

〈事例〉

# S 通 商 株 式 會 社

## 韓 義 泳

### I. 企業의 概觀

#### 1. 業 種

輸出用 假髮類 및 纖維類의 製造・販賣業

#### 2. 企業沿革

- (1) 西紀 1954年 1月 서울에 本社를 設立
- (2) 西紀 1965年 6月 九老洞工場 完成
- (3) 西紀 1965年 11月 第二回「輸出의 날」에 國務總理賞 受賞
- (4) 西紀 1966年 5月 文來洞工場 完成
- (5) 西紀 1966年 6月 釜山工場 完成
- (6) 西紀 1966年 11月 第三回「輸出의 날」에 國務總理賞 受賞
- (7) 西紀 1967年 4月 文來洞工場 및 釜山工場 擴張
- (8) 西紀 1967年 11月 第四回「輸出의 날」에 産業褒章受賞
- (9) 西紀 1968年 10月 水色工場 完成
- (10) 西紀 1968年 11月 第五回「輸出의 날」에 大統領賞 受賞
- (11) 西紀 1969年 2月 團地工場 完成
- (12) 西紀 1969年 3月 '68年度 輸出有功者로 서울特別市長賞 受賞
- (13) 西紀 1969年 5月 第六回「商工人의 날」에 模範商工人으로서 大法院長賞 受賞

#### 3. 企業의 人的規模

筆者：서울대학교 商科大學 附設 韓國經營研究所 研究員. 서울대학교 商科大學 助教授

\*本事例는 現 KMDC의 總務部長인 吳誠衍氏(主로 生産管理部門)의 協助로 이루어졌으며, 本事例가 作成된 時點이 1970年初이기 때문에 本事例에 나타나는 모든 事項은 대략 1969年末이 그 基準이 됨.

White color	288名	
Blue color	4,242名	合計 4,530名

(1) White color의 內譯

White color는 幹部社員과 一般社員으로 區分되어, 幹部社員은 主로 1級과 2級の 階級制에 依한 經營層(最高經營層, 中間經營層, 下級經營層)으로 構成되며, 一般社員은 3級에서 5級까지의 事務職, 技術職, 技能職, 庶務職의 4職種으로 形成되고 있다. White color는 幹部社員이건 一般社員이건 間에 社長이 그 任免權을 가지고 있으며, 그 初任級賃金「베이스」는 다음과 같은 基準表에 依해 算出, 實施되고 있다.

〈表 1〉 初任級號算定基準表

類別	經 歷 種 別	基 準 率	
三 級	1. 著名한 製造 및 貿易會社 在職(法人體에 限함) 2. 國營企業體의 上級機關在職 3. 國家行政機關 또는 地方自治團體의 上級機關 및 이와 類似한 機關在職 4. 將校以上 職業軍人으로서 10年 以上 在職(基本年數)	(1號俸에 5%)	
		※ 基本經歷年數	※ 學歷及研究技能
		3年未滿은 1年에 2%	大卒以上 20%
		3年以上 15%	高卒 " 10%
四 級	1. 中小企業으로서 製造 및 貿易會社 在職(法人體에 限함) 2. 國營企業體 또는 國家行政機關 및 地方自治團體在職 이와 類似한 機關 3. 下士官以上의 職業軍人으로서 5年 以上 在職	(1號俸에 4%)	
		※ 基本經歷年數	※ 學歷及研究技能
		3年未滿은 1年에 2%	大卒以上 20%
		3年以上 15"	高卒 " 10"
五 級	1. 各其能에 따른 在職 2. 技能에 따른 自營	(1號俸에 3%)	
		※ 基本經歷年數	※ 學歷及研究技能
		3年未滿은 1年에 2%	大卒以上 20%
		3年以上 4 "	高卒 " 10"
	4 "	中卒 " 5"	
	5 "	國卒 " 3"	
	5年以上은 1年에 3%加算, 其他는 1年에 1%加算	無學 2"	

(其他는 1年에 1% 加算)

其他 White color의 學歷別, 勤續年限別 및 出生年度別 內譯은 各己 다음과 같다.

(2) Blue color의 內譯

White color가 定額賃金制度에 依해 고용되고 있음에 反해 Blue color에는 大部分 都給

〈表 2〉 White color의 學歷別 內譯

(1969. 10. 10 現在)

部 署 別	國 卒		中 卒		高 卒		初大卒		大 卒		計		合計	百分率 (%)
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女		
本 社			2	2	5	9	5		28	1	40	12	52	18.0
文來洞工場	5	33	19	10	25	9			13		62	52	114	39.6
九老洞工場	3	11	8	4	8	3			3		22	18	40	13.8
團地工場	7	16	7	1	7	2	2		3		26	19	45	15.8
釜山工場	5	4	7	2	11	3	1		3		27	9	36	12.5
水色工場	1										1		1	0.3
計	21	64	43	19	56	26	8		50	1	178	110	288	100.0

(本社에는 重役 8名이 包含되어 있음)

〈表 3〉 White color의 勤續年限別 內譯

(1969. 10. 10 現在)

勤 續 期 間	人 員 數	百 分 率	備 考
5 年 以 上	2	1	
4 年 以 上	19	7	
3 年 以 上	14	5	
2 年 以 上	52	18	
1 年 以 上	34	12	
6 月 以 上	103	35	
6 月 以 下	64	22	
計	288名	100%	

〈表 4〉 White color의 出生年度別 內譯

(1969. 10. 10)

年度 部署	1917~	1920	1923	1926	1929	1932	1935	1938	1941	1944	1947	1950	計
	1919	~22	~25	~28	~31	~34	~37	~40	~43	~46	~49	~52	
本 社		1	3	4	3	1	4	12	12	7	5	1	53
文來洞工場	3	1	1	4	2	6	7	23	17	18	26	6	114
九老洞工場				2	2	2	3	5	5	6	14	1	40
團地工場	1		3	1	2	1	3	6	9	4	9	6	45
釜山工場		1	1	3	4	2	4	9	8	3	1		34

(水色工場 1名은 本社에 包含)

總計 288

賃金制度가 適用되고 있다. 예를 들어 文來洞工場的 경우 約 1,450 名의 Blue color 中 約 1,100 名(78%)이 個人都給制 내지 組別都給制에 依한 直接生産에 參與하고 있으며, 나머지 350名(22%)만이 定額賃金制에 依해 假髮生産의 支援部署인 脫色, 染色, 混毛, 織造等 各 部署에 配置되고 있다.

다음 <表 5>는 이러한 都給制 Blue color 에 支給되었던 平均 都給賃金額上으로 본 等級別 Blue color 들의 內譯이다.

