 1989. 12. 31 | 동 시행령 개정 |
| 1990. 3. 24 | 동 시행규칙 개정 |
| 1990. 7 | 노동부는 남녀고용평등법 제6조 등의 위반 시정을 각 지방노동청에 지시 |
| 1991. 9 | 서울지방노동청은 차별적 인사노무체계를 91. 12. 31까지 시정하도록 지시 |
| 1991. 11. 28 | 금융노련 등이 '신인사제도'를 전면 거부 |
| 1991. 12 | 금융기관: '노동조합의 반대로 노동부의 지시를 지킬 수 없다'고 회신 |
| 1992. 11 | 제일은행—여행원을 조건없이 중견행원으로 전환하는 방안을 행장과 노동조합간 합의 → 여타은행은 인건비 추가부담 및 중견 행원의 반발(惡平等 반대)로 관망중 |

rule을 잘 지키는 이유는 지킬 수 있는 rule을 만들기 때문일까 아니면 사람들이 rule을 잘 지키는 자질을 갖고 있기 때문일까? 이러한 의문에 답하기 위하여 일본의 남녀균등법이라는 rule이 어떻게 형성되었고, 그 과정에서 기업이 어떻게 대처하였는가를 살펴보고자 한다. rule 형성과정에서는 특히 rule 형성의 motives, rule의 perspectives, rule 만들기 과정에서 설득과 합의의 도출하기 위한 leadership의 근원, 당사자들의 구조, 당사자들간에 network을 형성하는 주체는 무엇인가를 파악해보고자 한다. 그리고 이러한 rule 형성과정에서 기업은 수동적인 「적응」의 행동양태를 보이는지 혹은 적극적이고 창조적인 전략적 「선택」의 행동양태를 보이는 지에 대하여 생각해보기로 한다. 특히 기업에서 도입하고 있는 이른바 신인사제도라는 것이 남녀균등법 등에 밀려서 만든 시스템인지, rule이 적용되

는 과정에서 기업의 전략적 선택이나 환경창조과정의 결과로 만들어진 시스템인지에 대하여 검토해 보고자 한다.

II. 男女僱傭平等的 前史

1. 戰後 勞動運動과 婦人勞動者

일본 역시 미국정하에서 노동관계법이 제정되었다. 1946년 노동기준법 제4조에 의하면 「사용자는 여자라는 이유로 임금에 있어서 남자와 차별적인 취급을 해서는 안된다」고 규정하고 있었지만 현실은 그렇지 못하였다. 1947년 「電産型賃金體系」가 노동운동의 결과 실현됨에 따라 남녀간의 초임격차가 많이 해소되었다. 그러나 「초임금은 같지만 근속이 길어지면 질수록 남녀간에 임금차가 커진다.」고 1956년 800여명의 부인노동자들이 임금차별 문제를 제기하면서 초임 뿐만

아니라 총체적인 임금차별에 대한 관심을 불러일으키게 되었다. 1960년대에 이르러서는 總評이 중심이 되어 부인임금실태를 조사하기 시작하면서 남녀임금격차에 대한 관심이 높아졌고, 이러한 투쟁의 결과 교원노조에 소속된 여교사의 임금차별이 철폐되기에 이르렀다. 그렇지만 총체적인 임금차별은 여진하였기 때문에 1965년 일하는 부인 중앙집회에서 ILO 조약 제100호 「남녀동일가치 노동에 대한 동일 보수에 관한 조약」의 기준을 요구하면서 본격적인 활동을 시작하게 되었다.

2. 부인노동자의 법정투쟁의 승리

60년대 화려한 고도성장기 이면에서 수많은 법정투쟁들이 전개되었다. 우리나라의 경우 결혼하면 퇴직한다는 조건부로 여성근로자를 채용하였던 퇴직조건부 채용관행이 있었으나 1978년 이른바 결혼각서폐지운동을 계기로 그러한 고용관행이 폐지되기에 이르렀고, 고용문제에 대한 사회의 관심이 증대되기 시작하였다. 일본의 경우 1966년 12월 20일 무렵에 住友시멘트에서 「結婚退職制」 반대소송이 있었고, 1971년 12월 10일에는 三井조선에서 비슷한 「出産退職制」 반대 소송이 있었다. 남녀간의 고용차별문제가 사회전반적으로 확산되기보다는 소수의 투쟁이 법정에서 다루어지는 시기였다. 신분 문제는 개별적으로 다루어지는 성격을 띠기 때문이었다. 이러한 법정투쟁이 계속되는 가운데 1975년 4월 10일 秋田상호은행에서 임금차별과 관련한 소송으로 「남녀임금차별 제1호 판결」이 나오게 되었다. 이 소송에서 “동일가치 노동을 수행할 경우 남녀별 임금표를 달리하면 차별이다.”는 임금차별의 기준이 제시되었다. 그리고 1975년 9월 12일에는 코팔사에서 「既婚女子差別」 문제가 다루어졌고, 1976년 5월 20일에는 第一勸業銀行에서 “調整昇給에서 남녀간 差別昇給한 것과 기존 남성에게만 주택보조비를 지급한 것이 차별이다”라고 지적되어 약 23억엔 정도의 임금지급 명령이 내려진 것은 유명한 사건이다. 1981년 9월 24일에 日産자동차의 근로자들은 「男女別 定年制」의 차별을 법정투쟁으로 해결하기에 이르렀다.

