

# (株) 大 洋 商 社

林 鍾 沅  
(서울대 經營大 副教授)

하나, 둘, 하나, 둘……, 새벽 공기를 헤치며 뛰어 오고 있었다. 아파트 단지의 놀이터에는 매일 아침마다 50대의 한 어른이 약 15명의 어린 아이들과 즐겁게 운동하시는 모습을 볼 수 있었다. 하나, 둘의 목소리나 손, 발의 움직임이 모두 새아침에 새로운 계획을 실현하려는 듯이 힘차고, 즐거워 보였다.

筆者が 이곳을 처음 방문한 것은 약 2個月前이었다. 그날 아침 大田으로 가야 할 급한 일이 생겨서, 大洋商社의 金濟民 社長宅을 아침 일찍 방문하게 되었다. 이 아파트 團地는 大洋商社의 職員들인 60世代가 住宅組合을 운영하여 建築한 것이라고 한다. 7年前만 하더라도 이곳은 無許可 住宅의 철거민들이 集團移住했던 곳이라고 한다. 그러나 이제는 걸어서 五分 거리에 공원이 있고, 10分 거리에 電鐵驛이 생긴 좋은 住宅地가 되어 있다.

大洋商社는 3세에서 13세까지의 아이들이 必要로 하는 衣類, 運動具, 教育프로그램을 開發하여 輸出入하는 商社로서 이제 設立된지 五年이 되었으나 지금까지 國內 綜合商社를 통해 수출하여 왔다. 82년부터는 外國의 大型小賣店들과 어린이 用品들의 輸出入을 相互연계시켜 輸出した 實績과 對比하여 그곳의 品目을 輸入하여 왔다. 82年の 수출 실적은 약 200萬달러 규모이나 83년에는 400萬달러를 超過할 것으로 예상된다.

## 1. 金濟民 社長의 人的 背景

6.25以後 고아처럼 삶을 보냈다. 國民學校

가 正規 教育의 全部이다. 가난과 삶의 그 自體에 매달리면서 東大門과 南大門 市場을 헤매며 그날 그날을 메꾸어 왔다. 南大門과 東大門市場 주변에서 일어날 수 있는 여러가지 事件에 介入되어 한때는 新聞紙上에 몹쓸 人間으로 소개되기도 했었다.

젊은 時節, 20代, 30代에는 이곳의 商人, 市場組合 등으로 부터 못된 말성꾼이라고 지탄을 받아 왔었다. 그래도 義理가 있고, 男子다운 기백도 있었고, 어려운 狀況에 처한 商人들에게는 한 톨래의 金濟民氏 친구들이 몰려 다니며 헌신적으로 도와 주기도 했다. 金濟民氏를 좋아 하는 사람 미워하는 사람이 모두 많을 만큼 人生의 20代~30代를 방랑하며 보냈다.

나이 40이 되자, 새로운 삶을 始作해야겠다는 생각이 들었다. 金濟民氏가 아는 것은 오직 東大門과 南大門市場 뿐이었다. 거미줄 같은 이곳의 수 많은 商人들, 특히 아동복 都賣商·봉제업자, 地方에서 上京하여 새벽마다 物件을 購入해 가는 商人들의 誠實한 심부름꾼이 되기로 決心했다.

## 2. 業界의 概況

1970年初에만 하더라도 南大門과 東大門市場, 商街에는 약450個所의 零細 衣類 生産業者들이 있었다. 근로조건이 나쁜 만큼 生産費도 저렴했을 뿐 아니라 不良品도 많았다. 거의 모두 家內生産의 형태를 갖추고 있었다. 生産者가 많은 만큼이나 南大門, 東大門 商街에는 都小賣商

\* 業界概況의 資料 수집을 위해 도와준 本 大學院 조 영제(二年)君에게 감사를 表示하고자 한다.

들이 많았다. 아침 8시까지 전국에서 온 小賣商들을 상대로 도매업을 하고, 8時以後부터는 小賣業을 하고 있었다. 賣出額의 80%는 아침 5시부터 8時까지 小賣商들이 購入해 가는 것이었다. 그러므로 이러한 小賣商들을 상대로 競爭이 심각하였다. 都賣商들이 小賣店들에게 外上期間을 연장해 주고 返送品을 허락해 줄수록, 그러한 都賣商들의 賣出額은 증가되었다. 이러한 都賣商들은 다시 零細 生産業者에게 外上代金の 支拂을 연기하게 되고 또 返送不良品을 다시 생산자에게 返送하기가 보통이었다. 그러므로 零細 生産業者들은 높은 利子를 支拂하고서 私債를 利用할 수 밖에 없었다. 返送品들은 原價以下로라도 팔아 치울 수 밖에 없었으므로 언제나 零細하게, 간신히 生計를 유지하는 정도로 生産을 계속해 왔었다.

노동청에서는 근로조건에 대한 監査를 하기도 하고, 때로는 근로자들이 과업을 하여 社會的으로 問題를 일으키기도 하였다. 正確한 商業簿記도 모르고 적당히 家計支出처럼 費用의 支出를 기록하여 왔기 때문에 稅金을 낼 때마다 크고 작은 問題들이 發生하여 왔었다고 한다.

이와같이 어려운 條件下에서도 계절에 따라서 또는 명절을 맞아서 人氣있는 디자인으로 製品開發에 成功하기만 하면 영세 生産業者로서는 큰 돈을 벌기도 하였다. 이렇게 큰 돈을 벌면 조그만 商店을 빌면서 生産과 都賣를 겸업하기도 한다.

經濟成長에 따라 都市나 農村의 所得水準이 점차 증가하게 되었다. 특히 6.25 動亂을 前後하여 깨끗한 옷, 알맞은 신발도 신어보지 못하며 자라왔던 사람들은 사랑하는 아이들에게만은 좋은 옷, 알맞은 신발, 비싸더라도 좋은 品質의 製品을 選好하게 되었다. 그래서 有名百貨店이나 資本이 있고 外國의 디자인을 적절히 모방할 수 있는 能力이 있는 中企業이 높은 廣告費와 販賣費를 이용하여 高價格, 高品質로써 制限된 부유층을 상대로 商標를 開發하기 始作했다. 大型百貨店에서는 거의 대부분 이러한 값비싼 製品이 판매되어 왔다.