<表 5> 文來洞工場の 都合制 Blue color 의 內譯

區 分	人 員	構 成 比
4,000~9,000원	620명	53%
9,001~14,000원	295명	25%
14,001~19,000원	104명	8.7%
19,001~24,000원	38명	3.2%
24,001~30,000원	10명	0.8%
其 他	102명	8.7%
計	1,169명	100%

(文來洞工場の 1969年 8月分 支給金額을 基準)

4. 企業의 財政的 規模

<表 6> 對 借 對 照 表

科 目	1 9 6 6		1 9 6 7		1 9 6 8	
	金 額	比率	金 額	比率	金 額	比率
I. 資 產						
(1) 流動資產	109,686,545.47	36.9	246,943,198.93	43.6	721,069,369.69	61.8
1) 現 金	7,049,501.53	2.3	9,789,105.79	1.7	1,441,021	0.1
2) 預 金					286,004,674	24.5
3) 有 價 證 券			4,420,000	0.8	253,613	0.0
4) 未 收 金	1,939,631.22	0.6	7,093,659.02	1.2	15,721,160.22	1.4
5) 外 上 賣 出 金					22,486,035	1.9
6) 製 品	24,633,971.21	8.3	55,072,361	9.7	39,221,802.40	3.4
7) 半 製 品	3,442,361.51	1.1	30,481,864.09	5.4	52,768,289.07	4.5
8) 原 材 料	20,107,651.35	6.8	58,877,340.83	10.4	178,866,179.50	15.3
9) 在 工 品	15,848,469.55	5.4	9,968,171	1.8	10,793,740	0.9
10) 貯 藏 品	5,977,554.10	2.0	4,653,685	0.8	19,157,967	1.6
11) 加 工 品					3,023,797	0.3
12) 先 給 金	11,852	0.0	1,202,407	0.2	629,364	0.1
13) 假 拂 金	26,142,603	8.8			61,698,419.50	5.3
14) 差 入 保 證 金	4,532,950	1.6	4,780,000	0.8	6,358,850	0.6
15) 假 支 給 金			60,604,605.20	10.6		
16) 未 着 品					22,644,458	1.9
(2) 固定資產	186,235,161.35	62.8	318,854,697.35	56.3	442,968,543.55	37.9
1) 建 物	64,916,490	21.9	88,911,608	15.7	148,617,906	12.7
2) 構 築 物	6,145,606	2.1	6,806,657	1.2	11,235,593	1.0
3) 機 械 裝 置	35,782,154.35	12.1	77,808,780.35	13.8	179,406,349.55	15.4
4) 車 輛 運 搬 具	4,277,240	1.4	4,167,691	0.7	17,563,137	1.5

科 目	1 9 6 6		1 9 6 7		1 9 6 8	
	金 額	比率	金 額	比率	金 額	比率
5) 什 器·備 品			11,876,715	2.1	16,588,136	1.4
6) 工 具·器 具	14,657,178	4.9	1,678,519	0.3	2,473,918	0.2
7) 土 地	24,140,472	8.1	25,423,909	4.5	38,344,504	3.3
8) 建 物 假 計 定	3,384,750	1.1	94,000	0.0	1,589,000	0.1
9) 諸 設 備						
10) 工 場	831,271	0.3	636,818	0.1		
11) 出 資 金	82,100,000	10.8	101,450,000	17.9	27,150,000	2.3
(3) 移延資產	701,368.20	0.3	739,109.31	0.1	3,897,115.95	0.3
1) 開 發 研 究 費	701,368.20	0.3	739,109.31	0.1	554,331.95	0.0
2) 先 給 費 用					3,342,784	0.3
(4) 資 產 合 計	296,623,075.02	100	566,537,005.59	100	1,167,935,029.23	100
2. 負 債						
(1) 流 動 負 債	93,042,842.77	31.4	339,687,794.49	60.0	833,825,270.36	71.4
1) 支 給 어 음	3,328,131	1.1	24,696,286	4.3	24,324,097	2.1
2) 當 座 借 越					4,690,165.21	0.4
3) 短 期 借 入 金	63,720,605.40	21.5	277,091,949.20	48.9	369,473,399	31.7
4) 未 支 給 金	13,602,953	4.6	12,860,974	2.4	61,162,851.50	5.2
5) 未 支 給 費 用			20,509,323	3.6	6,731,488	0.6
6) 先 受 金			2,698,679.29	0.5	291,868,869.75	25.0
7) 假 受 金	3,874,680.37	1.3	1,830,583	0.3	21,660,084	2.0
8) 減價償却充當金	8,516,473	2.9			53,914,315.90	4.4
9) 未 拂 金						
(2) 固 定 負 債			16,892,873	2.9	28,033,068.10	2.4
1) 長 期 借 入 金			16,892,873	2.9	28,033,058.10	2.4
(3) 負 債 合 計	93,042,842.77	31.4	356,580,667.49	62.9	861,858,328.46	73.8
3. 資 本 金	203,580,231.25	68.6	209,956,338.10	37.1	306,076,700.77	26.2
1) 資 本 金	25,000,000	8.4	25,000,000	4.4	33,200,000	2.8
2) 法 定 積 立 金	2,310,000	0.8	9,310,000	1.7	12,500,000	1.1
3) 任 意 積 立 金	1,424,250	0.5	83,027,342.05	14.6	93,027,342.05	8.0
4) 納 稅 積 立 金	1,642,890.20	0.5	540,362.20	0.1	4,265,340.20	0.4
5) 施 設 積 立 金	31,600,000	10.7	31,600,000	5.6	31,600,000	2.7
6) 前 期 移 越 金	10,161,835.85	3.4	30,000,000	5.3	35,288,633.85	3.0
7) 當 期 利 益 金	131,441,255.20	44.3	30,478,633.85	5.4	96,195,384.67	8.2
4. 負 債 及 資 本 合 計	296,623,075.02	100	566,537,005.59	100	1,167,935,029.23	100