3. 사용자의 확고한 입장

근로자들의 줄기찬 법정투쟁으로 남녀평등에 관한 정리가 필요했음에도 불구하고 1970년 동경상공회의소가 과보호론을 근거로 보호규정의 개정을 요구하는 의견서를 제출하면서 “평등은 보호개정이 전제가 되어야 한다”고 주장하였다. 또 1970년과 1978년에 걸쳐 日經連 등 사용자 단체들은 “노동은 운영코스트에 의해서 수급이 결정된다. 평등은 아직 이상이고 시기상조일 뿐만 아니라 실효성이 없다.”는 일관된 주장을 유지하였다.

III. 고용평등은 이념인가 현실인가

1. 평등을 향해서

역사발전은 인간평등의 실현을 지향하고 있다고 해도 과언이 아니다. 민주주의 혹은 민주화를 지향하면서 선거권과 참정권 등에서 인간의 평등이 실현되는 방향으로 역사는 발전해 왔다. 이러한 과정에는 피비린내나는 혁명의 순간들이 있었고, 수많은 사람들의 희생이 요구되기도 하였다. 사회가 발전하면서 인권존중은 역할과 권리의 평등이라는 내용으로 법에 의해 보장받기에 이르렀고, 산업사회에서 평등은 경제평등을 통해서 실현되기에 이르렀다. 고용평등의 본질과 목표는 산업사회에서 어떻게 하면 개개인이 인간답게 살 수 있도록 균등한 기회를 부여하는가라는 이념으로 설명될 수는 있지만, 그러한 이념을 어떻게 하면 효과적으로 실현할 수 있는가 하는 현실 문제에 무뎠치면 쉽게 설명할 수 없는 양태로 다양하게 전개된다. 평등을 지나치게 강조하다 보면 평등을 보장해 줄 성과자제가 소멸되는 비생산적 현상에 직면할 우려가 있는 반면에 성과를 너무 앞세우다 보면 평등을 유보하는 비인간적 현상에 빠질 우려가 있다. 때문에 고용평등의 현실적인 모습은 나라마다 기업마다 사정에 따라 미세 조정되어야 할 부분들이 존재하게 되는 것이다.

2. 일본식 고용평등관

이념의 문제로서가 아니라 현실적인 문제로서 고용평등을 인식하는 일본인들의 자세는 철저하

〈표 3〉 여성 근로자 구성비 추이(한국)

| 산 업 별 | 1960 | | 1970 | | 1983 | | 1993 | |
|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| | 수 | 비율 | 수 | 비율 | 수 | 비율 | 수 | 비율 |
| 1차산업 | 1,408 | 69.6 | 1,561 | 61.6 | 2,155 | 46.5 | 1,858 | 39.8 |
| 2차산업 | 129 | 6.4 | 526 | 14.7 | 1,017 | 21.9 | 891 | 19.1 |
| 3차산업 | 458 | 22.7 | 907 | 25.5 | 1,467 | 31.5 | 1,917 | 41.1 |
| 기 타 | 27 | 1.3 | 1 | — | — | — | — | — |
| 계 | 2,022 | | 3,575 | | 4,638 | | 4,666 | |

기 짝이 없다. “평등의 정신은 이해할 수 있지만 형식적 평등화의 강조가 일본경제를 여기까지 지탱해 온 고생산성을 약화시킬 염려가 있다. 그리고 남자는 일, 여자는 가정이라는 역할의 수장은 고전적인 가정을 붕괴시켜 불우노인, 불량주부, 비행소년을 초래한다. 여성이 일하면서 자녀를 출산하지 않기 때문에 5인 이상의 자녀를 출산할 경우 문화훈장을 수여한다든가 자녀를 출산하지 않은 여성에게 重稅를 가해야 한다.”라고 주장하는 일본장기신용은행의 常務取締役이라든가 “심장이 뻑뻑 뛰고 있다. 남녀평등은 여성노동력을 필요로 하는 서양인의 신식민주의이고, 침략이며, 내장간섭이다. 문화의 생태계를 파괴하는 것이다.”라고 주장하는 일본의 여교수들은 고용평등이 무조건적으로 지향해야 하는 것만은 아니라는 것을 일깨워주었다. 언론들도 “남녀고용평등은 일본을 괴멸시킨다. 미국의 황폐화는 여자가 직업을 가지면서 가정을 파괴하기 때문”이라는 주장을 고용평등의 필요하다는 주장과 함께 균형적으로 다루어 나갔다. 그 결과 노조 등이 이상을 앞세워 부조건적인 평등을 요구하는 것을 저지하고, 평등을 찬성하면 도덕적이고 그렇지 않으면 비도덕적이라는 도식에 빠지지 않고 현실적인 관점에서 고용평등을 다루어 나가게 되었다.

3. 勞動省의 선택

rule 형성의 직접적인 당사자인 노동성은 남녀고용평등의 여건에 대한 면밀한 검토를 해 나가면서 이해당사자들의 주장을 수렴하기 시작했다. 70년 중반의 당시 국내 여건으로 볼 때 여자고용이 급증하고 있지만, 여자고용 등 신규 노동 공

급이 원활치 못하여 전반적으로 임금이 고임금화 되는 추세였으며, 실제 경제활동에 참여하는 여자노동자들은 다소 부당하게 임금차별의 처우를 받고 있는 것이 법규제의 미비로 방치되는 실정이다. 경제적인 측면 특히 신규노동력 공급을 증대해야만 고임금추이를 막으면서 경쟁력을 유지해나갈 수 있다는 측면을 두고 볼 때 여성노동자를 소극적으로 활용할 것이 아니라 적극적으로 활용해야 한다는 판단이 내려지게 되었다. 그렇다면 남녀 고용평등의 재조건을 정비하여 여성노동자를 효율적으로 유입시키는 것이 필요하다는 것이 그 당시 일본 노동성의 판단이었다. 한편 국외적으로도 1975년 국제연합의 주관하에 멕시코에서 국제부인년 세계대회가 개최되었다. 노동력 부족을 해소하기 위해서는 여성인력의 공급이