零細 生産業者로서는 값싼 製品을 多量으로 生産하므로 비록 不良品이라 하더라도 全國적으로

販賣할 수 있었다. 그러나 有名商標의 製造業者들은 開發初期에 高價格으로 販賣하더라도 日氣가 變化하거나 季節이 빨리 바뀌면 엄청난 在庫를 처리하지 않을 수 없게 되었다. 東大門이나 南大門의 都賣商에서는 이러한 有名商標의 在庫處理에 따르는 덤핑판매가 커다란 태풍처럼 일어나는 경우가 많아져 왔다.

어린이 用品(의류, 신발 등)은 製品이 깨끗하더라도 季節에 따라서, 어린이가 成長함에 따라서 더 이상 使用할 수 없게 되는 특성이 있다. 그러므로 商店마다, 生産業者마다 季節이 지나거나 유행이 지난 在庫品の 처리에 모든 신경을 써야 했다. 또 가정에서도 깨끗하고 좋은 衣類라고 하더라도 새로이 사야만 하는 경우가 많아졌다.

資本이 어느 정도 있는 零細 生産業者는 課稅 特例業者로서의 혜택을 最大限 利用하려는 傾向이 많았다. 그래서 可能한 한, 원재료가 되는 織物은 工場渡 價格보다 싼값에 구입할 수 있는 덤핑市場을 利用하여 生産原價를 引下하고 都賣商店을 운영하면서 自己 製品의 販路確保에 모든 努力을 投入하는 경우가 많았다. 有名商標가 百貨店에 나오면 곧 모방하거나 보다 새롭게 고쳐서 製造, 販賣하여 왔으나 有名商標의 市場占有率은 增加되어 왔다. 숙련된 근로자들이 보다 근로 조건이 좋은 곳으로 轉職하는 傾向이 뚜렷해짐에 따라 항상 나이 어린 근로자들을 모집하여 일을 잘 할 수 있을 정도가 되면 큰 회사에 빼앗기는 실정이었다. 業界의 전반적 문제는 다음과 같다.

#### (1) 零細製造業界의 現況

- ① 業體數 : 약 280個
- ② 기계설비 : 미싱平均 보유臺數 6.8臺, 4년 이내에 代替되어야 할 노후시설의 비중 48%
- ③ 立地 : 주거지역 78.5%, 상업지역 21.5%
- ④ 財務狀況 : 在庫자산 31.9%, 외상채권 21.6%, 기타 자산 23.2%, 고정자산 23.3% 자기자본 26.4%, 타인자본 74.6%
- ⑤ 原價構成 : 재료비 45.4%, 노무비 13.4%, 일반관리비 24.9%, 경비 9.1%, 순이익 7.2%
- ⑥ 價格변동 : 原價변동요인 40.7%, 기타요인 19.8%, 계절수요 요인 39.5%

(5) 流通關係機關들의 相互關係(流通問題를 中心으로)

종규모제조업자	중규모제조업자	소규모제조업자	도	매	상	소	매	상	소	비	자	행정당국	세무기관	금융기관	시정조합	검유관계관
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 비가격 경쟁(특히 광고) 강화</li> <li>○ 동조적 가격인상</li> <li>○ 유사품의 개발</li> <li>○ 기술자 발탁</li> <li>○ 목시적 기업 결합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 시장 진입 방해</li> <li>○ 전문 기술인 scout</li> <li>○ 비방 활동</li> <li>○ 원로독점행위</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 독점공급(경로폐쇄)</li> <li>○ 불량상품공급</li> <li>○ 무차료거래</li> <li>○ 가격차별</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 독립공급(경로폐쇄)</li> <li>○ 불량상품공급</li> <li>○ 무차료거래</li> <li>○ 가격차별</li> <li>○ 불량상품공급</li> <li>○ 무차료거래</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 덤핑</li> <li>○ 부당가격</li> <li>○ 불량품 공급</li> <li>○ 반쯤거절</li> <li>○ 경로폐쇄</li> <li>○ 재판매가격유지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 파대(허위) 광고</li> <li>○ 고가=고질이라는 불건전 상관습 형성</li> <li>○ Bargain sale을 대비한 고가정책</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lobby 활동</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 유사품의 개발</li> <li>○ 고가에 대한 비방 활동</li> <li>○ 재래시장에의 침투 방해</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 비방 활동</li> <li>○ 목시적 기업결합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 독자경쟁</li> <li>○ 타 도매상의 진입 방해</li> <li>○ 지역별 가격차이 격심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 독자경쟁</li> <li>○ 타 도매상의 진입 방해</li> <li>○ 지역별 가격차이 격심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 판매거절압력</li> <li>○ 경로폐쇄노력</li> <li>○ 부당한 가격 결정</li> <li>○ 폭은 변경</li> <li>○ 무차료거래</li> <li>○ 불량품공급</li> <li>○ 덤핑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 통일된 상표 사용</li> <li>○ 유명 maker인 양 허위 brand image 조성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 가격표시제불이행</li> <li>○ 허위가격 표시</li> <li>○ 반품의 거절</li> <li>○ 바가지 요금</li> <li>○ 할인판매</li> <li>○ 덤핑</li> <li>○ 불량상품공급</li> <li>○ 표준위표시</li> <li>○ 찻수의 부정확성</li> <li>○ 강매</li> <li>○ 호객행위</li> <li>○ 불친절</li> <li>○ 영수증 주고받기 불이행</li> <li>○ 푸리추구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 대금지불 지연</li> <li>○ 어음 부도후 감적</li> <li>○ 파다 반품</li> <li>○ 정보 전달의 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 파다반품</li> <li>○ 대금지불지연</li> <li>○ 외상거래</li> <li>○ 경쟁심화(대소비자 판매)</li> <li>○ 생산자의 차별적 선정</li> <li>○ 파다 할인</li> <li>○ 무차료거래</li> <li>○ 정보제공의 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소비자 판매에 있어 파당경쟁</li> <li>○ 도매상의 차별적 선정</li> <li>○ 외상거래</li> <li>○ 무차료거래</li> <li>○ 대금지불 지연</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소비자 판매에 있어 파당경쟁</li> <li>○ 도매상의 차별적 선정</li> <li>○ 외상거래</li> <li>○ 무차료거래</li> <li>○ 대금지불 지연</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 파다반품</li> <li>○ 파다할인</li> <li>○ 무차료거래</li> <li>○ 정보제공의 미비</li> <li>○ 외상거래</li> <li>○ 생산자의 차별적 선정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소비자 판매에 있어 파당경쟁</li> <li>○ 도매상의 차별적 선정</li> <li>○ 외상거래</li> <li>○ 무차료거래</li> <li>○ 대금지불 지연</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> <li>○ 뇌물</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 도</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소</li> <li>○ 매</li> <li>○ 상</li> </ul>