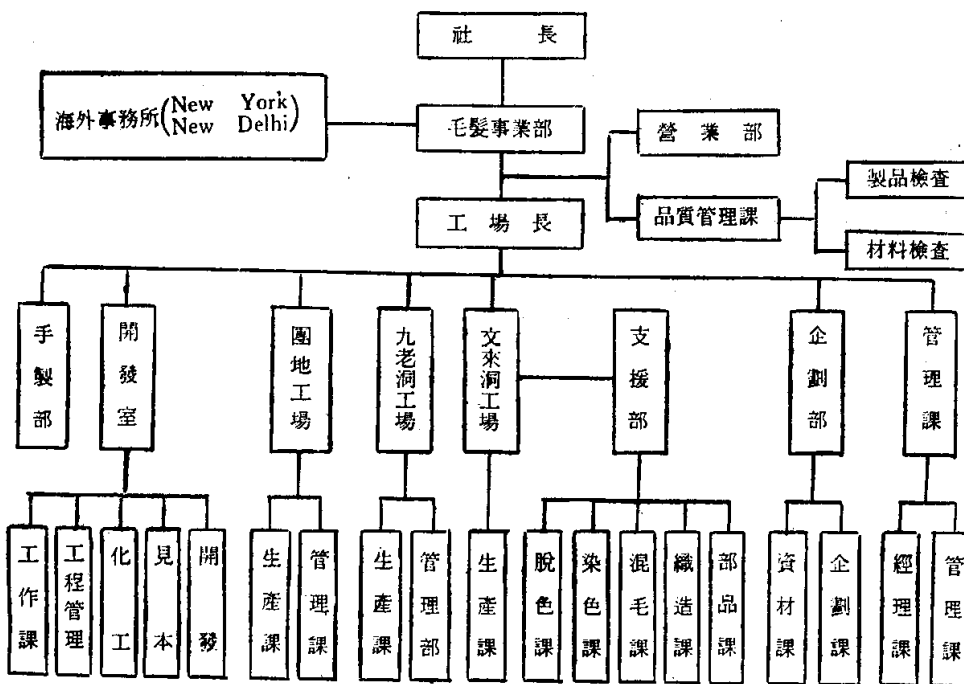
## II. 生產管理部門

當社の 生産様式은 外國으로부터 注文에 依한 完全注文生産이다. 當社は 永登浦에 있는 文來洞工場을 中心으로 하여 九老洞工場과 團地工場等 3個處의 假髮生産工場을 運營하고

〈表 7〉 損 益 計 算 書

科 目	1 9 6 6		1 9 6 7		1 9 6 8	
	金 額	比 率	金 額	比 率	金 額	比 率
1. 純 賣 出 額	834,152,472.43	100.00	1,130,254,116.61	100.00	1,707,145,834.54	100.00
2. 賣 出 原 價	650,499,545.30	77.9	970,337,701.51	85.9	1,353,475,688.02	79.3
3. 賣 出 總 利 益	183,452,927.13	22.1	159,916,415.10	14.1	353,670,146.52	20.7
4. 一 般 管 理 及 販 賣 費	30,686,662.18	3.7	94,677,277.41	8.0	154,373,671.15	9.0
5. 營 業 利 益	152,766,264.95	18.3	65,239,137.69	5.8	199,296,475.37	11.6
6. 營 業 外 收 益	1,446,447.11	0.2	13,174,903	1.1	23,463,794.55	1.4
7. 當 期 總 利 益	154,212,712.06	18.5	79,414,040.69	7.0	222,760,269.92	13.0
8. 營 業 外 費 用	22,971,456.86	2.8	47,935,406.84	4.2	126,564,885.25	7.5
9. 當 期 純 利 益	131,441,255.20	15.7	30,478,633.85	2.7	96,195,384.67	5.6

〈表 8〉 機 構 表

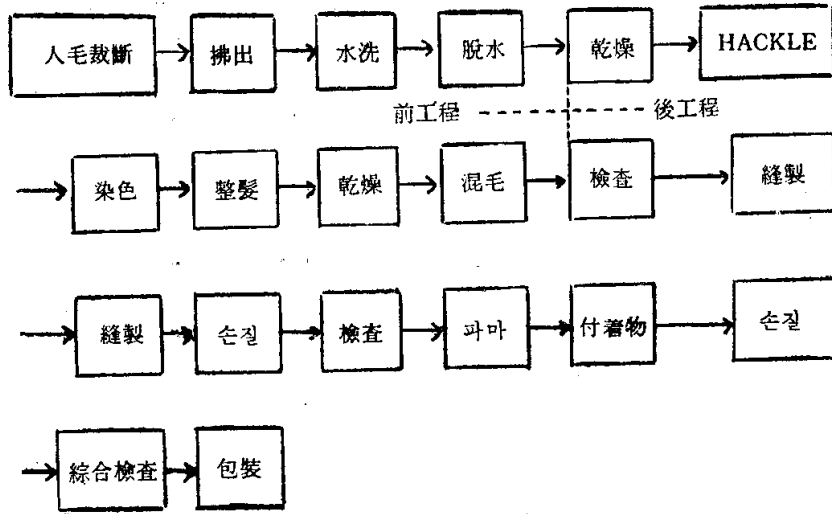


있으나 그 중 文來洞工場은 3개의 工場가운데에서도 施設이나 運營體制面에서 가장 中樞的인 役割을 擔當하고 있는 工場이다. 〈表 8〉의 機構表에서도 알 수 있듯이 文來洞工場에는 假髮의 最終生産을 擔當하는 生産課(直接生産) 외에도 假髮製造過程中에 必要한 支援部(間接生産)를 가지고 있으며, 이 支援部에는 脫色課, 染色課, 混毛課, 織造課 및 部品課의 諸間接生産部署가 있어 文來洞工場의 間接生産의 支援뿐만 아니라 團地工場과 九老洞工場

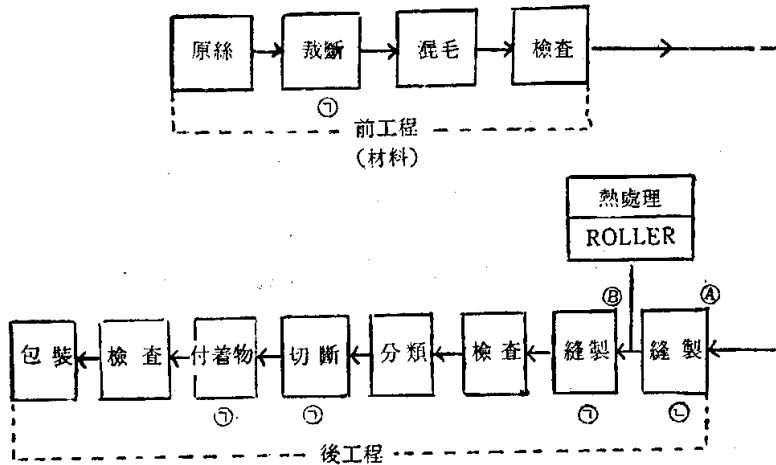
의 支援도 擔當하고 있다는 點에서 文來洞工場이 바로 當社의 中樞工場인 格이다.

本社로부터의 生産指示도 直接 文來洞工場에 來倒하게 되며(보통 月 3回의 生産指示), 일 단 生産量과 假髮의 型이 指定되면 文來洞工場의 企劃部는 3個工場에 그 作業量을 割當하 게 된다. 이 割當量에 따라 모든 必要한 原資材가 文來洞工場으로부터 團地工場과 九老 洞工場에 支給되며, 各己 工場은 그 工場의 生産課의 管轄下에 生産을 遂行하게 된다. 生

<表 9> HUMAN HAIR 製品 生産 工程



<表 10> KANEKALON 製品 生産 工程



註: 1 工程中 ①의 部署는 全量(作業)이 都給生産이며 ②은 一部分을 都給生産 一部分을 日給에 依하고 있음

産된 製品은 2個工場으로부터 文來洞工場에 다시 集結하게 되며 嚴密한 最終檢査를 通해 비로써 包製・出庫되기 마련이다.

