

한국 편의점의 성장 프로세스와 성장 전략

Development Process and its Strategy of Convenience Store in Korea Since 1990s

백 인 수*

차 례

- | | |
|-------------------|----------------|
| I. 서론 | IV. 편의점의 성장 전략 |
| II. 소매환경의 변화 | V. 결론 |
| III. 편의점의 성장 프로세스 | |

I. 서론

본고의 과제는 1990년대 중반 이후 새로운 소매업태로서 도입되어 계속 성장해 온 편의점이 업태간 경쟁이라고 하는 어려운 환경 하에서 어떻게 독자적인 소매 시스템을 구축해 왔는지를 규명하는 것이다. 1990년대에 소매 포지셔닝 상에서 할인점과 같이 높은 상품의 회전율을 실현한 새로운 소매업태는 편의점이었다. 슈퍼마켓과 같이 체인 사업에 해당되는 편의점은 식료품을 중심으로 한 소매업태였기 때문에, 당초 도심이나 거주지의 근처에 넓게 분포하고 있던 재래시장이나 중소 규모의 슈퍼마켓과 경쟁 관계에 있었다¹⁾. 그러나 편의점은 청결한 매장 환경, 폭넓고 다양한 상품, 24시간 영업 등의 편리성을 소비자에게 어필하며 새로운 소매업태로서 급속히 발전했다.

이 소매업태의 특징은 직영점을 중심으로 점포수를 확대해 온 백화점이나 할인점과 같은 종래의 대규모 소매점과는 달리 가맹점 본위의 성장을 가능하게 한 점에 있었다. 가맹점 중심

* 한국유통물류진흥원 연구위원

1) 소매상의 체인화 사업에 관한 정의는 유통 관련 기본법인 「도소매업진흥법」의 시행 규칙 제 22조 제3항에 규정되어 있다. 한국에서 편의점은 슈퍼마켓과 같이 체인화 사업에 해당한다. 체인화 사업이란 「식료품 중심으로 대면 판매 방식 또는 셀프서비스 방식으로 판매하는 소매점포로, 체인화 사업자가 직영하거나 또는 가맹 계약을 맺은 소규모 점포」라고 정의되어 있다.

의 체인점 경영에 의해 다점포화를 도모한 소매업태로서는 이미 슈퍼마켓이 있었다. 그러나 체인 본부의 기능을 발휘할 수 없었던 기존의 슈퍼마켓은 체인 오퍼레이션의 장점을 소매업에 침투시킬 수 없었다. 그러나 편의점은 프랜차이즈 체인 방식이라고 하는 새로운 점포 경영 방법에 의해 종래의 소규모 점포가 안고 있던 한계를 극복할 수 있었다.

본고는 이러한 편의점 기업이 어떻게 해서 프랜차이즈 체인 경영의 노하우를 도입하고 다수의 가맹점을 획득해 왔는가 하는 프로세스를 고찰한다. 이때, 프랜차이즈 방식에 의한 출점의 확대가 기존의 제재시장이나 중소 규모의 슈퍼마켓과의 사이에서 어떠한 경쟁 관계를 가져왔는지, 그리고 편의점의 다점포화를 지지하기 위해서 체인 본부는 어떠한 노력을 경주했는지에 주목한다.

편의점은 트레이드 오프의 관계에 있다고 하는 총이익율과 상품 회전율이라는 양 지표를 동시에 향상시킬 수 있었던 최초의 소매업태였다. 편의점은 한정된 매장에서 교회진의 상품을 다양하게 판매하기 위해 독자적인 정보와 물류 시스템을 확립해야 했다. 이 시스템은 매장에 진열하는 재고를 줄이는 한편, 결합이 있는 물건을 방지하는 기능을 수행하여야 했다. 고객이나 매출에 관한 과학적인 관리의 당시 소매업태와는 한층 차별화된 것이었다. 종래의 소매업 노하우가 개인의 경험으로부터 발휘되고 전문가 개인의 범위 내에서 활용된 다음 사라져 버리는 지식이었다면, 편의점은 그 노하우를 체계적으로 관리함으로 공유된 지식의 시너지(synergy) 효과를 높이는 혁신적인 것이었다. 본고에서는 편의점의 혁신성을 상품 및 물류 관리면에서 고찰함으로, 고마진과 교회진율을 가능하게 한 구조를 규명하기로 한다.

II. 소매환경의 변화

1. 다양화하는 소비자 니즈에 대한 대응

편의점 사업이 부상한 것은 우선, 국민소득의 증가와 국민 생활문화의 향상에 의해 소비 패턴이 간단하고 편리한 구매로 변한 것과 밀접하게 연관되어 있었다. 편의점이 도입된 것은 1988년 서울 올림픽의 개최에 의해 국제화의 무드가 확산되며 젊은 세대를 중심으로 새로운 소비 생활이 나타나기 시작했던 시기였다. 1980년대 후반부터 근로 시간의 단축, 자동차 보급의 확대, 레저와 여가에 대한 관심 증대 등이 국민의 생활 패턴을 급속히 변화시키기 시작했다.

1990년대에 들어 1960년대 이후로 태어난 신세대의 소비자가 소비의 주역으로 등장하며 새로운 생활 문화나 가치관은 소비 구조에 큰 영향을 주었다. 그들은 건강을 중시하는 안정화

지향, 감성을 중시하는 정서화 지향, 그리고 전문성을 중시하는 개성화 지향의 가치관을 갖고 있었다²⁾. 이 신세대는 풍부한 사회에서 자라나며 높은 교육 수준을 갖추어 레저나 문화 생활에 접했기 때문에 소비 영역도 최선 상품, 패션 상품, 고급 상품 등의 고감도 상품을 선호하는 경향을 보였다. 그들의 새로운 요구가 종래의 소매업체인 재래시장이 제공하는 소매 서비스에 의해서 만족되는 시대는 이미 끝나가고 있었다.

〈표 1〉은 도시 근로자의 월평균 소비지출 비율의 변화를 나타낸 것이다. 이것을 보면, 식료품의 소비지출을 나타내는 엔젤지수가 1965년의 64.0%에서 1995년에는 28.8%로 급속히 내려간 것을 알 수 있다. 특히, 식료품 소비지출 가운데 외식이 차지하는 비중은 계속하여 상승한 것에 주목할 필요가 있다. 1965년에 1.3% 밖에 지나지 않던 외식 비율이 1980년대까지 한 자리수였지만, 1990년대에는 급속히 상승하여 1995년에는 33.5%를 차지하게 되어, 소비자의 식생활이 내식으로부터 외식으로 변화한 것을 알 수 있다. 이러한 변화는 편의점의 기업 전략에 적극적으로 반영되어 패스트 푸드 부문의 강화가 편의점 성장을 좌우하는 중요 과제로 대두되었다.

〈표 1〉 도시 근로자의 월평균 소비지출 비율 변화

(단위 : %)

연도	식료품 (외식비율)	주거	광열· 수도	가구· 가사용품	피복· 신발	보험· 의료	교육·교양 ·오락	교통· 통신	기타
1965	64.0(1.3)	1.8	6.8	1.0	6.5	1.2	6.0	0.2	10.6
1970	46.5(2.6)	6.3	4.9	1.7	12.1	3.6	8.8	5.4	10.7
1975	48.9(2.0)	2.9	6.3	4.5	9.2	4.5	8.5	4.7	10.4
1980	43.0(4.1)	4.7	7.5	4.5	9.9	6.5	7.8	5.8	10.4
1985	37.7(8.1)	4.7	7.4	4.9	7.8	5.4	10.3	6.5	15.2
1990	32.5(21.6)	4.6	4.5	5.8	8.4	5.3	11.9	8.4	18.6
1995	28.8(33.5)	3.7	4.1	4.8	7.9	4.8	14.4	11.5	20.0

자료 : 통계청 『도시가계조사연보』(각년호).

그리고 1990년대가 되면서 선택적인 소비가 증가해 소비 형태가 고급화했다. 필수품에 대한 소비지출이 축소하는 반면, 선택적인 소비인 의료, 교통, 통신, 레저, 교육 등의 지출은 증가했다. 소비자는 건강이나 위생에 관심을 갖고, 식품이나 승용차 소비에 있어서도 안전 등이 중시되었다. 이러한 소비자 요구의 변화에 대응하기 위해서는 소매업도 물건을 파는 것만이 아니고, 어떠한 소매 서비스를 제공하는가가 보다 중요하게 되었다.

2) 한국경제신문사, 『백화점이야기』(1993년).

여성의 사회 진출도 두드러졌다. 여성의 고학력화, 가사 노동의 사회화, 핵가족화, 출산율 저하 등의 환경 변화에 의해 한국 여성의 경제활동 참가율은 1985년의 41.9%에서 1990년에는 47.0%, 1995년에는 48.3%가 되었고 1990년대 중반 이후에는 여성 인구의 반 이상이 직업을 갖게 되었다³⁾. 또한 세대원 수는 1960년에 5.4명이었지만, 1990년대에는 4명 이하로 축소하고 1995년에는 3.4명으로 급속히 줄어들어 세대당의 구매 규모가 현저하게 축소하게 되었다.

이와 같이 외식 비율이 상승한 것, 선택적인 소비가 증가한 것, 가정에서의 여성 가사 노동이 줄어 든 것, 그리고 세대원 수가 줄어 든 것은, 소비 생활을 실시하는 기본 단위인 구매 주체에 변화가 생긴 것을 의미했다. 즉, 종래와 같이 가정을 소비 단위로 한 구매는 줄어 드는 한편, 개인을 소비 단위로 한 구매가 증가하게 되었다. 구매 주체가 변화한 결과, 그 새로운 요구에 대응하기 위한 새로운 소매업태의 출현 가능성은 높아지게 되었다.

편의점을 이용하는 소비자는 전체의 60% 이상이 20~30대의 젊은층이었다. 그 대부분은 학생이나 회사원으로 주부는 적었다. 편의점의 입지도 주택지보다는 오피스거리나 상가 등이어서 한국의 편의점은 도심에 있는 젊은 회사원과 같이 유동 인구에 의해서 유지되고 있었다. 이용하는 시간대를 봐도 오후 10시 이후의 고객 수가 가장 많은 것에서 알 수 있듯이, 가족을 소비 단위로 하는 주부 중심의 구매가 아니라 개인을 소비 단위로 하는 회사원이나 학생 중심에서 구매가 발생하고 있었다.

그리고 편의점을 방문하는 고객은 재구매자가 많았다. 1995년 7월에 행해진 LG25의 고객 조사에 의하면, 편의점을 이용하는 재구매자는 고객 전체의 40.5%나 되었다⁴⁾. 이 비율은 슈퍼마켓 25.1%, 백화점 19.9%, 디스카운트 스토어 11.7%, 재래시장 2.8%과 비교해서 가장 높은 수준이다. 이 재구매 고객이 편의점을 계속 이용하는 이유로서는, 청결함, 편의성, 친절한 서비스, 상품 선도, 다양한 상품의 다양한 상품 등을 줄 수 있고 있다⁵⁾. 즉, 편의점은 식료품을 중심으로 취급하는 슈퍼마켓과 가장 경합적인 관계에 있었다고는 해도, 지금까지 어느 소매업태도 관심을 가지지 않았던 새로운 고객층을 타겟으로 한 점에 있어서는 혁신적인 변화였다.

1990년대 이후, 소비자 요구가 다양화 하는 가운데, 종래의 전문점이나 백화점은 패션을 지향하는 소비자의 요구에, 한인점은 저가격 상품의 구매를 지향하는 소비자의 요구에 각각

3) 통계청, 『경제활동인구연보』(각년호).

4) LG그룹내 유동 회사 회장산업(현재, LG유통)은 1990년 12월에 LG25라고 하는 국내 브랜드의 편의점을 개점했다. LG25는 가맹점 중심의 다점포화를 적극적으로 진행한 결과, 1992년 6월에는 업내 처음으로 100호점을 개점하고 2001년 현재, 780 점포를 전개했다. 지방 출점에 적극적으로 있었으며, 지방 점포 비중이 56%로 다른 기업에 비해 가장 높았다.

5) 한국편의점협회, 『편의점운영동향』(1996년), 32쪽.

대응했다. 그러나 편의성을 지향하는 개인 단위의 소비자 요구는 여전히 충족되고 있지 않았다. 종래의 재래시장이나 중소 규모의 슈퍼마켓과 같은 소매업태는 새로운 소비자의 요구에 충분히 대응할 수 없었다. 이에 이미 선진국에서 출현했던 편의점이 새로운 소매업태로서 성장의 기회를 갖게 된 것이다.

2. 시장개방에 의한 소매업의 경쟁원리 도입과 프랜차이즈 시스템 소개

1989년 유통시장 개방정책을 계기로 편의점 노하우가 외국과의 기술 제휴라고 하는 형태로 국내에 처음 도입되었다. 편의점 사업에 비즈니스 기회를 포착한 재벌계의 대기업은 외국 기업과 제휴해 편의점에 관한 소매 노하우를 도입하기 시작했다. 이 시기, 기존의 대규모 소매점 부문에서는 7건에 이르는 외국으로부터의 유통 기술이 도입되어 편의점 이외에도 일본과의 기술 제휴에 의한 양판점 같은 새로운 신규 업태가 소개되었다⁶⁾.

당시로서는 생소한 프랜차이즈 계약에 근거한 편의점 소매업태가 1990년 중반부터 새로운 사업 형태로서 인식되기 시작했다. 우선 1991년 8월에는 정부에 의한 연쇄화 사업의 운영 요강이 개정되고 지정 요건이 완화되면서 체인점 사업에 대한 진입 장벽은 낮아지고 체인 사업의 신규 지정이 증가하게 되었다. 이것은 1980년대의 지정 요건이 강화함으로 배타적인 우위를 향유하고 있던 기존의 슈퍼마켓 체인 본부에 대해 경쟁 원리가 도입된 것을 의미했다. 1995년에는 한층 더 그 기준이 큰 폭으로 완화되어 진입 기회가 확대함과 동시에 체인 사업의 유형이 기존의 회사형과 가맹점형의 두 가지 형태로부터 직영점형, 프랜차이즈형, 가맹점형, 조합형의 네 가지 형태로 변경되어 사업 특성에 맞는 조직화와 규모의 경제성이 강조되게 되었다⁷⁾.

1995년 이전까지 슈퍼마켓과 편의점 사업을 실시하기 위해서는 점포의 매장 면적이나 점포수에 있어 지정 요건을 충족해야만 했다. 예를 들어, 편의점은 서울의 경우, 70~250m², 기타 지역에서는, 50~165m²의 매장 면적을 가지는 점포를 30점포 이상 직영하는 것이 회사형 체인 사업자의 지정 요건이었다. 이 직영형 체인 사업자의 요건에 못 미치면 50점포 이상의 가맹점을 경영하는 자가 가맹점형 체인 사업자 자격을 얻을 수 있었다. 그러나 1995년 이후, 레귤러 체인인 종래의 직영형과 볼런터리 체인인 가맹점형 이외에도 프랜차이즈형이 신설되게 되어, 편의점은 종래의 체인 사업자와는 다른 프랜차이즈형 체인 사업을 실시할 수 있었다. 이 시기에 처음으로 편의점이 종래의 체인점 방식과는 다른 프랜차이즈 체인 방식으로 제도상 인식되기 시작한 것이다.

6) 상공부, 「상공백서」(1990년), 575쪽 참조.

7) 통상산업부, 「통상산업백서1996」(1996년), 250쪽.

1993년에는 한국편의점협회라는 업계 단체도 창설되어 일반 대중에게 프랜차이즈 계약이라고 하는 새로운 비즈니스 모델을 계몽함과 동시에, 정부에 대해서도 편의점 업계 이해를 대변하게 되었다.

1996년부터 정부에 의해서 진행되어 온 새로운 유통 관련 법안의 움직임은 1997년 7월 「유통산업발전법」이라고 하는 형태로 제정되었다. 이 법률에서는 유통 표준 코드, 전자 문서 교환 시스템, 유통 표준 전자 문서, POS 시스템 등, 유통 산업과 관련한 IT의 중요성이 처음으로 강조되었다. 유통 표준 코드의 도입에 관한 권고와 지원, 유통 표준 전자 문서의 보급, 물류 표준화·물류 자동화·물류 공동화의 촉진이 구체적으로 제시되었다⁸⁾. 물류의 중요성이 강조된 이 법률은 POS에 의한 소매 경영을 기본적인 컨셉으로 하는 편의점에 있어서 중요한 제도적인 인프라가 되었다.

1990년대의 후반에 성립한 「유통산업발전법」에서는 물류 정비에 세심한 주의를 기울이고 있어 물류비 절약에 가장 높은 관심을 가지고 있던 편의점 기업에 있어서도 유리한 환경 정비가 되었다. 종래 메이커로부터 대리점 경유로 소매점에 배송되는 수송 체계를 시정하기 위해 중요한 공동 물류 기점 시설의 확충, 물류 시설의 표준화와 자동화 등에 정책적 지원 의도가 명확하게 나타났던 것이다. 편의점 기업은 이러한 정책에 의한 변화를 또 하나의 성장 기회라고 인식하고 있었다.

Ⅲ. 편의점의 성장 프로세스

1. 도입기 : 과도한 출점 경쟁

이상과 같이 새로운 소비자 요구의 대두와 유통 관련 법제도의 정비에 의해 편의점 점포수는 1989년부터 계속해서 증가했다. <표 2>와 같이 매출액도 1998년에 한 때 침체한 것을 제외하면 매년 계속 증가했다. 그러나 점포당 매출액은 도입 후 5년째가 되는 1994년부터 약 4억원을 넘어선 이래, 2001년까지 이 수준은 크게 변화하고 있지 않다.

편의점 성장은 크게 세 시기로 나누어 볼 수 있다. 우선 제1기는 1989년부터 1993년까지의 도입기이다. 1993년의 점포수는 1,000 점포를 웃돌며 전년 대비 출점 증가분이 608개 점포, 매출 2,358억원을 기록했다. 도입 직후부터 급속히 진행된 출점 경쟁에 의해 다점포화가 진전되었던 시기이다. 다음 제2기는 1994년부터 1998년까지의 조정기이다. 이 시기에는 체인 본부와 가맹점의 사이의 분류에 의해 폐점 수가 증가하기 시작해 점포수의 성장이 큰 폭으로 침체했던 시기이다. 1997년 11월 이후에는 IMF 경제위기의 영향도 있어 매출 신장률이 일

8) 상공회의소, 「유통산업발전전략과 정책과제」(1999년), 48쪽.

관되게 하락했다. 마지막 제3기는 1999년 이후의 성장기이다. 1999년부터 경기가 회복하면서 저금리, 정리해고에 의해 가맹점 출점이 활발해져 편의점수와 매출액은 1999년부터 다시 증가하기 시작했다. 2001년에는 전년 대비 점포수가 36.9%, 매출액은 46.1%의 신장율을 보이며 급속히 성장했다. 이것은 국내의 다른 소매업체와 비교할 때 가장 높은 성장률이었다.

〈표 2〉 편의점의 점포수 및 매출액 추이
(단위: 개수, 억원)

연도	점포수	매출액	점포당 매출액
1989	7	13	1.857
1990	9	102	2.615
1991	277	727	2.625
1992	688	2,337	3.397
1993	1,296	4,695	3.623
1994	1,439	6,487	4.508
1995	1,620	7,966	4.917
1996	1,881	8,965	4.766
1997	2,054	10,232	4.981
1998	2,060	9,766	4.741
1999	2,339	10,179	4.352
2000	2,826	12,511	4.427
2001	3,870	18,275	4.722

주: 상위 10개사의 편의점만을 대상으로 집계한 수치임.
자료: 상공회의소, 「소매업경영동태조사보고」(각년호).

외국과 제휴해 본격적으로 편의점이 도입되기 전부터 편의점 개념은 소개되어 있었다. 1982년에 처음으로 편의점을 개설한 기업은 뉴코어 백화점이었다. 그 후, 1984년에는 롯데쇼핑도 「롯데 세븐」이라고 하는 편의점을 개점했지만, 양사 모두 1년 이내에서 폐점되었다. 편의점 명칭은 1980년대에 도입되었음에도 불구하고 프랜차이즈 시스템에 대한 인식 부족이나 전통적인 소비 행동 패턴 등의 이유로 인해 이 소매업체가 정착하지는 못했다.

편의점이 본격적으로 한국에 소개된 것은 동화산업이 미국의 사우스랜드(Southland) 사로부터 지역 라이선스를 받아 코리아 세븐(Korea Seven)을 설립해 세븐일레븐 1호점을 서울 올림픽 선수촌에 개점한 1989년 5월이었다. 동년 7월에는 태인유통이 로손을, 10월에는 한양유통이 씨클 K를 각각 개점했다. 편의점이 도입된 초년도에는 미국 편의점 기업과의 제휴에 의해서 경영 기법이 도입되었다. 1990년 10월에는 보광이 헤비리마트를, 11월에는 미원

이 미니스톱을 개점하는 등 일본의 편의점 브랜드가 도입됨과 동시에, 회성산업이 LG25의 1호점을 개점해 한국 기업이 독자적으로 개발한 브랜드도 출현하게 되었다. 이 시기의 개점은 직영점 중심의 출점이며, 시장의 반응을 파악하여 편의점 노하우를 습득하는 것이 목적이었다.

이후 후반 기업인 동양마트의 바이더웨이(Buy the Way), 유공의 am/pm도 개점했다. 출점 형태도 직영점 중심으로부터 가맹점 중심으로 바뀌기 시작해 1992년에는 가맹점 비율이 61%까지 증가했다. 출점 지역도 서울과 수도권 중심으로부터 점차 전국으로 확산하기 시작해 1992년에는 수도권 이외의 영남 지방에까지 출점 지역이 확산되었다. 편의점 기업의 적극적인 출점으로 1992년에는 LG25가 재빨리 100호점 출점을 달성했다. 훼미리마트, 미니스톱, 로손 등도 100호점의 출점에 성공하여 100점포 이상을 경영하는 편의점 기업은 4사에 이르렀다. 편의점 도입 이후, 업계 전체로 1,000 점포를 넘은 것은 일본의 경우보다 1년 정도 빠른 1993년이였다. 1994년부터는 롯데, 미도파, 진로와 같은 대기업 유통 기업 그룹도 사업 기회를 놓치지 않으려고 편의점 사업에 참가하여 경쟁은 한층 격렬해졌고 출점 경쟁은 과열되어 갔다.

편의점이라고 하는 새로운 소매업태는 두가지 방식으로 도입되었다. 우선 미국이나 일본의 편의점 기업과 기술 도입 계약을 맺는 방법이다. <표 3>을 보면 기술 도입 내용이 주로 편의점 경영 기법이며, 그 기술과 상표 사용권을 얻는 지역 라이선스의 형태로 되어 있다. 편의점 기업 상위 10사 중에서, 세븐일레븐, 로손, 써클 K, 훼미리마트, 미니스톱, am/pm의 6개 브랜드는 외국의 편의점과 기술 제휴를 맺어 상표가 도입되었다. 이 경우, 국내 기업은 외국의 기업에 라이선스 비용으로 총이익의 0.4~1%를 지불했다.

다음으로 LG유통이나 동양마트와 같은 대규모 기업은 당시 다른 소매업에서 쌓은 경험과 노하우를 이용해 독자적인 브랜드 개발에 착수했다. LG유통(회성산업으로부터 회사명 변경)의 편의점 사업 진출은 한국의 유통산업 재편기인 1989년부터 모색되었다. 당시 제6대 사장인 구자윤씨는 국내 유통시장의 개방에 대응하고 뒤늦은 국내 소매업계의 체질 강화와 유통 구조의 근대화를 위해 기존의 슈퍼마켓 부문 사업을 토대로 편의점 사업에 본격적으로 진출했다⁹⁾. “특히 우루과이 라운드에 의해, 엄청난 자본력과 경영 기술을 갖고 있는 외국 유통 기업이 국내 시장에 진입하고 있어 국내의 중소소매상을 증점적으로 지원할 수 있는 편의점사업을 전개함으로 유통업의 생명력을 불어 넣을 계획으로 편의점사업을 구상하게 되었다.”¹⁰⁾

독자적인 브랜드를 개발한 후반 편의점 기업은 미국과 일본의 편의점 운영 기술과 매뉴얼, 가맹 계약서 등을 폭넓게 수집해 분석함과 동시에, 일본의 전문가로부터의 자문을 적극적으로

9) 구자윤 사장은 1988년 2월부터 1990년 2월까지 회성산업(현재의 LG유통)의 사장으로 근무함.

10) LG유통, 『LG유통25년사』(1999년), 334쪽.

로 활용했다.

〈표 3〉 편의점 기업의 기술 도입(1호점의 출점순)

기업명	조 건		브랜드명	기술제공사	1호점 개점시기
	계약금	로열티			
코리아세븐 (롯데계열) ¹⁾	US \$35만	1.0% ³⁾	세븐일레븐	미국 The Southland Corp.	1989년 5월 6일
대인유통 (코오롱계열) ²⁾	US \$35만	0.5~1.0%	로손	미국 Daily Mart Convenience Stores	1989년 7월 12일
한양유통 (한화계열) ³⁾	US \$50만	0.4~1.0%	씨클K	미국 The Circle-K Corp.	1989년 10월 5일
보광 (삼성계열) ⁴⁾	5,000만엔	1.0%	패밀리마트	일본 Family Mart	1990년 10월 19일
미원유통 (대상계열)	4,000만엔	0.4~1.0%	미니스톱	일본 Mini Stop Co.,Ltd.	1990년 11월 7일
LG유통 (LG계열)	없음		LG25	독자 개발브랜드	1990년 12월 7일
동양마트 (동양계열)	없음		마이어웨이	독자 개발브랜드	1991년 2월 2일
am/pm코리아 (SK계열) ⁵⁾	US \$50万	0.5~1.0%	am/pm	미국 am/pm International Inc.	1991년 9월 14일
스파메트로 (대농계열) ⁷⁾	없음		스파메트로	독자 개발브랜드	1993년 7월 31일
진로베스토아 (진로계열) ⁸⁾	없음		진로베스토아	독자 개발브랜드	1994년 11월 5일

1) 1994년 9월에 롯데쇼핑에 흡수됨.

2) 1995년 2월에 코오롱유통으로 회사명 변경, 1999년 코리아 세븐에 매수됨.

3) 1990년 1월부터 씨클K코리아로 회사명 변경, 1999년 미국의 씨클K와의 제휴를 청산하고 독자적인 「C·Space」로 변경함.

4) (주)보광으로부터 (주)보광패밀리마트를 새로운 법인으로 분리함.

5) 1994년 10월에 삼양식품(주)가 (주)am/pm 코리아를 흡수 합병, 1999년에는 am/pm과의 제휴를 청산하고, 독자적인 「OK마트」로 변경함.

6) 로열티(매출액 기준)는 계약 당시의 점포수에 의해서 차이가 나 0.4~1.0%였지만, 이후 1994년과 1995년 재계약 시에는 큰 폭으로 삭감되어 0.4~0.7%에 내렸음. 패밀리마트는 2000년 현재, 로열티를 0.5%로 하향 조정했음.

7) 대농의 그룹이 설립한 것으로 1998년에 도산함.

8) 진로그룹이 설립한 것으로 1997년에 도산함.

자료 : 한국편의점협회, 『편의점의 이해와 운영(1995년)』.

여기서 편의점 사업에 참가한 경영 주체에 주목할 필요가 있다. 당시 한국의 경제성장과 함께 성장해 온 대기업 그룹이 일제히 유통업에 참가를 모색하기 시작했다는 점이다. 크게 나누면 식품이나 가정용품을 생산하는 모회사의 계열회사와 유통 기업의 계열회사가 있었다. 동양마트는 동양제과, 미니스톱은 미원, 진로베스토아는 진로라고 하는 식품 회사가 모회사이며, LG25는 생활 관련 화학제품을 생산하는 LG그룹의 멤버이다. 어느 기업도 기존 사업 이외에 성장 잠재력이 높다고 전망하는 유통업에 진입을 모색하는 중, 편의점 사업을 선택했던 것이다. 한편, 세븐일레븐은 롯데 백화점, 씨클K는 한화유통, 스파메트로는 미도파 백화점이라고 하는 유통 회사의 계열회사였다. 이미 유통업에 종사하고 있던 소매기업은 편의점이라고 하는 새로운 소매업태로 다각화하기 시작했다.

2. 조정기 : 수익성 중심의 사업 재편

1993년 만부터 출점이 과열화된 결과, 과당 경쟁과 상권 중복 등이 생겨 실적 부진으로 폐점하는 점포가 속출했다. 1993년 출점 수는 715 점포(월평균 59.6 점포)로 편의점 도입 이래 최고의 수준에 이르렀지만, 다음 해의 폐점 비율은 약 68.3%로, 폐점 비율이 처음으로 50%를 웃돌게 되었다. 이 폐점 비율은 이후에도 증가하여 1998년에는 98.1% 수준에 이르렀다. 점포의 채산성을 충분히 고려하지 않고 계속 출점에 온 결과였다.

이 시기부터 본부와 가맹점과의 갈등이 표면화하면서 프랜차이즈 방식에 의한 체인점 경영에 대한 문제점이 드러나기 시작했다. 가맹점주의 프랜차이즈 시스템에 대한 이해와 인식의 미비, 계약 문화의 정착 미비 등으로 인해 생긴 본부에 대한 불만이나 송금 거부 등의 문제는 편의점이라고 하는 새로운 소매업태가 발전하는데 있어서 제약 요인이 되었다.

“원천한 시스템을 구축한 후에 출점이 진개 되는 것이 당연하지만, 허술한 시스템에 의한 시행착오를 돈으로 커버하려고 하는 행동이 대규모 기업 계열의 편의점 가운데 찾아볼 수 있었다. 출점 목표를 달성하기 위해 가맹점 조건 완화 등을 무리하게 거듭한 결과, 가맹점 모집이 돈을 둘러싼 싸움으로 변질하고 있었다.”¹¹⁾라고 씨클 K의 이상천 사장은 증언했다.

외국과의 기술 제휴로 편의점의 경영 노하우를 도입한 기업은 당초 한국의 유통 사정에 맞추어 변화시키기 보다는 외국의 편의점을 그대로 도입했지만, 이후 한국 사정에 맞추어 시스템을 개선하는 가운데 고객의 투자를 필요로 했다¹²⁾. 이것이 편의점 기업의 만성적인 적자 원인으로 작용했다. 신규 비즈니스인 편의점 사업은 다음과 같은 어려움에 직면해 있었다.

첫째, 편의점 경영은 기존점포가 임대 전환할 때, 점포의 근대화를 위해 점포 임대료나 보

11) 씨클K 코리아의 이상천 사장의 증언임, 한국슈퍼체인협회, 『월간 체인스토어』(1992년 8월), 60쪽.

12) 전계서, 『LG유통25년사』(1996년), 342쪽.

중금, 시설비 등의 투자금액이 고액이었다. IMF 경제위기 이래, 금리 등 기회 비용의 상승과 함께 손익분기점이 상승했기 때문에 가맹점주의 투자 의욕은 적극적이지 못했다. 점포 운영상, 상대적으로 절약이 어려운 점포 임대료와 관리비, 인건비, 전기요금 등의 경비가 판매 수익을 웃돌면 체인 본부는 차입금이 증가해 그 금융비용의 부담이 커지기 때문에 누적되어 있던 적자가 현충 더 부풀어 오르는 결과로 나타났다.

둘째, 편의점은 POS 도입과 체인 본부의 상품 공급 방식에 의해 세부 자료가 모두 노출되기 때문에 가맹점 사업자는 모든 거래 금액을 성실하게 신고해 납부해야 했다¹³⁾. 가맹점주는 POS 등을 이용하지 않기 때문에 신고의 누락이 많은 일반 소매상보다 상대적으로 불리한 세금 부담을 강요당하게 되었다. 종래 소매상인이 편의점으로 전업을 시도할 때, 가장 걱정이 되는 점은 POS 도입에 의한 과세 근거의 노출이었다.

셋째, 편의점의 운영에 빠뜨릴 수 없는 물류 시스템인 운반차량이 도심으로 진입함에 있어 통제상의 문제가 있었다. 서울 특별시의 경우, 생활용품을 옮기는 1.5톤 미만의 화물 차량은 7시부터 11시까지, 1.5톤 이상 3.5톤 미만의 화물 차량은 평일의 경우 7시부터 10시까지와 18시부터 21시까지, 일요일의 경우 7시부터 10시까지와 12시부터 15시까지 도심에의 진입이 금지되어 있었다. 이로 인해 차량 회전율이 저하하면, 과잉 차량 구입에 의한 코스트가 상승하고 야간 배송시에 적시 적당량의 상품 공급이 곤란해져 상품의 선도 지하와 인건비의 상승을 초래하게 되었다.

1994년 이후는 이상과 같은 문제점을 극복하기 위해 양적인 성장보다 수익성 중심의 사업 구조로의 재편 여부가 편의점 업태를 정착시키기 위한 시급성이 되었다. 이 과제를 해결하는 방법은 크게 두가지 나누어졌다. 첫째는 편의점 기업이 경영합리화를 추진하기 위해서 혁신 프로그램과 조직의 슬림화를 실시해 독자 경영을 실현하는 것이었다. 예를 들어 LG25의 경우, 점포 전략이 양부터 질을 중시하는 선별 총점으로 전환되고 수익성을 중시하는 경영이 실시되었다. 편의점이 도입되고 나서 8년째가 되는 1996년에는 LG25와 훼미리마트가 처음으로 독자 경영을 실현할 수 있었다.

둘째로 추가 투자를 계속 할 수 없는 약소의 편의점 기업은 자본력이 있는 기업에 의해서 흡수 합병 되는 것이었다. 이 시기에 편의점 기업간의 합병이나 퇴출이 잇따랐다. 당초부터 적자경영이 계속되고 있었던 일부 편의점 기업은 대규모 기업에 의해서 흡수 또는 합병 되는 형태로 필요한 자금이 투입되었다.

그렇지만 편의점 업계는 어려운 상황이 계속되었다. 1997년에 발생한 IMF 경제위기에 의해 소비가 침체되면서 편의점 매출액은 전년대비로 10% 이상이나 침체하여 신규 출점이 중단되었다.

13) 1996년 현재 편의점에는 표준소득율 6.9%가 적용되고 있었음.

3. 성장기 : 상위 3사의 집중화

1999년 2월 편의점의 판매가 불황 국면을 벗어나면서, 하반기부터 매출액은 급속히 회복되기 시작했다. 2000년에는 사업 활동이 안정화되고 폐점 비율도 27.9%까지 내려가 건전한 경영을 실시하는 점포가 많아졌다. 게다가 2001년에는 폐점율이 11.5%로 낮은 수준을 유지해 편의점들 도입한 12년째의 점포 수는 3,000 점포를 넘어섰다. 2001년, 세븐일레븐, LG25, 웨비리마트 등의 편의점 기업은 전년대비 평균 30% 이상의 매출액을 달성했다. 이러한 성장률은 동년의 백화점(12%)과 할인점(20%)의 매출 성장률을 크게 웃도는 수치였다.

2000년 이후, 대형 유통기업의 장기전략에 의해 새로운 성장을 하게 된 편의점 사업은 출점의 열쇠가 되는 가맹점주의 확보에 있어 유리한 환경에 있었다. 경제위기 이후 저금리 시대가 찾아왔기 때문에 창업에 필요한 자금의 조달 코스트가 내려 창업 수요가 크게 증가했다. 이것을 계기로 편의점 기업은 회사원 출신의 가맹점주를 활용해 적극적인 체인 경영을 전개하게 되었다.

이러한 편의점의 성장 잠재력은 시장으로부터 긍정적인 평가를 얻었다. 1999년 5월에는 보광 웨비리마트가 일본 웨비리마트로부터 자본금의 21.24%에 상당하는 출자를 받았다. 미니 스톱도 2000년 1월에 일본 이온 계열의 미니 스톱으로부터 60억원의 자본을 출자 받았다¹⁴⁾. 2000년 업계 전체로 203억원의 외자와 332억원의 국내 투자를 획득하는데 성공한 편의점은 자본 기반을 굳힘으로 새로운 성장이 가능하게 되었다¹⁵⁾.

이 시기에 가장 주목해야 할 특징은 한국의 편의점 업계가 일본에서 과점화한 것과 같이 상위 3사에 의한 과점화가 새로운 진전을 보인 것이다. 1999년, 롯데 계열의 코리아세븐이 경영난에 직면하고 있던 로손을 인수한 것은 편의점 업계 최대의 기업 합병이었다. 이것은 편의점이라고 하는 소매업태가 컴퓨터 시스템이나 물류 시설의 확충 등에 지속적인 투자를 필요로 하는 시스템 산업이라는 점과 밀접하게 관계되어 있었다. 당시 편의점 기업은 사업을 시작한 후 경영 수지에 결손이 생겨 자금 부족이 발생해도 모기업이나 관련 기업으로부터의 지원을 활용하고 설비 투자를 계속해 나가는 것이 중요했다. 그러나 자금력이 충분하지 않은 중견 기업은 운영하고 있던 편의점 사업에 대한 추가 투자 재원을 확보하기 어려울 때, 자금력이 풍부한 대규모 기업에 흡수되는 길을 선택하지 않을 수 없게 되었다. 출점을 거두고 있던 기업간 경쟁의 결과, 추가 자금의 투입에 어려움을 겪던 로손은 당시 유통업의 최대 기업인 롯데의 적극적인 합병의 제안에 응하게 되었다.

14) 「편의점, 빅3의 출점강화」, 『내외경제신문』(2000년 2월 29일).

15) 한국편의점협회, 『편의점운영동향』(2002년), 8쪽.

〈표 4〉는 편의점 업계 상위 3사의 점포 수 성장을 나타낸 것이다. 이것을 보면 1998년까지 다점포화가 가장 늦었던 세븐일레븐이 2001년에는 업계 수위로 뛰어 올랐다. 상위 3사에 의한 집중도는 1992년의 46.8%에서 2001년의 69.4%까지 높아졌다. 세븐일레븐의 가맹점 비율이 다른 경쟁 상대인 웨미리마트나 LG25 같은 수준으로 높아지고 있어 동사가 적극적인 프랜차이즈 경영에 나섰던 것으로 해석된다.

〈표 4〉 편의점 주요 3사의 성장 (단위: 개수, %)

연도	세븐일레븐		웨미리마트		LG25		상위 3사의 집중도
	점포수	가맹점 비율	점포수	가맹점 비율	점포수	가맹점 비율	
1992	55	14.5	117	82.9	150	83.3	46.8
1995	114	46.5	320	89.4	290	84.1	44.7
1998	171	78.9	493	93.1	496	97.4	56.3
2001	1,001	87.0	903	95.0	780	95.0	69.4

자료: 한국편의점협회, 「편의점운영동향」(각년호).

〈표 5〉 편의점 주요 3사의 경영성과 (단위: 백만원, %)

기업명	연도	자산	매출액	매출총이익	매출총이익율	경영이익	경영이익율
코리아세븐	1999	68,255	70,627	18,464	26.1	929	1.3
	2000	159,552	265,877	70,927	26.7	3,721	1.4
	2001	219,292	418,816	106,277	25.4	250	0.1
보강	1999	140,499	206,498	60,911	29.5	1,935	0.9
	2000	130,280	220,667	58,984	26.7	2,898	1.3
	2001	156,835	308,913	80,111	25.9	7,253	2.4
LG유통	1999	127,553	193,410	49,684	25.7	9,901	5.1
	2000	141,889	228,747	60,682	26.5	15,023	6.6
	2001	164,144	292,693	78,353	26.8	23,555	8.1

주: LG유통은 편의점 사업부의 데이터만을 표기함.

자료: 코리아세븐, 보강 웨미리마트, LG유통의 「유가증권보고서」(각년호), 금융감독원의 전자공시시스템 (<http://www.dart.fss.or.kr>).

또한 〈표 5〉를 보면 알 수 있듯이 2000년을 경계로 편의점 기업 규모의 순위가 변화했다. 당시 자산 규모나 매출액의 기준에서 보면 세븐일레븐이 업계의 수위기 되었다. 1999년의 상

위 기업은 헤미리마트, LG25, 로손, 세븐일레븐의 순서였지만, 이후 세븐일레븐은 업계 3위 기업인 로손을 흡수·합병함으로써 2001년에는 세븐일레븐, 헤미리마트, LG25의 순으로 바뀌었다¹⁶⁾. 세븐일레븐은 적극적인 출점 활동을 펼쳐 2000년 6월에 580 점포를 개점해 업계 선두가 되었다. 세븐일레븐은 2001년 12월에 업계에서 처음 1,000 점포를 개점했던 것이다.

〈표 5〉에서 주목해야 할 것은 편의점이 높은 마진을 가진 소매업태라는 점이다. 3사 모두 총이익율은 약 25~30%이며 백화점보다도 높다. 그러나 총이익에서 판매 관리비를 제외한 영업이익은 기업에 따라 차이가 있었다. 특히 LG25는 비용을 다른 기업보다 낮게 유지함으로써 높은 영업 이익율을 실현하고 있었다. 이것은 LG25가 타사에 앞서 편의점 사업에 참가하고 있어 우량 점포를 중심으로 한 출점 경영이 축적되어 있었기 때문이다. 한편 세븐일레븐은 급속한 출점으로 인해 과다한 초기 비용이 발생했기 때문이다. LG25를 경영하고 있는 LG유통은 편의점 사업 이외에도 슈퍼마켓의 사업도 실시하고 있어 불류 시설 등의 설비 투자는 공동 사용할 수 있어 다른 기업에 비해 적은 비용으로 경영을 실시할 수 있던 것도 다른 편의점과는 다른 점이었다.

종래에 백화점을 경영해 온 대형 유통 기업인 롯데 그룹이 편의점 사업에 적극적으로 참여하게 된 것은 소매업에 관한 장기전략에 근거한 판단에 기초하고 있었다. 신동빈 롯데그룹의 부회장(세븐일레븐 대표이사)은 2001년 12월에 1,000 점포를 출점한 세븐일레븐의 기념식전에서 “한국 편의점은 최근 10년 유통업에서 중요한 일부분이 되었다”¹⁷⁾라고 발언했다.

IV. 편의점의 성장 전략

1. 중소소매상의 위협이 된 출점 전략

편의점 수가 급속히 증가한 결과, 종래 소매업태와는 경쟁 관계가 성립했다. 특히 출점 지역이 주택가나 상가 등인 경우, 기존의 재래시장이나 중소 슈퍼마켓 상권과 서로 중복되는 현상이 나타났다. 프랜차이즈 시스템에 의해 가맹점 방식으로 다점포화를 실현하고 있던 편의점은 백화점이나 슈퍼마켓 등의 다점포화와는 달리 한 지역에 집중적으로 출점하는 도미넌트 출점 방식을 채용했다.

편의점이 경영하는 점포의 종류는 직영점 방식으로부터 가맹점 방식의 출점으로 변화했다. 처음으로 편의점이 도입된지 5년째가 되는 1993년까지 매출액 전체에 차지하는 직영점의 비

16) LG유통, 『유가증권신고서』(2002년)을 참조.

17) 「도전! 세계인류기업-유통산업: 편의점, 생활민족형 5,000점포가 목전에」, 『한국경제신문』(2002년 3월 21일).

중은 57.6%로 높아¹⁸⁾ 편의점 도입기에는 직영점 중심의 출점이었다. 체인 본부는 편의점이라고 하는 새로운 소매업의 노하우를 이해하고 실험에 의한 학습을 실시하기 위해 직영점 중심의 경영을 실시하고 있었던 것이다.

그러나 각 편의점 기업이 체인 스토어 경영에 있어서 규모의 경제성을 확보하고 다점포화에 노력하기 시작하면서 출점 경쟁이 격렬해지자 직영점에서 가맹점 중심의 출점으로 변했다. <표 6>으로 보듯이 점포수 기준으로 전체에 차지하는 직영점의 비율은 1996년 23.4%에서 2001년에는 9.5%로 현저하게 감소했으며 가맹점의 비중은 1996년의 76.6%에서 2001년에는 90.5%로 상승했다.

<표 6> 편의점의 형태별 점포 추이 (단위: %)

연도	직영점	가맹점		
		소계	순수 가맹점	위탁 가맹점
1996	23.4	76.6	22.3	54.2
1997	14.3	85.7	18.3	67.3
1998	10.7	89.3	22.3	67.0
1999	12.8	87.2	31.3	55.9
2000	14.7	85.3	32.3	53.0
2001	9.5	90.5	40.4	50.1

자료: <표 4>와 동일.

가맹점 가운데서는 위탁 가맹점이 차지하는 비중이 높았다. 위탁 가맹점은 가맹 2종, 2FC, C-Type 등으로 기업에 따라서 다른 명칭으로 불렸지만, 많은 편의점 기업은 이 계약 형태를 적극적으로 도입하고 있었다¹⁹⁾.

IMF 경제위기에 의한 불경기가 계속된 1998년까지 점포 전체에서 차지하는 위탁 가맹점의 비율이 높았지만, 이후 계속 줄어들어 2001년에는 50.1%가 되었다. 대신 순수 가맹점의 비율은 1997년의 18.3%에서 2001년에는 40.4%까지 상승했다. 1990년대 체인 본부가 스스로 자금을 투입해 위탁 가맹점의 수를 확대해 왔지만, IMF 경제위기 이후, 불경기가 계속되자, 투자 비용의 회수기간이 늦어지는 위탁 가맹점 방식에 의해 출점을 도모해 온 편의점 기업은 자금의 압박을 받게 되었다. 이에 각 편의점 기업은 1998년부터 투자 비용을 회수하는 구조 조정을 단행해 위탁 가맹점 대신 순수 가맹점을 중심으로 한 출점 정책을 취하기 시작했다.

18) 상공회의소, 『소매업경영동태조사보고』(각년호).

19) 한국편의점협회, 『편의점의 이해와 운영현상』(1995년), 120쪽.

편의점 기업의 출점 정책에 있어서 특징 중의 하나는 도미넌트 전략에 의해 다점포화를 진행시킨 것이다. <표 7>에 의하면 2002년 현재, 수도권 혹은 경상도에 출점한 비율이 LG25가 90%, 해미리마트가 77%, 세븐일레븐이 84%로 나타나고 있어 어느 편의점 기업도 점포 전체의 약 8할을 두 개의 지역에 집중하고 있는 점을 알 수 있다. 이러한 도미넌트 전략의 최대 목적은 한 지역에 집중적으로 출점하는 것에 의해서 지명도를 높여 물류 코스트를 절약하는 것이었다. 편의점의 출점 장소에는 반드시라고 해도 좋을 정도로 물류센터가 설치되고 있어 집중적으로 출점한 점포를 후방에서 지탱하는 물류 기지로 사용되었다. 시스템 산업으로서 물류 관리가 중요한 기능을 완수하는 편의점 사업은 그 효율성을 높이기 위해 한 지역에 집중하는 도미넌트 출점을 진행시킬 필요가 있었던 것이다.

<표 7> 편의점 주요 3사의 지역별 출점

	LG25		해미리마트		세븐일레븐		계	
	점포수	%	점포수	%	점포수	%	점포수	%
수도권	491	56.3	621	60.3	708	65.0	1,820	60.8
경상도	294	33.7	275	26.7	207	19.0	776	25.9
충청도	63	7.2	80	7.8	65	6.0	208	7.0
전라도	16	1.8	30	2.9	110	10.1	156	5.2
강원도	0	0.0	16	1.6	0	0.0	16	0.5
제주도	8	0.9	8	0.8	0	0.0	16	0.5
계	872	100.0	1,030	100.0	1,090	100.0	2,992	100.0

주: 2002년 4월 현재의 수치임.
자료: 한국편의점협회 내부자료.

2. 유통인재 관리상의 혁신

편의점과 경합 관계에 있던 주택지의 재래시장이거나 상가의 전문점 등은 기업적, 생업적인 성격이 강했다. 이에 비해 편의점은 점주의 가족 노동 외에 계약 노동을 고용하는 새로운 소매업체였다. 편의점에서는 소매업의 노동을 표준화하여, 기존의 기업적인 소매업체에서는 실현될 수 없었던 인재 관리에 있어서의 혁신이 시도되었다. 영업비용 가운데 가장 높은 비율을 차지하는 인건비를 얼마나 절약할 수 있는가는 편의점 경영에 있어 중요한 과제였다. 이 문제를 해결하기 위해 편의점 기업은 상시 고용 종업원수를 삭감하고 유통 인재 전문가의 육성을 위해 두 가지 방향으로 대처했다.

첫째, 편의점 기업은 영업비용의 약 40%를 차지하는 인건비를 삭감하기 위해 상시 고용

종업원 수를 줄이는 한편, 파트타이머나 아르바이트와 같은 임시고용 종업원을 채용하는 방법으로 점포의 효율성을 높였다. <표 8>을 보면 1990년대 이후 점포에서 일하는 편의점 종업원 수가 서서히 줄어들고 있는 것을 알 수 있다. 1990년에 9.6명인 점포당 종업원 수는 2000년에 5.6명으로까지 줄어들었다. 그 내역을 보면, 파트타이머나 아르바이트의 종업원 수는 줄어들지 않지만, 상시 고용 종업원 수는 큰 폭으로 줄어들어 2명 이하가 되었다. 이것은 편의점 사업의 시스템화가 진행되는 가운데 점내 업무의 표준화가 가능해졌으며 직은 상시 고용 종업원이 아르바이트나 파트를 관리하게 된 것을 의미했다. 편의점 도입 이후, 즉시 노무 환경을 바꿀 수 없기는 했지만, 10년이라고 하는 시간을 거치면서 당시의 소매업에서는 달성할 수 없었던 높은 노동 생산성을 실현할 수 있었던 것이다.

<표 8> 편의점 점포당 종업원수 추이
(단위: 인)

연도	상시고용 종사자	임시직원	계
1990	5.2	4.4	9.6
1991	2.6	3.3	5.9
1992	2.3	3.4	5.7
1993	2.7	5.2	7.9
1994	3.3	5.3	8.6
1995	2.5	3.8	6.3
1996	2.5	4.2	6.7
1997	2.8	4.7	7.5
1998	2.2	4.4	6.6
1999	1.7	4.9	6.6
2000	1.8	3.8	5.6

자료: <표 2>와 동일.

둘째, 편의점 기업은 지금까지의 소매업계에서는 육성되지 않았던 유통 전문가를 키우기 위해 인재 교육 시스템 개발에 힘을 기울였다. 소매 운영 시스템을 관매하는 편의점 사업에서 가장 중요한 체인 운영 능력을 향상하기 위해, 슈퍼마이저를 중심으로 한 인재 양성에 중점을 두었다. 예를 들어, LG25에서는 1994년 12월에 「CVS 슈퍼마이저 아카데미」 코스가 개설되어 편의점 사업의 핵심인 슈퍼마이저를 대상으로 점포 운영의 효율화를 높이기 위한 교육을 실시하기 시작했다.

1995년 6월에는 「유통 아카데미」라고 하는 사내 교육 프로그램이 시작되어 업계 처음으로

체계적인 인재 양성 제도를 확립했다. 편의점의 슈퍼바이저나 점포 개발 담당자, 그리고 물류와 상품 부문의 머천다이저 등 핵심적인 전문가를 양성하기 위해서 설치된 이 제도는 육성 단 계별로 체계적인 교육 내용을 포함시킨 새로운 인재육성 시스템이었다.

이러한 인재의 교육은 1993년 이후, 편의점 업계에서 생긴 적자경영을 근본적으로 재검토 하려고 하는 기업의 프로젝트의 일환으로 실시된 개혁이었다. LG25가 1996년에 흑자로 전환할 수 있던 배경에는 1994년 3월부터 시작된 「CVS 혁신 프로젝트(CI프로젝트)」²⁰⁾라고 하는 조직적인 운동이 있었다²¹⁾. LG유통의 사장을 위원장으로 하는 CI추진 위원회가 구성되어 LG그룹의 회장실의 지원을 받는 형태로 혁신 활동이 촉진되었다. 1995년에는 SPIP (Store Profit Improvement Project : 점포 수익 증대 프로젝트)가 실시되었다²²⁾.

이러한 편의점의 합리적인 점포 경영은 1990년대 후반 이후, 경영 성과로 명확하게 나타났다. <표 9>는 점포 경영에 관한 몇 가지 지표를 편의점과 슈퍼마켓으로 나누어 비교한 것이다. 우선 매출액을 보면 2000년 현재, 1일 평당 매출액이 슈퍼마켓이 4만 3,000원인데 비해, 편의점은 147만 1,000원이며, 1일 종업원 1인당 매출액은 슈퍼마켓이 72만 4,000원인데, 편의점은 87만 1,000원으로 나타나고 있다. 편의점은 매장 면적이나 종업원이라고 하는 투입 자원에 대한 코스트 퍼포먼스가 슈퍼마켓을 능가하고 있었다. 게다가 편의점의 상품 회전율과 로스율은 각각 19.5회와 0.8%인데 비해, 슈퍼마켓의 그것은 11.5회와 1.6%로 나타나고 있어 적정 재고의 유지와 결합이 있는 상품의 방지에 철저한 것을 방증하고 있다.

<표 9> 슈퍼마켓과 편의점의 경영지표 비교

(단위: 천원, %)

구 분	슈퍼마켓			편의점		
	1998년	1999년	2000년	1998년	1999년	2000년
1일 평당 매출액	36	39	43	1,376	1,351	1,471
1일 종업원 1인당 매출액	563	589	724	618	779	871
상품회전율	12.8	11.0	11.5	24.8	17.7	19.5
상품로스율	1.5	1.4	1.6	0.7	0.6	0.8

자료: 상공회의소, 『소매경영동태조사보고』(1999년, 2000년, 2001년).

3. 고마진을 추구형의 상품 전략

편의점은 소규모의 점포 스페이스에서 매출을 높이기 위해 고마진의 상품을 선택 진열하는

20) CVS Innovation의 약자.

21) 전계서, 『LG유통25년사』(1996년), 343쪽.

22) 김 건, 『유통업계동향-편의점』, 한국슈퍼체인협회, 『유통업체연감』(1996년), 82쪽.

상품관리를 구축한 필요가 있었다. 한국 편의점의 1점포 당 취급상품수는 일본의 경우와 거의 같은 2,500~3,000 품목이다. 이러한 상품 품목으로 점포의 이미지를 떨어뜨리지 않고 상품을 취급하기 위해서는 히트 상품 중심의 상품진열을 늘리고 비인기 상품을 줄일 필요가 있다. 편의점에서 인증 판매를 중지하고 신상품으로 바꾸는 상품의 수는 약 1,000 품목에 달한다.

먼저 식료품을 중심으로 판매하는 편의점은 구입처에 대한 바잉파워가 서서히 늘어나면서 고마진을 얻는 상품 구성을 갖추게 되었다. <표 10>은 편의점의 상품 구성 추이를 나타낸 것이다. 이것을 보면 1995년 매출액 전체에 기여하는 상품은 가공 식품(24.5%), 주류(15.5%), 일일배달 가공 식품(15.3%), 잡화류(11.1%), 담배(9.5%), 과자류(8.1%)의 순서이며, 한편 2001년에는 매출액에 기여하는 상품의 순위가, 담배(27.4%), 가공 식품(20.3%), 일일배달 가공 식품(14.3%), 주류(9.1%), 과자류(8.3%), 패스트 푸드(6.9%)로 바뀌었다. 그러나 1995년부터 2001년 사이에 편의점은 식료품을 중심으로 한 상품 구성을 하고 있었던 것에는 변화가 없다. 다만, 1990년 중반 이후 담배와 패스트푸드의 판매 비중이 증가한 반면 잡화류의 비중은 줄어들어 든 것을 확인할 수 있다. 특히 담배의 매출이 커진 것은 담배 판매 지정받은 장소 이외에서는 담배 판매를 금지하는 조치가 취해진 이래, 많은 편의점이 이 지정을 받았기 때문에 담배를 사러 내점하는 소비자가 급속히 증가했기 때문이다.

<표 10>

편의점의 상품구성 추이

(단위: %)

연도	가공 식품	일배가공식품	일배식선식품	과자류	패스트 푸드	주류	잡화	서적·잡지	분구·완구	담배	복권
1995	24.5	15.3	2.3	8.1	5.6	15.5	11.1	2.0	2.1	9.5	4.0
	28.4	15.8	1.8	7.7	9.3	14.8	13.4	1.6	2.7	3.4	1.1
1998	24.4	15.6	1.0	8.9	4.9	13.4	8.4	1.8	1.7	16.7	3.2
	30.6	17.5	0.8	9.5	6.6	14.1	10.9	1.4	2.2	5.5	0.9
2001	20.3	14.3	1.0	8.3	6.9	9.1	6.1	1.3	1.2	27.4	4.1
	29.1	18.2	0.8	9.7	8.3	9.8	8.7	1.2	1.6	10.9	1.7

주: 상단: 해당 상품의 총매출액 비중, 하단: 해당 상품의 총매출이익을 비중.

자료: <표 4>와 동일.

이 표를 시간 축을 따라 보면 흥미로운 몇 가지 사항을 확인할 수 있다. 그것은 매출액 전체에서 상위를 차지하고 있는 가공 식품, 일일배달 가공 식품, 과자류 등은 총이익에서 차지하는 비율이 해마다 높아지고 있다는 것이다. 즉, 편의점에서 가장 많이 판매되는 상품군은 시간이 지남에 따라 보다 많은 마진을 남겼다는 것을 의미한다. 실제 식품의 마진율은 1995년에 가공 식품이 32.6%, 일일배달 가공 식품이 29.2%, 과자류가 27%였지만, 2001년에는

가공 식품이 42.3%, 일일배달 가공 식품이 37.7%, 과자류가 34.4%로 높아지고 있다²³⁾. 이것은 편의점의 출점 수가 많아짐에 따라 체인 본부가 거래 상대인 식품메이커에 대해 가격 교섭력을 늘리고 보다 유리한 조건으로 구매할 수 있게 되었다는 것을 간접적으로 의미했다. 이 사실은 편의점과 경합 관계에 있는 종래의 슈퍼마켓이 식품메이커와의 거래 관행에 있어 주도권을 잡지 못했던 것과는 대조적이다.

다음으로 편의점은 취급상품 중에서 마진율이 가장 높은 패스트 푸드의 판매에 적극적으로 대응하고 있다는 점이다. 다시 <표 10>을 보면 패스트 푸드의 전체 매출액에서 차지하는 비중은 1995년 5.6%에서 2001년 6.9%로 높아진 것을 알 수 있다. 그러나 총이익에 차지하는 비중은 9.3%에서 8.3%로 오히려 줄어 들었다. 이것은 편의점이 패스트 푸드의 마진율을 내리 싸게 판매함으로써 판매량을 늘렸기 때문인 것으로 해석된다. 실제 1995년 패스트 푸드의 미전율은 47.2%에서 2001년에는 35.7%으로 큰 폭으로 내렸다²⁴⁾. 편의점 기업은 매출액에 차지하는 패스트 푸드 비중을 높임으로 수익 구조의 개선에 노력했던 것이다.

편의점 기업은 패스트 푸드 상품의 강화를 위해 일관되게 힘을 기울여 왔다. 편의점 기업은 NB(National Brand)상품 중심의 상품 전략에서 벗어나기 위해 사내의 상품개발 위원회를 거쳐 도시락, 조리 빵 등의 상품개발에 힘써 왔다²⁵⁾. 그 중에서도 LG25는 1998년을 「패스트 푸드 사업 강화의 해」라고 정해 본격적인 활동에 나섰다. LG25는 패스트 푸드 사업을 담당하는 프로젝트 팀을 발족해 우선 일본의 편의점 업체를 벤치 마킹 했다. LG25는 상품개발 팀을 도시락, 조리 빵, 빵, 반찬, 디저트 등의 5개 개발팀으로 나누어 외부의 전문적인 상품 코디네이터나 요리 연구가도 참가시켜 패스트 푸드의 개발에 적극적으로 나섰다²⁶⁾. 1999년에는 패스트 푸드의 매출을 늘리기 위해 전문 벤더제를 도입해 제조 시점에서 점포 배송에 이르는 리드 타임을 축소했다. 2002년에는 LG25가 개발한 주먹밥을 월평균 110만개, 전주 비빔밥을 월평균 5만개나 판매해 패스트 푸드는 편의점의 주력 상품이 되었다²⁷⁾.

세븐일레븐도 2000년 10월에 130억원을 투자하여 용인에 LDF라고 하는 패스트 푸드 전문 공장을 설립해 패스트 푸드의 단가를 싸게 함과 동시에, TV CM를 제작하여 소비자에게 새로운 식생활을 제안했다²⁸⁾. 실제 세븐일레븐의 체인 본부가 패스트 푸드의 공장인 LDF로부터 구매한 금액을 보면, 2000년의 34억 8,074만원에서 2001년에는 172억 2,816만원으로 5배

23) 전개서, 「편의점운영동향」(1995년, 2001년).

24) 상동.

25) 보강 웨비리마트의 사례임. 임영희, 「유통업계동향-편의점」, 한국슈퍼체인협회, 「유통업체인감」(1997년), 72쪽.

26) 「편의점업계, 패스트 푸드사업을 크게 강화」, 『매일경제신문』(1998년 2월 7일).

27) 「트렌드 진단-한국식 패스트 푸드의 열풍」, 『매일경제신문』(2002년 3월 29일).

28) 「편의점의 세력 지도 변화를 예고」, 『서울경제신문』(2001년 3월 12일).

이상이나 증가하고 있어²⁹⁾ 고마진을 만들어 내는 패스트 푸드 상품의 강화가 한층 진행되었던 것을 확인할 수 있다. 웨리마트도 2002년을 「패스트 푸드 정착의 해」라고 명명하고, 30 종류의 패스트 푸드를 전국 체인망에 공급했다.

이상과 같이 식료품을 중심으로 한 상품 구성을 가지는 편의점은 체인 전개에 의한 구입의 확대와 패스트 푸드나 PB(Private Brand)상품의 확대라고 하는 상품 전략에 의해 서서히 고마진을 실현할 방향으로 변화했다.

4. 자사의 물류시설과 벤더를 이용한 배송 전략

이미 기술한 바와 같이 편의점은 20평 남짓의 점포에 약 3,000 품목의 상품을 취급해야 함으로 단품 당 재고량은 적다. 따라서 적시에 적당량의 상품 공급을 해야하며 배송 효율을 높이는 것은 편의점에 있어서 가장 중요한 과제의 하나이다. 물류의 세련된 시스템의 구축이 편의점의 성패를 좌우한다고 해도 과언은 아니다.

우선 편의점이 최소의 적정 재고량으로 상품의 회전율을 최대화하고 과잉 재고로 인한 기회 로스나 관리 로스를 최소화하기 위해서는 POS 관리에 필요한 바코드의 부착이 전제 조건이 된다. 그러나 편의점이 출현한 1990년대 당초에는 바코드가 부착되지 않은 채 납품되는 상품이 있어 체인 본부나 가맹점 스스로가 바코드를 부착하기도 했다. 1991년 현재, 소스 마킹율이 68.7%, 인스토퍼 마킹율이 18.1%, 그리고 수작업에 의한 바코드의 부착율이 13.2%로 되어 있었다³⁰⁾. 베이커가 직접 바코드를 부착하는 소스 마킹 비율은 해마다 높아지고 있어 2000년 취급상품 중에서 95% 이상의 상품은 베이커에 의해서 미리 바코드가 부착이 끝난 상태였다. 이로 인해 편의점은 바코드를 부착하는 수고를 생략함과 동시에, 보다 효율적으로 상품 관리를 실현하는 기초 조건을 갖추게 되었다. 이와 같이 소매업의 상류에 있는 베이커의 변화는 편의점이라고 하는 소매업태가 실시하고 있던 물류 관리의 개혁을 진전시키는 방향으로 진행되었다.

편의점은 이상과 같은 환경 변화 속에서 배송 방법을 변경하는 형태로 물류 관리의 개선에 임해, 종래의 메이커 주도 물류로부터의 탈피를 도모했다. 종래의 소매업태는 상품의 배송을 메이커 혹은 대리점에 크게 의존하고 있었다. <표 11>을 보면 알 수 있듯이 편의점도 도입 초기에는 메이커로부터 직접 배송되는 비율이 28.8%이며, 베이커의 직배에 의한 배송이 여전히 행해지고 있었다. 그러나 편의점은 서서히 메이커로부터의 직접 배송을 줄이는 한편, 자사의 물류 시설이나 벤더를 이용하게 되었다. 그 결과 2000년에는 메이커 직배 비중이 10.1%로

29) 코리아세븐의 「유통가증권보고서」(2002년)에 기록된 관계회사와의 거래 참조(<http://www.dart.fss.or.kr>).

30) 전계서, 「소매업경영동태조사보고」(각년호).

〈표 11〉

편의점의 배송방법

(단위: %)

연도	메이커 직배	자사 물류시설 이용	벤더 이용
1993	28.8	27.9	43.3
1994	32.4	30.5	37.1
1995	27.9	33.8	38.3
1996	17.6	32.8	49.6
1997	17.0	40.1	42.9
1998	12.5	42.0	45.5
1999	12.3	45.6	42.1
2000	10.1	41.9	48.0

자료: 〈표 2〉와 동일.

줄어 든 반면, 자사의 물류 시설을 이용하는 비중은 41.9%, 벤더 이용 비중은 48.0%로 높아졌다.

그러면 왜 편의점은 메이커에 의존하는 물류로부터 자사의 물류센터 혹은 벤더를 이용하는 방법으로 바꾼 것일까. 다음의 LG25의 사례에 의하면 편의점은 물류 루트를 변경함으로써 종래의 대리점에서 발생하고 있던 메이커의 고압적 마케팅으로 인한 피해를 없앨 수 있었기 때문이다. LG25는 1999년 1월부터 벤더를 이용하여 아이스크림의 모든 상품을 가맹점에 공급하기로 했다. 종래라면 체인 본부와 아이스크림 메이커 사이에 가격이 정해지면, 가맹점은 근처 메이커의 대리점에 주문해 대리점의 유통 센터로부터 직접 각 점포로 상품을 공급받았다. 그러나 새롭게 체인 본부가 가맹점의 주문을 일괄해서 처리함으로써 벤더나 자사의 직영 물류망을 경유해 배송하게 되었다. “가맹점별로 주문하면 배송상의 트러블이 발생하며 재고 문제가 발생하고 메이커의 대리점도 끼어팔기를 강요하는 피해가 생겼다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 우유, 주류, 아이스크림 등에서는 체인 본부가 직접 거래를 확대했다.”³¹⁾

〈표 12〉는 2001년 현재 편의점 주요 3사의 기업별 물류시설을 나타낸 것이다. 종래의 소매업체에서는 볼 수 없었던 물류 시설이 확충되었음을 알 수 있다. 게다가 물류 거점의 위치와 배송 지역을 보면 각 편의점 기업이 출점하고 있는 지역 마다 설치되어 있다. 특히 각 기업의 점포수와 물류 시설의 크기가 비례하고 있어, 편의점 사업의 성장은 물류 시설의 확충과 밀접한 관계가 있다는 것을 알 수 있다.

