峨山 鄭周永의 生涯와 經營理念

A Study on Ju-Yung Chung's Life and his Managerial Creed

金 聖 壽*

目 次

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. 峨山 鄭周永의 生涯와 經營活動
1. 出生期와 時代的 背景
2. 少年期와 敎育課程
3. 靑年期의 生涯 最初의 商業活動
4. 革新的 經營 活動 始作
5. 靑年期 現代의 創業
6. 現代建設의 設立과 發展
7. 壯年期 現代建設을 財閥로서 成長
8. 壯年期 現代財閥그룹의 形成
9. 老年期 統一國民黨 創黨과 大選參與
Ⅲ. 峨山 鄭周永의 經營理念
1. 經營理念의 定義
2. 峨山의 經營理念
1) 現代의 企業精神 創造
2) 峨山의 經營理念
(1) 勤儉節約主義
(2) 人間尊重主義
(3) 信用第一主義
(4) 顧客滿足主義
(5) 創意와 技術優先主義
(6) 信念主義
(7) 産業平和主義
(8) 挑戰과 開拓主義
(9) 事業報國主義
Ⅳ. 經營理念 承繼의 問題點과 再定立
1. 新經營理念－價値經營의 背景
2. 價値經營의 方向
3. 現代企業倫理綱領
Ⅴ. 結 論

Ⅰ. 序 論

이 논문은 도전과 개척, 그리고 창조의 반세기를 걸어 온 현대그룹 創業者 峨山 鄭周永 명예 회장의 生涯와 經營理念을 고찰하는데 그 목적을 두었다.

또 한편으로 지난 수년 동안 韓國經營史學會에서 정기적으로 진행되어온 우리나라 창업자 연구사업의 일환으로서 이번에는 "현대그룹 창업자 아산 정주영 연구"가 選定된데 기인한 것으로 이 연구의 意味가 매우 크다.

지난 1915년 11월 강원도 통천군 아산리라는 작은 농촌마을에서 북청 물장수의 기질을 타고 난 아산 정주영은 50년 半世紀 동안 불굴의 開拓精神과 創意的 努力, 進取的인 氣象으로

* 慶熙大學校 國際·經營學部 敎授, 韓國企業論理學會 會長

오늘날 매출액 80조원, 종업원 20만 명을 거느린 한국 제일의 현대그룹을 創造한 自手成家의 代表的 企業家型이다.

고동률(1997)저 '성공과 실패는 법칙이 없다'라는 현대그룹 50년 사업전개법과 김병하(1991)저 '재벌의 형성과 기업가 활동', 현대 50년사(1997), 정주영(1998)저 '이 땅에 태어나서-나의 살아 온 이야기-', 'Richard M. Steers(1997)', 'Made in Korea-Chung Juyung and Rise of Hyundai' 등을 종합해 보면, 해방된 지 두 해가 지난 1947년 아산 정주영의 나이 32세 때 '現代土建社'라는 종업원 7~8명의 소기업으로 시작한 건설업이 반세기 동안 해외건설 뿐만 아니라 조선, 자동차, 전자, 석유화학, 항공산업분야까지 진출하여 기술의 현대, 세계의 현대로 오늘의 世界 超一流企業으로 성장하게 만든 그의 挑戰과 불굴의 개척정신은 높이 평가되고 있다.

오늘의 현대그룹의 社訓은 근면, 검소, 친애 등 三大要素로서 이는 아산 정주영의 경영철학이다. 그리고 현대정신으로 계승하고 있는 창조적 예지, 적극 의지란 강인한 추진력은 바로 창업자 아산의 經營思想이다.

여기에서 창조적 예지란 미래지향적인 사고로 고객 및 사회가 원하는 바에 부응하기 위하여 항상 새롭고 신선함을 추구하는 지혜를 말하고, 적극 의지란 투철한 주인의식과 매사에 능동적으로 대응하고자 하는 자세를 말한다. 그리고 강인한 추진력이란 "하면 된다"라는 정신을 가지고 목표를 달성하기 위해 온 힘을 기울이는 자세를 말한다.

이와같은 오늘의 현대 정신은 아산의 挑戰과 開拓, 그리고 創造精神을 중심으로 하는 경영이념에서 도출된 것으로 보고 있다.

현대의 경영이념은 첫째, 미래사회를 선도할 세계 초인류 기업주의. 둘째, 인간존중의 이념으로 사원의 자기실현을 지원하는 인간존중주의. 셋째, 창의와 기술로 항상 새로운 분야를 개척하는 창의와 기술의 개척주의. 넷째, 고객 최우선의 정신으로 고객을 만족시키는 고객만족주의. 다섯째, 풍요로운 국가건설과 인류사회의 발전에 공헌하는 사업보국주의 국익사상 등을 중심으로 하고 있다.

1996년 1월부터 현대는 創業精神의 계승과 21세기의 開拓이라는 신경영이념인 價値經營을 창조하여 사람, 사회, 미래를 위해 시작하자는 슬로건을 만들었다.

현대는 인간에 삶의 새로운 가치를 창출하는 가치경영으로 고객에게는 더 나은 제품과 서비스를 제공하고, 직원에게는 가치있는 일터가 되게 하며, 사회발전을 위해 기업으로서의 책임과 의무를 다하고자 노력하고 있다. 이런 가치경영의 철학으로 현대는 21세기 세계 초인류 기업이 되고자 전사적으로 결심이 대단하다.

현대 창업자 아산 정주영은 "現代 五十年"을 回顧하면서 다음과 같이 말하고 있다. 현대는 단순히 장사를 하는 기업이 아니라 국가의 발전을 위해서 분투하는 중추적 역할을 하는 집단

이다. 나는 자신있게 말하는 데 현대그룹의 과거 50년 동안의 성장은 우리 현대 자신을 위해서 노력했을 뿐만 아니라 國家經濟를 일으키는데 先導的 役割을 담당했다고 생각한다(정주영, 1997)라고 사업보국주의를 강조하고 있다.

그러나 아산 정주영은 현대를 이끌면서 힘들고 고통스런 不渡危機를 겪기도 하였다. 그래서 동생들의 집을 팔아 事業 빚을 갚기도 하였다. 첫 해외진출은 처참하게 실패했고, 자본과 기술 없이 重工業을 시작했기 때문에 많은 시행 착오를 겪어야 했으며, 늘 격렬한 勞使紛糾 문제와 歷代 政權과의 갈등으로 인해 적지 않은 불이익을 감수해야만 했었다.

그럼에도 불구하고 현대 창업 반세기만에 지금은 금강산 관광개발사업까지, 세계적인 파워기업으로 성장했고, 막노동, 막일꾼 노동자로 사회생활을 시작했던 아산 정주영은 韓國經濟의 巨人이 되었다.

파란만장하고 패기만만한 현대그룹 창업자 아산 정주영의 성장사는 반전에 반전을 거듭하는 정주영식 사업전개법으로 자본주의에서 살아남는 법을 가르쳐 주는 신손자병법이다(고동률, 1997)라고 까지 평가하고 있다.

본 논문의 연구방법은 경영사학적 연구방법으로서 문헌, 고증, 자료, 회고, 구술, 인접인물의 평가 등과 아산 정주영의 저서, 현대그룹의 35년사, 現代 五十年史 등을 중심으로 文獻史的 硏究方法을 採擇하였다.

그리고 본 논문의 구성은 크게 다섯부분으로 나누어 고찰하였다. 즉 연구목적과 방법을 중심으로 하는 序論, 아산 정주영의 生涯와 經營活動, 아산 정주영의 經營理念 도출, 경영이념의 承繼 問題와 再定立, 그리고 結論 부문 등으로 구성하였다.

특히 그의 생애는 1915년 출생기 전후의 시대적 배경부터 시작하여 소년기와 교육과정, 청년기 생애 최초의 상업활동, 청장년기의 현대건설 창업, 장년기의 현대재벌 형성, 노년기의 대선 참여, 그리고 1999년 1월 현재까지 85년 간을 나누어 규명하고 분석 대상으로 하였다.

그의 경영이념은 청년기 최초의 기업활동부터 현재까지 50년간 반세기의 창업정신, 경영철학, 경영사상 등과 현대정신, 현대경영이념, 행동지침, 윤리강령 등을 총괄하여 분석 도구로 삼았다.

그리고 본 연구기간은 1998년 8월 초부터 시작하여 1999년 1월 말까지, 6개월이 소요되었으며, 이 논문 작성에 중심이 된 자료는 아산 정주영의 저서들과 '시련은 있어도 실패는 없다(1992, 현대문화신문사), 이 땅에 태어나서(1998, 솔출판사), 고동률의 저서, '성공과 실패는 법칙이 있다'(1997, 자유문학사), 현대그룹 35년사, 현대 50년사(상·하)(1997) 등이며, 한국 경영사학회장(1998, 고승희)의 참고 자료 제공에도 큰 도움이 되었다.

Ⅱ. 峨山 鄭周永의 生涯와 經營活動

1. 出生期와 時代的 背景

峨山 鄭周永은 현대그룹을 창업한 대표적인 자수성가형 기업가이다. 그는 1915년 11월 25일 강원도 通川郡 松田面 峨山里의 가난한 농가에서 부친 鄭捧植과 모친 韓誠實의 6남1녀 중 장남으로 출생하였다. 아호인 峨山은 그의 출생지명에서 딴 것이다[1].

정주영의 '이 땅에 태어나서'의 글에서 보면 아산리는 50호 정도의 작은 농촌 마을로 송전 해수욕장과 가까운 위치에 있어서 풍광이 아름다운 곳으로 표현하고 있다.

"강릉에서 바다를 끼고 북으로 곧장 올라가면 속초, 화진포, 고성, 통천읍이 있고, 바로 그 위에 관동팔경 중에서도 으뜸으로 치는 해금강 총석정이 있다. 그리고 그 다음에 나오는 것이 송전 해수욕장이다. 솔밭이라는 이름 그대로 키 작은 다복솔이 온통 뒤덮이고, 떨어지는 새하얀 모래밭, 봄이면 온통 붉게 피어나는 산기슭의 진달래들, 명사십리 해당화보다 더 화려한 해당화…, 그가 태어난 곳은 여기서 걸어서 1시간 30분 정도 걸리는 감나무 숲이 많은 아산리이다[2]. 이렇게 아름답게 표현한 그의 고향배경을 볼 때, 정주영이 금강산 개발의 목적은 남북화해, 평화통일의 밑거름이 되는 목적도 있겠으나 순수한 고향의 아름다움을 개발하여 자신의 족적을 남기기 위한 위대한 인간의 자연적 속성이기도 하다고 생각이 든다.

그의 집안은 원래 함경북도 명천에서 11대, 길주로 옮겨 4대까지 살다가 증조부 되시는 분이 갑오년에 조부 3형제를 데리고 아산으로 옮겨 정착했다고 한다[3]. 그의 조부는 여기서 7남매를 두었으며 그의 부친은 장손이었다. 조부는 마을에 서당을 열고 아이들을 가르치는 훈장이었다.

그의 부친은 가난한 살림에 책임질 형제는 여섯이나 되었고, 오직 노동 할 수 있는 육체와 부지런한 근면함은 있었으나, 당시에는 그의 가난한 부친에게 딸을 준다는 사람이 없어 결혼도 상당히 늦었다. 장남인 정주영이가 출생한 시기가 1915년도 이었는데, 그때 그의 부친은 32세, 모친은 22세이었다[4]. 그의 부친은 부지런하였고, 그의 모친은 일등 농사꾼인 부친의 뒤지지 않은 일등 농사꾼의 일등 아내였다. 부친의 부지런함과 검약정신, 포기를 모르는 끈기와

1) 鄭周永, 이 아침에도 설레임을 안고, p. 23. 이 땅에 태어나서, 솔출판사, 1998. 7. pp. 15~20. 金柄夏, 財閥의 形成과 企業家活動, 韓國能率協會, 1991. p. 252. 참조.
2) 鄭周永, 이 땅에 태어나서－그리운 고향 통천－, p. 15.
3) 上揭書, p. 15.
4) 上揭書, p. 16.
5) 上揭書. p. 6. 참조.

집념들, 그리고 인간의 도리를 실천으로 가르쳐 준 부친이 정주영의 오늘이 있게 만든 큰 스승이라고 술회하고 있다[5].

여기서 간단하게 그의 출생시기 전후의 시대적 배경을 살펴보고자 한다.

정주영이 출생한 시기는 국내에서는 일제강압에 의한 한일병합이 시작된 무단치하인 1910년으로부터 5년 후이고, 1919년 3.1운동이 발발하기 까지의 일본 제국주의 기초공작 시기였다. 그리고 국제적으로는 1914년 8월 제1차 세계대전이 일어나고 4년 간의 치열한 전쟁을 치루고 1918년 11월에 가서 종전되었으나, 이 1차대전의 참상은 30여개국이 참전한 가운데 3천만명의 인적손해와 3천5백억불의 전비를 소비하는 희생으로 치루었다[6].

미국 윌슨 대통령의 민족자결주의는 많은 식민지국가의 독립운동으로 파급되는 가운데 이 시기에 해외 각지에서 다원적으로 독립운동을 시작하였고, 국내에서도 3.1독립선언서 낭독과 만세운동이 활발하게 일어난 격동의 시기였다.

이와같이 정주영의 출생시기의 시대적 배경은 세계 제1차대전의 혼란시기와 일제의 식민지지배 통치정책이 기승을 부리는 일본강점기의 시기였다. 土地調査事業의 전개와 收奪政策, 朝鮮社會令의 공포로 민족기업을 억압하기 시작하였고, 산업권의 착취와 독점이 팽창일로에 있는 등 식민지지배 체제의 기본적 수탈정책이 본격화 되었던 시기였다.

2. 少年期와 敎育課程

아산 정주영의 소년기 전개과정을 여기에는 크게 2기로 구분하여 고찰하고자 한다. 첫째는 교육과정의 시기이고, 둘째는 고향을 탈출하는 가출의 시기이다.

이곳에서 아산의 청소년기를 이렇게 구분하는 것은 배우는 청소년기의 어린이들에게, 왜 한국의 재벌 정주영은 소년기에 가출을 하였는가?를 바르게 알리는 데 큰 의미가 있기 때문이다. 이 가출의 의미가 잘못 이해되어 소년 정주영의 참뜻을 왜곡시키는 결과를 초래시키지 않을까 하는 우려가 강하게 나타나기 때문이다. 지금까지 많은 아산 정주영의 기록이 출간되었으나, 그의 소년시절 가출의 문제를 바르게 평가한 글이 없었다. 따라서 이곳에서는 먼저 아산 정주영의 교육과정을 살펴보면서 이 문제를 풀도록 하겠다.

그는 6세가 되던 해인 1921년 3.1민족독립운동이 우리 강토 구석구석에서 일어나고 있는 때에 서당에 들어가서 3년간 '천자문(千字文)', '동몽선습(童蒙先習)', '소학(小學)', '대학(大學)', '맹자(孟子), '논어(論語)', '당시(唐詩)' 등을 배웠다. 그는 열심히 암기하고 뜻을 익혀 조부이자 훈장선생님이셨던 어른 앞에서 외어 보여 드렸다. 그는 지금 회상하면 그때 열심히 공부한 것은 그 뜻을 이해하고 재미있어서라기 보다 그저 회초리로 사정없이 종아리를

6) 李炫熙, 韓國史大系(8) - 日本強占期 -, 1979. 8. p. 67.

맞아야 하는 매가 무서웠기 때문이 아닌가 하고 술회하고 있다[7].

그러나 그는 그때 배운 한문 글귀의 진정한 의미가 성장하면서, 기업을 하면서, 깨달았다고 술회하고 있으며, 그때 배운 유학의 큰 뜻이 평생 기업을 성장시키고 발전시키는 경영철학과 경영이념을 만들어 낸 동기가 되었을 것으로 추론된다.

아산은 서당에서 수학한 후 松田公立普通學校에 입학하였다. 우수하였기 때문에 2학년을 거치지 않고 3학년에 월반하여 5년만에 초등학교 과정을 수료하게 되었고, 초등학교를 졸업한 후에는 집에서 농사일을 하였다. 초등학교를 졸업하자 그의 부친은 아산을 본격적인 농부로 키우기 시작하였다. 상급학교에 진학해서 학교 선생님이 되고 싶었던 그의 꿈은 형편상 꿈에서 끝날 수 밖에 없었다고 한다[8]. 고된 농사일은 새벽부터 밤 늦도록 계속되었다. 이렇게 열심히 일을 하였지만 조금만 흉년이 들어도 아침에 강냉이밥을 먹고 저녁에는 죽을 먹는 1일2식으로 연명하며, 겨울을 나고 여름에 감자 나올 때만 기다려야 하는 궁핍한 생활을 하지 않으면 안되었다고 한다. 흉년이 들면 집집마다 아침에만 조밥을 먹고 점심을 굶으며, 저녁에는 자면 되니까 콩죽을 쑤어 먹는 것이 다반사였다. 그리고 봄이 되면 양식이 떨어져 초근목피로 끼니를 때우곤 하였다. 이런 상황 하에서 소년 정주영은 가슴이 답답하고 앞날이 막막한 생각이 들었다고 한다. 농촌에 주저앉아 살면 아버지 인생이 바로 내 인생이 되는 것이다. 농사일은 고된 노동에 비해 소득이 너무 적은 게 불만이었다. 고향을 떠나 무엇인가 농사일이 아닌 다른 일을 해보고 싶었으며, 무슨 일을 하든 농사에 들이는 노력만큼이면 농사보다 소득이 나을 것 같았다고 한다[9]. 어쨌든 소년 정주영은 고향을 떠나 도시로 나가고 싶었다.

바로 이 부분에 우리는 주목해 볼 필요가 있다. 왜 소년 정주영이 가출하게 되었는가를? 여기서 가출이라는 용어보다 청운의 꿈을 품고 고향을 떠나 도시로 나가고 싶었다고 한다. 고향과 농사일에 불만을 품은 그를 그때 더 더욱 부추긴 것은 마을 구장댁에 유일하게 배달되어 오는 '동아일보'였다. 글을 읽을 줄 아는 동네 어른들이 한 바퀴 다 돌려보고 난 동아일보를 맨 꼬래비로 빼놓지 않고 얻어 보고는 했는데, 그것이 바깥세상과 거의 단절된 농촌에서 갖는 그의 유일한 숨구멍이었다고 술회하고 있다. 그때 그는 신문 연재소설에 심취하고 있었는데 특히 李光洙의 "혹"에서 많은 감명을 받았다고 한다. 소년 정주영은 소설의 내용이 작가가 지어낸 이야기라고 생각하지 않고, 실제로 있었던 일로 이해하고 있었다. 그리하여 그는 소설의 주인공 '허승' 변호사처럼 실제로 변호사가 되어 도시에서 생활하겠다는 생각을 하게 되었다고 하였다. 그리고 실제로 도시에 나왔을 때 노동을 하는 한편 변호사가 되어 보겠다고 '법률통신'이나 '육법전서'같은 책을 사서 보통교시까지 친 사실이 있다. 물론 낙방으로 끝나지만

7) 鄭周永, 前揭書, p. 23. 金柄夏, 前揭書, p. 252 참조.
8) 上揭書, p. 24 참조.
9) 金柄夏, 前揭書, p. 253 참조.

그의 고향으로의 탈출은 집요하였다고 한다.

그는 그의 아버지처럼 일생을 고향에서 농사일로 되풀이 하다가 늙어 죽고 싶지는 않았다. 고향만 떠나면 뭔가 더 나은 일거리와 생활이 있을 것 같았다. 때는 세계의 대공황의 여파가 일본을 휩쓸어 한반도는 일본 과잉자본의 배출구가 되던 때였고, 항만시설의 확충과 철도부설로 淸津과 羅津에서 건설 붐이 일고 있던 때였다. 그는 신문을 통해 청진이나 나진에 가면 막일을 할 수 있는 기회가 있음을 알게 되었다[10]. 그리하여 그는 초등학교 3년 친구이자 선배인 池씨와 같이 고향을 떠난 것이 그의 첫번째 가출이었다. 그의 첫번째 가출은 두달만에, 두번째 가출은 서울로 향하던 중에 부친에게 붙잡혀서, 세번째 가출은 부친의 전재산이었던 소판 돈 70원을 훔쳐 기차편으로 상경하여 德壽宮 '京城實專簿記學院'에 등록하고 배우기 시작하였으나 부친에게 붙잡혀 귀향하게 되었다.

고향에 내려온 아산은 이듬해 네번째 가출을 하게 되었다. 19세 되던 해 늦은 봄 아산은 이웃마을 친구 吳寅輔와 서울행 기차를 탔다. 차비는 벌어서 갚기로 하고 오씨로부터 빌었다[11]. 아산은 인천으로 갔다. 인천은 항구도시로 취업기회가 많을 것으로 보았기 때문이다. 인천에서 부두의 하역을 비롯하여 닥치는대로 노동하였으며, 얼마 후에 서울로 상경하여 약 2개월간 高麗大學校 전신인 普成專門學校 신축공사장에서 돌을 져 날랐다. 그러다가 기술을 배우는 것이 낫겠다고 생각하여 지금의 동양제과 자리에 있는 공장에서 파이프와 연결된 수리견습공으로 일하였다[12].

여기서 소년 정주영의 잦은 가출로 동네에서는 부모님의 속을 무던히도 썩이는 망나니 자식이라고 비난 받았으며, 실제로 그의 모친은 그가 벗어 놓고 간 옷을 찢으면서 소리내어 우시기도 했다고 그는 술회하고 있다[13]. 세번째 가출에서 붙잡혀 귀향해서는 부친을 생각해서 죽어라고 열심히 농사를 지었다. 부지런히 농사지어 농토도 넓히고 열심히 소 키워 부친처럼 동생들 혼인시켜 세간 내 주고 그렇게 살아보리라고 마음 다 잡았는 데, 또다시 흉년이 들어 식량 걱정을 하는 사태를 맞게 되었다. 그때 소년 정주영은 다 잡았던 마음이 도로아미타불이 되었다고 한다. 그는 서울로 상경하여 꼭 성공하고 말겠다는 결심으로 마지막으로 고향을 떠나게 되었다[14]. 이와 같은 상황을 놓고 볼 때, 당시 소년 정주영의 가출은 생존의 극복을 위한 문제로서 오늘날 흔히 일어나고 있는 청소년의 비행 가출과 동일시로 보는 견해는 문제의 차이가 있음을 지적하고 싶다.

---

10) 鄭周永, 前揭書, p. 25 참조.
11) 金柄夏, 前揭書, p. 254 참조.
12) 上揭書, p. 255 참조.
13) 鄭周永은 '이 땅에 태어나서 〈1998. p. 26〉'에서 이 부분을 懺悔하는 心情으로 述懷하고 있다.
14) 上揭書, p. 27.

3. 青年期 生涯 最初의 商業活動

峨山 鄭周永은 1934년 19세 때 쌀가게 福興商會에 배달원으로 취업하게 되었다. 그는 비로소 안정된 직장생활을 하게 되었다고 한다. 여기서 그의 전심 전력한 한 단면을 소개하고자 한다.

"복흥상회에 취직한 그는 다음날 비가 오는데 쌀 한 가마하고, 팥 한 말을 주인집에 배달하게 되었는데, 당시 자전거는 서투르게나마 탈 줄 알았지만 물건을 싣고 배달하는 것은 처음이어서 여러번 넘어져 핸들이 휘고 쌀가마가 온통 진흙에 범벅이 되었다. 그래서 그날 밤부터 자지 않고 밤새껏 쌀을 자전거에 싣고 타는 연습을 했다. 한 사흘 그렇게 연습을 했더니 쓰러지지 않고 쌀 배달을 잘할 수 있게 되었다. 나중에는 쌀을 두 가마니씩 싣고 배달할 수 있는 사람은 鄭周永 밖에 없다고 하였다. 또 매일 새벽에 일어나서 精米所 앞을 깨끗이 청소하고 열심히 일을 하니까 主人은 정주영을 좋아하였다[15]"고 한다.

이와같은 峨山 정주영의 勤勉性을 안 주인은 그를 매우 信任하고 在庫管理와 장부정리까지 맡기게 되었고, 月給도 처음에는 침식제공 이외에 쌀 한 가마니 값되는 12원이었으나 곧 18원으로 인상되었다. 집을 나온지 3년쯤 지나 1년 월급이 쌀 20가마가 되었다. 정주영의 父親은 1년 월급이 쌀 20가마라는 말에 매우 놀랐다고 하였다. 부친도 비로소 서울에서 취직하는 것이 시골에서 농사짓는 것보다 좋다는 것을 인정하게 되었다고 記述하고 있다[16].

峨山 정주영이 3년 동안 복흥상회에서 일하는 동안 주인집의 아들이 노름에 빠져 돈을 헤프게 쓰는 바람에 쌀 가게문을 닫지 않으면 안되었고, 주인의 권유에 따라 청년 정주영은 복흥상회를 引受하게 되었다[17].

그 때가 1938년 1월 복흥상회를 인수한 청년 정주영은 生涯 最初로 신당동에서 상호를 京一商會로 바꾸고 상업활동에 노력하였다. 1939년 12월 朝鮮總督府의 戰時體制令에 따른 쌀 배급제로 경일상회를 폐쇄하기까지 열심히 쌀 장사로 信用을 얻었으며, 그 시절 고향으로 가 부친께 논 2천평을 사드리고 고향 면장의 장녀인 17세의 변중석과 결혼하였다. 결혼 후 정주영 부부는 三昌精米所에서 좋은 쌀을 사다가 판매하였기 때문에 경일상회는 고객에게 인기가 있었다 판매처는 서울女子商業學校와 培花女子高等學校 寄宿舍 같은 機關 消費者에게 적극적으로 판매활동을 펴서 쌀을 공급하였다. 그러는 동안 商業資本이 축적됨에 따라 황해도 연백 등지의 쌀 산지에서 쌀을 대량 구매하여 도매업도 兼營하였다. 이와같이 峨山은 경일상회를 2년간 매우 성공적으로 경영하였으나 앞에서 지적한대로 日帝의 쌀 配給制의 실시로 1939년 말에 문을 닫고, 경일상회에서 축적한 자본의 일부를 土地에 投資하여 고향의 논 6천평을

15) 鄭周永, 이 아침에도 설레임을 안고, p. 29 參照.
16) 金柄夏, 前揭書, p. 256 參照.
17) 上揭書, p. 256 參照. 鄭周永, 이 땅에 태어나서, p. 36 參照. 鄭周永 연보, p. 429.

샀고, 1940년 合作會社 '아도서비스자동차 수리공장'을 아현동에 설립하였다[18].

4. 革新的 經營活動 始作

峨山 鄭周永은 25세 때인 1940년 3월 이올학의 소개로 아도서비스 자동차 수리공장을 3천 5백원에 인수하였다 運轉資本까지 合하여 5천원으로 사업을 시작 하였다. 이것은 三昌精米所의 오윤근으로부터 빌린 3천원과 오인보로부터 빌린 5백원, 그리고 동업자가 출자한 8백원 등으로 충당하였다[19]. 峨山은 京城서비스라는 自動車 修理工場에서 기술자로 근무하던 이올학과 김명현을 끌어 드리고 合資하는 형식으로 3백원과 2백원을 出資하게 하였는데, 出資金이 少額인 점으로 보아 그들의 기술을 중요시하였다는 점을 알 수 있다.

아도서비스는 引受 당시 赤子에 허덕이고 있었으나 峨山이 인수한 후에는 黑子로 전환되었다. 技術과 信用이 있었기 때문에 많은 고객이 찾아와서 개업한 지 20일만에 負債의 절반을 상환할 정도로 호황을 이루었으나 그것은 잠시 뿐이었다. 開業한 지 20일만에 불이 나서 공장이 全燒되었을 뿐만 아니라 수리 중에 있던 트럭 4대, 승용차 1대도 火災를 당하였다.

부채가 있는데 타버린 자동차도 보상해 주어야 했기에 峨山은 진퇴유곡에 빠지게 되었다.

그러나 峨山은 좌절하지 않았다. 高利債를 준 오윤근을 다시 찾아가서 불의의 재난에 관하여 설명하고 돈을 빌려줄 것을 간청하였다. 오씨는 그를 신용하여 담보없이 3천5백원을 빌려 주었다[20]. 峨山은 그 돈으로 신설동 뒷골목 빈터에 공장과 대장간을 차려 놓고 다시 자동차 수리업을 시작하였다. 공장은 峨山의 信用과 信義로 精神없이 밀려드는 일감으로 눈코 뜰새 없이 바쁘게 돌아가면서 돈도 많이 벌어들였다. 따라서 오윤근 한데서 빌린 돈도 물론 利子까지 모두 갚았다[21]. 여기에서 아산이 단시일에 많은 돈을 벌게된 원인을 살펴보겠다. 1940~1942년 당시에는 자동차 보급율이 지극이 낮은 단계에 있었기 때문에 자동차를 빨리 수리하는 것은 고객을 위해서 매우 중요 하였다. 다른 수리공장에서는 수리비를 더 받기 위하여 시간을 끄는 것이 일쑤였으나 鄭周永은 자동차가 고장나면, 차주인이 발이 묶여 고통을 받게 되므로 빨리 고쳐 주는 것이 고객을 위한 길이라고 생각하여 보통 밤 12시까지 작업을 하면서 修理時限을 단축시켰다. 이와같은 노력의 결과는 당시 일본인 조차 칭송을 아끼지 않았으며, 경영은 순조로워 많은 수익을 올릴 수 있었다. 그러나 日帝의 企業統制政策의 일환으로 '企業整

18) 金柄夏, 前揭書, p. 256 參照. 現代建設 35年史, 제1권, 1982년, p. 640 參照.

19) 京一商會를 처분하여 그 일부 1천원을 아도서비스 운영자금으로 사용하였던 것 같다. 당시 專門學校를 졸업하고 식산운행에 취직한 사람의 월급이 70원이었슴을 상기해 보면 1천원의 가치가 은행원의 1년분 보수 이상이었다고 한다(現代建設 35년사, 제1권, pp. 64~65 參照).

20) 고동률, 성공과 실패는 법칙이 있다, 자유문학사, 1997, 10. p. 56 參照.

21) 鄭周永, 前揭書, p. 42 參照.

備令'이 실시되어 아도서비스는 종로 5가에 있는 '日進工作所'에 吸水·合併되었다. 1943년 3월 통제경제 하에서 자동차 수리업에서 손을 뗀 鄭周永은 당시 朝鮮殖産銀行 總裁 아들이 경영하던 '보광광업주식회사' 황해도 수안군 소재 흘동금광의 광석운반 하청계약을 맺고, 보증금 3만원을 예치하고 새트럭 30여대, 중고트럭 10여대를 구입하여 약 2년간 광석을 운반하다가 1945년 5월 흘동금광 하청권을 인계하고 고향으로 돌아가 8.15해방을 맞이하였다[22].

이상과 같이 日帝 36년 가운데 峨山 鄭周永은 만 30세에 解放을 맞고, 日帝末期에 쌀장사, 3년 동안의 自動車修理와 2년 동안의 自動車運輸 經驗으로 초기의 資本蓄積을 하고 解放後의 첫 사업에 挑戰하는 계기를 만들게 된다.

5. 青年期 現代의 創業

1945년 8월 15일 解放을 맞고 鄭周永은 고향으로부터 다시 상경하여 자동차 수리업을 구상하였다. 자동차는 文明의 利器로서 自動車 關係事業은 전망이 좋다고 판단하였다[22]. 당시는 政治的으로 혼란한 시기에 美軍政廳으로부터 서울 중구 초동 106번지의 적산 200여평을 불하받아 1946년 4월 '現代自動車工業社'를 設立하였다[23].

峨山은 30여명의 종업원을 거느리고 낡은 차를 수리했을 뿐만 아니라 휘발유차를 카바이트차나 목탄차로 개조하기도 하였다. 휘발유가 귀한 때였으므로 작업내용은 후진적이었으나 現代라는 용어가 가르키듯이 現代自動車工業社에 대한 鄭周永의 理想은 높았던 것이다.

즉 낡은 것에서 탈피하여 크게 변신하겠다는 의지가 포함되어 있는 것이다. 해방 후에는 미군부대에서 불하받은 낡은 자동차가 점차 증가하여 現代自動車工業社는 날로 번창하였고, 종업원 수는 1년에 70~80명으로 증가하였다[24].

자동차 수리업의 주된 고객이 주로 美軍部隊였으므로 그는 관청과 미군부대를 출입하는 기회가 많아졌고, 그러한 기회에 工事請負業이 有望하다는 것을 알게 되었다.

이왕 일을 맡을 바에 규모가 크거나 금액이 큰 것을 受注해야 하겠다고 생각한 그는 이 때부터 建設業으로 사업전환을 하게 되었다고 술회하고 있다[25]. 峨山 鄭周永의 革新的 경영활동은 이미 이 시기부터 실현되고 있었다고 평가한다.

그리하여 1947년 5월 25일 現代自動車工業社 건물에 現代土建社 간판을 걸고 建設業을 시작하였다. 당시의 建設業은 대가가 修理와 營繕하는 일이 대부분이었고 미군부대의 일이 약간있었는데, 미군관계 공사는 큰 土建會社들이 독점하여 群小業者에게 下請을 주고 있었다.

22) 金炳夏, 前揭書, p. 259 參照.
23) 鄭周永, 이 아침에도 설레임을 안고, p. 35 參照.
24) 上揭書, p. 36. 鄭周永, 성공시대, p. 222 參照.
25) 金柄夏, 上揭書, p. 260. 鄭周永, 이땅에 태어나서(나의 살아온 이야기), 솔출판사, 1998, 參照.

現代土建社는 이와같은 군소업자의 하나로 출발하였으며, 1948년 8월 15일 대한민국 정부가 수립되고 정부에서 建設行政體制를 정비하게되자 現代土建社는 이와같은 추세에 부응하기 위하여 1950년 1월 現代自動車工業社와 合併하여 現代建設株式會社를 설립하고 峨山 鄭周永은 사장에 취임하게 되었다[26].

公稱資本金 3천만원, 拂入資本金 7백50만원, 소재지는 서울 중구 필동 1가 41번지였다.

建設業은 工事를 따내기가 어려워서 그렇지 利益이 많아 할만한 사업이었다. 이 두 개의 회사를 하나로 合併해 놓고 그는 "좋다. 이제부터 제대로 한번 사업을 해보는 거다"라고 하여 의욕을 불태우며 자신만만하게 활동하였는데 6개월만에 6.25전쟁이 일어났다[27].

6. 現代建設의 設立과 發展

峨山 鄭周永은 35세 때 現代建設株式會社를 創業한다. 1950년 1월 설립한 지 半年만에 6.25동란이 발발하여 試鍊을 겪지 않으면 안되었다. 그러나 이것을 峨山은 유리하게 이용하였다.

부산으로 피난하여 現代建設이 전쟁에 관련된 工事를 受注하는데 앞장 섰다. '建設이란 平和時節에는 平和를 建設하는 것이고, 戰爭이 나면 戰爭에 따른 工事를 하게 되니까 일이 있는 것'이라는 오직 信念을 가지고 市長的 機會를 포착한 결과 現代建設은 이 時期에 유리한 고지를 차지하게 되었다[28].

여기에서 現代建設이 당시 어려운 고비를 슬기롭게 넘긴 젖줄이 된 美軍 關聯工事 2건의 에피소드를 간단히 소개하면서 峨山 鄭周永의 번득이는 創意力과 不屈의 挑戰精神을 엿보고자 한다.

1952년 12월 추운 혹한기, 새로 미국의 대통령에 당선된 아이젠하워 대통령은 선거공약을 실천하는 차원에서 전쟁을 치루는 한국을 방문하기로 전격 결정하게 된다. 그러나 美8軍 關係者들은 재앙과 같은 고통을 호소하고 있을 때이다. 문제는 한국에서 美國大統領이 묵을 숙소가 없다는 것이다. 그래서 한국의 왕이 태어나고 자란 私家인 운현궁으로 정했으나, 화장실과 보일러 난방시설이 없기 때문에 문제가 되었다. 기간은 15일간 밖에 없는데 운현궁 방안에 화장실을 만들고, 실내 난방시설을 설치하는 공사는 더더욱 어려웠다. 그러나 鄭周永은 사흘을 앞당겨 공사를 마무리하였다. 미8군 관계자는 "현다이 넘버 원!"이라고 진심으로 고마워했다는 것이다.

또 한 건은 釜山 U.N軍 墓域 단장공사였다. 이것은 운현궁 개조공사보다 더 劇的인 鄭周永의 기발한 아이디어와 推進力이 돋보이는 공사였다. 역시 미국 아이젠하워 대통령은 한국

26) 鄭周永, 前揭書, p. 36 參照.
27) 鄭周永, 이땅에 태어나서, p. 55 參照.
28) 金柄夏, 前揭書, p. 261.

정쟁터에서 自由를 守護하다 순직한 병사들의 무덤을 참배할 예정이었다. 전쟁 중에 급조된 묘역이라 황량할 뿐더러 추운 겨울이라 뗏장을 입히지 않았다. 미8군 관계자들은 "이국 땅에서 죽은 美軍 殉職 兵士들의 묘역을 어떻게 해서라도 파란 잔디가 있어야 한다"고 역설하면서 돈 걱정은 말고 묘역 단장공사를 現代의 鄭周永에게 부탁하였다. 이 겨울에 어디에서 파란 잔디를 구합니까? 무조건 파래야 한다는 美8軍 關係者의 부탁의 말과 아울러 "이것은 또한 국제적인 여론도 문제가 된다"는 말에 鄭周永과 그의 담당자들은 고민할 수 밖에 없었다. '現代라면 할 수 있다. 鄭周永은 할 수 있을 것이다'라는 信念을 미군 관계자들에게 보여주고 싶었다고 한다. 鄭周永은 쾌히 승낙하고 트럭 30대를 동원하여 낙동강 연안 남지에 펼쳐진 파란 보리밭으로 갔다. 한반도 산야에 겨울에는 파란 보리싹이 자라고 있었다. 鄭周永은 몇 시간만에 보리밭 主人과 賠償問題를 마무리짓고 30대 트럭에 파란보리 잔디를 싣고 유엔군 묘지 잔디공사를 성공리에 끝마쳤다. 시기도 적절하여 유엔군 묘지는 순식간에 전체가 파랗게 물들였다. 파란게 단장된 묘역을 둘러보며 미8군 관계자는 감탄을 연발하였다고 한다[29].

그 후 現代의 美軍工事 獨占은 이런 信義와 아이디어의 成功 및 凱歌로 말미암아 戰時에도 일거리가 있다는 당시 鄭周永의 神話가 證明되었다.

이와같이 鄭周永은 피난지 釜山에서 미군막사 설치, 유엔묘지 단장 등의 미군공사와 상현교 복구공사, 월천교 복구공사 등 관공서 발주공사를 수행했다. 휴전 이후엔 미군공사가 일시 중단되어 민간공사와 정부공사를 수행했는데, 이 중 1953년 4월 낙동강 高靈橋 復舊工事 착공이후 공사기간 중 물가폭등의 어려움으로 막대한 赤子를 내면서 會社의 存立마저 위태롭게 되었다[30]. 建設事業의 危險性과 당시 現代建設의 脆弱性을 드러낸 事例이었다. 당시 부도위기에 몰려 동생의 집을 팔아 사업자금을 충당하는 어려움도 있었다.

그러나 1953년 11월 서울로 환도 후 소공동 삼화빌딩 사무실 2개를 임대하여 現代建設 본사사무실을 마련하면서 1957년 9월 전후 최대의 단일공사였던 한강 인도교 복구공사 등 정부의 전재복구공사와 미군공사를 활발히 수주하여 급성장하였다.

주한미군으로부터는 인천 제1도크공사, 오산비행장 활주로 포장공사 등 많은 공사를 수주했다.

중요한 것은 이렇게 많은 공사를 수주할 수 있었던 것은 고령교공사와 같은 赤子工事를 성의껏 마무리 해 준 것과 같은 信用과 美軍 拂下裝備의 容易한 확보, 創意力과 工期短縮을 통한 美軍의 信任 獲得 등의 요인 덕택이었다. 여기에다 官界와 財界에 맺은 鄭周永의 폭넓은 交分, 鄭周永의 實弟 鄭仁永의 美軍측 人脈도 중요한 구실을 했다고 본다.

이 결과 1957년경에 이르러 現代建設은 群小業體의 地位를 벗어나 上位그룹의 일원으로

29) 고동률, 성공과 실패는 법칙이 있다, 前揭書, pp. 99~107 參照.
30) 現代, 現代 五十年史, 1997, 5. p. 355 參照.

도약하게 되었다.

따라서 鄭周永은 壯年期의 45세 때인 1960년에 現代建設을 國內 建設업체 중 都給 限度額 1位를 차지하는 수준까지 발전시켰다.

여기에서 한 가지 特記할 것은 鄭周永의 革新的 經營活動이 學習過程을 통하여 이룩되고 있다는 점을 발견하였다. '現代 五十年史'를 보면 암스덴(Amsden. A) 교수는 한국 產業化의 특징을 '學習을 통한 產業化'로 파악하고 있는데(Asia's Next Giant, 1989), 이는 바로 50년대 現代建設의 成長에도 그대로 적용된다고 지적하였다[31]. 그 대표적인 사례가 고령교 공사의 시련를 통한 학습은 한강인도교 공사를 무난히 수행할 수 있게 했으며, 또한 미군공사의 엄격한 품질감독과 검사는 現代의 施工能力를 높이는 결정적 계기가 되었음을 발견하게 되었다. 바로 이런 점이 鄭周永의 學習過程을 통한 經營技法의 創出이라고 생각된다.

그런 예는 오산비행장 공사에서도 나타나는데 미국인 고문의 직접적인 기술지도를 받는 가운데 가급적 많은 사원들로 하여금 이 공사현장을 거치게 함으로써 교육효과가 극대화 되었으며, 아울러 建設工程 管理와 國際契約 實務能力까지 배양하게 되었다. 이와같은 50년대의 경험이 60년대, 70년대의 國內外 各種 大形 工事를 수행할 수 있는 바탕이 되었다고 판단한다.

7. 壯年期 現代建設을 財閥로서 成長

이곳에서는 峨山 鄭周永의 장년기(45~61세)시절 現代를 財閥로서 그룹으로의 형성과정을 몇가지만 그의 生涯를 통해 펼쳐진 經營理念이나 經營思想으로 事業을 成功시킨 事例를 중심으로 고찰해 보고자 한다.

壯年期를 맞은 鄭周永은 1961년 1월 중구 무교동 92번지 所在의 무교동 社屋을 건립함으로써 창사 14년만에 사옥을 소유하는 기쁨을 맛보면서 명실상부하게 확고한 기반을 다진다. 그해 8월에 大韓商工會議所 特別委員으로 피선된다. 1962년 7월 단양시멘트 공장을 착공하고, 1963년 7월에는 全國經濟人聯合會 理事, 동년 12월에는 建設에 대한 공로로 大統領 表彰狀을 받는다. 1964년 6월 단양시멘트공장 준공, 1965년 2월 수출에 대한 공로로 대통령 표창장을 받는 등 사업에 최대의 열정을 다한다. 1965년 9월 30일은 한국 歷史上 最初로 海外進出을 하는 개가를 올리는 날로서 기록된다. 泰國의 파타니 나라티왓(Pattani-Narathiwat) 고속도로 공사를 맡게 되었고 1966년 본격적으로 越南에 진출하여 캄란 메콩(Com Rahn) 浚渫工事를 착공하였다[32].

이 준설공사는 現代建設이 海外에서 浚渫技術을 축적하는데 크게 기여하였다. 鄭周永이 現代建設을 해외진출에 있어 기선을 잡은 것은 기업발전에서 매우 중요한 요인이 되었다. 당시

31) 上揭書, pp. 355~356 參照.

32) 鄭周永, 이땅에 태어나서, p. 430 參照.

鄭周永이 海外建設로 진출한 동기는 建設會社들이 정권과 유착한다는 비난으로부터 벗어나고, 협소한 국내시장보다도 해외로 진출하는 것이 收益性이 크다고 판단하였기 때문이라고 생각한다.

4.19가 터지고, 5.6 등 역동의 세월 속에 정부와 유착하여 공사를 따낸다는 비난을 받게 된 鄭周永은 그 충격으로 해외진출을 적극화하였다고 술회하고 있다. 당시에는 기술축적이 빈약한 상황에서 정부의 큰 공사는 대기업에 지명입찰 혹은 수의계약으로 공사를 하게되어 말성의 소지가 있었으므로 鄭周永은 泰國과 越南 등 東南亞로 進出하게 되었다고 기술하고 있다[33].

당시의 상황를 간단하게 기술하면, 5인방으로 통하던 現代建設을 비롯하여 대동공업, 大林産業, 極東建設, 중앙산업 등 5大建設業體는 獨占的 團合行爲로 4.19 이후 政經癒着이란 世論의 비난 등으로 말미암아 現代建設도 한때 不正蓄財者 명단에 올랐고, 다른 4개 기업체와 비교하여 상대적으로 적은 금액이기는 했으나 벌금을 물었다[34].

그래서 泰國으로 진출하였으나 경험부족과 현지사정에 어두운 탓에 이 공사에서 엄청난 손실을 보게 되었다. 예컨대 연중 3~4개월이나 되는 雨期에는 소나기가 내렸다면 온통 물바다가 되어 공사를 다시 하지 않으면 안되는 경우가 많았다. 특히 우리나라와 풍속이 다른 현지인의 人力管理에도 어려움이 많았다. 鄭周永은 자주 현장에 나가서 진두지휘하여 완공은 시켰으나 결과적으로 300만달러 정도의 손해를 보았다[35].

그후 鄭周永은 이것을 거울 삼아 泰國에서 6건의 고속도로 공사와 1건의 매립공사를 말아서 마무리 짓는데 성공하였고, 越南에서 美海軍 施設工兵團이 발주한 캄란만 준설공사도 수의계약으로 따내 3년만에 완성시켰다. 그후 월남을 비롯하여 괌·알라스카·오스트라리아·파푸아 뉴기니어·인도네시아·중동 등지로 활동을 확대하여 자본을 축적함으로써 우리나라에서 가장 큰 建設業體로 成長하였다[36].

1967년 4월 소양강다목적댐 공사를 착수하여 1973년에 완성시켰으며, 全國經濟人聯合會 副會長으로 피선되고, 동년 12월 29일에 現代自動車株式會社를 設立하게 된다. 그리고 1968년 2월 京釜高速道路를 착공하여, 1970년 6월 27일 世界 高速道路 史上 가장 빠른 工期로 경부고속도로의 전 공정 5분의 2를 現代建設이 완성하였다(전장 428km의 경부고속도로 개통). 11월 경부고속도로 建設功勞로 대한민국 동탑산업훈장을 수여 받았다[37].

1967년 어느날 오후, 朴正熙 大統領은 鄭周永 會長을 초대하여 저녁식사를 하고 있었다. 두

33) 鄭周永, 성공시대, p. 52 參照.
34) 金柄夏, 前揭書, p. 269.
35) 上揭書, p. 270.
36) 金柄夏, 前揭書, p. 272.
37) 鄭周永의 年譜 參照.

사람은 泰國高速道路 공사로 話題를 모우고 있을 때, 박정희 대통령은 鄭周永 會長에게 우리나라의 高速道路를 맡아달라는 뜻밖의 提案을 하였다. 그리고 20일만에 京釜高速道路 建設工事費를 계산해 달라고 하였다. 이미 그때 박대통령의 지시에 따라 建設部, 財務部, 서울시, 陸軍工兵監室 그리고 現代建設이 따로 工事費를 산출하게 되었다[38]. 이 경부고속도로의 建設工事는 鄭周永 會長의 3가지의 成功 法則을 만들어 내었다.

첫째는 경부고속도로 見積 工事費를 20일만에 算出한 것과 둘째는 당제터널 공사를 막대한 손해를 보면서 오직 事業報國主義 精神으로 완성했다는 사실이다. 鄭周永은 이것을 표현하는데 "주판알"을 엎고 사업을 해야 할 때도 있다고 기술하고 있다. 셋째는 경부고속도로 공사현장에서 작업과 관련된 人力과 裝備와 車輛이 최우선이어야 한다는 법칙이다. 즉 공사현장에서 勞動者가 大統領이다라는 그의 소신은 공사현장을 방문한 박정희 대통령도 예외가 아니었다고 한다. 공사비 산출문제는 공사기간 동안 큰 관심의 대상이 되었다. 단 20일만의 경부고속도로의 산과 강, 터널, 다리, 토지구입비 등의 공사비 산출은 不可能하였는데 建設費用을 정확하게 算出해낸 現代의 見積 能力은 鄭周永 會長의 獨創的인 산출능력의 소산으로 당시 하나의 신화로 남겨지고 있다. 다음 당제터널은 완공기간이 짧아 外國專門家도 不可能 판정을 내린 것을 주판알을 덮고 명예를 택한 鄭周永 會長의 개가였다고 평가하고 있다. 이 터널을 위하여 단양시멘트공장의 조강시멘트 생산체제로 전환되면서 시멘트 판매수익에서 손실을 감수해야 했으며, 現代建設의 全 車輛이 당제터널 공사에 매달렸으며, 그리고 大量으로 人力이 투입되는 바람에 人件費는 물론 人力이 모자라 서울에서 通常賃金의 2배를 주고 인부를 모집해 가기도 했다. 당제터널 공사는 鄭周永이 莫大한 赤子를 감수하면서 당시 경부고속도로 공사를 완성한 것은 제2차 경제개발5개년계획의 성공적 수행을 위해서 기여한 공로로 인정되었다[39].

1970년 10월 9일 고리원자력 1호기를 착공하고, 1971년 2월 現代그룹 회장으로 취임, 그의 나이 56세 때 드디어 現代財閥 會長으로서 財閥時代가 形成 되었다[40].

8. 壯年期 現代財閥 그룹의 形成

峨山 鄭周永은 57세 때 현대를 재벌그룹으로서 형성한다. 그리고 世界 造船史에 기록을 남기게 되는 現代造船所 기공식을 했다. 1972년 3월 23일 8천만 달러라는 막대한 자금이 소요되는 現代造船所를 建設하였으며, 1973년 울산조선소 1호기 기공식, 동년 12월 28일 現代造船重工業株式會社 설립, 1974년 現代엔지니어링주식회사 설립, 동년 2월 26일 現代自動車서

38) 한국도로공사, 땀과 눈물의 대서사시, 1980, p. 33.
39) 上揭書, pp. 131~137 參照.
40) 鄭周永의 年譜 參照.

비스株式會社 설립 등으로 사업를 多角化하여 財閥로 形成하였고, 동년 6월 28일 26만톤급 조선 2척 건조와 울산조선소의 1단계 준공을 마침으로써 2년 3개월만에 造船所 建設에서부터 배를 建造 進水하기까지 船舶建造 歷史上 전무후무한 기록을 남기게 되었다[41].

여기에서 鄭周永 會長은 造船所를 건립하는데 '백사장 사진 한 장'으로 영국 버클레이즈 은행으로부터 借款 成事, 그리이스 船舶王 오나시스의 조카와 유조선 2척 계약, 우리 돈으로 환산하여 14억을 수표로 받아 韓國銀行에 입금시킨 사례는 이미 널리 알려진 사실이나 이곳에서 그의 推進力을 소개한다. 당시 영국의 A&P애플도어사의 롬바통 회장은 鄭周永 회장에게 아직 선주도 나타나지 않고 한국의 償還能力과 潛在力도 믿음직스럽지 않아 곤란하다는 대답을 듣게 된다. 그때 鄭周永 회장은 번뜩 떠오르는 機智가 하나 있었다. 거북선이 그려진 한국의 돈 500원짜리 지폐를 생각하게 되었다. 그는 그 지폐를 책상에 내놓고, 이것이 우리의 거북선이요, 英國의 造船建造 歷史는 서기 1800년경이라고 알고 있는데, 우리는 벌써 1500년경에 이런 철갑선을 만들어 日本을 혼낸 민족이오, 우리가 당신네 보다 300년이나 造船歷史가 앞서 있었소. 다만 그후 鎖國政策으로 產業化가 늦어져 국민의 능력과 아이디어가 녹슬었을 뿐 우리의 잠재력은 그대로 있오. 롬바톰 회장은 머리를 끄덕이면서 긍정을 표시하였다고 한다. 결국 롱바통 회장의 도움으로 우리의 선박건조가 가능하다는 결론을 냈다는 것이다[42]. 그의 이런 능력은 선박건조사에 기록을 남기게 되었고, 1975년 4월에 現代尾浦造船株式會社을 설립하였으며 동년 5월에 慶熙大學校 名譽 工學博士 學位를 수여 받았다.

1976년 한국 최초의 자동차 고유 모델 '포니'를 생산하고, 고려산업개발주식회사를 설립하였으며, 동년 6월 17일 당해 연도 국가 예산의 절반 이상에 해당하는 공사비 9억3천1백14만 달러의 세계최대의 초대형 심해 공사인 사우디아라비아 주베일 산업항 공사를 수주하여 일명 주베일드라마로 불릴 정도로 世界建設業界의 20세기 최대의 대역사로 지칭되었던 공사를 하게 되었다. 공사규모는 육상과 해상에 걸친 토목부분의 모든 공정과 건축, 전기, 설비 부문까지 총동원된 綜合建設工事였다는 것으로도 특기할만한 사업이었다. 이 사우디 국왕의 주베일산업항 계획의 現代施工은 재벌로 성장한 鄭周永 회장을 세계에 알리는 결정적 계기가 되었다.

1976년 12월 18일 現代綜合商社株式會社를 설립함으로서 해외수출 종합상사로서 발돋움하고 海外市場 多邊化에 총력을 기울이게 하는 계기가 되었다. 그리고 사회사업의 일환으로 峨山事業福社財團을 설립하여 理事長으로 취임하면서 社會的 責任이라는 義務를 다하게 된다. 마침내 1977년 2월 한국경제의 총수 자리인 全國經濟人聯合會 會長으로 피선되어 가출한 막노동꾼에서 大韓民國 財界의 總帥 자리인 經濟人聯合會 會長까지 되는 成功時代를 열었다.

41) Richard M, Steers., Made in Korea-Chung Ju Yung and The Rise of Hyundai, Rotledge, U. S. A, 1999, pp. 1~3.

42) 鄭周永, 이땅에 태어나서, 前揭書, p. 171 參照.

그의 나이 62세의 壯年期에서 老年期로 넘어가는 길목에서 그는 쉬지 않고 사업을 하여 1981년 4월 國民勳章 冬栢章을 수여받고, 그해 9월 IOC에서 열리는 바덴바덴에서 올림픽의 서울 유치를 위해 활동하였으며, 그해 9월 30일 제24회 세계올림픽 개최지 서울 확정을 성공시키는 데 決定的인 寄與를 하였다[43].

1983년 2월 現代電子産業株式會社 설립, 1984년 2월 25일 서산 천수만 간척사업의 A지구 최종 물막이 공사에 이른 바 鄭周永工法으로 불리우는 폐유조선공법을 시도하여 4천7만평을 간척하였으며, 그 결과 연산 5만톤의 쌀을 수확하는 국토는 넓을수록 좋다는 그의 지론을 확인시킨 결과를 낳았다. 이 면적은 여의도의 33배로서 우리나라 最大 穀倉地帶인 김제평야보다 넓다. 당시 이 유조선공법으로 절약된 공사비는 290억원이었으며, 〈뉴스위크〉와 〈타임〉지까지 油槽船 공법이 소개되었고, 런던 템즈강 하류 防潮堤工事를 맡았던 世界的인 철구조물회사에서는 유조선공법에 대한 자문을 구하기도 하였다.

총공사비 6천4백70억원을 투입해서 만든 서산농장은 영농사원 1인당 관리면적이 35만평에 이른다. 이 면적은 우리나라 일반농가 80호가 짓는 농사 면적과 같다[44].

1985년 5월 연세대학교에서 명예경제학박사 학위를 수여 받고, 전국경제인연합회장을 유임하면서 그의 나이 70세에 現代그룹 傘下에는 33개의 系列會社와 9개의 非系列會社가 있었다[45].

계열회사의 총매출액은 13조5천946억원이고, 총자산은 8조6백56억원, 당기순이익은 1천6억이다. 총자산과 당기순이익은 재벌랭킹 1위를 차지하고 있다. 매출액을 부가가치로 환산하면 GNP의 약 5%에 해당하는 금액이다[45].

現代그룹은 모기업인 現代建設의 성장이 現代自動車와 現代造船工業으로 이어지면서 1967년에 재벌의 위치에 오르고, 1980년대에 急成長期를 맞이하게 되었다. 1996년말 賣出額은 69조7천2백57억원으로 나타나고, 經常GNP의 18%를 점유하는 것으로 발표되었다.

輸出額은 152억4천6백만 달러, 한국 수출총액의 12%를 점유하고 있다. 業種別 世界市場 점유율을 보면, 自動車는 1,218,766대(95년)를 판매함으로서 국내 점유율 48.2%, 세계 점유율 2.6%를 차지한다. 海外建設 18억 달러, 조선 2.260천GT으로 전세계 11.1%, 반도체 4001백만 달러로서 전세계 2.6%, 냉동콘테이너 18,160대로서 전세계 42.7% 등으로 성장하였다[46].

鄭周永 회장은 1990년대 들어와서 前半期는 大選 參與 등과 統一國民黨 창당으로 노익장을 과시하기도 하였고 1997년 11월의 IMF관리 경제하에서 構造調整으로 財閥을 解體하면서 세

43) 고동률, 前揭書, p. 230 參照.
44) 鄭周永, 이땅에 태어나서, pp. 298~299 參照.
45) 韓國日報社, 經濟部編, 韓國의 50大 財閥, 1986, p. 32 參照.
46) 現代 五十年史(上), pp. 1070~1082 參照.

계적 超優良企業으로 발돋움하는 교두보 확보에 총력을 기울이고 있다. 1998년에서 1999년으로 이어지는 20세기 말에 85세의 鄭周永 會長은 황소를 이끌고 板門店을 통하여 北韓을 방문하는 大膽性과 勇氣, 그리고 그의 남북통일관은 金剛山開發 目的으로 이어지면서 金剛山遊覽船 觀光事業을 成功的으로 시행하고 있다. 그는 自主成家型 企業家로서의 면모 뿐만 아니라 政治家 또는 外交官으로서의 탁월한 능력을 가지고 있는 20세기의 代表的 企業家이다.

9. 老年期 統一國民黨 創黨과 大選參與

峨山 鄭周永은 1998년 3월에 출간한 책 〈이 땅에 태어나서 /나의 살아온 이야기, 솔출판사〉 325쪽에서 "나의 1992년 대선 출마에 대한 앙갚음으로 우리 現代가 당한 不利益은 생각조차 하기 싫은 惡夢이다"라고 기술하였다.

그는 1987년 1월 72세에 現代그룹 名譽會長으로 취임하면서 일선에서 물러 앉았다. 그러나 동년 9월에 세종연구소 이사장으로 취임하고, 1988년 9월 올림픽을 성공적으로 치러지게 하는 등 노력하였으나, 동년 11월 4일과 5일 열렸던 "국회 5공비리 일해재단 청문회"에 증인으로 나가 정경유착이란 등등의 이유로 비난을 받았으며 어린 국회의원에게 혼이 나기도 했다고 술회하고 있다[46].

1989년 1월 6일 한·소경제협력을 위해서 소련방문, 1월 23일 북한방문 금강산 공동개발 의정서 제시, 1991년 5월 한·소회장 재선, 1992년 1월 통일국민당 창당(가칭) 준비위원회 위원장 피선되고, 통일국민당 창당과 동 대표 최고위원에 피선된다.

1992년 1월 8일 鄭周永 名譽會長은 기자 회견을 열고 대선 참여를 선언했다.

"지난 80년대 초 국보위가 기업을 강제로 통폐합하는 것을 지켜보면서, 기업가로서 한계를 절실히 느꼈다. 그 무렵부터 기업을 제대로 하려면 내가 정치를 해야 한다"고 생각했다 라는 정치 참여의 동기를 설명했다.

鄭周永 會長은 1990년 11월에 행한 관훈클럽 토론회에서 이미 그의 정치 참여를 밝혔다. 그후 정치권에 대한 실망감도 공공연히 드러내기도 했는데, 이날 기자회견에서 공식적으로 밝힌 것이다. 그러나 이 기자회견은 사회에 큰 파문을 던졌다. 그 동안 정치 자금 수수내역을 밝힌 것이다.

"지난 3공 이후 그는 추석과 연말이면 정치자금을 주었다. 어려운 사람을 도와주라고 정치자금을 냈는데 5공 때는 추석에 20억원, 연말에 30억원을 냈다. 6공 때는 50억원과 100억원을 내기도 했다."

정치자금은 한국 정치의 아킬레스건이었다. 기업인이 정치인에게 자금을 주고 있다는 것은

46) 鄭周永, 이 땅에 태어나서, p. 325 參照.

누구나 아는 상식이었다. 그러나 정확한 金額과 時期까지 밝힌 것은 매우 異例的이었다. 鄭周永 會長이 政治資金 內譯을 밝히자 정가는 술렁이었다. 국민들은 정치에 회의를 느끼는 등 파장은 길고도 길었다. 아산 정주영의 정치가사는 짧았다.

1992년 3월 제14대 국회의원(전국구)에 당선되고, 12월에 제 14대 대통령 선거에 출마하고, 1993년 2월에 국회의원직 사퇴하고, 통일국민당을 탈당하는 식으로 정치은막에서 사라진다.

통일국민당에 現代가 直接·間接으로 參與함으로써 現代重工業의 비자금 파문을 낳고, 임원 여러 명이 拘束되는 事態까지 이른다. 統一國民黨은 韓國政治의 異端兒로 社會의 波長을 던지며 한 時代를 明滅해 갔다[47].

Ⅲ. 峨山 鄭周永의 經營理念

1. 經營理念의 定義

經營理念(management creed, management idealogy)이라 함은 創業者나 專門經營者가 企業經營에 대해 가지는 精神的 支柱, 基本的 價値, 實踐的 行動指針, 信念, 態度 등의 道德的, 倫理的 基準을 말한다(John F. Mee. 1964, 金聖壽, 1995)[48]. 다시 말하면 기업의 경영자가 기업활동을 통하여 지켜야 할 정신적 및 실천적 행동지침이며, 경영철학, 경영사상 등과 未來指向的인 行動原理, 指導原理를 의미한다. 그것은 企業總帥의 가치관이나 경영철학, 사상 등을 강령화하여 구성원의 실천적 경영지침을 經營理念으로 明示되는 것을 말하기도 한다.

따라서 대부분 經營理念은 社訓, 座右銘, 生活信條, 社是, 經營哲學, 經營思想, 創業理念 등 精神的 가치관과 경제환경 변화에 대응하는 미래지향적인 경영행동 실천강령 등 여러 가지 형태로 표시되지만 그것이 經營理念으로서 認定받기 위해서는 명확하게 明示되어야 한다. 이와같은 經營理念을 筆者는 그 類型에 따라 다음과 같은 3가지로 구분한다.

1) 경영자의 개인적 신조 명시

經營理念은 創業者나 企業家의 개인이 가지고 있는 평소의 個人的 信條의 表明이라고 생각한다. 이런 信條를 明示함으로 구성원의 行動統一과 일의 成果를 달성할 수 있다는데 의미를 둔다.

47) 고동률, 前揭書, p. 251.

48) John F. Mee., management thougth in a dynamic economy, New York University Press, 2nd ed, 1964. p. 101 이하 參照.
金聖壽, 靜石의 生涯와 經營理念, 經營史學, 第11輯, 韓國經營史學會, 1995, 12. p. 16.

2) 企業經營活動의 方向設定 明示

經營理念은 기업의 경영활동을 하는 經營政策의 方向 設定으로서 明示된다. 미래지향적인 경영목표나 경영전략 등을 수행하는 行動指針과 綱領으로 效力을 발생시킨다. 국내외적인 환경변화에 대응하는 정책과 전략으로서의 실천적 精神과 실천적 행동양식을 명시하여 표명한다.

3) 經營權 行事의 基本的 指針 明示

경영자는 그의 經營權(management prerogatives)행사를 하기 위해서는 規範과 規則이 필요하다. 經營理念은 이런 경영자의 게임의 룰(rule of game)을 결정하는 기본적 지침으로 표명되며, 경영자의 비전실현을 일치시키는 경영자 행동방침의 기준이다.

이상과 같이 살펴볼 때 經營理念은 "個人的 信條"라는 입장이 공통적 과제로 명시되는 것이다. 經營理念은 기업가 개인의 가치관이나 경영태도와 같은 價値 前提 위에 形成된 반영구적 經營目的을 示唆하는 경우가 많다. 따라서 經營理念은 經營精神, 行動指針을 포함한 경영사상, 경영철학 등을 총칭하여 명시할 수 있으며, 도덕적 기업윤리를 포함한 경영성과로 나타난다. 히긴슨(Higginson M. V., 1966)은 經營理念을 經營目標의 表明이라 하여 經營政策的 理念을 定義로 하였다[49]. 그리고 메이스과 브룸(Mace M. L. & Broom H. N., 1969)은 기업의 方向, 性質 등을 결정하고 기업의 性格을 規定하며, 경영관리자의 意思表明를 명시하는 것이라고 하였다. 차펠(Chappel T., 1993)은 企業의 靈魂(the soul of a business)이라는 저서에서 경영조직체의 精神사상과 행동에 대한 지침, 경영목표의 표명이라고 정의 내리고 있다[50].

2. 峨山의 經營理念

峨山 鄭周永의 經營理念을 크게 2개의 部門으로 나누어 제시하고자 한다. 첫째는 現代의 精神과 둘째는 經營理念 등의 순으로 고찰하고자 한다.

1) 現代의 企業精神 創造

現代의 企業精神은 (1) 創造的 예지, (2) 積極 意志, (3) 強忍한 推進力 등으로 요약된다. 이 세 가지 現代의 기업精神은 現代그룹 發展의 理念인 동시에 韓國經濟 近代化의 원천이 되었다. 또한 現代 特有의 기업문화를 형성시켰으며, 現代 構成員들의 價値觀을 한 울타리로 묶었다는 평가가 지적되고 있다. 이러한 現代의 企業家 精神은 創業者 峨山 鄭周永 會長의 經營哲學인 동시에 現代 發展神話 의 母胎가 되었음을 지적하지 않을 수 없다[51]. 여기에서는 이러

49) Higginson M. V., management policy, AMA, research study, No. 76, 1966, p. 15.
50) Chappel, T., The soul of a business, Bantam Book, New York, 1993, p. 89.
51) 고동률, 현대그룹 50년 사업전개법 / 성공과 실패는 법칙이 있다, 자유문학사, 1997. 10, p. 261 參照.

한 세 가지의 現代精神을 現代 發展과 財閥形成의 源泉이라는 意味로 規定하고 분석하고자 한다.

(1) 창조적 예지

현대는 창조적 예지란 未來指向的인 思考로 顧客 및 社會가 願하는 바에 부응하기 위하여 항상 새롭고 신선함을 추구하는 智慧를 말한다라고 정의한다. 미래지향적인 사고와 항상 새롭고 신선함을 추구하는 자세가 서로 융합되고 조화되어 창조적 예지의 기본틀을 형성하는 것이다. 따라서 이 미래지향적인 사고와 신선함을 추구하는 姿勢는 現代 發展의 核心이라고 할 수 있다. 現代 그룹의 母企業이 세계적인 建設史로 成長할 수 있는 것은 鄭周永의 미래지향적인 사고와 신선함을 추구하는 결과라고 본다.

峨山이 1947年 5月 現代土建社를 설립하여 建設業에 진출하게 된 것은 직접 판단하고 결단을 내려 시작하였다. 이것은 창조적 예지의 산물이다. 그의 사업들이 創業展開過程에서 모두 창조적 예지가 아닌 것이 없다고 생각된다. 峨山이 土建社를 設立하여 建設業의 발단은 우연히 개입되었으나 아도서비스, 現代自動車工業社 등을 통하여 그의 창조적 발단이 성과를 이룬 결과라고 지적할 수 있다. 峨山은 어느날 官公署에 들어간다. 관공서 소유의 車輛修理費를 받기 위함이다. 관공서에서 차량수리비를 받던 峨山은 그곳에서 建設業을 하는 한 사업가를 만난다. 그 建設業者는 峨山보다 더 많은 돈을 결제받아 보따리에 싸가지고 나가는 것을 보고, 自動車 修理하는 것보다 建設을 하는 것이 더 收支맞는 일임을 알게 된다. 峨山은 자동차 수리 공장으로 돌아오면서 建設業에 대한 未來를 그려 본다. 그는 대부분의 시설물이 建設業의 결과라는 사실을 새삼스럽게 깨닫는다. 집짓고, 도로 만들고, 다리놓고, 하수도 만들고 하는 모든 일이 建設業이라는 것을 알게 된 것이다. 解放이 되고, 6.25전쟁 이후 建設業의 미래지향적 선견지명를 터득하고 이 땅에 온 美軍 發注工事로 시작한 建設業은 활기를 띠기 시작했다. 그는 자동차 수리공장을 그만두고 建設業을 創業, 現代建設株式會社를 설립한 峨山의 眼目은 창조적 예지 그 자체라고 평가 한다.

(2) 적극 의지

峨山의 精神 그것은 透徹한 主人意識과 능동적으로 대처하는 자세이며, 바로 이것이 적극적 의지로 표현되는 것이다.

峨山이 일생동안 가장 의욕적이고 활기차게 일한 공사장은 이루 헤아릴 수 없이 많을 것이다. 공사장 곳곳이 그에게는 挑戰과 意慾의 현장이었을 것이다. 그 대표적인 곳이 단양시멘트 공장建設, 소양강 댐공사, 경부고속도로 공사, 現代造船所 建設, 사우디아라비아 주베일 공사, 서산간척사업 등이 그에게 오래 회고되는 사업장이었을 것이다.

그는 이런 대공사장에서 일을 즐겼을 것이다. 그러나 한편 피가 마르고 살이 떨리는 위급한 순간도 많았을 것이다. 그러나 그는 투지를 불태웠다. 반드시 완공하리라는 적극적 의지는 오히려 더 강했다고 평가하고 싶다. 결단을 빨리 하고, 물러설 때와 나아갈 때를 정확히 파악했

다. 그리고 천진스럽고 억척스럽게 일했다.

峨山의 일하는 솜씨는 유능한 장교가 군사를 지휘하는 모습을 연상시키다고 지적하였다[52].

쉬지 않고 전진하며, 남보다 먼저 목적지에 도달한다. 때에 따라서는 과감하게 버리고 희생하기도 한다.

이러한 建設工事場에서 일하는 스타일은 鄭周永 회장의 적극적 의지에서 비롯되었으며, 이것이 오늘 날 現代의 企業精神으로 부각되었다. 現代의 이런 적극적 의지란 現代구성원들이 투철한 주인의식과 매사 능동적으로 대응하는 자세를 말한다라고 정의하고 있다[53].

現代의 성장사를 고찰하면서 적극적 의지를 빼놓고는 經營理念을 말 할 수 없을 정도로 적극의지는 現代의 創業者 鄭周永을 대표하는 精神이다.

(3) 강인한 推進力

峨山은 다른 사람들이 불가능하다고 포기해 버린 일들을 험난한 여건 속에서도 강인한 精神력과 推進力으로 성공시킨 역사와 경험을 갖고 있다. 또한 세계 곳곳에서 사업을 수행하며 강인한 推進力과 精神力을 배양하고 체질화 시켰다.

現代 精神의 강인한 推進力이란 이런 峨山의 강인한 推進力에서 탄생하였다. 즉 하면 된다는 精神을 갖고 목표를 달성하기 위하여 온 힘을 기울이는 자세를 말한다라고 정의하고 있다[54].

峨山이 시공한 공사 중에 강인한 推進力이 돋보이는 공사는 수없이 많다. 그러나 대표적인 것 하나만 뽑는다면 경부고속도로 당제터널 공사를 빼놓을 수 없다.

現代는 대전에서 대구를 있는 공사를 하면서 홍역을 치루는 어려움을 겪는다. 이 구간의 설계가 늦은 데다가 530m에 이르는 큰 교량과 당제터널이 있는 구간인데 1969년 3월에 시작하여 고속도로 완공일에 맞추어서 개통해야만 했다. 그러나 당제터널이 문제가 된 것이다. 총체적인 힘을 쏟아부어야 하는 돌관 공사가 되리라고 생각한 사람은 아무도 없었다.

그까짓 터널 하나쯤 하는 마음으로 시작하였던 것이다. 그러나 峨山은 미리 예상하였다고 한다. 당제터널은 공기 단축를 위해서 앞뒤에서 파고 들어가는 공법을 사용하여 중간지점에서 개통식을 하는 것이다.

峨山은 現代建設을 전시 상황을 방불케 하는 체제로 만들었다. 그리고는 그는 외로운 장수가 되어 전쟁을 치르는 듯 당제터널 공사장에 상주하며 전력을 투입했다. 그는 이곳에서 두 가지의 공사 지시사항을 하달한다[55].

52) 上揭書, p. 265.
53) 上揭書, p. 266.
54) 上揭書, p. 267.
55) 上揭書, p. 270~271 參照.

첫째, 단양시멘트 공장은 일반시멘트 생산을 중단하고 조강시멘트 생산체제로 전환하라.

둘째, 現代建設 전트럭을 동원하라.

당시 단양시멘트 공장에서 생산되는 일반시멘트는 웃돈을 들고 기다렸다가 배급 받듯이 사가는 정도로 호황을 누린 시절이었다. 그리고 전국에 現代공사를 하는 곳에 무리를 주면서 까지 트럭동원령을 내린 것이다. 바로 이것이 상식 밖의 鄭周永 스타일 현장 경영기법이었다.

당제터널은 6월 27일 밤 11시에 개통됐다. 터널 한가운데서 現代建設 기술진들은 부둥켜 안고 한바탕 눈물을 쏟았다. 峨山 鄭周永 스타일과 現代식 공사 스타일은 이때 이미 완성되고 있었다. 그리고 당제터널은 공사는 鄭周永의 精神 즉 現代精神의 하나인 강인한 推進力의 개가였다고 평가 한다.

2) 峨山의 經營理念

(1) 勤儉節約主義

한국재벌의 創業主義 대표적 經營理念의 하나가 勤儉節約主義와 정신일도하사불성이다. 근면하고 검소하며, 절약하고 저축하며, 신념을 다하여 부를 쌓았다고 기록하고 있다.

한국재벌 중에 근검절약주의 제1인자는 아마도 峨山 鄭周永을 따른 자 없을 것으로 보인다. 그는 고향의 아버지가 농한기 겨울에도 새벽에 삼태기를 들고 나서서 쇠똥과 개똥을 주워다 거름으로 쓰셨고, 멀리 마을에 나가 계시다가도 소변이 마려우시면, 반드시 집에 와서 거름에 보태셨다는 節約精神과 어머님이 치시는 누에는 먼 골짜기에서 산 뽕입을 따다 먹이셨는 데도 항상 다른 사람보다 훨씬 그 수가 많았다는 근검의 생활을 잊지 않는다고 하였다[56].

峨山은 열아홉 살 때부터 객지로 나와 부둣가의 막노동과 建設現場의 돌 나르기 등 안해 본 일이 없던 노동자 시절부터 무섭게 절약하는 생활을 했다. 아무리 추운 겨울에도 장작값 10전을 아끼기 위해 저녁 한 때만 불을 지펴 이튿날 아침과 점심 도시락까지 한꺼번에 밥을 지으면서 덤으로 구들장도 불기를 쏘여 냉기를 가시게 했다.

형편 없이 적은 수입이라도 쥐어짜고 졸라매어 저축을 하다보니 사글세방이 전세방이 되고, 전세방이 비록 초가집이지만 내 집으로, 초가집이 더 그럴듯한 집으로 옮겨 졌다고 한다.

뿐만 아니라 저 청년은 착실하다, 든든하다는 신용으로 연결되는 평판으로 그도 모르는 사이에 부지런하고 검소한 사람으로 인정받게 되었다. 峨山은 그 자신이 무서운 절약생활로 집을 장만하고 일을 시작했기 때문에 현장 근로자를 만날 때마다 근검과 절약, 저축을 열심히 하라고 권고했다고 기술하고 있다[57]. 峨山은 늘 성장의 최대 비결은 검소함에 있다는 좌우명을 가질 정도이다. 구두 한 켤레로 10년을 버틴 것이라든가, 끝이 헤어진 양복바지 입은 모습을 많은 사람들이 증언하고 있다[58].

56) 鄭周永, 이땅에 태어나서, p. 398.
57) 上揭書, p. 399.
58) 現代 50年史(상), p. 193 參照.

최초의 안정된 직장이었던 복흥상회의 쌀 배달꾼 鄭周永 청년은 전차삯 5전을 아끼려고 새벽 일찍 일어나 걸어서 출퇴근을 했다.

이것은 영국의 근대화 과정에서 나타났던 요만리(yeomany)精神과도 같은 것이었다. 峨山은 요만精神이라고 할 수 있는 청교도의 開拓精神을 존경하였으며, 특히 초기 미국 開拓의 청교도들의 철저한 근검절약의 기풍에 대하여 흠모하였다[59].

(2) 人間尊重主義

인간존중과 사원들의 자기실현 : 이것은 現代의 經營理念 제2조이다. 즉 인간 존중의 이념으로 사원의 자기 실현을 지원하며, 社員福祉를 최우선으로 한다.

峨山은 일찍부터 사업이 곧 인간임을 터득하였고, 개인의 목표와 사업의 목표를 조화시키는 경영활동만이 성공할 수 있으며 인간존중의 경영실현을 經營理念으로 선택하였다.

그리고 반드시 사원들의 자기실현을 지원하며 자기개발 노력이 회사의 발전으로 이어진다는 신념을 가지고 있다. 峨山은 수많은 建設現場에서 인적 자원활용의 중요성을 뼈저리게 느꼈다고 술회하고 있다[60].

現代建設은 한국의 우수한 인적자원을 활용하여 성장한 企業이다. 이것은 峨山이 사람쓰는 용병술이 뛰어났기 때문이라는 평판을 들어왔다. 그는 늘 이 점을 인식하여 한국인의 우수성과 성실함을 강조하였다.

"일제시대 때 우리 경제는 식민지 체제하에서 종속되어 있었고 자본, 기술, 인재의 축적이 철저히 봉쇄당하고 있었기 때문에 民族企業이 발전하지 못하였다. 해방 이후에 비로소 인적 자원이 활용될 수 있었으나 한 때 과잉노동력 속에서 인간중시를 소외당하여 온 사실도 있었다[61]."

그러나 峨山은 해방 이후 現代建設을 발전시키면서 인간중시사상을 실현시켰으며, 現代의 經營理念을 인간존중주의로 하였다. 그는 인간존중주의를 인재중시사상과 인재육성을 위한 인력개발에 있음을 간파하고 있었다. 建設現場에서 배우면서 실천하는 그의 학습주의는 외국에서 까지 알려질 정도로 유명하다. 비롯 적자공사를 하더라도 공법을 배우고 감리·품질관리를 배우는 그의 철저한 경영은 일찍이 美8軍關係 事業을 하면서 선진국 사람들로부터 배운 학습과정임을 말하곤 하였다. 흔히 말하기를 一年之計는 곡식을 심는 일이며, 十年支計는 나무를 심는 일이다. 百年之計는 사람을 기르는 일이라는 동양의 사상을 상기해 볼 때 국가와 企業의 장래가 모두 사람에게 달려 있다는 인간중시사상 및 인간존중주의를 峨山은 신용과 더불어 오늘의 現代를 성장시킨 원동력이 되었다.

59) 金柄夏, 前揭書, p. 335 參照.
60) 고동률, 前揭書, p. 272 參照.
61) 峨山 鄭周永 연설문집, p. 54.

(3) 信用第一主義

쓰러지더라도 信用을 지켜라 : 峨山은 現代를 創業하면서 가장 중요하게 생각하는 것은 正直을 무기로 한 信用이라고 술회한다. 美8軍關係 工事의 철칙은 신용이었다. 그리고 경일상회 인수 및 확장 때부터 그는 사업자본보다 신용을 먼저 얻었다.

峨山 鄭周永이 신용을 지킨 초창기의 한 공사 이야기는 "現代"라는 企業에 커다란 획을 그어준 사건이 된다.

바로 高靈橋 공사이다. 전쟁의 상흔이 가득하던 1953년 4월에 수주한 낙동강의 교렬교 공사는 지리산 공비토벌을 위해 복구가 시급했으며, 그 때까지의 정부발주 공사로는 최대의 규모였다. 제대로 된 장비 없이 주먹구구식으로 建設에 참여했던 現代로서도 사운을 건 모험과 挑戰의 공사였다. 峨山은 심혈을 기울려 공사에 주력했다. 그러나 큰 공사를 해 본 경험이 없는 터에 장비개념이 부족했고, 建設裝備 자체가 없던 때였으니 대부분 인력에 의지한 원시적인 공사로 세워놓은 교각이 홍수에 쓸려 사라지기도 했다. 착공 1년이 지나도록 교각 한 개도 제대로 박아 넣지 못했다. 그동안 물가는 천정부지로 뛰어올라 착공당시 견적에 700환으로 책정한 기름이 2,300환이 되었고 그에 따른 자재와 노임도 덩달아 뛰어 올랐다. 모든 물가가 120배로 상승되었다. 회사의 재정은 바닥이 드러났다. 인부들이 임금을 내놓으라고 파업을 하는 통에 부진한 공사는 더욱 지지부진이었다[62].

신용이 재산이라고 생각하는 鄭周永은 손해를 각오하면서 계약기간 안에 공사를 끝내는 약속만이라도 지키려고 매일 자금조달을 위해 뛰었다. 당시 정주영은 회사가 어찌되었든 몸을 팔아서라도 고령교 공사는 마무리 짓겠다는 각오를 했다. 사업은 망해도 다시 일어 설 수 있지만 한 번 신용을 잃으면 그것으로 끝장임을 鄭周永은 알고 있었다.

초동의 자동차 수리공장 자리를 내놓고 동생들 집을 처분해 자금을 마련하였다. 집 네 채를 판돈과 자본금을 합쳐 1억환으로 침체에 빠진 고령교 복구공사에 박차를 가했다. 1955년 5월 고령교는 당초 계약공기보다 두달 늦게 완공되었다. 이 공사는 6,500만환의 엄청난 적자를 보고, 전쟁 중의 인플레, 경험부족, 장비부실 등 비싼 수업료를 지불한 경험이었으나 峨山 鄭周永의 소신대로 신용을 지킨 대표적 사례이다[63].

그후 엄청난 손해를 감수하면서도 신용를 지키느라 고령교 공사를 마무리해 준 성과가 정부발주 공사 수주를 쉽게 할 수 있는 결과로 나타났고, 그후 국토개발의 선봉에 서서 공사를 진행하였고, 세기의 대역사 사우디의 주베일 산업항 공사, 세계의 최대 造船所를 세우는 등 각종 海外建設市長 開拓에 척도가 되었다. 결국 그 힘은 오늘의 現代그룹이 있게 한 원동력이 되었다[64].

62) 現代 50年史(상), pp. 200~201 參照.
63) 上揭書, p. 200.
64) 上揭書, p. 201.

(4) 顧客滿足主義

現代의 經營理念 제4조는 顧客 最優先 精神으로 고객 만족을 극대화한다. 峨山은 사업의 존재 근거는 고객에게 있으므로 고객이 그 어떤 것보다 우선하는 고객중심 경영을 일찍이 터득하였다.

企業에 있어서 顧客은 王이다. 企業이 品質第一主義, 工期, 納期 엄수, 친절봉사 등을 천명하고 이의 실천에 최선을 다 하더라도 고객의 사랑과 고객의 이해가 뒤따르지 않으면 사업은 존속해 나갈 수가 없다. 이것은 峨山 鄭周永이 청년시절 인간관계의 중요성은 우선 고객을 만족시키고 신용을 팔아야 한다고 역설하였다[65].

企業의 目的이 利潤極大化인 것은 틀림없지만 그 이윤은 고객을 창조한 결과 企業이 거두어 들인 수확물이므로 고객창조는 곧 이윤창출이라고 해도 과언이 아닐 것이다.

峨山은 미국 포드자동차와 合作을 하면서 現代自動車를 발전시켰으나 가시밭길이었다. 이때 고유모델로 포니를 개발하여 광고전과 고객서비스에 총력을 기울였다. 캐나다 입성에 성공하고 수출 16개월 만에 수입차 판매 1위를 기록하였다. 1986년 2월 미국전역에 엑셀 광고를 대대적으로 실시했다. 企業廣告와 製品廣告를 병행하여 서비스 제일주의를 표방하였다.

現代는 자동차를 수출하기 전에 역량있는 딜러를 모집했고 캘리포니아, 조지아, 뉴저지 등에 서비스센터를 구축하여 고객만족주의 판촉을 계속했다. 사전조사를 철저히 하여 소비자 입장에서 가격대를 정하였다. 자동차를 수출하기 전에 대고객 서비스를 먼저 생각한 것이다.

여기에서 峨山은 그의 創業時에 미군관계 공사에서 터득한 美國式 顧客滿足主義를 활용하여 판매 개시 한 달만에 엑셀 1만4백대, 수출 4개월째 때에는 무려 5만2천여대를 판매, 단시간 내 최대판매 기록을 세웠다.

엑셀 신화는 우연이 아니었다. 現代는 엑셀을 선적하기 전에 정비사들을 훈련시켜 서비스에 만전을 기했다. 그리고 미국안전규정 통과를 위하여 8개월간 미국 전역을 주행하며, 각종 문제점을 보완해 갔다.

특히 公害 규정과 安全 규정을 통과하기 위하여 現代는 全力을 다 하였다. 1986년 1월 現代자동차는 美國 環境保全局으로부터 合格認證書를 받았다. 미국에 수출해도 된다는 인증서였다. 그리고 現代自動車는 미국시장에 성공적으로 진입했다[66].

(5) 創意와 技術 優先主義

峨山 鄭周永의 經營理念 중에 오늘의 現代를 있게 한 경영사상은 바로 창의와 기술주의로서 항상 새로운 분야를 開拓하는 精神이다. 기술경쟁력과 새 분야의 開拓은 企業발전은 물론이고 국가발전의 원동력이 된다는 신념을 항상 가지고 있다.

65) 牛穀 金向洙先生도 같은 經營理念을 갖고 있다. 그의 "작은 열쇠가 큰 문을 연다"(자사전, 1993, p. 423 參照).

66) 고동률, 前揭書, pp. 192~193 參照.

企業의 경쟁력은 가격과 품질에 있으므로 現代가 技術競爭力을 높이기 위하여 전사원의 창의를 바탕으로 기술개발에 노력하도록 했다. 또한 미래사회가 필요로 하고 원하는 분야를 예측하여 남보다 한 발 앞서 새로운 분야를 開拓해 나갔다. 現代의 經營理念 제3조는 창의와 기술로 항상 새로운 분야를 開拓한다는 것이다[67].

峨山은 1960년대 多角化의 시동과 海外建設에 창의와 기술제일주의를 표방하였으며, 자동차시대의 개막과 1970년대의 중공업체제 구축에 기술주의를 우선 하였다. 특히 1980년대 峨山은 전자산업 진출과 첨단기술 경쟁 촉발에 전사원들이 스스로 기술자가 되고 관리자가 되어야 한다고 주장하였다. 기술자와 관리자가 따로 없다. 자동차를 판매할 때 영업사원이 자동차 내부주조의 기술을 모르고 어떻게 고객을 설득할 것인가? 1990년대는 전자, 정보사업 세계화를 위한 공격적 경영이 필요하니 기술선도사업으로 超優良企業을 만들어 도약하지 않으면 안된다. 그러므로 조선기술의 고도화, 반도체기술, 정보화기술, 항공산업기술 등 기술개발에 내재된 現代精神을 기술중시경영으로 키우자고 역설하였다[68].

現代精神은 창의와 기술개발에서 국내 어느 企業보다 앞선 독자기술 확보를 가능케 했다. 그것은 실패를 두려워하지 않는 적극의지와 강인한 推進力이 기술개발에도 이어졌기 때문이다. 또한 企業의 이익만을 생각하지 않고 민족과 조국을 생각하는 투철한 사명의식, 나아가 인류의 미래를 생각하는 시대정신, 보편정신은 現代 技術開發의 저류로서 오늘날에는 첨단기술로 이어지고 있다.

現代는 이러한 峨山의 經營理念을 바탕으로 성장을 거듭하여 21세기 지구촌을 움직이는 127개의 파워집단 가운데 하나로 선정되었다. "월드미디어네트"가 아시아의 무수한 거대 제조업 중에서 유독 한국의 現代를 탈냉전 세계를 움직이는 신진파워 중 하나로 선정한 이유는 "現代그룹은 한국경제 성공의 국가적 상징으로서 자동차, 선박, 반도체 등 30여개 분야에서 세계 최대의 제조업 대국 일본과 치열한 제품경쟁, 기술경쟁을 벌이며, 연간 500억 달러 이상의 놀라운 사업실적을 올리고 있기 때문이라고 하였다."