〈표 4〉 여성 근로자 구성비 추이(일본)

| 년 | 여자 고용자 | 고용자 중 여자의 비율 |
|------|---------|--------------|
| 1975 | 1,167만명 | 32.8% |
| 1978 | 1,280 | 33.7 |
| 1979 | 1,310 | 33.8 |
| 1980 | 1,354 | 34.1 |
| 1981 | 1,391 | 34.5 |
| 1982 | 1,418 | 34.6 |
| 1983 | 1,486 | 35.3 |
| 1984 | 1,518 | 35.6 |
| 1985 | 1,548 | 35.9 |
| 1986 | 1,584 | 36.2 |
| 1987 | 1,615 | 36.5 |
| 1988 | 1,670 | 36.8 |
| 1989 | 1,749 | 37.4 |
| 1990 | 1,834 | 37.9 |

필요했던 선진국의 요구를 반영한 것이었다. 여성을 노동현장으로 유인해 내기 위하여 부인에 대한 차별은 기본적으로 바람직하지 못한 것이며, 인간의 존엄에 대한 침범이라는 고용평등의 이념을 내세우게 되었던 것이다. 선진국들의 노력은 1975년 ILO에서 「남녀노동자, 가족적 책임을 지닌 노동자의 기회균등 및 평등 처우에 관한 조약」(제156호 조약)을 체결하는 것으로 계속되었다. 이러한 노력의 결과 1979년부터 「부인차별 철폐조약」에 서명을 시작하게 되었다. 일본은 1980년 코펜하겐 회의에서 1985년 비준을 한다는 전제로 서명을 하였다. “여성은 이미 가정노

동을 하고 있다. 고용노동의 길을 열어주고 필요한 사람들이 차별없이 참여하여 대우받을 수 있도록 하자는 것이다.”라고 노동성은 당시 입장을 정리하고 있었다.

IV. 婦人少年問題審議會의 운영과 정책결정

1. 婦少審에서의 방향모색

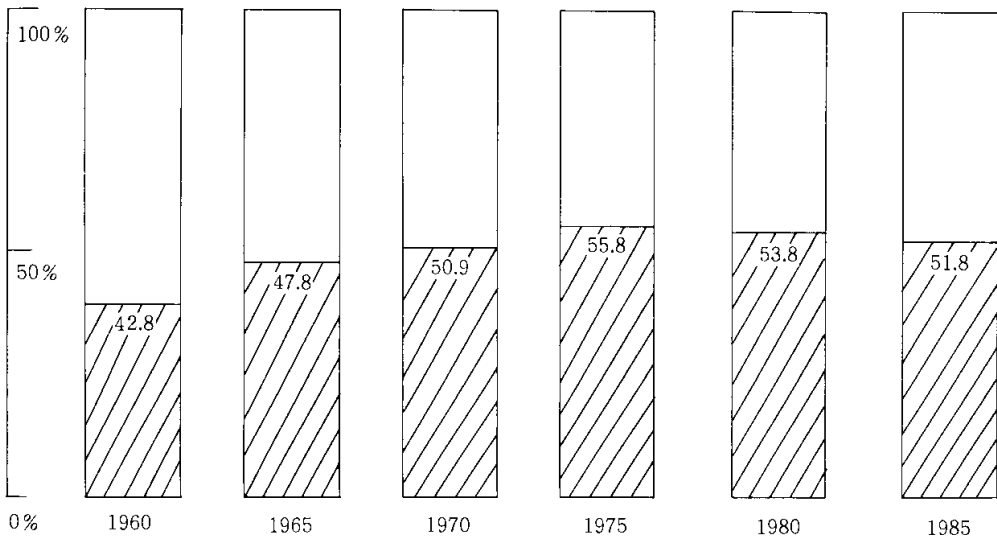
1978년 11월 69년부터 활동해온 勤勞基準法研究會(약칭 勞基研)가 활동결과를 「부인노동법제의 과제와 방향」이라는 보고서의 이름으로 제출하면서, “금후 빠른 기회에 남녀평등을 법제화하

〈표 5〉 직종별 남녀 임금격차(한국)

| 직 종 | 월평균 임금 | 남 자 | 여 자 | 여자/남자 |
|----------|---------|---------|---------|-------|
| 전 직 종 | 374,439 | 449,895 | 233,638 | 52.0 |
| 전문기술직 | 575,300 | 628,215 | 396,219 | 63.1 |
| 행정 및 관리직 | 840,211 | 840,940 | 784,562 | 93.3 |
| 사무 및 관리직 | 397,314 | 471,613 | 257,478 | 54.6 |
| 판 매 직 | 336,504 | 442,923 | 236,031 | 53.3 |
| 서비스종사자 | 295,511 | 332,204 | 227,909 | 68.6 |
| 농수산직 | 320,412 | 376,975 | 170,040 | 45.1 |
| 생 산 직 | 313,885 | 377,048 | 209,650 | 55.6 |

자료: 노동부, 「직종별 임금실태조사 보고」 1988.