어떠한 형식을 취하든 메이커에 의존하는 물류로부터 탈피해 스스로 그 기능을 수행하게

31) LG25의 서원구 대리의 증인임. 「슈퍼마켓과 편의점, 메이커와의 직접거래 확대」, 『매일경제신문』(1999년 1월 19일).

〈표 12〉 편의점 주요3사의 물류시설

구분	위치	규모(평)				배송 지역
		소유	임대	위탁	계	
세븐일레븐	용인			4,290	13,780	수도권
	성남			6,480		수도권
	대구			1,580		대구·경북·전라
	양산			1,040		부산·전라
	옥천			390		충청·전라
LG25 ³²⁾	인천		2,140		11,840	수도권
	용인	3,350		600		수도권
	화성			500		수도권
	양산	3,490				부산·경남
	칠곡	1,230				대구·경남
	조치원		180			충청·전남
	김해			350		부산·경남
웨이마트	용인	510		1,200	6,590	수도권·충청·전라·강원
	인천			1,250		수도권·강서·인천
	의정부			1,590		수도권·강북
	성남			290		수도권·강북·강원
	화성			490		수도권·강서·인천
	은양	1,260				대구·부산·강북·경남

주: 1) LG25의 용인, 양산, 칠곡 물류센터는 슈퍼마켓과 공동이용. 2001년 12월말 현재.

자료: 한국편의점협회「편의점유통동향」(2002년).

된 편의점은 자사 또는 관련 회사의 물류 시설을 이용하는 경향을 나타냈다. 실제 「유기증권 보고서」를 보면 세븐일레븐의 경우, 관계회사인 롯데로지스틱스에 지불한 비용이 1999년에 17억 9,262만원, 2000년에 70억 2,212만원, 그리고 2001년에는 131억 4,647만원으로 늘어났다³²⁾. 또한 웨이마트의 경우도 관계회사인 서울물류와 강원물류로부터의 구입액수가 1999년에는 2억 7,398만원이었지만, 2000년에는 중부물류, 강원물류, 서울물류로부터의 구입액수가 8억 1,196만원이나 되어 그 거래 규모가 급속히 증폭한 것을 알 수 있다³³⁾. 편의점 집포수가 급속히 확대하면 이로 인해 물류 시설의 이용이 증가하고 고액의 비용 또는 구입액이 발생하게 된 것이다.

32) 코리아세븐, 「유기증권보고서」(각년호)를 참조. 금융감독원의 전자공시시스템(<http://www.dart.fss.or.kr>).

33) 보강 웨이마트, 「유기증권보고서」(각년호)를 참조. 금융감독원의 전자공시시스템(<http://www.dart.fss.or.kr>).

편의점은 종래와 같이 메이커에 의존해 메이커의 자원으로 물류 기능을 보완하려고 하는 관행으로부터 탈피하는 방법을 채택했다. 이미 기술한 것처럼 스스로 물류 기능을 후방 통합해 스스로의 리스크 부담으로 사업을 단행함은 물론, 벤더라고 하는 제3의 물류 전문업자에게 업무를 위탁하는 아웃소싱(outsourcing)을 실시하게 되었다. <표 11>을 보면 편의점의 배송 전체에 차지하는 벤더에 의한 배송비율은 약 50% 대로 추이하고 있는 것을 알 수 있다. 실제 씨클 K는 1992년 현재, 상품 품목별로 5개의 벤더를 활용하고 있었다. 체인운영과 관련하는 시스템은 본부 스스로가 확보하지만, 배송은 벤더에 맡기는 것을 원칙으로 했다³⁴⁾. 즉 편의점의 체인 본부가 종래의 거래 관행으로부터 자유롭게 되기 위해서는 스스로 물류 시설을 확보하든가, 혹은 벤더와 같은 독립 물류업자에게 위탁할까를 선택하게 된 것이다.

그 선택은 주로 편의점이 취급하는 상품의 성격과 관계되어 있었다. 선도를 유지하는 것이 중요하고 배송 빈도가 많아지는 패스트 푸드, 일일배달 식품은 전문 벤더를 이용하고, 잡화류는 일부 메이커를 이용해 직접 배송하지만, 다른 상품은 주로 체인 본부의 물류센터를 이용하게 되었다. 본부의 물류센터는 최초 주류, 음료, 잡화 등과 같이 부패하지 않는 상품을 중심으로 한 배송으로부터 시작했지만³⁵⁾, 편의점의 상품관리에 있어 더욱 더 중요하게 된 패스트 푸드나 일일배달 상품 등은 전문 벤더를 이용하는 것이 보다 효율적이었다.

5. 다품종 다빈도 소량배송을 가능케 한 정보화 전략

다품종 소량 판매라고 하는 성격을 가지는 편의점은 대량으로 배송을 실시하는 할인점보다 다품종 다빈도 소량 배송이 필요하다. 특히 상품의 라이프 사이클이 단축되고 있는 작금, 소비자의 요구에 대응하는 상품을 신속히 제공하는 것은 상품 권리의 핵심이 된다. 이 문제를 해결하기 위해서는 정보와 물류를 묶는 고도의 시스템을 구축하는 것이 최대의 일석이 되었다.

이러한 문제를 해결하기 위해 체인 본부는 점포, 체인 본부, 상품 공급처를 묶는 POS(Point of Sales), EDI(Electronic Data Interchange), EOS(Electronic Ordering System), EOB(Electronic Order Book) 등의 시스템을 온라인으로 구축해 상품 판매의 동향을 정확하게 파악할 필요가 있었다. 이 시스템 구축은 신상품의 개발과 판매, 그리고 JIT(Just-In-Time) 배송을 가능하게 해 재고 관리의 효율성을 높이는 결과를 가져왔다.

여기에서는 LG25의 정보화 전략의 프로세스를 구체적으로 검토한다. LG유통은 45억원을 투자해 대규모 호스트 시스템을 구축했다. 이 시스템은 바코드 시스템, POS 데이터를 이용

34) 씨클K코리아의 이상천 대표이사의 증언임. 전개서, 『월간체인스토어』(1992년 8월), 63쪽.

35) LG25의 사업부장이었던 정양치 이사의 증언임. 한국슈퍼체인협회, 『월간체인스토어』(1992년 10월), 122쪽.

한 단품 관리 시스템, EOB 도입에 의한 자동 발주 시스템 등의 하부조직으로 구성되어 있어 편의점 사업을 종래의 소매업태와는 다른 시스템 산업으로 개조시켰다. 1989년 12월, 단품 관리의 실현이라고 하는 목표를 가지고 시작한 LG25의 컴퓨터시스템에서는 1990년 12월에 한국 처음으로 자동 발주 시스템(EOS)이 도입되어 그 기능이 한층 더 향상되었다. 1992년에는 EDI 시스템이 도입되어 전표 양식의 통일화 작업 등 EDI 시스템의 가동이 본격화됐다. 그 결과 LG25는 직접 납입하는 거래처와 EDI를 구축해 수주와 발주를 컴퓨터로 묶음으로 팩시밀리나 전화에 의한 발주한 코스트와 에러를 최소화할 수 있었다. 1992년 6월에는 STM와 공동 개발한 유통 관련 종합 시스템인 「TODAY VAN」가 완성되어 메이커, 물류센터, 체인 본부, 유통업자, 운송업자를 하나의 통신망으로 묶을 수 있었다³⁶⁾.

LG25는 1994년 2월에는 제2기 POS 시스템을 구축하기 위해 STM, 한국 IBM과 3사 공동으로 시스템 계약을 맺어 7월에는 POS 시스템을 전면적으로 쇄신해 정보기술 경쟁력을 한층 강화시켰다. 동사는 2000년에 제3기 POS 체제로서 POS 시스템의 안정화와 단품별 수량 관리 시스템에도 착수했다. 그 결과 종래의 7자리 수의 상품 코드 체제로부터 13자리 수의 바코드 체제로 변환하여 기업 전반에 이르는 유통 종합 공급망 관리(SCM: Supply Chain Management)의 기반이 만들어졌던 것이다³⁷⁾.

LG유통은 1992년에 물류의 중요성을 강조해 물류 관련 조직을 독립시켜 독립채산제 물류 사업부를 발족하고 그 기능과 조직력을 강화했다. 이 물류 조직의 목적은 수도권 내의 신규 물류센터의 설립 계획에 수반하는 입지, 부지의 타당성을 검토하고 기존 물류센터의 운영, 설비 개선과 근대화 작업, 선진적인 타기업의 사례를 파악하는 것이었다. 물류 조직의 강화는 국내 도로 사정과 차량 증가에 의한 물류 비용의 급격한 상승과 영업망의 확대에 의해 상품의 적시 배송이 유통 사업의 최대 현안 과제로 부상했던 것에 기인했다. 물류 조직은 물류 활동의 전반을 개선함으로써 거래처에는 판매 정보를 제공하고 고객에게는 그 요구에 대응함과 동시에, 한편으로는 스스로 물류 코스트를 절약해 전체의 매출과 이익을 증대하는 것을 목표로 하고 있었다.

이상과 같이 소매업의 정밀한 시스템화가 진전된 편의점은 종래의 소매업태에서 행해지고 있던 거래 관행에 변화를 가져왔다. 예를 들어 LG25를 경영하고 있는 LG유통은 2000년부터 기존의 현금과 어음을 병용하고 있던 상품의 구매 방식을 현금 지불 방식으로 통일했다³⁸⁾. 이것은 어음거래 중심인 종래의 상거래 측면에서 보면 이례적인 조치였다. 이러한 거래 관행의 변화는 편의점을 경영하고 있는 기업의 관리 시스템이 크게 바뀐 것을 의미했다. 즉 편의

36) 전계서, 『LG유통25년사』(1996년), 367쪽.

37) 「한국유통대상-유통정보화부문, LG유통」, 『매일경제신문』(2000년 12월 22일).

38) 「LG유통도 어음을 사용하지 않고 현금 구매를 시행」, 『매일경제신문』(1999년 12월 28일).

점은 정확한 POS 데이터를 이용해 적정량을 발주함으로써 반품을 없앨 수 있게 되었다. 납입된 모든 상품은 유통 기업의 자기책임으로 구매해 팔리지 않고 남은 상품을 반품하지 않고 폐기한다고 하는 전제로 상품을 구매했다. 지금까지의 소매업체에서는 실현되지 않았던 새로운 구입 방식이 탄생한 것을 의미했다. 완전 현금결제에 의해 「무반품 구매 제도」의 도입을 가능하게 한 LG25는 구입비용의 약 5~10%를 절약할 수 있었다³⁹⁾.

VI. 결 론

편의점은 한국에 출현한 소매업체 가운데 처음으로 소매업체 사상 가장 실현이 어렵다는 고마진과 고회전율을 실현했다. 고마진을 지향하면서 고회전율을 실현할 수 없었기 때문에 대량 구입과 대량 판매의 구조를 형성할 수 없었던 기존의 백화점과, 집포 수는 증가해도 본부의 집중 구입 기능이 빈약했었기 때문에 마잉과워를 구사할 수 없었던 기존의 슈퍼마켓이라고 하는 업체의 틈새에서 편의점은 소비자의 새로운 요구를 발견했던 것이다.

편의점을 방문하는 소비자는 종래와 같이 가정을 위한 구매자가 아닌 개인을 위한 구매자였다. 이 소비자는 재구매자의 성격이 강한 20대에서 30대까지의 젊은층이었다. 이미 영업활동을 실시하고 있던 소매업체로서 종래의 재래시장과 중소 규모의 슈퍼마켓이 존재하고 있었다. 그러나 편의점은 종래의 소매업체와는 다른 방법으로 업체의 차별화를 도모했다.

편의점은 재래시장에서는 실현될 수 없었던 체인 운영과 다점포 경영을 실현했다. 슈퍼마켓에서는 볼런터리 체인 가맹점으로 인해 문제가 있던 체인 본부에 의한 상품 공급의 부족이 편의점에서는 프랜차이즈 시스템을 채용하는 것에 의해 해결되었다. 또한 체인 본부에 있어서 최대의 과제는 작은 공간에 다양한 상품을 진열하는 것이었다. 그러기 위해 인기 상품과 비 인기 상품을 분별하는 것이 중요했고 편의점은 POS 시스템이라고 하는 정보기술을 활용함으로써 체계적인 상품 관리를 실시할 수 있었다. POS 데이터에 의해 매출액이나 총이익 전체에 차지하는 각 상품의 기여도를 한눈에 파악할 수 있게 되었던 것이다. 편의점은 고마진의 상품을 선택해서 선별하는 작업을 반복함으로써 보다 높은 총이익율을 실현할 수 있었다.

편의점의 상품 관리는 물류 관리와 세트가 되어 기능하는 구조로 되어 있었다. 과잉 재고를 삭감하고 기회 로스를 예방하기 위해서는 집포와 메이커 사이에 효율적인 배송이 중요했다. 편의점은 자사의 물류 시설을 설립하거나 밴더를 이용하거나 하는 방법에 의해서 페스트푸드 등의 고마진 상품으로 회전율을 높일 수 있었다. 또한 편의점에서는 도미넌트 입지 전략

39) 감호친 LG유통 상무의 증언임. 「유통기업, 어음 결제 및 반품 안하기」, 『한국경제신문』(1999년 12월 27일).

에 근기한 출점을 통해 집중적인 출점지에 물류센터를 설치하고 배송 효율을 한층 더 높였다. 점포의 판매 사이드와 공급 사이드를 통합하고 낭비가 적은 소매 경영을 실현하는데 혁신적인 무기가 된 것이 고도의 정보 시스템이었다. 그 결과 편의점은 할인점과 같은 수준의 고회전을 실현할 수 있었던 것이다.

참고문헌

- 김 건, 「유통업계 동향-편의점」, 한국슈퍼체인협회, 「유통업체인감」(1996년).
 민경희 외, 「유통신조류와 물류혁신」(산업연구원, 2000년).
 보광 웨비리마트, 「유가증권보고서」(매년도).
 상공부, 「상공백서」(1990년).
 상공회의소, 「소매업경영동태조사보고」(매년도).
 ———, 「유통산업 발전 전략과 정책 과제」(1999년).
 ———, 「유통통계자료집」(1998년).
 원영희, 「유통업계 동향-편의점」, 한국슈퍼체인협회, 「유통업체인감」(1997년).
 통계청, 「경제활동 인구 연보」(매년도).
 통상산업부, 「통상산업백서 1996」(1996년).
 코리아세븐, 「유가증권보고서」(매년도).
 한국개발연구원, 「한국 경제 반세기 정책 자료집」(1995년).
 한국경제신문사, 「백화점 이야기」(1993년).
 한국슈퍼체인협회, 「월간체인스토어」(1992년 8월, 10월).
 한국편의점협회, 「편의점 운영 동향」(1996년, 2002년).
 ———, 「편의점의 이해와 운영현상」(1995년).
 LG유통, 「LG유통 25년사」(1996년).
 LG유통, 「유가증권보고서」(2002년).
 「내외경제신문」(2000년 2월 29일, 2001년 11월 23일).
 「매일경제신문」(1997년 10월 21일, 1998년 2월 7일, 1999년 1월 19일, 1999년 6월 4일, 1999년 12월 28일, 2001년 7월 5일, 2002년 3월 25일, 2002년 3월 29일).
 「서울경제신문」(2001년 3월 12일).
 「한국경제신문」(1998년 3월 16일, 1999년 12월 27일, 2002년 1월 10일, 2001년 9월 15일, 2001년 9월 26일, 2002년 2월 19일, 2002년 3월 21일).
 川辺信雄, 「セブン-イレブンの経営史」(有斐閣, 1994年).
 川辺信雄, 「流通システムのジャパナイゼーション」(塩見治人・堀一郎編, 「日米関係経営史」, 名古屋大学出版社, 1998年).

金顯哲,『コンビニエンス・ストア業態の革新』(有斐閣, 2001年).

高岡美佳,『日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム—フランチャイズ システムの採用—』, (『経営史学』, 第34巻 第2号, 1999年 9月).

白寅秀,『韓國の流通産業における産業政策の変容—小賣業態へのインパクトを中心に—』(早稲田大学大学院商学研究科『商学研究科紀要』, 第48号, 1999年 3月).

矢作放行,『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』(日本経済新聞社, 1994年).

Development process and its strategy of convenience store in Korea since 1990s

In-Soo Baek

(Korea Institute of Distribution and Logistics)

Abstract

A convenience store has realized a high margin and high turnover rate for the first time among the retails that have been emerged in Korea, which are considered to be difficult to achieve as a retail. A convenience store has found out the new demand of customers as a niche market between existing departments which have not been able to form a mass purchasing and mass selling structure on account of being impossible to pursue a high margin and realize a high turnover rate at the same time and existing supermarkets which have not been able to use a buying power on account of the weakness of the headquarter's intensive purchasing function in spite of the increasing number of stores.

The customers visiting a convenience store are not buying for the family but buying for themselves unlike before. These customers are youngsters from 20's to 30's who are likely to become a repurchaser. Before convenience stores, there had been existing traditional markets and small and medium-sized supermarkets operated as a form of retail. However, convenience stores have been differentiated from the existing retails, seeking the new ways.

A chain operation has been actualized in the convenience store which has not been realized in traditional markets. The problem of supermarkets, the lack of supplying products from the chain headquarter because of voluntary chain stores, was solved in convenience stores by making a franchise system. In addition, to display various products in small space is the very task that should be done by the chain

headquarter. On this matter, it is important to distinguish popular goods from unpopular ones, and the convenience store utilizes information technology, so called a just-in-time system, to practice systematic management of products. It is easy to look at the contribution of each product to the sales or the gross profit by examining POS data. Thus, a repetition of sorting out high margin products has made it possible for a convenience store to achieve higher gross profit level.

In convenience stores, product management formed a set with logistic management as a functioning structure at first. Effective delivery was necessary between stores and makers for reducing excessive stock and preventing opportunity loss. A high turnover rate in the convenience store was achieved with high margin products such as fast food by establishing its own logistic facilities or using vendors. Moreover, the efficiency of delivery in the convenience store was far more heightened by adding stores based on dominant location strategy and building a logistic center where the stores were concentrated. Advanced information system also became an innovative instrument to realize a retail operation with lesser waste as well as integrate a selling sector with supplying sector of a store. As a result, a convenience store has realized a high turnover rate equivalent to that of discount store.

Key-words : convenience store, franchise system, just-in-time system, dominant location strategy

해방 직후 서울지역 대규모 면방직공장의 운영과 인력 실태에 관한 연구*

A Study on the Management and Human Resources of Massive
Cotton Textile Factory in Seoul District after Liberation

徐文錫**

차 례

I. 서론

II. 대규모 면방직공장의 운영

1. 해방직후의 상황
2. 한국전쟁 이전까지의 운영상황
3. 한국전쟁으로 인한 변화

III. 대규모 면방직공장의 인력

1. 면방직업계의 인력
2. 개별공장의 인력

IV. 결 론

참고문헌

I. 서론

1919년 조선방직 부산공장을 시작으로 발전한 대규모 면방직공장은 1930년대 중반에 들어서서 東洋紡績 仁川工場과 京城工場, 鐘淵紡績 全南工場과 京城工場 등이 설립되면서 본격적으로 오르기 시작하였다. 여기에 조선방직 부산공장의 설립 직후에 조선인 자본으로 설립된 경성방직이 이 시기에 방직설비를 신설하여 일관생산체제를 갖추면서 조선방직, 경성방직, 동양방직, 종원방직의 소위 '4대방 체제'가 형성되었다.

이 공장들은 기존 섬유공장들의 수준을 뛰어넘어 대규모 생산체제를 갖춘 본격적인 의미의 근대적 방직공장이었다. 이 공장들은 원면으로부터 편사를 생산하고, 이를 활용하여 면포를 생산할 뿐만 아니라 각종 가공시설까지 갖추어 최종생산품을 만들어내는 일관생산체제를 형성한 공장들이었다.

하지만 이 공장들은 경성방직을 제외하고는 모두 일본인자본에 의해 설립되었을 뿐만 아니라 공정에 투입되는 직공을 제외하고는 중간관리층으로부터 최상층의 기술자에 이르기까지

* 이 논문은 2005년 정부재원(교육인적자원부 학술연구조성사업비)으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 연구되었음(KRF-2005-005-J0002).

** 단국대학교 연구교수(경제학박사), seoms85@hanmail.net

모두 일본인들로 충원되었다.

이 대규모 면방직공장에서 조선인들은 단순노무직으로만 고용되었을 뿐 그 이상 직급으로의 승진은 거의 불가능했다. 일본인들을 중심으로 경영되던 이 공장들도 1940년대에 들어서면 일본인들이 정병이나 징용으로 나가게 되고 그 빈자리를 조선인들 중의 일부가 대체하기도 하였다. 하지만 이런 현상은 극히 일부분에 불과하였다. 반면에 경성방직은 조선인 자본으로 설립되어 조선인들을 중심으로 운영되었다. 생산현장에서도 역시 일본인들을 배제하고 조선인만으로 생산을 하였다.

해방이 되자 이 공장들은 커다란 변화를 겪을 수 밖에 없었다. 무엇보다도 공장의 소유주인 일본인들이 모두 본국으로 돌아가게 되었고 소유권이 미군에게 이양되었다. 그리고 공장 운영의 핵심적인 역할을 담당하던 일본인 기술인력들도 모두 공장을 떠나 귀국하였다. 일부 기술자들을 억류하여 운영진반에 대한 기술을 확보하고 돌려보낸 북한과는 달리 남한에서는 모든 기술인력들이 자유스럽게 일본으로 돌아갈 수 있었다.

공장은 해방 직후의 혼란상황 속에서 생산을 중단할 수 밖에 없었고 생산을 재개하기는 쉽지 않았다. 공장을 운영할 수 있는 기술자들이 부족했으며, 핵심 원자재인 원면의 확보도 곤란하였다. 더구나 전력난과 부속품의 부족으로 공장가동은 더욱 어려웠다.

이런 상황 속에서도 이 공장들은 미군정의 기술적·금전적 도움과 더불어 식민지기에 대규모 면방직공장에서 경험을 쌓은 소수 기술인력들을 바탕으로 공장을 재가동시키는 데에 성공하였다. 그리고 1949년이 되면 상당한 수준으로 생산력이 회복되었다. 그러나 한국전쟁은 이런 전진을 모두 원점으로 되돌려 놓았다. 전체 면방직업 시설의 약 70% 정도가 피해를 입은 상황에서 일부 공장은 다행히 피해를 복구하고 재기하였지만 일부 공장은 복구에 실패하고 사라져 버렸다.

이 논문은 해방 직후 서울지역 대규모 면방직공장들의 해방 직후 운영상황과 당시 각 공장에서 활동했던 노동인력들에 대해 살펴보고자 한다. 이를 통해 해방 이전에 일본인 위주로 경영되던 대규모 면방직공장들이 자립적 생산구조를 형성해 가는 과정을 검토하고자 한다. 그 결과 이 연구는 해방 이후 한국자본주의가 자립적으로 성장하는 출발점을 확인하는 것을 목적으로 한다.

연구의 대상이 되는 면방직공장은 '4대방 체제'의 6개 공장 중에서 지역적 편차를 줄이기 위하여 서울의 영등포지역에 있었던 경성방직, 동양방직, 경성공장, 종연방직, 정성공장으로 한정하였다. 이들은 해방 이전부터 일관생산체제를 갖춘 대규모 면방직공장으로 경영되고 있었으며 한국전쟁으로 커다란 피해를 입은 공장들이었다.

제 I 장의 서론에 이어, 제 II 장에서는 서울지역 대규모 면방직공장의 해방 직후 운영상황을 검토하고 제 III 장에서는 당시 각 공장에서 활동했던 노동인력들의 상황을 분석해 본 후 제

IV장에서 결론을 맺는다.

II. 대규모 면방직공장의 운영

1. 해방 직후의 상황

京城紡織, 鐘淵紡績 京城工場, 東洋紡績 京城工場의 해방 직후의 상황을 살펴보자¹⁾. 이 공장들은 해방 당시에 대표적인 대규모 공장들이었는데 그 중에서 종연방직 경성공장은 방기 48,320추, 직기 1,525대를 보유하고 있는 국내 최대 규모의 공장이었다. 동양방직 경성공장(방기 45,328추, 직기 1,440대)과 경성방직(25,600추, 896대)은 조선방직 부산공장(40,000추, 1,264대), 종연방직 전남공장(35,104추, 1,440대)과 더불어 일관생산체제를 갖춘 대표적인 대규모 면방직공장들이었다. 연구대상 3개 공장의 설비를 합하면 방기는 전체 면방직업계의 37%, 직기는 42.4%를 차지할 정도로 비중이 컸다. 해방 당시 이 공장들의 상황은 <표 1>과 같다.

<표 1> 해방 당시 서울지역 대규모 면방직 공장의 설비 상황

工場別	紡績機(錠)			織布機(臺)		
	設置施設	未設置施設	업계전체 설비 대비 비중(%)	設置施設	未設置施設	업계전체 설비 대비 비중(%)
京城紡織(京城)	25,600	4,600	8.9	896	0	9.3
鐘淵紡績(京城)	48,320	1,400	14.7	1,525	0	15.8
東洋紡績(京城)	45,328	0	13.4	1,440	231	17.3
3공장 합계	119,248	6,000	37.0	3,861	231	42.4
	125,248			4,092		
업계전체합계	253,848	83,464	100	8,640	969	100
總合計	337,312		100	9,609		100

자료: 大韓紡織協會, 『紡織創立 十周年 記念誌』, 1957, I - 12~13면에서 작성.

주: 미설치시설이란 설치 중에 있는 설비도 포함함.

이 세 공장은 서울의 영등포 지역에 서로 인접해 있었고 경성방직은 1920년대부터, 동양방직과 종연방직은 1930년대부터 본격적으로 가동된 공장들이다. 해방 직후 가동을 중지하고 있던 이 공장들은 1945년 9월부터 경성방직을 시작으로 조임을 재개하였다²⁾. 이후 1946년

- 1) 이 공장들은 경성방직을 제외하고는 해방 직후 미군정의 방침에 따라 여러 번의 관리체계의 변동을 겪으면서 회사 명칭이 변했다. 하지만 해방 이전과의 연속적인 분석을 위하여 해방 이전의 명칭을 그대로 사용하기로 한다.
- 2) 이와 동시에 광주에 있었던 종연방직 광주공장도 비슷한 시기에 공장을 재가동하였다(대한방직협회(1957), 『방협창립10주년기념지』, p. 5).

부터는 거의 모든 공장들이 조업을 재개하였지만 원료와 전력의 부족은 업계의 가장 큰 애로였다.

당시 휴업사업장의 상황을 <표 2>를 통해 살펴보자. 해방 이후 방직공업 뿐만 아니라 한국의 모든 공업분야에서 휴업의 가장 큰 원인이 되었던 것은 단연 원료문제였다. 전체 390개의 휴업 공장 중에서 원료부족으로 휴업한 공장이 전체의 69.7%인 272개나 되었다. 서울시에서도 휴업한 공장 중에서 전체의 58.8%가 원료부족 때문에 휴업한 것으로 나타나고 있다.

<표 2> 지역, 산업 및 휴업 원인별 휴업사업장의 분포 상태(1946년 11월)

	전공업						방직공업				
	총휴업 공장수	휴업 원인					총휴업 공장수	휴업 원인			
		노동력	자본	원료	기계	기타 이유		자본	원료	기계	기타 이유
한국 총계	390	1	20	272	36	61	56	3	46	5	2
서울시	51	0	1	30	5	15	5	0	5	0	0

자료: 남조선과도정부중앙경제위원회(1946), 『1946년 한국 산업 노동력과 임금 조사』, <제16호>.

한편 방직공업에서는 이런 상황이 더욱 심각하여 전체 56개의 휴업공장 중에서 82.1%에 해당하는 46개의 공장이 원료 부족 때문에 휴업한 상태였다. 서울시에서 휴업한 방직공장 5개 모두가 원료부족 때문이었다. 당시 방직공업의 대부분은 면방직공업이었고 이 공장들이 사용하는 원료는 원면이었다. 즉 해방 직후 휴업한 방직공업부문의 공장들은 원면 부족으로 공장을 운영하지 못했던 것이다.

이렇게 면방직공장에서 사용하는 중요한 원료인 원면이 부족하게 된 것은 원면의 재배면적과 수확량이 감소되었을 뿐만 아니라 수집량까지 감소되었기 때문이었다. <표 3>에 의하면

<표 3> 연도별 국산면(실면) 관련 상황

년도	수확량(斤)	수집량(斤)	수집량/ 수확량(%)	총원면 소비량(lbs)	국산면 소비량(lbs)	국산면 충당률(%)
1943	241,836,755	143,730,011	59.4	-	-	-
1944	195,324,131	128,420,000	65.7	-	-	-
1945	109,210,150	-	-	850,069	850,069	100.0
1946	95,900,107	4,693,000	4.9	10,796,634	10,796,634	100.0
1947	55,522,945	7,071,000	12.7	15,275,062	1,817,495	11.8
1948	87,560,100	4,524,416	5.2	16,028,018	414,110	2.5
1949	139,087,653	19,999,599	14.4	33,352,579	44,755	0.1
1950	102,517,870	8,019,465	7.8	27,113,018	5,064,929	18.6

자료: 대한방직협회, 『섬유인보』, 각 년도에서 작성.

해방 이전에 60%를 넘던 수확량 대비 수집량의 비중이 해방 이후에는 10%를 넘지 못했던 당시 상황이 드러난다. 물론 수확량이 해방 이전에 비해 절반 이하로 떨어진 이유도 있었다.

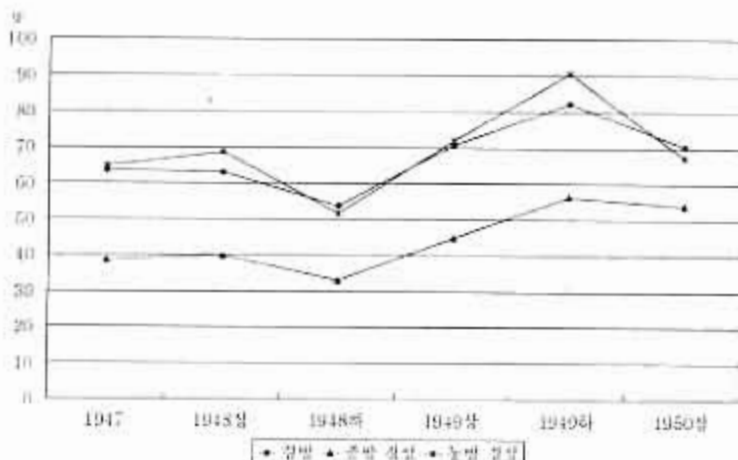
이런 상황을 극복하기 위해서 1947년부터는 원면이 수입되기 시작하였다. 1947년 4월과 9월에 미국산 원면이 GARIOA자금으로 수입되었으며, 11월에는 정부보유홍콩달러로 인도면이 수입되었다. 이것을 계기로 면방직공장에서 사용하는 원면의 대부분은 수입원면으로 충당하게 되기 시작하였다. 그 결과 1947년부터 각 공장에서 사용되는 국산면의 총당량은 10%대로 급락하여 그 비중이 현저하게 감소되었다.

2. 한국전쟁 이전까지의 운영상황

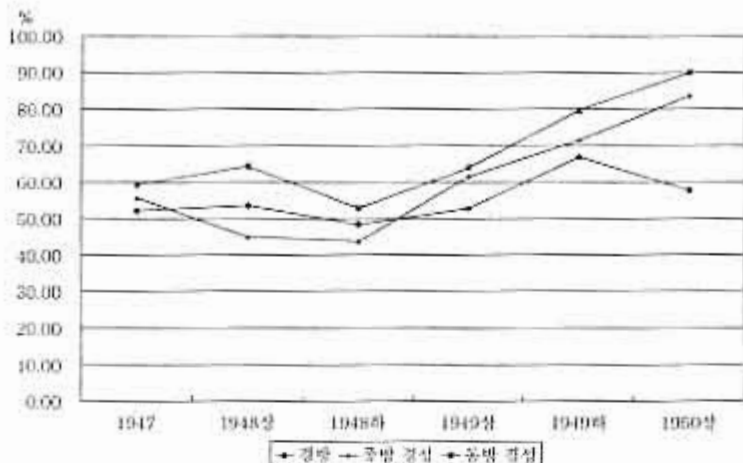
1) 설비 운전율

방직부문 설비의 가동률을 나타내는 대설비운전율을 <그림 1>을 통해 살펴보면 1948년 하반기에 운전률이 떨어졌다가 이후에는 급속하게 상승하는 것으로 나타난다. 이것은 1948년 5월에 북한으로부터의 송전중단사태 때문에 발생한 현상이다. 이 때의 단전으로 면방직공장들은 직접적인 타격을 받았다. 각 공장별로 비교해 보면 동양방직 경성공장이 상대적으로 가장 높은 운전율을 보이고 있으며, 경성방직이 거의 이 수준에 근접하고 있다. 그러나 종연방직 경성공장은 이 두 공장보다는 훨씬 낮은 운전율을 보이고 있다.

직포부문의 대설비운전율을 <그림 2>를 통해 살펴보면 1949년 하반기를 기점으로 이전에는 하락하다가 이후에는 상승하는 것으로 나타났다. 각 공장별로 비교해 보면 동양방직 경성공장이 나머지 두 공장보다 지속적으로 높게 나타나고 있으며, 종연방직 경성공장도 빠르게 운전률이 상승하고 있다. 1950년 상반기에는 다른 공장들과는 달리 경성방직의 대설비운전



<그림 1> 대설비운전율 비교(방직)



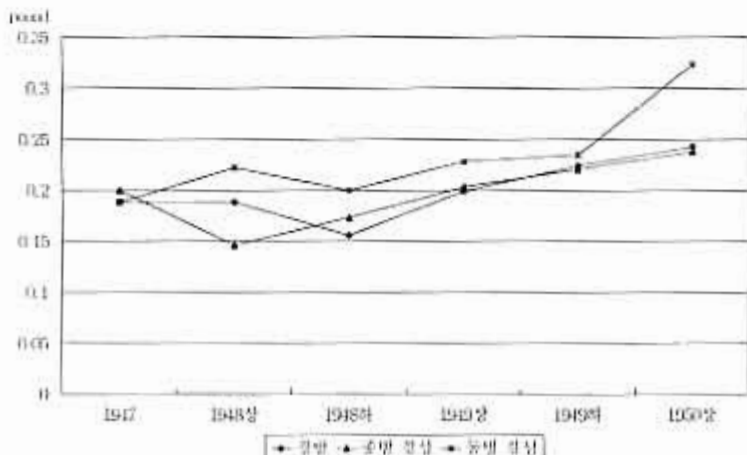
〈그림 2〉 대설비운전율 비교(직분)

율이 오히려 떨어진 것으로 나타나고 있는데 이 시기 운전대 누계, 면포생산량, 운전시간, 수율 등이 모두 상승하고 있는 것으로 보아 직기 중에서 상태가 양호한 직기를 중심으로 가동했던 것으로 추정된다.

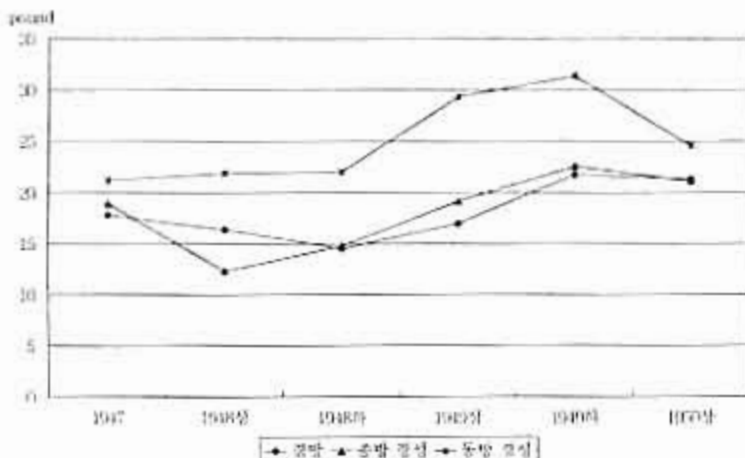
전체적으로 볼 때 1948년 하반기를 제외하면 운전률이 지속적으로 상승하는 모습이 드러나는데 이것은 해방 이후 각 공장의 운영이 점차 정상화되고 있는 상황을 보여주는 것이다.

2) 설비 생산성

방직부문 생산성을 방기 1추가 8시간 동안 생산해 내는 20'S 면사의 양을 통해서 살펴보자. 〈그림 3〉에서 보는 바와 같이 단전의 영향을 받은 1948년 하반기를 제외하면 전반적으로



〈그림 3〉 20'S 8시간 1추량 비교(방직)



〈그림 4〉 광목 1호 1일 1대량 비교(직포)

상승하는 것으로 드러났다. 개별 공장들을 비교해 보면 동양방직 경성공장이 나머지 두 공장보다 높은 수준을 유지하고 있다. 1947년에는 비슷한 수준에서 출발하였지만 동양방직은 크게 향상된 반면에 경성방직과 중연방직은 비슷하게 향상되는 추세였다.

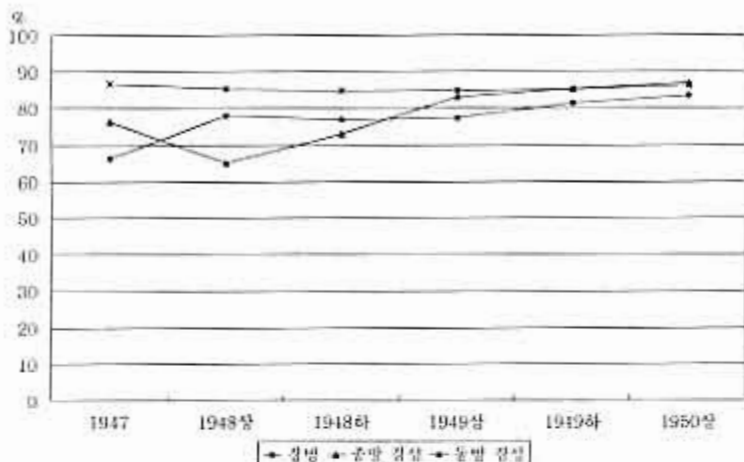
직포부문 생산성을 직기 1대가 1일 생산해 내는 광목 1호의 양으로 나타내면 〈그림 4〉와 같다. 방직부와 전체적으로 비슷한 양상을 보이고 있지만 1950년 상반기에 정체되거나 감소되는 경향이 나타나고 있다. 특히 1950년 상반기에 동양방직 경성공장의 설비생산성이 크게 감소하는 것으로 나타나는데 이것은 운전가능한 직기의 수가 크게 증가하였기 때문이다. 즉 해방 당시부터 가지고 있었지만 가동되지 않았던 설비를 정비하여 가동할 수 있게 하는 과정에서 나타난 현상이다. 각 공장들을 비교해 보면 1947년에도 높은 수준을 나타내었던 동양방직 경성공장이 다른 공장들을 크게 앞서고 있는 것으로 드러났다.

3) 원료 생산성

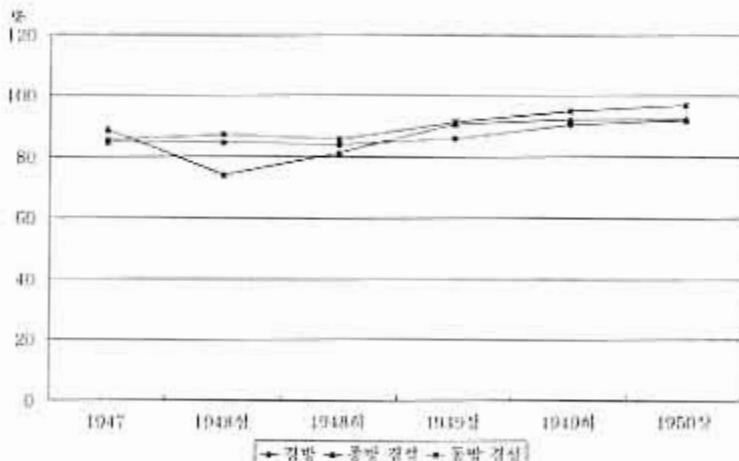
원면에 대비한 면사 생산량의 효율성을 나타내는 수율을 〈그림 5〉를 통해 살펴보면 전체적으로 상승되고 있는 것으로 나타났다. 각 공장들을 비교해 보면 동양방직이 1947년부터 가장 높은 수준을 지속적으로 유지한 것으로 나타나고 있다. 하지만 경성방직과 중연방직도 서서히 향상되고 있었다. 중연방직이 1948년 상반기에 수율이 크게 떨어지는데 이것은 작업일 수나 작업 시간이 절반정도로 감소되었고, 운전가능추도 크게 감소되었기 때문이다. 뿐만 아니라 면사생산량이 약 1/3 수준으로 감소될 정도로 경영이 위축되었기 때문에 나타난 현상으로 추정된다.

면사에 대비한 면포 생산량의 효율성을 나타내는 수율을 〈그림 6〉을 통해 살펴보면 방직

부문과 거의 동일한 현상이 나타난다. 즉 1948년 상반기에 종연방직에서 나타난 수율의 감소도 방직부문과 동일한 상황으로 보인다. 각 공장들을 비교해 보면 미미한 수준이지만 동양방직이 가장 높은 수준을 유지한 것으로 나타나고 있다. 1948년 하반기 이후부터는 세 공장 모두 직포부문 수율이 상승되고 있다.



〈그림 5〉 수율 비교(빙직)

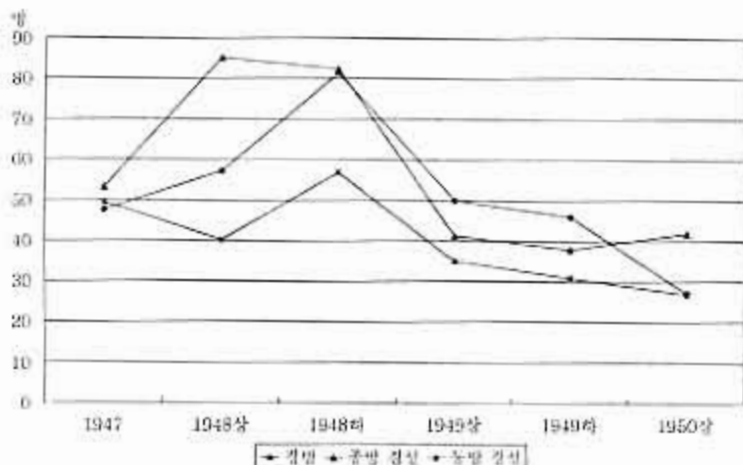


〈그림 6〉 수율 비교(직포)

4) 노동 생산성

20'S 면사 1공을 생산하는 데에 필요한 인원수를 나타내는 노동생산성을 〈그림 7〉을 통해 살펴보자. 1948년도 하반기를 기점으로 이전에는 공장 사용인원이 많아지면서 노동생산성이 하락하였지만 이후에는 사용인원이 줄어들면서 노동생산성이 상승하는 모습을 보이고 있다.

각 공장별로 비교해 보면 1947년에는 거의 비슷했지만 동양방직 경성공장이 다른 공장보다 훨씬 적은 수의 인원을 사용함으로써 그 효율성이 가장 높았던 것으로 드러났다. 반면에 경성방직과 종연방직 경성공장은 비슷했다.



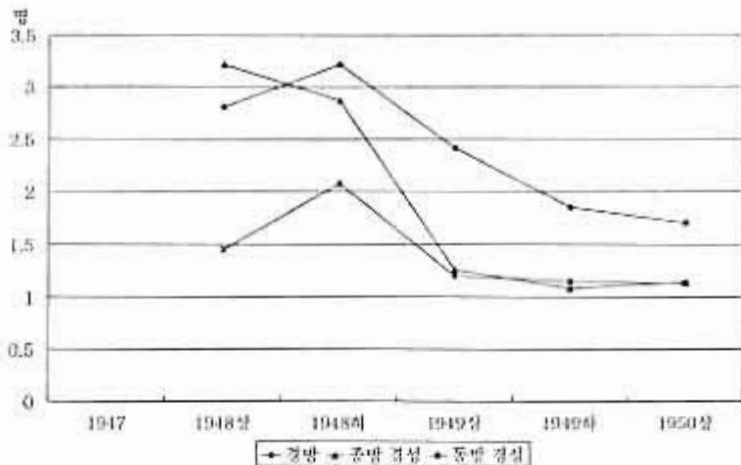
〈그림 7〉 20'S 곤당 사용인원 비교(방직)

광목 1권을 생산하는 데에 필요한 인원수를 〈그림 8〉을 통해 살펴보자. 직포부문도 방직부문과 거의 비슷하게 1948년 하반기를 기점으로 점차 노동생산성이 향상되는 것으로 나타나고 있다. 각 공장별로 비교해 보면 1948년에도 동양방직 경성공장이 다른 공장들의 절반 수준의 인원을 사용함으로써 효율성이 가장 높았던 것으로 드러났다. 1949년부터는 종연방직 경성공장이 동양방직 경성공장과 거의 비슷한 상황을 보였지만 경성방직은 아직 0.5명 정도 높은 수준을 보여 상대적으로 많은 인원을 사용하고 있었던 것으로 드러났다. 경성방직은 남반방직에서 귀국한 인원들 때문에 기술인력을 상대적으로 많이 보유하고 있었다³⁾.

방직부문과 직포부문의 설비 가동률, 효율성, 원료대비 생산성, 노동생산성 등을 검토해 본 결과 1948년도가 중요한 기점이었던 것으로 드러났다. 이 시기에는 북한의 송전중단으로 공장경영이 어려워지면서 이전과 이후에 많은 차이가 나타났던 것으로 보인다. 1948년 하반기 이후에는 공장 운영이 모든 면에서 점차 개선되고 있었던 것으로 나타났다.

각 공장들을 비교한 결과는 방직부문의 모든 영역에서 동양방직 경성공장이 가장 우수한 것으로 드러났다. 하지만 설비의 효율성 면에서 1950년 상반기에 동양방직 경성공장이 크게 향상된 것을 제외하면 1950년 상반기가 되면 세 공장이 비슷한 수준을 보이고 있다. 따라서

3) 경성방직의 낮은 노동생산성은 만주의 남반방직으로부터 많은 노동자들이 귀국함에 따라 이들 중의 일부를 공장에 고용함으로써 나타난 현상이었으며, 가동률은 좌우대립의 한 중심에 경성방직이 위치했다는 것에 기인한다(『경방50년사』, pp. 118-119).

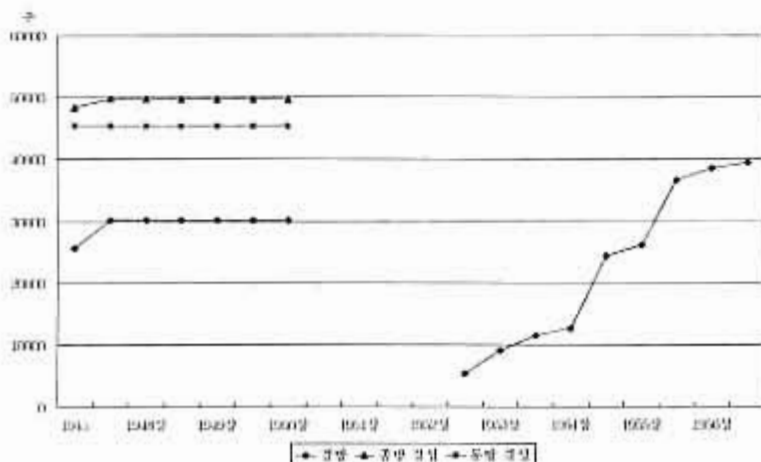


〈그림 8〉 광목 1필당 사용인원 비교(직포)

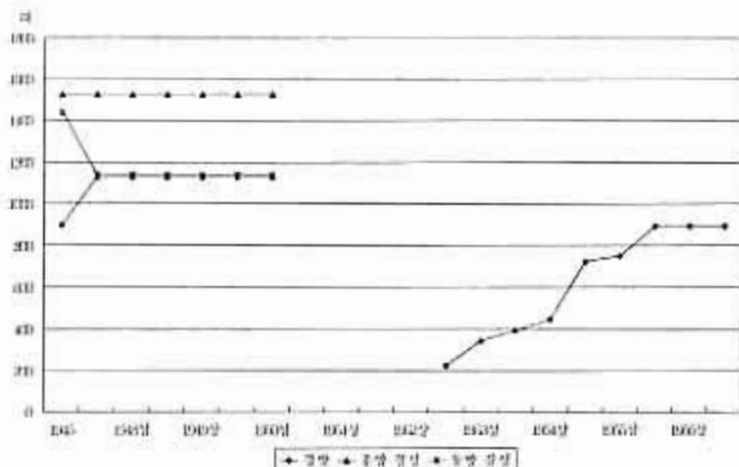
방직부문에서는 동양방직 경성공장이 가장 효율적으로 생산하는 것으로 보이지만 서서히 그 격차가 좁혀지는 것으로 나타났다. 직포부문 역시 방직부문과 동일하게 모든 영역에서 동양방직 경성공장이 가장 우수했다. 경성방직은 노동생산상에서도 다른 두 공장들에 비해 크게 떨어졌던 것으로 드러났다. 그 이외에 설비의 효율성이나 원료 대비 생산성은 모두가 비슷하게 수렴해가는 것으로 나타났다.

3. 한국전쟁으로 인한 변화

이 세 공장의 방직부문 설비의 변동 추이를 〈그림 9〉를 통해 비교해 보기로 하자. 먼저 해



〈그림 9〉 서울지역 3대 면방직공장의 방기 변동 추이(1945-1956)



〈그림 10〉 서울지역 3대 변방직공장의 직기 변동 추이(1945-1956)

방 당시 경성방직은 4,600추, 종연방직 경성공장은 1,400추의 미설치 방기를 보유하고 있었다. 이 설비들이 모두 설치된 이후 1950년 상반기까지 설비의 변동은 없었다.

하지만 한국전쟁을 계기로 종연방직 경성공장과 동양방직 경성공장은 전쟁의 피해를 극복하지 못하고 완전히 사라지고 말았다. 이에 비해 경성방직은 1953년경부터 피해설비를 재생하고 신규설비를 도입하면서 1950년대 중반 이후부터는 해방 이전의 수준을 능가하기 시작하였다.

이 공장들의 직포부문의 설비 상황은 〈그림 10〉에 나타나 있다. 미설치 직기를 231대를 보유하고 있던 동양방직 경성공장은 이 설비를 설치하지 못하고 설비가 감소되었다. 그런데 경성방직에 231대의 직기가 증가된 것으로 나타났다. 당시 새로운 설비를 구하기 불가능한 상황에서 경성방직의 설비가 바로 근처에 있던 동양방직 경성공장의 미설치 설비만큼 늘어난 것으로 보아 이 설비는 동양방직 경성공장에서 경성방직으로 이동된 것으로 추정된다. 이후 변동이 없던 이 세 공장의 설비는 한국전쟁의 피해를 입은 후 경성방직은 설비를 재생하고 일부는 신규 직기를 들여와서 재기에 성공했지만 나머지 두 공장은 소멸되었다.

그렇다면 당시 각 공장의 한국전쟁으로 인해 피해를 살펴보자. 경성방직은 방기와 직기의 피해가 각각 85%, 40%인데 비해 종연방직 경성공장과 동양방직 경성공장은 방기와 직기 전량이 피해를 입었던 것으로 조사되었다. 경성방직은 방화벽 때문에 피해를 상대적으로 적게 입었지만⁴⁾ 나머지 두 공장들은 피해가 커서 재건되지 못한 것으로 볼 수도 있다. 그러나 피해율만으로 그런 해석을 하는 데에는 문제가 있다. 왜냐하면 이들과 비슷한 규모의 종연방직 전

4) 한국은행조사부, 『변방직공업에 관한 조사』, 1953, p. 499.

〈표 4〉 서울지역 면방직 공장의 한국전쟁 피해 상황

日帝時代 工場名	韓國戰爭時 工場名	紡機(鍾)			織機(臺)		
		戰前 設備	被害 設備	被害率 (%)	戰前 設備	被害 設備	被害率 (%)
東洋紡織 京城工場	第一紡績 서울工場	45,328	45,328	100	1,140	1,140	100
鐘淵紡績 京城工場	高麗紡織 水登浦工場	49,720	49,720	100	1,525	1,525	100
京城紡織 水登浦工場	京城紡織 水登浦工場	30,200	25,600	85	1,127	455	40
합 계		125,248	120,648	96	3,792	3,120	82
鐘淵紡績 光州工場	全南紡織 光州工場	38,368	38,368	100	1,510	1,510	100

자료: 大韓紡織協會, 『紡協創立 十周年 記念誌』, 1957, I-14면, II부에서 작성.

남공장도 방기와 직기 모두 100%의 피해를 입었다고 조사되고 있다. 하지만 이 공장은 피해를 극복하고 1950년대 중반에는 이전 수준을 회복하였다.

종연방직 경성공장과 동양방직 경성공장이 경성방직과 종연방직 광주공장과 차이점은 소유권과 기술력의 차이에 있었다. 몰락한 두 공장은 귀속기업체로 소유권이 제대로 형성되지 않았을 뿐더러 해방 이전에 조선인 기술자가 한 명도 없었던 공장이었다. 이런 상태에서 대규모 자금과 기술력이 요구되는 복구사업을 진행하는 것은 현실적으로 불가능했다. 하지만 같은 귀속기업체라고 하더라도 종연방직 광주공장은 앞의 두 공장과는 달랐다. 이 공장은 1945년 9월 대규모 귀속면방직공장으로는 가장 먼저 조업을 시작했고, 11월부터 김영남이 이 공장의 운영을 맡아 기술자를 확보하는 등 적극적으로 경영해 나갔다. 그는 관리인, 이사장으로 취임하고 있다가 1951년에는 할하까지 받을 정도로 이미 상당한 수준으로 경영권이 안정되어 있었다.

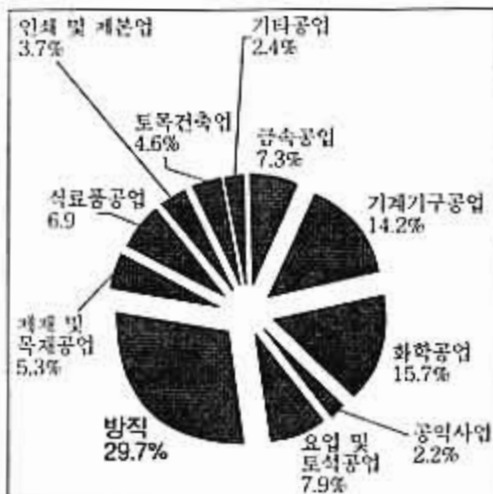
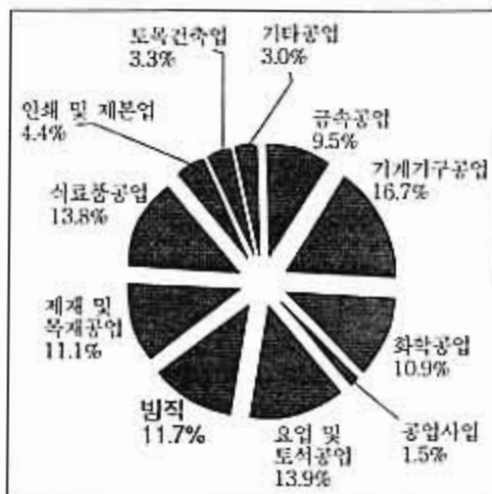
Ⅲ. 대규모 면방직공장의 인력

1. 면방직업계의 인력

1) 해방 직후 섬유공업의 인력 상황

해방 직후 미군정이 조사한 한국 공업 전체 분야에서 노무자 5인 이상의 공장은 5,249개였으며, 이곳에 근무하는 노무자는 122,159명으로 조사되고 있다⁵⁾. 이들의 1일 평균 취업시간

5) 여기에서 공장수는 휴업공장, 전매사업장 및 관영사업장을 제외했으며, 노무자는 1일 8시간 노동하는 노무자만을 대상으로 하였다(남조선과도정부중앙경제위원회(1946), 『1946년 한국 산업 노동력과 임금 조사』, <제63호>).



자료: 남조선과도정부중앙경제위원회(1946), 『1946년 한국 산업 노무력과 임금 조사』, <제7표>.

〈그림 11〉 산업별 공장수 비중(1946년)

〈그림 12〉 산업별 종사자수 비중(1946년)

은 7.72 시간이었으며, 1일 평균임금은 79.6원이었다. 남자가 86,291명이고, 여자가 35,868명이다.

섬유공업에 대해 살펴보면 공장수에서는 전체의 11.7%를 차지하는 615개, 노무자는 전체의 29.7%를 차지하는 36,269명 수준이었다. 공장수는 기계기구공업(16.7%), 요업 및 토석공업(13.9%), 식품공업(13.8%)에 이어 4번째 수준이었고, 종사자 수에서는 가장 많은 종사자가 있는 산업이었다.

종사자를 남녀로 구분해 보면 남자는 9,972명, 여자는 26,297명에 이르러 여자가 남자에 비해 약 2.6배 이상 많은 것으로 나타났다. 남자는 하루 평균 7.81시간을 일하고 76.01원의 임금을 받으며, 여자는 7.71시간을 일하고 50.93원의 임금을 받는 것으로 나타났다. 이 정도의 임금수준은 남자의 경우 공익사업을 제외하면 가장 낮은 수준의 임금이었다. 여자의 경우에는 공익사업, 식품공업, 기타공업보다 조금 높은 수준이었다. 하지만 역시 1일 평균 임금인 52.44원에는 못미치는 수준이었으며 남자 노무자의 약 67% 정도에 불과하였다.

2) 해방 직후 면방직공업의 인력 상황

해방 직후 면방직업계에 종사하는 인력 규모에 대한 통계는 대한방직협회가 소속 공장들의 1948년 인력상황을 확인한 것이 최초이다. 이 통계에 근거하면 1948년 대한방직협회 소속 공장들의 출근인원은 15,652명이었다. 이 중 남자가 4,754명, 여자가 10,898명이었다. 그리고 제적인원통계는 1950년부터 발표되는데 남자가 3,453명, 여자가 12,673명으로 총 16,126명

〈표 5〉 해방 직후 산업별, 성별 노동자 상황(1946년 11월)

산업별	남(男)					여(女)				
	공장수 ¹⁾	노무자수 ²⁾	총임금(천원) ³⁾	1일 평균 취업시간	1일 평균 임금(원, 8시간)	공장수 ¹⁾	노무자수 ²⁾	총임금(천원) ³⁾	1일 평균 취업시간	1일 평균 임금(8시간)
전 공업	5,192	86,291	199,134	7.74	90.89	1,426	35,868	45,357	7.66	52.44
금속공업	499	8,754	24,788	7.84	108.35	48	212	284	7.69	57.16
기계기구 공업	877	16,761	40,589	7.53	95.11	103	633	989	7.63	60.83
화학공업	570	13,924	32,183	7.66	93.86	243	5,247	7,400	7.34	59.11
공역사업 ⁵⁾	76	2,613	4,793	8.11	68.05	15	98	129	8.7	45.15
요업 및 토석공업	730	8,768	19,093	7.88	85.08	158	925	1,135	7.44	53.86
방직공업	572	9,972	19,293	7.81	76.01	548	26,297	32,159	7.71	50.93
제재 및 목제품공업	582	6,216	14,776	7.46	92.32	26	286	372	8.05	51.16
석제품공업	722	7,707	16,503	8.1	82.19	117	676	824	7.53	49
연쇄 및 세분업	233	4,115	10,811	7.87	99.74	67	425	788	8.34	67.59
도목건축업	175	5,473	10,622	7.57	88.33	12	125	203	8.04	58.72
기타 공업	156	1,988	5,683	7.93	105.87	89	944	1,074	7.45	45.19

주: 1) 390개 휴업공장을 제외함. 전매사업장 및 관영사업장은 제외함.

2) 전 시간(1일 8시간)작업하는 노무자만을 보고함.

3) 총임금은 화폐 임금 외 실물금여를 포함함.

4) 특기: 평균치는 각 범주내의 노무자수를 계산하여 산출함. 임금은 1일 8시간을 기준으로 산정함.

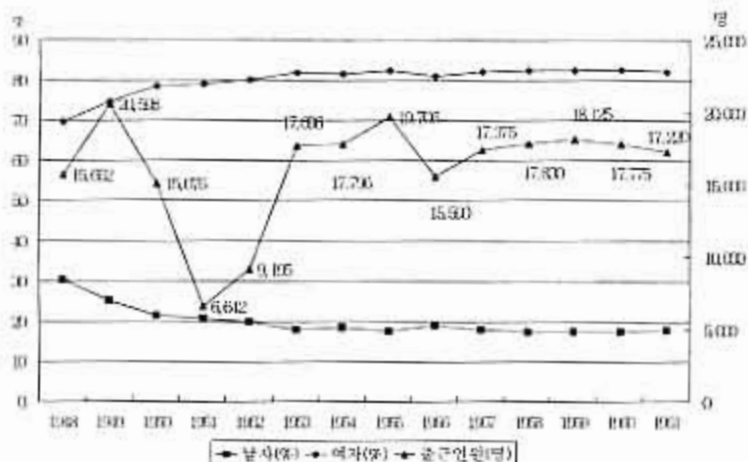
5) 가스, 전기, 수도를 의미함.

자료: 남조선최고정무중앙경제위원회(1946), 『1946년 한국 산업 노무력과 임금 조사』, <제9표>.

이 면방직업계에 종사하고 있었으며 출근율은 92~97% 수준이었던 것으로 드러났다. 그러나 이 인원은 면방직공업에 종사하는 전체 인원이 아니라 대한방직협회에 가입한 민방직공장들에 출근하던 직원과 직공의 수치이다. 대한방직협회의 인원수는 앞의 미군정청 자료와 비교하면 전체 섬유공업 인력의 약 40%를 조금 넘는 수준이었다.

성별 비중을 보면 남자의 비율은 1948년 30.4%에서 지속적으로 감소해 1961년에는 17.9% 수준을 나타내었다. 그리고 여자는 1948년에 69.6%에서 전차로 상승해 1961년에는 82.1%의 비중을 나타내었다.

면방직공업의 노무통계는 직원의 수를 나타내고 있는데 여기에는 사무종사자와 기술종사자가 함께 속해 있다. 사무종사자를 제외하고 기술종사자로 직원에 포함된 기술인력들은 주로 전문적인 기술교육을 받았거나 장기간 근무 경력을 가진 인력들이다. 해방 직후부터 한국

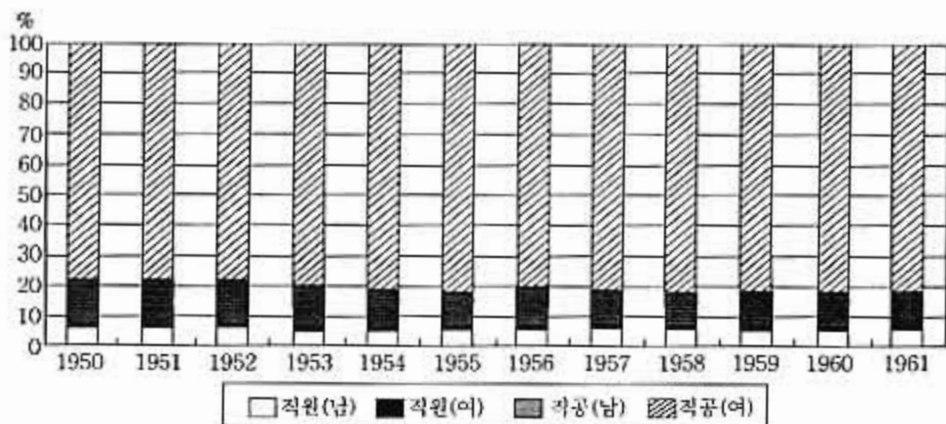


자료: 대한방직협회, 『섬유연보』, 각 연도판에서 작성.

〈그림 13〉 해방 직후 면방직공업의 종사자와 남녀비율 추이

전쟁 이전까지 남자의 약 23.7~32.5% 수준이 직원인데 비하여 여자는 0.3~1.2% 정도에 불과하다. 이것은 직원의 대부분이 남자로 구성되어 있으며 여자 직원은 거의 없었던 당시 상황을 보여준다.

그리고 직원 이외의 종사자는 직공으로 분류되고 있는데 이들의 남녀비율을 보면 여자의 약 90%, 남자의 약 60%가 직공이다. 즉 여자 종사자의 대부분은 '여공'이라고 불리는 직공이었으며, 남자 종사자의 경우에는 절반을 조금 넘는 인원이 직공으로 활동하였다. 여공들은 공장의 생산과정에 투입되어 실제로 생산을 담당하였고, 남자 직공들의 대부분은 현장에서



자료: 대한방직협회, 『섬유연보』, 각 연도판에서 작성.

〈그림 14〉 대한방직협회 소속 공장들의 성별 직원과 직공 추이

작업의 준비과정이나 생산품의 이동 과정에서 여성들이 하기 어려운 작업에 투입되었다⁶⁾.

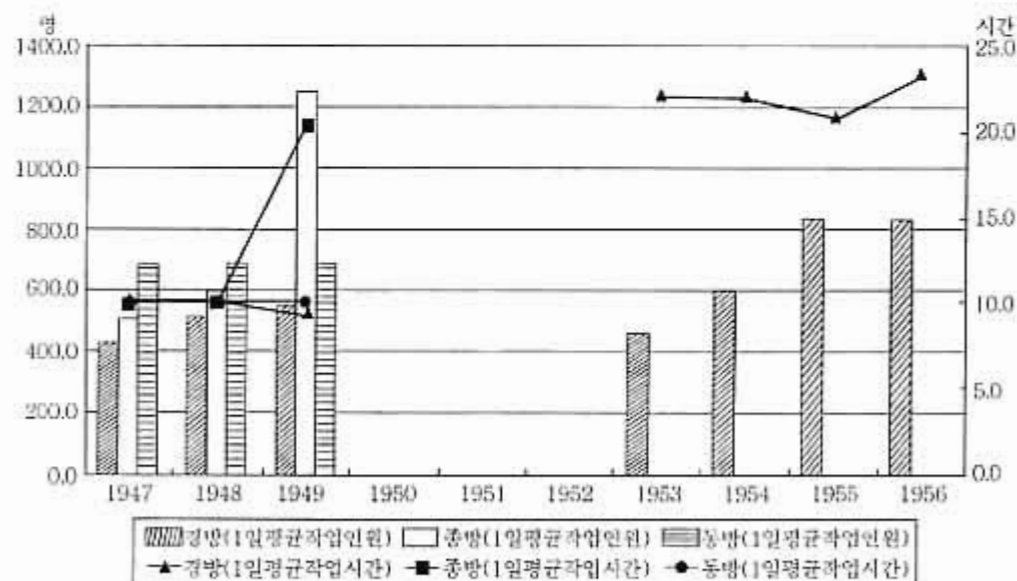
이런 구조가 한국전쟁을 전후한 시기에도 유지되는지를 보기 위해 성별에 따라 직원과 직공을 나누어 살펴보자. <그림 14>를 통해 보면 전체의 80% 이상이 여자 직공들이었다. 그 이외에는 약 15% 정도가 남자 직공, 약 5% 정도가 남자 직원으로 구성되어 있다. 하지만 여자 직원은 1%에도 미치지 못하고 있다.