現代는 그룹 傘下 50개 技術硏究센터를 중심으로 韓國型 標準모델과 尖端技術 開發을 통한 技術自立化를 서두르고 있다[69]. 이는 現代가 국내의 다른 大企業과는 달리 내수시장이 아닌 수출시장을 겨냥하여 사업을 벌였고, 그 결과 국제무대에서 끊임없이 일본과 격돌하면서 한국의 국제경쟁력을 기술위주의 經營理念으로서 실천했기 때문으로 본다.

(6) 信念主義

67) 고동률, 前揭書, p. 273.

68) 鄭周永의 연설문 參照. 現代 50년사(상), p. 1034 參照. 1996년 5월 23일 한국능률협회가 수여하는 올해의 創業者부문에서 올해의 經營者賞을 받은 鄭夢九그룹 회장은 수상소감에서 創業者 峨山의 經營理念을 계승하여 기술중시 경영철학을 갖는다고 역설하였다.

69) 現代 50年史, 前揭書, p. 1034 參照.

現代의 創業者 峨山은 現代를 이끌어 오면서 試鍊이 오히려 스스로를 強하게 한다는 信念을 갖게 되었다. 그것은 긍정적이며 적극적인 사고방식으로 큰 일을 이뤄낸 사람이나 집단이 갖는 한결같은 자세이다. 鄭周永 會長은 이같은 積極的 意志(Positive Thinking)로 점철되어 왔다. 1970년대 企業經營은 그야말로 질풍노도 속에 흔들리는 배와 같았다. 企業은 대형화, 고도화, 국제화를 맞으면 성장으로 인한 사회적, 경제적 반작용을 경험했다.

산업구조면에서 輸出主導型 經濟를 주도하던 각종 輕工業부문이 점차 國際競爭力을 상실하는 반면 重化學工業은 그 일부를 제외하고는 技術蓄積의 未洽과 試行錯誤를 되풀이 해야 했고 世界的 不況과 석유 등 國際原資材 價格의 不安 등 海外與件의 惡化로 갖가지 압력을 받았다[70].

이런 좌절의 늪에 있을 때 그리운 고향 통천을 왜 탈출하였는 가, 쌀가게에서 자전거를 수없이 연습하던 때, 막노동꾼 시절, 아도서비스시절, 흥동광산의 전화위복, 현대자동차공업사와 現代토건사의 출발, 미8군관계 부산유엔묘지 보리잔디밭 공사, 고령교 공사, 모욕을 받으면서 시작한 소양강댐 공사, 경부고속도로 당제터널 공사 등등 그는 "하면 된다"는 신념 하나를 가지고 이룩하였던 것이다.

峨山은 이러한 시련의 시기를 새로운 학습의 결과로 삼았고, 새로운 비약의 기회로 삼아 挑戰과 成長의 시기로 역이용하였다.

신념은 인간의 위대한 힘의 근원이라고 생각한다. 세상에 큰 업적을 남긴 사람은 모두 위대한 신념의 소유자라는 것은 많은 문헌에서 입증되고 있다[71]. 미국의 레이건 대통령은 그의 취임사에서 "信念을 가지고 새로운 雇傭과 富와 機會를 創出하는 企業家는 영웅들"이라는 유명한 말을 남겼다[72]. 바로 峨山 鄭周永은 오직 신념으로 일평생을 산 이 나라의 영웅이라고 말하고 싶다. 이와같은 신념주의는 企業家의 Can-Doism으로 명명하고 싶다.

이 "하면 된다"는 Can-Doism은 새로운 변화를 빠르고 적절하게 수용하는 적응력, 사업의 급브레이크가 걸리는 데서 오는 온갖 충격을 불굴의 挑戰精神으로 막고, 악조건에서 싸울 수 있는 힘의 精神力을 신념이라고 한다.

그러므로 오늘의 現代의 精神은 創業者 峨山 鄭周永의 "하면 된다"는 信念의 産物, 信念의 精神이라는 것을 인식해야 한다.

노만 필(Norman Vincent Peale)은 "인간의 신념에 대한 위력과 적극적 사고의 힘"을 강조하면서 성공은 신념의 산물이며, 신념을 가진 사람은 기적에 가까운 일을 가능하게 한다고 피력하고 있다[73].

70) 現代 50年史, 前揭書, pp. 195~196.
71) 안병욱, 신념의 힘, 삼육출판사, 1984, p. 115.
72) 靜石의 生涯와 經營理念에 관한 연구, 경영사학, 제11집, 한국경영사학회, 1995. 12. p. 21.
73) 안병욱, 前揭書, p. 115 再引用.

그는 처음부터 재력, 학력, 지력면에서 어느 것 하나 남들보다 유리한 조건에서 출발한 것이 아니었기 때문에 사업을 하는 동안 한시라도 나태한 마음이나 오만한 행동으로 살아오지 않았다. 언제나 인간미 넘치는 보통사람의 행동양식으로 근검과 절약, 신념과 인내, 신뢰와 신의를 소중히 한 위대한 企業家이다. 그는 훌륭한 企業家가 가지고 있는 덕목을 挑戰과 開拓者的 精神으로 실천한 대표적 創業者임을 증명하였다.

(7) 産業平和主義

現代그룹이 勞使紛糾가 발생할 때마다, 국민들은 의문을 품을 때가 많다고 한다. 노사분규의 원인이 무엇인가? 임금인가, 복지인가, 권력과위적인가, 정리해고인가, 부당노동행위인가, 정치적 갈등에서 오는 것인가 등등 많은 관심을 가지면서 現代勞組의 파업결과를 중시한다. 現代의 勞使關係는 그 만큼 국민들의 관심과 언론사의 첫째가는 뉴스로서 파급효과가 컸기 때문이다.

그런데 現代의 創業者 峨山 鄭周永은 소탈한 모습으로 젊은 사원들과 팔씨름을 하는 모습이 메스콤에 전달된다. 이런 그가 과연 노동자를 착취하고 종처럼 부리는 가, 노사관계는 종속관계와 대립관계를 가지면서 事業을 하는 企業家인가 등등 의문을 가진다.

그러나 峨山은 勞使和合을 經營의 第一主義로 하는 産業平和主義 企業家이다. 現代는 노조가 생긴 이후 파업과 타협의 진통을 수 없이 겪으면서 勞使和合의 길에 이르렀다.

1987년 6.29 민주화 선언 때 現代 뿐만 아니라 3천4백개의 노조에서 파업사태를 맞이하여 엄청난 손실액을 가져왔다. 이때 鄭周永 회장은 現代 勞組 간부들과 협상의 테이블에 마주 앉아 진지하게 대화하며 근로자의 조건을 수용했다. 여러 날의 진통 끝에 創業者가 노조간부와 웃으며 악수하는 모습이 TV와 신문지상에 등장하면 마침내 임금협상이 타협된 것이다.

그는 말하기를 "노사는 적대의 관계가 아니라 한솥밥을 먹는 가족의 입장이라고 하면서 비온 후의 땅이 더욱 굳어지듯 종업원을 아낀다"고 하였다[74].

어느 해였다. 그 때도 임금협상이 난항 끝에 타결된 직후였다. 峨山에게 노사파업 때문에 고생이 많으셨겠다는 인사에서 "파업을 한 노동자들이 고생했지요. 연일 잠도 못자고 먹는 것도 변변치 않았으니까요" 이렇게 대답했다고 한다.

사우디아라비아의 주베일 산업항 공사 때는 공사답게 하루 3천명의 기능공들이 참여했다. 그런 現場에서 계획된 노사분규가 아닌 폭동이 생겼다. 폭동의 원인은 대단한 것이 아니고 감정의 도화선에서 원인이 되어 직원과 기능공들이 대치상태로 들어갔고, 사태가 심각해지자 사우디아라비아에서 군부대를 출동시켰고, 우리 정부에서는 사우디아라비아 대사를 파견하

74) 現代 50年史, 前揭書, p. 203 參照.
75) 上揭書, p. 204
76) 上揭書, p. 205.

고, 峨山 鄭周永 회장이 달려가 큰 충돌없이 수습된 일이 있었다.

이 폭동사건 이후 鄭周永 회장은 다음과 같은 産業平和를 위한 人力管理 지침을 시달하였다[75].

첫째, 모든 관리직원 간에 평등관념을 고취시키고, 근로자에게 인격적으로 대하고 고운 말을 쓸 것－노사 간의 평등관계와 인격 존중할 것.

둘째, 근로자이기 이전에 나와 똑같은 기분과 평등관념과 감정을 가진 같은 인간이라는 점에 유의, 인간적인 이질성을 갖지 말 것.

셋째, 인간은 누구나 자기발전과 자기 실현 욕구가 있음을 인식하고 명령 일변도의 작업진행보다는 작업의욕을 고취해서 인간적 동기부여에 힘써 작업이 자율적으로 진행되도록 할 것.

넷째, 항상 성실한 대화를 통해 그들의 생활에 관심을 기울이고 그들로 하여금 마음으로 부터 감명과 복종을 유발토록 할 것.

다섯째, 작업과정에 있어서는 관리자 스스로가 집행당하는 심정으로 지도하고, 근로자 자신도 가치있는 일을 수행하고 있다는 점을 강조·인식시킬 것.

여섯째, 관리자 자신의 인격적 결함이 작업장의 분위기를 크게 좌우한다는 점을 깊이 명심고 자기 개발에 노력할 것.

일곱째, 관리자는 권위 의식을 버리고 평등한 자세로 대화와 설득을 통해 인내심을 갖고 책임을 다하는 모범적 행동을 보일 것 등.

峨山의 이러한 인력관리 지침은 산업평화를 바라는 노사쌍방의 큰 이정표가 되었으며, 峨山 자신 스스로가 근로자는 어느 수준까지 임금을 보장받아야 자신의 능력을 발휘한다고 생각했으므로 근로자의 입장에서 해결하려고 노력했다.

그리고 峨山은 자신이 배고픈 고생을 해보았고 막노동을 해보았으므로 근로자의 어려움을 누구보다 잘 이해하며, 그들의 단순함과 우직함을 좋아했다. 峨山은 노동자들과 어울리는 것을 스스로 즐기기도 하였다. 그는 언제나 한국경제가 이만큼 발전한 데는 열심히 일해준 근로자의 힘이 컸음을 강조했다[76].

峨山은 산업평화의 중요성과 직장생활을 잘하기 위해서는 주인의식을 가져야 함을 사원들에게 일깨워 주었다.

종업원 모두가 자기가 속한 직장의 주인이라는 의식을 가지고 노사가 화합할 때 그 회사는 불황 속에서도 성장하는 상승곡선을 그으며 발전하게 된다.

산업평화를 위한 노사화합, 그것은 峨山 鄭周永 회장의 經營理念이며 경영사상이다.

(8) 挑戰과 開拓主義

峨山 鄭周永 회장의 創造精神은 挑戰과 開拓主義 經營理念을 실현한 企業철학이라고 평가

75) 上揭書, p. 204.
76) 上揭書, p. 205.

하고 싶다. 희망의 내일을 위해 던진 50년 전의 출사표도 해외建設을 위해 던진 두번째의 출사표도 모두가 그의 挑戰과 開拓精神이 이룩한 성공의 출사표였다.

1997년은 鄭周永 명예회장이 現代를 創業한지 반 세기가 되는 해이다. 現代의 誕生과 성장은 우리나라가 후진국의 잠에서 깨어나 근대화로의 기지개를 켰던 격동의 발전시기였다[77]. 이것은 企業史의 한 페이지에서 길이 평가 될 만하다.

이 반세기 동안 峨山은 挑戰과 開拓精神으로 시련과 역경을 헤치며 우리나라를 희망과 풍요의 선진국 대열에 서게 하는 데 중추적 역할을 했다.

이런 峨山의 挑戰과 開拓主義 經營理念의 실현은 1999년 1월 현재도 금강산관광 유람선이 남쪽의 수백명 관광객을 싣고 금강산 관광을 하고 있다. 아울러 금강산 개발사업과 북한공업단지조성 등 남북협력차원의 사업 등을 挑戰과 開拓의 精神으로 세번째 출사표를 시작하고 있다.

이러한 現代 創業主義 挑戰과 開拓主義는 現代그룹을 안정 속에 머물게 하지 않는다. 언제나 그랬듯이 開拓者답게 앞으로 전진하며, 보다 발전된 미래를 준비할 것으로 보인다. 멈추지 않는 現代의 精神은 이런 創業主 鄭周永의 挑戰과 開拓精神에서 계승되리라고 생각한다.

峨山의 挑戰과 開拓主義는 미곡상 운영에서 자동차수리업(아도서비스, 現代自動車工業社 설립), 現代土建社 설립과 現代建設株式會社의 출범 등 現代의 創業부터 시작되었다.

전후 부흥기 성장기반을 마련할 때도 고령교 적자공사와 회사의 위기에서도 오직 挑戰과 開拓主義 經營理念은 실현되고 있었다. 그후 계속하여 주한 미국공사와 現代建設의 근대화 시절에도 그는 挑戰과 開拓精神을 실현시키고 있다. 1960년대의 다각화의 실현과 자동차시대의 개막, 1970년대 海外建設과 중공업체제 구축, 1980년대 사업구조 고도화와 자동차·반도체의 수출산업화, 1990년대 北方市長의 開拓과 정치참여, 1998년 말부터 시작한 금강산 관광사업 등등 그 어느 것 하나 挑戰과 開拓主義가 아닌 것이 없는 經營理念하에 성공한 사업들이다.

이런 맥락에서 볼 때 峨山이 만들고, 성장, 발전시킨 現代의 經營理念은 앞에서도 지적하였지만 창조, 적극의지, 근검의 자세에서 더욱 성공률이 높았으며 강인한 실천력에서 비롯되는 것이 아닌가 생각이 든다.

특히 이러한 뿌리는 창조주의와 강력한 開拓者的 實踐力이라고 생각한다.

그래서 峨山은 創造主義를 가진 企業家라고 부른다. 바위덩어리가 아무렇게나 뒹구는 허허벌판 모래사장에 세계 최대의 造船所를 建設하겠다는 계획은 創意的인 企業家만이 할 수 있는 일이다. 造船所 청사진 하나 만들고 26만톤급의 대형선박을 수주한 일, 또한 造船所와 탱커를 동시에 착공하고 造船所가 완공되기도 전에 수주선박의 진수식을 치뤄낸 일 등은 창조주

77) 現代 50年史(상), 190.
78) 上揭書, 197.

의 창의력과 挑戰 및 信念의 결정체이다[78].

峨山의 기질은 목표를 세우면 힘차게 몰아부치는 실천력을 지녔다. 바로 그것은 挑戰意識이 강하고 開拓者的 精神이 투철한 행동원리에서 나온다고 볼 수 있다.

아산의 도전장 사례를 한 가지만 더 살펴보고자 한다. 1960년 4.19로 새정부가 들어서자 現代는 정경유착으로 성장했다는 국민의 지탄을 받게 되었다. 그 당시 큰 공사는 정부공사였고 現代는 전후복구공사와 미군공사 등으로 시공능력을 인정받고 있었다. 자연히 정부의 큰 공사는 現代가 많이 하게 되었는데 이런 것이 정부와 유착되어 구설수에 오를수 밖에 없었다. 이때 峨山은 권력과 결탁하여 성장했다는 不名譽에서 벗어나기로 결심하고 挑戰과 開拓意志를 단행하기로 마음 먹었다고 한다[79].

도전장을 낸 곳은 미지의 해외, 峨山은 해외진출을 하기로 마음을 굳힌다. 그간 국내공사 등을 통하여 建設技術 蓄積을 쌓은 터여서 모험과 挑戰을 해볼만 하였다. 峨山 鄭周永의 이 挑戰은 조직에 활력을 주었다. 그는 1965년 9월 "태국 파티니 나라티왓" 고속도로 建設工事를 수주했다. 이 공사는 우리나라 建設業 史上 最初의 海外進出로 現代는 물론 국가로서 경사로 기록되었다[80].

물론 이 공사는 앞에서도 지적하였지만 峨山은 2억8천8백만원이라는 비싼 수업료인 적자를 내었다. 그러나 이후 現代는 國際的인 建設業體로 급속히 성장할 수 있었으며, 중동으로 알라스카, 괌, 호주 등 現代의 開拓主義 빛을 내기 시작하였고 자동차, 조선, 반도체, 항공, 심지어 대선참여, 北方經濟協力 사업 등 挑戰과 開拓은 50년 동안 계속되었다.

끝으로 峨山은 挑戰과 開拓의 現代精神으로 유치한 88올림픽을 자랑스러워 했으며, 전경련 회장시절 올림픽 위원장의 직함은 그에게 강력한 推進力과 기지를 갖게 하였다고 기술하고 있다[81]. 峨山은 모험적인 開拓家이다. 새로운 일, 어려운 일에 더욱 승부를 거는 挑戰과 開拓主義 經營理念의 신봉자이기도 하다.

(9) 事業報國主義

峨山은 50년 半世紀 동안 國益思想과 事業報國主義로 살아왔으며, 現代의 成長은 나라의 국익에 보탬이 되고 경제발전에 기여하는 사업은 現代가 挑戰하고 開拓을 한다[82].

現代의 經營理念 제5조는 "풍요로운 國家建設과 人類社會 發展에 貢獻한다"이다. 국가와 인류사회에 봉사하는 企業을 지향하는 사업보국주의에 기본을 두었다. 바로 이런 經營理念은 "사업보국 반세기"라는 現代 50年史의 세목에서도 나타난다. 企業의 발전이 국가 및 국민경제 발전에 근본이 되므로 풍요로운 국가 建設을 위해서 당연한 것으로 峨山은 받아드리고

79) 上揭書, p. 205 參照.
80) 上揭書, p. 206 參照.
81) 現代 50年史(상), p. 220 參照.

있다. 바로 그 점이 사업과정에서 배타된 많은 오해의 정경유착을 씻는 역할도 하였다고 생각한다.

여기 그의 사업보국주의 經營理念을 대변하는 "企業家는 企業活動으로 愛國愛族한다"라는 타이틀의 한 토막 등을 소개한다.

"企業을 所有하고 있는 사람은 企業人이지만 企業의 利益을 거두어 가는 곳은 政府라는 것을 國民들이 잊지 말아 주기 바란다. 우리는 稅額을 뺀 나머지, 30%를 다시 層傭增大와 再投資에 쓴다. 간단히 말하자면 企業이란 국가살림에 쓰이는 稅金의 創出에 큰 몫으로 기여하면서, 보다 발전된 국가의 미래와 풍요로운 국민생활을 보람으로 알고 일하는 집합체이지, 어느 개인의 부를 증식시키기 위해, 혹은 폼내기 위해 있는 것은 아니다.

국가의 이익보다 企業利益을 우선한다거나 精神的 價値보다 物質的 滿足이 우선인 사고 방식으로 企業을 운영하는 사람은 절대로 大盛況 할 수 없다고 나는 생각한다. 企業人은 企業이익 보다 國家利益을 우선하는 企業活動으로 국가와 社會建設에 기여해야 한다[83]."

여기 한 사례로서 峨山의 事業報國主義 半世紀 中에서 가장 중요하게 여기는 몇가지만 제시 하고자 한다. 峨山은 1970년대부터 그의 國益思想과 事業報國主義 經營理念을 생각하고 있었다. 가장 먼저 세계를 누빈 국산 승용차 고유모델 1호 "포니"을 지적하였으며, 거북선을 만들었던 그 技術의 現代重工業, 조선사업과 중동진출의 교두보인 세계 최대의 주베일 산업항 공사를 그 다음으로 꼽았다. 그리고 유조선공법으로 마련한 서산의 대단위 농지 확보,실패의 예견을 물리치고 성공시킨 전자산업, 세계 10대 우주항공 국가로의 도약등 이루 말할 수 없는 사업들이 모두 국익과 사업보국주의 사례들이라고 기술하고 있다[84].

峨山의 사업보국주의로 빛나는 사업은 企業利益의 社會還元 부분이다.

특히 峨山社會福祉事業財團의 설립과 운영이다. 사람을 크게 괴롭히는 것에는 두 가지가 있다 병고와 가난이다. 이 두 가지 괴로움은 서로 악순환의 관계에 놓여 있다. 병치레하기 때문에 가난할 수 밖에 없고 가난하기 때문에 온전히 치료받을 수 없게 된다. 그래서 峨山은 돈 버는 것노 중요하지만, 돈을 어떻게 쓰느냐도 중요하다고 하면서 事業報國主義 經營理念 속에 사회복지사업재단을 운영하겠다고 선언하였다[85].

그 이후 峨山財團은 의료사업, 사회복지사업, 연구개발지원사업, 장학사업 등 4개 사업을 중심으로 전개되었다.

이상의 모든 것을 살펴볼 때 峨山 鄭周永은 挑戰과 創造의 半世紀가 결국 事業報國의 半世

82) 現代 50年史(상), p. 207.
83) 鄭周永, 이 땅에 태어나서－나의 살아 온 이야기－, pp. 360~361.
84) 現代 50年史(상), 前揭書, pp. 207~217 參照.
85) 1977년 7월 1일 現代建設 30周年 記念事業으로 私財를 출연 탄생시켰다.

紀라는 말로 결론을 지어야 할 것 같다.

다만 그가 "이 땅에 태어나서"라는 책 속에 '내 의식 속에 부자라는 단어는 없다'고 한 말을 상기해 본다. "남들은 내가 부자라고 부러워 하고 질투도 하지만, 실상 나 자신은 부자라는 감각을 느끼지 못한다. 내 재산이라는 생각이 들었던 것은 쌀 가게를 할 때까지였다. 차츰 일을 키우면서, 企業이 成長하면서는 일이 좋아 끊임없이 일을 만들어 나갔을 뿐 내 재산을 느리기 위해서나, 大韓民國에서 첫째 가는 富者가 되기 위해서 라는 意識은 티끌 만큼도 없었다. 나는 會社에 돈을 얼마나 있는지 상관하지 않는다. 내 호주머니에 들어있는 돈만이 내 돈이고 집으로 타가는 生活費만이 내 돈이라고 생각하며, 돈이란 자신의 의식주를 해결하는 그 이상의 것은 자기의 소유가 아니라고 생각한다. 어떤 사람들은 現代의 成長을 더 큰 부자가 되려는 나의 욕심으로 볼지도 모르지만, 내 의식 속에 '富者'라는 단어는 없다." 企業家들은 대부분이 사업보국주의 이념으로 企業을 경영한다[86].

Ⅳ. 經營理念 承繼의 問題點과 再定立

峨山 鄭周永의 經營理念을 어떻게 승계하여 現代的 感覺에 맞게 재정립하느냐는 문제가 부각된다. 그러나 이미 現代는 1995년 12월 28일 鄭夢九 회장이 구룹회장으로 선임되어 新經營理念의 價値經營을 발표하여 실천하고 있다. 따라서 經營理念의 承繼에 대한 문제점은 해소되었으며 어떻게 실천하여 성과를 올릴 것인가의 문제점이 대두된다. 그래서 이곳에서는 新經營理念 즉, 價値經營의 배경을 살펴보고 企業倫理綱領에서 이 문제의 해답을 찾도록 하겠다.

1. 新經營理念－價値經營의 背景

鄭夢九 회장은 1996년 1월에 그룹회장에 취임되고 1996년 신년인사를 통해 創業者 鄭周永 명예회장의 經營理念의 승계문제와 관련된 價値經營이라는 新經營理念을 발표하였다. 價値經營은 궁극적으로 世界 1等企業이 되겠다는 선언이었으며, 기존의 經營理念과 哲學을 더욱 계승·발전시키겠다는 의지였다. 現代는 이미 價値經營 이전에 이미 5대 經營理念을 만들어 실천해 오고 있었다[87]. 이를 보면 아래와 같다.

첫째, 미래사회 선도의 一等企業을 지향한다. …… 一等企業主義
둘째, 人間尊重의 이념으로 사원의 自己實現을 지원한다. …… 人間尊重主義

86) 鄭周永, 前揭書, pp. 358～359.
87) 現代 50年史, p, 1023.

셋째, 創意와 技術로 새로운 분야를 開拓한다. …… 創意, 技術主義
넷째, 고객 최우선 精神으로 顧客滿足을 극대화 한다. …… 顧客滿足主義
다섯째, 풍요로운 國家建設과 人類社會發展에 공헌한다. …… 事業報國主義

이상과 같은 經營理念을 繼承하고 "새롭고 참신한 가치를 창조한 사람, 사회, 미래 모두에게 삶의 만족과 보람을 느끼게 하겠다"는 의미를 갖게 될 것인가? 따라서 價値經營은 "世界의 現代, 技術의 現代, 國民의 現代, 社員들 삶의 質을 높이는 現代, 顧客滿足을 최우선으로 現代를 실현해 가는 데 목적을 두었으나 구호에 그치지 않을까 문제이다."

價値經營은 現代가 주체가 되어 21세기를 능동적으로 開拓하고 발전시켜 간다는 의지를 담은 새로운 經營理念으로 발전해야 한다.

2. 價値經營의 方向

21세기 超優良企業으로 성장시키기 위하여 現代는 價値經營의 4가지 방향을 설정하였다.

첫째, 다양하고 보다 많은 고객이 만족할 수 있는 높은 가치를 제공하여 顧客中心의 경영을 최우선으로 삼는다.

둘째, 企業 構成員들의 복지향상과 자아실현의 장을 마련하여 구성원의 가치를 극대화 시킨다.

셋째, 지속적이고 영구적인 技術開發과 經營效率性을 제고한다. 세계시장에서의 競爭力을 높여 企業을 發展시키고 總體的인 가치를 확대시킨다.

넷째, 인류사회의 일원으로서 사회적 책임을 다하여 인간 삶의 가치를 창조하는데 기여한다.

現代는 이 4가지 실천방향을 통하여 시장 참여자 모두에게 새롭고 차원 높은 삶의 가치를 부여하는데 노력하고 있다[88].

21세기 現代의 價値經營은 (1) 人間存在 價値賦與, (2) 新人本主義 확립, (3) 創意力, (4) 調和, (5) 信賴感 등을 주된 개념으로 설정하여, 소비자들 삶의 질 향상에 기여함을 목표로 하고 있다.

3. 現代 企業倫理綱領

1998년 10월에 발족한 韓國企業倫理學會는 21세기 OECD, WTO 등에서 중요시 여기는 윤리라운드(ER) 즉, 부패라운드에 대응하여 우리나라 企業의 倫理綱領과 實踐事例를 조사하고 있다. 21세기의 중요한 국제신인도 또는 국제경쟁력 지표는 자본도 아니고 자원도 아닌

88) 上揭書, p. 1026.

企業倫理라는 사실을 직시하여야 한다. 이런 중요성에 비추어 現代그룹의 倫理綱領을 살펴보도록 하겠다.

1) 現代 倫理綱領 全文[89]

現代그룹은 創業이래 중화학공업을 비롯한 국가 기간산업 발전의 견인차 역할을 해왔으며, 수출입국을 지향하는 국가경제 발전과정에서 海外市場 開拓의 先導者로서 그 책무를 다 해왔음을 자부한다.

이제 現代는 世界化시대의 無限競爭을 슬기롭게 헤쳐나가 세계 一流企業을 실현해야 하는 시대적 사명을 인식하면서, 정경유착과 각종 부조리 등 과거의 잘못된 관행을 청산하고 진정한 자유시장 경제질서 속에서 공정한 경쟁을 통해 깨끗한 企業風土를 조성하고자 倫理綱領을 제정하고 이의 실천을 다짐한다.

이와같은 전문에 이어 7개의 실천강령을 만들었다.

2) 實踐綱領[90]

하나, 政經癒着을 단절하고 모든 不條理를 배격한다.

둘, 전문경영인의 自律經營體制를 정착시킨다.

셋, 공정한 거래와 경쟁을 통해 自由市場經濟 질서를 준수한다.

넷, 中小企業支援을 확대하고 협력업체와 同伴者 關係를 확립하여 상호발전을 도모한다.

다섯, 環境親和企業으로서의 책임과 의무를 다한다.

여섯, 顧客에게 신뢰받는 企業像를 정립한다.

일곱, 企業의 社會的 責任을 다한다.

이상과 같은 現代의 企業倫理綱領은 現代의 지난 半世紀의 企業의 性格과 21세기를 지향하는 經營理念 目標値의 槪念까지 함축되고 있다. 따라서 이것은 21세기의 국제신인도 향상과 國際競爭力의 提高에 기여할 것으로 판단된다. 그러나 現代의 全任職員 및 勤勞者 구성원이 이러한 企業倫理綱領을 全社的으로 實踐하지 못할 때는 살아남을 수 없음을 인식해야 한다.

現代는 깨끗한 企業으로서 責任을 다하겠다는 信念을 內外에 선포한 것이다. 과거 전직대통령의 비자금 사건, 정경유착, 각종 부조리 등 기업 이미지가 크게 실추된 문제점도 있음을 명심해야 한다.

企業의 道德經營과 自律經營을 바라는 국민의 요구는 이제 세계인의 요구로서 企業들은 이에 부응해야 한다.

도요다는 1935년 처음으로 "도요타강령"을 만들었으며, 그후 시대의 변화에 따라 바꾸었

89) 上揭書, p. 1027, 現代倫理綱領 全文.
90) 上揭書, p. 1027, 現代倫理 實踐綱領 參照.

다. 지금 세계 企業들은 예를 들면 松下, GE, IBM, 모토로라, 휴렛패거드, 도요타 등 21세기에 맞는 企業倫理綱領을 만들어 全社的으로 敎育을 하고 있다.

V. 結 論

지금까지 峨山 鄭周永의 生涯와 經營理念을 體系的으로 照明하고, 經營史學的 方法으로 분석하여 보았다.

峨山 鄭周永은 現代그룹을 創業한 우리나라의 代表的 自手成家型 企業家로서, 不屈의 開拓精神과 創意的인 노력, 進取的인 기상으로 挑戰과 創造의 半世紀를 온갖 고생과 어려움을 극복하고 事業報國主義 思想과 民間主導型 經濟論, 信念主義 經營理念으로 경영활동을 해 온 리더십이 뛰어난 企業家이다.

峨山은 日帝治下의 1915년 11월 25일 강원도 통천군 송전면 아산리 210번지에서 북청 물장수의 후손 부친 鄭捧植과 모친 韓誠實 사이의 6남2녀의 장남으로 태어났다.

보통학교를 졸업하고 세 번의 가출에 실패하지만 포기하지 않고, 네번째 희망의 내일을 위해 던진 출사표는 무일푼으로 시작하여 막노동, 쌀가게 취직, 전차삯 5전을 아끼느라 구두에 징을 박아 신고, 自動車修理業, 土木建設業 등을 거치는 동안, 오늘의 世界的 大企業의 現代를 成長시켰으며, 그룹의 總帥로서 工學, 經濟學, 文學 등 10여개의 名譽博士 學位를 받는 등 파란만장한 반세기를 지내온 20세기의 巨人이다.

峨山 鄭周永은 1947년 5월에 現代라는 商號로 사업을 시작하여, 1950년대는 6.25전쟁의 잿더미 위에서 戰後復舊工事를 하면서 國土再建의 선봉에 섰으며, 1960년대는 現代를 우리나라에서 제일 가는 建設業體가 되게 하였고 국내 最初로 海外建設市場을 開拓하는 輸出建設企業家이기도 하였다.

1970년대는 造船, 自動車, 鐵鋼, 機械분야에 진출하여 輕工業 爲主였던 우리나라 産業構造를 重工業 위주로 전환시키는 한편, 中東 진출을 통하여 韓國經濟의 高度成長에 기여하는 主導的인 역할을 하였다.

1980년대는 電子, 石油化學, 航空産業분야까지 진출하여 事業構造를 高度化시켰고, 1990년대에는 각 사업분야마다 新技術開發과 제품의 高附加價値化에 힘쓰고 있으며, 글로벌경영을 강화하여 技術의 現代, 世界의 現代를 만들어 世界 初一流企業을 향한 노력을 계속하고 있다. 북방경제협력과 1998년 말부터 1999년에 이르는 금강산 관광사업의 추진은 남북경제 협력은 물론 냉전의 얼음이 쌓인 북한을 녹일 수 있을런지 세계가 주목하는 관심의 대상이 되고 있다.

이러한 峨山의 生涯를 통한 經營活動의 成果는 그의 創業精神과 經營理念을 관심을 갖게

하고 있으며, 그의 경영사상을 규명하고 싶어 하고 있다. 따라서 이 연구를 통하여 발견된 아산의 기업정신과 경영이념은 다음과 같다.

아산의 創業精神은 오늘의 現代精神으로 나타나고 있는데, 첫째는 未來指向的인 사고로 새롭고 신선함을 추구하는 창조적 예지, 둘째는 투철한 主人意識과 능동적으로 대응하는 적극의지, 셋째는 目標를 달성하기 위하여 온 힘을 기울이는 姿勢와 強忍한 推進力 등으로 집약되고 있다.

이러한 創業精神의 바탕 위에 峨山 鄭周永의 經營理念이 생성되었으며, 이것을 요약하면 아래와 같다.

(1) 勤儉節約主義 (2) 人間尊重主義 (3) 信用第一主義 (4) 顧客滿足主義 (5) 創意와 技術 優先主義 (6) 信念主義 (7) 産業平和主義－勞使和合主義 (8) 挑戰과 開拓主義 (9) 事業報國主義 등으로 9개의 경영이념으로 정립할 수 있었다.

1947년 5월 25일 종업원 7, 8명 정도로 시작한 現代土建社의 小企業이 50년의 半世紀에 국내외 從業員 20만명, 年賣出額 80조원, 輸出 170억 달러를 바라보는 大企業으로 성장했다. 그 과정에서 한국경제발전에 기여한 바는 국내의 그 어느 企業보다 컸다는 평가를 내릴 수 있다. 이러한 성장의 원인은 바로 위와 같은 創業者 精神의 바탕 위에서 훌륭한 經營理念들이 사업실천으로 현실화 되었음을 지적하지 않을 수 없다.

그러나 아산은 현대를 이끌면서 고통스런 부도위기, 첫 해외건설 사업은 처참하게 실패을 맛보았고, 자본과 기술없이 시작한 중공업은 많은 시행착오를 겪었으며, 노사분규의 문제와 역대정권과의 갈등으로 적지않은 불이익을 당한 것을 인지할 수 있었다.

그리고 이 연구과정에서 발견할 수 있었던 중요한 점은 아산 역시 비합리적 정부의존형 차입경영구조와 정경유착, 경영투명성 결여, 각종 부조리 문제 등에 곤욕을 치루면서 심지어는 부정축재자의 당사자로서 지목까지 받았다는 것이다. 이러한 문제점은 개도국 성장과정에서 전형적으로 나타나는 행동양식이며, 사업보국주의와 국익사상을 우선한다는 기업경영 형태에서 제조되고 있었다. 이 점은 정주영도 기업가 행동양식에서 비롯된 비윤리적인 점도 발견할 수 있었다. 그러나 일부 오인된 점도 발견할 수 있었다. 이러한 문제점들을 극복할 수 있었던 점도 그의 창업정신이며 경영이념이라는 것을 발견할 수 있었다.

이런 峨山의 創業者的 經營理念을 어떻게 承繼하여 再定立시키며, 실천으로 이끌어 가는냐가 또한 문제가 된다. 그러나 다행스런운 것은 후계자 鄭夢九 회장이 현대를 世界 一等企業으로 만들게 하겠다고 선언을 함으로써 이 문제를 해결할 수 있었으며, 바로 이것이 新經營理念으로 발표한 價値經營이다. 이 新經營理念은 創業者 鄭周永의 經營理念과 哲學을 더욱 繼承·發展시키겠다는 意志를 表明한 점이라는 데서 높이 평가한다.

價値經營의 主骨格은 새롭고 참신한 價値를 創造하여 사람, 사회, 미래 모두에게 삶의 만족

과 보람을 갖게 하겠다는 經營理念이다.

따라서 價値經營은 (1) 世界의 現代 (2) 未來의 現代 (3) 技術의 現代 (4) 國民의 現代 (5) 삶의 質을 높이는 現代 (6) 顧客의 만족을 최우선으로 하는 現代 등을 실현해 가는 데 目的을 두고 있기 때문에, 21세기를 能動的으로 開拓하고 발전시켜 간다는 意志를 담은 새로운 經營理念으로 평가할 수 있다.

그러나 결론적으로 峨山 鄭周永의 經營理念은 現代 構成員의 行動指針으로 昇華되어 實踐하는 行動樣式으로서 정착될 수 있으며, 더 나아가서 世界的 競爭力 있는 經營理念 모델로 定立될 수 있느냐라는 질문에 모두 그것은 생각해 볼 문제라고 지적하고 있다. 그러기 때문에 현대는 이것을 극복하는 수단으로 구성원들이 지켜야 하는 행동지침을 만들어 실천에 옮기고 있다.

그것은 첫째로 현대인은 未來를 豫測하고 變化를 주도하면서 肯定的으로 생각하고 실천해야 한다, 둘째로 현대인은 스스로 判斷하고 行動하며, 責任지면서 부단한 自己啓發로 항상 새로워져야 한다. 그리고 부지런하고 검소한 창업자의 정신을 계승해야 한다.

셋째로는 正直하고 예의 바르며, 서로 믿고, 고객에게 獻身하는, 그리고 環境을 생각하는 現代人으로 실천하면서, 나라와 社會에 奉仕하는 事業報國主義 思想을 가져야 한다.

이러한 峨山 鄭周永의 經營理念이 後孫들에게 繼承되고 이어지는 過程에서 "創業의 孝"를 발견하고 再定立되어, 價値共有를 위한 노력들이 이룩되어야 한다. 그렇지 않고는 창업자의 경영이념은 당대에 끝나버리고, 기업은 구조조정을 통한 지분정리 등으로 분할되고, 창업의 효가 유지되지 못하며 흥망성쇄의 역사 속에 남게 될 것이다.

이상과 같이 아산의 생애와 경영이념을 연구하여 보았으나 연구하는 과정에서 자료의 미비와 시간적 제약, 조사의 미비 등으로 硏究의 限界도 있었다. 특히 주어진 자료가 객관적인 것이 거의 없고, 峨山 鄭周永 자신을 미화시킨 자사전적인 행적 기록 등 몇편을 발견하여 참고하였다.

앞으로 本 硏究者는 現代 創業者 峨山 鄭周永 硏究 뿐만 아니라 지난 몇년 동안 실시해 온 우리나라의 다른 그룹 創業者 硏究와도 비교하여 事例로서 學術的 價値가 있는 創業者論, 企業家論을 體系的으로 정립하고자 한다.

參考文獻

1. 金柄夏, 財閥의 形成과 企業家 活動, 韓國能率協會, 1991.
2. ———, 1979년까지의 現代建設의 資本蓄積과 經營理念, 經營史學, 第5輯, 韓國經營史學會, 1990.

3. 金柄夏, 韓國經營理念史, 啓明大學校 出版部, 1994.
4. 金向洙, 牛穀 創業理念, 圖書出版 아람, 1995.
5. ——, 至誠一貫의 길, 亞南秘書室, 1995.
6. 김상태, 거꾸로 본 현대 바로 뛰는 현대맨, 21세기북스, 1997.
7. 金聖壽, 新經營政策과 戰略, 法經社, 1997.
8. ——, 柳韓洋行의 成長과 發展(柳一韓 硏究), 經營史學,제9집, 한국경영사학회, 1991.
9. ——, 靜石의 生涯와 經營理念에 관한 硏究, 經營史學,제11집, 한국경영사학회, 1995.
10. ——, 牛穀의 生涯와 經營理念 연구, 經營史學,제14집, 한국경영사학회, 1997.
11. ——, 經濟發展에 있어서 湖巖의 産業的 寄與에 관한 考察, 經營史學, 제16집, 韓國經營史學會, 1997.
12. 김영국, 현대맨 세계맨, 영진출판사, 1995.
13. 고동률, 성공과 실패는 법칙이 있다, 자유문학사, 1997.
14. 高承禧, 湖巖의 文化精神, 經營史學, 제15집, 한국경영사학회, 1997.
15. 安秉煜, 信念의 힘, 三育出版社, 1984.
16. 이 호, 또 하나의 기적을 만든다, 自由時代社, 1974.
17. 양창삼, 韓國의 經營思想, (株)養英閣, 1993.
18. 李炫熙, 韓國史大系(8)－日本強占期-, 三珍社, 1979.
19. 田有相, 韓國企業의 生存과 成長戰略, 어문각, 1992.
20. 趙東成, 韓國財閥硏究, 每日經濟新聞社. 1990.
21. 정강진, 성공시대, MBC예술단, 1998.
22. 鄭周永, 시련은 있어도 실패는 없다, 현대문화신문사, 1992.
23. ——, 이 땅에 태어나서 －나의 살아온 이야기－, 솔출판사, 1997.
24. ——, 이 아침에도 설레임을 안고, 현대 기획, 1990.
25. 黃明水, 韓國企業의 歷史的 性格, 新陽社, 1993.
26. ——, 韓國企業家史 硏究, 停年記念論集, 檀國大, 1997.
27. 現代, 現代建設三十五年史, 현대건설주식회사. 1982.
28. ——, 現代 五十年史, 현대그룹, 1997.
29. ——, 現代資料 (사장단, 경영상황, 연표, 연설집, 아산사회복지재단 등), 1990～1998 참조.
30. 三星, 湖巖의 經營哲學, 三星經濟(연), 중앙일보사, 1989.
31. Amsden Alice., Asia's Next Giant : South korea and Late Industrialization. New York : Oxford University Press, 1989.

32. Chappel. T., The Soul of a Business. Bantan Book, New York, 1993.
33. Cumings Bruce., Korea's Place in the Sun : A Modern History. New York, W. W. Norton, 1997.
34. Higginson M. V., Management Policy, AMA, Research Stuty, No. 76, 1966.
35. John F. Mee., Management Thought in a Dynamic Economy, New York University Press, 2nd ed. 1996.
36. Steers Richard. M., Yoo keun Shin, and Gerardo R. Ungson., The Chaebol : Korea's New Industrial Might. New York, Harper & Row, 1989.
37. Steers Richard. M., Made in Korea : Chung Ju Yung and Rise of Hyundai, Routledge, New York, 1999.
38. Sung Soo. Kim., An Entrepreneur Spirit on the Yong-Ho Shin of Top Management in the Korean Insurance Industry, Special Report. The Review of Business History : The 3rd Overseas Symposium. Athene Greece(Divani Acropolis Bangust Hotel), 1996. 7. 22.
39. Vogel Ezra. F., The Four Little Dragons : The Spread of Industrialization in East Asia. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1991.

現代그룹의 發展과 經營戰略

A Study on the Managerial Strategy and Development of Hyundai Group

李 建 憲*

目 次

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. 經營戰略에 대한 一般的 考察
1. 經營戰略의 特性
2. 經營戰略의 內容
3. 經營戰略의 形成過程과 樹立
Ⅲ. 峨山 鄭周永의 經營戰略을 위한 基本 經濟思想
1. ASANISM(峨山精神)
2. 開發思想과 國富思想
Ⅳ. 現代그룹의 發展과 多角化 經營戰略
1. 現代 創立期의 挑戰的 經營戰略
2. 1960年代 多角化期의 基盤構築 經營戰略
3. 1970年代 飛上期의 自生力 擴大 經營戰略
1) 重工業 中心의 經營戰略
2) 多角化 經營戰略
3) 世宗路 時代의 本部制 體制 經營戰略
4. 1980年代 成長期의 產業構造調整의 經營戰略
1) 桂潤 時代의 輸出經營戰略
2) 構造調整 經營戰略
5. 1990年代의 글로벌 經營戰略
Ⅴ. 現代그룹 主要系列社의 經營戰略에 따른 成果分析
1. 現代建設의 經營戰略의 成果分析
2. 現代重工業의 經營戰略에 따른 成果分析 및 問題點
3. 現代自動車의 經營戰略에 따른 成果分析
Ⅵ. 2000年代 發展을 위한 經營戰略
1. 21세기 世界化時代 長期 經營戰略
2. 現代建設의 CHANGE 21 長期 經營戰略
Ⅶ. 結 論

Ⅰ. 序 論

일반적으로 경영전략(business strategy)이라 함은 "기업의 경영목적을 달성하기 위한 포괄적인 수단으로서 기업의 외부 및 내부의 환경변화에 대응하여 전체적 경영활동을 계획적이고 능동적으로 적용시키기 위한 의사결정법칙"을 말하는데 장·단기에 걸쳐 기업이 당면하고 있는 과제를 체계적으로 개선하여 대책을 마련하는 방안이라고 할 수 있다.

이러한 경영전략은 기본적으로 경영자 개인이 가지고 있는 경영이념, 철학 및 사상을 바탕으로 한다. 그런데 현대와 같이 기업을 둘러싸고 있는 환경이 급변하고 있는 상황 하에서는 국내외의 경제환경 변화에 잘 대응할 수 있는 기업만이 살아남을 수 있기 때문에 급변하는 환경 속에서 생존하기 위한 경영전략에 대한 관심이 매우 높아지고 있는 실정이다.

*梨花女子大學校 經營大學 經營學部 敎授, 韓國經營史學會 副會長

본 연구에서는 먼저 국내 제1세대 경영자로서 「솔선수범형 경영」(Foreman management)을 해왔으며, 그 이후 현행 여건 하에서는 의사결정경영 (management by decision), 시범위주경영(management by example), 실적위주경영(management by result)을 실현시켰으며 나아가서 품질위주경영(management by quality)과 고객만족 경영까지 성취하고 있는 아산 정주영의 경영전략의 기본이 된 경제사상을 조명해 보고자 한다.

그리고 국내 제1기업으로 성장한 현대그룹의 근간이 되어 온 경영전략들을 시대별로 나누어 체계적으로 분류·분석해 보고, 주요 그룹계열사들의 성과를 통해서 현대그룹의 경영전략의 기여도에 대하여 연구하자고 한다. 더 나아가 현대그룹의 밀레니엄시대에 대응해 나가기 위한 경영전략을 제시하고자 한다.

본 연구의 목적은 위에서 제시한 것과 같은 현대그룹의 경영전략에 대한 일련의 분석을 통해 각 시기상황에 적합할 뿐만 아니라 더 나아가서는 미래의 새로운 상황변화에도 대응할 수 있는 경영전략의 중요성을 조명하려는 것이다.

Ⅱ. 經營戰略에 대한 一般的 考察

1. 經營戰略의 特性

경영정책론(business policy)은 경영학(business science)이라고 하는 경영을 연구대상으로 하는 사회과학의 하나이다. 오늘날 실천과학으로 크게 각광을 받고 있는 경영학의 한 분과로서 경영정책론은 경영전략(business strategy)을 포함하면서 범세계적인 학문으로 착실하게 연구가 진전되어 왔다.

경영정책론은 전략적 경영에 관한 과학이다. 그러나 그 성격상 격변하는 국내외 경제환경변화에 어떻게 대응을 해나가야 하는가의 이론과 기법의 탐색적 학문으로서 일종의 실증적 연구 방향으로 나날이 달라져 가고 있는 극히 유동적인 학문이기도 하다.

따라서 오늘날과 같이 국제화·개방화·세계화 시대의 환경변화에 새로운 이론으로 대두되는 것은 당연한 소산이기는 하지만 이러한 이론과 정책이 생성된 것은 오랜 역사적 경험과 실천을 토대로 정형화되었다.

미국에서 테일러(F. W. Tayor)의 과학적 관리법의 보급에만 그쳤던 경영학이 1955년을 기점으로 경영의 국제화에 따라 하버드 비즈니스 스쿨(Harvard Business School, Harvard University)로부터 진전되기 시작한 경영정책과 전략론이 실천과학으로서 기업의 실천적 경영기법으로 그 시대, 그 나라의 산업환경의 흐름에 적응하면서 현실과 유리된 이론이거나 산업사회에 기여할 수 없는 정책과 전략이 아니라, 기업이 그 시대의 국내외적 경제환경변화

에 대응하는 경영정책과 전략을 수립하는데 크게 기여하는 학문으로 발전하게 되었다.

특히 국제화 시대에 많은 기업들이 세계적 초우량기업들과 경쟁하고 관리적 차원에서 신경영기법이 요구되고 있는 시대적 사조에 부응하여 경영정책과 전략론이 대학의 경상계열 경영학과, 경제학과, 무역학과, 회계학과 등과 경영대학원의 최고경영자과정(AMP)까지 필수과목으로 채택되고 있을 정도로 그 필요성이 날로 대두되고 있다.

오늘날 국제화 시대를 맞으면서 경영정책 관계의 연구대상도 국제적 및 국내적 정치·사회·경제환경의 변화에 따라 달라지고 있으나 기본적 경영정책의 틀은 벗어나지 않고 있다.

따라서 경영정책의 계층적 구조는 다음과 같은 영역에서 연구대상이 이루어지고 있다.

첫째, 이념적 경영정책의미로서 (1)경영이념, (2)경영정신과 사상, (3)사업목표와 목적, (4)사시와 사훈, (5)사헌(社憲)과 사칙(社則) 등을 중요시 한다.

둘째, 전반적 경영정책의미로서 (1)이익정책, (2)재무정책 등을 중요시 한다.

셋째, 기초적 경영정책의미로서 (1)실체적 경영정책, (2)구조적 경영정책 등을 중요시 한다.

넷째, 부문별 경영정책의미로서 (1)생산정책, (2)인적자원정책(인사정책), (3)마케팅정책, (4)구매정책, (5)판매정책, (6)기술개발정책, (7)기타의 부문정책 등을 중요시 한다.

다섯째, 부분적 경영정책의미로서 (1)신제품개발정책, (2)신시장정책, (3)신가격정책, (4)판매촉진정책, (5)유통경로 및 물류정책 등의 마케팅 정책과 (1)신기술개발정책, (2)품질관리 및 품질관리정책, (3)제조원가정책 및 원가절감정책, (4)제품재고와 생산정책, 그리고 (5)구매관리정책 등을 중요시 한다.

이상과 같은 경영정책 관계의 연구대상은 미국의 경영정책론과 독일의 경영정책론, 일본의 경영정책론 등이 명확한 구분없이 특정 경영혁신기법의 경영정책으로 경쟁회사들을 물리치고 승리로 이끄는 전략이다.

2. 經營戰略의 內容

여기서 전략(strategy)이란 군사용어로서 전술(tactics)과 대립되는 말이다. 다시 말해서 국지적 단기적 내지 소단위적 전투와 관련되는 방안인 전술에 대해 전략은 전쟁수행이라는 대국적 입장에서 보다 장기적이며 대단위적인 정쟁수행과 관련된 용어이다. 이 용어가 경영학에 본격적으로 이용하게 된 것은 1940년대부터이며 개념상 확대에 자극한 것은 "게임이론"(game theory)이라 볼 수 있다.

게임이론에서 경영전략이란 개념은 경쟁적인 조건 위에서 경영활동을 소망스러운 확률로 개선하기 위해서 사용되는 통계학적인 일련의 법칙을 말하나, 이는 기타 다른 유사용어와 혼동하면서 순화하는 과정에 있다.

일반적으로 경영전략(business strategy)이라 함은 "기업의 경영목적을 달성하기 위한 포괄적인 수단으로서 기업의 외부 및 내부의 환경변화에 대응하여 전체적 경영활동을 계획적이고 능동적으로 적응시키기 위한 결정률"을 말하는데 장단기에 걸쳐 기업이 당면하고 있는 과제를 체계적으로 개선하여 대책을 마련하는 방안이라고 할 수 있다.

3. 經營戰略의 形成過程과 樹立

1) 경영전략의 특징

앤조프(H. I. Ansoff)는 "경영전략을 주로 기업의 외부적 환경의 변화문제이며, 외부환경의 변화에 기업을 적응시키기 위해 진출시킬 제품-시장구조의 결정이다"라고 하고, 경영전략의 개념에 "경영목적"을 포함시키지 아니함에 그 특색이 있다. 그가 주장한 경영전략의 특징을 설명하면 다음과 같다.

(1) 경영목적 달성의 수단

경영전략은 경영목적을 달성하기 위한 포괄적인 수단이며 경영목적과는 구별된다. 그러나 양자는 밀접한 상호관계가 있으며, 경영전략의 결정을 통해서 경영목적 달성의 가능성이 평가된다.

(2) 환경적응의 기능

경영전략은 환경적응의 기능을 가지고 있다. 앤조프는 주로 기업의 외부환경의 변화에의 적응에 한정하여 제품-시장전략을 들고 있으나 기업의 내부환경, 예를 들면 수익성의 저하, 조업도의 저위, 인력의 과잉 등도 경영전략의 대상이 된다. 즉, 내부전략(internal strategy)과 외부전략(external strategy)으로 분류된다.

(3) 전략적 문제의 발견기능

경영전략은 기업이 장래 당면할 전략적 문제나 전략적 기회를 발견하는 기능을 가진다. 앤조프는 기업이 어떠한 제품을 어떤 시장에 판매할 것인가를 결정하는 제품-시장전략을 경영전략의 주요내용으로 취급하고, 그것은 기업이 당면한 전략적 문제나 전략적 기회를 발견하는 기능으로 보아 그 문제를 해결하거나 기회를 이용함으로써 기업의 환경변화에 적응시킬 수 있다고 주장하였다.

(4) 각 부문 경영활동의 종합

경영전략은 각 부문의 경영활동을 전체적으로 종합하는 기능을 가지고 있다. 기업이 가지고 있는 자원은 한정되어 있으므로 각 부문의 활동을 특정방향으로 집중시킴으로써 자원이용의 최대효과를 달성케 한다. 그 목적을 위하여 경영전략은 기업전략(corporate strategy)→사업부 전략(divisional strategy)→기능적 전략(functional strategy)과 같은 체계적인 전략을 갖게 된다.

(5) 정보수집의 결정률

경영전략은 정보수집을 효율화하기 위한 결정률(rule)을 이루고 있다. 결정률은 선택률이면서 탑률이며, 전략의 결정에 의하여 각 부문의 정보수집 활동 등 특정의 방향으로 효율화를 촉진하게 되는 것이다.

2) 경영전략의 형성과정

경영전략의 형성(business strategy formation)이란 기업의 전략적 경영계획에 있어서 기업목적과 경영전략을 결정하기 위한 분석과정을 의미한다. 그 과정은 대체로 다음과 같은 경로를 겪어 형성된다.

(1) 기업목적의 설정

기업의 과거실적과 경영자의 예측을 토대로 점진적 기업목적을 설정한다. 이 기업목적은 복수목적 중의 우선순위와 각 목적의 하한목적치와 상한목적치를 선정한다.

(2) 내부평가

내부평가(internal appraisal)가 행해진다. 이것은 설정된 기업목적을 달성하기 위해 먼저 시장침투, 제품개발이나 시장개발 등의 확대전략을 검토하고 현재의 제품시장분야에 기업목적이 어느 정도까지 달성할 수 있는가를 검토하는 과정이다. 이 과정은 처음 단계에서 잠정적으로 설정한 기업목적은 기업의 능력과 성장기회가 명백해지기 때문에, 필요에 따라서는 기업목적을 수정해야 한다.

(3) 외부평가

결정된 기업목적이 확대전략만으로 달성되지 못할 때에는 외부평가(external appraisal)를 행하지 않으면 안된다. 외부평가의 목적은 현재 제품시장분야 외곽에 있는 성장기회(성장계획의 대상이 되는 산업 또는 하위산업)를 탐색하여 평가하고, 필요에 따라서는 다시 기업목적을 수정하는 데 있다.

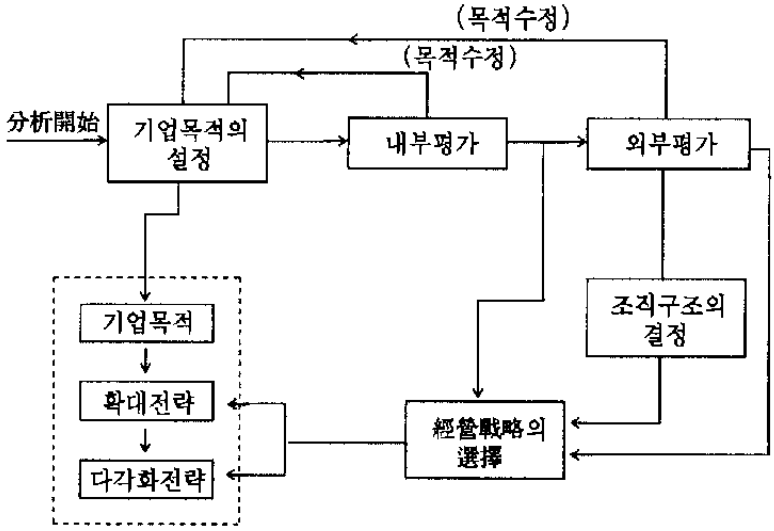
외부평가의 최종단계는 확대전략을 취할 것인가, 혹은 다각화전략을 취할 것인가, 아니면 양자를 다같이 추구할 것인가를 결정하지 않으면 안된다. 만일 다각화전략을 결정한 경우에는 몇가지 다각화 계획의 선택과 그에 이용될 자원배분이 결정되어야 한다.

4) 조직구조의 결정

다음으로 조직구조의 결정이라는 분석과정을 겪어야 한다. 왜냐하면 조직구조를 현재대로 두고 다각화할 것인가, 아니면 조직구조를 변경하여 다각화할 것인가의 여하에 따라 다각화의 시너지(synergy)효과에 큰 차이가 있기 때문이다. 또한 외부평가의 결과가 바람직한 다각화의 기회가 없는 것이 명백해지면 기업목적은 다시 수정되지 않으면 안된다.

5) 경영전략의 선택

이상의 과정을 겪어 확대전략에 의해 달성해야 할 기업목적과 그에 이용될 자원배분이 결정될 경영전략이 선택되는 것이다. 이를 도시하면 다음 〈그림 1〉과 같다.



〈그림 1〉 경영전략의 형성과정[1)]

Ⅲ. 峨山 鄭周永의 經營戰略을 위한 基礎 經濟思想

한국경제의 발전을 위해서는 유능한 기업가 내지는 경영자가 많이 배출되고, 이들이 전반적 관리기능을 담당하고, 한국사회에 특히 요청되고 있는 기업의 건전한 기업가 정신과 경영능력이 한 나라의 경제발전을 만드는 요체가 된다고 할 수 있다.

더구나 성숙한 경영사회의 저변에 흐르는 경영이념과 생리는 어떠한지, 그리고 이러한 경영이념은 경영관리 과정에서 어떠한 형태로 구현되었는지 하는 것이 주요한 과제이다.

기업의 경영이념은 기업가 또는 경영자의 개인철학과 깊은 관계를 가지고 있다. 하지만, 기업체도 경영자도 다같이 자본주의 제도하의 한 조직 단위이므로 사회일반을 지배하는 「時代精神」의 흐름에 역행할 수 없고, 또 역행해서는 존속하기도 어렵다.

오늘날 한국의 경영사회를 지배하는 경영이념도 시대정신의 변질과 더불어 변천형성된 역사적 산물이라 하겠다. 오늘날 한국의 경영사회도 장기간 사회와의 공존의식이 없는 전근대적(前近代的) 영리추구열에 지배를 받다가 加重되는 시대요청에 굴복하여 기업 및 경영자의

1) 김성수, 국제화·세계화 시대의 신경영정책과 전략, 법경사, 1994.

사회적 책임을 受容하게 되었다.

특히 아산은 사회적 책임을 위한 독특한 경제사상을 가지고 있다. 즉[2),

첫째, 국가이익 또는 사회복지와 기업의 이익이 유지되지 않으면 안된다는 사고이다. 이는 아산이 아산재단을 설립하고 자기기업의 이익과 직접 연결되고 있지 않는 사회사업, 문화사업 등에도 관심을 가지고 있는 것이 그 反證이 되고 있다.

둘째, 아산은 기업체의 利害關係者인 소비대중, 주주, 종업원, 사채권자를 유념하여 보호하는 역할을 하여 왔다. 수많은 종업원의 보호문제, 소비대중의 보호문제도 사회적 문제로 보았으며, 이들 이해집단 간의 利害조정도 경영자의 사회적 책임에 대한 자각 없이는 어려운 문제이다.

이러한 사회적 문제와 그룹내의 문제를 공정하게 처리할 수 있는 원동력은 경영과 소유의 엄격한 분리가 이루어진 경우에 가능한 것이지만, 소유자와 경영자의 건전한 신념 내지 철학 없이는 불가능하다.

셋째, 외국의 경우 경영자들이 흔히 기업유지의 책임을 경영관리에 있어서 주관의 배제, 과학성의 도입으로만 의존하는데 反하여, 아산은 경영관리에 있어 직관적이고 주관적인 판단, 財界내의 리더쉽(leadership)에 의하여 운영해 왔다.

더구나 財界내에 있어서의 리더쉽은 그가 전경련 회장시의 업적을 보거나 '88올림픽' 유치사업에서의 탁월한 기획과 성취로도 능히 짐작할 수 있다.

아산은 확실한 代案制度 方案과 현대건설 초기의 견적서 판독조사 방법을 파악하고, 면밀한 장단기 계획의 설정을 통하여 기업능률을 향상시키고, 돌발적 사태를 未然防止 함으로써 기업안정과 다각화 경영을 가능하게 하였다.

아산은 계획의 설정에 있어서도 목전의 영리추구만을 고수하여 설정하지 않고 기업에 대한 기업 윤리적인 또는 사회적인 요청이 기업의 수익성을 저해하기 보다는 기업자체의 유지를 위하여 또는 기업의 경제적 목적달성을 위하여 당연한 것으로 이용하여 여러 가지 계획에 반영시켜 왔다.

넷째, 이제는 한국의 산업구조가 고도화 되는 단계에 이르러, 노동인구의 상당부분이 기업 또는 그룹에 고용되므로 경영사회의 구성원이 되었으며, 종업원 각자의 인간적 가치가 발로될 수 있도록 하고 인간사회적 욕구를 충족시킬 수 있도록 한 것이다.

따라서 경영자가 人間本性을 파악하고 경영의 사회관계와 인간관계를 가장 적정하게 유지해 나가는 방식을 택한 것은 사회안정에 대한 커다란 기여로 볼 수 있다.

---

2) 현대대룹관련 자료는 대부분 현대사회경제 연구원의 경영전략 본부의 연구원 한주희 박사와 배현정 연구원의 도움을 받은 자료실 원본을 기본으로 참조하였으며, 기타 자료는 이화여대 중앙도서관 소장 자료를 참조하였다.

1. ASANISM(峨山精神)

峨山精神(ASANISM)의 근원(原流/母胎)은 한국의 전통사상인 弘益人間의 이념, 東洋的 유교사상, 박애사상, 실학사상, 실용주의, 합리주의, 개척정신(Pioneerism), 도전적 프론티어(Frontior) 정신에 바탕을 두고 있다.

아산 정주영 선생은 共生共存사상 내지 共存共榮사상으로 사물을 처리하였으며 國益思想, 실용적 신용주의, 보상은 개의(介意)하지 않고 기술자의 장인(丈人)정신에 입각한 완성공법으로 사업을 하였으며, 비록 손익의 계산상으로는 특정 프로젝트에 손실이 있어도 우직한 「기술 경영인」의 성취욕으로 일관하는 「Technical management」의 達人精神으로 사업을 성취하였다. 그가 기업설립 초기로부터 손익만을 중시하는 「재무적 최고 경영인」(Financial Executive Officer)의 입장에서 사업을 수행했다면 오늘날의 「현대」는 이룩할 수 없었을 것이다. 이는 현대적 경영방식과는 커다란 차이가 있다.

특히 아산 정주영은 자신을 부자가 아니라 '돈 많은 노동자'라 자칭하였다. 이는 재화를 생산하는 자로서의 역할을 강조하였으며, 환언하면 산업가(Industrialist)라는 뜻으로 풀이할 수 있다. 이러한 정주영의 산업가로서의 정신은 '현대정신' 또는 '아산정신'으로 볼 수 있으며 개척과 창조, 적극의지와 근검으로 집약되는 氣風이 농축되고 있다[3].

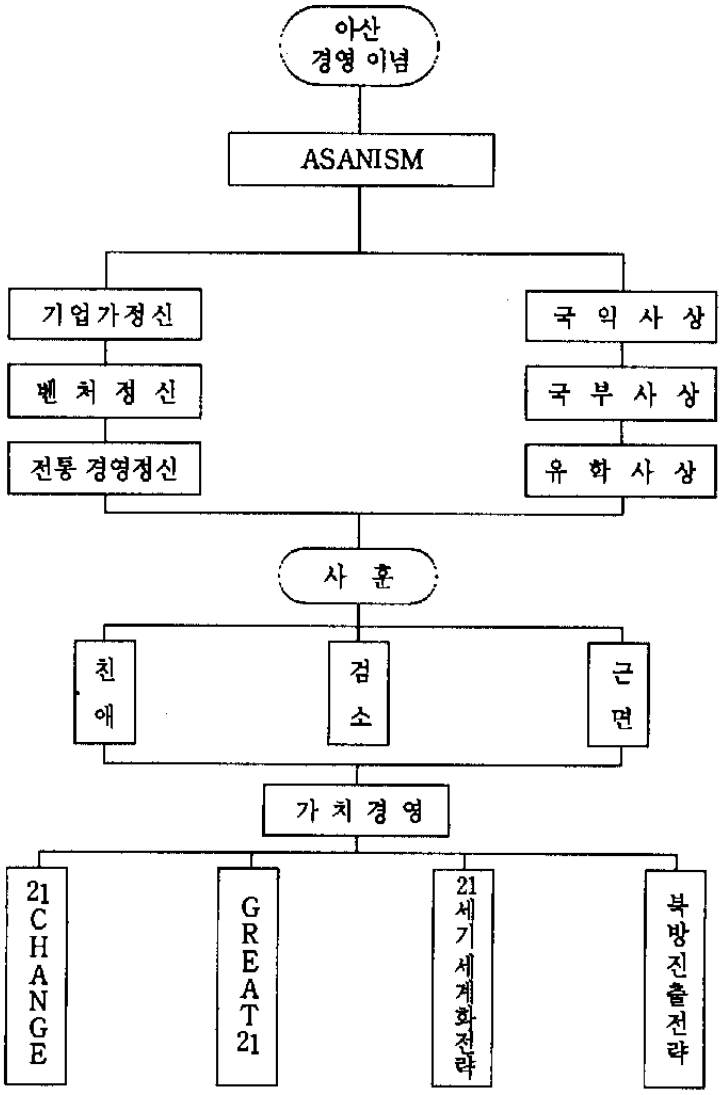
현대는 충무공의 멸사봉공의 정신과 애국충정, 창의와 개척정신을 이어받아 4대 현대정신, 예를 들면 (1)창조적 예지, (2)적극의지, (3)강인한 추진력, (4)근검절약의 기풍으로 승화시켜 세계 곳곳에서 위대한 한국인상을 심어가고 있다.

2. 國益思想과 國富思想

일반적으로 기업가의 경영이념은 經濟思想과 밀접한 관계를 가지게 되는데, 峨山 鄭周永의 경우에는 우리 나라의 경제문제에 관심이 컸던 바 그의 國富思想의 배경과 내용에 대하여 살펴보기로 한다.

아산의 기업가정신은 儒敎에 바탕을 두고 있다고 볼 수 있다. 그는 어린시절에 漢文을 배웠고 유교적 환경에서 자라면서 유교적 원리가 그의 行動樣式을 지배하게 되었다고 생각된다. 그는 종교에 대해 호감을 갖고 있었으나 신앙이 독실하지 못했는데, 그것은 "유교의 원리가 밑바탕에 깔려 있기 때문인 것 같다[4]고 술회하였다. 世評에서 아산이 입지전적 인물로 부각되는 것은 이와 같은 철학적 배경에서 설명이 가능하다. 그는 修身過程이 순탄치 못하였기 때

3) 현대중공업史, (20년史) 1992. p. 54.
4) 정주영, '시련은 있어도 실패는 없다', p.374.



〈그림 2〉 현대그룹의 경영전략 개요도[5]

문에 평생교육을 받는 마음으로 여러 가지 수단을 통한 지식의 축적에 노력하였다고 생각된다. 그러므로 아산은 수신한 뒤에 齊家한 것이 아니라 修身과 齊家를 병행함으로써 대기업가로 비상할 수 있는 토대를 구축할 수 있었던 것이다[6].

일제하에서 아산의 기업활동은 부부가 가정을 이룬 뒤에 부모를 모시고 동생들을 교육시

5) 저자가 작성한 것임.

6) 대기업가로 비약할 수 있는 토대란 수신제가를 통한 리더로서의 지성의 축적과 기업경영에 있어서의 가족의 협동 등을 가리킨다.

키는 것이 최고 목적이었으나, 해방 후에 사업기반을 잡게 되자 공인(公人)으로서의 행동반경이 확대되었다. 그리고 기업이 커짐에 따라 대외활동의 폭이 넓어졌다. 1948년에는 大韓自動車工業協會 이사로 피선되었고, 1952년에는 대한건설협회 대의원이 되었으며, 대기업 경영자로 성장한 뒤에는 全國經營人協會 부회장과 회장, 대한체육회 회장 등 점차 많은 공직을 맡으면서 대외적으로 활약하였다. 아산의 國益思想과 國富思想이 구체적으로 노출된 것은 해방 후이며, 이와 같은 공직생활을 통해 체계화되었다고 생각된다. 아산은 "선열들의 비원과 희생 위에서 모양을 만든 이 나라의 독립의 그릇에 핵심적인 내실을 담고 그 뿌리를 내리는 일이야말로 우리 세대가 짊어진 책임의 처음이자 마지막이다[7]"라고 역설하였다. 즉, 이제는 독립을 찾았으니 경제적 내실을 정착시키는 것이 매우 중요하며, 그것이 우리 세대가 짊어져야 하는 책임임을 강조하고 있는 것이다. 애국적 차원에 가치의 우선 순위를 두고 기업을 경영하였기 때문에 그의 경영행동은 국익과 직결되었으며, 그것이 기업의 발전에도 도움이 되었다고 생각된다.

峨山의 國富思想은 干拓事業에서도 엿보인다. 그는 간척사업으로 얻은 농경지는 영원한 국부가 된다는 생각으로 일찍부터 西海岸 干拓事業에 관심을 가지고 네델란드를 포함한 여러 나라의 간척사업을 돌아보았다. 그리하여 네델란드식으로 국토를 개발해 나가면, 우리 나라는 현재의 농토와 거의 비견할만한 면적의 농토를 서해안과 남해안에서 얻을 수 있다고 확신하게 되었다. 이와 같은 신념을 가지고 착수한 것이 서산 干拓事業이다. 서산 간척사업은 1981년 3월부터 벌여왔는데, B지구는 1982년 10월에 최종 물막이를 했고, A지구는 1983년 7월에 착공해서 8개월만에 최종 물막이를 했다. 서산간척사업으로 3천3백만평의 농경지와 5백50만평의 담수호를 얻게 되었으며, 전체 평야에서의 연간 예상미곡 생산은 40만석이라 한다.

Ⅳ. 現代그룹의 發展과 多角化 經營戰略

1. 現代 創立期의 挑戰的 經營戰略

현대의 모체는 건설업이다. 창업주 아산 정주영이 건설업을 시작한 시점은 1947년 5월 25일 現代土建社를 설립하면서 부터이다. 청년 정주영이 처음 착수한 독자적인 사업은 쌀 도산매업이었다. 22세 때인 1937년 초 서울 신당동에서 점원으로 일했던 복흥상회를 물려받아 개업한 京一商會가 그것이다. 그러나 1939년 말 일제가 쌀의 자유판매를 금지하고 배급제를 실시하자 경일상회의 문을 닫게 되었다.

청년 정주영이 두번째로 시작한 사업은 자동차 수리업이었다. 1940년 2월 서울 북아현동

7) 정주영, '이 아침에도 설레임을 안고', 삼성출판사, 1986, p.154.

에 있던 자동차 수리공장 아도서비스를 당시 돈 3,500원에 인수하였다. 당시 자동차 수리사업은 소자본으로 높은 수익을 올릴 수 있는 사업이었다. 문제는 인수자금이었는데 그는 일부 인수자금을 친구에게 빌려 아도서비스공장을 인수하였다. 인수 후 적자에 허덕이던 아도서비스 공장을 20일만에 흑자로 돌려놓는데 성공하였으며, 빌린 자금의 절반을 상환하였을 정도로 공장이 잘 되었다. 그런데 잔금을 치른지 불과 5일 뒤에 화재가 발생하여, 공장은 물론 고객의 자동차까지 잿더미로 변하여 다시 빚더미 위에 올라 앉게 되었다.

그러나 그는 다시 1,000원을 빌려 50명의 종업원을 데리고 공장을 신설동으로 옮겨 다시 수리공장을 시작하였다. 신설동 공장은 아현동 때보다 공장 규모면에서나 종업원 수에 있어서나 더 확장된 규모였다. 이처럼 어려운 상황에 굴하지 않고 오히려 전망이 있어 보이는 사업에 재도전하는 그의 도전정신이 오늘날의 현대그룹의 기반이 되었다.

정주영은 해방 직후인 1946년 4월에 당시 명보극장 부근에 역시 자동차 수리공장인 '현대자동차공업사'의 간판을 내걸었다. 해방 직후 일제 때 강제징용되었거나 생활근거를 잃고 국외로 이주했던 동포들이 속속 귀국했고, 이들 대부분이 서울로 유입되자 서울의 교통량은 괄목할 정도로 늘어나자 현대자동차공업사는 날로 번창하였다.

현대자동차공업사가 탄탄한 기반을 잡아갈 무렵 정주영은 자동차수리보다 부가가치가 높은 토건업에 진출하였다. 당시로는 경험부족, 많은 자본금, 당시 경제환경 등의 원인으로 인해 토건업을 한다는 것은 위험부담이 큰 벤처업종으로 인식되었다. 그러나 정주영은 시작은 비록 수리 및 영선에 불과했지만 건설업에 뛰어들어 많은 정부공사들을 따냈다. 현대토건사로 시작한 건설업은 1950년 1월에 현대건설주식회사로 설립등기 함으로써 마침내 법인체로 정식 발족하였다. 이는 아산 정주영의 도전정신이 만들어낸 결과라고 할 수 있다.

2. 1960年代의 現代그룹의 基盤構築 經營戰略

현대건설은 1960년대에 이르러 자본금 1억원에 종업원 125명 규모로 커졌다. 휴전 후 환도해 소공동 三和빌딩의 사무실 2개를 본점 사무실로 빌려쓰던 시절의 자본금 3만원, 종업원 25명과는 비교가 되지 않을 사세 신장이었으며, 독자적인 사옥의 신축이 불가피해졌다.

현대건설이 사옥신축을 구체화한 것은 1959년으로 거슬러 올라가며, 그해 서울 중구 무교동 92번지 일대에 254평의 대지를 매입했다. 1960년 사옥 신축공사에 착수했고 1961년 1월 지하 1층, 지상 7층에 연건평 910평의 철근 콘크리트 사옥을 완공했다. 이로써 1950년 부산 피난시절 이래의 셋방살이를 청산하고 독자적이고 근대적인 사옥을 갖게 됐다. 이는 창립 14년만의 일이며, 현대는 이 때부터 70년대의 대 도약을 준비한 무교동 시대를 열었다.

무교동 사옥은 엘리베이터 등 최신시설을 갖춘 당시로서는 서울에서도 보기 드문 근대적 빌딩이었다. 당시 엘리베이터 시설을 갖춘 건물은 반도호텔 정도였으므로 외무부가 사옥의

일부를 임대해 1965년경까지 사용한 점을 보면 당시의 규모가 상대적으로 어느 정도였던 가를 짐작할 수 있다. 무교동 사옥은 1976년 세종로 사옥을 신축하여 이전할 때까지 현대건설의 성장과 현대그룹의 형성을 위한 사령탑 역할을 했다.

한편, 무교동 사옥 신축과 함께 현대건설은 중기공장 확장을 추진함으로써, 1960년 서울 용산구 원효로 4가 113번지 일대의 대지 3,190평을 매입했다. 그곳에 1961년 연건평 86평의 공장건물과 창고를 신축하여 초동 중기공장을 이전했다. 원효로 중기공장은 1968년 용산구 서빙고동으로 이전될 때까지 약 8년간 존속하였고 현대성장의 중요한 발판을 마련하였다.

3. 1970年代의 現代그룹의 經營戰略

1) 중공업 중심의 경영전략

1970년대 들어 조선사업에 진출함으로써 중공업 기업군을 형성, 70년대의 국가적 과제였던 중화학 공업화를 이끌면서 국내 정상의 기업 그룹으로 부상했다. 초창기 조선사업은 제1차 오일쇼크에 직면해 어려운 상황에 놓였다. 그러나 위기의 원인이었던 오일쇼크는 오일머니를 재원으로 하는 중동건설 붐을 몰고 왔고 현대건설은 국내 정상의 건설업체로서 중동 건설수출을 주도, 막대한 금액의 오일머니를 국내로 환류시킴으로써 중화학공업화의 재원을 마련했다. 특히, 현대의 중동건설은 단순한 건설수출을 통한 외화획득의 차원을 넘어서 울산조선소의 중공업의 자생력을 키울 수 있었다.

자동차사업에서는 1970년대 초반의 위기 상황을 모기업의 인적·물적 지원을 바탕으로 극복함과 아울러 선진 메이커와의 합작을 포기하고 독자노선을 추구, 과감히 고유모델(pony) 승용차 개발에 도전해 자동차 국산화와 수출산업화의 길을 열었다. 이와 같이 건설·자동차·중공업을 중심으로 고도성장을 거듭함에 따라 이 부문의 기초 소재인 철강·금속의 수요가 급격히 늘어났다. 이에 현대는 종합제철소 건설을 추진, 현대종합제철(주)을 설립하기도 했으나 결국 종합제철사업은 실현되지 못하고 인천제철(주)과 대한알루미늄공업(주)를 인수하게 되었다.

현대는 1970년대 들어 철강 소재에서부터 자동차·조선·플랜트에 이르기까지 중공업 전 분야에 걸쳐 국제 단위의 생산능력을 확보하고 이를 수출산업화 하는데 성공함으로써 국내는 물론 세계적인 중공업기업 그룹으로 등장했다[8].

2) 다각화 경영전략

1970년대 초까지 8개 사에 지나지 않던 현대의 계열기업은 1970년대 후반에 이르러서는 30여개를 헤아리게 되었다. 이는 1970년대 초반부터 건설·자동차·조선을 주축으로 하는 활

8) (주)현대그룹 50년사, 1997, p.503.

발한 관련다각화가 이루어지고 종합무역업·해운업·금융업 등 수출지원 부문에의 신규 진출이 이루어 진 결과였다.

먼저 건설부문에서는 1969년 관악에 석산을 개발하여 포장용 골재를 생산·판매하기 시작했고 1972년부터 이곳에서 아스팔트·레미콘을 생산하기 시작했다. 1974년부터는 주택사업에 참여, 아파트 건설·분양을 본격화했다. 이들 신규사업은 1976년 각각 한국포장건설(주)(고려산업개발의 전신)과 한국도시개발(주)(현대산업개발 전신)로 독립했다.

현대건설로 합병되었던 현대콘크리트(주)의 벽제 블록공장은 같은 해 동서산업(주)으로 다시 독립해 시멘트블록 뿐만 아니라 콘크리트파일·타일·위생도기 등으로 사업영역을 확대했다. 또 1977년에는 현대건설 가구사업부가 독립법인화, 금강목재공업(주)(현대종합목재 전신)이 설립되어 사무용 가구를 비롯, 주방용 가구·건축용 목제품·가정용 가구를 생산·시판했다. 이에 앞서 현대건설 기술사업부가 1974년 현대종합기술개발(주)(현대엔지니어링 전신)로 독립, 엔지니어링 분야를 개척하기 시작했다.

자동차부문에서는 서울, 경인지역의 A/S 및 부품판매를 전담하던 현대자동차 서울사업소가 1974년 분리·독립해 자동차 정비 및 부품의 제조·판재를 사업목적으로 한 현대자동차서비스(주)로 발족했다. 이어 자동차 부품을 생산하던 현대자동차서비스 울산공장은 현대정공(주)로 독립했다.

조선부문에서는 먼저 1975년 현대미포조선(주)이 설립되어 수리조선 분야로 사업다각화가 이루어진데 이어 그간 종합 중공업회사로 성장한 현대조선공업(주)이 1978년 현대중공업(주)으로 상호를 변경하면서 일부 사업부가 독립법인체로 분리됐다. 1976년부터 디젤기관차 및 객화차, 방산제품을 생산하던 기관차사업부는 이때 현대차량(주)으로 발족했고 선박용 중전기기는 물론 일반 산업용 중전기기를 생산하던 중전기사업부는 현대중전기(주)로 발족했다. 1977년 세계 최대규모의 대형 선박용 디젤엔진 공장을 준공하고 대형 선박용 엔진 및 축타계 제품을 생산해 오던 엔진사업부도 같은 시기 현대엔진공업(주)으로 발족했다. 중공업 부문에서는 이 밖에 선박 및 일반 플랜트용 프랜지를 생산하던 울산철공이 1976년 한국프랜지공업(주)으로 상호변경되어 그룹에 편입되었다.

이처럼 현대는 1970년대에 비약적인 성장을 거듭하면서 한국의 건설기술을 세계적 수준으로 끌어올리고 고유모델 국산 자동차를 생산, 국내에 마이카 시대를 여는 동시에 소량이나마 자동차 수출을 실현함으로써 국산 자동차의 대량수출에 대한 자신감을 얻게 되었다. 특히 조선을 발판으로 한 중공업부문의 비약적인 발전은 마침내 원자력 발전설비 제작에 필수적인 국제공인을 얻기에 이르렀으며, 1970년대 말부터 시작된 중화학 투자조정은 현대의 사업전략에 큰 변화를 가져 왔다[9].

9) (주)현대그룹 50년사, 1997, p.504.

3) 世宗路 時代의 本部制 體制 經營戰略

현대는 1970년대 중반까지 무교동 사옥에서 울산조선소 건설과 중동진출, 그리고 고유모델 국산 자동차 양산체제 구축 등 대도약을 위한 준비를 완료하고, 1976년 1월 서울 종로구 세종로 178번지 새 사옥(현 현대해상화재 빌딩)으로 이전함으로써 이른 바 현대의 세종로 시대를 열었다. 이 사옥에는 당시 계열회사가 모두 입주함으로써 명실공히 그룹 종합사옥이 되었다.

1970년대 들어 모회사인 현대건설의 기구조직이 급격히 늘어나 7층 규모의 무교동 사옥만으로는 이를 수용할 수 있는 그룹 종합사옥의 필요성도 절실했다. 이에 광화문 일대에 약 500평의 대지를 확보, 1975년 3월에 공사에 착수하여 이해 연말까지 지상 16층, 지하 4층, 연건평 7,200여 평의 세종로 사옥을 완공했다. 준공과 함께 세종로 사옥에는 현대건설을 비롯해 현대자동차·현대조선·현대미포조선·현대종합기술개발·현대양행·현대시멘트 등 7개 사가 입주했다.

(1) 본부제의 운영

현대는 이 사옥으로 이전하면서 회장 직속의 중동사업본부를 해외사업본부로 개편하고 매일 창업자 정주영 회장이 주재하는 이른 바 '새벽의 중동회의'를 열어 주베일산업항 공사를 비롯한 대형 해외공사를 수행, 엄청난 오일머니를 벌어들이면서 중공업 체제를 구축해 나갔다.

이러한 고도성장의 경과, 현대는 1970년대 중반 국내 재계 정상의 기업으로 부상했고 창업자 정주영 회장은 1977년 기업이익의 사회환원을 단행하여 자신이 소유한 현대건설 주식비분 50% 전액을 출연하여 아산사회복지재단을 설립했다.

(2) 조직의 세분화

또한 기업규모와 방대해짐에 따라 각종 기구조직이 세분화·전문화되는 추세를 보였다. 따라서 1970년대 말부터는 자재구매를, 기획·자료처리, 사원교육 등의 분야에서 그룹차원의 통합·저정 기능의 필요성이 대두되기 시작했다.

(3) 종합자료실 설치

종합자료실의 설치도 같은 맥락에서 이루어진 것이다. 1979년 12월 현대는 종전 현대건설 기획실 산하의 마이크로필름실과 도서실을 통합, 종합기획실 산하의 종합자료실을 발족시켰다. 이어 1980년 6월에는 현대그룹 임직원의 종합적인 재교육 기관으로서 서울 종로구 신문로 2가 1번지 구 서울고(현 경희궁)내에 현대인력개발원을 설립했다. 인력개발원은 회장직속 기구로, (1) 임원 및 중견간부 등을 대상으로 하는 관리자 교육, (2) 신입사원 교육, (3) 전문분야별 교육, (4) 외국어 교육, (5) 특별강좌 등의 교육과정을 개설했다.

(4) 통합구매전략

1981년에는 그룹 각사 소요자재의 통합구매기관으로서 회장직속의 그룹 통합구매실을 설치했다. 통합구매 대상품목은 이미 정해진 품목을 우선 시행하고 단계적으로 그 범위를 확대

키로 했으며 먼저 내자재부터 적용하기로 했다. 통합구매실의 적용대상 계열사는 현대건설·현대중공업·현대미포조선·현대정공·한국포장건설·인천제철·현대강관·한국도시개발·한라건설·현대중전기·현대엔진·금강개발산업·현대차량·현대종합목재 등 14개 사로 정했다.

이러한 통합구매방식은 정부차원의 원자재의 조달청 기능과, 국방보산하의 조달본부의 기능을 민간차원으로 적용하여 저가 구매 및 일괄구매方式을 원용한 것이다.

이는 특히 경영학 발전이 제2차 세계대전의 병참문제, 적지에의 전단살포와 같은 전략에 유용하게 활용한 것과 같이 다양한 실무적 전략을 활용한 것과 유사하다.

4. 1980年代의 産業構造調整의 經營戰略

1) 桂洞 時代의 輸出經營戰略

1980년대에 들어 현대는 세종로 시대를 마감하고 종로구 계동으로 본사를 이전했다. 1970년대 중반부터 이미 국내 정상의 기업그룹으로 성장한 현대는 효율적으로 업무추진을 위해서는 곳곳에 분산되어 있는 각 계열사를 단일 사옥에 수용할 필요가 있었다. 1981년부터 구 휘문고 부지에 사옥건립에 착수한 현대그룹은 1983년 10월 대지 1만550평, 건평 2천215평 규모의 계동사옥을 준공하여 세계적 기업으로 부상하기 위산 채비를 갖추었다. 이는 현대가 1980년대 초반의 중화학 투자조정이라는 무리한 산업구조 조정으로 사업구조에 큰 손상을 입었지만 특유의 개척적·해외지향적 다각화 전략으로 사업구조를 재조정하여 안정적 성장을 거듭한 결과였다.

현대의 1980년대는 자동차산업과 전자산업을 수출산업화하고 북방시장의 문을 열면서 명실공히 한국경제의 세계화를 실현한 시기였다. 다시 말해서 현대의 1970년대가 중공업 체제의 구축과 해외건설 진출로 오일머니 환류메커니즘에 동승함으로써 한국경제가 오일쇼크를 극복하는데 결정적인 기여를 했다. 아울러 자동차 국산화와 수출산업화를 모색한 시기였다면 1980년대는 자동차산업의 수출 산업화를 실현하고 첨단 전자산업, 특히 반도체와 산업전자 분야에서 대규모 투자경쟁과 기술개발 경쟁을 촉발함으로써 한국경제를 선진화의 길로 이끈 시기였다.

국내 최초로 선진국이 독점하던 해양설비시장에 진출하고 석유화학 사업에 참여하여 국내 유화업계의 자유경쟁시대를 선도한 점도 1980년대의 현대를 조망하는데 있어 빼놓을 수 없는 사실이다. 제1차 석유 위기를 해외건설로 돌파한 창업주 정주영 명예회장은 '위기의 원인을 제공한 곳에서 그 위기의 타개책을 찾았다'고 회고한 바 있었다. 해양설비시장 진출도 이와 유사했다. 유가상승은 해저유전 개발의 경제성을 높임으로써 세계 해양설비 수요가 급증했다. 말하자면 제2차 오일쇼크도 그 원인을 제공한 곳에서 돌파구를 찾은 셈이었다.

(1) 세계화 경영전략

현대는 1980년대 초반에 이미 건설업과 조선업에서 세계적 기업으로 부상했고, 이러한 기업력을 바탕으로 1981년 정주영 대한체육회장 겸 전국경제인 연합회 회장을 위원장으로 하는 88올림픽 민간유치위원회는 국가적 사업인 올림픽 유치에 성공했다. 1980년대 후반에 들어서는 북미시장에 대량의 자동차를 수출함으로써 얻어진 세계적인 지명도와 정보력·조직력과 정주영 명예회장의 통일에의 염원을 바탕으로 현대는 북방시장의 문을 여는데 선도적인 역할을 하면서 한·소 수교의 숨은 주역이 되었다.

(2) 책임경영제 전략

사세의 급격한 확대에 따라 경영구조면에서도 큰 변화가 있었다. 70년대 후반부터 주요 계열사별로 회장제를 도입하기 시작하여 1980년대에는 이를 더욱 확대하면서 책임경영 체제를 강화했다. 이어 1978년에는 정주영 그룹회장이 그룹명예회장에 취임하고, 정세영 현대자동차 사장이 그룹회장에 취임하는 경영구조 개편이 단행됐다. 정주영 명예회장은 이후 신규투자나 그룹인사 등 주요사항만 직접 관여하고 일상적 그룹경영은 정세영 회장에게 일임함으로써 책임경영제 전략을 구사하였다.