各工場의 生産課內에는 機械製假髮(machine-made)部와 手製假髮部(hand-made)가 있는데, 大別해서 이러한 2種類의 製品生産에는 高度의 技術과 高速의 能率이 絶對的이기 때문에 當社에서는 全量 都給制生産形態를 取하고 있음이 그 特色이다.

다음 <表 9>와 <表 10>은 從來의 human hair 製品에 對한 當社의 工程表와, 近來에 開發된 合成纖維인 Kanekalon 製品에 對한 當社의 工程表이지만, 제 각기 그 工程은 當社의 3個 工場에서는 同一하다.

위의 表에서도 알 수 있듯이 Kanekalon의 工程의 경우는 human hair 工程에 比해 水洗, 脫水 혹은 乾燥와 같은 工程이 省略되는 反面, 裁斷工程이 더 附加되고 있지만 大體로 前者의 工程의 경우와 後者의 工程의 경우 보담도 相當히 合理的인 셈이다. 當社의 製品은 1968年以前까지도 human hair 製品이 100%였으나 現今에 와서는 人毛보담도 價格이 越等히 싼 合成製品인 Kanekalon 製品이 82%, human hair 製品이 12%의 比率로 生産되고 있다.

假髮生産에 必要한 機械設備로는 染色탱크, 脫水機, 裁縫機等 比較的 簡單한 設備를 갖추고 있으며, 主要設備인 裁縫機(미싱)는 約 1,000台로 그 外에 Label 用織機 3台, Tape 用 9台, 「낫셀기」 6台, 고무벨트機 3台 等이 그 機械設備의 全部이다. (其他의 工場施設은 <表 11> 參照)

元來 假髮生産이란 簡單한 機械設備만으로 이루어질 수 있는 手工藝的의 生産形態의 一種이지만, 人力에 依한 高度의 熟練이 그 必須要件이기 때문에 熟練工(技能工)의 確保와 그 訓練・教育이 假髮業體의 至上課題의 하나이다. 더구나 同業者間의 熟練工들의 爭奪競爭이 極甚하여, 역시 當社에서의 勞動移動率(一年間, 熟練工)도 約 100%라고 알려지고 있다. 따라서 技能工의 確保策으로 技能工募集이 一年中 隨時로 이루어지고 있으며, 이는 결국 設備나 生産規模의 增大에 따르는 增募는 아니다.

그런데 技能工 募集에 있어서는 熟練・未熟練으로 區分한 一定期間의 訓練이나 教育過程 없이 바로 作業에 配置하고 있으며, 技能工 아닌 一般工員의 경우는 아무런 雇用契約도 없이 다만 工場側에서 作業場所와 工具貸與를 前提로 한, 이른바 日給勞務者 雇用の 口頭契約만을 맺고 있을 따름이다. 따라서 約 100%로 달하는 勞動移動率의 抑制을 위해 幹部會議에서 다음과 같은 二段階의 對策들을 마련하기는 했으나 아직 實行된 바는 없다.

#### (1) 第一段階對策





- ① 隨時募集에 있어서는 雇用條件別, 部署別, 技能別等 募集條件을 明示한다.
- ② 移動(退社)에 對한 根本的인 原因을 把握하고 그 對策을 세운다.
- ③ 作業에 配置하기 전 教育이나 訓練을 시킨다.
- ④ 都給制이기 때문에 保健厚生에 關한 對策이 없으나 앞으로는 考慮하도록 한다.

## (2) 第二段階對策

- ① 現在의 各工程中(部署)에서 技術이 上位級에 屬하는 指導者的 素養이 있는 者를 選擇한다.
- ② 選擇된 技能工은 都給制에서 月給制로 轉換시킨다.
- ③ 技能工을 單能工과 多能工으로 區分한다.
- ④ 見習工은 一定한 期間을 두어 各部署를 移轉시킴으로써 多能工으로써의 能力을 갖추게 한다.

이미 前述된바와 같이 假髮生産은 거의 手工藝的인 作業이다. 特히 手製假髮은 完全한 手工藝이다. 따라서 作業能率과 作業環境은 깊은 相關關係에 놓여 있으며, 作業環境이 好條件에 있을 때 作業能率は 向上되기 마련이다. 그 作業環境에는 보통 通風(換氣), 溫度 및 照明等이 屬하게 되는데, 特히 照明環境의 良否는 手製 假髮生産能率에 至大한 影響을 미치게 되며, 從業員의 視力減退라는 産業災害에의 對策面에도 甚重한 考慮가 잇달아야 할 問題이다. 그런데 當社의 作業環境은 大體로 다음과 같은 是正點을 內包하고 있는 것이 그 흠이다.

첫째, 「미싱」部, Tape 製作部, 手製部等 앞에서 一部分만 注視하면서 作業하게 되는 分野의 照明이 部分照明이 아니라 全體照明이다.

둘째, 그나마 「미싱」部나 手製部の 全體照明도는 그 照도가 낮다.

세째, 製品의 色相이 變更될 때마다 이에 알맞는 色度の 照明으로 變換시킬 수 있는 裝置가 없다.

네째, 따라서 從業員 가운데서 해마다 相當數의 視力減退者가 發生하나 이에 對한 對策은 없다.

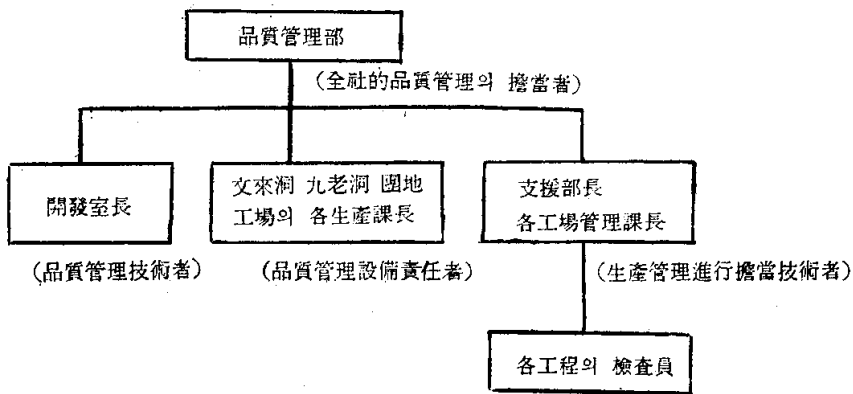
이렇듯 假髮製品은 作業環境, 特히 作業照明도에 따라 그 品質(色相)의 良否가 左右되기 때문에, 假髮製品의 品質管理란 兪빛 色相과 「디자인」의 品質管理만이라 해도 過言은 아닐 정도이다. 다만 計數値로써 表示될 수 있는 品質特性으로써는 毛髮의 길이(長)뿐인 셈이다.