결과적으로 한국전쟁을 겪는 상황 속에서도 대규모 면방직공장들의 인력구조에는 별다른 변화를 찾기 힘들었다. 이것은 전쟁이라는 특수한 환경 속에서도 생산과정에 투입되는 인력 구조에는 커다란 변화가 없었음을 보여주는 것이다.

2. 개별 공장의 인력

1) 작업 인원과 시간

해방 이후 조업을 재개했던 영등포지역의 면방직공장들의 상황을 방직과 직포부문으로 나누어 살펴보기로 한다. 먼저 한국전쟁 이전까지 방직부문의 상황을 <그림 15>를 통해 살펴보기로 하자. 방직부문에서 1일 평균작업인원이 가장 많았던 공장은 동양방직 경성공장이었는데 여기에는 1일 평균 683명에서 685명 정도의 작업인원이 활동하였다. 종연방직 경성공장



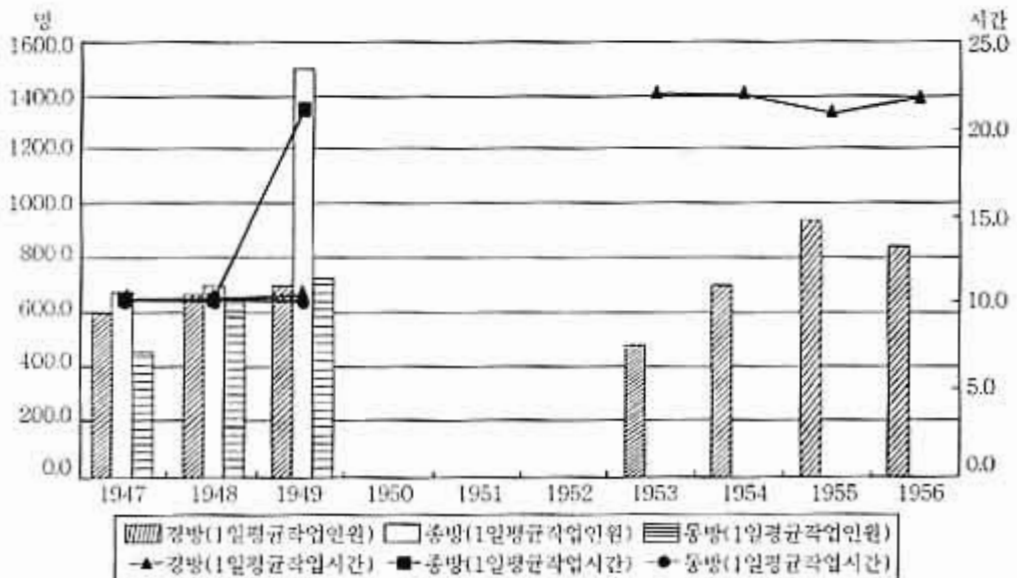
<그림 15> 방직부문의 작업인원 및 작업시간 추이

6) 崔光俊(2005. 9. 13, 15, 20: 11, 29), 朴南錫(2005. 9. 20, 23, 26, 30: 11, 25, 28) 인터뷰.

은 509명에서 1,258명 수준으로 급격하게 상승하였다. 이것은 1949년부터 2교대 근무를 통해 투입인원수를 극대화했기 때문에 나타난 현상이다. 이 공장에서는 1948년까지 1일 평균 10시간 정도이던 작업시간이 1949년에는 20.5시간으로 급격하게 늘어났다. 경성방직은 430명 수준에서 550명 수준으로 늘어나고 있었다. 이런 수준은 1955년에 약 12,000추 정도의 방기가 도입되면서 작업인원이 830명 수준으로 높아지기 전까지는 비슷하게 유지되었다.

1일 평균 작업시간을 보면 2교대 근무를 했던 종연방직 경성공장을 제외하고는 모두 10시간 정도가 되었다. 이것은 당시 12시간 근무제이기 때문에 나타나는 현상이다. 한국전쟁 이후에 경성방직에서는 2교대 근무가 정착되면서 1일 평균 작업시간이 20시간을 넘는 상황이 나타났다.

직포부문의 상황을 <그림 16>을 통해 살펴보자. 먼저 1일 평균작업인원은 종연방직 경성공장이 가장 많은 668명 수준이었는데 2교대가 시작되는 1949년에는 1,498명 수준으로 급격하게 상승하였다. 그리고 595명 수준이었던 경성방직도 서서히 1일 평균 작업인원이 증가하여 690명 수준까지 상승되었다. 이런 상황은 직기가 1,127대 수준에서 유지되고 있었지만 면포생산량이 1948년에 63,000여필, 1949년에는 87,000여필로 증가하면서 나타난 현상이다. 한국전쟁 이후에는 1953년에 400대, 1954년에는 724대, 1955년에는 895대로 늘어나면서 작업인원도 급증하였다. 그리고 1956년에는 1일 평균 작업인원이 감소하는 것으로 나타나는데 이것은 이 시기부터 정상적인 가동이 재개되었고 효율적으로 인력을 투입한 결과로 보인다. 동



<그림 16> 직포부문의 작업인원 및 작업시간 추이

양방직 경성공장도 441명 수준에서 720명 수준으로 급속하게 늘어나고 있었는데 이는 가동되는 직기의 수가 676대 수준에서 820대 수준으로 급격하게 늘어나 대설비운전률이 59.30%에서 71.93%로 높아졌기 때문에 나타난 현상이다.

1일 평균작업 시간은 방직부문의 경우와 동일하게 10시간 정도를 나타내고 있었으며, 2교대가 이루어지는 종연방직 정성공장의 경우에는 21시간 정도로 나타났다.

2) 공장별 인력

(1) 기술자

각 공장에서 활동하던 개별 인력들에 대해서는 자료부족문제로 진모를 파악할 수는 없다. 하지만 각 공장에서 생산에 직접적으로 관여했던 인력의 상승에 해당하는 기술자나 기능자들의 경우에는 일부 자료들이 남아있기 때문에 이들 자료를 통해 각 공장에서 활동하던 인력들에 대하여 살펴보기로 한다.

먼저 개인의 실명이 거론되어 활동의 상당부분을 파악할 수 있는 대상이 인력의 최상층이라고 할 수 있는 고급기술자이다⁷⁾. 이들은 전문적인 지식과 현장경험을 겸비하였기 때문에 개별 공장에서 공장장의 역할까지 담당하는 engineer들이라고 할 수 있다. 이들은 체계적인 기초연구와 이론을 통해 현장에서 창안, 신제품개발과 공정개선 등과 같은 역할을 할 정도로 실무에서의 숙련도 뿐만 아니라 이론적인 자질도 갖춘 인력들이다.

면방직공장에서 고급기술자가 가지는 위상을 살펴보기 위해서 1954년 대한방직협회에서 발간한 「방직기술자 및 기능자 명부」를 살펴보기로 하자. 이 명부에는 개별 공장의 기술자와 기능자들을 수록해 놓았는데 남자가 20개 회사의 643명, 여자가 4개 회사의 37명이 수록되어 총 680명의 명단이 수록되어 있다. 이 정도의 인원은 1954년 당시 면방직 공업의 전체 제적 인원의 약 3%에 해당하는 수치이다. 특히 남자의 경우에는 남자 전체에서 약 18%인데 반해 여자의 경우에는 여자 전체에서 0.2%에 불과한 수치이다. 즉 전체 면방직공장의 총 인원에서 약 33명 중의 1명, 남자들은 약 5명 중의 1명, 여자들은 500명 중의 1명이 기술자이거나 기능자라는 것이다. 일제강점기에 형성된 학벌중심의 수직적 구조는 1950년대 공장 내에서도 명백한 한계를 설정하고 있었고 남녀의 구별이 뚜렷했다. 따라서 고급기술자를 전문대학 이상의 학력을 가진 남자로 한정하면 면방직공업 전체의 약 0.3%, 기술자와 기능자 전체의 약 10% 정도가 고급기술자로 분류된다. 해방 이전부터 개별 공장의 기술분야를 책임지고 있었던 이들의 직급은 부장부터 공장장, 이사장과 같이 실질적으로 공장을 책임지고 있는 직책을 가지고 있었다.

7) 고급기술자에 대한 자세한 설명은 서문식, 「일제하 대규모 면방직공장의 조선인 고급기술자 연구」, 『경영사학』 31호, 한국경영사학회, 6-8면 참조.

이들이 개별 공장에서 수행한 활동에 대해 살펴보기 위해서 구체적인 사례를 검토해 볼 필요가 있다. 먼저 1938년 경성고등공업학교를 졸업하고 경성방직에 취업했던 김종규의 사례를 검토해 보자⁸⁾. 그는 우수한 성적으로 경성고공을 졸업하였기 때문에 경성방직에 취업할 수 있었다.

그는 경성방직에서 6개월 간의 실습기간을 끝내고 바로 ‘운전담임’의 직책을 부여받았다. 이 직책은 공장의 생산공정 전체를 책임지고 공장을 가동시키는 것이 업무였다. 이 시기 경성방직에서는 경성고등공업학교 방직학과 출신들이 공장에 오면 실습기간이 끝나는 대로 현장의 실질적인 운영책임을 맡겼다. 근무방식은 12시간씩 2교대로 매주 주간과 야간을 번갈아가면서 근무하는 형태였다. 물론 이들이 운전담임을 맡기 위해서는 6개월 간의 실습기간을 거쳐야 하는데 이 기간 동안 공장의 모든 분야를 철저하게 경험하도록 실습이 이루어졌으며, 가장 힘들고 어려운 일까지 모두 거처도록 되어 있었다고 한다.

김종규의 경성고공 방직학과 3년 선배로 1935년에 입사했던 김병운도 경성방직에서 이런 과정을 거치며 이사, 상무이사, 전무이사, 기술고문 등을 지낸다. 물론 김종규는 약 3년간 근무하다가 퇴사했지만 해방 이후가 되면 학력과 현장경험을 인정받아 마산의 신흥방직 관리인, 대진의 대진방직 관리인으로 활동한다. 당시 귀속공장의 관리인은 공장의 최고경영자로서 운영 전반에 대한 책임을 지고 공장을 운영하는 사람이었다. 따라서 개별공장의 고급기술자는 직접 소유주는 아닐지라도 공장의 기술분야를 책임지고 있는 현장의 최고책임자였다.

그러나 개별 공장이 귀속 공장일 경우에는 실질적으로 소유주의 역할까지 담당하게 된다. 따라서 이 공장에서의 모든 일을 자신의 판단에 따라 결정하게 되는데 김종규의 경우도 대진방직의 관리인으로 부임하면서 실질적으로 소유주 역할까지 담당하였다. 김종규는 귀속공장을 관리하다가 이를 불허받지는 못했지만 동양방직 인천공장을 관리하던 서정익처럼 공장을 불허받아 소유주가 된 경우도 있었다.

개별 기업이 직면하는 문제들 중에서 설비투자가 기업의 미래를 가장 직접적으로 좌우하는 민감한 요소이다. 따라서 투자와 고급기술자와의 관계를 살펴보기 위해서 1936년 경성방직이 방직설비를 신설할 때의 상황을 살펴보자.

이때 경성방직에서는 방직설비를 갖추고 정상적으로 생산을 해 낼 수 있는 책임자를 찾다가 조선방직에서 근무하던 김규선을 발견했다. 여러 곡절 끝에 결국 사장이었던 김연수가 직접 부산까지 내려가 김규선을 초빙하기에 이르렀다. 김규선은 김연수에 앞서 그를 찾아왔던 공장장 윤주복의 요청에 대해 현실적인 어려움을 내세우면서 거절하였다. 그는 방직설비를 갖추고 생산해서 다른 회사보다 경쟁력 있는 제품을 만들어 내는 것이 쉽지 않은 일인 데다가 그 일이 경성방직 뿐만 아니라 조선 전체에 너무 중요한 일이었기에 결단하기 힘들었다고 한

8) 金鍾奎(2004. 7. 27, 29; 9. 14, 18) 인터뷰.

다. 결국 김연수의 실득으로 경성방직으로 자리를 옮긴 김규선은 그 자신 혼자 옮긴 것이 아니라 조선방직에서 자신과 같이 근무하고 있던 숙련공들을 데리고 경성방직에 합류하였다. 즉 책임자인 그를 중심으로 숙련공들이 유기적으로 연관되는 하나의 기술시스템을 구축하고 방직설비의 신설을 받았던 것이다.

이렇듯 다른 어느 부문보다 설비의 신설에는 경험 많은 고급기술자들의 역할이 절대적으로 필요하다. 그 이유는 첫째, 대규모 면방직공장에서는 설비의 증감이 대규모로 이루어지는데 이 경우 공정전반에 대해 파악하고 있는 고급기술자들이 이 과정을 '구상'하고 '실행'해야 가능하기 때문이다. 둘째, 설비를 증설하거나 개체하기 위해서는 설비에 대한 기술적인 이해가 충분해야 가능한데 실제 가동해 보지 않은 신규설비를 미리 문서상으로 이해하고 생산공정에 따라 배치하여 정상적으로 가동시키는 것은 고급기술자들의 영역이기 때문이다.

해방 직후에 서울의 3개 대규모 면방직공장에서 활동하던 조선인 기술자들을 살펴보기 앞서 해방 이전에 이 공장에서 활동하던 기술자들을 살펴보자. 해방 이전에는 오직 경성방직에만 조선인 기술자들이 활동하고 있었고 종연방직 경성공장과 동양방직 경성공장에는 조선인 기술자가 전혀 없었다⁹⁾.

경성방직은 조선인자본으로 운영되었으며 공장에서 일본인이 배제되고 조선인들로만 운영되었기 때문에 해방 이전부터 유일하게 조선인고급기술자들이 활동하였다. 이 회사가 만주에 설립한 남만방직에서 근무하던 조선인 기술자들도 있었다. 남만방직 출신의 기술자들은 <표 6>과 같이 해방 직후 기술인력이 부족해서 큰 어려움을 겪고 있던 다른 귀속 공장들로 보내져서 기술공백을 메우는 중요한 구실을 하였다. 특히 동양방직 경성공장에는 이들이 중심이 되어 운영이 재개되었다.

<표 6> 경성방직·남만방직회사 출신기술자 중 서울지역 귀속면방직공장 증사자(1949년)

제작단체		제작자	
단체명	소재지	지위	성명
第一紡織公司(敵産前 東洋紡織)	서울본사	간부(이사)	최광원[崔光源] 외 3인
第一紡織公司(敵産前 東洋紡織)	영등포공장	간부(공장장)	맹광호[孟光鎬] 외 4인
高麗紡織(敵産前 鍾淵紡織)	영등포	간부(기술과장)	윤길중[尹吉重] 외 1인

자료: 반민특위조사자료, 「김연수」, 「思見德化願書」에서 작성

한국전쟁 이후인 1954년에 이 공장들에서 활동한 기술자들을 <표 7>을 통해 확인해 보자. 경성방직에는 경성고공 졸업생으로 해방 이전부터 있었던 진제홍, 김병운, 그리고 해방 이후

9) 서문석(2003a), 「인제하 대규모 면방직공장의 고급기술자 연구」, 『경영사학』 30호, 한국경영사학회.

(표 7) 서울지역 대규모 면방직 공장의 고급기술자(1954년)

순번	성명	연령	학력	경력연수	담당기술	소속회사	직명
1	전계홍	44	고등공업	20	방직전반	경방	상무취체역
2	김병운	43	고등공업	20	방직전반	경방	상무취체역
3	김성우	30	대학전문부	7	방직전반	경방	사원
4	홍정모	49	고등공업	17	방직	종방경성(고려방)	이사장
5	최경휘	29	고등공업	8	방직	종방경성(고려방)	상무이사
6	석남린	41	고등공업	16	전기	종방경성(고려방)	공무부장

자료: 대한방직협회, 『방직기술자 및 기능자 명부』, 1954에서 작성.

에 합류한 김성우 등이 있었다. 그리고 종연방직 경성공장에는 경성고공 졸업생으로 해방 이전에는 염직소 등을 운영하던 홍정모와 일본에서 활동하다가 귀국한 최경휘, 그리고 전기를 전공하고 해방 이전부터 전기기술자로 활동했던 석남린 등이 있었다.

(2) 기능자

기능자들은 공장 내의 기술관련분야에서 중간관리를 담당하고 있는 종사자들로 공업학교에서 기능을 습득하였거나 공장내에서의 오랜 실무경험을 바탕으로 하고 있는 사람들이다. 이들은 공장 내의 실무에 참여하면서 고급기술자와 직공들의 중간고리역할을 하였다.

이들을 양성했던 대표적인 교육기관은 경성공업학교¹⁰⁾였다. 이 학교는 1899년 '상공학교 관제'가 발표됨으로써 그 기반이 마련되어 농상공학교, 경성공업전문학교 부속 공업전습소를 거쳐 본격적인 공업교육을 시작했다.

『방직기술자 및 기능자 명부』를 통해 이들을 분석해 보면 먼저 경성방직의 기능자들 30명 중에서 경력이 10년 미만인 경우가 1명, 10년에서 19년 사이가 17명, 20년에서 29년 사이가 12명인 것으로 나타났다. 즉 10년 미만인 1명을 제외하면 모두 해방 이전부터 이 공장에서 활동했던 기술자들이다. 그리고 이들의 전공분야도 각 분야별로 모두 갖추어져 있다. 이들의 학력을 보면 2명을 제외하고는 모두 국졸이다.

종연방직 경성공장의 상황을 검토해 보면 12명의 기능자 중에서 20년 이상 경력자가 4명이고 나머지는 10년 이상 19년 사이의 경력을 가지고 있었다. 그리고 공업학교를 졸업자와 중학 졸업자 2명을 제외한 9명의 기능자가 모두 국졸의 학력을 가지고 있었다.

10) 1922년 3월에 '朝鮮總督府官制'와 '京城高等工業學校規程'(『朝鮮總督府官報』, 1922. 4. 1)에 의해 경성공업전문학교는 경성고등공업학교로 개칭되었고, 부속 공업전습소는 京城工業學校로 분리되었다(『京城高等工業學校一覽』, 1936: 1-4). 자세한 내용은 서문석(2003b), 『일제하 고급실용기술자들의 양성과 사회진출에 관한 연구』, 『경제사학』 34호, 경제사학회를 참조.

〈표 8〉 경성방직의 기능자 명단(1954년)

직 위	성명	나이	학력	경력	담당 분야	직 위	성명	나이	학력	경력	담당 분야
공직수석	이○용	51	국	21	공작	직기과수석	임○수	42	국	11	조방
공직과사원	김○식	36	국	16	공작	직기과장대리	유○성	47	국	21	직기
공작과과장대리	최○섭	35	국	13	공작	직기과사원	장○용	45	국	21	직기
직기과사원	이○경	48	국	22	권사	직기과사원	박○우	45	국	16	직기
직기과사원	최○순	35	국	13	권사	직기과장	이○환	44	국	21	직기
전기과수석	유○필	38	국	13	기압	직기과사원	박○준	39	국	10	직기
직기과장대리	박○석	52	국	21	소면	직기과장대리	유○중	38	국	19	직기
직기과차석	임○면	40	국	11	소면	직기과사원	이○룡	38	국	16	직기
전기과수석	이○용	38	국	21	전기	직기과사원	김○순	35	공업 학교	7	직기
전기과수석	안○재	37	국	16	전기	직기과사원	이○희	34	국	16	직기
전기과과장대리	최○준	35	공업 학교	11	전기	직기과차석	이○재	33	국	10	직기
직기과사원	김○환	48	국	21	정방	직기과사원	유○태	32	국	11	직기
직기과장대리	박○국	47	국	21	정방	직기과수석	송○영	49	국	21	포성
직기과사원	김○호	41	국	13	정방	직기과사원	진○근	46	국	21	호부
직기과장대리	이○렬	40	국	21	정방	직기과사원수석	오○선	30	국	11	정방

주: 대한방직협회, 『방직기술자 및 기능자 명부』, 1954년.

〈표 9〉 증인방직 경성공지의 기능자 명단(1954년)

직 위	성명	나이	학력	경력	담당 분야	직 위	성명	나이	학력	경력	담당 분야
직포계장	박○화	40	국	15	직포	공작과장	김○주	53	국	36	공작
혼타면계장	최○섭	30	국	13	혼타면	배관계장	이○식	51	국	20	공작
연조계장	유○상	37	국	17	연조	설계직장	김○주	33	중학	13	설계
권사계장	오○덕	41	국	17	권사	설계직장	최○택	34	중학	13	설계
정방계장	김○석	41	국	12	정방	원동계장	박○수	40	국	20	기압
원동계장	박○석	35	공업학교	14	전기	기압직장	최○인	49	국	25	기압

주: 대한방직협회, 『방직기술자 및 기능자 명부』, 1954년.

이들 기능자들은 소수를 제외하고는 대부분이 국졸 학력을 가지고 있기 때문에 교육기관에서의 교육보다는 생산현장에서의 경험을 통해 기능을 습득한 것으로 보아야 할 것이다. 또한 대부분의 기능자들이 1954년에 10년 이상의 경력을 가지고 있는 것으로 볼 때 해방 이전에 이미 기능을 습득한 것으로 보아야 할 것이다.

IV. 결 론

오늘날 면방직공업을 비롯한 한국의 생산현장에서는 실제 기계를 가동할 기능공을 구하지 못하고 있는 반면에 대학을 졸업한 기술자들은 일자리를 구하지 못해 엄청난 청년실업률을 기록하고 있다. 공장에서 실제 일을 해야 하는 기능공들의 부족 때문에 외국으로부터 노동력을 수입하거나 이에 노동력을 구하기 쉬운 나라로 공장을 이전하고 있는 실정이다.

그러나 해방 직후 거의 대부분의 대규모 면방직공장들에서는 공장을 운영할 핵심적인 기술자들이 모두 일본으로 돌아가고 기능공들만 남았다. 특히 이 시기는 혼란과 한국전쟁을 겪는 커다란 변혁기였기 때문에 높은 수준의 고급기술인력이 절대적으로 필요한 시기였다. 이런 상황 속에서 한국의 면방직공업은 일본 기술인력의 공백을 메우고 자립적 성장구조를 형성하는 데에 성공하였다. 이런 성공의 배경에는 식민지라는 악조건 속에서도 공장을 세우고 기술을 익혔던 한국인들의 노력이 중요한 기반이 되었다.

그럼에도 불구하고 일반적으로 해방 직후 한국 경제에 대한 이해는 두 가지 극단적인 방향으로 나뉘지고 있다. 그 중 하나는 일본 식민지로서의 흔적을 애써 무시하거나 회피함으로써 해방 이전과 해방 이후를 단절적으로 보는 인식이다. 하지만 인간의 역사란 국면이 전환된다고 해서 이전시기와 완전히 단절되는 것은 아니다. 국면의 전환이 한 인간에게는 어제와 오늘에 불과할 수도 있기 때문이다.

또 다른 하나는 피폐와 혼란 속에서 스스로 발전할 수 있는 계기를 찾지 못하다가 한국전쟁 이후 외국의 원조를 통해서 발전의 계기를 마련할 수 있었다는 것이다. 이 입장에서는 미국을 중심으로 하는 원조가 한국 경제성장의 기반이었다는 인식이다. 하지만 2차 대전 이후 세계 여러 나라들이 승전국의 과잉된 물자와 자본을 원조라는 이름으로 받았지만 모두 경제성장을 이룩한 것이 아니다.

이 두 인식 모두가 한국경제의 성장을 우리의 외부로부터 찾고 있지만 이제는 한국경제 성장의 출발점을 우리 내부로부터 찾는 노력이 필요한 시기이다. 이런 연장선상에서 해방 직후 가장 대표적인 면방직공장들을 통해 당시의 공장운영과 그 운영에 참여했던 인력들에 대하여 살펴보는 것은 해방 이후 한국자본주의의 출발점에 대한 의미 있는 해석을 가능하게 할 것이다.

이상의 연구를 통해 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

첫째, 해방 직후 면방직공업은 조업을 재개하고 빠른 속도로 회복되고 있었다. 이런 빠른 회복은 식민지와와의 연속성이 유지되는 경성방직이나 그렇지 못한 다른 공장들 간에는 큰 차

이가 없었다. 이것은 기존설비를 재가동하는 정도의 공장 운영은 숙련공들로도 가능하며 그 효율성을 유지할 수 있었다는 것을 보여주는 것이다. 오히려 해방 이전에 일본인들로만 기술자들이 구성되어 있던 동양방직 경성공장의 운영성과가 모든 면에서 경성방직을 능가하기도 했다.

둘째, 그럼에도 불구하고 경성방직은 해방 직후 남한의 기술공백을 매우면서 핵심적인 기술인력을 공급함으로써 민방직공업의 발전에 결정적인 기여를 했다. 동양방직 경성공장과 종연방직 경성공장은 해방 이전에 이곳에서 근무하던 조선인기술자가 한 명도 없었기 때문에 해방 이후 기술공백이 컸다. 하지만 남민방직에서 돌아온 기술자들을 중심으로 경성방직의 기술진이 이 기술적 공백을 메우고 효율적인 운영을 하는 데에 핵심적인 역할을 하였다.

셋째, 현장에서 실무를 맡아 설비를 직접 가동했던 기능자들의 경우에는 교육기관에서의 교육이 아니라 일제하 대규모 민방직공업에서의 경험이 기술보유의 결정적인 요인이었다. 이들 대부분은 섬유관련 전문지식을 배울 수 없는 국민학교 졸업의 학력을 가지고 있었다.

넷째, 한국전쟁을 겪으면서 대규모 부지에 대규모 설비를 가지고 있었던 민방직공장들은 커다란 피해를 입을 수 밖에 없었다. 피해를 복구하고 공장을 재가동하기 위해서는 경험있는 경영주체와 고도의 기술력이 필요했다. 이런 상황 속에서 이 두 가지를 모두 가지고 있었던 경성방직은 재기에 성공했지만 귀속기업체로서 이 두 가지를 모두 가지고 있지 못했던 동양방직 경성공장과 종연방직 경성공장은 몰락해 버리고 말았다.

참고문헌

- 陳在洪(2000. 5. 19), 禹志亨(2002. 3. 19; 2004. 5. 8; 6. 2, 9, 14, 18), 李德基(2004. 5. 10, 24; 9. 13, 18)·張哲植(2004. 3. 25; 5. 6, 27; 9. 15, 18), 金鍾奎(2004. 7. 27, 29; 9. 14, 18), 崔光俊(2005. 9. 13, 15, 20; 11. 29), 朴南錫(2005. 9. 20, 23, 26, 30; 11. 25, 28), 董吉(2005. 11. 21, 22) 인터뷰
- 「思見德化編書」-만민특위 김연수 재판자료.
- 경성방직(1969), 『京城紡織五十年』.
- 공제욱(1993), 『1950년대 한국의 자본가 연구』, 백산서당.
- 김경남(1993), 「1920·30년대 민방직공업의 일관생산체계의 완성과 노동조건 변화」, 『부산사학』 25, 26 합본호.
- 김근배(1996), 「일제시기 조선인 과학기술인력의 성장」, 서울대학교 이학박사학위논문.
- 김기원(1989), 「美軍政期 歸屬財産에 관한 研究: 企業體의 處理를 중심으로」, 서울대학교 경제학과 박사학위논문.
- 김대래·배석만(2002), 「귀속사업체의 연속과 단절」, 『경제사학』 33집, 경제사학회.

- 金大來·崔成日(1995), 「부산지역 귀속기업체에 관한 연구 I」, 『釜山女大論文集』.
- 김병관(1996), 「일제하 조선인기술자의 형성과정과 존재양태」, 충남대학교 경제학과 박사학위 논문.
- 김병운(1949), 『면방직』, 을유문화사.
- 김양화(1990), 「1950년대 제조업 대자본의 자본축적에 관한 연구: 면방, 소모방, 제분공업을 중심으로」, 서울대 경제학과 박사학위논문.
- 대한민국 학술원(2002), 「한국의 학문연구-섬유공업」.
- 大韓紡織協會(1954), 『紡織技術者 및 技能者名簿』.
- _____ (1957), 『紡協創立十周年記念誌』.
- _____ (각 연도), 『纖維年報』.
- _____ 『紡績』.
- _____ 『紡績月報』.
- 박순원(1993), 「해방 후 삼척시멘트공장의 재건과정」, 『경제사학』 17집, 경제사학회.
- _____ (1994), 「日帝下 朝鮮人 熟練勞動者의 形成: 오노다(小野田) 시멘트 勝湖里공장의 事例」, 『國史館論叢』.
- 裴錫滿(1993), 「1950년대 大韓造船公社의 자본축적 시도와 실패원인: 자본축적과정에서 歸屬企業體의 역할 분석」, 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- _____ (2001), 「해방 후 조선방직의 경영과 그 성지」, 『지역과 역사』 제9호, 부경역사연구소.
- _____ (1997), 「귀속 변방직공장의 설립과 변화유형에 관한 연구」, 『경영사학』 16집, 한국경영사학회.
- 서문석(1998), 「해방이후 귀속재산의 변동에 관한 연구」, 『경영사학』 17집, 한국경영사학회.
- _____ (1999), 「귀속재산의 소멸에 관한 연구」, 『경영사학』 20집, 한국경영사학회.
- _____ (2003a), 「일제하 대규모 변방직공장의 고급기술자 연구」, 『경영사학』 30호, 한국경영사학회.
- _____ (2003b), 「일제하 고급섬유기술자들의 양성과 사회진출에 관한 연구」, 『경제사학』 34호, 경제사학회.
- _____ (2003c), 「일제하 대규모 변방직공장의 조선인 고급기술자 연구」, 『경영사학』 31호, 한국경영사학회.
- 서울대학교 工科大学 同窓會(2000), 『會員名簿』.
- 서울대학교 工科大学(1987), 『서울대학교 工科大学史』-學科史中心.
- 서울대학교 同窓會(1990), 『會員名簿』.
- 서울대학교50년사 편찬위원회(1996), 『서울대학교50년사』상(a), 하(b).
- 서울대학교총동창회(2003), 『서울대人名錄』.
- 纖維産業聯合會(각 연도), 『纖維年報』.
- 安東赫(1978), 「殘像」, 안동혁신생 고회기념문집, 한양대학교 산업과학연구소.
- _____ (1986), 「遺像」, 안동혁신생 관순기념문집간행위원회.

朝鮮工業協會(1939), 『朝鮮技術家名簿』.

중앙공업연구소(1946), 『중앙공업연구소연보』, 조선공업도서출판사.

한국설유기술진흥센터(1982), 『KOTITI 20년사』.

한국은행(1953), 『면방직공업에 관한 조사』.

McNamara, Denis L., "From patron to partner : Korean state role in the textile transition", Denis L. McNamara ed. *Corporatism and Korean Capitalism*, London and New York : Routledge, 1999.

Moskowitz, Karl "Limited Partners : Transitional Alliance between Private Sector and Organizations in the US-Korea Trade Relationship", Karl Moskowitz ed., *From Patron to Partner : The Development of U.S.-Korean Business and Trade Relations*, Lexington MA : D.C. Heath and Company, 1984.

朝鮮總督府(각 연도), 『官報』.

鐘紡株式會社(1988), 『鐘紡100年史』, 鐘紡株式會社.

A Study on the Management and Human Resources of Massive Cotton Textile Factory in Seoul District after Liberation

Moon-Seok Seo

(Research Professor of Dankook University)

Abstract

This study researches into the factory management and human resources through the most representing cotton textile factory after liberation. Findings are as follows:

First, cotton textile industry was to be recovered rapidly after liberation. There was no big difference between Kyungsoong Spinning Co. maintaining the continuation with a colony and other factories than that in this rapid recovery. This shows that skilled workers can do the factory management as much as reoperating existing facilities and maintain efficiency. Instead, the management achievement of Kyungsoong factory of Toyobo consisted of the Japanese technicians before liberation even exceeds Kyungsoong Spinning Co. in every aspect.

Second, nevertheless Kyungsoong Spinning Co. contributed a crucial dedication in developing cotton textile industry through bridging the technical gap in South Korea after liberation and providing core skilled human resources. In case of Kyungsoong Factory of Toyobo and Kyungsoong Factory of Kanebo, there was a big technical gap after liberation, as there was no Korean skilled workers working here before liberation. However, technicians in Kyungsoong Spinning Co. originally from Namman Spinning Co. played a key role in bridging technical gap and managing effectively.

Third, in case of skilled workers working facilities in charge of factory work, an experience in the massive cotton textile factory under the Japanese regime not the

education in an educational institution became a crucial resource. Majority of them graduated only elementary school not offering professional textile-related knowledge.

Fourth, massive cotton textile factories inevitably experienced massive loss through Korean War. It was of necessity to have experienced management self-reliance and high-tech power for overcoming losses and reoperating factories. In this situation, Kyungsoong Spinning Co. was successfully coming back, whereas Kyungsoong Factory of Toyobo and Kyungsoong Factory of Kanebo having neither of them were demolished.

Key-words : Cotton Textile Factory, Vested Enterprise, engineer, technician, Kyungsoong Spinning Co., Kyungsoong Factory of Toyobo, Kyungsoong Factory of Kanebo.

한국 서민금융제도의 형성과 정착

- 無盡에서 國民銀行으로 -

How does Build up the People's Finance Institutions in Korea?

- From Mujin into Kukmin Bank -

이 명 휘*

차 례

I. 서 론

II. 서민금융조직의 발전

III. 1950년대 無盡의 變의 동향

IV. 국민은행으로의 흡수

V. 결 론

I. 서 론

급전이냐 목돈이 필요할 때, 담보도 보증인도 없는 가게나 영세상인들은 어떻게 자금을 조달해 왔을까? 국민 대다수가 신용불량자인 최민국에서는 어떠한 신용네트워크가 작동하고 있을까? 최근 방글라데시의 무하무드 유누스 그라민은행 총재가 노벨평화상을 수상한 것을 계기로 무담보저신용자의 소액대출, 소위 마이크로크레딧에 대한 관심이 높아지고 있다. 무담보 저신용의 영세서민들이 일반은행 등 제도권 금융기관을 이용하기란 쉽지 않다. 소득이 높을수록 저리자금을 융통할 수 있는 제도권 금융기관의 활용도가 높은 반면, 저소득층일수록 높은 이자율과 위험수수료를 감수하면서 대부업자 등 비조직·비제도 금융서비스를 이용하는 경우가 많다. 이러한 제도권 밖에서 운영되는 소위 서민금융의 영역은 어느 나라, 어느 시대에나 있는 일반적인 현상이지만, 빈국일수록 빈곤층일수록 그 비중은 크고 강력하다. 방글라데시, 태국, 인도네시아 등지에서는 비제도권 영역의 신용네트워크가 전체 금융시장에서 차지하는 비중은 여전히 압도적이다.

본 연구는 비제도권 금융조직의 변용을 1950-60년대 한국의 契와 無盡를 통해 추적한 사례연구이다. 1960년대 초까지도 한국에는 조직화된 금융시장이 조성되지 않은 상태였다. 신

*이화여자대학교 경제학과

용도를 측정할 수 있는 기준과 장치가 없었기 때문에 정보는 비대칭적이었고 채무불이행의 위험하에서 정상적인 시장조성은 불가능하였다. 통화개혁을 감행될 정도로 화폐질서는 문란하였으며 은행 등 금융중개기관은 1962-64년에서야 정비되었다. 불확실성이 큰 상황에서 비제도권의 영역은 팽창하였고, 대다수 국민은 빚을 얻어 생계를 유지하는 가운데, 소득이 생겨도 원금은 고사하고 이자도 갚기 어려운 절대빈곤 상태였다. 금융시장이 조성되지 않았기 때문에 정부는 직접 신용할당을 하였고, 여기에서 소외된 일반 서민들은 대인신용에 기초하여 급전을 융통하는 조직을 만들기 시작했다. 정부의 신용할당과 민간의 신용조직으로 분단된 금융권은 공금리와 사금리, 공금융과 사금융, 제도금융권과 시금융권으로 분리되어 이중구조가 심화되었다. 1961년 고리채정리사업, 1972년 8·3조치, 1994년의 금융실명제에 이르는 획기적인 금융조치들은 한국금융시장의 고질적 병폐인 이중구조를 개혁하고자 한 것이다. 그러나 비제도 금융시장(사금융, 사채시장)의 자금 흐름을 차단하기 위한 이들 조치는 소귀의 성과를 거두지 못하였고 이중구조는 현재까지도 한국금융시장 발전의 족쇄가 되었다.

본 연구는 한국 금융시장의 본질적 문제라 할 수 있는 금융시장의 이중구조가 생성되는 1950-60년대를 배경으로 서민금융을 제도화시키고자 했던 금융정책의 성과를 살펴보고자 하였다. 그동안 서민금융의 영역은 큰 비중을 차지하고 있음에도 불구하고 연구주제로 부각되지 못하였다. 이는 관련 자료가 거의 없을 뿐만 아니라 신뢰도가 낮았기 때문이었다. 이러한 자료상의 제약을 최소화하는 방법의 하나로, 최초의 서민금융기관인 국민은행의 설립과정을 주목하고 부진과 개의 자료들을 분석하였다¹⁾. 논문의 구성은 우선 無盡이 어떠한 조직이며 왜 해방 후에 빈성하게 되었는지, 전통 빚과의 관계는 어떠하였는지를 살펴보고, 나아가 박정희 정부의 서민금융정책을 국민은행의 설립과 경영을 통해 평가하고자 하였다.

II. 서민신용조직의 발전

1. 無盡의 진출과 발전

저신용자들의 '윤번식 신용조합(ROSCAS: Rotating Savings and Credit Associations 이하 ROSCAS로略)'은 형태는 다르지만 세계 어디서나 찾을 수 있는 신용네트워크의 일종이다. ROSCAS는 가입자들이 기간과 목표금액을 정하여 일정 금액을 각출하고 모인 자금을 가입자들이 돌아가면서 대출해 가는 조합이다. 조직이 간편하고 접근이 용이하기 때문에 저소득층을 중심으로 확산되어있는 보편적인 서민금융조직이라 할 수 있다.

1) C.D. Campell and Ahn C.S, Keys and Mujins-Financial Intermediaries in South Korea, Economic Development and Cultural Change, 1962. 10, pp. 56-58.

그러나, ROSCAS는 자금을 대출해 간 사람이 이후에 정해진 금액을 불입하지 않거나, 모아진 금액을 모임의 주도자가 전용할 가능성이 있기 때문에 위험하고 사행성이 크며 불안정하고 장기적으로 유지되기 어려운 조직이다. 또한 융통자금의 내역과 경로가 공개되지 않아서 정부가 세금을 부과할 수 없는 지하경제의 영역을 팽창시킬 우려가 있다. 여기서 거래되는 자금은 법적으로 보호될 수 없고, 위험도가 크기 때문에 높은 거래를 유지하기 위해 높은 거래비용을 회원에게 전가시켜 저신용자의 부담은 나날이 증가한다. 여기서 융통될 수 있는 자금규모도 제한적이고 산업자금으로 활용되기 보다는 음성적인 서비스업으로 유출되기 쉽기 때문에 자본시장의 발달을 저해하고 근대적 금융시장의 발전을 저해하는 요인으로 지적되어 왔다.

우리나라에서 가장 전형적인 ROSCAS는 쫓이고 일본에서 도입되어 회사조직으로 발전한 것이 無盡이다. 전통적인 '쫓'은 공동체내의 상호부조의 성격이 강하여서 전문적인 신용조직으로 통합되고 경제적 성격이 표면화되지는 못하였다. 그에 비하여 일제시대에 도입된 無盡은 금융회사로 발전하였다. 일본에서 유래된 무진은 본래 불교의 모금조직이었다²⁾. 無盡講(부진코우) 또는 賴母子講(다노모시코우)라 불리워진 이유는 경전을 강의하고 참배를 주관하는 단체(講)가 사찰을 유지하기 위하여 모금한다는 뜻이었다³⁾. 종교조직에서 출발한 무진은 영세민이 금전이나 곡식을 주립하여 융통하는 무이자, 무담보 신용조직으로 발전하였고 점차 상환을 하지 않거나 이자를 지불하지 않을 경우를 대비하여 담보를 설정하고 전당물을 받기는 형식으로 규제가 강화되었다. 이는 德川時代(1603-1868)에 이르면, 전당물을 맡기고 돈을 빌리는 중국의 無盡錢과 유사해지면서 無盡講라는 이름으로 통일되었다⁴⁾(玉置紀夫 1994, pp. 158-159; 小野武雄 1998).

무진에는 '오야(親)'라 불리우는 맡기인과 맡기인이 모집한 '나카마(仲間)'가 있었다. 이렇게 구성된 모임을 講이라 부르고 모임 때마다 일정 금액(縣錢)을 각출하여 모인 금액(取足, 도리다시)에 대해 입찰이나 추첨으로 낙찰자를 정하였다. 낙찰을 받은 사람(取過衆)은 다시는 입찰이나 추첨을 할 수 없었으며 이후에는 縣錢을 납부할 의무만 부담하였다. 즉 낙찰을 받고 나면, 무진에 대해 채무를 지는 셈이어서 갚겠다는 의지를 보이기 위해 담보를 설정하고 이자도 지불해야만 하였다. 반면, 아직 낙찰을 받지 않은 사람은 언제든지 입찰이나 추

2) '무진장'이라는 불교의 용어에서 비롯되었음. '다하지 않는 곳간'이라는 의미로 중국에서 서민들의 구제활동의 일환으로 신도들의 보시금을 전에서 기금으로 지리용자기관을 개설한 것을 無盡藏이라 부른데서 유래되었다. 그러나, 나중에는 이 자금을 기반으로 사찰에서 빈민대상 고리대금업을 하면서 중국의 사찰이 타락하는 요인이 되었다.

3) '미란다(頼)'라는 의미로 '다노모시코'라 불리운 것이었는데, 鎌倉時代(1192-1333)에 시작되어 室町時代(1338-1574)에 번창하다가 영세민 간의 무이자 무담보 조직으로 발전하였다.

4) 오사카와 교토에서는 다노모시, 도쿄 등지에서는 무진 이라는 말이 더 자주 쓰였다.

침할 권리를 가지며 동일한 금액을 낼 의무만을 지고 있었다. 첫 모임에서는 오야가 낙찰금을 쥐는 것이 일반적이었는데 두 번째 모임부터는 입찰과 추첨의 두 가지 방법으로 낙찰자와 낙찰금이 정하여졌다.

낙찰자를 정하는 방법은 지방마다 달라서 보통 關西에서는 입찰로, 關東에서는 추첨을 통하였다. 추첨은 자금이 시급한 사람에게 우선권을 줄 수 없는 한계가 있었지만 입찰은 자금이 필요한 사람이 낮은 입찰가격을 제출함으로써 우선권을 확보할 수 있었다. 낮은 입찰가격을 제시해서 낙찰금을 받고 나면 정해진 납입금에 이자를 붙인 액수를 부담해야만 했기 때문에 고리로 대부받는 것과 마찬가지로였다. 결국 자금의 수요자가 기꺼이 지불코자 하는 이자를 내걸고 경쟁을 하는 방식인 셈이었다. 고리대금업자에게 빌리는 것보다 이러한 방식이 더욱 선호되었던 것은 안정적인 차입선을 확보함으로써 자금운용의 불확실성을 감소시키고 가입자에 대한 신용체크가 가능했기 때문이었다. 이러한 신용관계는 시민생활에 깊숙이 침투해 갔고, 정부는 이들의 계약을 인정하고 보호하지 않을 수 없었다. 즉, 낙찰금을 받고 나서 갚을 능력이 없어서 의무를 다하지 않으면 막부가 도박에 준하는 죄로 정하고 입증하게 빌하였다. 신용조직으로서의 무진은 변제불능자의 채무불이행에 따른 위험을 막기 위한 규율을 강화해 나갔고, 담보를 받기고 무전에 참여할 수 있도록 하는 가입조건이 전 지역에서 확산되었다. 더 나아가 아직 모금액(取足)을 받지 못한 가입자가 납부하는 금액에도 차별을 두어 먼저 받은 사람보다 나중에 받는 사람이 부담을 적게 지도록 하였다. 요컨대 나중에 取足を 받는 사람은 저축자로서, 먼저 낙찰을 받는 사람은 차입자로서 상호금융이 좀더 분명해 졌던 것이다.

무전에 대한 일본의 사료를 보면, 18세기 중엽 取足 1,000匁⁵⁾를 제일 먼저 받은 오야는 합계 1,074匁, 두 번째 받은 사람은 1,434匁, 세 번째 받은 사람은 1,392匁의 懸金(掛金)을 납부했으나, 10번째 받는 사람은 559匁, 11번째 받는 사람은 429匁을 납부하였던 것으로 나타난다. 중간에 해당하는 일곱 번째 받는 사람의 懸金과 取足の 금액이 거의 일치되는 수준이어서 빨리 받는 사람은 이자를 지불하고 늦게 받는 사람은 이자를 받는 상호금융방식에 근접하게 되었던 것이다. 이후 점차 無盡講은 講의 성격, 즉 공동제작, 상호부조적 금융에서 농민과 상공업자의 사업자금을 조달하기 위한 조직으로 발전하였다. 여기에 담보금융도 강화되고, 적시에 자금을 조달하기 어려운 사람들은 무전에 대한 채권을 가입하지 않은 사람에게 팔거나 빌려줄 수도 있게 되었다. 무진 담보금융을 위해서 한 사람이 여러개의 무진코에 가입하여 이를 다른 사람에게 매각하는 것을 전문업으로 하는 업자들도 등장하였다⁶⁾.

5) 에도시대의 은화의 단위는 칸(貫), 몬메(匁), 훈(分)으로 불리우는 10진법의 중량단위를 가지고 있었다. 1匁(몬메)=10分, 100匁=1貫, 通貨の歴史研究會編, 1995, p. 193.

6) 에도시대에 접어들면서 공제적 목적 보다는 투기적 성격이 강해지면서 도박에 가까운 유행이 일어났고 막부가 이를 금지하고자 했던 일도 있었다. 朝鮮無盡協會, p. 2

특히 大阪 등 상업 중심지에는 無盡世話人이라 불리우는 사람들이 나타나서 掛金を 모으고, 추첨하고, 입찰하는 사무를 전문화하였으며 담보물을 접수하고, 그것을 감정하는 일체의 절차를 담당하는 상점이 늘어나기 시작하였다. 明治時代에 은행, 신탁회사, 신용조합 등의 근대적 금융제도가 도입되자 無盡의 영역이 축소되기도 하였지만, 서민층을 위한 지방의 금융기관으로 조직화, 會社로 조직되면서 오히려 강고히 세력을 확장시켜 나갔다. 회사화된 無盡은 금융업의 성격을 강화하면서 營業無盡이라 불리었는데, 촌락에서 출발하여 상호 유대가 강하였던 무전코, 다노모치코와는 달리 匿名性이 강화되었다. 기업설립비를 타고 무전회사는 주식회사로 조직화되어 갔고 1887년부터는 일본인의 조선거주가 가능해지자 渡韓資金의 조달을 위하여 이러한 회사들이 조선에도 조직되기 시작하였다⁷⁾.

조선의 무진은 설립주체가 대부분 일본인 이주자들이었고, 집단 거주지내에서 營業無盡이라는 이름으로 소액자금을 융통하기 시작하였다. 영업무진은 급속히 전파되었고, 이들에 대

〈표 1〉 조선무진업령 설립 이후 영업무진의 변화(1922-1930년)

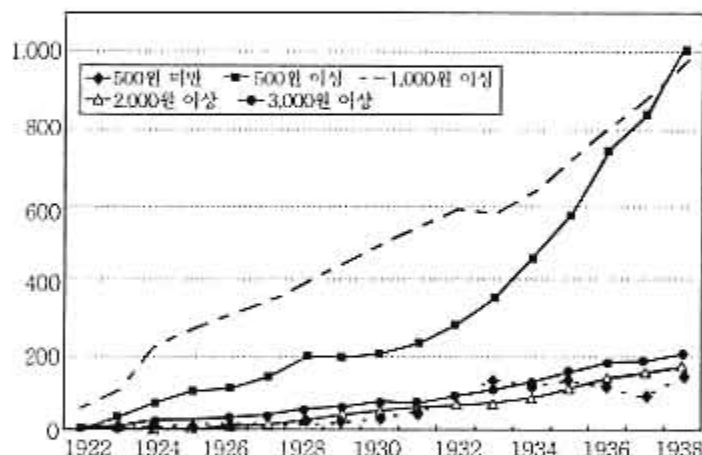
年度	會社數(社)	支店 出張所(所)	拂入資本金 (千円)	無盡組數(組)	契約口數 (口)	拾付金 契約高 (千円)
1922	6		280	90	3,978	9,043
1923	16		531	182	7,933	12,673
1924	24	4	841	354	15,045	20,852
1925	27	4	963	439	19,058	24,347
1926	28	3	958	486	22,031	27,910
1927	30	3	1,042	574	26,464	35,868
1928	31	3	1,080	702	32,820	44,908
1929	32	3	1,173	770	37,639	52,886
1930	32	4	1,183	864	43,260	59,507
1931	33	6	1,375	971	50,795	69,301
1932	34	6	1,503	1,108	59,146	81,127
1933	34	7	1,601	1,261	67,658	94,108
1934	34	7	1,757	1,435	79,091	111,080
1935	31	9	1,721	1,705	95,914	137,533
1936	28	12	2,176	1,992	113,263	263,705
1937	23	20	3,443	2,152	120,572	179,269
1938	18	32	4,300	2,507	142,528	203,739

자료: 「조선금융사람참고서」 각 년도에서 작성.

7) 1899년경부터 설립관련 자료가 나타남(조선무진연회사, 9면).

한 일체의 감독과 규제가 없었기 때문에 사행성이 커지고 손해를 보아도 법적으로 보호받을 길이 없는 문제가 발생하였다. 이에 총독부는 1921년부터 무진업에 대한 조사를 하고, 1922년 4월 朝鮮無盡業令을 공포하여 허가업으로 정하여 감독을 강화하기 시작하였다. 이 때에 비로소 조사가 진행된 무진회사의 실태를 나타낸 <표 1>을 보면, 1922년 영업무진 6사에 남입자본금 28만엔, 무진이 조직한 조수가 90개였지만, 그로부터 10년이 지난 1932년에는 회사수가 34개에 이르고, 지점이 6개소, 자본금 150만여원, 급부금 계약고는 8,112만 7천엔에 달하고 있다.

가입구좌의 규모를 나타낸 <그림 1>을 보면, 500-2,000엔 규모의 구좌가 빠르게 증가하는 가운데, 3,000원 이상 큰 규모의 구좌도 완만한 증가세를 보이고 있음을 알 수 있다. 적어도 1938년까지는 무진의 조직율이 높아가고 밀도가 증가하고 있음은 1930년대부터 회사수는 고정되고 출장소는 증가하며 계약구수와 계약고가 증가하는 것을 통하여서도 알 수 있다.

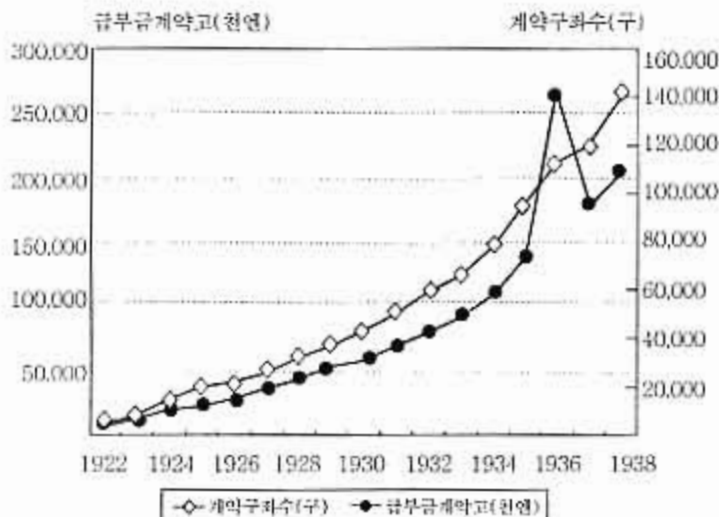


자료: 위와 동일

<그림 1> 가입구좌의 규모

1922년 제정된 '朝鮮無盡業令'(制令7號)은 조선에서 최초로 무진업에 대한 규제와 허가요건을 정한 법령이었다. 그 주요내용은 일본의 無盡業法(1915. 6. 21. 법률 제24호)에 준하였는데, 여기서는 無盡을 '일정한 口數로 給付金額을 정하여 정기적으로 掛金을 불입하고 1구마다 추첨입찰 기타 유사한 방법에 의해 掛金者에 대해 급전의 급부를 하는 것'으로 정하고 있다(1조). 무진업령에서는 영업을 하려면 총독부로부터 면허를 받아야 하며 그를 위해 자본금액 및 영업소의 위치를 분명히 밝히 주무대신에 이를 신청토록 하였다. 일본의 무진업법에서의 신청요건은 출자총액 3만원(회사자본 또는 재산은 목적으로 하는 출자의 총액), 불입금액은 1만 5천원 이상으로 정하였지만 朝鮮無盡業令에서는 설립요건을 자본금 10萬圓 이상으

로 하고 주식회사가 아니면 영업을 할 수 없도록 더욱 강화하였다. 그 외에도 시행규칙에서 무진계약은 반드시 문서로 할 것(7조), 기간은 5년을 넘지 말 것(8조), 납부금액은 8천원을 넘지 말 것(9조), 무진의 구수는 100을 넘지 않을 것(10조), 국제, 지방채, 사채 또는 주식의 매입, 우편저금의 취급, 유가증권 부동산 담보대부 등을 금할 것 등을 명기하여 일본보다 엄격한 규제를 하였다.



자료 : 위와 동일

〈그림 2〉 무진회사의 계약고 추이

이렇게 납입자본금을 10만 이상으로 하고 영업에 대한 감독을 강화함에 따라 1921년 77개에 달하던 무진회사는 6개로 축소되었고, 取扱組數는 770에서 90으로, 口數는 28,710口에서 3,978로, 납부금 계약고 3,100만원에서 900만원대로 급격히 감소하였다. 그러나 회사수는 1923년 16개사로 증가하고 1930년대 중반까지 대략 30여개사가 영업을 하고 있었고 계약고가 꾸준히 증가하여 1922년 900만엔 정도에서 1938년에는 2억여원으로 20배 이상 늘어났다.

1932년에는 전반적인 금융시스템 개혁의 일환으로 무진업령을 개정하여 업자간 과당경쟁을 억제하고 군소회사의 난립을 억제할 취지로 道單位統制 제도를 수립하였다. 이로써 면허의 신설을 금하고 회사간 합병을 유도하였는데 그 결과 무진회사의 수는 점차 감소하여 1938년에는 18社로 줄어들었다. 회사의 수가 줄어드는 가운데 지점출장소는 증가했지만, 1939년 이후에는 전시통제가 강화되면서 총독부는 무진회사를 총통합하여 朝鮮中央無盡株式會社로의 1社 통합을 강제하였다. 이로써 1942년 8월까지 무진업은 1개 회사로 통합되었고 '朝鮮無盡株式會社'가 조선 유일의 무진회사로 인정되었다. 조선중앙무진주식회사의 자본금은 164만원, 무진계약고는 3억 3천만원으로 전국의 모든 무진회사를 통합한 대회사였는데, 이는

조선 뿐 아니라 일본을 포함한 전체 연분록권에서 가장 큰 규모의 무진회사였다.

2. 신용조직으로서의 契

無盡이 조선에 진출한 시기에 조선에는 契가 전국적으로 보급되어 있었다. 契의 연원에 대해서는 분명한 시점이나 근거자료가 밝혀져 있지 않지만 식민지기에 행해진 조사와 문헌에 따르면 고려시대의 기층 농민을 중심으로 한 단체에서 비롯된 것으로 알려져 있다. 契는 종류가 다양하고 기원, 성립, 기능, 형태, 규약 등에서 차이가 많이 있어서 정확한 정의를 내리기 어렵고, 단순한 인적 결합만을 보면 두레, 解, 會聚 등과도 유사하다. 곧 일본의 講과 유사한 契體개념이 강하였다.

無盡講이 고리대금업자에게 대항하는 영세민의 상호금융에서 출발하였던 것처럼 契 역시 고려말 戶布의 부담을 덜기 위해 조직된 것이라 알려져 있는데 가장 성하였던 것이 軍布契로 일종의 납세단체로 보급되어 있었다. 일본인의 기록에 따르면, 개항 직후에도 납세단체로서의 契가 상당수에 달하였으며 생산력이 빈약한 상공업자가 관청에 납부하는 공물을 마련하기 위해 조직되기도 하였다. 無盡講이 營業無盡이 되어가는 경로와 마찬가지로, 契도 점차 단체적 성격을 벗어나면서 契約과 金融의 성격이 강화되었다. 契의 형성과정을 보면 납세, 보험, 이식, 생산, 구매, 경영, 친목 등을 목적으로 한 부조직 성격이 강하지만 19세기에 접어들면 금융적 목적이 강화되고 있다. 1930년대에 이르면, 契는 '계원이 정액의 금품을 각출하여 일정한, 일정장소에서 추첨 또는 입찰 그밖의 방법으로 각출금을 계원에게 융자하는 사업'으로 분명해지는 것을 볼 수 있다⁸⁾.

계는 상품화폐경제의 발달로 인해 신용조합(credit union)으로서의 성격을 강화해 간다⁹⁾. 그러나 일본의 무진이 상인과 결합되면서 금융업으로 전문화되는 것과는 달리 契는 생산과 소비가 미분화된 '농가' 경제외의 결합도가 강하였다. 생산자금과 소비자금의 유동성을 확보하기 위한 소농과 상인이 연결된 신용조직으로서 계가 발전하였던 것이다. 개항 이후에는 객주, 기간, 전당포 등 전통적인 대인신용업자 및 대부업이 계자금과 연관되기도 하였다. 정부 수립 직후 조선은행(이후 한국은행)의 조사에 따르면, '契가 契로 바뀌고, 금융자주력을 가진 자가 영위하는 기관이어서 분명 서민금융기관이다'라고 기록되어 금융적 성격의 강화를 입증하고 있다(조선은행, 1949, II-38-39).

총독부의 1926년 조사자료에서 나타난 契의 실태에서는¹⁰⁾ 里洞契, 文宗契, 教育契, 冠婚喪祭契, 産業契, 金融契, 貯蓄契로 구분하여 지방별로 기록하였다. 종류별 조사 항목에서 가입

8) 조선은행조사부(1949), 「경제연감」, II-38.

9) 김삼수(1974), 한국사회경제사연구-계의 연구-, 박영사.

10) 朝鮮總督府, 朝鮮の契, 조사자료 17-1, 1926.

자가 가장 많은 계는 寧遠郡의 儒林契로 1,443명이 가입해 있었고, 蔚山郡 溫山面의 救荒共同貯蓄契는 929명, 江津郡 東津面 婚姻契 700명, 海州郡 靑龍面 漁業契 600명, 安州郡 立石面 文宗契 595명으로 나타나 있으며 가입자 수가 가장 작은 경우는 新溪郡 赤餘面 書齋契 5명이었다. 재분류하면 경제적 목적의 계(교육, 저축, 산업, 금융)와 공동체 운영과 관련된 계(문중, 리동)로 나뉠 수 있다.

개항 이후에는 無盡業의 진출에 자극을 받아 경제적 목적의契가 증가하였는데, 作百契라는 것은 그 중간의 형태로 수십명이 발기하여 매월 2번 정해진 액수를 모아 절반은 당첨자에게 주고, 나머지 절반은 적립하여 공동의 목적을 위해 활용하는 형식이었다. 抽籤은 지금까지의契에서는 드문 경우에 해당되었는데 무진의 형식을 차용하고 있었다고 볼 수 있다. 또한 일정기간을 경과한 후에 당첨자에게 일정한 할증금을 받아 장래비용이나 혼인비용을 내도록 하는 것은 무진에서 낙찰자가 이자를 지불한 것과 유사한 것이었다고 볼 수 있다. 추첨하여 당첨되는 형식 자체가 사행심을 불러일으켜 풍속을 해치는 것으로 문제시 되자 총독부는 대책을 마련하였다. 전통적인 수 백종의契에 대한 총독부의 감독이 점차 강화되었고, 관혼상제나 신앙, 봉사활동을 위한契를 제외하고는 단속을 강화하였으며 無盡으로 흡수하려는 정책이 강행되었다. 그러나, 조선인이 無盡會社를 설립하거나 가입하는 경우는 드물었기 때문에, 無盡은 조선에 거주하는 일본인을 대상으로 하는 서민금융기관으로 영역을 고수할 뿐이었고 계는 여전히 민간 신용조직으로 존속하였다.

Ⅲ. 1950년대 無盡과 契의 동향

1. 해방 이후 무진의 변성과 구조조정

無盡과 契가 민간 신용조직으로 존속한 상태에서 해방을 맞게 되자 가장 큰 타격을 받은 것은 무진이었다. 일본인의 귀국과 자금방출로 인해 朝鮮無盡株式會社는 파산에 이르렀다. 신용불안을 야기시켜 혼란이 극에 달할 것이 우려되자 1946년 3월, 제무당국은 조선무진회사를 朝鮮相互銀行으로 상호를 바꾸어 보통 은행업무를 겸하도록 하였다. 거의 중단된 무진업무는 다시 증가하였다. 1944년 4억 3천 9만원의 무진계약고는 1947년에는 2억 5,177만원(남한), 1949년에는 5억 1,784만원으로 증가하였다.

해방이후 설립된 무진회사들을 私設無盡이라 불렀는데, <표 3>에서 그 현황을 살펴보자. 1948년 지방별 사실무진업의 현황에 대한 한국은행의 조사 자료를 보면, 사실무진회사 106개 중에서 49개사, 가입자 수 14만 8,377명 중에서 9만 3천여명, 계약고의 80%가 서울에 집중되어 있음을 볼 수 있다. 무진업은 서울을 비롯한 도시를 중심으로 급속하게 증가하고 있었던

〈표 2〉 1940년대 조선무진주식회사계약고
(단위:千圓)

	금부금계약고	掛入金계약고
1940년	157,854	270,596
1941년	204,276	217,980
1942년	335,259	353,611
1943년	403,491	423,361
1944년	430,090	443,476
1947년	251,770	261,434
1948년	251,803	(38,409구좌)
1949년	517,845	(38,713구좌)

자료: 경제인감, 한국은행, 1948년판, II-50-51.

것이다.

해방 직후 급속도로 무진업이 번성하게 된 이유는 무엇일까? 그 이유로는 첫째, 초인플레이션의 발생을 들 수 있다. 1945년 8월을 기준으로 할 때, 1947년의 소매물가는 17배, 도매물가는 33배 증가하였다. 인구의 증가, 통화량 팽창, 생산의 급감 등 해방이 야기한 경제적 충격에 대하여 경제주체는 불확실성과 위험이 내포된 자산을 선호하고 투기적 성향이 확산되었다. 확실한 투자대상이 없었고, 정치적 불안은 고조되고 통화량이 늘어도 유동성은 제약된 상태였다. 자금의 초과수요상태에서 단기적인 화폐투기가 성행했던 것이다. 민간이 이용할 수 있는 금융조직이 전무한 상태에서 급진이 필요한 서민들과 영세상공업자의 자금을 융통할 조직을 찾고 있었다.

빚, 無盡, 전당포 등의 이용은 급격히 늘어났고 고리대금업자의 월 이자율은 10-13%에 달

〈표 3〉 1948년 지방별 시설무진업 상황조사
(금액단위:千圓)

	회사수	공정자본금	불입자본금	가입자수	掛入金	계약고	금부금	종업원
서울시	49	337,250	109,150	93,924	1,608,374	10,892,208	1,211,104	2,416
인천지구	8	40,400	10,400	14,147	292,767	801,739	261,632	217
전남지방	12	156,600	85,100	7,420	46,040	439,680	103,150	254
전북지방	12	171,000	44,750	7,040	56,153	310,119	41,506	186
경남지방	10	51,100	16,650	13,337	96,191	621,595	86,391	276
경북지방	9	256,000	68,500	6,623	60,680	194,411	48,476	321
충남지방	6	18,000	13,000	5,886	84,100	212,500	76,500	98
합 계	106	1,030,350	347,550	148,377	2,244,305	13,472,252	1,828,759	3,768

자료: 상동

하였다. 마땅한 투자처를 찾기 어려운 부동산금이 고리대금업과 다름없는 무진회사의 설립에 집중되는 것은 당연한 이치였다.

특히 담보물이 없는 사람들이 모여서 참가자를 모집하고 각출을 한 돈을 추첨, 낙찰하자 극빈층까지 큰 돈을 손에 쥐겠다는 일념에 참여하기 시작했고 다른 사람의 이름을 빌려 업자 스스로가 낙찰에 참여하는 일이 비일비재하였다. 본래 무진입령에서의 무진회사는 모집·대출금의 불입·낙찰금 관리 등의 업무만을 담당하고 직원이나 관리인의 참여를 배제하도록 하였지만 해방 이후에는 이러한 법령을 시행할 행정력이 작동하지 않았다. 사실무진은 물적 담보를 요구하지 않은 상태에서 신용만으로 간편하게 금부를 받고, 금부금액도 일정 금액이 아니라 당첨회수에 따라 차액을 두도록 되어 있었는데, 대략 최종 금부금 저축이자율은 연리 14-49% 정도였다. 이 정도는 高利가 아니었지만 만기까지 다양한 대출에 대한 운영이 가능하고 금부일부터 20원 내지 50원씩을 매일 대출금에 가산하여 대출하여야 했기 때문에 실제로는 상당히 높은 이자율이었다. 또한 추첨에 의해 금부를 지급한 자에 대하여 길게는 5개월 이내의 이자를 선납하게 한다는가 금부금을 지급할 때 일정기일의 대출금을 선납토록 하였다. 이를 감안하고 운영상 수수료와 유사한 추가금을 합하면 상당히 높은 이자율이었다고 볼 수 있다.

사실무진에 대한 통제가 불가능하자 재무당국은 조선상호은행 무진금융부를 독립시켜 감독을 강화하였다. 정부는 서울시내 40여개 사설무진입자를 단체인 大韓商工互助協會로 하여금 1949년 3월 大韓無盡金融株式會社의 설립토록 하였다. 소위 대한무진은 불과 2개월만에 3억여원의 무진계약고를 기록할 정도로 폭발적인 호응을 얻었다.

경인지방에 집중되어 있던 무진은 한국전쟁기에는 피난지 부산에서 발흥하여 1953년에 이르르면 전쟁이전의 수준을 회복하고 1954-1956년에는 급속도로 확장되었다. 1949년말 1,500

〈표 4〉 1950년대 無盡의 상황

	계약고(백만 원)	組數	口數
1951년	22	16	416
1952년	83	62	1,576
1953년	266	102	2,530
1954년	1,861	270	6,315
1955년	4,766	532	12,660
1956년	11,007	1,064	25,830
1957년	15,140	1,326	32,982
1958년	17,849	1,284	32,188
1959년	23,683	1,186	30,970
1960년	23,511	871	24,420

자료 : 한국은행 조사부, 한국은행조사월보, 1961년 15권 3호, pp.12-13.