	중규모제조업자	소규모제조업자	도	소	매	상	소	매	상	자	비	자	행정담당국	세무기관	금융기관	시장조합기	설유관계
소	○ 가격의 불신임 ○ 품질의 불신임	○ 가격의 불신임 ○ 품질의 불신임	○ 가격 불신임 ○ 품질 불신임 ○ 상인에 대한 불신임 ○ 에누리 습성(행위) ○ 비조적적 구매 ○ 절도 ○ 피해에 대한 무관심 ○ 고가고절이라는 소비풍토 ○ 영수증 주고 받기 불이행	○ 가격의 불신임 ○ 품질의 불신임 ○ 상인에 대한 불신임 ○ 에누리 습성 ○ 비조적적 구매 ○ 절도 ○ 피해에 대한 무관심 ○ 고가고절이라는 소비풍토 ○ 영수증 주고 받기 불이행									○ 불신임 ○ 고발하지 않음				
비																	
자																	
행	○ 각종법규의 미비 ○ 눈가림식 행정지도 ○ 특허지원 ○ 뇌물요구	○ 지원이 없음 ○ 각종법규의 미비 ○ 눈가림식 행정지도	○ 지원이 없음 ○ 행정지도의 부재	○ 지원이 없음 ○ 행정지도의 부재									○ 행정지도미비	○ 특허금용의강요			
정																	
당																	
국																	
세	○ 높은 세율 ○ 불공정 과세	○ 높은 세율 ○ 불공정 과세	○ 높은 세율 ○ 불공정 과세	○ 높은 세율 ○ 불공정 과세													
금	○ 지원의 부족 ○ 지원의 불공정성 ○ 금융지원시 거물요구	○ 지원 없음 ○ 대출 절차의 복잡	○ 지원 없음 ○ 유통 근대화 지원 미비 ○ 대출 절차 복잡	○ 금융지원이 없음 ○ 유통 근대화 지원 미비 ○ 대출 절차 복잡													
용																	
기	○ 지방 활동 ○ 시장 침투 방해	○ 편파적 대우	○ 편파적 대우	○ 편파적 대우													
관																	
시	○ 특허 지원 ○ 법규, 규칙 시행의 미숙	○ 지원, 혜택이 없음	○ 지원, 혜택이 없음	○ 지원, 혜택이 없음									○ 부당한 지원요구				
장																	
조																	
합																	
기																	
관																	

⑦ 유통비용: 판매원 인건비 28%, 영업/판촉비 41%, 포장비 기타 31%

⑧ 유통시설: 창고크기 平均 2坪미만, 차량보유 平均 0.6臺

⑨ 생산증가율: 70년부터 82년까지 年平均 35%

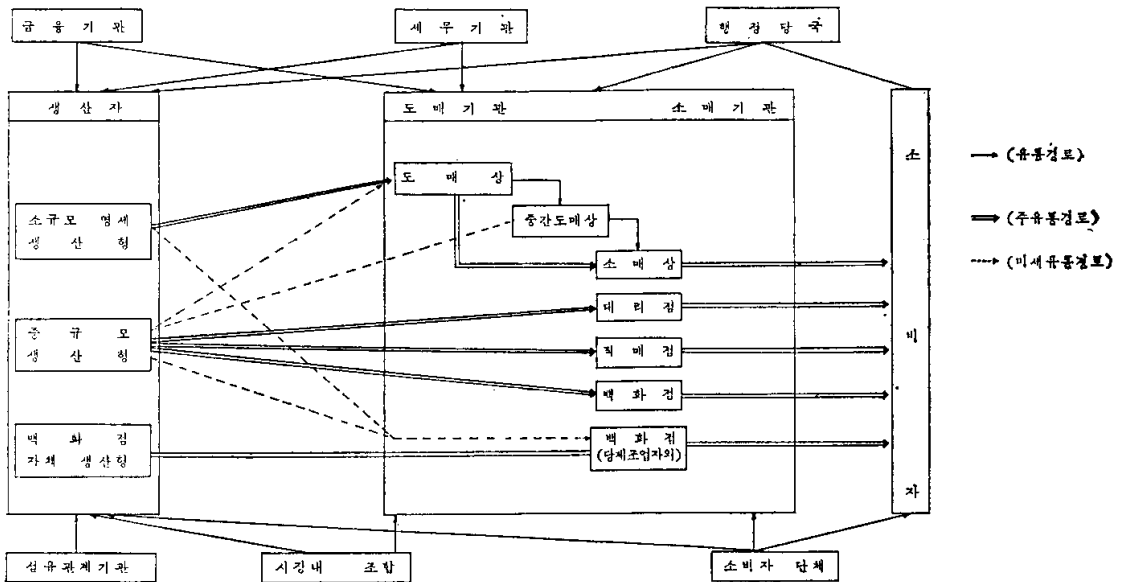
(2) 中企業의 現況

- ① 業體數: 약 20個
- ② 市場占有率: 10% 以內
- ③ 年平均 賣出額(업체별): 약 20억 ~30억원
- ④ 生産방식
  - (i) 디자인 開發—영세업체에 하청의뢰
  - (ii) 디자인—제조 모두 일괄생산
- ⑤ 販賣경로: 百貨店, 有名商街
- ⑥ 판매정책: 高價政策

(3) 都賣機關의 現況

- ① 업체수: 약 200個 以上
- ② 生産자와 관계: 제조업무를 겸한 도매상가능 수행
- ③ 소매상과 관계: 外上期間—30日~60日, 返送品허용—전부
- ④ 유통마진: 14%~42%
- ⑤ 점포면적: 賣場平均 6.8坪, 倉庫平均 3坪
- ⑥ 종업원: 가족종사자平均 2명, 종업원 2명
- ⑦ 유통비용: 在庫費 販賣員 인건비 부담이 가장 크며, 外上賣出에 따른 貨損도 큰 비중을 차지하고 있다.