따라서 當社에서는 假髮의 色相管理를 除外한 餘他的 品質管理엔 그다지 神經을 곤두세

우지 않던 것은 사실이다. 그래서 當社에서는 色相管理는 化學工程의 하나인 染色과 脫色 (human hair 의 경우) 過程에서, 見本의 色相과 同一하도록 比較・檢討하는 檢査程度에 그치고 있으며, 生産(染色・脫色) lot 當 標本檢査等 이른바 統計的品質管理上의 管理技法의 導入은 없다. 이러한 跛行的인 品質管理를 止揚하고 品質全般에 걸친 總合的品質管理(total quality control)에의 移行을 模索코져, 어느 品質管理課員이 스스로 案出해 낸 다음과 같은 是正的 試案은 아직 햇빛을 본 일은 없다.

첫째, 우선 staff인 當社의 品質管理課를 部로 昇格시켜 全社的인 位置에서의 統合・中樞部의 役割을 擔當시킨다. (表 12 參照)

〈表 12〉 品質管理部の 機構表



둘째, 品質管理는 다음과 같은 7段階로 걸쳐 그 段階마다 施行함을 原則으로 한다.

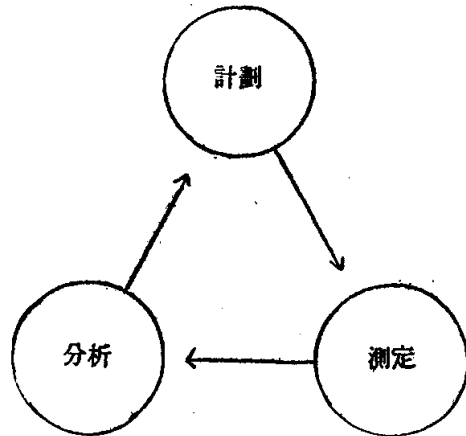
- ① 「마케팅」 活動 (主로 受注活動, 受注具體의 品質判別)
- ↓
- ② 購買管理 (材料와 部品の 選擇과 購買品質管理)
- ↓
- ③ 生産技術管理 (生産技術自體와 工程, 用具, 道具의 選定管理)
- ↓
- ④ 生産監督管理 (部品の 生産, 組立加工을 통한 品質決定)
- ↓
- ⑤ 檢査와 試驗管理 (品質特性에 對한 檢査)
- ↓
- ⑥ 運送管理 (輸送과 包裝管理)

세째, 全體적으로 볼 때에는 右側 그림과 같은 순환式 方法으로 品質管理를 되풀이 한다. 計劃: 本社에서 受注된 製品의 作業設計, 各部署間의 作業員調整計劃, 材料供給 計劃等 을 樹立하고, 支援部와 企劃部 그리고 3工場의 責任者와 共同으로 檢討함으로써 보다 正確한 實理性을 갖게 한다.

分析: 受注製品의 生産前에 材料나 部品뿐만 아니라 나아가서 人員, 價格, 納品期日等 을 미리 分析하여 工場內의 모든 與件을 檢討한다. 特히 이 分析에서는 試驗室의

染色・脫色等に 關한 檢討가 앞서야 하며, 大量生産과 價格의 相關關係를 考慮해서 製品化의 모든 構成要素가 分析되어야 한다.

測定: 計劃과 分析을 土臺로 한 다음 段階는 測定活動이다. 그 測定을 土臺로 해서 다시 다음 段階의 計劃이 樹立될 수 있음으로 精度 높은 測定이 要求된다. 特히 損失量, 즉 原材料投入에 對한 完製品 產出量의 測定이 이루어지고 있지 않음으로써 全體工程에 있어서의 loss 나 各 工程間의 原材料損失을 把握치 못하고 있는 處事는 時急히 是正되어야 할 것이다.



### III. 販賣管理部門

輸出大宗商品中 政府의 特別한 輸出支援策의 配慮없이 自力으로 커 은 것이 바로 假髮이다. 假髮이 歐美各國에서 女性美容의 手段으로 登場하여 女性世界에 一大「붐」을 이르키자, 1964年에 美國 및 香港에 總額 168千弗을 處女輸出하게 된 것이 우리나라의 첫 假髮輸出이며, 이 處女輸出의 擔當者가 바로 當社라고 알려지고 있다.

每年 增加一路를 걷는 假髮輸出은 1969年 10月末 現在 이미 今年度 輸出目標額인 45,000千弗을 超過 達成하였다고 알려지고 있으며, 1969年度 7月末 現在의 輸出實績 27,775千弗中 무려 3,964千弗을 擔當 執行한 것이 當社이다. 따라서 當社는 1964年 以來 오늘까지 계속 假髮輸出業界에서 第一位의 王座를 固守하고 있으며, 또 그 輸出實績은 每年 上昇一路를 걷고 있음이 特色이다.

韓國毛製品輸出組合의 集計에 依한 우리나라 假髮業界別, 假髮輸出實績은 年度別로 보면 <表 13>과 같다.

물론 假髮輸出이 好調를 보인 것은 海外需要가 每年 急激히 增大되고 있으며, 供給面에 있어서도 比較的 簡便한 機械設備으로써 生産이 可能하였기 때문이라 分析되고 있다. 즉 假髮製造가 勞動集約的인 商品이며, 原料인 人毛를 國內에서 廉價로 購入할 수 있고, 따라서 稼得率이 높다는 點에서 輸出이 增加되고 있다는 것이다. 그러나 輸出의 伸張과 함께 原料需要의 增加로 現在는 原料의 約 2/3를 輸入에 依存해야 할 立場에 놓여 있어 原料確保問題가 크게 擡頭되고 있고, 또 海外市場의 需要傾向이 크게 高級化 내지 長髮化

〈表 13〉 假髮의 年度別輸出實績推移

(單位=1,000\$)

商社名	'69, 9月末	'68年	'67年	'66年	'65年
S 通商	3,964①	6,002①	3,550①	3,005①	1,340
天 一 貿 易	1,756②	2,446②	1,683③	668③	—
다 나 貿 易	1,635③	641④	475④	63	—
Y H 貿 易	1,540④	987⑤	260⑤	111	—
和 京 產 業	1,396⑤	1,573⑥	1,138⑥	221	24
半 島 商 社	1,354⑥	922⑦	283⑦	175	31
韓 獨 產 業	1,311⑦	1,239⑧	1,015⑧	77	—
汎 亞 商 社	1,081⑧	1,500⑨	909⑨	532⑨	45
大 和 物 產	989⑨	1,836⑩	1,750⑩	587⑩	17
Y. B. Lee.	922⑩	1,157⑪	18⑪	—	—
總 計	27,776 (45,000目標)	30,600	20,143	10,678	1,617

〈表 14〉 原料(人毛) 輸入額의 趨勢

(1969年 9月末現在, 單位: \$)

年 度	區 分	金 額	百 分 率
1 9 6 4		8,201.04	0.2
1 9 6 5		47,850.11	1.1
1 9 6 6		87,581.71	2.0
1 9 6 7		292,666.96	6.7
1 9 6 8		1,642,838.69	37.9
1 9 6 9.9		2,261,068.63	52.1
Total		4,340,207.14	100%

되고 있어, 從來의 一般的인 需要層을 위한 製品에서 보다 高級化된 製品을 生産하기 위한 技術面의 單新이 要望됨은 물론이다.