〈표 6〉 일본의 남녀임금격차 추이(남자 100)



는 것이 바람직하고 그를 위해 조속히 남녀의 실질적인 평등에 관하여 국민의 합의를 얻는 것이 필요하다. 동시에 보호규정에 대하여 합리적 이유가 없는 것은 해소하지 않으면 안된다.”는 주장을 하였다. 중장기적인 고용전망과 경제적 필요성에 비추어 볼 때 여성노동력의 활용은 필연적이라고 판단한 노동성은 이 보고서의 의견을 적극적으로 수용하기 시작하였다. 노동성은 먼저 불필요한 여성보호 규정이라고 생각되는 「여성의深夜業 禁止 解除」라든가 「生理休暇 廢止」 등과 관련한 노동기준법 개정을 시도하였다. 그러나 노조 및 부인단체의 거센 반대로 기준법개정은 압초에 부딪치게 되었다. 이러한 상황에서 1979년 12월 남녀평등의 합의를 얻기 위하여 노동 대신의 사적 자문기관으로 「남녀평등문제 전문가회의」를 구성하였다. 동 회의에서 「고용에 있어서 남녀평등의 판단기준에 대한 고찰」을 제출하였다. 그 내용은 “일본 여자노동을 둘러싼 현상을 고려에 넣으면 임신출산기능을 갖는 것과 관계가 있는 모성의 보호를 목적으로 하는 규정 이외에 모든 남녀 차별 규정을 폐지하는 것이 반드시 적당한 것은 아닌 점도 있다.”고 함으로써 勞基研報告보다는 약간 후퇴한 것이었다. 평등이란 고용에 있어서 「기회의 균등」인 점을 구체적으로 정의함으로써 추후 고용평등을 다루는 기본입장을 정리한 것으로 의미가 있었다.

2. 합의 형성 과정

1983년 10월부터 본격적으로 남녀고용평등 문제를 다루기 위해 「婦少審 婦人勞動部會」가 활동을 개시하였다. 노동자-사용자-공익측에서 참여하였으며 참여 초기 단계에서의 입장은 제각각이었다. 노동자측은 평등을 주장하면서도 보호규정의 개정에는 반대하였고, 오히려 남성의 고용조건을 개선해 줄 것을 요구하였다. 또 사용자측은 평등의 실효성이 문제일 뿐만 아니라 보호규정의 폐지가 전제가 되어야 한다는 입장이었고, 공익측은 남성의 노동조건까지 논의를 확대하는 것은 「婦少審」에서는 부적당하고, 국가경제 및 산업정책의 문제도 포함되어 있고, 보다 넓은 시야가 확보된 곳에서 논의되어야 한다는 입장이었다. 「婦

少審」에서 제일 먼저 논쟁거리가 된 것은 차별에 대한 규제를 어떻게 할 것인가 하는 것이었다. 노동자측은 여자차별철폐조약에 근거하여 처벌을 부가한 차별금지를 주장하였다. 반면 사용자측은 규제의 필요성은 인정하지만 실효성이 없다는 입장을 취하였다. 이렇게 노사 양측간에는 처음부터 팽팽하게 의견이 대립되고 있었지만 1983년 12월 대립된 의견을 그대로 정리하여 중간보고를 하였고 노동성은 노사합의를 요구하게 되었다. 그러다음 1984년 2월 공익위원이 주도권을 잡고 양측의 의견을 조정하는 안을 제시하기에 이르렀다. 즉 노동측이 강하게 요구하였던 모집, 채용에서의 남녀평등은 기업의 노력에 위임하는 한편 채용후의 배치, 승진, 교육훈련, 정년, 퇴직에서 여성차별을 금지하도록 하였다. 그리고 여성의 시간외 노동 및 심야업의 규제를 완화 내지 폐지하고 생리휴가제도도 원칙적으로 폐지하도록 하는 조정안을 제시하였다. 조정안에 대하여 日經研측은 금지규정의 도입과 일부 여성 보호 규정의 유보에 반대입장을 밝혔다. 특히 “승진 등은 인사고과로 할 문제이지 법으로 규정할 문제는 아니다”라고 반발하였다. 총평, 부인단체측의 반응도 마찬가지였다. “전체적으로 남녀평등에서 오히려 멀어졌고, 차별강화의 위험이 있다.”느니 “채용, 모집에서 사용자에게 위임한 것은 잘못일 뿐만 아니라 생리휴가제는 지난날 노동조합이 쟁취한 업적이므로 양보할 것이 아니다”라는 반대의 입장을 분명히 하였다. 이렇게 상반된 의견이 계속되자 1984년 5월 9일 공익위원은 각 위원측의 의견을 명기한 건의를 노동대신에게 제출하면서 의견조정을 거듭한 끝에 1984년 4월과 5월에 걸쳐 법안요강을 자문한 후 1984년 5월 9일 「婦少審」요강안을 확정하였다.

V. 當事者들과 그들간의 相互作用

1. 여성은 노동조합에서도 마이너

노동조합은 「婦少審」에 참여하고 있는 노동위원들의 노력을 전후 부인노동운동의 역사를 건투쟁의 연장으로 간주하면서 남녀간의 차별해소

노력에 미묘한 견제를 하고 있었다. 따라서 노동 위원들은 조직내의 수직적인 협조보다는 정당부 인회, 부인단체의 협조로 수평적인 共闘에 주력 하는 편이었다. 그러나 정당쪽이나 부인회측보다 여성보호의 고수 및 확충에 더욱 집착하는 편이었다. 정당이나 부인회측은 인권적 투쟁으로 여자차별 철폐조약의 비준에 주력하였고, 당시 사회당도 자체적으로 남녀고용평등법 제1안을 발표하기도 하였다. “평등의 촉진” 입장에서 서서 다소 이상적 입장에서 고용평등을 다루려는데 반하여 「婦少審」의 노동측위원들은 현실고수 입장을 견지하고 있었다. 이러한 차이는 노조내에의 상부 조직사이에도 나타났다. 즉 84년 2월 총평은 임시대회에서 고용평등법 제정에 매진할 것을 확인하였지만 법제화에 있어서는 여자차별철폐조약 비준을 위한 조건 정비의 위치에 서서 “새로운 가치의 창조”로 규정하고, 또 「勞基法」의 보호규정에 대해서도 “전부는 아니다”라고 개정에 탄력적으로 대응하였다. 여타 노동단체들도 춘투의 일부로 경영층에 대한 정책적, 제도적 투쟁의 일부로 고용평등법의 제정에 대처하는 태도를 보였다. 「婦少審」에서 노동측위원이 끝까지 강경한 태도를 보이지 않은 것은 상부조직의 이러한 관점이 강하게 작용하였기 때문이었다.