(4) 아동복 業界의 流通經路



(6) 業界의 問題點

- 제조업자 (중규모)
- 낮은 시장점유율로 규모의 이익 달성 못함
  - 광고비 등의 과다투자로 판매비증대
  - 생산성 향상에의 노력이 결핍
  - 수요예측의 정확성 결여로 빈번한 과다 재고 dumping
  - 바겐세일을 대비한 고가정책
  - 고가 고품질만 취급하므로 마케트 제한
  - 소비자로부터 고가에 대한 비판을 받음
  - 자료상과의 결탁행위(원료구입시)

제조업자 (소규모)

- 너무 영세, 과다
- 기술 수준과 시설의 노후, 낙후성
- 수요예측 정확성 결여로 과다재고 발생 dumping
- 상품기획 능력부족
- 불량제품의 생산
- 공장 입지가 거의 주택가나 상점지역에 밀집
- 시장 정보망 부재
- 운송, 창고시설의 미비
- 전문 기술인 부재
- 가족 중심적 경영

도매상	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 영세 과다</li> <li>○ 환경 정비가 안되어 있음(점포의 무계획 배치)</li> <li>○ 비싼 점포 임대료</li> <li>○ 소매상에 대한 출혈지원</li> <li>○ 운송, 보관 시설의 미비</li> <li>○ 시장 정보망 부족</li> <li>○ 가족 중심적 경영</li> <li>○ 재고 처리시 덩핑</li> </ul>
소매상	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 영세 과다</li> <li>○ 가격, 수급상황에 대한 정보 부족</li> <li>○ 운송, 보관 시설의 미비</li> <li>○ 가족 중심적 경영</li> <li>○ 재고 처리시 할인판매</li> </ul>
행정당국	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 제품별 유통현황에 무관심</li> <li>○ 유통경로 단계별 참가</li> <li>○ 유통기관에 대한 자료미비(통계자료부족)</li> <li>○ 상공부, 경제기획원 등의 유통담당자들의 양적부족</li> <li>○ 유통조정 장치 미흡</li> <li>○ 아동복 유통에 관한 특별한 법규가 전무한 상태</li> <li>○ 유통에 적극개입할 수 있는 기관의 부족</li> <li>○ 영수증 주고받기 가격표시제 권장에 관한 특별한 방안이 실효를 못거둠</li> <li>○ 규격 제정 불비</li> </ul>
세무기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 부가가치세제의 적용에 관한 효율적 방안이 없음.</li> </ul>
금융기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 아동복 산업에 대한 관심 결여로 특별한 금융지원의 부재</li> <li>○ 시장 새마을 금고의 경영부진(약성사채의존도 높다)</li> <li>○ 금융기관 자체의 이익에만 혈안</li> </ul>
시장조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 시장조합의 대외적 Power가 약함</li> <li>○ 일부 Power있는 조합원의 입김으로 전체 조합원의 이익을 대변하기가 힘들다.</li> </ul>
섬유관계기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 제조업자 위주의 개입</li> <li>○ 유통 단계에 무관심</li> <li>○ 유통 단계에 적극 개입할 수 있는 섬유관계기관 부재</li> </ul>
소비자	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 불량상품, 상거래 비리 등을 발견했을 때 고발능력의 부족(피해에 대한 무관심)</li> <li>○ 불건전한 소비풍토</li> <li>○ 충동 구매</li> <li>○ 고가=고질이라는 사고방식</li> </ul>

### 3. 大洋商社의 成長 背景

1970年 봄, 金濟民氏가 다시 자기의 젊은 時節을 불우하게 보내었던 이곳 南大門/東大門 市場에 돌아왔을 때는 이미 나이 40이 넘었다. 젊은 時節의 왕성한 힘과 정력도 이제 시들어 가는 듯하였다. 매일 아침 4시가 되면 조그만 포장마차를 끌고 나와 南大門의 의류도매상에 찾아오는 小賣店 主人들에게 따뜻한 아침을 販賣했다. 어느덧 얼굴이 서로 익어 감에 따라서 南大門市場의 都賣商으로부터 物件을 구입해 둔 地方小賣店 主人들을 위해서 그 물건들을 서울역이나 고속버스 편으로 부쳐 주기도 하였다. 金濟民氏를 모르는 商人들이 없을 정도로 낮이 익었을 뿐 아니라, 열심히 살아가려는 모습을 보고서는 많은 商人들이 일거리를 주었다. 事實 東大門과 南大門의 골목 골목을 金濟民氏 만큼 잘 아는 사람도 없었다. 그래서 아침에는 포장마차, 낮에는 都賣商들에게 平和市場內에서 生産된 衣類나 아동用品들을 배달하기도 하고, 地方小賣商들의 물건을 부쳐 주기도 하였다. 南大門과 東大門市場에는 옛날이나 그때나 항상 문제거리가 많았다. 아동복 의류業界에서도 이런 문제에 항상 신경을 써야만 했다. 이상하게도 金濟民氏가 70年봄 아동복 業界에 運送/配達 業務를 始作한 以來 2年 동안이나 크고 작은 社會問題들이 줄어 들었다. 그래서 옛날의 호랑이 金濟民氏는 이제 이 地域의 業界에서는 꼭 必要한 人物로 부각되어 왔다.

매일 매일 中小生産業者들에게 새벽에 포장마차를 찾아온 小賣商人들의 이야기를 통해서 들은 인기 디자인의 특색, 地方別 販賣추세, 返送品에 대한 이야기, 有名商標의 品質, 價格에 대한 小賣商人들의 反應, 그리고 특히 같은 中小生産業者들 相互間의 지나친 경쟁, 수 많은 中小都賣商들의 小賣商 確保를 위한 外上期間의 연장, 반송품의 허락 등이 미치는 同業界의 不利益을 스스로 調整하는 것이 좋겠다는 助言도 하였을 때, 業者들은 전혀 귀담아 듣지도 않았다. 그러나 金濟民氏의 이야기나 助言이 결코 無視될 수 없다는 것을 깨닫기 시작하는 生

産業者, 都賣業者들이 늘어가게 되었다. 나이가 들어 갈수록 어린이 世界에 대한 憧憬과 好氣心이 늘어 갔다고 한다. 그래서 자기가 아침부터 저녁늦게 까지 운송/배달을 하는 아동복 業界에 대해 깊이 깊이 사랑하는 마음이라고 할까, 빠져들어가는 마음이 늘어나게 되었다. 이러한 生活을 한지 3年이 지날 무렵에는 아동복에 관한 모든 것에 대해서 더욱 더 알고 싶은 욕망이 솟아 났다. 헌책가게에 가서 섬유(衣類)에 대한 冊을 빌려서 읽기도 하였다. 한국 섬유 기술 진흥센터, 한국피복공업 협동조합, 한국의류시험 연구소, 공업진흥청도 찾아 다니면서 아동복 生産에 관해 調査하였다. 自己에게 약간의 도움을 준 사람에게는 항상 그 고마움을 表現하고자 努力했다. 뚜렷한 친척이라고는 없는 金濟民氏에게는 衣類·아동복과 관계되는 事業이나 調査資料를 주시는 사람들이 곧 金濟民氏의 친척이나 다름이 없었다.