만환이었던 계약고가 1953년에는 2억 6,600만환으로 급증하고, 1954년 말에는 7배 가까이 팽창하고, 이후 매년 약 3배에 가까운 증가였다. 이러한 증가세는 1957년부터는 멈추고 무전업계 내부의 구조조정이 이루어진다. 1957년부터 통화 가치가 안정되고 정부의 강력한 재정안정계획이 추진되면서 무전업자 중에서 자금력이 부족하고 경영이 방만한 회사들이 정리되기 시작하였다. 그 결과 계약기간이 연장되고 운전자금의 규모도 커져 1953년까지 33萬圓에 집중되었고, 會社가 1954년 55만환, 1957년 110만환, 200만환까지도 등장하였다. 1960년 말에는 55만환 이하의 회소는 전체계약고의 6분의 1 이하로 감소하였고 3년 이상의 장기 무전도 증가하였다.

구조조정의 결과, 1960년말 무전회사는 5개 회사가 77개 지점방으로 정비되었고, 전국적 영업망을 가진 韓國無盡株式會社와 韓國中央無盡株式會社 외에 경북에는 大邱無盡, 韓國新興無盡은 경남, 高麗無盡은 서울로 영업구역이 분할되었다. 이 시기에 이르면 무전회사가 제공하는 금융서비스는 안정되고 전체 계약고 436억환의 54%를 1개의 무전회사가 장악하는 독점적인 시장구조가 형성되었다. 또한 전체계약고 중에서 규모가 큰 225만환 이상의 회소는 서울에만 존재하고, 나머지 지역에는 60-120만환대의 회소가 분포되어 서울에는 대규모로, 지방에는 중소규모로 무전업 시장이 분할되었다. 무전업계가 정비되고 안전되는 단계에 이르렀다고 볼 수 있다.

1950년대 무전회사가 금융시장에서 담당한 역할은 어떻게 평가할 수 있을까? 우선 저축자금의 동원면에서 살펴보자. 1960년말 무전회사가 자금을 받아들인 총액은 102억환으로 일반은행의 민간예금자금 1,302억환의 8%를 차지하였다. 그러나 일반은행의 예금은 주로 요구불예금이고 무전회사의 자금은 전부가 장기 영세저축이었다. 일반은행의 정기에금, 정기적금의 합계 169억환과 비교하면, 저축자금의 동원에 있어서는 일반은행에 비견되는 역할을 담당하고 있었음을 알 수 있다. 1953년 말에는 일반은행 장기저축의 9.3%, 1956년에는 120%, 1960년에는 60% 비중을 차지할 정도로 증가하여 50년대 중반 민간의 장기저축에 있어 무전의 비중은 무시할 수 없는 수준이었다.

무전은 어느정도 금융시장에 자금을 공급해 주었을까? 무전회사를 통해 공급된 자금을 추산하면, 1960년말 給付口賦金 124억환 대출금 12억환을 합하여 136억환에 이르렀다. 이는 일반은행의 금융부분 민간대출 1,022억환의 13%에 해당되는 액수이다. 일반은행 민간대출 대비 비중이 1953년에는 0.6%, 1957년에는 16%에 이르러 그다지 높지 않다. 그러나, 일반은행의 대출이 단기상업금융에 집중되어 있었음을 고려해야 한다. 무전회사는 장기 부불상환식의 중소기업 및 서민금융이었음을 유념할 필요가 있다. 곧 1960년 9월말 일반은행의 500만환 이하 대출은 242억환이었음에 비해 무전회사는 137억환으로, 일반은행 소액대출의 52%에 해당하는 금액을 공급하고 있었던 것이다.

무진회사로부터 방출된 자금이 대부분 225만원 이하였기 때문에 일반은행의 300만원 이하 대출과 비교하면 소액대출에서의 무진회사의 비중이 훨씬 더 크다. 또한 대출을 받은 사람 수를 비교해 보면, 일반은행은 500만원 이하 대출자가 약 2만명 내외였지만 무진의 경우는 2만 2천명 이상이어서 영세자금 이용자의 집중률이 일반은행을 능가하였음을 알 수 있다. 대출채원에서, 일반은행은 요구불예금에 의존한 것이었음에 비하여 무진회사는 장기저축에 의한 것이어서 상대적으로 안정적인 자금의 활용이 가능한 만큼 경쟁력을 갖추고 있었다.

자금의 수요자 입장에서 보면, 은행에서는 대출심사나 담보제공에 따른 부담이 있었고, 대출을 받지 못할 가능성이 컸지만 무진은 가입만 하면 용자는 받을 수 있다는 확실성이 있었기 때문에 자기가 필요한 시기에 맞추어 무진을 활용할 수 있었다.

요컨대 무진은 소액의 부불제도이므로 가입이 용이하였고, 일단 가입만 하면 추집 또는 입찰 등의 방법으로 언젠가는 당연히 용자를 받을 수 있고, 장기적인 할부상환식이었기 때문에 상대적으로 부담이 적었으며, 소비대차계약이 아니므로 이식제한령에 의한 이자율 규제를 받지 않는 이점을 가지고 있었다. 따라서 무진회사는 소액 무담보 중소기업자의 자금조달에 기여하는 한편, 은행 등 금융기관에 접근이 제약되어 있었던 민간의 가계 저축자금을 흡수하는 틈새시장으로서 기능을 담당하였던 것이다.

2. 契의 번성과 波動

1950년대에는 무진보다는 契가 婦女契를 중심으로 급속도로 확산되었다. 광주상공회의소가 조사한 전남지역의 계 실태를 보면 계의 주요 구성원은 10-12명의 주부였고 조사대상이 된 전체 가계가 가입되어 있을 정도였다. 사설무진에 대한 단속이 강화되었지만 계에 대해서는 어떠한 단속도 불가능하였기 때문에 주부들 중심의 계가 급속히 확산되었다. 여성중심의 계가 가장 빠르게 늘었다는 점은 이전에는 없었던 현상이었다. 그 외에도 천지 등 인적유대감이 강한 계조직은 조직이 간편하고 다양한 목적에 따라 결성, 해산이 자유로웠기 때문에 순식간에 확산되었고 그에 따른 위험도 커져갔다.

1954년 3월말 계의 계약고는 100억원으로 추산되었는데(한국은행, 1954년 조사) 동시기 예금액 총잔고가 166억원이었고, 대출금 총액이 180억원이었다. 계조직이 10-12명으로 구성되었음을 감안하면 실제 매월 유통되는 계금 거래액은 약 8억원 정도로 엄청난 규모라 할 수 있다. 1954년 금융부문 여신증거액이 한비협정에 의해 50억원으로 정해지고 매월 4억 정도 밖에 여신을 증가시킬 수 없었기 때문에 유통성이 부족하였던 당시로서는 계조직이 유통성의 일부를 공급해 주는 역할을 담당하였다고 볼 수 있다. 계를 통해 유통되는 자금은 시중은행 대출가능액의 2배 이상에 이르렀다. 전쟁 직후인 1950-1954년의 5년동안 통화량 팽

창은 연평균 117.6%에 이르렀고 물가도 1951년에는 3배, 1952년에는 2배 이상 치솟았다. 높은 인플레이션하에서 금리는 낮은 수준에 묶여 있었기 때문에 저축자금이 은행에 유입될 유인은 거의 없었다.

가정주부를 중심으로 한 계가 확산되자, 여론은 '가정을 핑계치고 바람이 들어 여기저기 돌아다니다가 집을 팔아먹는다'하는 식으로 강하게 비판하였다. 개조직이 파산을 맞았을 때 안전장치가 없어, 피해가 컸기 때문이다. 높은 위험과 사회적 비판, 규제에도 불구하고 개조직은 강성하였다. 현물로 계좌금을 납부하는 부녀계의 비중도 더욱 높아졌다. 인플레 때문이기도 하였지만 신용정보를 파악할 수 있고 별도의 거래비용을 부담하지 않고 부담없이 쌀로 저축을 하여 교육비나 경조사 자금을 조달하기에 편리했기 때문이었다. 전국 1만 5천 가구를 표본으로 하여 실시된 고려대의 조사는(이창렬, 1965) 계좌의 용도 중에서 가장 큰 비중을 차지한 것이 내구소비재의 구입이고 그 다음이 교육비, 생계지출, 사업자금의 순서임을 밝히고 있다. 부녀계의 자금이 가게 외 다른 부문으로 유출되는 금액은 20% 이하여서 생계를 위한 계의 비중이 컸음을 알 수 있다.

1960년대에도 국민은행과 한국은행에서 저축과 계에 대한 조사가 이루어졌는데, 도시가계 평균 계의 가입비율은 약 60%, 경기도에서는 90%를 넘는 것으로 나타난다. 실제의 계 가입율은 1959년 조사와 큰 차이없이 가계의 약 8할 이상이 계와 접촉하였음을 추측할 수 있다. <표 5>의 지방별 계 가입상황을 보면, 경기도와 충북에서, 도시보다는 농촌에서 가입율이 높았는데 가입자 중에는 중간소득 층의 비중이 컸으며 전통계의 조직률이 높았던 지역에서 계의 보급률이 높았다. 또한 동업자, 친척 보다는 이웃으로 구성된 계의 비중이 크다. 접촉기회

<표 5> 각 지방별 계가입 실태와 계의 구성(%)

도별	가입자율	시별	가입자율	구성부류	비율	순빈계	추침계	입살계	일수계
경기	90.5%	서울	57.4	이웃	36.2	74.3	6.6	8.1	5.2
충북	82.1	인천	93.1	친척	6.9	78.4	6.8	5.5	3.2
충남	56.0	창주	45.7	직장동료	13.4	76.7	7.7	8.5	3.7
전북	72.1	대전	50.1	친구	18.6	70.9	8.1	6.1	6.8
전남	65.8	전주	68.0	동업자(상인)	12.5	53.8	6.2	19.4	18.1
경북	61.7	광주	65.6	(중소기업)	2.6	67.8	7.7	13.7	5.6
경남	70.0	대구	60.0	무연고	9.5	60.2	5.4	12	12.5
강원	62.3	부산	69.2	기타	0.3	20.7	10.3	3.4	0
제주	73.7	춘천	52.3						
총평균	63.3	총평균	61.4						

자료: 한국은행, 「저축시장조사」, 1969년판에서 작성.

가 많고 서로의 경제적 사정, 인적 사항을 파악할 수 있고 신용도를 판단할 수 있는 관계 안에서 계가 구성되었음을 알 수 있다.

이웃간에 구성된 계조직의 경우 투기성이 적고 안정성이 높은 순빈계를 선호하였던 반면, 상인으로 구성된 계조직은 입찰계, 일수의 비중이 컸다. 영세상공업자의 은행접촉이 사실상 봉쇄된 상태에서 일상적으로 현금거래가 이루어지고 급전을 융통하였던 관행과 연관되어 있었다. 이들은 저축 목적이 아니라, 빠른 자금회전을 위해 목돈을 융자받고 그것을 일수로 상환하는 경우가 대부분이었다. 운전자금의 조달을 위한 방편으로 계를 활용하였던 것이다. 동업자간 입찰계의 비중이 컸던 것도 같은 이유에서였다. 일단 차입하고 그 다음에 상환하는 경로로 이루어지는 강제저축은 은행에서 대출받기 어려운 중상공업자에게는 필연적인 자금조달 경로였음을 인정하지 않을 수 없다.

계의 구성원에 따라 규모에도 차이가 있었다. 전체 계의 41.9%가 1-2만원의 소액에 집중되었고 중소상공업자간의 계는 규모가 컸다. 이웃이나 친척간의 계는 10만원 이상의 것이 1% 내외였지만 동업자나 중소상공업자의 계에는 10만원 이상이 많았고, 여성 사이의 계가 49.7%, 남성 사이의 계가 22.4%, 남녀 혼합이 26.5%여서 압도적으로 여성들의 계 집중도가 높았음을 알 수 있다. 여성계의 대부분은 소액에 집중되어 있음을 보면 생계비를 절약하여 목돈을 융통하고 부족한 가계자금을 조달할 용도였음을 알 수 있다. 1만원 계금을 20명이 모여서 하는 계는 매달 평균 500원 내외의 계돈을 불입하였기 때문에 부담이 크지 않았고 2만원 20인계는 매달 1000원 내외를 계돈으로 불입하는 정도였다. 1만원 계금의 매월 500원의 불입은 적금과 유사한 저축의 성격이 강하였고 1-2만원의 계가입율이 가장 높았다. 영세자금의 조달과 소비절약에 의한 저축목적이 계가 민창한 주요인이라고 말할 수 있다.

계에 가입한 사람들은 대부분 계금으로 무엇을 하겠다는 목표가 분명한 사람들이었다. 계자금의 용도 중에서 가장 큰 비중을 차지한 것이 '결혼자금과 학비'였다. 계 가입자 전체의 78.3%가 자녀의 교육과 결혼비용을 위해 계를 가입하고 있었다.

계는 구상이 용이한 반면, 개인 개인의 신용상의 불안이 계조직 전체에 확산될 위험이 컸다. 신용상태에 대한 정보도 부족하고 법적 보호도 미비되어 있었기 때문에 파탄의 손실은 개인 전체에게 그대로 전가되었다. 계의 피해를 조사한 자료에 따르면 계가입자의 24.6%가 급전적 손실을 경험하였고, 그 원인으로는 개인 개인의 파산으로 인한 계금의 불입약속이 이행되지 않은 경우가 32.7%, 계주가 책임을 지지 못하는 경우가 29.6%, 계주 운영의 미숙에 의한 것이 23.1%로 주로 계조직 내부적 요인이 컸다. 반면, 사회적 혼란(동란, 정변)에 의한 계조직의 와해는 14.5%에 지나지 않아서, 오히려 사회적 변동에 대해서는 방어력이 있었지만 내부적인 대인신용의 불안에 대해서는 취약한 구조였다고 볼 수 있다.

사회적으로 계조직 전체가 동요한 사례는 1954년 10월 油類騒動(식유의 공급중단, 가격급

등, 공장폐쇄, 이자지불 중단) 이후 1955년의 전국적 계의 파산을 볼 수 있다. 이는 계파동이라고 불리우는 일대 소동이었다. 1955년 1, 2월 부산을 시작으로 6, 7월 서울, 대구로 확산되어 12월에는 전국의 계가 1년 안에 거의 모두 파산할 정도였다. 이러한 연쇄적인 계의 파탄이 나타난 가장 큰 요인은 유동성의 고갈을 들 수 있다. 1954년 선거 이후 인플레이가 심각해지자 긴축적인 금융정책을 채택하여 은행유자를 중지하고 외국상품 벌수 단속 등을 단행하였다. 시중에는 기업의 단기 운용자금이 차단되어 부도하는 기업이 속출하였고 석유의 공급이 제약되자 금융시장은 크게 동요하였다. 그 중 가장 취약한 구조를 가지고 있었던 계조직의 피해가 가장 컸다. 부정은행 대부사건, 국정감사 등으로 은행대부가 어려워지고 시중통화가 은행으로 흡수되는 한편 민간의 화폐수요는 늘어났다. 긴축적 통화운용으로 원금과 이자의 회수가 어려워지자 개인이 자기 차례가 되어 돈을 받고 나면, 이자로서 매월 돈을 불입하여야 하는데 불완전납입이 계속되었다. 여러 계를 들어놓고 연계하여 불입하던 사람들의 연쇄적인 신용불량상태가 계조직의 연쇄파탄으로 전이되었던 것이다.

IV. 국민은행으로의 흡수

1. 국민은행의 설립

앞서 보았듯이 無盡과 쫓는 사행심을 조장할 수 있는 추첨방식의 폐해가 위험요인으로 잠복되어 있었다. 또한 용자를 받을 수 있는 순위가 추첨, 입찰 등 우연적 요인에 의해 결정됨에 따라 직시에 이용할 수 없는 불편이 있었다. 이를 극복하기 위해 지금까지 불입한 자금을 담보로 다시 돈을 빌리거나, 금부금 한도내의 대부가 시도되었지만 소액자금이었기 때문에 융통이 원활하지 못하였다.

이러한 한계로 인하여 1960년대에 이르면 계는 물론이고 무진업의 경영부실이 나타나기 시작하였다. 무진의 파산은 서민생활에 엄청난 파장을 일으키는 것이었으며 자칫 잘못하다가는 유동성 위기를 발생시킬 위험이 있었다. 무진 자체를 불입으로 단속하자는 여론도 있었지만, 일반은행이 서민들에게 창구를 열어주지 않은 상태에서 대안도 없이 서민금융을 차단할 수는 없었다. 서민금융을 제도화할 필요성이 제기되었지만 무진을 어떻게 정리할 것인지를 두고 끝없는 격론이 이어질 뿐이었다. 1960년대 초까지도 논쟁은 이어졌다. 논쟁은 크게 두 입장으로 대별되었는데 그 하나는 무진을 금지하고 일반은행의 서민금융업무를 확충하자는 것이었고, 다른 하나는 무진을 합병하여 새로운 서민금융기관을 설립하자는 것이었다. 첫 번째 주장인 일반은행에게 서민금융업무를 확대하라고 지시하는 것은 비현실적인 것이었다. 수익성을 추구하는 일반은행이 위험도가 크고 손실이 예상되는 서민금융업무를 추진할 리가 없

있으며, 높은 인플레이션과 수수료율 때문에 은행에 저축할 서민도 거의 없었기 때문이었다.

이러한 상태에서 군사혁명을 통해 집권한 정부는 서민금융을 확충할 것을 천명하였다. 구체적으로는 부진회사 중에서 자금력이 있고 경영이 안정되어 있는 회사를 서민금융기관 전담 기관으로 육성할 것을 공표하였다. 1961년 '國民銀行法'(법률 제944호)의 공포는 1950년대부터의 지난한 논쟁을 종결한 정치적 결단이었다. 그러나, 1962년 2월 설립된 '한국국민은행'은 1년도 못가서 위기에 봉착하였다. 최초로 공포된 국민은행법은 효력을 상실하였으며 신설된 한국국민은행은 운영이 불가능한 상태에 놓이게 되었다. 그 원인은 급조된 설립에서 찾을 수 있다. 즉 총 발행주식의 34.7%를 조선은행이 청산인으로 소유하고, 나머지를 4개 일반은행과 국민은행 스스로가 소유하는 주식회사 형식의 설립이 여의치 않았다. 조선은행은 부진회사 인수과정에서 불건전 자산 8,200만원을 떠안았고 신축비, 전세보증금 등 고정자산이 1억 7,800만원인데 자기자본금은 9,400만원에 불과하였다. 게다가 은행법상 자기자본과 적립금 합계의 20% 이상의 주식을 매입·소유하는 것이 불가능하였기 때문에 4개 일반은행은 추가 불입자본금을 불입할 수도 없었고, 증자를 하려해도 주식의 수익성과 시장성이 확보되지 않았기 때문에 인수자가 없었다.

한편, 법제상으로는 전국을 영업구역으로 하는 국민은행과 지방 국민은행의 설립이 모두 허가됨에 따라(국민은행법 제8조), 수 많은 유사금융업체의 난립이 예상되었다. 기존 은행법과 국민은행법 사이의 분명한 법적 경계가 없어서 이 틈을 탄 혼란의 징후가 포착되고 있었다. 서민금융을 안정시키기는 커녕 극도의 불안과 혼란을 야기시킬 위험이 있었다.

이에 정부는 금융통화운영위원회와의 협조하에 법 개정을 추진하였다. 이 과정에서 최초로 우리나라 금융정책의 논의구조가 확립되었다. 그 정책결정의 프로세스를 보면, 정부안의 작성 → 금융통화운영위원회 자문 → 답신, 재개정안 작성 → 각료회의 → 최고회의 재경위원회, 법제처 → 최고회의상임위원회 상정의 과정을 5개월 동안 거쳐서 국민은행법이 개정되었다. 주요사안에 대한 자문내용을 보면 다음과 같다.

〈표 6〉 정부와 금융통화운영위원회간의 자문과 답신의 내용

	정부안	금통위 자문
개정필요성	법령 개정 새로운 국민은행 설립	· 현조직에 대한 적극지원, 정상화 · 정부출자에 의한 서민금융법 제정이 필요
조직	정부감독하 단일특수법인	금융행정의 다원화, 운영효율의 저하, 재정자금 및 중앙은행 차입금예의 의존성 초래의 폐단 예측
자본금	정부출자 50%, 시중은행 30%, 한국국민은행 불입자본금 20%	은행법상 예외규정을 두어 시중은행에게 국민은행주식을 항구적으로 소유하도록 허용해야 됨.

	정부안	금통위 자문
운영위원회	재무장관, 한은총재, 국민은행장, 시중은행 대표 1인, 경제기획원장관 추천 1인	운영최고책임자의 재량에 임임
대출한도	금부 및 대출한도 50만원	신축적 적용, 금통위에서 결정. (수입부금+정기적금+저축상예금)×90/100으로 인상
일반은행 적금 업무 조정	적금대출 제한(국민은행만 20만원 이하의 영세적금을 독점 취급)	별도의 제한은 실효성 없음
금 리	우대금리 적용	상호부금 금리는 영세하면서도 저율이기 때문에 높여야 함.
예금준비	시중은행예치금, 국제, 기타 재무장관이 정한 보유 유가증권을 예금지불준비금으로 인정	일반은행과의 예외를 두는 것은 무리

자료 : 국민은행오년사, 국민은행10년사, 국민은행설립문서철

이러한 논의 과정을 통하여 법안은 다음과 같이 개정되었다. 첫째 일반은행의 영세정기적금 취급의 제한을 삭제하고, 둘째, 유사금융업무를 구체적으로 명기하되 국민은행에 대한 독점업무를 열거하기 보다는 상호부금업무만을 명기하며, 셋째, 정부가 자본금 1/2를 출자하는 정부투자기관예산회계법의 적용을 받고 이에 준하도록 법을 개정토록 하였다.

사실상 혁명 직후 단행된 각종 개혁조치들은 과감하게 단행되었지만 세밀한 시행세칙이 마련되지 않았고 운영상의 문제가 발생하면 대처할 방도가 없었다. 1960년대 초반은 혁명정부의 정책의지가 시행착오를 겪게 되면서 수정되고 현실화되는 시기였다. 이 가운데에서 현실에 적합한 정책을 찾아가는 과정에서 막대한 학습비용이 지출되었는데 국민은행도 그 대표적인 사례라 할 수 있다.

2. 국민은행의 목적과 업무

개정된 국민은행법(1962) 1조는 국민은행의 목적을 '영세금융에 관한 정부시책에 순응하여 서민경제의 발전과 향상을 기한다'로 분명히 밝히고 있다. 설립목적에서부터 일반은행과의 구별을 분명히 하였던 것이다. 즉 국민은행은 정책시행을 위한 국책기관이며 영세금융에 집중할 것을 천명했던 것이다. 정부가 정책적으로 국민은행을 서민금융 전담기관으로 성격을 확정하였고, 서민금융을 공공서비스로 제공하겠다는 정책의지를 표명한 것이었다. 국민은행의 경영목표가 수익성 보다는 공익에 맞추어지도록 하였던 것이다.

또한 국민은행법의 모든 조문은 일체의 업무를 법으로 규정토록 하였다. 국민은행은 조직적으로는 특수법인인 동시에 상법상 주식회사의 형태를 띠고 있었다. 이것이 다른 국책은행

인 산업은행, 기업은행, 주택은행과 구별되는 점이 있다. 다른 국책은행은 특별법에 의해 설립된 특별법인으로 설립, 운영, 등기에 대해 특별법의 적용을 받고 있었지만 국민은행은 주식회사였기 때문에 상법의 적용을 받고 있었다. 따라서 주주총회, 이사회 등 일반주식회사의 의사결정 과정을 모두 거처야 하고, 면세혜택을 받지 못하고 각종 공과금을 부담해야 했다. 즉, 조직상으로는 민간 일반은행과 같은 경영의 형식을 가지고 있었지만 내용면에서는 국책에 복무하는 특수법인이었다고 볼 수 있다. 국민은행법, 은행법, 주식회사법의 적용을 모두 받아야만 했던 것이다.

새롭게 설립된 국민은행은 총자본금 5억 중 1/2을 정부가, 5개 시중은행이 30%인 1억 5천만원, 나머지 20%를 이진 한국국민은행이 1억을 출자하여 설립되었다. 이 같은 자본구성은 은행법 제27조 제10호(금융기관 상호주식소유금지)를 개정하여 가능케 된 것이었다. 그 결과 5개 시중은행이 국민은행에 출자할 수 있도록 허용되었으며 동시에 이진 한국국민은행과의 흡수 합병이 가능하였다.

국민은행은 '서민금융전담기관'으로서 모든 임무가 법적으로 규정되어 있었다. 국민은행이 다른 은행과 구별되는 가장 중요한 업무는 부진을 반영한 '상호부금'이었다. 상호부금은 일본의 相互掛金에서 유래된 것인데 대출을 조건으로 예금을 유치하는 형식이었다. 부금은 부진에 비하여 예금의 성격이 강하였다. 예컨대 매일 매일 조금씩 돈을 맡기는 日賦의 경우 중소기업자의 자금을 융통하는 유용한 경로로 활용되었다¹¹⁾. 국민은행법에 명기된 상호부금업무는 '일정한 기간을 정하여 그 중도 또는 만료시에 일정한 금액을 금부함을 약정하는 당해 기간내에 있어서의 부금의 수입'으로 정해져 있었다. 이 같이 상호부금은 일정기간을 정하고, 일정금부금액을 정하고, 정기로 부금을 수입하고, 기간이 종료되지 않아도 중도에 금부할 수 있다는 점 등 4가지 특징을 가지고 있다. 사실 기간을 정하고 금부금을 정하는 것은 부진업과 동일하였다.

그 외 예금을 받는 것은 허용되었지만, 당좌예금 거래는 상호부금 및 정기적금의 계약자와 대출거래선에게만 하도록 제한하여 상업은행업무로의 진출을 차단하였다. 어디까지나 업무의 중심을 상호부금과 정기적금에 두도록 하고 여기에 기업된 자들에게만 대출하도록 제한했던 것이다. 그 뿐 아니라 서민금융을 위하여 정부가 마련하는 재정자금은 국민은행만이 차입할 수 있도록 하였으며 좀더 많은 서민에게 혜택을 주기 위해 동일인에 대해 금부 또는 대출할 수 있는 최고한도도 정하였다. 금부금의 총액한도는 수입부금총액에 지속성 예금과 정기

11) 일본에서는 1946년 '일정한 給付金額을 정하고 정해진 기간내에 掛金を 불입하고 그 기간의 중도 또는 만료 시에 掛金者에 한하여 金銭의 給付를 행하는 것을 無盡으로 看做'한다는 규정으로, 賦金を 無盡으로 看做하여 금융제도내로 흡수하였다. 賦金은 組나 團 등 팀을 구성하여 掛金を 모으는 無盡에 비해서는 射倖性이 적고, 預金의 성격이 컸기 때문에 점차 無盡을 賦金으로 흡수하여 은행업무로 편입시키고자 하였던 것이다.

적금의 합계액의 90% 이상을 넘지 못하도록 되어 있었는데 이 규정에 따르면 사실상 저축성 예금의 기준율이 10%에 이른 셈이었다. 또한 국민은행이 영업활동을 하지 못하도록 수익성 자산(부동산, 증권)의 보유를 제한하였다. 만일 결산이익금이 발생하면 10%를 법정적립금으로 적립하여야 하고 정부소유주식 이외의 주식에 대해서는 이익금을 배당하도록 하였다. 공익성을 목표로 설립된 국민은행이었지만 설립초기부터 안정적인 경영 성과를 유지하였다.

〈표 7〉의 국민은행 자금조달 구성의 상황 및 추이를 보면, 1963-1972년간 연평균 저축증가율은 49%에 달하였으며 그 중 가장 큰 비중을 차지한 것은 상호부금과 예수금으로 이 둘을 합하면 90%가 넘었다. 재정자립도가 그만큼 컸음을 의미한다.

〈표 7〉

자금조달 구성상황

(백만원, %)

	수입부금(비중)		예수금(비중)		재정자금 대회금	대리업무 기금	자본총계	기타	합 계
	액	%	액	%					
1963. 2.	909	39.8	1,710	60.7	-	-	132	67	281
1963	1,601	41.8	1,797	44.7	-	-	254	366	4,018
1964	2,226	41.1	2,412	45.3	-	-	491	199	5,328
1965	3,474	36.3	4,113	48.7	50	-	515	294	8,446
1966	5,328	29.4	8,138	55.4	100	-	527	602	14,695
1967	703	28.3	14,820	62	650	40	584	773	23,902
1968	11,051	26.0	25,007	63.9	1,180	53	663	1,181	39,135
1969	17,063	28.3	43,268	66	345	54	3,068	1,792	65,590
1970	25,056	28.2	55,024	62.2	900	314	3,723	3,382	88,399
1971	31,515	25.7	69,237	61.8	1,300	944	4,315	4,636	111,947

자료: 「국민은행 10사」

3. 서민금융의 확장과 정착

국민은행이 설립된 1963년 이래 한국경제는 고도성장을 지속하여 1차 경제개발계획기간의 연평균 경제성장률은 7.1%, 2차기간에는 11.4%를 달성하였다. 서민소득은 1962년 5.7%에서 1963-1971년간에는 연평균 11.6%씩 증가하였으며, 49인 이하의 소영세기업자가 평균 93%에 이르는 비농업부문 개인업주소득은 같은 기간 12.8%, 피용자보수는 11.3% 증가하였다. 이 같은 높은 서민소득의 증가율은 같은 기간의 GNP성장률을 웃도는 것이었다.

이 가운데에서 국민은행은 서민금융에 어느 정도 기여했을까? 서민들이 접근할 수 있도록

은행창구가 얼마나 개설되고 접촉면이 넓어졌는지를 살펴보면, 서민금융전담기관으로서의 국민은행은 간이은행, 학교은행 등을 설치하고 지점망을 확충하여 1963-71년간 연평균 94,270명의 이용자를 확보하였다. 상호부금업무의 용자와 모집에 대한 규제를 완화함으로써 용자금액은 5,168억 6,500만원에 달하였으며 용자를 급부금과 대출금으로 나누어 보면 급부금은 연평균 50.9% 증가하였고, 급부금의 비율은 설립당시 59.1%에서 76.1%로 높아졌다. 상호부금업무를 중심으로 하는 서민금융시책이 이행되었음을 알 수 있다.

정부의 서민금융시책은 선별금융을 통하여 창업, 생계안정자금에 집중토록 하는 것이었다. 용자추이를 직업별로 보면, 소영세규모 기업자에 대한 용자는 같은 기간에 연평균 47.4%, 근로자에 대한 용자는 50.9% 증가하여 1972년 10월말에 이르면 소규모영세규모 기업자에 대한 용자비율이 93.4%까지 상승하였다. 본래 서민금융은 소비금융적 성격이 강하지만, 정부가 정책적으로 소비성 자금을 제한하고 취업증대 및 생산력 확충과 서민층의 생업안정에 필요한 자금만을 적극 지원하는 선별금융을 엄격히 실시한데 기인한 것이었다. 근로자에 대한 용자에 있어서도 내구소비재 구입자금 등 소비성 자금에 대한 지원은 규제하고 치료비, 학자금, 주택자금 등 생계안정자금에 주력하도록 유도했으며 창업자금 중심의 선별지원을 유도했기 때문이었다.

국민은행은 서민금융의 확장과 함께 담보불이 없는 서민을 위하여 신용용자를 확대하였을 뿐더러 1972년에는 신용보증제도를 확립하였다. 용자를 받기 위해 사전에 상호부금이나 정기적금에 가입할 수 없는 영세민을 위하여 생업안정대출, 영세기업자금대출, 소규모기업자금대출 등 용자제도를 마련하였다. 이는 혜택대상을 넓혀서 많은 서민에게 자금이 배분토록 하는 것이 목표였기 때문이었다. 국민은행이 주력한 부분은 노동집약적 산업으로 고용창출효과가 큰 소영세기업이었다. 1965년부터는 가내공업센터를 설립하여 운영하였고, 1971년부터는 소영세규모소매상의 연쇄화를 추진하여 계열화, 협업화, 합병 및 단지사업을 추진하였다. 소영세기업자금은 총용자액의 86.2%를 차지하였으며 그 비중은 계속하여 90% 이상을 유지하였을 뿐 아니라 매년 평균 47.4%씩 증가하였다.

소영세기업자를 대상으로 한 용자효과를 <표 8>에서 보면, 3개월 용자 이후에 생산실적이 20% 이상 개선되었고, 수출실적은 30% 이상 개선되었음을 알 수 있다. 근로자의 생계안정자금을 지원하는 것도 서민금융기관으로서의 금융기관의 역할이었다. 근로자의 가구당 월평균 소득은 1963년 6,680원에서 1971년에는 37,660원으로 연평균 24.9% 증가하였고, 소득수준의 증가에 따라 지출도 크게 증가하여 가계수지가 1966년부터는 흑자로 개선되었다. 봉급자와 노부자로 구분된 근로자 가구 월평균 가계수지를 보면, 노부자의 가구당 월평균 소득의 증가율이 봉급자보다 크게 증가하였다. 이 가운데 근로자 가구의 소득 중 식료품비의 비율은 1963년 55.1%에서 1971년에는 41.4%로 저하하여 생활수준의 일반적 향상이 이루어졌음을

〈표 8〉 국민은행의 영세공급자 융자의 산업별 융자효과
(1970년, 단위: 천원, %)

		계	광업	제조업	건설업	도소매업	운수업	기타 서비스업
융자 전 3개 월간(천원)	생산	1,501,980	31,520	1,410,125				
	판매	4,250,130	30,921	1,475,168	211,969	2,221,584	218,463	92,025
	고용	96,904	3,146	42,081	5,103	24,578	13,649	8,347
	수출	373,320	21,000	346,390		300		5,630
융자 후 3개월간	생산	1,804,761	39,633	1,691,119				
	판매	5,147,570	36,765	1,717,840	250,365	2,750,056	284,750	107,794
	고용	118,744	3,949	46,701	5,433	30,058	22,597	10,006
	수출	486,514	31,000	448,564		400		6,550
증감액	생산	302,781	8,113	280,994				66,287
	판매	897,440	5,844	242,672	38,396	528,472	8,948	15,769
	고용	21,840	803	4,620	330	5,480		1,659
	수출	113,194	10,000	102,174		100		920
증감율(%)	생산	20	26	20	18		30	
	판매	21	19	17	7	24	66	17
	고용	23	26	11		22		20
	수출	30	48	30		33		16

알 수 있다. 앞서 서술하였듯이 국민은행은 소비성 자금보다는 영세기업의 지원에 전체 융자액의 90% 이상을 집중하였지만 근로자에 대한 융자도 연평균 56.3%씩 증가하였다. 그 중 봉급생활자의 신용대출, 학자금 대출 등이 크게 증가하였으며 사금융 의존도를 낮추기 위한 생계안정자금 융자도 정책적으로 지원되었다.

4. 서민금융정책의 의의와 한계

1962년 1차경제개발계획은 연평균 7.15%, 소요투자를 22.6%를 목표로 그에 필요한 재원을 국내저축을 9.2%, 해외저축을 13.4%로 조달할 계획이었다. 이러한 목표를 달성하기 위해 5년 동안 14억 2,500만 달러에 달하는 외자의 도입과 인플레이를 유발하지 않는 내자조달이 가능해야 했다. 그러나 이 계획을 실현하기에는 장애물이 많았다. 통화안정을 위해 단행한 1962년의 통화개혁은 오히려 경제를 위축시켰으며, 1963년에는 농산물이 대홍작을 기록한 데다가 외자유치도 여의치 못하였다. 이에 성장목표치를 낮추고 정부투자를 줄이되 민간사업을 확대하며 외자의존도를 높이기 위해 각종 규제를 해제하기로 계획이 보완, 수정되었다.

개발계획의 기초 자체가 변경되어 외향적 개발방식으로 전환되었다. 그 결과 계획된 목표치보다도 높은 8.3%의 성장률을 1차년도에 달성할 수 있었다.

1, 2차 경제개발계획기간 광공업의 성장률은 연평균 17.8%에 달하였고 소요재원의 해외 의존율이 높았지만, 1964년부터는 재원의 자립도가 50%를 넘고 민간 저축의 증가가 두드러졌다. 1961년 4.5%이던 국내저축율은 1971년에는 14.6%로 상승하였으며 전체 투자의 34.8%에 그쳤던 것이 56.1%에 이르렀다. 외자유치를 위한 노력과 동시에 국내저축의 동원을 위한 정책은 꾸준히 실시되었다.

그 중 국민은행은 소영세기업과 가계안정에 주력하였다. <표 9>에서 국민은행의 산업별 여신추이를 보면, 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것이 도소매음식숙박업과 제조업임을 알 수 있다. 분류불가능 항목인 실업자 긴급구제 등의 자금이 1963년 한 해를 제외하면 이러한 경향은 지속된다. 가계안정을 위한 여신비중이 극히 낮은 것은 진술하였듯이 소비성자금보다는 생업자금을 선별지원토록 한 정책의 영향이었다.

<표 9> 국민은행의 산업별 여신 추이

(단위 : 백만원)

	1963		1965		1967		1969		1970		1971	
	금액	비중(%)	금액	비중(%)	금액	비중(%)	금액	비중(%)	금액	비중(%)	금액	비중(%)
농림어업	49	1.8	90	1.5	451	2.9	929	2.4	1,062	2.1	1,069	1.6
광업	5	0.2	21	0.4	74	0.5	233	0.6	380	0.7	418	0.6
제조업	302	11.1	1,124	18.4	3,608	23.4	9,433	24.7	12,909	24.5	15,588	23.0
건설업	65	2.4	184	3.0	441	2.9	1,973	5.2	3,730	7.1	3,634	5.4
전기가스수도업	1	0.0	10	0.2	55	0.4	520	1.4	979	1.9	708	1.0
도소매음식숙박	784	28.8	2,155	35.3	5,915	38.3	13,666	35.8	19,645	37.3	32,398	47.7
운수창고통신	317	11.6	1,138	18.7	1,565	10.1	3,801	9.9	5,442	10.3	4,174	6.1
서비스	376	13.8	728	11.9	1,570	10.2	3,504	9.2	4,864	9.2	4,893	7.2
분류불가능	826	30.3	644	10.6	1,594	10.3	3,291	8.9	2,816	5.3	1,847	2.7
가계안정	-	0.0	-	0.0	156	1.0	741	1.9	860	1.6	3,185	4.7
총 계	2,725	100	6,097	100	15,429	100	38,191	100	52,717	100	67,914	100

국민은행의 여신대상에서 가계는 소외되었고, 결국 궤나 사선대부업, 사채업자 등을 이용하여 자금을 조달할 수 밖에 없었다. 1965년 금리현실화조치가 공표되기 이전까지 예금금리인 15%, 대출금리 일반자금 최고이율 16%로 사금융시장의 이자율보다 현저히 낮았기 때문에 저축성 예금을 유치하기에는 유인이 적었다.

이러한 이유로 무전을 해체하며 설립된 국민은행은 대중의 은행집근도를 높이는 데는 부분적으로 성과를 거두었지만 가계자금의 흡수에는 한계가 있었으며 사금융시장을 해체하는데

결정적 역할을 하였다고 보기는 어렵다.

V. 결 론

서민금융시장은 만성적인 자금의 초과수요 상태에서 소액자금이 되는 특징을 가지고 있다. 따라서 건당 거래비용이 많이 들고 채무불이행의 가능성이 크다. 은행은 수익이 크지 않은 서민금융을 회피하기 쉽고, 일반 서민들은 은행을 이용하기가 쉽지 않다. 이들은 결국 불리한 조건을 감수하면서도 높은 금리의 사채를 이용하고 비공개로 자금유통이 이루어지는 지하 사금융시장은 번성하기에 이른다.

한국동란 이후 한국 금융시장에 닥친 가장 큰 문제 중의 하나는 사금융시장의 번창이었다. 빚을 갚을 길이 없는 서민의 가계부채는 누적되고 고리대금업과 사설계, 무진 등이 성행하여 개방적 금융시장보다는 폐쇄적 금융조직에 의한 자금거래가 만연하였다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 1954년 이후 '서민금융요강' 등이 발표되고 각 은행에 서민대출을 강화하라는 지침이 내려지지만 효과가 없었고, 서민전담 금융기관의 설립도 추진되었지만 곧 무력화되었다. 이러한 차에 등장한 박정희 정부는 집권하자마자 서민금융시장의 정비에 나섰고 농업협동조합(1961), 중소기업은행(1961), 국민은행(1962, 한국국민은행)의 설립을 통해 각각 농민, 중소기업, 가계 및 영세상공업자를 대상으로 하는 금융기관을 설립하였다.

개발계획이 본격화되는 1960년대 금융정책은 정책금융을 조달하고 전달경로를 정비하는 것과 사금융시장을 제도내로 흡수하는 두 가지 사안을 중심으로 추진되었다. 1차 경제개발계획과 동시에 설립된 국민은행은 무진회사를 합병·해체시켜 민간의 신용조직을 상호부금제도 등으로 연계한 최초의 서민금융전담기관이었다.

1, 2차 경제개발계획이 성과를 거둘 수 있었던 것은 해외로부터의 자금조달과 더불어 국내에서의 지속적인 자금동원이 가능하였기 때문이다. 국민은행은 개발자금의 배분과정에서 소외된 영세소기업과 가계의 생계자금을 지원함으로써 재원자립도를 높이고 서민경제를 안정시키는데 일정한 기여를 하였다고 볼 수 있다. 이는 국민은행을 공공서비스로서의 서민금융을 제공하는 전담기관으로 확정하고 일체의 업무를 일관된 목표에 복무하도록 지도한 정부의 서민금융정책의 제한적 성과였다고 볼 수 있다.

참고문헌

- 국민은행, 「국민은행십년사」, 1968.
- 대한상공회의소, 기업금융편람, 1977.
- 재무부, 서민금융 및 부건의 현황, 재무부보고, 1972. 6.
- 우리나라 금융제도 및 정책개관, 1966.
- 전국경제인연합회, 기업금융실태조사, 전국경제인연합회조사부, 1971-1980년판.
- 사금융실태조사결과보고서, 1963-1968년
- 朝鮮無盡協會, 「朝鮮無盡沿革史」, 1933.
- 조선은행조사부, 경제연감, 1948년판.
- 중소기업은행, 기업금융통계, 1965.
- 증권거래소, 증권월보, 1958-1968년.
- 한국경제문제연구소, '금리현실화 이후 금융시장의 실태와 그 개선방안', 1966.
- 한국은행, 기업금융 및 사금융실태조사분기보고, 1963-78년판.
- , 8·3긴급조치 종합보고서, 1973. 8.
- , 한국의 자금순환, 1963-77.
- , 경제통계연보, 1960-1970년.
- , 사금융의 실태와 그 대책, 1954. 5.
- , 저축시장조사, 1969-1971.
- , 조사원보, 1960-1965년.
- 김삼수, 한국사회경제사연구-계의 연구-, 박영사, 1974.
- 김용락, 한국계의 이론과 실제, 1967.
- 박영철 DC 풀, 한국의 금융발전, 1984.
- 이경란, 일제하 금융조합과 농촌사회, 연세대 사학과 박사학위논문, 2000.
- 이창렬, 한국의 금융과 자금동원, 고려대 아시아문제연구소, 1966.
- , 한국의 사금융시장 및 이자율, 고려대학교, 1965.
- 宮本又郎, '近世前期の商業', 『日本商業史』, 有斐閣新書, 1978.
- , 『近世日本の市場經濟: 大阪米市場分析』, 有斐閣, 1988.
- , 『大阪町人』, 1988, 有斐閣.
- 宮本又次, 『近世大阪の經濟と町制』, 文獻出版, 1985.
- 藤戶計太, 無盡と契の研究, 朝鮮金融經濟叢書 第1輯, 1929.
- 善生永助, 朝鮮の契, 朝鮮總督府 調査資料 第17輯, 1926.
- 小野武雄, 『江戸物價事典』, 展望社, 1998.
- 玉置紀夫, 『日本金融史』, 有斐閣, 1994.

齊藤博, 『質屋史の研究』, 新評論, 1989.

通貨の歴史研究会編, 『日本の通貨; わが國の歴史を映す』, 岩波書店, 1995.

片山隆男・神木良三・杉江雅彦 編, 『庶民金融論 消費者金融を理解するために』, 朝書房, 2005.

Bala Shanmugam, Socio-Economic Development through the Informal Credit Market, *Modern Asian Studies*, Vol. 25, No. 2(May, 1991).

C.D. Campell and Ahn C.S, Keys and Mujins-Financial Intermediaries in South Korea, *Economic Development and Cultural Change*, 1962. 10.

Goldsmith, Raymond, *Financial Structure and Development*, Yale University Press, 1969.

Geertz, C., The Rotation Credit Association : A Middle Rung in Development, *Economic Development and Cultural Change* 1962. 4.

Gurley, John G. and Edward S. Shaw, *Financial Aspects of Economic Development*, *American Economic Review*, Vol. 45(4), 1995.

Mala Khullar, *Women's Caring in India : The intersecting Public and Private Spheres*, *여성학논집*, 14, 1998.

Mckinnon, R.i., *Money and Capital and Economic Development*, Brooking Institution, Washington, DC, 1973.

How does Build up the People's Finance Institutions in Korea?

—From Mujin into Kukmin Bank—

Myung-Hwi Lee

(Dept of Economics, Ewha Womans University)

Abstract

This article analyzes the development of an informal financial intermediary in Korea, the rotating savings and credit association called the Mujin. The Mujin was the traditional organization of Japan and has been introduced into Korea in the end of 19th Century. Passing the colonial period and the Korean War, Korean have been strived against a sudden impact and made efforts to keep their livelihood. Financial institutions has not been still set up and has been closed to the unsecured and poor man. In the Uncertainty, property couldn't find way to increase profit and began to move to the usury and unorganized financial market. Mujin was prosperous in the 1950s and increased a credit-risk.

Since 1962, President Park has driven economic development plan and has managed to raise fund for the plan. For this plan, financial system has been focus on raising domestic capital. In the course of raising fund, Kukmin bank was built in the way of absorbing Mujin. It is the policy to try to remove unorganized financial market. But it is not easy to reduce the influence of unorganized financial market.

제15차 해외학술탐사 : 인도 문화탐방

The 15th Overseas Academic Research on the Culture of India

이 재 훈*

차 례

I. 학술탐사 개요

1. 학술탐사 목적
2. 학술탐사 지역 및 기간
3. 학술탐사단 구성
4. 학술탐사 후원기관

II. 학술탐사 활동

1. 인도 개관
2. 학술탐사 활동
참고문헌

I. 학술탐사 개요

1. 학술탐사 목적

인도는 BRICs의 일원에서 Chindia의 주역으로, 세계적 IT 아웃소싱 기지로 부상하고 있다. 골드만삭스(Goldman Sachs)는 “인도는 2050년까지 연평균 5~6% 성장해 2032년 일본을 제치고 미국, 중국에 이어 세계 3위 경제대국이 될 것이다”라고 전망하고 있으며, 미국의 NIC(National Intelligence Council)는 “21세기 중국과 인도의 등장은 19세기 독일의 등장이나 20세기 초 강력한 미국의 등장과 유사하다”고 평가하고 있다.

한국경영사학회는 제15회 학술탐사 대상지역으로 인도를 선정하여 효성그룹의 후원하에 2006년 1월 13일(금) 부터 1월 25일(수) 까지 해외 학술탐사를 실시하였다. 본 학술탐사의 목적은 인도의 경제적 특성과 사회 문화적 특성을 파악하고, 세계 경제를 이끄는 ‘아시아인 트라이앵글(Asian Triangle)’에 편입된 인도 경제의 평가와 전망을 통하여 우리의 대응방안을 모색하며, 아울러 인도에 진출한 우리나라 기업과 교민사회의 현황과 경제활동의 문제점을 파악함으로써 향후 우리의 대 인도 진출전략 입안의 기초자료를 제공하는 데 있다.

*극동정보대학 관광학과 교수

본 연구의 방법은 문헌적 연구와 현지 탐사를 병행하였다. 문헌적 연구를 통하여 본 학술 탐사에 대한 이론적 근거를 구축하였고, 현지 탐사를 통하여 이를 보완하였다. 본 연구는 실증적 연구가 아닌 보고서 형식으로 탐사 일정에 따라 작성되었으며, 연구의 범위도 학술탐사 지역의 문화탐방에 국한하였다. 본 연구의 자료는 국내·외의 각종 전문서적 및 자료, 특히 인도대사관, 인도관광청 및 주인도대사관의 발간 자료를 참고하였다. 본 연구에서 사용하는 지명과 이름은 인도관광청에서 사용하는 표기법을 그대로 사용하였으며, 아울러 본 보고서의 시간은 현지 시각임을 밝혀둔다.

2. 학술탐사 지역 및 기간

(1) 학술탐사 지역: 인도

(2) 학술탐사 기간: 2006년 1월 13일(금)~1월 25일(수) 까지 12박 13일의 일정

(3) 학술탐사 주요 일정

인천공항→싱가포르→창이공항→뭄바이(엘레판타 석)→오랑가바드(아잔타 석굴, 열로라 석 굴) 부사완→(기차여행)→보판→산치→보판→(기차여행)→델리 바라나시(사르나트)→카쥬라호→오차(오차성)→잔시→(기차여행)→이그라→자이푸르→델리→싱가포르 창이공항(해단식)→인천공항

3. 학술탐사단 구성

(1) 단 장: 김영래(한국경영사학회 회장, 충북대)

(2) 총 무: 임달호(충북대)

(3) 기록 담당: 이재춘(극동정보대)

(4) 사진 담당: 전 형(단국대)

(5) 지원: 정계용((주)자이로항공 부장)

(6) 현지 가이드: Harapreet Singh

<학술탐사 단원>

강태훈(단국대)	김성순(단국대)	김영래(충북대)	박동수(영남대)
서도원(충북대)	서인석(영남대)	이광주(단국대)	이승영(동국대)
이원우(숭실대)	이징도(경북대)	이재춘(극동정보대)	임달호(충북대)
전 형(단국대)	최단옥(인천대)	최영순(한양대)	홍부길(이화여대)

-이상 16명-

4. 학술탐사 후원기관

효성그룹 - 2005년 한국경영사학회 선정 창업대상 수상 기업

II. 학술탐사활동

1. 인도 개관

- 국 명 : 인도공화국(Republic of India)
- 면 적 : 3,287,263km²(세계 7위, 한반도의 15배, 남한의 33배)
- 인 구(2005년말) : 11억 3천만명
- 수 도 : 뉴델리
- 언 어 : 헌법상 힌디어를 포함한 18개 언어가 지역별 공용어로 인정됨.
전국적 공용어(힌디어), 입법부 및 사법부 공용어(영어)
- 인 종 : 아리안인, 드라비다인, 프로토오스트랄로이드, 네그로이드, 몽골인
- 기 후 : 인도의 최북단이 제주도과 위도가 같은 열대 몬순형 기후로서 혹서기(3~6월),
우기(7~9월) 및 건기(10~2월)로 대변
- 종 교 : 힌두교(81.5%), 이슬람교(11.2%), 기독교(2.7%), 시크교(2.4%),
불교(0.7%) 등
- 행정구역 : 28개 주, 7개 연방직할지
- 정 치 : 의원내각제
- 주요인사
- 대통령 : A.P.J. Abdul Kalam(2002. 7. 취임, 임기 5년)
- 총 리 : Manmohan Singh(Congress 당, 2004. 5. 취임)
- 부통령겸 상원의장 : B.S. Shekhawat(2002. 8. 취임, 임기 5년)
- 하원의장 : Somnath Chatterjee(인도공산당(마시스트: CPI-M)당, 2004. 6. 취임)
- 화폐 단위 : 루피(Rs)
- 환율(2005년 12월 현재) : \$ 1=약 44.4루피
- 국민총생산(2005년) : 약 7,525억 달러(1인당 국민소득 : 713달러)
- 부역수지(2004년, 추정치) : 수출 805억 달러, 수입 1,092억 달러
- 경제성장률(2005년) : 8.35%

외환보유고(2005년) : 1,607억 달러

문맹률 : 약 40.5%

2. 학술탐사 활동

학술탐사 활동은 이번 학술탐사 주요 일정을 중심으로 하여 기술하고자 한다.

제1일 : 1월 13일(금) 비가 내림 - 인도를 향하여 -

기울 가뭄을 해결하는 단비가 내리는 아침 7시, 20명의 탐사단원들이 인천공항에 집결하였다. 2006학년도 신입생 입학시험 일정 등으로 인하여 16명의 한국경영사학회 회원 교수님과 준회원 3명이 참가하였다. 가족적인 분위기 속에서 인도로의 여정이 시작되었다. 오전 9시 24분에 SQ 883편으로 출발하여 오후 2시 13분 싱가포르 창이 국제공항에 도착하였다. 공항 내에서 자유시간을 보낸 후 환승(transfer)하여 오후 8시 30분에 재출발, 5시간 후인 밤 11시 20분 뭄바이(Mumbai) 국제공항에 도착하였다. 입국수속은 아주 효율적으로 이루어졌다. 대기시간을 줄이기 위한 라인 설치, 바닥에 번호 부착, 안내직원 배치 등 입국수속 및 세관검사가 신속하게 처리되었다. 밤 12시입에도 불구하고 많은 사람들이 붐비고 있었다. 영국의 식민지 영향을 받아 자동차의 운전석은 오른쪽에 위치하고, 길의 방향도 우리나라와 반대쪽이었다. 미스 운전사는 항상 조수와 함께 하였고, 버스에는 왼쪽 백미러가 부착되어 있지 않아 조수가 왼쪽 백미러 역할을 하고 있었으며 엔진 열 때문에 칸막이가 설치되어 있었다. 0시 45분에야 17시간의 길기만 했던 이동을 뒤로 하면서 드디어 TAJ President Mumbai Hotel에 도착하였다. 모닝콜 부탁을 잊지 않으며 인도의 첫날밤을 맞이하였다.

제2일 : 1월 14일(토) 맑음 - 엘레판타 섬 -

서너 시간 눈을 붙였을까 5시 40분의 모닝콜이 단잠을 깨웠다. 맑은 아침 하늘이 여정의 마음을 설레게 하면서 부족했던 잠은 어느새 어디론가 달아나 버린 듯 했다. 6시 30분에 아침 식사를 끝내고 7시 45분에 로비에 집결하여 인도 뭄바이 탐사가 시작되었다.

식민지와 서양문물을 받아들이는 통로로 서구화된 뭄바이는 거리가 활기 차고, 밤 문화도 인도에서 최고라고 한다. 뭄바이는 인도에서 두 번째로 큰 도시로 인구가 1,640만 명이다. 7개의 섬이 영국의 지배 아래 들어가고 훗날 동인도회사가 설치되면서 중요한 무역지로 발전하기 시작했다. 흥미롭고 카리스마 넘치는 도시, 웅장한 타즈 마할 호텔(Taj Mahal Hotel), 현대 영화산업의 중심지로 칩단을 걷는 도시라 할 수 있다. 인도에서 가장 큰 소프트웨어 생산지 중 한 곳이자 섬유부터 석유화학에 이르는 모든 산업의 중심지이며, 동시에 아시아에서

가장 넓은 슬립지대가 있는 도시이다.

뭄바이에서의 첫 번째 방문은 바로 항해하던 시대에 외국 사절이 첫발을 디뎠던 인도문(Gateway of India)을 지나 엘레판타 섬(Elephanta Island)으로 가는 일정이었다.

인도문은 1911년 영국의 조지 5세와 그의 부인이 뭄바이를 방문한 것을 기념하기 위하여 지은 구조물로써 인도가 배를 통하여 유럽과 연결되었던 당시에는 그야말로 인도로의 관문이었다. 그러나 지금은 엘레판타 섬과 뭄바이를 잇는 관문 노릇을 하는 게 전부이다. 인도문 앞 광장에는 군신(軍神)처럼 서 있는 시바지(Shivaji)의 동상이 있다. 시바지는 무굴제국에 대항하여 힌두적인 마라타(Maratha) 왕국을 세운 영웅으로서 이 동상은 그가 남긴 독립정신을 되새기게 한다.

해안가의 커다란 코끼리 석상 때문에 포르투갈인들이 엘레판타라고 명명하였다는 엘레판타 섬은 인도문에서 9km 떨어져 있으며, 웅장함과 견고함을 유지하고 있는 뭄바이의 으뜸 관광지이다. 섬으로 가는 배는 인도문을 출발해서 1시간 좀 넘게 걸린다. 오전 8시 15분 배에 승선하여 본 경치는 그리 좋지는 않았지만, 뭄바이 항구의 크기가 어느 정도인지는 가늠해 볼 수 있었다. 하얀 색의 요새 같은 건물이 있는 섬을 지나게 되는 데, 그 섬이 바로 부처스 아일랜드(Butcher's Island)이다. 이 건물은 원래 감옥이었으나 지금은 해군이 쓰고 있다.

섬에 도착하자 사원으로 오르는 계단에 팔린퀸(palanquin, 인도식 가마) 가마꾼들이 대기하고 있었다. 잠시 타보고 싶은 유혹을 느꼈으나 천천히 계단을 걸어서 올라갔다. 엘레판타 동굴은 힌두교의 석굴 사원으로, 시바(Shiva)신에 대한 숭배를 바위에 새긴 암각 예술은 높은 종교적 믿음을 가장 잘 표현한 인도예술의 특징 중 하나이다. 이 석굴 사원은 바위 전체 하나를 위에서 파 들어가 조각한 것이라고 하니 놀라지 않을 수 없다. 조각상들 중에 심하게 구멍이 뚫려 있는 등 형제조차 알아보기 힘든 작품들도 보였는데, 이처럼 유적이 훼손된 이유는 무지한 포르투갈 군인들이 사격 표적으로 사용했기 때문이라고 한다. 돌아오는 길에는 Mini Train에 탑승하였다. 힌두교인들의 문화, 의식들을 보고 들으면서 2시간의 탐사를 마치고, 12시 30분에 다시 뭄바이로 돌아왔다.

점심식사는 중국 식당(Chopsticks)에서 뷔페로 하였다. 젓가락 두 개를 걸쳐 놓은 식당 간판이 인상적이었고, '21세 미만에게는 술과 담배를 판지 않는다'는 문구가 벽에 부착되어 있었다. 디저트로 아이스크림이 제공되었다. 식사 후, 가택 양식으로 1878년 만들어진 웨일즈 왕자 박물관(Formerly Prince of Wales Museum of Western India)과 간디의 독립운동 관련자료와 일대기를 볼 수 있는 마니 바반(Mani Bhavan)의 간디기념관으로 발길을 옮겼다. 웨일즈 왕자 박물관은 콜라바(Colaba) 북쪽의 웰링턴 광장(Wellington Circle)에 자리한 박물관으로서 인도-사라센 양식의 독특한 외관을 갖추고 있다. 1층에는 엘레판타 섬에서 출토된 여러 신상과 돌로 만든 조각품들이 전시되어 있고, 2층에는 상당히 많은 양의 힌두

와 이슬람의 이야기를 담고 있는 세밀화들이 소장되어 있다. 하늘에서 별을 뿌리는 신의 모습이 있는가 하면, 신들의 사냥 이야기나 사랑놀이 그림도 많았다. 특히 두 여인과 사랑을 나누는 남자를 묘사한 그림은 압권이었다. 그 밖에 씨름이나 그네를 타는 여인의 그림은 우리와 유사한 인도인의 민속을 엿볼 수 있었다.

마니 바반의 간디기념관은 간디가 1971년부터 1984년까지 머물렀던 건물로서 지금은 작지만 마음을 사로잡는 간디박물관으로 운영되고 있다. 인도의 독립 투쟁과 관련한 중요한 사건이 이곳에서 비롯되었다고 한다. 1층에는 간디의 저서 외에 그의 생애와 사상, 그리고 그것들에 관한 화제를 모은 책들이 비치된 도서관이 있고, 2층에는 소박한 간디의 방이 본래 모습 그대로 보존되어 있으며, 그의 일대기를 정리한 사진과 미니어처 등이 전시되어 있다. 방문한 당시 수리 중이어서 간디가 제2차 세계대전 당시에 독일의 히틀러와 미국의 루스벨트 대통령에게 보낸 친필 편지를 볼 수 없어서 아쉬웠다.

간디기념관을 나와 인도 문화에서 100년의 역사를 자랑하는 공동빨래터인 도비 가트(Dhobi Ghat)에 가 보았다. '도비(Dhobi)'란 평생 세탁일을 하는 사람을 일컫는 말로, 인도에서는 '도비왈라'(Dhobiwallas, 빨래를 직업적으로 하는 사람)라 불렀다. 인도에서는 최하층 계급사람을 불가촉천민(Untouchables)이라 하는 데, 도비왈라는 이런 부류에 속한다. 또한 인도 뭍바이에는 점심도시락을 배달하는 '다바왈라(Dabawallas)'라는 시스템이 있다. 인도의 문화에서 볼 수 있는 매우 독특한 시스템이다. 뭍바이 시내 약 5,000여 명의 도시락 배달원들이 매일 200,000여 가정에서 준비한 도시락을 전문적이고 능수능란한 방법으로 수집, 분류, 배달을 하고 있다. 기차역에서 배달 받아 15분 안에 먹고 나면 배달자, 다바왈라가 수거해 가는 시스템으로써 시골에서 오는 사람, 멀리 위치한 회사 근무자 등 50만명 이상 이용한다. 전철이 닿는 곳은 어디서나 배달이 가능하고, 주 집산지는 처치 게이트(Churchgate Railway)역과 안데리(Andheri Railway)역이다. 영국의 찰스 왕세자가 이들의 일터를 방문했다가 큰 감명을 받았다고 한다.

국내선 공항으로 가는 길에 지붕 위에서 연날리기 하는 모습을 볼 수 있었다. 인도의 놀이 문화 중 하나인 연날리기는 특별한 날에만 하는 데 남녀 누구나 참가가 가능하다고 한다. 오후 4시 50분에 아우랑가바드(Aurangabard)로 가기 위해 뭍바이 공항 국내선 청사에 도착하였다. 국제선과 마찬가지로 탑승수속이 신속하고 효율적으로 이루어졌다. JET AIRWAY-S, 프론펠러 비행기(VT-JCA 비행기 72-500)를 탔다. 정원은 60명, 남자 승무원 2명이 탑승하였고, 1시간의 비행 후 오후 7시 30분에 아우랑가바드 공항에 착륙하였다. 30분 후에는 TAJ Residency Hotel에 도착하였다. 출입문에 들어서자 힌두교식 손님맞이 의식('손님이 우리 신이다'라는 환영의식)이 이루어졌다. 이 힌두교식 환영의식은 ATG(Arti: lighting candle, Tikka: mixed powder, Garland: 장미)라고도 하는 데, 두 여인이 방문객의 이마

에 붉은 짐을 짊어 주고 만가이 손님을 맞이하였다.

아우랑가바드의 밤하늘에는 마침 둥근 보름달이 훤히 비치고 있었다. 우리나라에서 본 보름달과 다름 없었지만 먼 타국에서 본 보름달이라 그런지 무엇인가 다른 느낌을 받으며, 바쁜 하루를 접고 깊은 단잠에 빠져 들었다.

제3일 : 1월 15일(일) 맑음 - 아잔타, 엘로라 석굴(오랑가바드) -

모닝콜을 부탁했던 7시가 되기 전인 6시쯤 이슬람 기도 방송이 울려 잠에서 깨었다. 야외 수영장과 관계 뺀은 야자수들이 내려다보이는 궁전모양의 호텔에서 인도 사람이 된 듯한 이상아름다운 기분으로 기상을 했다. 호텔식 아침식사를 마치고 아잔타(Ajanta) 석굴로 향해 9시에 호텔을 출발하였다. 아우랑가바드는 16세기 대칸 일대의 총독을 맡았던 아우랑제브(Aurangzeb)의 이름을 따서 지어졌다. 이곳의 4대 농산물은 밀, 사탕수수, 목화 그리고 쌀이다. 물론 열대 과일도 풍족하다. 그래서 중간 휴식시간에 제일 맛있다는 과일인 구와바(Guava)를 시식하는 것도 잊지 않았다. 11시에 아잔타 입구 주차장에 도착하였다. 관광지 특산물 팔기 위한 가게 호객꾼들의 선물 공세가 치열했다. 대부분의 관광객들은 이들을 무시한 채 투어 버스에 탑승을 하였다. 우리도 예외는 아니었다. 곧바로 버스에 탑승하여 약 15분 후에 아잔타 석굴의 입구에 도착하였는데, 이곳은 특이하게도 신발을 벗고 들어가야 했다.

아잔타 석굴은 타프티(Tapti)강 지류의 반곡부(灣曲部)를 향한 구름 중턱에서 개굴된 29개의 석굴군으로 7세기에 걸쳐 조성된 불교 동굴기념물이다. 아잔타의 벽화와 조각은 불교에 술에 큰 영향을 끼친 걸작품들이다. 석굴에는 승리가 거주하는 비하라(Viharas, 승원)와 스투파(Stupa, 불탑)를 모신 차이티야(Chaityas, 예배당)가 세워져 있으며, 벽면에 그려진 회화는 불전을 주제로 하고 있다. 인도회화 사상 유례가 없는 걸작으로, 1500년이 되도록 선명한 색채는 오늘의 과학으로도 풀 수 없는 신비라고 한다. 그 양식은 중앙아시아·중국을 걸쳐 한국까지 전해졌다.

오후 1시 30분 아잔타 석굴에 매료되어 석굴 앞에서 단체사진을 촬영하고 버스에 몸을 실었다. 관광지의 특산품을 파는 사람들은 일반적으로 창밖에서 판매를 하는 데, 이곳 판매원들은 직접 버스에 탑승하여 이동하는 10여 분 동안 집중적으로 불건을 판매하는 집념과 적극성을 내보였다. 오후 2시가 거의 다 되어서 버스 터미널에 도착하였다. 점심시간이 늦은 탓인지 현지식 뷔페를 맛있게 먹었는데, 꼭 맛을 보고 싶었던 인도 커리(Curry)가 없어서 조금 실망이었다. 식사 후 오후 3시, 곧 버스로 출발해 오후 5시에 도착한 곳은 엘로라(Ellora) 석굴이었다. 아잔타 석굴이 이야기가 있는 벽화라면, 엘로라 석굴은 바위 위의 서정시와 같았다. 절벽의 벽면을 단계적으로 파내어 조성한 34개의 사원들로서 길이가 2km이고 A.D. 600~1000년까지 끊임없이 계속 조성된 기념물이다. 1~12굴이 불교 석굴로 가장 오래되었고,



〈사진 1〉 아잔타(Ajanta) 석굴

13~29굴은 힌두교 석굴, 30~34굴은 자이나교 석굴로 구성되어 있다. 같은 장소에 여러 종교가 공존하고 있다는 점은 매우 흥미로운 사실이며 고대 인도의 관용정신을 잘 보여주고 있는 사례이다. 힌두교 동굴인 16굴 카일라쉬나트 사원(Kailashnath Temple)은 압권이다. 폭 45m, 길이 90m, 높이 30m로서 크기만 해도 그리스의 아테네 파르테논 일대를 두 번 뒤덮을 정도라는 데 착공에서 완성까지 1세기 이상이 소요되었으며, 기술적인 면이나 건축 소요 시간 등에서 세계적으로도 유례가 없는 사원이다. 종교의 열정이 아니고서는 이토록 거대한 석굴들을 몇 백년씩 이어오면서 이루진 못했으리라.