2. 사용자들이 반대만 한 것은 아니다.

「婦少審」의 활동이 본격적으로 나타나게 된 83년 10월 당시 日經連측은 법제화에 소극적이었고 법제화하더라도 여자차별철폐조약을 비준하는데 필요한 최저수준을 충족하는 선에서 제정되기를 희망하였다. “평등법이 이상에 치우쳐 제정되면 남녀의 역할 분담을 고려한 현행 노무관리 관행 상 실효성이 없다.”는 것이 주된 이유였다. 그러나 제3차 산업(금융, 유통 등) 분야의 사용자들은 여자의 능력활용이 현실적으로 필요하였기 때문에 법제화에 반대하지 않았다. 단 남녀차별의 금지가 인건비증가의 원인이 되도록 제정되는 것은 반대하는 입장표명을 분명히 하였다. 이처럼 사용자 전부가 반대하는 것도 아니었고, 공익위원의 시안이 대체로 이점을 수용했기 때문에 日經連은 반대성명을 내기는 했지만 강경한 반대는

하지 않는 것으로 방향을 잡아나가고 있었다.

3. 변화를 위한 조정이 곧 공익

현상에 집착하지 않으면서 「變革者」의 역할을 함과 동시에 노사간의 의견 접근을 촉진하는 「調整者」로서의 역할을 수행하는 것이 공익위원의 임무였다. 그러므로 여자차별철폐조약에 필요한 것을 중심으로 의견을 모으면서 勞基法상의 여자 보호에 대해서는 모성보호를 제외하고는 원칙적으로 개정하고(경과적 조치로 현행규정의 일부를 유보하면서) 남녀평등에 대해서는 전고용단계에서 차별금지를 강화하는 조정안을 제시하기에 이르렀다. 이러한 공익위원측의 조정안은 끝내 합의에 이르지 못하였지만 노사 공히 결렬자세를 자신이 소속한 집단의 이익을 대변하기 위해서는 불가피한 것으로 보고 최종적으로 결론이 내려면 공익위원측의 의견을 따를 수 밖에 없다는 것을 확인할 수 있었기 때문에 심의회는 대성공(?)으로 마무리되었던 것이다.

4. 婦人少年局長의 활약(赤松 良子)

「婦少審」에서 당사자들의 정보네트워크를 형성하면서 공익위원 못지않게 영향력을 발휘한 사람이 부인소년국장이었다. 1983년 10월 7일 日經連 정책위원회를 설득하여 “법안이 확정되지 않은 단계에서 반대의 의견을 표명하는 것은 마치 남녀평등의 이념을 거부하는가 하는 이미지를 여론에 부여하는 것임”을 이유로 반대성명을 보류하도록 하였는가 하면, 공익측이 다소 엄하게 규정하고 협의과정에서 노동성이 양보를 하는 모양을 갖추도록 함으로서 조정이 이루어지도록 하였다. 1984년 4월 노동자측의 심의거부에 대하여 “이번 시기를 놓치면 금후 법제화는 어렵다”고 설득하여 법안요강에 대하여 조건부로 양해를 얻어 내는 역할을 하였다. 이러한 역할 덕분에 추후 여타 노동단체나 야당의 반대를 일정 범위내로 한정시킬 수가 있었다. 그리고 노동성 내부에서도 의견을 조정하는 역할을 하였다. 노동기준국이나 직업안정국은 애초부터 법제화에 소극적이었고, 여자보호규정의 개정에서도 의견 차이가 있었다. 이러한 노동성 내부의 소극적 태도를 완화하기 위하여 저성장으로 인한 노동시장의 구조변화,

국가간 경쟁력 문제 등에 있어서 노동정책의 변화를 필요로 하는 통산성 등의 경제관청의 지지를 유도하는 노력을 기울였다. 또 對 정부와 자민당의 협조를 얻기 위하여 「婦少審」의 심의경과를 자민당 노동부회장에 수시 보고하는 정보네트워크를 활용하였다. 자민당의 부회는 독자적으로 기업, 노조 및 부인단체로 부터 의견을 청취하고 그 내용을 赤松 국장에게 의견으로 제출하면서 법안 심의과정에서 명확한 지지를 표명함으로써 「婦少審」의 노력이 결실을 맺도록 도와주었다. 1984년 5월 11일 閣議決定을 거쳐 5월 14일 국회에 법안이 제출되었다. 그해 6월 26일 국회심의회가 개시되었고, 1985년 5월 17일 국회본회의에서 가결되었다.