零細生産業者들은 물론 中規模의 生産業者들도 在庫處理와 返送品處理가 가장 큰 고민거리였다. 金濟民氏는 返送된 不良品을 값싸게 받아서 집에 가져가면 부인은 정성껏 바느질하여 쓸모있는 좋은 製品이 되도록 하였다. 새벽에 포장마차를 찾아오는 小賣商들에게 자기 부인이 不良品을 고쳐서 만든 衣類들을 소개하며 찾아달라고 간곡히 부탁하기도 했다. 아동복 業界의 유행품목, 價格, 各 都賣商別 특색 등을 어느 누구보다도 잘 알고 있는 金濟民氏에게, 그리고 새벽마다 포장마차를 이끌면서 熱心히, 誠實하게 살아가려는 金濟民氏에게 小賣商人들은 배달의뢰를 하는 빈도가 증가하게 되었다. 서울 近郊의 小賣商들에게 물건을 배달해 주면, 小賣商들은 으레히 어떤 品目은 어느 都賣商에서 사는 것이 좋은가, 또 人氣品이 무엇인가를 물어 왔고 그때마다 정성껏 대답해 주었다. 小賣商들로서도 아침일찍 보따리 物件사러 남대문/동대문 市場에 가는 것보다 배달 나온 金濟民氏에게 구매의뢰를 하는 것이 편리했다. 철저하게 약속을 지켰다. 小賣商들은 都賣商들에게 으레히 金濟民氏가 配達해 주기를 요구하기도 하였다.

金濟民氏의 머릿속과 수첩에는 약 200여명의 小賣商들의 명단과 취급품목 賣出額에 대한 자

료가 적혀 있었다. 때로는 地方에서 새벽기차로 서울역에 도착하여 오는 小賣商 아줌마들의 명단도 있었다. 아줌마들은 모두 저녁늦게 야간 열차를 타고와서 새벽에 서울역에 도착한다음 피곤한 몸으로 이곳 저곳 물건사러 돌아 다닌다고 해도 지극히 제한된 都賣商들만 찾아 다닐 수 밖에 없었다. 차라리 믿을 만한 金濟民氏에게 구매를 의뢰하고, 都賣商과는 代金計算만 하려는 小賣商들이 늘어나기도 했다.

金濟民氏가 하는 가장 큰 課業은 不良 返送品處理라고 할 수 있다. 처음에는 한대, 두대의 미싱을 놓고서 不良品을 수선하는 수선센터의 역할을 金濟民氏 가족이 매달려서 해 왔었다. 이집 저집 파출부 노릇보다도 몸이 피곤했지만 收入이 좋았다. 사실 不良返送品の 價格은 엄청나게 저렴했다. 일거리는 좀 많았지만 수선하는데 必要한 各種 천들은 中小 衣類工場에서 내버리는 천들을 分類하여 利用했다. 특히 무릎이나 기타 잘 헤지는 곳에는 예쁘게 붙여서, patching한 것이 더 멋있는 새로운 스타일의 디자인과 같은 이미지도 있었다. 이와 같이 不良返送品을 싸게 구입해서 수선해 두기만 하면 번두리 小賣商店에서 서로 購入해 가려고 할 정도로 잘 팔렸다. 보통 사람들은 과연 이웃이 不良品을 수선한 것인지 區別할 수도 없을 정도이지만 값은 훨씬 저렴했기 때문이다.

金濟民氏의 하루 日課는 나날이 바빠졌다. 새벽에는 포장마차, 아침먹고 나면 各 都賣商들의 配達일거리, 저녁이면 中小生産業者에게 가서 버리는 천조각들을 모두 모아서 分類 정리하는 일, 그리고 不良返送品을 모아서 집에 가져가는 일, 이 不良品을 수리해서 값싸게 小賣商들에게 파는 일들이 밀리고 또 밀렸다. 不良 在庫品の 처리는 金濟民氏에게 맡기는 것이 가장 빠르고 正確하다는 評이 나올 정도가 되었다.

이무렵 業界가 當面한 가장 큰 문제는 아동복을 제조하는 都賣商들이 많아서 小賣商들을 相對로 지나친 競爭을 하는 것이었다. 競爭은 으레히 價格引下와 外上期間의 延長이 주요한 수단이었다. 세칭 有名商標라는 것도 별것이 아니었다. 不良返送品들의 수선만큼 전문으로 해 온 金濟民氏로서는 아동복업계가 좀더 品質競爭을

有名商標와도 할 수 있도록 生産工程을 관리한다면 低價格—低品質—低利益의 惡循環을 탈피할 수 있다고 생각했다. 오늘의 가정 주부들은 마느질에 익숙하지도 못할 뿐더러 값싸고品質 좋은 商品을 區別할 수 있는 能力도 없었다. 귀에 많이 익숙한 商標, 廣告가 많았던 商標를 값비싸게 購入하는 傾向이 증가되었다. 有名百貨店에는 店舖 賃貸料, 보증금, 유지비 등의 부담이 크므로 製品 單位當 판매경비가 증가하기 마련이다. 그러나 消費需要는 制限되어 있으므로 高價格—高마진—高品質의 政策을 追求할 수 밖에 없었다. 하지만 이러한 有名商標들이 지나치게 在庫가 많아지면 으레히 南大門/東大門 商街로 덤핑處理되기 마련이다. 이런 경우 中小 生産業者는 또 한번 큰 타격을 받게 된다.