(3) 노사협력체제전략

정주영 명예회장－정세영회장 체제는 출범 첫 해에 창업 이래 최악의 노사분규에 직면했다. 이 때의 노사분규는 비단 현대에만 국한된 것이 아닌 민주화라는 시대적 상황에 기인한 것이었지만 현대의 노사는 이 시련을 슬기롭게 극복, 노사분규 이후 분규로 인한 손실을 단기간에 만회하는 저력을 보여주기도 했다.

(4) 해양경영전략 및 원자력설비 전략

1980년대에는 현대의 기술수준도 세계적 수준으로 발전했다. 특히 자동타와 전자·조선·엔진·플랜트·중전기·기계·철강금속 부문의 기술수준은 비약적 발전을 거듭했다. 1984년 국내 최초로 울산에 자동차 종합주행시험장을 건설하고 마북리에 종합연구소를 건립, 자동차 기술은 개발단계에서부터 명실공히 자립기반을 구축했고 역시 1984년에 울산에 선박해양연구소를 완공, 조선·해양개발기술의 획기적 발전을 이루게 되었다. 마북리 연구소는 1980년대에 독자엔진 개발작업을 마무리하고 1990년 대망의 국산엔진(알파엔진)을 내놓았다.

또한 고리 1호기부터 영광 원전(원전 7·8호기)에 이르기까지 국내 원자력발전소 공사를 거의 도맡다시피한 현대는 1980년대에도 미국기계기술자협회 즉, ASME(American Society of Mechanical Engineers) 스탬프를 매년 경신하면서 원자력발전 설비 제작 및 시공기술에서 자립기반을 구축, 한국형 완전시대를 열게 되었다.

(5) 남극기지건설

아울러 현대의 남극 세종기지 건설은 현대의 기술을 상징적으로 보여주는 일례가 되기도

했다. 현대는 해외건설시대부터 인력개발의 중요성을 인식하고 각 계열사별로 직업훈련 및 교육 연수제도를 마련하고 있었으나, 그룹 차원의 종합적 사내교육 기구로서는 1980년 회장 직속의 현대인력개발원을 구 서울고 자리에 설립했다. 현대인력개발원은 1986년 마북리로 이전되면서 완벽한 교육시설과 교육과정, 전임교수진, 합숙시설을 갖추고 최고경영자에서 일반사원에 이르기까지 전 임직원의 교육을 체계적으로 실시하게 됐다.

(6) 아산재단 의료시설

아산사회복지사업재단은 1989년 최신 의료시설과 국내 최고수준의 의료진을 갖춘 서울중앙병원을 개원, 국내 의료수준을 한 단계 높이는 계기를 마련했다.

(7) 전산화 경영전략

자동차의 전자화를 비롯하여 현대가 영위하는 핵심 사업분야의 전자화의 필요성은 현대가 자동차 국산화와 수출 산업화를 모색하는 단계에서 이미 당면 과제로 인식되기 시작했다. 이에 정주영 회장은 첨단전자산업이 미래산업의 총아로서 한국경제의 선진화를 위해서는 반드시 현대가 참여해야 할 분야라는 점을 확신하고 1982년 전자산업 참여를 선언했다. 당시 국내 전자산업은 가전산업 일색이라 해도 좋을 만큼 반도체나 산업전자 분야는 낙후된 상태였다. 현대가 참여한 분야는 바로 반도체나 산업전자분야였다. '정주영 회장이 지금가지 손 댄 사업은 모두 성공했지만 전자산업은 성공하기 어려울 것'이란 국내외 재계의 예상을 뒤엎고 현대전자는 국내 기업사상 최단기간(창업 후 5년)에 흑자를 내기 시작하여 1980년대 말에는 반도체 부문에서 선발업체를 앞질러 국내 2위로 부상했다. 이는 또한 1998년 말 이후에 LG 반도체를 경영인수하는 빅딜 경영체제 구축전략의 기반이 되었다.

(8) 석유화학 산업진출 경영전략

서산간척지의 시험재배가 본격화 될 즈음 현대는 1988년 9월 현대석유화학을 설립하고 인근의 대산에 대단위 석유화학단지 건설에 착수했다. 총사업비 1조2,000억원이 투입된 대산단지는 세계적으로도 유례가 없는 대규모 종합화학 콤플렉스로 현대는 엔지니어링·설비제작·시공에 이르기까지 전과정을 자체기술로 수행하여 석유화학플랜트 분야에서도 기술 자립을 이룩하는 계기가 되었다.

석유화학산업 진출은 전자산업 진출과 더불어 현대의 1980년대 사업다각화의 양대 핵 가운데 하나라 할 수 있다. 현대의 신규사업 진출이 언제나 그랬던 것처럼 석유화학 진출도 많은 논란을 불러 일으켰다. 당시 상공부는 현대가 삼성과 동시에 대규모 유화단지를 건설하는 것은 과잉투자라는 주장이었고 업계의 반발도 심해 사업추진에 애로가 많았다.

그러나 석유화학 소재의 고급화와 수출산업화를 제시하며 자유경쟁을 주장한 현대의 석유화학산업 진출은 국내 유화업계의 기술경쟁을 촉발했다. 이러한 기술경쟁은 국산 유화제품의 품질을 세계적인 수준으로 끌어 올렸고 동남아지역 유화제품의 수요가 급증하면서 과잉설비

라는 주장은 기우에 불과했음이 입증되면서 우리 나라 석유화학산업은 또 하나의 유망 수출 산업으로 부상했다.

(9) 동구권 진출

현대는 정주영 명예회장의 올림픽 유치에 힘입어 이를 계기로 소련·동구권·중국·베트남 등 공산권 시장 진출에 박차를 가해 Tek. guseosms 종합상사를 중심으로 사업개발 조직을 신설하고 동구권지역의 무역박람회에 적극 참가하는 등 수출시장 확보를 위한 준비에 들어갔다.

이후 현대는 자동차를 비롯하여 산업설비·건자재·화학·철강제품의 수출을 시작했고 1988년 11월에는 현대미포조선에 소련선박이 수리를 위해 처음으로 입거했다. 이에 앞서 현대는 동년 2월 국내 최초로 베트남 선주사로부터 수리조선을 수주함으로써 공산권 수리조선 시장의 문을 열었다.

현대는 또 1988년 11월 사상 최초로 북한산 모시조개를 수입함으로써 남북교역의 새로운 이정표를 세웠다. 정주영 명예회장의 소련·북한 방문을 앞두고 현대백화점은 북한사진전을 개최함과 동시에 북한산 1차 상품을 국내시장에 최초로 선보였다.

현대의 공산권 시장진출은 정주영 명예회장의 소련·북한 방문을 계기로 본격화되었다. 고르바초프의 개혁·개방노선으로 동서냉전 체제의 와해를 예견한 정주영 명예회장은 한국기업의 진정한 세계화와 자원확보를 위해서는 북방진출을 필수적으로 보았다. 이에 정 명예회장은 소련방문을 다각도로 추진하여 1989년 1월 민간차원에서는 처음으로 소련상공회의소의 공식 초청으로 모스크바를 방문하고 한·소 경제협력의 길을 열었다. 한소경제협력위원회 위원장을 맡은 정 명예회장은 이후 수 차례의 소련 대통령과의 접촉을 통해 마침내 한소수교를 성사시키는 주역이 되었다.

(10) 북방진출

1989년 첫 소련 방문길에 오른 정 명예회장은 곧이어 북한도 방문하여 금강산 개발과 원산 수리조선소 건설 등의 남북경제협력을 추진하는 동시에 남북직교류의 물꼬를 트기도 했다. 이전까지 제3국을 경유하던 남북교류는 정 명예회장의 방북을 계기로 활발한 직교류가 이루어지기 시작했다.

따라서 이후 1998년 금강산 관광 프로그램은 이 때부터 준비하여 성사시킨 관광경영전략의 일환이다.

2) 構造調整 經營戰略

한국경제가 1980년대에 들어와 여러 차원의 구조 조정을 거친 것과 마찬가지로 한국경제 성장을 견인해 온 현대그룹의 구조에도 중요한 변화와 조정이 이루어졌다. 우선 경영조직 면에서 볼 때, 1970년대 활발하게 전개된 다각화를 그룹이라는 틀 내에서 재정비하고 통합할 필요가 발생했다. 그리하여 1979년에 그룹 종합기획실이 발족했다. 그후 몇 차례 부분적인

조직개편이 있기는 했지만, 그룹계열사 간의 유기적인 업무조정, 통합 및 협조의 교량역할이라는 종합기획실의 기본적인 임무에는 변화가 없었다.

물론 현대그룹은 타 그룹과는 달리 계열사의 자율성이 강하고 또한 창업주가 개인적으로 강력한 리더십을 행사했기 때문에 그룹 종합기획실이 그룹을 획일적으로 통제하는 일은 없었다.

그러나 1980년대에 와서 등장한 경제력 집중억제 조치에 대한 그룹차원에서의 대응도 필요했고, 아울러 1970년대 후반에 대거 설립된 계열사간의 시너지(Synergy)효과, 즉 범위의 경제(Economy of the Scope)를 극대화하기 위한 최소한의 장치가 마련되어야 했기 때문에 종합기획실이 가동된 것이다. 1981년에 그룹의 공통자재 구매를 담당하는 통합구매실을 설치한 것이나, 그룹 차원에서의 국내외 경제환경을 과학적으로 분석하기 위해 1986년에 현대경제사회 연구원을 발족시킨 것도 같은 맥락에서였다.

한편 세계시장 환경이 변화하는 데 따른 구조조정도 불가피했다. 먼저 그룹을 견인하는 주력기업으로서 모기업 현대건설에 비해 현대중공업과 현대자동차의 비중이 점차 증대되어 갔다. 또한 각 계열사의 주력시장 및 업종도 변화했다. 건설업 분야에서는 1982년을 피크로 중동건설이 퇴조하자 새로운 시장으로서 동남아시장이 활기를 띠었다. 세계경제의 다이너미즘이 중동으로부터 동남아로 옮겨간 결과였다. 또 중동 장비를 활용한 대규모 서산 간척사업이 진행됨으로써 국내 건설시장의 중요성이 재부각되었다.

(1) 수평계열화 경영정책

현대중공업의 경우 발전설비 분야로부터의 철수를 강요당했다. 조선부문은 간헐적으로 붐을 맞이하기도 했으나, 대체로 불황에서 크게 벗어나지 못했다. 그 대신 해양설비·플랜트가 효자부문으로 회사경영에 상당한 기여를 했다. 현대자동차는 1980년대 초반에 위기를 맞이했으나 1980년대 중반에 북미수출을 성공시킴으로써 일약 그룹의 주력기업으로 우뚝 서게 되었다.

기존부문의 구조변화와 더불어 신규사업 진출도 새로운 양상을 나타내었다. 과거엔 관련다각화 즉 생산공정상의 수직계열화가 주된 형태였는데 반해서, 이 시기엔 수평계열화가 활발했던 것이다. 현대전자와 금강기획의 설립이나 금강개발의 백화점사업 진출은 기존사업과 무관하지는 않았으나 직접적 연관성은 과거의 다각화에 비해 상대적으로 약한 것이었다. 수평계열화를 축으로 이후 수직계열화로 나아간 그룹도 있는데, 현대의 경우는 그 반대였다. 관련성이 높은 분야부터 다각화에 착수하여 점차 상대적으로 관련성이 떨어지는 다른 분야로까지 확장해 간 셈이다. 그리고 첨단사업인 반도체분야로의 진출에서 보듯이 이러한 다각화는 국민경제의 산업구조 고도화에 기민하게 대응한 결과이기도 했다.

(2) 현장개량 경영정책

사업구조의 조정과 병행하여 사업방식의 변화도 추구되었다. 종래와 같이 양적 성장을 중

시하는 노선에서 점차 질적 발전을 도모하는 방향으로의 전환이 시작된 것이다. 물론 기업의 발전은 끊임없는 기술혁신을 필요로 하는 것이고 특히 해외에서 치열한 경쟁을 전개한 현대그룹의 경우 기술혁신은 항상 기업사활의 관건이었다. 그러나 과거 현대그룹의 기술발전은 현장에서 체득·개량(Learning by Doing)되는 일이 많았다. 그런데 1980년대 이후는 과학적인 기술의 체계적인 응용에도 주목하게 되는 것이다. 즉 이 시기에 주요 계열사가 모두 연구소를 갖추고 자체기술 개발에 주력했다.

뿐만 아니라 기업경쟁력의 관건이 되는 부품산업의 발전에도 관심을 모았다. 우선 국내협력업체를 관리 지도하는 체계를 형성했다. 현대중공업·현대자동차·현대전자에서 수급기업체협의회를 조직한 것도 바로 이 시기였던 것이다. 나아가 해외에서 수입하던 부품을 자체 조달하려는 움직임도 활발해졌다. 예컨대 현대자동차에서는 독자엔진 및 트랜스미션 개발에 본격적으로 착수하고 조선사업에서는 선박엔진의 부품국산화를 급진전시키는 것이다.

5. 1990年代의 글로벌 經營戰略

1) 수출경영전략

1987년 이후 매년 반복된 노사분규로 인하여 한동안 수출실적 1위 자리를 빼앗겼던 현대는 90년대 들어 다시 頂上에 복귀했다. 1990년 7월부터 1991년 6월까지의 실적을 기준으로 상품수출 74억2,000만 달러를 기록하여 우리 나라 기업사상 최초로 '70억불 수출의 탑'을 수상했다.

이는 전년동기 대비 약 43%의 신장률을 보인 것이었다. 동시에 현대는 해외건설 8억달러, 국제해상 운임수입 11억 2,000만 달러를 달성해 총 100억 달러 상당의 외화를 획득, 어려운 상황에 처한 국가경제에 이바지했다.

국제경쟁력 약화에 따른 수출부진으로 무역수지 적자가 심화되고 있던 당시 우리 경제상황에서 수출확대를 통한 무역수지 개선은 국가경제의 최우선 과제였는데, 현대는 이 같은 시기에 중화학제품의 수출증대를 이룩함으로써 우리 경제를 다시 한번 도약시킬 수 있는 토대를 마련했다.

현대가 수출실적 1위로 다시 올라설 수 있었던 것은 일찍이 수출전략 산업에 집중 투자해 해외시장을 개척해 왔기 때문이었다.

1993년 신정부 출범 이후 국정운영의 기본방향을 '세계화'에 두게 되었지만 현대는 일찍부터 해외지향적 경영을 통해 우리 경제의 국제화 내지 세계화에 앞장서 왔다. 특히 현대의 주력 사업분야가 자동차·조선·플랜트·전자·석유화학 등 국가 기간산업 분야라는 점에서 당시 우리 상품의 국제경쟁력 약화로 인한 수출부진을 극복하는 데 크게 기여했다.

2) 북방 기초전략

또 창업주 정주영 명예회장의 적극적인 북방 경제외교에 힘입어 북방국가들과의 경제교류가 활성화된 것도 수출신장에 크게 기여했다. 현대의 對 중국·베트남·몽고·소련·동구 6개국에 대한 수출총액은 당시 이들 지역에 대한 우리 나라 전체 수출액의 약 14%를 차지할 정도로 호조를 보였다.

이러한 실적은 당시 한국경제가 국내외적으로 어려운 환경에 직면해 총체적 위기에 처한 가운데 이루어진 것이라는 점에서 더욱 돋보였다. 한국경제는 1990년대 들어 고비용·저효율이라는 구조적 취약성을 드러내기 시작했다. 또 외적으로는 동서냉전의 종식과 더불어 경제전쟁이 본격화되면서 선진국의 개방압력 등 통상마찰이 심화되고 EU·NAFTA의 출연 등 경제의 블록화가 구체화되고 있었다.

3) 기업문화

이러한 상황에서 현대는 1990년 9월 그룹 문화실을 신설, 기업문화의 창달을 통하여 구성원의 결속을 다지고 사고와 인식의 전환을 도모함으로써 기업활동에 활력소를 제공함은 물론 기술개발과 품질향상을 이룩함으로써 국제경쟁력을 강화, 경제회생의 길을 모색하고자 했다. 이 무렵에 채택된 현대의 캐치프레이즈가 바로 '기술의 현대, 세계의 현대'였다.

아울러 창업주 정주영 명예회장은 한국경제의 회생을 위해서는 경제 근대화를 주도한 세력이 현실정치 참여를 통해 경제근대화의 경험을 정치에 접목할 때가 되었다고 보고 정치참여를 결심했다. 정 명예회장은 정치참여를 통하여 남북단일 경제를 실현함으로써 일본을 제치고 한반도를 동북아 경제권의 새로운 주역으로 만들겠다는 포부를 가지고 있었다.

1990년대 들어 세계경제는 냉전 종식에 따른 구공산권 경제의 개방화와 자본주위 경제권의 블록화라는 양면의 추세를 보이고 있었다. 한국은 이러한 추세에 대응해 경제력 우위를 바탕으로 북한의 개방을 유도, 먼저 남북단일 경제권을 형성하고 나아가 통일을 이룩함으로써 한반도가 동북아 경제권의 중심국가로 부상할 수 있으며 이를 실현하는 데는 경제근대화를 이끈 세력의 역량을 동원해야 한다는 것이 정 명예회장의 생각이었다.

현대는 1992년도에도 약 86억 달러의 수출실적을 기록, 전년도에 이어 수출 1위를 유지했다. 신정부 출범 후에는 세계화 시책에 적극 동참하면서 기술개발투자를 확대하는 등 전반적으로 내실경영을 다져 나갔다. 특히 전자사업에서는 원천기술 확보를 위한 해외투자를 확대하면서 세계화 경영을 선도했다. 1995년부터는 다시 신규투자를 확대하고 반도체·자동차 수출의 호조에 힘입어 수출이 크게 늘어났다. 동시에 숙원사업인 제철소 건설을 추진했으나 정부의 신규참여 제한에 부딪쳤다. 그러나 합리화 조치가 해제된 발전설비 사업에는 재도전할 수 있었다.

4) 전략적 자원관리 정책

1990년대 들어 자동차 독자적 엔진 개발에 성공함으로써 자동차산업의 완전 기술자립을 이룩한 현대는 조선·플랜트·기계·반도체·엔지니어링·원자력·석유화학 등 중화학공업 전반에 걸쳐 기술의 선진화에 앞장 섰다. 또 우주항공·정보통신 등 미래지향적 기술개발에서도 선도적 위치에 서게 되었다.

이러한 미래지향성과 독자성 내지 자주성이 높이 평가되어 현대는 1994년 10월 프랑스의 「리베라시옹」, 미국의 「크리스찬 사이언스 모니터」, 일본의 「新聞」 등 전세계 30대 주요 신문과 잡지사가 참여하고 있는 국제언론 신디케이트로서 파리에 본부를 두고 있는 세계 유력 언론사의 모임인 '월드 미디어 네트워크'가 선정한 '세계를 움직이는 127대 파워'의 하나에 올랐다. '탈냉전 지구촌에 지대한 영향력을 행사하고 있는 각 분야의 대표적 조직과 인물'을 '월드 파워센터'로 이름하여 발표한 것인데 선정 기준은 '미래를 선도할 파워'를 갖고 있느냐의 여부였다. 이 기준으로 선정한 127대 파워센터를 다시 10개의 파워집단으로 분류, 현대는 '미래산업 파워'그룹에 포함됐다. 이 잡지가 아시아 지역 제조업체로서는 유일하게 현대를 선정한 이유는 "현대그룹은 한국경제 성공의 국가적 상징으로서, 자동차·선박·반도체 등 30여개 분야에서 일본의 세계적 업체들과 치열한 제품 및 기술경쟁을 벌이며 연간 500억 달러 이상의 놀라운 사업실적을 올리고 있다"는 것이었다. 현대가 이처럼 일본의 유수 대기업들을 물리치고 선정된 것은 한국이 오늘날 대만이나 동남아 국가들처럼 '일본의 구조적 하청기지'로 전락하지 않도록 하는 데 핵심적 역할을 했다는 점과, 자동차·조선 등의 분야에서 기술자립과 고유모델을 개발, 국제무대에서 한국의 경쟁력을 오늘날의 수준으로 끌어올렸다는 사실이 높게 평가된 결과였다.

5) 2002월드컵 축구대회 유치

한편 현대는 1980년대에 88서울올림픽을 유치하는데 주도적인 역할을 한데 이어 1990년대에도 2002월드컵의 한일공동개최를 이끌어 내는데 크게 기여했다. 한국과 일본이 치열한 유치경쟁을 벌였던 2002월드컵은 1996년 5월 취리히에서 한·일 공동개최로 결정되었다. 한국이 뒤늦게 유치경쟁에 뛰어들어 극히 불리한 여건에서 공동개최란 성과를 이끌어 낼 수 있었던 것은 유치활동을 주도했던 鄭夢準 대한축구협회장 겸 FIFA(국제축구연맹) 부회장의 역량과 노력, 그리고 현대의 적극적인 지원에 힘입은 것이었다.

6) 기술자립 경영정책

총 2,500여 억원을 투자하여 울산공장에 건설된 알파엔진 및 트랜스미션 공장은 1990년 6월에 완공됐고 알파엔진을 장착한 스쿠프는 1991년 4월부터 시판되기 시작했다.

알파엔진 개발은 현대의 자동차기술에 많은 변화를 가져왔다. 엔진 개발은 모든 기술이 함께 향상되어야 가능한 것이어서 생산부문의 기술 수준이 높아졌을 뿐 아니라 주조기술도 한 단계 높아졌으며 가공기술과 소재지식, 심지어 각종 자료관리기법까지도 한 차원 높아지게 되었다.

현대의 독자 엔진 개발은 우리 나라 자동차 공업이 완전한 기술자립을 향해 나가는 출발점으로 기록되었다. 아무도 믿어 주지 않았던 독자 엔진 개발을 '투지'와 '집념'으로 이루어낸 것은 현대정신이 이루어낸 또 하나의 신화였다.

이어 현대는 1995년 6월 국내 최초로 그린 개념의 베타엔진 및 트랜스미션을 개발함으로써 알파엔진에 이어 두번째의 독자엔진을 내놓았다.

V. 現代그룹 主要 系列社의 經營戰略에 따른 成果 分析

1. 現代建設의 經營戰略과 成果 分析

1) 先建設 後報償 經營戰略

1956년까지 고령교 적자공사로 인한 타격을 극복한 현대건설은 1957년에 들어서는 6대 건설업자의 하나로 두각을 나타내 건설 5인조 또는 5대조에 랭크될 정도로 성장하였다.

현대건설은 1957년을 분기점으로 정부공사 수주액이 현저히 증가하기 시작했다. 기록상에 나타난 국내공사 도급액을 보더라도 1956년 5억3,900여만환이던 것이 1957년에는 10억9,000만환으로 증가했고 1958년 19억3,800만환, 1959년에는 다소 부진하여 20억800만환을 기록했다.

현대건설이 세상의 주목을 받기 시작한 것은 내무부 지방국이 발주한 한강인도교 복구공사를 시공하면서 부터였다. 이 공사는 1957년 9월에 착공하여 1958년 5월에 준공된 비교적 단기 공사였으나 총계약금액이 2억3,000여만환에 달하여 단일공사로는 전후 최대규모였다. 현대건설은 이 공사에서 약 40%의 공사이익을 거둠으로써 문자 그대로 성장의 반석 위에 오르게 되었다. 그리고 이 공사의 성공적인 수행으로 내무부장관의 표창장을 받게 되어 건설업체로서의 명성을 떨치는 계기가 되었다.

1950년대 후반 현대건설의 저력을 과시한 또 하나의 주요공사는 가창댐공사이다. 이 공사의 1차공사를 시공한 바 있는데 현대건설은 이를 연고로 1955년부터 1961년까지 계속 수의계약으로 이 공사를 맡아 총계약 공사비가 8억환을 넘었다. 이 공사는 또한 국내에서는 처음으로 미군으로부터 불하받은 불도저 등 중장비가 동원된 현장으로서도 특기할 만하다. 그러나 작업의 대부분을 인력에 의존하여 하루 평균 100여명의 인원이 동원되었다. 당시로는 60

년대의 소양강댐공사만큼이나 주목을 받았다.

1950년대 후반 특히 1957년 이후 현대건설이 집중적으로 수주 시공한 공사는 도로포장공사였다. 1954년 이후 추진된 전재복구사업 가운데 도로와 교량의 복구사업은 ICA와 AID의 계획원조사업의 독립항목에 의거하여 1954년부터 1962년까지 제공된 약 1,500만 달러의 원조자금과 일반국고 등의 재원으로 하여 집행되었다. 그런데 1956년까지는 대체로 교량복구사업이 집중 발주되고 1957년 이후에는 정부의 도로개수사업계획에 따라 국도포장 공사가 활발히 발주되었다. 이 국도포장사업은 대체로 1962년까지 계속되었으며 현대건설은 이에 적극 참여하여 국내업체 가운데 가장 많은 공사실적을 올렸다.

현대건설이 1957년부터 1962년까지 시공한 도로포장 공사를 보면서 ①서울 돈암동－미아리－수유리－의정부－동두천 간, ②서울 영등포－안양－수원－평택간, ③서울－인천간 도로등을 비롯하여 ④국도경부선 중 東來郡 沙上面지내도로 등이 있으며, ⑤그 밖에 세종로－중앙청 간 도로, ⑥부산세무서 앞 도로, 청파동 地內도로, ⑦부산 영선동 로터리－南港국민학교 간 도로, ⑧영등포－萬難橋 간, ⑨淸州－忠州線 중 충주시내 도로포장공사 등 실로 엄청난 공사물량을 소화했다.

한편 현대건설이 1950년대 후반에 들어와 급성장할 수 있었던 것은 이와 같이 많은 수주물량의 확보와 함께 수익성 높은 토목공사에 주력했기 때문이다. 현대건설이 휴전 후 50년대 말까지 시공한 전체공사 가운데 80% 이상을 토목공사가 차지했고 건축과 기전공사의 비중은 경미했다. 이는 전후 정부발주의 복구공사 가운데 토목공사가 대종을 이룬 탓도 있었지만 자재가 많이 소요되는 건축공사를 의식적으로 기피한 수주정책을 추구했기 때문이다. 현대건설은 건축공사에서 20%의 공사이익을 거둔데 반해 토목공사에서는 평균 50% 내외의 높은 이익을 실현했다. 이와 같은 토목 위주의 수주정책이 50년대 후반 현대건설의 성장에 크게 기여했음은 물론이었다. 이는 현대건설이 정책적으로 원자재고와 건축공사의 목표 수주전략의 경영전략을 주요전략으로 시도한 경영실적에 기인한 것이다.

2) 현대건설의 근대화 정책

1958년 이후부터 미국의 원조가 급감하고 이를 재원으로 하던 정부발주공사도 줄어들게 되자 국내 건설업계는 극심한 수급 불균형에 빠졌으며, 이러한 영향을 현대건설도 크게 받게 되었다. 따라서 주한미군 증강정책에 따른 반영구적 각종 군사시설 공사 수요에 따라 현대건설은 1957년 이후 미군공사에 활발히 진출하여 다른 국내업체보다도 높은 공사실적을 기록하였다.

(1) 견적서 작성

특히 미군공사의 입찰발식은 휴전 후 1956년까지는 경쟁입찰과 함께 수의계약 방식을 병행했으나 1957년경부터 공사가 대규모화함에 따라 철저한 지명경쟁 입찰제를 시행했다.

이에 대응하여 현대건설은 철저히 경영실적 기준으로 공개입찰 또는 지명주의 입찰에 유리하게 대응하였다.

이러한 지명경쟁 입찰제에 대응하여 현대건설은 지명업체 명단에 포함되도록 교섭하는 일 즉, 입찰참가지명을 받는 일과 입찰경쟁에서 최후의 낙찰자가 되기 위한 견적능력의 제고에 주력했다.

미군발주처는 이미 현대건설의 시공능력과 성실성을 높이 평가하고 있었고 견적능력은 결정적인 요소였다. 특히 미군공사의 경우 입찰시 전체금액과 함께 이를 뒤받침하는 견적서를 첨부하여 응찰하지 않으면 안되었기 때문에 견적능력은 낙찰여부를 좌우하는 관건이었다.

현대건설은 풍부한 미군공사 시공경험을 토대로 우수한 견적능력을 갖추고 있었으므로 일반적으로 항상 낙찰률 60% 이상의 실적을 거둘 수가 있었다.

현대건설은 이같은 수주정책에 힘입어 1957년에는 약 171만 달러의 수주실적을 올렸고 1959년에는 281만 달러의 수주실적을 기록했다.

50년대 후반부터 60년대 초반에 이르기까지 현대건설이 수행했던 주요 미군공사는 ①의정부 저수지 및 배관공사, ②동두천 상수도공사, ③오산비행장 활주로 포장공사, ④군산 BOQ 신축공사, ⑤인천 제1도크 복구공사, ⑥오산 7개 병사 신축공사, ⑦오산비행장 도로포장공사, ⑧군산 비행장 활주로 포장공사 등이 있었다.

한 마디로 현대건설은 미군공사에 적극 참여함으로써 성장기반을 확고히 구축할 수 있었다. 미군공사는 현대건설의 양적 성장을 가능케 했을 뿐만 아니라 기술적 경영적 측면에서 근대적인 건설업체로 탈바꿈하는 계기가 되었다.

현대건설은 이같은 폐단을 없애기 위해 1958년 최초로 정규대학 졸업자를 대상으로 기술 및 관리적 사원의 공개채용제도를 도입했다. 또 이를 계기로 회사내부의 세대교체를 위한 기틀이 마련되었다고도 할 수 있겠다.

(2) 기계화 시공

미군공사가 현대건설의 근대화를 촉진한 또 하나의 중요한 측면은 기계화 시공이다. 현대건설은 고령교공사 이후 장비 개념에 눈을 떠 초동 중기공장을 설립·장비확보에 노력했지만 미군공사에 참여하면서 시방서상의 기계화 조항을 충족시키기 위해 일부 장비를 수입하기도 하고 미군 중고장비를 수리하여 최소한의 요건에 맞춰 나감으로써 점차 인력을 대신하여 기계를 사용하는 단계로 이행하게 되었다.

현대건설이 기계화의 바로미터라 할 배처플랜트를 제작하여 현장에 투입하게 되는 것은 1962년 군산 비행장 활주로공사에 이르러서였다. 이후 비행장 활주로공사는 본격적인 기계화 시공단계에 들어서게 되어 자동식 배처플랜트는 물론 콘크리트페이퍼·피니셔·스프레이더·바이브레이팅 세트 등을 완전 구비하게 되는 것이다.

이같이 현대건설은 미군공사를 통해 국제표준시방서를 해독할 능력을 기르고 초보적인 기계화 시공을 시도함은 물론 여러 가지 근대적 공법을 습득하는 기회를 가질 수 있었다. 국제입찰을 경험하면서 품질관리·공사관리(Construction Management)·국제계약 등에 관한 관행과 실무를 익혔다. 1960년대 중반 현대가 해외건설 진출을 시도할 수 있었던 것도 국내에서 까다로운 미군공사를 수행하면서 축적된 경험에서 얻어진 자신감이 있었기 때문이다.

3) 事業領域의 확대 태명

(1) 사업목적의 확대

현대건설은 1950년대 후반 전후 복구공사와 주한 미군공사에 활발히 참여하여 성장기반을 구축하는 한편으로 사업목적을 확대하여 종합건설업체로서의 면모를 갖춰 나갔다.

현대건설은 1956년 4월 무역업을 사업목적에 추가했다. 미군공사를 시공하는 과정에서 시방서가 요구하는 외국기자재를 자체 수입하기 위해서였다.

1950년대 말과 1960년대 초에는 오퍼상들의 농간이 심했고 특히 무역실무에 어두운 건설업자들은 '오퍼의 밥'이라 할 정도로 피해를 당하고 있었다. 당시 많은 오퍼상들은 과도한 수수료를 취했는데, 이같은 오퍼상들의 농간에 의한 귀중한 외화낭비를 방지하기 위해 무역업을 추가했던 것이나 대체로 1950년대 말까지는 실적이 저조하다가 1961년 10월 무역부를 신설하면서 외국기자재의 자체수입 업무가 본격화되었다.

현대건설이 무역업자 등록을 하여 일반상품의 수출입무역에 손을 댄 것은 1962년 9월 현대양행을 설립하면서 부터였으며, 이후에도 무역부는 계속 존속하여 건설기자재 수입업무를 담당했다.

이어 현대건설은 1958년에 제정된 건설업법에서 강교제작 및 항만준설업이 단종건설업으로 규정됨에 따라 이를 사업목적에 추가했다. 그러나 실질적인 강교제작업자로 등장한 것은 1962년 동해북부선을 제작·가설하면서 부터였고 항만준설업은 1967년 베트남에 진출하면서 본격화했다.

다른 한편으로 현대건설은 그 간의 자본축적을 바탕으로 사업목적의 확대 뿐만 아니라 스레트·시멘트 등 건설자재의 자체 생산을 위한 투자도 시작했다. 1958년 8월 자본금 300만원으로 금강스레트공업주식회사를 설립하고 이어 광산개발업을 사업목적에 추가하면서 충북 단양에 석회석광산을 매입, 시멘트 사업 진출을 위한 준비에 들어간 것이다.

(2) 金剛스레트 工業株式會社 설립

현대건설은 자회사 제1호인 金剛스레트 工業株式會社를 1958년 8월 23일에 자본금 총 300만원으로 설립했다.

금강스레트는 1965년 9월 26일 서울 양평동에 이어 부산공장을 준공했다. 1969년 8월 1일

에는 기존의 서울·부산공장을 통합하여 수원공장을 준공했다. 이 기간 중 금강스레트는 KS 표시 허가를 획득(1965년)한 데 이어 토목 건축업 면허취득(1968년), 1970년 전기공사업·도로포장공사업 면허취득(1970년)으로 사업영역을 확대해 나갔다.

금강스레트는 대·소골스레트, 망형스레이트, 평스레트, 프렉시블 보드 등을 생산했다. 특히 금강은 60년대 중반 석면스레트가 지붕재에 적합함에 착안하여 국내 최초의 석면스레트를 제조판매하여 연평균 80%의 성장을 거듭했다. 그 결과 1967년에 이르러서는 스레트 일일생산고 2,100장, 국내수요의 30%를 충당했고, 전국에 6개 영업소 200개 대리점을 거느릴 만큼 성장했다. 국내 최대 메이커로 부상한 금강스레트는 1968년 업계 최초로 스레트를 베트남 처녀수출을 하기도 했다.

2. 現代重工業의 經營戰略에 따른 成果分析 및 問題點[10]

1) 경영전략 분석 및 성과

(1) 수출주도형 경영전략

세계 조선사상 유례없는 신화를 만들며 오늘에 이른 현대중공업은 이제 조선사업, 엔진 및 기계산업, 프랜트사업, 해양사업 부문과 종합연구소를 갖춘 명실공히 세계 제일의 조선소로, 또한 세계 유수의 종합 중공업회사로 성장해 그 위치를 확고히 하고 있다.

조선사업부문은 1974년 조선소 준공식과 함께 제1호선의 명명식을 가진 이래 10년만인 1984년에 1,000만t(DWT)의 건조실적을 올렸고, 1988년에는 2,000만t, 작년에는 3,000만t 건조량을 기록해 지금은 세계 신조시장의 약 11%를 차지하고 있다. 총 560척에 이르는 각종의 수주선박 가운데 이미 500여 척을 선주에게 인도하면서 축적한 세계적 수준의 건조기술과 풍부한 경험, 그리고 선박해양연구소 및 산업기술연구소를 통한 연구개발을 토대로 지난해에는 조선기술의 최고단계인 고기술·고부가가치의 LNG운반선 건조를 시작함으로써 선진기술 조선소로 자리잡음과 동시에 한국 조선공업의 위상을 한 단계 높이는 계기를 만들었다.

1976년에 시작한 엔진사업부문은 현재까지 총 800만 마력이 넘는 생산실적을 올리면서 선박용 엔진의 국산화 및 추진계통의 체계적 생산화를 통해 조선경쟁력을 제고하는 한편, 터빈 제작의 추진으로 원동기 제작범위를 넓혀가고 있으며 대형기계 가공설비를 활용해 공작기계, 산업기계 설비와 수처리설비 등 환경설비분야로 그 사업영역을 다각화했다.

프랜트사업부문은 우수한 시설과 축적된 기술력을 바탕으로 제철설비, 석유화학설비, 원자력, 화력, 수력 및 복합화력 등 발전설비, 소각로, 탈황설비, 집진기 등 환경설비, 운반기계

10) 현대중공업 자료는 문화홍보부 변창희 문화홍보실 차장의 현장소개와 현대중공업사(1992. 3. 14, 현대중공업주식회사 社史 편찬위원회)에 근거한 것이다.

및 산업설비 등 각종 산업프랜트설비 제작에 적극 참여해 국가 산업건설에 공헌하고 있다.

해양사업부문은 해저석유개발 및 생산을 위한 초대형 자켓, 플랫폼, 석유생산설비, 모듈과 각종 철구조물의 제작·설치를 통해 미주, 중동 및 동남아지역을 비롯한 세계 곳곳에서 미래를 개척하고 세계경제 발전에 기여하고 있다.

다시 말해서 적극적 의지, 창조적 예지, 불굴의 투지와 강인한 정신력이 한데 어울린 '현대정신'으로 성장의 원동력이며 그 지주가 됐다[11].

종속이론의 대가라고 할 수 있는 사미르 아민(S. Amin) 교수는 자본주의 세계 체제에서 후진국의 저개발 상태는 아무리 발버둥쳐도 종래는 '저개발의 발전(Development of Underdevelopment)'일 수 밖에 없다는 것을 라틴아메리카나 중도의 경우를 들어 논증하였다. 그는 후진국은 물론 수입대체형 공업화의 패턴으로 40년대 '세계의 빵바구니'로 불렸던 아르헨티나, 50년대 영국의 지원 아래 일찍이 공업화에 눈을 떴던 인도, 60년대 브라질리아라는 세계 최대의 계획도시를 건설했던 브라질, 1972년 올림픽을 유치했던 멕시코의 예를 들어 그의 주장을 뒷받침하였다.

그러나 1985년 한국을 방문한 아민 교수는 그의 이론들로는 한국경제의 발전을 설명할 수 없다고 인정했다. 요컨대 많은 나라들에서 좌절한 경공업, 수입대체형 공업화를 대신해서 70년대에 들어 중공업 수출주도형 공업화라는 새로운 근대화전략이 등장했기 때문이다.

1976년에 시작한 엔진사업부문은 현재까지 총 800만 마력이 넘는 생산실적을 올리면서 선박용 엔진의 국산화 및 추진계통의 체계적 생산화를 통해 조선경쟁력을 제고하는 한편, 터빈 제작의 추진으로 원동기 제작범위를 넓혀 가고 있으며 대형기계 가공설비를 활용해 공작기계, 산업기계 설비와 수처리설비 등 환경설비분야로 그 사업영역을 다각화하였다.

프랜트사업부문은 우수한 시설과 축적된 기술력을 바탕으로 제철설비, 석유화학설비, 원자력·화력·수력 및 복합화력 등 발전설비, 소각로·탈황설비·집진기 등 환경설비, 운반기계 및 산업설비 등 각종 산업프랜트설비 제작에 적극 참여해 국가 산업건설에 공헌하고 있다.

해양사업부문은 해저석유개발 및 생산을 위한 초대형 자켓, 플랫폼, 석유생산설비, 모듈과 각종 철구조물의 제작·설치를 통해 미주, 중동 및 동남아지역을 비롯한 세계 곳곳에서 미래를 개척하여 세계경제 발전에 기여하고 있다. 이러한 현대중공업의 발자취는 바로 중공업한국의 역사라고 해도 과언이 아닐 것이다[12].

(2) 重工業과 建設業 連繫經營戰略

1976년 현대건설은 해외공사 수주사상 최대 규모인 9억4,000만 달러의 주베일산업항 건설

11) 현대중공업사(史), 발간사 1992. 3. 14.
12) 현대중공업사, 1992. 3. 14, p. 51.

공사를 수주했다. 세계 자본의 흐름을 간파한 뒤 본사와 현대건설이 총력을 기울여 사우디아라비아의 오일머니 일부를 국내로 환류시킨 것이었다. 그러나 정회장은 조선소 건설 직후인 1972년 6월 현대건설 간부 세미나에서 중공업과 건설업의 공생관계 즉, 중공업의 토대가 굳건해져야 건설업의 수주 경쟁력 확보도 가능해진다는 점을 다음과 같이 설명했다.

"여러분이 조선사업을 건설사업과 별개의 것이라고 생각한다면 그것은 이해가 부족한 소치이다. 조선사업은 현대건설 사업과 아주 직결된 불가분한 일로, 우리가 하고 있는 모든 사업 중에서 건설사업을 추진해 나가는데 가장 큰 역할을 할 수 있는 사업이다. 세계의 어느 조선사업을 보든, 특히 일본의 경우 조선소는 건설에서 할 수 없는 기계·전기 분야를 대폭 지원할 수 있으며, 공사를 수주하는 데도 큰 역할을 하고 있다. 우리의 조선소가 완성된다면 우리는 금강구조사업을 주문 받거나 프랜트건설분야에서 현대건설이 발전하는데 크나큰 역할을 할 수 있다고 본다. 또 송전선 철탑공사나 교량공사에도 우리가 부분적으로 선진기술 회사들과 잘 제휴하면 크게 활약할 수 있다.

일본의 예만 보아도 연간 2억 달러 어치 배를 파는 회사는 철구사업을 해서 똑같이 2억 달러 어치 팔고 있다. 그것은 조선소 건설이 철구사업을 하는데 가장 효율적이기 때문이다. 이제 우리의 조선소가 서게 되면 철구구조물 또는 플랜트 건설에서 국가에 크게 기여할 수 있고, 우리 회사의 발전에도 공헌할 수 있다. 앞으로 조선소는 현대건설이 강력한 경쟁체제를 갖게 하는 원동력이 될 것이다[13]."

(3) 經營組織 改編 經營戰略

① 종합기획실

현대중공업과 현대건설, 현대종합상사의 기획실을 통합한 종합기획실은 3개사 뿐 아니라 계열사 전체에 걸친 종합 조정 기능을 담당했다. 사업개발과 조직·인사·홍보·재무조정·조사의 5개 부문으로 구성하였다. 그 밑에 사업개발과 조직, 인사, 홍보 등 3개 부문을 두었다. 또 건설·중공업·자동차·종합상사 사장단과 임원으로 자문위원회를 두었다. 이러한 종합기획실 설치로 타 계열사와의 협조관계를 한층 강화할 수 있었다.

② 사업부문 신설

본사는 1978년 2월 현대조선중공업에서 현대중공업으로 상호를 변경하고 중공업체제 정착을 시도했다.

우선 사업본부만 해도 1978년에 기관차와 엔진·중전기가 별도 법인으로 독립하는 바람에 1979년에는 조선사업본부와 프랜트사업본부, 관리본부의 3개에 지나지 않았다.

1982년 사업부별 경영성과를 보면 조선사업부가 매출액 5,786억1,000만원, 매출원가

13) 현대중공업사(史), 1992, pp.317~318.

〈표 1〉 사업부별 영업성과

사 업 부	매 출 액	매출원가	매출총이익
조선	688,494,293	599,418,410	89,450,883
프랜트	40,990,969	40,749,738	241,231
철구	163,250,349	166,789,728	(3,539,379)
철탑	26,031,349	22,927,703	3,103,908
중기계	11,604,992	10,740,008	864,894
특수선박	55,960,532	50,940,712	4,128,822
화공	2,921,710	2,416,241	505,469
기타	4,137,231	5,053,188	(915,957)
합계	992,875,599	899,035,728	93,839,871

5,060억, 1,700만원으로 725억9,200만원의 매출총이익을 올렸다. 철구사업부는 해양구조물 수주급증에 따라 매출 843억900만원, 매출총이익 53억9,600만원을 올렸다. 또 철탑사업부가 132억5,300만원, 중기계사업부가 95억9,200만원의 매출액을 올려 각각 16억5,100만원, 2억7,700만원의 매출총이익을 기록했다. 프랜트사업부만은 859억7,800만원 매출에 매출원가가 869억3,600만원이 발생, 9억5,800만원의 매출총손실을 냈다. 1982년 전체 매출액에서 조선사업부가 차지하는 비중은 72.2%였다. 1983년에는 전체 매출액 9,928억7,500만원 중 조선사업부 매출이 6,889억4,900만원을 기록, 조선부문의 비중은 69.4%로 낮아졌다[14].

2) 문제점 및 개선방향

(1) 목표관리 전략의 재검토

현대조선과 현대중공업의 주문생산량을 주문자가 인수하지 않은 것을 계기로 현대상선회사를 설립하고 새로운 경영영역을 확대해 나간 것은 비록 현대그룹차원의 매출액과 수익증대와 기업활성화에 도움이 되었겠으나, 이는 당초의 기업목표와 경영정책에 장애와 왜곡현상을 초래한 것이므로 이는 장기적 조선산업을 위해서도 장기적인 경영목표와 전략을 수립하고 이를 시행하는 과정에 대하여 지속적인 검토가 필요한 일이다.

(2) 주문 취득전략의 보완책

주문배수전략의 수정 및 재확인 절차가 항상 필요하다고 본다. 이는 주문 받은 선체를 적기에 인수하기 위해서도 항상 대비책을 세우고 대응해야 할 것이다.

(3) 수익증대 전략

14) 현대중공업사, 1992. 3. 14, p. 463.

LNG운반선(125千m)과 같은 특수선박의 사전단가 측정 등 사전예측의 충실화가 요청되고 있다. 특히 모든 종별의 조선을 설계하고 완성하는 단계에 이르기까지 목표원가관리(Target Costing)를 함으로써 매출 총이익 분석과 영업이익 및 순이익 분석이 정밀하게 실현될 수 있도록 하여야 할 것이다.

(4) LAYOUT전략수집과 설계의 이상적 배치

작업장 배치, 야산의 절개, 바다의 매립 등 천연적 위치선정과 더불어 용수문제 등 많은 근원적인 공업입지 문제가 제기 될 수 있고, 거대한 공장부지에 비하여 비교적 협소한 작업장 배치로 진행되고 있어 개선이 요구되고 있다.

(5) 원자재 운반 Root정리

포항제철의 공급 원자재를 운반하는 해양루트와 접안장소가 예상한 것 보다 비교적 협소한 편이다. 해양 루트 원자재 공급방법이나 내륙운반 차량 또는 간이 철도시설이 소요되는지 여부도 판단해 볼 필요가 있다.

(6) 후생복지 시설의 확충

현대중공업의 중앙광장에 있는 소광장에는 중간 휴식시간에 모여 있을 장소는 있으나, 설비가 상대적으로 부적한 편이다. 많은 후생복지 시설이 있겠으나, 더욱 다양하고 인근 community에의 활용 권장을 위해서도 더욱 새로운 시설이 강구되어야 할 것이다.

(7) 홍보자료실의 확대 및 해양박물관

해외바이어는 물론이고 외국 저명인사나 국내의 많은 관심있는 기업인, 학계, 계열업체 임직원 뿐만 아니라 커나가는 해양소년 소녀를 위한 홍보 안내실이 절대 부족한 감이 있다. 일본 동경만에 있는 「해양박물관」에는 「남극기지선」이 전시되고 그에 따른 선박 위에서 선박배치내역을 알 수 있도록 하고 있으며, 부산에 소재한 한국해양대학에서도 연습선을 통하여 선박에 대한 인식을 높이고 있는데 이러한 해양안내 시설 건설을 위한 시설과 아이디어 및 자금지원이 절실히 요구되고 있다.

3. 現代自動車의 經營戰略에 따른 成果分析

1) 차종 다양화 및 자립화 전략

제2차 경제개발 5개년계획과 함께 정부의 자동차공업 일원화정책이 다원화정책으로 바뀌는 것과 때를 같이하여 현대는 1967년 12월 29일에 현대자동차(주)를 설립하고 자동차사업에 진출하였다. 그러나 당시 현대는 기술부족 및 관련산업의 미발달로 수입대체산업 수준에 머물던 국내 자동차산업의 현실 때문에 포드사와 손잡고 수입부품에 의한 조립생산으로 자동차사업에 첫발을 내디뎠다.

1968년 11월 최초의 조립차종 코티나를 생산한 이래 조립생산은 기술축적과 자립이 어느

정도 가능해진 80년대 중반까지 이어졌다. 1986년 2월 대형승용차 뉴그라나다의 생산을 중단할 때까지 현대는 7종의 조립차종 8만346대, 수입완성차 226대를 포함한 8만572대 전량을 국내시장에 판매하였다. 조립생산은 최초의 고유모델 승용차 포니와 포니2에 이어 중형승용차 스텔라를 자체적으로 개발·생산하는 밑거름이 되었다.

현대자동차(주)는 1973년 1월 포드사와의 합작계약 결렬을 계기로 고유모델 개발과 함께 국산화를 추진해 나갔다. 그 계획에 따라 이탈리아의 이탈디자인사에 국내최초의 고유모델 승용차가 될 포니의 스타일링과 차체설계를 맡겼다. 또한 일본 미쓰비시사의 1엔진과 트랜스미션, 액셀의 새시 레이아웃을 바탕으로 설계에 들어가 1년여만인 1974년 10월 시작차 제작을 완성하여 이탈리아의 토리노 모터쇼에 포니와 스포츠카형 코니쿠페 2종을 출품하였다. 이것이 국내 최초의 고유모델 포니의 탄생이다. 이렇게 탄생된 포니는 1985년 12월 생산이 중단될 때까지 5개 차종으로 계열화하며 모두 29만7,903대를 생산하였다.

현대는 이처럼 한국형 고유모델 포니의 생산성공으로 국내 자동차산업을 자립단계로 이끌었을 뿐만 아니라 단일차조의 대량생산을 가능케 하였다. 포니의 성공에 자신감을 얻은 현대자동차(주)는 70년대 중후반의 경제성장에 따른 수요층 다변화에 적극 대응하고자 소득계층별·용도별로 승용차 차종의 다양화에 주력하였다. 그 결과 포니 이외에도 엑셀, 엑센트, 엘란트라, 아벤떼, 소나타, 그랜저 등 승용차와 포터, 그레이스 등의 상용차를 지속적으로 개발하여 국내 제1의 자동차업체가 되었다.

2) 기술의 선진화 및 고급화 전략

1986년에 설계단계에서부터 시작차 제작에 이르기까지 컴퓨터시스템을 적용하여 구조의 최적화를 구현한 X-2카(일명 엑셀)를 개발하여 1989년부터 1994년까지 6년 여동안 모두 145만761대를 생산하였으며, 이 중 97.75%인 141만8,180여 대가 판매되었다. 또한 1990년 1월에는 국내 최초의 2도어 쿠페형 승용차 스쿠프를 개발하여 차종다변화의 기틀을 내렸다.

현대자동차는 엑셀의 미국 진출과 동시에 보다 크기를 늘이고 기능이 고급화된 모델 개발을 위한 'J-카 프로젝트'를 검토하기 시작하여 1990년부터 본격적으로 양산에 들어갔다. 이렇게 해서 양산되기 시작한 J-카 엘란트라는 내수시장에서 1990년 12월부터 준중형승용차 시장의 50%를 점유하면서 업계 선두자리를 차지하였다.

또한 해외시장에서도 엘란트라는 '한국에서 만든 가장 좋은 차'란 절찬 속에 북미시장 위축 이후 펼친 시장다변화로 회복추세를 보이고 있던 현대자동차의 수출확대에 크게 기여하였다. 그 결과 엘란트라는 생산 첫해 1만1,809대를 시작으로 1995년 등급의 대체차종 아반떼가 나올까지 모두 94만9,913대의 완성차가 생산되었다. 이 중 내수 58만1,590대, CKD를 포함한 수출 38만6,330대가 판매되었다.

신형엑셀, 스쿠프, 엘란트라 등을 잇따라 발표하며 차종다양화를 실현해 온 현대자동차는

〈표 2〉 현대의 승용차 생산능력(1996년 말 현재)

(단위:대)

구 분	연 도	1993	1994	1995	1996
승용차	울산1공장	350,000	350,000	380,000	370,000
	울산2공장	300,000	300,000	330,000	240,000
	울산3공장	240,000	350,000	350,000	390,000
	아산공장	–	–	–	150,000
	현대정공 울산공장	60,000	60,000	80,000	80,000
	계	950,000	1,060,000	1,140,000	1,230,000
상용차	울산4공장	210,000	210,000	220,000	250,000
	울산5공장	50,000	50,000	30,000	–
	전주공장	–	–	20,000	100,000
	계	260,000	260,000	270,000	350,000
합 계		1,210,000	1,320,000	1,410,000	1,580,000

1991년 1월에 1983년부터 추진하기 시작한 1,500cc급 엔진 및 트랜스미션 개발 계획인 'α-프레젝트'를 성공리에 마무리함으로써 기술자립을 이룰 수 있었다.

여기서 더 나아가 저공해 대체에너지 자동차 개발을 본격화함으로써 개발착수 2년여만인 1991년 12월 쏘나타에 납축전지를 내장한 전기자동차 1호를 개발하였다. 이어 2호, 3호, 4호를 잇달아 개발함으로써 전기자동차의 실용화 가능성을 한층 밝게 하였다.

이 밖에도 1992년에 대형승용차의 수준을 한차원 높인 뉴그랜져를 선보임으로써 자동차 수입화 이후에 물밀 듯이 밀려오는 외제 대형승용차에 대응하는 한편으로 대형고급화 추세를 보이던 내수시장을 적극 흡수함으로써 현대는 고급차 메이커로서의 이미지와 위치를 다지게 되었다.

〈표 3〉 현대자동차의 세계시장 점유율(1995년)

구 분	생산대수	점 유 율
전 세 계	5,211만대	100.0%
한국업체	355만대	6.8%
현대자동차	133만대	2.6%

3) 부품의 국산화전략

'90년대에 들어서자마자 100만대 생산체제 구축, α-엔진 개발과 기술의 자립화, 미래형 자동차 개발 등을 주도적으로 이끌어온 현대는 1993년부터 아프리카의 보츠와나, 태국 등 해외현지에서 KD조립생산을 확대함으로써 생산거점을 세계로 돌린데 이어 자동차 생산 세계

10위권 진입이라는 'GT-10(GLOBAL TOP 10)'이라는 슬로건하에 '2000년 200만대 생산체계 구축'에 돌입하였다.

이에 따라 '94년 9월에 충남 아산군 인주공단에 수출전략형 중형 승용차의 생산기지라 할 수 있는 아산공장 건설함에 따라 자동차 생산기지가 7군데로 늘어났으며, 150만대 이상의 생산능력을 갖추게 되었다.

그리고 세계 10대 규모의 남양기술연구소의 가동으로 연구개발 체제의 질적 확대를 꾀했다. 다품종 대량생산 체제로 바뀌고 있는 무한경쟁 상태의 세계 자동차시장의 환경변화에 적극 대응하였다. 그 결과 1994년 4월 현대는 독자기술로 개발한 뉴-알파엔진과 변속기, 새시 등을 장착한 100% 국산차 엑센트를 개발, 양산에 들어감으로써 100% 국산차 시대의 문을 열었다. 엑센트는 첫해 18만7,021대에 이어 1995년 34만2,569대, 1996년 35만6,289대가 각각 생산되었다.

Ⅵ. 2000年代 發展을 위한 經營戰略

지금까지 현대그룹의 창업시기부터 현재까지의 시대별 경영전략의 변화 및 주요 계열회사의 경영전략의 기여도에 대하여 분석하였다. 이 장에서는 21세기의 경제환경 변화에 대응하기 위하여 요구되는 전략들을 국내 전반적인 측면에서 살펴보고 현대건설의 21세기 대응 전략을 통해 현대그룹의 구체적인 경영전략을 제시해 보고자 한다.

1. 21世紀 世界化時代 長期經營戰略

1) 세계경제와 한국경제의 위상

다가오는 21세기의 경제를 예측하기 위해서는 20세기 현재 상황을 정확하게 읽는 것이 무엇보다 우선되어야 한다. 20세기는 한 마디로 과학의 시대였다. 인간과 자연의 관계가 바뀌고, 인간의 의식과 가치관이 달라졌다. 또한 사회 구성원 간의 상호양식, 삶의 형태와 목적 등 생활구조가 변화함으로써 새로운 사회적 패러다임의 등장이 예상되고 있는 시점이다.

21세기를 앞두고 세계경제는 중요한 변화를 겪고 있다. 중국을 비롯하여 말레이시아·인도네시아·필리핀·태국 등 아시아의 후진국들이 평균 7~10% 정도의 고도성장을 지속하면서 세계의 이목을 집중시키고 있다. 따라서 미국·일본·유럽 공동체 등이 지배적 역할을 담당했던 세계경제는 이제 한국·대만·싱가포르 등 준산업개발국가(Semi-Industialized Counties)들의 선진국 대열 참여와 함께 새로 편입되는 개발도상국들의 능동적인 경제활동에 따라 포괄적인 경제체제의 변화가 예고되고 있다. 이러한 추세는 앞으로 더욱 가속화될 것

으로 보이며, 21세기의 세계는 국가간의 소득격차가 줄고 지역간의 균형발전을 이룩함으로써 보다 평등한 경제질서가 이룩될 수 있을 것으로 전망된다.

1995년 WTO(세계무역기구)체제의 출범으로 지난 47년간 국제무역헌법 역할을 해왔던 GATT(관세 및 무역에 관한 일반협정) 체제가 무너지면서, 바야흐로 세계경제는 통합된 시장경제체제 속에서 국경없는 자율경쟁시대를 맞이하게 되었다. 한국의 경우 1996년 말 선진국들의 국제기구인 OECD(경제협력개발기구)에 가입함으로써 보호무역의 수입장벽이 사라지게 되었으며, 이에 따라 세계 선진국들과의 동등한 입장에서 경제활동을 해야하는 무한경쟁시대에 돌입하였다.

이와 같이 21세기를 앞두고 세계경제의 중심지가 대서양에서 태평양지역으로 이동하고 있으며, 1989년에 출범한 APEC(아시아·태평양경제협의체)의 위상은 그만큼 커지게 되었다. 1993년에 APEC 회원국으로 가입한 한국은 일본·중국·러시아 등으로 구성되는 동북아경제권에서도 발전의 잠재력이 높은 지역으로 손꼽히고 있다.

2) 21세기 한국의 국토개발경영전략

한국과 가까우면서 경제적으로 가장 긴밀한 관계를 유지하고 있는 일본의 경우 21세기를 앞두고 '환동해경제권' 구상을 기획하고 있다. 이는 동해 연안의 일본 서부지역들이 동북아 국가들과의 경제교역를 통하여, 동부 태평양 연안 도쿄 수도권과의 경제발전 격차를 극복하려는 배경에서 비롯된 것이다.

(1) 남북한의 연결철도망

실제적으로 남북한을 관통하는 한반도 횡단철도(TKR)와 고속도로가 중국과 러시아의 내선철도 및 도로망과 연결되면, 동북아 수송체계 및 역내 공간구조의 대변동이 예상된다. 즉, 한반도 횡단철도와 시베리아 횡단철도(TSR)·만주 횡단철도(TMR)·몽골 횡단철도(TMGR)·중국 횡단철도(TCR)가 연결되며는 육상 및 해상 운송체계가 구축될 경우, 한반도는 태평양지역의 해상운송권과 유라시아 대륙 횡단철도를 연결하는 수송 중심지를 발전할 수 있는 최상의 입지조건을 확보하게 된다. 현재 부산에서 수에즈 운하를 통과하여 네덜란드 로테르담까지 1만9천7백90km에 달하는 해상운송 수송거리와 비교하면 TSR는 7천5백60 km, TCR은 9천4백20km가 짧아 그만큼 운송비와 시간을 절약할 수 있게 된다.

(2) 아시아 화물과의 관련성

한편, 최근 아시아 지역 컨테이너 화물의 연평균 증가율은 13.9%로 세계 평균 8.9%보다 높으며, 2000년 전체 컨테이너 물동량 가운데 아시아가 세계 전체의 49%를 차지할 것으로 전망된다.

국가간 역내 중심항만 기능의 확보·경쟁이라는 측면에서 보면, 시설면에서는 일본의 고베

항이 우세한 조건을 갖추고 있다. 그러나 비용과 화물의 이동방향으로 볼 때 한국의 부산항과 광양항이 유리한 조건을 갖추고 있다. 또한 중국 동부의 산동반도에서 남으로 상해까지의 연안지역은 장강의 토사유출로 연안수심이 낮거나, 혹은 계속 낮아지고 있는 실정이어서 항만 입지조건 경쟁에서 한국보다 불리한 입장에 놓여있는 것이 사실이다.

(3) 항만개발 계획

현재 부산항은 4단계 개발을 통하여 1997년까지 3백40만TEU 처리능력을 확보하는 한편, 여기에 가덕도 신항만을 새로 건설하여 연간 약 6천만톤의 처리능력을 추가하게 된다. 그리고 광양항도 2001년까지 2백20만TEU, 2011년까지 4백80만TEU 처리능력의 국제적 컨테이너 거점항으로 개발할 계획이다. 따라서 21세기에는 부산항과 광양항을 중심으로 하는 양대항만체제(Two Port System)로 개발하여 고베·싱가포르·홍콩 등 동아시아 주요항과 경쟁하게 됨으로써 동북아 해상물류 중심지로서의 역할을 맡게 될 것이다.

(4) 항공망 구축

한편 한국은 동북아시아 중심공항(Hub Airport)으로 인천국제공항 건설과 함께 항망·정보통신·물류·레저 기능을 갖춘 복합기능의 국제도시를 개발하여, 동북아항공물류의 거점기지로 육성할 계획이다. 이를 위하여 1999년까지 4백20만평의 공항부지에 2개의 활주로와 여객 및 화물터미널을 건설하고, 전용고속도로 및 전철도 신설하게 된다.

(5) 지역연결화 계획

지방의 4대 도시인 부산·대구·광주·대전광역시가 명실상부하게 지역 중심도시로서의 기능을 수행하고 수도권의 비대화를 견제하여 국토공간의 균형을 유지할 수 있도록, 이들 도시에 중추관리 기능을 축적해 나가게 될 것이다. ①부산은 국제 무역 및 금융, ②대구는 업무·첨단기술·패션산업, ③광주는 첨단산업·예술 및 문화, ④대전은 행정·과학 및 연구·첨단산업 등 대도시별로 특화를 유도함으로써 도시별 경쟁력을 확보하는 방향으로 정책이 추진될 전망이다.

21세기에는 첨단산업의 급격한 신장이 미래의 국토공간 구조변화에 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 첨단기술 산업단지에는 미래 성장잠재력과 파급효과가 높은 정밀전자·메카트로닉스·신소재 등의 첨단업종을 유치하여 지방산업 고도화의 선도역할을 담당하게 될 것이다. 한편 동남해안 공업지대의 경우는 기존공업의 생산방식에 첨단기술을 접목시켜 신제품 개발 및 생산공정의 혁신 등을 통해 산업구조의 고도화를 이룩해 나가게 될 것이다.

(6) 고속도로망구축

전국을 포괄하는 간선망은 고속도로 중심의 전국 간선도로망 체계를 형성해야 하고, 고급·고속교통 체계를 지원하기 위해서는 국내 항공망 체계를 추가로 형성해 나갈 계획이다. 또한 교통량의 합리적인 분담체계를 위하여 대량 교통수요축인 경부축·호남축·영동축에 고속

철도망 건설을 추진해야 한다. 장기적인 간선망의 규모는 고속도로 5천km, 고속화도로 2천km 등 모두 7천km 수준이 요구된다. 이러한 간선망을 남북 7개 축과 동서 9개 축의 전국을 연결하는 격자형으로 구축함과 동시에 서울·부산·대구·광주·대전 등 대도시를 중심으로 하는 방사순환형 간선도로망을 형성해 나갈 계획이다.

(6) 고속도로망 구축

전국을 포괄하는 간선망은 고속도로 중심의 전국 간선도로망 체계를 형성해야 하고, 고급·고속교통 체계를 지원하기 위해서는 국내 항공망 체계를 추가로 형성해 나갈 계획이다. 또한 교통량의 합리적인 분담체계를 위하여 대량 교통수요축인 경부축·호남축·영동축에 고속철도망 건설을 추진해야 한다. 장기적인 간선망의 규모는 고속도로 5천km, 고속화도로 2천km 등 모두 7천km 수준이 요구된다. 이러한 간선망을 남북 7개 축과 동서 9개 축의 전국을 연결하는 격자형으로 구축함과 동시에 서울·부산·대구·광주·대전 등 대도시를 중심으로 하는 방사순환형 간선도로망을 형성해 나갈 계획이다.

(7) 주택공급 계획

향후 주택정책은 좋은 품질의 다양한 주택을 안정된 가격으로 공급하며, 주거수단으로서의 주거 문화를 정착시키는데 중점을 두게 될 것이다. 이를 위해서는 다음과 같은 점이 특히 고려될 것으로 보인다.

① 주택공급 물량을 확대시키는 동시에 투기적 요소를 제거하여 주택가격의 안정도모.

② 소규모 주택 건설을 확대하여 주택의 절대량 부족 완화.

③ 저소득층의 주거환경을 개선하기 위한 임대주택의 확대.

④ 민간부문의 주택시장 참여를 확대시켜 다양한 주택의 공급.

한국의 경제규모와 주택생산 능력을 감안하여 주택투자율을 GNP 대비 연평균 6% 수준으로 유지할 때, 전국의 주택보급률은 1990년 72% 수준에서 2001년 90% 이상으로 높아질 전망이다. 상수도 보급률의 경우 1990년 급수도시 5백71개소에 전국으로 78% 수준에 머물고 있었는데, 2001년에는 급수도시 1천33개소에 전국 보급률 90% 수준에 이를 것으로 보인다. 또한 하수처리율도 1990년 31%에서 2001년까지 70%로 향상시킬 계획이다.

2. 現代建設의 CHANGE－21 長期經營戰略

1) 국내 건설환경에 부합하는 건설시장의 개방

1997년부터 국내 건설시장이 완전개방됨에 따라 건설분야도 선진국 업체들과 동등한 입장에서 어깨를 겨루는 자율경쟁 체제에 돌입하게 되었다. 이와 같은 건설시장의 개방과 함께 건설수요의 다양화·복합화, SOC 민자유치사업, 지방자치제의 실시, 경쟁의 심화 등 정치·경제적 환경은 국내 건설업체들의 경영전략에도 새로운 변화를 가져오게 하였다. 또한 인구구

조의 변화, 생활양식의 변화, 가치관의 변화 등 사회·문화적 환경도 건설업계의 시장판도를 바꾸어 놓을 것으로 보인다. 과학기술의 발달은 기술과 정보의 혁신을 가져왔으며, 이에 따라 기술보호주의의 심화와 설계·엔지니어링 등의 고도화가 요구되는 등 기술·정보환경이 바뀌고 있다. 그리고 건설시장 개방과 함께 개정된 각종 건설관련제도 역시 건설환경의 변화요인으로 지적되고 있다.

이러한 거시적인 건설환경 변화는 건설업에 새로운 기회를 제공해 주기도 하지만 위협적인 요소로 작용하기도 한다. 우선 기회요인을 살펴보면 수주기회의 확대, 대형공사의 수요 확대, 고부가가치 공사수행 기대, 신규사업 진출기회의 확대, 외국인 근로자 고용으로 인한 원가절감, 자체 기술력의 강화 등이 예상된다. 그러나 품질 및 안전관리 비용의 지출이 증가함으로써 이윤이 절감되고, 단기적으로 R&D(Research & Development) 투자비용이 증대되며, 인건비 상승·주택 수요감소·선진 선설업체 진출에 따른 상대적 종합경쟁력 약화 등의 위협요소도 도사리고 있다.

국내 경제의 거시적인 전망은 1997년 이후 2000년까지 GNP 실질성장률 5% 수준에 그쳐, 점차 하향하는 추세를 보일 것으로 예상된다. 한편 물가상승률은 4% 정도를 유지함으로써 점차 둔화될 전망이나, 이 기간 동안의 건설투자 증가율은 주택의 지속적인 공급확대 유지와 사회간접자본의 확충 등으로 연평균 8.8% 이상의 실질 증가율을 보일 것으로 예상된다. 또한 지방자치제 실시로 지역간 균형개발 수요도 높을 것으로 전망되고 있다.

한편 세계 건설시장을 건설투자액 기준으로 추정한 WEFA(외부계량경제연구소)의 자료에 의하면, 1994년 2조9천2백38억 달러에서 2000년에는 3조9천8백18억 달러에 이를 것으로 전망된다. 그리고 1995년과 2000년 사이의 지역별 발주 변화를 살펴보면, 북미가 세계 전체 시장의 21.1% 규모에서 19.7%의 점유율을 보일 것으로 예상되며, 유럽 역시 32%에서 28.7%로 낮아질 전망이다. 반면 아시아 지역의 경우 36%에서 40.7%로 4% 이상 증가할 것으로 보여, 한국 역시 미래의 건설시장 전망은 고무적이라 할 수 있다.

국내 건설의 경우 1997년 이후 2000년까지의 시장환경은 세계화 및 건설시장 개방으로 인하여 불합리한 제도 및 관행이 개선될 것으로 보인다. 또한 정부의 규제완화로 공사물량이 증가할 것이며, 특히 SOC사업의 발주 증가로 인하여 건설경기가 활발해질 전망이다. 입찰제도 역시 P/Q와 턴키 베이스 제도가 확대될 것이다.

1997년 이후부터 21세기 초반까지의 국내 건설시장의 성장규모는 1997년 81조2천1백억원, 1998년 86조7천3백억원, 1999년 98조9천6백억원, 2000년 1백13조3천1백억원, 2001년 1백29조7천4백억원에 이를 것으로 추정된다. 이를 연도별 증가율로 살펴보면 건설시장 개방 원년인 1997년 17.9%로 크게 신장될 것으로 보이나, 1998년에는 큰 폭으로 둔화되어 6.8% 수준에 머물 것으로 보인다. 그러나 1999년에는 다시 회복세로 돌아서면서 14.5%를 기록하여 대

체적으로 14%대를 유지할 것으로 추산된다.

이러한 국내 건설시장 환경은 건설경기를 활성화시키는 데 한 몫 하겠지만, 위험요소도 곳곳에 도사리고 있다. 우선 품질·안전·환경규제 강화로 부대비용이 증가할 것이며, 지자제 실시로 인한 해당지역 이외의 건설업체에 대한 배타적인 공사수주 문제도 대두될 가능성이 있다. 또한 3D기피현상, 고령화 추세, 산업구조의 변화 등으로 인한 노동력 부족도 건설경기의 활성화를 저해하는 요소로 지적될 수 있다. SOC사업을 위한 재원 조달도 해결해야 할 문제이다.

(1) 현대건설 추진전략의 유리점

그러나 현대건설은 강한 추진력과 대외신뢰도, 우수한 기술인력 확보, 다양한 시공경험, 국가발전의 높은 기여도 등 많은 강점을 가지고 있다. 따라서 이러한 강점을 살려 기회요인을 최대로 활용할 경우 현대건설은 민자유치사업에 적극적으로 참여할 수 있을 것으로 보인다. 또한 풍부한 시공경험으로 기술적인 면에서 공개입찰에 우위를 선점할 수 있으며, 종합감리업 컨설팅, 사업관리(Construction Management) 등 신규사업 진출에 있어서도 시장 확대가 용이하다. 그리고 고도의 기술력 향상을 위한 투자를 증대함으로써 미래사업에 대한 전망도 한층 강화될 것으로 보인다.

현대건설은 이러한 강점을 살리는 한편 위험요인 극복에도 최선의 노력을 기울여야 할 것이다. 즉 선진 외국건설사와의 합작을 통한 기술 확보, 지자체의 공동연구 및 투자 모색, 지방업체와의 유대관계 형성, 신기술 개발에 따른 기술직의 전문교육 실시, 유능한 해외인력의 고용 확대 등을 통해 시장환경의 위협적인 문제들을 해소해 나가야 한다.

(2) 현대건설 전략의 기술 개선

기술경쟁력 면에서 우위를 점하고 있는 현대건설이지만, 자체적으로 가지고 있는 개선의 필요성이 있다. 대외 홍보부족, 부서간의 협조부족, 자료의 체계화 미비 R&D 투자 미흡, 재무구조의 취약, 현장단위의 자율성 부족 등의 약점을 보완하여 앞으로의 사업기회로 활용해야만 한다. 저금리의 해외자금 활용, 금융비용 축소를 통해 재원조달 문제를 해결해야 하는 것도 과제이다. 또한 EC화 수행을 위한 조직구성, 적극적인 기업홍보전략 수행, 선진 경영기법 도입, 투자개발 사업의 적극적인 추진 등이 필요하다. 그리고 현장단위의 책임경영을 대폭 강화함으로써 자율성을 최대한 확보해야만 한다.

이와 같은 경영체제를 정비하기 위해서는 철저한 대응전략이 필요하다. ①협력업체를 계열화하고, 이를 육성하여 협조체제를 강화해야 한다. ②프로젝트팀을 활성화하는 등 조직을 재정비하고 ③분야별 전문기술인력을 양성해야 하며, ④과감한 자율성 보장으로 업무능력을 극대화할 필요가 있다. 또한 ⑤현지 하청업체를 적극 지원하는 방안도 모색해야 한다. 현대건설은 이러한 대응전략에 대한 방향을 다음과 같이 네 가지 분야로 나누어 설정하였다.

〈표 4〉 국내 건설시장 성장 전망

(단위 : 백억원)

연 도	1997	1998	1999	2000	2001
규 모	8,121	8,673	9,896	11,331	12,974
증가율	17.9%	6.8%	14.1%	14.5%	14.5%

〈표 5〉 민자 SOC사업 추진 계획

(단위 : 억원)

연 도	공 사 명	민자투자비	당사출자액	총공사비	당사수주액
1997	가덕도 신항만	44,000	880	22,000	2,200
1998	경인운하	26,761	1,625	10,500	2,625
1999	의정부 경전철	5,030	189	2,860	715
	울산대교				800
	일산~퇴계원 고속도로				1,100
	구미~옥포간 고속도로				592
	하남~춘천간 도로				672
	울산 신항만				1,975
2000	인천국제공항 전용철도				1,800
	퇴계원~동두천 고속도로				365
2001	중부권 복합화물 터미널				1,760
	영남권 복합화물 터미널				1,740
계					16,344

첫째, 연구개발 투자를 증대한다. 신기술을 도입하고 자체개발과 고부가가치 사업개발에 주력하는 한편, 고품질·안전시공 원칙을 정착시킨다.

둘째, 지방건설회사와의 유대를 강화한다. 지사·영업소를 체계적으로 활용하고, 지역별 전문가를 양성하여 지방화 추세에 대비한다.

셋째, 사업을 다각화·다양화해 나간다. SOC 민자유치사업에 적극적으로 참여하고, 신규 사업에 능동적으로 진출한다. 또한 CM 및 설계감히 부문을 활성화하는 한편, 엔지니어링 기술의 상품화에도 전력을 다한다.

넷째, 경쟁력 제고를 위하여 관련제도 입안을 추진한다. 영업의 전문화·조직화·체계화를 제도적으로 정립하고, 점차적으로 기술영업을 강화해 나간다.

2) 현대건설의 경영전략

(1) BPR 혁신운동

기업은 늘 새로움을 추구해야 한다. 새로움을 추구하는 궁극적인 목적은 목표 달성에 있으며, 그 목표를 달성하는 데에 기업 나름대로의 전략이 필요하다. 현대건설은 지금까지 사무자동화·BPR(Business Process Reengineering) 등 경영개선 내지는 혁신운동을 전개해 왔으며, 그에 따른 상당한 성과도 거둔 바 있다. 그러나 미래에 대한 방향과 확실한 목표를 공유하지 않은 상태에서 전체 구성원의 힘을 결집시키고 새로운 도약을 시도하는 데에는 한계가 있었다. 이러한 한계를 극복하고 전체 구성원이 원하는 새롭고 확실한 목표를 수립하기 위하여, 현대건설은 앞으로 다가오는 21세기를 대비한 장기경영 전략(Pioneer－21)을 세우게 되었다.

(2) 신경제 5개년계획에의 대응전략

1993년에 현대건설은 '신경제 5개년계획'에 따른 경제전반에 걸친 양적·질적인 변화와 목전에 다가온 국내시장의 대외개방, 갈수록 치열해지는 경쟁, 건설관련 기술의 빠른 발전, 수요자 욕구의 다양화 등에 대처하기 위한 종합적인 대비책으로 PIONEER－21체계를 확립한 바 있다. 이에 따라 전략 마케팅의 강화, 기술력의 고도화, PM의 선진화, 최고의 품질 추구, 개인적 능력의 고도화, 탄력적인 조직운영, 고객위주의 활동강화, 꿈을 실현하는 일터 조성을 행동지침으로 내세웠다. 또한 이러한 행동지침을 통하여 EC화를 지향하는 사업전개, 경쟁우위 확보를 위한 기능강화, 인재존중의 조직 풍토조성, 사회적 이미지의 제고 등을 실현함으로써 EC화된 세계 초일류 기업으로 성장한다는 목표를 설정하였다. 그리고 궁극적으로는 환경과 문명을 조화시키는 미래사회의 개척자로 우뚝 선다는 비전을 제시하였다.

(3) PIONEER－21의 수정

그러나 1996년에 PIONEER－21 장기경영 전략을 다시 수정하게 되었다. 21세기를 앞두고 급격한 경영환경의 변화에 따라 시대적 상황과 부합되지 않는다는 판단 아래, 기존 전략의 큰 틀은 그대로 유지하되 전략 달성을 위한 실행계획들은 환경변화에 따라·보완하였던 것이다.

(4) CHANGE－21의 경영전략

이에 따라 현대건설은 다가오는 21세기에 세계초일류기업으로 성장하기 위하여 'CHANGE－21'을 새로운 장기경영 전략으로 내세웠다. 미래의 주역이 되기 위해서는 적극적인 의지로 '변화'를 추구해야 한다는 취지가 담긴 이 전략은 창조(Creative)하고, 화합·단결(Harmony)하며, 능동적·적극적(Active)으로, 항상 새로운 것을 추구(New)하며, 범세계적인 안목(Global)으로, 최적 효율을 위한 행동(Efficiency)을 실천에 옮기는 것을 행동지침으로 삼고 있다.

특히 CHANGE－21은 각 사업부의 의견을 최대한 반영하는데 역점을 두었는데, 이를 위하여 사업본부의 과장 이상의 실무자를 중심으로 장기경영 전략팀을 발족시켰다. 또한 실행

의 주체가 될 사업본부 실무자 1백78명이 자유토론을 위한 '전략집단 워크숍'을 실시하여, 여기에서 나온 의견을 대폭 반영하였다.

CHANGE-21의 비전은 21세기에 현대건설이 '기술과 품질로 선뢰받는 세계 10대 건설 선도기업'으로 도약한다는 것이다. 이러한 비전에 의해 다시 구체화된 경영목표가 설정되었는데, 이것은 정성적(Qualitative) 목표와 정량적(Quantitative) 목표로 구분할 수 있다.

정성적인 목표는 수치화 될 수 없는 목표를 말한다. 즉 '세계의 현대' '기술의 현대' '인재의 현대' '고객의 현대' '환경의 현대'가 그것이다. 다시 말하면 21세기의 현대건설은 세계적인 역량을 갖고 힘차게 웅비하는 세계 초일류기업으로서의 역할과 공헌을 하게 되는 것이다. 또한 최고의 기술과 품질을 갖고 종합건설사로서의 분야별 대표기술을 보유한 기술우위의 건설회사로 발돋움한다는 목표를 세우고 있다. 그리고 현대건설은 인재를 양성하고, 인재를 아끼며, 인재를 존중하는 회사가 될 것이다. 한편으로는 고객의 입장에서 생각하고, 고객을 소중히 여기며, 고객과 함께 풍요로운 문화공간을 창조하는 '고객우선주의'를 기업의 모든 모토로 하고 있다. 특히 현대건설은 환경을 먼저 생각하는 기업, 최적의 환경을 조성하고, 환경을 보호하는 환경중심의 경영을 목표로 삼고 있기도 하다.

(5) 정량적 목표

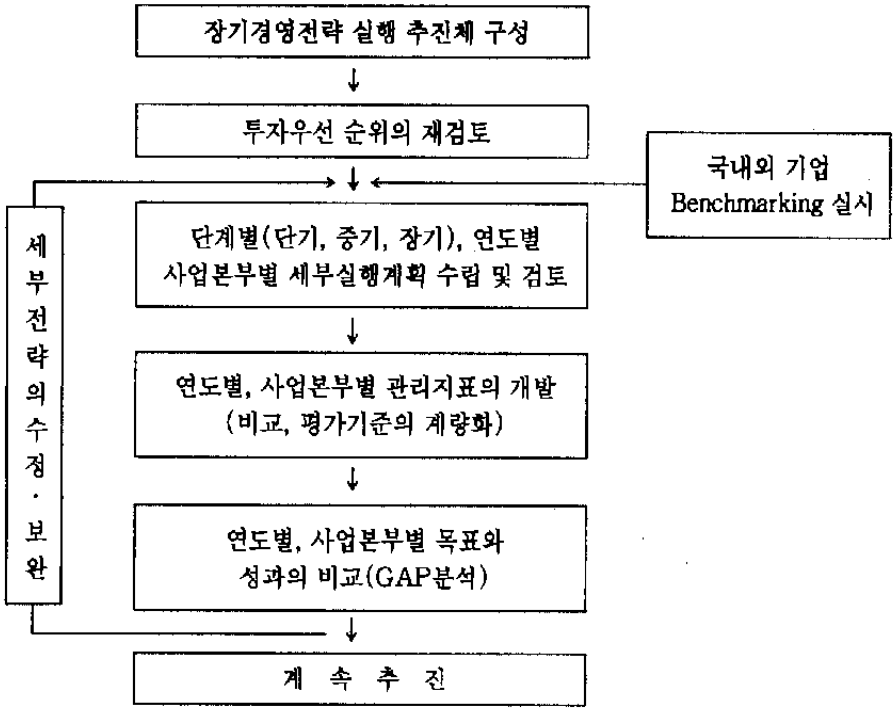
정량적인 목표는 수량적으로 나타내는 목표를 말한다. 현대건설은 연평균 13.9%의 성장을 지속적으로 유지하고, 해외 수주물량을 점진적으로 확대하여 연간 매출액의 2배 이상 수주잔고액을 유지할 수 있도록 할 것이다. 또한 매출목표를 연평균 19.5%의 성장률을 지속적으로 유지하고, 해외매출물을 점진적으로 확대하여 안정적인 매출기반을 확보할 계획이다.

현대건설은 경영전략을 ①사업구조, ②경영 시스템, ③기업문화 측면에서 수립하였다. 이 전략은 전사적인 5대 핵심전략과 21개 세부전략, 그리고 사업본부별 세부실행계획으로 구성되어 있다. 사업본부 세부실행계획은 사업본부 연간계획과 연동되며, 부서 및 개인계획으로 분화되어 개개인의 업무가 경영목표 달성의 기초가 되는 구조로 이루어져 있다. 따라서 개인에게 주어진 계획을 달성하기 위해서는 끊임없는 자기 계발이 요구되며, 타사의 동일 직급에 있는 개인과 1대 1의 대결에서 돌파할 수 있는 개인기가 뛰어난 다기능화된 개인이 필요하게 된다.

현대건설은 개인의 계발계획 목표를 'Multi Funtion 가능한 자신있는 나'로 정하고, 세부 행동지침까지 정하여 실행토록 하였다.

개인의 계발계획은 조직의 계획과 연계되어 궁극적으로 회사의 통합비전으로까지 발전하게 된다. 이때 조직의 계획은 사회적 이미지 제고와 기업문화 정착에 그 목표를 두고 있으며, 이러한 목표를 통해 개발경쟁에서 우위를 확보하게 된다. 또한 이것을 기반으로 기술·CM (Construction Management)·CIC(Computer Intergrated Construction)·EC(Engin-

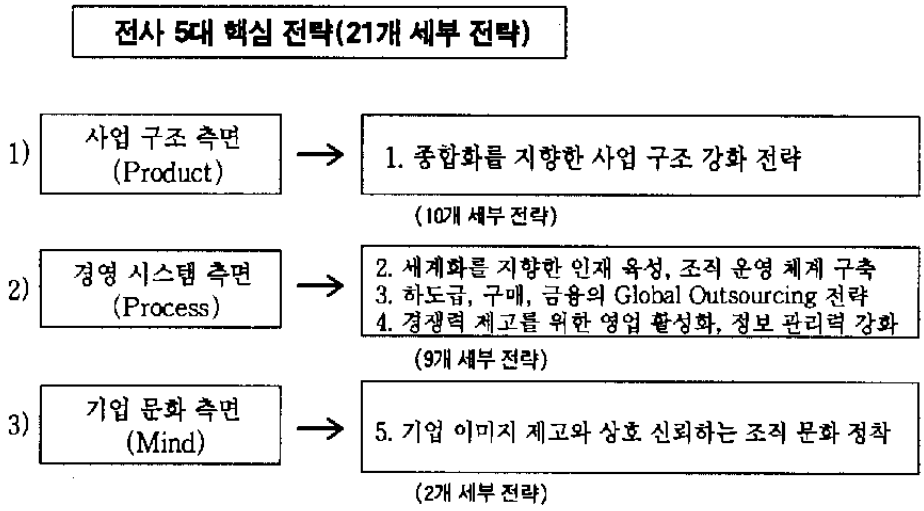
eering Construction)화의 단계를 거쳐 궁극적인 목표에 도달할 수 있다. 다시 말하면 개인계획은 부서계획→사업본부 세부실행계획→21개 세부전략→전사5대 핵심전략→경영목표→통합 비전으로 연계되는 것이다.



〈그림 3〉 CHANGE 21 업무추진 계획

3) 5대 핵심 장기경영전략과 21개 세부경영전략

현대건설은 21세기의 경영목표를 사업구조·경영 시스템·기업문화 측면에서 다음과 같은 5대 핵심전략을 설정하였다. 우선 사업구조적인 측면에서는 종합화를 지향한 사업구조 강화전략을 그 목표로 하고 있다. 경영 시스템 측면에서는 첫째 경쟁력 제고를 위한 영업활성화 및 정보 관리력 강화, 둘째 세계화를 지향한 인재육성 및 조직 운영체계 구축, 셋째 하도급·구매·금융의 GLOBAL OUTSOURCING 전략을 목표로 내세우고 있다. 또한 기업문화 측면에서의 목표는 기업의 이미지 제고와 상호신뢰하는 조직문화 정착으로 설정하였다.



〈그림 4〉 장기경영 전략

(1) 종합화 경영전략

종합화를 지향한 사업구조 강화전략은 다음과 같은 9개의 전략으로 다시 세분화한다.

① 기술력을 중심으로 소프트하고 종합화된 사업전개

현대건설은 종합화된 사업을 전개하기 위해 조직 정비와 인재를 육성하고, 설계·엔지니어링 기능의 강화로 통합 팀 워크를 창출하는데 전력을 다할 계획이다. 선진 EC·CM기업과의 전략적인 제휴 강화와 산학연계 기술개발 투자를 확대하는 방안도 모색하며, CM사업 진출 체계를 구축한다.

② 투자개발형 사업 및 민자유치사업(SOC 등)

PM 능력의 선진화를 유도하며, PROJECT STRUCTURING 능력배양 및 PROFESSIONAL CONSULTING 기능을 확보한다. FINANCING SOURCE를 확보하고, OUTSOURCE CONTROL 및 PARTNERSHIP 능력을 배양한다. 사업부와의 연계강화로 전략사업(SUB)팀 체제를 운영하며, 조인트 벤처로 SOC사업 진출이 가능한 전략적인 분야를 개척한다.

③ 지방화시대에 대비한 지자체 발주사업 및 지역개발사업 참여

지방 현지 실정에 맞는 제안형 프로젝트를 적극 추진하고 이와 아울러 지자체 및 지역사회와의 협력증진에 앞장 선다. 또한 국내 지사의 기능 확대로 지방 현지사업의 기반을 구축한다.

④ 해외 현지법인의 역할 증대를 통한 해외사업 촉진화

국가(지역)별 현지법인체 중심의 사업운영을 적극적으로 추진하며, 이러한 사업을 효율적

으로 달성하기 위해 국가별로 현장 및 영업조직을 통합한다. 또한 국가별 현장간에 인원·자재·정보 등 경영자원 수급을 통합적으로 운영한다. 국가별 차별성을 고려하여 해외 사업거점을 다원화하며 본 사업의 지원역할을 강화한다.

⑤ 유망 신규사업 분야에서 적극 진출

신규사업 분석팀을 운영하여 신규사업 평가시스템을 구축한다. 이러한 시스템을 이용하여 유망한 신규사업 분양를 선정, 적극 진출한다.

⑥ 엔지니어링 DB를 중심으로 한 CIC 구축

영업정보·설계정보·일반기술정보 등을 체계적으로 효율적으로 검색·활용한다. CIC를 통한 업무 PROCESS 연계 시스템 구축으로 데이터 활용을 극대화한다. 설계에서부터 사후관리에 이르는 전과정을 시뮬레이션함으로 전략정보를 제공한다.