VI. 최후의 선택은 기업에서

1. 여론 잡아라

1985년 2월 27일 총리부의 「부인에 관한 의식조사」에서 “최근 10년간 여성의 지위는 향상되었는가?”라는 질문에 긍정적인 응답을 한 사람이 73%였고, “남자는 일, 여자는 가정이라는 전통적인 남녀의 역할 분담에 대한 의견”에서도 전체의 36%가 공감하고, 41%는 공감하지 않는다는 의견이 나왔다. 특히 미혼자의 경우 26%가 공감한다고 한 반면에 50%는 공감하지 않는다고 응답하였다. 여론은 이미 남녀간의 새로운 역할 정립에 다가가고 있었던 것이다. 이러한 여론이 형성되고 있는 무렵 주간 「다이아몬드社」가 인사부장을 상대로 여론조사를 실시하였다. 이 당시 인사부장들의 의견을 종합해 보면 “여성이 남성과 동일한 일을 하게 되는 조건은 여성 본인의 자각과 노력, 사회적 규범과 습관의 변혁 혹은 남녀고용평등의 법률이 제정되는 것인 바 이런 것이 모두 충족되는 시대는 쉽게 오지 않는다. 뿐만 아니라 여성의 평등이 실현된다고 해서 직장의 활성화가 이루어진다고 보는 남성은 그렇게 많지 않다. 다만 이러한 추이가 기업에 마이너스가 되지 않도록 이제는 직장의 『꽃』으로서가 아니라 『戰力』이 되도록 제도를 정비해야 할 필요가 있다.”

는 것이었다. 「婦少審」에서 심의가 진행되고 있을 때 관련 기업들도 노사합동으로 위원회를 구성하여 현실적으로 대처할 수 있는 답을 찾는 노력을 하기 시작하였다. 법이 제정하는 가운데 경제단체를 통하여 의견을 표명하여 법 제정이 기업 현실에 맞도록 노력하는 것은 물론 법의 취지를 살리면서 기업이 창조적으로 대처할 수 있는 국면을 스스로 만들어가고 있었다.

2. 차질없는 제도화로 新人事를

남녀고용균등과 관련하여 일본 기업들이 「적용」하고 「창조」한 과정은 반응과 적용 단계, 초기 제도화 단계 그리고 창조와 관리단계로 구분해 볼 수 있다.

1) 「빠져나갈 길」을 찾아라:반응과 적용단계

80년 초기 무렵에 기업들은 나름대로 남녀고용평등에 대처하기 위해 빠져나갈 길을 찾고 있었다. 응모한 여자에게 “이러 이러한 직무는 속성상 전근이 빈번하고 해외근무, 출장, 거래선의 접대가 많다”고 해서 사실상 응모를 제로로 만드는 사례가 대표적인 것이라 할 수 있다. 여자를 종래와 같이 보조업무자로 채용하고 싶은 경우에는 「보조직」, 「일반직」 등의 직무를 설정하여 여자 전용인 것처럼 시사하여 결과적으로 남녀를 구분해서 채용한 효과를 얻도록 하는 사례도 있었다. 그 이전보다 여성이라는 이유만으로 채용단계에서부터 의도적으로 차별하는 기업은 현저히 줄어들게 되었다. 뿐만 아니라 능력있는 여성의 경우 오히려 적극 활용하는 것이 기업에도 유리하다는 점을 인식하기 시작하였다.

2) 不用, 無用에서 적극 活用으로: 복선형자격제도의 구축: 제도화 단계

법안이 국회에서 가결된 이후 1년여의 유예 기간 중에 일본 기업들은 앞서 본 바와 같이 남녀구분 채용을 전면적으로 「코스별 채용」의 형태로 개정하였고, 이를 계기로 하여 인재의 육성과 활용을 위한 내부노동시장관리 방식을 전면적으로 재구성(restructuring)하는 혁신을 추진하여 이른바 「複線型 資格制度」를 형성하기에 이르렀다. 복선형 자격제도는 의사에 따라 구분 채용 육성하는 코스별 채용제도와 육성된 인력을 적성에 따

라 활용하는 코스별 직군 관리제도로 구성되어 있다. 종합직·일반직이라는 코스별 채용제도는 남녀고용기회균등법의 시행에 따라 도입된 제도이다. 남녀고용기회 균등법 시행 이전에도 한정근무지제로서 도입한 기업도 몇몇 있었다. 그후 전근 있음, 없음이라고 조건이외의 요건을 취하며 종합직·일반직이라는 코스제로 변해왔던 것이다.

① 綜合職群(일본에서는 總合職)

종합직군이라는 것은 기업에 전반적으로 길게 귀속되어 가는 다능화 직군이다. 직종전환, 지역전환 등을 포함하면서 넓게 캐리어 형성을 행하면서 일의 확대를 피하여 가는 것이 된다.

② 一般職群

일반직군은 기업과의 귀속의 존재방식이 가장 제한된 직군으로서 담임직군이라고도 불린다. 따라서 육성·활용도 일정한 직장에 한정되고, 직종전환 및 지역전환 등은 원칙적으로 없거나 극히 한정된다.

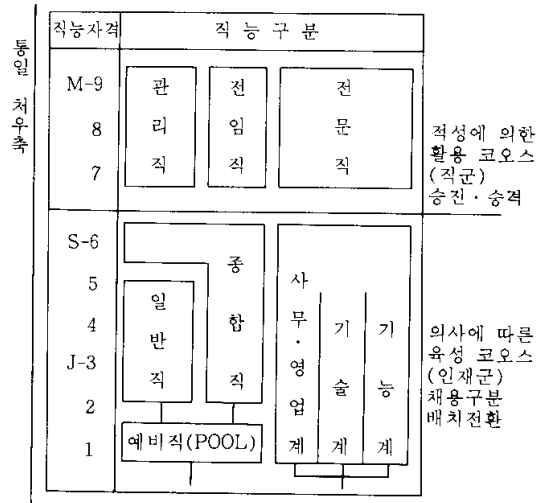
③ 專能職群

통합직군, 일반직군 이외에 전능직군을 설치한 기업도 많다. 어느 정도 한정되어진 형태로 기업과의 관련을 지니는 전능화 직군이다.