金濟民氏는 不良品 返送이나 在庫가 많은 生産業者들에게 共同商標(family brand)를 만들고 共同販賣場을 開設하도록 간곡히 부탁하였다. 金濟民氏도 이제는 약 30 坪의 倉庫를 빌려 不良品 수선센터를 운영해 왔으므로 製造工程—原料確保—製品디자인—販賣루트 등에 대해서 어느 누구보다도 잘 알고 있다는 점을 生産業者들도 모두 인정하고 있었다.

1975年 8月, 南大門과 東大門의 中小의류 生産業者들 약 20여명이 모여서 生産과 販賣에 있어서 共同化, 協同化 事業을 추진하기로 하였다. 中小企業振興公園에도 연락하여 各 生産業者別로 品質向上을 위한 품질관리 지도를 받았다. 과거에는 20여개의 회원 生産業者들이 各各 뚜렷한 商標도 없이 남의 商標를 모방하는 정도이었으나 이제는 모두 똑 같은 K-商標를 利用하기로 하고 모든 小賣商들에게도 中小企業振興公園과 工業振興廳의 品質지도를 받아서 엄격한 品質檢査過程을 거쳐서 販賣된다는 점을 널리 廣告하였다. 金濟民氏도 과거 不良返送品の 수선과 정에서 얻은 지식을 利用하여 品質改善에 모든 努力을 다하였다. 과거 20個의 會員業體들이 開設했던 都賣商들 17個所 가운데 15個所는 他人에게 양도하고 1個所는 과거와 같은 都賣商으로서 共同販賣場으로 利用하고 다른 1個所는 南大門과 東大門의 生産業體들의 在庫를 값싸게 販賣하는 割引店으로 利用하였다.

어느덧 K-商標 아동복의 명성은 점차 알려지게 되었다. 小賣商들도 K-商標를 구입해 가면 消費者들에게는 有名商標의 이미지를 주지만 값이 百貨店에서 팔리는 有名商標보다 훨씬 싸므로 팔고 남은 在庫를 返送해 오는 事例가 현저하게 줄어들게 되었다.

1976년에는 K-商標를 利用하는 會員業體들이 모여 大洋商社라는 이름을 지었다. 單純히 會員業體들의 販賣창구의 役割만 할 것이 아니라 會員業體들의 商品開發, 品質改善, 原資材의 共同購入, 倉庫/운송 設備의 共同利用 등은 물론 福祉事業까지 擴大하기로 하였다. 會員業體들의 細部 事情을 잘 알고 販賣를 위해 小賣商과의 접촉이 가장 많았던 金濟民氏를 社長으로 추대하게 되었다. 社長이라기보다는 會員業體들의 雜多한 일거리, 골치거리였던 不良返送品の 處理, 在庫處理, 販賣條件 改善, 原資材의 염가구입, 銀行과의 關係改善을 통한 銀行金融의 알선 등이 大洋商社의 主要 課題였다.

매월 各會員社들의 製品販賣額에 대해서 1%를 販賣經費로 누적해 온 것이 1980년에는 5천 만원이나 되었다. 大洋商社의 出發이 순조로운 것은 아니었다. 共同的 商標를 利用하고 共同的 販賣창구를 開設하였다고 하더라도 會員業體들의 品質/디자인 水準이 各各 相異했기 때문에 뚜렷한 商標 이미지를 확립하기 어려웠다. 그래서 有名 商標와의 市場競爭이 특히 百貨店이나 專門商街에서는 열세였다. 高價格—高品質—高마진을 얻을 수 있는 市場에서의 訴求力은 너무나 미약했었다. 金濟民氏는 5천원만의 基金을 담보로 하여 會員 工場의 生産設備의 現代化에 따르는 資金調達을 위해 5억원의 銀行融資를 받으려고 努力하였다. 그러나 大洋商社의 會員工場들의 土地, 建物 등은 거의 賃借하여 使用하여 왔고, 미싱 등의 設備도 보잘 것 없는 것이었다. 銀行融資란 그림의 떡이 되고 말았다. 消費者들로부터 명성을 얻을 수 있을 만큼 品質水準을 向上시키지 않고는 大洋商社가 成長할 수 없다는 信念을 金社長은 항상 이야기하였다.

銀行으로부터 용자를 받으려면 信用을 얻어야 했다. 信用을 얻기 위해서는 銀行에 대한 預金額을 포함한 去來金額을 增加시킬 必要가 있었



다.

金社長은 회원業體를 직접 찾아 다니며 가능한 한 現金으로 原材料의 구입, 其他 各種 費用의 支出을 하기 전에 반드시 銀行에다 예금을 한 다음 찾아쓰도록 간곡히 부탁했다. 銀行에 돈을 넣었다 빼는 데는 아주 귀찮은 것이 엄청난 時間의 낭비였다. 또 商人들의 去來實績이 露出되면 엄청난 稅金을 부담해야 하는 危險이 있었다. 課稅標準을 정해두고 매년 엄청나게 賣出增加率을 가정하여 稅金告知書가 발부되므로 2년에 한 두번씩은 으레히 商店位置를 옮기고 店舖名도 바꾸어야만 稅金공포를 이겨낼 수 있었다. 그래서 商人들은 店舖를 부르기보다는 「철이엄마」 등의 암호를 商號로 利用하는 慣習이 계속되어 왔었다. 稅金處理의 正常化! 이것은 都小賣業 특히 會員業體들의 販賣를 전담하고 있는 大洋商社의 金社長으로서의 반드시 正面으로 도전하여 해결하지 않으면 안될 課題였다.

金社長은 稅務士, 會計法人 등을 찾아다니며 大洋商社의 稅務會計 處理에 간곡한 助言을 구했다. 대부분 현재와 같이 적당히 처리하는 것이 좋겠다고 했다. 복잡한 流通過程이 얽혀 있는 都小賣業體들의 稅務會計에 自身感을 갖고 나서는 會計法人이나 稅務士가 없었다. 銀行融資도 稅務處理도 모두 귀찮아졌다. 오늘의 狀況은 오래동안의 過去秩序에 의한 結果임을 새삼 깨달았다. 改善, 改革이란 單語에는 한없는 좌절감과 피로감 그리고 허무한 감정을 극복해야 한다는 사연이 들어 있음을 깨달았다.