一例로 다음의 表는 當社의 原料輸入의 趨勢表이지만, 外貨稼得額을 늘이기 위한 國產原料의 確保問題는 時急히 그 解決이 模索되어야 할 問題中의 하나이다.

當社는 假髮以外에도 「스웨터」, 「케어텐」等 其他 織物類도 相當한 比重으로 輸出하고 있지만 이들을 合算한 當社의 輸出實績은 〈表 15〉와 같다.

이러한 當社의 輸出實績으로 보아 當社의 假髮製品이 「톱」輸出商品이며, 全 輸出商品中 假髮製品이 차지하는 輸出比重은 全體의 86.9%에 該當됨으로 當社의 主力製品이란 말하자면 假髮뿐인 셈이다. 그런데 假髮은 製造方式에 따라 大體로 機械製, 半機械製와 手製로 區分되고 있지만 1965年만, 하드래도 高度의 技術을 要하지 않는 機械製가 全體의 90

〈表 15〉 輸 出 實 績

(1969. 10. 29 現在, 單位: \$)

年度	品目	Hair Goods	%	Sweater	%	Curtain	%	Others	%	Total	%
1964		139,519.84	0.5	—		—		—		139,519.84	0.5
1965		1,275,245.23	5.4	—		—		—		1,275,245.23	5.4
1966		3,045,496.52	12.9	—		—		—		3,045,496.52	12.9
1967		3,550,149.45	15.1	432,244.56	1.8	154,841.46	0.7	75,184.91	0.3	4,212,420.56	17.9
1968		6,122,704.49	26.0	812,084.82	3.4	216,390.42	0.9	4,056.37	0.0	7,155,236.10	30.4
1969. 10. 29		6,355,542.50	27.0	1,368,005.72	5.9	16,441.86	0.1	870.00	0.0	7,740,860.08	32.9
Total		20,488,658.03	86.9	2,612,335.10	11.1	387,673.92	1.6	80,111.28	0.4	23,568,778.33	100

%을 占하였으나, 그 후 製造技術의 向上에 따라 1967年에는 機械製보다 高價인 手製와 手工이 加味된 半機械製의 輸出比率이 28.5%로 提高된 셈이다. 이 比率은 해마다 暫高되고 있으며 이는 消費者의 消費性向이 高級假髮(手製假髮)로 轉移하고 있다는 端的인 表現 일 뿐이다.

假髮은 다시 手製 wig, wiglet, fall과 機械製 wig, wiglet, fall 및 半機械製 wig, fall等 8個品種으로 區分되지만, 1968年의 우리나라 輸出實績中 機械製 wiglet가 54.11%, 手製 wig가 12.68%를 占하고 있고, 이 比率은 當社의 輸出實績 比率에도 비슷하게 該當되고 있다. 그리고 當社는 100% 輸出業體이며, 그 輸出對象國은 主로 美國을 爲始하여 日本, 香港, 英國, 오끼나와, 프랑스等 20餘個國에 達하고 있지만 輸出比重으로 본 主要對象國家는 美國과 日本이다.

當社 輸出用假髮은 色調에 따라 一般的으로 light wig 20%, medium wig 30%, dark wig 50%로 構成되어 있으며, 機械製와 手製間에는 wig의 경우 길이에 따라 30% 내지 60%程度의 價格差를 보이고 있는데, 이와 같이 手製品이 高價인 것은 單純한 製造技術 以外에 手工過程을 通하여 需要者의 美的感覺을 살릴 수 있는 長點이 있기 때문이라 알려 지고 있다. 이렇듯 우리나라 輸出의 大宗을 이룬 假髮도 最近 深刻한 原料難에 逢着하게 되어, 大多數의 假髮業界들이 原料確保에 東奔西走하는 일이 非一非再하지만, 물론 當社도 그 例外는 아니다. 1966年까지만 해도 全量 國內調達이 可能했던 人毛는 1967年부터 떨리기 시작하여, 當社에서도 1967年以來 年年 急增的으로 假髮用原料(人毛)를 輸入하고 있는 實情이며, 그 輸入趨勢는 〈表 16〉과 같다.

最初로 假髮輸出이 實現되기 以前에 人毛(原料) 輸出이 이미 盛行하여 1966年中 그 實績이 3,652千弗에 達했었으나, 假髮輸出이 本格化되어 國內人毛 供給量이 不足하게 되자, 政府는 人毛의 輸出禁止措置를 斷行하게 된 것은 周知의 事實이다. 그러나 이러한 原料難은

〈表 16〉 原 料 輸 入 趨 勢

(1969. 9月末 現在, 單位: \$)

年度 品目	1964	1965	1966	1967	1968	1969. 9	Total
Hair goods	—	—	—	26, 275	124, 097	176, 193. 42	326, 565. 42
Sweater	—	—	—	13, 490. 20	21, 700	22, 047	57, 237. 20
Curtain	—	—	—	25, 735	—	—	25, 735
其 他	—	—	—	68, 400. 19	—	—	68, 400. 19
Total	—	—	—	133, 900. 39	145, 797. 00	198, 240. 42	477, 937. 81

비단 우리나라 뿐만 아니라 世界假髮業界의 共通의인 問題이기 때문에, 1969년부터 原料難 打開策으로 合成假髮이 開發되고, 또 多幸히도 갑자기 世界的인 趨勢로 소위 合纖假髮「봄」이 일기 시작한 것도 當然한 일일 것이다.

合纖假髮은 人毛대신 「아크릴·화이버」系統의 纖維로 代替한 것으로, 「세팅」이 必要없고 「워시·앤드·웨어」가 可能해서 實用的이며, 또 價格도 相當히 싸다는 것이다. 特히 美國에서는 水泳帽에 代身해서 合纖假髮을 쓰는 것이 流行이 되어, 女學生들에게 人氣를 끌고 있다는 것이다. 그러나 그 原料生産者는 局限되고 있기 때문에 原料供給者가 輸出價格은 물론 「바이어」까지 指定해 주며, 특하면 原料供給을 中斷하기 일쑤라는 것이다. 當社가 原料供給을 받고 있는 合纖假髮原料의 供給者는 소위 Kanekalon 으로 알려진 日本의 獨占 特許保有會社인 「가네가후지」會社이지만, 그 輸入價格은 kg 당 5\$ 내지 6\$ 50c 로 이것으로 10個의 假髮을 만들 수 있다는 것이다. 따라서 稼得率은 80%로 比較的 높은 셈이지만, 長期的인 眼目에서는 合纖原料의 國産化가 이루어져야 비로소 稼得率의 100%의 國産假髮輸出이 이룩됨은 두말할 나위도 없다. 今年의 人造假髮「봄」으로 5月에는 合纖假髮輸出이 全體假髮輸出의 13%에 達했고, 6~7月에는 25%線으로, 그리고 年末까지는 30%線을 넘을 것이라 推測되고 있다.