캐리어 형성도 통합직군이 다능화 → 전문화의 과정에 있는 것에 비해 → 복잡화의 과정이다. 따라서 채용된 분야가 장래·육성·활용방향의 주경로가 된다. 고용정보센타의 조사에 의하면, 복선형 진로 구분의 시기, 방법, 전근의 유무 및 진로간의 변경 상황을 보면 다음과 같다.

① 綜合職, 일반직의 구분시기는 채용시가 압도적으로 많다. 종합직 87.6%, 일반직 94.1%. 채용 후의 진로구분은 채용 후 일정기간 경과 후 및 일정의 연령, 자격도달 후를 합쳐서도 10% 전후로 극히 적다. 진로 구분의 방법은 본인의 선택의사를 심분 존중하고 있다는 점에서는 「본인의 의사를 존중」 32% 정도로 반드시 충분하다고는 말하기 어렵다. 「회사가 본인의 적성을 보고 결정」과 「본인과 협의하나 회사가 결정」을 합하면 50% 정도가 된다. 그러나 앞으로는 직군선발의 예비직 기간으로서 pool 직군을 설치, 일정

〈표 5〉 複線型 職能資格制度: 統合 人事制度
→ [職級多段階 + 일반직, 專任職分化 + post 不足對處 + 能力主義 人事強化]



다원적 인재의 육성·활용축(인재군, 직군)

기간 경과 후 본인의 의사와 적성을 보고 진로를 결정하는 것이 바람직하다. 종합직에서 10% 정도의 기업이 실시하고 있는 것은 주목할 만하다.

④ 전근의 유무

전근의 유무에 관해서는 종합직은 캐리어 형성상 「轉居를 수반하는 전근이 있다」 약 9할인 것에 대해, 일반직은 「전근 없음」 49%, 「통근 구역 내의 전근이 있음」 37.9%, 합계 약 9할 정도로 한정하는 특징이 현저하다.

3. 새로운 구조이 형성: 창조와 관리단계

여성인력의 활용이 OOST PUSH가 되지 않도록 하기 위해서 각 기업들이 선택하는 전략은 업종과 규모에 따라 다양하게 나타나고 있지만 신고용관리라고 할만큼 종래와 다른 양태로 발전해나가고 있다. 먼저 省力化, ME화를 꾸준히 추진하여 소요인력을 최소화하는 노력을 계속하면서, 고용의 신축성을 확보하기 위한 노력을 집중적으로 하고 있다. 出向이라든가 PART-TIMER 등을 제도화, 체계화하여 적극 활용하고 있다. 고용의 폭이 넓어져서 COST PUSH가 불가피한 만큼 이에 대한 새로운 대처가 강구되고 있는 것이다. 여성고용의 평등화를 추구하면서 차체에 그동안 쌓여 왔던 인사노무관리상의 구조적인 문

제를 함께 처리해 나가는 창조적 혁신을 수행하고 있는 것이다. 예컨대 사정승급의 비중을 점점 높여 간다거나 아예 정기적인 호봉승급자체를 폐지하는 월봉제, 연봉제를 도입하는 기업이 늘고 있다. 임금의 구조를 개선하는 것에 그치지 않고, 발탁성 인사관리로 장기근속 → 승격, 고호봉 → 고임금의 연결고리를 끊으면서, 시간당 노동생산성을 강조하는 경영 혁신 운동을 적극적으로 추진하고 있다.