⑦ R&D 기획·관리 시스템 확립

R&D 기획 및 관리 능력을 강화하고, 우수 연구인력 확보 및 양성에 힘을 기울인다. 또한 지적 재산권 강화와 사업특성을 고려한 유연한 연구조직 체계를 구축한다. 국내외 기술정보망 구축과 아울러, 외부 연구기관과의 연계를 통한 협력 강화에도 힘을 기울인다.

Ⅶ. 結 論

해방 이후 한국경제는 고도성장을 경험해 왔다. 선진 자본주의국의 수백년에 걸쳐 이룩한 자본주의적 근대화 과정을 불과 수십년 만에 달성해 낸 것이다. 1955년 66달러였던 1인당 GNP가 1995년에 1만 76달러에 이르렀다.

1947년 창립한 현대그룹이 반세기 동안 이룩한 역사는 이러한 한국경제의 고도성장을 잘 대표한다고 할 수 있다. 종업원이 100명도 채 안되는 중소업체로 출발한 현대는 오늘날 50개 남짓의 계열사에 20만명 가까이를 고용하고 있으며, 또한 1차 협력업체만도 1만6,000개에 이르러, 직간접적으로 막대한 인력을 거느리게 되었다. 또한 1996년도의 매출액이 정부예산을 능가하는 70조원으로 GDP의 18%에 달하고 수출액도 152억4,000만 달러로 전체 수출액의 11.7%에 해당하는 등 국내경제에 미치는 영향이 막대하다.

현대그룹이 이처럼 국내경제에 막대한 영향을 미칠 수 있는 것은 창립자인 아산 정주영 명예회장의 경영이념에 바탕을 둔 경영전략의 성과라 할 수 있다. 이러한 경영전략의 성과는 위에서 제시된 것처럼 현대라는 하나의 그룹 뿐만 아니라 한국경제 전반에 미치는 경향이 크다 할 수 있는 것이다.

〈표 7〉 GNP대비 현대그룹 매출액 추이(단위 : 억원, %)

연 도	매출액	경상GNP	%	연 도	매출액	경상GNP	%
1963	8	5,029		1980	28,803	368,570	8
1964	16	7,163		1981	45,218	457,029	10
1965	15	8,057		1982	53,875	524,605	10
1966	41	10,370		1983	67,094	620,860	11
1967	62	12,812		1984	73,594	710,446	11
1968	129	16,529	1	1985	95,605	793,011	12
1969	294	21,553	1	1986	120,199	929,093	13
1970	251	27,884	1	1987	144,122	1,097,265	14
1971	239	34,191	1	1988	161,235	1,313,713	13
1972	300	41,935	1	1989	176,123	1,479,416	11
1973	498	53,775	1	1990	227,613	1,782,621	13
1974	1,204	75,917	2	1991	300,352	2,142,399	15
1975	2,052	101,292	2	1992	364,199	2,387,046	18
1976	3,947	138,997	3	1993	392,478	2,655,179	18
1977	13,278	177,958	7	1994	471,624	3,037,726	20
1978	17,005	240,627	7	1995	592,178	3,489,793	23
1979	18,506	308,721	6	1996	697,257	3,366,404	18

자료 : 현대 50년사

21세기를 앞두고 아산의 현대그룹은 남북한의 교역을 전제로 하여 금강산 관광산업을 개발하고 元山에 조선수리공장, 자동차 조립 및 수리공장을 계획하고 있으며, 황해도 지방에 공업단지를 계획하고 있다. 이러한 사업의 사전준비로 한우 1,000마리를 2차에 나누어 북한에 육송한 바 있어 그동안 단절되어 있던 북한과의 직교역의 가능성을 높여주어 남북관계에 있어 화해분위기를 조성하는데 일조하였다고 할 수 있다.

또한 5대 재벌의 구조조정의 일환으로 현대전자는 LG전자를 인수하게 되었으며, KIA자동차 및 아시아자동차의 정상운영을 위하여 현대자동차가 여타업체를 제치고 인수하기로 하였다. 특히 현대전자(대표 金榮煥)는 1998년에 총 12억6천2백만 달러의 해외자본을 유치하였으며, 이를 위하여

① 자회사의 매각

② 자회사 미국증권시장에의 상장

③ 사업지분 매각

④ 해외 전환사채 발행 등 가능한 모든 방법을 동원하였다[15].

15) 현대경제사회연구원, 전환기 경제와 정책과제, 1997. 4월, pp. 251~259.

현대는 1998년 7월에 비메모리 반도체 업체인 심비오스로직을 7억6천만 달러에 미국 LSI 로직에 매각하였다. 1994년 인수한 하드 디스크 업체 맥스터는 1998년 8월 초에 미국 나스닥(NASDAQ)에 상장되면서 신주를 발행하여 3억3천만 달러의 자금을 확보한 바 있다. 이 밖에도

① 글로벌스타의 일부지원을 미국 로랄사에 8천2백만 달러로 매각하였으며,

② 5천만 달러의 해외전환사채 발행.

③ 마스크숍을 미국 듀폰사에 3천1백만 달러로 매각하였다. 그 중에서 현대그룹은 4억5천만 달러는 국내로 도입하여 이천 반도체공장의 설비투자와 연구개발비용(R&D)으로 사용하며, 그 나머지는 미국현지법인(HEA)에 재투자 하기로 하고 있다.

남북한 간의 경협추진 경영전략으로는 북한의 현재 경제여건과 남북한 상호간의 이익, 사업추진의 인센티브 등을 고려할 때, 단기적으로는 소규모의 남북한 합작사업 투자와 임가공사업에서 점차로 합영과 독자, 국제 컨소시옴 등의 방향으로 나아가는 것이 바람직한 것으로 볼 수 있다.

특히 아산이 中國에서의 투자보다 남북한 교역 확대방향으로 지향하는 것도, 임가공사업의 경우 남한의 입장에서는 소규모 자본과 기술공여로 가능할 뿐 아니라 북한 경제의 의존도 심화와 보완투자에도 도움이 될 것이며, 북한에게도 소득증대와 초보적 기술습득에 도움이 되며, 경제적 시너지 효과도 매우 클 것으로 보기 때문이다. 따라서 금강산 투자의 30년 보장과 6년에 걸친 9억 달러의 송금조치도 이러한 전략과 부합되는 것으로 볼 수 있다.

參考文獻

1. 김성수, 국제화 · 세계화시대의 신경영정책과 전략, 법경사, 1994. 8.
2. 김영우, 국가경쟁력과 과학기술전략, 한국산업기술진흥협회, 1998.
3. 김명호 주편, (건설자) 정주영, 1997.
4. ———, 세기의 가교 ; 정주영 화전(畫傳), 1997.
5. 박병석 외 10인(경제2부), 재계를 움직이는 사람들(30대 재벌그룹의 인맥분석), 중앙일보사, 1996. 10. 31.
6. 박재록 · 박광서 · 김신웅 · 김대원 공저, 신경영사론, 유풍출판사, 『아산 정주영의 초기 자본축적 경영이념』 1996. 9, pp. 403~431.
7. 서기원 외, 한국경제 신강, 1996. 9, pp. 339~349.
8. 이성태 지음, 위대한 기업가의 가난한 철학, 1991.
9. 이장호, 국제경영전략, 박영사, 1996. 9.

11. 이 호「지옴」, 또 하나의 기적을 만든다, 1997.
12. 전범성 저, 정주영 : 실록기업소설, 현대창업비화, 1984.
13. 조동성, 국제경영학, 경문사, 1986. 2. 20, pp. 170~174.
14. ——, 한국재벌연구, 매일경제신문사, 1991. 9. 2.
15. 한주희, 능력주의 시대의 전략적 인적자원 관리, 현대경제사회 연구원 1995. 10.
16. 허영섭 지음,『정주영, 무릎 꿇다 : 대권 도전 다큐멘터리』, 1993.
17. 정주영, 성공시대, 학진보 편역, 국제문화출판공사, 1989. p. 222.
18. ——, 시련은 있어도 실패는 없다 : 나의 삶, 나의 이상.
19. ——, 이 땅에 태어나서 : 나의 살아온 이야기, 솔 출판사, 1998. 3. 10.
20. HBS 영상자료, 아산 정주영,『이 땅에 태어나서』, 제1부, 제2부.
21. 정주영, 이 아침에도 설레임을 안고, 삼성출판사, 1986. p. 29.
22.『아산 정주영 연설문집』, 울산대학교 출판국, 1985. 11. p. 125.
23. 아산재단 20년사, 1997. 7.
24. 한국무역학회 20년사, 한국무역학회, 1996. 12.
25. 한국의 사회윤리 : 현재와 미래, 아산사회복지사업재단, 1998.
26. 현대건설 35년사, 현대건설 편찬위원회, 1982.
27. 현대상운 20년사.
28. 현대 50년사(상권), 1997.
29. 현대 50년사(하권), 1997.
30.『현대종합상사』20년사, 1996. 12.
31. 현대중공업史, 社史편찬위원회, 현대중공업주식회사, 1992. 3. 14.
32. Richard M. Steers, MADE IN KOREA, Chung Ju Young and The Rise of Hyundai, Routledge, New York, 1998.

峨山精神과 現代그룹의 企業文化

An Approach to the Asanism, Ju-Yung Chung's Entrepreneurial Spirit and the Corporate Culture of Hyundai Group

高 承 禧*

目 次

Ⅰ. 序 說
Ⅱ. 企業과 文化의 만남
1. 文化의 뜻
2. 企業文化의 基本槪念
3. 企業文化의 構成要素
Ⅲ. 峨山精神의 形成과 企業文化的 背景
1. 峨山 鄭周永의 成長過程
2. 現代그룹의 創業과 企業活動
3. 峨山精神의 形成
Ⅳ. 峨山精神에 의한 「現代그룹文化」의 創造
1. 企業共有價値의 定立
2. 現代그룹文化의 行態
3. 峨山精神의 繼承과 새로운 企業文化의 構築
Ⅴ. 現代그룹의 企業文化的 特性
1. 韓國的 企業文化의 特性
2. 現代그룹文化의 特性
Ⅵ. 맺는말

Ⅰ. 序 說

사람이 모여 사는 인간사회는 그 나름의 특성과 분위기가 존재하는데 그것을 일컬어 우리는 社會文化라고 부른다. 그리고 인간이 만들어 운영하는 企業에 있어서도 각각 독특한 문화적 특성을 지닌 企業文化가 형성되어 있는 것이다. 따라서 인간사회나 국가를 이해하기 위해서는 그 사회나 국가의 文化를 알고 있어야 하는 것처럼, 어느 하나의 기업체를 이해하려면 그 기업체가 지닌 企業文化를 파악하지 않으면 안된다. 더욱이 국가나 사회가 얼마나 발전했는가를 평가하려면, 그 국가나 사회의 文化的 特性을 알아야 하듯, 그 사회에 존재하는 기업체의 성과나 우수성을 파악하기 위해서는 그 기업의 경영활동을 지배하는 기업문화적 특성을 이해할 필요가 있는 것이다.

이와 같이 기업에 대한 문화적 접근은 기업을 바르게 인식하고 기업경영의 문제를 해결하는 기본적인 방법의 하나라고 할 수 있다. 企業文化라는 표현은 그동안 경영학자나 사회학자들이 학문적으로 사용해 왔던 것에 불과했으나, 1980년대에 이르러 기업의 고유가치를 나타

* 檀國大 經營會計學部 敎授 · 韓國經營史學會 會長

내는 기업문화의 개념이 학계 뿐만 아니라, 경영자나 일반인들에게도 받아들여질 수 있는 보편적인 개념으로 널리 확산되었다. 최근에 우리나라에서도 기업문화에 대한 관심이 고조되고 있으며, 이에 대한 연구가 활기를 띠고 있는 상황이다.

따라서, 본 연구에서는 光復 이후의 혼란을 겪던 시기에 기업을 일으켜 韓國第一의 「現代그룹」으로 성장시켰고, 韓國經濟의 발전에 크게 기여한 峨山 鄭周永의 기업가정신을 조명하고, 그 정신을 바탕으로 하여 創造된 「現代그룹」의 企業文化에 대하여 體系化하는 것을 목적으로 하고 있다. 그리고 峨山의 기업활동을 통하여 구현된 峨山精神을 체계적으로 발굴·정리하고 그에 따라 이루어진 「現代맨 精神」에 대해서도 「現代그룹文化」의 연속선상에서 접근을 시도할 것이다.

本 硏究에서 다루어질 峨山精神과 「現代그룹文化」는 現代그룹의 창업자 峨山 鄭周永이 어떠한 정신과 동기에서 기업활동을 전개하고 企業文化를 구축하였으며 기업이윤의 사회환원을 통한 기업가의 사회적 책임을 어떻게 실천하였는가를 보여주는 부분이다. 峨山은 「現代그룹」의 창업자이며 韓國의 대표적인 개척자적 自手成家型 企業家이다. 그는 기업활동을 통하여 이윤을 창출하고 그것을 재투자하여 그룹기업으로 성장시켰을 뿐만 아니라 기업의 社會的 責任을 인식하고 기업이윤의 사회환원을 스스로 실천한 企業家 精神의 소유자이다. 특히 그는 企業倫理觀에 입각한 企業文化의 창조와 문화창달을 실행함으로써 文化創造의 旗手가 되었다. 따라서, 이 연구의 범위는 企業家로서의 峨山 精神의 형성배경을 검토하고 그의 기본사상을 조명함과 동시에, 그가 지닌 企業家精神의 내용과 그것을 바탕으로 하여 이루어진 企業文化의 行態를 表出시키고 그것이 지니는 文化史的 特性을 찾아보려는 것이다.

Ⅱ. 企業과 文化의 만남

1. 文化의 뜻

人間은 그들이 만들어 낸 文化를 통하여 주어진 환경에 어떻게 작용해야 되는가를 배우고 익힌다. 이념과 규범으로서의 文化를 습득하고 변화하는 환경에 文化를 적응시키는 것은 인간의 생존에 있어서 중요한 일이다. 이렇게 인간생활에 있어서 중요한 요소로서 작용하는 文化의 의미는 무엇인가에 대하여 살펴 볼 필요가 있다.

문화의 뜻에 대해서는 관점과 견해에 따라 그 정의가 다르며 공통된 정의를 내리기가 어렵다고 한다. 文化라는 용어는 인류학의 선구자인 「에드워드 테일러」(Edward B. Taylor)에 의하여 人類學界에 처음으로 소개된 이후 전문적인 용어로 사용되기 시작하였다고 한다[1]. 그

1) 이덕훈, 「기업과 인간」(대전, 한남대학교 출판부, 1997), pp. 143~144.

래서 文化는 「사회구성원들의 공통된 생활양식」[2]이라든가, 「어느 시기, 어느 집단 내에서 적용되고 공개되며 대부분의 구성원들에 의하여 받아들여지는 의식체계」[3]라고 정의되는가 하면, 또는 문화란 「후천적으로 습득된 사회구성원들의 집단적인 정신적 프로그래밍(collective mental programming)」[4]이라든가, 「文化란 사회를 결합시키는 공동가치 및 행위」[5]로 다양하게 정의되고 있다. 그러나 일반적으로 文化라 함은 그 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 가치관과 信念, 理念과 관습, 그리고 지식과 기술을 모두 포함한 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 주는 요소라고 정의되어진다[6]. 따라서 文化는 사회구성원의 행동과 사회체계를 형성하고 이들을 연결·조정하는 종합체로서 사회의 유지 및 발달에 필수불가결한 요소라고 할 수 있다. 文化는 오직 인간에게서만 볼 수 있는 것으로서 인간적인 것은 필연적으로 문화적이며, 또한 文化的인 것은 인간적인 것이다. 文化는 인간의 정신적 욕구를 충족시켜주는 활동과 현상, 그리고 표현을 뜻하는 것이며, 人間으로서의 자기완성을 가능하게 하는 여건의 총화를 의미한다고 할 수 있을 것이다[7].

그러므로 文化는 인간생활에 없어서는 안될 필수적인 요소이며, 인간사회의 구성원들이 생활을 통하여 직면하게 되는 상황에 대한 문제해결의 도구라 할 수 있다. 또한 文化는 일상생활에서 당면하는 다양한 상황에서 사회구성원이 다른 사회구성원들과 어떻게 상호작용을 해야만 되는가에 대한 청사진을 제공한다. 여기서 사회와 문화와의 관계를 살펴보자. 사회가 그 구성요소인 사회구성원으로 이루어진 집단이라고 한다면, 文化는 그 집단 내에서 사회구성원 간의 행동양식을 규정함으로써 사회의 존속을 뒷받침하는 규범이다. 따라서 文化는 인간이 집단생활을 영위함에 있어서 그 사회집단에 속하는 사람들이 필요로 하는 理念과 物質의 복합체라고 볼 수 있다. 그것은 인간사회가 존재하는 곳이면 어디든지 존재하게 되며 인간의 기본욕구를 충족시키는 과정에서 나타나는 기술과 방법 및 사회구성원 간의 반목을 극소화하고 협동을 극대화함으로써 共生할 수 있는 수단을 제공하게 된다[8].

---

2) Charles Harmpden Turner, "Creating Corporate Culture ; from Discord to Harmony" (Reading, Mass ; Addison-Wesley Publishing, Co., 1992), p. 12.

3) Andrew M. Pettigrew, "On Studying Organizational Culture", (Administration Science, Quarterly, 28, 1993), p. 574.

4) Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", (Journal of International Business Studies, Fall 1983), pp. 76~77.

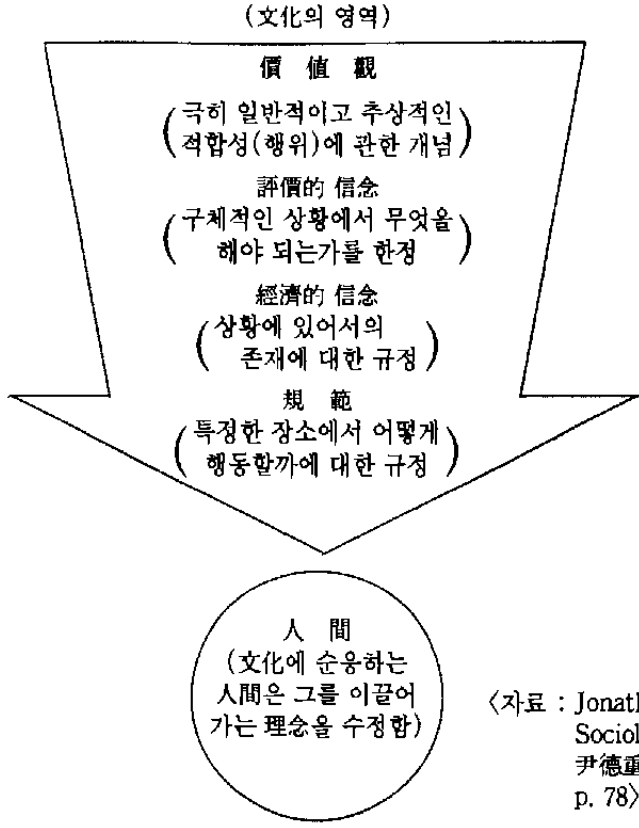
5) Meryl Reis Louis, "Sourcing Workplace Culture : Why, When and How", (Kilmannetal, Ceds Gaining ; Control of the Corporate Culture Sanfrancisco' ; Jossey-Bass, 1985), p. 127.

6) Talcott Parsons, "Culture and Social System Revised, in L. Schneider(ed.)", The Idea of Culture in the Social Science(London, Cambridge University Press, 1973), pp. 33~46.

7) 三星美術文化財團, 『文化의 香氣 30年』, p. 69.

文化는 세상을 의미있는 것으로 만들고 세상사를 해석하는 데 사용되는 것임은 물론, 사회구성원들 사이에 共存하는 일련의 행동양식이라 할 수 있다. 이렇게 文化를 인간이 생존하고 있는 생활양상의 基調가 되고 사회구성원들이 共有하는 價値觀의 개념적 체계의 의미로 해석한다면, 그것은 인간이 사회의 구성원이 되는 과정에서 배우지 않으면 안되는 것이다. 文化로부터 무엇을 배우느냐 하는 것이 인간의 사회적 행위에 대한 한계를 갖게 한다. 이러한 관점에서 사회의 모든 구성원은 음악가로서 악기를 연주한다거나 투철한 企業家로서 기업경영을 한다던가, 또는 독서삼매경에 몰두하여 자기의 인격을 형성해 가는 것과 같은 광범한 행동양식을 배울 수도 있다. 그러나 무엇을 배워야 하는가는 그 구성원이 속하는 文化에 달려 있다고 할 수 있다. 文化는 사회화 과정을 통하여 학습하게 되며, 그 사회의 가치관과 信念, 그리고 理念과 規範 등이 사람의 人格을 형성하고 행동양식을 구성하게 되는 것이다.

이상에서 살펴 본 文化와 人間과의 관계를 그림으로 나타내 보이면 〈그림 1〉과 같다.



〈자료 : Jonathan Turner, Sociology, p. 81 ; 尹德重, 現代社會學, p. 78〉

〈그림 1〉 文化와 人間과의 關係

8) 尹德重, 『現代社會學』(서울, 螢雪出版社, 1994), p. 60 : (Caroline Hodges Persell, "Understanding Society" : An Introduction to Sociology, New York, Harper & Row, 1984).

2. 企業文化의 基本槪念

기업은 사회가 필요로 하는 재화와 용역을 생산하여 제공하며 또한 사회로부터 기업활동에 필요한 생산요소를 제공받는다. 이렇게 기업과 사회는 불가분의 관계 속에서 상호작용을 하며 발전해 왔다. 그런데 산업사회의 발전과 더불어 大企業이 등장하면서 기업의 사회적 역할도 증대되었고 사회에 대한 기업의 책임문제가 거론되기 시작하였다. 그동안 사회가 추구해 왔던 경제적인 가치가 일정한 수준에 달하게 되자 사회복지나 정신문화 등 경제성장 만으로는 해결할 수 없는 문제들이 중요시되기 시작한 것이다.

오늘날의 사회는 기업활동의 일차적 목표인 이윤추구라는 경제적 가치창조를 초월하여 보다 인간적인 가치창조를 위하여 기업이 공헌하지 않으면 안된다고 요구하고 있다. 환언하면, 기업은 단순한 관리를 해야 한다는 것으로서, 이른 바 기업의 사회적 책임과 기업윤리를 촉구하고 있는 것이다. 그러므로 오늘날의 경영자는 이윤추구에 못지 않게 사회에 대한 도의적 책임의식을 가지고 이를 경영활동의 道德規範으로 정착시킬 때 사회가 요구하는 기업윤리를 실천하게 된다. 그런데 기업의 경쟁력과 성장의 원천이 어디에 있는가에 대한 학자들의 관심이 고조되면서 연구가 활발히 진행되기 시작하였고 1980년대에 이르러 기업문화라는 개념이 등장하였다. 기업의 성장과 발전을 좌우하는 보이지 않는 힘(力)인 企業文化는 바로 그 기업을 창업하고 이끌어 온 기업가의 창업정신과 경영이념 그리고 기업윤리관에 바탕을 두고 있는 것이다.

이와 같이 巨視的인 文化의 개념을 기업이라는 微視的인 조직에 적용시킨 것이 企業文化이다. 「딜」과 「케네디」(T. E. Deal and A. A. Kennedy)가 「文化的 認識이 없는 기업은 30년 내에 자취도 없이 사라질 것」[9]이라고 경고한 바 있듯이, 이제 기업은 이윤만족의 원리로부터 전체만족의 원리로 변화된 오늘날의 경제환경 속에서 企業文化에 대한 인식을 하지 않고는 살아남을 수 없게 되었다. 인간의 물질적인 욕망을 채우기 위한 이윤동기의 경제적 활동은 그것이 아무리 중요하다고 하더라도 어디까지나 인간의 정신적인 충족을 위한 수단에 지나지 않기 때문이며, 이는 산업사회가 발전될수록 人間化에 대한 욕구가 강해지는 현상을 통해서도 알 수 있는 것이다[10]. 그러므로 企業文化는 업체의 모든 구성원들이 共有하고 있는 가치관과 신념, 理念과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 모두 포함한 종합적인 개념으로서 企業의 구성원과 기업체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다[11].

---

9) Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, "Corporate Culture" ; The Rites and Rituals of Corporate Life(Reading, Mass ; Addison-Weslley Publishing Co., 1982) ; 三星美術文化財團, 前揭書, pp. 69~70.

10) 李學鍾, 『韓國의 企業文化』(서울, 博英社, 1994), p. 13.

11) 現代經濟社會硏究院, 『企業變身과 企業文化』(1989), p. 24.

다시 말해서 企業文化는 企業構成員들이 共有하는 가치관이나 행동규범의 체계를 일컫는다.

이상에서 살펴 본 企業文化는 넓은 의미로 보면 한 나라의 전체기업과 그 구성원들이 共有해 온 일련의 有形化된 行動樣式과 사회관계라고 할 수 있으며, 좁은 의미로 볼 때는 개개의 기업구성원들이 共有하고 있는 가치관이나 행동규범의 전체적 체계라고 할 수 있을 것이다. 환언하면 企業文化란 어느 한 기업만이 고유하게 지니고 있는 행동적인 특성이나 또는 이러한 특성에서부터 연유되어 형성된 그 기업의 正體性임을 의미하는 것이다. 따라서 企業文化는 조직구성원들의 언어나 행동 속에서 찾을 수 있고 그 기업이 주최하는 의식행위, 기업의 심볼 또는 창업자나 최고경영자들의 리더십 스타일로 표현된다. 이와 같이 기업의 행동으로 나타나는 企業文化는 기업구성원들이 그동안 경험에 의하여 체득한 意識的 또는 無意識的인 價値와 信念의 표현이라 할 수 있을 것이다[12].

보편적으로 기업구성원들이 共有하는 가치관이나 信念은 그 구성원들에게 기업과 동일한 주체라는 意識을 갖게 만들어 줌으로써 기업의 成敗를 마치 자신의 성패와 직결시키는 역할을 하게 된다. 다시 말해서 기업문화가 강한 경우에 구성원들이 공통적으로 갖고 있는 가치관이나 신념의 공통분모가 매우 커서 기업의 생존과 성장을 자신의 발전과 동일시하는 부분이 커지는 것을 의미한다. 기업과 구성원을 동일시하는 가치관이 형성되면 기업구성원들은 자기 자신이 기업으로부터 부여받은 역할 이상으로 기업에 애착을 가지고 부가적인 노력을 기업에 투입하게 된다. 그 결과로 企業은 그 사회 속에서 안정된 위치를 확보할 수 있게 되고 조직구성원들은 기업에 이익을 가져올 수 있도록 자신의 행동과 思考를 스스로 통제하게 된다. 이와 같이 企業文化는 기업경영에 있어서 유익한 기능을 하게 되는 것이다[13].

3. 企業文化의 構成要素

기업은 경영활동을 수행하는 과정에서 주어진 문화적 환경에 적응하면서 그 기업의 목적을 달성하는데 알맞은 경영이념과 전략을 구사함은 물론, 오랜 기간을 거쳐오는 동안 그 자체의 독특한 企業文化를 형성하게 된다. 이러한 企業文化의 형성에 결정적인 영향을 주는 것은 정치와 경제, 사회적 전통과 규범, 및 교육과 종교 등의 文化的 環境要素이다. 이러한 여러 가지 환경여건 속에서 그 기업의 創業者나 經營者가 경영이념과 사업목적을 가지고 경영전략과 조직관리를 주도함으로써 그 기업 특유의 文化를 이루어 가게 되는 것이다.

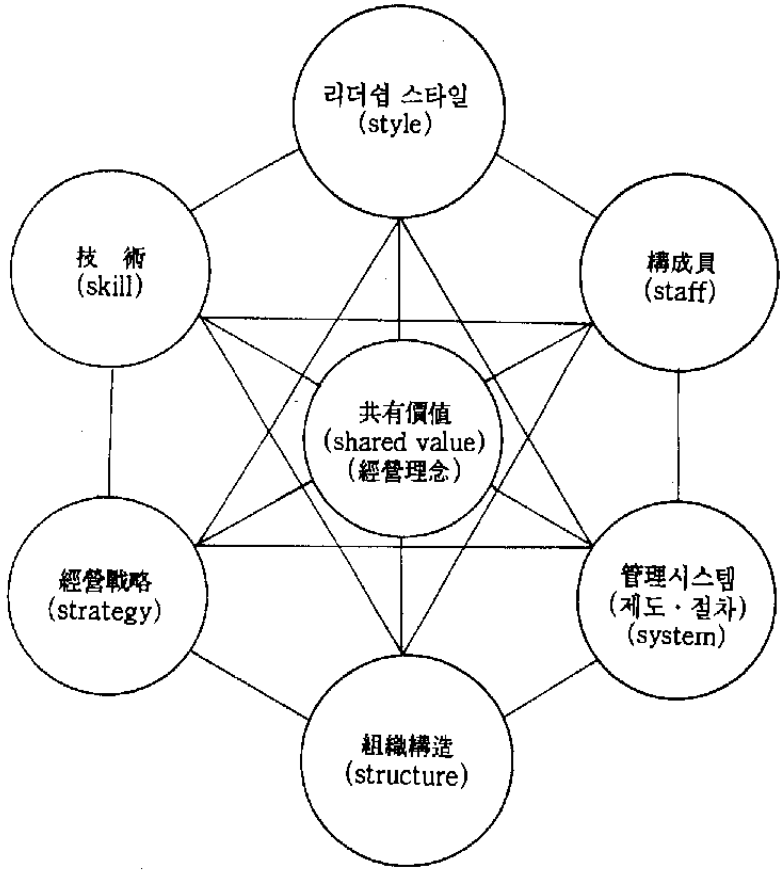
12) 上揭書, pp. 24~25.
13) R. T. Pascale and A. G. Athos, "The Art of Japanese Management,"(New York, Penguin Books, 1981), pp. 200~206.

따라서 企業文化를 이해하기 위해서는 그것이 어떠한 사회문화적 환경요인에 의하여 형성되었고 어떤 構成要素로 형성되어 있는지를 파악하지 않으면 안된다. 일반적으로 그 사회의 문화적 환경에 따라 이루어지는 企業文化의 構成要素에는 ①共有價値, ②經營戰略, ③組織構造, ④管理시스템, ⑤構成員, ⑥리더십 스타일, ⑦관리기술 등 일곱 가지가 있다[14]. 이것을 일컬어 기업문화의 구성요소(7S)라고 한다. 그 표기문자가 모두 S字로 시작되기 때문이다.

企業文化의 첫째 구성요소는 기업체의 구성원들이 공통으로 가지고 있는 價値觀과 經營理念, 및 사업목적 등 기업의 共有價値를 일컫는다. 이것은 다른 구성요소에 지배적인 영향을 주게 되므로 중요한 것이다. 두번째의 구성요소는 기업체의 방향과 기본성격을 결정하는 경영전략으로서 그 기업의 장기적인 사업목적과 계획 등을 의미한다. 세번째의 組織構造는 그 기업의 경영전략을 수행하는데 필요한 틀이 되는 것으로서 조직구조와 직무설계 및 권한관계 등 기업구성원들의 역할과 상호관계를 지배하는 요소를 말한다. 네번째의 구성요소인 管理시스템은 경영의사결정과 그 운영의 틀이라 할 수 있는 관리제도와 절차 등 각종시스템을 의미한다. 기업문화를 구성하는 다섯째의 요소는 기업구성원이다. 기업문화는 기업구성원들의 행동을 통하여 나타나는 것이다. 따라서 그것은 기업의 人力構成과 能力, 가치관과 신념, 그리고 욕구와 동기 및 행동패턴 등을 의미한다. 또한 기술도 기업문화를 구성하는 요소 중의 하나로서 각종 기계장치와 컴퓨터 등, 생산 및 정보처리분야의 하드웨어(hardware) 뿐만 아니라, 그것을 이용하는 소프트웨어(software)의 기술을 모두 포함하는 개념이다. 더욱이 구성원들에 대한 인센티브와 행동강화 및 목표관리와 예산관리 등 기업경영에 활용되는 관리기술은 이에 속하는 것이다. 마지막 구성요소로서의 리더십 스타일은 기업구성원들을 지도하는 조직관리의 스타일로서 구성원들의 행동강령 뿐만 아니라, 조직분위기에 직접적인 영향을 주는 중요한 요소라고 할 수 있다. 기업문화의 유기적 성격 등은 경영에 임하는 경영자의 리더십 스타일로부터 많은 영향을 받으면서 형성되는 것이다[15].

위에서 언급한 일곱 가지의 구성요소는 상호보완적으로 연결됨으로써, 전반적으로 그 기업의 독특한 특성을 나타내는 企業文化를 형성하게 된다. 이들 諸要素間의 상호의존성과 연결성이 높아질수록 활력있고 독특한 企業文化가 이루어진다. 따라서 바람직한 企業文化의 개발은 위의 일곱 가지 요소들을 바람직한 방향으로 개발함으로써 가능하게 되며, 또한 企業文化를 이해하는데 있어서도 이 요소들을 중심으로 하여 접근해야 되는 것이다. 企業文化를 구성하는 이들 要素의 상호의존관계를 그림으로 나타내면 〈그림 2〉에서 보는 바와 같다.

14) 李學鍾, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화개발』(서울, 博英社, 1997), pp. 16~18.
15) 上揭書, p. 29.



〈자료 : R. T. Pascale and A. G. Athos, op. cit., p. 203〉

〈그림 2〉 企業文化의 構成要素

이와 같이 企業文化는 기업구성원들의 共有價値로서 그들의 사고방식과 태도 및 행동에 영향을 줄 뿐만 아니라, 기업의 경영전략과 조직구조 그리고 관리시스템과 경영자의 리더십을 통하여 기업경영에 영향을 끼치게 된다. 과거 30년간 고도성장을 이루어 오는 과정에서 우리나라의 기업은 기본적인 경영체제를 갖추기 위한 경영합리화와 기업의 성장을 위한 경영전략과 세계화가 강조되었다. 1980년대에 이르러 企業文化에 대한 관심이 확산되면서 기업의 성장을 좌우하는 보이지 않는 힘으로서의 企業文化라는 개념이 주목받기 시작한 것이다[16].

16) 上揭書, p. 29.

Ⅱ. 峨山精神의 形成과 企業文化的 背景

1. 峨山 鄭周永의 成長過程

오늘의 現代그룹을 창업하여 韓國 第一의 대기업으로 성장시킨 峨山 鄭周永은 개척자적인 自手成家型 企業家이다. 그는 1915년 11월 25일 江原道 通川郡 松田面 峨山里에서 부친 鄭捧植과 모친 韓誠實과의 사이에 6男 1女 중 장남으로 태어났다[17].

그의 고향 峨山里는 50여호 밖에 안되는 작은 농촌에 불과했으나, 동해안의 松田海水浴場을 가까이 두고 있어 風光이 수려한 자연환경을 갖추고 있는 곳이다. 이렇게 그는 풍미스러운 마을에서 천진난만한 소년시절을 보내면서 소박한 人性을 몸에 익혔다. 그러면서도 그는 농촌사람들이 겪는 가난의 고통을 체험하였고 가난을 벗어나 넓은 도회지로 진출하려는 꿈을 품게 되었다. 더욱이 그는 부지런히 화전밭을 일구고 개간하여 살림을 꾸려 가는 부모님의 모습 속에서 개척의 의지와 근검절약의 정신, 그리고 성실히 노력하면서 信用을 쌓아 가는 人生의 중요한 敎訓을 배우고 익혔다. 그는 여섯살 되던 해에 할아버지가 訓長으로 있던 書堂에 들어가 「千字文」과 「童蒙先習」, 「明心寶鑑」, 「小學」, 「大學」 등의 四書三經을 3년 동안 배웠다. 훗날 그는 이 서당에서 배우고 익힌 漢文 속에서 人生의 심오한 의미를 깨우쳤고 유교적 교훈을 바탕으로 하는 삶의 질을 개척할 수 있었다고 한다. 漢文修學을 마친 아홉 살의 峨山은 이어서 松田公立普通學校에 입학하여 日本式 敎育을 받았다.

초등학교의 과정을 마친 峨山은 부지런한 부모 밑에서 농사짓는 법을 배웠다. 농토가 집에서 약 십오리 정도 떨어져 있었기 때문에, 그는 새벽에 일어나 부친을 따라 밭에 나가야 했고 종일 일을 하고 저녁 늦게 귀가하는 생활을 하였다. 그리고 그는 모친이 하는 누에치기 일도 도왔다. 산에 뽕잎을 따러 모친과 함께 심산유곡을 누비고 다녔다고 한다. 훗날 그가 술회한 것을 보면, 『나는 지금도 여름철이면 강릉 해변 호텔 산언덕에 있는 큰 산뽕나무를 어머님을 뵙는 듯 만난다. 뽕잎이 활짝 핀 산뽕나무를 만나면 어머님의 옛 모습이 떠올라 코허리가 아릿해진다. 瑞山 간척지를 만들어 광활한 농토를 일구면서는 아버님의 넋이 내 몸에 실린 듯한 느낌이었다. 아버님과 어머님의 그 부지런하심은 나의 일생에 가장 은혜로운 교훈이었고 오늘의 나를 있게 한 첫째 가는 유산이다』[18]라고 기록되어 있다.

소년시절의 峨山은 가난한 농촌생활 속에서도 里長宅에 배달되는 신문을 통하여 도시생활이나 세상 돌아가는 정보를 입수하고 그에 대한 동경심을 갖게 되었고 脫貧致富의 꿈을 꾸며

17) 鄭周永, 『시련은 있어도 실패는 없다』(서울, 제삼기획, 1996), p. 18.
18) 上揭書, p. 21.

고향 탈출을 시도하게 되었던 것이다. 그리하여 그는 초등학교를 졸업한 지 2년 뒤에 3년 선배인 「池주원」과 함께 家出하였다. 두 사람은 걸어서 淸律을 향하여 가던 도중 路資를 벌기 위하여 철도공사판에서 노동을 하고 있었는데 두 달만에 부친에게 발각되어 귀가하게 되었다. 그러나 離村出市하려는 마음은 변함이 없었고 이듬해 봄에 두번째 家出을 시도하였으나 서울로 가던 도중 다시 붙잡혀서 집으로 돌아오지 않으면 안되었다. 세번째 家出은 부친의 소판 돈을 훔쳐 기차편으로 上京하여 德壽簿記專修學院에 다니면서 簿記法을 배우고 있던 중, 다시 찾아온 부친에게 붙잡혀 귀향함으로써 실패하게 되었다. 고향에 돌아온 峨山은 부모님을 도와 농사일을 열심히 하였으나, 다시 흉년이 드는 바람에 네번째의 家出을 시도하게 되었고 드디어 고향탈출에 성공하였던 것이다. 그의 나이 18세가 되던 늦은 봄의 일이다. 서울에 온 그는 막노동 일을 하였으며, 仁川의 부두노동자로 荷役 일을 했음은 물론, 서울에서는 普成專門學校의 신축공사장 일을 하는 등 할 수 있는 일을 닥치는 대로 하였다[19].

그러던 중에 峨山은 福興商會라는 쌀가게의 배달원으로 취직하여 안정된 직장생활을 하게 되었다. 하루 세끼 먹여 주고 쌀 반 가마니의 월급이었으나 만족스럽게 생각하며 열심히 자전거 타는 법을 익히고 주인의 눈에 들게 부지런히 근무하였다. 그는 매일 새벽 일찍 일어나 가게 앞을 깨끗이 쓸고 정돈하였으며, 열심히 배달하고 부지런히 「되질」과 「말질」을 배우고 익혔다. 그것을 지켜 본 가게 주인은 장부정리를 맡길 만큼 그를 신용하게 되었다. 지난날 부기학원을 다닌 보람이 있어 그는 재고관리와 고객별로 원장·분개장을 갖추어 놓았다. 그의 부지런함과 성실함은 가게의 주인 뿐만 아니라 거래처와 고객들에게도 신용할 수 있는 젊은이라고 인정받게 되었다. 그리고 峨山은 검소한 생활로 일관하였으며 받는 급료를 저축하였다. 그의 부친도 마침내 아들이 서울에서 취직한 것이 시골에서 농사일 하는 것보다 잘한 것임을 인정하게 되었다. 이렇게 峨山이 福興商會에서 3년 동안 일하는 사이에 주인집에서는 家勢가 기울어지자 峨山에게 쌀가게를 넘겨 받으라고 했던 것이다. 주인의 권유에 따라, 자본금도 없이 그동안 쌓은 信用만으로 峨山은 福興商會를 인수하여 배달꾼에서 쌀가게의 주인이 되었다. 단골 손님을 그대로 물려받았고 정미소로부터도 이전과 다름없이 월말계산으로 쌀 공급을 해주겠다는 약속도 있었기에 용기를 낼 수 있었다. 1938년 신당동에 가게를 새로 얻어 「京一商會」라는 간판을 내걸었다. 그때 峨山의 나이는 22세였고 고향을 떠나온 지 4년만의 일이었다[20].

장사는 나날이 번창하였다. 사업을 함에 있어서는 信用이 제일이라는 것을 스스로 체험한 峨山은 어떠한 약속도 철저하게 지키는 것을 사업의 첫째 원칙으로 삼아 신용거래의 폭을 넓혀 나갔다. 商業資本이 축적되어 감에 따라 黃海道의 연백 등지에서 쌀을 大量으로 구매하여

19) 上揭書, pp. 25~59.

20) 上揭書, pp. 60~63 ; 鄭周永, 「이 땅에 태어나서」(서울, 솔출판사, 1998), pp. 32~36.

都賣業을 兼營하기도 하였다. 峨山은 京一商會를 2년간 매우 성공적으로 경영하였으나 日帝의 中國侵略으로 조선총독부에서 실시한 쌀 배급제도 때문에 1939년 말에는 문을 닫지 않으면 안되었다. 그는 京一商會의 경영으로 축적한 資本의 일부를 土地에 投資하여 고향의 논(水畓) 2천 평을 사서 부모님께 드리고 17세의 邊氏와 결혼도 하였다[21].

2. 現代그룹의 創業과 企業活動

1) 峨山의 事業立志

峨山은 京一商會의 문을 닫은 뒤에 小資本으로 높은 수익을 얻을 수 있는 事業을 물색하던 중, 知人 「이을학」의 소개로 북아현동에 있는 「아토서비스」라는 자동차 수리공장을 인수하여 운영하게 되었다. 引受資本은 3,500원이었다. 운전자본까지 합쳐 5,000원으로 사업을 시작하였다. 이것은 쌀가게를 경영할 때 알고 있던 吳潤根으로부터 빌린 3천원, 吳寅輔로부터 빌린 5백원, 그리고 동업자인 이을학·김명철이 출자한 8백원과 나머지는 峨山이 출자한 것이었다. 동업자의 출자액이 소액인 것은 그들의 技術을 중요시했던 점에 있는 것으로 볼 수 있다[22].

「아토서비스」는 技術과 信用을 사업원칙으로 하는 峨山이 인수한 지 20일만에 負債의 절반을 상환할 수 있을 정도로 호황이었다. 그러나 그것도 잠시였을 뿐, 工場에 불이 나서 全燒되고 修理 중에 있던 고객의 자동차까지도 火災를 당하는 바람에 峨山은 진퇴유곡에 빠지게 되었다. 그래도 그는 좌절하지 않고 債權者인 吳潤根씨를 찾아가 불의의 재난에 관한 자초지종을 설명하고 事業을 계속할 수 있는 資金의 貸出을 간청하였다. 吳氏는 峨山을 信用하여 담보 없이 3,500원을 추가로 빌려주었다. 그것을 밑천으로 하여 峨山은 再起할 수 있었다. 동대문구 신설동에서 자동차수리업으로 다시 일어선 峨山은 3년 동안 경영을 잘하여 資本을 축적할 수 있었고 吳氏에게 차용했던 빚의 원리금을 깨끗이 청산하여 귀중한 信用도 지켰다. 그리고 축적된 資本으로 黃海道 수안군에 있던 흡동금광의 광석을 진남포의 제련소까지 운반하는 事業에 착수하여 運輸業을 2년간 경영한 일도 있으나 美軍의 공습이 격심하던 1945년 5월에 그것을 청산하고 그동안 축적한 資本金 5만여 원을 거두어 고향으로 소개하고 거기서 光復을 맞았던 것이다[23].

峨山은 光復이 되자 上京하여 자동차수리업을 다시 구상하였다. 日帝末期에 3년 동안 익힌 자동차수리기술과 2년 동안의 運輸業을 경영했던 경험으로 자동차수리업에 대한 그의 집념

21) 金柄夏, 「1979年까지의 現代建設의 資本蓄積과 經營理念」(經營史學會, 『經營史學』 第5輯, 1990), pp. 6~7 : 鄭周永, 前揭書, pp. 63~64.

22) 現代建設株式會社, 『現代建設三十五年史』 第 1卷, (1982), pp. 64~65.

23) 鄭周永, 前揭書, pp. 66~71.

은 컸다. 美軍政廳으로부터 서울 중구 草洞 106번지의 敵産[24] 200평 정도를 불하받은 峨山은 1946년 4월에 現代自動車工業社를 설립하였다. 그는 최초로 「現代」라는 商號를 사용하기 시작하였다. 모든 事業은 現代를 지향하여 보다 발전된 未來를 내다보자는 의도에서 「現代」라는 이름을 붙였다고 한다[25].

자동차수리업의 주된 고객이 政府와 美軍政廳이었으므로, 峨山은 관청과 미군부대를 출입하는 기회가 많아졌고, 그러던 중 그는 工事請負業이 유망하다는 것을 알게 되었으며 수입금액이 자동차수리업에 비교가 안될 정도로 규모가 크다는 것에 매력을 느꼈다. 그래서 그는 建設業으로 사업전환을 하게 되었고 峨山의 혁신적이고 개척자적인 企業活動은 이미 이 때부터 實現되고 있었던 것이다.

2) 現代그룹의 嚆矢

峨山은 1947년 5월 25일 드디어 草洞에 있는 現代自動車工業社의 건물에 現代土建社의 간판을 걸고 建設業에 손을 대었다. 이때 친구인 吳寅輔와 매제인 김영주가 경험도 자본도 없이 무모한 일을 시작한다고 말렸다. 그러나 峨山은 『무슨 일을 시작하든 「된다는 확신 90퍼센트」와 「반드시 되게 할 수 있다는 자신감 10퍼센트」 외에 안될 수도 있다는 불안은 단 1퍼센트도 갖지 않는다』[26]고 하면서 지난날 토목공사판에서 노동했던 경험을 바탕으로 하면 가능하다고 자신감을 보여주었다. 峨山이 지닌 「캔두이즘」(candoism)의 투지를 여기서 발견할 수 있다.

그 당시의 建設業은 대부분이 수리와 營繕하는 일이었고 그 밖에 美軍部隊에서 하청받아 하는 일이 고작이었다. 공업학교의 교사 출신 하나를 기술자로 두고 기능공 10여명을 데리고 시작한 現代土建社는 峨山의 「하면 된다」는 「캔두이즘」精神에 의해 순조롭게 出帆의 돛을 달았다. 美軍政廳의 관리들과 교제를 하면서 잡다한 營繕·修理工事를 한 결과는 첫해에 1,530만원의 계약액을 기록하였다. 이렇게 土建業은 공사를 따내기는 어려워도 따내기만 하면 이익이 나는 할 만한 사업이었다. 그 당시의 建設市場에서 現代土建社의 실적은 현상유지를 하는 정도였지만, 信用과 經驗의 축적으로 기반을 다지는 소득을 얻었다고 한다[27].

이름이 알려지지 않았던 現代土建社가 활발하게 工事受注를 하여 資本과 技術蓄積이 이루어진 것은 大韓民國 政府가 수립된 이후의 일이다. 정부가 建設行政을 정비하게 되면서 건설업계는 이에 상응하는 체제를 갖추기 시작하였고, 現代土建社도 이러한 추세에 적응하기 위

24) 당시에 미군정청에서는 日本人이 사용하다가 두고 간 財産을 일컬어 「敵産」이라고 하였던 것이다.
25) 鄭周永, 前揭書, p. 72.
26) 鄭周永, 前揭書, p. 73.
27) 上揭書, p. 73.

하여 구조조정을 서둘렀고 드디어 1950년 1월에 현대자동차공업사와 합병하여 자본금 30만 원으로 現代建設株式會社를 설립하고 峨山이 社長으로 취임하였으며, 전진을 위한 전열정비를 서둘렀던 것이다.

그러나 現代建設의 기치가 올려진지 반년만에 韓國戰爭(6·25사변)이 일어났고 시련을 겪게 되었다. 그런 와중에서도 峨山은 이러한 시련을 유리하게 이용하였다. 즉, 『建設이란 평화시절에는 평화를 건설하는 것이고 전쟁이 나면 전쟁에 따른 공사를 하게 되니까 일이 있는 것』이라는 신념을 피력하면서, 峨山은 재빨리 釜山으로 피난하여 現代建設이 전쟁에 관련된 공사를 수주하는데 앞장섰다. 이렇게 市場的 機會를 포착한 現代建設은 시련을 극복하고 착실한 성장가도를 달릴 수 있었다. 그리고 現代建設이 급성장할 수 있었던 것은 峨山의 중장비에 대한 지식과 미군부대에서 불하받은 중장비의 보유가 크게 작용하였기 때문이라고 한다. 峨山은 오랜 경험의 축적으로 건설장비를 갖추는데 주력하였을 뿐만 아니라, 建設人力을 관리하는데 있어서도 지도력을 발휘하였다. 그리고 現代建設이 업계의 선두주자가 된 하나의 요인은 峨山이 술회한 바와 같이 미군부대의 공사를 거의 독점한 데 있다[28].

전쟁의 와중에서도 峨山은 多角的 經營을 구사하여 1950년 7월에는 現代商運株式會社를 설립하고 外資倉庫·保管代行業을 운영하면서 3척의 선박을 구입하여 海運業에도 진출하였다. 전쟁기간 중에 美軍部隊가 발주하는 營繕이나 비행장 활주로의 건설은 물론, 최전선의 미군공병단 공사에 이르기까지 다양하게 수주함으로써, 현대건설은 성장의 기반이 되는 資本을 축적할 수 있었다.

3) 峨山의 革新的 企業活動

(1) 企業成長의 意志

상술한 바와 같이 峨山은 1950년 現代建設株式會社를 설립한 지 반년만에 한국전쟁이 일어나 어려움이 많았으나, 역경을 극복하고 美軍發注工事에 적극 참여함으로써, 자본축적에 성공하였고 기업성장에의 기틀을 마련하였던 것이다. 특히 1954년 高靈橋의 복구공사에서 막대한 赤字를 내어 도산의 위기에 처한 적도 있으나, 그는 실망하지 않고 그것을 전화위복의 계기로 삼았다. 그는 順境은 순경대로 장점이 있으며, 逆境은 역경대로 功積과 才能을 발휘할 수 있는 기회가 된다는 積極意志로 임하여 난국을 극복하는 지혜와 용기를 발휘하였다.

現代建設은 高靈橋의 복구공사를, 적자를 보면서도 계약기간 내에 완공하여 정부의 신임을 얻게 되었고, 정부의 발주공사를 많이 맡게 되었다. 특히, 1957년의 漢江人道橋工事는 8개월의 짧은 공사기간임에도 불구하고 완공시켜 약 1억환[29]의 공사이익을 올림으로써 새로운 도

28) 金柄夏, 前揭論文, pp. 10~11.

29) 이 당시의 화폐단위는 1953년의 화폐개혁으로 인하여 1962년까지 「환」(圜)으로 사용하고 있었다.

약의 시대를 맞이하게 되었다. 이와 같이 1957년 이후 現代建設이 급성장하여 우리나라의 6大 建設企業의 대열에 들어서게 된 것은 유리하게 수주한 土木工事에서 비롯된 것이라고 한다. 現代建設이 1950년대 말까지 10년 동안 시공한 전체공사 중에서 土木工事가 80% 이상을 차지하였음을 보더라도 알 수 있다. 1958년 이후 원조자금의 격감으로 건설업계는 심각한 수급불균형 상태에 있었지만, 美軍의 건설수요증대로 돌파구를 찾았으며, 이 무렵에 올린 成果만도 1957년의 157만 달러 상당의 공사를 수주하였고, 1958년의 96만 달러, 그리고 1959년에는 281만 달러의 수주실적을 보여주었다. 특히, 現代建設이 受注한 美軍工事 중에서 성장을 위한 資本蓄積에 크게 기여한 것은 仁川港 제일부두의 복구공사였다. 총 계약금액 119만 달러에 30% 이상의 공사이익을 올렸음은 물론, 이때의 수익금이 훗날 丹陽시멘트工場을 건설하기 위한 內資調達에 크게 기여했던 것이다[30].

峨山은 資本蓄積이 순조롭게 이루어지자, 重機工場에 집중적으로 투자하는 한편, 1958년 8월에는 자본금 3천만환으로 金剛스레트株式會社를 인수하였고, 그해 10월에는 丹陽郡 海浦面에 있는 石灰石地區를 1억3,490만환에 매입하여 시멘트工場의 설립을 추진하였다. 現代建設이 성장가도를 달리고 있을 무렵, 1960년 4·19革命이 일어나 정권이 교체되면서 정경유착에 의한 부정축재기업으로 몰리기도 했으나, 그런 시련을 극복하고 1962년에 도급한도액 1位를 차지할 만큼 現代建設은 성장하였다.

現代建設이 급성장하는 경제개발 5개년계획기간 중에는 경영의 다각화도 峨山에 의해 시도되었는데 1962년 설립된 (주)現代洋行에 의한 무역업 참여에 이어, 1964년 6월에 준공을 본 年産 20만 톤 규모의 丹陽시멘트工場은 그 대표적인 事例라고 할 수 있다. 이 공장은 1970년 1월에 現代시멘트株式會社로 분리·독립하였지만, 그때까지 現代建設 산하에 소속시켜 운영되었다. 순이익의 증가도 순조롭게 이루어졌다. 이와 같이 現代建設은 건설부문에 이은 丹陽시멘트工場의 성공적 경영으로 資本蓄積이 가속화되었고 財務活動도 확대되었다. 제1차 경제개발 5개년계획기간 중에 現代建設은 연평균 72.3%의 높은 成長率을 기록하였다[31].

現代建設이 이렇게 빠른 속도로 성장할 수 있었던 것은 峨山의 적절한 時流判斷과 대응전략, 그리고 信用을 기반으로 하는 자금조달능력 및 技術重視政策이 작용했기 때문이다. 峨山은 企業變身에 능하여 光復직후의 美軍政시대에는 美軍을 상대로 請負業을 하였고 한국전쟁 이후의 건설기에는 정부의 발주공사에 적극 참여하였으며, 海外進出에도 적극 진출하여 資本蓄積에 성공하였다. 그는 축적된 資本과 信用, 그리고 技術을 본위로 강력한 리더십을 발휘하면서 한국제일의 건설업체로 발전시켰다. 峨山은 소박하고 知分知足하는 성품의 소유자이면서도 匠人精神을 지닌 企業家라고 할 수 있다. 峨山의 技術에 대한 집념은 대단한 것으로서,

30) 現代그룹文化室, 『現代 50年史』(1997), pp. 439~447.
31) 現代그룹文化室, 上揭書, pp. 455~463.

그는 기술인력의 확보에 최선을 다하는 한편, 現代建設이 새로운 기술분야에 도전하도록 끊임없이 유도했다고 한다. 더욱이 峨山은 다각적 경영의 폭을 넓혀 1967년에 現代自動車株式會社를 설립하여 중공업분야에 진출함으로써 천부적인 企業家能力을 발휘하게 되었고, 점차 現代그룹化의 의지를 실천하여 한국제일의 企業集團으로 성장시켰던 것이다.

(2) 海外進出의 意志

現代建設은 1961년에 무교동의 신축사옥으로 本社를 이전하여 확고한 기반을 다지면서 海外進出을 시도하였다. 現代建設이 해외로 진출을 시도하게 된 동기는 건설회사들이 정권과 유착한다는 비난으로부터 벗어나고, 협소한 국내시장보다도 해외로 진출하는 것이 수익성이 높다고 판단했던 때문이다.

1965년 9월 한국 최초로 泰國에 진출하여 「파타니 · 나라티왓」 고속도로 공사를 맡게 된 現代建設은 1966년부터 본격적으로 「베트남」에 진출하여 「캄란 · 메콩」 준설공사를 개시했는데, 이 공사는 現代建設이 해외에서 준설기술을 축적하는데 크게 기여하였다. 泰國의 「파타니 · 나라티왓」 고속도로工事는 경험부족과 현지사정에 어두어 엄청난 적자를 기록했으나, 美海軍 시설공병단이 발주한 「베트남」의 「캄란」灣 준설공사에서는 예정된 공기를 지켜 완공함으로써 駐越美軍司令部로부터 신임을 얻었다. 이 지역에서 信用을 축적한 現代建設은 1972년 「베트남」으로부터 철수할 때까지 17억7,100만원의 순이익을 올렸다고 한다[32].

「베트남」政府의 패망으로 建設市場을 상실한 現代建設은 1970년대 이후 해외건설시장을 다각화하여 호주 · 미국의 「알라스카」와 「괌」 등지에서 공사를 맡기 시작하였다. 1969년 7월에 설립한 「괌」 現地法人인 現代아메리카株式會社를 통하여 건설공사를 수행하였고 국제적인 건축기술을 축적하게 되었음은 물론, 美聯邦의 示方書를 익힐 수 있는 기회를 얻었고 건설기술업체로 인정받는 계기가 되었다. 한편, 現代建設은 알라스카와 호주의 준설공사에서 적자를 보았으나, 「파프아 뉴기니아」의 지하수력발전소 건설공사에서 많은 黑字를 올려 해외건설기반이 확고히 다져졌던 것이다[33].

그 후 1976년부터는 中東地域으로 진출하여 土木 및 建設工事를 수행하게 되었다. 사우디아라비아의 주베일(Jubail) 港灣工事를 비롯한 쿠웨이트의 슈아비아(Shuabia)港灣 확장공사 등을 수주한 現代建設은 상당한 이익을 올렸고 막강한 해외 경쟁력을 키울 수 있었다. 특히 「주베일」港灣工事를 통하여 축적된 技術이 경영에 미친 효과는 매우 컸다. 이때 축적된 技術로 인하여 中東地域에서의 발전소건설을 비롯한 각종 석유화학공장, 海水淡水化플랜트, 가스分離施設, 및 石油試錐플랜트 등의 시공에서 유리하게 수주할 수 있었고, 이러한 기술과 자본의 축적은 現代重工業이 自生能力을 키울 수 있는 계기를 마련해 주었다. 더욱이 海外에

32) 上揭書, pp. 464~470.
33) 上揭書, pp. 470~472.

서의 대형공사를 수주함으로써 現代建設은 규모의 팽창과 더불어 세계적인 건설업체로 급부상하였음은 물론, 관리체제와 경영전략 등에 일대 혁신이 일어났다. 즉, 현대건설에서는 力量과 組織을 총동원하여 中東工事에 대한 총력지원체제로 전환시켰던 것이다. 따라서, 1970년대 말까지는 현대건설의 주활동 무대가 사우디아라비아로 되어 있었고 受注額 기준으로 연평균 77% 이상이 사우디아라비아였다고 한다. 그러나 「현대스캔들」[34]이 야기되어 결국 현대건설은 시장개척의 방향을 「이라크」쪽으로 옮기게 되었다[35].

이와 같이 現代建設이 1970년대에 급성장을 이룩하게 된 것은 역시 峨山의 모험주의와 개척자정신에 바탕을 두어 형성된 기업가능력이 작용했던 때문이라고 할 수 있다. 『길이 없으면 길을 찾고, 찾아도 없으면 길을 닦아 나가면 된다』[36]했던 峨山의 言行이 의미하는 것처럼, 峨山은 海外進出에 임해서도 「하면 된다」는 캔두이즘(candoism)의 정신적 바탕 위에서 挑戰狀을 던지고 기업성장의 기틀을 다져나갔던 것이다.

(3) 企業集團化의 意志

1947년에 건설업에 투신한 峨山은 1950년대의 후반부터 1960년대 초반까지의 기간에 스레트와 시멘트製造 및 수출입업으로 사업다각화를 시작하였고 1960년대의 후반부터 國內外의 건설경기에 편승하여 資本蓄積을 이루었으며, 그것을 토대로 숙원사업이던 자동차산업에 진출함으로써 建設과 自動車製造業을 양대 축으로 하는 企業그룹化의 意志를 실천하기 시작하였다. 企業그룹化의 초창기까지 峨山의 기업활동과정을 보면 1947년과 1967년이 企業變身의 전환점을 이루고 있다. 즉, 峨山은 1947년에 現代土建社를 설립함으로써 서비스業으로부터 건설업으로 企業變身을 시도하였다. 이해를 고비로 商業資本은 産業資本으로 전환되었던 것이다. 그리고 1967년에 現代自動車(株)가 설립되었음은 물론, 美國의 오크社(Oak Electro-Mechanical Kinetics)와 합작으로 富平에 韓國오크社가 설립되었고, 1968년 京一陸運(株)의 설립, 이어서 1969년에 現代콘크리트工業(株), 現代아메리카(株) 및 現代시멘트(株)의 설립을 통하여 重化學尖端産業을 지향하면서 본격적인 多角的 經營期를 맞이하게 된 것은 峨山에 의한 企業變身의 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

이와 같이 중화학첨단산업을 지향하는 經營多角化가 시작됨으로써 現代財閥이 胎動하기 시작하였다. 원래 「재벌」이라 함은 家族이나 親姻戚支配下의 多角的 大企業集團을 의미한다. 그런데 가족이나 친인척지배하에 다각적으로 경영되는 대기업집단이라고 하더라도 한 나라의 경제발전에 크게 영향을 미치지 않는다면, 그것은 財閥이라고 할 수 없게 된다. 峨山의

34) 「現代스캔들」이라 함은 현대건설이 「사우디아라비아」에서 많은 공사를 따내고 국제적인 시공업체로 부각됨에 따라 이를 시기한 선진국 업체들이 現代建設에서 「사우디아라비아」 管理에게 「뇌물을 주려했다」는 유언비어를 퍼뜨려 2년간의 입찰금지조치를 당한 것을 일컫는다.

35) 現代그룹文化室, 前揭書, pp. 527~540.

36) 鄭周永, 前揭書, p. 106.

지배하에 형성된 1971년 現代財閥의 규모는 1980년대와는 비교가 안될 만큼 작은 것이었지만 韓國經濟에서 차지하는 비중이 상당한 수준에 있었으므로, 1971년을 現代그룹化가 이루어진 始發點으로 보아야 한다는 것이 일반적인 定說이다[37].

現代建設을 母企業으로 하는 現代그룹은 1970년대에 들어서면서 造船事業에 진출함으로써, 重工業企業群을 형성하였고 당시의 국가적 과제였던 중화학공업화를 이끌면서 국내정상의 기업그룹으로 浮上하였다. 1970년대 초까지 8개사에 지나지 않았던 계열기업은 1970년대 후반에 이르러 30개사를 거느린 企業그룹이 되었다. 이렇듯 現代그룹은 1970년대의 비약적인 성장을 거듭하면서 한국의 建設技術을 세계적 수준으로 끌어올리고 국산자동차를 생산하여 국내의 「마이카」時代를 열었음은 물론, 造船業을 바탕으로 하는 중공업부문의 비약적인 발전은 마침내 원자력발전설비의 제작에 필수적인 국제공인을 얻게 하였다. 이러한 고도성장의 결과로 現代그룹은 1970년대 후반기에 國內財界 頂上의 企業集團으로 떠올랐고, 창업자 峨山은 1977년 기업이윤의 사회환원을 선언하고 자신이 소유하고 있던 現代建設의 주식지분 50% 전액을 출연하여 峨山社會福祉財團을 설립하였던 것이다[38].

1980년대에 이르러 現代그룹은 자동차산업과 전자산업을 수출산업화하고 북방시장의 문을 두드리면서 한국경제의 세계화를 열어 놓았다. 즉, 1970년대의 現代그룹이 중공업체제의 구축과 해외건설로 외화획득을 실현하여 한국경제의 「오일쇼크」를 극복하는데 크게 기여했다고 하면, 1980년대의 현대그룹은 자동차산업의 수출산업화를 실현하고 첨단전자산업, 특히 반도체와 전자산업의 분야에서 대규모의 투자경쟁과 기술개발경쟁을 촉발시켜 한국경제의 선진화를 이끌어 간 主役이었다고 할 수 있다. 국내 최초로 선진국이 독점하던 海洋設備市場에 진출하였고 石油化學事業에 참여하여 우리나라 油化業界의 자유경쟁시대를 선도했던 점도 1980년대의 現代그룹을 조명하는데 간과할 수 없는 부분이다.

現代그룹은 1980년대 초반에 이미 건설업과 조선업 분야에서 세계적인 기업으로 부상하였으며, 이러한 기업력을 바탕으로 1981년에는 전국경제인연합회의 회장이면서 대한체육회장이었던 峨山이 88올림픽민간유치위원회의 위원장직을 맡아 국가적 사업인 올림픽의 유치에 성공하는 개가를 올렸다. 1980년대는 경영구조에 있어서도 큰 변화를 가져온 시기였다. 1970년대의 후반부터 계열사별로 회장제를 도입하여 1980년대에는 이를 확대하면서 책임경영체제를 구축하였던 것이다. 그리고 1987년에는 現代그룹의 회장이었던 峨山이 명예회장에 취임하고 鄭世永 現代自動車(株) 社長이 그룹會長으로 이동하는 경영구조의 개편이 단행되었다[39].

37) 金柄夏, 前揭論文, p. 55. 峨山이 現代그룹의 會長으로 취임한 것도 1971년이다.
38) 現代그룹文化室, 前揭書, pp. 503~506.
39) 上揭書, pp. 615~620.

1987년 이후 매년 반복된 勞使紛糾로 인하여 수출실적이 부진했던 現代그룹은 1990년대에 들어서자 다시 頂上의 자리를 차지했다. 1990년 7월부터 1991년 6월까지의 실적기준으로 수출액 74억 2천만 달러를 기록하여 한국의 기업사상 처음으로 「70억불 수출의 탑」을 수상하기도 하였다. 그러나 한국경제는 1990년대에 들어 「高費用·低效率」이라는 구조적 취약성을 들어내기 시작하였다. 그리고 外的으로는 東西冷戰의 終息과 더불어 경제전쟁이 본격화되면서 선진국의 개방압력 등, 통상마찰이 심화되고 EU나 NAFTA의 출현 등 경제의 블럭化가 구체화되기 시작하였다.

이러한 상황하에서 現代그룹은 1990년 9월에 그룹文化室을 신설하여 企業文化의 창달을 통한 구성원의 결속을 다지고 思考와 認識의 전환을 도모하면서 기업활동에 활력소를 제공함은 물론, 기술개발과 품질향상을 이룩함으로써, 국제경쟁력을 강화하고 경제회생의 길을 모색하려고 하였다. 이때의 共有價値로서는 「技術의 現代·世界의 現代」라는 캐치프레이즈를 내걸었다고 한다. 자동차의 엔진개발에 성공하여 자동차산업의 완전자립화를 이룩한 現代그룹은 造船·플랜트·기계·반도체·엔진니어링·원자력·석유화학 등, 중화학공업 전반에 걸쳐 기술의 선진화에 앞장섰으며, 우주항공·정보통신 등, 미래지향적 기술개발에 있어서도 선도적인 위치에서 기업활동을 전개했던 것이다[40].

現代그룹은 1996년말 현재 54개의 계열사에 총 20여만 명의 종업원을 거느린 大企業集團으로서 1996년도의 매출액이 70조원을 돌파했으며, 그룹산하의 50개 기술연구센터를 중심으로 한국형 표준모델과 기술개발을 통한 기술자립화를 선도하고 있다. 現代그룹이 형성된 1967년부터 鄭夢九 二世經營時代가 개막된 1996년까지 現代그룹의 매출액과 이익의 성장추이를 보면 〈표 1〉과 같다.

3. 峨山精神의 形成

1) 峨山의 企業家的 素養

現代그룹의 형성과 발전에 간과할 수 없는 것은 峨山의 혁신적인 企業家活動이다. 峨山의 기업가활동에는 「리더십」이 있었으며 모험적이고 창조적이며 혁신적·개척자적인 능력이 있었기 때문에, 現代建設을 母企業으로 하는 現代그룹이 형성될 수 있었던 것이다.

峨山은 기업가로서의 조직력과 판단력, 결단력과 설득력, 그리고 창조력과 기획력을 골고루 갖추고 있을 뿐만 아니라, 漢文書堂과 初等敎育 밖에 받지 못했음에도 불구하고 讀書와 新聞愛讀을 통하여 企業家로서의 知性을 축적하였다. 峨山이 時流判斷에 능통하여 적절하게 企業變身을 할 수 있었던 것은 이러한 企業家的 資質을 구비했기 때문이라고 할 수 있다. 그가

40) 上揭書, pp. 853~861.

〈표 1〉 現代그룹의 매출액과 순이익 추이

(단위 : 백만원)

연 도	매출액	당기순이익	연 도	매출액	당기순이익
1967	6,200	448	1982	5,387,500	71,800
1968	12,900	796	1983	6,709,400	125,400
1969	29,400	1,209	1984	7,359,400	102,400
1970	25,100	235	1985	9,560,500	96,800
1971	23,900	330	1986	12,019,900	70,200
1972	30,000	937	1987	14,412,200	152,900
1973	49,800	2,800	1988	16,123,500	229,600
1974	120,400	6,900	1989	17,612,300	287,300
1975	205,200	19,100	1990	22,761,300	261,800
1976	394,700	6,200	1991	30,025,200	419,500
1977	1,327,800	24,400	1992	36,419,900	386,500
1978	1,700,500	161,900	1993	39,247,800	381,000
1979	1,850,600	30,200	1994	47,162,400	502,500
1980	2,880,300	52,900	1995	59,217,800	1,655,100
1981	4,521,800	60,000	1996	69,725,700	216,300

〈資料 : 現代그룹文化室, 『現代그룹 50年史』(1997), pp. 1,173~1,179〉.

리더로서의 판단력과 결단력에 뛰어난 것은 그 나름의 知性이 있었기 때문이며 그것은 經營者로서의 경험과 學究的 努力에 의하여 이루어졌다고 할 수 있다. 전술한 바와 같이 그의 기업가 활동은 일관성 있게 단계적으로 전개되었음을 볼 수 있다. 그는 知分知足하여 분수에 맞게 자신있는 분야를 선택하여 사업을 확장했으며 경영을 多角化하였다. 그런 가운데 끊임없는 知的欲求와 경험이 쌓여서 所有者的인 專門經營者가 되었으며 現代그룹을 조직하여 自手成家型 企業家로서의 위치에 서게 된 것이다.

峨山은 信用을 바탕으로 하는 근검절약의 기본사상을 갖추었음은 물론, 野性的인 모험심을 가진 開拓精神의 소유자이다. 이러한 峨山의 企業家的 素養은 그의 유교적인 생활환경 속에서 찾을 수 있다. 그는 소년시절에 漢文敎育을 받았고 유교적 가정환경에 젖어 지내면서 동양적인 유교사상이 그의 행동양식을 지배하게 되었다고 할 수 있다. 그의 「회고록」 속에서 「論語」등의 漢文原典에 쓰여진 文句를 인용하여 경험담을 피력하고 있는 것을 보더라도 그의 精神的 支柱는 유교사상이라고 인식된다. 「格物致知 · 誠意正心 · 修身齊家 · 治國平天下」라는 修己治人思想이 그의 企業家로서의 행동반경에 있어서 求心的 作用을 하고 있는 것으로 여겨진다. 사물에 접하여 경험함으로써 알게 되고 성실함을 지닐 때 바른 마음이 생기며 修身과 齊家가 이루어질 때 나라를 돌보고 세상을 다스리게 된다는 뜻이 峨山에게서 발견된다. 峨山은 修身을 위한 교육과정이 순조롭지 못했기 때문에 평생교육을 받는 마음으로 여러 가지 수단을 통한 지식의 축적에 노력했던 것이다. 그의 회고록에서 「내 자신을 돌아보아도 학력이

든지 교육과는 극히 인연이 먼 위치에 있었지만 보통학교만 나와 가지고도 이 사회에서, 또 세계사회에서 틀리지 않는 판단을 내려가면서 국제경쟁을 견뎌낼 수가 있었던 것입니다』[41]라고 술회한 것을 보더라도, 그는 修身과 齊家를 병행함으로써 리더로서의 知性을 축적하고 기업경영에 있어서 가족의 협조를 얻어 大企業家로 飛翔할 수 있는 素養을 갖추게 되었다고 할 수 있을 것이다.

따라서 峨山의 기업활동단계는 修身齊家를 위한 기업활동시기와 治國平天下로 가는 企業活動期로 나누어 볼 수 있다. 전자는 일제시대의 상업활동을 하면서 상업자본을 축적하던 시기이며, 후자는 光復 이후의 産業資本에 의한 기업활동을 전개한 시기를 일컫는다. 전자의 경우는 가난에서 벗어나 부모를 모시고 동생들을 교육시키는 것이 목적이던 시기였으나, 후자의 경우는 光復 이후에 사업기반을 다지고 公人으로서의 기업활동이 확대되었던 揚名期에 해당된다. 1948년에 대한자동차공업협회의 理事에 선임되었고 1952년에는 대한건설협회 대의원이 되었으며, 大企業家로서 기반을 잡은 다음에는 전국경제인연합회 회장, 대한체육회장, 국회의원 등의 공직을 맡으면서 나라를 위해 대외적으로 활동하였다. 이 시기에 峨山의 사업보국사상이 구체화되어 나타났던 것이다. 애국적인 차원에서 기업을 경영하였고 價値의 우선순위를 두었기 때문에 峨山의 기업가 활동은 國富와 연결되었으며, 그러한 企業家的 素養이 경영이념을 형성하였고 기업성장을 가져오게 하는 촉매작용을 하였다고 볼 수 있을 것이다.

2) 峨山精神의 形成

峨山은 信用과 技術을 바탕으로 하여 새로운 富와 기회를 창출한 自手成家型 企業家이다. 그는 적극적인 思考力과 진취적인 기상, 그리고 목표에 대한 투철한 信念을 가진 도전적 개척정신의 소유자이며, 그러한 투지력으로 現代그룹을 창업하고 韓國 第一의 大企業으로 성장시킨 企業家이다. 信用과 技術을 전제로 하는 그의 信念과 투지력은 現代그룹을 이끌어 가는 精神的인 礎石이 되었으며 峨山精神의 本流를 이루어 峨山의 企業哲學으로서의 經營理念을 形成하고 있는 것이다.

峨山은 한국의 현대사에 있어서 가장 성공한 企業人의 한 사람이며 우리나라 제일의 富者라는 말을 듣게 되었으나, 그의 日常生活은 中流정도인 것으로 알려져 있다[42]. 그는 『勞動을 하여 財貨를 생산하는 富裕한 勞動者』[43]라고 스스로 말할 정도로 勤勉誠實主義에 입각한 삶을 살았으며 勤儉節約精神에 바탕을 두어 기업경영을 하였다. 이러한 정신적 근원은 부지런했던 그의 父親의 勤儉節約精神에 있다고 할 수 있다. 그것은 峨山이 소년시절에 漢文敎育을

41) 鄭周永, 『이 아침에도 설레임을 안고』, pp. 222~223.
42) 鄭周永, 『시련은 있어도 실패는 없다』(서울, 第三企劃, 1996), pp. 152~153.
43) 鄭周永, 『이 아침에도 설레임을 안고』(1981), p. 296.

통하여 익혔던 儒敎의 德目에서도 찾을 수 있다. 즉, 溫·良·恭·讓·勤·儉 등이 그의 行動에서 엿볼 수 있으며, 특히 그 중에서도 그의 成長環境의 영향으로 「勤·儉」은 그의 生活哲學의 根幹을 이루는 것으로 나타나 있다. 이러한 峨山의 勤儉主義的 節約精神은 우리나라의 근대화 과정에서 크게 작용한 儒敎的 企業家精神에 해당하는 것이다.

峨山의 父親이 황무지를 개간했던 부지런함은 家長으로서의 責任意識이 투철했던 것에서도 찾을 수 있다. 전통적인 儒敎主義的 家父長制度下에서 家長은 가족의 안정과 행복을 책임지는 일이 우선이다. 峨山의 家長으로서의 책임의식은 父親으로부터 이어받은 것이었고 가족의 안정과 행복을 책임져야 한다는 信念이 한 가족의 번영 뿐만 아니라, 國家와 國民經濟의 발전에 기여하는 經世家로서 뿌리를 내리게 했던 것이다. 峨山의 家長的 責任意識은 나 혼자가 아니라 가족 모두, 나아가서는 우리 모두가 행복해야 한다는 主人精神을 가진 공동체적 사랑이라 할 수 있다. 現代그룹의 社訓이 「勤勉·儉素·親愛」로 나타나 있는 것은 峨山의 生活哲學에 바탕을 두어 형성된 峨山精神의 表出이라 할 수 있다.

짧은 기간이나마 초등학교 및 한문서당에서 익힌 공부와 평생을 통한 독서는 峨山이 現代그룹을 창업하고 성장시키면서 보여준 진취적인 기상, 개척자적인 도전의식, 그리고 창조적인 불굴의 투지력을 창출하는데 커다란 밑받침이 되어주었다. 峨山은 讀書를 좋아했으며 文才도 있는 것으로 알려져 있을 뿐만 아니라, 財産과 學閥 중에서 하나를 택하라고 한다면 학벌을 택하겠다고 하였다는 것은 그의 思想硏究에 있어서 암시하는 바가 크다고 생각된다. 이렇게 學究的인 생활태도를 통하여 다져진 峨山의 정신 속에는 강한 成就欲求가 작용하고 있었다고 할 수 있다. 그는 知分知足하는 樂觀主義者이면서도 높은 成就意慾을 갖고 目標를 달성하기 위하여 최선의 노력을 기울이는 企業家였다고 보아진다. 여기서 주목할 것은 峨山의 成就欲求와 勤儉主義가 결합되어 合理主義가 나타날 수 있다는 점이다. 그 의미는 기업을 경영함에 있어서 時間이나 財貨의 낭비가 허용되지 않고 요행이나 도리에 맞지 않은 이득을 바라지 않는다는 것이다. 이것은 英國의 근대화과정에서 나타난 「요맨리」(Yeomanry)精神에 비유될 수 있다. 즉, 기독교적 청교도의 開拓精神으로서 초기의 청교도들이 철저한 勤儉節約의 기풍을 지켰던 것에서 엿볼 수 있다. 峨山은 美國的 요만精神이라 할 수 있는 淸敎徒의 開拓精神과 근검절약의 정신을 흠모하였다고 한다[44].

峨山은 現代그룹을 이끌어오면서 訓練이 오히려 스스로를 강하게 하는 이치를 터득하였고, 「하면 된다」는 信念으로 「캔두이즘」(candoism)思想을 구축하였다. 그는 시련의 시기를 새로운 도약의 기회로 삼아 도전과 성장의 발판을 마련하였던 것이다. 그는 새로운 변신으로 빠르고 적절하게 수용하는 적응력, 그리고 기업성장에 장애가 되는 시련에 봉착하더라도 불굴

44) 金柄夏, 前揭論文, p. 76.

의 도전의식으로 應戰의 企業力量을 키워나갔다. 峨山의 「하면 된다」는 信念은 現代그룹의 精神으로 승화되어 峨山精神(Asanism)을 구성하고 있는 것이다. 환경변화에 적응할 수 있는 기업역량을 기르고 挑戰主義的 開拓精神으로 살아남는 企業만이 民族의 번영에 기여할 수 있다는 것을 峨山은 깊이 인식했다. 여기서 창조하는 자의 創意力, 개척하는 자의 勇氣, 절대상황과 限界에 도전하는 불굴의 信念이 峨山精神의 中樞를 이루고 있음을 알게 된다. 창조주의·도전주의·개척주의가 그것이다.

正直과 誠實로 주인의 신뢰를 얻어 쌀가게를 물려받았던 峨山은 信用 하나로 資金을 얻어 사업을 시작했으며, 信用이 資本이라는 신념을 가지고 살았다. 상품에 있어서의 신뢰, 모든 금융거래에 있어서의 신뢰, 공공계약에 있어서의 신뢰, 工期約束에 있어서의 신뢰, 공사의 質에 있어서의 신뢰 및 그 밖의 기업활동과 관련된 모든 부문에 걸친 신뢰를 바탕으로 하여 오늘의 現代그룹이 형성되었음을 峨山은 강조한다. 아울러 기술축적도 신용 못지 않게 중요시했으며, 「技術現代」라는 캐치프레이스를 내세워 공격적인 자세로 도전했다. 技術로 승부를 거는 峨山에게는 匠人精神이 깃들여 있다. 기술우선주의에 입각하여 匠人의 솜씨를 발휘하였고 技術蓄積을 이루었다.

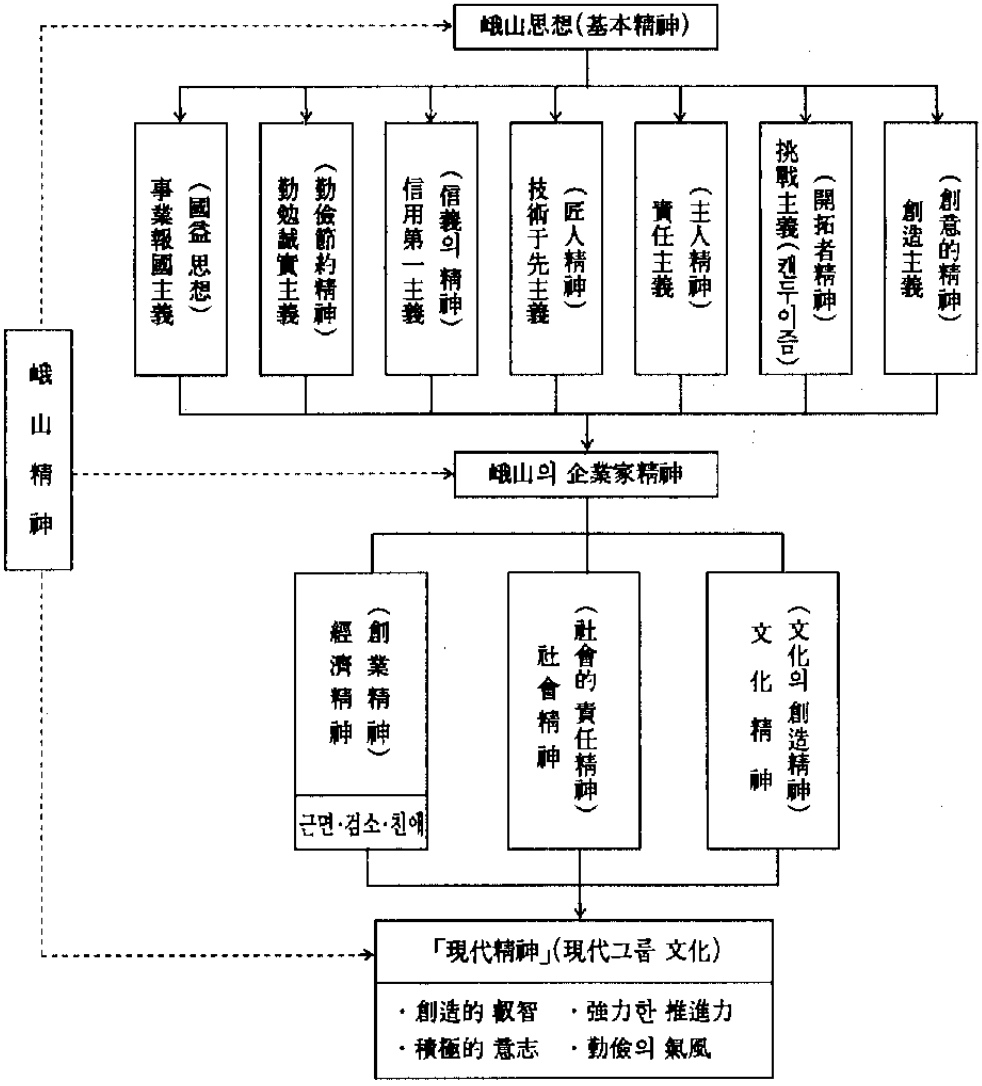
峨山은 기업의 이익이 국가의 이익에 우선한다거나, 정신적 가치보다 물질적 만족이 우선한다는 생각으로 企業하는 사람은 大成할 수 없다고 보는 企業家였다. 따라서 기업이 창출한 利益은 보다 높은 文化價値와 정신적 풍요로움을 위하여 사회에 기여해야 한다는 企業哲學을 갖고 있었다. 이러한 經營哲學을 실천하기 위하여 기금 50억원을 출연하여 1977년 7월 1일 드디어 「峨山社會福祉事業財團」을 설립함으로써, 기업이윤의 사회환원을 시도하였으며 文化暢達의 길을 열어놓았던 것이다[45]. 여기에 峨山의 文化報國思想이 있음을 찾아볼 수 있는 것이다.

峨山은 항상 기업의 존립기반은 국가이기 때문에 기업은 국가의 발전과 사회의 안정에 기여하지 않으면 안된다는 國益思想을 피력하였다. 이것은 峨山의 기업가 정신을 구성하는 출발점이 되는 것이다. 이것을 바탕으로 하여 그의 企業活動과 生活信條 속에서 발견되는 信用第一主義, 근면성실주의(근검절약정신), 책임주의(주인정신), 기술우선주의(장인정신), 도전주의(개척정신) 및 창조주의정신이 峨山精神의 기반을 형성하고 있는 것으로 보아진다. 이렇게 형성된 峨山의 企業家 精神은 기업활동을 수행하는 과정을 통하여 ①經濟精神, ②社會的 責任精神, ③文化精神의 세 가지 분야로 정착되었다고 할 수 있다. 經濟精神은 창업정신이며 峨山의 기업활동을 통하여 구체화되었다. 現代그룹의 社訓은 여기에 해당하는 것이다. 社會的 責任精神은 기업이윤의 사회환원을 실천함으로써 국가와 사회에 공헌해야 함을 승화

45) 峨山社會福祉事業財團, 『아산재단 20년사』(서울, 1977), pp. 122~127.

시킨 行動綱領이다. 그리고 文化精神은 峨山의 文化暢達意志를 나타낸 것으로서 企業利潤을 사회에 환원하여 사회적 책임을 실천함과 동시에 文化事業에 투자하여 文化創造와 보급에 기여하고 사회복지의 증진에 공헌하자는 숭고한 文化의 창조정신을 의미한다.

이와 같은 峨山의 기업가정신은 現代그룹을 이끌어 가는 가치척도가 되었으며 「現代精神」으로 승화되어 나타났음을 인식하게 된다. 이러한 峨山精神(Asanism)을 정리하여 체계화시켜 보이면 〈그림 3〉과 같다.



〈자료 : 峨山의 企業活動에 의거 筆者作成〉

〈그림 3〉 峨山精神의 體系

Ⅳ. 峨山精神에 의한「現代그룹文化」의 創造

1. 企業共有價値의 定立

峨山에 의하여 1947년에 창업된 現代그룹은 6·25동란과 5·16軍事政變 등의 정치경제적 격변 속에서 建設報國의 소임을 다하였고 한국경제의 근대화 시기에는 중화학공업을 중심으로 하여 국가경제의 근대화를 선도하면서 한국제일의 大企業集團으로 성장하였다. 이와 같이 現代그룹이 초일류기업으로 성장할 수 있었던 배경에는 峨山의 企業家 精神에 의하여 창조된 現代그룹의 企業文化가 존재한다는 것을 간과해서는 안된다.

現代그룹의 企業文化를 구성하는 시발점은 企業共有價値의 定立이다. 여기에는 ①現代그룹의 구성원들이 지니는「現代精神」의 具現과, ②行動指針으로서의 企業倫理綱領이고, ③거기에 바탕을 둔 經營理念의 定着 등, 세 가지가 있음을 인식하게 된다. 다음에는 峨山精神에 의하여 이루어진「現代그룹文化」의 핵심이 되는 共有價値에 대하여 살펴보고자 한다.

1)「現代精神」의 具現

企業은 창업되어 성장해 가면서 企業精神이라는 無形的인 자산과 전통이 형성된다고 할 수 있다. 그러한 기업정신은 기업의 구성원들 사이에 하나의 價値觀으로 통일시켜 思考와 行動의 規範으로서 작용하게 되며, 더 나아가서는 기업의 발전방향과 구성원의 성격을 결정하는 요소가 되는 것이다.

峨山精神에 바탕을 두어 형성된 企業精神을 일컬어「現代精神」이라고 부른다. 그것은 ①창조적 예지, ②적극적 의지, ③강인한 추진력, 그리고 ④勤儉의 氣風으로 요약된다. 이 네 가지의「現代精神」은 창업자인 峨山 鄭周永 명예회장의 기업가정신과 경영철학으로부터 도출된 것으로서 現代그룹 발전의 원천이 되고 경영이념의 기초가 되었을 뿐만 아니라, 한국경제의 근대화를 가능하게 한 원동력이 되었다고 할 수 있는 것이다.

(1) 創造的 叡智

「現代精神」의 첫째는「창조적 예지」이다. 이것은 미래지향적인 思考로 고객과 사회가 원하는 것에 부응하기 위하여 언제나 새롭고 신선함을 추구하는 지혜를 일컫는다. 미래지향적인 思考와 새롭고 신선함을 추구하는 창조적 자세가 서로 융화를 이루어「現代精神」의 하나로 형성된 것이다.