이러한 意味에서 當社가 直面하고 있는 販賣部門에서의 隘路點의 하나는 첫째, 原料確保의 問題이며, 다음으로 美國一邊倒의 輸出政策을 止揚하고 輸出市場을 廣域化하는 市場多邊化 問題일 뿐이다. 이 두가지 問題들에 對해 最高經營層에서는 管理層에 있는 white color 들에게 그 解決方案을 模索토록 指示한바 있었으나, 아직 具體的인 方案이 마련된 바는 없다. 다만 某 診斷用役機關에 依頼하여 回報를 받은 客觀的인 立場에서의 (局外者의 立場에서의) 解決方案은 다음과 같을 뿐이다.

(1) 原料確保政策의 再檢討

假髮은 比較的 簡便한 生産工程을 거쳐 完成되는 商品이어서, 原料만 제대로 確保(供給)

된다면, 輸出이 現水準 以上으로 더욱 伸張될 수 있다고 알려지고 있다. 따라서 最近 數三年來 假髮業界들이 直面하고 있는 難題中的 하나는 深刻的 原料難인 것이며, 假髮輸出의 大宗格인 當社 역시 이 深刻的 原料確保難 때문에, 輸出이 제대로 그 機能을 發揮치 못하고 있는 實情이다. 普遍的으로 原毛인 人毛는 國內의 小蒐集商에서 中間蒐集商을 거쳐 製造業體인 當社에 供給되고 있지만, 항상 그 供給量이 固定的이어서 輸出이 急激히 伸張하면 할수록, 人毛의 國內供給은 오히려 減縮一路를 걷고있는 形便이다. 이를테면 1966年만 해도 全 假髮業界들의 全量 國內調達이 可能했던 人毛는 1967年부터 달리기 시작하여 同年度에는 30 톤을, 그리고 1968年에는 무려 500 톤을 輸入하지 않을 수 밖에 없었으며, 1968年의 경우 國內調達分이 不過 150 톤이었다고 알려지고 있다. 當社도 1967年 以來 原料의 輸入量이 每年 急增하고 있으나(表 15 參照), 그나마 제대로 原料所要量이 確保되지 못하고 있는 實情이다. 또한 國產原料이건 外國產原料이건 간에 適期의 適正供給이 이루어지지 않고 있으므로, order 를 받아도 제대로 適期에 船積 못하고 있는 形便이다.

이러한 原料의 適期·適量確保難은 長期的인 輸出政策의 樹立에 莫大한 支障을 招來하고 있기 때문에, 時急히 解決되어야 할 問題의 하나이다. 特히 人毛는 비록 그 生産工程이 比較的 簡便하다 할지라도, 그 길이에 따라 整毛·洗滌함으로써 不純物을 除去하고, 일단 脫色한 후 一律적으로 染色·再整毛하여 帽子型의 「나이롱」網이나 「실크」網에 扶植하게 되기 때문에, 長期的인 生産計劃을 土臺로 한 原毛의 長期 供給確保가 時急함은 當然할 것이다.

輸出目標인 3,000 千弗을 達成할 경우 約 600 톤의 人毛가 所要되는데, 國內에서 蒐集可能한 人毛는 約 150 톤 정도로 推定되고 있어서, 原料確保에 對한 長期計劃이 早速히 마련되어야 할 것이다.

이를 위해선 우선 ① 人毛에 對한 國內蒐集經路의 合理化와 ② 合纖原料에 對한 國內開發이 必要할 것이다. 그러나 現段階로서는 ①을 위한 適切한 合理化方案이 마련되지 못함이 恨이다. 왜냐하면 人毛에 對한 國內供給의 絶對量이 不足하기 때문이다. 다만 國內產 人毛小蒐集商을 거쳐 中間蒐集商에 依해 假髮製造業體에 供給될 때, 各段階마다 中間商人이 介入하여 輸出原價를 引上시키는 結果를 招來하고 있기 때문에, 對外競争力의 向上을 위해서는 되도록 中間蒐集商을 排除하고, 當社가 直接 中間蒐集商의 役割을 遂行할 수 밖에는 別道理는 없다. 그 外 國產原料(人毛)의 確保策으로는 奇想天外의 「아이디어」인지는 모르나, 國民學校 以上の 女子들의 머리를 適當한 길이까지 기르기를 國策으로 勸奨한다면, 相當量의 原毛는 確保되리라 믿는다. 왜냐하면 毛製品輸出組合의



推計에 의해서도 國民校以上の 女子들이 머리를 기를 때, 確保될 수 있는 人毛의 量은 年 480 톤, 이것이 實現될 때 約 960 萬\$의 外貨節約을 期할 수 있음은 물론, 이것이 製品化될 때에는 約 24 萬\$의 純外貨稼得을 올릴 수 있기 때문이다.

그러나 이러한 案은 몇번 輿論에 依해 된 寺리를 맞기도 했으며, 또 女學生에 對한 斷髮令이 撤廢되지 않는 限 그 實現은 도저히 期待難이기 때문에, 아무래도 前述한 蒐集經路의 合理化로 最少限의 輸出價格의 引下가 劃策될 수 밖에는 없다.

다음으로 時急한 것은 ②의 合纖原料에 對한 國內開發이다. 더구나 當社에서는 今年에 처음으로 開發輸出한 合纖假髮이 「바이어」들의 人氣를 독차지 하게 되어 그 需要가 爆發적으로 急增하고 있는 趨勢에 있기 때문이다. 現在의 美國市場의 嗜好로 보아서도 장차 合纖假髮은 人毛假髮을 壓倒할 段階에 있으며 當社의 合纖假髮의 人毛假髮에 對한 輸出比重도 每月 높아가고 있음으로 合纖原料의 國內開發이 時急하다 하지 않을 수 없다.

그러나, 合纖原料의 自體開發이란 技術難과 施設難 때문에 全量 外産에 依支하지 않을 수 밖에 없는 現時點에서는 겨우 合纖原料를 輸入해서 이를 加工·輸出하는 道理밖에 없다. 그러나 現購買體制와 같은 單線購買는 早速히 止揚되어야 한다. 왜냐하면 現在 當社가 供給받고 있는 合纖原料는 日本의 「가네다후지」 製品인 Kanekalon 이며, 이 Kanekalon 은 獨占供給이어서 그 原料供給價格이 國際價格보다 훨씬 高價이기 때문이다.