이번에는 이제까지 전혀 去來關係도 없었던 조그만 銀行, 가장 最近에 設立된 S銀行을 찾아갔다. S銀行의 南大門 支店長은 S銀行 만큼이나 젊어 보였다. 李浩天支店長은 預金實績을 높이기 위해서 항상 고민해 왔었다고 한다. 金濟民氏의 명함을 보고서 都小賣業이란 데서 큰 關心을 보였다. 「李支店長님! 만약 支店長님께서 도와 주실 수만 있다면 매일 平均 5000萬원의 入金을 해 드릴 수 있습니다.」

며칠 후 李浩天支店長으로 부터 전화가 왔다. 李支店長은 銀行 關係者들과 긴밀한 협의를 한 결과 S銀行의 調查部の 비용으로 大洋商社의 가장 이상적인 會計處理를 研究해 주기로

하였다. S銀行으로서의 流通業界에 대한 本格的인 預金市場 開拓을 위해서 大洋商社를 代表의 事例로 지원해 주었다.

모든 去來를 銀行이 직접 도와주게 되었으므로 現金處理, 복잡한 會計處理가 더욱 더 간편하게 되었다. 誠實申告 業體로서 稅務署로부터 표창도 받게 되었다. S銀行과의 유대관계는 더욱 強化되었다. 工場設備는 현저하게 달라졌다. 工業振興廳이나 中小企業協同組合, 商工部の 流通課 등을 방문해 본 결과 中小企業이 적극적으로 努力하면 상당히 많은 도움을 받을 수 있다는 事實을 깨달았다. 도움을 받을 수 있을 뿐만 아니라 「눈먼 돈」이라고 하기에는 부적당하다고 하더라도 왜 이러한 機關을 이용하지 않았나 하는 생각도 들었다.

大洋商社에 在庫品이 많을 때에는 S銀行의 남대문 支店の 行員들에게 주기도 하고, 新製品이나 새로운 디자인이 나오면 으레히 李浩天支店長宅이나 大洋商社에게 도움을 주신 분들께 꼭 하나씩 갖다 드리곤 했다. 새로운 디자인의 製品을 드릴 때는 가끔 이 디자인의 특성을 말씀드리기도 했다. 李支店長宅의 경우, 사모님께서 약간의 디자인에 대한 취미도 있었기 때문에 어린이들에게 입혀 본 후의 감정이랄까 製品에 대한 評價를 한 두 마디씩 꼭 해 주었다. 누구에게나 조그만 정성을 보여 주면 꼭 무엇이랄도 보답을 해 주고 싶은 마음이 있다는 것을 느끼게 되었다. 이런 분들의 제품에 대한 한마디, 한마디가 어떤 경우에는 아주 중요하게 製品企劃에 반영되어 成功하게 되는 경우도 있었다.

大洋商社와 가족관계처럼 친밀감을 갖는 사람들은 이렇게 하여 자꾸만 늘어갔다. 金濟民氏에게 정말 血肉에 의한 친척이 없었으므로 大洋商社와 관계있는 분들이 바로 친척과 다름이 없었다. 어떤 분들은 外國갔다 오는 길에 새로운 디자인의 見本品를 갖다 주기도 했다. 한국 디자인포장센타에도 들렀다. 제품포장에 대해서 여러가지 디자인을 연구하는 듯한 느낌이 들었기 때문이다. 大洋商社의 製品에 좀더 우아하고 高級스러운 포장을 하면 어떤 販賣效果가 있을 것인가에 대해서 助言을 듣고 싶었다. 그러나 막상 디자인 포장센타의 여러가지 業務

와 시설, 그리고 研究陣을 직접 만나 보고서 이제까지 자신이 몸 담아 왔던 아동복의 제조/디자인에 있어서 얼마나 편협한 思考體系의 우물 속에서 살아 왔었던가를 생각하게 되었다.

大洋商社의 會員業體들에게 새로운 디자인의 開發을 디자인 포장센타의 朴明奎 研究部長에게 의뢰해 보면 어떻겠느냐고 문의를 해 보았다. 「研究해 보았자 뭐 별 볼일 있겠느냐?」는 것이 주된 反應이었다.

KBS에서는 「韓國人の 時間消費패턴」에 대한 研究를 한다는 것도 들었다. 金濟民 社長은 「아동복을 만들려면, 아동들이 時間을 어떻게 消費하는가?」, 「아동들의 時間을 가장 재미있게, 교육적으로, 건설적으로 소비하기 위해서는 時間帶別로 어떤 活動을 주로 하는가?」 「이러한 活動을 하는데 必要的 製品들은 무엇인가?」 「이러한 製品들은 어떤 特性이 있어야 決定的으로 父母들이 아이들에게 購入해 줄 수 있는가?」 「과연 大洋商社의 K商標는 原材料의 特性, 디자인, 價格, 廣告, 포장, 販賣網의 관리 등의 문제에 있어서 綜合的 진단의 必要性은 없는가?」 등을 진지하게 고민하게 되었다. 織物業界의 골치거리인 在庫品을 값싸게 購入하여 原價節減方案 등 여러가지 問題들 가운데 과연 어느 것부터 손을 대는 것이 좋을지 걱정이었다. 보다 根本的인 問題는 大洋商社의 會員業體들이 研究開發을 위해 支出할 만한 資金의 여유도 없을 뿐 아니라 研究開發의 必要性도 느끼지 못하는 점이었다. 大洋商社로서 과연 새로운 디자인을 開發해야 할 만큼 業界에서 先導的 企業인가를 생각해 보았다. 가장 先導的 企業이 아니라면 美國, 日本의 先導的 企業體들의 製品開發狀況을 열심히 배워야겠다고 생각했다. 日本語도 英語도 모르는 金濟民氏로서는, 더우기 바다 건너 外國에 가본 經驗이 없는 金濟民氏로는 도대체 外國業界의 狀況을 배울 方法이 없었다.

S銀行의 南大門 支店長을 찾아가 자기의 어려움을 고백하며 어떻게 배울 方法이 없을지를 물어 보았다. 별로 妥當한 方法이 없었다. 여행사의 직원에게 여권, 비자받아 海外旅行하는 걸 차를 토의했다. 自己처럼 外國語를 못해도 美國 日本의 都小賣業界를 방문해 볼 수 있느냐고 물

어 보았다. 地球여행사의 金課長은 선뜻 S物産의 李泰浩 理事님이 日本, 美國을 자주 다니시는 것을 상기시켜 주었다. 또 美國, 日本에는 韓國人교포가 많아서 한국의 할머니도 LA, 시카고, 뉴욕 등지에서 잘 살아 가실뿐 아니라 뭐 물을 사함이 있으면 韓國人 教會를 찾아 가면 된다고 하였다. 外務部에 여권받으러 가서는 뉴욕, 런던, 日本 등의 韓國人 貿易會社의 支店, 전화번호 등을 알아 두었다.