미래지향적인 思考는 無에서 有를 창조하는 信念으로 성장해온 現代그룹이 중요시하는 德目이다. 現代그룹의 成長史를 보면 未來를 直視했던 혜안과 통찰력이 나타난다. 峨山은 信用과 誠實性을 바탕으로 建設業의 未來를 直視하여 現代그룹의 초석을 놓았으며 海外建設市場

에 진출하여 기업성장의 청사진을 펼쳤던 것이다. 미래지향적 思考는 峨山의 叡智에서 비롯된 것이며 「現代精神」의 根幹을 이루어 「現代맨」 全員의 정신적 지주가 되어 있다[46].

現代그룹은 大企業集團으로 성장해 가는 과정에서 항상 새롭고 신선한 사업을 계획하고 추진하였다. 그 중에서도 서산간척지사업은 새롭고 신선함을 추구한 창조적 思考의 표본이라고 할 수 있다. 무모하다는 우려에도 불구하고 서산간척지사업을 감행하여, 간만의 차가 극심한 최종 물막이 공사를 유조선 공법(일명 정주영工法)이라는 전대미문의 土木工法으로 극복한 것은 峨山의 창조적 예지에 의한 대표적인 사례에 속한다. 창조적 예지가 「現代精神」의 시발점이 된 것도 이러한 峨山의 예지에서 비롯되었다고 할 수 있다[47].

(2) 積極意志

「現代精神」의 둘째는 「적극의지」인 바, 이것은 「現代맨」으로서의 투철한 主人意識과 능동적으로 도전하는 자세를 일컫는다. 「적극의지」는 主人精神을 가지고 능동적으로 업무를 처리하는 現代그룹의 企業像과 「現代맨像」을 나타내는 것이다. 現代그룹이 우리나라의 기간산업을 이끌어 가는 大企業群으로 성장한 것은 바로 임직원의 「적극의지」가 「現代그룹文化」 속에 生動하고 있기 때문이다. 現代그룹이 성장할 수 있었던 원동력은 「現代맨」의 투철한 主人精神과 능동적이고 개척자적인 대응자세라고 할 수 있을 것이다.

오늘의 現代그룹을 일궈낸 「現代맨」들은 회사의 이익이 곧 나의 이익이라는 신념으로 헌신했다고 한다. 그들의 투철한 主人意識은 울산의 조선소건립과 선박건조를 동시에 진행시켰던 일화에서 볼 수 있는 것처럼, 現代그룹이 새로운 사업을 추진할 때 극명하게 들어 나곤 했다. 現代鋼管파이프工場을 건설할 때도 「現代맨」들은 책임주의적 주인정신으로 가장 빠른 工期를 지켜 공장건설을 했다고 한다. 이러한 「現代맨」들의 투철한 主人精神은 면면히 이어져오고 있으며 「現代精神」의 기반이 되어있다.

『길이 없으면 길을 만들고, 길이 막히면 길을 뚫는다』[48]라는 峨山思想이 승화되어 나타난 「능동적인 대응자세」는 모든 시련을 극복하고 무한한 가능성에 도전할 수 있는 개척자적 정신자세를 의미한다. 엄청난 건설비용과 인플레이션으로 인하여 난관에 봉착해 있던 경부고속도로의 건설을 峨山은 조국의 미래를 밝혀간다는 능동적인 자세로 이루어 내었다. 現代그룹은 항상 새로운 길을 놓는다는 비장한 각오로 사업을 전개해 왔으며 남들이 우회하는 길을 직선적으로 돌진해 가는 불굴의 의지와 능동적인 자세로 성장가도를 달려왔다고 할 수 있다. 여기에 「積極意志」가 살아 숨쉬는 「現代精神」이 있음을 확인하게 된다.

46) 現代그룹文化室, 『現代 50年史』(서울, 金剛企劃), 1977), pp. 2,472~2,473.
47) 上揭書, pp. 2,472~2,473.
48) 上揭書, p. 190.

(3) 강인한 推進力

「現代精神」의 셋째는 「강인한 推進力」인데, 이는 남다른 슬기와 지혜로 「하면 된다」는 정신을 가지고 目標達成을 위하여 온힘을 기울이는 精神자세를 의미한다. 일반적으로 알려진 「現代精神」의 대표적인 것은 바로 「강인한 추진력」이다. 現代그룹이라고 할 때 떠올리는 이미지가 推進力이라 할만큼, 「강인한 추진력」은 現代그룹의 상징인 것이다. 外部에서 現代그룹의 기질을 일컬어 「밀어붙이는 돌파력」, 「무서운 추진력」, 「가공할 뚝심」 또는 「끈끈한 저력」이라 표현하는 것도 「강인한 추진력」에서 나오는 돌파정신을 의미하는 것이다. 이러한 現代그룹의 「강인한 추진력」은 「하면 된다」는 캔두이즘(candoism)의 정신과 「目標를 향해 최선」을 다하는 도전주의적 창조정신으로 요약하여 표현할 수 있다[49].

現代그룹은 工期를 단축하고 새로운 사업에 도전할 때, 해외공사를 하거나 국내 최초로 자동차 수출을 시작할 때도 「하면 된다」는 정신으로 임했고 성공시켰다. 「하면 된다」는 정신의 대표적인 실천사례는 사우디아라비아의 주베일産業港工事에서 찾을 수 있다. 이 공사는 現代그룹이 도약할 수 있는 디딤돌이 된 공사이면서 「하면 된다」는 정신이 나타난 공사라 할 수 있다. 이 工事는 공사비만도 9억3천만 달러에 달하는 大役事였고 海上과 陸上에 걸쳐 土木의 모든 工程과 건축·설비·전기·플랜트 등을 총망라한 공사였기에 세계적인 관심을 갖게 한 工事였다. 現代그룹은 이 공사를 受注할 때 심한 내부의 반발에 부딪쳤고 외국건설회사의 견제와 방해공작에 시달려야 했다. 그러나 現代그룹은 峨山의 지휘하에 「하면 된다」는 정신으로 최선을 다하여 수주에 임했고 성사시켰을 뿐만 아니라, 이 공사에 사용된 「자켓」을 울산의 현대조선소(지금의 현대중공업)에서 제작하여 「걸프」만까지 대형 바지선으로 끌고 갈 만큼 대규모 수송작전을 펼치는 등 여러 가지 진기록을 풍성하게 남긴 공사였다고 한다[50].

現代그룹은 일단 目標가 설정되면 최선을 다하여 성사시켜왔다고 한다. 現代그룹이 중후장대한 사업을 주력으로 하다가 電子産業에 진출해서 성공할 수 있었던 것도 目標를 향하여 최선을 다하는 정신자세가 있었기 때문이라고 할 수 있다. 그리고 現代그룹은 선진 외국의 자동차회사들과 경쟁하면서 경쟁력을 갖추고 한국의 자동차공업이 발전할 수 있다는 신념으로 수출에 최선을 다했던 것이다. 이렇듯 「하면 된다」는 「캔두이즘」의 도전주의적 「現代精神」은 現代그룹의 성장 뿐만 아니라 한국경제의 발전에도 크게 기여하는 바탕이 되었다[51].

(4) 勤儉의 氣風

이것은 峨山의 企業家精神을 형성하는데 있어서 始發點이 되는 것으로서 「現代그룹文化」의 초석을 이루는 「現代精神」의 구성요소가 된다. 現代그룹의 社訓으로 제시되어 있는 「勤勉

49) 上揭書, pp. 2,475~2,476.
50) 上揭書, pp. 2,476~2,477.
51) 上揭書, p. 2,477.

·儉素·親愛」는 峨山이 企業活動을 시작하던 초기부터 내세웠던 勤儉主義精神을 表出한 것이다. 따라서 現代그룹의 社風으로 자리잡고 「現代맨」의 기질로 승화되어 있는 勤儉節約의 정신은 오늘의 現代그룹을 이룩하게 하는 원동력이 되었다고 할 수 있다.

峨山이 부지런했던 그의 부친으로부터 보고 익힌 근검절약의 정신은 脫貧致富의 가장 기본이 되는 정신적 지주였다고 보아진다. 자그마한 쌀가게의 주인으로부터 신임을 얻을 수 있었던 것도 그의 근면성실이 생활화되어 있었던 때문이라고 할 수 있고 사업자금을 조달하여 기반을 잡을 수 있었던 것도 峨山의 근검주의가 바탕이 되었으므로, 現代그룹의 社風으로 정착되어 있는 勤儉精神은 現代그룹文化를 형성하는 기초가 되어 있는 것이다.

峨山은 한 평생을 근면과 검소와 성실의 철학으로 지내왔고, 그것을 바탕으로 現代그룹이 이루어졌기 때문에 峨山과 근면성실, 근검주의와 現代그룹은 不可分의 관계에 있는 것이다. 『하루 부지런하면 하룻밤 편히 잠들 수 있고, 한 달 부지런하면 생활의 향상을 볼 수 있고, 1년, 10년 부지런하면 누구나 모든 일에 대해 자신과 신념을 갖게 되어서 무한히 발전해 나갈 수 있습니다. 인간의 노력과 결과는 기하학적으로 집대성된다는 것을 나는 체험으로 알고 있습니다』[52]라고 술회하고 있는 내용에서도 알 수 있듯이 峨山의 근검주의 정신은 사업과 연계되어 있는 것이다.

峨山은 富의 원천을 근검·절약에서 구하고 기업의 가장 큰 資産을 信用이라고 믿었다. 10代에 막노동을 할 때부터 몸에 밴 그의 절약과 저축생활이 그것을 실증하고 있다. 젊은 시절의 그는 술과 담배를 하지 않았을 뿐만 아니라, 출근길 전차삯 5전을 아끼기 위해 한 시간 반을 걸어서 출근했고 양복도 춘추복 한 벌을 하여 겨울에는 내의를 입고 봄·가을에는 벗는 것으로 절약했다고 한다. 받는 월급의 절반과 명절때의 보너스를 모두 저축하였고 이렇게 모은 돈으로 사글세방을 전세방으로 바꾸었고, 나중에는 조그마한 집이지만 자기집을 마련할 수 있었다고 한다. 이러한 근검절약의 정신은 그의 기업경영에서도 나타났다. 「근면·검소·친애」라는 現代그룹의 社訓은 바로 創業者 峨山의 근검주의 정신과 연계되어 나타난 것이라 할 수 있다. 근검·절약·성실로서 최선을 다하는 기업경영만이 기업을 성장시키고 공신력을 쌓아 갈 수 있다고 믿었던 峨山의 경영철학은 오늘의 現代그룹을 이끌어 가는 초석으로서의 「現代그룹文化」가 되어 있는 것이다.

2) 經營理念의 定着

現代그룹은 峨山精神에 바탕을 둔 經營理念을 설정해 놓고 創業時代부터 오늘에 이르기까지 기업경영의 실천강령으로 定着시켰다. 원래 經營理念이란 기업을 경영해 가는 기본적인 가치관인 동시에 도달하고자 하는 目標를 의미한다. 現代그룹은 이러한 기본적 가치관에 충

52) 峨山社會福祉事業財團, 前揭書, p. 113.

실하고 목표달성을 위하여 일로 매진함으로써 一流를 指向하는「글로벌」기업으로 성장할 수 있었던 것이다.

現代그룹이 설정하여 실천하고 있는 經營理念은 ①미래사회를 선도할 세계 일등기업을 지향한다(未來經營), ②인간존중의 이념으로 社員의 자기실현을 지원한다(인간경영), ③創意와 技術로 항상 새로운 분야를 개척한다(창조경영), ④고객 최우선 정신으로 고객만족을 극대화한다(고객만족경영), ⑤풍요로운 국가건설과 인류사회발전에 공헌한다(사업보국주의)라는 다섯 가지이다[53]. 따라서 現代그룹은 이러한 경영이념을 바탕으로 하여 좁은 國內市場을 박차고 나가 海外市場을 개척했으며 국가발전에 기여하고 고객만족과 社員福祉 등을 적극적으로 실천하고 있는 것이다.

(1) 未來指向的 經營

이는 峨山의 도전주의적 개척정신에 입각하여 항상 미래를 내다보는 통찰력을 가지고 새로운 분야에 진출함으로써 기업에 활력소를 제공함은 물론, 希望에 가득 찬 삶의 생동감을 불러일으키게 하는 것이다. 그러기 위해서는 첫째로 經營의 內實을 기하되 기술개발과 경영합리화로 최고의 효율과 최상의 質을 추구할 뿐만 아니라, 外的 環境에 적응하면서 최고의 성장과 시장점유율을 달성하는 기업으로 뿌리를 내리게 한다는 것이다. 둘째로 現代그룹은 앞으로 전개될 多樣化時代에 대비한 未來의 目標와 解決方向을 제시하고 先頭走者로서 이끌어 나가는 企業像을 지향한다는 것이다.

(2) 人間尊重의 經營

企業은 인간에 의해 만들어지고 운영된다는 것에 바탕을 두고 現代그룹은 개인의 목표와 기업의 목표를 조화시키는 人間尊重의 經營을 실현한다는 것이다. 그리고 現代그룹은 각 구성원인 社員의 자기실현을 지원할 수 있도록 제도화함으로써, 社員의 자기개발을 위한 노력이 會社의 성장과 발전으로 이어지도록 한다는 것이다.

(3) 創造經營

원래 기업의 경쟁력은 價格과 품질에 의해 결정될 수 있으므로, 그것은 창의력과 기술력에 의존하지 않으면 안된다. 그러므로 現代그룹은 全社員의 創意的 知慧를 바탕으로 하는 기술개발을 최우선 과제로 하여 創造的 經營을 지향하려고 하는 것이다. 現代그룹이 지향하는 목표는 미래사회가 필요로 하는 분야를 예측하여 개발함으로써 先導企業이 된다는 것이기 때문에 創造的 經營理念은 매우 중요하다고 할 수 있다.

(4) 顧客滿足經營

기업은 고객이 있으므로 해서 그 존재가치가 인정된다는 전제하에 現代그룹은 顧客이야말

53) 現代그룹文化室, 前揭書, p. 2,490.

로 모든 것에 우선한다는 정신으로 고객중심의 경영체제를 갖추고 실천하고 있는 것이다. 따라서, 現代그룹은 「고객은 王이다」라는 슬로건을 내걸고 고객이 요구하는 바를 반영하여 양질의 제품과 서비스를 제공함으로써 고객의 만족을 극대화하려고 노력하고 있다.

(5) 事業報國主義的 經營

기업이 성장한다는 것은 國民經濟가 발전하고 富國의 근본이 되기 때문에 企業家는 事業報國主義思想을 갖게 마련이다. 峨山의 경우도 現代그룹을 일으키면서 事業報國의 理念을 지니고 있었다. 우리나라의 開發年代에 現代그룹의 창업자인 峨山은 國益思想을 펼쳐 海外進出을 통하여 外資獲得에 기여했고 경부고속도로의 건설 등 기업경영을 통한 국가발전에 공헌하였을 뿐만 아니라, 輸出立國의 선두대열에서 헌신하는 삶을 살았다. 이에 따라 現代그룹은 풍요로운 국가건설에 선도적인 역할을 하면서 세계공동체의 형성과 인류사회의 공존공영에 기여하는 세계적 기업을 지향하고 있는 것이다. 여기에 現代그룹의 事業報國主義的 經營理念이 있음을 확인하게 된다.

3) 「現代맨」의 行動綱領

現代그룹은 각 구성원이 갖추어야 할 行動綱領을 설정하였다. 그것은 10가지의 실천지침인 것이다. 「現代맨」의 行動綱領은 ①미래를 예측하고 변화를 주도하는 「現代맨」, ②긍정적으로 생각하고 실천하는 「現代맨」, ③스스로 판단하고 행동하며 책임지는 「現代맨」, ④부단한 자기개발로 항상 새로워지는 「現代맨」, ⑤부지런하고 검소한 「現代맨」, ⑥正直하고 예의바른 「現代맨」, ⑦서로 믿고 더불어 사는 「現代맨」, ⑧고객에게 헌신하는 「現代맨」, ⑨환경을 생각하는 「現代맨」, ⑩나라와 사회에 봉사하는 「現代맨」 등 10가지의 綱領이다. 따라서, 現代그룹의 구성원은 이 행동지침에 의하여 생각하고 행동하여 실천하며, 자기개발을 지향할 뿐만 아니라, 會社와 나라를 위하여 헌신할 수 있는 자질을 갖추지 않으면 안 되는 것이다[54].

2. 「現代그룹文化」의 行態

위에서도 언급한 바와 같이 企業文化라 하면 기업이 생존하고 발전하기 위해서 外部의 경영풍토를 조성하는 것이라 할 수 있다. 다시 말해서 기업문화는 기업의 구성원들이 갖는 愛社心·仕氣·業務沒入 등이 결합된 응집력을 나타내며 그것이 기업의 戰略推進을 가능하게 하는 원동력을 형성하는 것이다. 따라서 企業文化는 그 기업의 경영전략을 구성하는 핵심이 되며 經營理念이나 價値觀 또는 관리기법 등과 밀접하게 연결되어 있다고 할 수 있다[55].

54) 上揭書, pp. 2,478~2,489.

55) 尹恩基, 「새로운 經營戰略으로서의 企業文化」(全國經濟人聯合會, 『企業文化白書』, 1993), p. 41.

그래서 企業文化는 경영전략을 구사하고 기업성과의 극대화를 효과적으로 지원하기 위하여 外部環境에 적응하는 機能과 內部組織을 결속하는 기능의 두 가지를 수행하지 않으면 안된다. 전자는 미래의 불확실한 기업환경 속에서 기업이 신축적으로 대응하고 성장할 수 있는 價値觀을 유지하는 것이고, 후자는 조직구성원들이 한 기업의 內部에서 공동의 目標意識을 정하여 하나의 응집력을 表出하게 하는 價値體系를 의미한다.

그러므로, 企業은 산업사회의 중요한 기능을 수행하는 조직체로서 外的 環境으로부터 상당한 영향을 받을 뿐만 아니라, 자체의 설립목적을 달성하려고 추진하는 과정에서 內的 環境으로부터도 영향을 받게 된다. 즉, 기업체의 경우는 외부환경적인 특성과 내부환경적인 요소에 의하여 고유한 기업문화적 행태가 이루어지게 된다는 것이다. 이상과 같은 관점에서 외부환경에 대한 적응기능과 내부조직의 결속기능에 따라 형성된 現代그룹의 기업문화적 行態를 모색해 보고자 한다.

(1) 外部環境的 適應文化

企業文化의 외부환경적 적응기능이라 함은 기업이 외부와의 연계성을 높이고 좋은 이미지를 심어 줌으로써, 환경적응력을 확보하려는 것을 의미한다. 이 경우에 대표적으로 활용되는 것이 경영목표에 합치되는 理想的인 이미지(corporate identity : CI)이다. 이는 외부환경에 대응하는 經營理念이나 經營戰略을 의미하며 경영성과와도 상당한 연관성이 있다. 企業이미지의 중요성은 情報化 社會의 발전과 더불어 기업의 사회적 역할에 대한 중요성이 인식되기 시작하면서 더욱 높아지고 있다. 앞으로의 기업문화는 外部的인 環境變化에 어떻게 적응해 나갈 수 있느냐에 따라 크게 좌우될 것으로 보인다.

企業文化의 형성에 영향을 미치는 外部環境的 요소는 사회문화와 산업문화라 할 수 있다. 기업체는 사회와 산업의 한 분야를 구성하는 조직체로서 이들 外的 環境으로부터 많은 영향을 받는 것이기 때문에 이에 대한 적응능력을 갖추지 않으면 안된다.

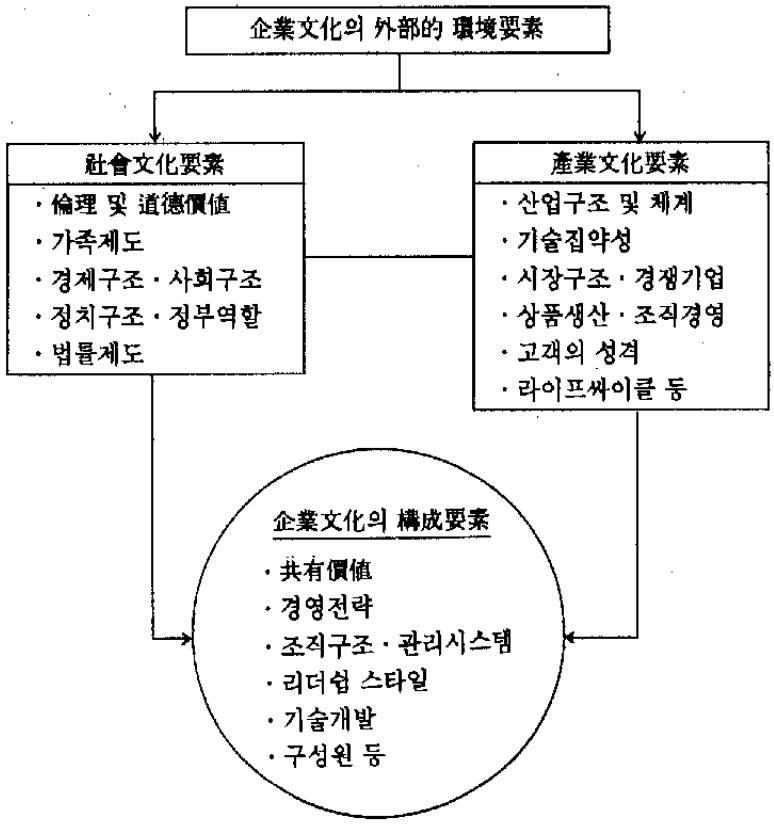
우리나라의 경우를 보면, 사회문화적 가치와 그 구조적 체계가 일반적인 기업문화 속에 많이 나타나 있다. 즉, 한국의 家父長的인 家族制度와 忠孝와 親愛의 토대 위에 이루어진 전통적인 윤리는 우리나라 企業의 위계질서와 연공서열을 확립하게 하였고 人和의 근본을 제공해 주었다. 그리고 중앙집권적인 정치체계와 정부기관의 강력한 역할은 기업의 소유주에 의한 집권화 경향을 가져오게 하였으며 官主導의 기업행동을 낳게 하였다. 따라서 전통적인 도덕가치나 가족제도 및 정치·경제·법률 등의 사회적 문화요소는 기업체의 上位시스템으로서 기업체의 행동과 기업문화의 형성에 크게 영향을 미치는 것임을 이해할 수 있다[56].

그 뿐만 아니라, 기업문화의 형성에 작용하는 것으로서 산업적 문화요소가 존재하는데, 그

56) 李學鍾, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』(서울, 博英社, 1997), p. 44.

것은 사회의 구성부분이며 역시 기업체의 上位시스템에 해당하는 것이다. 따라서 어느 한 기업의 기업문화를 이해하려면 기업체의 산업환경과 産業文化를 이해하지 않으면 안된다. 산업문화는 상품과 고객의 성격, 그리고 상품생산과 조직경영에 적용되는 기술과 기술의 변화도, 더 나아가서는 시장구조와 경쟁 및 정치·경제·사회단체와의 관계 등 산업의 구조적 체계와 「라이프·사이클」(life cycle) 등의 요소들에 의하여 그 특성이 결정된다고 한다[57].

이와 같이 企業文化를 이해하기 위한 일환으로 기업문화의 형성에 영향을 주는 外部的 環境要素인 사회적 환경과 산업경제적 환경을 이해하는 것이 선행되어야 한다. 기업문화의 형성에 영향을 주는 외부적 환경요소와의 관계를 그림으로 나타내 보이면 〈그림 4〉와 같다.



〈그림 4〉 企業文化의 外部的 環境要素

57) 上揭書, pp. 44~45.

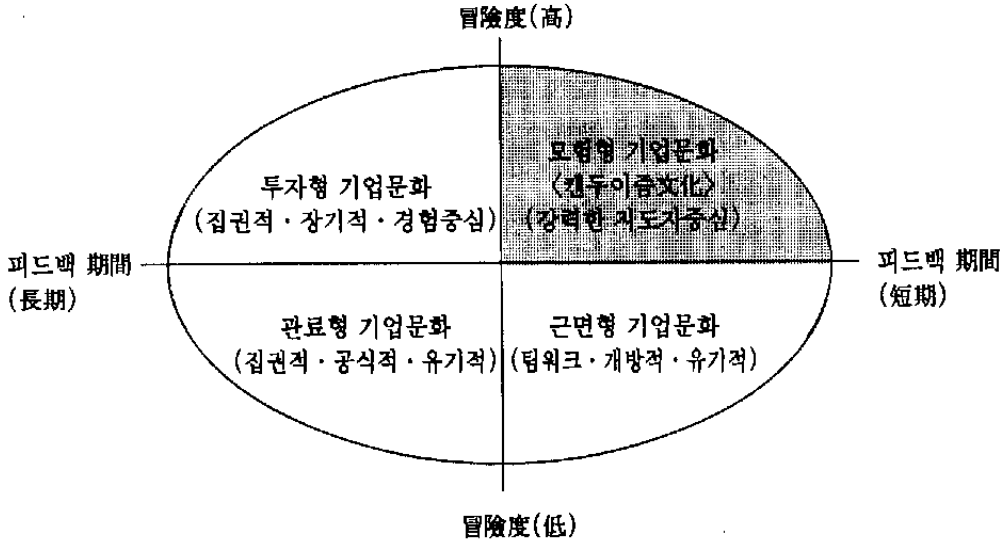
따라서 企業文化는 기업이 경영활동을 수행해가는 과정에서 외부적 環境要素의 영향을 받아 형성된다고 볼 수 있다. 즉, 기업은 그 자체의 기업성격과 外的 環境에 적응할 수 있는 조직행동을 구사하면서 독특한 기업문화를 형성해 가는 것이다. 〈그림 4〉에서 볼 수 있는 바와 같이 기업문화의 형성에 영향을 주는 외적인 환경요소들이 다양하기 때문에, 그 만큼 企業文化의 行態도 다양하게 나타난다. 「딜」과 「케네디」(T. Deal and A. Kennedy)에 의하면, 기업문화의 형성에 영향을 주는 사회문화와 산업환경이 外的인 영향요소로서 작용한다는 전제하에, 기업의 목표달성을 위한 意思決定과 그것을 실천하는 과정에서 企業文化가 형성되는 것임을 인식하고 있다. 그들은 外的 環境과의 상호관계를 통하여 기업이 목표달성을 위한 모험적 행동을 어떻게 전개하고 얼마나 신속하게 「피드백」받아 의사결정을 진행하는가의 두 가지 基準을 교차시켜 冒險型·勤勉型·投資型·官僚型의 네 가지 企業文化로 類型化하고 있다[58].

이러한 企業文化의 類型을 기초로 하여 現代그룹文化의 行態를 도출해 보면, 현대그룹은 창조적 예지·적극의지·강인한 추진력·근검의 기풍이라는 「現代精神」의 바탕 위에서 「할 수 있다. 하면 된다.」는 「캔두이즘문화」(Can-doism culture)를 창조하여 모험적 행동주의에 따라 경영활동이 수행되어 온 것으로 나타나 있다. 그것은 도전적 공격경영이 기본임을 의미하는 것이다. 이러한 現代그룹의 강한 집념과 추진력 그리고 끈질긴 승부의욕은 現代重工業에 의한 국내 최초의 造船業, 現代建設의 해외진출, 현대자동차의 해외수출 뿐만 아니라, 반도체사업에의 참여와 北方市場의 개척 등에서 잘 나타나 있다. 최근에는 금광산 관광사업의 추진에서도 개척자적인 도전주의 정신이 表出되고 있음을 보게 된다. 따라서 外部環境的 適應次元에서 본 現代그룹文化의 行態는 도전주의적인 冒險型의 기업문화라고 할 수 있을 것이다. 이를 「딜」과 「케네디」에 의한 기업문화의 유형에 따라 그림으로 나타내 보이면 〈그림 5〉와 같다.

모험형의 기업문화는 도전적인 큰 모험을 행하기 때문에 강력한 지도자를 중심으로 모든 분야에 걸쳐 의사결정과 조직행동이 전개되며 지도자의 경영이념과 기업가정신이 강하게 반영되어 나타나는 것이다. 「딜」과 「케네디」는 이러한 유형의 기업문화를 일컬어 강력한 指導者型의 企業文化(Tough-guy, Macho Culture)라고 하였다[59]. 現代그룹의 경우를 보면, 창업자인 峨山을 중심으로 하는 경영의사결정과 조직행동이 이루어지는 것으로 볼 수 있으며, 峨山精神에 입각한 外部環境 適應文化가 형성되어 있음을 확인할 수 있다. 現代그룹은 峨山을 頂点으로 하는 최고경영층에서 결정된 사항을 신속하게 실천하는 도전적 추진력을 외부

58) T. E. Deal and A. A. Kennedy, "Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life(Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co., 1982), pp. 107~127

59) Ibid., pp. 108~113.



〈그림 5〉 外部環境的 適應次元에서 본 現代그룹文化의 行態

의 환경변화에 적응시켜가는 기업문화로 승화시켰다. 이것은 외부의 환경변화에 따른 사업기회가 주어졌을 때, 재빠른 기업변신으로 단기간 내에 事業化하여 신속하게 추진하는 진취적인 결단력을 표출하는 특징이 있기 때문에 이것을 現代그룹의 外部環境的 適應文化로 정착시킴으로써 企業成長의 街道를 달릴 수 있었던 것이다.

2) 內部組織의 結束文化

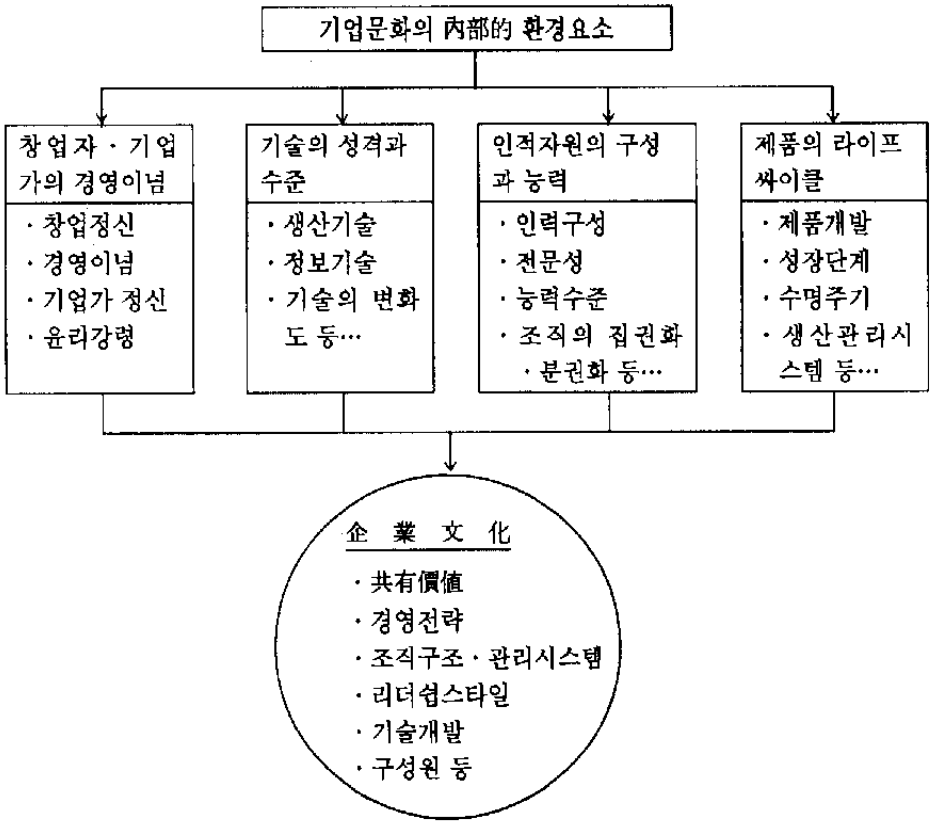
企業文化에 있어서 內部組織의 結束機能은 전 구성원들의 共有價値와 관련된 것이며, 그 기업의 使命과 비전을 반영하고 경영전략을 추진할 수 있는 원동력이 되는 것이다. 따라서 內部組織의 結束文化는 모든 구성원들의 同意와 전략적인 비전을 요구하게 된다.

그러나 동일한 社會文化的 環境下에서 경영활동을 수행하는 企業이라고 하더라도 기업체 내부의 환경적 영향요소에 따라 상이한 組織文化가 형성된다는 것을 유의하지 않으면 안된다. 기업체 내부의 조직문화를 형성하는데 영향을 주는 內部環境的 要素로서는 창업자나 기업가 등 핵심인물의 역할이나 구성원들의 지식과 기술수준 및 인적자원의 구성과 능력, 그리고 제품의 라이프사이클 등이 있다. 창업자나 기업가는 일상적인 경영의사결정을 통하여 그들의 경영이념이나 기업가정신을 반영시킨다. 그들이 기업활동을 수행하는 과정에서 내리는 경영의사결정은 公有價値의 상징적 행동으로서 바람직한 組織文化의 분위기를 만들어 내는데 소중한 역할을 하게 된다. 그리고 기업의 기술수준은 구성원들의 사고방식과 행동에 영향

을 주는 중요한 課業環境으로서의 작용을 하게 된다. 특히 생산기술과 정보기술의 경우는 기업의 경영성과에 영향을 주는 경영자원이라 할 수 있으며, 인적자원의 구성에도 영향을 줄 뿐만 아니라, 기업내부의 조직문화를 형성하는데 있어서도 영향요소로서 작용하는 것이다. 더욱이 기업내부의 조직문화 형성에는 제품의 라이프사이클이 중요한 영향요소로서 작용하는 것도 고려하지 않으면 안된다[60].

이와 같이 기업체의 내부조직문화에 대한 환경적 영향요소와의 관계를 그림으로 나타내 보이면 〈그림 6〉과 같다.

그러므로 企業文化는 기업체의 內部的인 環境要素에 의해서도 형성되는 것임을 인식할 수 있다. 〈그림 5〉에서 볼 수 있는 바와 같이 기업내부의 조직문화를 형성하는데 영향을 주는 내적인 환경요소는 다양하기 때문에, 內部組織의 結束文化도 역시 다양한 行態를 나타내게 된다.



〈그림 6〉 企業文化의 內部的 環境要素

60) 李學鍾, 前揭書, pp. 46~49.

기업체 내부의 組織文化를 가늠할 수 있도록 類型化한 것으로는 「헤리슨」(R. Harrison)에 의한 것이 있다. 그는 기업체의 公式化(formalization)에 대한 것과 集權化(centralization)에 대한 것을 기준으로 하여 네 가지의 기업문화를 類型化하고 있다. 즉, 관료조직문화와 核化組織文化 및 권력조직문화, 그리고 행렬조직문화의 네 가지가 그것이다[61]. 여기서 말하는 公式化는 기업의 조직 내에서 구성원들의 행동과 상호관계가 직무나 업무수행상의 규율과 규정에 의하여 가늠되는 것을 의미한다[62]. 그리고 集權化는 경영활동을 수행하는 과정에서 조직 내의 의사결정권이 창업자나 기업가를 중심으로 하는 상위 계층에 집중되어 있음을 의미하는 것이다. 이 두 가지 公式化와 集權化의 정도를 기본축으로 하여 交叉시켜서 위에 언급한 네 가지의 內的 組織文化를 도출하고 있는 것이다.

따라서 이러한 內部組織文化의 類型을 근거로 하여 現代그룹의 내부조직문화를 모색해 보면, 現代그룹은 창업자인 峨山의 창업정신과 경영이념을 기반으로 하여 내부조직의 結束文化가 형성되어 있다. 峨山을 頂点으로 하는 최고경영층의 의사결정이 현대그룹의 내부조직문화를 형성하는데 결정적인 역할을 했던 것으로 볼 수 있다. 現代그룹의 內部組織文化는 峨山精神에 바탕을 둔 내부환경적 기업문화의 모습을 나타내고 있다. 現代그룹은 중앙집권형의 의사결정제도에 의하여 경영되는 기업집단이다. 峨山을 頂点으로 하는 家族集團에 의하여 관리·통제가 이루어진다. 이는 창업자 峨山의 유교사상에 근거하는 가족주의적 공동체의식을 나타내고 있는 것이다. 現代그룹의 경영의사결정은 組織中心이라기 보다는 人物中心으로 이루어지는 것이 특징이다. 따라서 내부조직의 결속이라는 측면에서 본 現代그룹文化의 行態는 중앙집권적 통제형의 권력조직문화라고 할 수 있다. 이것을 「헤리슨」이 분류한 기업문화의 유형[63]에 근거하여 그림으로 표시해 보이면 〈그림 7〉과 같다.

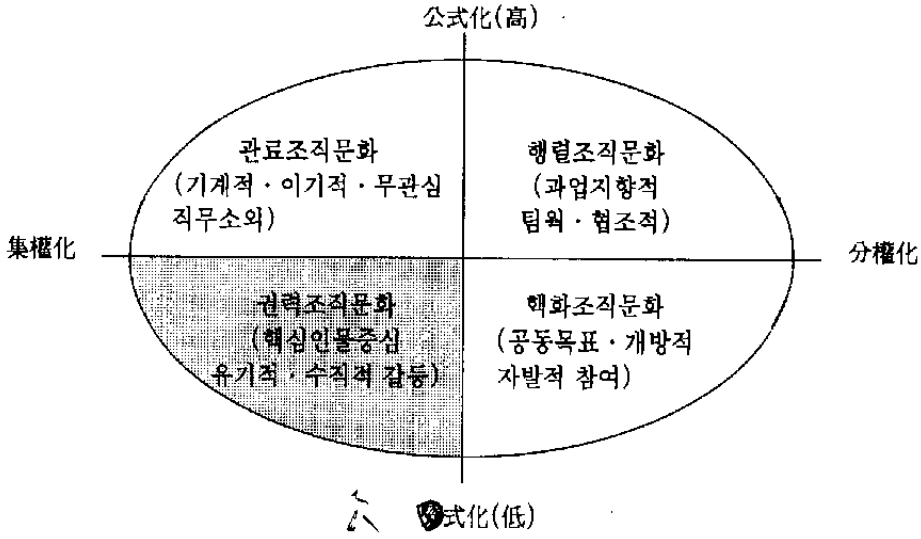
원래 集權化는 강하지만, 公式化가 비교적 약한 것으로 나타나는 권력조직문화(power culture)의 경우는 강력한 지도자와 그 측근자 등, 소수의 핵심인물들이 상황에 따라 구성원들에게 역할을 배정하고 조직을 이끌어 가는 것을 특징으로 한다. 따라서 조직구성원들간의 갈등, 특히 계층간의 갈등이 심한 것이 이 유형에서 흔히 나타나는 문제라고 한다[64]. 現代그룹의 경우를 보면, 창업자 峨山의 독단적인 카리스마가 지배하는 중앙집권적 통제조직으로 이루어져 있으면서도, 家族主義的 共同體意識으로 內部組織이 구축되어 있다. 모험·도전·혁신·추진력·승부욕으로 表出된 「峨山精神」의 이면에 자리잡고 있으면서 「캔두이즘」을

61) Roger Harrison, "Understanding your Organization's Character",(Harvard Bussness Review, May-June 1972), pp. 119~128.

62) W. R. Scott, "Organizations : Rational, Natural and Open Systems", 3rd edition (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall 1992), pp. 261~262.

63) 李學鍾, 前揭書, p. 56.

64) 上揭書, p. 57.



〈그림 7〉 內部組織의 結束次元에서 본 現代그룹文化의 行態

실천케하는 분권주의문화가 형성되어 있는 것도 사실이다. 現代그룹은 상층부의 의사결정이 이루어지면 下部組織으로 권한위양이 되고 組織中心의 자율성이 부여되며 일사불란한 행동으로 分權化에 의한 집단주의적 응집력이 발휘되는 것이다.

따라서 內部組織 결속기능으로서의 現代그룹문화는, 모든 구성원들의 행동양식을 근거로 하여 관찰해 보면, 창업자 중심의 家族集團的 共生主義에 입각한 內部組織文化의 行態를 지닌 것이라고 지적할 수 있다. 그러나 한편 경영관리적인 측면에서 볼 때, 下部組織指向의 分權主義에 입각한 자율성이 부여되어 있다고는 할 수 있으나, 그것은 자칫하면 개인주의적인 성향이 강하게 표출될 수 있기 때문에, 조직전체의 경영성과를 가져오게 하기 위한 내부관리적 통제기능이 정비되어야 할 것으로 보인다. 결국 現代그룹의 內部組織 結束文化는 창조적 예지 · 적극의지 · 강인한 추진력 · 근검절약의 기풍을 기반으로 하는 「現代精神」이 철저하게 반영된 文化類型이 구축되어 전체적인 조화 속에 합리적인 組織自律化의 社風이 확립될 수 있도록 변신하지 않으면 안될 것이다.

3) 峨山時代의 現代그룹文化

現代그룹의 창업자인 峨山 鄭周永의 企業家精神에 바탕을 두어 형성된 경영이념과 「現代맨精神」은 모든 「現代맨」의 共有價値로서 現代그룹文化의 핵심을 이루고 있으며 現代그룹의 성장과 발전에 기여한 원동력이 되었다. 이는 光復 이후의 우리나라 기업환경에 적응하면서 開發年代의 경영전략 수립에 반영되었을 뿐만 아니라, 現代그룹의 경영조직과 기술개발 및

경영활동에 활용됨으로써 소기의 목적을 달성할 수가 있었던 것이다. 이러한 峨山思想에 의해 이루어진 現代그룹文化는 모든 「現代맨」들이 共有하는 가치의식과 文化尺度를 응축한 것으로서 韓國의 기업사회에 있어서 독특한 기업문화의 유형으로 정착되어 있음을 인식하게 된다. 그 내용을 구성요소에 따라 그림으로 정리해 보이면 〈그림 8〉과 같다.

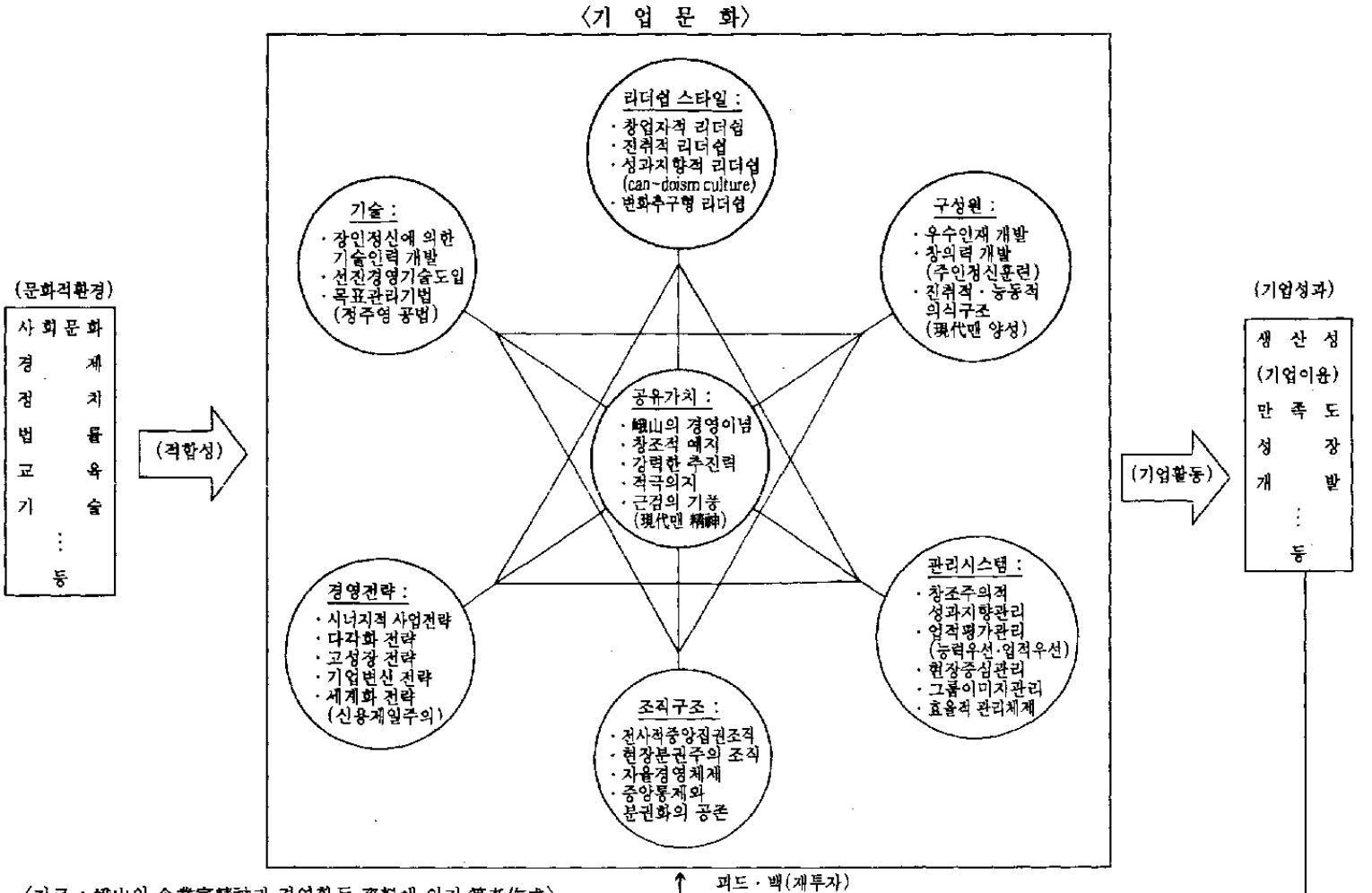
峨山이 현대건설을 창업한 이래 峨山精神을 기본으로 하여 그룹企業으로 성장시키는 과정에서 가장 중요한 요인으로 작용했던 것은 ①창조적 예지, ②적극의지(주인정신), ③강인한 추진력, ④勤儉節約精神이라 할 수 있다. 이것은 모든 現代맨들이 共有하는 價値意識이 되었고 現代맨 개개인의 행동에 이르기까지 모든 경영활동에 영향력을 행사하면서 생산성향상에 결정적인 원동력으로 작용해 왔다. 峨山은 경영전략을 수행하는 과정에서 근면성실하게 자본축적을 실천하였고 저돌적 경영활동으로 캔두이즘文化를 창조하면서도 主人精神으로 책임있는 공사를 하였음은 물론, 기술개발에 전력투구하여 匠人으로서의 긍지를 잊지 않았다. 기업환경의 변화에 적응하면서 企業變身을 통한 기업성장의 길을 모색하였지만 信用第一主義를 철칙으로 하여 손해를 보는 한이 있어도 信義를 지켜 품질경영과 고객만족경영을 구사했음은 그의 합리적 경영스타일의 단면이라고 할 수 있을 것이다.

現代그룹文化의 특징이라 할 수 있는 것은 통합적이고 시너지的인 경영전략의 실천이다. 現代그룹은 그룹內에 資金과 人力, 情報, 技術 및 經營노하우 등의 모든 資源을 그룹系列社 전체가 共有한다는 원칙을 세워 총괄적으로 관리하면서 경영전략에 활용하고 있는 것이다. 現代그룹의 경영전략은 건설(엔지니어링)·자동차·조선(플랜트)·전자(전기)·화학(에너지)·기계(금속)·반도체·금융보험(해운·무역 서비스) 등의 事業群을 중심으로 계열사를 이루고 계열사간의 去來를 통하여 그룹內의 市場을 창출하고 거래비용을 낮추는 利點도 활용하고 있다. 그룹次元에서 이루어지는 시너지的인 경영전략은 現代그룹의 고도성장과 발전에 크게 기여했다고 볼 수 있다. 이와 같이 진취적 리더십과 시너지적 경영전략 및 분권화와 중앙통제의 혼합관리체제로 요약되는 現代그룹의 文化的 要素는 우수한 人材들에 의하여 높은 기업성과를 이룩하였을 뿐만 아니라, 오늘의 現代그룹을 형성시키는 원동력이 되었던 것이다. 여기에 峨山精神에 의하여 형성된 現代그룹의 企業文化가 있는 것이다.

3. 峨山精神의 繼承과 새로운 企業文化의 構築

1) 二世經營體制의 出帆

現代그룹은 1996년 1월 3일에 創業者의 次男인 鄭夢九[65]가 그룹會長으로 선임되어 취임함으로써, 創業 50周年을 앞둔 時點에서 二世經營時代를 맞이하게 되었다. 1987년 창업자인 峨山 鄭周永이 그의 아우 鄭世永에게 그룹會長職을 물려준 지 9년만에 現代그룹의 經營權이 二



〈자료 : 峨山의 企業家精神과 경영활동 資料에 의거 筆者作成〉

〈그림 8〉 峨山時代의 現代그룹文化

世經營人에게 이양된 것이다. 따라서, 現代그룹은 창업 一世代間의 경영권 승계를 거쳐 그룹 最高經營陣의 세대교체를 이룩하였다.

鄭夢九는 1977년 현대정공을 설립하여 세계 컨테이너市場을 석권함으로써, 사업수완을 인정받았고 현대강관·인천제철·현대산업개발 등의 회장직에 잇달아 취임하여 경영능력을 발휘하였다. 그는 철강사업을 맡아 강관업계의 선발업체들을 물리치고 강관수출을 주도함으로써, 현대강관을 국내최대의 강관기업으로 성장시켰다. 인천제철의 경우에도 그는 과감한 설비투자와 신제품의 개발로 기업성장을 주도했으며 일관제철소의 건설을 추진하기도 했다. 그는 검소하고 소탈하면서 강한 추진력을 발휘하는 보스氣質을 가진 경영자라는 점에서 창업자와 類似하다고 한다. 그는 목표를 세우면 반드시 성취해야 하며 끈기와 집념을 지닌 경영자로서 적극적인 경영을 지향하는 것으로 알려져 있다[66].

現代그룹은 二世經營體制가 구축됨으로써, 그룹체제의 고삐를 바짝죄고 공격경영의 형태를 취할 것으로 예상된다. 그룹 안팎에서 鄭夢九 회장을 중심으로 하여 자동차사업·제철사업 등에 적극적이며 그의 측근들도 저돌적 성향을 지닌 것으로 평가되고 있기 때문이다. 이는 創業者인 峨山 鄭周永의 기업가정신에 기초를 두어 면면히 이어져오는 現代그룹文化가 그대로 계승되고 있음을 나타낸 것이라고 할 수 있다.

2) 峨山精神의 繼承

1996년 1월 3일에 이루어진 現代그룹의 회장 교체는 그 동안 限時體制로 운영되던 경영권이 정비되고 창업자의 후계구도가 表出되었음을 의미하는 것이다. 이는 그룹의 持分과 경영권이 고스란히 대물림되는 族閥體制의 韓國的 特性을 답습한 것이라 할 수 있다. 現代그룹은 鄭夢九 회장을 중심으로 하는 그룹體制가 유지되어질 것으로 보이지만, 앞으로 정몽구·정몽헌·정몽준 등, 二世經營體制에 의한 企業分家의 手順을 밟을 것으로 예상된다.

現代그룹의 鄭夢九 신임회장은 선친의 뜻을 받들어 現代그룹이 계속하여 국가경제 발전에 기여하고 국민에게 사랑받는 세계적인 기업으로 성장해 가도록 노력하겠다고 취임소감을 밝히면서, 現代그룹의 경영이념과 정신은 창업자의 근면·검소·친애의 정신과 경영철학을 계승 발전시킬 것임을 분명히 하였다.

창업자인 峨山의 기업가 정신은 『기업은 정정당당한 자유경쟁을 통하여 성장해야 하며 기

65) 現代그룹의 회장으로 선임된 鄭夢九는 1938년에 創業者인 峨山 鄭周永의 二男으로 출생했으며, 경복고등학교와 한양대학교 공업경영학과를 졸업한 다음, 미국의 코넷티컷 大學에서 2년 동안 경영학을 연구하였다. 1970년 現代자동차 서울사업소의 과장으로 入社하면서 「現代맨」이 되었다. 그는 1973년 현대건설 자재담당이사, 현대자동차 서울사업소장을 거쳐 1974년 현대자동차의 사장에 선임되면서 경영자로서의 경영능력을 발휘하기 시작하였다.

66) 現代그룹文化室, 前揭書, pp. 1,019~1,020.

업의 발전은 반드시 국민경제의 발전을 수반하는 것이라야 한다』[67]는 표현으로 요약될 수 있다. 이러한 기업가 정신의 구현을 구체화한 것이 「現代精神」인 바, 창조적 예지 · 적극의지 · 강인한 추진력 · 근검의 기풍으로 표현되고 있다. 「現代精神」은 峨山의 뚝심과 강한 퍼스낼리티에서 비롯된 것이다. 峨山은 강인한 추진력과 도전적 의지의 소유자이다. 現代그룹의 神話는 탁월한 企業家인 峨山이 일궈낸 작품인 것이다. 「現代精神」은 바로 峨山精神을 의미한다. 지극히 독단적이라 할 수 있을 만큼 적극적인 성격의 峨山은 솔선수범하여 峨山精神을 現代맨들의 기질로 체질화시켰던 것이다.

峨山의 뜻에 따라 2世經營人으로서 現代그룹의 회장이 된 鄭夢九는 이와 같은 峨山精神을 계승하여 창업이념에 바탕을 둔 새로운 경영이념으로서의 「價値經營」을 제시하고 現代그룹 전반의 쇄신과 경영혁신을 주도해 나가겠다고 천명하였다. 이는 「創業의 孝」를 받든다는 뜻이며 「現代精神」에 입각한 경영이념의 구현을 의미하는 것이다.

3) 새로운 現代그룹文化의 再定立

現代그룹은 1997년 5월 25일의 창립 50주년에 즈음하여 「21세기를 창조하는 기업」이라는 슬로건을 제시하고 지금까지 한국경제 발전의 견인차 역할을 해온 여세를 몰아, 앞으로는 人類의 미래와 새로운 세계를 창조하는 기업으로 거듭날 것을 다짐하였다. 따라서, 現代그룹은 21세기의 미래지향적 企業群을 형성시키기 위하여 새로운 경영전략을 제시하였다. 즉, ①첨단기술의 개발과 ②창조적 인재육성 및 ③지구촌 경영체제의 구축으로 요약되는 세 가지가 그것이다[68].

鄭夢九 회장은 21세기의 세계적인 기업으로서의 現代그룹을 이끌어 가기 위하여 변화의 새바람을 일으키고 있다. 그는 취임사에서 밝혔던 금융 · 정보통신 · 우주항공 · 제철 등 새로운 분야의 진출을 실천하기 시작했으며, 價値經營과 責任自律經營을 정착시킴으로써 21세기를 맞는 새로운 그룹의 틀을 갖추고 있는 것이다[69].

따라서 現代그룹은 창업시대의 정신과 경영이념을 계승하고 발전시켜 가면서 새로운 기업환경 속에서 제2의 도약을 위한 기업문화의 재정립을 시도하였다. 이는 국내 일등기업이 아닌 세계의 일등기업을 지향해야 할 뿐만 아니라, 사회구성원들의 삶의 質을 향상시키기 위한 제2의 창업을 의미하는 것이다. 그래서 기업윤리강령을 제정하고 價値經營體制를 구축하게 된 것이다.

---

67) 上揭書, p. 1,024.
68) 정창근 · 정동섭, 『한국기업의 전략 · 구조 · 문화』(부산대학교 출판부, 1998), pp. 131~133.
69) 現代그룹文化室, 前揭書, pp. 2,492~2,495.

(1) 企業倫理綱領의 制定

現代그룹은 21세기의 무한경쟁시대를 슬기롭게 헤쳐나가기 위하여 깨끗하고 정직한 기업 이미지를 심고 未來를 위한 기업풍토를 조성하려고 「企業倫理綱領」을 제정하였다. 이는 정경유착의 단절과 부조리의 근절 및 전문경영인 체제의 정착을 주요내용으로 하는 것이었다. 즉, 전직 대통령의 비자금 사건을 계기로 전반적으로 기업에 대한 이미지가 실추된 상황 속에서 기업의 道德經營과 自律經營을 바라는 각계의 요구에 부응하는 것이었다. 그 실천강령을 보면 다음과 같은 7가지로 되어 있다[70].

① 정경유착을 단절하고 모든 부조리를 배격한다.

② 전문경영인의 자율경영체제를 정착시킨다.

③ 공정한 거래와 경쟁을 통한 자유시장경제질서를 준수한다.

④ 중소기업 지원을 확대하고 협력업체와 동반자적 관계를 확립하여 상호발전을 도모한다.

⑤ 환경친화기업으로서의 책임과 의무를 다한다.

⑥ 고객에게 신뢰받는 企業像을 정립한다.

⑦ 기업의 사회적 책임을 다한다.

따라서 現代그룹은 새로운 企業像을 정립하고 전통적인 社訓과 「現代精神」을 바탕으로 하는 경영이념의 골격을 그대로 유지하면서 21세기의 세계 초일류 기업을 지향하는 새로운 信念과 價値觀을 천명하였던 것이다. 鄭夢九 회장체제의 出帆도 이러한 峨山의 경영이념과 정신을 계승하고 새로운 現代그룹文化를 재정립함으로써 未來指向的 企業으로 성장해 나가려는 의지의 표명이었다고 할 수 있다.

(2) 新經營哲學의 宣言

現代그룹은 峨山의 창업정신과 경영이념을 계승하고 발전시켜 가면서도 세계적 경영환경의 변화 속에서 기업의 경제적·사회적·문화적 책임을 인식하고 제2의 도약을 위해 새로운 경영철학으로서의 價値經營을 선언하였다. 그것은 現代그룹이 主體가 되어 21세기를 능동적으로 개척해 나가겠다는 鄭夢九 회장의 강력한 의지를 담은 經營理念이라 할 수 있다[71]. 새로운 경영철학으로서의 價値經營은 보다 참신한 價値를 창조하여 모든 시장참여자에게 삶의 보람과 만족을 느끼게 하려는 것이며, 그 정신적 바탕은 人本主義와 자유 시장경제의 원리이다.

價値經營을 선언한 現代그룹의 경영목표는 「世界의 現代, 技術의 現代, 國民의 現代」를 실천해 가는 것이다. 그리고 經營方針은 고객에게 가치를 제공하고 구성원으로서의 가치를 극대화하며 기업의 발전과 총체적 가치를 확대함은 물론, 인간생활의 질을 제고함으로써, 價値

70) 上揭書, p. 1,027.

71) 上揭書, p. 1,030 ; pp. 2,492~2,493.

創造의 경영을 지향하자는 것이다. 지식정보화 사회의 21세기를 전망하면서 世界가 인간생활에 새로운 가치를 제공하는 기업을 필요로 한다는 것을 인식한 現代그룹은 새로운 經營哲學으로서의 全世界의 모든 고객들에게 인간생활의 풍요와 편리성을 제공하여 삶의 價値를 높여주는데 先頭走者로서의 역할을 수행하고 있는 것이다. 이것이 바로 現代그룹이 추구하는 價値經營의 정신임을 의미한다[72].

現代그룹은 價値經營의 기치아래 企業文化의 풍토조성을 추진하면서, 그룹의 社風으로 정착되어 있는 自律經營體制를 진작시켜 가고 있는 것도 사실이다. 모험·도전·혁신·추진력·승부욕 등의 형체가 드러난 「現代精神」의 이면에 자리잡고 있으면서 다이네미즘을 실천케 하는 것이 自律經營과 創意精神이다. 現代그룹은 自律과 創意性을 위한 풍토조성을 위해 입사필기시험을 폐지하고 학교성적과 사회봉사활동 등의 자료를 활용하여 종합적인 人性評價를 하고 있다. 더욱이 인간존중의 이념을 실천하기 위한 일환으로 이 시대가 요구하는 사내교육·복지·인사제도 등의 도입으로 가치있는 일터를 만들기 위해서도 노력하고 있는 것이다. 이는 그룹內部의 구성원 모두에게 삶의 질을 높여주는 風土의 조성과 창의정신을 바탕으로 하는 자율경영체제를 정착시킴으로써 內部組織의 結束을 다지고 끈끈하게 이어져 내려오는 「現代精神」을 깨우치게 하자는 것으로 풀이된다. 그런 과정을 통하여 「現代맨」의 응집력이 결성되고 그것이 급변하는 기업외부의 환경에 적응하면서 고객만족의 가치경영체제를 확립할 수 있는 원동력으로 작용한다는 것이다. 여기에 現代그룹이 추구하는 동참의식의 확립을 통한 새로운 기업문화(가치경영)가 이루어지고 있음을 확인하게 된다.

鄭夢九 회장은 峨山時代부터 강조되어 온 「技術經營」의 중요성을 인식하고 「기술의 현대」를 표방하였으며, 매년 4月 22日을 현대그룹 기술의 날로 제정하여, 그룹계열사 뿐만 아니라 협력업체에 이르기까지 「現代技術賞」을 포상하고 있는 것도 그가 중시하는 기술경영체제확립의 일환이라 할 수 있다. 더욱이, 그는 환경경영을 강조하였다. 그는 앞으로 다가올 21세기에는 환경문제가 기업생존의 중요한 변수로 작용할 것이라는 信念으로 「환경친화경영」을 제창하였다. 1997년 8월 「현대환경연구원」의 설립은 이를 구심점으로 하는 환경친화경영체제의 확립을 위한 가시적인 조치의 일환이라 할 것이다. 따라서, 現代그룹은 鄭夢九 회장에 의한 새로운 경영이념으로서 가치경영·자율경영·기술경영·환경경영의 기치를 내걸게 된 것이다.

72) 정창근·정동섭, 前揭書, p. 140.

V. 現代그룹의 企業文化的 特性

1. 韓國的 企業文化의 特性

우리나라의 企業文化的 特性을 살펴보려면 韓國의 전통문화를 음미하는 것에서부터 출발해야 한다. 韓國은 모두가 함께 共生하는 집단주의적 전통문화를 가지고 있다. 이는 민족의 생존과 자존을 위한 민족집단주의, 가족의 相助와 共生을 위한 가족집단주의라는 韓國的인 傳統文化가 형성되어 있음을 의미한다.

이러한 한국사회의 전통문화에 바탕을 둔 우리나라의 企業文化가 갖는 特性은 ①기업을 家族集團으로 파악한다는 것과, ②運命共同體로서의 企業觀을 갖고 있다는 것의 두 가지로 요약할 수 있다. 따라서 企業은 집이나 家族의 확대된 개념으로서의 집합체로 파악된다. 원래 기업이라는 개념은 우리에게 없었다. 우리에게 있었던 것은 家族과 그것이 확대된 개념으로서의 國家 뿐이었다. 우리의 전통적 유교문화 속에 정착되어 있는 忠孝思想은 바로 家族과 國家를 전제로 하는 집단주의에서 나온 것이다. 企業은 그 사이에 위치하는 새로운 개념이며 가족·기업·국가로 이어지는 가족집단주의 문화에 의해서 파악될 수 있다. 脫貧致富의 집념으로 企業을 일으켰던 우리나라의 創業者 대부분이 國益思想에 따른 事業報國主義의 신념을 지니고 있는 것도 이러한 가족집단주의적 민족문화에서 비롯되었다고 할 수 있다.

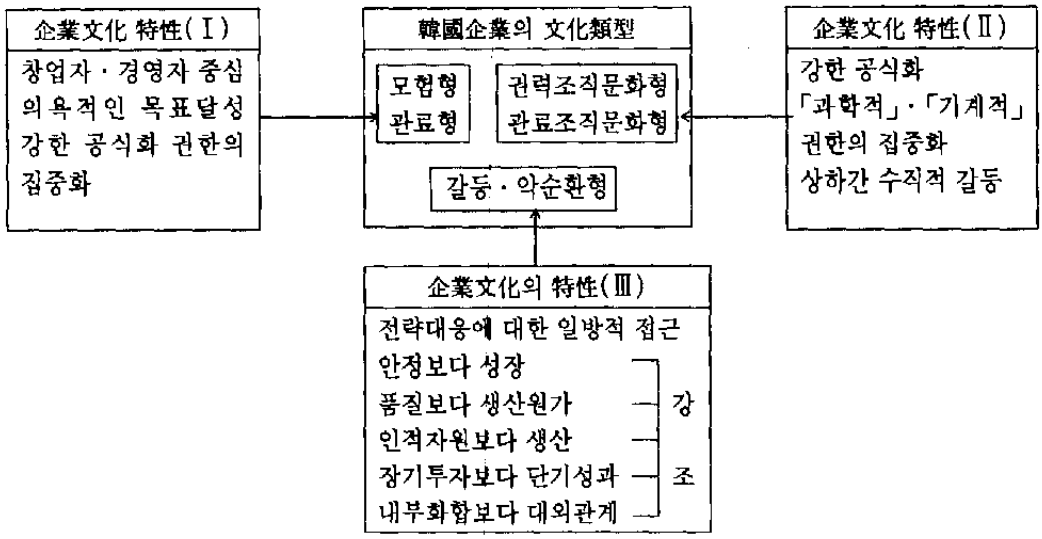
따라서, 가족집단주의적 共生主義의 企業文化는 企業을 運命共同體的(Gemeinschaft) 特性을 지닌다. 원래 기업은 利益共同體(Gesellschaft)로서 발달한 것이다. 그 목적은 이윤극대화에 있고 철저한 합리화와 효율화가 추구되어진다. 그러나 한국의 사회풍토 속에서 운명공동체로서의 기업관이 있는 것이 사실이다. 血緣·學緣·地緣으로 이루어지는 家族經營·族閥經營의 기업풍토는 한국적 전통문화의 소산이라 할 수 있다. 기업의 기능을 다하기 위하여 합리화와 효율화를 추구하면서도 和合과 協助를 강조하고 구성원의 일체감을 조성하며 社內福祉를 지향하고 있는 것은 운명공동체적 기업관에 근거를 둔 相助的 共生主義의 集團主義文化에서 비롯되었다. 그러므로, 韓國의 企業文化가 지닌 特性의 하나는 相助·共生主義로서 구성원 모두가 가족적 분위기 속에서 서로 和合하고 協助한다는 데서 찾을 수 있을 것이다[73].

우리나라의 企業文化는 기업체별로 볼 때 각각 다른 문화유형을 지니고 있다. 소유와 경영이 분리되지 않은 소유경영문화 속에서는 가부장적 가족제도와 人和中心의 집단주의를 중요

73) 全國經濟人聯合會, 『企業文化白書』(1993), pp. 91~97.

시하는 전통적인 사회문화가치에 의한 문화유형이 나타나 있다. 그러나 한편으로는 합리주의와 능력주의, 그리고 평등주의 등 최근의 산업화와 민주화에 의한 현대적인 사회문화가치가 혼합된 것을 바탕으로 하여 합리성과 보존성이 비교적 강하고 진취성이 약한 문화유형을 가지고 있는 것이다[74].

일반적으로 韓國企業은 창업자의 창업정신과 경영이념, 그리고 경영과정을 통하여 형성된 전통과 관행에 따라 각각 독특한 文化的 特性을 가지고 있다. 「딜」과 「케네디」(T. E. Deal and A. Kennedy)가 분류한 文化類型[75]에 의하면, 우리나라의 기업문화는 모험형과 관료형에 많이 속한다고 할 수 있다. 창업자의 경영이념과 강력한 지도력이 기업경영에 큰 역할을 하고 목표설정에 의욕적인 것은 모험형을 입증하는 文化特性이라 할 수 있다. 한편 우리나라의 기업은 권한이 상위층에 집중되어 있고 권위주의적인 성향이 매우 크다. 이 경우에는 관료형의 기업문화임을 나타내는 것이다. 그리고 우리나라의 企業은 전통적으로 갈등·악순환형의 기업문화적 특성을 유지해 왔다고 한다. 그것은 한국의 기업들이 품질보다는 원가를 중요시하고 기업의 안정보다는 성장을 지향하며, 인화적인 것보다는 생산을 위주로 하고 내부화합보다는 대외관계를 더 중요시하는 일방적인 기업의 경우에 나타나는 특성을 의미한다[76]. 이렇게 나타나는 우리나라 기업의 文化的 類型을 종합하여 그림으로 표시하면 〈그림 9〉와 같다.

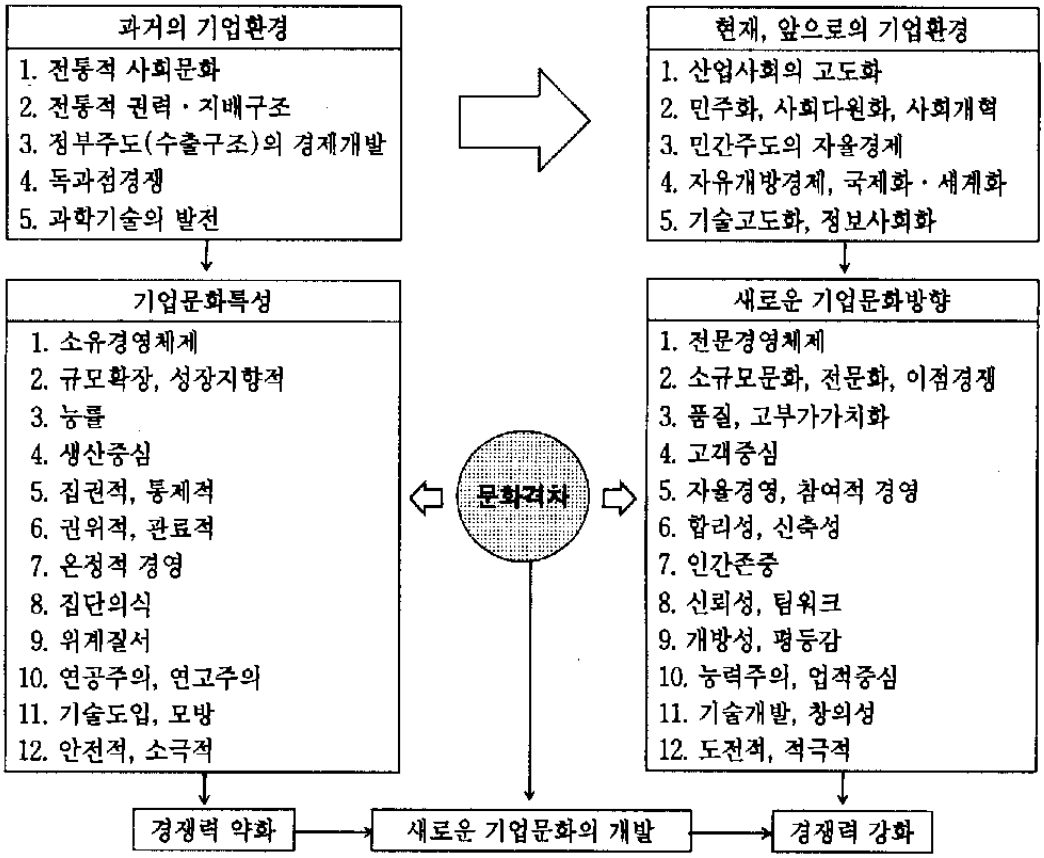


〈자료 : 李學鍾, 「한국기업의 문화적 특성과 새기업문화개발」(1997), p. 61〉

〈그림 9〉 우리나라 企業의 企業文化類型

74) 李學鍾, 『한국기업의 문화적 특성과 새기업문화개발』(서울, 박영사, 1997), p. 170.

그러나 한국의 소유경영문화는 민주화와 사회개혁의 물결 속에서 많은 기업구성원들로부터 거부당하고 있으며, 집권적 경영체계의 연공중심제도는 개방경제와 국제적 경쟁체제 아래서는 기업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용하고 있는 것이다. 그렇지만, 전통적인 가족집단주의적 기업가나 경영자의 가부장적인 역할은 아직도 기업구성원들의 의식속에 잠재되어 있는 공유가치로서 많은 영향을 주고 있다. 이와 같이 전통적인 문화가치와 새로운 문화가치가 混在되어 있는 상황 속에서, 그리고 급변하는 세계의 기업환경 속에서 기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 〈그림 10〉과 같은 韓國的 企業文化의 개발이 요청되고 있는 현실을 인식하



〈자료 : 李學鍾, 前揭書, p. 248.〉

〈그림 10〉 환경변화와 새로운 기업문화의 방향

75) 「딜」과 「케네디」의 文化類型은 투자형과 모험형, 그리고 관료형과 근면형으로 분류되어 있다 〈T. E. Deal and A. Kennedy, "Corporate Culture", The Rites and Rituals of Corporate Life(Reading Mass : Addison Wesley Publishing Co., 1982), pp. 107~127〉.

76) 李學鍾, 前揭書, pp. 61~62.

지 않으면 안될 것이다[77].

2. 現代그룹文化의 特性

現代그룹文化는 峨山精神에 바탕을 두어 형성된 것이다. 峨山은 「우리現代」와 같은 「우리」라는 표현을 많이 하는 편이다. 이는 峨山이 유교사상에 뿌리를 둔 가족집단주의적 共同體意識을 나타낸 것이라 할 수 있다. 즉, 峨山은 相助共生하는 「우리」 思想의 소유자로서 「우리」라는 共同體的 意識을 통하여 人和를 도모하고 社員들을 리드하였다. 峨山이 애용하는 말 중에는 孟子의 「天時不知地利 · 地利不知人和」가 있다. 이는 기업이나 국가의 경제발전이건 간에 人和가 첫째라는 것을 강조한 것이다[78]. 現代그룹의 社訓이 創業時부터 「勤勉 · 儉素 · 親愛」로 되어있는 것도 峨山의 전통적인 유교적 가족집단주의에 근원을 둔 人和思想의 表出이라고 풀이된다. 따라서 現代그룹의 企業文化는 우리나라의 企業에서 일반적으로 찾아볼 수 있는 가족집단주의적 相助共生의 文化的 特性이 있음을 확인할 수 있다.

現代그룹에서 중요시되는 資産은 「現代맨精神」이다. 그것은 峨山思想에서 비롯된 것이며 ①적극의지, ②창조적 예지, ③강인한 추진력, ④근검절약의 기풍의 네 가지 정신으로 표현된다. 즉, 現代그룹은 진취와 창조, 그리고 근검절약의 경영이념을 바탕으로 하여 「하면 된다」라는 신념으로 無에서 有를 만들어내는 정신력을 지니고 있다. 이러한 現代그룹의 경영사상은 현대중공업에 의한 국내최초의 조선업, 現代建設의 中東進出, 현대자동차의 수출시장개척, 그리고 반도체사업의 참여와 북방시장의 개척진출 등, 기업변신을 통한 새로운 사업과 시장으로의 진출에서 명백히 나타나 있다. 現代그룹의 강인한 집념과 추진력 및 끈질긴 승부의 욕은 外國人들이 現代그룹을 일컬어 「모험과 뚝심의 군단」이라고 할만큼 상징화되었고, 「하면 된다」는 캔두이즘文化(can-do culture)는 韓國의 企業을 상징하는 外國人들의 호칭이기도 하였다[79]. 이처럼 호전적으로 모험과 도전을 강조하면서도 근검절약과 人和를 중요시하는 것이 現代그룹의 전통적인 文化的 特性의 하나이다[80].

한편 現代그룹은 中央統制型의 의사결정제도를 갖추고 있다. 즉, 최고의 의사결정력이 특정 조직에 있는 것이 아니라 특정인에게 있다는 것이다. 그 頂點에는 創業者인 峨山이 있다. 峨山을 정점으로 하여 그로부터 권한위양을 받은 몇 사람에 의한 관리와 통제가 이루어지고

77) 上揭書, p. 170.
78) 金柄夏, 前揭論文, p. 79.
79) "Land of the Can-Do Spirit", (Time, September 10, 1984), pp. 6~11 ; Donald Kirk, Korean Dynasty : Hyundai and Chung Ju Yong(Armonk, N. Y. : M. E. Sharpe, 1994), pp. 4~53.
80) 李學鍾, 前揭書, pp. 140~141.

있다. 그 힘은 절대적이며 구심점은 峨山을 정점으로 하는 家族集團의 「鄭패밀리」로 구성되어 있다. 現代그룹의 최고 의사결정기구인 운영위원에 鄭世永 회장 · 鄭夢九 회장 · 鄭夢憲 회장 · 鄭夢準 고문이 모두 참여하고 있음은 「鄭패밀리」가 차지하고 있는 位相을 보여주는 것이다. 즉, 現代그룹의 의사결정은 組織中心이 아니라 人物中心으로 이루어지는 것이 특징이다. 그러나 下部組織으로 갈수록 組織中心의 自律性이 부여되어 있다. 즉, 기업은 곧 조직이며 사람이라는 인식하에 조직의 효율적 운용과 개인능력의 극대화를 위해 기존의 부 · 과장제를 폐지하고 팀제를 도입하였다. 이는 기업의 생명력이 신속한 의사결정과 탄력적인 조직의 운영, 그리고 원할한 의사소통은 물론, 능동적인 협조체제가 갖춰져야 하기 때문인 것이다. 現代그룹은 상층부의 정책결정이 이루어지면, 그 지시에 따라 일의 집행은 철저히 현장중심의 분권주의로 실천되는 경영구조로 되어있다. 여기에 現代그룹이 지닌 組織文化의 特性이 있음을 찾아볼 수 있는 것이다[81].

V. 맺는말

이상에서 살펴본 바와 같이 現代그룹은 創業者인 峨山 鄭周永의 창업정신과 경영이념을 바탕으로 하여 성장한 기업이며 開發年代의 한국경제를 주도해온 대표적인 企業集團의 하나이다. 이제 現代그룹은 종업원 20여만 명에, 협력업체가 16,000개를 헤아리며, 年間 매출액이 80조원에 이르고 수출액 173억 달러에 육박하는 한국 최대의 기업그룹으로 성장하여 세계적인 유수의 기업들과 어깨를 겨루게 되었다. 1998년 현재로 現代그룹의 계열사는 모두 50개에 이른다. 건설과 자동차, 철강, 기계, 조선, 정공, 금속 등 기간산업에서 전자와 우주항공 및 정보기술과 같은 첨단산업에 이르기까지 모두가 韓國의 경제를 이끌어 가는 견인차적인 기업군으로 이루어져 있다.

이렇듯 세계적인 企業集團으로 성장한 現代그룹의 지난 50년 간은 도전과 개척의 역사였다고 할 수 있다. 즉, 現代그룹의 成長史는 진취적 기상과 불굴의 투지, 그리고 창조적 예지와 근검의 기풍을 礎石으로 하여 이루어진 것이다. 우리나라 고도성장의 주춧돌이 되었던 海外建設과 輸出立國의 기틀이 된 자동차 · 조선 · 전자산업 등도 「하면 된다」는 강인한 투지력으로 모험을 마다하지 않았던 캔두이즘文化의 발로였다. 이는 立志傳的인 企業家 峨山 鄭周永의 경영행동과 기업가 정신에서 연유된 것이다. 거기에는 성장하는 과정에서부터 몸에 배어진 근면성실과 신용제일의 정신, 기술우선의 匠人精神, 책임주의의 主人精神, 창조주의 정신과 도전주의의 개척자정신 그리고 사업보국주의의 정신이 있음을 이미 확인하였다. 이것은

81) 정창근 · 정동섭, 前揭書, pp. 131~144.

現代그룹을 이끌어온 경영이념을 형성하는 바탕이 되었고 「現代精神」으로 승화되어 「現代맨」의 共有價値인 現代그룹文化로 表出되어 있는 것이다[82].

이제 창업 반세기를 맞이한 現代그룹은 21세기를 창조하는 세계적인 기업으로 발돋움하기 위한 슬로건을 내걸고 첨단기술의 개발과 글로벌 경영체제구축의 경영전략을 제시하고 있다. 자동차와 전자 등의 세계제패를 겨냥하고 있는 것이다. 그러나 現代그룹이 21세기의 세계적인 기업으로 거듭나기 위해서는 전통적인 기업문화의 특성에 새로운 文化價値가 보완될 수 있도록 노력하지 않으면 안 된다. 왜냐하면, 現代그룹이 세계적인 기업으로 도약하려면, 보다 합리적인 경영체제와 보다 인간적이고 세련된 경영행동이 요구되기 때문이다. 二世經營人으로서 現代그룹의 사령탑에 앉은 鄭夢九 회장에 의해 價値經營·自律經營·技術經營·環境經營이라는 新經營理念이 제시된 것도 이러한 맥락에서 연유되었다고 할 수 있다.

앞으로의 新世代 新入社員은 전통적인 「現代精神」의 일방적인 수용을 거부하고 변화를 요구할 것이다. 그들은 명령이나 지시에 의한 일방적인 上意下達보다는 그에 대한 의견을 개진하는 下意上達의 組織文化를 바란다. 社會文化의 형태도 「우리會社」라는 가족집단주의적 의식보다는 개인을 중시하는 경향이 강해졌기 때문에 과거의 일사불란한 행동을 요구하는 일방적인 명령이나 지시는 고려되어야 한다는 것이다. 그리고 勞組中心의 現場文化도 변화되어야 한다. 現代그룹은 계열사의 노사분규가 年例行事처럼 행해져 왔다. 거기에는 여러 가지 원인이 있겠지만, 분명한 것은 경영진의 전략이나 추진정책을 담은 명령이나 지시가 일방적으로 수용되지 않는다는 점이다. 이는 과거의 일사불란한 캔두이즘文化가 점차 약화될 수 있음을 의미하는 것이다. 따라서 바람직한 現代그룹文化는 峨山의 相助共生主義에 바탕을 둔 人和가 종업원간 또는 노사간에 이루어지도록 하는데 있다. 즉, 現代그룹文化로 정착되어 있는 외부환경적 적응문화와 내부조직의 결속문화가 21세기를 지향하는 새로운 文化類型으로 탈바꿈하지 않으면 안된다. 그리고 二世經營體制에 알맞은 企業文化의 구축이 이루어져야 한다. 이러한 기업문화가 구축됨으로써 現代그룹은 未來指向의 企業群으로 자리잡고 韓國經濟를 선도하면서 국민과 더욱 가까워지는 企業群으로 거듭 발전할 수 있을 것이다.

82) 上揭書, pp. 149~151.

참 고 문 헌

1. 金聖壽, 『韓國經濟의 發展』, 學文社, 1996.
2. 金柄夏, 『財閥의 形成과 企業家活動』, 한국능률협회, 1991.
3. 金元銖, 『經營倫理論』, 서울大學校出版部, 1995.
4. 金哲俊, 『韓國文化史論』, 서울大學校出版部, 1993.
5. 高田馨 著 · 吳鍾錫 譯, 『經營의 目的과 責任』, 三英社, 1980.
6. 愼有根, 『企業과 社會』, 經文社, 1991.
7. 尹德重, 『現代社會學』, 형설출판사, 1994.
8. 강윤선 옮김, 『문화경제학입문』, 매일경제신문사, 1996.
9. 신병현, 『문화, 조직 그리고 관리』, 한울, 1995.
10. 東文社 編, 『財閥들』, 1968.
11. 鄭周永, 『이 아침에도 설레임을 안고』, 1986.
12. _____, 『시련은 있어도 실패는 없다』, 1991.
13. _____, 『이 땅에 태어나서』, 1998.
14. 문화체육부, 『기업문화백서』, 1994.
15. 全國經濟人聯合會, 『企業文化白書』, 1993.
16. 정태환 (外), 『문화대국으로 가는 길』, 지식산업사, 1995.
17. 이명환, 『신바람 기업문화』, 21세기 북스, 1997.
18. 李學鍾, 『韓國의 企業文化』, 博英社, 1994.
19. _____, 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』, 박영사, 1997.
20. _____, 『戰略經營論』, 박영사, 1996.
21. 정창근 · 정동섭, 『한국기업의 전략 · 구조 · 문화』, 부산대학교 출판부, 1998.
22. 삼성미술문화재단, 『문화의 향기 30년』, 1995.
23. 이한검, 『경영정책 · 전략론』, 형설출판사, 1994.
24. 이장원, 『한국기업의 엘리트』, 백산서당, 1995.
25. 이관희, 『오늘의 韓國的 經營』, 경문사, 1989.
26. 편의상, 『기업과 나 그리고 기업문화』, 도서출판 음마니, 1992.
27. 이덕훈, 『기업과 인간』, 한남대학교출판부, 1997.
28. 대한상공회의소, 『韓國企業의 成長戰略과 經營構造』, 1989.

29. 趙璣濬, 『韓國經濟史新講』, 일신사, 1994.
30. 現代經濟社會研究院, 「企業變身과 企業文化」, 1989.
31. 現代그룹文化室, 『現代五十年史』, 上 · 下, 1997.
32. 峨山社會福祉事業財團, 『아산재단 20년사』, 1997.
33. 韓國經營史學會, 「經營史學」, 제1집~제17집(1987~1998).
34. (財)中小企業總合研究機構 編, 「中小企業家精神」, 中央經濟社, 1995.
35. 間宏, 『日本的 經營の 系譜』, 文眞堂, 1993.
36. 松木邦輔, 「顧客本位の 經營理念」, 生産性出版, 1994.
37. Chales Hampden-Turner, "Creating Corporate Culture", from Discord to Harmony, 1920.
38. Greer Hofstede, "The Cultural Reliability of Organizational Practices and Theories", 1983.
39. Talcott Parsons, "Culture and Social System Revised, in L. Schneider(ed.), The Idea of Culture in the Social Science", 1973.
40. Caroline Hodges Persell, "Understanding Society", An Introduction to Society ; An Introduction to Sociology, New York, Harper & Row, 1984.
41. Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, "Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life", 1982.
42. "Land of the Can-Do Spirit"(Time, September 10, 1984).
43. Donald Kirk, Korean Dynasty : Hyundai and Chung Ju-Yung(Armonk, N. Y. : M. E. Sharpe, 1994).
44. Richard M. Steers, Made in Korea-Chung, Ju-Yung and the Rise of Hyundai, Routledge, 1999.

峨山 鄭周永의 社會的 責任精神과 社會福祉事業

A Study on the Social Responsibilities and Corporate Contributions of Ju-Yung Chung

金　　新*

目　次

Ⅰ. 序　論
Ⅱ. 社會的 責任과 社會福祉의 理論的 背景
Ⅲ. 經營史에서의 社會福祉
Ⅳ. 峨山의 社會的 責任과 社會福祉精神
Ⅴ. 經營史的 觀點에서 본 峨山의 社會福祉事業
Ⅵ. 韓國社會와 峨山財團의 역할
Ⅶ. 結　論

Ⅰ. 序　論

슘페터(J. A. Schumpeter)의 革新理論에 의하면 약 50년을 간격으로 經濟構造를 변화시킬 정도의 大革新이 일어나게 되며, 그 革新의 수행자가 바로 企業家라는 것이다. 해방 이후 한국의 企業家들이 보여준 經營의 양상은 치열했다. 그것을 상징적 단어로 표현하면 分斷, 戰亂, 逆境, 試鍊, 失敗, 挫折, 後悔, 逆轉, 感動, 歡喜 등의 격렬한 意味語가 될 것이다.

지난 반세기 동안 韓國은 世界 最貧國 상태를 벗어나 高度成長을 이루었고, 민주주의의 전통이 전무한 상태에서 民主化의 모델을 완성해 가고 있었다.

이 기간 한국의 企業人은 피, 땀, 눈물을 쏟아 "위대한 한국"을 건설하였다. 이 거대한 드라마의 주인공은 그 시대를 살아온 모든 韓國人일 것이다.

그 중에서도 한 발 더 앞서 뛴 사람들, 특히 世界를 무대로 삼아 자기분야에서 국내정상이 아닌 世界頂上의 수준까지 도달한, 말하자면 國際競爭力을 갖춘 인물이 아산인 것이다.

가장 韓國的이면서도 國際的 眼目을 갖고 있고 冒險精神이 충만하면서도 자기관리에 충실한 사람, 한국인의 심성인 신바람을 불러일으켜 大成功을 거둔 사람, 늘 새로운 것에 창안해 끈기로 밀어 붙여온 野性과 투지의 한국인이 峨山이라고 할 수 있다.

이 아산의 社會的 責任精神과 그로 인한 社會福祉事業의 실천을 분석해 보는 한편 그 이념적, 歷史的 意義를 考察하고 아산의 주요 核心力量을 분석하는 것이 本 硏究의 目的이다.

* 慶熙大 敎授

本 硏究는 企業의 社會的 責任 觀點에서의 사회복지 실천행태를 연구하여 보고자 한다. 따라서 기업의 社會的 責任에 대한 諸 理論을 살펴본 후에 아산에의 적용실태를 분석하여 아산의 社會福祉 實踐모델을 제시하고 이를 經營史的으로 分析하였다.

Ⅱ. 社會的 責任과 社會福祉의 理論的 背景

1. 現代企業과 그 社會的 責任

企業의 社會的 責任은 일부 企業家들이 오인하고 있듯이 기업의 收益作用에 역행하는 抑制的 욕구가 아니고, 어디까지나 企業의 존립을 위해서 필수불가결한 대전제란 점을 인식해야 한다.

現代企業의 성장과 發展過程에서 필연적으로 나타난 현상으로, 企業이 수많은 기업참여자에게 여러 가지 有形·無形의 피해를 입게 하는 원인이 됨으로써 불가피하게 그 시정을 요구하는 소리가 높아지게 되었으며, 그 소리는 바로 企業의 社會的 責任으로 연결되어졌다. 그 메카니즘을 살펴보면 다음과 같다.