VII. 시사점

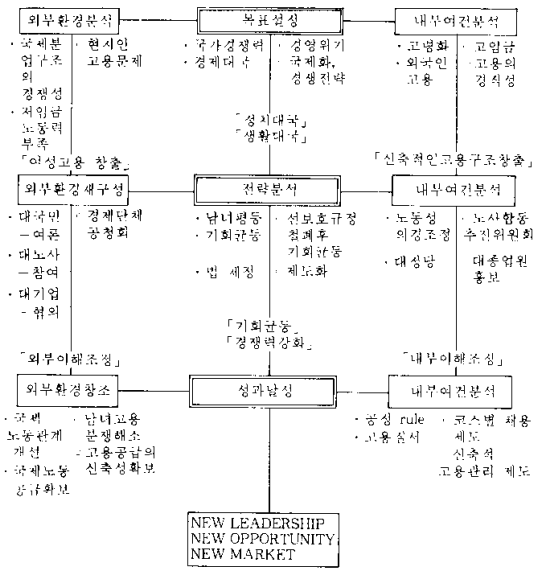
1. 틀 만들기

일본은 되는데 우리는 안되는 이유를 어디서 찾을 것인가? 지킬 수 있는 제도와 법 만들기에서 그 해답을 찾아야 할 것이다. 정부는 정부대로 기업은 기업대로 어느 조직이든 rule 형성이라 할까 정책형성이라 할까 아뭏든 구조적인 틀을 잘 만들어 가는 것에서 그 비결을 찾을 수 있을 것 같다. 단순히 문제를 해결하기 위하여 주어진 구조 속에서 이해관계를 조정하거나 타협하거나 아니면 의식과 태도를 수정하거나 해서 해결될 수 있는 문제도 있겠지만 대체로 이해가 복잡하게 얽힌 문제들은 이미 기존의 틀을 유지하면서 해결하기 어려운 경우가 대부분이다. 이럴 때에는 새로운 구조를 창조해 나가야 한다. 이것이 경영 혁신의 핵심이라 할 수 있다. 제도만들기 과정을 보면 우선 첫째, 공론화 과정에서부터 시작한다. 문제를 공개하고 모든 이해당사자들이 문제가 무엇인지를 서로 확인하게 한다. 둘째, 합의를 바탕으로 방향을 모색하고 대안을 결정한다. 상대방의 의견을 끌어안고, 핵심을 지키면서 주변을 양보하는 이른바 가지치기를 거듭하면서 합의에 이를 때까지 논의를 거듭한다. 정책을 결정하는 정부는 마지막까지 기다리고, 기업내에서도 최고경영자는 실무자와 노동조합이 합의에 이를 때까지 논의를 거듭하도록 기회를 제공하고 기다린다. 물론 타이밍을 놓치지 않기 위해 사전에 준비하고 결정적인 순간에 결단을 내리기도 한다. 또 합의에 이르지 못할 경우 양쪽을 설득하는 제3의

이념이 존재한다. 국가경쟁력이라든가, 시장에서 이겨야 한다거나, 경쟁에서 불리하다는 위기감을 강조한다거나, 대국화라든가, 국제화 등을 추구해야 한다는 이념을 바탕으로 하는 비전이랄까 리더쉽을 가진 측에 의해 합의가 이루어지도록 압력이 가해진다. 흔히 관료적 다원주의(BUREAUCRATIC PLURALISM)라든가 일본 기업주의(JAPANESE COPRORATICISM)라고 지칭하는 일본적 리더쉽의 본질은 위기라든가 구조적인 혁신을 용이하게 하는 이념을 지칭하는 것이라고 할 수 있을 것이다. 셋째, 일단 rule이 만들어지고, 구조개혁이 이루어지면 그 틀 속에서 공정한 경쟁의 게임이 이루어지도록 하면서 rule을 지키지 않는 참여자에게 대해서는 가혹한 대가가 치루되도록 하는 것이 관료의 몫이요, 최고경영자의 몫이다. 정부차원은 물론 기업차원에서도 이러한 단계를 거치면서 정책과 제도가 형성되기 때문에 「구조적 틀」속에서 개인은 묵묵히 RULE을 지키게 되고 그 결과 성과가 창출되는 것이다.

고용구조의 창출이 요구되는 것이다. 새로운 고용구조 창출의 「전략개발」의 주체는 사례에서 보는 바와 같이 「婦少審」이었다. 「婦少審」이 주체가 되어 부단한 협의과정을 거치면서 이해 조정과정을 거쳤다. 개별 기업에서는 「人事部」가 주도를 하면서 「노사합동위원회」에서 조정이 이루어지도록 하였다. 이것은 개혁이 성공적으로 실행될 수 있도록 「내외부 환경을 재구성」하기 위한 과정으로 이해 할 수 있는 것이다. 이러한 과정을 거치면서 「새로운 고용구조를 창출」하고 「신인사제도를 개발」함으로써 구조적인 고용부족이라든가 이로 인한 고임금 추세에 능동적으로 대처해가고 있는 것이다. 이런 구조적 틀 만들기를 위한 창조적 개혁이 있음으로써 일본의 국가와 기업의 경쟁력은 또 한차원 높아지게 되는 것이다. 요컨대 국가차원에서 거시적이고 법률적인 「틀 만들기」가 진행되는 동안 같은 맥락에서 기업의 제도적인 「개혁」과정이 더욱 치밀하고 세밀하게 추진되고 있었음을 간과해서는 안된다. 만약 기업차원의 창조적 선택이랄까 제도 개혁이 없었다면

〈표 7〉 「改革」 모델로 본 남녀고용평등법의 제정 과정



일본의 남녀고용균등법도 있으나 마나한 법이 되고 지키지도 지킬 필요도 없는 법이 되고 말았을 것이다. 우리가 잘 안되는 이유는 결국 기업 내부에서 구조적인 틀 만들기 노력, 즉 기업 자체가 구조적 개혁을 게을리 하기 때문이라는 것을 강조하고자 한다.

2. 「改革」 모델

남녀고용균등법을 제정하기까지의 몇년동안 정부와 기업이 취한 전략적 선택과정이랄까 구조적 틀 만들기 과정을 창조적 「개혁」 모델로 재정리

해보면 다음과 같다.

경쟁성에 비추어 볼 때 여성고용창출이 필요하다는 「환경분석」과 인구의 고령화, 고용인력의 부족이 현실의 당면과제로 대두되고 있는 「내부여건 분석」에서 경제대국은 물론 정치대국, 생활대국을 지향하기 위해서는 새로운 「전략분석」이 필요하다. 이것은 「환경창조」 또는 「성과달성」에 이르는 중추적 역할을 하게 된다. 물론 「내부여건분석」을 바탕으로 해야 하며, 이것으로 새로운 「외부환경창조」에 이르는 지름길이 만들어 지게 되는 것이다.

참고 문헌

1. 노동성, 일본의 노동정책, 1992.
2. 官本安美의, 남녀고용평등의 전개, (주)行政, 1988.
3. 石橋主税, 남녀고용평등의 신시대, (주)법률문화사, 1989.
4. 本多淳亮, 남녀고용평등법이란 무엇인가, 다이아몬드사, 1985.
5. 大失息生, 고용균등법 입문, EIDEL 연구소, 1985.
6. 고용진흥협회, 고용기회균등의 현상과 과제, 산업노동조사소, 1986.
7. 關英夫의, 남녀고용기회균등법 개정노동기준법의 실무해설, 노무행정연구소, 1985.