最近 天一貿易等 11 個社는 Kanekalon 과는 價格이나 其他 條件面에서 比較도 안될 程度로 有利한 美國의 合纖原料인 「다이넬」과 輸入契約이 締結되어 月 50 톤 以上の 原料供給이 現在 進行中이라 하지만, 當社도 長期的인 眼目에서는 이런 好條件의 原料供給者와 손을 맞 잡을 購買計劃을 새로 樹立해 나가야 할 것이다.

反面, 들리는 바에 依하면 多幸히도 新光毛紡에서는 우리나라 처음으로 120 가지 種類에 達하는 合纖假髮染色에 成功, 外貨節約은 물론 外國으로부터의 各種 注文에도 迅速히 應할 수 있게 되었다는 것이다. 즉 新光毛紡에서는 「이태리」로부터 最新機械를 導入, 月 生産量 100 톤의 施設을 갖추고 年間 國內需要量 900 톤 내지 1,200 톤 全量을 供給할 수 있게 되었으며 最少限 420 萬弗의 外貨를 節約할 수 있게 되었다는 것이다. 따라서 지금까지는 染色加工된 合纖原料를 高價로 輸入하던 것을 앞으로 新光毛紡에서는 白原狀態의 「다이넬」을 國內備蓄用으로 輸入하여, 隨時로 輸出業者의 要求에 따라 必要한 色素의 染色을 해줌으로써, 자연 假髮輸出量은 年間 30% 增加된다는 것임으로 當社도 이러한 業體와 提携하여 合纖原料의 國內開發에 陰陽으로 協助해 나가야 할 것이다.

## (2) 市場多角化政策의 模索

1964~1969年의 輸出先別 우리나라 假髮輸出實績을 살펴 보면, 大部分 美國一邊倒임이 그 特色이다. 따라서 當社 역시 美國一邊倒이지만, 앞으로의 輸出增大를 위해서는 美國뿐만 아니라 其他 地域, 이를테면 歐州地域에도 그 販路를 開拓하여 多角的인 市場政策이 마련 되어야 할 것이다. 더구나 前述한 國內原料인 人毛의 確保難과, 時時刻刻으로 變動하는 海外市場의 流行, 特히 最近에 登場하여 「분」을 이르고 있는 合纖假髮의 出現과, 또한 우리의 가장 強力한 競爭國인 香港과 中國等 開發途上國의 登場으로, 今年에도 美國市場을 對象으로 한 競爭이 加一層 激化될 것이 豫想되고 있기 때문에, 美國一邊倒에서 脫皮한 市場 多角化政策의 導入이 時急하다 하지 않을 수 없다. 이를테면 歐羅巴地域, 特히 西獨과 같은 國家는 美國에서 우리나라 假髮의 品質이 認定받게 되자, 續續 이의 輸入을 希望해 오고 있다고 알려지고 있으며, 假髮業體들이 조금만 더 努力하기만 하면 이 地域에 對한 輸出이 急增할 것은 明若觀火한 일이기 때문이다. 西獨 「함부르크」의 貿易館 報告에 依하면 從來의 까다로운 去來條件을 내세우고, 低質이라는 理由도 輸入을 꺼리던 西獨에서 最近 韓國假髮의 品質이 顯著히 向上되어 優秀하다는 것을 認定, 人毛를 提供하고 輸入하는 保稅加工形式輸入 등을 提議하고 있다는 것이다. 또한 最近 「푸랑크 후르트」 貿易博覽會에서도 韓國假髮의 優秀성이 認定되어, 그곳을 訪問중인 韓國의 「유럽」 通商使節團에 大量注文을 希望하여, 即席에서 契約까지 締結하였다는 소문이다. 어쨌든 西歐의 全般的인 社會風潮에 따라 西獨에서도 美國못지 않게 해를 거듭 할수록 假髮의 需要가 늘어나고 있는 것은 사실이다. 단지 美國과는 달리 合纖假髮 보다는 人毛假髮 내지 合纖과 人毛의 混合假髮이 더욱 人氣가 높은 것이 特色이며, 100%의 合纖假髮은 이미 市場에 登場한 바 있었으나 一般需要者의 注目を 끌지 못하였기 때문에, 앞으로도 如前히 人毛製品만이 脚光을 받게 될 것이다.

이제 西獨의 人毛假髮類의 總輸入實績을 보면, 1967년에 10,769千DM였던 것이 1968년에는 一躍 倍額에 達하는 21,157千DM를 記錄하여, 同國의 年間 假髮輸入增加率은 50%라는 活潑한 「템포」를 나타내고 있는 것이다. 이 가운데 香港이 約 US\$ 3,200千을 차지하여 總輸入中 75%로써 斷然 他國을 앞질렀고, 우리나라는 67年度의 約 US\$ 50千에서 68년에 約 US\$ 100千으로 2倍로 늘어 났으나, 香港이 67年度의 約 US\$ 1,600千에서 68년의 約 US\$ 3,200千으로 倍가 된 것과는 對照的이다. 따라서 美國一邊倒를 止揚해서 西獨市場도 아울러 開拓한다면, 相當한(價格面에서의) 輸出效果가 到來되고도 남음이 있을 것이다. 더욱이 對西獨 輸出國間的 競爭關係를 보면 「프랑스」를 除外하고는 日本을 비롯한 先進國家들은 暫次 輸出實績이 下落一路에 있으며, 美國市場에서와 같이 香港과 같은 開

發達上國家들의 市場占有率이 늘어나는 趨勢에 있기 때문이다. 따라서 美國市場一邊倒政策에서 果敢히 脫皮하여, 西獨과 같은 西歐地域의 新市場들을 開拓한다면, 우리의 假髮輸出은 幾何級數的으로 增大될 것임으로, 時急한 것은 市場多角化政策의 導入 뿐이다.

參考로 우리나라의 對西歐地域 市場 開拓戰略을 위한 길잡이로, 例컨데 香港이 同地域에서 이룩한 輸出增大의 原因을 살펴 보면

- ① 香港製 假髮은 機械製假髮로 한국의 手製假髮 보다도 훨씬 低廉한 價格으로 供給할 수 있었다는 點
- ② 迅速한 供給으로 輸入業者의 輸入意慾을 돋구었다는 點
- ③ 따라서 去來條件이 훨씬 有利하였다는 點
- ④ 또 끊임없이 새로운 「아이디어」로 新製品을 開發하여 繼續 市場을 開拓하고 있다는 點

等이다. 이러한 事實들은 바로 우리 假髮業界가 本 받아야 할 教訓임은 물론 특히 多角的인 面에서 새로운 「아이디어」의 創造가 「香港」의 輸出을 急進시킨 直接 要因임을 우리 假髮業界는 크게 注目해야 할 것이다.