企業에 있어서 所有와 經營의 분리현상은 주주총회로부터 이사회로의 권한이양을 가져와 주주공동화현상을 초래하였고, 또한 利益同質的인 株主를 大株主와 小株主라는 이질적 利益主體로 만드는 계기가 되었다. 그리고 專門經營人에 의한 支配權의 구심적 집중화 현상 하에서 企業은 市場秩序에 의한 전통적 통제를 벗어나 企業目標를 다원적으로 설정하고, 그 社會的 影響力을 광범위하게 행사한다. 경제적으로는 기업에 존재하는 여러 이해관계자들의 利益을 침해하며 社會的 不均衡을 초래하는가 하면[1] 社會的으로는 개인의 財産과 地域社會가 아니라 기업 자체에 忠誠하는 새로운 중류시민계급을 등장시켜 自由民主社會에 있어서 企業의 정당성까지도 의심하게 만드는 기업중심의 단원사회를 출현시키게 되었다[2].

이는 現代企業이 權力의 보지자이며 그 행사자임을 나타내는 것이며 이러한 기업의 활동결과에 대하여 이해관계자가 대상적 反作用을 나타내는 것은 필연적 현상이 아닐 수 없는 바, 그러한 반작용은 국가적 간섭의 增大·對抗勢力의 증가·사회적 인식의 향상에 의하여 뒷받침되어졌다.

원래 國家의 경제질서에 대한 개입은 最小限에 그쳐야 한다는 것이 경제적 자유주의 하에서의 現象이었다. 그러나 기업의 權力化에 따른 경제적 조화의 파괴와 각종 사회문제의 발생은 國家로 하여금 국민경제의 입장에서 또 公共福祉의 입장에서 경제질서에 대하여 종전의

1) John Kenneth Galbreith, *The New Industrial State*, 1967, pp. 45~72.
2) Michael D. Regan, *The Managed Economy*, 1963. pp. 105~133.

消極的 態度를 버리고 적극적 역할을 수행하지 않을 수 없도록 만들었으며, 이에 따라 國家는 企業과 사회의 現實을 직시하고 각종 規制法規를 통하여 기업이 社會的 責任을 부담하도록 요구하게 되었다.

또한 기업의 影響을 받는 각종 利害關係者들은 서로 단합하여 공동으로 기업의 권력에 대처함으로써 부당한 침해를 받지 않으려는 努力을 하게 되었는데, 그러한 대항세력으로 대표적인 것이 從業員의 단결권·단체교섭권·단체행동권을 보장하기 위한 노동조합이며, 그 밖에도 消費者의 利益을 보호하기 위한 消費者 團體, 地域住民들의 의견을 대변하기 위한 지역사회단체들이 계속 생겨나게 되었다.

이들은 기업의 權力에 대항하여 그 社會的 부정의를 시정할 것을 요구하였고, 이러한 노력을 전체 社會 構成員 속에 기업주도의 社會를 인간 주도의 사회로 환원시키고자 하는 인간 복권의 인식을 불러 일으켰으니, 企業은 이러한 사회적 압력을 완화하고 스스로의 자율성을 유지할 필요에서 그 社會的 責任을 적극 수용하고 이를 실천해 나가지 않을 수 없게 된 것이다. 요컨대 기업의 社會的 責任은 現代企業의 권력성에 대한 社會的 反作用의 귀결이라 할 수 있겠다.

2. 福祉政策 分析 모델

福祉政策 혹은 社會政策은 學者에 따라 그 개념이 다양하다. 오늘날 각국의 사회정책이 다양한 것은 각국의 社會·文化的 背景과 政治·經濟的 이데올로기의 차이 때문에 나타난 것이다.

이러한 福祉政策을 분석하는 모델은 크게 이념적 모델과 정책적 모델로 2구분하거나[3] 理念的 모델, 機能的 모델, 戰略的 모델로 3구분하기도 한다. 2구분의 정책적 모델은 3구분의 機能的 모델의 다른 이름에 불과하며, 전략적 모델이란 더비(Duboy)의 복지정책을 수행하는 接近論의 분류를 지칭한 것이다[4].

이처럼 福祉政策의 모델은 여러 측면에서 분류될 수 있으나 문제는 요구와 능력, 自由와 平等, 有料와 無料, 그리고 保守와 進步의 가치를 어떻게 배합, 조정하느냐 하는 것이고, 이것의 배합된 형태가 理論모델인 것이며 이것은 각국의 여건에 따라 정책모델이 달라지는 것이라 하겠다. 이러한 社會政策의 분석모델은 다음과 같은 특성을 지닌다.

1) 機能的 모델

社會政策에 대한 理論的, 機能的 모델은 윌렌스키(H. Wilensky)와 티트머스(R. M.

3) H. L. Wilensky and C. N. Lebeaux, *Industrial Society and Social Welfare*, Free Press. N. Y. 1965, p. 138.

4) R. Mishra, *Society and Social Policy*, Macmillan, London, 1997, p. 13.

Titmuss)의 견해를 비롯하여 아동복지서비스에 대한 카두신(A. Kadushin)의 모델 등을 지적할 수 있다.

윌렌스키는 사회복지의 모형을 補完的 模型(residual model)과 制度的 模型(institutional model)으로 나누었다. 전자는 가족과 시장이 정상적인 기능을 수행하지 못할 때 이의 補完的 機能을 담당하고 있는 사회복지서비스가 일차적 기능으로서 제도적으로 수행되는 경우를 말한다. 다시 말하면 人間의 福祉가 家族과 市場 및 자유로운 經濟活動을 통해 이루어지는 경우는 보완적 모델이고, 반면에 國家가 적극적으로 개입함으로써 복지가 구현될 수 있는 경우는 制度的 모델이다.

미슈라(Mishra)는 앞의 2가지 복지모델 뿐만 아니라 社會主義 國家의 복지모델을 規範的 模型(normative model)이라고 하면서 3가지의 모델을 내세운다. 그는 보완적 모델을 保守的인 것이라 하고 제도적 모델을 자유주의 또는 사회민주주의 모델이라 하며, 規範的 모델은 자본주의에 대한 마르크스주의적 분석에 기초하였고 社會主義에 의하여 結果的으로 대치될 수 있는 것이라고 한다. 이러한 모델은 사회의 중심적 가치로서 복지의 制度化를 말하지만 이것은 資本主義 體系내에서는 성취될 수 없다고 한다. 그리고 보완적 모델은 競爭과 자조의 도덕적 가정에 기초해 있고 제도적 모델은 협동과 상호부조의 道德的 가정에 기초해 있다[5].

티트머스는 社會政策의 模型을 윌렌스키의 견해와 흡사하게 3가지로 나누고 있다.

첫째는 補完的 福祉模型이다. 이것은 개인적 요구가 적절히 해결될 수 있는 2개의 자연적 통로, 즉 사적 市場과 家族이 존재한다는 전제에 기초하여 있다. 이것이 파괴되었을 때만 社會福祉制度가 시행되고 이것은 일시적이라는 것이다.

둘째는 産業的 成就遂行 模型이다. 이것은 사회복지제도의 주요한 역할을 경제의 부속물로 생각한다. 이것은 社會的 要求가 業績, 勞動遂行 및 生産性에 기초하여 해결되어야 한다는 것이다. 이것은 刺戟動機, 努力과 報酬, 계급형성과 집단의 충성과 관련된 다양한 經濟的, 心理學的 理論에서 나온다.

셋째는 制度的 再分配모형이다. 이것은 사회복지를 사회에 있어서 주요한 통합된 제도로 간주하고 요구의 원리에 기초한 시장외부의 普遍主義的 서비스를 제공하는 것이다. 이것은 부분적으로 社會平等의 원리에 기초하여 있다. 이것은 基本的으로 일정한 시기를 기점으로 한 일개인의 요구 일를 해결할 수 있는(자원통제능력)(comm-and-over-resources-in-time)에 있어서 再分配制度를 말한다[6].

카두신은 아동복지 서비스의 모델을 支援的 서비스(supportive service)와 補完的 서비

5) R. Pinker, *Social Theory and Social Policy*, Heinemann, London, 1971, p. 166.
6) R. M. Titmuss, Essays on the '*Welfare State*', Allen and Unwin, London, 1963, pp. 20~21.

스(supplementary service) 및 代理的 서비스(substitute service)로 나누고 있다[7].

支援的 서비스는 가족과 부모자녀의 관계가 構造的으로 손상되거나 긴장상태에 있을 때 이것을 감소시키기 위하여 제공하는 것이다. 이것은 아동상담소와 가족책임기관 등에서 兒童의 요구를 해결하기 위하여 가정에서 부모의 능력을 지원, 강화하기 위한 서비스이다.

補完的 서비스는 부모와 자녀의 관계가 심하게 손상되어 있을 때 요청되는 것이다. 이것은 社會保險과 공적부조와 같이 아동이 받을 수 있는 보호를 보완하거나 부모가 부적절하거나 제한되어 있을 때 이것을 補償하기 위한 서비스이다. 대리서비스는 부모와 자녀와의 관계가 임시적이거나, 영원한 해체가 일어날 정도로 상황이 손상되었을 때 제공된다. 이것은 입양가정 시설과 같이 아동의 개별적 요구에 대하여 부모의 보호를 부분적으로나 전체적으로 대치하기 위한 서비스이다.

2) 戰略的 모델

사회정책을 수행하는 접근방법에 따라 더비(Dubey)는 ①개발정책(Developmental policies) ②福祉政策 (Welfare policies) ③사회개혁정책(Social reform policies)으로 나눈다.

3) 理念的 모델

福祉理念의 유형화는 학자에 따라 다양하다. 파커(Parker)의 경우 복지이념을 크게 자유방임형과 社會主義型으로 구분한 후, 그 중간으로 자유주의형을 들고 있으며[8] 죠지(George)와 윌딩(Wilding)은 福祉理念을 반집합주의 (anti collectionism), 페이비언 사회주의(Fabian Socialism), 맑시즘(Marxism)으로 나누고 있고[9] 마루오 나오미의 경우 民主的 社會主義(Democratic Socialism)만을 복지이념으로 보기도 한다.

그러나 다양한 분류에도 불구하고 Parker의 自由放任型, 自由主義型, 사회주의형은 George와 Wilding의 反集合主義, 消極的 集合主義 맑시즘과 유사한 내용의 이명에 불과한 것으로서 Parker의 경우 오늘날 서구복지국가의 주된 이념적 배경이 되고 있는 페이비언 社會主義가 빠져 있다. 그리고 George와 Wilding의 페이비언 사회주의는 民主的 社會主義의 주된 내용이므로 이 또한 동체이명이라 하겠다.

이렇게 보면 George와 Wilding의 福祉理念 분류가 가장 包括的인 방법으로서 기존의 복지이념을 망라적으로 비교, 考察하는데 적합한 것이라 하겠다[10].

---

7) A. Kadushin, *Child Welfare Services*, Macmillan, N. Y. 1980, pp. 75~115.
8) Julia Parker, *Social Policy and Citizenship*, Macmillan, London 1975, pp. 4~5.
9) V. George and P. Wilding, *Ideology and Social Welfare*, Rontledge and Kegan Paul. London, 1976. pp. 106~131.
10) George and P. Wilding, *op. cit*, p. 43.

3. 企業의 社會福祉事業 動機

프레데릭(Frederic) 등[11]은 企業의 社會參與 活動에 대한 動機를 여러가지 제시하고 있다.

1) 慈善的 動機

자선은 오랜 전통으로 社會의 惠澤을 보다 많이 받은 個人이나 집단이 사회의 惠澤받지 못한 대상에 대해 自發的으로 물질적인 도움을 주는 행위이다. 근대 資本主義 社會에서 상대적으로 많은 부를 소유한 企業이 社會的으로 곤궁한 개인이나 기관에 대하여 自發的 寄附를 하는 행위들이 있어 왔다. 非營利部門에 대한 企業參與를 企業慈善(coporation philanthropy)이라고 부르는 이유도 여기에 있다.

이러한 慈善的 動機에 의한 사회참여활동은 초기에는 企業次元에서 행하여지기 보다 企業家의 개인적인 차원에서 이루어졌다. 資本主義 초기단계에서 企業이 대부분 개인 소유내지 대주주에 의해 지배되고 있는 상황에서는 所有經營者(owner-manager)가 자신이 축적한 부의 일부를 사회를 위한 유익한 활동에 쓰겠다는 목적으로 기부를 하였던 것이다. 예를 들어 미국에서 현재 유명한 Canegie Foundation이나 Rockefeller Foundation 등은 企業家 개인의 자선적 동기에 의하여 설립된 財團인 것이다.

특히 企業利益의 社會的 還元이라는 측면에서 제기되는 여러 형태의 사회참여활동은 韓國의 企業들 중에서도 발견할 수 있는데, 이를 설명해 주는 것이 바로 사회참여활동의 자선적 동기라 할 수 있다. 그러나 이러한 동기는 個別企業人 또는 經營者의 주관적 가치관에 너무 의존함에 따라 왜 企業들이 사회참여활동을 수행하여야 하는지에 대한 當爲性을 설명하지 못하는 한계가 있다.

2) 청지기적 動機

企業이 公的 受託者(public trustee)로 企業의 意思決定과 政策에 의하여 영향을 받는 모든 個人이나 集團의 利益을 고려하고자 하는 동기에서 사회활동에 참여하는 경우를 企業의 社會參與活動의 청지기적 동기라고 할 수 있다.

이는 企業과 社會의 相互依存性을 인식하고 社會의 다양한 집단의 이해와 욕구의 균형을 유지하여야 한다는 전제에 입각한 것이다. 이 동기에 의하면 經營者는 公的利益을 위하여 일하는 청지기 또는 수탁인으로서 企業의 經營計劃에 있어서 이해관계자적인 접근이 필요하며 단기적 極大利潤 보다 장기적 適正利潤을 추구하여야 한다. 청지기적 동기는 企業의 경영이 所有經營者 중심에서 專門經營者 중심으로 전환됨에 따라 專門經營者는 단순한 株主의 이익

11) Fredrick, W. C., K. Cavis, and J. E. Post, 1988, *Business and Society : Corporate Strategies, Public Policy and Ethics*, New York, McGraw-Hill, pp. 98~123.

극대화보다 다수의 이해관계자 간의 관계조정에 보다 큰 관심을 기울이게 되리라는 觀點에서 보는 것이다. 이와 같은 개념은 오늘날 利害關係者理論(theory of stakeholder management)으로 발전하였다.

청지기적 동기는 多元主義社會 속에서 다양한 이해관계자의 이해를 조정하기 위한 企業의 社會參與活動을 설명하고 있다. 예를 들어 외부의 이해관계자로서의 소비자의 이해를 고려하기 위한 일련의 社會參與活動 프로그램이라든지 공해와 자연훼손으로 인한 地域社會의 이해를 고려하기 위한 공해예방 프로그램의 실천 등은 바로 이러한 청지기적 동기에 의해 설명될 수 있다.

3) 環境適應的 動機

企業은 장기적으로 변화하는 環境에 적응하여야 企業의 存續 및 成長을 유지할 수 있다. 급변하는 社會環境은 企業과 관련된 사회적 이슈를 끊임없이 제기하고 있으며, 企業은 이에 대해 能動的으로 대처해 나가고자 하는 동기에서 적극적으로 사회활동에 참여하게 되는데 이를 企業의 사회참여활동의 環境適應的 動機(adoptation motive)라 할 수 있다.

韓國의 경우, 1980年代 중반 이후부터 나타나는 巨視的 社會環境의 흐름은 2000年代에 더욱 가속화 될 것으로 전망되고 있다. 이러한 급변화는 사회환경 속에 企業이 안정적이고 장기적인 企業存續 및 成長을 유지하기 위해서는 환경에의 변화에 능동적으로 대체해야 함은 물론, 제기되는 사회적 이슈에 적극적으로 관여하여 이를 해결하고자 노력해야만 할 것이다. 企業의 環境適應的 動機란 바로 이런 관점에서 제기되는 것으로 企業들이 왜 社會活動에 참여하고자 하는가에 대한 자발적 동기를 설명해 준다.

4) 利潤追求的 動機

企業이 利潤을 極大化 하기 위한 목적으로 만들어진 조직이라는 점을 감안하면, 企業組織의 모든 政策은 직접적, 간접적으로 이윤의 극대화를 목표로 함을 쉽게 짐작할 수 있다. 즉, 非營利 部門에 참여함으로써 企業組織은 생산활동에 필요한 각종의 投入費用을 절감할 수 있으며, 最終 生産物에 대한 需要를 확대할 수 있고, 租稅부담을 輕減시킬 수 있다는 것이다.

비영리부문에 대한 企業參與가 利潤追求의 目的에서 이루어진다는 이러한 주장은 경험적인 연구[12]를 통해서도 알 수 있다. 이 硏究에 따르면 최종 소비자와 직접 去來關係에 있는 보험업이나 은행업, 소매업, 숙박업 등은 最終消費者와는 거리가 없는 광산업, 건설업, 일차금속업 등보다 더 활발하게 非營利 部門에 참여한다고 한다.

12) M. Useem, 1987, Corporate Philanthropy, W. Powell, *ed., The Non-Profit Sector: A Research Handbook,* Yale University press.

5) 韓國企業의 參與動機

신유근과 한정화(1990)는 이러한 원리에 입각하여 韓國의 企業들이 어떠한 動機로 社會參與活動을 하는지에 관한 조사를 실시하였다. 이 조사에서 韓國의 企業들은 실천하고 있는 상당부분의 社會參與活動은 순수한 봉사의 동기 즉, 慈善的 動機에 의하여 이루어지고 있음을 알 수 있다. 물론 몇몇 활동은 순수한 봉사보다는 企業에 대하여 직접적·간접적으로 利益을 주기 위해서 실시되고 있었다. 사회참여활동의 동기에 있어서는 社會福祉事業이 가장 순수봉사적인 동기를 가지고 실시하는 것으로 나타나고 있고, 그 다음으로는 國家民族事業支援, 社會發展運動 등의 순이다. 반면에 가장 비자발적인 사업으로는 체육진흥사업 등이 있으며, 企業의 이익을 염두에 두고 실시하는 사업으로는 學術振興事業, 地域社會支援事業, 敎育振興事業의 순으로 나타나고 있다.

활동별 평균 집행액수가 가장 높은 사업은 敎育振興사업이고, 그 다음은 체육진흥사업, 문화진흥사업 등의 순이다. 이러한 硏究結果는 韓國 企業들의 사회참여활동은 대체로 자선적 동기에 의하여 이루어지고 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 金額의 規模面에서 보면, 純粹奉仕的 動機를 가진 사업은 平均 執行額의 規模가 企業經營에 도움을 주고자 하는 동기에서 실시되는 사업의 절반수준에도 미치지 못하는 것을 볼 수 있다. 따라서 자선적인 동기에 의한 프로그램은 외형적인 숫자가 많으나 실질적인 金額面에서는 빈약하다고 할 수 있다.

Ⅲ. 韓國經營史에서의 社會福祉

1. 土着資本에 의한 社會福祉

지난 1세기 동안 韓國企業의 發達史는 격변의 歷史였다. 初期에 土着資本에 의한 株式會社型 企業이 성장하였는데, 그 대표적인 것으로는 1919년 김성수에 의해 설립된 '경성방직회사'와 김연수의 '삼양사', 그리고 1931년에 설립된 박홍식의 '선일제지'와 '화신' 등이었다. 해방후 1950년대까지는 한국경제가 미국의 개발원조에 의존하던 시기였으나, 이 기간 동안은 많은 企業들이 설립되고 成長하였다. 이 시기의 기업들은 대부분 輸入貿易業이나, 食料·纖維 등과 같은 消費財産業, 전후복구사업과 관련된 건설, 시멘트 산업 등이 주종을 이루고 있다.

그러한 가운데 한국의 企業들이 본격적으로 성장한 것은 1960년대 초부터 시작된 정부주도의 경제개발에 企業들이 참여하게 되면서 부터이다. 정부의 성장제일주의적 경제개발 전략과 그에 따른 강력한 수출 드라이브 하에서 韓國의 企業들은 海外借款, 金融 등에서 적지않은 지원과 혜택을 받은 것이 사실이다. 물론 1960년대 이후에 성장한 기업들이 資源과 技術, 資本의 부족 등 여러 側面에서의 불리한 조건을 무릅쓰고 거의 무에서 유를 창조하는 초인적인

企業活動을 벌여 온 것도 사실이지만, 政府의 政策的 支援의 뒷받침이 크게 도움을 주었다는 사실을 부인할 수는 없다.

또한 韓國企業의 成長과 發展의 이면에는 값싼 양질의 노동력을 풍부하게 공급해준 농민과 勞動者들의 참여가 있었으며, 해방 직후부터 우수한 勞動力을 양성해온 국민들의 높은 교육열과 成就動機 등의 중요성도 결코 간과할 수 없다. 그러므로 해방 후 오늘에 이르기까지의 한국기업의 성장과 발달은 기업인 자신들의 企業家精神과 政府의 經濟開發政策, 그리고 우수한 勞動力과 높은 성취동기로 경제발전에 기여해 온 국민 모두가 어우러져 이루어낸 '國民的 成就의 대서사시'와 같은 것이었다고 할 수 있을 것이다.

우리나라 뿐 아니라 어느 社會에서든지 企業의 成長과 發達은 企業家 個人의 努力만으로 이루어지는 것은 아니다. 많은 기업가들 가운데 성공하는 기업가들은 남다른 企業家精神과 創意力 등으로 成功하는 것은 사실이지만, 企業의 존립과 성장 및 발전은 그 기업이 활동하는 社會와 文化를 바탕으로 해서만 가능한 것이라고 할 수 있다. 따라서 어느 사회에서든지 성공한 企業家들은 자신들이 거둔 成功의 과실인 개인적인 富의 일부를 社會에 환원할 것으로 기대되기도 한다.

企業家들은 企業活動을 통해서 개인적인 부를 축적하기도 하지만, 그와같은 기업가들의 企業活動은 고용의 창출을 통해 國家와 社會에 기여하는 것이 된다. 건전한 企業家精神을 가진 企業家들은 그런 의미에서 자신의 기업을 자신만의 소유로 여기지 않는다. 자신의 기업에 참여하는 모든 勤勞者들에게는 회사가 바로 그들의 삶의 터전이기 때문이다. 그러므로 企業家들은 일차적으로는 고용의 창출을 통해 국민의 사회복지에 기여한다고 할 수 있다.

그러나 진정한 企業家精神을 지닌 企業家들은 기업활동을 통해 소유하게 된 개인적인 부의 일부를 다수 국민의 복지를 위해 환원하기도 한다. 특히 國家나 社會의 도움을 받아야만 할 처지에 있는 불우한 사람들을 위한 社會福祉事業은 國家의 財政만으로 충분히 감당하기 어렵기 때문에 國家에 의한 복지서비스를 보완하는 民間部門의 사회복지사업은 주로 성공한 企業人들의 참여를 통해서 이루어지는 것이 初期 韓國企業의 社會福祉政策이라고 할 수 있다.

2. 近代企業의 社會福祉

資本主義社會에서도 社會福祉의 일차적인 책임은 물론 국가에게 있다. 국가는 국민들이 낸 稅金으로 조성되는 政府財政의 일부를 공적부조사업을 위해 사용한다. 국가에 따라 정부 재정 가운데에서 社會福祉事業을 위해 사용할 수 있는 財政의 비율을 그 國家의 財政狀態와 福祉政策 및 制度에 따라 다르게 결정된다. 선진국일수록 사회복지재정의 비율이 높고, 福祉國家를 표방하는 국가일수록 복지재정의 비중이 큰 것은 그 때문이다.

그러나 韓國과 같이 아직도 分配보다는 성장에 더 중점을 두지 않을 수 없는 발전도상의 國

家로서는 政府가 감당할 수 있는 社會福祉財政은 한계를 지닐 수 밖에 없다. 따라서 한국사회에서는 아직도 부양능력을 지닌 부양의무자가 없는 家族들이나 가족의 힘만으로 보호하고 치료할 수 없는 불구폐질자와 심신장애인, 그리고 그 밖의 영세민들에 대한 복지서비스 등은 국가의 財政만으로 충분히 감당할 수가 없는 것이다. 韓國의 福祉서비스의 수준이 지금도 열악한 수준에 머물러 있는 것도 정부의 복지재정만으로는 복지서비스의 需要를 감당하기에 턱없이 부족하기 때문인 것이다.

이와같은 실정에서 한국의 企業과 企業人들은 社會福祉에의 關心과 參與를 외면하기 어려운 '社會的 期待'를 받고 있다고 할 수 있다. 일부 선진국에서는 과도한 福祉財政의 부담으로 인해 국가의 복지재정을 삭감하기도 하고 社會保障制度를 수정하고 있는 것도 사실이지만, 그와 같은 先進國의 경우는 사회보장의 수준이 지나치게 높게 制度化된 경우이고, 우리나라처럼 社會保障은 물론이고 사회복지의 서비스의 양과 질이 낮은 사회에서는 아직도 복지재정의 比率을 훨씬 더 높여야만 할 처지인 것이다. 그러므로 한국의 기업과 기업인들은 가능한 범위내에서 民間次元의 사회복지사업에 적극 참여하도록 사회적으로 기대되고 있는 것이다. 이와같은 배경에서 企業이 어느 정도 성장하게 된 1970년대부터는 사회복지사업에의 참여에 관심을 기울이기 시작하게 되었다.

1977년에 現代그룹의 정주영 회장이 아산사회복지사업재단을 설립하게 된 것도 물론 그와 같은 배경에서였다. 그러나 사실상 財團의 설립은 당시만 해도 大企業에 의해 설립된 最初의 福祉財團이었으며, 그 규모도 획기적인 것이었다. 정주영 회장은 자신이 심혈을 기울여 발전시켜온 현대건설의 個人 株式의 절반을 투입하여 복지재단을 설립함으로써 사회에 신선한 충격을 주었다. 財團은 특히 의료서비스로부터 소외된 농촌과 벽지의 주민들에게 현대적인 의료의 혜택을 제공하기 위해 전혀 收益性이 없는 벽지에다가 최신시설을 갖춘 綜合病院들을 설립하기 시작했던 것이다. 또한 財團은 財政難을 겪고 있는 사회복지단체와 시설들을 지원하고, 고등학생과 대학(원)생을 대상으로 大規模의 奬學事業을 시작하였으며, 硏究費가 부족한 교수들의 연구활동을 지원하기 위한 연구개발사업도 시작했던 것이다.

이와 같은 財團의 설립은 한국의 기업과 기업인이 사회복지사업을 목적으로 하는 재단을 설립한 최초의 모범이 된 先覺者的인 용단이었던 것으로 韓國企業史의 한 획을 그은 것이었다.

3. 企業의 社會福祉事業의 實態와 活動

韓國의 경우, 企業財團의 활동은 주로 장학사업과 사회복지사업, 의료복지사업 및 문화사업으로 분류될 수 있다. 이 외에 보육사업이나 연구지원사업 또는 環境保存과 관련된 사업들을 주로 하는 것으로 나타난다. 韓國의 企業財團은 經濟成長이 본 궤도에 오른 1970年代에

활발하게 설립되기 시작하여, 1980년대 들어 企業에 대한 社會的 期待가 고조되면서 설립이 크게 늘어났다. 최근 대기업이 설립한 財團들에 대한 분석에 의하면 조사대상에 포함된 81개 企業財團 중 1970年 이전에 설립된 財團은 9개에 불과하고 전체의 77%에 달하는 62개 企業財團이 1970年代와 1980年代에 설립되었다. 특히 전체의 46.7%에 해당하는 38개 財團이 1980년대에 설립된 것으로 나타났다[13].

韓國의 企業財團들은 앞서 言及한 활동들 중에서 의료복지사업에 총사업비의 38.9%인 490억원을 지출하였고, 그 다음이 사회복지사업(18.5%), 문예진흥사업(12.5%), 학술진흥사업(10.7%) 등의 순이다. 사회복지사업과 문예진흥사업은 1990년만 하더라고 각각 총사업비의 6.4%와 3.0%였던 것이 최근에 들어서는 2배 이상으로 그 사업비가 증가하였다.

韓國 企業財團의 활동 중 1990年과 1992年에 의료복지 사업부문에 대한 지출규모가 엄청나게 큰 이유는 1990年 및 1992年에 峨山社會福祉事業財團이 대규모 의료사업에 出資했기 때문이다. 따라서 이 財團을 제외한 1992年의 部門別 事業費 規模는 社會福祉事業에 대한 지출이 29.2%인 195억원으로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 다음은 教育振興事業으로 178억원(26.6%), 文藝振興事業 131억원(19.6%), 學術振興事業 112억원(16.8%)의 순이다.

이처럼 社會福祉事業 및 文藝振興事業이 차지하는 비중은 매년 增加하는 반면, 教育振興事業 및 學術振興事業의 비중이 점차 감소하는 추세를 보이는 것은 公益法人의 活動領域에 대한 認識變化에 따라 최근에는 국내 企業들이 奬學財團 일변도의 企業財團 설립에서 탈피하여 福祉財團 및 文藝振興財團의 설립에 점차 관심을 두게 되었음을 반영하고 있으며, 기존의 企業財團들도 奬學 및 學術支援 중심의 사업으로부터 疎外階層에 대한 直接支援, 文化藝術活動支援 등의 다양한 사업분야로 사업방향을 차츰 전환하고 있기 때문이다.

한편, 한국의 企業財團들이 가장 普遍的으로 실시하고 있는 事業內容은 教育振興事業으로 1992年 현재 65개 企業財團이 이 사업을 실시하고 있으며, 다음은 學術振興事業으로 51개 財團에서 실시하고 있고, 그 다음은 社會福祉事業으로 총 18개의 企業財團이 참여하고 있다.

Ⅳ. 峨山의 社會的 責任精神과 社會福祉精神

1. 峨山의 社會的 責任精神의 核心力量

아산의 社會的 責任精神과 社會福祉精神을 分析하기 위한 前段階로 아산의 社會的 成功의 主要 核心力量을 살펴보면 다음과 같다.

13) 元致庸, 『한국기업집단의 공익활동에 관한 실증적 연구』, 대구대 대학원, 1996.

1) 野性

자기분야에서 頂上에 오르는 첫째 요건은 야생마와도 같은, 잡초와도 같은 주체할 수 없는 끼와 힘이다.

2) 뚜렷한 目標意識

세계적으로 성공한 사람들의 공통점 가운데 하나는 뚜렷한 目標意識이다.

3) 挫折과 失敗의 經驗

世界的 韓國人은 거의 좌절과 실패의 경험을 갖고 있다. 인간은 역경을 돌파하는 과정에서 큰 人物로 단련되는 것이다.

4) 長期 豫測力

建設에서 重工業으로, 貿易으로, 自動車로, 半導體로, 金融으로, 아산의 장기전망은 지금 그대로 맞아 떨어졌다.

5) 推進力

위대한 지휘자, 經營者들은 목표달성을 위해 비난을 감수하는 악역을 기피하지 않는다. 韓國近代化는 시간단축의 과정이었고, 그러기 위해서는 무리한 통솔이 불가피했었다. 이들이 자신의 人格까지 버리는 모진 마음가짐으로써 자신을 완전 연소시켰다.

"國民經濟 發展이란 기업가의 혁신적인 활동을 통해 이루어지는 창조과정이다" 슘페터가 그의 저서 〈經濟發展 理論〉에서 주장한 말이다.

혁신적인 사고의 기업가들이 없이는 참된 의미의 경제발전은 있을 수 없다는 주장이다. 한국의 50여년 高速 經濟成長史도 이 범주에서 크게 벗어나지 않는다. 국민경제의 전 역량을 경제성장정책에 집중시켜온 政府, 쉬지않고 일해온 근로자들이 있었지만 혁신적인 기업가가 50년 經濟成長史에 빼놓을 수 없는 존재들이기 때문이다.

항상 積極的인 思考方式, 한 번 맺어지면 끝까지 저버리지 않는 끈끈한 의리와 인간관계, 적당주의를 가장 싫어하는 철저한 완벽주의, 끝없는 挑戰意識과 끈질긴 집념, 과감하고 기발한 인사정책 등도 아산의 神話의 秘訣이 되는 것들이다.

2. 峨山의 經營哲學과 社會福祉精神

넉시(R. Nerkse)는 '後進國의 資本形成論'(The Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries, 1953)에서 資本의 借入에는 반대를 하였고, 노동의 투입만으로 자본형성이 가능하다는 것이었다. 예를들어 댐의 건설에는 많은 사람들이 돌과 흙을 운반하여 강을 메우면 된다는 식의 소위 인해전술에 의해 댐을 건설하자는 것이다. 그러나 이러한

勞動力의 投入에는 한계가 있으며, 勞動力의 투입만으로는 대형건설은 거의 불가능한 것이다.

넉시는 빈곤의 原因을 적출하는 데는 成功을 하였으나 그 해결의 처방은 적절하지 못하였다는 것이다. 넉시의 理論을 실천에 옮긴 인도나 이집트는 경제건설에서 성공하지 못하였다. 그러나 아산은 건설부문에서 넉시의 자본형성론을 멋지게 성공시키고 있다. 이러한 측면에서 아산의 經營的 解決方案들은 주목을 받게 되는 것이다.

아산재단(峨山財團)의 설립자인 아산(峨山) 정주영(鄭周永)은 한국 현대사에서 가장 성공한 기업인의 한 사람이지만, 그는 한 人間으로서나 企業人으로서나 결코 평범하지 않은 삶의 철학과 社會的 責任精神을 지니고 살아왔다.

1) 勤勉·誠實의 哲學과 肯定的 思考

정주영 회장의 삶이 이처럼 어려서부터 항상 기쁨과 만족감으로 충만해 있었던 것은 그가 세상을 밝고 희망적으로 보는 肯定的 思考를 가졌기 때문이다. 그는 누구나 열심히 노력만 하면 어떤 문제든지 해결할 수 있는데, 문제가 해결되지 않는 것은 자력으로 해결하려고 노력하지 않고 世上을 부정적으로 보면서 不平으로 시간을 허비하기 때문이라고 말한다.

정주영 회장은 또한 一生을 근면과 儉素와 誠實의 哲學으로 살아왔다. 정회장의 근면성은 그의 천성이기도 하지만 어렸을 때 동네에서 부지런하기로 소문났던 부친의 영향을 받았다고도 할 수 있을 것이다. 부친은 틈이 날 때마다 자갈밭을 가꾸어 논밭을 일굴만큼 부지런한 분이었기 때문이다. 정주영 회장은 농사일을 할 때 뿐 아니라 서울에 와서 쌀가게에 취직했을 때에도 가게 앞을 쓸고 물을 뿌리고 창고 정리를 하는 일들을 항상 즐거운 마음으로 하였다.

정회장은 富의 源泉은 근검·절약에서 구하고 개인이나 기업의 가장 큰 자산을 信用이라고 믿어 왔다. 10대에 막노동을 할 때부터 몸에 밴 그의 절약과 저축생활이 그것을 실증하고 있다. 이를테면 그는 저녁에 한 번 불을 지펴서 저녁밥과 다음날 아침과 점심밥까지 세끼밥을 한꺼번에 지었다. 이렇게 저녁에 한 번만 밥을 지어야 장작도 절약되고 하루종일 불기없던 잠자리를 따뜻하게 데울 수 있었기 때문이다.

근검의 정신은 뒤에 그가 기업을 운영할 때에도 마찬가지였다. 그는 勤儉, 節約과 성실로써 최선을 다하는 企業經營으로 企業을 성장시켰고, 거대한 현대그룹의 公信力을 온 세계에 쌓아 올렸다.

2) 不屈의 企業家精神

資本主義를 발전시킨 것은 資本主義 精神에 투철한 企業家이며, 이들 企業家는 근면, 신중, 절약 등의 企業家精神에 입각하고 있다.

정주영 회장은 젊은 시절에 농사일부터 시작해서 인천 부둣가에서의 막노동, 쌀가게 점원, 정미소 운영, 자동차수리공장 운영 등 온갖 고생을 다 겪으면서도 항상 希望을 가지고 꿈을

키우며 살아왔으며, 자신의 의지로 자신의 운명을 개척하여 無에서 有을 創造하는 표본적인 企業家가 되었다.

국내에서는 물론 5大洋 6大洲를 누비면서 사업을 추진해 오는 동안 그는 수많은 어려움에 봉착했고 정치적 변동이 있을 때에도 갖가지 시련을 겪기도 했다. 그러나 그는 그때마다 그와 같은 시련이 오히려 자신을 강하게 해주며, 새로운 발전의 원동력이 된다는 토인비의 이른 바 '逆境의 功能'을 실증해 온 것이다. 그가 그의 자서전 제목을 『시련은 있어도 실패는 없다』라고 한 것도 바로 이와같은 그의 企業家精神을 나타낸 것이라고 할 수 있을 것이다.

3) 愛國의 信念과 社會福祉精神

한국의 공업화는 資本財輸入에서 자본재생산, 그리고 資本財輸出이라는 3단계를 거쳐서 이룩되었다. 정주영 회장은 우리나라 近代化에 기여한 企業人으로서 몇가지 특기할만한 신념을 가지고 일해 온 기업인이다. 靑年 事業家였던 정주영 회장은 1946년에 '현대자동차공업사'를 세우면서 처음으로 '現代'라는 상호를 사용하였다. 그가 '현대'라는 이름을 선택한 것은 그의 미래지향적인 進取的 思考를 나타낸 것이기도 하지만, 나름대로 우리 나라의 近代化에 기여하려는 信念이 이미 그 싹을 보인 것이라고도 할 수 있다.

이처럼 정주영 회장은 다른 기업들보다 앞서서 '重工業 立國'에 기여하였는데 이는 정주영 회장이 단순히 富를 축적하기 위해 기업을 하는 상업주의적 기업인이 아니라는 것을 웅변해 준다. 정회장이 창업한 현대 산하의 모든 기업들은 하나같이 불모지에서 스스로 開拓해서 자신의 땀과 노력으로 일으킨 것들이며, 정치적으로 손을 써서 정부의 재산을 競爭入札없이 불하받아 富를 쌓아 만든 會社들이 아니다. 그는 또 어떤 사업이 이익이 난다고 해서 다른 사람의 事業體를 사들이거나, 반대로 어떤 사업이 이익이 안난다고 해서 자기 사업체를 파는 영리추구적인 사업가가 아니라는 점은 잘 알려진 사실이다. 그는 언제나 미래를 지향하고 국가경제의 발전에도 큰 도움이 될 수 있는 새로운 사업을 온갖 시련을 무릅쓰고 개척하고 성장시켜 온 진정한 企業家精神의 소유자인 것이다.

V. 經營史的 觀點에서 본 峨山의 社會福祉事業

1. 峨山의 社會福祉事業의 參與動機

'돈의 價値는 그것을 所有하는 데 있는 것이 아니라, 그것을 사용하는 데 있다(The worth of money is not in its possession, but in its use.)'는 俗談이 있지만, 鄭회장의 사회복지사업재단의 설립은 바로 '가진 者'의 倫理性을 획기적으로 실천한 매우 어려운 결단이었다.

비록 '企業의 社會性'이 강조되고 高率의 相續稅制와 高所得者에 대한 累進稅制의 強化로

'私有財産의 當代槪念'이 더욱 확연해지고 있는 것이 현대 복지국가의 흐름이지만, 鄭회장의 이 發表는 여러 보도기관에 의해 커다란 감동적 사건으로 받아들여졌다. 혹은 '峨山財團의 발족은…… 企業의 社會를 보는 자세와 사회가 기업을 보는 태도를 새로이 定立시켜 주는 귀중한 轉機가 될 것'이라고 했고, 혹은 '우리는 鄭周永씨의 社會福祉財團설립이 우리나라 財界風土에 하나의 전기를 마련하는 것이 되어야 할 뿐만 아니라, 전체 企業人들이 企業의 社會的 責任과 企業利潤의 社會奉仕를 재인식하는 계기가 되어야 하리라고 믿는다'라고도 논평했다.

또 어떤 경영학자는 "문자 그대로 본격적인 社會福祉事業財團 하나가 출범하는 것으로 보인다. 반가운 일이다. 일부에서는 이를 '의혹의 눈길'로 바라보기도 하는 모양이지만, 일단 순수하게 받아들이고 本格的으로 사회사업을 전개해 나가도록 격려하는 일이 바람직하다고 할 것이다. 아직도 政府에 의한 社會福祉시설이 충분치 못한 우리 현실에서는 이같이 大企業에 의한 이른 바 '利潤의 社會奉仕가 활발해짐으로써 국민 간의 同質性을 높이고 나아가 社會的 衡平을 이루는데 큰 도움이 될 것으로 믿는다"는 기대를 피력했던 것이다.

2. 아산의 社會的 責任과 福祉精神의 實踐

18살 때 고향을 떠나 서울·仁川에서의 막노동 생활과 쌀장수, 자동차 수리사업 등을 거쳐 '현대건설'을 세우고 旭日昇天의 기세로 사업을 擴張·발전시켜 마침내 一群의 계열 기업들을 거느리게 된 그 때까지의 60년의 세월은 그로서는 주로 富를 擴大·生産하는 過程이었다. 물론 이 과정에서도 대량의 고용창출과 막대한 外貨獲得 및 巨額의 納稅 등을 통하여, 그리고 國內外 소비자들에게 양질의 상품을 경쟁가격으로 공급하는 노력을 통하여 나름대로 國家社會에 봉사해 온 것도 사실이다. 그러나 그것은 어디까지나 이윤추구를 위한 기업활동의 副産物이었지 慈善活動이나 弱者救濟를 위한 福祉事業은 분명 아니었다.

그리하여 鄭회장은 특히 '현대건설' 창립 30주년(1977년)을 몇년 앞둔 時點서부터 '딱하고 가난한 사람들을 위하여 무엇인가를 해야겠다'는 생각을 점점 더 굳게 가지게 되었다.

그러나 '이젠 기업만 생각할 때가 아니다. 기업이나 富 이외에 내가 이 世上에 남길 것도 생각할 때가 되었다. 企業(利潤追求→再投資→企業成長)만 중요한 것이 아니라 나 자신의 人生(보람)도 중요한 것이다' 이렇게 鄭회장은 생각하기에 이르렀다. 그리고 그는 무엇을 해야 할까를 생각했다. 가난한 사람들과 심신장애자들을 돕는 뭣인가를 하자. 또 근로자들을 위해서도 무엇인가를 해야겠다고 마음 먹었다.

赤貧 속에서 중등교육도 못받고 자라난 그 자신의 어려웠던 成長期와 오늘의 富를 쌓기 위하여 수많은 근로자들이 바친 피땀어린 勞苦를 그로서는 잊을 수가 없었고, 이러한 생각이 根本動機로 굳어져 마침내 그는 峨山社會福祉事業財團이란 우리나라 初有의 종합적인 大型福祉財團을 설립하기에 이른 것이다.

"기업의 社會的 責任은 법률적 책임과 경제적 책임, 사회·문화적 책임으로 나누어 생각할 수가 없습니다. 社會·文化的 責任이란 기업이 사회의 지도자적 역할을 가진 여러 분야 중에서 그 중 經濟力이 상대적으로 크다는 점에서 經濟的 責任을 완수한 후 또는 완수하는 과정에서 企業利益의 일부로 사회에 봉사하는 것이 좋겠다는 바램에서 나오는 것입니다."

이것은 지난 79년 7월 韓國能率協會가 주최한 최고 경영자 세미나에서 鄭회장이 연설한 '先進國 경제의 條件' 중에서 인용한 것이지만, 그는 이 연설을 하기 2년 전에 이미 '企業의 社會文化的 責任'을 다른 기업들로서는 감히 엄두도 내기 어려운 큰 규모로 수행하고 있었던 셈이다. 그런데 여기서 한 가지 敷衍할 것은 재단 設立動機의 순수성이다. 다시 말하면 峨山財團은 재단설립 구상단계서부터 '오직 福祉需要가 가장 절실한 사람들을 여러 분야에서 찾아내 무조건적으로 돕는다'는 것을 大原則으로 정립하고 있었다는 점이다. 이러한 순수성은 鄭회장의 人生觀과 社會福祉에 관한 그의 기본철학에서 우러나온 것이지만, 복지대상에 대한 문제의식과 모든 사업전개의 출발점이 되었다는 점에서 이것이 갖는 意義는 매우 큰 것이다.

峨山財團은 장학사업에 관해서도 재단설립 때부터 독특한 원칙을 표방했었다. 저소득 근로계층(모범 근로자)의 子女와 스스로 일하면서 재학 중인 근로 학생들 및 고아원 출신의 불우학생은 그 성적에 구애되지 않고 奬學金을 준다는 原則이 그것이다. 오직 성적우수 학생만을 뽑아서 장학금을 줌으로써 무언중 施惠의 代價를 기대하는 전통적인 장학방식과를 비교해 보면 峨山財團 方式의 特性은 더욱 뚜렷해 진다.

3. 峨山財團設立의 動機形成

峨山財團(設立)의 動機 形成에는 設立者의 남다른 惻隱之心과 평생을 두고 가슴속 깊이 품어온 不學의 恨 외에 60~70년대 당시의 문제상황도 상당히 기여했다고 할 수 있다. 고도성장 위주의 경제개발정책으로 심화된 都·農間, 階層間의 所得不均衡 現象과 사회개발부문의 落後性이 鄭회장으로 하여금 '企業의 社會文化的 責任'을 통감케 하고 돈 가진 사람들이 앞장서는 民間主導의 社會福祉事業에 대해 눈을 돌리게 했기 때문이다.

요컨대 60~70년대 전반까지의 우리나라 政府는 그 고도 경제성장 정책에도 불구하고 모든 국민에게 經濟成長 정도에 상응하는 고른 所得과 人間다운 생활을 보장해 주지 못했던 것이다. 게다가 일부 고소득층의 無思慮한 誇示消費行態와 사치풍조로 해서 상대적 貧困意識이 심화되었고 이에 따라 공정한 所得再分配와 社會福祉政策을 촉구하는 소리가 沸騰했던 것은 자연스런 추세였다. 이렇게 보면 당시의 問題狀況은 峨山財團 設立의 動機形成에 중요한 요소로 기여했을 뿐만 아니라 수많은 국민들로 하여금 峨山財團의 등장을 환영하게 한 바탕이

었다고 해도 과언이 아닐 것이다.

4. 峨山의 社會福祉參與의 經營史的 過程

1940년 합자회사 아도써비스공장 설립 이후 아산의 經營史는 60년 간에 걸쳐 크게 초창기, 성장기, 발전기, 성숙기를 거쳐 발전하게된다. 아산의 사회복지사업은 1967년 현대자동차가 설립된 이후인 1969년 울산 공업학원을 설립하면서 시작된다. 그 이후 동해학원이 1976년, 1977년에는 아산사회복지사업재단이 설립되면서 本格化된다.

Ⅵ. 韓國社會와 峨山財團의 役割

1. 社會福祉環境의 變化

우리나라의 사회복지사업은 戰災와 水災 및 社會變化로 인하여 발생된 재민과 전쟁고아 및 가출·기아들을 수용·보호하기 위한 施設保護 및 거택보호사업이 발달하였다. 이러한 사업을 추진시킬 수 있는 國家財政이 빈약하여 外援에 크게 의존하게 되었다. 외원은 정부의 차원, 예컨대 美公法 480 타이틀 Ⅱ에 의하여 양곡 및 소맥 등의 지원을 받기도 하였지만 사회

〈표 1〉 經營史的 觀點에서 본 峨山의 社會福祉 事業史

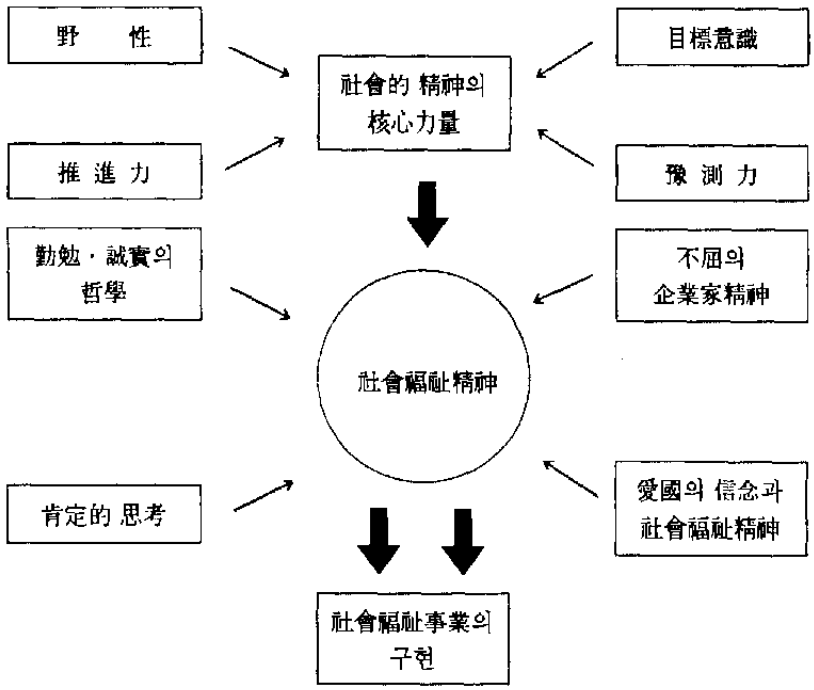
日 字	社會福祉 事業史	主要企業 設立史
1940. 3		합자회사 아도써비스공장 설립
1946. 4		현대자동차공업사 설립
1950. 1		현대건설 설립
1957. 12		현대자동차 설립
1969. 4	울산공업학원 설립	
1970. 3	울산 공과대학 개교	
1973. 3	울산 공업 전문학교 개교	
1973. 12		현대조선 설립
1976. 3	학교법인 동해학원 설립	
1976. 12		현대종합상사 설립
1977. 7	재단법인 아산사회복지사업재단 설립	
1978. 2	현대중학교, 현대고등학교 개교	
1978. 4	서울 현대학원 설립	
1983. 2		현대전자산업 설립
1986. 11		현대산업개발 설립

註 : 필자작성

복지사업에 지원한 경우는 外國民間援助團體이다. 외원단체는 1960년대에 가장 많았고 그 이후에는 점차 감소하였다.

이와같이 社會福祉施設(특히 사회복지 법인)을 지원하는 것은 우리나라에서 가장 발달되어 있으면서 사회적으로 버림을 받고 있는 障碍者福祉施設에 관심을 더 기울이고 있었다. 장애자복지에 대한 關心은 사회적으로 무익하다고 버려진 아이, 그리고 반대급부가 없는 장애자에게 사랑을 베푸는 것이 순수하고 가장 참된 복지라는 인식에서 나온 것 같다. 이러한 福祉精神은 오늘날 전문적 사회복지 정신이라기 보다는 慈善的·博愛的 福祉思想에서 우러 나온 것이다.

峨山財團이 생각했던 社會福祉 또는 社會事業의 개념은 우리나라 사회복지사업법에 규정된 개념보다는 넓다고 생각할 수 있지만, 그 지원대상은 사회복지사업법에 규정된 福祉4法의 요보호자(아동·노인·장애자·부녀자 등)를 보호하는 시설(사회복지법인)과 농어촌의 醫療脆弱住民과 가난한 학생들을 지원하는 것으로 본다면, 사회적으로 불행하면서 가난한 자를 도와주려는 것이 역력하다. 또한 이것은 정부가 제대로 도와주지 못한 것을 대신 도와주려는 의도도 엿보인다.



〈그림 1〉 아산의 社會的 責任精神과 社會福祉實踐 모델

2. 財團設立과 峨山精神

社會福祉財團을 설립한 것은 시련과 고난에 가득찼던 젊은 날의 고뇌와 가난에서 우러나온 峨山의 思想·哲學이라고 볼 수 있다. 그것은 역시 그의 진취적 기상과 개척정신에서 나온 발상이다. 그는 이렇게 함으로써 一石二鳥의 효과를 얻을 수 있었다.

또한 峨山이 재단을 설립한 것은 일차적으로 기업의 사회적 책임감과 가난한 사람을 도와주려는 博愛精神에서 나왔지만, 당시의 時代的 社會的 背景을 고려하지 않을 수 없다. 왜냐하면 당시에 企業이 지나치게 利潤만 추구한다는, 社會의 不信이 대단히 팽배하였고 또 高度成長에도 불구하고 우리나라 사회복지의 수준이 대단히 낙후되었기 때문에 여기에 기업이 개입하여 사회에 이바지하고 국가정책에 기여하려고 하였던 것이다. 이와 같은 企業人의 社會的 責任意識은 峨山財團의 設立趣旨에서 그대로 나타나고 있다. 이러한 峨山精神이 있었기에 그의 全 財産을 사회복지사업에 투자하여 가난하고 불행한 사람들을 도우려고 한 것이다.

그렇다고 해서 峨山은 단순한 慈善事業家 또는 박애사업가는 아니다. 그는 철저한 自由主義 企業人이기 때문에 사회복지사업에 있어서 自助精神을 매우 강조한 것이라고 생각한다. 峨山의 연설문집을 보면, 곳곳에서 民間主導型經濟, 民間企業主義, 自由經濟理論을 전개하고 있음을 찾아볼 수 있다. 이러한 그의 經濟哲學과 企業倫理에서 볼 때 峨山은 철저한 自由主義者인 것이다.

3. 峨山精神과 開拓精神

峨山財團은 峨山精神과 마찬가지로 우리나라 사회에 있어서 선구적 역할을 많이 행하고 있다. 峨山 鄭周永 演說文集의 곳곳에서 발견할 수 있는 것처럼 그는 七顚八起의 강인한 開拓精神이 있고 '하면 된다'는 진취적 成就動機가 있는 것이다. 이러한 정신이 기업인으로 대성케 하였으며, 나아가 그것의 열매를 사회에 뿌리겠다고 한 원동력이 된 것 같다. 이러한 峨山精神이 남들이 하기 어려운, 막대한 企業利潤을 사회에 환원시킨 선구적 역할을 하였던 것이다. 이것으로 말미암아 많은 企業人들은 기업이 자기의 것이 아니고 社會와 國民의 것이라는 것을 스스로 인식케 하였다. 우리나라의 大企業이 많은 기업이윤을 해외도피하거나 이것을 私用하는 경우가 많은데 그는 이것을 남을 위한 사회복지사업재단에 기여하였기 때문에 다른 企業人들도 그 후에 文化財團이나 社會福祉財團을 설립한 경우를 볼 수가 있다. 이와 같이 우리나라 기업인이 企業의 社會的 責任과 企業倫理를 정착시키는데 先驅者가 되었다는 것은 가장 높게 평가할 일이라고 지적할 수 있다. 그 다음으로 峨山은 자기가 공언한대로 많은 財政支援을 행하였다.

이러한 지원사업은 각 분야의 諮問委員會를 구성하여 專門家에게 사업계획과 심사 및 지원을 맡겼던 것이다. 이 社會의 學者와 專門家들의 人格과 識見을 존중하고 그들의 연구활동을 장려하면서 사회를 위하여 훌륭한 역할을 기대한 것은 峨山의 겸허한 자세에서 나왔다고 하지 않을 수 없다. 그리고 峨山은 내일을 짊어지고 갈 二世의 敎育에 관심을 많이 갖고 奬學事業에 關心을 많이 표명하였다. 人材養成이 바로 國家發展에 기여하는 것으로 생각하였던 것이다.

4. 21世紀의 社會福祉戰略

1) 社會福祉事業의 展望과 課題

최근 전국민연금이 주요 이슈로 떠오르고 있다. 그만큼 사회복지가 시급한 문제임을 반증한다고 할 수 있다. 지난 40여년 간의 경제개발정책은 주로 低穀價, 低賃金政策의 기초 위에서 경제성장이 가능하였기 때문에 相對的 貧困과 不平等이 매우 심화되고 있다. 이러한 경우 도시의 영세자영업자와 農村의 自營農民은 더욱 가난하게 되고 따라서 그들의 사회적 욕구가 충족되기 어렵다. 그러한 욕구 중에서 현대사회 이동의 공통된 통로가 되고 있는 敎育機會의 확충과, 또 社會的 生存에 있어서 가장 큰 위험이 있는 疾病으로부터 해방되기 위하여 醫療保障이 요구되고 있다. 이러한 욕구와 문제를 해결하기 위하여 社會福祉事業과 公益事業이 오늘날처럼 慈善事業과 博愛事業으로 볼 것이 아니라 국민의 기본권, 즉 福祉權으로 인식하고 社會福祉의 制度的 모델을 개발하도록 노력하여야 될 것이다. 예컨대 중학교육을 의무교육화 시키고 의료보험을 國民皆保險化시키는 노력이 시급하다. 따라서 장학사업은 그러한 國民最低敎育보다는 오히려 그 이상의 교육기회가 박탈된 사람에게 주어야 되고, 社會敎育, 就業敎育, 文盲退治敎育 등이 민간재단의 주요한 장학사업이 되어야 할 것이다. 그리고 醫療保險이 국민개보험화되면 醫療資源의 공평한 配分도 해결될 것이기 때문에 현재의 의료복지사업은 장차 自立化될 것이다. 따라서 의료복지사업도 요보호자의 새로운 醫療欲求를 해결하기 위하여 그 방향을 전환해야 될 것이다.

이와같이 自助的 協同的 福祉社會를 건설하기 위하여서는 사회변화에 불구하고 기존의 낭비적이고 불합리한 社會福祉의 제도와 프로그램은 개선되어야 할 것이고 새로운 사회적 요구와 문제해결에 效率的이고 적합한 사회복지의 개혁에 앞장 서야 할 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위하여서는 무엇보다 첫째로, 우리나라 社會福祉事業의 核心이라고 볼 수 있는 많은 保護施設을 잘 활용하여야 될 것이다. 기존의 福祉施設이 과잉시설화 되어가는 경향을 보여주고 아직도 정부와 外援에 의존하고 있는데 이것를 극복하기 위하여 현재 대도시에 있는 보호시설을 地域社會綜合福祉館(Community Center)으로 전환시켜 지역사회 주민의 공통된

욕구를 해결하기 위한 자원동원을 효과적으로 할 수 있는, 創意的인 自助事業을 전개하여야 될 것이다. 다시 말하면 廣義의 지역사회복지사업을 전개시켜야 한다. 둘째로, 사회복지사업에 있어서 住民參與가 가능하도록 해야 한다. 오늘날 사회복지사업은 市民運動의 한 형태이다. 地域社會住民의 참여는 사회복지사업의 막대한 자원(모금)을 동원할 수 있다. 오늘날 대도시에 고급 여성 遊休人力이 많은데 이것을 조직하여 自願奉仕者로 활용할 필요성이 있는 것이다. 이것이 국가 사회발전에 기여하는 길이 된다. 셋째로, 사회복지사업에 종사할 專門人力의 양성이 시급하다. 현재 우리나라 사회복지사업에 종사하는 사람의 80% 이상이 비전문가이다. 이들을 準專門家라고 하는데 이들에 대한 再敎育이 필요하고 동시에 사회사업가는 사람을 다루는 社會醫師이기 때문에 전문적인 식견을 가진 社會福祉士를 교육시키고 채용할 수 있는 充員制度가 마련되어야 할 것이다. 넷째로, 우리나라 사회복지사업을 효과적으로나 전문적으로 제공할 수 있는 社會福祉 傳達體系가 확립되어야 할 것이다. 향후 사회복지사업은 地方政府가 운영관리되고 중앙정부의 財政支援을 받게 될 것이다. 따라서 중앙 지방의 社會福祉 行政體系 뿐만 아니라 地方의 복지행정과 민간기관(시민조직)이 자발적으로 참여하여 地方行政에 기여할 수 있는 傳達體系가 확립되어야 한다.

2) 21世紀型 社會福祉事業과 峨山財團

峨山財團은 지난 20년 동안 우리나라 사회복지사업에 있어서 政府가 할 역할을 보충하였고 또 外援團體의 기능을 대리하였다. 그리하여 우리나라 사회복지사업의 핵심은 施設保護事業을 지원하였고, 政府가 하지 못한 농어촌의 의료취약지역 주민을 위한 의료서비스를 제공하였다.

그런데 1980년대에 와서 政府는 장애자복지사업을 지원 · 강화시키기 위한 노력을 행하여 왔다. 따라서 民間財團은 정부가 해야 할 일 또는 하겠다는 사업은 피하는 것이 좋겠다. 그리고 社會福祉理論에 있어서 시설보호사업보다 가정보호사업이 더 중요하고 덜 낭비적이라고 하기 때문에 장차 峨山財團은 요보호자라 할지라도 家庭保護 및 地域社會 保護에 관심을 두어야 하겠고, 또한 그러한 사업을 하는 사회단체에 재정지원을 하는 정책전환이 요구된다. 歐美에서는 민간사회사업 기관은 政府가 지원하는 公的 扶助의 대상을 피하고 限界線上에 있는 요보호자를 자립 · 자활할 수 있도록 도와주는데 관심을 두고 있는 것이다. 그렇지 않으면 絶對貧困者 · 장애자는 이중지원을 받게 되어 오히려 전문 사회사업의 기본원리에 어긋나는 依他心을 조장할 가능성이 있다. 따라서 자립 · 자활이 가능한 계층을 전문적인 서비스를 통하여 지원하는 것이 민간사회복지 기관의 역할이다. 이와 같이 自助精神이 있는 사람과 단체를 지원하는 것이 峨山精神이다.

3) 峨山財團의 社會福祉 實績

아산재단의 出捐內譯과 아산재단의 執行實績을 보면 다음과 같다.

연도별 사회복지 지원사업 실적

구 분		계	1977~78	1979	1980	1981	1982	1983~84	1985
계	단체	1,001	79	90	79	63	56	48	46
	금액	20,331,606	523,019	538,757	502,405	377,174	421,467	457,031	349,337
장 애 인	단체	437	53	41	34	27	24	22	8
	금액	3,218,061	362,063	284,950	237,200	149,400	213,500	207,500	60,836
아 동	단체	265	9	22	28	20	16	9	17
	금액	1,548,212	23,500	90,050	150,300	91,000	75,700	70,700	100,388
부 녀	단체	44		3	4	3	3	1	4
	금액	225,672		800	25,000	6,000	10,000	4,000	17,975
노 인	단체	102	1	10	8	5	5	11	8
	금액	580,932	3,000	51,700	53,100	16,900	28,000	67,800	46,739
복지관 외	단체	128	6	3	3	7	9	5	9
	금액	649,308	45,800	11,500	11,000	34,500	50,190	11,370	46,500
소년가장									
	금액	1,608,750							
의 료	단체	25	10	11	2	2			
	금액	543,660	52,320	58,300	7,500	13,600			
무료진료									
	금액	7,490,257							
효 행 상									
	금액	1,563,535							
학술연찬	금액	2,903,219	36,336	34,257	18,305	65.774	44,277	95,661	77,259

(단위 : 천원)

1986	1987	1988	1989~90	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
47	57	53	40	54	57	50	40	42	47	53
308,798	418,071	406,554	452,885	631,714	906,092	723,041	885,333	3,543,579	4,285,274	4,601,075
17	21	29	8	15	26	25	15	17	26	29
107,194	110,684	164,383	53,903	139,378	159,280	163,596	120,530	156,000	231.899	295,765
19	19	13	10	11	14	13	13	13	9	10
110,997	96,547	84,238	57,657	77,741	73,422	81,006	109,711	100,180	71,950	83,325
3	8	2	2	3	2	4	1	1	1	1
19.574	43,661	11,070	14,000	17,200	6,800	19,192	3,000	6,500	6,000	7,700
2	5	4	1	8	5	4	3	5	6	11
8,500	23,468	16,595	3,900	32,290	37,500	15,500	27,300	49,500	33,000	66,500
6	4	5	19	17	10	4	8	6	5	2
16,100	10,500	46,500	112,150	82,457	30,764	13,000	59,977	36,500	21,500	9,000
								573,900	538,350	496,500
				5,258	67,978	156,281	182,423			
								2,115,728	2,895,338	2,479,191
				152,149	341,447	113,740	216,549	223,730	229,415	286,505
46,433	133,211	83,768	211.275	125,241	188,901	160,726	165,843	281,541	257,822	876,589

연도별 연구개발 지원사업 실적

구 분		계	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
계	과제수	1,683	148	188	165	148	140	110	99	102
	금 액	6,314,089	342,447	341,678	327,391	343,689	293,638	253,404	242,244	271,844
인 문	과제수	319	25	33	32	25	26	26	24	22
	금 액	751,900	32,500	42,100	50,500	42,400	39,300	43,100	54,000	46,800
사 회	과제수	605	35	48	43	35	40	29	40	33
	금 액	2,743,730	85,910	86,100	69,300	91,300	73,300	58,100	94,500	94,000
이 학	과제수	170	19	26	20	20	19	10	2	12
	금 액	400,310	39,160	37,600	34,500	36,900	36,200	22,700	4,200	29,400
공 학	과제수	246	28	30	23	26	20	13	17	14
	금 액	540,700	52,000	44,700	44,900	47,200	35,200	29,600	42,900	34,400
농수산	과제수	95	13	18	17	14	13	10		4
	금 액	200,630	29,930	27,500	32,600	26,600	23,300	21,000		9,700
의 학	과제수	248	28	33	30	28	22	22	16	17
	금 액	639,770	79,500	63,000	52,900	62,800	40,700	48,500	35,420	40,900
출판 등	금 액	937,049	23,.447	40,678	42,691	36,489	45,738	30,404	11,224	16,644

(단위 : 천원)

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
106	84	77	74	71	3	34	4	23	25	24	24	34
287,286	253,662	360,439	342,672	315,015	27,628	352,275	99,262	229,744	331,914	314,683	460,683	522,236
28	16	16	16	12	2	7		4	1	1	2	1
57,700	46,500	47,500	47,900	36,200	6,500	68,000		28,000	12,400	13,400	25,600	11,500
41	34	34	33	34	1	26	4	14	19	20	17	25
106,000	92,700	203,920	168,800	170,700	2,000	267,000	59,500	101,500	187,100	187,500	239,850	304,650
10	7	7	7	5				1	1	1		3
25,600	19,800	21,000	22,700	16,000				7,000	8,400	9,300	6,300	23,450
12	15	11	14	14				3	2	2	2	
30.400	39,600	34,700	45,400	46,700				28,000	28,800	17,500	31,500	7,200
2	1			1				1			1	
4,400	2,200			3,000				7,000	3,000		10,500	
13	11	9		4	5		1			2		5
29,900	32,300	27,100	12,900	17,100		8,000			16,800		20,750	51,200
33,286	20,562	26,119	44,972	25.315	19.128	9,275	39,762	58,244	75,414	86,983	126,438	124,236

연도별 장학사업 실적

구 분		계	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
계		8,935,997	219,483	367,112	353,864	347,310	345,298	354,437	333,167	351,177
대학원	학생수	409		40	40	45	45	47	24	27
	지급액	493,380		24,000	26,950	30,800	36,800	21,300	25,801	27,245
대 학	학생수	5,326	298	275	266	268	297	256	254	252
	지급액	6,551,771	74,500	137,500	159,000	160,800	205,100	216,150	219,904	235,750
전문대	학생수	2,036	468	566	374	265	94	60	51	51
	지급액	453,030	70,200	101,490	59,520	56,280	31,790	30,000	25,250	25,500
고 등 학 교	학생수	4,842	596	694	601	500	250	249	250	250
	지급액	874,370	41,220	97,160	70,140	71,900	49,800	49,400	49,500	49,900
방 송 통신고	학생수	1,420						51	50	100
	지급액	126,270						2,550	2,500	6,895
기 타	학생수	453	398	55						
	지급액	26,520	23,020	3,500						
소 계	학생수	14,486	1,760	1,630	1,281	1,078	688	640	629	680
	지급액	8,525,231	208,940	363,650	315,610	319,670	323,670	319,400	322,955	345,290
경 비		410,766	10,543	3,462	38,254	27,640	21,808	35,037	10,212	5,887

(단위 : 천원)

1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
374,799	370,380	374,477	417,008	389,953	390,340	399,634	453,106	538,889	526,567	595,200	683,365	750,731
13	12	17	20	12	11	6	6	12	12	12	14	15
25,855	16,020	27,738	29.021	15,773	15,792	10,107	7,480	20,752	23,959	24,450	37,567	45,970
258	274	286	277	275	255	233	233	233	208	208	205	215
250,979	275,811	297,329	307,748	321,526	332,685	345,445	394,563	422,121	508,181	508,181	572,582	634,159
54	53											
26,500	26,500											
249	154	120	105	105	90	90	90	90	90	90	90	89
49,600	30,600	29,875	26,125	26,250	22,500	22,375	22,500	31,500	31,325	31,500	35,800	35,400
100	100	100	100	100	90	90	90	89	90	90	90	90
7,000	6,965	6,965	6,965	6,965	6,300	6,300	6,195	7,120	13,275	13,500	13,275	13,500
674	593	523	502	492	446	419	419	424	400	400	399	409
359,934	355,896	361,907	369,859	370,514	377,277	384,227	430,738	519,310	510,680	577,631	659,224	729,029
14,865	14,484	12,270	47,149	19,439	13,063	15,407	22,368	19,579	15,887	17,569	24,141	21,702

의 료 실 적

병원별 연도별 외래환자 현황

연도별 / 병원별	78~96년		1997년		계		
	초 진	연인원	초 진	연인원	초 진	연인원	비고
계	3,353,071	14,027,471	451,445	2,148,508	3,804,516	16,175,979	
서울중앙병원	1.142,145	5,410,000	271,572	1,421,460	1,413,717	6,831,460	
정읍병원	416,627	1,314,485	26,859	110,707	443,486	1,425,192	
보성병원	211,681	590,300	7,348	45,010	219,029	635,310	
인제병원	79,877	592,416	–	–	79,877	592,416	
보령병원	352,322	921,727	15,361	89,738	367,683	1,011,465	
영덕병원	203,560	628,933	16,928	41,798	220,488	670,731	
금강병원	144,156	827,747	18,484	111,245	162,640	938,992	
홍천병원	92,704	354,866	19,821	49,778	112,525	404,644	
해성병원	676,404	3,300,866	–	–	676,404	3,300,384	
강릉병원	33,595	86,613	75,072	278,772	108,667	365,385	

그룹사 기부금 현황

(단위 : 백만원)

출 연 자	합 계	%	77년	86년	87년	88년	89년
합 계	161,784	100%	5,000	100	90	4,000	5,820
(출연금)	(150,186)		(5,000)				

출 연 자	90년	91년	92년	93년	94년	95년	96년	97년
합 계	352	236	1,000	37,000	37,186	55,500	14,500	1,000
(출연금)				(37,000)	(37,186)	(55,500)	(14,500)	(1,000)

Ⅶ. 結 論

재벌에 부정적인 시각은 일부 財閥들이 福祉財團을 설립해 놓고 유명무실하게 간판만 달고 있거나, 그렇지 않으면 절세 등의 手段으로 사용하거나, 企業公開의 하나의 편법으로 사용한다고 비난을 하기도 한다. 企業의 社會的 責任이 일종의 經營倫理나 經濟道義의 문제가 아니고 企業의 基本條件인 維持向上을 위해서 필요불가결한 대전제 임을 인식하는 企業家들도 좀처럼 사회적 책임수행에 그 實效를 거두지 못하고 있는 것이 한국적 현실이다. 그러나 아산은 韓國經濟에 있어서 사회적 책임과 社會福祉事業의 土着化에 크게 기여한 것으로 사료된다. 本 硏究에서는 아산의 社會的 責任精神과 社會福祉 實踐精神을 여러 觀點에서 分析해 보았다. 分析結果 나타난 社會的 責任精神의 特徵은 다음과 같은 아산의 한 마디에 잘 함축되어 있다.

'現在는 현대건설의 주 50%가 아산재단의 기둥이지만 차차 내가 影響力을 행사할 수 있는 회사의 株式은 많든 적든 전부 아산재단에 기증할 작정이다. 그래서 미국의 포드재단이나 록펠러財團에 버금가는 世界 最高의 效率性 높은 재단, 最大의 財政力이 있는 재단으로 만들어 가장 어려운 사람들에게 힘을 내도록 도움을 주는 것이 나의 目標이다. 나는 그것이 현대를 있게한 이 社會에의 보답이요, 또한 한 人間으로 태어나 최선을 다해 일하고 뛰고 발전한 나 개인의 생이 느낄 수 있는 最大의 보람이라고 생각한다.'

일부 歪曲된 視覺도 있지만 健康하고 有能한 수많은 이들의 힘으로 성장한 현대의 財産을 가난하고 고통받는 이들을 위해 가치있게 쓰자는 것이 아산의 企業精神이며, 社會福祉事業의 구현이라고 할 수 있다.

오늘의 아산을 評價할 수 있는 것은 거대한 企業群과 經濟的 富의 구축 때문만은 아니다. 아산이 이룩한 成果中 가장 높이 평가할 수 있는 것은 企業의 소프트웨어인 새로운 企業文化의 構築이라고 할 수 있다. 철저한 社會的 責任精神과 社會福祉事業精神이 공존하는 企業文化를 창조한 것이다. 外部에서 企業의 成長만을 보고 생각하는 것처럼 정주영 회장의 사회복지사업에의 참여가 순탄한 것만은 아니었다. 초기의 사회참여는 수많은 내부반대에 부딪쳤으며 施行錯誤를 거쳐야 했다. 그럼에도 아산의 社會福祉事業에의 참여가 성공할 수 있었던 것은 最高 經營者로서의 社會的 責任에 대한 意志가 확고했으며, 또한 모든 構成員들에게 社會參與의 비전을 제시하고 이를 끊임없이 설득함으로써 전체 현대인들이 하나의 目標와 價値觀을 공유할 수 있도록 하는데 成功할 수 있었기 때문이다. 정주영 회장은 이러한 새로운 企業文化의 구축을 위해 社會的 責任精神을 全社的으로 확산시켰으며, 사회복지사업정신은 현대가 企業을 경영하는 새로운 文化로 정착됐다.

이러한 社會的 責任精神과 社會福祉事業의 참여를 통해 현대그룹은 가장 강한 企業으로 계속 남게 될 것이다. 정주영 회장은 社會的 責任精神과 社會福祉事業에의 참여를 모든 經營問題의 最優先 順位에 놓고 이를 직접 진두지휘하고 있다.

參考文獻

峨山財團20年史 編纂委員會, 峨山財團 20年史, 1997.

峨山 鄭周永과 나 編纂委員會, 「峨山 鄭周永과 나」, 峨山社會福祉事業財團, 1997.

元致庸, 「韓國企業集團의 公益活動에 관한 實證的 硏究」, 大邱大 大學院, 1996.

現代學院, 「現代學院 20年史」, 現代學院, 1998.

Anheier, H. K., 1988, The public sector and the private: Organizational choice and the third sector in Europe, In *1988 Spring Research Forum, Whashington,* D. C.,

The Independent Sector.

Becker, G. S., 1974, A theory of social interaction, *Journal of Political Economy*, 82, pp. 1063~1091.

Bittker, B. L., & K. R. George, 1976, The exemption of nonprofit organization from federal income Tax, Yale *Law Journal*, 82(3), pp. 239~251.

Bremmer, R. H., 1975, Private philanthory nad public need: Historical perspectives, In *Reserch Papers*, Sponsored by the Commission on Private Philanthropy and Public need, Washington D. C., Department of Treasury.

Douglas, J., 1987, Political theories of nonprofit orgarnization, Powell, W., ed., The Nonprofit Sector : *A Research Handbook*, New Haven : Yale University Press.

Etzoioni, A., 1976, Profit in the nonprofit institutions, *Phlanthropy monthly*, 9, pp. 22~33.

Friedman, M., 1971, Dose buiness have a social resonsibility?, *Bank Administration*, Apr., pp. 23~14.

Salamon, L., M.,1989, The changing partnership betweenthe voluntary sector and the welfare Sector, Hodgkinson, V. A., & R. W. Lyman, eds., *The Future othe inprofit Sector*, San Fransisco, Jossey-Base.

Weisbrod, B., & M. Schlesinger, 1986, Collective goods and the voluntary sector : the case of the hospital industry, In Weisbrod, B., ed., *The Voluntary nonprodit sector*, Lextington. Lexington B.

現代그룹 金融企業의 成長과 發展

Historical Perspective of the Developmental Stage of Financial Institutions in Hyundai Group

李 洪 茂*

目 次

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 우리나라 금융제도의 전개
1. 금융제도의 역사
2. 금융기관의 분류
Ⅲ. 현대그룹 금융기업의 성장과정
1. 진입기
2. 성장기
3. 다각화기
Ⅳ. 현대그룹 금융기업의 위상과 성장요인
1. 금융기업의 위상
2. 성장요인
Ⅴ. 21세기 현대그룹 금융기업의 발전방향
1. 금융환경의 격변
2. 빅뱅의 방향
3. 종합금융업의 지향
Ⅵ. 결 론

Ⅰ. 序 論

현대그룹은 1947년 현대토건이라는 작은 건설회사로 출발하여, 중화학공업을 중심으로 발전해 온 기업집단이다. 이러한 현대그룹은 현대건설, 현대자동차, 현대미포조선을 중심으로 한국경제발전의 견인차 적인 역할을 해왔다. 1960년대에는 당시의 대기업이 생각조차 하지 못하던 건설업의 해외진출[1]과 1970년대의 자동차 분야에 대한 적극적인 투자로 우리 고유모델[2]인 '포니'를 생산해서 수출하고, 자본과 기술이 턱없이 부족한 상황에서 조선소를 건립해서 선박을 성공적으로 수출[3]하는 등 중화학공업 분야에서 성공을 거두어 왔다. 더욱이, 이러

* 단국대학교 상경대학 조교수(상학박사)

1) 1965년 9월 선진16개국 29개업체와 입찰 경쟁에서 태국 파타니 나티왓 고속도로 공사를 수주함으로써 건설분야에서 국내최초의 해외진출을 이룩하였다(정주영, 『이 땅에 태어나서』, 솔출판사, 1998, pp. 94~100).

2) 1976년 1월 탄생한 '포니'는 우리나라 최초의 자동차 고유모델이며, 아시아에서는 일본에 이어 2번째, 세계에서는 16번째의 자동차 고유모델이다(http: //WWW. hyundai. co. kr /about /history. htm).

한 중화학공업은 해외진출과 수출을 목표로해서 성공을 거둠으로써 우리나라의 외환부족 해결에 지대한 공헌을 해왔음은 잘 알려진 사실이다.

이러한 현대그룹 기업은 자동차, 건설, 중공업, 정유, 서비스, 금융 등 매우 다양한 업종에 진출하고 있다. 이러한 거대기업집단이 가난한 농부의 아들로 태어난 鄭周永[4] 명예회장이 당대에 이룩한 것이기에 더욱 놀라운 일이다. 이와 같이 당대에 국내 최대의 기업집단으로 성장한 현대그룹은 국내 최대기업으로 만족하지 않고, 세계 초일류 기업을 지향하고 있다. 특히, 1996년에 취임한 정몽구회장은 '가치경영'을 새로운 경영이념으로 선포하는 등 양적인 성장에서 질적인 성장을 추구하고 있다. 또한, 우주항공사업, 반도체와 통신사업 등의 첨단사업과 금융부문을 강화하면서 21세기의 새로운 도약을 준비하고 있다.

한편, 우리나라는 외환부족으로 인한 금융위기를 맞이하여 1997년 12월에 IMF(국제통화기금)의 구제금융을 받지 않을 수 없게 되었다[5]. 이러한 상황은, 그 어느 때보다도 금융의 중요성을 인식하는 계기가 되고 있다. 기업을 인체에 비교하면 금융은 혈액의 공급과도 같은 것이다. 혈액의 공급이 원활하지 못할 경우, 인간은 사망하게 되고 기업은 도산하게 된다.

이상과 같은 문제의식을 배경으로 현대그룹 금융기업의 성장과정에 대한 고찰을 통해서 현대그룹 금융기업의 성장요인과 특성을 규명하고 21세기 현대그룹 금융기업 발전방향의 시사점을 도출하는 것이 본 연구의 목적이다.

Ⅱ. 우리나라 금융제도의 전개

1. 금융제도의 역사

1) 해방전

우리나라에 근대적 형태의 금융기관이 최초로 등장한 것은 강화조약 2년 후인 1878년에 일본의 第一銀行이 부산에 지점을 개설한 것이며, 그 후 일본 은행들의 진출은 계속되었다. 이에 자극받아 조선은행(1896), 한성은행(1897), 대한천일은행(1897) 등이 설립된다. 그 후

3) 정주영 명예회장이 거북선이 새겨진 지폐와 울산 미포만의 백사장 사진, 그 지역의 축도 50,000:1의 지도 한 장, 그리고 26만톤짜리 유조선 도면 한장으로 선주를 설득해서 조선소를 건립하기도 전에 선박을 수주했다. 이렇게 수주받은 2척의 선박에 대한 명명식은 착공 2년 3개월만에 완공된 울산조선소의 완공식장에서 거행된 것은 세계 조선사에 기록되고 있다.

4) 서기1915년 11월 25일 강원도 통천군 송전면 아산리에서 鄭峰植과 韓成實사이의 6남1녀 중 장남으로 출생하였다. 가계도는 '현대그룹 문화실'이 발간한 『現代 '97』(1997)의 pp. 124~125를 참조바람.

5) 1997년 11월 21일에 IMF에 구제금융지원 요청사실을 정부가 발표했고, 1997년 12월 3일에 정부와 IMF간에 구제금융지원에 대한 합의가 이루어졌다.

1910년부터 1945년까지의 일제식민시대에는 일반은행과 특수은행, 금융조합, 신탁회사, 무진회사, 보험회사 등 비은행금융기관과 증권거래소 등이 설립됨으로써 근대적인 금융제도가 시작된다. 그러나, 당시의 금융기관들은 일제의 식민지 지배체제를 확립하기 위한 것이었고, 한편으로는 전쟁비용을 조달하는 수단으로 이용되었다. 따라서, 우리나라가 현재의 금융제도의 모습을 갖추기 위해서 본격적으로 체제를 정비한 것은 해방 이후의 일이다.

2) 1950~1960년대

1950년 5월에는 「한국은행법」과 「한국은행법」이 제정공포되었다. 1960년대에 들어와서는 소수재벌에 의해 지배되어 온 일반은행의 주식이 부정축재재산의 환수처리로 정부에 환수되어[6] 정부의 은행에 대한 영향력이 강해 지고, 개발자금의 원활한 지원을 위하여 특수은행이 대거 설립된다[7].

1956년 3월에는 대한증권거래소가 개설되어[8], 상장법인 12개사, 상장국채 3종목과 상장사채 13종목에 증권업자 49사로 출발되었다. 1962년에는 「증권거래법」과 보험업법이 제정되고, 지방은행이 설립되었다. 동년 8월에는 국가재건최고회의에 의해서 보험회사에 대한 특별감사가 이루어져 손해보험회사 14사가 10사로, 생명보험회사 8사가 6사로 통폐합되었다.

이 시기는 정부가 금융기관을 장악하고 그 통제력을 강화했던 시기라고 할 수 있다.

3) 1970년대

1970년대에 들어 석유파동과 세계경제불황의 여파로 우리나라 경제도 불황의 국면에 접어들자 정부는 사채동결이라는 세계역사상 그 유례가 없는 조치가 취해지는 8.3조치를 취하게 된다. 즉, 정부는 1972년 8월 2일 「경제안정과 성장에 관한 긴급명령」을 공포하고, 이튿날인 8월 3일부터 시행토록 했다. 이로 인하여 서민이나 영세상공인을 대상으로 자금을 융통하여 주던 사설무진회사와 서민금고 등의 도산이 속출하는 등의 부작용이 발생한다. 이를 해결하기 위하여 정부는 사채 등 사금융을 양성화하여 제도금융시장으로 끌어 들이기 위하여 이른바 '사금융 양성화 3법'인 「상호신용금고법」, 「단기금융업법」, 「신용협동조합법」을 제정하였다. 이 법에 의하여 사설무진회사와 서민금고를 정비하여 상호신용금고가 설립되었고, 종래 난립하였던 신용협동조합도 제도금융권으로 흡수되었다. 또한 1975년에 제정된 「종합금

6) 군사정부는 1961년 6월에 「금융기관 임시조치법」을 공포하여 대주주의 주식양도를 금지하고, 의결권행사를 제한했다. 또, 그해 10월에는 「부정축재처리법」에 근거하여 대주주가 소유한 시중은행 주식을 모두 정부가 환수하였다(한국상업은행, 『韓國商業銀行百年史』, 1998, pp. 286~287).

7) 농업협동조합(1961), 중소기업은행(1961), 국민은행(1963), 한국외환은행(1967), 한국주택은행(1969)이 설립되었다.

8) 1931년에 일제에 의해서 설립된 조선거래소와 1943년에 설립된 조선증권거래소가 있었으나, 모두 1946년에 폐쇄되었다.

융회사에 관한 법률」에 근거하여 종합금융회사가 설립되었다. 1975년에는 「시설대여법」이 제정되고 그 후로 리스회사도 잇달아 설립된다.

한편, 증권시장을 통한 기업의 자본조달을 촉진하기 위하여 1972년 12월에 「기업공개촉진법」을 제정하였고, 1977년에는 증권감독원을 설립하여 증권시장의 감독 및 관리체계를 확립하였다. 이로 인하여 우리나라 자금조달은 은행을 통한 자금조달 중심에서 증권 등 비은행금융기관을 통한 자금조달로 변화하게 된다.

이 시기는 정부의 경제정책이 경공업에서 중화학공업육성으로 전환되고 이를 위한 자금을 조달하기 위하여 정책금융을 확대하고 금융에 대한 통제력을 강화하던 시기이다.

4) 1980년대

1970년대 말에 이르러 국제자원파동, 수출경쟁력의 약화로 1981년 외채잔액이 300억달러를 초과하여 원리금부담이 국민경제발전을 억압하는 사태가 되었다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 1980년 12월에는 정부가 금융의 자율화, 대형화, 국제화를 기본방향으로 하는 '일반은행의 자율화 방안'을 발표하였다. 이에 따라 1981년에는 한일은행, 1982년에는 제일은행과 서울신탁은행이, 1984년에는 조흥은행이 민영화 되었다. 또, 1982년에는 신한은행, 1983년에는 한미은행이 영업을 개시하였다. 1984년에는 서울신탁은행에 대해서만 허용되던 신탁업무가 전 시중은행으로 확대되었다. 또, 1984년 7월에는 '독점규제 및 공정거래에 관한 법률'에 금융업도 포함됨으로써 '금융단협정'이 일괄 폐지되었다. 1988년 12월에는 '금리자유화' 조치가 행해져서 금융기관은 법에 의해서 정해진 최고이율의 범위내에서 이자율을 자율적으로 결정할 수 있게 되었다.

한편, 단자회사와 상호신용금고, 투자신탁 등 제2금융권에 대한 설립도 대폭 허용되었다. 생명보험회사에 대해서는 1986년에 「외국생명보험회사 설립 허가 기준」이 발표되고, 1987년에는 「지방생명보험회사 설립허가 기준」이 발표된다. 이에 따라 1988년에 지방생명 보험회사 4사가 설립되는 등 생명보험회사의 신설이 속출한다. 또, 1987년에는 「신용카드업법」이 제정되고 다수의 카드회사가 설립된다[9].

이 시기는 금융의 자율화와 국제화가 추진되는 시기이다.

5) 1990년대

1990년대 초기는 금융의 자율화와 개방화를 가속하는 시기였다. 정부는 1990년 3월 금융자본시장개방 일정을 발표하였고, 그 해 11월에는 증권산업개방과 단자사 전환촉진방안을 확정하였으며, 1991년 9월에는 1992년부터 외국인의 주식투자를 허용하는 주식시장개방 추진방안도 발표하였다.

1993년 8월 12일에는 금융실명제가 전격 실시되었다. 또, 1996년 12월에는 우리나라가

9) 우리나라의 신용카드업무는 1969년 신세계백화점이 시작한 것이 효시이다(강병호, 『금융제도론』, 박영사, 1998, p. 292).

OECD(경제개발협력기구)에 가입하면서 금융의 자율화 개방화는 가속화 되었다. 그러나, 1996년 12월 26일 새벽에는 노동관계법과 안기부법 개정안이 국회에서 기습처리되면서 노동계의 파업이 시작되었고, 대기업의 부도가 속출하면서 1997년 11월에는 IMF(국제통화기금)에 구제금융을 신청하기에 이르렀다. 이로 인해서 우리나라는 금융산업의 대변혁을 경험하게 된다.

이와 같은 우리나라의 금융제도 변천의 추이는 다음과 같다.

〈표 1〉 우리나라 금융제도 변천의 추이

년 월 일	주 요 사 항
1950. 5. 5	韓國銀行法 및 銀行法 제정
1956. 3. 3	大韓證券去來所 발족
1961. 12. 31	信託法 및 信託業法 제정
1962. 1.	證券去來法의 제정
1971. 7. 18	資本市長 育成方針 발표
1972. 8. 2	相互信用金庫法 제정
1972. 8. 17	短期金融業法, 信用協同組合法 제정
1973. 12. 14	國民投資基金法 제정
1975. 12. 31	綜合金融會社에 관한 法律 제정
1986. 11. 12	韓國投資金融(株) 등 7개사에 대하여 증권업 겸영허가
1986. 11. 15	美國 生命保險社 국내진출 허용
1987. 12. 30	地方生命保險社 설립 내허가
1988. 9. 9	地方投資信託社 신설 허용
1995. 4. 3	割賦金融業 도입
1996. 6. 24	投資金融社의 綜合金融社로의 전환 인가
1996. 9.	與信專門金融業法 제정
1997. 12. 29	金融監督機構 設立 等에 관한 法 제정

자료 : 한국증권업협회, 『證協四十年史』, 1993, pp.702~784에서 발췌, 필자가 추가함.