大洋商社의 海外進出은 이렇게 始作되었다. J.C.메니, 울—워즈 울크, 윌슨, 시어즈 등의 百貨店을 돌아다녀 보니 大洋商社로서도 충분히 美國 輸出이 可能的 것으로 생각되었다. 그는 LA, 뉴욕, 시카고를 방문할 때마다 韓人會를 찾아가서 韓國人이 經營하는 現地業體, 특히 韓國商品을 주로 輸入하는 業體를 찾아 다녔다. 金社長의 최근의 信用狀은 LA의 Glenwood Company였다. Glenwood의 李哲雨 社長은 S物産으로부터만도 1年 平均 50~80萬달러 相當의 輸入을 하고 있었다. 1981年 25萬달러에 해당하는 아동복과 어린이 완구 등을 Glenwood에게 輸出한 이후 金社長의 外國여행빈도도 증가되었다.

大洋商社로서는 獨自的인 貿易部를 두기에는 金社長 自身의 能力이 不足했다. 차라리 믿음직스러운 輸出代行商社가 있었으면 했다. SS商社는 中小企業에게 信用이 있으며, 中小企業의 輸出을 특별히 도와 주어야 한다는 것이 SS商社 社長님의 信念이라고 했다. SS商社의 섬유/雜貨課에서는 大洋商社의 輸出品의 선적에 이르기까지 雜務를 代行해 주니 여간 고마운 存在가 아니다.

하나, 둘, 하나, 둘, 어린이들과 뛰어가는 金社長의 마음은 언제나 어린이 그대로라고 자랑한다. 돌이켜 보면 꿈같은 人生이었지만 始作은 언제나 즐겁다는 이야기이다. 뛰어가는 어린이의 옷모양을 뒤에서 하나 하나 관찰한다고 한다. 새로운 디자인의 製品이 開發되거나 輸出할 때면 언제나 金社長의 옛 친구들과 그가족에게 선물도 드리고 助言을 받는다고 한다.

#### 4. 大洋商社の 經營戰略

金濟民社長이 앞으로 어떠한 經營戰略을 活用할 것인지 筆者에게 밝힌 바도 없고, 또 個人事業의 비밀이므로 알려져 努力한 바도 없다. 그러나 가끔 점심을 같이 하며 나는 金社長과의 對話에서 몇가지를 간추려 보면 다음과 같다.

(1) 大洋商社の 組織을 改編하실 의향은 없으신지요?

大洋商社は 現在 20個의 會員 生産業體를 갖고 있지요. 各業體는 全的으로 獨立的 經營을 하는 個人 會社입니다. 앞으로 會員業體 數를 5個乃至 10個 더 追加시킬 생각입니다. 저도 2個의 工場을 갖고 있지만 大洋全體에서의 販賣比重은 20% 정도입니다.

(2) 大洋商社와 會員業體와의 관계는 어떻게 變化될 것으로 기대하시는지요?

초기에는 會員業體들의 製品 販賣에 대한 수수료를 받는 정도로서 공동販賣制度를 정착시켰습니다. 84년부터는 보다 적극적으로 會員業體들의 經營全體에 대한 改善서비스를 大幅 強化할 생각입니다.

(3) 大洋商社の 海外進出方法을 바꾸실 의향은 없는지?

貿易에 관한 實務는 SS商社가 代行해 주고 있지요. 수수료는 SS商社의 서비스에 대한 代價이며, 大洋商社가 貿易部를 獨自的으로 운영하고 싶은 의도는 없습니다. 가능한 한 海外 교포 실업가들과 유대를 강화하면서 수출을 촉진시킬 예정입니다.

(4) 大洋의 輸出商品의 商標는 어떻게 쓰는지요?

大洋의 첫 출발이 가족商標(family brand)의 채택에서 시작되었지요. 國內 百貨店이나 外國 Buyer이진 관계 없이 반드시 大洋의 K商標가 사용되며 경우에 따라서 外國 都小賣機關이나 國內 大型小賣機關의 商標, 또는 大洋商社の 會員業體를 나타내는 商標를 함께 利用하고 있음

니다.

(5) 大洋商社の 取扱商品을 어떻게 擴大시킬 계획이신지요?

지금까지 아동복을 中心으로 해 왔지만 앞으로는 아동들(3세~13세)이 必要로 하는 모든 商品을 취급할 계획입니다. 大洋商社の 사업본부도 그에 따라 品目別로 확대할 계획입니다.

(6) 金濟民社長님 個人으로서 事業을 具體的으로 하실 계획은 없으신지?

저는 제가 다른 會員業體들의 成長에 절대적으로 必要한 存在가 되도록 努力하는 것이 自身の 成長에 첨경이라고 믿고 있지요. 大洋商社를 利用하여, 또는 大洋商社와는 별도로 個人事業을 벌리고 싶은 생각은 없습니다.

#### 5. 綜合 討議 課題

① 金社長이 成功하게 된 비결과, 成長段階別로 成功하게된 要因은 무엇인가?

② 아동복 업계가 당면한 問題點들과 그 原因들은 어떤 관계가 있는지 flow-diagram을 작성하라.

③ 大洋商社와 그 會員業體들의 關係를 다음 측면에서 分析하라.

a) 大洋商社가 會員業體에게 提供하는 서어비스

b) 會員業體의 大洋商社에 대한 의무(회비 등 비용부담 포함)

④ 金濟民氏가 大洋商社の 社長이 될 수 있는 理由가 무엇인가?

⑤ 大洋商社가 發展함에 따라 아동복의 流通構造는 어떻게 變化되었나? 大洋商社가 對 生産者, 對小賣商, 其他 都賣商에게 미친 社會經濟的 役割은 무엇인가?

⑥ 大洋商社の 商標戰略은 무엇인가?

⑦ 金社長의 事業擴張 계획에 대해서 어떻게 생각하는지 評價하라.

⑧ 大洋商社の 事例分析을 위한 理論的 體系는 무엇인가?