여정 셋째 날의 호텔은 아프리카 짐바브웨의 Kingdom Hotel과 비슷한 호텔(TAJ Residency Aurangabad, A TAJ Business Hotel)이었다. 오후 7시 30분에 호텔식으로 저녁식사를 하면서 인도의 맥주 맛을 한 모금 즐겼다.

제4일 : 1월 16일(월) 맑음 - 부사왈 - 보팔 기차여행 -

도시가 바뀌어도 6시에 이슬람 기도 방송은 여전히 울려 퍼지고, 우리의 여정 또한 계속되었다. 오늘의 일정은 넬리에서 보팔까지의 이동 스케줄로 꽉 짜여 있다. 오전 9시 출발하여 오전에는 비스로 부사왈 기차역까지, 오후에는 부시왈 기차역에서 기차를 타고 밤이 되어서야 보팔에 도착하는 여정이다.

오전 9시 호텔을 출발하여 12시를 지나서야 절가오(Jalgaon) 지역의 Mahindra Hotel에

도착하여 점심식사를 하였다. 옥수수 수프와 치킨 캔터키(콩가루 갈아서 튀긴 것)의 맛이 일품이었고, 서비스 또한 훌륭하였다. 오후 1시 20분 호텔을 출발하여 2시 부사왈(Bhusawal) 기차역에 도착하였다. 기차역에 다다르자 적색 와이셔츠에 적색 목도리, 긴 바지, 샌들의 유니폼 복장을 한 짐 포터가 관광버스를 발견하고는 400m 정도 달려와 짐을 운반해 주었다. 역은 구걸하는 어린이들과 기차역 선로를 왕래하는 개와 소들, 오수 방류, 휴지 등으로 선로는 상당히 지저분했다. 옆에 정차하는 보통 열차는 많은 사람들로 들어갈 틈 없이 혼잡하였다. 오후 3시 20분이 되자 2533 특급열차는 보팔(Bhopal)역을 향해서 출발하였다. 6시간을 달린 후 오후 9시 30분에 보팔역에 도착 예정이었다. 우리가 탑승한 특급열차는 에어컨이 나오는 객차는 단 2개 뿐이고 나머지 객차는 에어컨이 나오지 않았다. 담요 1개, 길이불 2개, 베개 1개, 타월 1개가 침대 칸 손님들에게 지급되었다. 침대 칸은 2층으로 커튼으로 닫을 수 있게 되어 있고, 안쪽은 2층 4개의 침대, 바깥 쪽은 2층 2개의 침대로 되어 있었다. 천장에 매달려 있는 선풍기 한 대가 요란스럽게 돌아가고 있었다. 우리가 탑승한 기차는 안내방송이 없는 것이 특징이었다. 낯선 인도문화에 당황스러웠다. 인도 여행에서 '역에서 붙잡고 울었다'는 이야기가 실감났다. 예정시간보다 조금 늦게 밤 10시 도착한 보팔역도 부사왈역과 다를 바가 없었다. 역 광장에는 많은 노숙자들이 눈에 띄었고 아주 지저분하였다. 출발을 위하여 버스의 시동을 켜자 먼지가 차 안에 자욱하여 먼지 냄새로 호흡이 곤란할 정도였다.

밤 10시 30분 인도의 이미지를 한껏 살린 호텔(Noor-Us-Sabah Palace Hotel)에 도착하였다. 호텔에 들어서자 호텔 측에서 꽃목걸이를 걸어주면서 손님을 반가이 맞이해 주었다. 꽃목걸이를 건 채로 식당으로 가서 저녁만찬을 즐겼다. 수채화 그림을 장식한 호텔 인테리어는 색다른 느낌이었다. 그 모습은 마치 한 폭의 수채화 같았다. 대리석 바닥, 생화로 장식한 호텔 뒀은 꽃향기로 가득하였다. 꽃(Vidya tree)으로 장식해 놓은 테이블도 인상적이었다. 오랜만에 그 꽃향기에 젖어서 긴 이동으로 쌓였던 피로를 달랠 수 있었다.

제5일 : 1월 17일(화) 밤음-산치-보팔-델리 기차여행-

전날의 피로가 채 가시기도 전 새벽 5시 모닝 풀, 6시에 아침식사를 하였다. 식당에는 8가지 음료 메뉴를 선택할 수 있는 Netscape 자판기가 설치되어 있었다. 인도의 커피는 한국의 카푸치노 커피 맛보다 진한 것 같았다. 우리가 투숙한 호텔은 왕의 궁전이었던 곳으로 호수안의 호텔이라고도 불리며, 세계 10대 좋은 호텔 중의 하나라고 한다. 호텔 주위에는 큰 호수와 재소를 제배하는 밭들이 있고, 농기구를 전시하여 놓은 모습이 인상적이었다. 오전 7시에 출발하여 2시간 동안 이동해서 도착한 곳은 산치(Sanchi)이다.

산치는 부다의 일생과 관련이 없는 곳임에도 불구하고 가장 오래된 불교 성소이며 인도를 대표하는 불교 유적들이 남아 있는 독특한 도시이다. 12세기까지 인도불교의 중심지였던 이

곳에는 각 시대의 많은 당탑(堂塔)들이 보존되어 있다. 특히 산치 대탑(大塔, 제1 스투파)은 인도에 현존하는 복발탑(覆鉢塔) 중 가장 오래되고 완전한 탑으로 문 높이는 10m이다. 부처님 사리를 모신 이 대탑은 거대하고 고분을 연상하게 하며, 부처님 본생담의 불교 설화가 조작된 4개의 문은 불꽃처럼 솟아 있어 장려하고 태고 속으로 방문자를 인도하는 듯하다.

오전 10시 산치를 출발하여 바로 인근에 있는 아쇼카 석주에서 떼어온 4마리의 사자가 지키는 박물관을 돌아보고, 버스 이동을 시작했다. 비포장도로의 울퉁불퉁한 길을 가며 생겨나는 먼지 때문에 차창을 열기는 커녕 창문 사이로 먼지가 들어와 마스크를 착용하였다. 도로 포장 노역을 위해 부녀자 노동력까지 동원해서 땅고르기 작업이 진행 중이었다. 12시 호텔로 다시 돌아와 체크아웃을 하였다. 싱싱한 야채들로 점심식사를 한 후에는 델리로 향하는 기나긴 여정이 우리를 기다리고 있었다. 전날 하루 종일 이동을 했는데도 또다시 10시간의 이동을 해야 하니 인도의 땅은 넓기만 하다. 그러나 인도의 수도 뉴 델리(New Delhi)로 향하는 길이니 또 새로운 역사와 문화들을 볼 수 있다는 설렘이 마음속에 일었다.

오후 1시 46분 보팔역에 도착하여 보니, 부사왈역과는 달리 깨끗하고 정돈이 잘 되어 있었다. 종점인 델리역으로 향하는 기차(Train No. 2001 Shatabdi Express)에 다시 한 번 지친 몸을 실었다. 객차 칸은 왼쪽 3열, 오른쪽 2열로 좌석이 배치되어 있었고, 영어로 안내 방송을 하였다. 남자 승무원이 일정한 시간 간격을 두고 물(생수), 과일주스(200ml 팩), 간식(차, 샌드위치, 만두, 캔디, 설탕과자 등), 저녁식사(토마토 수프, 치즈, 과자, 치킨, 난, 요구르트, 콩쌀밥, 야채, 장, 카레 등), 디저트(아이스크림)를 제공하였다. 9시간 만에 뉴 델리역에 도착한 시간은 밤 12시였다. 0시 37분 호텔(Crowne Plaza Suya Hotel)에 도착하였다. 마침 결혼식이 있어서 2층 계단으로 오르는 길은 꽃길, 꽃아치로 장식되어 있었는데, 너무나 아름다웠다. 호텔 룸은 분홍색 계통의 비품으로 구성되어 있었고, 액자와 꽃화분이 놓여 있어 평온한 느낌을 주었다. 특히, 한편에 놓인 우리나라 SAMSUNG TV는 한국인의 긍지를 갖게 하였다. 새벽 2시가 되어서야 겨우 잠자리에 들어 깊은 단잠에 빠지들었다.

제6일 : 1월 18일(수) 맑음 - 사르나트, 바라나시 -

어느 때 같으면 느지막이 일어났으면 했을 텐데 이제는 긴 여정들에 적응이 된 탓인지 일찍 일어나 아침식사를 마쳤다. 맑고 깨끗하고 화창한 날씨를 만끽하며 오전 9시에 호텔을 출발하여 오전 10시에 국내선 청사에 도착했다. 인도 어느 공항에서나 출·입국 수속은 신속하고 효율적이었지만, 이 날은 평소와 달리 한 시간 동안의 비행기 지연으로 인해 공항 내에서 궁금함과 지루함에 시달려야 했다. 얼마쯤 더 지났을까, 11시 50분에 Gate 1에서 Boarding 스태프만 확인하고 인디언 에어라인(Indian Airlines)에 탑승했다. 12시 30분이 되어서야 비행기는 이륙하였고, 밤 문화와 높은 빌딩이 없는 델리를 떠나 바라나시(Varanasi, 인도인

들은 '와라나시'라 발음함)로 향했다. 여자 승무원들은 쇼트커트 헤어스타일, 오렌지색 유니폼을 착용하고 체격이 우람한 편이었다. 비행기는 만석이었고, 식탁용 테이블은 모서리 깨진 부분을 테이프로 붙여서 사용하고 있었다. 이륙하여 1시간 후 바라나시 공항에 도착한 후 공항을 출발하여 2시 43분 Radison Hotel에 도착하였다. 2층 Sunflowers Cafe에서 늦은 점심식사를 하였다. 항공편 지연으로 인해 늦어진 시간이었지만 예정대로 사르나트(Sarnath)로 발길을 옮겼다. 사르나트는 불교 4대 성지 중의 하나로, 싯다르타(Siddhartha)가 깨달음을 얻은 뒤 처음으로 설법을 편 곳으로 유명하다.

인도 국장(國章)인 사르나트 사자상(Sarnath's Lion Capital) 진본이 있는 고고학 박물관(Archaeological Museum)을 먼저 둘러보았다. 사르나트 사자상은 원래 아쇼카 석주(Ashokan Pillar)의 상단에 있던 것으로, 네 마리의 사자가 사방으로 서 있는 모습이 위엄으로 넘친다. 인도 화폐인 루피에 새겨진 사자상이 바로 이것을 모델로 했다고 한다. 박물관에는 B.C. 1세기 전까지 보리수 나무로 부처님을 표시한 5세기경의 조각상과 마트라 미술을 가져다 만든 세계에서 제일 아름다운 조각상이 잘 보존되어 있다.

이어 세존이 처음으로 설법하신 사르나트에 갔다. 부처님은 여기서 그와 함께 수행한 적이 있는 다섯 비구에게 최초의 설법을 하였고, 고집멸도(苦集滅道), 영원히 변하지 않는 네 가지 사성제(四聖諦)의 가르침은 바로 사르나트에서 이루어진 것이다. 녹야원(deer park)이라 불렀다더니 사슴이 뛰놀았을 것 같은 풍경이다. 그러나 하늘 높이 솟았다는 승방, 정사의 건축물은 무슬림의 파괴와 세월에 썩여 초석만 남기고 있고, 초전법륜(初轉法輪)을 기념하기 위해 아소카 대왕이 세운 다메크 탑(Dhamekh Stupa)만 옛 시대의 웅성한 문화를 보여 줄 뿐이다.

다섯 제자를 모신 스리랑카를 보고 오후 5시 32분, 사이클 리샤(cycle ricksaw)를 타기 위해 시장길, 즉 삶의 체험 현장으로 나섰다. 힌두교도들의 성지 바라나시, 시장 길에 들어서기가 무섭게 사람의 무리에 휩싸였다. 그런 사람들 사이로 자동차와 리샤(ricksaw, 삼륜 택시), 오토바이, 우마차들이 달린다. 한마디로 혼돈이다. 인도는 어디서나 사람들로 가득 찼지만 이렇게 많은 사람은 처음이다. 바라나시 하면 강가(Ganga)이고, 강가엔 가트(Ghat)가 있다고 했으니 먼저 거미줄처럼 얽힌 좁은 골목을 헤집고 강가의 가트로 달려갔다. 강가는 성스러운 갠지즈강을, 가트는 계단식 목욕장을 각각 일컫는다. 소, 개, 임소, 고양이, 까마귀 등 온갖 동물들이 어슬렁거리는 골목은 마치 세상의 축소판과 같고, 저녁을 맞아 매캐한 인기까지 함세해 묘한 분위기를 자아내었다. 골목을 향해 고개를 내민 집과 가게는 너무나 협소하다. '생존만으로도 충분하다. 그 이상은 사치다'는 것을 말해 주기라도 하듯이, 채소전 앞으로 소들이 배회하며 쓰레기를 먹어 치운다. 인도에서는 거리를 누비고 다니는 입자 없는 소들을 흔히 볼 수 있고 복잡한 도시에서도 차 틈에 끼어 멧대로 다니는 소가 많다.

소의 천국이라 할 만큼 대접받는 것 같지 않지만 힌두교에서는 암소가 모든 살아 있는 것들의 상징이며 생의 모체이다. 한발과 기아를 겪는 동안에는 농부들도 가축 도살의 유혹을 느끼지만 소를 없앤 후 비가 오면 토지를 경작할 수단이 없어진다. '암소 숭배'는 인도 농부들이 눈앞의 이익에 현혹되지 않게 해준다는 것이다. 뿐만 아니라 거리에서 어슬렁거리는 소는 인도적인 여유를 보여주고 있지 않은가. 이것은 불레와 잘 어울리는 관습이며 채식주의와 생의 외경, 엄격한 비폭력주의와 어울리는 풍습이다. 마빈 헤리스는 간디가 암소 숭배를 열렬히 찬양했던 점을 이와 같이 상기 시켰다. '암소 숭배는 간디가 대중들을 산업화로 인한 파멸에서 보호해 주기 위한 투쟁 방식의 하나였다.'

'바라나시를 가보지 않고 인도를 얘기하지 말라'는 종교의 힘을 가진 힌두교 저녁기도의식을 볼 수 있었다. 너무나 엄숙하고 경건하게 치러지는 기도 의식은 힌두교의 의미를 되새기게 하였다. 힌두교는 인도의 민족종교이며 힌두라는 말 자체가 인도라는 뜻이고, 즉 인도의 종교라는 뜻이라 한다. 특징한 교리, 의식, 체계가 없지만 브라만(Brahman, 사제), 크샤트리아(Kshatriya, 무사), 바이샤(Vaishya, 평민), 수드라(Sudra, 노예)의 카스트제도가 엄격하며 입과 윤회사상, 범신론을 특징으로 하고 있다. 구원은 신에 의해서가 아니라 개인의 수행에 의해서 이루어지며 죄를 지으면 스스로 책임을 져야 하는 데 그것이 바로 입과 윤회로 나타난다고 한다. 그래서 인도인들은 성공해서 아무리 부자가 되고 기복을 꾸려도 어느 정도 나아가 되면 모든 것을 버리고 구걸하면서 수행한다고 한다. 인도에 걸인이 많은 이유도 그때문이라고 한다.

어느 때와 달리 이른 시간(오후 7시 15분)에 들어와 호텔에서 오랜만에 여유 있는 저녁 식사와 회장님께서 제공한 맥주로 만찬을 즐겼다. 또한, 이 즐거운 시간에 회장님 취임 2년간의 성과(학진 등재후보 선정, 아프리카, 실크로드 탐사 등) 등에 대하여 감사의 뜻을 전하고 함께 하는 여정의 동료애를 만끽하면서 팀워크를 다졌다.

제7일 : 1월 19일(목) 맑음 - 바라나시, 카쥬라호 -

달빛 안개가 가득한 새벽 5시, 갠지즈강의 탐사에 나섰다. 갠지즈의 새벽은 야단스럽다. 신화 속에서 그들의 쉬바신이 목욕하는 심소라 하여, 떠오르는 해를 맞아 목욕하기 위해 물려든 순례자들로 북적거린다. 그들은 태양을 향해 두 손 모으고 기도드리며 머리끝까지 세 번 물속에 담근다. 갠지즈강에 목욕함으로써 죄를 씻을 수 있다고 믿기 때문이다. 주황색 사리를 입은 채 물에 들어간 중년 여인, 머리가 희끗한 노인, 각양각색의 사람들이 성하 갠지즈에 빈다. 우기가 아니어서 갠지즈강의 강폭은 그리 넓지 않다. 그러나 총연장이 2,500km, 육천리라니 한반도의 2배 길이다. 히말라야로부터 흘러 내려오는 물이라지만 많은 화장티가 있고, 하루 몇 천 명의 힌두교인들이 목욕하는 터라 맑아 보이지 않는다. 그렇더라도 갠지즈강은 인

도인에게는 정신의 태와 같다. 강을 따라 분명이 이루어졌기니와 어느 민족에게나 강은 정신의 젓줄이니 싱스럽다.

바라나시에서 죽어 갠지즈강에 제가 뿌려지는 것은 힌두교인들의 꿈이다. 화장이 끝나려면 세 시간이 걸리며, 드문 일이지만 장작 값이 모자라는 가난한 사람은 중간에 강으로 던지기도 한다고 한다. 전통적인 힌두교 의식으로 화장을 하는 데는 120달러, 전기 화장장은 500루피(12달러)가 든다고 한다. 보트를 타고 30여분을 둘러보고 배에서 내렸다. 힌두교인들은 사진기의 플래시와 영혼의 상관관계를 믿기 때문에 카메라 사진 촬영이 허용되지 않는다. 전통 화장터를 지나자니 좁은 골목에 순례자, 길인, 소들과 약취로 가득하다. 사람이 지나다니기에 비좁은 골목인데도 소들이 어슬렁거리며 골목에 버리진 온갖 쓰레기들을 먹어 치웠다.

황금사원으로 가는 골목의 곳곳에 경찰들이 대나무로 된 진압봉과 구식 총으로 무장한 채 배치되어 있었다. 카메라, 담배, 라이터 등 휴대품을 가게에 보관하고 입구에 들어서자 몸수색을 좀 엄격하게 하였다. 다시 X-ray를 통과하고 나서야 비로소 황금사원(Gold Temple)에 들어설 수 있었다. 황금사원은 1776년 인도르(Indore)의 아할야 바이(Ahalya Bai)가 지은 사원으로 라호르(Lahore)의 지배자였던 마하라사 란지트 싱(Ranjit Singh)이 800kg에 해당하는 금을 시카라(Sikhara, 북인도 형식의 뽕죽탑) 부분에 씌운 뒤부터 황금사원이라 불린다. 무굴제국의 황제 아우랑제브에 의해 파괴돼 재건축되었지만 황금사원은 현재까지도 바라나시 종교 분쟁의 불씨로 남아 있다. 많은 수의 군인과 경찰이 주변을 지키고 있었다.

황금사원 탐사에 이어 1917년 인도의 민족주의자인 판디트 말라비야(Pandit Malaviya)가 바라나시의 마하라자로부터 기증 받은 땅에 세운 대학인 베나레스 힌두대학(Benares Hindu University)도 둘러보았다. 22,000명 학생과 1,500명의 교수들이 힌두 문화와 관련된 학문을 가르치고 배우기 위해 설립된 대학답게 인도 내에서도 철학과 산스크리트(Sanskrit), 전통 예술 분야에서 두각을 나타내고 있다고 한다.

뒤이어는 17세기에 원숭이 사원이라는 이름으로 더 잘 알려진 곳으로, 쉬바의 부인인 두르가를 모신 두르가 사원(Durga Temple)을 보면서 조식 전의 탐사를 마쳤다. 오전 8시 40분 호텔에 도착하여 아침식사를 마치고 10시 30분 호텔을 출발하여 공항으로 갔다. 공항은 호텔에서 40분 거리에 위치하고 있었다. 바라나시에서 카쥬라호로 가는 교통편은 기차는 없고, 비스로는 15시간, 비행기로는 40분이 소요된다고 하였다. 12시 39분 JET AIRWAYS Boeing 737-400 비행기에 탑승하였다. 여자 승무원과 남자 승무원의 복장이 단정하고 세련되어 보였다. 뭄바이에서 오랑가바드로 갈 때 탄 비행기와는 대비가 되었다. 약 1시간 동안의 비행 후, 카쥬라호(Khajuraho) 공항에 도착하여 곧바로 Raddison JASS Hotel로 이동해 짐을 풀 시간은 오후 2시였다. 점심식사 후 13세기에 잔드로 왕이 전성기에 이슬람교 침입을 막기 위해 백년에 걸쳐 만들었다는 카쥬라호의 사원들과 교조 마하비라(Mahavira)의 나상

이 안치되어 있는 자이나고 사원을 방문하였다.

카주라호에 있는 사원들은 북인도를 지배한 찬드라(Chandela) 왕조의 전성기에 백 년 동안 지어진 것이다. 힌두교와 자이나고 사원을 차례로 85개나 세웠으나 이슬람의 침공을 받아 멸망하고 사원도 우상을 싫어하는 이슬람교도에 의해 파괴되었다. 현재 남아 있는 것은 22개로 동서남북에 모여 있다. 이 사원에는 사실적인 예로 조각이 가득하다. 여인상이 쉽게 눈에 띄는 데 잠자고 일어나서 목욕하는 모습, 옷을 벗고 거울을 보고 눈 화장 하는 모습 등 여자의 하루 생활이 조각돼 있다. 허리를 한껏 틀고 밭에서 가시를 뽑는 여인 조각은 조각가가 감탄했을 정도로 곡선미가 뚜렷이 표현되어 있다. 이어 남녀 교합이 갖가지 체위로 부조돼 있다. 천년 된 조각인데 현대 포르노가 무색할 정도로 노골적이다. 사원마다 이러한 남녀 교합상, 신들과 음악가, 동물들의 모습을 표현하며 당시 인도인들의 생활상을 잘 보여주고 있다. 사원을 에워싼 낮은 담벽에는 미투나(Mithuna)상이 요란하게 부조돼 있다. 전쟁 장면부터 전개되는데 코끼리를 끌고 칼을 들고 나가는 모습, 병사가 말과 수간하는 모습도 있다.

오후 5시 18분 쇼핑센터(Kandariya Art and Culture)에서 쇼핑을 하고, 호텔에서 1시간 정도 휴식을 취한 후 인도 민속공연장(Kandariya Art & Culture)에서 펼쳐진 55분간의 민속공연은 지친 하루를 잊게 해주었다. 인도 전통 음악과 무용의 공연을 보고 즐기는 것으로 하루 일정을 마감하였다. 저녁 8시 7분 호텔에 도착하여 즐거운 저녁식사 시간을 가졌다.

제8일 : 1월 20일(금) 밤음-오르차, 잔시-아그라 기차여행 -

정확히 여정의 반에 접어들었다. 나날이 탐사단원들의 얼굴에 미소가 살포시 스며든 것을 미루어 짐작컨대 시차와 여정에 적응하여 자리를 잡은 듯 조금은 수월해 지고 있었다. 호텔 레스토랑 테이블에 놓인 꽃(boganbolia)과 호텔 로비 수조에 놓인 꽃들(gul chandry-진달래색, 회색, car masen-노랑색)이 참으로 아름다웠다. 호텔의 여러 꽃들은 환영의 뜻을 살포시 내미는 듯 하고 꽃내음으로 피로를 가시게 하여 행복을 전하는 것 같다.

오전 9시 33분 교체된 신형버스에 몸을 싣고, 호텔을 출발하여 오르차(Orcha)로 향했다. 4시간 30분이 소요되는 버스 이동이었지만, 그리 지루함을 느끼지 못했다. 시골길이라 좁은 2차선 길, 길 양옆으로는 유채꽃이 만발하여 마음을 황금색으로 물들이며 황금을 얻은 듯 풍요롭게 했다. 유채꽃을 따서 밀리는 여인, 도로 중앙을 다니는 검은 소, 자전거를 타고 다니는 사람들, 강, 개울 빨래터, 양치기들을 보니 시골 내음이 물씬 풍겼다. 알리꾸라 휴게소를 지나 약 2시간 30분쯤 갔을까, 오르차에 입성한 시간은 오후 2시였다. Amar Mahal Hotel에 도착하여 때늦은 점심식사를 하였다. 전통적인 야채 수프와 인도식 스파게티에 곁들인 서인석 교수님의 고추 볶음과 고추장은 세상 그 어디에도 찾을 수 없는 환상적인 앙상블의 최고 별미였다. Mughal garden이 잘 조성되어 아름다웠다. 오후 3시 30분 호텔을 출발하여 5분

정도의 거리에 있는 오차성 앞에 도착하였다. '라면, 수제비, 감자전, 김치 볶음밥, 맛짱 김치전'이라 쓰인 한글 간판을 보니 반가웠다.

오차성은 전 인도를 통일한 분델라(Bundela) 왕국의 수도인 무굴제국 왕국의 4번째 왕을 하룻밤 초대하기 위하여 1605년부터 1627년까지 22년에 걸쳐서 건축되었는데, 방 236개(지하-100개, 3·4·5층-136개)의 5층 구조로 건축되었지만 결국 지하 100개 방은 나중에 감옥으로 사용되었다.

오차성 탐사를 끝낸 후 잔시(Jhanshi)역으로 향하였다. 오후 5시 50분에 잔시역을 출발하려던 기차가 지연되어 오후 6시 55분에 아그라를 향하여 출발하였다. 기차에서는 생수와 간식(차, 크래키 등)이 제공되었다. 오후 9시 23분에 1980년대 무굴제국의 수도인 아그라(Agra)역에 도착했다. 포터가 기차 짐칸에서 짐을 직접 내려 파악한 후 비스로 운반하여 실어 주었다. 특히 이번 탐사에서 포터들이 짐을 운반하여 주어 쉽게 이동할 수 있었다. 역에서 버스를 타고 호텔로 이동하는 동안 결혼식 행진을 보았다. 힌두교인들은 밤에 결혼식을 하는데, 결혼식이 이 시간에 거행되는 이유는 신들이 일어나는 시간이 새벽 4시이기 때문이라고 한다. 그런 반면에 시크교인은 낮에 결혼식을 한다고 한다. 또, 특이한 것은 결혼의 99%가 중매인데, 가장 중요시하는 것은 종교라고 한다. 또한 32의 띠 중 16개가 맞아야 하고 약혼 1년 후에 결혼이 가능하다고 한다. 결혼 결정은 여자 쪽에서 하는 데 결혼지참금의 문제로 자살을 하는 여인도 많다고 한다.

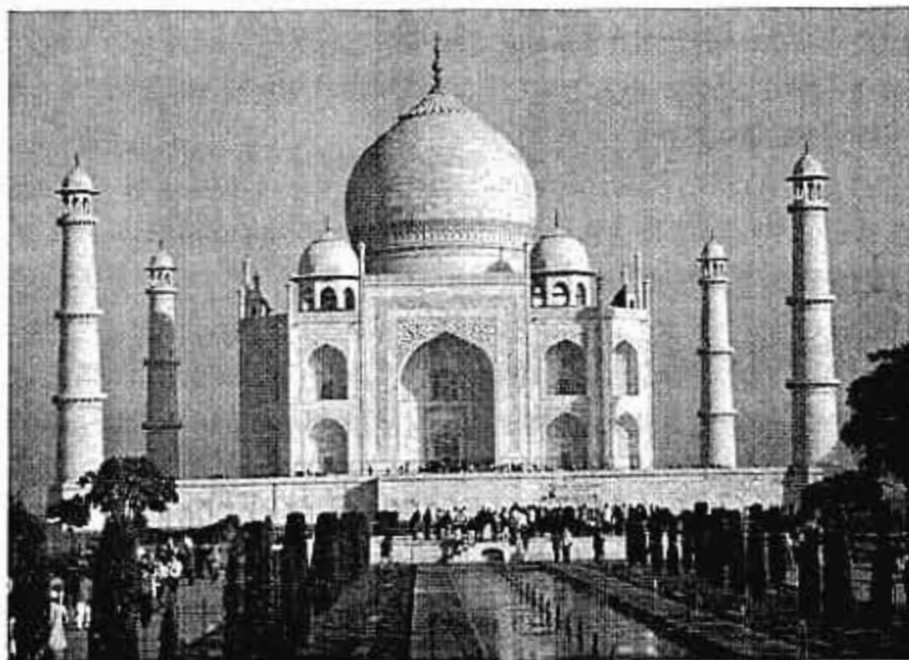
밤 10시 1분 JAYPEE Palace Hotel에 도착하였다. 지은 지 3년밖에 안 된 호텔로 천장 외벽의 조명이 화려하여 궁전 같은 느낌이 들었다. 궁전 같은 호텔에서 왕과 왕비가 된 듯 저녁식사를 즐겼다.

제9일 : 1월 21일(토) 맑음-아그라-

인도 탐사에서 핵심 명소 중의 하나라고 할 수 있는 타즈 마할, 시칸드라 등의 탐사일정으로 아침부터 기분이 설렘이었다. 다른 인도의 도시도 마찬가지로이지만 특히 아그라에서의 탐사는 무궁무진하였다. 꼭 가 보아야 할 곳은 타즈 마할(Taj Mahal), 아그라성(Agra Fort), 이티마드 우드 다울라(Itimad-Ud-Daula)라고 한다. 오전 8시 30분 호텔을 출발하여 타즈 마할 입구 주차장에 세워져 있는 배터리 차인 전기 템포(Electric Tempo-Electric Vehicle)를 타고 타즈 마할에 도착했다. 인도 전역 중 아그라에서만 운영이 되며, 여기서는 'Non-air-pollution'(공해 없음)이라는 문구도 쉽게 접할 수 있었다. 지갑, 카메라, 물 외에는 휴대가 되지 않았고 입구에서 몸수색이 이루어졌다. 입장료는 내국인 20루피, 외국인 750루피로 외국인들이 외화 수입원(?)인 듯한 느낌이 들었다. 타즈 마할은 황제의 총애를 한 몸에 받았던 뭉타즈 마할(Mumtaz Mahal)이라는 뜻의 이름을 가진 후궁이 14번째 아이를 낳

고 세상을 떠나자 비탄에 빠진 샤 자한(Shah Jahan)이 아내를 위해 땅 위에서 가장 아름다운 건축물을 세우기로 작정하고, 1632년부터 22년이란 세월을 부딪 궁전의 완성을 위해 국고와 정열을 바쳐 건축된 건물이다. 타즈 마할은 가장 완벽한 인도 무슬림 예술의 진주이며, 터키의 산타 소피아 성당과 함께 세계유산 중 최고 걸작의 하나로 손꼽히는지라 다시는 이러한 걸작을 짓지 못하도록 샤 자한이 석공들의 손을 잘랐다는 전설 같은 이야기도 전해진다. 그래서인지 입장하는 곳에서 몸수색도 철저히 하였고, 카메라도 가지고 들어갈 수 없어서 묘의 내부는 촬영할 수 없었다는 것이 못내 아쉬웠다.

타즈 마할의 견고하고 웅장한 자태를 보고 이보다 더 아름다운 궁전이 또 있을까하는 생각을 하면서 발걸을 옮겨 아그라성으로 갔다. 아그라성은 무굴 왕조 제3대 황제 아크바르(Akbar)가 세우고 역사적으로는 세포이(seppoy) 반란이 시작되었던 곳이다. 그래서인지 왕궁과 전투요새의 역할을 동시에 할 수 있게 설계되었는데, 성 주위의 호수와 약 2.5km에 달하는 2m 높이의 성벽이 이를 잘 나타내고 있다. 아그라의 적색 성채는 17세기 무굴제국 기념물로서 자한기르(Jahangir) 궁전과 같이 아름다운 궁전들이 많다.



〈사진 2〉 타즈 마할(Taj Mahal)

1시쯤 점심식사를 위해 호텔로 돌아오는 길에 집안의 짬을 내어 캐시미르 가게(cottage industries)에 들렀다. 호텔식의 점심 후(2시 15분), 대리석만으로 만든 최초의 무굴 건축물인 이티마드 우드 다울라(Itimad-Ud-Daula)와 인도 땅에서 무굴 세력이 부상하기 전인

1488-1517년에 이 곳을 통치한 델리 술탄 시칸드라(Sikandra Lodi)의 이름을 따서 지은 시칸드라(Sikandra)로 바뀐 길을 재촉하였다. 미르자 기야스 벅(Mirza Ghiyas Beg)의 무덤, 이티마드 우드 다울라는 비록 타즈 마할보다 훨씬 덜 정교하지만, 타즈 마할의 진조가 되는 많은 설계 관계를 갖고 있다는 이유로 이 무덤은 '베이비 타즈 마할(Baby Taj Mahal)'이라는 별명을 갖게 되었다.

시칸드라의 정원 가운데에 사암과 대리석으로 만들어진 가장 위대한 무굴제국 제3대 황제인 아크바르의 무덤이 있다. 남쪽 관문인 이 능에 있는 건축물 중 가장 아름다운 부분으로 관문 각 모퉁이에는 3층의 뿔족탑이 서 있는 데, 관문은 흰 대리석 추상 무늬를 박아 넣은 붉은 사암으로 만들어졌다. 시칸드라는 아크바르의 종교관을 반영하듯 4개의 입구를 각각 힌두교, 이슬람교, 기독교 그리고 일명 '신의 종교'라 불리는 딘 이 일라히(din-i-ilahi, 신에 대한 믿음)를 상징하는 양식으로 만들었다. 또 인도에서는 종교가 삶의 중요한 부분을 차지하고 있어 성지를 찾고, 종교적 메시지를 구하려는 노력을 게을리 하지 않는 것에 있어서 영적인 체험이야말로 풍요로운 인도 문화를 가능하게 한 바탕이라 할 수 있다. 또한 이곳에서 '야오테'라는 김해 김씨의 한국인 왕비의 역사도 보고 듣고서 한국과의 관계도 되새겨 보는 계기가 되었다.

오후 7시 30분 저녁식사를 하였다. 중국 사람들이 많아 매우 혼잡하였다. 단국대 이광주 교수님이 맥주 한 잔을 권하셨고, 건배와 함께 인도의 영혼에 푹 빠진 하루였다.

제10일: 1월 22일(일) 맑음-아그라에서 자이푸르-

오늘은 6-7-8로 여정을 시작하였다. 여정의 열 번째 날이니만큼 피로가 어느덧 몸속에 자리잡고 있지 않았나 싶다. 눈만 세 번 깜짝이면 델리에서 남서쪽으로 258km 지점에 있는 라자스탄의 수도인 자이푸르에 도착할 수 있는 '날은 양탄자'라도 탔으면 하는 심정들을 누군들 못 헤아렸을까.

오전 8시 호텔을 출발하여 1시간 후 3대 황제 아크바르 황제의 유성인, 파테푸르 시크리(Fatehpur Sikri)에 도착하였다. 아크바르 황제가 16세기경에 세운 도시로 일명 '승리의 도시'로 불리며 10년 동안 무굴제국의 수도였다. 사원과 기념물이 모두 획일적인 건축 스타일로 되어 있으며 이 중에서 자마 마스지드(Jama Masjid) 사원은 인도에서 가장 큰 모스크(Mosque) 중의 하나이다. 입구 안으로 들어가서 맨 처음 보이는 건물이 조디 바이 궁전(Jodhi Bai Palace)이다. 힌두 기둥과 이슬람식 둥근 지붕을 하고 있는 혼합된 양식의 건축물이다. 하와 마할(Hawa Mahal)은 벽이 전부 석조 격자 세공으로 만들어졌다. 한때 궁전 전체를 금으로 입힌 적이 있다. 이런 이유로 황금의 집(Golden House)이라는 이름이 생겼다. 이 궁전들은 유네스코 세계문화유산으로 지정되었다.

오전 10시 29분 케올라데오 간트 국립공원(Keoladeo Ghant National Park)에 도착하여 2인 1조로 사이클 톨카를 타고 공원을 둘러보았다. 120대의 톨카가 1일 3교대로 근무하고 있다고 하니 고용 창출과 환경 보호의 양면은 보여주는 것 같았다. 안내 표지, 조류 설명이 영어로 잘 되어 있고, 휴지통도 분리수거할 수 있도록 잘 갖추어져 있었다. 49세라고 인사를 하는 톨카의 운전사는 이곳에서 15년 동안 근무를 하고 있다고 하였다. 그는 전문성과 영어 구사력이 뛰어나고 친절하였다. 특히 1944년산 망원경을 가지고 조류를 관찰하도록 편의를 제공하였다.

이 공원은 면적이 29만 km²(이 중 1만 km²는 water area), 364종의 조류가 서식하고 있는 유네스코 세계문화유산으로 지정된 조류 보호구역이다. 케올라데오 간트 국립공원에서 또 다른 인도의 모습을 만나 보니 우리나라에도 이런 유산들이 있다면 하는 한없는 부러움이 가슴속 깊은 곳에서 뭉클거리는 것을 느꼈다.

12시 40분 옛날에는 왕궁이었다는 호텔(Laxmi Vilas Palace)에 도착하여 점심식사를 하였다. 콩카레의 맛이 일품이었다. 1944년산 호랑이 박제 표본이 눈에 띄었다. 하루 숙박료는 49달러라고 하였다. 오후 1시 34분, 자이푸르를 향해서 본격적인 이동을 시작하였다. 기다란 가로수와 노랗게 물든 유채꽃이 만발한 들녘을 지나니 지붕 위에 널어 놓은 쇠똥 모양이 수제비 반죽 모양에서 송편 모양으로 바뀌고 있었다. 1시간 30분을 달린 후 휴게소(Lazerstarni midway mehe)에 들렀다. 이곳의 수공예품의 가격도 다른 휴게소와 거의 비슷하였다.

우리는 현지 마을을 방문할 수 있었다. 오후 3시 40분 현지 마을에 정차하여 10분간 둘러보았다. 인도 양극화의 한 단면을 보는 것 같았다. 정말 '이보다 못살 수는 없을 것이다'라는 생각이 들었다. 침실, 주방은 너무나 초라하였고, 초가로 된 지붕 위에는 수제비 모양의 쇠똥을 널어서 말리고 있었다. 돈을 달라고 비스에 매달리는 어린이들을 보면서 무척 가슴이 아팠다.

오후 4시 라자스탄(Rajasthan) 주에 진입하자 터빈의 색상이 화려했다. 핑크 시티(Pink city), 타르(Thar) 사막의 입구에 해당하는 자이푸르의 다른 이름이다. 7개의 커다란 출입구와 성벽으로 둘러싸인 구 시가지의 전체가 의도적으로 핑크 빛을 띠고 있어서 붙여진 이름으로 기차도 옆면에 자이푸르라는 이름 대신 핑크 시티라는 이름을 붙이고 다닌다. 이 도시는 600km의 사막으로 인도에서 가장 더운 지역(섭씨 50도)이고, 대리석과 보석 루비를 많이 생산하여 한국, 일본, 유럽 등으로 수출한다.

자이푸르(Jaipur)는 1728년 이 지방의 세력을 떨친 왕 '자이 싱 2세(Jai Singh II)'에 의해 건설되었고, 장엄한 궁전과 원색의 시장, 그리고 도시를 감시하는 듯한 성이 있는 중세적인 분위기의 도시로써 라자스탄의 수도라는 것을 한껏 뽐내고 있다.

오후 6시 Sheraton Hotel(Rajputana Place Sheraton)에 도착하였다. 216개의 객실을

가진 특급 호텔로 하루 숙박료가 150달러에 tax 12%가 붙는다고 하였다. 오후 7시 30분 JAL MAHAL이라는 레스토랑에서 저녁식사를 하였다. 남성 3인조가 연주하는 인도 음악을 들으며 인도 음식의 묘미도 함께 만끽하였다. 아름다운 야경과 화려한 장식, 음식과 서비스는 최고의 수준이었다. 뉴 델리의 호텔에 SAMSUNG TV가 있었던 것처럼 이 호텔 룸에는 LG PDP TV가 설치되어 있어 다시금 한국의 위상을 느낄 수 있었다.

제11일: 1월 23일(월) 밤음-자이푸르-

자이푸르 왕국의 옛 수도인 암베르(현지에서는 'Amber'가 아닌 'Amer'로 표기함)에서의 일정은 7-8-9로 시작되었다. 오전 9시 호텔을 출발하여 30분을 달린 후 암베르성으로 가기 위한 주차장에 도착하였다. 이곳에서 jeep차(8인승)로 갈아타고 산길을 15분 달려 심세한 분홍색을 띤 거대한 요새 점 궁전인 암베르성 입구에 도착하였다.

암베르 성은 라즈put(Rajput)족 건축의 백미로 자이푸르 북쪽 약 11km 지점의 비위 많은 산허리에 솟아 있다. 6세기부터 1980년(이 때 금지 됨)까지 이곳에서 매일 염소를 제물로 받쳤다. 왕과 왕비의 침실로 사용되던 수시 마할(Sheesh Mahal)은 방 전체를 거울 모자이크로 꾸며 양조 하나라도 방 전체가 환해지도록 만든 보습이 일품이다. 자이 만디르(Jai Mandir, 승리의 방)는 상감 세공 페닐과 반짝이는 유리 천장이 두드러지고, 맞은 편에는 상아를 상감한 백단 문과 한때 냉방용 물을 방으로 곧장 끌어들었던 수로가 있는 수크 니와스(Sukh Niwas, 쾌락의 방)가 있다.

호수 궁전 앞에서 기념사진 촬영을 하고, 보석가게에 가서 인도의 보석들을 구경을 한 다음, 12시 30분 호텔로 돌아왔다. 점심식사를 마치고, 곧바로 오후 일정이 시작되었다. 해의 위치에 따라 조금씩 분의 차이가 있다고 하나, 위도 27도에 위치하여 20초까지 알 수 있다는 해시계가 있는 잔타르 만타르(Jantar Mantar) 전문대로 향했다.

1728년 자이 싱(Jai Singh)이 짓기 시작한 잔타르 만타르 천문대는 시티 팰리스(City Palace) 입구 옆에 있다. 학자들을 해외로 내보내 외국의 천문대를 연구하도록 한 그의 천문학에 대한 열정은 전사로서의 활약보다 더 두드러진다. 자이푸르에 있는 천문대가 그가 지은 5개 천문대 중 가장 크고 보존이 잘 되어 있다. 다른 4개의 천문대는 델리, 바라나시, 우자인(Ujjain)에 있고, 다섯 번째 무트라(Mutra) 천문대는 파괴되어 없어졌다. 인뜻 보기에 잔타르 만타르는 그저 조각들을 모아 놓은 것처럼 보이지만, 사실 각 건축물들은 일(월)식 계산 등과 같은 특별한 용도가 있다. 가장 인상적인 기기로는 해시계로, 27m의 높이의 바늘이 있으며, 바늘이 드리우는 그림자는 1시간당 최대 4m 움직인다.

천문대 탐사에 이어 마하라자 사와이 만싱 2세 박물관(Maharaja Sawai Man Singh II Museum)으로 발길을 재촉하였다. 박물관에는 16-20세기까지 사용된 칼, 총(화약총) 등 무

기들과 무게 345kg, 높이 1.6m, 직경 14' 10"로 900 리터를 수용하는 불 항아리 등이 있다. 디와니카스(Diwan-i-Khas) 앞에 있는 은 항아리는 영국 왕세자였던 에드워드 7세의 대관식에 참석하기 위해 배를 타야 했던 마드호 싱 2세(Madho Singh II)가 갠지스강의 강물을 담아 가는 도구로 사용했던 것이라고 하는데, 이렇게 까지 갠지스 강물을 떠가야 했던 이유는 바다를 건너가면 자신의 지위를 잃는다는 힌두교의 믿음 때문이라고 한다. 이 은 항아리는 세계에서 가장 큰 단일 은제품으로 기네스북에 기록되어 있다.

미술 박물관(Art Gallery)에도 아주 특이한 것이 많이 전시되어 있다. 1997년 7월 1일, 미국 뉴욕 박물관에서 제일 좋은 카펫으로 이름을 떨친 카펫가 이 박물관에 전시되어 있다. 이 카펫은 350년 전 캐시미어로 만들어졌고, 1인치에 2만개의 수가 놓여 있다. 또, 화려한 제복을 입은 실물크기의 초상화 한 점은 3차원 양식으로 그린 그림으로써 두 눈이 신발이 움직이는 방향에 따라 움직인다. 그 외에 여자 코끼리 그림, 코끼리 상아로 만든 흰색 가마 등 여러 가지 그림들이 전시되고 있었다.

미술 박물관을 뒤이어 자이 싱 2세(Jai Singh II)가 건조한 7층 건물의 궁전인 시티 펠리스에도 들렀다. 구 시가지 중심에 있는 시티 펠리스는 안뜰, 정원, 건물로 구성되어 넓은 지역을 차지하고 있다. 시티 펠리스 궁전 부지에 닿기 전에 무바라크 마할(Mubarak Mahal, 환영의 궁전)을 볼 수 있는데, 마하자라 스와이 만싱 2세가 고관들을 접대하기 위하여 지었다. 마하자라 스와이 만싱 2세 박물관에는 왕실 의복과 캐시미어의 파시미나(pashmina, 울로 만든 솜) 등 훌륭한 솜 컬렉션을 보유하고 있는데, 그 중 두드러진 전시물은 스와이 마드호 싱 1세(Sawai Madho Singh I)의 넉넉한 옷가지이다. 그는 키 2m, 폭 1.2m, 몸무게 250kg의 위풍당당한 몸집이었고, 이러한 엄청난 몸집에 어울리게 108명의 아내를 거느렸다고 한다.

Textiles에 입장하여 실크로 짠 옷에 에머랄드가 박힌 500파운드 금 옷을 보았다. 이 옷에 놓인 자수들은 고급 자수로서 대단히 정교하게 실크로 이루어졌고, 화려하기 그지없으며 아름답게 수놓아져 있었다.

무기박물관(Arms & Weapons)에서 20여 분간 관람을 하고 시티 펠리스를 떠났다. 이날 일정의 마지막으로 카펫 공장도 방문하였다. 제작 과정을 보여줌으로써 진짜인 것처럼 믿게 만드는 고도의 실리적인 전략으로 상품을 판매하는 상인들의 상술은 대단하였다.

모든 일정을 종료하고 오후 6시 호텔로 돌아 왔다. 식당(JAL MAHAL)에서 한국 방문객을 배려해 식초를 듬뿍 넣어서 만든 인도식 김치를 특별히 제공하였다. 식초 김치라고 하는 것이 나올 듯 싶었으나 고객을 배려하는 호텔의 서비스는 정말 훌륭하다고 느꼈다. 저녁식사를 하는 것을 끝으로 아쉽게도 인도에서의 마지막 밤을 맞이하게 되었다. 아쉬움과 뿌듯함, 설렘과 성취감 등이 어우러져 무어라 한 마디로 표현하기 쉽지 않은 밤이었다.

제12일: 1월 24일(화) 맑음-델리-

아침 6시에 호텔 로비 옆에 있는 Chandravanshi Pavilion Restaurant에서 식사를 하고, 아침 7시 호텔을 출발하여, 약 4시간(265km)의 버스 이동으로 마지막 여정의 목적지인 델리(Dehli)에 도착하게 된다. 델리로 가는 길에 하와 마할(Hawa Mahal)과 호수궁전(Lake Palace)에서 호수에 비친 일출을 가슴에 담고, 이어 델리 답사, 그리고 저녁 8시쯤에 인도의 창공을 나는 일정이어서 새벽 4시 45분에 기상하였다. 일정대로 간단한 아침 식사를 하고 오전 6시 50분에 호텔 로비에 집결하였다. 호텔을 출발하여 20여분 후에 도착한 하와 마할(Hawa Mahal, 바람의 궁전)은 1799년 마하라자 스와이 프라타프 싱(Sawai Pratap Singh)이 만들었으며 자이푸르의 주요 명물 중의 하나이다. 이 5층짜리 건물은 정교한 별집 모양의 분홍색 사암(砂巖) 창문 등 라즈푸트 족의 놀라운 예술적 수완을 보여준다. 원래 왕실 여인들이 도시의 생활과 행렬 등을 지켜볼 수 있게 할 목적으로 만들었으며, 시티 팰리스 구역(City Palace Complex)의 일부이다.

피콜라 호수(Lake Pichola) 가운데에는 신화적인 호수궁전이 있는데, 낮에는 열면 상상력이 만들어 낸 층층의 웨딩 케이크, 밤에는 스포트라이트가 쬐인 항공모함처럼 보이는 독특한 문화가 깃든 후기 건축물이다.

비스는 또다시 달리기 시작하였다. 1월인데도 인도 곳곳에는 유채꽃이 만발하여 마치 우리나라 5월의 제주를 연상케 하였다. 얼마쯤 지났을까, 고속도로 틀게이트(Jaipur-Dehli National Highway)를 지나갔다. 비스나 트럭의 통행료는 150루피였고 동시에 김문도 이루어졌다. 다시 달리는 버스 안에서 내다 본 도로 주변의 건물 벽과 기둥마다 캅시콜라 광고판이 도매를 한 반면 코카콜라는 몇 곳 뿐이었다.

오전 9시 30분 휴게소(Muskorn Midway-Behror Alwar)에 도착해서 잠시의 휴식을 가지고 다시 비스에 올랐다. 11시를 조금 넘어서 위성도시 구르까운에 진입하였다. 도로 옆에는 IT회사들, 높은 빌딩과 아파트들이 즐지어 있었다. 그래서인지 이곳의 APT 시세는 델리보다 1.5배나 비싸다고 한다.

인도에는 '델리 두르헤'라는 격언이 있다. 델리는 멀다는 의미를 가진 힌두어의 격언인데 이 말은 인도 사람들에게 목표를 달성하려면 아직 멀었다는 상징적인 의미로 사용되기도 한다. 뭄바이, 첸나이, 콜카타와 더불어 인도의 4대 도시이자 수도이기도 한 델리는 인구 천만의 도시이다.

오전 11시 45분, 뉴 델리에 도착하였다. 현대적인 냄새가 물씬 풍기는 뉴 델리는 1911년 영국에 의하여 조성된 계획 도시다. 특히 대통령궁과 인디아 게이트가 있는 라즈파트(Raj Path), 방사형으로 뻗어나간 코넛 플레이스(Connaught Place) 등은 도시 설계의 백미를

보여줘 눈길을 끈다. 델리에 도착하자 바로 꾸뎀 미나르(Qutb Minar)로 향하였다. 꾸뎀 미나르 유적군은 델리 최고의 볼거리로서 쾌허가 주는 묘한 아름다움을 느낄 수 있어 색다른 느낌을 준다. 꾸뎀 미나르는 승리 탑으로, 1193년 델리의 마지막 힌두 왕국을 무너뜨린 직후에 세워지기 시작했다. 높이가 7.25m에 달하고, 기저(基底) 지름이 15m에서 위로 갈수록 점점 가늘어져 꼭대기 지름은 겨우 2.5m인 붉은 석탑으로서 1-3층은 붉은 사암으로, 4-5층은 대리석 및 사암으로 만들어졌다. 이 화려하고 인상적인 탑은 약간 기울었다는 점을 제외하고는 수세기의 세월을 잘 견디어 오고 있다. 그러나 이제는 탑에 오를 수는 없게 되었다는 것이 인도인들에게는 가슴 아픈 일일 것이다. 유적 주위에는 인도-무슬림 양식으로 1311년에 건립된 장엄한 알라이 다르와자(Alai-Darwaza)문과 '이슬람의 힘'이라는 뜻이 담긴 인도의 최초의 이슬람사원인 쿠와트 울 이슬람 마스지드(Quwwat-ul-Islam Masjid)가 있다. 이 사원 뜰에는 높이 7m짜리 철기둥(Iron Pillar)이 서 있는데, 이 사원을 짓기 훨씬 이전부터 있었던 것이다. 기둥을 이루는 철은 아주 순도가 높은데, 과학자들은 당시 기술 수준에서 2천 년이 지나도록 녹슬지 않은 순도의 철기둥을 어떻게 구조했는지 전혀 밝혀내지 못하고 있다. 기둥에 등을 대고 서서 팔로 기둥을 감싸 안으면 소원이 이루어진다는 말이 있지만, 지금은 울타리로 둘러싸 보호하고 있다.

오후 1시 중국식당(Lotus Garden)에서 도착하여 점심식사를 마치고, 라시트라파트 비빔(Rashtrapati Bhavan)에 위치한 대통령 궁을 지나 국립박물관에 도착하였다. 국립박물관의 1층은 인도, 2층은 인도와 아시아, 3층은 서양의 역사적 유물이 전시되어 있다. 1층을 둘러보면 거의 만년 전인 역사, 인더스 문명, 마우리아(Maurya), 굽타(Gupta), 무굴(Mughul)로 이어지는 왕조시대의 유물을 시대 순으로 만날 수 있다. 5천 년 전에 사용된 철기 그릇, 프라이팬, 냄비 등도 오랫동안 보존되어 있다. 특히 카피나성에서 나온 부처님의 사리를 봉안하여 놓아 친견할 수 있는 행운을 갖기도 하였다.

1월 26일이 공화국 창건기념일이어서 행사 준비관계로 인하여 인도분에서 하차할 수 없었다. 인도분은 42m 높이의 석조기념물 아치로, 라즈파트(Rajpath)의 동쪽 끝에 위치하고 있다. 아치에는 제1차 세계대전과 당시 노스웨스트 프론티어 작전, 1919년 아프가니스탄 패전에서 사망한 인도 병사 85,000명의 명단이 새겨져 있다고 한다.

오후 3시 30분, 인도 여정의 마지막 하이ไลท์인 올드 델리(Old Delhi)로 향했다. 성벽으로 둘러싸인 분위기 있는 옛도시, 샤자하나바드(Shajahanabad, 지금의 올드 델리)는 붉은 성(Red Fort)에서부터 서쪽으로 펼쳐져 있다. 레드 포트의 사암 벽은 길이 2km에 높이는 강 쪽이 18m, 도시 쪽이 33m로 차이가 있다. 샤 자한이 1638년에 이 거대한 성의 건설을 시작, 무굴제국의 최전성기인 1648년 완공하였다. 그는 아그라에서부터 델리의 새로운 도시 샤자하나바드로 천도를 미치 끝내지 못했는데, 이는 아들 아우랑제브가 그를 폐위하여 아그

라 성에 가두었기 때문이다. 인도인들은 붉은 성을 랄 킬라(Lal Quila)라고 부른다. '붉은 붉다, 킬라는 성'이란 뜻이다.

올드 델리 북쪽의 카쉬미리 게이트(Kashmiri Gate)는 1857년 항쟁 당시 영국이 다시 델리를 점령할 때 치열한 전투 현장이었고, 문 서쪽에는 항쟁 당시 전사자를 기리기 위해 영국이 세운 인도 항쟁 기념비(Mutiny Memorial)가 있다.

또한 국내 최대 규모이며, 회교사원으로 가장 오래된 자마 마사지드(Jama Masjid)는 레드 포트와 함께 올드 델리의 핵심을 이루고 있다. 이 훌륭한 모스크(무로 입장)는 국내 최대 규모(25,000명 수용)이며, 타즈 마할을 건설한 샤 자한이 세운 마지막 호화 건축물이다. 14년에 걸쳐 완성된 자마 마사지드는 주요 출입문 3개와 40m 높이의 뿔족탑 2개를 갖추고 있으며, 붉은 사암과 흰 대리석을 번갈아 쌓아 올려 만들었다.

오후 3시 45분, 간디의 화장터이자 묘소인 라즈 가트(Raj Ghat)에 도착하였다. 간디의 시신은 힌두 장례의식에 따라 이곳에서 화장하고, 재는 갠지즈강에 뿌렸다고 한다. 간디를 따르고자 하는 이들을 위해 묘소로 조성된 라즈 가트는 조그만 검은 대리석 제단에 불과하지만 금요일이면 사람들이 모여 기도를 올린다고 하였다. 제단 정면에는 그가 남긴 마지막 말인 "헤이 람"(Hai Ram, '오, 신이여!'라는 뜻으로 간디가 숨을 거두기 직전 외쳤던 말임)이라는 글씨가 새겨져 있다. 라즈 가트 지역은 현재 아름다운 공원으로 조성되어 있고, 그 곳에서 우리는 바히트마 간디가 인도 사람들에게 얼마나 소중한 존재였는지를 다시금 느낄 수 있었다.

오후 4시에 인도 탐사의 일정을 마치고 조그만 Shop(Bhartiya Chai House of Selected Teas)에 들러서 인도의 명물인 Henna, 인도 차(Tea), Curry 등을 몇 개 구입하였다.

여정의 마지막 식사는 한식으로 준비되었다. Abhay Rat Village에 있는 비원(秘苑)이라는 한국 식당에서 먹은 김치찌개 맛은 잊을 수 없다. 인도에서 탐사하는 동안 한식이 처음이었다. 한국 음식을 먹는 이 별미는 한국에서 인도 음식을 먹는 별미보다 수십 배는 더 감미롭고 입맛을 당기게 했다. 식초를 넣어 만든 인도 김치가 아닌 한국 김치, 김치찌개, 불고기, 오징어볶음 등 매운 맛을 한껏 낸 우리 한정식에 곁들인 참이슬 맥 소주는 인도에서 느낄 수 있는 최고의 별미였다. 디저트로 인삼차와 커피까지 마시고 인도의 여정을 마무리 하였다.

오후 5시 45분, 모든 일정을 마치고 공항을 향하여 출발하였다. 공항으로 가는 길은 혼잡하였다. 인도를 떠나며 인도보다 독특한 나라는 없을 것이라는 생각이 스치 지나갔다. 말로 다 표현할 수 없이 역사 깊고 웅장하고 화려하기도 하면서 한편으로는 발전하지 못한 아니 무엇인가에 묶여 있는 듯한 나라, 인도라는 생각을 하였다.

인도 여정을 모두 뒤로 한 채 저녁 9시 30분, SQ 407에 몸을 싣고 델리 공항을 떠났다. 다음날 새벽녘 싱가포르 창이 공항에 도착할 때까지의 5시간 동안 아바도 모두들 지친 몸을 달래기 위해 인도와 싱가포르를 잇는 창공에서 단잠에 빠지리라.

제13일 : 1월 25일(수) 맑음-싱가포르 창이 공항(해단식), 인천공항-

새벽 5시에 항공기는 싱가포르 창이 공항에 착륙하였다. 인도 시간으로는 새벽 2시 30분이었으니 단잠을 깨웠음이 분명하다. 새벽녘이라 그런지 공항 안의 집포는 문을 열지 않은 곳이 많았다. 아침 6시 8분, 탐사 단원들은 이탈리아 레스토랑(The best Italian Reginal Cuisine)에서 제15회 학술탐사 해단식을 가졌다. 회장님의 인사말에 이어 탐사 단원들의 소감 발표의 순으로 진행되었다. 이번 인도 탐사를 통해 세계 유서 깊은 문물을 접하면서 견문을 넓히는 더없는 기회를 가질 수 있었다. 작년 여름 중앙아시아에 이어 인도 여행, 또한 무척이나 어려운 여행이었지만 회장님의 면밀한 주도하에 무사히 마칠 수 있었고, 특히 가족적인 분위기로 좋은 추억, 뜻 깊은 배움, 행복한 시간들을 가질 수 있는 기회였다. 이 좋은 경험들이 오래 오래 기억되면서 후배들을 양성하는 데 어루 말할 수 없는 큰 힘이 될 것이라는 것을 믿어 의심치 않는 여정이었다.

2006년 1월 13일 금요일 오전 7시, 조금이나마 인도를 알고 무엇인가를 얻기 위해 인천공항에 모여서 함께 한 길다면 길고 짧다면 짧게 느껴진 13일간의 인도 여정을 가슴 속에 담은 채 2006년 1월 25일 수요일 오전 9시 37분에 싱가포르 창이 국제공항을 이륙하여 이날 오후 4시 10분에 인천 국제공항에 착륙하였다.

이번 인도 여정을 통해 가슴 속에 영원히 인도를 담을 수 있었음을 감사드린다.

아름다운 마음과 따뜻한 마음으로 인도를 보았습니다.

빈 대리석의 타지마할과 붉은 사암의

아그라 성보다 소와 돼지, 자동차, 오토바이,

사람들과 렉사가 함께 곡예하던 외르사바의 거리

그리고

기차역에서 만났던 초라한 옷치림의

지지들이 더 오래도록 기억에 더 남아 있습니다.

인도인들의 착한 마음을 더 잊지 못할 것 입니다.

오늘도 갠지즈강에서 해는 뜨고 있을 겁니다.

-이화여대 홍부길 교수님의 '인도-과거로의 여행' 중에서-

참고문헌

1. 강석경(2004), 『인도기행』(서울: 민음사).
2. 랜덤하우스 중앙(2005), 『인도 100배 즐기기, World Tour Guide 107』(서울: 랜덤하우스 중앙).
3. 박변순(2005), 「인도 경제의 평가와 전망」(삼성경제연구소간, 『CEO Information』, 제517호).
4. 안그라팍스(2005), 『인도』(서울: 안그라팍스).
5. 임현갑(2003), 『떠나는 자만이 인도를 꿈꿀 수 있다』(서울: 도서출판 경당).
6. 사카키바라 에이스케·요시코시 테츠오 저, 정택상 역(2005), 『전세계 비즈니스 시장의 마지막 블루오션 인도를 읽는다』(서울: (주)황금 나침반).
7. 프라카쉬 출판사(2005), 『바라나시-불변의 도시』(인도: 프라카쉬 출판사).
8. Aditya Heritage Publications(2004), *Our Colorful World in Ajanta & Ellora*.
9. Bookwise(India) Pvt. Ltd.(1999), *Jaipur and Best of Rajasthan*.
10. Brijbasi Art Press Limited(2001), *Romancing an era TAJ and Beyond*.
11. Durga Das Publications(2006), *Incredible India*, Vol. 4, Issue 1, New Delhi.
12. Frontline Books(2001), *Delhi Agra & Jaipur-The Glorious Cities*, New Delhi.
13. Frontline Books(2006), *Images of Khajuraho*, New Delhi.
14. Mittal Publications(2001), *TAJ Mahal Forever Book*, New Delhi.
15. National Intelligence Council(2004), *Mapping the Global Future*.
16. National Museum(1997), *A Guide to the National Museum*, Janpath, New Delhi.
17. Maharaja Sawai Man Singh II Museum Trust(2003), *The City Palace, Jaipur-At a Glance*, Jaipur.
18. Worldroom M.I.C.E. Guide(2006), *India 2006*.
19. Shri Nath Book Stall(2001), *Agra Fort-King of Palaces*.
20. <http://www.incredibleindia.co.kr>
21. <http://www.indiary.net>
22. <http://www.hahatour.com/asp/travelinfo/if-10000.asp>
23. <http://www.tourindia.com>

A Study on the Historical Development of Public Accounting Profession in America

미국회계전문직의 역사적 발달에 관한 연구

Chan-Min Lee*

Contents

- | | |
|---|--|
| I. Introduction | III. Development of Public Accounting Profession |
| II. The Early Public Accounting Practices | IV. Conclusion |

I. Introduction

In the United State of America, the most important accountancy body from the standpoint of authoritative pronouncements on accounting principles and standards is the American Institute of Certified Public Accountants, AICPA. Founded in 1887 as the American Association of Public Accountants, AAPA it was reorganized in 1916 and renamed the American Institute of Accountants the following year. The present name of AICPA was adopted in 1957.

The first purpose of this paper is to investigate the historical development of the public accounting profession in America through looking back the predecessors of the AICPA and review the birth, the development, and the activities of each professional accounting organization.

The second purpose of this paper is to find out any room, if any, to utilize the historical development of American development of public accounting profession for improving Korean public accounting profession.

*Professor of Accounting, Dankook University.

II. The Early Public Accounting Practices

Accounting investigation became an almost traditional response to financial disaster. The collapse of South Sea bubble¹⁾ in 1720 had produced Charles Snell's audit of Sawbridge and Company.

A role for public accounting was born out of the chaos and panic of the South Sea bubble. Public uproar demanded investigation. One of the directors of the South Sea Company, Jacob Sawbridge, and his partners in the firm of Turner & Co., were the objects of public rage.

Charles Snell, a "Writing Master and Accountant" was appointed to investigate the accounts of Sawbridge & Company. His investigation report, prepared at the end of the year 1720 or early 1721 represents an early example of public accounting investigation and reporting.

Public accounting, in the sense of individuals primarily involved in the specialty occupation of keeping and interpreting others' financial records, performing audits and providing other expert services, existed at the start of the eighteenth century in America, although in a fashion and in an economic environment far from those of today.

Browne Tymms was an early public accountant, the earliest known to have practiced in America. His advertisement on a public accounting practice in Boston newspapers as early as 1718 is as follows: "Mr. Browne Tymms living at Mr. Edward Oakes, shopkeeper in Newbury street, at the south end of Boston, keeps merchants and shopkeepers books."²⁾

There is also a reference by James Don Edwards to the fact that Benjamin Franklin engaged James Parker to perform functions which were those of one acting as a public accountant, namely, to make an inventory and evaluation of equipment

1) The South Sea bubble had burst when, during a single month, from August 25 to September 28, 1720 the stock value of South Sea had fallen to one fifth.

2) William Holmes, "Accounting and Accountants in Massachusetts", *Massachusetts CPA Review*, January-February, pp. 15-21; March-april, pp. 16-22; May-June, pp. 12-23, 1975.

and materials and to present a report on the state of the accounts³⁾.

At this time, the increased sums of money and larger number of merchandise items handled made it necessary for merchants to maintain staffs of clerks in their counting houses. Bookkeeping by "double entry, Dr. and Cr., the Method" came into wide use everywhere by 1733 and schools gave instruction on the Italian method of keeping books. Accountants offered their services in all the larger towns⁴⁾.

III. Development of Public Accounting Profession

I. The Role of Public Accountants in 19th Century

Accountants were called on to assist in a wide variety of matters. They became involved in the preparation of disputed cases for arbitration or suit. They were hired to detect improper entries and fraud as well as to discover errors in the books and records of the companies.