2. 금융기관의 분류

은행에 예금을 하거나 증권 등의 금융자산을 거래할 때 이들 금융자산과 반대방향으로 자금이 순환되는 자금의 유통을 金融이라고 하며, 이를 전문적으로 취급하는 기관을 금융기관이라고 한다. 금융기관은 여러가지 분류기준에 의해 분류할 수 있지만 우리나라는 일반적으로 국제통화기금(International Monetary Fund)의 통화성(moneyness)기준에 의하여 분류된다. 따라서, 금융기관을 통화창출기능의 유무에 따라 분류하면, 통화창출기능을 가지고

10) 비은행금융기관은 일반적으로 신용창조를 할 수 없는 것으로 생각되는데, 이들 기관의 신용창조가 가능하다는 견해도 있다. 이 문제는 비은행금융기관이 발행한 간접증권을 통화로 보느냐 또는 보지 않느냐에 달려 있다(李碩崙 · 李政秀 共著, 『銀行概論』, 博英社, pp. 11~12).

있는 통화금융기관과 통화창출기능이 없는 비통화금융기관으로 나눌 수 있다[10]. 이를 그림으로 표시하면 다음과 같다.

- 금융기관
  - 통화금융기관
    - 한국은행
    - 예금은행
      - 일반은행 : 시중은행, 지방은행, 외국은행
      - 특수은행 : 중소기업은행, 농협, 축협
  - 비통화금융기관
    - 개발기관 : 한국산업은행, 한국수출입은행
    - 투자기관 : 종합금융회사, 투자신탁회사, 증권금융회사
    - 저축기관 : 은행신탁계정, 상호신용금고, 신용협동조합, 체신예금
    - 보험기관 : 생명보험회사, 체신예금
  - 기타기관
    - 증권관련기관 : 증권회사, 투자자문회사
    - 신용보증기관 : 신용보증기금, 기술신용보증기금
    - 벤처캐피탈회사 : 신기술금융회사, 중소기업창업투자회사
    - 기 타 : 손해보험회사, 리스회사, 신용평가회사 신용카드회사, 할부금융회사

자료 : 姜柄晧, 『金融制度論』, 博英社, p. 186.

〈그림 1〉 우리나라의 금융기관

즉, 통화금융기관은 발권력을 가진 한국은행과 요구불예금을 수납함으로써 예금통화창출기능을 가지는 예금은행으로 구분된다. 한편, 비통화금융기관은 자금조달형태에 따라서 개발기관, 투자기관, 저축기관, 보험기관으로 구분한다. 개발기관이란 국내외로부터 차입이나 채권발행을 통하여 거액의 자금이 소요되는 장기개발 등 특정한 부문에 집중지원하는 한국산업은행, 수출입은행이 있다. 투자기관으로는 장단기 금융시장에서의 자금중개와 어음, 수익증권 등으로 자금을 조달하여 유가증권에 투자·운영하는 투자금융, 투자신탁, 종합금융회사를 말한다. 저축기관이란 저축성예금으로 조달한 자금을 특정한 목적과 관련된 대출로 운영하는 은행의 신탁계정, 상호신용금고, 신용협동조합 등이 있고, 보험기관에는 생명보험회사와 체신보험이 있다. 이 밖에 증권관련기관, 신용보증기관, 벤처캐피탈회사 등이 있다.

이상과 같은 우리나라의 금융기관은 원칙적으로 분업주의를 유지해 오고 있다. 즉 우리나라의 금융제도는 은행, 증권, 보험회사를 기본축으로 하여 각각 고유업무를 갖고 주변업무는 부분적으로 겸영하는 부분겸영방식을 취해 오고 있다. 한편, 은행, 증권, 보험회사 이외의 금융기관 들은 이들 3대 기관들의 틈새의 업무을 영위해 오고 있다.

일반은행은 「은행법」에 의거해서, 보험회사는 「보험업법」에 의하여 규제되며, 증권업은 「증권거래법」에 의하여 규제된다. 한편, 여신전문기관은 수신업무없이 자기자본금 및 차입금, 채권발행등의 방법으로 자금을 조달하여 대출 및 보증 등의 각종여신업무를 하는 금융기

관으로 우리나라의 경우 리스사, 카드사, 할부금융사, 신기술금융사 등이 이에 해당한다. 여신전문금융기관은 일반금융기관과 다르게 예금자보호문제가 발생하지 않으므로 대부분의 국가에서 진입 및 퇴출이 자유롭고 업무방법에 대한 규제도 미미한 편이다. 우리나라에서는 기존의 신용카드업법, 시설대여업법, 신기술사업금융지원에 관한 법률을 폐지하고 이를 통합한 「여신전문금융법」을 제정하여 1998년1월1일부터 시행되고 있다.

Ⅲ. 현대그룹 금융기업의 성장과정

전술한 바와 같이 우리나라의 금융기관은 분업주의를 채택하고 있다. 한편, 현대그룹은 제조업등에 비해서 금융업에는 뒤늦게 진출해서 각종 금융기업을 신설하거나 인수해서 급격히 사업영역을 넓혀 왔다. 현대그룹 금융기업의 설립 또는 그룹편입 연도는 다음과 같다.

〈표 2〉 현대그룹 금융기업의 그룹편입(설립)시기에 의한 시대구분

회 사 명	그룹편입년도	시 대 구 분
현대종합금융	1976	진입기
현대증권	1977	
현대해상	1983	성장기
현대투자자문	1988	
현대할부금융	1993	다각화기
국민투자	1996	
현대파이낸스	1996	
현대선물	1997	
현대기술	1997	

자료 : 필자가 작성.

이상과 같이 현대그룹은 비교적 단기간 내에 각종 금융업에 진출하고 있다. 따라서, 금융기업이 현대그룹에 편입되거나 신설되어 현대그룹이 금융사업의 영역을 확장하는 시기를 기준으로 시대를 구분해서 고찰하는 것이 현대그룹 금융기업의 성장과정을 분명히 할 수 있다고 판단된다. 이와 같은 현대그룹 금융기업의 성장과정을 ①진입기, ②성장기, ③다각화기의 3단계로 나누어 고찰한다.

1. 진입기(1976~1982년)

진입기는 현대그룹이 금융업에 처음으로 진입하는 시기이며, 현대종합금융주식회사를 설

립하고 현대증권주식회사를 인수하는 시기이다.

1) 현대종합금융주식회사의 설립

1970년대 중반 한국경제는 과도한 성장통화 공급의 결과로 인플레이가 만연했다. 당시 정부는 통화긴축 정책으로 은행여신의 규제를 강화했다. 그 결과, 기업들의 자금난이 심화되었고, 이러한 상황에서 기업들이 단기금융회사에 자금을 의존하지 않을 수 없었다. 더욱이, 정부는 제2금융권에 대하여 은행보다 여수신 금리를 높게 책정할 수 있도록 허용하고 있었다. 이와 같은 상황하에서 1975년 12월에 「종합금융회사에 관한 법률」이 제정되었다.

이와 같은 상황하에서 현대건설주식회사가 1976년 12월 쿠웨이트의 투자은행인 Kuwait Financial Center 간의 합작투자로 국제종금주식회사를 설립하였다. 現代綜合金融株式會社의 전신인 국제종금주식회사는 1977년 3월에 종합금융회사로 지정받아 國際綜合金融株式會社로 상호를 변경하고 동년 5월 2일부터 총인원 47명(3개 부서)으로 영업을 개시했다.

국제종합금융주식회사는 창립 초기에는 단기금융에 치중했으며, 영업개시와 함께 증권투자신탁의 위탁회사 및 증권업 겸업 허가를 취득했다. 또한 1977년 6월에는 종합금융회사로는 최초로 갑류 외국환은행업무를 획득함으로써 외자조달·해외투자, 기타 국제금융의 주선업무 등 금융업무를 할 수 있게 되었다. 동사는 이를 바탕으로 1977년에 1,400만달러에 달하는 단기 유로달러 예수라인을 확보하고 1978년에는 영국의 머천트뱅크인 S. M(Samuel Montagu)사로부터 1,000만달러의 5년 4개월 만기 중장기 외화조달을 하는 등 활발한 영업을 시작했다. 또, 국제금융 주선업무를 시작, 외자도입 창구역할을 하기 시작했다. 특히 중동건설 경기호황으로 해외진출 건설업체의 현지금융 수요가 늘어나면서 중동지역 건설추진을 위한 수요금융 주선에 나섰다.

1979년에 들어서는 국내외 경기가 불황을 벗어나 점차 회복되자 기업의 설비투자 수요가 증대되면서 중장기대출을 시작해서 업무영역을 확대해 나갔다. 국제종합금융은 1978년 7월에 현대건설의 이란 반다르 압바스 제철공장 건설 공사용 준설선 구입금융 900만달러를 주선한 것을 시작으로 1980년 5월까지 3,400만달러에 달하는 현지금융 주선을 성공시켰다. 1979년에는 인천제철 1,300만달러의 사업차관도입 주선을 했고 기업체와 정부에 대해 수많은 차관도입을 성사시키며 발전해 갔다. 외화대출은 1978년에 장기차입금 1,000만달러를 재원으로 한국 비료공장에 대한 150만달러 약정을 비롯해 950만달러의 대출약정을 실행했다. 현대종합금융은 이와함께 1980년 7월에 한국 수출입은행과 연불수출협조융자 기본약정을 체결해 선박 등의 대형수출 품목에 대한 융자에도 참여를 했다. 1977년 재무부로부터 증권투자신탁의 위탁회사로 지정받아 5억좌의 단기공사채형을 5월호로 설정했다.

1979년 말에는 리스업에 대한 영업인가를 받아 리스업에도 진출했다. 리스부문은 당시 여타 금융수단과 비교할 때 이용기업에 상대적으로 재무구조 개선효과와 절세효과 등을 가져와

그 수요가 급증했다. 그 결과 국제종합금융은 매년 60% 이상의 영업규모 신장세를 기록했다. 또, 1980년부터 시설대여를 시작했다.

2) 현대증권주식회사의 그룹편입

現代證券株式會社(1986년 상호변경)의 역사는 1962년에 설립된 國逸證券株式會社에서 출발하며, 설립당시 자본금은 2,000만원이었다. 당시 증권시장의 기능과 역할에 대한 인식이 부족한 일반인들은 증권투자를 합법적인 투기로 인식하는 등 증권회사에 대하여 매우 부정적인 시각을 가졌고, 취급하는 업무도 유가증권 인수·중개 등으로 매우 단순한 것이었다.

이러한 상황하에서 설립된 국일증권은 1975년에 부산에 지점을 개설한데 이어 대구·대전 등지에 지점을 개설하고 서울영업소를 확대해 가는 등 영업망을 넓혀갔다. 1975년에는 보통주 50만주와 우선주 50만주로 10억원을 증자해 자본금 20억원으로 기업을 공개했고, 1977년 11월 16일 현대그룹에서 인수하게 되었다.

현대그룹이 국일증권을 인수하던 당시의 시대상황은 다음과 같다. 정부는 증권회사의 공신력을 높이기 위하여 1975년 4월 11일 「증권회사대형화계획」을 발표하고 이를 추진하고 있었다. 이에 따라 정부는 증권회사의 공개화 방안으로 자본금을 20억원으로 대형화시킨 후 공개하도록 하였으며, 일반증권회사의 경우에는 자본금규모 15억원 이상, 공개규모 5억원 이상인 회사로서 연15% 이상의 배당이 가능한 회사를 대상으로 하고 있었다. 공개한 회사에 대해서는 각종 혜택이 주어 졌다[11]. 한편, 1976년에 발표된 제4차경제개발 5개년 계획(1977~1981)에서는 내자동원의 극대화를 중요한 목표로 제시하고 있었다. 투자재원의 88%를 내자로 조달하고, 금융저축동원액 중 유가증권형태로 조달되어야 할 국내저축이 전체의 48%인 7조9천억원에 달하고 있었다. 한편, 현대그룹은 건설의 성공적인 해외진출로 자금의 여력이 있었다. 즉, 국일증권은 정부시책에 따라 기업을 공개할 필요가 있었고, 현대그룹은 자금력이 있었던 시기였다.

이와 같은 사회적 배경하에서 현대그룹에 편입된 국일증권은 1977년에는 재무부장관이 수여하는 최우수 저축기관상을 수상하기도 했고, 1980년 5월에 증권사 최초로 노조를 설립하는 등 노사관계가 안정되어 가면서 비약적인 발전을 해 갔다. 당시 정치적인 상황과 사회분위기 속에 노동조합이 설립된 것은 의의가 있는 일이었다.

2. 성장기(1983~1992년)

11) 공개한 증권회사에 대하여 주어진 혜택은 다음과 같다. ①명의 개서대행 업무의 허용, ②증권저축업무의 인가, ③인수업무에 있어서 간사자격의 우선부여, ④증권금융 및 기타금융면에서의 혜택부여, ⑤기관투자 매매분의 공개회사 창구이용지도, ⑥자산운용준칙의 완화, ⑦외환발행주선업무, 대외업무의 허용 등이다(한국증권협회, 『證協四十年史』, 1993, p. 161).

성장기는 현대해상화재보험이 현대그룹에 편입되고 현대투자자문이 설립되며, 기존의 회사가 질적으로 성장한 시기이다.

1) 현대해상화재보험의 편입

現代海上火災保險株式會社는 전후 산업복구를 위한 각종 무역물동량이 크게 증가하던 1955년 3월 5일에 해상보험전업회사로 東邦海上保險株式會社라는 회사명으로 설립되었다. 국내 최초의 해상보험전업회사였던 동방해상보험주식회사는 1962년 한국손해재보험공사를 흡수·합병했고, 1963년에는 화재보험업의 인가를 취득하면서 상호를 동방해상화재보험주식회사로 변경하였다. 동방해상은 1969년 자본금을 2억5,700만원으로 증자하고, 장기저축성보험인 '가계종합보험'을 인가받아 판매에 들어갔다.

보험시장의 국제화에 가장 적극적으로 대처해 온 동방해상은 급변하는 금융환경변화에 신속히 대응하고 국제경쟁력을 강화하기 위해 1971년 국내 손해보험회사로는 최초로 일본 동경에 사무소를 개소하면서 해외진출에 박차를 가하기 시작했다. 1975년 다시 자본금을 10억원으로 증자한 동방해상은 1976년에는 일본에 지사 및 동경지점을 설립하여 국내 원수보험사로서는 유일하게 해외영업을 시작했으며 이듬해에는 오사카(大阪)에도 지점을 개설했다. 그리고 1979년에는 영국 런던에 사무소를 개설하는 등 일찍이 보험선진국에 진출하여 보험업무 및 정보수집활동을 수행하며 적극적인 해외시장 개척에 나섰다.

이러한 동방해상은 또한 1980년 5월에 상호를 東邦火災海上保險株式會社로 변경하고 자본금도 20억원으로 증자하는 등 적극적인 변화를 시도했다. 1983년에 동방화재해상은 숙원사업이던 자동차보험업을 인가받았다[12].

한편, 동방화재해상은 1983년에 현대그룹계열사로 편입되면서 자본금을 30억원으로 증자하고 본격적인 자동차보험 판매를 개시했다. 1984년에는 중구 명동 2가 92-3번지에서 현재의 광화문 사옥으로 이전하고 1985년 10월 17일자로 상호를 現代海上火災保險株式會社로 변경하였다.

1980년 후반의 현대해상화재보험주식회사는 영업조직의 확대를 기함과 동시에 경영의 다각화 및 고객만족운동을 활발히 전개하여 매년 30% 이상의 괄목할 만한 성장을 이룩했다. 이후 1987년에는 미국 뉴욕에도 사무소를 개소해 해외정보 수집 및 홍보활동을 활성화했으며, 서울에 강남지점을 개설하고 업계최초로 위험관리 전담부서인 위험관리부를 신설, 위험진단서비스를 제공하며, 매년 국내 최고수준의 세미나를 개최해 왔다. 또한 현대인의 일상생

12) 그 이전에는 한국자동차보험주식회사(현재의 동부화재해상보험주식회사)만이 자동차보험을 전업으로 하고 있었으나, 1983년 3월에 정부가 발표한 '자동차보험 다원화 정책'에 의해, 당시 손해보험회사 10사도 자동차보험의 인수가 가능해 졌다(李洪茂, 『保險事業と規制緩和』, 成文堂(日本), 1996, pp. 155~156).

활 중에 빈발하는 위험을 종합적으로 보장하는 '현대생활종합보험'을 단독 개발·판매했는데, 이 보험상품의 판매활성화를 통해 현대해상은 가계성보험시장의 저변확대를 가져올 수 있었다.

1989년에는 자본금 300억원으로 기업을 공개하고, 손해보험업계 최초로 사내 대학원 과정인 '현대해상 경영아카데미'를 개설해 사내 면학풍토를 조성해 나갔다. 또, 장기보험에 계속보험료 자동이체제도를 도입했다. 1989회계년도 손해보험사 종합경영평가에서 종합 1위를 차지하는 등 비약적인 발전을 거듭한다.

1990년에는 인천사옥, 수원사옥을 기공하고 완공된 부산사옥에 지방 최초로 고객플라자를 개설했으며, 심야 순회보상서비스 시스템인 '안심패트롤'의 운영으로 신속한 보상서비스를 제공하는 등 손보업계에 신기원을 이룩했다. 그리고 '적립형 주택종합보험', '점포종합보험', '21세기 적립종합보험'의 단독판매로 장기가계성 보험이 획기적으로 신장되었으며, '숙박업자종합보험'도 이 해에 판매하기 시작했다. 1990년에는 소련 잉고스트라흐 국영보험사와 양국에 투자진출하는 각 사의 거래선을 위한 보험서비스 제공 등에 관한 업무협정을 체결하는 등 다양한 해외보험사와의 업무유대 강화에도 힘썼으며, 생활설계사·대리점을 위한 영업정보지인 『한우리』를 창간했는데, 이 해에 공채출신으로는 처음으로 2명의 여직원을 영업소장으로 발탁하는 등 여성전문인력의 양성에도 각별한 관심을 쏟았다.

1991년에는 동남아의 금융중심지인 싱가포르에 보험업계 최초로 사무소 인가를 획득, 국내 보험사로서는 가장 많은 해외점포망을 갖게 되어 보험의 국제화에 적극 부응했고, 자동차보험 지로입금제 실시, 심야보상서비스 전국확대 실시, '적립형 운전자보험', '크레디트카드 제조업자 배상책임보험', '장기단체 상해보험' 상품 등을 단독개발, 판매하는 등 의욕적으로 사업을 전개해 가던 현대해상은 국내 매출액 상위 100대기업에 진입하는 등 꾸준히 성장을 계속했다.

2) 현대투자자문의 설립

1980년대 이후 국민경제의 고도성장지속에 따라 개인의 금융자산이 급격히 증가되었고, 투자신탁, 연금, 기금 등 기관투자가의 운용자산도 증가하였을 뿐만이 아니라 자본시장 국제화의 진전으로 외국자본의 국내유가증권 투자확대가 예상됨에 따라 전문적이고 체계적인 투자자문기관의 필요성이 대두되었다[13].

이에 대응하기 위하여, 1987년 11월 28일 증권거래법이 개정됨에 따라 동법에 투자자문업

13) 우리나라 증권시장에 투자자문업이 등장한 것은 1984년 5월에 설립된 대우경제연구소가 코리아펀드의 투자관리회사인 미국의 스커더·스티븐스 클라크(Scudder, Stevens & Clark)사의 부고문회사가 되어 양자간에 국내증권시장에 관한 정보를 제공하는 투자자문계약을 체결한 것이 시초라고 할 수 있다.

에 관한 조항이 신설됨으로써 우리나라에서도 투자자문회사를 설립할 수 있는 법적근거가 마련된 것이다.

이와 같은 상황하에서 現代投資諮問株式會社는 1988년 3월 현대증권주식회사와 현대종합금융주식회사 등 그룹금융사의 출자로 설립되어 그 해 4월 1일부터 영업을 시작했다. 현대투자자문은 설립되던 해인 1988년 12월에 자본금을 30억원으로 늘려 성장기반을 구축했다. 1990년에는 수권자본금을 120억원으로 변경하고 자본금을 50억원으로 증자했다. 그리고 동년 5월에 미국 증권거래소에 정식 등록하여 해외시장에 진출하는 기반을 마련하는 한편 출판업 겸영허가를 취득했다. 출판업 겸영은 출판을 통한 정보서비스를 고객에게 체계적으로 제공하고 회사 수익구조도 다양화하는 효과를 얻어 동종 업계의 관심을 모았다. 현대투자자문은 국내 증시침체로 투자자문시장이 축소되는 시련을 맞았지만 설립 3년만에 흑자를 실현하기 시작했다.

3) 기존회사의 성장

(1) 국제종합금융

국제종합금융은 1981년부터 중장기금융과 더불어 수수료 수익업무가 본격화 되었다. 정부의 본격적인 자본시장 육성정책에 따른 회사채발행 증가로 회사채 지급보증과 인수주선업무가 지속적으로 증가했다. 국제금융 부문의 경우에도 외화대출 및 외화리스규모의 증가로 취급수수료가 꾸준히 증가했다. 1980년 말에 리스자산 규모는 34억원이었으나 1996년 8월 현재 1조 1,144억원을 기록할 만큼 급속한 성장을 거듭했다. 창립시부터 1980년까지가 단기금융중심이었다면, 1981년 이후는 중장기금융 및 수수료 수익업무를 본격화한 시기였다.

1988년에는 국제금융업무의 확대 및 선진금융 기법습득을 위해 홍콩에 한일금융유한공사를 설립했다. 국내 종합금융회사 중 최초로 홍콩에 설립된 한일금융유한공사는 일본장기신용은행과 합작으로 설립했다. 한편, 1988년에는 국제종합금융은 종합금융회사 최초로 증권거래소에 주식을 상장했다.

(2) 현대증권

국일증권은 1986년 6월에 상호를 현대증권주식회사로 변경하고, 본격적인 증권시장의 활황과 함께 비약적인 발전을 시작했다. 이러한 현대증권은 한편으로는 영업망을 대거 확충하고 있다. 현대증권의 해외 현지법인 및 사무소는 다음과 같다.

• 런던 현지법인 : 1992년에 해외사무소가 법인으로 전환되어 설립된 런던 현지법인은 유럽의 투자자에게 한국의 주식시장을 소개하고 중개하는 역할을 하고 있다. 또한 유럽의 주식·채권 등에 대한 인수와 운용 그리고 해외투자·인수합병 등의 활동을 하고 있다.

• 뉴욕 현지법인 : 1988년에 개설된 뉴욕사무소는 1996년에 자본금 1,000만달러 규모의 현지법인으로 전환하여 현대증권의 본격적인 세계 금융시장 진출의 교두보가 되고 있다. 미국

시장은 세계 최대의 금융시장이므로 한국의 금융시장을 소개하고 투자를 유치하는 업무를 주로 하고 있다.

• 홍콩현지법인 : 1989년에 설립된 홍콩사무소는 1997년 6월말 자본금 1천만달러의 현지법인으로 전환되었다. 현대증권의 국제 영업력 강화에 일익을 담당한 홍콩현지법인은 동남아 지역의 투자자를 상대로 영업망을 확대해 가고 있다.

• 동경지점 : 일본과 한국 간의 경제 금융적인 관계 개선과 상호교류를 위해 동경사무소를 개소했다. 동경사무소의 주된 업무는 한국의 경제상황과 증권시장 정보를 일본투자자에게 소개하는 일이다. 이러한 동경사무소는 1997년 8월에 동경지점으로 승격되었다.

• 싱가폴사무소 : 싱가폴사무소는 세계화 전략차원에서 1996년 설립되었다. 싱가폴사무소는 홍콩현지법인과 함께 동남아시아 투자자들을 상대로 영업력을 강화해 가고 있었다. 그러나, 구조조정의 일환으로 싱가폴사무소가 1998년 5월에 폐쇄되었다. 또, 1998년 10월에는 상해사무소가 개설되었다[14].

1998년 3월에는 2,000억원의 증자를 통해 자본금을 3,294억원으로 확충해서 동년 6월말 현재 영업용순자본비율이 202.2%에 이르고 있다.

3. 다각화기(1993~1997년)

다각화기는 현대그룹이 투자신탁업, 할부금융, 팩토링 등 다양한 금융업종에 진입하는 시기이다.

1) 현대할부금융의 설립

現代割賦金融株式會社는 1993년 12월에 현대오토파이낸스라는 상호로 출범했다. 소비자에게는 계획적이고 합리적인 소비생활을 통해 삶의 질을 향상시키고, 기업에게는 원활한 자금조달을 통해 경쟁력을 강화시켜 경제발전에 이바지한다는 취지로 설립된 현대오토파이낸스는 현대자동차·현대자동차서비스·현대전자 그리고 고려산업개발 등이 합작하여 자본금 15억원을 출연해서 영업을 개시했다.

국내최초로 설립된 할부금융전문회사인 현대오토파이낸스는 15억원이던 자본금을 1994년에 240억원으로 증자하고 사무실을 현대자동차서비스(주) 내에서 여의도 현대증권 사옥으로 이전하여 괄목할 만한 성장을 시작했다. 현대오토파이낸스는 1995년 4월에 현대할부금융주식회사로 상호를 변경하고 동년 8월에 정부로부터 내인가를 취득했다. 동년 11월에 자본금을 740억원으로 증자하고 1996년 1월에 본인가를 취득해서 본격적인 영업을 개시했다.

자동차할부 위주로 초기영업을 시작한 현대할부금융은 1996년 4월에 무주택 서민들의 내

14) http//202.30.203.15/introduction/ir-corner/h-ir.html.

집마련 꿈을 실현해 주고자 주택할부금융을 취급하기 시작했으며, 동년 6월에는 중소기업의 생산활동을 돕기 위해 팩터링업무를 시작했다. 또한 동년8월에는 판매사와의 제휴방식을 탈피하여, 자동차 구입자가 당사와 직접접촉하여 대출을 받아 매입대금을 정산하는 '희망할부'를 개발하여 판매하기 시작했다.

현대할부금융은 자동차할부위주로 영업을 시작하다가 주택분야로 사업영역을 확대해 갔다. 또, 현대할부금융은 1996년 10월부터 부산·대구·광주·대전·창원·수원·인천 등지 대도시에 지점을 개설해 명실공히 소비자 금융기관으로서 전국적 영업조직을 갖추어 나아가고 있다.

이러한 현대할부금융은 소비자금융 전문기관으로서 자동차·주택 등 일시불이 어려운 고가 내구소비재 구매시 자금을 대출해 주고 미래 일정기간동안 대금을 분할 상환받는 할부금융을 주업무로 하고 있다. 또한 상거래를 통해 발생하는 상업어음 및 외상매출채권을 매입하고, 전도금융을 제공하는 팩터링업무도 수행하고 있다.

(1) 자동차 할부금융

자동차를 구입하려는 고객에게 구입자금의 전액 또는 일부를 대출하여 주고 대출기간 동안 상환토록 하는 것이 자동차 할부금융이다. 취급대상은 현대자동차주식회사에서 생산하는 전 차종이다. 상품으로는 판매회사인 현대자동차와 현대자동차서비스와의 제휴 대출상품인 AUTO 할부 Ⅰ·Ⅱ와 현대할부금융의 직접 대출상품인 희망할부가 있다.

자동차 할부금융은 소비자에게 고가의 자동차를 쉽고 간편하게 구입할 수 있는 기회를 제공하는 한편 생산업체인 현대자동차는 할부매출로 인한 자금부담을 덜게 되어 투자재원의 확보가 용이해지고 투자자본의 회수기간이 대폭 단축되어 기업의 경쟁력을 제고시켜 주는 기능을 한다.

(2) 주택 할부금융

고객이 신규주택을 구입할 때 중도금 및 잔금 등 주택 구입자금 일부를 대출해 주고 장기간에 걸쳐 분할·상환 받는 것을 주택 할부금융이라고 한다. 주택 할부금융은 많은 서민들의 내 집마련의 꿈을 조기에 실현시켜 주어 주거안정을 통한 삶의 질을 향상시킨다.

또한 주택건설사의 미분양 아파트를 해소하여 국민경제 안정에 기여하는 효과가 있다. 최대 대출액은 분양가의 50%이며, 대출기간은 5년, 10년, 20년 등 고객의 자금계획에 맞게 선택할 수 있다.

(3) 팩터링

물품 및 용역의 생산자나 판매자가 월부나 연불판매로 취득한 매출채권을 매입·관리·회수·금융지원 및 기타 서비스를 제공하는 것이 팩터링이다. 팩터링은 그룹에서 실시하고 있는 중소기업 지원정책을 적극 지원하는 차원에서 주로 중소기업을 상대로 서비스를 하고 있다.

2) 국민투자신탁증권의 인수

國民投資信託株式會社는 1982년 6월 24일 설립되었다. 설립시의 자본금은 152억원이었으나 1988년과 1990년 두 차례의 증자를 거치면서 현대가 인수를 추진할 당시의 자본금은 600억원이었다. 국민투자신탁은 출범 후 5년만인 1986년 수탁고 1조원을 돌파했고, 1988년에는 홍콩사무소를 개설하는 등 착실히 성장했다.

그러나 1990년대에 들어와 증권시장이 침체됨에 따라 국민투자신탁의 경영수지는 악화되어 1994년의 누적결손은 자본금의 5배 이상인 3,310억원에 달했다. 1996년에는 차입금이 2조원을 넘어서 지급이자 부담이 연 1,700여억원에 이르렀다. 당시 국민투자신탁의 경영실적 추이는 다음과 같다.

〈표 3〉 국민투자신탁 경영실적 추이 (단위 : 억원)

구 분	1994년	1995년	1996년 3월	1996년 11월
자본금	600	600	600	600
누적결손	3,310	2,646	3,826	4,726
자기자본	△2,710	△2,047	△3,226	△4,126
지급이자	1,028	1,160	1,726	1,248
차입금	15,403	17,154	20,818	22,141

자료 : 현대 50년사(하), p. 2,365.

당시에는 증시침체에 따른 투자신탁회사의 부실화는 보편적인 현상이었으나 그 중에서도 수탁고가 10조원에 이르는 국내최대 규모인 국민투자신탁의 부실화는 정부로 하여금 투신사의 경영정상화를 적극적으로 추진케 한 계기가 되었다. 국내금융시장의 개방을 앞두고 정부는 금융산업의 경쟁력 강화를 위한 방안을 모색해 왔는데 1996년에 들어서는 투신사의 부실문제는 더 이상 방치해 둘 수 없는 심각한 상태에 이르렀다는 판단하에 대책 마련에 부심했다. 정부는 금융산업의 국제경쟁력 강화를 위해 궁극적으로 금융기관의 업무영역의 제한을 철폐한다는 기본방향을 설정하고 1995년 8월에는 증권산업 개편안을 마련하기도 했다. 그러나 이 개편안에서는 투신사의 증권업 겸업을 허용하지 않고 있었는데 정부는 투신사의 경영정상화를 위해서는 금융정책의 기본방향에 따라 이 개편안을 일부 수정해서라도 투신사에 증권업무를 허용하는 방향에서 투신사의 경영정상화를 모색하게 되었다[15].

한편 현대그룹은 1996년 정몽구 그룹회장의 취임을 계기로 그 동안 타사업부문에 비하여

15) 종래 10대 재벌은 증권투자신탁법에 따라 서울 소재 3대 투신사에 대한 지분을 10% 이상 가질 수 없게 되어 있었는데 증권사로 전환하면 이와 같은 제한이 풀리게 되었다.

상대적으로 취약한 것으로 지적되어 온 금융부문을 대폭 강화하게 되었다. 이에 따라 현대는 동년 1월부터 현대증권을 중심으로 국민투자신탁의 인수를 적극적으로 추진하여 2월경에는 국민투신의 지분을 50% 이상 확보했다.

국내 대그룹들이 국민투신의 인수를 추진하고 있는 상황에서, 마침 현대가 국민투신의 인수에 가장 적극적으로 나서자 국민투신의 경영정상화는 쉽게 마무리 될 것으로 예측되었다. 그러나 정부 부처간의 이견으로 결론은 쉽게 나지 않았고 결국 현대는 보유지분을 다시 매각하지 않을 수 없었다. 이에 따라 현대증권의 지분율은 2.2%로 낮아졌다.

이러한 과정에서도 국민투신의 경영은 날로 악화되어 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 1996년 11월말 현재 누적결손액이 4,726억원에 달했다. 정부로서는 부실금융기관의 조기정상화와 기존 고객의 이탈을 막기 위해서는 더 이상 방치할 수 없는 상황이었다. 이러한 사태를 해결하기 위해서 정부는 1996년 12월 30일 국민투자신탁을 증권사로 전환키로 발표했다.

이 조치는 금융기관간의 업무영역 제한을 단계적으로 철폐해 나간다는 정부의 금융산업 개편의지가 현실화된 첫 사례가 되었다. 정부는 국민투신을 투자은행(종합투자증권업)으로 육성하기 위해 증권업 허용외에 종합금융회사의 주요 업무겸업을 허용키로 했다. 이에 따라 국민투자신탁은 1996년 12월 31일 이사회에서 증권사 전환을 결의하는 동시에 유상증자를 실시키로 했다. 이에 따라 현대증권은 최대주주였던 교원공제회와 보험사들이 실권주를 인수해서 지분율을 9.9%로 높혔다. 이 증자로 국민투신의 자본금은 1,200억원으로 늘어나 증권사 전환을 위해 필요한 자본금 1,000억원 이상이라는 요건을 갖추었다. 이어 국민투자신탁은 1997년 2월 5일 임시주주총회를 소집하여 증권사 전환을 의결하고 상호를 국민투자신탁증권 주식회사로 변경했고, 재정경제원은 동년 동월 28일에 국민투자신탁증권의 증권사 전환을 인가했다. 이에 따라 서울 소재 3개 투신사의 주식을 10% 이상 보유할 수 없는 10대 재벌도 그 이상의 지분을 보유할 수 있게 되었다.

한편, 국민투자신탁증권은 증권사 전환을 계기로 다시 프리미엄부 유상증자를 실시키로 하고 누구에게나 증자참여를 허용했다. 그런데 국민투자신탁의 인수에 관심을 가졌던 몇 개 기업들이 다른 사업추진으로 여력이 없거나 투신사를 신설하는 쪽으로 기울게 됨에 따라 가장 적극적이었던 현대의 국민투자신탁증권 인수는 기정사실화 되었다. 이어 1997년 3월 18일 증권관리위원회는 현대그룹이 국민투자신탁증권을 인수하는데 동의했다. 증권관리위원회는 현대전자가 동서증권 등 5개 증권회사가 보유하고 있던 국민투자신탁증권 지분 34.5%를 인수하는 데 동의한 것이다. 이로써 현대는 국민투자신탁증권의 지분을 44.5%로 보유하게 되었고 국민투자신탁증권은 공정거래법상 현대의 계열사로 편입되었다.

1997년 4월 12일 현대는 국민투자신탁증권의 자본금을 2,101억원으로 증자함으로써 경영정상화에 박차를 가하게 되었다. 이로써 국민투자신탁증권은 1997년 5월 1일 현대그룹에 편

입되어 국내최초의 투자은행(investment bank)[16]이 되었다. 국민투자신탁증권의 업무영역은 다음과 같다.

〈표 4〉 국민투자신탁증권의 업무 영역

구 분	업무종류	내 용
투자신탁	장·단기공사채형저축	기간별로 다양
	주식형저축	테마별로 다양
	MMF	고수익 단기상품
단기금융	어음할인	신용등급이 일정수준 이상인 상장기업어음
	어음매매의 중개	본사 단기금융팀에서 담당
	어음의 매출(CP 판매)	금액 1억원 이상
증 권	국공채, 회사채인수 공모	채권발행시장에서 주간사회사로 참여
	유가증권 위탁매매	본사 법인영업부에서 담당
	CD매매	금액 : 5,000만원 이상, 기간 : 270일 이내

자료: http: //WWW.citc.co.kr /Han /Self-Intro /whatit. html에서 추출해서 작성.

3) 현대파이낸스의 설립

現代파이낸스株式會社는 자본금 200억원으로 현대종합금융주식회사가 출자하여 1996년 2월 1일 설립됐다. 동사는 기업과 기업, 혹은 기업과 소비자 간의 상거래를 통해 발생된 각종 어음 및 매출채권을 양수·관리·회수함으로써 기업의 자금회전을 원활하게 하여 경영의 효율성 제고 및 기업의 경쟁력 강화에 기여하는 팩터링 전문회사이다.

팩터링(factoring)은 팩터(factor)가 고객(client)이 보유한 매출채권의 구입을 통하여 고객에게 간접적으로 금융을 제공하는 방식이다. 팩터는 원래 수수료를 받고 위탁상품의 판매를 대신해 주는 판매대행인이었으나, 점차 이런 기능은 없어지고 매출채권의 매입을 통한 신용공여자로 변모하였다. 팩터링도 매출채권을 금융의 대상으로 한다는 점에서 매출채권의 담보대출과 매우 유사하다. 그러나, 매출채권담보대출은 그 책임이 고객에게 있는데 비해서 팩터링은 고객이 매출채권을 팩터에게 원칙적으로 소급불능조건으로 매각한 것이므로 그 책임도 팩터에게 있다. 우리나라의 경우 대부분 어음배서 형식으로 매출채권의 양도가 이루어지므로 자연히 고객은 거래처의 채무에 대해서 보증하는 효과가 있다.

현대파이낸스는 그룹차원에서 시행하고 있는 중소기업 지원방침에 부응해 우수 중소기업에 경쟁력있는 금융서비스를 신속하게 제공함을 기본방침으로 하고 있다. 팩터링업무는 매출채권의 양수 및 관리, 매출채권의 대금회수, 팩터링 금융 및 단기자금지원, 매출채권의 장부정리 및 회계업무 대행, 경영 컨설팅 및 컴퓨터 서비스업무 등이다. 또한 이와 관련된 부대업무도 취급하고 있다.

16) 투자은행(investment bank)이란 기존의 투자신탁업무 외에 기업어음할인, 매매 및 중개업무 등의 단기자금업무와 국공채, 회사채의 인수공모, 유가증권 위탁매매 등의 증권업무를 복합적으로 행하는 종합금융기관의 형태를 말한다.

현대파이낸스는 기업 매출채권관리의 전문성을 제고하고, 업종별 특성에 적합한 각종 금융서비스를 특화하며, 선진 금융기법을 도입하는 등 그룹 계열사 및 우량 중소기업에 대한 팩터링 업무를 종합적으로 수행하고 있다.

4) 현대선물의 설립

세계금융시장 환경의 급격한 변화와 함께 경제주체 들이 활용할 수 있는 위험관리에 수단으로 先物[17] · 옵션(option)[18]에 대한 관심이 집중되고 있다. 이에 1996년 11월에 재정경제부로부터 내인가 승인을 얻고, 1997년 1월 21일 납입자본금 25억원의 現代先物株式會社를 설립하여 우리나라 금융산업의 유망부가가치 업종인 선물거래 부분에 진출하고 있다. 이는 1998년초의 국내선물거래소 개설을 앞두고 막대한 성장력을 지닌 선물업에의 진출을 목표로 한 것이었다. 이러한 현대선물주식회사의 자본금은 1997년 2월에 25억원, 1997년 6월에 100억을 증자하여 총납입자본금 100억원에 이르고 있다.

현대선물주식회사의 주요업무 내용은 다음과 같다. 첫째는 해외 선물의 중개이다. 즉, 해외선물 등의 중개, 주선 등을 행하고, 선물거래에 수반되는 외국환업무 및 現物의 매매, 인수도, 선물관련 수출, 수입, 판매업무를 행한다. 둘째는 국내선물중개업무이다. 즉, 선물거래 등의 수탁, 중개, 주선, 대리, 결제, 청산업무를 행한다. 셋째는 리스크관리에 대한 컨설팅, 기타 부수업무이다. 넷째는 기타관련 업무로 선물관련 자문, 연수, 출판, 전산용역업무를 행하고 있다.

5) 현대기술투자의 설립

現代技術投資株式會社는 유망한 벤처기업을 지원하고 중소기업의 신기술개발을 돕기 위하여 1997년 4월에 자본금 300억원으로 설립된 회사이다. 주요업무는 투자업무, 투자조합결성 및 관리업무, 해외투자업무, 지급보증업무, 경영컨설팅업무이다.

투자대상은 중소기업기본법상의 중소기업으로 사업개시일로부터 14년 이내의 법인 및 사업개시일로부터 10년 이내의 개인사업자이다. 단, 대규모 기업집단에 속하는 계열회사는 투자대상에서 제외된다. 투자방법은 의결권이 있는 주식의 30% 이내의 주식투자, 동일인한도 30억원 이내의 전환사채인수, 자금대여이다.

6) 기존회사

17) 先物이란 장래 일정시점의 특정상품에 대한 가격을 미리 정하는 것에 의해서 그 상품의 가격변동위험을 회피하거나, 그 가격변동을 적극적으로 활용해서 이익을 획득하려고 하는 거래이다. 거래단위 및 결제일을 일정하게 하고 있으며, 결제는 차액결제를 원칙으로 한다.

18) 옵션(option)이란 대상 상품을 일정기간(권리행사기간)에 일정가격(권리행사가격)으로 살 권리(call option) 또는 팔 권리(put option)를 말하며 이 권리의 매매를 옵션거래라고 한다(이홍무, 『금융빅뱅』, 두남, 1998, pp. 135~162).

다각화기에는 기존회사도 업무영역을 확장하고 있다.

(1) 현대해상화재보험

1990년대의 현대해상화재보험의 약사는 다음과 같다.

〈표 5〉 현대해상화재보험의 1990년대 약사

년 월	내 용
1990. 11	러시아 잉고스트라흐 국영보험사와 업무협정 체결
1991. 6	싱가폴 사무소개설
1991. 7	중국보험공사와 대행협정 체결
1991. 10	영국 Commercial Union그룹과 업무협정체결
1992. 12	미국 캘리포니아주 영업인가(국내 손보업계 및 외국보험사로서 최초)
1994. 2	미국지점개설
1994. 9	94교통사고 줄이기 촉진대회서 손보업계 최초로 교통부장관 표창수상
1994. 10	'HIGH VISION 2000' 선포
1994. 12	연간 원수매출액 1조원 돌파
1995. 1	총자산 1조원 돌파, 자본금 447억원으로 증자
1995. 4	자동차보상 신프로세스 A-CAPS 개통
1996. 1	'고객만족현장' 선포
1996. 4	안심다이얼센타 개설
1996. 12	베트남 사무소 설립인가 획득, 미국 오리건주 보험영업인가 획득
1997. 1	손보업계 최초 ISO9002 인증 획득
1997. 5	총자산 2조원 돌파
1997. 6	영국 로이드 현지법인 개설

자료 : http : //WWW.hdinsurance.co.kr /about /history.htm.

현대해상화재보험은 이상과 같이 새로운 보험상품, 혁신적인 서비스개발에 노력한 결과 년간 30% 이상의 높은 성장을 기록해 오고 있다. 한편으로는 해외시장 진출과 인재양성에 매우 적극적이다. 그 내용은 다음과 같다.

즉, 1991년에는 싱가폴사무소를 개설하고, 1992년에는 국내손해보험사는 물론이고 외국보험사로서도 최초로 미국 캘리포니아주의 보험영업 인가를 획득했다. 또, 1996년에는 베트남 사무소의 설립 인가를 획득했으며 미국 오리건주 보험영업 인가를 획득했다. 1997년에는 영국 로이드현지법인을 설립했다.

(2) 현대종합금융주식회사

1994년 6월에는 국제종합금융주식회사의 상호를 '現代綜合金融株式會社'로 변경하고 납입자본금을 230억원에서 300억원으로 증자했다. 또, 1996년 7월에 한일금융유한공사에 대한 일본장기신용은행 측의 지분 전액을 인수하여 현대아세아금융유한공사로 상호를 변경, 해외

창구의 역할을 담당하고 있다. 이러한 현대종합금융주식회사의 업무내용은 다음과 같다.

〈표 6〉 현대종합금융의 업무내용

수 신	여 신
공사채형 수익증권 어음관리계좌(CMA) 어음·적격증권매출 : 무역어음, 팩토링어음, 현대종합금융발행어음 기업어음(CP), 적격증권(RP)	단기금융 : 어음할인, 제3자금융, 유가증권담보할인, 무역어음인수 및 할인, 팩토링금융, 지급보증 리스(lease) 증권 : 유가증권(주식, 회사채)의 발행 및 인수 회사채지급보증 중장기원화대출

자료 : http://WWW.himb.co.kr/koreme05.html에서 추출해서 작성.

이러한 현대종합금융은 1990년대에 적극적으로 자회사를 설립해서 사세를 확장하고 있다. 현대종합금융의 자회사 상황은 다음과 같다.

〈표 7〉 현대종합금융의 자회사 상황

구 분	현대파이낸스주식회사	현대선물주식회사	현대기술투자주식회사	현대아세아유한금융공사	PT Hyndai Panin Finance
창립일	1996. 2	1997. 1	1997. 4	1988. 6	1997. 9
자본금	200억	100억	300억	US$10,000,000	IDR 250억
현대종합금융 지분(%)	100	50	40	100	60
주요업무	매출채권의 양수, 관리 및 팩토링	국내외 선물거래 중개, 대리, 청산업무, 리스크관리	창업자에 대한 투자, 창업투자조합 운영 및 관리	종합금융업	리스, 팩토링, 소비자금융
본사 소재지	서울	서울	서울	홍콩	인도네시아 자카르타

자료 : http://WWW.himb.co.kr/koreme10/html에서 추출해서 작성.

(3) 현대투자자문주식회사

그 동안 투자자문회사의 업무영역은 투자조언 업무와 출판물에 의한 투자정보업무만이 허용되고 투자관리업무의 핵심인 일임매매는 금지되고 있었다. 그러나 1997년 증권거래법 개정에 따라 현대투자자문주식회사는 투자신탁과 고객 직접투자의 틈새시장을 겨냥한 투자일임업 시장개척에 노력하고 있다. 또한 현대증권과 현대경제사회연구원[19]과 함께 고객의 투자

19) 현대경제연구원은 1986년 10월 10일 현대그룹계열사인 현대자동차, 현대자동차써비스, 현대중

수익 극대화를 위하여 노력하고 있다.

현대투자자문의 투자자문 서비스는 주식 · 채권 · 지수선물 · 옵션 등 유가증권투자에서 투자자가 고수익율을 얻도록 구체적인 조언을 해주는 것을 말한다. 보다 양질의 투자서비스를 제공하기 위하여 10명의 증권관련 석 · 박사 전문인력을 보유하고 있으며 구두 및 문서서비스를 실시하고 있다.

또, 출판업 서비스는 투자가의 자본시장에 대한 이해를 돕기 위하여 자본시장에 관한 연구 · 조사 · 분석 자료를 발간하는 것을 말한다. 현대투자자문은 주식시장에 대한 전망과 투자전략을 출판업을 통해 고객에게 제공하고 있다.

Ⅳ. 현대그룹 금융기업의 위상과 성장요인

이하, 현대그룹 금융기업의 위상 및 성장요인과 특성을 고찰한다.

1. 금융기업의 위상

이상에서 고찰한 바와 같이 현대그룹은 중동건설의 호황기인 1976년에 중동진출 건설업체의 현지금융을 주선하기 위해서 현대건설주식회사와 쿠웨이트의 투자은행인 Kuwait Financial Center 간의 합작투자로 국제종금주식회사를 설립하지만, 현대그룹의 금융업 진출은 타기업에 비해서 그 시기가 늦은 편이다. 이러한 현대그룹 기업의 위상을 업종별로 살펴보면 다음과 같다.

〈표 8〉에서 보는 바와 같이 현대그룹 내에서 금융기업이 차지하는 매출액의 비율은 5.7%로 자동차의 32.6%, 중공업 23.7% 등의 업종에 비해서 낮은 수준이다. 현대해상이 손해보험업계 2위와 현대증권이 증권업계의 2위를 차지하고 있으나, 금융업종 전체로서는 현대그룹 위상에 미치지 못하고 있다. 이와 같은 결과는 현대그룹이 전통적으로 다른 업종과 비교해서 또는 다른 그룹과 비교해서 금융업에 치중하지 않고, 금융업을 제조업의 종속적인 업종으로 인식해 온 것으로 판단할 수 있다.

한편, 현대그룹은 은행과 생명보험업에는 아직 진출하지 못하고 있으나 증권, 손해보험, 투자신탁, 종합금융, 할부금융 등 다양한 분야에 진출하고 있음을 알 수 있다. 은행과 생명보험에 진출하면 현대그룹은 우리나라 금융제도의 모든 분야에 진출하게 되는 것이다. 이와 같이 다양한 업종에 단기간에 진출할 수 있었던 것은 1996년 정몽구 회장의 취임을 계기로 현대

권, 현대중공업, 현대정공, 현대산업개발 등의 출자로 설립된 민간경제연구원이다. 1998년 4월 현재 100억원의 자본금과 130여명의 연구인력을 갖추고 있다.

〈표 8〉 현대그룹 기업별 · 업종별 매출액(1997년도 기준)

(단위 : 백만원)

업 종	회 사 명	매 출 액	업 종	회 사 명	매 출 액
자동차	현대자동차	11,661,984	서비스	현대종합상사	5,553,837
	현대정공	2,604,016		현대상선	3,095,158
	현대자동차서비스	5,553,837		한소해운	19,986
	케피코	169,124		선일상선	25,613
소 계	32.6%	19,988,961		현대물류	136,983
건 설	현대건설	5,607,426		금강기획	182,887
	현대엔지니어링	379,445		현대방송	12,235
	현대산업개발	2,132,288		현대유니콘스야구단	14,271
	고려산업개발	586,368		한국물류	123,721
소 계	14.2%	8,705,527		한무쇼핑	340,460
전 자	현대전자산업	3,490,984		금강개발산업	1,227,249
	현대정보기술	363,472		현대경제사회연구원	10,918
	현대세가엔터테인먼트	10,029		현대자원개발	883
	티존코리아	14,597			
소 계	6.3%	3,879,082	소 계	17.5%	10,744,201
중공업 정유	현대중공업	5,889,146	금 융	현대증권	421,875
	현대미포조선	360,923		국민투자신탁증권	435,455
	인천제철	1,675,433		현대해상화재보험	1,882,338
	현대우주항공	98,444		현대종합금융	522,919
	현대엘리베이터	262,552		현대파이낸스	54,204
	현대강관	514,918		현대선물	29
	대한알루미늄공업	372,511		현대기술투자	2,628
	현대정유	3,098,018		현대할부금융	179,891
	현대정유판매	1,520,029		현대투자자문주식회사	—
	현대석유화학	709,220			
	현대에너지	—	소 계	5.7%	3,499,339
소 계	23.7%	14,501,194	합계	100.0%	61,318,304

자료 : http://WWW.hyundai.co.kr /about /history.htm에서 추출해서 작성.

그룹이 금융업의 중요성을 인식한 결과로 보아야 할 것이다. 1996년에 국민투자신탁을 인수하고 현대파이낸스를 설립하며, 1997년에는 현대선물과 현대기술투자를 설립한 것이 이를 증명한다.

2. 성장요인

이상과 같이 급속히 업무영역을 확장해온 현대그룹 금융기업의 성장요인을 外的인 요인과

內的인 요인으로 구분해서 고찰한다.

1) 외적 성장요인

현대그룹의 외적성장 요인을 시대구분별로 시대상황을 중심으로 고찰한다.

(1) 진입기(1976~1982년)

현대그룹이 현대종합금융주식회사와 현대증권주식회사를 설립하는 시기이다. 이 시기의 사회경제상황은 다음과 같다.

현대종합금융의 전신인 국제종합금융의 설립동기는 1970년대의 산업고도화 초기에 겪었던 석유파동 이후 중동 산유국과의 경제협력 강화와 경제개발에 소요되는 외자를 유치하기 위해서 였다. 또, 영국의 머천트 뱅크와 같은 종합적인 금융서비스를 제공하고, 외자지원과 설비금융을 원활히 하고 금융의 국제화를 촉진하는 동시에 선진 금융기법을 도입할 국가적인 필요성도 있었다[20].

이러한 시대적 배경에서 현대그룹은 선박과 건설 용역수출을 통해 경제협력관계가 구축된 쿠웨이트의 금융회사와 합작투자를 통해 1976년에 국제종합금융을 설립했고, 국제종합금융은 중동건설 경기호황으로 해외진출 건설업체의 현지금융 수요가 늘어나면서 중동지역 건설추진을 위한 수요금융을 주선했다.

1970년대 중반 한국경제는 과도한 성장통화 공급의 결과로 인플레이가 만연했다. 당시 정부는 통화긴축 정책으로 은행여신의 규제를 강화했다. 그 결과, 기업들의 자금난이 심화되었고, 이러한 상황에서 기업들이 단기금융회사에 자금을 의존하지 않을 수 없었다. 더욱이, 은행보다 여수신 금리를 높게 책정할 수 있는 금리체계는 신생회사의 경영에 유리한 조건으로 작용했다.

1979년에 들어서는 국내외 경기가 불황을 벗어나 점차 회복되자 기업의 설비투자 수요가 증대되면서 중장기대출을 시작해서 업무영역을 확대해 나갔다. 1979년 말에는 리스업에 대한 영업인가를 받아 리스업에도 진출했다. 리스부문은 당시 여타 금융수단과 비교할 때 이용기업에 상대적으로 재무구조 개선효과와 절세효과 등을 가져와 그 수요가 급증했다. 그 결과 국제종합금융은 매년 60% 이상의 영업규모 신장세를 기록했다.

1981년부터는 이 같은 중장기금융과 더불어 수수료 수익업무가 본격화 되었다. 정부의 본격적인 자본시장 육성정책에 따른 회사채발행 증가로 회사채 지급보증과 인수주선업무가 지속적으로 증가했다. 국제금융 부문의 경우에도 외화대출 및 외화리스규모의 증가로 취급수수료가 꾸준히 증가했다. 창립시부터 1980년까지가 단기금융중심이었다면, 1981년 이후는 중장기금융 및 수수료 수익업무를 본격화한 시기였다.

20) 1976년 4월에 「종합금융회사에 관한 법률」이 제정되고, 이에 근거한 「한국종합금융주식회사」가 최초로 설립된다.

한편, 현대그룹이 현대증권(당시의 국일증권)을 인수한 시대적 배경은 다음과 같다. 1976년에 발표된 제4차 경제개발 5개년계획(1977~1981)은 경제개발을 위한 내자동원을 중요한 목표로 제시하고 있었다. 동계획기간 중의 경제성장율을 연평균 9.2%로 책정하고, 투자재원의 조달에 있어서도 총투자의 92.4%를 국내저축에 의존하도록 하고 있었다. 그리고 동 기간 중의 총 금융저축에 의한 자본형성은 16조5천억원으로 이 중의 48%에 해당하는 7조9천억원을 유가증권 형태로 조달하도록 계획하고 있었다[21].

우리나라의 자본시장 규모도 1968년 「자본시장 육성에 관한 법률」의 제정이래 증시 자금조달 규모면에서는 2,262억원으로 1968년의 12.7배, 상장자본금에서는 11.8배, 증권인구에서는 14.2배의 괄목할 만한 양적성장을 이룩하고 있었다. 1977년에 들어서부터 증권시장은 수출의 호조와 해외건설 수출의 확대에 따른 해외부문에서의 유동성의 급격한 증가 그리고 투기적인 증권거래에 성행등으로 인하여 1978년 8월 중순에 이르기까지 건설업종의 주식을 중심으로 주가의 폭등세를 보여 이른바 「건설주 파동」을 일으켰다. 건설업종의 주식은 연초대비 135.4%의 높은 상승률을 나타냈고, 거래실적 또한 전체거래액의 20.4%를 차지하여 연중시세를 주도하였다. 이와 같은 격동속에서 1977년의 전체 종합주가지수는 33.8%의 상승(77지수 133.8%)으로 마감되었다[22].

한편, 정부는 1972년에 기업공개촉진법을 제정한데 이어 1975년에 증권회사의 공신력을 높이기 위해서 증권회사 대형화계획을 발표해서 자본금을 20억원 이상으로 해서 공개한 회사에게 각종 혜택을 주고 있었다. 이에 따라 국일증권이 1975년에 자본금을 10억원에서 20억원으로 증자해서 기업을 공개했으며, 1977년에 현대그룹에서 인수했던 것이다. 즉, 현대그룹이 국일증권을 인수하던 시기는 정부가 내자동원을 위해서 증권시장을 의욕적으로 육성하던 시기였으며, 증권회사의 공신력을 높이기 위해서 증권회사에 대한 기업공개를 촉진했고, 현대그룹은 중동건설의 호황으로 자금 여력이 풍부했던 시기이다.

이상과 같이 현대그룹이 현대종합금융주식회사와 현대증권주식회사를 설립하는 시기는 1960년대의 경공업수출정책의 한계를 극복하고 군수산업을 육성하기 위한 중화학공업의 육성에 주력하던 시기였다. 이러한 중화학공업의 육성에는 막대한 자본과 기술이 필요되었고, 국내 기술도 보잘것 없는 상태였으므로 자본과 기술을 위해서 외자도입은 더욱 촉진되었다. 한편, 대내적으로는 대규모 중화학 투자자금의 조달을 위해서 자본의 집적을 유도했던 시기이다. 이러한 시기에 현대그룹은 해외건설과 플랜트수출, 선박 등의 수출을 위한 외자도입을 위해서 국제종합금융을 설립하고 국내자본의 집적의 역할을 수행하기 위해서 현대증권을 인

21) 한국증권업협회, 『證協四十年史』, 1993, pp. 169~170.

22) 1978년 8월 중순 이후부터는 중화학공업중심의 성장위주 경제성장정책이 빚어낸 경제구조의 불균형, 경기전망의 불투명, 그리고 무리한 기업공개의 물량공급과다로 인해서 약 2년이상에 걸친 주가의 하락과 증시의 침체를 가져와 「증권공황」의 양상을 나타낸다.

수했던 것이다.

따라서, 진입기의 현대그룹의 금융업의 진출은 중화학공업육성과 수출을 위한 경제개발을 위한 자금조달이 그 목적이었다. 현대그룹이 이러한 경제개발 시책에 순응하던 시기이기도 했다.

(2) 성장기(1983~1992년)

성장기는 현대그룹이 현대해상화재보험을 그룹에 편입하고 현대투자자문을 설립하는 시기이다. 1980년대에 들어 진척된 금융의 자율화 및 자본시장 개방은 대기업의 금융적 기반과 자금조달능력을 보강을 자극했다. 은행부분에 대한 대그룹의 기반강화는 시중은행의 민영화 등을 통해서 그 전기가 마련되었다. 정부는 1981년에 1982년에 걸쳐 시중은행을 모두 민영화 했다. 민영화 과정을 통해서 시중은행은 적어도 형식적으로는 대기업 공동소유로 바뀌었으며, 일부 지방은행 등은 직접적으로 특정 대그룹의 산하에 편입되었다. 대기업이 시중은행의 주식을 분점하고 있다고 해도 지분보유상의 제한이 엄존하는 등 은행경영에 직접관여 하지는 못하고 있었으나, 대그룹의 은행주식 보유는 장차 은행을 그룹내에 통합시키는 거점을 확보한 것이고 산업과 금융의 결합관계를 한단계 더 진전시킨 것이다.

1972년 8.3조치[23] 이후에 개시된 대그룹의 제2금융권진출은 1980년대 이후에 가속화 되었다. 1982~1983년과 1988~1989년의 두차례에 걸쳐 12개의 투자금융회사, 58개의 상호신용금고, 6개의 투자신탁회사, 11개의 지방리스회사, 7개의 생명보험 외국합작회사, 8사의 지방생명보험회사가 설립되었다. 이러한 상황에서 대그룹은 기존 금융회사의 인수, 금융업 설립규제의 완화에 따른 신규진출 등을 통해서 제2금융권 특히 그 주력부문인 단자회사·증권회사·보험회사에서 지배적 지위를 확고히 다져 나갔다. 이렇게 제2금융권을 장악한 대그룹은 단기운영자금을 확보할 수 있게 되었을 뿐만이 아니라 생명보험회사·리스회사 등을 통해서 장기설비투자에 필요한 자금까지 용이하게 조달하게 되었다.

한국의 금융산업은 그 동안 경제개발 자금의 효율적 동원 및 배분을 통하여 우리 경제발전에 공헌한 바 적지 않았다. 특히 정부가 자금 가용성, 금리 및 대출기간의 면에서 일반금융보다 유리한 조건의 정책금융을 제공함으로써 이것을 집중적으로 제공받은 수출산업·중화학공업을 중심으로 하는 압축적 고도성장이 가능했다. 그러나, 그 과정에서 금리, 업무영역, 내부경영 등 금융기관의 업무전반에 정부가 간여하는 관치금융의 폐해도 적지 않았다. 금융기관의 비효율성, 불건전한 금융관행, 기업재무구조의 부실화, 정경유착, 경제부문간의 불균형이 정착·심화되었다. 1980년대초부터 부분적이나 은행의 민영화를 비롯한 금융의 자유화를 추진하였고, 정책금융 대출금리와 일반대출금리의 격차가 축소되었으며, 금융기관의 설립도

23) 1972년 8월 3일 정부는 경제의 안정과 성장에 관한 대통령 긴급명령을 발동하여, 私債를 동결하고 금리인하를 단행하여 금융질서의 확립을 꾀하는 조치를 취했다.

용이해 졌다. 그러자, 1980년대 후반에는 국민경제와 주식시장의 활황을 이용하여 금융기관의 신설 및 자본금규모의 확대, 신종 금융상품 도입이 붐을 이루었고, 현대그룹은 1988년에 현대투자자문주식회사를 설립했다. 이러한 과정에서 시중은행은 신용카드사·리스사 등을 자회사로 거느리는 금융계열 그룹으로 발전하였다.

이러한 시대적 상황하에서 현대그룹은 현대건설·현대중공업 등의 이윤이 중요한 투자재원이 될 수 있었으므로 여타 그룹만큼 금융부문의 중요성이 크지 않았다. 그러나, 현대그룹도 1983년에는 현대해상화재보험을 인수하고, 제일은행·한일은행·서울신탁은행의 주식도 일부 소유하게 되었다.

현대그룹이 현대해상화재보험을 인수할 당시의 손해보험사업은 연 30% 이상의 고도성장을 계속하는 사업이었다. 현대그룹은 이러한 손해보험사업을 인수하기는 했으나, 여타 대그룹에 비해서 금융업 진출에 소극적 이었으며, 내실을 기하는 금융업 진출을 하고 있다. 이 시기에 붐을 타고 대거 진출했던 여타 그룹의 금융기업이 후술하는 1998년의 금융격변기에 대거 퇴출되는 것을 보면 현대의 신중한 진출은 평가할 만하다. 따라서, 성장기는 현대그룹이 금융업에 대해서 내실을 기하는 시기라고 할 수 있다.

(3) 다각화기(1993년~1997년)

다각화기는 현대그룹이 현대할부금융, 현대파이낸스, 현대선물, 현대기술을 설립하고, 국민투자를 그룹에 편입한 시기이다. 이 시기의 시대적 배경은 다음과 같다.

1993년 7월초 정부는 「신경제 5개년계획」(1993~1997)을 발표하였다. 이 새로운 청사진은 금융개혁안을 포함한 경제전반의 제도개혁과 각부문별 경제시책을 망라하고 있었다. 금융개혁안은 그동안 실물경제에 비하여 상대적으로 뒤떨어진 금융산업의 효율화와 선진화를 달성하기 위한 현실적인 방안을 제시하고 있었다. 금융개혁안 중의 금융자율화 내용은 다음의 세가지로 요약된다. 첫째는 금리의 자유화이다. 둘째는 금융기관의 내부경영의 자율화이다. 점포증설에 대한 규제를 단계적으로 철폐한다. 셋째는 금융기관 자금운용의 자율화이다. 정책금융을 단계적으로 축소하고 정책금융 지원체제와 방법을 개선한다.

한편, 1980년대 후반의 경상수지 흑자, 1995년 1월의 WTO체제의 출범, 1996년 10월의 OECD가입을 계기로 금융개방의 압력은 더욱 강화되었다. 이에 대응하기 위하여 외국인의 주식투자한도가 확대[24]되어 증권시장이 개방되었고, 보험시장도 개방되었다. 1991년 제1단계 금리자유화를 필두로 1994~5년의 제3단계 금리자유화 조치까지 실시하여 거의 모든 여수신 금리를 적어도 형식적으로는 자유화시켰고, 정책금융을 축소 재정비했다.

이상과 같이 금융의 국제화와 자유화가 진전됨에 따라 현대그룹은 소비자금융, 투자신탁,

24) 1992년부터 외국인의 국내증권시장에서의 직접증권투자가 허용되었다. 이에 따라 1992년 1월부터 외국인의 투자한도를 상장기업 발행주식 총수의 10%, 외국인 1인의 투자한도는 상장기업 발행주식 총수의 3%로 제한하고 있었다.

선물거래, 팩토링 등 다양한 업종에 급격히 진출하고 있다. 현대그룹의 금융기업은 1980년대 중반까지는 현대증권, 현대화재해상보험, 현대종합금융이었는데 그룹에서 차지하는 비중은 크지 않았다. 그러나, 1980년대 후반 이후에는 기존업체의 내용이 양적·질적으로 발전하고 또한 새로운 분야로의 진출이 가속화 되었다.

현대증권은 1986년 국일증권에서 현대증권으로 회사명을 변경하면서 주식시장 호황에 따라서 급성장하고 그 영역도 넓혀 갔다. 1987년부터 1989년 사이에 국내에 20여개소에 지점을 신설했고 해외사무소도 설치했다. 현대화재해상보험에서도 지점망의 확충, 신상품의 개발, 해외진출 등 괄목할 만한 성장이 이루어 졌다. 외자도입과 국제금융을 중심으로 하던 국제종합금융주식회사는 1988년 해외 자회사까지 설립했다. 1990년대에 들어와선 리스영업에 주력했고, 현대할부금융은 자동차할부 및 주택할부 등을 목적으로 1993년에 발족되었고, 1994년에는 현대종합금융주식회사로 회사명을 변경했다. 1996년 이후엔 그룹차원에서 금융부문의 강화에 더욱 관심을 쏟았다. 1996년엔 팩토링전문회사인 현대파이낸스 설립에 참여했다. 1997년에는 선물시장을 겨냥한 현대선물과 유망중소기업을 지원하기 위한 현대기술투자가 설립되었다.

한편, 이 시기에는 중소기업을 지원하는 그룹차원의 금융제도를 강화하는 시기였다. 1993년에 설립된 현대할부금융주식회사가 1996년 6월부터는 중소기업을 지원하는 팩터링업무를 개시했다. 또, 1996년 2월에 설립된 팩터링전문회사인 현대파이낸스주식회사는 우수중소기업에 대해서 금융서비스를 신속하게 제공하는 것을 기본방침으로 했다. 더욱이, 1997년 4월에 설립된 현대기술투자주식회사는 투자대상을 중소기업기본법상의 개인사업자로 한정하고 있다.

따라서, 다각화기의 현대그룹의 금융업 진출의 특징은 두 가지로 요약된다. 첫째는 금융의 선진화에 기여하는 업종에 진출하는 것이다. 그것이 증권화시대에 대비한 투자신탁업에의 진출과 소비자금융을 목적으로 한 현대할부금융의 설립, 선물시장의 개설에 대비한 현대선물의 설립이다. 둘째는 중소기업에 대한 지원체제의 정비다. 이는 현대파이낸스의 설립으로 중소기업에 대한 팩터링업무를 개시하고, 현대기술투자주식회사의 설립으로 벤처기업을 지원하는 것으로 대표되나 기존의 현대할부금융도 중소기업지원을 위한 팩터링업무에까지 사업영역을 확대하고 있다.

2) 내적 요인

이하, 각사별 경영이념을 통해서 현대그룹 금융기업의 내적 성장요인을 고찰한다.

(1) 현대증권주식회사

현대증권은 금융시장 발전에 중추적 역할을 하는 시장 선도기업, 고객의 삶의 질을 향상시키는 기업, 보람과 긍지를 주는 직원 만족의 기업을 경영이념으로 삼고 있다. 이를 위해 현대

증권은 금융시장개방, 금융산업 개편, 금융산업의 국제화 등 환경변화에 능동적으로 대처하여 경쟁력을 극대화시키고 사업영역을 다각화하고 해외진출을 확대하며 전략적 조직을 구축하고 전문인력을 양성하는데 주력하고 있다.

이를 위해서 21세기 세계 초우량 증권회사가 되기 위해서 조직력을 강화하고, 경영철학을 발전시키기 위해서 1996년 6월 1일 창립기념식에서 「가치경영 21(management 21 initiative)」을 선포하였다. 이 제안은 4가지 원칙으로 이루어 져 있다. 첫째는 회사의 금융서비스에 가치의 추가, 둘째는 고객만족의 극대화, 셋째는 적극적인 회사문화의 유지, 넷째는 지역사회의 공헌이다.

현대증권은 2000년까지는 자기자본 1조5,000억원, 매출액 1조원, 국내외 200여개의 지점망과 5,000여명의 인력을 갖춘 국내업계 1위의 증권회사를 목표로 하고 있다. 또한 2005년에는 자기자본 6조원, 매출액 6조원, 예탁자산 120조원, 직원 1만명, 300여개의 전국영업망과 20개의 유관 금융자회사를 거느린 국제적인 종합금융기업을 목표로 하고 있다[25].

이러한 목표가 달성되면 영업과 수익구조의 변화를 초래할 것이다. 즉, 현재의 주식위탁수수료 수입에 의존하는 형태에서 탈피하고 다양한 상품과 복합적인업무를 취급하게 되어 안정적인 수지기반을 갖춘 고부가가치 종합금융기업을 꿈꾸고 있는 것이다.

(2) 국민투자신탁증권주식회사

국민투자신탁증권은 현대그룹 계열사로 편입되면서 그룹의 경영이념과 조화되는 새로운 경영이념을 정립했다. 이에 따라 '가치경영, 도전과 창조, 일등정신'을 경영이념으로 삼고 있으며, '고객과 함께 미래를 창조하는 초일류 투자은행'으로 거듭난다는 경영비전을 가지고 있다. 이러한 경영비전을 실현하기 위해 국민투자신탁증권은 '초일류 기업, 고객만족 경영, 신뢰받는 기업, 신바람 나는 기업'이라는 경영목표를 갖고 있다. 이에 따라 최고의 수익률, 최상의 서비스를 통해 2007년까지 수탁고 120조를 당성하여 세계 10대투자은행으로 성장한다는 청사진을 제시하고 있다.

(3) 현대해상화재보험주식회사

손해보험시장은 자동차보험 다원화[26]가 이루어진 1983년 이후부터 보험시장 개방, 보험가격자율화, 보험브로커제도의 도입 등으로 자유화·개방화·국제화가 급속하게 진행되고 있다. 이런 환경변화에 적응하기 위해서 현대해상은 1994년에 'HIGH VISION 2000'을 수립 선포하고 21세기 초일류 보험회사가 되기 위해서 다음의 중점추진 5대전략을 수립하고 있다[27].

25) http //202.30.203.15 /introduction /ir-corner /h-ir. html.

26) 1983년 3월 29일에 재무부가 「자동차보험 취급의 다원화」를 발표하여, 당시의 10개 손해보험사에도 자동차보험의 판매를 허용하였다. 그 이전에는 한국자동차보험주식회사(현재의 동부화재해상보험주식회사)가 자동차보험의 판매를 독점하고 있었다.

27) http //WWW.hyndai.co.kr /about /vision.htm.

① 전략 1 : 성장기반투자의 강화이다. 즉, 전문인력육성 및 직원복지를 확대하고, 종합정보시스템을 구축하며, 첨단시설의 사옥을 신축하는 것이다. ② 전략 2 : 고객만족경영의 강화이다. 즉, 고객의 대기시간을 최소화하고, 고객존중과 친절을 생활화하며, 보험금융 서비스의 질을 고급화하고 차별화하는 것이다. ③ 전략 3 : 기업문화의 정착이다. 즉, 창의와 도전정신이 충만한 활기찬 사풍을 조성하고, 신속하고 자율적인 의사결정을 위한 조직을 구축하며, 신뢰와 협력의 안정적인 노사관계를 확립하는 것이다. ④ 전략 4 : 영업력 및 경영효율의 극대화이다. 즉, 경쟁력있는 상품개발과 효율적인 마케팅을 실시하고, 수익성에 입각한 영업 및 보험인수를 행하며, 투자수익을 극대화를 기하는 것이다. ⑤ 전략 5 : 사업영역의 확대이다. 즉, 보험관련 주변사업을 경영하거나 자회사를 설립하고, 국제화를 위한 해외 거점을 확대하는 것이다.

이러한 전략의 최종 목표는 21세기 초일류 보험회사가 되는 것이며, 초일류 보험회사란 다음의 3가지 조건을 충족시키는 회사로 정의하고 있다. 첫째는 최우량의 보험회사이다. 즉, 국내에서 매출 1위, 이익 1위를 달성하고 종합금융서비스를 제공하는 보험회사이다. 둘째는 고객에게 만족을 주는 보험회사이다. 즉 고객의 회사지명도 1위를 달성하고, 지역주민과 함께 발전하는 보험회사이다. 셋째는 성취감과 보람을 느끼는 보험회사이다. 즉 직원 및 영업가족의 회사만족도 1위를 달성하고, 인재를 중요시하는 경영을 하는 보험회사이다.

이러한 현대해상은 '뛰어난 창의력과 강인한 추진력으로 금융산업을 선도해가며 고객만족을 회사활동의 중심에 두고 가정에는 행복, 기업에는 번영을 제공하여 풍요로운 사회와 국민경제발전에 이바지하는 것'을 경영이념으로 삼고 있다.

(4) 현대종합금융주식회사

현대종합금융은 고객만족을 지향하고 최고의 금융전문가를 육성하며 금융산업의 미래를 주도한다는 경영이념 아래 세계일류의 종합금융회사로 도약해 가고 있다. 이를 위해 현대종합금융은 국내 금융시장에서 저변을 확대하고 기업의 국제화와 금융의 세계화 추세에 발 맞추어 국제업무 기반확대와 신금융기법개발에 노력하고 있다. 또한 자회사 설립을 통한 업종다각화와 효율적인 시스템구축에 의한 복합금융서비스를 제공, 종합 ALM체제 구축에 힘쓰고 있으며 자금조달 비용의 최소화에도 노력하고 있다.

현대종합금융은 외형적인 성장은 물론 높은 수익성을 유지하면서 지속적인 성장을 거듭해 나감으로써 중장기적으로 국내는 물론 세계유수의 금융기업로 발전해 간다는 경영전략을 세워놓고 있다.

현대종합금융의 자회사인 현대파이낸스의 경영이념은 고객지향의 경영·창의성 존중·전문적인 인재양성이다. 현대파이낸스는 고객과 더불어 발전하는 동반자로서 시장 상황변화에 따른 고객의 요구에 창의적으로 대처하며 고객의 만족을 극대화하는 고객지향의 경영을 하

고, 창의적이고 전문적인 인재를 양성하여 소규모 정예집단으로서 기동성을 발휘해서 급변하는 치열한 경쟁에서 우위를 유지하도록 노력하며, 선진금융기법 도입에 선도적 역할을 담당한다. 현대파이낸스는 기업매출채권관리의 전문성 제고, 고도의 대출심사 시스템 구축, 업종별 특성에 적합한 서비스의 특화로 국내 팩터링업계의 선두주자로 성장해 갈 것을 목표로 하고 있다.

(5) 현대할부금융주식회사

현대할부금융주식회사은 3C경영을 경영이념으로 삼고 있다. 3C경영은 고객우선(Customer first)경영, 신용우선(Credit first)경영, 편의성 우선(Convenience first)경영을 말한다.

고객우선경영이란 전직원의 인화와 프로정신을 근간으로 친절·신속·정확한 서비스를 제공하는 것을 말한다. 신용우선경영은 첨단 정보시스템을 구축하여 다차원의 신용평가제도를 도입하여 신용등급에 따라 차등서비스를 제공하는 것을 의미한다. 편의성우선경영은 간단한 구비서류와 한 번의 신청으로 종합적인 금융 및 부대서비스를 제공하여 고객의 편의를 증대시키는 것을 말한다.

한편, 현대그룹의 정신은 다음의 세 가지로 요약된다. 첫째는 '창조적 예지'이다. 이는 미래지향적인 사고로 고객 및 사회가 원하는 바에 부응하기 위하여 항상 새롭고 신선함을 추구하는 지혜를 말한다. 둘째는 '적극 의지'이다. 이는 투철한 주인의식과 매사에 능동적으로 대응하는 자세를 말한다. 셋째는 '강인한 추진력'이다. 이는 '하면 된다!'라는 정신을 갖고 목표를 달성하기 위해 온 힘을 기울이는 것을 말한다.

이와 같은 정신을 바탕으로 발전해 온 현대그룹은 첨단기술과 'Globalization', 무한경쟁의 세가지 특성을 가지는 21세기에 대비하기 위하여 그룹차원의 21세기 전략을 수립하고 있다. 이러한 '21세기 전략'[28] 중의 하나가 '국제금융시장의 적극적 활용 및 금융 위험관리체계의 확립'이다.

이상과 같이 현대그룹 금융기업의 공통된 경영목표는 ①가치경영, ②고객만족, ③사업영역의 확대에 있다. 즉, 현대그룹의 정신과 이를 바탕으로 형성된 금융기업의 경영목표가 내적 성장의 주요요인이라고 할 수 있다.

28) '21세기 전략'은 다음의 7가지이다. ①독자적 세계기술의 확보, ②New Frontier에로의 진출, ③가치위주의 마케팅, ④공동체 의식형성과 구성원의 정예화, ⑤Flat Organization & Flat Hierarchy, ⑥수익중심의 경영, ⑦국제금융시장의 적극적 활용 및 금융 위험관리체계의 확립, ⑧Global Information Infrastructure의 구축이다.

V. 21세기 현대그룹 금융기업의 발전방향

우리나라는 1997년 12월에 IMF로부터 구제금융을 받으면서 금융환경이 격변하고 있다. 이하, 그 내용을 고찰한다.

1. 금융환경의 격변

1998년은 한국경제의 대격변기였다. 경제성장은 1980년 이후 18년만에 마이너스로 급락했고, 실업자는 150만명을 넘어섰다[29]. 안전한 금융기관의 상징이었던 은행이 도산하고, 대마불사(大馬不死)의 신화를 만들어 온 재벌들도 도산했다. 1998년의 경제정책은 다음의 3단계로 진행되었다.

1) 경제정책

(1) 제1단계 : 국가부도위기 해소단계(1~3월)

이 시기에는 1997년말에 해외로 유출된 달러를 확보하는데 모든 정책이 집중되고 있다. 국가부도사태를 모면하는 것이 급선무였기 때문이다. 정부는 IMF 등 국제기구로 부터 자금을 긴급지원 받는데 총력을 기울였다. 이 기간에 IMF로부터 차입한 금액은 1백50억달러에 이르고, 세계은행(IBRD)으로부터 50억달러, 아시아개발은행(ADB)으로 부터 30억달러를 차입했다. 그 결과 한때 1달러당 2,000원대까지 급락했던 원화가치도 3월말에는 1천300원대(1,378.8원)로 회복되었다.

이 기간 중의 금융정책은 고금리 초긴축정책이었다. 외국인 투자자금을 유치하기 위해서는 고금리를 유지해야 한다고 IMF가 요구하고 있었기 때문이다. 이로 인해서 수 많은 기업이 고금리를 견디지 못해서 도산했다. 이 기간 중의 1998년 1월 30자로 10개의 종합금융사가 퇴출되었다.

(2) 제2단계: 퇴출 구조조정기(4~6월)

이 시기는 부실금융기관과 부실대기업의 퇴출이 본격적으로 실행된 시기이다. 정부는 5월에 금융기관 부실채권 매입과 증자지원 등 구조조정에 64조원의 공적자금을 투입함과 동시에 부실은행의 정리에 착수했다. 6월에 동남, 대동, 동화, 경기, 충청 등 5개 은행이 다른 은행에

29) 경제성장율은 1997년 3.9%에서 1998년 1분기에 −3.9%, 2분기에 −6.6%, 3분기에 −6.8%로 점차 하락했고, 실업율은 1997년 12월의 3.1%에서 1998년 7월에는 7.6%로 상승했다(한국무역협회, 『월간무역』, 1999년 1월, p. 60).

30) 금융산업의 구조개선에 관한 법률에 따라 금융구조조정을 진두지휘하고 있는 태스크포스(Task-Force)팀이며, 금융감독원의 의사결정기구 역할을 수행하고 있다.

합병되었다. 바로 직전에는 55개 대기업이 퇴출되기도 했다. 1998년 4월 1일에는 금융감독위원회[30]가 출범하였다.

한편, 환율의 안정을 바탕으로 IMF를 설득해서 금리인하와 재정지출 확대를 유도하기도 했다. 그 결과, 3월 말에 22%를 넘었던 콜금리는 6월 말에 14%대도 인하되었다.

(3) 제3단계: 구조조정 및 경기진작 병행기(7~12월)

이 시기는 구조조정과 경기 진작을 위한 조치를 병행하는 시기였다. 경기진작은 두 가지 방향으로 추진되었다. 한편으로는 재정적자를 확대해서 구조조정을 지원하고, 다른 한편으로는 시중에 통화공급을 확대하고 금리의 인하를 유도하는 것이었다.

구조조정도 전기의 퇴출위주에서 워크아웃 중심으로 전환되었다. 회생불능의 금융기관이나 기업은 퇴출시키고, 나머지 기업들은 재무구조개선 등의 프로그램에 따라 회생구조조정을 단행한 것이다. 이 과정에서 시중은행간의 합병이 이루어 졌고, 5대그룹의 빅딜(대규모 사업교환)도 이루어졌다. 이러한 5대그룹은 계열사를 절반 이하로 줄이는 등의 재무구조개선계획을 채권은행과 합의했다. 이 기간중에는 4개 증권사의 허가가 취소되었다.

2) 금융기업의 퇴출·합병

이상과 같은 금융정책의 실행과정에서 대동, 동남, 동화, 경기, 충청 등 5개 은행은 1998년 6월 29일 퇴출명령을 받았다. 상업은행과 한일은행은 동년 7월말 합병을 발표했다. 한편, 종금사들은 외환위기의 주범이란 인식하에 엄격한 정리가 단행되었다. 종금사수는 1997년말 30개에서 14개로 줄었다. 이밖의 증권사, 보험사, 리스사, 투신사, 투신운용사에 대한 정리도 실시되었다. 그 내용의 개략은 다음과 같다.

〈표 9〉 금융권별 구조조정 현황

구 분	1997년말	구 조 조 정 내 용	1998년말
은 행	33개	-5개정리 : 동화·동남·대동·경기·충청 -합병 : 상업+한일, 하나+보람,국민+장기신용 조흥+강원은행+현대종금 -해외매각 : 제일·서울(추진중) -경영개선 등 : 부산·경남·제주·충북·평 화·외환	24개
종금사	30개	-16개 인가취소 : 한솔·신한·한화·삼삼·제일·경남·신세계·고려·항도·쌍 용·경일·대구·청솔·삼양·새한·한길	14개
증권사	35개	-2개 허가취소 : 동서·고려 -4개 영업정지 : 산업·동방페레그린·장은 -2개 조건부승인 : SK·쌍용	30개
보험사	50개	-4개 영업정지 : 태양·BYC·국제·고려 -합병 : 대한+한국보증보험	45개

구 분	1997년말	구 조 조 정 내 용	1998년말
리스사	25개	-10개 정리:대구·중앙·서은·경인·중부 ·광은·대동·동남·동화·부산	15개
투신사	8개	-인가취소:신세기·한남	6개
투신 운용사	23개	-2개 허가취소:동방페레그린·보람 -4개 정리:동서·고려·으뜸·한남	17개

자료:『한국경제』(1998년 12월 19일)에서 추출해서 작성.

이상과 같은 금융기업의 퇴출은 그 유래가 없는 것이며, 이러한 격변기에도 현대그룹 금융기업이 건재할 수 있었던 것은 전술한 성장기에 내실을 다졌기 때문이다. 이와 같은 금융기업의 대량퇴출은 과거 금융기관은 정부가 절대적으로 보호해서 도산을 방지하는 정책에서 보면 엄청난 변화이다. 즉, 이는 선진국에서 일어나고 있는 빅뱅(Big Bang)[31]의 서막인 것이다.

2. 빅뱅의 방향

각국에서 최근에 진행되고 있는 빅뱅은 각 금융기간 간의 업무영역을 사실상 철폐해서 금융기관이 종합적인 서비스를 제공하게 하는 것을 기본목표로 설정하고 있다. 또, 우리나라에서 현재까지 진행되어온 금융의 자유화는 이자율의 자유화와 업무내용의 자유화였다. 이러한 시대적 변화에 대응하기 위해서 1998년 4월에는 금융감독위원회와 1999년에는 금융감독원이 금융업무 전반을 종합적으로 감독하기 위해서 발족되었다. 이와 같은 업무영역의 철폐를 위한 전제조건이 금융지주회사의 해금으로 여겨지고 있다. 이하, 그 내용에 대해서 고찰한다.

1) 금융지주회사의 해금

지주회사에는「사업지주회사」와「순수지주회사」의 두 종류가 있다. 사업지주회사란, 스스로도 사업경영을 하면서 산하에 많은 자회사를 두고 있는 지주회사이며, 현재 대기업의 그룹경영은 대부분이 사업지주회사 형태를 취하고 있다. 여기에 비해서 사업활동은 모두 자회사에 맡기고 자신은 총본사로서 그룹전체의 경영전략책정과 종합적 관리운영에 전념하는 것이 순수지주회사의 전형적인 형태이다[32]. 그러나, 우리나라에서는 1986년에 개정된 독점금지법 제8조에 의해서 순수지주회사의 설립이 금지되고 있다[33]. 이와 유사한 순수지주회사의 설립

31) 이홍무,『금융빅뱅』, 두남, 1998.

32) 순수지주회사의 전형적인 예가 2차대전전의 미쯔이(三井)·미쯔비시(三菱)·스미토모(住友) 등에 의한 거대 콘체른의 총본사이다. 이들 재벌의 공통적인 특징은 가족 또는 혈족이 순수지주회사(본사)의 주식을 소유하는 가족지배였고, 순수지주회사의 주식은 상장되지 않았다.

33) 독점금지법(독점규제 및 공정거래에 관한 법률) 제8조는「누구든지 주식의 소유를 통하여 국내회사의 사업내용을 지배하는 것을 주된 사업으로 하는 회사(이하 "지주회사"라고 한다)를

금지는 일본에서도 그 예를 찾을 수 있었다[34].

일본에서는 2차대전 전의 대재벌[35]의 총본사가 이러한 순수지주회사 형태였으며, 이러한 순수지주회사는 2차대전 이후 50년간 줄곧 금지되어 왔다. 순수지주회사의 금지를 규정한 독점금지법[36] 제9조는 재벌의 부활을 저지하기 위한 것으로, 전쟁포기를 선언한 헌법 제9조와 더불어 2차대전 후를 상징하는 성역이었다. 이와 같은 순수지주회사가 독점금지법에 의해서 금지된 것은 2차대전 후의 연합군에 의한 재벌해체를 완성하기 위한 것이었으며, 재벌의 부활을 영원히 방지해서 경영의 민주화를 실현하기 위한 것이었다.

그러나, 1997년 6월에 성립한 개정독점금지법(1998년 1월 1일 시행)에 의해서 순수지주회사의 설립이 해금되었다. 순수지주회사 해금의 목적을 한 마디로 요약하면, 분사화(分社化)와 정리·통합을 쉽게 하기 위해서이다. 그러나, 순수지주회사 해금으로 인해서 2차대전 전과 같은 형태의 재벌이 부활하는 것을 방지하려는 조치도 행해 졌다. 그 내용은 다음의 세 가지 경우의 지주회사설립에 대해서는 엄중한 심사를 조건으로 하는 것으로 요약된다[37]. 첫째는 규모가 거대하고 동시에 넓은 분야에서 국민경제에 지대한 영향을 주는 경우이다. 규모가 거대하다고 하는 것은 총자산 15조엔을 넘는 기업집단을 의미한다. 둘째는 대규모 금융기업과 일반사업회사를 동시에 지주회사 산하에 두어 국민경제에 지대한 영향을 미치는 경우이다. 대규모 금융기업이란 시중은행을 추정하고 있다. 따라서, 은행이 중심이 되어 일반사업회사를 포함한 지주회사를 설립하는 것은 사실상 불가능하다. 셋째는 상호관련성을 가지는 사업분야에서 각기 유력한 사업자를 가짐으로 해서 국민경제에 지대한 영향을 주는 경우이다. 구체적인 예로서, 자동차제조업체가 타이어, 유리, 철강업체와 함께 지주회사를 설립해서 기업집단을 형성하는 경우이다.