Defalcations, breaches of trust, irregularities, and swindling schemes were matter of daily occurrence in this environment. As one practitioner of this era stated : "The professional accountant is an investigator, a looker for leaks, a dissector and a detective in the highest acceptation of the term ; he must have a good knowledge of real estate, machinery, buildings and other property. His business is to verify that which is right and to detect and expose that which is wrong ; to discover and report facts as they exist. He must interpret, rearrange and produce the narrative of facts. He is the foe of deceit and the champion of honest."⁵⁾

Auditing techniques of the period included the following : vouching all cash disbursements, checking all footings and postings, and checking the ledger to the trial balance and the trial balance to the financial statements. As much as three-fourths of the audit time was spent on footings and postings. Experience showed however that about three quarters of the defalcations were hidden by failures to acc-

3) James Don Edwards, *History of Public Accounting in the United States*, East Lansing : Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 1960.

4) Carl Bridenbaugh, *Cities in the Wilderness*, New York : Alfred Knopf, 1966.

5) D.A. Keister, "The Public accountant", *The Book-keeper*, July 1896, pp. 21-22.

ount for income or cash receipts. Frequently books would have been out of balance for months or years and locating errors was a terrible task⁶⁾.

Considering the techniques and the auditing theory of the period, it becomes clear that such early audits were effectively audits of the bookkeepers. The primary targets were error and fraud. Two out of three new audit engagements during the 1890s were likely to reveal defalcations. Such statistics do not come as a surprise in light of the fact that there had been no prior audit, fidelity bonds were not in existence, and few if any internal controls, including the division of duties, existed⁷⁾.

As late as the 1870s it was common practice for teams of stockholders to make periodic visits to corporate offices as a means of attempting to verify reported information. Stockholder verification of this type was perhaps practical because of the limited size and convenient location of corporations. At this time, it was still difficult to find a manufacturing company with \$10 million in assets whereas over 100 companies had assets exceeding \$150 million by the close of the second decade of the twentieth century⁸⁾. The rapid growth in the size of corporations suggests that the demand for public accounting services was only beginning to mount at the start of this era.

This period also witnessed an unprecedented wave of corporate mergers which peaked in the 1890s. These mergers fueled the demand for accounting services which involved more than the reviews of clerical accuracy or the detection of fraud. The breadth of accounting services now expanding from the testing of values, financial advising, and various audit services to report writing, even though statutory disclosure requirements did not exist. In the 1890s the forerunners of at least three of the national public accounting firms were established, and in April 1896, the first state legislation recognizing and establishing the title of certified public accountant was passed in the state of New York.

6) C.A. Moyer, "Early Developments in American Auditing", *Accounting Review*, January 1951, pp. 1-8.

7) *Ibid.*

8) Maurice Newman, "Historical Development of Early Accounting Concepts and Their Relation to Certain Economic Concepts", Master's thesis, New York University, 1967.

2. CPA Legislation

A dozen years before the CPA Law of New York was passed, the Institute of Accounts issued certificates to Fellows who had passed the strict practical and technical entrance examinations. The prerequisite of technical competence as a basis of self regulation therefore had been established prior to the existence of a law.

But the professional associations lacked the power and complete authority to control the growing ranks of all practitioners. Therefore in 1895 an initial attempt to obtain CPA legislation was made by both organizations. During the winter of 1894-1895 a rough draft of a bill providing for a professional examination and a distinctive title was prepared by Henry Harney, president of the Institute of Accounts.

In the meantime, acting independently in every respect, several members of the American Association of Public Accountants, AAPA prepared a draft for a bill providing that no person shall practice as a public accountant after the passage of the act unless he be licensed by the regents of the University of the state of New York. This bill was introduced in February 1895, before the senate of the state of New York.

Two weeks later the institute's bill was introduced in the assembly of the state of New York. The institute's bill contained two features which were clearly disadvantageous to the large British born membership of the AAPA. first, it required that CPAs be citizens of the United States and second it provided that only Certified Public Accountants of the state of New York should be appointed or employed to act as examiners of accounts, expert accountants or paid auditors by court administrators.

A meeting was called in March 1895 to attempt to negotiate differences between the two bills and the rival organizations by means of delegating a special committee to resolve the differences between the bills. The committee lost little time in determining that the association's bill proposing a license should be dropped and the institute's bill proposing a title should be pushed.

The bill was passed and approved on April 17, 1896. A significant single amendment to the bill, made as a result of apparent cooperation between the rival pro-

fessional groups, assured its passage in 1896. The amendment provided that the Certified Public Accounting designation was available to any citizen of the United States or person who had duly declared his intention to become such a citizen. When the bill did take effect many British chartered accountants who chose to retain their British citizenship moved to other states to set up their practice.

The first examination under the new law was held in December 1896. A typical profile of American born CPA candidates who sat for the exam at the turn of the century would include being thirty years old, attending public schools for grammar education and working as a commercial or government clerk or bookkeeper, before engaging in the public practice of another accountant and/or returning to teaching at a commercial college. Thereafter upon setting up practice in one's own name the CPA exam would be taken and professional activities commenced.

In the years 1896 and 1897, 112 certificates were awarded, 108 under the waiver which had been established by the Board of Regents to grant the CPA certificate to those who could prove they had been in reputable practice as public accountants since January 1, 1890⁹⁾.

In response to the initial passage of CPA legislation, other states soon followed in obtaining similar legislation. A Pennsylvania CPA law was enacted in 1899. Maryland passed a CPA law in 1900. California in 1901. Washington and Illinois in 1903. Thus by 1921 all states in Union had CPA legislation¹⁰⁾.

Among the important accomplishments which occurred in this period was the profession's ability to achieve important gains in public identification and legal recognition. The important role of accounting was being recognized in the financial and business community as corporations began to hire expert auditors to replace the annual audit visit of shareholders.

The year of 1896, in which the first CPA law was passed in New York, represents the birth of the accounting profession in America.

9) George Wilkinson, "The Genesis of the CPA Movement", *The Certified Public Accountant*, September 1928, pp. 261-266, 279.

10) Committee on History, "The Incorporators of the New York State Society of Certified Public Accountants", *New York CPA*, March 1953, pp. 217-221.

3. The Emergence of State Societies

In the United States, in our federal system, both professional licensing and education are deemed state privileges. Accountants' early organizational efforts, therefore, were oriented to forming viable separate state professional organizations. Thus, after 1896, the AAPA had ceased to be an effective institutional instrument and quickly became incompetent even in New York as state societies addressed the major issues confronting the profession. Hostility surfaced between native-born practitioners and the chartered accountants who gained effective control of the AAPA, and that rift severely hampered its operations. Rivalries developed among different state organizations too delayed steps towards professional unity. Three major state societies—New York, Pennsylvania, and Illinois—played leading roles in the profession until 1905.

There can be little doubt that the existence of these powerful rival societies tended to divisiveness, deterring effective national organization of the profession. A brief examination of the major societies demonstrated that until 1904 when the International Congress of Accountants convened at St. Louis efforts at unity were hampered by divergent goals. A pattern did begin to emerge as each state sought, after securing CPA laws, to address the issues of education, university affiliation, and professional publications.

New York's CPA law limited the granting of certificates to "citizens or those who intended to become citizens", which effectively barred many resident British chartered accountants from certification in New York.

The New York State Society of Certified Public Accountants, NYSSCPA revealed the direction it would take when fifteen men met to incorporate the society in 1897. New York state practitioners pioneered efforts for cooperation between universities and accountants.

Pennsylvania practitioners' experiences roughly paralleled those in New York. There, however, the bitterness and hostility toward chartered accountants evident in New York did not arise, for from the beginning the profession in Pennsylvania was in the control of native-born accountants. The Pennsylvania Institute of Pub-

lic Accountants was incorporated in 1897; a CPA law was enacted in 1898. The Institute continued efforts to affiliate with a university. Finally, in 1904, the University of Pennsylvania's Wharton School of Finance agreed to take over the Institute's program. Pennsylvania accountants added another dimension to the role of state societies when the Institute published *'The public accountant'*. Although short-lived, the publication was recognition of a real need and manifested early leaders' emphasis on the importance of appropriate professional literature for American practitioners.

The New York and Pennsylvania experiences are somewhat reflective of all early efforts in industrialized states along the east coast. The comparative advantage eastern states enjoyed in securing legal recognition meant that after 1902, practitioners there could focus their energies on a national organization.

The Illinois legislature resisted early efforts to enact a CPA law. Given such attitudes, Illinois practitioners had to demonstrate that they meant to exclude no one. In 1903, twenty-one of the society's fifty-three members were from the firm of Price Waterhouse, practitioners who could not be certified in New York State because they were British natives who could be certified in Illinois under broad waiver provisions. The Illinois Society of Public Accountants followed the pattern of other states in convincing Northwestern University to inaugurate a school of business and commerce. Practitioners from New York and Pennsylvania joined their Illinois colleagues as guarantors against financial loss to the university. Among the most lasting contribution of Illinois Society of Public Accountants was the publication of *The Auditor*, a professional journal later taken over by the AAPA and renamed *'The Journal of Accountancy'*.

4. Professional Accounting Organizations

1) The Institute of Accountants and Bookkeepers

The Institute of Accountants and Bookkeepers formed in New York on July 28, 1882 was the first professional accounting organization in the United States. Its aims during its first decade were almost wholly devoted to education for accounting and providing accounting literature. At institute meetings technical and pro-

fessional subjects were discussed. Subsequently the institute changed its name to the Institute of Accounts and at the turn of the century published the monthly periodic *Accountics*. The Institute of accounts required a full test of qualifications before admission. Unfortunately, little is known of the operations of the institute after the turn of the century since its records have not been located and only a few of its examiners are known. Yet for a quarter century, from 1882 until about 1908, the Institute of Accounts provided a professional association which admitted members from public as well as commercial practice. Its membership in 1884 numbered eighty persons, and over the years included such notable members as Charles E. Sprague, Selden Hopkins, Charles Waldo Haskins, Farquhar MacRae, and Henry Harney¹¹⁾.

2) AAPA

The certificate of incorporation of the American Association of Public Accountants, AAPA was filed on September 20, 1887. The most formidable obstacle facing public practitioners at this time was a lack of formal legal recognition of their public practice. Both the Institute of Accounts and the AAPA began via separate routes to investigate securing legislation to achieve such legal recognition.

Increased British investments, which required close scrutiny given the wild, free-wheeling business environment in the United States in the 1880s, brought English professional accountants to the United States.

Therefore, the early AAPA was a hybrid of the English Club-Medieval Guild patterned after the Institute of Chartered Accountants. It did not become an 'American' organization for several years. Part of the evidence of its lack of acceptance by native Americans before 1900 is found in the fact that it had fewer than 100 members at the turn of the century and these were predominantly English born residents of New York. Accountants from other states were noted in the AAPA's records as 'non-residents'. Early professional activities were marked by the existence of these two camps, the British and the American. Although harmony would be forthcoming it is important to note that, in addition to the problem of lack of le-

11) Norman E. Webster, "Some Early Accounting Examiners", *Accounting Review*, April 1944, pp. 142-150.

gal recognition, the professionals themselves had not yet achieved a sense of unity and self-identity¹²⁾.

The board of trustees of the AAPA appointed a special committee on accounting terminology, this being the first evidence that a professional accounting body sought to express itself on the subjects of accounting and auditing. The board's charge to the committee was "to collate and arrange accounting words and phrases and show in connection with each the varying usages to which they are put. This committee will not attempt to determine the correct or even the preferable usage where more than one is in existence."¹³⁾

3) The Federation of Societies of Public Accountants in the United States

Practitioners met in 1902 to discuss means of forming a national group to promote CPA laws in every state. The fruit of their efforts was the organization of the Federation of Societies of Public Accountants in the United States with the announced intention of promoting uniform CPA laws. But the three major state societies of New York, Pennsylvania, and Illinois were engaged in heated competition.

The New York delegates demanded that Federation membership be based exclusively upon affiliation with a state society and closed to individuals and also insisted upon an explicit distinction between CPA and non-CPA societies. The first demand was accepted, the second defeated, and it was only after extraordinary efforts by Federation supporters among the New York society members that the state agreed to join the Federation¹⁴⁾.

The reluctance of the New York state society to participate fully and completely in the Federation centered on the fundamental disagreement on the establishment of goals.

The Federation's announced goal was to seek CPA legislation in those states that lacked CPA laws. New York accountants perceived that goal as considerably less

12) Wilkinson, op. cit.

13) AAPA, *Twenty-second Anniversary Year Book*, 1909, p. 159.

14) New York State Society of Certified Public accountants, *Minutes Book*, New York: NYSSCPA, 1902.

important than the development and enforcement professional standards. In 1904 New York state society members decided to withdraw from the Federation and suggested the unification of existing organizations. This position formed a principal element of the agenda of the International congress of Accountants in St. Louis¹⁵⁾.

The St. Louis meeting in 1904 was a milestone in the development of accountancy in the United States. It marks the coming of political maturity within the profession's leadership. The most difficult task facing the delegates was to convince practitioners that their professional interests could be best promoted by a national organization

Subsequent to the negotiation at the congress, the federation agreed to merge with the AAPA in 1905. Once again accountants had a single national voice, but fundamental divisions as to goals and priorities remained unresolved.

Many of those participating in the International Congress viewed the merger of the two national organizations as the first step in obtaining uniform national standards for the accounting profession. But it soon became apparent that the AAPA simply did not have the authority to enforce meaningful standards. The merger had treated but failed to heal bitter regional and ethnic divisions among practitioners.

However, one goal of the New Yorkers was achieved in that before 1916 no chartered accountant ever became president of the AAPA. The 1906 election exacerbated anti-British sentiment. It narrowed effective control of the AAPA to a small group of practitioners from New York and Pennsylvania and the national authority the AAPA sought was never realized. Consequently, accountants faced severe criticism from outside the profession and the AAPA was powerless to respond adequately and effectively.

4) The American Institute of Accountants

By 1916 a decade of bitter frustration convinced the AAPA leaders that the national body must be reorganized to soften criticism of the profession. The charges of professional exclusion and meaningless CPA certificates had to be answered if federal intervention was to be avoided.

A critical element of the reorganization scheme of 1916 was to permit the na-

15) Ibid., 1904.

tional organization to admit new members on an individual basis. Among the requirements for membership was five years of practical experience and passage of the American Institute of Accountants' examination.

One of the reasons for individual membership was to give residents of such states as New York and Illinois, notorious for apparently arbitrary CPA examination grading, an opportunity to enter the profession. A major purpose appeared to be to bring under the control of the institute, all practitioners who for one reason or another had formerly belonged to no professional groups at all.

In the fall of 1916, the AAPA membership voted to reconstitute itself to the Institute of Accountants in the United States of America, shortened the following year to the American Institute of Accountants, AIA with membership to be determined by an Institute examination rather than, as before, on the basis of one's credentials as a certified public accountants or as a result of having practiced the profession for a minimum of three continuous years. The aim was to form a strong national organization like the Scottish and English Institutes of Chartered Accountants.

The 1916 reorganization achieved two major objectives: criticism of a CPA monopoly abated and federal intervention was kept away.

The AIA had organized a special Committee on the Development of Accounting Principles in 1933. The Committee's aim was to "to consider how far it may be possible to formulate broad principles of accounting which are regarded as to generally acceptable that any deviation from them should require explanation".¹⁶⁾ The Committee was renamed the Committee on Procedure, CAP in 1936 and the Institute published '*A Statement of Accounting Principles*' written by Sanders and others in 1938¹⁷⁾. The publication was viewed as an authoritative source for the establishment of an accounting principles, being a survey of existing practice.

On the other hand, organized in 1916 as the American Association of University Instructors in Accounting, AAUIA, the first national body of academicians. There was little friction between educators and the AIA as long as educators focused on curriculum development and the AAUIA was not perceived as a competing national

16) AIA, *Bulletin of American Institute of Accountants*, 1933.

17) Thomas Sanders, Henry Hatfield, and U. Moore, *A Statement of Accounting Principles*, New York: AIA, 1938.

organization. But when the academic organization was restructured in 1935, and the name was changed to the American Accounting Association, AAA, academics made a direct challenge to practitioners with the new stated objectives. Publication of a 'Statement of Objectives' sent a signal that academicians sought to take the lead in the development of accounting principles¹⁸⁾. But the practitioners had long assumed this developing accounting principles and standards to be their function and were reluctant to concede this privilege to any group, whether within, academics or outside, SEC, of accounting.

5) The ASCPA

The 1916 reorganization of the AIA had accomplished the immediate goals of allaying external criticism and retaining self-regulation of the profession. But the institute appeared to have abandoned the CPA certificate as an absolute requisite for membership. When the leadership of the Institute, AIA failed to challenge organizations such as National Association of Certified Public Accountants, which was accused of selling CPA certificate, bitter hostility developed.

The American Society of Certified Public Accountants, ASCPA was established in 1921. The ASCPA presented a direct challenge to the leadership of the AIA. One of the clearest and most dispassionate expositions of the differences between the two groups appeared in an editorial in *The Certified Public Accountants*, written by Frank W. Main, the ASCPA's president. He wrote that the Institute embraced national control of the profession, uniform CPA examinations and grading procedures, regional associations, strict rules of conduct, a decided emphasis on auditing, and national publicity of the profession. He contrasted this with the ASCPA's perspective, which included state promulgated and administered examinations, which reflected state standards; an emphasis on broader accounting services, and state publicity of the profession¹⁹⁾.

It may be apt to describe the Institute and the ASCPA as being, respectively, federalist and states' rights in orientation. The institute represented an Eastern

18) AAA, "A Statement of Objectives of the American Accounting Association", *Accounting Review*, March 1936, pp. 1-4.

19) Frank W. Main, "President's Message", *Certified Public Accountant*, January 1923, pp. 3-5.

Establishment. Institute membership tended to be concentrated in urbanized states, and its leaders were often connected with large, well-established, and prosperous firms.

Many felt that the Institute's organizational design restricted entry into the profession. The apparent abandonment of the CPA certificate as the sole requirement for admission in favor of membership by invitation was thought to be undemocratic.

Thus, from 1921 until 1936 -when it became imperative to present a united front to the obvious threat of federal intervention through the securities acts and the establishment of the Securities and Exchange Commission(SEC)-the accounting profession was in chaos, divided within and having no authoritative body to provide leadership.

However, the SEC suggested its Accounting Series Releases, ASRs to be the definitive sources for establishing accounting principles. For fear of SEC's intervention, the ASCPA and the AIA merged with the latter name retained in 1936. Accounting practitioners, now united in one national organization, sought recognition of the AIA as the authoritative voice of the profession.

6) AICPA

Since 1939 when the Committee on Accounting Procedure of the AIA, CAP was authorized to issue pronouncements, the Committee had devoted all its time to solving specific, concrete problems without reference to the fundamental concepts or basic principles.

In 1957 when the AIA was reorganized and rename the American Institute of Certified Public Accountants, AICPA, the AICPA's role in developing accounting principles and standards underwent a thorough reexamination.

In 1959 the establishment of an Accounting Principles Board and the Accounting Research Division to replace both the CAP and the Committee on Terminology was approved.

The AICPA called for a new approach to research and to the issuance of authoritative pronouncements, and proposed the creation of a research foundation which would carry on continuous examination of basic accounting assumptions and dev-

velop authoritative statements for the guidance of both industry and our profession²⁰.

However, the formation of the AAA's Commission to Establish Accounting Principles and the subsequent formation of the Wheat Committee of the AICPA, both in 1971, signaled the start of a series of efforts by academics and practitioners to reevaluate the process of establishing accounting standards by the APB.

The APB's failure to capture the confidence of the profession and gain the support of the SEC, beginning with the investment credit issue, indicated that the APB lacked the necessary stature to influence the outcome of debates over accounting principles and standards.

The deliberations of the Wheat Committee led to the establishment of the Financial Accounting Standards Board, FASB which began operations in 1973.

IV. Conclusion

In this study professional accounting bodies such as the Institute of Accountants and Bookkeepers, the American Association of Public Accountants, AAPA, the Federation of Societies of Public Accountants, FSPA, the American Institute of Accountants, AIA, the American Society of Certified Public Accountants, ASCPA, and the American Institute of Certified Public Accountants, AICPA are investigated with respect to the birth, the merger, and the activities.

More importantly, the Committee on Accounting Procedure, CAP administered by the AIA and the AICPA's APB and FASB played great roles in the development of the present generally accepted accounting principles.

Internationally, the AICPA's FASB has been a model for other countries and the organizational structure and the activities of the FASB were imitated to many other countries' professional accounting organizations such as Korean Accounting Standards Board, KASB and Japanese Accounting Standards Board, JASB.

On the other hand, a short history of Korean Institute of Certified Public acc-

20) Alvin R. Jennings, "Present-day Challenges in Financial Reporting", *The Journal of accountancy*, Jan. 1958, pp. 28-34.

ountants are as follows. On October of 1945, Chosun Institute of Accountants was established and Accountants Law was enacted on march of 1950. In 1954, for the first time, Korean Institute of Accountants was established according to the Accountants Law and the Certified Public Accountants Law was enacted on July of 1966. Finally, on September of 1966, The Korean Institute of Accountants was reorganized into the Korean Institute of Certified Public Accountants(KICPA)

Today, International accounting harmonization and the international accounting standards are key words in the accounting world. In this respect, we need to know the historical development as well as activities of other countries' public accounting professions. From the study on the American historical development of accounting profession, we can see that the key role in the development of the accounting profession in America was by private sectors, while governmental organizations played a leading role especially at especially an initial stage of organizing accounting professions in Korea.

Finally, I recommend that International accounting standards should nor be fully accepted without any questions because we have our own inherent characteristics of accounting environment. I also recommend that many sections of KICPA should play more role in the development of accounting profession more independently.

References

- AAA, "Committee on Accounting History", Supplement to Volume XLV, *The Accounting Review*, 1970, pp. 52-64.
- American Association of Public Accountants, *Year Books of Annual Meetings*, 1908.
- American Institute of Accountants, *Minutes of the Annual Meetings and Meetings of Council*, New York : AICPA, 1916-1956.
- AIA and ASCPA, "Financial Statements under the Securities Act and the Securities Exchange Act-Report Submitted by a Joint Committee of the AIA and ASCPA", New York : AICPA, 1934.
- American Institute of Certified Public Accountants, *Minutes of the Annual Meeting*, New York : AICPA, 1957-1966.
- _____, *Annual Report of the American Institute of Certified Public Accountants*, New York : AICPA, 1977.

- Anderson, J.A., "The Historical Development of Bookkeeping in the First Half of the Nineteenth Century", Master's thesis, University of Illinois, 1928.
- Baladouni, V., "The Study of Accounting History", *International Journal of Accounting*, spring 1977, pp. 53-67.
- Barr, Andrew, "Accounting Yesterday, Today and Tomorrow", *California CPA Quarterly*, June 1968, pp. 38-39, 41.
- Bevis, Donald, "Professional Education for Public Accounting", *The Accounting Review*, July 1958, pp. 445-459.
- Blough, Carmen G., "Accounting Reports and Their Meaning to the Public", *Journal of Accountancy*, Sept. 1939, pp. 162-168.
- Bridenbaugh, Carl, *Cities in the Wilderness*, New York : Alfred Knopf, 1966.
- Brundage, Percival F., "Influence of Government Regulation on Development of Today's Accounting Practices", *Journal of Accountancy*, Nov. 1950, pp. 384-391.
- Burns, T.J. and E.N. Coffman, *The Accounting Hall of Fame : Profiles of Fifty Members*, Ohio State University, 1991.
- Burton, John C., "Criticism With Love : An Educator Views the Public Accounting Profession", *Arthur Young Journal*, Winter-Spring 1971, pp. 77-82.
- _____, "The SEC and the Accounting Profession : Responsibility, Authority, and Progress", In *Institutional Issues in Public Accounting*, edited by Robert Sterling, 1974.
- Canning, R.J., "Training for an Accounting Career", *Accounting Review*, July 1958, pp. 359-367.
- Carey, John C., *The Rise of the accounting Profession*, 2 Vols, New York : AICPA, 1969.
- _____, "The CPA's professional Heritage", Working Paper No. 1, Academy of Accounting Historians
- Chatfield, Michael, *A History of Accounting Thought*, Dryden Press, 1974.
- Cole, William M., "The Rise of Accountancy", *Journal of Accountancy*, Feb. 1909, pp. 295-296.
- Committee on Accounting Procedure(CAP), "CAP Correspondence File", New York, AICPA.
- Committee on History, "Early Development of Accounting in New York State", *New York CPA*, March 1949, pp. 157-162.
- Cooper, W.W. and P. Garner, "The American Accounting Association's 75th Anniversary Year essays, Part Two-Recollections : 1935 to 1950", *Accounting Education News*, march 1991, pp. 2-3.
- Cowton, C.J., "The Hero in Accounting History : An Assessment of the Role of Bio-

- graphy", *Accounting and Business Research*, Winter 1985, pp. 73-77.
- Davies, W. Sanders, "Genesis, Growth and Aims of the Institute", *Journal of Accountancy*, Aug. 1926, pp. 105-111.
- Dickinson, Arthur L., "The Duties and Responsibilities of the Public Accountants", *Commerce, Accounts and Finance*, April 1902, pp. 23-27.
- Dodd, Donald and W.S. Dodd, *Historical Statistics of the United States, 1790-1970*, University of Alabama Press, 1976.
- Dunn, Homer A., "Reorganizing the Institute", *Certified Public Accountants*, Oct. 1923, pp. 261-280.
- Edwards, James Don, *History of Public Accounting in the United States*, East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 1960.
- Esquerre, Paul J., "Some Aspects of professional Accounting", *Administration*, July 1921, pp. 102-107.
- Fisher, F.S., "Legal Regulation of Accounting", *Journal of Accountancy*, Jan. 1933, pp. 9-29.
- Funk, Roland, "Recent Development in Accounting Practice and Theory", *Accounting Review*, July 1950, pp. 292-301.
- Glover, P.W., "Regulation of Accountancy by Law", *Journal of Accountancy*, Oct. 1926, pp. 244-253.
- Gordon, Spencer, "Accountants and Securities Act", *Journal of Accountancy*, Dec. 1933, pp. 438-451.
- Haskins, C.W., "Accountancy as a Profession", *Commerce, Accounts and Finance*, Jan. 1901, p. 17.
- Hatfield, H.R., "Historical Defense of Bookkeeping", *Journal of Accountancy*, April 1924, pp. 241-253.
- Holmes, William, "Accounting and Accountants in Massachusetts", *Massachusetts CPA Review*, January-February, pp. 15-21; March-April, pp. 16-22; May-June, pp. 12-23, 1975.
- Jennings, Alvin R., "Present-day Challenges in Financial Reporting", *The Journal of accountancy*, Jan. 1958, pp. 28-34.
- Johnson, Hans V., "Merchant Accountants", *Management Accounting*, Oct. 1976, pp. 57-61.
- Joplin, J. Porter, "Ethics of Accountancy", *Journal of Accountancy*, March 1914, pp. 187-196.
- Keister, D.A., "The Public Accountant", *The Book-keeper*, July 1896, pp. 21-22.
- Kohler, Eric, "In All My Years", *Accounting Historian*, Spring 1975, pp. 4, 6.

- Lawler, John, "The Current State of the Accounting Profession", New York : AICPA.
- Littleton, A.C., *Directory of Early American Public accountants*, Bureau of Economic and Business Research Bulletin No. 62, Urbana, Ill.
- Main, Frank W., "President's Message", *Certified Public Accountant*, January 1923, pp. 3-5.
- May, George O., "Uniformity in Accounting", *Harvard Business Review*, Autumn 1938, pp. 1-8.
- Merino, Barbara D., "Development of American Accountancy from 1876-1976", *CPA Journal*, June 1976, pp. 31-36.
- Merino, Barbara D. and T. Coe, "Uniformity in Accounting : A Historical Perspective", *Journal of Accountancy*, Aug. 1978, pp. 62-69.
- Moyer, C.A., "Early Developments in American Auditing", *Accounting Review*, January 1951, pp. 1-8.
- Newman, Maurice, "Historical Development of Early Accounting Concepts and Their Relation to Certain Economic Concepts", Master's thesis, New York University, 1967.
- Nissley, Warren, "Education for the profession of Accountancy", *Journal of Accountancy*, Aug. 1935, pp. 90-103.
- Noble, H.S., "The Relation of Business Organization to Accountancy", *Journal of Accountancy*, Sept. 1927, pp. 232-236.
- Peloubet, Maurice E., "The Historical Background of Accounting", In *Handbook of Modern Accounting*, edited by Morton Backer, 1955, pp. 7-39.
- Pixley, Francis W., "The Duties of Professional Accountants", *Financial Record*, Nov. 1904, pp. 28-34.
- Previts, Gary J., "The Accountant in Our History : A Bicentennial Overview", *Journal of Accountancy*, July 1976, pp. 45-51.
- Previts, G.S., L.D. Parker, and E.N. Coffman, "Accounting History : Definition and Relevance", *Abacus*, March 1990, pp. 1-16.
- Reckitt, Ernest, *Reminiscences of Early Days of the Accounting Profession*, Chicago : Illinois Society of CPAs,
- Ross, Edward A., "The Making of a Profession", *The International Journal of Ethics*, Oct. 1916, pp. 67-79.
- Ross, T. Edward, *Pioneers of Public Accountancy in the United States*, Philadelphia : E. Stern Co.
- Roberts, Alfred R., "American Accountancy : An Overview 1875-1900", *Business and Economic History*, 1975, pp. 98-108.

- Sterrett, Joseph E., "Present Position and Probable Development of Accountancy as a Profession", Proceedings of the Annual Meeting of the American Economic Association, 1908, pp. 85-96.
- Suffern, Edward L., "Accountant as a Financial Advisor", *Moody's Magazine*, June 1910, pp. 437-444.
- Teichmann, M.M., "National Accountancy Legislation", *Business*, June 1901, pp. 205-210.
- Webster, Norman E., "The American Association of Public Accountants: Its First Twenty Years, 1886-1906", New York: AIA, 1954.
- Werntz, William A., "History of the Accounting Procedure Committee-From the final Report", *Journal of Accountancy*, Nov. 1959, pp. 70-71.
- Wilkinson, George, "The Genesis of the CPA Movement", *The Certified Public Accountant*, September 1928, pp. 261-266, 279.
- Winjum, James O., "Accounting in Its Age of Stagnation", *Accounting Review*, Oct. 1970, pp. 743-761.
- Woodside, Byron, "Government-Accountants Relations", *Journal of Accountancy*, Sept. 1964, pp. 67-68.
- Zeff, Stephen A., *Forging Accounting Principles in Five Countries: A History and Analysis of Trends*, Champaign, Ill., Stipes Publishing Co..

미국회계전문직의 역사적 발달에 관한 연구

이 찬 민

(단국대학교 상경대학 교수)

국문초록

미국공인회계사회(American Institute of Certified Public Accountants : AICPA)를 비롯한 전문회계조직들은 공인회계사 자격취득과 관련한 법률제정과 회계실무의 지침을 마련해준 각종 회계원칙과 회계기준을 마련하여 시행토록 하는 등 회계전문직의 발전을 도모하는데 지대한 역할을 수행해 왔다.

특히, 미국공인회계사회의 전신인 회계사와 장부기장자협회(the Institute of Accountants and Bookkeepers)와 미국공공회계사협회(American Association of Public Accountants : AAPA)는 공인회계사시험제도와 공인회계사 자격에 관한 법률을 처음으로 의회에 제출하였다. 그리하여 1896년에 뉴욕주에서 관련 법률이 통과되어 회계전문직이 최초로 법률적으로 인정받기에 이르렀다.

1902년에는 공공회계사와 연방협의체(The Federation of Societies of Public Accountants in the United States)가 결성되어 뉴욕주뿐만 아니라 다른 여러 주에서도 공인회계사법을 제정하도록 하는데 크게 이바지하였으며, 그 후 1905년 미국공공회계사협회(American Association of Public Accountants : AAPA)에 통합하게 되었다.

미국공공회계사협회(American Association of Public Accountants : AAPA)는 조직을 재정비하여 1916년에 미국회계사협회(The American Institute of Accountants : AIA)로 명칭을 변경하였으며, 조직내에 회계절차위원회(The Committee on Accounting Procedure : CAP)를 설치하여 이 위원회를 통하여 회계실무의 지침서를 제정하여 발표하였다. 이 가운데 중요한 발표로서는 회계원칙에 관한 기준서(A Statement of Accounting Principles) 등이 있다.

한편 미국공인회계사협회(American society of Certified Public Accountants : ASCPA)가 1921년에 새로이 조직되었으며, 1936년에 미국회계사협회(The American Insti-

tute of Accountants ; AIA)로 통합되었다. 그 후 AIA는 재조직되어 1957년에 지금의 미국공인회계사회(American Institute of Certified Public Accountants ; AICPA)로 명칭이 바뀐 후 회계원칙심의회(Accounting Principles Board ; APB)와 재무회계기준심의회(Financial Accounting Standards board ; FASB)를 통해 수많은 회계원칙과 회계기준을 제정하여 공포하는 데 있어서 전문공인회계사 단체로서 큰 역할을 담당하였다.

한국의 경우, 1945년 10월에 조선계리사회의 발족을 시작으로 1950년 3월 계리사법이 공포되었으며, 1954년 12월에는 계리사법에 의한 한국 최초의 한국계리사회가 조직되었다. 그 후 1966년 7월 공인회계사법이 제정되어 동년 9월에 한국공인회계사로 재 발족되어 오늘에 이르고 있다.

기업의 세계화와 전세계적인 자본시장과 주식시장의 개방은 회계기준의 국제적 조화와 국제회계기준의 제정 및 채택이 선택이 아니라 필수 사항이 되고 있다. 이러한 상황속에서 선진 외국의 회계전문가 조직의 역사적 발달과 활동을 점검해봄으로서 우리가 앞으로 지향할 점을 모색하는데 의의가 있다 하겠다.

앞으로 우리 나라 공인회계사가 지향할 지향점으로서 첫째, 외국의 제도나 회계기준을 무비판적으로 수용하기보다는 이를 우리 실정에 맞게 잘 다듬어 우리만의 고유한 회계시스템을 구축할 필요성이 있으며, 둘째, 공인회계사 내에 조직된 여러 회계분과별 활동을 좀더 자율적인 여건 가운데 활발한 활동이 진행이 이루어지기를 바란다.

A Study on the Historical Development of Public Accounting Profession in America

미국회계전문직의 역사적 발달에 관한 연구

Chan-Min Lee*

Contents

- | | |
|---|--|
| I. Introduction | III. Development of Public Accounting Profession |
| II. The Early Public Accounting Practices | IV. Conclusion |

I. Introduction

In the United State of America, the most important accountancy body from the standpoint of authoritative pronouncements on accounting principles and standards is the American Institute of Certified Public Accountants, AICPA. Founded in 1887 as the American Association of Public Accountants, AAPA it was reorganized in 1916 and renamed the American Institute of Accountants the following year. The present name of AICPA was adopted in 1957.

The first purpose of this paper is to investigate the historical development of the public accounting profession in America through looking back the predecessors of the AICPA and review the birth, the development, and the activities of each professional accounting organization.

The second purpose of this paper is to find out any room, if any, to utilize the historical development of American development of public accounting profession for improving Korean public accounting profession.

*Professor of Accounting, Dankook University.

II. The Early Public Accounting Practices

Accounting investigation became an almost traditional response to financial disaster. The collapse of South Sea bubble¹⁾ in 1720 had produced Charles Snell's audit of Sawbridge and Company.

A role for public accounting was born out of the chaos and panic of the South Sea bubble. Public uproar demanded investigation. One of the directors of the South Sea Company, Jacob Sawbridge, and his partners in the firm of Turner & Co., were the objects of public rage.

Charles Snell, a "Writing Master and Accountant" was appointed to investigate the accounts of Sawbridge & Company. His investigation report, prepared at the end of the year 1720 or early 1721 represents an early example of public accounting investigation and reporting.

Public accounting, in the sense of individuals primarily involved in the specialty occupation of keeping and interpreting others' financial records, performing audits and providing other expert services, existed at the start of the eighteenth century in America, although in a fashion and in an economic environment far from those of today.

Browne Tymms was an early public accountant, the earliest known to have practiced in America. His advertisement on a public accounting practice in Boston newspapers as early as 1718 is as follows: "Mr. Browne Tymms living at Mr. Edward Oakes, shopkeeper in Newbury street, at the south end of Boston, keeps merchants and shopkeepers books."²⁾

There is also a reference by James Don Edwards to the fact that Benjamin Franklin engaged James Parker to perform functions which were those of one acting as a public accountant, namely, to make an inventory and evaluation of equipment

1) The South Sea bubble had burst when, during a single month, from August 25 to September 28, 1720 the stock value of South Sea had fallen to one fifth.

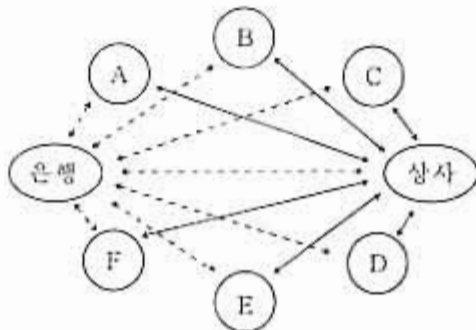
2) William Holmes, "Accounting and Accountants in Massachusetts", *Massachusetts CPA Review*, January-February, pp. 15-21; March-April, pp. 16-22; May-June, pp. 12-23, 1975.

기업은 구매와 판매에 있어서 구매처와 판매처가 통상 일치하지 않는다. 비록 우연히 일치해도 구매와 판매는 분리되어 상호 독립된 행위를 한다. 따라서 구매는 판매를 고려하지 않고 그리고 판매도 구매를 고려하지 않고 각각 고유의 관점에 의거해서 행한다.

그러나 호혜거래는 기본적으로 거래관계에 있는 기업이 상대의 상품을 상호 구입하는 것이다. 호혜거래는 기본적으로 거래 양 당사자가 함께 상대방으로부터 구입을 결정하는 대등한 거래 관계 하에서 행하는 상무적 행위도 아니다. 호혜거래는 기본적으로 구매자가 거래하고 있는 공급자에게 구매자의 우월적 지위를 직접적으로 이용하여 상품의 가치실현을 촉진하여 시장을 안정적으로 유지하고 나아가서는 더욱 확대하려고 하는데 그 목적이 있다.

구매력을 이용한 호혜거래는 거래 당사자간에 왕복거래(구매와 판매)를 가능하게 하는 상품 없이는 성립되지 않는다. 따라서 호혜거래는 기업이 다각화하면 할수록 그 기회와 범위가 커지기 때문에 다각화한 제조기업은 공급자 중에서 호혜거래 대상을 발견할 기회가 훨씬 많다. 그러나 제조기업에 있어서 호혜거래 기회와 범위는 기술적 조건과 자금적 제약 등으로 현실적으로 용이하지 않다. 반면에 다종다양한 제품의 취급과 다양한 기능을 가진 종합상사와 돈이라는 보편적인 재를 취급하는 은행의 경우는 호혜거래를 할 수 있는 기회가 훨씬 많아진다.

상호거래의 성립 조건은 직접 거래당사자간에 한정되는 것이 아니라 간접적·우회적 방법에 의해서도 가능하다. 예를 들면 A는 B로부터 구매하고 있지만 B는 A의 제품 중에서 필요한 것이 없어도 A는 B에 대하여 B의 계열회사 C가 A의 제품을 구매하도록 압력을 행사할 수 있다. 이처럼 직접적 거래당사자의 계열회사나 거래선을 호혜거래의 관계에 끌어들이는 우회적·간접적 방법에 의해 호혜거래의 범위를 현저하게 확대하는 것도 가능하다(中野安, 1977, p. 304). 이 같은 호혜거래 성립의 조건은 <그림 1>에서도 나타나듯이 기업집단내에 은행과 종합상사가 존재할 때 거의 완벽하게 갖추게 된다고 할 수 있다.



<그림 1> 은행과 종합상사 중심의 기업집단내 호혜거래 성립의 형태

호혜거래의 성립조건은 이상과 같은 기본적 전제조건이 충족되어야 한다. 호혜거래기회의

조건이 충족되었다고 자동적으로 호혜거래가 이루어지는 것은 아니다. 호혜거래에 대한 인센티브를 가진 기업에 의한 적극적인 활동이 필요하다. 그리고 호혜거래를 성립시켜 지속성·안정성을 확보할 수 있는 강제력을 보유·행사할 수 있어야 한다³⁾.

그러나 호혜거래는 거래당사자에 있어서 어느 한쪽이 완전독점인 경우는 성립할 수 없다. 만약 A(구입자)가 A가 생산하는 제품라인의 독점적 공급자이거나, 공급자 B가 생산하는 제품라인의 수요독점인 경우에는 B를 호혜거래에 끌어들이 필요성도 인센티브도 없게 된다. A는 호혜거래라는 우회적 거래방법에 의해 판매를 확대시킬 가능성도 필요성도 없다. 그리고 B가 독점적 공급자인 경우에도 A는 B로부터 일방적으로 구입할 수밖에 없는 입장에 있기 때문에 그 역(力)관계상 A는 B에게 구입을 강제할 수 없다(Mueller, Willard F., 1971, p. 93).

이처럼 호혜거래의 성립에는 구매측이 경쟁적이고 공급측도 경쟁적이어야 한다. 그러나 호혜거래는 시장구조가 완전경쟁적이어도 성립되지 않는다. 만약 구매측의 시장구조가 완전경쟁적이라면 구매는 —품질과 서비스를 고려하지 않는다면— 이론상은 가격에 의해서만 결정되기 때문에 공급자 B는 A로부터 거래가 정지되어도 그 제품을 시장가격 또는 그 이하로 판매하면 용이하게 대체판매처를 찾을 수가 있을 것이다. 이 같은 상황 하에서 B가 특정의 판매선과 강제적으로 거래에 응할 이유가 없다(Turner, Donald F., 1965, p. 138). 그리고 A도 이 같은 완전경쟁 하에서는 호혜거래를 채택할 메리트를 가질 수 없다.

호혜거래의 성립은 공급자와 구매자 양쪽에 경쟁이 전제되어야 한다. 그러나 적어도 그것이 완전경쟁시장이어서도 안 된다. 그것은 불완전경쟁 특히 과점적 경쟁시장을 전제로 한다. 일본 기업집단의 각 멤버기업은 모두 과점기업에 해당된다고 할 수 있다.

이 같은 시장구조 하에서 비로소 과점적 기업은 다른 방법으로는 불가능 하든지 또는 높은 비용으로 밖에 할 수 없는 시장 확대를 가능하게 하는 것으로서 호혜거래이용의 인센티브가 주어진다. 즉 호혜거래이용의 인센티브를 가지고 또 그것을 시장 확대의 비가격전략으로서 현실화할 수 있는 힘을 가지고 있는 것은 과점기업뿐이다. 이처럼 호혜거래는 본래 그 인센티브를 가지는 과점기업에 의한 강제적 성격을 가진다. 즉 소위 강제형 호혜거래가 호혜거래 일반의 본질적 특징이다.

그러나 호혜거래가 단순히 역(力)관계에 의존한 강제형 호혜거래만 존재하는 것이 아니다. 호혜거래는 과점기업간에도 대등형·협조형 호혜거래가 성립될 수 있다. 일본의 기업집단의 멤버기업간에 나타나는 대부분의 거래는 대등형·협조형 호혜거래이다(奥村宏, 1975, p. 172). 이 경우 양 당사자가 가진 강제력은 상실되고 오히려 자발적·협조적으로 이루어지

3) 호혜거래 관계를 맺을 경우에 보다 유리한 거래조건을 제시 등 일종의 경제적 유인의 제공도 있을 수 있다. 그러나 그것도 강제력을 배경으로 하지 않고서는 성사되기 어렵다.

는 협조형 호혜거래가 된다. 이 형태는 본래 강제적 성격을 가진 상호거래가 대등한 협조적 관계에서 일어나는 특수한 호혜거래 형태라고 할 수 있다. 기업집단에 있어서 호혜거래는 제품이나 자금거래 외에도 기술, 정보의 교류, 나아가서는 공동투자, 안정주주로서 주식의 상호 보유 등과 같이 그 특성상 시장거래가 어렵지만 상대방에게 기여할 수 있는 경제적 가치가 있는 것도 포함된다(磯田敬一郎, 1976, p. 84). 이들 기능은 중핵상사와 은행에 의해 이루어진다. 협조형 호혜거래는 기업집단 내에서만이 나타나는 현상이 아니라 일본의 기업사회에 널리 나타나는 현상이다. 이 같은 현상은 기업간 관계에 있어서 독립성과 경쟁이 증시되는 구미를 비롯한 많은 국가에서 주로 나타나는 강제형 호혜거래와 달리 신뢰를 바탕으로 한 협조와 안정적이고 장기계속적인 관계가 증시되는 일본의 기업간 관계의 산물이라고 할 수 있다.

2. 호혜거래의 성격과 기업집단의 형성·확장·확산

1) 호혜거래의 성격(1): 기업집단의 형성메커니즘

호혜거래의 기본적인 성격은 과점적 시장구조 하에서 강제형이든 협조형이든 그것을 이용하는 기업에게 다른 방법으로는 불가능하든지 또는 높은 비용으로 밖에 실현할 수 없는 시장의 안정적인 유지와 확대를 가능하게 하는 인센티브가 있다는 점이다. 그리고 호혜거래기회를 가능한 한 전면적으로 이용하고 그 효과를 극대화하여 경쟁상 우위에 서기 위해서는 호혜거래의 독점적 이용자가 더욱 유리하다(中野安, 1977, p. 311). 따라서 기본적으로 대부분의 과점기업에게는 가능한 한 호혜적 거래의 기회를 확대하여 그것을 전면적으로 이용하여 지배적 시장지위를 확립하려고 하는 유인이 있다. 그러나 독립된 개별기업이 호혜거래를 할 수 있는 기회는 그 범위가 제한적일 뿐만 아니라 구매력에 의거한 강제형 호혜거래는 성립시키는 것도 용이하지 않다. 따라서 전후 재벌해체 후 일본의 은행을 비롯한 대기업들은 각각의 시장 지배력을 유지·확대하기 위해서 호혜적 기업간 거래관계를 기초로 하여 협력·집속하기 위해 기업집단을 형성했다고 할 수 있다.

호혜거래는 전후 새롭게 나타난 거래형태가 아니라 전전 재벌 산하의 은행 및 종합상사 중심의 금융거래 및 상거래에서 광범위하게 행하여져 왔다. 그러나 전후 재벌이 해체되면서 은행을 비롯한 각 재벌 산하기업은 완전히 독립적인 기업이 되어 호혜적 거래관계도 매우 약화되었다. 이 같은 상황을 타개하기 위해서 구 재벌계 산하의 은행을 비롯한 기업들이 '사장회'⁴⁾를 결성하여 호혜적 기업관계를 확립하기 위해 형성된 것이 구 재벌계 기업집단이라고 할 수

4) 기업집단은 각사의 사장 또는 회장이 참석하는 사장회가 결성됨으로써 형성된 것이다. 각 기업 집단에는 三井계 三木會, 三菱계 金剛會, 住友계 白水會, 芙蓉계 芙蓉會, 三和계 三水會, 第一勸銀계 三金會라는 사장회가 있다.

있다. 이에 대해 은행계 기업집단은 구 제별계 기업집단에 대응하는 형태로 중·소제별계 및 과점기업들이 호혜적 거래관계의 인센티브를 추구하기 위해 사장회를 구성하여 기업집단을 형성한 것이라고 할 수 있다.

그러나 기업집단은 사장회를 결성한다고 해서 형성되는 것은 아니다. 기업집단의 사장회 멤버기업간에 호혜적 거래관계를 기초로 협력·결속할 때 비로소 실질적으로 형성되는 점이다. 기업집단을 형성하는 데는 유력한 은행과 종합상사의 존재는 필요충족 조건은 아니지만 필수적인 조건이다. 왜냐하면 제조기업 상호간만으로는 위에서 언급한 바와 같이 호혜거래의 기회가 성립될 수도 있지만 극히 제한적일 수밖에 없기 때문이다. 기업집단은 기본적으로 자금이라는 보편적인 財를 취급하는 은행의 존재, 그리고 다양한 상품의 취급과 다양한 기능을 가진 종합상사의 존재, 그리고 이들 은행과 종합상사의 긴밀한 금융적 호혜거래 관계 속에서 기업집단내에서 호혜거래의 기회는 확대된다. 따라서 6대기업집단에는 반드시 유력 은행과 종합상사가 멤버기업으로 참여하여 각 집단의 중핵적인 역할을 하고 있다.

종합상사에 의한 호혜적 거래의 그 메커니즘을 살펴보면 다음과 같다. <그림 2>에서와 같이 「지금 A社の 제품을 B社에 판매하는 경우 이는 일방적 거래로 호혜거래가 되지 않는다. 그러나 그 사이에 종합상사가 개입하게 되면 그 상사는 A社로부터 제품을 구매해서 B社에 제품을 판매하고, A社에게는 다른 제품을 판매하게 되면 구매자임과 다른 제품의 판매자가 되고, 다시 B社로부터 다른 상품을 구매해서 C社에 판매하게 되면 B社에 대해서는 판매자임과 동시에 구매자가 된다. 이 같이 거래가 A, B, C, D라는 형태로 되면 호혜거래가 중복 되어간다」(杉野幹夫, 1990, p. 93).



〈그림 2〉 종합상사에 의한 기업집단내 호혜거래 형성의 메커니즘

이 같은 종합상사를 중심으로 형성된 기업집단내의 호혜거래는 기업집단에 따라서 다소 차이가 있지만 구 제별계의 경우는 멤버기업과 거의 약 99% 매출과 매입의 거래관계를 맺고 있을 뿐만 아니라 은행계의 경우도 70% 전후의 수준을 유지하고 있다(公正取引委員會編, 1988, p. 179). 은행의 경우는 거의 모든 기업집단에서 95% 이상의 멤버기업과 거래관계를 유지하고 있다(公正取引委員會編, 1988, p. 165). 이는 호혜거래의 기회를 확대하기 위해서는 은행과 종합상사의 역할이 기업집단 형성에 필수적이라는 것을 의미한다고 할 수 있다.

2) 호혜거래의 성격(2) : 기업집단의 외연확장 메커니즘

호혜적 거래의 성격은 대기업이 시장지배력을 유지·확대하기 위해서 협력·결속하여 기업집단을 형성하게 하는 메커니즘으로 작용할 뿐 아니라 기업집단의 외연을 확장시키는 기능도 한다. 호혜거래의 성격은 이용자에게 그 효과는 크기 때문에 호혜거래는 기업집단내에서 끝나지 않고 기업집단내의 호혜거래 관계를 기반으로 기업집단외로 호혜거래를 확장하는 메커니즘을 가지고 있다. 또한 호혜거래는 멤버기 끊임없이 추가되지 않는 한 안정효과는 있어도 지속적인 확대효과가 없기 때문에 기업집단외의 기업으로 호혜거래를 확장하려는 유인이 강하게 존재하다. 따라서 일본의 기업집단은 집단내 호혜거래를 기반으로 집단외로 호혜거래를 확대하여 기업집단의 외연을 확장하기도 했다. 기업집단에 있어서 은행 및 종합상사는 기업집단내의 호혜거래관계를 기반으로 기업집단 외부의 기업으로 호혜거래를 확대 재생산시키는데 그 중심적인 역할을 했다고 하겠다.

먼저 종합상사가 기업집단의 멤버기업과의 호혜적 거래관계를 기반으로 집단의 기업으로 호혜거래가 확장하는 메커니즘을 <그림 3>을 통해서 살펴보자.



<그림 3> 종합상사 중심의 기업집단 외연확장 메커니즘

「멤버기업 A자동차와 호혜거래관계에 있는 종합상사는 A자동차에서 필요한 철강을 B철강으로부터 구매하여 조달하고 B철강에 대하여는 B철강 제품을 구매하여 북미지역에 수출을 하고 이어서 종합상사는 B철강의 제품을 구매하여 그룹의 멤버기업인 C중공업으로의 판매하고 그리고 중공업의 기계를 B철강에 판매한다. 그리고 D광산의 석탄을 수입하여 B철강에 판매하고, C중공업의 기계를 D광산에 판매한다. 이 같이 거래가 A, B, C, D, E, F로 되면서 호혜거래가 기업집단외로 확장되면서 기업집단의 외연이 확장된다」.

은행은 기업집단내의 호혜거래를 기반으로 기업집단외 기업에게 융자를 조건으로 멤버기업의 상거래를 알선하는 방식으로 기업집단의 외연을 확장한다. 住友그룹이 가장 적극적으로 활용하였다. 특히 三菱그룹과 住友그룹의 경우는 은행이 자금력과 집단내 멤버기업과의 호혜적 거래관계를 기반으로 효율적 융자의 실현과 이들 기업간의 상거래구축을 추진하여 그룹의

외연확장에 적극적이었다. 住友그룹의 경우는 住友銀行이 그룹외의 우량기업에 대하여 적극적으로 융자를 추진하여 住友그룹의 친밀기업으로 만드는 「외연적 팽창」으로 불리어지는 확장전략을 취했다. 住友銀行은 외연적 팽창전략으로 융자계열에 끌어들이는 기업에 대하여 기업 멤버기업과의 상거래를 적극 추진했다. 그 결과 예컨대 住友倉庫는 외연확장전략을 통해서 그룹멤버기업보다도 松下電氣, 伊藤忠, 旭化成 등의 집단의 대기업과의 거래규모가 커졌다고 한다. 은행은 효율적인 금융거래를 하고 그룹기업은 집단 외부의 우량기업과 거래를 함으로서 결과적으로 기업집단의 세력, 즉 호혜적 거래관계를 확대시키는 역할을 했다(菊地浩之, 2005, p. 145).

3) 호혜거래의 성격(3): 기업집단의 확산

호혜거래의 성격은 기업집단의 형성과 그 외연을 확장하는 베커니즘으로 작용할 뿐만 아니라 대항적·경쟁적인 기업집단을 형성하도록 유발하여 기업 집단을 확산시키는 베커니즘으로도 작용하고 있다. 호혜거래는 기본적으로 선행적 이용기업이 그 효과가 크면 클수록 경쟁적 과점기업으로 하여금 대항적 호혜거래를 유발하고 가속화함과 동시에 대외적으로 높은 시장진입 장벽이 된다. 그리고 호혜거래는 시장집중 촉진효과가 커서 호혜거래를 이용하지 않는 기업에 대하여 증대한 위협이 된다. 따라서 경쟁기업에 의한 대항적 호혜거래의 이용·확산은 필연적이라고 할 수 있다(Stocking, George W. and Willard F. Mueller, 1970, p. 84). 그와 동시에 호혜거래의 이용경쟁에 있어서 보다 우위에 서기 위해 보다 한층 다각화 또는 기업의 그룹화가 진행된다. 즉 호혜거래의 성격상 호혜거래를 하고 있지 않은 경쟁기업은 다각화 또는 기업의 그룹화를 통해서 호혜거래 기회를 확대하려고 하는 것은 필연적이라고 할 수 있다. 이 같은 호혜거래의 성격에 의한 기업그룹의 확산은 1952년 住友그룹을 필두로 1954년의 三菱그룹, 1961년의 三井그룹, 그리고 은행계인 1966년의 芙蓉그룹과 古河·川崎 그룹, 1967년의 三和그룹의 결성, 1987년의 第一勸銀 그룹의 결성이 그 대표적인 예라고 할 수 있다. 적어도 6대기업집단의 형성은 이 같은 베커니즘의 산물이라는 것을 제Ⅲ장에서도 확인할 수 있다.

Ⅲ. 기업집단 형성의 역사적 배경

일본의 대기업들은 왜 기업집단이라는 결합관계를 형성하였는지 그 역사적 배경을 살펴보자. 기업집단은 은행을 비롯한 각사의 사장 또는 회장이 참석하는 사장회가 결성됨으로써 형성된 것으로 기업집단의 형성은 사장회의 결성을 의미한다. 기업집단이 호혜적인 기업간 관

계, 즉 호혜거래를 통하여 지배적 시장지위를 유지·확대하기 위해서 형성되었다는 점에 대해서는 기업집단 각각의 형성에 관한 역사적인 배경의 검토가 유효하다고 생각된다. 특히 기업집단은 재벌계는 물론이거니와 은행계의 경우도 전반적으로 재벌과 관련성을 가지고 있어 먼저 재벌의 해체에 관해서 검토하고자 한다.

1. 재벌의 해체⁵⁾

일본이 1945년 제2차 세계대전에서 패하자 미국은 사실상 단독으로 일본을 점령하여 연합군사령부(GHQ: General Headquarters)를 설치하여 점령정책을 실시하였다. GHQ는 1945년 9월 「초기의 대일방침」⁶⁾으로 재벌해체를 명시하고 재벌해체에 착수했다. 재벌해체 조치는 다음과 같이 요약된다.

먼저 첫 번째는, 재벌기구의 정점을 이루고 있는 지주회사=재벌본사 및 이에 준하는 것의 해체이다. 지주회사 정리위원회는 「지주회사」로 지정한 83개사 가운데 三井, 三菱, 住友, 安田, 淺野, 中島, 古河, 大倉, 鮎川(日産), 野村 같은 10대재벌 본사 혹은 본사적 성격이 강한 회사 및 단순한 지주회사를 합쳐서 28개사를 해체했다. 「지주회사」로 지정된 회사 가운데 현업부문을 가진 단순한 지주회사가 아닌 51개사는 보유주식의 대부분을 처분해서 타 기업에 대한 지배력을 제거하는 조치가 취해졌다. 三井物産과 三菱商事는 단순한 지주회사가 아닌 현업회사임에도 GHQ는 특별히 두 개 회사에 대해서 해체의 즉각 실시, 당인거래중지, 새로운 회사 설립에 엄격한 제한 등의 지령에 의해 천지하게 해체되어 그 후신으로 각각 약 170개사와 120개사가 신설되었다.

두 번째는, 재벌가족의 재벌지배력의 배제이다. 지주회사정리위원회는 재벌가족이 소유하는 유가증권을 강제 양도시키고 재벌가족 모두를 회사임원의 지위로부터 추방했다. 재벌해체와 관련한 인적 배제조치는 여기에 끝나지 않고 본사가 지명한 산하기업의 모든 임원, 주요한 기업의 상무 이상, 나아가서는 재벌직계나 방계가 아니더라도 재벌과 관련이 깊은 제한회사의 임원까지로 확대하여 추방조치를 취했다.

유가증권의 처분에는 「기업의 소유 및 경영의 민주화를 목표로 한다」라는 원칙하에 배가에 있어서 그 회사의 종업원을 우선하고 반대로 지주회사, 재벌가족의 주식취득에 대해서는 엄격히 제한했다. 이렇게 처리된 유가증권은 일본 총주식금액의 42%에 이르렀다.

5) 이 부분은 井村嘉代子(1993), 『現代日本經濟論』, 有斐閣, pp. 28-37과 橋本壽郎, 武田晴人(1992), 『日本經濟的發展과 企業集團』, 東京大學出版會, pp. 203-224 참고.

6) 초기의 대일방침에서는 민주주의 세력을 조장하기 위해 「경제활동을 천지하게 평화적인 목적으로 하지 않는 지도자의 추방」과 「일본 상공업의 대부분을 지배해온 산업 및 금융분야의 대규모 콤비네이션의 해체계획을 지지할 것」을 지령하고 있다.

gal recognition, the professionals themselves had not yet achieved a sense of unity and self-identity¹²⁾.

The board of trustees of the AAPA appointed a special committee on accounting terminology, this being the first evidence that a professional accounting body sought to express itself on the subjects of accounting and auditing. The board's charge to the committee was "to collate and arrange accounting words and phrases and show in connection with each the varying usages to which they are put. This committee will not attempt to determine the correct or even the preferable usage where more than one is in existence."¹³⁾

3) The Federation of Societies of Public Accountants in the United States

Practitioners met in 1902 to discuss means of forming a national group to promote CPA laws in every state. The fruit of their efforts was the organization of the Federation of Societies of Public Accountants in the United States with the announced intention of promoting uniform CPA laws. But the three major state societies of New York, Pennsylvania, and Illinois were engaged in heated competition.

The New York delegates demanded that Federation membership be based exclusively upon affiliation with a state society and closed to individuals and also insisted upon an explicit distinction between CPA and non-CPA societies. The first demand was accepted, the second defeated, and it was only after extraordinary efforts by Federation supporters among the New York society members that the state agreed to join the Federation¹⁴⁾.

The reluctance of the New York state society to participate fully and completely in the Federation centered on the fundamental disagreement on the establishment of goals.

The Federation's announced goal was to seek CPA legislation in those states that lacked CPA laws. New York accountants perceived that goal as considerably less

12) Wilkinson, op. cit.

13) AAPA, *Twenty-second Anniversary Year Book*, 1909, p. 159.

14) New York State Society of Certified Public accountants, *Minutes Book*, New York: NYSSCPA, 1902.

important than the development and enforcement professional standards. In 1904 New York state society members decided to withdraw from the Federation and suggested the unification of existing organizations. This position formed a principal element of the agenda of the International congress of Accountants in St. Louis¹⁵⁾.

The St. Louis meeting in 1904 was a milestone in the development of accountancy in the United States. It marks the coming of political maturity within the profession's leadership. The most difficult task facing the delegates was to convince practitioners that their professional interests could be best promoted by a national organization

Subsequent to the negotiation at the congress, the federation agreed to merge with the AAPA in 1905. Once again accountants had a single national voice, but fundamental divisions as to goals and priorities remained unresolved.

Many of those participating in the International Congress viewed the merger of the two national organizations as the first step in obtaining uniform national standards for the accounting profession. But it soon became apparent that the AAPA simply did not have the authority to enforce meaningful standards. The merger had treated but failed to heal bitter regional and ethnic divisions among practitioners.

However, one goal of the New Yorkers was achieved in that before 1916 no chartered accountant ever became president of the AAPA. The 1906 election exacerbated anti-British sentiment. It narrowed effective control of the AAPA to a small group of practitioners from New York and Pennsylvania and the national authority the AAPA sought was never realized. Consequently, accountants faced severe criticism from outside the profession and the AAPA was powerless to respond adequately and effectively.

4) The American Institute of Accountants

By 1916 a decade of bitter frustration convinced the AAPA leaders that the national body must be reorganized to soften criticism of the profession. The charges of professional exclusion and meaningless CPA certificates had to be answered if federal intervention was to be avoided.

A critical element of the reorganization scheme of 1916 was to permit the na-

15) Ibid., 1904.

tional organization to admit new members on an individual basis. Among the requirements for membership was five years of practical experience and passage of the American Institute of Accountants' examination.

One of the reasons for individual membership was to give residents of such states as New York and Illinois, notorious for apparently arbitrary CPA examination grading, an opportunity to enter the profession. A major purpose appeared to be to bring under the control of the institute, all practitioners who for one reason or another had formerly belonged to no professional groups at all.

In the fall of 1916, the AAPA membership voted to reconstitute itself to the Institute of Accountants in the United States of America, shortened the following year to the American Institute of Accountants, AIA with membership to be determined by an Institute examination rather than, as before, on the basis of one's credentials as a certified public accountants or as a result of having practiced the profession for a minimum of three continuous years. The aim was to form a strong national organization like the Scottish and English Institutes of Chartered Accountants.

The 1916 reorganization achieved two major objectives: criticism of a CPA monopoly abated and federal intervention was kept away.

The AIA had organized a special Committee on the Development of Accounting Principles in 1933. The Committee's aim was to "to consider how far it may be possible to formulate broad principles of accounting which are regarded as to generally acceptable that any deviation from them should require explanation".¹⁶⁾ The Committee was renamed the Committee on Procedure, CAP in 1936 and the Institute published '*A Statement of Accounting Principles*' written by Sanders and others in 1938¹⁷⁾. The publication was viewed as an authoritative source for the establishment of an accounting principles, being a survey of existing practice.

On the other hand, organized in 1916 as the American Association of University Instructors in Accounting, AAUIA, the first national body of academicians. There was little friction between educators and the AIA as long as educators focused on curriculum development and the AAUIA was not perceived as a competing national

16) AIA, *Bulletin of American Institute of Accountants*, 1933.

17) Thomas Sanders, Henry Hatfield, and U. Moore, *A Statement of Accounting Principles*, New York: AIA, 1938.

organization. But when the academic organization was restructured in 1935, and the name was changed to the American Accounting Association, AAA, academics made a direct challenge to practitioners with the new stated objectives. Publication of a 'Statement of Objectives' sent a signal that academicians sought to take the lead in the development of accounting principles¹⁸. But the practitioners had long assumed this developing accounting principles and standards to be their function and were reluctant to concede this privilege to any group, whether within, academics or outside, SEC, of accounting.

5) The ASCPA

The 1916 reorganization of the AIA had accomplished the immediate goals of allaying external criticism and retaining self-regulation of the profession. But the institute appeared to have abandoned the CPA certificate as an absolute requisite for membership. When the leadership of the Institute, AIA failed to challenge organizations such as National Association of Certified Public Accountants, which was accused of selling CPA certificate, bitter hostility developed.

The American Society of Certified Public Accountants, ASCPA was established in 1921. The ASCPA presented a direct challenge to the leadership of the AIA. One of the clearest and most dispassionate expositions of the differences between the two groups appeared in an editorial in *The Certified Public Accountants*, written by Frank W. Main, the ASCPA's president. He wrote that the Institute embraced national control of the profession, uniform CPA examinations and grading procedures, regional associations, strict rules of conduct, a decided emphasis on auditing, and national publicity of the profession. He contrasted this with the ASCPA's perspective, which included state promulgated and administered examinations, which reflected state standards; an emphasis on broader accounting services, and state publicity of the profession¹⁹.

It may be apt to describe the Institute and the ASCPA as being, respectively, federalist and states' rights in orientation. The institute represented an Eastern

18) AAA, "A Statement of Objectives of the American Accounting Association", *Accounting Review*, March 1936, pp. 1-4.

19) Frank W. Main, "President's Message", *Certified Public Accountant*, January 1923, pp. 3-5.

Establishment. Institute membership tended to be concentrated in urbanized states, and its leaders were often connected with large, well-established, and prosperous firms.

Many felt that the Institute's organizational design restricted entry into the profession. The apparent abandonment of the CPA certificate as the sole requirement for admission in favor of membership by invitation was thought to be undemocratic.

Thus, from 1921 until 1936 -when it became imperative to present a united front to the obvious threat of federal intervention through the securities acts and the establishment of the Securities and Exchange Commission (SEC)-the accounting profession was in chaos, divided within and having no authoritative body to provide leadership.

However, the SEC suggested its Accounting Series Releases, ASRs to be the definitive sources for establishing accounting principles. For fear of SEC's intervention, the ASCPA and the AIA merged with the latter name retained in 1936. Accounting practitioners, now united in one national organization, sought recognition of the AIA as the authoritative voice of the profession.

6) AICPA

Since 1939 when the Committee on Accounting Procedure of the AIA, CAP was authorized to issue pronouncements, the Committee had devoted all its time to solving specific, concrete problems without reference to the fundamental concepts or basic principles.

In 1957 when the AIA was reorganized and renamed the American Institute of Certified Public Accountants, AICPA, the AICPA's role in developing accounting principles and standards underwent a thorough reexamination.

In 1959 the establishment of an Accounting Principles Board and the Accounting Research Division to replace both the CAP and the Committee on Terminology was approved.

The AICPA called for a new approach to research and to the issuance of authoritative pronouncements, and proposed the creation of a research foundation which would carry on continuous examination of basic accounting assumptions and dev-

velop authoritative statements for the guidance of both industry and our profession²⁰.

However, the formation of the AAA's Commission to Establish Accounting Principles and the subsequent formation of the Wheat Committee of the AICPA, both in 1971, signaled the start of a series of efforts by academics and practitioners to reevaluate the process of establishing accounting standards by the APB.

The APB's failure to capture the confidence of the profession and gain the support of the SEC, beginning with the investment credit issue, indicated that the APB lacked the necessary stature to influence the outcome of debates over accounting principles and standards.

The deliberations of the Wheat Committee led to the establishment of the Financial Accounting Standards Board, FASB which began operations in 1973.

IV. Conclusion

In this study professional accounting bodies such as the Institute of Accountants and Bookkeepers, the American Association of Public Accountants, AAPA, the Federation of Societies of Public Accountants, FSPA, the American Institute of Accountants, AIA, the American Society of Certified Public Accountants, ASCPA, and the American Institute of Certified Public Accountants, AICPA are investigated with respect to the birth, the merger, and the activities.

More importantly, the Committee on Accounting Procedure, CAP administered by the AIA and the AICPA's APB and FASB played great roles in the development of the present generally accepted accounting principles.

Internationally, the AICPA's FASB has been a model for other countries and the organizational structure and the activities of the FASB were imitated to many other countries' professional accounting organizations such as Korean Accounting Standards Board, KASB and Japanese Accounting Standards Board, JASB.

On the other hand, a short history of Korean Institute of Certified Public acc-

20) Alvin R. Jennings, "Present-day Challenges in Financial Reporting", *The Journal of accountancy*, Jan. 1958, pp. 28-34.

ountants are as follows. On October of 1945, Chosun Institute of Accountants was established and Accountants Law was enacted on march of 1950. In 1954, for the first time, Korean Institute of Accountants was established according to the Accountants Law and the Certified Public Accountants Law was enacted on July of 1966. Finally, on September of 1966, The Korean Institute of Accountants was reorganized into the Korean Institute of Certified Public Accountants(KICPA)

Today, International accounting harmonization and the international accounting standards are key words in the accounting world. In this respect, we need to know the historical development as well as activities of other countries' public accounting professions. From the study on the American historical development of accounting profession, we can see that the key role in the development of the accounting profession in America was by private sectors, while governmental organizations played a leading role especially at especially an initial stage of organizing accounting professions in Korea.

Finally, I recommend that International accounting standards should nor be fully accepted without any questions because we have our own inherent characteristics of accounting environment. I also recommend that many sections of KICPA should play more role in the development of accounting profession more independently.

References

- AAA, "Committee on Accounting History", Supplement to Volume XLV, *The Accounting Review*, 1970, pp. 52-64.
- American Association of Public Accountants, *Year Books of Annual Meetings*, 1908.
- American Institute of Accountants, *Minutes of the Annual Meetings and Meetings of Council*, New York : AICPA, 1916-1956.
- AIA and ASCPA, "Financial Statements under the Securities Act and the Securities Exchange Act-Report Submitted by a Joint Committee of the AIA and ASCPA", New York : AICPA, 1934.
- American Institute of Certified Public Accountants, *Minutes of the Annual Meeting*, New York : AICPA, 1957-1966.
- _____, *Annual Report of the American Institute of Certified Public Accountants*, New York : AICPA, 1977.

- Anderson, J.A., "The Historical Development of Bookkeeping in the First Half of the Nineteenth Century", Master's thesis, University of Illinois, 1928.
- Baladouni, V., "The Study of Accounting History", *International Journal of Accounting*, spring 1977, pp. 53-67.
- Barr, Andrew, "Accounting Yesterday, Today and Tomorrow", *California CPA Quarterly*, June 1968, pp. 38-39, 41.
- Bevis, Donald, "Professional Education for Public Accounting", *The Accounting Review*, July 1958, pp. 445-459.
- Blough, Carmen G., "Accounting Reports and Their Meaning to the Public", *Journal of Accountancy*, Sept. 1939, pp. 162-168.
- Bridenbaugh, Carl, *Cities in the Wilderness*, New York : Alfred Knopf, 1966.
- Brundage, Percival F., "Influence of Government Regulation on Development of Today's Accounting Practices", *Journal of Accountancy*, Nov. 1950, pp. 384-391.
- Burns, T.J. and E.N. Coffman, *The Accounting Hall of fame : Profiles of Fifty Members*, Ohio State University, 1991.
- Burton, John C., "Criticism With Love : An Educator Views the Public Accounting Profession", *Arthur Young Journal*, Winter-Spring 1971, pp. 77-82.
- , "The SEC and the Accounting Profession : Responsibility, Authority, and Progress", In *Institutional Issues in Public Accounting*, edited by Robert Sterling, 1974.
- Canning, R.J., "Training for an Accounting Career", *Accounting Review*, July 1958, pp. 359-367.
- Carey, John C., *The Rise of the accounting Profession*, 2 Vols, New York : AICPA, 1969.
- , "The CPA's professional Heritage", Working Paper No. 1, Academy of Accounting Historians
- Chatfield, Michael, *A History of Accounting Thought*, Dryden Press, 1974.
- Cole, William M., "The Rise of Accountancy", *Journal of Accountancy*, Feb. 1909, pp. 295-296.
- Committee on Accounting Procedure(CAP), "CAP Correspondence File", New York, AICPA.
- Committee on History, "Early Development of Accounting in New York State", *New York CPA*, March 1949, pp. 157-162.
- Cooper, W.W. and P. Garner, "The American Accounting Association's 75th Anniversary Year essays, Part Two-Recollections : 1935 to 1950", *Accounting Education News*, march 1991, pp. 2-3.
- Cowton, C.J., "The Hero in Accounting History : An Assessment of the Role of Bio-

- graphy", *Accounting and Business Research*, Winter 1985, pp. 73-77.
- Davies, W. Sanders, "Genesis, Growth and Aims of the Institute", *Journal of Accountancy*, Aug. 1926, pp. 105-111.
- Dickinson, Arthur L., "The Duties and Responsibilities of the Public Accountants", *Commerce, Accounts and Finance*, April 1902, pp. 23-27.
- Dodd, Donald and W.S. Dodd, *Historical Statistics of the United States, 1790-1970*, University of Alabama Press, 1976.
- Dunn, Homer A., "Reorganizing the Institute", *Certified Public Accountants*, Oct. 1923, pp. 261-280.
- Edwards, James Don, *History of Public Accounting in the United States*, East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 1960.
- Esquerre, Paul J., "Some Aspects of professional Accounting", *Administration*, July 1921, pp. 102-107.
- Fisher, F.S., "Legal Regulation of Accounting", *Journal of Accountancy*, Jan. 1933, pp. 9-29.
- Funk, Roland, "Recent Development in Accounting Practice and Theory", *Accounting Review*, July 1950, pp. 292-301.
- Glover, P.W., "Regulation of Accountancy by Law", *Journal of Accountancy*, Oct. 1926, pp. 244-253.
- Gordon, Spencer, "Accountants and Securities Act", *Journal of Accountancy*, Dec. 1933, pp. 438-451.
- Haskins, C.W., "Accountancy as a Profession", *Commerce, Accounts and Finance*, Jan. 1901, p. 17.
- Hatfield, H.R., "Historical Defense of Bookkeeping", *Journal of Accountancy*, April 1924, pp. 241-253.
- Holmes, William, "Accounting and Accountants in Massachusetts", *Massachusetts CPA Review*, January-February, pp. 15-21; March-April, pp. 16-22; May-June, pp. 12-23, 1975.
- Jennings, Alvin R., "Present-day Challenges in Financial Reporting", *The Journal of accountancy*, Jan. 1958, pp. 28-34.
- Johnson, Hans V., "Merchant Accountants", *Management Accounting*, Oct. 1976, pp. 57-61.
- Joplin, J. Porter, "Ethics of Accountancy", *Journal of Accountancy*, March 1914, pp. 187-196.
- Keister, D.A., "The Public Accountant", *The Book-keeper*, July 1896, pp. 21-22.
- Kohler, Eric, "In All My Years", *Accounting Historian*, Spring 1975, pp. 4, 6.

- Lawler, John, "The Current State of the Accounting Profession", New York : AICPA, Littleton, A.C., *Directory of Early American Public accountants*, Bureau of Economic and Business Research Bulletin No. 62, Urbana, Ill.
- Main, Frank W., "President's Message", *Certified Public Accountant*, January 1923, pp. 3-5.
- May, George O., "Uniformity in Accounting", *Harvard Business Review*, Autumn 1938, pp. 1-8.
- Merino, Barbara D., "Development of American Accountancy from 1876-1976", *CPA Journal*, June 1976, pp. 31-36.
- Merino, Barbara D. and T. Coe, "Uniformity in Accounting : A Historical Perspective", *Journal of Accountancy*, Aug. 1978, pp. 62-69.
- Moyer, C.A., "Early Developments in American Auditing", *Accounting Review*, January 1951, pp. 1-8.
- Newman, Maurice, "Historical Development of Early Accounting Concepts and Their Relation to Certain Economic Concepts", Master's thesis, New York University, 1967.
- Nissley, Warren, "Education for the profession of Accountancy", *Journal of Accountancy*, Aug. 1935, pp. 90-103.
- Noble, H.S., "The Relation of Business Organization to Accountancy", *Journal of Accountancy*, Sept. 1927, pp. 232-236.
- Peloubet, Maurice E., "The Historical Background of Accounting", In *Handbook of Modern Accounting*, edited by Morton Backer, 1955, pp. 7-39.
- Pixley, Francis W., "The Duties of Professional Accountants", *Financial Record*, Nov. 1904, pp. 28-34.
- Previts, Gary J., "The Accountant in Our History : A Bicentennial Overview", *Journal of Accountancy*, July 1976, pp. 45-51.
- Previts, G.S., L.D. Parker, and E.N. Coffman, "Accounting History : Definition and Relevance", *Abacus*, March 1990, pp. 1-16.
- Reckitt, Ernest, *Reminiscences of Early Days of the Accounting Profession*, Chicago : Illinois Society of CPAs,
- Ross, Edward A., "The Making of a Profession", *The International Journal of Ethics*, Oct. 1916, pp. 67-79.
- Ross, T. Edward, *Pioneers of Public Accountancy in the United States*, Philadelphia : E. Stern Co.
- Roberts, Alfred R., "American Accountancy : An Overview 1875-1900", *Business and Economic History*, 1975, pp. 98-108.

1) 금융상 호혜거래

기업집단내 금융상의 호혜거래는 기업집단내의 은행을 비롯한 금융기관 상호간 또는 금융기관과 멤버기업간에 대출, 저축, 사채의 인수 등 형태로 이루어진다. 금융의 호혜거래는 기업집단내 멤버기업간의 관계가 아니라고 한지라도 자금이라는 재화의 특성상 그리고 금융거래의 특성상 은행의 경우는 대출과 저축, 보험회사의 경우는 대출과 보험가입이라는 형태로 나타나는 것이 일반적인 현상이라고 할 수 있다. 그러나 은행과 대기업이 금융상의 호혜거래를 주요 목적으로 기업집단을 형성한 것은 은행을 비롯한 금융기관과 각 산업분야의 대기업이 지배적 시장지위를 확립하기 위해서는 안정적인 금융거래 기반의 필요성에서 기인된 것이라고 할 수 있다. 대은행의 입장에서는 지배적 시장지위를 확립하기 위해서는 각 산업의 지배적 지위에 있는 대기업과 안정적·배타적인 금융적 거래관계를 확립하는 것이 필요했다고 할 수 있다. 동시에 구 개별계를 비롯한 대기업의 입장에서는 전후 자본축적이 빈약한 상태에서 출발하여 금융시장이 미발달한 상황 하에서 1950-60년대의 고도성장 과정을 거치면서 자금은 기업의 사활이 걸린 매우 중요한 과제로서 은행을 비롯한 금융기관과 자금을 안정적으로 조달할 필요성이 매우 컸다. 이 같이 은행과 대기업의 상호 필요성에 의해 출발한 기업집단내의 금융상 호혜거래의 실태를 멤버기업들의 금융기관으로부터 차입의존도를 중심으로 검토해 보고자 한다.

먼저 6대기업집단의 멤버기업이 동일 기업집단내 금융기관, 다른 기업집단의 금융기관 등으로부터의 차입의존도를 <표 1>에서 살펴보면 크게 2가지 특징을 발견할 수 있다. 하나는 6대기업집단 모두가 동일기업집단내 차입금을 완벽하게 의존하는 것이 아니라 상대적으로 크게 의존하고 있다는 점이다. 이것은 기업집단내의 호혜거래라고 해서 대기업이 차입금을 전

<표 1> 6대기업집단 멤버 기업의 차입처 현황(1996년도)

(단위: %)

기업집단명 차입처명	三井	三菱	住友	구개별계 기업 집단평균	芙蓉	三和	一勤	은행계 기업집단 평균	6대기업 집단평균
동일기업집단 내 금융기관	24.69	27.77	26.45	26.21	20.88	19.42	16.3	18.18	21.08
타기업집단내 금융기업	28.50	20.92	22.07	24.19	29.99	30.98	35.66	33.07	29.86
그 외 금융기관	45.08	45.85	50.99	46.97	46.91	48.83	47.53	47.83	47.52
기 타	1.73	5.46	0.49	2.64	2.22	0.77	0.51	0.92	1.54

자료: 公正取引委員會, 企業集團の實態について, 公正取引協會, 1998. p. 162

적으로 의존한다는 의미가 아니라 보다 우선적·상호의존적인 거래관계를 가지고 있다는 것을 의미한다.

또 하나의 특징은 기업집단의 멤버기업이 동일 기업집단의 금융기관으로 부터의 차입의존도가 구 제별개의 멤버기업이 은행계의 멤버기업에 비해 상대적으로 상당히 높다는 점이다. 은행계 기업집단이 융자계열을 중심으로 결성된 기업집단임에도 불구하고 이 같은 차이가 나는 것은 멤버상호간의 역사적인 관계에서 주로 기인된 것으로 보인다. 즉 구 제별개는 역사적으로 뿌리를 같이 한, 즉 같은 혈통인데 반해 은행계는 부분적으로는 금융기관과 밀접한 역사적인 관계를 맺어온 경우도 있지만 전반적으로는 단순히 은행의 융자계열기업이라는 점에서 그 차이점을 찾을 수 있다고 하겠다.

〈표 2〉 6대기업집단 멤버기업의 동일 기업집단 내 금융 기관에서의 차입금의존율의 추이
(단위: %)

기업집단명 연도	三井	三菱	住友	구제별개 기업집단 평균	芙蓉	三和	一勳	은행계 기업집단 평균	6대기업 집단 평균
1981년	18.62	22.42	25.94	22.04	16.01	1872	11.16	14.85	17.52
1987년	21.64	20.48	24.35	21.84	18.34	17.50	11.41	14.88	17.32
1989년	23.99	17.95	26.58	21.61	19.46	16.99	12.10	15.11	17.48
1992년	24.88	25.40	28.64	25.95	20.06	18.84	12.81	16.22	19.52
1996년	24.69	27.77	26.45	26.21	20.88	19.42	16.30	18.18	21.08

자료: 公正取引委員會, 企業集團の實態について, 公正取引協會, 1998, p. 161.

다음은 기업집단의 멤버기업이 동일 기업집단의 금융기관으로 부터의 차입의존도의 추이를 〈표 2〉에서 살펴보자. 동일 기업집단의 금융기관으로 부터의 차입금의존도의 추이는 1980년대에는 대부분의 기업집단이 비슷한 수준을 유지하고 있으나 1990년대가 되자 전체적으로 그 의존도 급격히 상승하고 있다. 1990년대에 그 의존도가 급상승한 요인은 1990년대부터 일본경제가 불황에 빠지면서 기업들의 경영상의 어려움과 결코 무관하지 않는 것으로 보인다. 이 같은 현상은 호혜적인 금융거래관계 하에서 경영상 또는 금융상 어려움에 직면한 기업집단내의 멤버기업에게 금융기관이 보다 우선적으로 자금을 공급한 결과로 보인다.

2) 상거래상의 호혜거래

기업집단내의 상거래상의 호혜거래는 기본적으로는 서비스업을 제외한 모든 산업분야의 멤버기업들 상호간에 일어날 수 있다. 그러나 제조업 상호간에는 취급상품의 한계로 호혜기

래의 성립이 용이하지 않다. 따라서 기업집단의 상거래상의 호혜거래는 다양한 상품을 취급하고, 다양한 시장을 상대로 활동하고 있는 종합상사를 중심으로 주로 이루어지고 있다. 그렇다고 해서 기업집단의 멤버기업의 모든 거래가 기업집단내의 종합상사를 통해서 거래가 이루어진다는 의미는 아니다. 금융적 호혜거래와 같이 상거래상의 호혜거래도 기업집단 멤버상호간에 보다 우선적·상호의존적인 호혜거래 관계라고 할 수 있다. 예컨대 기업집단의 승용차의 구매성향을 통해서도 알 수 있다(公正取引委員會, 1998, p. 113). 도요타 자동차가 三井 그룹의 읍시버 자격으로서 시장의 점유율이 약 38%로서 멤버기업의 구매율은 약 48%를 차지하고, 三菱그룹은 三菱自動車の 시장점유율이 불과 약 6%에 지나지 않지만 그룹기업의 구매율은 약 52%에 이르고, 비교적 결속력이 약하다는 芙蓉그룹은 日産自動車の 시장점유율이 약 22%인데 비해 그 구매율은 약 47%를 유지하고, 결코 그룹의 멤버기업의 제품이라도 전적으로 호혜거래를 한다는 의미는 아니다. 그리고 경우에 따라서는 여타 기업집단의 종합상사를 통해서 거래를 하는 경우도 있다.

이상과 같은 성향을 가진 종합상사중심의 기업집단내 호혜거래의 실태를 살펴보자. <표 3>²⁰⁾에서는 기업집단의 상거래상 호혜거래의 세 가지 구조적인 특징을 발견할 수 있다.

첫 번째 특징은 기업집단내의 거래가 종합상사와의 거래에 집중되어 있다는 점이다. 기업집단의 매출면에서 거래처별 비중을 보면 종합상사로의 매출이 집단내 거래의 6대기업집단의 평균 12.35% 중에서 10.44%로 절대적 비중을 차지한다. 구 재벌계의 경우에는 집단내 거래비율이 17.20%인데 반해 종합상사로의 매출이 15.30%로 집단내 매출의 89%를 차지하고 있다. 이는 매입에 있어서도 정도의 차이는 있으나 매출과 같이 집단내 거래가 종합상사에 집중되어 6대기업집단의 평균 6.47% 중에서 종합상사로부터의 매입이 4.4%로 매우 높은 수준이다.

두 번째 특징은 기업집단내 거래의 비중이 매출과 매입 모두 구 재벌계가 신흥계보다 현저하게 높다는 점이다. 매출에 있어서 기업집단내의 거래비율을 보면 구 재벌계 기업집단은 평균 17.20%인 반면에 은행계 기업집단은 평균이 7.42%로 상대적으로 구 재벌계 기업집단이 현저하게 높게 나타나고 있다. 이는 매입에 있어서도 매출과 마찬가지로 집단내 거래의 비율이 구 재벌계의 평균은 9.00%로 신흥계의 평균 3.93%와는 현격한 차이가 있다. 그 배경은 기업집단의 결속력과 집단내에서 종합상사의 지위와 상호관련이 깊다고 볼 수 있다.

세 번째 특징은 기업집단 멤버기업의 기업집단내 거래비율이 1989년도부터 급격히 감소하는 추세에 있다는 점이다. 1981년부터 1996년까지의 기업집단내 매출과 매입이 구 재벌계와

20) 기업집단의 전체 멤버기업간의 거래비율은 국내의 거래로 그 규모가 방대한 종합상사의 거래, 기업집단내 거래와 사실상 무의미한 대규모 소매업체 등과 같은 거래금액이 계산되기 때문에 보다 집단내 거래의 실상을 정확히 이해하기 위해서는 제조기업을 중심으로 파악하는 것이 보다 효과적이기 때문에 제조업에 한정하였음.

〈표 3〉

제조업의 집단내 거래비율의 추이

(단위 : %)

		三井	三菱	住友	구제별계	芙蓉	三和	一勸	은행계	전체평균
집단내 매출비율	1981	25.4	29.6	31.0	29.0	16.5	7.3	13.3	14.9	20.4
	1989	18.84	25.56	38.11	27.36	12.65	6.29	11.86	10.38	16.37
	1992	17.60	22.62	31.67	23.96	9.60	5.15	10.19	8.46	16.21
	1996	14.18	18.65	18.75	17.20	9.59	3.59	9.37	7.42	12.31
	상사로의 매출	12.18	15.43	18.29	15.30	8.87	2.63	5.84	5.58	10.44
	상사이외로 매출	2.00	3.22	0.46	1.89	0.72	0.96	3.53	1.84	1.87
집단내 매입비율	1981	16.2	21.9	14.0	18.6	5.1	6.2	9.5	8.2	12.4
	1989	11.95	14.97	16.44	14.45	3.96	5.24	7.79	5.75	10.10
	1992	9.95	15.87	9.46	11.76	3.67	4.67	6.50	5.03	8.40
	1996	9.13	11.47	6.39	9.00	2.49	4.27	4.72	3.93	6.47
	상사에서 매입	6.80	7.58	5.97	6.78	1.50	1.81	2.63	2.02	4.40
	상사이외 에서매입	2.35	3.89	0.42	2.22	0.99	2.46	2.09	1.91	2.07

자료 : 公正取引委員會事務局編, 企業集團の實態について, 公正取引協會, 1998, p. 172.

은행계를 불문하고 약 50% 전후의 큰 폭으로 감소하였다.

그 원인은 기업집단 멤버기업 및 종합상사를 둘러싼 경제·경영환경의 변화와 밀접한 관계가 있다. 급속한 감소의 기본적인 요인은 제조기업의 국제화·글로벌화의 진전에 의한 종합상사의존도의 감소, 현대자본주 유통의 특성으로 유통에서 상사매제 성향의 가속화, 정보화 진전에 따른 종합상사의 경쟁우위성의 상실 등을 들 수 있다. 그리고 직접적인 요인은 일본경제의 장기적인 불황이라고 이해된다. 이 같은 현상은 기업집단의 멤버기업들이 상호 긴밀한 결속관계에 있지만 기업의 존립여부가 걸려 있는 위기적 상황에서 그 타개책의 하나로써 종합상사를 통한 거래를 감소시키고 직접적 거래를 증가시킨 영향이 절대적으로 클 것으로 이해된다.

3) 주식상호보유

기업집단내 멤버기업간의 주식의 상호보유는 기업집단의 완성도 및 결속도의 지표로서 그리고 협력과 결속의 대표적인 제도할 수 있다. 기업집단 멤버간의 주식의 상호보유는 주주안정화에 그 목적이 있다고 할 수 있다. 그러나 주식의 상호보유는 기업집단을 결성한다고 멤버

기업상호간에 자동적으로 이루어지는 것은 아니다. 주식의 상호보유는 일부의 예외를 제외하고는 기본적으로 기업간에 밀접한 거래관계의 기초 위에서 성립되는 호혜거래의 대표적 산물이라고 할 수 있다.

기업집단의 주식의 상호보유는 <표 4>에서 볼 수 있듯이 그 수준에 있어서 기업집단에 따라 각각 상당한 차이가 있다. 특히 구 재벌계 기업집단과 은행계 기업집단 사이에 현격한 차이를 보여주고 있다. 그 요인은 기본적으로 멤버기업간의 호혜거래 정도의 차이에서 비롯된 것으로 보여진다. 은행의 주식상호보유율은 기업집단의 특성에 관계없이 모두 비슷한 수준을 유지하고 있다.

반면에 <표 3>에서 나타나는 바와 같이 기업집단내 상거래상 호혜거래비율의 수준이 낮은 기업집단은 반드시 정비례하는 것은 아니지만 주식의 상호보유비율도 낮다는 점에서도 주식의 상호보유는 기업집단내의 상거래상의 호혜거래에 의해 크게 규정된다는 것을 강하게 시사하고 있다.

이 같은 관점에서 기업집단의 상거래의 호혜적 거래에 대한 최근의 자료가 없는 상태에서는 기업집단내 주식의 상호보유에 대한 실태의 추이는 상거래의 호혜적 거래의 추이를 추찰하는데 매우 유효한 자료가 될 수 있다고 사료된다. <표 5>는 기업집단의 주식의 상호보유율의 추이를 보여주고 있다. 이에 따르면 기업집단의 주식상호보유율은 2000년대에 들어와서 급격히 떨어졌다. 이는 바로 기업집단의 상거래상의 호혜거래가 급격히 떨어지고 있다는 것으로 이해할 수 있다. 그 요인은 기본적으로는 앞서 언급한 호혜거래의 급격한 감소 원인과 함께 1990년대 후반부터 본격적으로 시작된 일본 대기업들의 구조조정 과정에서 그 동안 누

<표 4> 기업집단내 주식소유율 및 소유관계율(1996년도)

(단위:%)

	三井	三菱	住友	구재벌계 기업집단평균	美音	三和	第一勳 銀	신흥계	전체 평균
진 제	18.98 (57.60)	36.63 (76.51)	24.83 (94.18)	26.81 (76.11)	15.28 (48.21)	17.14 (25.58)	15.37 (28.40)	15.93 (34.06)	21.37 (55.09)
종합상사	1.27 (95.83)	3.29 (100)	1.78 (100)	2.11 (98.61)	0.99 (70.37)	0.45 (45.24)	0.49 (35.56)	0.61 (50.39)	1.50 (74.50)
은행	4.15 (100)	4.59 (100)	4.34 (100)	4.36 (100)	4.44 (100)	4.03 (100)	4.24 (97.98)	4.24 (99.26)	4.30 (99.63)
금융기관진제	13.35 (100)	15.24 (100)	13.66 (100)	14.08 (100)	11.26 (99.07)	9.65 (99.21)	10.91 (57.99)	10.61 (85.42)	12.35 (92.71)

자료 : a. 公正取引委員會, 企業集團の實態について, 公正取引協會, 1998, pp. 147, 149, 150, 152, 154.

b. 東洋經濟新報社, 企業系列總攬, 2000, pp. 30-39.

〈표 5〉

기업집단내 주식소유율의 추이

(단위:%)

연 도	70	75	77	79	81	85	87	89	92	96	04
기업집단명											
三井	21.32	21.17	22.22	22.08	23.13	21.61	21.35	19.46	19.29	18.98	8.04
三菱	26.78	30.26	30.35	36.29	36.93	36.94	36.04	35.45	38.21	36.63	16.81
住友	28.94	29.58	34.00	36.77	36.57	29.68	29.40	27.46	27.95	24.83	11.47
구제별계평균	25.68	27.00	28.86	31.71	32.21	29.41	28.93	27.46	28.48	26.81	12.11
芙蓉	16.04	18.28	19.11	19.28	18.80	17.36	17.11	16.39	16.88	15.28	5.45
三和	12.50	20.30	20.98	20.26	19.95	18.03	17.05	16.46	16.68	17.14	8.88
一勸	24.51	23.77	16.47	17.88	17.50	16.78	14.92	14.60	14.24	15.37	8.30
은행계평균	17.68	20.78	18.85	19.14	18.75	17.39	16.36	15.82	15.93	15.93	7.54
6대기업집단평균	21.68	23.89	23.86	25.43	25.48	23.40	22.65	21.64	22.21	21.37	9.83

자료 : a. 公正取引委員會, 企業集團の實態について, 公正取引協會, 1998, p. 149.

b. 菊地浩之, 企業集團の形成と解體, 日本經濟評論社, 2005, 각 관련 민을 참고.

적되어온 호혜거래 및 주식의 상호보유에 의한 문제점을 해소한 결과의 산물이라고 생각된다. 즉 이는 일본 기업집단의 멤버기업들이 호혜거래를 통한 지배적 시장지위를 확립하려는 기업집단이라는 제도가 더 이상 그다지 유효하지 않다고 판단한 결과라고 할 수 있을 것이다.

V. 결 론

이상에서 검토해온 바와 같이 일본의 대기업들은 호혜적 거래관계를 통하여 멤버기업들이 지배적 시장지위를 확립할 목적으로 기업집단을 형성하여 유지해 왔다. 호혜거래의 기본적인 성격은 과점적 시장구조 하에서 강제형이든 협조형이든 그것을 이용하는 기업에게 다른 방법으로는 불가능하든지 또는 높은 비용으로 밖에 실현할 수 없는 시장의 안정적인 유지와 확대를 가능하게 하는 인센티브가 있다는 점이다. 그리고 호혜거래 기회를 가능한 한 전면적으로 이용하고 그 효과를 극대화하여 경쟁상 우위에 서기 위해서는 호혜거래의 독점적 이용자가 더욱 유리하다. 따라서 기본적으로 대부분의 과점기업에게는 가능한 한 호혜적 거래의 기회를 확대하여 그것을 전면적으로 이용하여 지배적 시장지위를 확립하려고 하는 유인이 있다. 그러나 독립된 개별기업이 호혜거래를 할 수 있는 기회는 그 범위가 제한적일 뿐만 아니라 구매력에 의거한 호혜거래는 현실적으로 용이하지 않다. 따라서 전후 재벌해체 은행을 비롯한 일본의 대기업들은 호혜거래가 용이한 은행과 종합상사를 중핵으로 하여 각각의 지배적 시장

지위를 유지·확대할 목적으로 호혜적 기업간 관계를 기초로 협력·결속하기 위해 기업집단을 형성했다고 할 수 있다.

호혜거래의 성격은 단순히 기업집단을 형성하는 인센티브로서만 작용하는 것이 아니라 이용자에게 그 효과는 매우 크기 때문에 기업집단내의 호혜거래를 기초로 하여 기업집단외로 호혜거래를 확장하는, 즉 기업집단의 외연을 확장시키는 베키니즘으로도 작용한다. 은행과 종합상사는 기업집단내의 호혜거래 관계를 기반으로 기업집단의 외연을 확장시키는데 적합한 조건을 갖추고 있으며 그 중심적 역할을 했다.

그리고 호혜거래는 선행 기업집단이 기업집단내의 물론이고 기업집단외로 호혜거래를 확장함에 따라 경쟁관계에 있는 은행을 비롯한 대기업들에게 위협을 느끼게 함으로써 이들 기업들로 하여금 대항적·경쟁적으로 다수의 기업집단, 즉 6대기업집단을 형성하게 하는 작용을 하였다.

이상과 같이 형성되어 유지되어온 일본의 기업집단은 근년 두 가지 큰 변화를 맞이하고 있다. 하나는 기업집단 형성 목적의 핵심인 상거래상의 호혜거래와 호혜거래의 산물이자 기업집단의 결속도를 나타내는 대표적 제도인 주식상호보유 수준이 현저하게 감소하여 미미한 수준에 머무르고 있다는 점이다. 다른 하나는 각 기업집단의 중핵인 은행이 6개에서 3개로 통합되고 보험회사 및 건설회사 등이 기업집단을 뛰어넘는 횡단적인 통합 현상이 나타나 기업집단간의 경계가 사실상 무너지고 있다는 점이다.

기업집단의 이 같은 변화는 사실상 은행계의 경우는 붕괴, 구 제벌계의 경우는 급격한 쇠락을 의미한다고 할 수 있다. 비록 6대기업집단은 현재 기업집단의 중핵인 3개의 은행을 2개의 기업집단이 각각 공유하면서 6개의 사장회를 유지·존속하고 있다고 할지라도 기업집단간에 경계가 무너지고 기업집단내 호혜거래가 미미한 수준으로 감소하였다는 점에서 특히 3개 은행계 기업집단은 사실상 형체만 남아있는 유명부실한 기업집단에 가까운 수준으로 변화하고 있다고 할 수 있을 것이다. 이 같은 변화는 향후에도 지속되어 기업집단은 멀지 않는 장래에 일부 기업집단은 사실상 소멸되거나 쇠락의 길로 접어들 것으로 예상된다. 왜냐하면, 기업집단 형성의 목적이자 유지의 필수조건인 호혜거래와 호혜거래의 산물인 주식상호보유에 있어서 근년의 급격한 감소는 일본 기업집단의 뱀비기업들이 더 이상 기업집단이라는 제도가 유효하지 않다는 선택의 결과이기 때문이다. 특히 종합상사 중심의 호혜거래 감소의 원인이 재조기업의 국제화·글로벌화의 진전에 의한 종합상사 의존도 감소, 현대자본주의 유통의 특성상 상사매제 성향의 가속화, 정보화의 진전에 따른 종합상사의 경쟁우위의 상실 등과 같이 상사의 노력에 의해 극복할 수 없는 현대자본주의의 시대적 큰 조류이기 때문이다. 그리고 폐쇄적인 시장으로 평가되어온 기업집단은 그 본질이 뱀비기업간의 호혜거래에서 기인된 것이기 때문에 다른 외국기업과 함께 한국기업에게도 과거에 비해 훨씬 개방적인 시장으로 변화

될 것으로 예상된다.

일본경제의 근간을 이루어온 기업집단의 변화는 단순히 기업집단만의 개방적인 시장으로의 변화를 의미하는 것이 아니라, 일본시장 폐쇄성의 대표적 요인의 하나로 평가되고 있는 일본 기업사회의 전반에 걸쳐 나타나는 계속적 거래관행으로 인한 시장의 폐쇄성에도 큰 변화가 예상된다. 그것은 기업집단이 외연확장을 통하여 일본의 기업사회와 폭넓게 깊은 관련을 맺고 있을 뿐만 아니라, 강한 결속력을 유지해온 기업집단의 속성상 그리고 일본경제에 차지하는 기업집단의 지위상 그 변화의 파장은 일본의 기업사회에 미치는 영향이 크기 때문이다.

그 동안 한국기업이 선진국을 비롯한 대부분의 국가시장에서 비교적 훌륭한 성과를 거두어 온데 비해 일본시장에서는 그다지 평가할만한 성과를 얻지 못했다. 그 중요한 요인으로서 기업집단의 호혜거래에 의한 폐쇄성과 일본의 기업사회에 폭넓게 나타나고 있는 기업간의 긴밀한 계속적 거래관계에 의한 폐쇄성 및 배타성을 들 수 있을 것이다. 그러나 일본 기업집단의 변화와 그 파장으로 인한 일본시장의 개방적인 변화는 한국기업이 일본시장 진출을 보다 용이하게 할 뿐 아니라 최근 포스코와 新日鐵의 관계로 대표되는 전략적 제휴와 같은 협력도 보다 용이하게 할 것으로 예상된다. 따라서 한국기업은 이 같은 일본 기업집단과 일본시장의 변화를 보다 정확히 인식하여 일본시장의 진출과 전략적 제휴 등 기업간의 협력관계에 있어서도 보다 능동적인 노력이 요망된다고 할 수 있을 것이다. 그러나 한편으로 일본의 기업간 계속적 거래관행은 하나의 일본적 사회관습이라는 특성상 획기적인 변화를 기대하기 어렵기 때문에 신중하고 지속적인 노력이 필요하다고 하겠다.

참고문헌

- 江戶英雄(1994), 『三井と歩んだ70年』, 朝日新聞社.
- 橋本壽朗·武田晴人(1992), 『日本經濟の發展と企業集團』, 東京大學出版會.
- 公正取引委員會事務局編(1998), 『企業集團の實態について』, 公正取引協會.
- 菊地浩之(2000a), 『六大企業集團の社長會について(上)』, 『証券經濟研究』, 財團法人日本證券經濟研究所, 第23号.
- (2000b), 『六大企業集團の社長會について(下)』, 『証券經濟研究』, 財團法人日本證券經濟研究所, 第25号.
- (2005), 『企業集團の形成と解体』, 日本經濟評論社.
- 磯田敬一郎(1976), 『企業集團と總合商社—日本形多國籍企業の探索—』, 『經濟學論集』, 神戸學院大學經濟學會, 第8卷 第1號.
- 橋川武郎(1996), 『日本の企業集團—財閥との連續と断絶』, 有斐閣.
- 大槻文平(1987), 『私の昭和史』, 東洋經濟新報社.

- 東洋經濟新報社(2000),『企業系列總檢』,東洋經濟新報社。
- 鈴木健(1998),『メインバンクと企業集團—戦後日本の企業間システム』,ミネルバァ書房。
- 毎日新聞(2000),毎日新聞社,9月 16日。
- 富士銀行編(1982),『富士銀行100年史』。
- 中野安(1977),『互惠取引の性格』,『經營研究』,大阪市立大學商學部經營研究所,27卷 4・5・6合併號。
- 杉野幹夫(1990),『總合商社の市場支配』,大月書店。
- 三菱商事編(1986b),『三菱商事社史(下)』。
- 奥村宏(1975),『法人資本主義の構造』,日本評論社。
- 奥村宏(1981),『三菱—日本を動かす企業集團』,ダイヤモンド社。
- 津田久(1988),『私の住友昭和史』,東洋經濟新報社。
- 日本經營史研究所編(1976a),『挑戦と創造』,三井物産。
- 日本經營史研究所編(1976b),『回顧録』,三井物産。
- 日本經營史研究所編(1978),『本稿三井物産100年史』。
- 宇佐美洵(1980),『私の履歷書』,日本經濟新聞社。
- 政經通信社編(1967),『Fグループ』,政經通信社。
- 田中 彰(2004),『企業集團の無機能化』,『市場とネットワーク』,ミネルバァ書房。
- 井村喜代子(1993),『現代日本經濟論』,有斐閣。
- 荻 孝春(1992),『専門商社から總合商社へ』,臨川書店。
- 平井岳哉(1997),『三菱財閥から三菱グループへの移行過程』,『經營史學』,第32 第2号。
- Mueller, Willard F.(1971), "The Rising Economic Concentration in America: Reciprocity, Conglomeration and the New American 'Zaibatsu System II'", *Antitrust Law & Economics Review*, Vol. 4, No. 4.
- Stocking, George W. and Willard F. Mueller(1970), "Business Reciprocity and the Size of Firms", *Journal of Business*, Vol. 30, No. 2.
- Turner, Donald F.(1965), "Conglomerate Mergers and Section 7 of the Clayton Act", *Harvard Law Review*, Vol. 78, No. 7.

A Study on the Formation of Japanese Business Groups and Mutual Transactions

Il-Kun, Cha

(Professor Daejin University)

Abstract

The basic function of mutual transaction is to have incentives that it makes possible the companies have the stable maintenance and extension of markets which can be realized only by high costs. However, the chance of each independent companies to have mutual transaction is not only limited to the range but also difficult to realize in actually.

Therefore after the war, the big companies in japan formed business groups to cooperate through mutual transaction on the purpose that mutual transaction will establish each dominant marketing positions laying the nucleus on the bank and general trading companies.

As mutual transaction is very effective, it is used as the mechanism which will extend beyond the business group based on the business group. The bank and general trading companies were major roles to extend externals of business group.

Moreover, mutual transaction competitively made competitive companies form business groups by extending mutual transaction to out of the business groups from preceding business groups. As a result, six large business groups formed in japan.

However, mutual transaction in the business groups has rapidly decreased this year and became meager level. It brought collapse or decline of business groups. It is also expected that mutual transaction of business groups will steadily decrease from now. such changes will change business groups to more open-markets.

Key-words : business groups, mutual transaction, bank, general trading company, formation of business groups, extend externals of business groups, collapse/decline of business groups.

최고경영자의 전략적 리더십이 조직진화 및 조직유효성에 미치는 영향

-심층 사례연구를 바탕으로-

The Effects of CEO's Strategic Leadership on Organizational Evolution and Effectiveness

-Based on In-depth Case Studies-

허소길* · 장영철**

차 례

I. 서론
II. 이론적 배경
III. 연구모형 및 연구방법

IV. GE와 삼성의 사례분석
V. 결론 및 시사점

I. 서론

기업의 궁극적인 목적은 조직의 명속과 발전을 도모해 가는 것이다. 이를 위해 조직은 변화하는 환경에 대응하는 전략을 선택하고 이 전략에 맞춰 내부구조, 시스템, 프로세스, 인적 역량 등을 정렬시킴으로써 조직의 유효성을 높여가야 한다. 때문에 조직유효성은 외부유효성과 내부유효성을 통합한 관점에서 전략적으로 바라볼 필요가 있다. 뿐만 아니라 환경의 변화와 이에 적응해 가는 역동적 관점도 고려되어야 한다. 따라서 조직을 효과적으로 이끌어 갈 경영자의 역할이나 리더십도 통합적이고 역동적인 관점에서 바라봐야 할 것이다.

기존 국내에서 이루어진 리더십 연구들은 주로 중간관리층의 리더·추종자 관계를 중심으로 한 미시적 분석에 치중하고 있다. 최고경영층에 대한 연구도 최고경영자 개인의 성격특성이나 경험요인들과 조직성과와의 인과관계 규명에 치중하고 있어 중개 메커니즘에 대한 실증적인 연구가 미흡한 감이 있다. 새로운 경향의 카리스마 또는 변혁적 리더십에 대한 연구들도

* (주)동부 부사장/경영학 박사

** 경희대학교 경영대학 교수

에컨대 거래적 또는 변혁적 리더십을 선택적 관점에서 바라보거나 변혁적 리더십의 상대적 우월성만을 주장하는 한계를 보이고 있다.

한편, 조직유효성 연구들은 조직진체의 성과차원, 즉 전략적 차원의 통합적 접근(경제적 성과/사회적 성과, 내부성과/외부성과, 단기성과/장기성과의 균형된 관점)을 이루지 못하고 학자의 관점 또는 연구의 편의에 따라 부분적으로 다루어지는 경향이 있다.

이와 같은 리더십 및 조직유효성 관련 연구들은 성과의 갈림길에 있는 기업들이 바라는 현실적 요구 수준과는 많은 차이가 있다고 하겠다. 따라서 본 연구는 기존 연구에 대한 이와 같은 비판적 견해를 바탕으로, 조직성과의 전략적 차원에서 최고경영자의 전략적 리더십과 조직유효성과의 관계를 통합적이고 역동적인 관점에서 심층사례연구를 통해 고찰해 보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직유효성과 조직진화

1) 조직유효성

일반적으로 조직의 유효성이란 조직목표의 달성 정도를 말한다(Etzioni, 1964). 조직유효성에 대한 전통적 접근방법은 조직활동의 투입측면(자원기반 접근법), 내부활동측면(내부프로세스 접근법), 산출측면(목표달성 접근법)의 서로 다른 부분에 초점을 두고 조직유효성을 설명해 왔다(Daft, 2001).

조직유효성은 조직연구의 핵심적 주제임에도 불구하고 그 구성개념에 대한 정의와 측정의 기준은 연구자마다 상이하여서 많은 문제점을 지니고 있어 왔다(Cameron, 1978, Steers, 1975, Campbell, 1977). 이에 일부 연구자들은 조직유효성의 평가 기준을 분석함으로써 조직유효성 모형을 분류하였다. Campbell(1977)은 기존의 조직유효성 연구에 사용된 기준들을 정리하여 30개의 유효성 기준을 추출하였고, Quinn과 Rohrbaugh(1983)은 다차원분석을 통해 조직유효성의 포괄적인 틀로서 경쟁가치모형(Competing Values Model)을 제안하였다. 조직유효성 기준들은 '유연성-통제', '내부적-외부적', '과정-목표달성'이라는 세 개의 차원으로 분류되었으며, 이를 통해 합리적 목표모형(rational goal model), 개방체제 모형(open system model), 내부프로세스모형(internal process model), 인간관계모형(human relation model)이 도출되었다.

이러한 경쟁가치모형의 핵심은 조직은 본래 상호모순적인 요소들로 이루어진 실체이고 따

라서 조직유효성 기준은 상반되고 모순적이며 상호배타적일 수 있다는 점에 있다. 조직은 내부의 과제나 절차에 관심을 집중함으로써 안정성과 통합성을 유지하면서도 외부환경에서 오는 압력에 적응해 가기를 기대하게 된다. 이러한 기대에 부응하는 것이야말로 유효성에 결정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(Belasen, 2000).

이와 같이 대립적인 가치를 동시에 추구하는 조직이 성공적이라는 연구결과들은 다수 발견된다. Cameron(1985)은 효과적인 조직은 상호배타적인 요소를 동시에 추구하고 있음을 발견하고 '조직유효성의 패러독스'라고 명명하였다. Peters와 Waterman(1982)도 미국의 우량기업들을 분석한 결과 이들 기업이 상호배타적이고 대립적인 특성을 동시에 지니고 있음을 관찰하였다. Collins와 Porras(1994)는 비전기업들이 변화와 안정, 낮은 비용과 높은 품질 등과 같이 상호모순적인 요소들을 동시에 추구하고 포용하는 능력을 가지고 있음을 밝히고 있다.

한편 Quinn(1988)은 조직유효성의 기준들 중 어느 하나만을 극단적으로 추구할 경우 부정적인 결과가 나타난다고 주장한다. 즉, 어느 하나의 긍정적인 가치기준에 의해 성공이 추구되면 될수록 상반되는 긍정적인 가치를 고려해야 하는 압력도 그만큼 커지게 되는데, 오랫동안 이와 같이 상반된 가치가 무시되면 조직은 쇠퇴한다는 것이다.

Quinn(1988)은 이러한 비유효성을 경영자 개인스타일의 산물로 인식한다. 경영자들은 비유효성 영역에 빠지지 않도록 상호 경쟁적인 가치들을 동시에 추구하고면서 역동적이고 창조적 긴장을 유지해야 한다. 그는 이와 같이 통합적이고 균형적인 경영자의 역할에 관해 경영자 차원의 경쟁가치모형도 제안하고 있는데, 합리적 목표 모형에서는 생산자와 지휘자, 개방세계 모형에서는 혁신자와 중개자, 인간관계 모형에서는 촉진자와 후원자, 내부 프로세스 모형에서는 감시자와 조정자의 역할이 적합하다는 것이다. 그는 또한 효과적인 조직을 위해서 경영자는 이렇게 다양한 역할을 상황에 따라 유연하게 발휘할 수 있는 마스터 리더(masters)가 되어야 함을 제안하고 있다.

2) 조직진화

조직변화는 그 유형별 분류에 못지않게 역동적인 입장에서 시간의 흐름과 관련하여 살펴볼 필요가 있는데, 그러한 입장 중의 하나가 진화론에 입각하여 조직을 바라보는 관점이다. 생태학적 관점은 환경이 주도하는 선택의 과정에 따른 조직군 수준의 변화에 주목하고 그 구성요소인 조직의 생존과 소멸에 관심을 둔다(Freeman, 1982). 합리적 적응 관점은 조직이 환경의 위협과 기회에 더 효과적으로 적응하도록 하는 점진적인 변화와 내부적인 균형을 강조한다(Katz & Kahn, 1966). 변혁적 관점은 생물학에서 종의 구조를 변화시키는 돌연변이와 같은 조직의 변형적 변화(metamorphic changes)의 발생을 설명하고자 하는 것으로서,

조직은 일련의 근본적으로 상이한 단계들을 거침으로써 진화한다고 본다(Mintzberg & Waters, 1982).

이와 같이 각 이론들은 상이한 분석수준과 관심을 갖고 있으며 변화의 종류와 그에 따른 결과를 달리 설명하고 있다. 이에 Tushman과 Romanelli(1985)는 서로 다른 조직변화의 관점을 통합한 조직진화 모형으로서 단속평형모형(Punctuated Equilibrium Model)을 제안하고, 조직진화를 조직의 전 생애에 걸쳐서 방향재정립(reorientation)과 수렴(convergence)의 시기가 교대로 일어나는 것으로 기술하였다.

방향재정립은 최고경영자가 조직의 전략, 구조, 권력배분, 통제시스템, 문화에서 전면적 변화를 추진하는 비교적 짧은 시기의 강렬한 활동으로 일어난다. 방향재정립이 성공하기 위해서는 전략, 구조, 프로세스, 사람에서 동시에 변화가 일어나야 한다.

방향재정립 시기에 이어서 한층 더 오랜 기간의 수렴기간이 뒤따르게 된다. 이 시기에는 새로운 전략을 안정화시키고 전략, 조직구조, 문화, 사람들 사이에 일관성을 유지하기 위한 소규모의 점진적인 변화만이 이루어진다. 그러나 이러한 점진적인 변화들은 조직의 근본적인 변혁을 만들어내지는 못한다(Romanelli & Tushman, 1994).

Tushman과 Romanelli(1985)에 의하면, 최상위 계층의 경영자들은 안정성에 대한 힘과 변화에 대한 힘을 중재하는 메커니즘으로 작용한다. 문화가 강력해지고 조직에서 표준화된 친숙한 업무수행방식을 발전시키는 수렴의 시기 동안에는 안정성에 대한 힘이 증가한다. 조직이 환경과 조율되지 못해서 점진적 변화로는 성과 부진의 위기를 더 이상 극복하지 못할 때 방향재정립의 힘이 발생한다. 경영자들이 이러한 힘들을 인식하고 이에 대처하는 방식은 조직의 성과에 중요한 영향을 준다.

이 일반이론에 대한 지지자들은 조직활동의 공통적 기본 모습은 안정적 상태, 즉 평형상태라고 주장한다. 일관성, 점진적 변화, 관성이야말로 높은 성과를 나타내는 조직의 기본적인 특성이며, 관성의 속성이 수렴기간을 특징짓는다고 한다. 지배적인 환경조건과 창업기에 이루어진 경영자의 의사결정을 기반으로 초기 활동 패턴이 형성되고 나면 관성(Hannan & Freeman, 1984)과 제도화(Zucker, 1988)의 결과로서 조직은 형성된 행동패턴에 대한 지지를 공유하는 시스템을 발전시킨다.

Romanelli와 Tushman(1994)은 근본적인 조직변혁이 일어나는 원인을 세 가지로 설명한다. 첫째는 조직성과의 부진이다. 단기간에 조직의 성과가 현저하게 떨어지거나 여러 해에 걸쳐 지속적으로 감소하는 경우 조직변혁이 일어나기 쉽다. 둘째는 환경적 요인에 의한 것이다. 제품수요에 대한 변화, 기술변화, 불확실성이나 복잡성의 증가, 제도적 변화 등 환경적 요인의 현저한 변화는 조직변혁의 가능성을 증대시킨다. 끝으로 최고경영자의 승계이다. 성과가 부진하지도 않고 환경요인에 대한 변화가 없더라도 새로운 최고경영자가 총원되면 급격한 조

직면혁이 촉발될 가능성이 커진다.

2. 최고경영자의 전략적 리더십

1) 리더십 이론의 고찰

전통적인 리더십 연구가 주로 중간관리자나 하위관리자를 대상으로 리더와 추종자 사이의 관계를 미시적 관점에서 바라보았다면(Bass, 1990; Yukl, 2002), 전략적 리더십 패러다임은 주로 조직의 지배적 지위에 있는 리더들이 조직의 성과나 유효성과 같은 전략적 프로세스에 미치는 영향에 주목하였다(Vera & Crossan, 2004).

많은 리더십 이론과 연구가 주로 리더-추종자와의 관계와 행동에 중점을 두고, 리더십이 발휘되는 조직 또는 환경적 맥락을 간과한 데에는 여러 가지 이유가 있다. 우선 연구자들의 심리학적인 전통에 기인한다. 연구자들은 조직적인 관점보다는 보편적인 리더의 특질 또는 리더십 행동에 중점을 두었다. 또 다른 이유로는 조직의 상위수준에서의 경영자보다는 하위수준에서의 관리자들에 대한 접근이 훨씬 쉬었다는 점을 들 수 있다. 한편, 초기의 전통적인 경영학 연구들은 계획, 조직화, 조정과 통제 등 경영의 일반적인 기능에만 초점을 두었지, 동기부여나 부하들의 능력향상과 같은 인간적인 주제들은 등한시 하였다.

Hambrick과 Pettigrew(2001)에 의하면, 일반적인 리더십과 전략적 리더십간에는 두 가지 차이점이 있다. 첫째, 일반 리더십 이론이 조직 내 모든 수준에서의 리더를 대상으로 한다면, 전략적 리더십 이론은 조직의 최상층에 있는 사람들을 대상으로 한다. 둘째, 일반 리더십 연구는 주로 리더와 추종자간의 관계에 초점을 둔다. 이런 관계는 많은 관점에서 연구되었다(House & Aditya, 1997). 예컨대, 특질이론은 '리더'(Bryman, 1986, Stogdill, 1948)에, 정보처리접근과 암묵적 리더십 이론은 '추종자'(Lord & Maher, 1991)에 중점을 둔다. 사회학적 접근과 리더십모델의 대체이론은 '맥락'(Kerr & Jermier, 1978; Meindl, 1993)에, 연계성 이론은 리더, 추종자, 맥락간의 '상호작용'(Fiedler, 1967)에 중점을 둔다. 이러한 미시적 접근과는 대조적으로, 전략적 리더십 연구는 리더의 관계적 활동뿐만 아니라 전략적 활동과 상징적 활동과 같은 경영자적 활동에 중점을 둔다(Hambrick & Pettigrew, 2001). 실제로 효과적인 최고경영층의 역할과 행동은 중간관리자의 그것과 상당히 다르다(Norburn, 1989).

Hambrick과 Mason(1984)은 조직의 성과를 이사회나 감독이나 환경적 요인을 반영하기 보다는 최고경영자의 가치관이나 인지작용이 반영되어 나타나는 것이라고 주장, 최고경영층 이론(Upper Echelons Theory)으로 정리하였다. 경영자는 인지능력에 대한 제한된 합리성 때문에 전략적 상황의 모든 측면을 다 인지하고 받아들이는 데에는 한계가 있고, 따라서 자신

의 경험이나 특성요소에 기초한 일련의 필터링 과정을 통하여 선택적으로 재해석함으로써 전략적 선택을 하고 자신의 행동을 규정짓게 된다.

근래에 와서 최고경영자의 역할이나 전략수립·실행의 프로세스에 대한 연구결과들이 생겨났으며 최고경영층 이론을 포함, 이들을 포괄적으로 요약하여 전략적 리더십에 대한 개념체계를 만든 것은 Finkelstein과 Hambrick(1996)이라 할 수 있다. 그들은 최고경영자가 중요하나 환경적 요건, 조직내부 요인, 그리고 경영자 자신의 한계 등의 요소에 의해 제약을 받는다고 한다. 이러한 제약은 경영자의 세력권, 의사결정의 효과, 조직성과에 대한 그들의 영향력을 제한하게 된다(Cannella & Monroe, 1997).

그러나 Finkelstein과 Hambrick(1996)은 Hambrick과 Mason(1984)이 방법론 측면에서 심리학적 요인에 대한 직접 측정보다는 인구통계학적 대용변수(proxy)를 사용했지 오랜 기간이 경과했음에도 계속해서 인구통계학적 특성의 사용을 옹호하고 있다. 따라서 성격의 5요인 모형과 간이 성격특성에 대한 포괄적 이해가 가능해 졌음에도 불구하고 이와 같은 진전을 반영시키지 못하고 있다(Cannella & Monroe, 1997).

최고경영자의 리더십 연구에 유용한 또 다른 리더십 연구는 Bass(1985, 1998)의 거래적 리더십·변혁적 리더십 체계이다(Vera & Crossan, 2004). Burns(1978)가 정치가들에 대한 심층적인 분석을 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 가지 형태가 존재함을 보여준데, Bass(1985)는 이것을 여러 조직상황에 일반화할 수 있는 리더십 모형으로 발전시켰다. 그는 반응함당분석과 요인분석을 통해 변혁적 리더십은 카리스마, 자적인 자극, 개별적 배려의 세 가지 주요 행동차원으로, 거래적 리더십은 연계적 보상, 예외에 의한 관리의 두 가지 주요 행동차원으로 구성되어 있음을 밝혔다.

Burns(1978)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 하나의 연속체의 반대편에 위치하므로 동시에 공존할 수 없다고 하였지만, Bass(1985, 1988)는 그것들을 다른 차원으로 인식하여 리더가 거래적이면서 동시에 변혁적일 수 있고, 또 두 가지가 다 없을 수도 있다고 보았다. Quinn의 마스터 경영자 개념도 최상의 리더는 변혁적 행동과 거래적 행동 모두를 보이는 리더라는 명제와 밀접히 연계된다(Vera & Crossan, 2004).

2) 통합적 관점의 전략적 리더십

최고경영층과 전략적 리더십에 대한 관심은 경제학적 기반의 전략에 대한 접근에 대해 그 반작용으로 나오게 된 면도 있다(Hambrick & Pettigrew, 2001). 즉 산업조직론의 관점에서 Porter(1980) 등은 기업전략을 고찰함에 있어 그 분석단위를 산업수준(industry level)으로 하여 산업구조, 경쟁관계, 가격정책, 수직적 통합 등에 초점을 맞추었다. 1980년대 중반까지는 일부의 학자들만이 최고경영자를 경영에 있어 통합의 한 요인으로 다루었는데, 그들

은 경영자를 조직의 커뮤니케이션 패턴(Barnard, 1938)이나 조직몰입(Selznick, 1957), 그리고 전략이나 조직구조(Chandler, 1962; Child, 1972)에 영향을 미쳐서 궁극적으로 조직 성과로 이어진다고 보았다. Child(1972)의 전략적 선택이론에 의하면, 의사결정자들은 객관적인 관점에서가 아닌 자신의 경험에 비추어 조직의 환경을 지각, 평가, 분석하며 이를 근거로 전략을 선택하고 내부 구조설계에 착수한다. 이처럼 전략적 선택이론은 전략적 선택이 최고경영자의 특성을 반영한다는 논리에 근거하고 있으며, 이러한 관점은 최고경영자들의 특성과 전략·성과간의 관계를 밝히려는 많은 이론적 실증 연구들을 태동시켰다.

1980년대 중반 이후에는 전략에 대해 이른바 자원기반 관점(resource based view of the firm: Wernerfelt, 1984)이 보편화되고, 기업단위(firm level)에서 조직이 가지고 있는 인적, 물적, 조직적 자원 등의 내부역량을 경쟁우위의 원천으로 보는 경향이 늘어남에 따라 경영자에 대한 중요성이 보편적으로 받아들여지게 되었다. 경영전략을 연구하는 대부분의 학자들이 경영자가 매제된 경제학 이론의 영역으로 우회하고 있는 동안 Hambrick, Finkelstein 등이 조직의 최상층부에 있는 경영자에 주목해온 점은 매우 가치 있는 일이라 할 수 있다. 그러나 전략에 대한 자원기반 관점이 보편화된 지금에 와서는 조직의 행동이나 성과에 미치는 최고경영자의 역할에 대해 보다 정치한 연구가 필요하다는 시각에서 보면 기존 전략적 리더십의 관점은 그 한계가 있을 수 밖에 없다(Cannella & Monroe, 1997).

최고경영자의 리더십은 중간관리자가 갖추어야 할 리더십과는 여러 면에서 차이가 있다. 최고경영층은 회사의 전략의 수립과 실행을 책임지는 사람들이다. 그들은 리더와 추종자간의 관계에서 발휘되는 대인적 영향력의 행사를 넘어 조직의 전략적 선택, 조직구조, 시스템, 기업문화, 프로세스 등 조직의 전반에 걸쳐 영향력을 행사한다. 이들은 궁극적으로 기업의 경제적 성과뿐만 아니라 사회적 성과, 내부성과뿐만 아니라 외부성과를 동시에 추구해야 하는 역할과 책임이 있다.

그러나 기존의 최고경영자와 관련된 리더십 이론들은 이러한 역할과 책임을 수행하는데 요구되는 실질적이고 통합적인 관점을 제공해주지 못하고 있다. Finkelstein과 Hambrick(1996)으로 대표되는 전략적 리더십 이론은 전략의 수립과 이에 관련된 최고경영층의 인지적 특성에 초점을 맞추고 있다. 그러나 기업의 전략에 있어, 그 수립과 실행을 이분법적으로 분리하기 보다는 통합적으로 생각해야 하며 경영의 성패는 전략의 수립보다는 그 실행에 더 크게 좌우된다는 명제가 통설이 되고 있음에 유념할 필요가 있다(Kaplan & Norton, 2001). 전통적 의미의 리더십이 리더가 추종자에게 영향을 미쳐 전략을 실행하는 행동의 기제임에도 Finkelstein과 Hambrick(1996)은 이를 과소평가하고 있다(Cannella & Monroe, 1997; Regier, 1997).

한편 Burns(1978)와 Bass(1985)의 변혁적 리더십 이론은 주로 리더십의 행동 측면을 다

루는 이론이라 할 수 있다. 그 결과 환경과 조직이 요구하는 최고경영자의 역할과 책임을 포괄적으로 다루는데 미흡한 면이 있다.

이상을 종합해 볼 때, 최고경영자가 발휘해야 하는 전략적 리더십의 일차적 과제는 최고경영자로서의 역할을 효과적으로 수행하기 위해 환경이나 조직의 변화를 지각하는 인지적 특성과 이에 대처해 가는 리더십 행동특성을 통합적인 관점에서 바라보는 것이다. 이렇게 될 때 전략적 리더십은 환경과 조직변화에 대한 균형적인 지각을 바탕으로 변혁적 리더십 행동과 거래적 리더십 행동을 상황에 맞게 발휘할 것이다. 이를 통해 최고경영자는 환경변화에 대응하는 비전과 전략을 수립하고 전략에 정확성을 갖는 구조, 시스템, 프로세스, 문화를 통해 조직성과, 즉 조직유효성을 극대화하게 될 것이다. 통합적 관점에서의 전략적 리더십을 도식으로 나타내면 다음과 같다.



〈그림 1〉 통합적 관점의 전략적 리더십

그러나 이와 같은 통합적 관점에서 요구되는 복잡한 인지적 특성이나 리더십 행동 특성을 최고경영자 개인이 동시에 갖춘다는 것은 매우 어려운 일이다(Kotter, 1990). 이에 대한 최선의 해결책은 최고경영자가 최고경영층 집단에 내재된 이런 능력을 인지하고 통합의 업무처리 프로세스를 수용하는 것이다(Vera & Crossan, 2004).

따라서 통합적 관점의 전략적 리더십의 또 하나의 과제는 최고경영자 집단(TMT: Top Management Team)의 구조나 특성을 통해 최고경영자 개인이 가지는 한계를 극복하는 것이다. 그것은 조직구조상 주요기능을 담당하는 최고책임자들간 리더십 스타일상의 상호보완적인 역할분담이나 상호균형을 추구함으로써 가능해진다. 여러 연구들도 경영층의 상호보완적인 리더십 스타일이 다양한 능력을 갖춘 최고경영자와 똑같은 작용을 하는 것으로 밝히고 있어(Kendall, 1995), 그 가능성을 뒷받침하고 있다.

III. 연구모형 및 연구방법

1. 통합적 연구모형

조직진화와 조직유효성 그리고 전략적 리더십을 통합적이고 역동적 관점에서 함께 다룬 연구들을 발견하기란 쉽지 않다. Quinn과 Cameron(1983)이 경쟁가치모형을 이용하여 조직의 성장단계에 따라 4가지 모형의 중요도가 달라짐을 밝히고 있지만, 조직진화적인 측면에서 조직유효성을 다루고 있지는 않다.

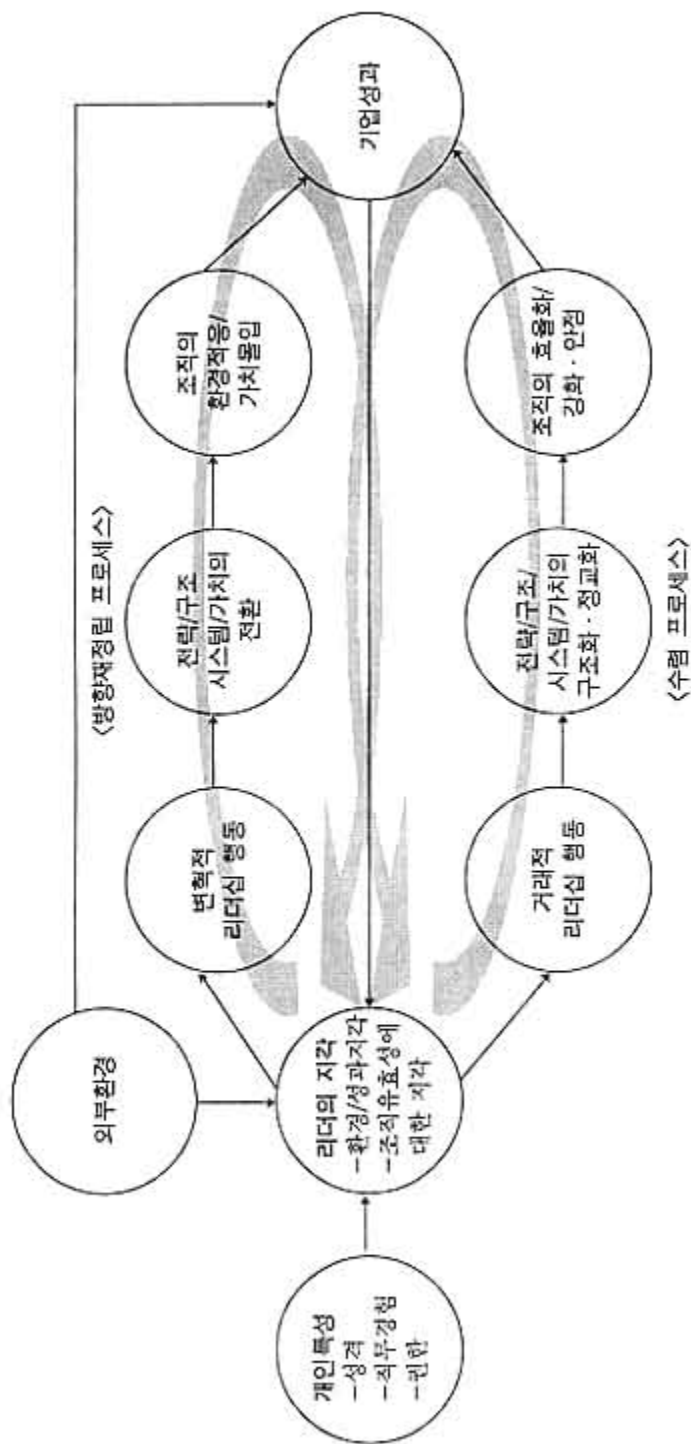
한편, Tushman과 Romanelli(1985)의 단속평형모형에서의 각기 다른 진화형태는 서로 상이한 목적을 띠고 전개된다고 보여진다. 방향제정립은 근본적인 조직변혁을 통해 환경과의 외부적합성을 높이는데, 수렴은 조직의 일관성과 안정성 유지, 그리고 효율성 추구를 통해 조직의 내부적합성을 높이는데 목적이 있다. 이것은 조직진화에 따른 조직유효성의 역동적 관점을 나타내는 것이라 볼 수 있다. 그들은 각 진화단계에 따른 최고경영자의 역할과 행동에 대해서도 설명하고 있는데, 아쉽게도 전략적 리더십에 대한 보다 심도 깊은 이론과는 연계시키지 못하고 있다.

한편, 전통적인 리더십 이론이나 전략적 리더십 이론은 조직진화라는 역동적인 관점에서 조직유효성을 다루고 있지 못하며, 조직진화에 대한 연구들 역시 최고경영자의 리더십의 구체적인 행태와 그것이 조직의 전략, 구조, 시스템, 문화 등에 어떠한 프로세스를 거쳐 조직유효성을 높이는가에 대해 심층적으로 밝히고 있지 못하다.

탁월한 전략적 리더십을 발휘하는 최고경영자는 조직 진화단계에 따른 적절한 리더십 행동을 보이며 조직유효성을 높여 나갈 것이다. 이 때 외부환경과 기업성과에 대한 지각을 통해 방향제정립이나 수렴을 중재할 것인지에 대한 선택은 최고경영자가 조직유효성을 어떻게 바라보는가에 의해 영향을 받을 수 있다. 또한 리더의 지각 및 행동은 리더 개인의 특성, 즉 성격, 직무경험, 재량권한 등에 따라 달라질 수 있다.

전략적 리더십 행동은 조직의 구조, 시스템, 프로세스, 구성원 등에 상이한 영향을 미치게 될 것이고, 결국 방향제정립 단계에서는 새로운 비전/전략으로의 근본적인 변혁을 통해 조직의 환경적응력을 높이고, 수렴 단계에서는 제정립된 비전/전략을 효율적으로 실행함으로써 조직의 강화·유지·안정을 가져올 것이다.

이러한 진화과정은 「기업성과→리더의 지각→리더십 행동 선택→조직변화→기업성과…」라는 순환적인 피드백 루프를 형성하며 효과적으로 진행될 것이다. 이상을 종합해 볼 때 조직진화단계에 따른 전략적 리더십과 조직유효성과의 관계에 대해 <그림 2>와 같은 통합적 연구모형이 가능하다.



〈그림 2〉 조직진화단계에 따른 전략적 리더십과 조직유효성과의 관계 통합모형

2. 연구명제의 설정

1) 리더의 지각과 리더십 행동의 선택

외부환경과 기업성과에 대한 지각

적절한 리더십 행동의 선택은 최고경영자의 전략적 판단의 산물이며, 그것은 최고경영자가 외부환경과 기업성과를 어떻게 지각하느냐에 따라 달라질 것이다. 조직이 외부환경과의 정합성이 떨어지고, 그로 인해 기업성과가 둔화되거나 낮아진다고 지각하게 되면 최고경영자는 방향제정립을 주도하여 조직의 근본적인 변화를 도모할 것이고, 일단 방향제정립을 통해 조직의 전략방향이 외부환경과 합치된다고 지각하게 되면 최고경영자는 조직의 수렴을 통해 조직을 강화하고 안정시키려 할 것이다.

명제 1: 외부환경과의 불합치로부터 발생하는 낮은 기업성과에 대한 최고경영자의 지각은 조직의 방향제정립을 위한 리더십 행동을 선택하여 조직의 근본적인 변화를 가져올 것이다.

명제 2: 외부환경과의 합치에 대한 최고경영자의 지각은 조직의 수렴을 위한 리더십 행동을 선택하여 조직의 안정과 강화를 가져올 것이다.

조직유효성에 대한 지각

조직유효성을 균형 있게 바라보는 최고경영자는 그렇지 않은 경우보다 변화의 필요성을 더 빨리 인식하여 방향제정립을 위한 적절한 리더십 행동을 보일 것이다. 예컨대, '구성원-유연성' 차원과 '유연성-조직' 차원까지 폭넓게 조직유효성을 바라보는 최고경영자는 당장의 생산성과 수익성에 별 문제가 없다 하더라도, 장기적인 안목에서 환경변화에 따른 새로운 기술과 인재개발의 중요성을 미리 깨닫고 부족한 인재개발과 조직의 성장·자원획득을 위한 방향제정립을 주도해 나갈 것이다. 그리고, 일단 방향제정립이 성공적으로 이루어졌다고 판단되면 점진적 변화를 통해 조직의 생산성 강화 및 안정을 이루려 할 것이다. 반면에, '조직-통제' 차원에서만 조직유효성을 바라보는 최고경영자는 당장의 생산성과 유효성에 안주하고, '구성원-통제' 차원에서만 조직유효성을 바라보는 최고경영자는 관료주의적 통제구조에만 집착하게 되어 환경변화에도 불구하고 신속한 조직변화를 이끌어 내지 못할 것이다.

명제 3: 조직유효성 준거를 균형있게 바라보는 최고경영자는 조직의 진화단계에 따라 효과적인 준거에 중점을 두고 적절한 리더십 행동을 선택한 것이다. 즉, 방향제정립 기간 중에는 인적자원 개발과 성장·자원획득에 중점을 두고, 수렴 기간 중에는 생산성·유효성과 안정·통제에 중점을 둘 것이다.

명제 4: 조직 유효성 준거를 균형있게 바라보는 최고경영자는 변화의 필요성을 빨리 지각하여, 위기가 오기 전에 방향재정립을 위한 준비에 들어갈 것이다.

2) 리더의 개인특성이 리더의 지각과 행동에 미치는 영향

개인의 성격

성격은 개인의 안정되고 일관된 인지스타일이나 행동적 특성을 말한다. McCrae와 Costa(1987)의 '5요인 모형(Big 5 model)'은 가장 포괄적인 모형으로 평가 받고 있는데, ① 외향성, ② 순응성, ③ 성실성, ④ 안정성, ⑤ 개방성 5개의 성격요인 중에서 외향성, 성실성, 개방성이 안정적인 성과예측변수로 확인되었다(Barrick & Mount, 1991).

외향성(extraversion)은 외부세계에 반응하고 행동하는 지속적 경향성으로서 사교성, 활동성 등 인간관계의 범위를 기준으로 정의된다(Mount et al., 1994).

성실성(conscientiousness)은 조직화, 일관성, 믿음, 심취지향성 등의 특성을 포괄하는 개념이다. Mount와 동료들(1994)은 성실성을 성취성(목표의식, 집중력, 전력투구, 성취 등)과 신중성(의존, 치밀, 완벽 등)의 두 요인으로 구성된 개념으로 이해한다.

개방성(openness to experience)은 상상, 호기심, 창조성 등을 포괄하는 개념이다. Costa와 McCrae(1992)는 개방성을 상상력이 풍부하고, 창의적이고, 도전적이며, 유연하고, 호기심 많고, 새로운 것에 개방적이고, 지적으로 민감한 특성으로 설명한다.

이상을 종합해 볼 때, 개방성과 성실성이 조직유효성을 균형있게 지각하는 것과 관계가 있다고 보여진다. 즉, 개방적인 성격은 창의적이고 유연한 사고를 반영하므로 유연성 차원과 관계가 있고, 성실한 성격은 목표지향적이면서 신중한 특성을 반영하므로 통제 차원과 관계가 있을 것이다. 또한 개방적인 성격을 지닌 리더는 기존 인식의 한계를 극복하는데 좋은 장점을 지니고 있기 때문에 빨리 변화의 필요성을 인식하여 방향재정립을 주도할 수 있을 것이다. 성실한 성격을 가진 리더는 전략을 실행해 나가는 수렴 단계에서 효과적인 리더십을 발휘할 수 있을 것이다. 한편 외향성은 내향성 보다는 많은 인간관계 형성에 도움이 될지는 몰라도, 전략적으로 사고하고 행동하는 최고경영자에게 특히 요구되는 성격특성이라고 단정짓기에는 무리가 있다.

명제 5: 개방적이면서도 성실한 성격을 지닌 최고경영자일수록 조직유효성을 균형있게 지각하고, 효과적인 전략적 리더십을 발휘할 것이다.

개인의 직무경험

Hambrick과 Mason(1984)은 경영자의 근무배경이 자신의 태도, 지식, 그리고 관점을 형성하는데 기여한다고 하였다. 특정분야에 주요 근무배경을 가진 경영자는 비즈니스 문체가

발생하였을 때 주로 자신의 근무배경에 근거해서 그 문제를 바라보고 해결하려 한다(Dearborn & Simon, 1958). 많은 연구자들은 다양한 경험을 가진 경영자들이 기업에 바람직하다고 하였는데, 그것은 다양한 직무경험을 가진 경영자일수록 어떤 문제가 발생하였을 경우 다양한 지식과 관점을 활용하여 문제를 해결해 나갈 것이기 때문이다(Ouchi & Jaeger, 1978; Raskas & Hambrick, 1992).

최고경영자의 직무경험은 그가 조직유효성을 어떤 기준에 입각하여 바라보는가에도 영향을 줄 것이다. 그것은 직무마다 추구하는 목표와 가치가 다를 것이기 때문이다. 예컨대, 재무분석가는 높은 수익성을, 생산관리 담당자는 제품의 질과 양을, 마케팅 담당 관리자는 제품의 시장점유율을, 인사담당 관리자는 능력있는 인재의 채용능력 및 파업의 근절을 각각 조직유효성의 기준으로 보려고 할 것이다. 다양한 사업영역에서 다양한 직무를 경험한 최고경영자일수록 다양한 가치의 중요성을 알 것이고, 따라서 조직유효성을 균형있게 지각할 확률이 높을 것이다.

명제 6: 최고경영자의 직무경험이 다양할수록 조직유효성을 균형있게 지각하고 효과적인 전략적 리더십을 발휘할 것이다.

개인의 권한

최고경영자의 리더십은 그가 전문경영인이나 아니면 소유경영인이나에 따라 영향을 받을 것이다. 한국 대기업 소유경영인의 경우에는 경영에 관한 더 많은 지배력과 재량권을 가질 것이기 때문에 자유로운 사고를 할 수 있고, 조직변혁에 대한 내부의 저항도 덜 받을 것이다. 또한 소유경영체제에서 유래하는 절대적 권한을 바탕으로 카리스마적 리더십을 행사하기도 더 쉬울 것이다. 반면, 기업지배구조가 발달한 미국 대기업의 전문경영인의 경우에는 공식적인 절차와 권한통제에 의해 사고 및 리더십 행동에 제약이 따를 것이고, 따라서 조직변혁에 대한 내외부의 저항이 더 심할 것이다.

명제 7: 기업지배구조상 전문경영인은 소유경영인에 비해 더 적은 권력과 재량권을 가질 것이기 때문에, 사고 및 행동의 제약이 더 심할 것이고 따라서 변화에 대한 내외부의 저항을 더 받게 될 것이다.

3) 방향제정립 기간의 리더십 행동과 재정립 프로세스

방향제정립 기간에 조직의 근본적인 변혁이 단시간 내에 효과적으로 일어나기 위해서는 변혁적 리더십이 요구된다고 할 수 있다. 변혁적 리더십은 위기상황이나 사회적 변화가 일어나고 있는 시기에 효과를 발휘할 가능성이 높기(Bass, 1985) 때문이다.

변혁적 리더십이 Quinn에 의해 정의된 개방체제모형에서의 역할(혁신자, 중개자)과 인간

관계모형에서의 역할(촉진자, 후원자)을 반영한다는 주장(Egri & Herman, 2000)도, 방향재정립 단계에서 조직의 환경적응력을 높이고 구성원들의 가치에 대한 몰입을 증대시켜 조직유효성을 높여야 하는 최고경영자의 역할과 일맥 상통한다.

카리스마, 지적인 자극, 개별적 배려와 같은 변혁적 리더십 행동은 방향재정립 단계에서의 최고경영자의 역할과 맞물려 보다 구체적인 행동으로 나타나게 되는데, ① 전략적 비전의 제시, ② 지적인 자극을 통한 기존 관행과 문화의 타파, ③ 인재에 대한 개별적인 관심과 배려가 그것이다. 최고경영자는 그러한 행동을 통해서 전략, 구조, 시스템, 몰입을 재배열하는 상징적인 뿐만 아니라 중요한 실질적인 결정과 실행에도 직접 관여하게 된다. 최고경영자는 방향재정립 기간 동안에 변혁적 리더십 행동만을 보이지는 않을 것인데, 조직의 대면혁을 피한다고 해서 조직에 대한 통제나 수익창출에 전혀 관심을 갖지 않을 수 없기 때문이다. 따라서 방향재정립 단계에서도 일부 거래적 리더십 행동을 하겠지만, '주요' 변혁적 리더십 행동을 보인다고 할 것이다.

이와 같은 최고경영자의 변혁적 리더십 행동은 직접적 또는 간접적으로 전략, 구조, 시스템, 사람, 문화에 영향을 미쳐 조직의 근본적인 틀을 바꾸게 될 것이다. Tushman과 Romanelli(1985)는 5가지의 조직활동 영역을 들었는데 조직문화, 전략, 구조, 권력배분, 통제시스템이 그것이다. 여기에서는 방향재정립 단계에서의 최고경영자의 리더십 행동과 관련하여 단기간에 조직의 환경적응력을 높이고 새로운 전략방향에의 몰입을 가져오는 핵심적인 3가지 재정립 프로세스를 다루고자 한다. 그것은 ① 전략의 변화, ② 조직의 변화, ③ 구성원의 가치관과 행동의 변화이다. 권력배분의 변화는 조직의 변화에 포함시켜 볼 수 있고, 통제시스템의 변화는 단기간에 일어나는 성질의 것이 아니고 또한 효율성/통제 측면과 관련되는 것이기 때문에 수렴 단계의 프로세스라고 보는 것이 타당하다.

방향재정립 기간의 리더십 행동

① 전략적 비전의 제시

방향재정립에서 가장 중요한 것은 전략의 변화이다. 전략이 변하면 사람과 조직, 프로세스가 새로 구성되기 때문이다. 전략의 변경은 사업, 제품, 기술, 시장의 변경을 의미하며, 나아가서는 기업의 미션을 새롭게 정의하는 것도 포함된다. 전략적 비전에 의해 구성원들은 새로운 변화의 방향을 인식하고 그에 몰입할 수 있게 된다. 구성원들의 신념, 욕구, 가치가 변화되기 위해서는 최고경영자에게 강한 카리스마가 요구된다.

② 지적인 자극을 통한 기존 관행과 문화의 타파

지적인 자극은 보다 구체적으로 구성원들이 생각하는 방식, 일하는 방식을 바꿀 수 있도록 도와 주는 것이다. 지적인 자극은 구성원들이 기존에 당연하게 여기던 것을 다른 각도에서 새롭게 생각해 볼 수 있도록 하고, 변화와 각성을 유도하므로 기존 타성에 젖어있던 업무관행과

문화를 타파하는데 상당한 기여를 한다.

③ 인재에 대한 개별적인 관심과 배려

새로운 전략적 비전은 그를 달성하기 위한 역량있는 인재들을 필요로 하기 때문에, 최고경영자의 입장에서는 조직 구성원들의 성장과 개발에 관심을 두지 않을 수 없다. 또한 전략적 비전이나 가치에 적합한 사람들로 조직을 재구성할 필요가 있다. 그러기 위해서는 인재에 개별적인 관심을 보이고, 그들이 무엇을 바라는지를 파악해서 그것을 이루도록 도와주고, 비전 달성에 적합한 인재들을 선발, 배치, 개발시켜야 한다.

재정립 프로세스

① 전략의 변화

전략의 변화는 사업, 제품, 기술, 시장, 고객, 방법에서의 획기적인 변화를 의미한다. 최고경영자의 전략적 비전의 제시에 따라 구체적으로 기업전략, 사업전략, 운영전략이 변경될 것이다. 기업의 미션이 달라지고, 핵심사업군이 달라짐에 따라 특정산업에의 진입이나 철수가 일어날 것이다. 새로운 기술도입이 일어나고 타겟시장이나 주요고객이 달라짐에 따라 새로운 제품을 생산하기 위한 생산라인이나 방식이 달라질 것이다.

② 조직의 변화

전략의 변경은 권력의 분배를 변경시킨다. 전략적 비전달성에 적합한 인재들이 핵심세력으로 등장하게 될 것이고, 경영진도 조직변혁을 효과적으로 추진하기 위해 새로운 사람들로 재편될 것이다. 새로운 미션에 몰입할 수 있고, 만연해 있는 타성을 극복할 수 있는 외부인력이 영입될 확률이 높다. 조직의 구조도 전략달성에 적합하게 변경될 것이고, 의사결정 구조도 신속한 커뮤니케이션이 일어나도록 변경될 것이다.

③ 구성원의 가치관과 행동의 변화

변혁적 리더십은 부하들로 하여금 구성원으로서의 존재가치와 성취할 목표의 중요성을 깨닫게 하고, 조직을 위해 자신의 역량을 발휘하도록 한다. 전략적 비전의 제시와 지적인 자극, 그리고 개별적인 배려 등을 통해 구성원들은 최고경영자가 추구하는 방향과 가치에 대해 몰입하게 되고, 사명감과 자신감을 갖게 되고, 사고 및 행동의 변화가 일어날 것이다. 함께 일하는 방식과 커뮤니케이션 방식도 바뀌어 질 것이다.

명제 8: 방향재정립 기간 동안에 최고경영자는 전략적 비전의 제시, 지적인 자극을 통한 기존 관행과 문화의 타파, 인재에 대한 개별적인 관심과 배려와 같이 주로 변혁적 리더십 행동을 보임으로써 전략, 조직, 그리고 구성원의 가치관과 행동의 변화를 가져오고, 그에 따라 조직의 환경적합성이 높아지고 비전과 가치에 대한 구성원의 몰입이 일어나게 될 것이다.

4) 수렴 기간의 리더십 행동과 수렴 프로세스

조직의 수렴 기간 동안 최고경영자의 주요 역할은 기업의 전략적 방향을 지지하고, 정당화하고, 보다 의미있게 만들기 위해 심볼·세팅·가치를 관리해 나가는 것이다. 이러한 활동들은 전략적 방향에 맞도록 구조, 시스템, 자원, 사람을 정교하게 정렬시키고 강화시키는 것으로서, 변혁적 리더십 보다는 거래적 리더십에 가깝다고 하겠다. 신념이나 가치를 강조한다고 해서 무조건 변혁적 리더십 행동이 되는 것이 아니고, 조직변화의 어떤 맥락에서 사용되었는가, 그리고 어떤 동기부여 기제를 사용하였는가를 면밀히 살펴 보아야 한다. 조직의 변혁 초기가 아닌 공식화 단계에서 신념이나 가치를 강화하고 제도화하는 것은 거래적 리더십 행동에 해당한다. 거래적 리더십이 Quinn에 의해 정의된 내부프로세스 모형에서의 역할(조정자, 감시자)과 합리적 목표 모형에서의 역할(생산자, 지휘자)을 반영한다는 주장(Egri & Herman, 2000)도, 수렴 단계에서 조직의 효율성을 높이고 조직을 강화·안정시킴으로써 조직유효성을 높여야 하는 최고경영자의 역할과 일치한다고 볼 수 있다.

연계된 보상, 예외에 의한 관리와 같은 거래적 리더십 행동은 수렴 단계에서의 최고경영자의 역할에 적합한 행동으로 나타나게 되는데, ① 가치와 신념의 강화 및 정교화, ② 명확한 역할 부여 및 엄격한 보상·처벌, ③ 시스템에 의한 관리가 그것이다. 최고경영자는 수렴 기간 동안에 거래적 리더십 행동만을 보이지는 않을 것인데, 수렴기간 동안에도 최고경영자는 생산성 향상을 위한 아이디어를 제시하고 혁신을 촉진할 것이기 때문이다. 따라서 수렴 단계에서는 '주로' 거래적 리더십 행동을 보인다고 할 것이다. 또한 거래적 리더십은 최고경영자가 방향제정립 단계에서 보였던 변혁적 리더십의 효과(신뢰와 존경)를 증대시키는데도 기여한 것이다(Avolio et al., 1999; Shamir, 1995).

조직의 수렴 기간에 최고경영자의 전략적 리더십 행동에 의해 조직의 구조, 사람, 프로세스가 보다 정교하게 정렬되고 시스템화 됨으로써 보다 나은 수행이 일어나고 조직이 점차 안정화되어 간다. 그러한 변화과정은 최고경영자의 거래적 리더십 행동과 관련되어 ① 전략실행의 고도화, ② 효율적 시스템을 통한 생산성 증대, ③ 구성원의 행동강화라는 보다 구체적인 형태로 나타날 것이다.

수렴기간의 리더십 행동

① 가치와 신념의 강화 및 정교화

수렴 기간 동안 최고경영자는 전략적 방향을 지지하고, 정당화하는 행동을 보이게 된다. 그것은 자신이 조직의 근본적인 틀을 바꾸려 했던 이유에 해당하는 가치와 신념을 보다 강화시키고 정교화시키는 행동을 말한다. 최고경영자의 이러한 행동은 전략을 보다 정교화시켜 핵심역량을 강화하고, 또 인재선발이나 교육훈련에 적용되어 전략적 방향을 지지하는 굳건한

조직문화를 이루는데 커다란 역할을 하게 된다.

② 명확한 역할부여 및 엄격한 보상·처벌

최고경영자는 상징적인 행동에 중점을 두고, 실질적인 변화를 실행하는 책임은 중간관리자에게 위임하게 된다(Tushman & Romanelli, 1985). 그것은 구체적인 전략실행을 전문가들에게 위임하여 전략, 정책, 방법, 절차 등을 보다 세련되게 만드는 것을 의미한다. 한편 권한 위임에 따른 역할과 책임을 명확히 하고, 성과기준에 대한 보상과 처벌을 엄격하게 실시함으로써 구성원들의 행동을 강화하고 통제할 수 있다.

③ 시스템에 의한 관리

최고경영자의 리더십은 리더-부하간의 대인간 영향력 행사가 아닌 시스템에 의해 행사되게 될 것이다. 전략방향에 맞는 시스템에 의해 업무 효율성과 생산성을 높이고, 정보관리를 통해 생산성 향상에 따른 품질(비용 등을 보다 철저히 관리할 것이다. 최고경영자는 카리스마를 통해 영향력을 행사하기 보다는 시스템과 절차를 보다 공식화하고 표준화함으로써 전략/구조/사람/프로세스 간의 일관성을 최적화해 나갈 것이다.

수립 프로세스

① 전략실행의 고도화

수립 단계에 들어와서는 전략을 보다 구체화하여 실행력을 높일 필요가 있다. 전략계획이 보다 정교하게 수립되고, 하위부서에까지 전략이 하향 전개되는 고도화 작업이 일어날 것이다. 사업영역이 구체적으로 조정되어 핵심역량이 집중·강화될 것이며, 기능부서의 전문성도 높아지게 되어 조직의 경쟁력은 한층 강화될 것이다.

② 효율적 시스템을 통한 생산성 증대

생산성과 효율성을 높이기 위해 업무기준과 프로세스가 표준화되고, 시스템을 통해 업무가 자동화되어 보다 신속한 일 처리가 가능해 진다. 또한 안정과 통제를 위해 조직과 업무와 시스템이 상호 밀접하게 연결되어 관리가 수월해 질 것이다. 이러한 시스템을 통해 조직 내외 의사소통이 원활하게 되고, 정보의 전략적 관리가 가능해지며, 보다 좋은 품질의 제품과 서비스를 보다 값싸고 신속하게 제공하게 될 것이다.

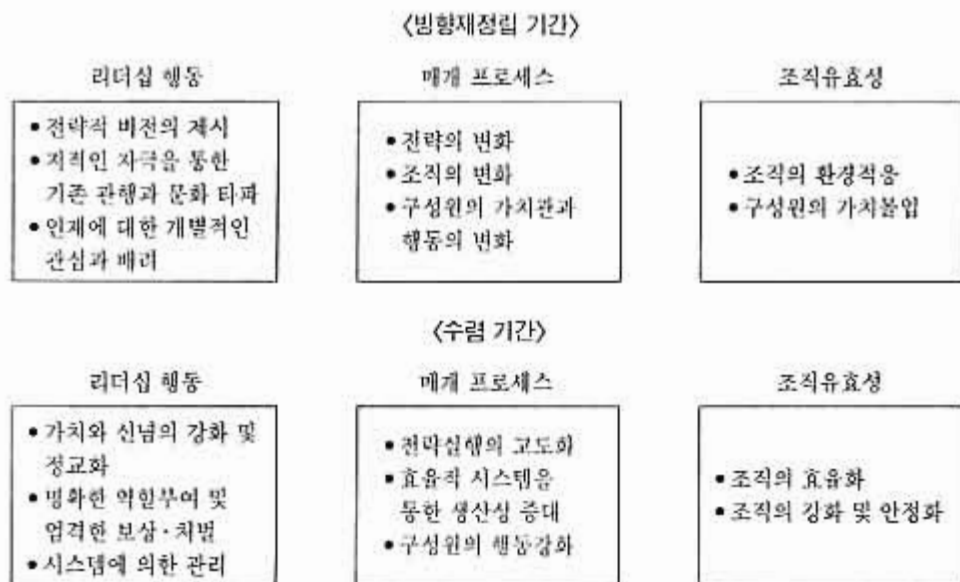
③ 구성원의 행동 강화

최고경영자의 지속적인 신념과 가치의 강화 노력 및 보상(처벌의 엄격한 기준과 적용)으로 인해 구성원들의 몰입이 증가되고 전략적 방향과 일치하는 행동은 점차 강화될 것이다. 구성원들의 바람직한 행동이 습관화·패턴화되고, 시스템 내에서 어떻게 하면 일을 성공적으로 완수할 것인지를 아는 역량감 내지 자기효능감(self-efficacy)을 갖게 될 것이다.

필제 9: 수립 기간 동안에 최고경영자는 가치와 신념의 정교화 및 강화, 명확한 역할 부여

및 엄격한 보상·처벌, 시스템에 의한 권리와 같이 주로 거래적 리더십 행동을 보임으로써, 비전과 전략이 보다 구체적으로 실행되고, 시스템에 의해 생산성이 증가되며, 구성원의 행동 및 역량이 강화되고, 그에 따라 조직이 점차 효율화·안정화되어 갈 것이다.

요컨대, 방향재정립과 수렴 기간에 최고경영자의 리더십 행동은 차별화된 매개 프로세스를 통해 조직유효성에 영향을 미치는데, 도식으로 정리하면 <그림 3>와 같다.



〈그림 3〉 조직진화단계에 따른 최고경영자의 리더십 행동과 매개 프로세스

3. 연구방법

1) 사례연구의 채택

본 연구에서는 서베이 연구의 한계에 대한 인식과 연구조건에 맞는 최적의 연구 전략을 선택한다는 차원에서 사례연구방법을 채택하였다. 사례연구를 위한 대상으로는 미국과 한국의 대표기업인 GE와 삼성, 그리고 그의 변혁을 성공적으로 이끌었던 잭 웰치 회장과 이진희 회장에 관한 사례를 선정하였다. 다중사례연구를 하게 된 이유는 이론적 고찰을 통해 설정된 연구모형과 명제가 반복논리(replication)에 의해 지지되는지를 알아보기 위함이다. 국내외 대기업 각각 1개씩의 사례를 선정 한 것은 국가라는 외적 조건에 따라 상이한 결과가 나올지도 모른다는 생각에서였다.

2) 자료수집 및 분석방법

GE와 삼성은 현재 많은 기업에서 벤치마킹할 정도로 변화와 혁신에 성공한 기업이며, 그를 지휘한 최고경영자 역시 본보기가 되고 있어 그에 대한 공식적인 자료나 서적은 다른 기업에 비해 풍부했다. 또한 삼성은 연구자가 오랫동안 근무한 경험이 있어 실상을 잘 알고 있으며, GE 역시 벤치마킹을 통해 그와 관련된 자료를 많이 얻을 수 있었다. 한편 관계자들과의 비공식적인 인터뷰를 통해서도 데이터를 수집하였다.

본 연구에서는 선입견을 배제하기 위해 다양한 자료원으로부터의 정보를 상호 비교하여 공통적으로 인식될 수 있는 정보만을 사용하였다. 그리고 분헌 등의 자료에 나와 있는 내용을 연구 틀에 맞게 분류하였다. 우선, 조직진화를 방향재정립과 수립 단계로 구분하여 발생순서에 따라 사건을 배열하였고, 개인차원(최고경영자 본인)의 자료와 조직차원(조직 본인)의 자료로 분류하였다. 최고경영자의 지각이나 리더십 행동, 그리고 개인성격에 관한 자료는 최고경영자의 말이나 행동에 대한 자료(자기진술 내지 타인평가)를 근거로 하여 분류하였다. 그리고 조직변화 프로세스에 대한 자료는 각 진화단계별로 전략(가치), 조직(시스템), 구성원(의식/행동) 차원으로 분류하였다.

사례증거들은 본 논문의 연구모형과 연구명제에 맞게 설정된 분석 틀에 의해 분류하여 기술되고 해석되었다. 이것은 사례 분석기법 중 미리 논리모형을 정의하고 모델의 타당성을 검증하는 논리모형(logic model) 방법과 유사하며, 또한 미리 개발된 이론적 틀과 사례연구의 실증적 결과를 비교하는 '분석적 일반화' 방식을 적용한 것이다.

3) 연구의 신뢰도 및 타당도

구성 타당도를 높이기 위해 다양한 자료원을 사용하였다. 또한 내적 타당도를 위해 증거들 간의 인과관계를 시간흐름에 따라 논리적으로 설명하고자 하였다. 또한 신뢰도를 높이기 위해서 다양한 자료원으로부터 수집한 정보 중 공통적으로 인식될 수 있는 정보를 사용하였고, 자료분류 및 분석시 조직심리 전문가와 크로스 체크를 하였다.

일반화란 연구결과의 외적 타당도와 관련되는데, 하나의 상황에 적용되었던 데이터를 다른 상황에도 적용할 수 있는가를 말한다. 본 연구에서는 '분석적 일반화'를 위해 조직진화단계에 따른 전략적 리더십의 차별화된 영향 프로세스에 대해 심도 깊은 사례분석을 하였고, 2개의 사례를 비교 분석하여 더 넓은 범위의 일반화를 시도하였다.

다원화(triangulation)란 사례연구에서 다양한 자료원을 사용하여 그로부터 수집된 증거들을 한 방향으로 수립시키는 것을 말한다. 다원화는 흔히 사례연구의 타당도와 신뢰도를 높이기 위해 사용되는데, 본 연구에서는 여러 가지 자료를 수집하여 명제들에 관한 지지여부를 알아보는데 증거들을 수립시켰다.

IV. GE와 삼성의 사례분석

1. 조직진화단계의 구분

GE에 있어서의 방향제정립 기간은 잭 웰치가 회장에 취임하면서 전략적 비전을 새롭게 제시하고, 사업 및 조직의 구조조정을 추진하는 한편 관료주의 문화를 타파해 나갔던 1981~1985년에 해당한다고 볼 수 있다.

GE의 수렴 기간은 방향제정립 기간 이후에 GE의 전략적 비전에 맞게 사업을 정리·확장하고, 조직의 가치와 신념을 강조·교육하고, 시스템과 절차를 보다 공식화하고 정교화해 나가는 1985년 이후에 해당한다. 2001년 웰치 회장이 퇴임하고 제프 이멜트(Jeff Immelt)가 CEO 자리를 승계했지만, 아직 새로운 방향제정립이 일어났다고 보기 어려우므로 현재까지 수렴 기간은 계속된다고 할 수 있다.

한편, 삼성에 있어서의 방향제정립 기간은 이 회장이 취임한 1987년 보다는 '신경영'이 선포된 1993년부터 시작하여 신경영 확산이 마무리될 즈음인 1996년까지로 보아야 할 것이다. 이 회장이 일으킨 개혁은 삼성이 그 동안 관행으로 해왔던 모든 사고의 틀과 방식을 바꾸자는 일종의 문화혁명이었다. 과연 이것을 전략 중심의 방향제정립으로 볼 수 있을 것인지는 논란의 여지가 있다. 그러나, 당시 한국 상황에서의 구조개혁은 무자비한 해고에 대한 불명예, 노동·금융시장의 경직성, 정부규제 등 정치·사회 여건상 불가능한 부분이 많았고, 오히려 조직에 새로운 정신과 철학을 불어 넣어 개혁의 근간이 되는 정신적인 토대를 마련했다는 점에서 기업의 근본적인 틀을 바꾸는 방향제정립의 시작으로 볼 수 있을 것이다.

삼성의 수렴기간은 1997년 이후 현재까지 계속된다고 볼 수 있다. IMF체제에 돌입하면서 1998년에 비로소 사업 및 구조조정이 강도 높게 진행되었지만, 그것은 국가 초유의 비상사태를 맞이한 불가항력적인 선택의 결과였고, 그러한 위기 역시 신경영의 추진 덕택에 무사히 극복할 수 있었으므로, 구조개혁은 신경영의 본질에서 벗어나는 것이 아니고 오히려 신경영의 연장선상에서 혁신이 보다 정교화·강화되어 나가는 조직의 수렴적 변화로 보는 것이 타당하다고 하겠다. 방향제정립 이후에도 삼성은 많은 변화를 겪었지만, 그것은 새로운 전략과 방향의 재정립이라기 보다는 세계 최고품질의 제품을 통한 초일류기업의 실현이라는 본래 신경영의 일환으로 볼 것이다.

요컨대, 두 기업 모두 방향제정립과 수렴이라는 상이한 과정을 순차적으로 겪으면서 성공적으로 진화해 왔음을 알 수 있다. 그러나 조직진화의 세부적인 내용에 있어서는 약간의 차이를 보인다. GE의 경우 방향제정립은 1981년 웰치 회장이 취임하면서부터 시작되었지만, 삼

성의 경우에는 이 회장 취임 직후가 아니라 5년이 지나 신경영이 선언된 1993부터 시작되었다. 이것은 방향재정립이 최고경영자의 승계에 의해 발생할 가능성은 많지만, 그 시작시기는 객관적인 승계 시점이 아니라 최고경영자에 의해 조직의 근본적인 변혁이 개시된 시점이고, 따라서 방향재정립의 힘은 최고경영자의 리더십에 의해 증대된다는 것을 말해 준다. 방향재정립의 내용에 있어서도 GE는 사업 및 구조개혁이라는 하드적인 변혁으로 시작된 반면, 삼성은 질 위주의 사고개혁이라는 소프트적인 변혁으로 시작되었다. 수렴에 있어서도 삼성은 이 회장 체제를 유지하면서 수렴을 계속해 나가고 있는데 반해, GE는 웰치 회장이 퇴임하고 새로운 회장이 취임한 이후에도 여전히 수렴단계가 지속되고 있다. 이것 역시 최고경영자의 승계에 의해 바로 방향재정립이 시작되지 않는음을 말해 주는 것이다.

2. 리더의 지각과 리더십 행동의 선택

1) 외부환경과 기업성과에 대한 지각

두 기업의 최고경영자는 모두 외부환경과 조직이 적합하지 않음으로써 기업성과가 낮아짐을 인식하고, 조직전반에 걸쳐 방향재정립을 주도하였다. 한편, 방향재정립을 통해 조직이 환경에 어느 정도 정렬되자, 전략을 강화하고 조직을 안정화시키는데 주력함으로써 조직은 수렴단계에 들어가게 되었다.

GE의 웰치 회장은 다가오는 격심한 기술경쟁과 원가경쟁 환경에서 관료주의적 체질로서는 더 이상 수익을 창출할 수 없음을 인식하여 변혁을 주도하였고, 삼성의 경우 이 회장은 세기말적 변화에 수량 중심의 성장방식으로는 더 이상 살아남을 수 없음을 인식하여 변혁을 주도하였다. 이것은 [명제 1]을 지지해 주는 사례이다.

한편, 수렴 단계에서 GE는 베스트 프랙티스, 워크아웃, 타운미팅, 다운사이징, 6시그마 운동, e-비즈니스 전략 등을 통해 '1등이나 2등 전략'을 구체적으로 실행해 나갔으며, 삼성의 이 회장은 구조조정, 선택과 집중, 국제화, 복합화, 디지털화, 핵심인재육성, 월드베스트 전략 등을 통해 '신경영을 통한 초일류기업' 비전을 구체적으로 실행해 나갔다. 이것은 [명제 2]를 지지해 주는 사례이다.

2) 조직유효성에 대한 지각

웰치 회장의 말과 행동을 경쟁가치모형의 4가지 차원에서 분석해 보면 조직유효성을 균형 있게 바라보았다고 추측할 수 있다. 그가 성공적인 조직은 하드(예산, 생산, 마케팅, 유통, 재무 등)와 소프트(가치, 문화, 비전, 리더십)를 잘 조화시키는 데서 나온다는 경영철학을 가지고 있었다는 것도 그러한 추측을 가능케 해준다. 상대적으로 인적자원개발과 성장·자원획

득에 중점을 둔 시기는 방향제정립 기간이었고, 생산성·효율성과 안정·통제에 중점을 둔 시기는 수렴 기간이었다.

삼성 이 회장의 신경영 철학에는 다양한 조직유효성 기준들이 골고루 들어가 있음을 확인할 수 있었다. 다만, 그가 방향제정립 기간에 강조한 것은 주로 질 위주의 경영과 창의적 인재의 중요성이었으므로 관리와 통제 중심의 조직유효성 기준보다는 성장·자원획득과 인적 자원개발에 중점을 두었다고 할 수 있다. 그는 수렴 기간 동안에 세계최고 품질의 제품을 신속하게 공급하기 위해 조직을 보다 효율화 시키고, 핵심역량을 강화하고, 전사적 정보관리 시스템을 통해 조직을 하나로 묶는데 노력했다.

두 기업의 최고경영자가 방향제정립과 수렴의 힘을 효과적으로 중재할 수 있었던 데에는 조직유효성을 균형있게 지각한 것이 큰 역할을 했다고 보여진다. 여기서 주목할 것은 그들이 상황에 따라 적절한 조직유효성 기준들에 중점을 두긴 했지만, 그렇다고 해서 그에 경합하는 다른 기준들을 무시하지는 않았다는 점이다. 이러한 사례는 [명제 3]을 지지해 주는 결과이다.

한편, 웰치 회장이 아무도 위기의식을 느끼지 못하는 상황에서 변화의 필요성을 인식한 것도 기본적으로 조직유효성 기준을 균형있게 바라보았기 때문이다. 따라서 조직의 안정과 꾸준한 기업실적에도 불구하고 다른 조직유효성 기준에 중점을 두고 위기가 오기 전에 미리 방향제정립을 통해 조직의 변혁을 주도할 수 있었던 것이다.

이 회장이 신경영 추진 당시 아무도 위기의식을 느끼지 못하고 현재 상태에 머물러 있으려는 삼성에 변화의 바람을 불어넣은 것도 기본적으로 조직유효성 기준을 균형있게 바라보았기 때문이다. 그가 회장에 취임하여 경영 5년 차였던 1992년에는 선대 이병철 회장의 경영 마지막 해에 비해 매출은 2배 이상 늘어남으로써 사세가 크게 신장되었지만, 이익은 1987년에 비해 크게 늘어나지 않아 경영의 질에는 문제가 많다는 것을 인식한 것도 매출과 같은 경영지표에 국한하지 않고 다른 조직유효성 기준에도 관심을 갖고 있었다는 것을 말해 준다.

당시 GE나 삼성은 모두 자국 내에서는 소위 잘 나가는 기업으로서 기업실적도 좋은 편이었다. 두 기업의 최고경영자가 조직내 변혁의 필요성을 심각하게 인식한 사람이 별로 없는 상황에서 먼저 위기의식을 느끼고 변혁을 주도해 나갈 수 있었던 것도 기본적으로 조직유효성을 균형있게 바라볼 수 있었기 때문이다. 이것은 [명제 4]를 지지해 주는 결과이다.

3. 리더의 개인특성이 리더의 지각과 행동에 미치는 영향

1) 개인의 성격

웰치 회장은 입사 초부터 관료주의와 불합리한 보너스 제도 등 GE의 보수적인 기업문화에

반발하기 시작했다. 그는 편에 박힌 프리젠테이션을 듣거나 보고서를 읽기 보다는, 관리자들과 개방적이고 진솔한 대화를 좋아했다. GE가 도입한 경영혁신 기법들의 상당수가 웰치 회장이 순간적으로 스치는 생각을 메모하는 습관에서 기원했다고 한 정도로 그는 새로운 아이디어를 만들어 내는데도 뛰어났다. 한편 그의 어머니는 성실하게 노력하여 자신이 원하는 바를 성취하는 자세를 가르쳤고, 항상 그가 숙제를 했는지 철저히 검사했다고 한다. 그러한 방식은 나중에 그로 하여금 회사에서 끊임없이 업무를 점검하고 사람들이 임무를 완수하도록 가치없이 추궁하게 하는데도 영향을 주었다. '현실을 직시'하는 습관도 그 때 길러진 것이라고 한다. 그는 스스로 지켜야 할 몇 가지 기본적인 원칙들을 고수하며 살았는데, 도덕성을 가장 중시했다.

이 회장은 철저한 관리 위주의 삼성문화에 반기를 들 정도로 상당히 유연하고 개방적인 사고를 지녔다. 그러한 개방적이고 유연한 사고는 종종 창의적인 아이디어로 이어지기도 하였다. 복합화란 개념도 그렇고, 7·4제의 도입도 이 회장의 획기적인 발상에서 비롯된 것이다. 이 회장은 골프에서 스코어를 속이는 사람은 사업에서도 상대를 속인다고 보고 매너를 중시하였다. 그는 사회적으로 지탄 받을 만한 일을 하는 것을 아주 싫어했다. 그는 또한 어려서부터 한 가지 일에 집중하는 자세가 있었다.

두 기업 최고경영자는 개방성과 성실성 차원에서 성격적인 공통점이 있었다. 그러한 성격은 조직유효성을 균형있게 바라보고 리더십을 발휘하는데 영향을 미쳤을 것이다. 즉, 개방적인 성격은 외부환경의 변화를 빨리 인식하고 조직의 보수주의 내지 관료주의 문화를 타파해 나가는데, 성실한 성격은 도덕성과 원칙에 기반을 두고 전략적 비전을 구체적으로 실행해 나가고 점검하는데 긍정적인 영향을 주었을 것이다. 이러한 사례는 [명제 5]를 지지해 주는 결과이다.

2) 개인의 직무경험

두 기업의 최고경영자가 다양한 직무경험을 했지만, 세부적인 내용에 있어서는 차이를 보인다. 웰치 회장은 엔지니어 출신으로 플라스틱, 공업용 타이어, 의료기기, 가전, 금융업 등 다양한 사업분야에서 다양한 직책 경험을 쌓고 GE의 체계적인 경영자 양성체계에 의해 육성되고 선발되었다. 반면 이 회장은 경영학, 매스컴학을 전공하고, 언론방송사 이사로 있다가 후계자로 선정되어 신대 회장의 부언의 가르침과 현장 경영수업을 통해 회장에 취임되었다. 특이한 점은 이 회장이 경영학을 전공했지만, 엔지니어로서의 자질이 많았다는 사실이다. 그는 직접 분해하고 조립하면서 전자와 기계분야에 대해 많은 지식과 경험을 쌓게 되었다. 그러한 배경 또한 그를 다양한 관점과 시각을 갖게 하는데 도움을 주었을 것이다.

두 기업 최고경영자는 모두 다양한 직무경험을 했으며, 그것이 조직유효성을 균형있게 지

각하는데 영향을 주었다고 보여진다. 이러한 사례는 [명제 6]을 지지해 준다.

3) 개인의 권한

두 기업의 최고경영자는 모두 기업 내부의 반발과 저항에 부딪치면서 조직의 변혁을 주도해 나갔다. 그러나 그러한 반발과 저항의 강도에 있어서는 차이를 보였는데, 그것은 최고경영자가 전문경영인이나 소유경영인이나에 기인한 것이라고 볼 수 있다. 웰치 회장은 GE의 체계적인 경영자 육성·선발 프로세스에 의해 선출된 전문경영인이었던 반면, 삼성의 이 회장은 선대 회장의 후계자 지명에 의해 선임된 기업그룹의 소유경영인이었다. 웰치 회장은 기업 지배구조가 발달한 미국 대기업의 전문경영인이었으므로 공식적인 절차와 권한통제에 의해 사고 및 리더십 행동에 제약이 있었으며, 따라서 조직변혁에 대한 내외부의 심각한 저항에 부딪혔다고 보여진다. 반면 이 회장은 한국 대기업의 경영지배구조상 경영에 관한 더 많은 지배력과 재량권을 가질 수 있었으며, 따라서 상대적으로 자유로운 사고를 할 수 있었고, 조직변혁에 대한 저항이나 비판도 덜 받았다고 보여진다. 이러한 분석결과는 [명제 7]을 지지해 준다.

4. 방향재정립 기간의 리더십 행동과 재정립 프로세스

1) 변혁적 리더십 행동

GE의 웰치 회장은 취임 직후 '1등이나 2등'전략과 '고쳐라, 매각하라, 아니면 폐쇄하라'는 슬로건을 주창하면서 새로운 GE에 대한 도전적인 비전을 제시했다. 그는 개방적이고 진솔한 토론, 크로톤벨 교육을 통해 관료주의 문화를 타파해 나갔다. 또한 수많은 인재를 직접 관리할 정도로 각별한 관심과 노력을 기울였다.

한편, 삼성의 이 회장은 신경영 선인을 통해 초일류기업 실현이라는 원대한 비전을 제시했다. 그는 해외에서의 연설강행, 신경영 교본, 제품비교전시회, 불량제품 화형식, 7·4제 등 다양하면서도 과격적인 자극적 조치를 통해 기존 양위주의 사고방식을 바꾸어 나갔다. 또한 창의적인 인재와 국제화 인력을 확보·양성하기 위해 노력했다.

2) 재정립 프로세스

GE는 '1등이나 2등'전략에 따라 경쟁력과 수익성을 갖춘 사업군으로 재편되었으며, 관료주의적 의사결정 구조는 대폭 축소되어 스피드한 조직으로 변모했다. 조직구성원도 GE의 가치관을 받아들여면서 의식과 행동의 변화가 오기 시작했다.

한편, 삼성은 질 위주의 경영전략을 채택하여 라인스톱제 등 품질을 높이기 위한 다양한

관리방식이 도입되었으며, 비서실을 비롯한 관리인력을 대폭 축소하는 등 대폭적인 세력교체가 일어나게 되었다. 그리고 지속적인 신경영 교육과 7·4제 도입 등을 통해 조직구성원의 가치관과 행동에도 조금씩 변화가 오기 시작했다.

요컨대, 방향제정립 기간에 두 기업의 최고경영자는 주로 ① 전략적 비전의 제시, ② 지적인 자극을 통한 기존관행과 문화의 타파, ③ 인재에 대한 개별적인 관심과 배려라는 행동을 통해 조직의 근본적인 변화와 혁신을 주도했으며, 이러한 리더십 행동은 ① 전략의 변화, ② 조직의 변화, ③ 구성원의 가치관과 행동의 변화라는 제정립 프로세스를 거쳐 조직의 환경에의 적합성을 높이고, 새로운 방향과 가치에 대한 몰입을 이끌어내게 되었다. 이러한 결과는 [명제 8]을 지지해 준다.

5. 수렴기간의 리더십 행동과 수렴 프로세스

1) 지리적 리더십 행동

GE의 웰치 회장은 도덕성과 열정을 지속적으로 강조하면서 GE의 가치관장을 보다 정교화시켰다. 경영자들에게 권한을 대폭 위임하고, 역량과 가치관에 대해 엄격히 평가하였다. 또한 다양한 혁신기법과 시스템을 도입하여 사내외 커뮤니케이션을 활성화시키고 업무를 효율화시켰다.

삼성의 이 회장은 '버리자'경영, 선택과 집중, 준비경영, 월드베스트 전략 등을 통해 신경영의 핵심을 강조하였고, 대폭적인 권한위임과 과감한 인센티브를 통해 조직활성화와 창의성을 북돋았다. 또한 국제화, 복합화, 정보화를 실현하기 위한 효율적인 시스템을 구축하도록 하였다.

2) 수렴 프로세스

GE는 지속적인 구조조정을 통해 경쟁력을 강화시켜 나갔으며, 베스트 프랙티스, 6시그마, e-비즈니스 등을 통해 조직의 효율성을 높여 나갔다. 또한 크로톤벨을 통해 변화리더가 양성되고 조직구성원들은 GE의 전략적 방향과 가치에 대해 열정을 가지게 되었다.

삼성은 IMF 당시 구조조정의 결과로 그룹의 역량이 핵심사업에 집중되고 경영체질이 획기적으로 개선되었다. 정보인프라가 구축되었으며 관리시스템이 강화되었다. 조직구성원들은 정보화, 국제화 교육 등을 통해 자신의 역량을 한층 강화해 나갔다.

요컨대, 수렴 기간에 두 기업의 최고경영자는 ①가치와 신념의 강화 및 정교화, ② 명확한 역할부여 및 엄격한 보상·처벌, ③ 시스템에 의한 관리라는 행동을 주로 보였으며, 이러한 리더십 행동은 ① 전략실행의 고도화, ② 효율적 시스템을 통한 생산성 증대, ③ 구성원의 행

동강화라는 프로세스를 거쳐, 조직의 효율성과 안정성을 가져오게 되었다. 이러한 결과는 [명제 9]를 지지해 준다.

V. 결론 및 시사점

1. 연구의 결과

사례에 대한 심층적인 분석 결과, 2개의 사례 모두에서 명제들은 대체로 지지되었다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업은 방향재정립과 수렴이라는 서로 상이한 프로세스를 거치면서 진화해 나가는 데, 그것은 결국 조직유효성을 높이기 위한 것이다.

둘째, 조직유효성을 균형있게(즉, 다양한 기준들을 가치있게) 바라보는 최고경영자는 진화단계에 따라 효과적인 기준에 중점을 두고 적절한 리더십 행동을 선택한다.

셋째, 탁월한 전략적 리더십을 발휘하는 최고경영자는 조직유효성을 균형있게 바라보기 때문에 기업성과(특히 재무적 성과)가 저조하지 않은 상황에서도 환경변화에 따른 조직변화의 필요성을 빨리 인식하여 방향재정립을 주도해 나간다.

넷째, 개방적이면서도 성실한 성격을 가지고 있고, 다양한 직무경험을 한 최고경영자는 조직유효성을 균형있게 지각하고, 효과적인 전략적 리더십을 발휘한다.

다섯째, 한국의 기업그룹의 경우 소유경영인의 권한이 절대적이기 때문에, 기업지배구조에 의한 권한통제를 받는 전문경영인에 비해 사고 및 행동의 제약이 더 적었으며 조직변혁에 대한 명시적인 반대나 저항을 덜 받았다.

여섯째, 방향재정립 기간에 최고경영자는 전략적 비전을 제시하고, 지적인 자극을 통해 기존 관행과 문화를 타파하고, 인재에 대한 개별적인 관심을 보이는 등 주로 민역적 리더십 행동을 보이고, 전략의 변화, 조직의 변화, 구성원의 가치관과 행동의 변화를 통해 조직의 환경적응력을 높이고 구성원의 가치에 대한 몰입을 이끌어낸다.

일곱째, 수렴 기간에 최고경영자는 가치와 신념을 더 정교화·강화시키고, 명확한 역할을 부여하여 보상·처벌을 엄격히 적용하고, 시스템에 의해 관리하는 등 주로 거래적 리더십 행동을 보이고, 그에 따라 전략이 구체적으로 실행되고, 시스템에 의해 생산성이 증가되며, 구성원의 행동과 역량이 강화됨으로써 조직이 점차 효율화·안정화 된다.

2. 연구의 시사점

본 연구에서는 최고경영자의 전략적 리더십을 인지적 특성과 행동적 특성을 종합하여 보다

통합적인 관점에서 재정립하였다. 그리고 조직진화단계에 따른 전략적 리더십의 조직유효성에 미치는 영향에 관한 역동적인 연구모형과 구체적인 명계를 설정하였다. 앞으로 보다 많은 논의와 경험적 검증이 필요하겠지만, 조직진화와 리더십 연구에 있어서 관점의 폭을 넓힐 수 있는 계기가 될 것이다.

한편, 조직진화 및 조직유효성, 최고경영자의 전략적 리더십을 광범위하게 다룬다는 측면에서 시베이 보다는 심층사례연구 방법을 택하였는데, 향후 본 연구에 사용한 절차 및 방법을 참조하여 사례연구방법을 보다 정교하게 개발시켜 나갈 수 있을 것이다.

기업경영에 주는 시사점으로는 우선, 다양한 조직유효성 기준들을 기업성과지표에 포함시킬 필요가 있다. 또한 최고경영자의 개인특성이나 효과적인 리더십 행동에 대한 고찰은 최고경영자의 선발이나 체계적인 양성방법에 도움을 줄 수 있을 것이다. 최고경영진(TMT)으로 하여금 최고경영자가 조직유효성을 균형있게 바라보고 효과적인 전략적 의사결정을 하도록 보좌하게 하는 것도 현실적으로 좋은 방법일 것이다.

또한 GE와 삼성에서의 최고경영자 리더십에 대한 사례비교를 통해 미국과 한국 기업의 문화차이를 엿볼 수 있었다. 예컨대 기업지배구조가 발달한 미국기업의 전문경영인과 그렇지 못한 한국기업의 소유경영인에 있어 리더십이 발휘되는 힘이 다르다. 또한 합리적인 사고와 토론을 좋아하는 미국에서 웰치 회장이 주로 논쟁을 통해 조직변혁을 주도해 나간 반면, 전통적인 유교문화와 상의하달에 익숙해 있는 한국에서 이진희 회장은 주로 지시와 질책, 언설 등으로 혁신을 주도해 나갔다. 이러한 결과는 국가의 문화에 따라 효과적인 리더십 스타일이 다를 수 있음을 말해준다. 한편, 웰치 회장은 구조개혁을 통해, 이진희 회장은 문화혁신을 통해 개혁을 주도해 나갔다. 이러한 결과는 방향재정립을 시도할 때 어떤 점들을 먼저 고려해야 할지를 시사해 준다.

3. 연구의 한계 및 제언

문헌 사례연구는 병제를 검증하는데 여러 가지 측면에서 한계를 지니고 있다. 2개 기업의 사례만으로는 폭넓게 일반화하기가 힘들고, 데이터를 양적으로 분석하기가 힘들기 때문에 변수간의 상호관계나 관계의 정도를 밝혀 내기가 어렵다.

또한 조직진화단계를 구분하는데 있어서도 과연 어디까지가 방향재정립 단계이고 또 어디까지가 수렴 단계인가를 정하는 것이 쉽지 않았다. 그것은 최고경영자가 단계구분을 선언하지도 않을 뿐더러 변화와 혁신을 끊임없이 강조하기 때문이다.

한편, 최고경영자의 성격을 사례를 통해 분석하였는데, 과연 그것이 타당한가에 대해 의문이 제기될 수 있다. 최고경영자를 대상으로 성격검사나 전문가 인터뷰를 통해 성격을 파악하

기에는 현실적인 어려움이 있고, 따라서 그 사람의 말이나 행동을 표현한 자료나 다른 사람의 판단을 인용하여 분석할 수 밖에 없었다.

끝으로 후속 연구를 위해 몇 가지 제언을 한다면, 첫째 보다 많은 기업들의 사례를 분석대상에 포함시킬 필요가 있다. 그렇게 해야 이론적 명제가 보다 타당하게 지지될 수 있으며, 대기업과 중소기업의 차이, 업종간 차이 등도 살펴 볼 수 있을 것이다.

둘째, 과학적·실증적 연구를 시도해 볼 필요가 있다. 그런 점에서 Romanelli와 Tushman(1994)이 시도했던 경험적 연구방법을 참조할 필요가 있다. 여기서 이들은 조직변혁과 관련된 변수들에 대해 조직적 정의를 내리고, 25개 IT기업의 구체적인 사건을 수집·분석·코딩하여 통계적 검증을 시도했다. 이렇듯 본 연구와 같이 광범위하고 거시적인 주제를 연구하기 위해서는 많은 논의와 함께 새로운 연구방법론을 개발해야 할 것이다. 시간의 흐름에 따라 종단적인 연구도 해볼 만하다.

셋째, 최고경영진(TMT)을 주요 변인으로 설정하여 연구해 볼 필요가 있다. 최고경영자 개인이 다양한 관점을 갖기에는 한계가 있기 때문이다.

마지막으로, 다양한 국가의 기업들을 대상으로 한 다중사례연구를 통해 개혁의 주안점과 프로세스, 리더십 스타일 등에 있어서 국가간에 어떤 차이가 있는지를 심도 깊게 분석하는 것도 좋은 연구가 될 수 있겠다. 그것은 다른 조건 하에서 상반된 결과를 예측하기 위한 이론적 반복연구가 될 수 있을 것이다.

요 약

본 연구는 기업의 성쇠와 관련하여 조직유효성을 통합적인 관점에서 바라보고, 조직진화라는 역동적인 관점에서 최고경영자의 전략적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 고찰해 보았다. 우선 전략적 리더십을 통합적 관점에서 재정립하고, 조직진화 단계에서 최고경영자의 전략적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 통합적이고 역동적인 연구모형을 토대로 국내외의 대표기업인 GE와 삼성의 사례를 심층적으로 분석하였다.

조직유효성 기준들을 균형있게 바라보는 최고경영자는 조직의 진화단계에 따라 효과적인 기준에 중점을 두고 적절한 리더십 행동을 선택하였다. 방향재정립 기간에는 전략적 비전의 제시, 지적인 자극, 인재에 대한 개별적인 관심과 같이 주로 변혁적 리더십 행동을 보임으로써 전략, 조직, 구성원의 가치관·행동의 변화를 가져오고, 그에 따라 조직의 환경적합성이 높아지고 비전과 가치에 대한 몰입이 일어났다. 수렴 기간에는 가치와 신념의 정교화·강화, 명확한 역할부여 및 엄격한 보상·처벌, 시스템에 의한 관리와 같이 주로 거래적 리더십 행동

을 보임으로써, 비전·전략의 구체적 실행, 시스템에 의한 생산성 증가, 구성원 행동·역량의 강화가 일어나고, 그에 따라 조직이 점차 효율화·안정화되어 갔다. 한편, 개방적이고 성실한 성격의, 그리고 다양한 직무경험을 한 최고경영자는 조직유효성을 균형있게 지각하였고, 소유경영인의 경우가 권한통제를 받는 전문경영인보다 조직변혁에 대한 명시적인 반대나 저항을 덜 받았다.

참고문헌

- 강준만(2005), 우리는 정말 이견회를 알고 있는가? 이견회 시대, 인물과 사상사.
- 김성홍·우인호(2003), 이견회 개혁 10년, 김영사.
- 김용열(2002), 기업이란 무엇인가, 이슈투데이.
- 김인수(1999), 기시조직 이론, 무역경영사.
- 서울 PLAN 기획실(1993), 이견회 신 경영 철학, 포도원.
- 오세철(1982), 조직행동, 인간 조직의 이론과 실제, 박영사.
- 전용욱·한정화(1994), 초일류기업으로 가는 길-삼성의 성장과 변신, 김영사.
- 홍하상(2003), 이견회 그의 시선은 10년 후를 향하고 있다, 한국경제신문.
- 김재구(1995), 조직전략변화와 사명에 관한 조직생태학적 연구: 한국 개인용 컴퓨터 제조업체를 대상으로, 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 좌승희(2003), 기업의 본질에 대한 새로운 조명, 한국경제연구원.
- Barney, J.B.(2002). 전략경영과 경쟁우위, 권구혁, 신진교 역, 시그마 프레스(원본발간일, 2001).
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, N.(2004). GE 인재양성 프로그램, 한근대 역, 미래의 창(원본발간일, 2001).
- Krames, J.A.(2005), 잭 웰치와 4E 리더십, 김종환 역, McGraw-Hill Korea(원본발간일, 2005).
- Slater, R.(1994), 잭 웰치의 31가지 리더십 비밀, 이진주·박기호 역, 명진출판(원본발간일, 1994).
- Slater, R.(2000), 잭 웰치와 GE 방식, 강석진, 이태복 역, 뚝꾸레(원본발간일, 1999).
- Welch, J.(2001), 잭 웰치·끝없는 도전과 용기, 이동현 역, 청림출판(원본발간일, 2001).
- Welch, J., & Welch, S.(2005), 잭 웰치·위대한 승리, 김주현 역, 청림출판(원본발간일, 2005).
- Yin, R.K.(2005), 사례연구방법, 신경석·서아영 역, 한경사(원본발간일, 2003).
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I.(1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership ques-

- tionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 441-462.
- Barnard, C.I.(1938), *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K.(1991), "The Big five personality dimensions and job performance : a meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 44.
- Bass, B.M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Bass, B.M.(1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership : Theory, research, and managerial applications*, New York : Free Press.
- Bass, B.M.(1998), *Transformational leadership : Industry, military and educational impact*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Belasen, A.T.(2000), *Leading the Learning Organization*, State University of New York Press,
- Bryman, A.(1986), *Leadership and organization*, London : Routledge & Kegan Paul.
- Burns, J.(1978), *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cameron, K.S.(1978), "Measuring organizational effectiveness in institution of higher education", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 604-629.
- Cameron, K.S.(1985), *An empirical test of the multiple Constituencies model of organizational effectiveness*, Working Paper, University of Michigan.
- Campbell, J.(1977), "On the nature of Organizational effectiveness", In Goodman, P., & Pennings, J.(Eds), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco : Jossey-bass.
- Cannella, A.J., & Monroe, M.J.(1997), "Contrasting perspectives on strategic leaders", *Journal of Management*, Vol. 23, pp. 213-237.
- Chandler, A.D.(1962), *Strategy and structure : Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Anchor Books, Garden City, New York.
- Child, J.(1972), "Organizational structure, environment, and performance : The role of strategic choice", *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.
- Collins, J.C., & Porras, J.I.(1994), *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R.(1992), *NEO-PI-R and NEO-FFI professional manual*, Odesa, FL : Psychological Assessment Resources.
- Daft, R.L.(2001), *Organization Theory and Design*(7th eds.), South-Western College Publishing.
- Dearborn, D.C., & Simon, H.A.(1958), "Selective perception : A note on the departmental identification of executives", *Sociometry*, Vol. 21, pp. 140-144.
- Egri, C.P., & Herman, S.(2000), "Leadership in the North American environmental sec-

- tor: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations". *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 571-604.
- Etzioni, A. (1964), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Fiedler, F. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, West Publishing Company, New York.
- Freeman, J. (1982), "Organizational life cycles and natural Selection processes", In Staw, B., & Cummings, L. L. (Eds.), *Search in Organizational Behavior*, 4 Greenerich, CT: JAI Press Inc.
- Hambrick, D.C., & Mason, P. (1984), "Upper echelons: The organizations as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 193-206.
- Hambrick, D.C., & Pettigrew, A. (2001), "Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy", *Academy of Management Executives*, Vol. 15(3), pp. 36-44.
- Hannan, M.J., & Freeman, J. (1984), "Structure inertia and organizational change", *American Sociology Review*, Vol. 49, pp. 149-164.
- House, R.J., & Aditya, R. (1997), "The social scientific study of leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, Vol. 23, pp. 409-473.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001), *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press.
- Katz, D.A., & Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations (2nd ed.)*, New York: John Wiley.
- Kendall, R. (1995), "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource based framework", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 200-231.
- Kerr, S.M., & Jermier, J.M. (1978), "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, pp. 375-403.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991), *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*, Boston: Unwin Hyman.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. Jr. (1987), "Validation of the five factor model of personality across instrument and observers", *Journal of personality and social Psychology*, Vol. 52, pp. 81-90.
- Meindl, J.R. (1993), "Reinventing leadership: A radical social psychological approach", In J.K. Murnighan (Eds.), *Social psychology in organizations, advances in theory and research*, pp. 89-118. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Mintzberg, H., & Waters, J.A.(1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 465-499.
- Mount, M.K., Barrick, M.R., & Strauss, J.R.(1994), "Validity of Observer Rating of the Big Five Personality Factors", *Journal of Applied Psychology*, April, pp. 272-280.
- Norburn, D.(1989), "The chief executive: A breed apart", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 1-15.
- Ouchi, W.G., & Jeager, A.M.(1978), "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 305-324.
- Peters, T.J., & Waterman R.H.(1982), *In Search of Excellence*. Harper & Row, Publisher Inc.
- Porter, M.E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Quinn, R.E.(1988), *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., & Cameron, K.(1983), "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary Evidence", *The Institute of Management Science*, Vol. 29(1).
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J.(1983), "A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, Vol. 29(3).
- Reger, R.K.(1997), "Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations, by Sydney Finkelstein and Donald C. Hambrick", *Academy of Management Review*, July, pp. 802-805.
- Raskas, D.F., & Habbrick, D.C.(1992), "Multifunctional Managerial Development: Practical Options and Complications", *Organizational Dynamics*.
- Romanelli, E., & Tushman M.L.(1994), "Organizational transformations as punctuated equilibrium: an empirical test", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1141-1186.
- Selznick, P.(1957), *Leadership in administration*, New York: Harper & Row.
- Shamir, B.(1995), "Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and A Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, Vol. 6(1), pp. 19-47.
- Steers, R. M.(1975), "Problem in the measurement of organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 604-629.
- Stogdill, R.M.(1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 35-71.

- Tushman, M.L., & Romanelli, E.(1985), "Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 171-222.
- Vera, D., & Crossan, M.(2004), "Strategic Leadership and Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 222-240.
- Wernerfelt, B.(1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Yukl, G.(2002), *Leadership in organizations*(5th ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Zucker, L.G.(1988), "Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems", In L.G. Zucker(Eds.) *Institutional patterns and organizations*, pp. 23-52, Cambridge, MA : Ballinger.

The Effects of CEO's Strategic Leadership on Organizational Evolution and Effectiveness

—Based on In-depth Case Studies—

Soh-Kil Huh* · Young-Chul Chang**
(Professor of *Dong Bu Co. - **KyungHee University)

Abstract

This study attempts to see organizational effectiveness in relation to the growth or decline of an organization from a comprehensive view and to examine the effects of CEO's strategic leadership on organizational effectiveness from a dynamic view of organizational evolution. After reestablishing strategic leadership from a more comprehensive point of view, this study designs a comprehensive and dynamic model and analyzes the cases of 'GE' and 'Samsung' in depth.

Top executives who see a variety of organizational effectiveness from balanced points of view focus on effective criteria according to organizational evolution processes and select adequate leadership behaviors. During the reorientation period, they show transformational leadership behaviors such as providing strategic vision, intellectual stimulation, and individual consideration to each employee that bring about changes in strategy, structure, and the values and behaviors of the members, which improve the organization's environmental adaptability and the members' commitment to vision and values. During the convergence period, they show transactional leadership behaviors such as the elaboration and strengthening of values and beliefs, assignment of clear roles, strict compensation and penalties, and management through a system that results in concrete execution of visions and strategy, improvement of productivity, and strengthened behaviors and competencies of the members, which eventually result in efficiency and the gradual stabilization of the organization. Meanwhile, those who are open minded, conscientious,

and have various work experiences recognize organizational effectiveness in a balanced manner. As well, the owner-manager has absolute power in Korean companies : those in that position have fewer constraints on thoughts and actions compared to the professional manager of U.S. companies under the restriction of corporate governance, so there are fewer objections and oppositions to organizational changes in Korean companies.