이러한 지주회사의 해금은 금융기관에만 적용되는 것은 아니나, 금융기업을 고찰대상으로 하는 한 금융지주회사가 문제가 된다. 이러한 금융지주회사를 해금한 이유는 다음과 같다.

첫째는 금융기관의 국제경쟁력을 위해서이다. 해외금융기관과 경쟁하기 위해서는 금융지주회사 산하의 각 금융기업 간에 업무를 제휴함으로서 실질적으로 은행·증권·보험을 복합한

34) 외국의 경우 일반적으로 지주회사에 대한 별다른 규제가 없다. 그러나, 은행을 자회사로 갖는 은행지주회사에 대해서는 다수국가가 소유규제를 부과하고 있다(한국금융연구원, 『금융지주회사제도에 관한 연구』, 1997년, p. 57).

35) 구재벌에는 미쯔이(三井)·미쯔비시(三菱)·스미토모(住友)의 3곳외에 야스다(安田)(安田銀行·東洋汽船·帝國纖維·沖電氣 등), 닛산(日産)(日立製作所·日産自動車·日本冷藏), 네즈(根津)(東武鐵道·日淸紡·日本精工), 아사노(淺野)(淺野시멘트·日本鋼管) 등 많은 수가 있었다(회사명은 당시).

36) 정식 명칭은 「私的獨占禁止および公正取引の確保に關する法律」이다.

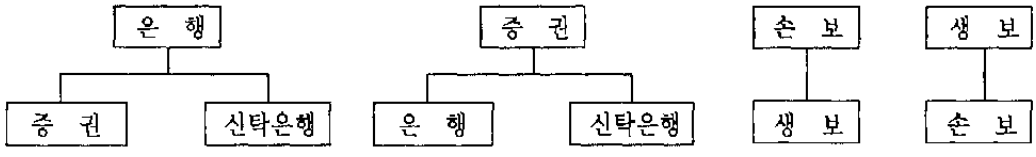
37) 1997년 2월에 일본공정거래위원회가 「事業支配力が過度に集中することとなる持ち株會社の考え方(骨子)」를 발표하고 있다.

종합금융상품을 소비자에게 제공할 수 있게 할 필요가 있다. 또, 금융지주회사의 산하의 은행, 신탁, 증권, 파생금융상품전문회사 등의 자회사를 상호간에 활용함으로써 보다 전문적이고 고도화된 상품을 제공할 수 있는 것이 필요하다.

둘째는 현재의 세계적인 추세는 금융지주회사의 설립을 인정하고 있다는 것이다. 영국에서도 EC(현재의 EU)지침에 근거한 1982년 보험회사법에 보험회사는 생손보겸업과 타업종의 겸업이 금지되고 있다. 그러나, 금융지주회사나 자회사를 통한 보험회사의 타업종에의 진입을 금지하고 있지 않으며, 증권회사나 은행의 보험판매도 가능하다[38]. 독일에서도 금융지주회사의 설립을 금지하고 있지 않으며, 미국에서 조차도 은행에 한해서 인정해온 은행지주회사를 금융서비스지주회사로 확대해서 인정하려는 움직임이 있다[39]. 셋째는 금융 업종별로 자회사를 설립해서 상호진입하기로 되어 있으나, 이러한 상호진입이 각종 법률의 규제로 인해서 사실상 곤란한 경우는 금융지주회사의 산하에 각 업종별 자회사를 설립해서 진입할 수 있게 하자는 것이다. 더욱이, 지주회사 산하의 금융기업은 독립된 자회사이므로 자회사의 도산위험은 당해회사로 한정된다는 것이다.

넷째는 분사화와 통합을 통한 금융산업의 재편을 촉진할 수 있다는 것이다. 현재까지의 하나의 금융기관을 부문별로 별도회사로 독립시켜서 비효율적인 부문(회사)만을 처분할 수 있도록 해서 경영의 효율화를 도모할 수 있게 하자는 것이다. 또한 금융지주회사는 합병에서 일어나기 쉬운 합병사와 피합병사 간의 마찰을 피하면서 합병과 같은 효과를 거둘 수 있다. 파생금융상품회사를 지주회사의 자회사로서 설립하는 경우, 은행은 연공서열로 하고 파생금융상품회사는 능력급으로 하는 식으로 지주회사 산하의 자회사를 각기 다른 별도의 급여체체로 운영함으로서 불필요한 노사분규를 회피할 수 있다. 또, 합병 후의 회사내 파벌 등에 의한 불협화음을 방지할 수 있다. 즉, 합병에 의해 거대한 조직이 되기보다도 노동조건을 바꾸지 않고 금융지주회사의 산하에 두는 것이 훨씬 효율적이라는 것이다.

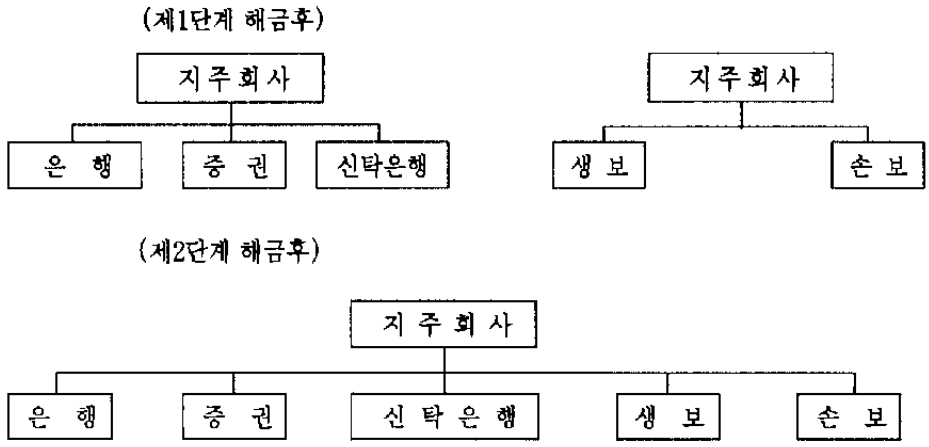
금융지주회사의 해금으로 은행, 증권회사, 보험회사는 지주회사를 만들어 그 산하에 각 금융업종의 회사를 거느리고 임원을 파견할 수 있게 된다. 자본과 영업방침은 산하 각 자회사가



〈그림 2〉 기존의 업종별 자회사방식

38) 牛越博文, 「英國生保販賣」, 『生命保險經營』, 第382卷, 生命保險經營學會, 1997年 7月, pp.16~20.
39) 武藤泰明, 『持ち株會社のすべて』, 東洋經濟新聞社, 1997年 7月, pp.63~75.

공통되나 각 자사간에는 모자(母子)관계가 없기 때문에 지주회사 산하에 들어가는 저항도 적다. 이와 같은 금융지주회사의 해금은 다음과 같이 2단계로 이루어 지며, 2001년 3월 31일까지는 완전히 해금된다.



자료 : 이홍무, 「일본의 보험사업에 대한 규제의 역사적 고찰」, 『경영사학』, 제17집, 1998년 12월, p. 207.

〈그림 3〉 해금후의 금융지주회사

이상과 같이 금융지주회사의 설립이 완전히 해금되고 타금융업종의 상품판매가 허용되면 적어도 소비자의 입장에서는 금융업종간의 업종구분이 철폐되는 것이다.

2) 종합적인 금융서비스

일본판 빅뱅은 은행·증권·보험의 업무영역 구분을 철폐해서 금융기관이 종합적인 금융서비스를 제공하는 것을 기본방향으로 설정하고 있으며, 업무영역의 철폐를 위한 전제조건이 「금융지주회사」의 해금이다. 이 점에 관해서 생명보험업계가 가장 민감하게 반응하고 있는 것이 은행에 의한 보험판매이다. 은행의 보험판매는 부가보험료를 절감해서 영업보험료를 인하시키고, 원스톱쇼핑(one stop shopping)이 가능하게 되어 소비자의 편리성을 증진시키는 효과가 기대된다고 여기고 있기 때문이다.

특히, 생명보험계약의 모집은 영업직원 또는 대리점을 통해 이루어 지나, 90% 정도는 영업직원을 통한 모집[40]이다. 생명보험회사가 방문판매를 주로 하는 것과는 달리 은행은 고객이 스스로 찾아 오는 곳이며 거대한 지점망을 갖춘 은행에서 일시에 보험을 판매한다는 것은 생

40) 『生命保險實務講座·マ-ケテイングⅠ』, 有斐閣, 1991年, p. 269.

명보험업계로서는 충격일 수 밖에 없다. 은행의 보험판매가 해금되면, 생명보험회사 각사가 2차대전 후 막대한 경비를 지불해서 구축해 온 영업조직이 붕괴될 것을 염려하기 때문이다. 따라서, 생명보험업계는 은행 등에 의한 보험판매는 보험계약자보호, 경쟁조건 공평성확보라는 관점에서 폐단이 생길 여지가 있다고 주장한다. 변액보험의 판매에 관해서 소송이 빈발하고 있는 것이나, 닛산생명(日産生命)[41]의 파산원인이 은행의 실질적인 보험판매에서 비롯되고 있다는 것이다. 즉, 거품경제시대에 적당한 대출처를 찾지 못했던 은행이 고객에게 대출을 해주면서 당시로서는 대출금리보다 수익율이 높았던 변액보험에의 가입을 권유했던 것이 주가가 폭락하자 소송이 빈발하게 된 원인이고, 비슷한 방법으로 닛산생명이 유력한 지방은행 등과 제휴해서 고수익율의 일시지급 개인연금을 중점적으로 판매한 것이 닛산생명의 파산 원인이라는 것이다.

그러나, 보험심의회는 1997년 6월 13일 최종보고안[42]을 제출해서 은행·증권·보험의 상호진입과 은행의 보험상품판매에 대한 해금을 자문했다. 은행과 증권의 자회사를 통한 상호진입은 이미 인정되고 있으나[43], 동보고서에서는 은행·증권과 보험의 상호진입도 2001년까지 실시한다고 실시시기를 명기하고 있다. 또, 손해보험상품인 주택대출관련의 장기화재보험과 생명보험상품인 대출관련의 단체신용생명보험의 2가지에 대해서는 은행의 자회사 또는 지주회사산하의 형제회사인 보험회사 상품에 한정해서 2001년까지 은행의 보험판매를 허용할 것을 자문하고 있다. 뒤이어 1998년 3월 3일에 개최된 각료회의에서 결정된 「규제완화 3개년계획」[44]에서는, 은행·증권과 보험의 상호진입은 즉시 관계법률을 개정해서 1998년 12월 1일부터 2001년 3월 31일까지 순차적으로 시행하며 은행의 보험판매도 보험심의회의 보고대로 2001년까지 허용한다고 하고 있다. 따라서, 일본은 은행의 보험판매를 빅뱅의 마지막 시한인 2001년까지 미루고 대상범위를 한정하고는 있으나 허용하기로 한 것이다.

한편, 도쿄미쯔비시은행(東京三菱銀行)의 출현을 계기로 종합금융기관(universal bank)[45] 내지는 종합금융기관을 지향하는 시중은행사이에서는 「기능상호보완형」의 합병은 금융재편

41) 1997년 4월 25일에 업무정지와 청산이 결정되었다. 최종 채무초과액은 2,500억엔 정도로 추정된다.

43) 그 내용은 은행·증권·보험의 상호진입, 은행의 보험상품 판매의 해금, 보험계약자 구제제도의 창설, 손해보험요율의 자유화로 요약된다. 이 중에서 손해보험 요율의 자유화는 1996년 12월의 미일보험협정에서 1998년 7월부터 자동차, 화재, 상해보험의 요율자유화가 이미 정해져 있던 것이다.

44) 1992년 6월 19일 「금융제도 및 증권거래제도를 위한 관계법률의 정비등에 관한 법률(金融制度及び證券取引制度のための關係法律の整備等に關する法律)」이 제정되어 은행과 증권의 상호진입이 가능해졌고, 시중은행과 증권회사의 신탁업무가 가능하게 되었다.

44) 『保險每日新聞』, 1998년 4월 6일.

45) 은행과 증권업무는 본체(in house)에서 취급하고 보험업무 등은 지주회사 또는 자회사를 통해서 취급하는 은행이다. 현재 독일을 비롯한 많은 EU국가가 채용하고 있다.

의 모델케이스라는 인식이 확대되어 합병분위기가 활발해 졌다[46]. 그러나, 도쿄미쯔비시은행이 합병후에 구조조정 등에 시간이 걸리고 있는 것을 보고, 지주회사를 축으로 한 그룹형성을 지향하는 방향으로 검토하는 분위기가 높아가고 있다. 생명보험회사의 많은 수는「상호회사」이며, 주식회사와 같이 주식의 매매에 의해 매수나 합병이 불가능하다. 따라서, 이러한 상호회사는 자신이 100% 출자한 자회사를 금융지주회사로 설립하고, 그 산하에 생명보험·손해보험과 신탁은행, 투자신탁 등을 두는 금융지주회사를 보유하려는 구상이다. 이미 손해보험 자회사를 설립하고 생손보 상호진입을 하고 있는 6대생명보험회사[47]는 모두 상호회사이므로, 주식회사의 금융지주회사를 신설해서 금융종합회사로의 탈바꿈을 지향할 방침이다. 이러한 구상의 배경에는 거대화한 조직을 분사화하고 각각 기동성 있는 경영형태를 취하지 않으면 살아남을 수 없다고 하는 위기감이 있다.

이러한 상황하에서 일본생명(日本生命)이 종래의 생보레이디라고 불리우는 여성영업직원과 별도로 고도의 금융지식을 가지고 고객 자산관리의 컨설팅까지 담당할 생손보병행판매의 전문영업직원「라이프 프로듀서」를 조직원으로 하는 전략적 판매조직「닛세이 그라드」를 1998년 3월에 발족시킨 사실이 알려지는 등[48] 금융빅뱅을 대비한 판매경로의 재구축이 진행되고 있다. 그와 함께 생손보상호진입의 시너지효과를 발휘하기 위해서도 생명보험영업직원의 손해보험대리점 자격취득에 한층 더 주력하고 있으며, 자회사(또는 제휴회사)의 손해보험상품을 병행판매하는 크로스마케팅(cross-marketing)이 본격화될 것으로 보인다.

크로스마케팅은 생손보사간의 문제에 국한되는 것이 아니고 은행과 보험사, 은행과 증권 또는 투자신탁 등 각 금융업종 간에 발생한다. 우리나라에서 동양화재와 국민은행이 제휴해서 국민은행이 1998년 10월부터 국민암보험부금을 판매하고 있고 판매한지 두 달도 안돼서 10만건을 웃돌고 있다[49]. 여기에 자극받아 각행이 손해보험사 또는 생명보험사와 제휴하는 예가 속출하고 있다.

3. 종합금융업의 지향

현대그룹은 자동차, 건설, 전자, 중화학, 금융·서비스의 5개 소그룹으로 분할하기로 하고

46) 국내에 강한 미쯔비시은행(三菱銀行)과 해외에 강한 도쿄은행(東京銀行)이 합병했다. 또, 1997년 4월 1일에는 홋카이도은행(北海道銀行)과 홋카이도탁쿠쇼쿠은행(北海道拓植銀行)이 1998년 4월 1일에 합병할 것을 결정했다.

47) 일본생명(日本生命)·제일생명(第一生命)·스미토모생명(住友生命)·메이지생명(明治生命)·야스다생명(安田生命)·미쯔이생명(三井生命)이다.

48) NISSAY GLAD는 Good Life Advisory Department의 약자.

49) 『한국경제』, 1999년 1월 22일(금), 47면.

있다[50]. 자동차부분을 2000년까지 그룹에서 독립시키고,[51] 또 鄭周永명예회장의 7남인 鄭夢允회장이 경영을 담당하는 현대해상화재는 이미 공정거래위원회에 계열분리의 허가를 득한 상태이다.

금융업은 은행, 증권, 보험(손해보험, 생명보험)의 전통적인 3대금융업과, 리스, 할부금융 등의 3대금융업에 속하지 않는 여신전문금융업으로 구분할 수 있다[52].

이러한 관점에서 볼 때, 현대그룹은 증권, 손해보험, 종합금융을 중심으로 한 다양한 분야의 금융업종에 진입해 왔으나, 은행업과 생명보험업에는 진입할 수 없었다. 이에 관련해서 정주영명예회장의 자서전에서도 은행과 생명보험의 규제를 풀어야 한다고 술회하고 있다[53]. 이상과 같이 1998년의 격변은 현대그룹의 입장에서는 보다 적극적으로 금융업에 진출하는 새로운 계기가 되고 있다. 현대종합금융은 강원은행, 조흥은행에 충북은행을 더한 형태의 합병이 진행중이며, 기존생명보험사의 인수를 중심으로한 생명보험업의 진출도 거론되고 있다.

최근에는 규제철폐의 움직임과 맞물려 금융업종 간의 업무영역이 철폐되는 경향이 있다. 더욱이 세계각국은 금융업종의 업무영역에 대한 규제를 철폐해서 금융기관이 종합적인 금융서비의 제공을 가능하게 함으로써 금융업의 국제경쟁력을 유지하려고 하고 있다. 이를 위해서 금융지주회사의 해금이 거론되고 있다[54]. 이러한 현상황하에서, 복합금융서비스의 제공을 목표로 하는 현대그룹의 금융기업의 입장에서는 은행업과 생명보험업의 진출은 의미있는 일이 될 것이다.

한편, 기존의 신용카드법, 시설대여법, 신기술사업금융지원에 관한 법률이 폐지되고 이를 통합한 「여신금융업법」이 제정되어 카드업을 제외한 여신전문금융업이 1998년 1월 1일부터 인가제에서 등록제로 전환되었다. 이에 따라 신용카드업, 시설대여업, 할부금융업 등으로 분할되어 있던 기존의 單種금융기관이 하나로 통합된 여신전문금융기관의 출범이 가능하게 되었다. 이에 대한 현대그룹의 대응도 주목된다. 이러한 상황과 전술한 빅뱅의 방향을 종합하여 21세기 현대그룹의 예측도는 다음과 같다.

---

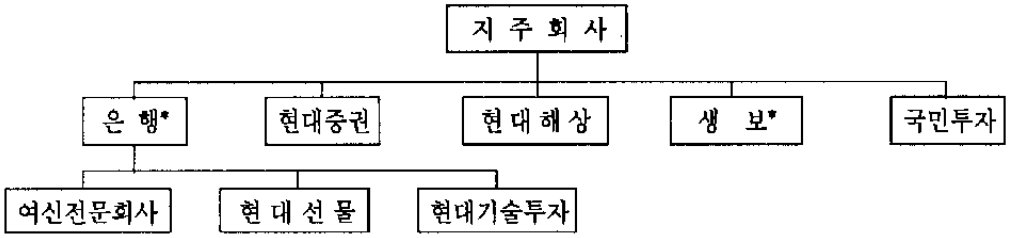
50) 한국경제, 1998. 12. 14, 15면.

51) 경영주체는 자동차가 鄭周永 명예회장의 2남인 鄭夢九 회장, 금강개발산업은 정몽근 회장, 전자와 건설은 정몽헌 회장, 중화학은 정몽준 회장, 현대해상화재는 정몽윤 회장, 현대종합금융은 정몽일 회장이다.

52) 여신전문금융기관이란 수신업무 없이 자기자본 및 차입금, 채권발행 등의 방법으로 자금을 조달하여 각종 여신업무를 수행하는 금융기관으로 우리나라의 경우, 리스사, 카드사, 할부금융사, 신기술금융사 등이 여기에 속한다(金秉德, 『與信專門金融業法의 理解』, 한국금융연구원, 1998년, pp.1~3).

53) 정주영, 전게서, pp.380~381.

54) 이홍무, 「일본의 보험사업에 대한 규제의 역사적 고찰」, 『經營史學』, 제17집, 경영사학회, 1998년, pp.204~208.



* 표시는 해당 업종에 진출한다고 가정한 것임.
자료 : 필자가 작성.

〈그림 4〉 21세기 현대그룹 금융기업의 예측도

이상과 같이 현대그룹의 조직이 완성되면 그룹내의 크로스마케팅이 성행하게 되고, 각 금융기관은 복합금융상품을 제공할 수 있게 될 것이다. 그 결과, 고객은 원스톱쇼핑이 가능하게 되어 고객만족이 증대될 것이고, 각 금융기업에서는 수수료사업이 증가하는 등 경쟁력을 갖추게 될 것이다. 이 것은 현대그룹이 지향하는 가치경영에도 부합하는 것이 된다. 이와 같은 관점에서 보면, 현대그룹이 금융업의 업무영역을 급격히 확장해 온 것은 복합금융서비스 제공에 매우 큰 장점으로 작용하게 될 것이다.

Ⅵ. 결 론

현대그룹은 증권, 손해보험, 투자신탁, 종합금융을 비롯한 선물거래, 할부금융 등 다양한 금융업종에 진출하고 있다. 그러나, 현대그룹이 금융업에 진출한 시기는 여타 대그룹에 비해서 늦은 편이다. 현대그룹이 제조업을 보다 중요시하는 그룹이었기 때문이다. 이는 현대종합금융이 현대건설 등의 중동진출과 한국중공업 등의 수출을 위한 자금을 조달하기 위해서 설립된 것에서도 증명된다. 그 결과, 현대그룹 금융기업은 그룹내에서 그 위상이 높은 편은 아니나, 단기간에 업무영역을 급속히 확장하면서 발전해 왔다.

현대그룹 금융기업의 성장요인은 다음과 같다. 진입기(1976~1982)에는 현대종합금융을 설립해서 외자를 조달하고 증권회사를 인수해서 내자를 동원하면서 국가경제발전에 공헌한 것이다. 성장기(1983~1992)에는 금융기업 신설 또는 진출의 붐속에서 현대화재해상보험을 인수하기는 하나 여타 대그룹에 비해서 금융업진출에 소극적인 태도로 임하면서 내실있는 성장을 기한 것이다. 이 것이 IMF체제하에서도 현대그룹 금융기업이 건재하는 초석이 되기도 했다. 다각화기(1993~1997)에는 금융의 선진화에 기여하는 금융업종에 과감히 진출하고 중소기업 지원체제를 강화한 것이다. 이러한 현대그룹 금융기업의 성장요인의 이면에는 현대그

룹의 정신이 내재되어 있다. 현대그룹 금융기업의 경영이념은 현대그룹의 경영이념인 '가치경영'을 모태로 고객만족을 통한 부가가치 창출에 근거를 두고 있다. 고부가가치를 창출하는 신종 업종에 과감히 진입하고 있으며, 기존의 업종에서는 국제화와 종합금융화를 지향함으로써 부가가치창출에 노력하고 있다. 이는 '현대정신'의 표출이기도 하다.

이러한 현대그룹 금융기업의 공적은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째는 자본시장 발전과 산업자금 조달이다. 특히, 진입기의 현대종합금융의 설립과 현대증권의 인수는 국가경제개발에 필요한 자금을 조달하기 위한 목적에 가장 잘 부합되고 있다.

둘째는 새로운 금융서비스를 개척한 것이다. 현대종합금융이 종합금융회사로서는 처음으로 갑류외국환업무인가를 획득하고, 1988년에는 종합금융회사로서는 처음으로 주식을 상장했다. 이러한 현대종합금융주식회사의 자회사로서 현대파이낸스주식회사, 현대선물주식회사, 현대기술투자주식회사 등이 있다. 현대파이낸스주식회사는 매출채권 관리를 전문으로 하는 팩터링 전문기업이며, 현대선물주식회사는 선물과 옵션거래를 전문으로 하는 회사이며, 현대기술투자주식회사는 창업자에 대한 투자를 전문으로 하는 금융기업이다. 또, 현대할부금융주식회사는 국내 최초의 할부금융 전문회사이며, 현대투자자문주식회사는 투자운용서비스를 제공하고 있다.

셋째는 중소기업을 지원하는 그룹차원의 금융제도를 강화한 것이다. 1993년에 설립된 현대할부금융주식회사가 1996년 6월부터는 중소기업을 지원하는 팩터링업무를 개시했다. 또, 1996년 2월에 설립된 팩터링전문회사인 현대파이낸스주식회사는 우수중소기업에 대해서 금융서비스를 신속하게 제공하는 것을 기본방침으로 했다. 더욱이, 1997년 4월에 설립된 현대기술투자주식회사는 투자대상을 중소기업기본법상의 개인사업자로 한정하고 있다.

한편, 다양한 금융업 분야에 진출해 있는 현대그룹은 은행업과 생명보험업에는 진출하지 못했다. 그러나, 최근에는 이러한 은행과 생명보험업에의 진출이 거론되고 있다. 또, 금융기관이 종합적인 금융서비의 제공을 가능하게 함으로써 금융업의 국제경쟁력을 유지하기 위해서 금융지주회사의 해금도 거론되고 있다. 이러한 현상황하에서, 복합금융서비스의 제공을 목표로 하는 현대그룹의 금융기업의 입장에서는 은행업과 생명보험업의 진출은 매우 의미있는 일이 될 것이다. 21세기의 현대그룹 금융기업은 복합금융상품을 판매하는 종합금융회사가 될 가능성을 예측할 수 있다. 이는 현존하는 지주회사에 대한 규제가 철폐되기를 기다려야 하는 면도 없지 않으나, 현 제도하에서도 크로스마케팅을 강화시킬 필요성이 있다. 이와 같은 관점에서 보면, 현대그룹이 금융업의 업무영역을 급격히 확장해 온 것은 복합금융서비스 제공에 매우 큰 장점으로 작용하게 될 것이다.

참 고 문 헌

1. 강병호, 『금융시장론』, 박영사, 1999년.
2. ———, 『금융제도론』, 박영사, 1999년.
3. 김병덕, 『여신전문금융업법의 이해』, 한국금융연구원, 1998년.
4. 보험감독원, 『보험통계연감』, 1998.
5. 신수식, 『한국보험사』, 무역경영사, 1974.
6. 이석륜 · 이정수, 『은행개론』, 박영사, 1997.
7. 이홍무, 「일본의 보험사업에 대한 규제의 역사적 고찰」, 『經營史學』, 제17집, 경영사학회, 1998년.
8. ——— 역, 『금융빅뱅』, 두남, 1998.
9. 정주영, 『이 땅에 태어나서』, 솔출판사, 1998.
10. 조동성, 『한국재벌연구』, 매일경제신문사, 1991.
11. 한국금융연구원, 『여신전문금융기관 구조개편 방안』, 1997.
12. ———, 『금융지주회사제도에 관한 연구』, 1997.
13. 한국무역학회, 『한국무역학회 20년사』, 1996.
14. ———, 『월간무역』, 1999년 1월.
15. 한국상업은행, 『韓國商業銀行百年史』, 1998.
16. 한국증권금융주식회사, 『韓國證券金融四十年史』, 1995.
17. 한국증권협회, 『證協四十年史』, 1993.
18. 현대그룹문화실, 『現代』, 1997.
19. 현대50년사(상권), 1997.
20. 현대50년사(하권), 1997.
21. 현대종합금융, 『영업보고서』.
22. Richard M. Steers, Made in Korea : Chung Ju Young and the rise of Hyndai, Routledge, 1999.
23. 牛越博文, 「英國生保販賣」, 『生命保險經營』, 第382卷, 生命保險經營學會, 1997年 7月.
24. 武藤泰明, 『持ち株會社のすべて』, 東洋經濟新聞社, 1997年 7月.
25. 生命保險文化硏究所, 『生命保險實務講座 · マ-ケテイング Ⅰ』, 有斐閣, 1991年.
26. 李洪茂, 『保險事業と規制緩和』, 成文堂(日本), 1996.

現代그룹이 韓國經濟發展에 미친 影響

A Study on the Influence of the Hyundai Group on Korean Economic Development

李 光 鍾*

目 次

Ⅰ. 序 論
Ⅱ. 現代그룹과 韓國經濟發展의 시대구분 및 特性
Ⅲ. 韓國經濟의 再建과 現代그룹의 創業
Ⅳ. 戰後復興期의 經濟環境과 現代그룹의 發展
Ⅴ. 經濟開發期의 海外建設 및 자동차사업의 개막
Ⅵ. 經濟成長期의 重化學工業體制構築과 中東進出
Ⅶ. 現代그룹이 産業發展에 미친 影響
Ⅷ. 結 論

Ⅰ. 序 論

本 稿는 現代그룹이 韓國經濟發展에 미친 影響을 硏究하는 것을 그 目的으로 하고 있다.

現代그룹은 峨山 鄭周永 명예회장이 열아홉살 약관의 나이로 부둣가와 건설현장의 막노동자로 출발하여 "하면 된다"는 불굴의 신념으로 1946年 現代自動車工業社와 이어 1947年 10여명이 근무하는 작은 建設業體로 出發하여 반세기 동안 세계 곳곳에서 엮어낸 挑戰과 逆境과 成功의 武勇談은 現代그룹처럼 화려한 企業도 흔하지 않다.

現代그룹은 創業 50年을 맞아 50개 남짓한 系列社에 從業員 20만명을 雇傭하고 있으며 協力業體 1만 6천여 개를 거느린 韓國 最大企業으로 成長하였다. 한 해 賣出額 80조원, 輸出 1백73억 달러, 投資 9조원의 거래기업으로 발돋움하였다. "부존자원이 없는 韓國에서 살아 남을 수 있는 길은 輸出 뿐이다"라는 信念으로 반세기를 선봉에 서서 세계시장을 開拓해 온 現代는 現在 49개국 2백34개의 海外支社 및 33개국 1백28개의 現地生産, 판매망을 구축하였다.

解放後 서울 중구 초동에서 現代自動車工業社로 출발한 現代는 創業主 峨山의 不恥下問의 自己開發과 信用과 誠實을 財産으로 항상 새로운 分野를 開拓해 왔다.

* 信興大學 稅務會計科 敎授, 同大學 附設 地域社會開發硏究所長

이러한 現代는 自動車, 建設, 造船, 精工, 鐵鋼, 機械, 金屬 등 基幹産業 分野에서부터 電子, 宇宙航空, 情報技術 등 尖端産業 分野에 이르기까지 韓國經濟를 이끌어 가는 先導企業으로 成長하였다. 또 金融, 化學, 에너지, 貿易, 서비스 등 産業分野에서도 韓國經濟發展에 寄與를 해왔고 또한 그것은 事業報國의 실천수단으로 이어져 왔다.

現代의 창업 반세기는 韓國經濟의 역사이며 韓國重化學工業史는 바로 現代史라고 해도 과언이 아니다. 現代의 출발은 自動車이다. 쌀가게 점원, 자동차 수리공, 토건사 등으로 자수성가한 創業者 峨山 鄭周永 명예회장은 事業에 나선 뒤 1950年 韓國戰爭을 전후해 미군 공사를 도맡아 따내면서 성장가도를 달렸다. 峨山은 오늘의 韓國經濟가 선진대열에 도약하기까지 企業人으로써 뚜렷한 經營觀을 가지고 韓國經濟發展에 先導해 온 선구자일 뿐만 아니라 그의 信念과 思想을 産業現場에 펼친 實踐的 經營思想家이었다.

그러나 1987年 6·29宣言으로 야기된 勞使紛糾와 峨山의 정치참여에서 수반된 정부와의 대립 등 시련도 많았다.

現代그룹은 "하면 된다"라는 불굴의 信念으로 출발하여 時代에 앞선 先導企業으로 韓國經濟發展의 견인차 역할을 하고 있다. 이러한 現代그룹의 事業報國의 반세기를 오늘의 시점에서 조명하는 것은 그 의의가 크다고 사료된다.

本 稿에서 現代그룹의 硏究方法은 理論的인 硏究로써 國內의 書籍과 韓國經營史學會에서 발표된 수 편의 論文과 峨山 鄭周永의 著「시련은 있어도 실패는 없다」, 現代「現代五十年史」, 이호의 著 정주영과 참모들의 대화록「또 하나의 기적을 만든다」, 峨山 鄭周永의 著「이 땅에 태어나서」, 정찬근·정동섭 共著「한국기업의 전략-구조-문화」, 金聖壽의 著「韓國經濟의 發展」등이 基本資料가 되었다.

또한 이 論文에서 現代그룹이 韓國經濟發展에 미친 影響의 연구범위는 5개 부문으로써 ① 建設 및 엔지니어링부문, ②電子·情報通信産業部門, ③自動車輸出産業部門, ④造船産業部門, ⑤宇宙航空産業部門 등으로 한정하여 考察하였다.

이 硏究의 內容은 全 8章으로 構成하였고, 第1章은 序論으로 硏究의 目的·方法·範圍·內容을 記述하였고, 第2章은 現代그룹과 韓國經濟發展의 時代區分 및 特性을, 第3章은 韓國經濟의 再建과 現代그룹의 創業(1945~53)을 分析하였다. 第4章은 戰後復興期의 經濟環境과 現代의 發展(1953~62)을 考察하였으며, 第5章은 經濟開發期의 海外建設 및 자동차사업의 개막(1962~73)을 第6章은 經濟成長期의 重化學工業體制 構築과 中東進出(1973~82)을 규명하고, 第7章은 현대그룹이 産業發展에 미친 영향을 집중적으로 분석하였다. 第8章은 이 論文의 結論을 다루고 있다.

Ⅱ. 現代그룹과 韓國經濟發展의 時代區分 및 特性

1. 現代그룹과 經濟發展의 時代區分

現代그룹은 創業主 峨山이 1938년에 設立한 京一商會를 기준으로 계산하면 1998年으로 60年이 되며 現代自動車工業社를 設立한 1946年을 기준으로 계산하면 52年이 된다.

그러나 미곡상 京一商會는 전시체제의 쌀 배급제도에 의하여 2年만에 문을 닫았고, 1940년에 설립한 합자회사 아도서비스 자동차 수리공장은 전시체제령의 공장의 강제통합령에 의하여 4년만에 또 문을 닫았다.

創業主 峨山은 해방이 되자 1946年에 現代自動車工業社를 설립하고 이어 1947年에 現代土建社를 설립하였다.

따라서 본 고에서는 現代商號를 최초로 사용한 1946年을 기점으로 時代區分을 하려한다. 또한 본 고에서는 現代그룹이 韓國經濟發展에 미친 영향에 관한 고찰이므로 韓國經濟發展의 時代區分이 필요하게 된다. 해방 이후 韓國經濟는 압축적 고도성장을 이룩해 왔다. 선진 자본주의 국이 수백년에 걸쳐 이룩한 자본주의적 근대화 과정을 불과 수십년 동안에 달성하였다. 이러한 韓國經濟는 몇 단계의 發展過程을 거쳐 발전해 왔으며 그리고 그 과정을 어떤 측면에서 보느냐에 따라 발전의 단계구분 내지 시대구분은 여러 가지로 구분될 수 있다[1]. 그러나 開發戰略의 選擇과 그 實績評價의 측면에서 볼 때에 政府의 經濟政策의 변천과정을 기준으로 단계구분이 이루어지는 것이 적절할 것으로 사료된다. 그런 관점에 따라 우리 경제의 발전과정을 다음과 같이 구분하고자 한다.

第1期 解放에서 6·25동란까지(1945~53)
第2期 復興期(1953~62)
第3期 經濟開發期(1962~73)
第4期 經濟成長期(1973~82)
第5期 經濟先進化期(1982年 以後)

이러한 時代區分에 따라 필자는 現代그룹의 成長과 經濟發展에 미친 影響도 또한 第5期로 區分하여 韓國經濟發展 過程에 초점을 맞추어 時代를 區分하려 한다.

第1期는 韓國經濟의 再建과 現代그룹의 創業(1945~53), 第2期는 戰後復興期의 經濟環境과 現代建設의 發展(1953~62), 第3期는 經濟開發期의 海外建設 및 自動車事業의 개막

1) 金洙槿·閔俊植·夫光植, 韓國經濟論, 經世院, 1986, p. 15.

(1962~73), 第4期는 經濟成長期의 重化學工業體制 構築과 중동진출(1973~82), 第5期는 現代그룹이 産業發展에 미친 影響으로 區分하였다.

2. 韓國經濟發展의 特性과 現代그룹의 役割

1) 韓國經濟發展의 特性

한국의 지난 40여년 동안 경제성장의 특성은 서구 공업국가들과 비교할 때 生産要素의 대량동원과 海外部門에 의존과 경제성장을 위해 國家統制的 經濟調節(state controlled adjustment and growth) 등으로 압축된다. 그 결과 선진자본주의 국이 수백년에 걸쳐 이룩한 근대화 과정을 불과 수십년 만에 달성해 냈다. 1955年 66달러였던 1인당 GNP는 1995年에 1만 37달러로 증가하여 40年 동안에 명목상으로 150배 이상 증가하였다[2]. 또한 1962年 總投資率 15.1%에서 1995年 37.5%로 증가하였고, 수출도 1962年 55백만 달러에서 1995年 1,251억 달러로의 증가에 힘입어 경제성장률이 연평균 7.1%의 증가가 가능하였다[3]. 이 과정에서 국내자금과 외환, 세금, 새로운 기업의 認許可 權限 등에 대한 政府의 統制的인 역할이 존재하였다.

産業構造面에서도 1인당 GNP의 성공적인 증가와 함께 현저한 변화를 가져왔다. 즉 資本財 공업부문의 생산이 급속히 확대됨에 따라 전통적인 농업부문에 잠재해 있던 유휴노동력과 증가하는 노동력을 모두 雇傭함으로써 附加價値 및 就業構造面에서 한국경제는 近代的인 産業構造를 갖추었다.

1962年의 産業構造는 1次産業 37.0%, 2次産業 16.4%, 3次産業 46.6%이던 것이 1995年엔 각각 6.6%, 27.2%, 66.2%로 변화하였다.

이는 과거의 후진국형인 1次産業의 比重이 2次産業의 比重보다 크고 2次産業의 比重보다 3次産業의 比重이 더 큰 후진국 유형에서 선진국형인 1次産業 比重보다 2次産業 比重이 더 크고 2次産業 比重보다 3次産業의 比重이 더 큰 선진국 유형으로 변모되었다.

또한 就業構造面에 있어서도 1963年에는 1次産業의 比重이 63.1%, 2次産業 8.7%, 3次産業 28.2%로서 전형적인 후진국형이던 취업구조가 1994년에는 1次産業 13.6%, 2次産業 23.9%, 3次産業 62.5%로 증가하여 선진국형 취업구조로 변모하였다[4].

---

2) 1인당 GNP는 1955년 66달러, 1960년 79달러, 1965년 105달러, 1970년 248달러, 1975년 591달러, 1980년 1,605달러, 1985년 2,000달러, 1990년 5,883달러, 1995년 10,037달러로 40년 동안에 명목상으로 무려 153배로 증가하였다(韓國銀行, 「經濟統計年報」, 재정경제부, 월간경제동향, 1988. 11월).

3) 金聖壽, 韓國經濟의 發展, 學文社, 1996, pp. 144~145.

4) 上揭書, p. 221.

또한 한국무역의 위상도 비약적으로 제고되었다. 1955年의 3억6,000만 달러였던 무역액 규모가 1995年에 260억 달러로 증가하여 세계 12위의 貿易大國이 되었다. 특히 수출은 명목상으로 거의 700배 가까이로 증가했다[5].

한국의 5대 수출상품의 순위는 1961年 철광석, 중석, 생사, 무연탄, 오징어에서 1980年 섬유류, 전자제품, 철강제품, 신발, 선박으로 변화되고 1996年에는 반도체, 자동차, 선박, 금속광물, 석유화학[6]으로 순위가 변화되어 세계시장을 좌지우지할 정도의 영향력을 갖기에 이르렀다. 그리하여 한국은 마침내 1996年에 先進國 클럽이라 할 수 있는 OECD에 가입했다.

한국경제의 高度成長은 人的資源面에서 우수하고 근면한 근로자와 企業家精神(Entrepre-neurship)에 불타는 經營者가 중심이 되어 이룩한 것이었다. 成長戰略은 수출과 대기업주도 방식이 채택되었으며 성장에는 外資依存的, 政府主導的 성격도 강했다[7].

大企業 위주의 성장전략으로 인하여 中小企業이 相對的으로 취약해져 國際競爭力 向上의 결정적 걸림돌이 되고 있으며 貯蓄과 投資의 不均衡으로 外債의 멍에를 숙명처럼 짊어지고 있다. 1960年代 이후의 政府 主導型 經濟開發 政策으로 형성된 관리경제는 정경유착, 관치금융으로 大企業이 과다 借入經營을 하여 1997年말 外換金融危機가 초래되어 IMF 구제금융을 받기에 이르러 전례없는 국가 경제가 위기에 봉착하게 되었다[8]. 이러한 위기에서 벗어나 명실 상부하게 선진국 반열에 올라서려면 根本的으로 大企業과 中小企業의 均衡的發展, 勞使關係의 선진모델 창조, 市場과 政府의 적절한 役割 分擔, 企業支配構造(Coporate Governance)의 개혁, 技術發展을 통한 적절한 競爭力 向上을 도모해야 할 것이다[9].

2) 現代그룹의 役割

1947年 10여명이 근무하는 작은 建設業體로 출발한 現代그룹이 반세기 동안에 세계 곳곳에서 엮어 낸 도전과 역경과 성공을 이룩한 역사는 解放 이후 한국경제의 압축적 高度成長으로 잘 表現되고 있다[10].

現代그룹이 한국경제 高度成長 過程에서의 役割을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 基幹産業의 發展에 견인차적인 役割을 하였다. 즉, SOC建設과 重化學工業化를 주도하였다. 50年代부터 교량·댐공사를 비롯해 發電所 및 高速道路 건설 등에서 先導的인 役割을 하였다. 특히 고속도로 공사에서는 각계의 반대를 물리치고 韓國的 상황에 적합한 施工方

5) 現代, 現代五十年史, 上, 1997, p. 343.
6) 최배근 외 8인 공저, 법문사, 1998. p. 301.
7) 現代五十年史, 前揭書, p. 343.
8) 김윤환, 위기에 처한 한국경제 어떻게 대처할 것인가?, 1998. 10. 28, 신흥대학 초청강연에서
9) 現代五十年史, 前揭書. p. 344.
10) 정찬근·정동섭, 한국기업의 전략-구조-문화, 부산대학교 출판부, 1998. p. 121.

式을 제안하였으며 공사구간 중 최대의 난공사를 마무리 짓기도 하였다. 그리고 자동차·조선·플랜트·전자·석유화학·공작기계 등 重化學工業의 중추적 부분을 담당했으며 특히 플랜트 및 조선 공업의 발전은 거의 현대가 개척하고 주도하다시피 하였다[11].

둘째, 韓國經濟의 세계화에 先導的인 役割을 하였다. 60年代 태국의 高速道路 建設事業은 국내기업으로서는 최초의 海外進出이었으며 그 후 중동건설을 주도하였고 조선, 자동차, 重化學製品의 수출 등 북방시장의 開拓에도 선구적 역할을 수행하였다. 그리고 이를 통해 외화가 득에 앞장서서 韓國經濟의 外貨危機 克服과 국제수지 개선에 크게 기여하였다. 특히 태국 고속도로 건설 경험을 토대로 國內 高速道路 建設을 주도하였고 現代造船所를 建設함으로써 중동조선소 공사를 수주할 수 있었다.

셋째, 技術을 國産化함으로써 國內産業을 高附加價値化하는데 模範을 보였다. 소양강댐 공사에서 일본 일류회사의 원안을 제치고 現代의 대안을 통과시킨 것이라든가, 國內 最初로 自動車 고유모델을 개발한 것과 서산 간척사업에서 유조선공법의 창안은 獨創的인 發祥과 技術없이는 불가능했다. 말하자면 現代그룹은 그 자체가 항상 벤처企業이었던 것이고 그 결과 韓國經濟와 韓國技術의 飛躍이 이루어질 수 있었던 것이다. 이러한 자주적 자세를 견지함으로써 現代그룹은 세계 最大의 造船所, 세계 最大의 自動車工場을 建立할 수 있었다.

넷째, 韓國 企業經營의 先進化를 위해 분투해 왔다. 한국의 기업경영에는 아직도 前近代的, 非合理的 요소가 잔존하고 있으며 現代그룹 또한 이러한 要因들을 부인할 수는 없다. 그러나 그런 가운데서도 現代는 여러 차원의 先進的인 經營改革을 시도해 왔다. 예로써 重化學工業 發展의 관건인 協力業體 育成에 남다른 관심을 쏟아 국내 최대의 金額을 支援하여 왔으며 國內 民間企業으로써는 最初로 社外理事制를 도입하고 상근감사제를 실시함으로써 경영의 투명화를 先導하고 있다[12].

뿐만 아니라 韓國 最大企業으로 성장한 現代는 이제 세계적 企業으로 成長하기 위한 도약을 準備하고 있다. 現代는 創立 50週年을 맞아 21世紀를 創造하는 그룹, 現代라는 비전을 提示했다. 20세기 한국 경제발전에 先導的 役割을 해 온 現代가 이제는 인류의 미래와 새로운 世界를 創造하는 現代로 새롭게 도약한다는 계획이다.

이를 위해 現代그룹은 첨단기술 개발을 통한 핵심 역량강화, 未來를 先導할 創造的인 인재육성 互惠的인 世界化를 통한 지구촌 經營體制 구축 등 세 가지 經營方向을 마련했다. 특히 現代는 21世紀를 創造하는 그룹으로서의 位相을 定立하기 위해 製造業 中心産業과 尖端技術을 접목하고 情報通信 分野와 소프트웨어에 投資를 확대하는 한편 전세계를 하나의 네트워크로 묶는 글로벌 經營體制를 구축할 방침이다[13].

11) 現代五十年史, 前揭書, p. 344.
12) 上揭書, pp. 344~345.

Ⅲ. 韓國經濟의 再建과 現代그룹의 創業(1945~53)

1. 제2차 대전 후의 世界經濟體制

제2차 世界大戰은 民主主義와 파시즘의 대립, 帝國主義와 民族獨立運動 간의 대립, 파시즘과 社會主義勢力 간의 대립 등 3가지로 복합되어 있었다. 따라서 대전 후 세계는 美蘇가 支配하는 東·西진영과 그 어디에도 속하지 않는 南진영 등 3개의 세력권으로 分割되었다.

서유럽과 일본은 戰爭被害로 인하여 體制의 維持, 存續과 發展을 위하여 美國의 軍事的·政治的·經濟的 지원과 개입이 불가피하였다. 그리하여 1947年 냉전의 개시를 공식적으로 선언한 '트룻만 독트린' 이후 유럽에 마샬계획(Marshall Plan)에 따른 援助가 提供되고 日本에 대해서도 이러한 원조가 취해졌다.

이러한 결과 서방 자본주의 진영은 美國의 핵우산과 달러 우산의 휘하에 놓이게 되어 美國은 초강대국이 되었다. 19세기가 英國이 支配하는 時代(Pax Britannica)였다면 제2차 세계대전 이후는 美國이 세계를 支配하는 時代(Pax Americana)가 되었다. 美國이 支配하는 세계경제는 제2차大戰 前과는 相異하게 國際的 協力體制인 IMF(International Monetary Fund)와 GATT(General Agreement on Tariffs and Trade)의 支配를 받게 되었다. 제2차世界大戰 前의 블록 經濟體制에 의한 列強國間의 對立構造가 전쟁을 유발하였는데 이 점에 대해서는 각국이 반성을 해야 할 것이다.

또한 美國이 강력한 헤게 모니를 행사하게 됨으로써 이러한 協力體制의 形成이 가능하게 되었다. 따라서 전후 世界經濟는 IMF體制의 固定換率制 하에서 GATT라는 自由·無差別·多角主義 原則으로 하는 自由貿易體制를 實現하게 되었다.

그리고 南진영인 第3世界(開發途上國)는 第2次大戰 직후부터 1950年代에 걸쳐 政治的 獨立을 얻어 植民地 상태에서 탈출되었고 이들 新生獨立國들은 政治的 獨立을 內實化하기 위해 經濟成長을 추구하였다.

2次世界大戰 後에 形成된 東西對立은 美國 등 서방진영으로 하여금 新生國의 經濟成長 欲求를 완전히 도외시 할 수 없었다.

따라서 美國은 開發途上國들에게 軍事的·經濟的 援助를 提供하게 되었다. 또한 美國 단독의 원조 외에도 IBRD(International Bank Reconstruction and Development : World Bank)나 ODA(Official Development Assistance)와 같은 開發途上國의 지원을 위한 國際機構가 設立되어 이를 통한 經濟援助가 중요한 機能을 하였다[14].

13) 정찬근·정동섭, 전게서, p. 122.

2. 解放과 韓國經濟의 再編

1945年 8·15는 韓民族의 政治的 解放이며 日帝의 낡은 經濟秩序가 무너지고 새로운 經濟秩序가 樹立된 결정적 契機로써 다음과 같이 經濟가 再編되었다.

첫째, 日帝下에서의 韓國은 食糧 및 物的·人的資源의 供給基地이고 日本商品의 販賣市場으로써 그들 資本에 대한 超過利潤이 收奪되었다. 그러나 8·15를 계기로 日帝의 獨占的 支配로부터 벗어날 수 있었으나 그 대신 南韓은 美軍의 점령 하에 美國이 支配하는 世界資本主義에 편입되어 새로운 國際分業 構造의 일익을 담당하게 되었다.

둘째, 日本의 패전으로 植民地 支配가 무너지고 미군이 南韓을 占領 統治하게 되었으며 그 결과 韓國經濟가 日帝대신 美國의 從屬下에서 1948年 8月 韓國政府가 樹立될 때까지 美國이 직접적으로 統治하는 過渡的인 것이었다. 또한 解放 이후 현금에 이르기까지 한국경제가 미국의 영향을 크게 받고 있지만 植民地的 支配와는 달리 韓國民에 의한 國民國家가 樹立되었다. 또한 美蘇 兩軍의 한반도 분할점령으로 南北分斷을 초래하여 南北經濟 關係가 단절되고 서로가 相異한 體制가 형성되었다.

셋째, 美軍政期 이후 南韓의 經濟는 農地改革과 歸屬財産 처리 등은 내부적으로 급격한 변화를 초래하였다. 특히 農地改革은 日本人 地主는 물론 전통적 韓國人 地主를 몰락시켰고 그 結果 地主는 社會支配勢力의 地位에서 사라졌고 귀속재산 처리 역시 한국경제의 主導勢力을 交替하는 대사건이였다[15].

3. 現代그룹의 出帆

現代그룹의 創業主 峨山 鄭周永 명예회장은 1915年 11月 15日, 지금의 北韓 땅이 된 강원도 통천군 송정면 아산리에서 농부 정봉식씨와 한성실씨의 6남1녀 중 장남으로 출생하여 송정공립보통학교를 졸업한 후 客地生活을 하다가 서울에 定着, 配達夫로 일하던 쌀 都賣商 福興商會를 1937年 23세에 인수하였고 1938年 京一商會로 상호를 변경하여 약 2年間 運營하다가 戰時體制令의 쌀 配給制度에 의하여 1939年 1月에 廢業하였다. 이어 1940年 自動車修理業體인 合資會社 아도서비스를 시작하였으나 戰時의 工場強制 統合令에 의하여 4年 만인 1944年에 문을 닫았다.

峨山은 解放이 되자 1946年에 現代自動車工業社를 設立하였는데 이때 創業主 峨山의 나이는 31세이었다. 이어 1947年 現代土建社를 設立하였고, 여기에 現代自動車工業社와 現代土

14) 現代五十年史, 前揭書, pp. 346~347.
15) 上揭書, pp. 347~348.

建社를 합병하여 1950年 現代建設株式會社를 設立하였다. 이 무렵이 現代그룹의 公式的인 創業期라고 할 수 있다. 당시 국가적 상황은 6·25전쟁을 맞은 수난기이었지만, 建設業에 뛰어든 創業主 峨山에게는 결정적인 발전의 전기를 만들어 준 호황기로써 그는 지칠 줄 모르고 늘 建設現場을 누비고 다녔다. 創業主의 그러한 姿勢가 成功의 관건이 되었다[16].

4. 現代建設의 創業

現代그룹의 創業主 峨山 鄭周永 명예회장은 日帝治下에서 부두노동자·건설잡부·쌀 도매상 배달부 등의 經驗을 거쳐 자기사업으로 米穀都賣商 京一商會와 自動車修理業所인 아도서비스 및 鑛山의 鑛石運搬 下請을 맡는 등 다양한 事業經驗을 하였다[17].

이러한 상황에서 解放을 맞이한 峨山은 1946年 4月 중구 초동 106번지 敵産垈地 200여평의 부지를 불하받아 現代自動車工業社를 設立하였다. 이때 從業員은 30명이었으나 1年만에 80명으로 신장되었다. 解放 直後 부활한 韓國 中小企業들의 활기찬 모습을 대표하는 셈이었다.

自動車 修理工場은 自動車 修理 請負業으로써 修理見積을 내어 契約으로 일을 하고 관청에서 修理 代金을 一時拂로 받곤 했다.

어느날 自動車 修理 代金關係로 관청에 갔다가 建設業者들이 工事費를 받아 가는 것을 보고 峨山은 정신이 번쩍 들었다. 그것은 代金受領額이 自動車修理代金과는 比較될 수 없을 만큼 建設業者들이 많은 工事費를 받아 가는 것이었다. 동일한 時間과 人力을 投入해서 하는 일인데 自動車 修理와 建設業의 대가는 너무나 엄청난 差異가 있었다[18].

이에 왕성한 事業意慾을 보유한 創業主 峨山은 1947年 5月 25日 現代自動車工業社 建物內에 現代土建社를 創立하여 建設業에 進出하니 이것이 現代그룹의 모기업인 現代建設의 誕生이다[19].

解放後 土建業은 거의 修理, 營繕에 지나지 않았으며 특히 美軍施設 關係工事가 대량으로 發注되고 있었으므로 群小業體들이 3천여 개나 난립해 受注競爭을 했다[20]. 現代土建社도 이렇게 등장한 中小業體의 하나였던 것이다. 다만 다른 土建社와 다른 것은 現代土建社는 自動車修理所의 發展的 進出이었다. 이는 現代그룹이 장차 自動車産業에 본격 進出할 수 있는 基礎를 갖추고 있었음을 의미한다.

16) 정찬근·정동섭, 전게서, pp. 126~127.
17) 現代五十年史, 前揭書, p. 350.
18) 鄭周永, 시련은 있어도 실패는 없다, 第三企劃, 1996, p. 72.
19) 現代五十年史, 前揭書, p. 350.
20) 鄭周永, 前揭書, p. 73.

따라서 現代建設은 自動車修理業을 경험한 業體였으므로 建設業 發展의 핵심인 機械化에 눈을 뜰 수 있었고 現代建設이 飛躍的으로 發展할 수 있는 礎石이 되었다. 이러한 出發點에서부터 表出된 營爲業種 間의 밀접한 관계는 現代그룹의 多角化의 基本 特徵이었고 韓國經濟發展에 先導的인 役割을 하게 되었다[21].

Ⅳ. 戰後復興期의 經濟環境과 現代建設의 發展(1953~62)

1. 復興期의 經濟環境

50年代를 거치면서 美國이 支配하는 IMF-GATT 세계체제는 점차 확고하게 定着되어 가고 先進資本主義 진영은 混合經濟體制에서 成長과 福祉를 추구했다.

美國은 2次大戰後 最初의 경기후퇴를 겪은 나라이지만 韓國戰爭을 계기로 불황에서 벗어나게 된다. 그러나 미국은 한국전쟁 참전으로 인하여 軍產複合體制가 구조적으로 자리잡아 經濟本質은 他先進國에 비해 오히려 취약해졌다.

日本은 한국전쟁으로 인하여 수출이 격증하는 등 경제가 활력을 얻어 급격한 資本蓄積을 달성하였다.

반면에 後進國의 경제사정은 여전히 곤란을 면치 못하고 있었다. 開發途上國의 세계무역 비중은 1950年의 32%에서 1961年에는 21%로 저하하였다[22].

韓國은 6·25戰亂으로 인하여 막대한 人命損失과 生產施設이 파괴되어 經濟가 하루아침에 잿더미로 만들었으며 經濟生活은 극심한 생산위축과 惡性인플레(hyper Inflation)로 집약된다.

物價는 1949年에 比해 1952年에 28배 上昇하였으며, 惡性인플레를 수습하기 위해 政府는 1953年 2月 100圓을 1圓으로 하는 通貨改革을 단행하였고, 1953年 7月 휴전이 成立됨에 따라 戰後復舊作業이 本格化되었다.

1953年 12月 戰後復舊를 위한 經濟政策의 基本方向을 정한 「經濟再建과 財政安定計劃에 관한 合同經濟委員會協約」이 맺어졌다. 당시 韓國은 經濟再建을 위해 援助의 構成은 7대 3의 比率로 資本財에 치중할 것을 주장하였으나, 美國은 產業施設의 확충보다 物價安定에 우선 力點을 둘 것을 주장하여 결국 美國의 주장대로 消費財와 原資材을 위주로 한 원조가 계속되었다[23]. 이어서 1954年 5月에는 「韓國經濟援助計劃에 관한 大韓民國과 UNKRA와의 協約

21) 現代五十年史, 前揭書, p. 350.
22) 上揭書, p. 351.
23) 金聖壽, 經營史學 第15輯, 韓國經營史學會, 1997, p. 81.

이 조인되어 UNKRA 援助의 目標가 確定됨으로써 1954年부터 援助에 의한 復興事業이 本格化되었다. 復興事業이 본격화 되자 援助物資 판매대금의 對充資金預置로 통화가 회수되고 再建資金이 調達됨으로써 國內生産이 急增하였으며 그동안 누진되어온 인플레도 뚜렷이 수습되어 經濟安定의 基盤이 굳혀져 갔다[24].

이 시기의 經濟指標를 보면 1954년에서 1957年까지의 通貨量은 3年 간의 15배 증가에서 5배의 증가로 둔화되었고, 物價도 두 기간을 비교할 때 18배의 등귀에서 4배의 등귀로 낮아졌다. 한편 1953年을 기준으로 한 實質經濟 成長率은 1954年에 5.2%, 1955年에 4%, 1957年에 8.7% 등으로 動亂中의 마이너스 成長率에 비해 뚜렷한 회복과 안정세를 나타내었다. 이리하여 生産은 대부분 動亂前과는 달리 시멘트, 판유리, 비료, 철강 등 基幹産業의 建設이 활발했고, 農業도 技術改良과 水利事業의 擴充 및 병충해방지 등에 노력하여 1955年에는 解放後 米穀生産量이 최고기록을 나타내기도 하였다.

또한 1958年과 1959年의 2年 간은 우리가 꾸준히 追求해온 經濟安定이 성취되어 전례 없는 건실한 發展이 이룩된 期間이었다. 이 기간 중에 實質經濟 成長率이 1958年에 7.0%, 1959年에는 5.2%이었는데 兩年度 平均으로는 6.1%로써 1954~57年 간의 平均成長率 4.6%를 훨씬 상회했었다. 특히 이 期間 中에는 鑛業部門과 電力部門의 생산증가가 현저했고, 製造業部門에서는 제분, 제당, 방직 등 일부 업종이 生産過剩 현상을 나타냈다.

이 時期의 經濟成長은 주로 外援資金에 의한 財政投融資가 擴大되었고, 1957年度부터는 財政金融安定計劃의 강력한 實施에 의해 安定的 成長이 實現되었다.

그러나 1959年度부터 외국원조가 급격히 감축됨에 따른 國際收支의 不均衡 확대는 對外經濟面에서 새로운 問題點이 되었고 이와 관련하여 物價上昇을 誘發하게 되었다[25]. 더구나 그동안 外援에 의존해 온 타성과 거기에 따른 政治的 無能力과 사회면의 부정부패는 일반 대중의 불만이 누적되었다. 그리하여 資本蓄積의 構造와 統治構造를 革新코자하는 社會的 要求가 강해지고 이것은 1960年의 4·19革命을 초래하게 하였다.

2. 주한 미군공사와 現代建設의 近代化

6·25動亂으로 파괴된 社會基盤施設의 복구와 戰爭遂行에 필요한 諸般 軍事施設의 設置는 막대한 建設需要를 낳았다. 그리하여 政府發注의 복구공사와 駐韓美軍工事가 建設事業의 양대축을 이루게 되었다. 정부발주 復舊工事로서는 道路建設, 橋梁建設, 鐵道의 新設 및 復舊, 發電 및 送配電施設事業, 農地改良關係의 建設事業, 河川治水, 항만건설이 중심적인 것이

24) 金洙槿·閔俊植·夫光植, 前揭書. pp. 22~23.
25) 上揭書, p. 24.

었다. 駐韓美軍工事는 港灣建設, 飛行場造成, 道路, 교량, 병영, 막사, 창고, 휴전선 지역의 작전시설 설치 등이었다.

그런데 美軍工事는 다른 공사와는 相異한 특징을 가지고 있었다. 즉, 換率變動에 따른 환차익에서 建設業者는 높은 收益率이 보장되었다. 그리고 입찰은 단순한 最低價 입찰이 아니라 見積能力을 중요시 하였으므로 덤핑입찰을 예방해 주었다. 또한 美軍工事는 國際標準規格의 건설시방서와 설계도를 요구하였고 경우에 따라서는 미국인 기술고문까지 파견하였으므로 韓國建設業界의 技術向上에 크게 기여하였다. 現代建設은 이러한 美軍工事의 특징을 최대한 살려서 飛躍的인 成長을 이룩할 수 있었다. 戰後復舊工事와 美軍工事 등은 建設需要를 增加시켜 建設業體의 과잉참여와 그에 따른 業界의 再編이 불가피하게 되었다. 또한 치열한 경쟁 속에서 業體間 분화가 이루어져 점차 소수 대형업체가 建設工事를 도맡아 하게 되었다. 政府도 建設業界의 정비를 위해 1958年 3月에 建設業法을 制定하여 建設業을 免許制로 하였다. 初期에는 점수제에 의한 免許發給制를 시행했으나 1年後 이를 폐지하고 공사를 7개로 구분하고 1級에서 4級까지의 等級制 免許를 實施하였다. 이러한 결과 免許等級에 따라 참여할 수 있는 工事都給額의 規模가 相異하였기 때문에 이는 부실업체의 난립을 저지함과 동시에 建設業의 集中化를 惹起시켰다. 따라서 건설업체의 난립과 재정비 속에서 덤핑입찰·사전담합 등 각종 부조리가 난무하였다.

50年代 建設業의 成長과 再編에서 지적되어야 할 것은 소위 건설 5인조 또는 6대조라고 하는 조직이다. 이는 일종의 供給카르텔로써 과당경쟁에 의한 덤핑입찰을 사전에 배제하여 工事의 採算性을 확보하려는 것이었다. 이러한 공급카르텔의 존재는 건설업의 속성상 불가피한 측면이 있다고 할 수 있겠으나 당시의 이 공급카르텔은 여러 가지 뒷말이 많았던 組織이었다. 50年代는 社會間接資本의 施設擴充도 꽤 활발한 편이었다. 이 時期에 現代建設이 施工한 橋梁·運輸·倉庫·通信 施設은 매년 총고정자본 형성의 10~20%를 차지했는데 이는 60年代 이후의 本格的인 工業化를 위한 社會基盤施設(Infrastructure) 정비라는 중요한 의미를 가지고 있다[26].

또한 50年代 후반 GNP成長率이 4.7%, 광공업 성장률이 8.9%인데 반해 건설업 성장률은 11.9%이었다. 建設業은 그 당시 韓國經濟의 선두그룹에서 戰後復舊에 寄與하였고 駐韓美軍工事는 外貨確保의 중요한 원천이었다. 정부발주공사와 미군공사의 비중을 비교해 보면 1950年代 말로 갈수록 後者의 比重이 점차 커져 그 액수는 1958年에는 中央政府·地方政府 및 國營企業의 총발주액과 거의 대등한 수준에 이르렀다[27].

26) 現代五十年史, 前揭書, pp. 353~354.
27) 上揭書, p. 355.

3. 現代建設의 浮上

6·25動亂이 발발하여 부산으로 이전한 現代建設은 美軍幕舍 設置, 유엔 基地 단장 등의 미군공사와 상현교 복구공사, 월천교 복구공사 등 官公署 發注工事를 하였다. 휴전 이후엔 美軍工事가 잠시 중단되어 民間工事와 政府工事를 하였다. 이들 공사 중 고령교 공사는 격심한 인플레이션과 장비부족 등으로 막대한 적자를 보게되어 會社의 存立을 위협하기도 했다. 그러나 現代建設은 그 후 가창댐, 한강인도교 등 政府의 戰災復舊工事와 美軍工事를 활발히 受注하여 急成長하였다. 駐韓美軍의 인천 제1도로공사, 오산비행장 활주로 포장공사 등 많은 공사를 하였는데 이렇게 많은 工事를 受注할 수 있었던 것은 高靈橋 工事 등 赤字工事를 성의껏 마무리해 준 신용과 美軍拂下裝備의 용이한 確保와 創意力 및 工期短縮을 통한 미군의 신임 획득 등의 요인에서 비롯되었다. 또한 創業主 峨山의 官界·財界에 맺은 폭넓은 교분과 創業主의 李氏 鄭仁永氏의 美軍側 인맥도 큰 役割을 하였다. 이러한 결과 1957年頃에 現代建設은 군소업체의 지위를 벗어나 상위그룹으로 跳躍하게 되었다.

그리고 여기에서 교훈적으로 특기해야 할 것은 現代建設의 學習過程이다. 즉, 高靈橋 工事의 試鍊은 한강인도교 공사를 무난히 수행할 수 있게 되었으며 駐韓美軍工事에서 美軍側의 엄격한 공사감독과 敎導는 現代建設의 施工能力을 크게 向上시켰던 것이다.

또한 오산비행장 공사에서는 미국인 고문의 直接的인 技術指導를 받으면서 보다 많은 社員들이 이 工事現場을 거치게 함으로써 敎育效果가 極大化되었으며 아울러 建設工程管理와 國際契約實務까지 배양하게 되었다. 이러한 經驗이 60年代 70年代의 各種 대형공사를 수행할 수 있는 基盤이 되었다.

그리고 現代는 1950年 現代自動車工業社를 現代建設에 合併시켜 建設業에 주력은 하였으나 自動車修理業도 한동안 계속하였다. 그후 부산 피난 시에 현대상운을 설립하여 倉庫保管業과 沿岸海運業에도 進出하였다. 그러나 高靈橋工事의 赤字危機에 직면하자 부산의 자동차 수리공장을 처분하고, 현대상운을 현대건설에 합병하여 해산했으며 상운소유 선박도 매각하였다.

그러나 建設業이 안정되고 급성장세를 보이자 먼저 사업목적을 확대하여 完全한 綜合建設業體로 면모를 구비하였으며 1956年에는 외국 기자재 자체 수입 조달을 위하여 貿易業을 定款上의 事業目的에 추가하였다. 그리고 1958年에는 建設業法에서 강교제작 및 항만준설업이 단종 건설업으로 규정되자 이것도 事業目的에 추가하였다. 여기에 스레트와 시멘트 등 建設資材의 自體生産을 위하여 1958年에 現代建設의 별도 자회사인 금강스레트공장을 設立하였다. 그리고 1958年에는 시멘트 생산공장 설립을 위해 借款導入 許可願을 政府에 提出했으나 자유당 정부에서는 허가 받지 못하고 1964年에 단양시멘트공장을 설립하게 되었다[28].

V. 經濟開發期의 海外建設 및 自動車事業의 개막(1962~73)

1. 經濟開發計劃의 展開

韓國經濟發展에 있어서 1960年代의 政策理念은 成長中心主義였다. 즉 成長만 이룩되면 모든 經濟問題는 저절로 해결될 것이라는 期待思想을 基調로 하고 있었다.

1950年代 自由黨 政府는 4·19革命으로 막을 내렸고, 그 이후에 탄생한 民主黨 政府가 經濟開發 가능성을 모색한 바 있으나 실제 經濟開發計劃은 5·16 이후 革命政府에 의하여 實現되었다.

그러나 第1次 經濟開發5個年計劃은 5·16軍事政府가 스스로 立案한 것이 아니라 이승만 정부가 1959年에 作成해둔 "經濟開發3個年計劃"을 초안으로 하여 입안·실시하였다.

1962年부터 實施된 제1차 經濟開發計劃은 그 基本目標를 "모든 社會·經濟的 惡循環을 과감히 시정하고 自立經濟의 달성을 위한 基盤을 構築"하는 것이었다. 그 주요 목표로는 ①農業生産力 增大에 의한 농업소득의 향상과 국민경제의 구조적 불균형의 시정, ②電力·石炭 등의 에너지 공급원의 확보, ③基幹産業의 확충과 社會間接資本의 충족, ④遊休資源의 활용 특히 雇傭의 增大와 國土의 보존개발, ⑤輸出增大를 주축으로 하는 국제수지의 개선, ⑥기술의 진흥 등이었다. 당초 제1차 개발계획은 GNP 성장률 7.1%에서 UN이 開發途上國 經濟開發目標로 정한 5%를 인용하여 성장률을 5%로 낮추는 등 여러 가지 고통을 겪었으나 計劃期間의 후반에 들어서면서 경제사정의 호전으로 기간 중 年平均 成長率은 당초계획 7.1%에서 〈표 1〉과 같이 8.3% 성장을 달성하였다. 동기간 중 農林水産業은 계획치 5.7% 보다 적은 5.5%를 나타냈으며 鑛工業 역시 계획치 15.1% 보다 적은 14.8%, 社會間接資本 및 서비스업은 계획치 5.4% 보다 크게 상회하여 8.9% 성장을 이룩하였다[29].

그리고 經濟開發體制에 있어서 民間企業의 自由와 創意를 존중하는 經濟運營에 있어서는 政府主導型 經濟體制로써 政府의 지도와 계획이 강하게 작용하였다.

그 결과 제1차 5個年計劃의 성과는 量的인 成長을 하였다. 또한 輸出의 增加에서는 工産品이 결정적인 役割을 하였다. 즉 1963年부터 2차 산업제품의 輸出比重은 40%를 상회하였으며, 1964年부터는 50%를 초과한 반면 農産品의 輸出比重은 급격히 떨어져 韓國經濟에 있어서 對外指向的 工業化가 特徵으로 점차 부각되기 시작했다. 따라서 제1차 計劃은 ①高度成長의 實現, ②輸出의 促進, ③産業構造의 改善, ④社會間接資本의 擴充을 가져왔다[30].

---

28) 上揭書, p. 356.

29) 邊衡尹, 韓國經濟論, 裕豊出版社, 1996, pp. 113~117.

〈표 1〉 제1차 계획의 주요 계획치와 실적치

(단위 : %)

	1960 (기준년도)	1966		1962~1966년 평균	
		계 획	실 적	계 획	실 적
GNP成長率	2.3	8.3	13.4	7.1	8.3
농림수산업	1.7	6.2	11.0	5.7	5.5
광공업		6.7	15.2	15.1	14.8
사회간접자본 및 기타서비스업	6.4	14.8	5.4	8.9	
産業構造					
농림수산업	36.0	34.8	37.9	–	–
광공업	14.7	20.6	19.8	–	–
사회간접자본 및 기타서비스업	49.3	44.5	42.3	–	–
工業構造					
중화화공업	25.8	35.6	30.9	–	–
경공업	74.2	64.4	69.1	–	–
投資率	11.6	22.7	22.7	22.6	15.6
국민저축률	5.0	13.0	13.4	9.3	6.9
해외저축률	6.6	9.7	9.4	13.3	8.7
産業別投資財源配分					
농림수산업	2.1	16.6	7.8	17.4	8.5
광공업	33.7	34.6	27.3	33.2	26.1
사회간접자본 및 기타서비스업	64.2	48.8	64.9	49.4	65.4
消費率	101.9	87.0	86.7	90.7	93.3
인구증가율	2.88	2.74	2.60	2.81	2.77
輸出(백만달러)	32.9	137.5	255.8	–	–
輸入(백만달러)	343.0	492.3	716.4	–	–

주 : 계획치는 1961년 불변가격이며 實績値는 1965년 불변가격임.
자료 : 合同通信社, 『合同年鑑』, 1972년판.

1967年에서부터 1971年에 완료된 제2차 經濟開發計劃의 成果를 보면 計劃期間 중 年平均 經濟成長率이 10.5%로써 計劃보다 3.5% 포인트나 초과했다. 産業部門別 成長率은 鑛工業이 20.2%, 社會間接資本 및 其他서비스업이 12.3%로써 계획보다 각각 9.5% 포인트와 5.7% 포인트를 초과한 반면에 農林水産業은 計劃의 절반에도 미치지 못하는 2.3%로써 여전히 낙후상태를 탈피하지 못하였다. 目標年度인 1971年의 産業構造는 農林水産業이 28.9%,

30) 金聖壽, 韓國經濟의 理解, 學文社, 1994, pp. 157~158.

鑛工業 22.8%, 社會間接資本 및 其他서비스업이 48.3%로써 工業化의 진전이 계속되었었다[31]. 이러한 좋은 成果는 높은 投資率과 輸出伸張에 의거한 것이었다. 투자호조의 배경으로는 1965年에 金利의 現實化로 國內貯蓄이 증가한 점과 外資導入이 활발했던 점을 들 수 있다. 특히 美國市場이 비교적 개방되었고 아울러 輸出에 대한 당국의 두터운 지원책에 힘입어 용이하게 수출증대가 가능하였다. 한편 輸入誘發的인 수출구조로 인해 수입도 크게 增加하였고 國民貯蓄率은 13.1%로 1차 계획기에 비해 飛躍的으로 上昇했지만 投資財源으로서는 여전히 부족하여 外資導入의 比率이 15.3%로 增加하였다.

그 당시 미국의 원조는 1차 계획기와 같이 계속 減少하였으나 對日請求權資金으로 메꿀 수 있었다. 청구권 자금은 1966年부터 10년간 유상 2억 달러, 무상 3억 달러가 제공되었는데 이 중 경부고속도로 건설에 690만 달러가 사용되었다. 아울러 越南派兵의 대가로 받은 5,000만 달러 借款과 越南特需에 의한 외화수입도 투자재원의 커다란 부분이었다. 越南派兵이 본격적으로 진행된 1960年代 중반 이후 총 40여건의 월남 건설공사를 韓國業體가 수행했는데 이 중 現代建設도 준설공사 등 3건의 공사를 담당하였다[32].

1960年代 후반기에 政府는 ①綜合製鐵, ②機械工業, ③石油化學工業 등을 중점 개발하였다. 이들 産業育成을 위하여 1967年 機械工業育成法을 제정하고 이어 1969年에는 稅制改革과 함께 鐵鋼工業育成法, 石油化學工業育成法, 電子工業振興法 등을 제정하여 營業稅, 法人稅 등 稅制支援措置를 취하였다.

그러나 1960年代 經濟開發計劃의 實施 결과 ①國際收支의 慢性的 赤字問題, ②大·中小企業間二重構造와 企業集中 및 獨寡占 問題, ③投資財源調達을 위한 국내저축의 확보문제, ④食糧의 自給과 관련된 농업문제, ⑤都·農 間의 均衡問題, ⑥과다한 외화소비형 산업구조의 개편문제 등이 問題點으로 나타나기도 하였다[33].

2. SOC의 促進 및 多角化

1) 社會間接施設의 活躍

1960年代 韓國에서는 工業化를 위한 社會間接施設에 대한 投資가 아주 활발하게 이루어졌다. 주로 社會間接資本은 電力·上下水道·輸送·通信 등의 분야에 投資되었으며 1962年에서 1971年까지는 계속 증가하여 1961年末의 發電設備가 36.7만kw에서 1971年에는 262.8만kw로 늘어났다. 이 중 수력이 2.4배로 증설되었는데 화천수력·영월제2화력·군산화력·인천

31) 邊衡尹, 前揭書, p. 125.
32) 現代五十年史, 前揭書, p. 362.
33) 現代五十年史, 前揭書, pp. 510~512.

·화력·울산가스터빈 공사에서는 서독 元請會社의 감독을 받으며 시공하였으나 군산공사에서는 하청이 아닌 외국기업과 대등한 자격으로 공사에 참여하였다. 이러한 過程을 거쳐 技術을 發展시켜 現代建設은 턴키 베이스로 평택화력의 施工과 原子力發電所 建設까지 進出하게 되었다.

한편 國土開發의 일환으로 全國에 댐공사가 着工되었다. 그 공사 가운데 소양강댐 공사에서 技術用役을 맡은 日本側은 중력댐 設計案을 提示하였으나 시공 하청업체인 現代建設은 훨씬 低費用의 砂礫댐 방식을 提案하여 관철시켰다. 이것은 日本의 先進技術에 무조건 依存하지 않고 독자적인 공법을 제시한 代案工事를 수행한 것이다.

1960年代에 건설된 輸送·通信 등의 社會間接資本 施設로는 道路·橋梁·鐵道·海運施設·港灣施設·電話設備 등이었다. 그런데 경제개발계획이 추진되면서 生産의 增加, 國民生活半徑의 확대 등으로 輸送量이 날로 急增했고 이에 수반되는 교통부문의 애로는 經濟長官會議에서 중요물자별 화차 배분을 항상 주요 의제로 삼을 정도이었다. 이와 같은 상태에서 高速道路의 建設과 開通은 輸送의 迅速과 大量化를 가져왔고 하역과정의 단순화 및 파손율의 감소 그리고 유통경로 단축에 따른 中間商人의 利潤排除로 流通費用을 크게 減少시켰으며 여객수송면에서도 신속하고 편리하게 되었다. 또한 高速道路事業은 이미 태국에서 고속도로를 建設한 경험이 있으므로 政府의 공사비 추정단계에서부터 참여하고 전구간의 2/5를 단독 시공하는 등 결정적인 役割을 수행하였다. 특히 現代建設은 京釜高速道路建設의 최대 難工事였던 대전-대구 구간의 당재터널 공사를 맡아 企業採算에 연연하지 않고 資材 및 人力을 아낌없이 投入하여 工事를 成功的으로 완수하였다[34].

2) 特性있는 多角化

1962年 제1차 5개년계획 이전에 있어서 한국의 시멘트工場은 동양시멘트와 대한양회 뿐이었으므로 제1차 5개년계획에서는 원래 2개 工場을 더 新設하려 하였다. 그러나 建設業 成長에 따른 시멘트 需要의 增加로 단양시멘트·한일시멘트·쌍용시멘트·충북시멘트 등 4개 工場이 設立되었다.

이에 現代建設도 자신이 施工하는 各種工事에 시멘트를 원활하게 供給하기 위하여 1963年 단양시멘트工場을 着工하여 1964年에 完工하였다. 그러나 이 공장은 1969年 現代建設에서 분리 독립되어 現代시멘트 株式會社로 發足하였다. 現代그룹은 이미 1958年에 금강스레트, 1962年에 現代洋行을 設立하였지만 이들 企業은 당시에는 보잘 것 없는 業體였다.

그러나 現代시멘트 株式會社의 創立은 現代그룹이 製造業에 本格的으로 進出한다는 신호탄과도 같았으며 또다른 한편으로는 現代가 韓國經濟를 이끌어 가는 정상그룹 중에서도 多角

34) 現代五十年史, 前揭書, pp. 363~365.

化된 그룹이라는 特性과 重化學 中心의 그룹이라는 特性을 갖추게 되는 계기로 작용하였다[35].

3. 海外建設 時代의 개막

1960年代의 開發戰略은 工業化의 追進과 그것을 基礎로하는 增產, 그리고 그것은 輸出과 결부된다는 思考에 입각하여 強力한 政策이 追進되었다. 특히 政府는 輸出增進에 우선 순위를 두고 稅制面에서 輸出所得稅控除와 輸出用原資材輸入關稅免除, 金融面에서는 輸出前融資制度 등의 수출지원체제를 강화하고 保稅加工政策도 도입하였다. 또 국내기업, 지방단체, 재외공관 등에 輸出目標의 指示, 수출확대회의의 개최 등 총력을 경주하였다. 이러한 의욕적인 노력에 의하여 工業化의 급격한 진전과 수출확대로 나타났다[36].

이 時期 現代建設은 越南特需와는 무관하게 獨者的인 海外建設市場 進出을 모색하였다. 그러나 經驗不足과 見積能力 未熟으로 1963年 7月 월남의 수도였던 사이공의 上水道施設工事入札과 1965年 8月 태국에서 최초 푸켓 교량공사의 턴키 국제입찰, 두번째, 하자이 비행장 건설공사 입찰은 모두 불발로 끝이 났다. 그렇지만 세번째, 1965年 9月 先進 16개국 29개 業體와 겨루어 태국 파티니 나라티왓 高速道路工事를 受注했다. 이것은 韓國建設業이 처음으로 海外市場에 進出한 것일 뿐만 아니라 解放後 韓國企業 海外進出의 嚆矢였다는 점에서 획기적인 일이었다. 길이 2차선 98km, 工期 30個月, 工事費 5백 22만 달러(당시 환율로 우리 돈 14억 7천 9백만원)로써 1965年度 國內外工事 全體契約額의 60%가 넘는 規模였다[37].

또한 現代建設은 항만준설 등 3건의 월남공사에도 참여하였으며 이러한 현대건설의 해외진출은 그후 괌도·알래스카·호주 등의 해외 공사로 발전하게 되었다. 또한 1960年代 후반의 海外進出과 高速道路建設經驗 등은 現代建設이 企業의 近代化·大型化·國際化를 短期에 이룩할 수 있었다. 게다가 태국의 고속도로 건설경험이 國內 高速道路建設에 活用되고 그 建設經驗과 技術蓄積이 1970年代 중동진출이 가능하게 되고 經濟發展에 寄與하였다.

4. 自動車事業 進出

韓國의 自動車產業은 鐵鋼, 電子產業, 機械產業과 함께 政府主導에 의해 育成 發展된 戰略產業으로써 解放直後에는 自動車修理 및 部品製作과 美軍軍用車를 改造組立하는 정도였으므로 1950年代까지는 自動車產業 탄생의 준비기라고 할 수 있다. 그후 1960年代 들어와 自動車

35) 上揭書, pp. 366~367.
36) 金洙槿·閔俊植·夫光植, 前揭書, p. 37.
37) 정주영, 이 땅에 태어나서, 솔 출판사, 1998, pp. 97~98.

工業 育成計劃이 樹立되었고 1962年에는 自動車工業保護法이 制定되었다.

이러한 시기에 정치권력과 유착된 세력에 의하여 새나라자동차공업이 1962年 設立되어 日本의 닛산(日産)自動車로부터 SKD(Semiknockdown)部品 즉, 중간 분해된 부품을 구입하여 組立生産을 시작하였다. SKD生産은 國內에서의 作業은 거의 필요없고 그저 日製車를 輸入하여 판매하고 중간이익만 追求하려는데 불과하였다. 따라서 이를 비판하는 여론이 고조되고 거기에 外換不足사태마저 발생하여 새나라자동차는 폐쇄되고 말았다.

政府는 제2차 經濟開發計劃에 自動車産業 育成을 포함시켜 1966年부터는 韓國自動車工業의 수준이 SKD생산에서 한 걸음 나아간 CKD(Complete Knockdown) 생산 즉, 完全分解部品에 의한 生産으로 移行되었다. 그리고 신진자동차가 새나라자동차 공장을 인수하고 日本 도요타자동차로부터 技術 및 部品을 導入하여 코로나 승용차를 생산하였다. 또한 신진 이외에 아세아자동차도 1966年 外資導入 認可를 받아 승용차 생산에 참여하였다. 이에 뒤늦게 3번째 승용차 생산업체로 現代自動車가 1967年 12月에 設立되고, 이어 1968年에 포드자동차와 기술제휴하여 自動車産業을 본격화하게 되었다.

이 時期의 自動車 國産化率은 20~30% 수준이었으며 1970年代에 가서야 본격적인 자동차 국산화가 이루어지게 되었다. 출발 초기에는 신진 등 先發業體에 크게 뒤졌으나 1970年代에 가서는 韓國 自動車業界를 주도하게 된다.

그러나 이 무렵 政府에서는 自動車工業의 일원화정책과 市場需要의 限界를 내세워 競爭을 저지하고 特定企業에 獨占이 가시화되기도 하였었다. 그랬더라면 韓國 自動車産業은 特惠産業으로 전락하여 정체했을 가능성이 매우 높다. 그렇지만 現代自動車는 그러한 난관을 극복하고 市場構造를 競爭的으로 변화시키는데 寄與하였고 활력을 불어넣었으며, 나아가 1970年代의 自動車 國産化와 1980年代의 海外輸出을 주도함으로써 韓國 自動車工業의 비약적 발전을 가능하게 하였다[38].

Ⅵ. 經濟成長期의 重化學工業體制 構築과 中東進出(1973~82)

1. 造船事業의 基盤構築

1) 造船事業의 與件과 計劃

現代는 1968年 원효로 중기공장을 용산구 서빙고동에 대지 6,500평에 연건평 1,000여 평의 공장을 신축하여 이전하였다. 이 중기공장은 울산조선소 건설에 결정적인 役割을 하였다. 또한 1968年 경부고속도로를 建設하면서 導入된 基礎裝備만 해도 덤프트럭 100여대, 페이로

38) 現代五十年史, 前揭書, pp. 367~369.

더 20대, 불도저 15대, 굴삭기 4대를 보유하고 있어서 造船所 建設에는 자체장비만으로도 공사를 수행할 수 있을 정도였다. 그리고 대단위 조선소를 자체적으로 건설할 수 있는 能力과 大形船舶 建設에 필요한 基本的인 技術은 이미 習得하고 있었다.

現代建設은 그 동안 산업플랜트를 하면서 많은 技術의 습득과 기계·강전·약전 등 각급 技術者를 보유하고 있었기 때문에 現代建設은 아무리 規模가 큰 船舶이라도 建造할 수 있는 能力을 가지고 있었다.

그러나 峨山이 造船事業을 計劃하게 된 動機는 첫째, 建設業은 分明 限界가 있었다. 그것은 工事를 受注하면 사람들이 모여들고 企業은 活力이 있으나 공사가 끝나면 흩어진다. 그래서 製造業으로 사업영역을 확대한 것이 시멘트사업이고 자동차사업이었다. 둘째, 1960年代 후반의 國內建設의 위축과 이를 극복하기 위해 나갔던 海外建設의 어려움을 체험하면서 비롯되었다.

造船事業은 풍부한 勞動力을 活用하여 그 동안의 건설경험을 살리는 동시에 海外市場을 상대로 하는 事業이었다. 특히 造船은 리스크가 큰 業種이기는 하나 많은 사람에게 職場을 提供할 수 있고 많은 聯關産業을 일으킬 수 있는 綜合機械工場이기 때문에 國民經濟的 입장에서도 필요한 사업이었다. 셋째, 1960年代 후반에 世界 造船産業의 시황이 좋았다. 당시 석유, 철광, 석탄 등 세계 海上物動量은 연평균 7% 이상 增加하고 있었다.

이 무렵 세계 造船業界는 크게 변하고 있었다. 造船業界는 勞動集約的 産業으로써 전체 船舶建造費中 勞務費의 比重이 20~30%에 이른다. 따라서 당시 勞動力이 不足하고 勞賃도 높은 英國이나 西獨 등의 선진국에서는 조선산업이 斜陽産業이 되고 있었다. 같은 유럽이지만 노동력이 풍부하고 저렴한 스페인·유고슬라비아·노르웨이 등이 신흥조선국으로 부상되었다. 동양에서는 日本이 1956年 이미 세계 제1위 造船國으로 부상하여 세계 조선시장을 50% 가까이 支配하였다.

韓國도 勞動力이 우수하고 저렴하며 풍부하기 때문에 선진국의 기존회사와 제휴하여 技術과 經驗을 보완하면 신예 조선국이 될 가능성을 가지고 있었다[39].

2) 造船事業 독자추진

現代는 1969年初 現代建設內에 造船事業追進팀이 발족하면서 조선사업이 구체화 되었다. 그 당시 韓國의 造船工業은 연안용 木船이나 소형 鋼線을 제작하는 정도였다. 現代는 外國과 기술제휴를 하거나 합작을 모색하였으므로 먼저 유럽과 중동에서 기술제휴를 찾았고 이어 日本의 미쓰비시와 합작을 모색하였으나 성과가 없었다. 이에 美國과 캐나다의 技術會社, 造船所등과 접촉했으나 역시 진전은 없었다. 그들은 韓國은 造船産業의 基盤이 취약해 성공하기

39) 上揭書, pp. 507~509.

힘들다는 것이 요인으로 작용되었다.

峨山은 이스라엘 해운회사 '팬마리타임'과 접촉하였다. 팬마리타임의 經營主인 유태인 거상 메리로(Marydo)는 現代측에게 50:50의 合作 造船所 建設과 技術提供 등의 現代에게 유리한 條件을 제시하여 1969年말 契約이 체결되었다. 그러나 메리도는 借款導入에서 物資調達에까지 관여하면서 資金을 빼내려하여 계약은 곧 파기되었다.

峨山은 現代와의 合作에 미온적인 日本의 미쓰비시측을 설득하였다. 그러나 그들은 周4原則[40]을 내세워 協力不可로 미쓰비시는 완전히 돌아섰다.

이에 現代는 政府에 支援을 要請하였다. 정부는 1970年 7月 서울에서 개최된 제4차 한일 정기각료회담에 造船事業 協力을 정식안건으로 제기하였다. 이에 따라 日本政府는 韓國 造船事業의 타당성 조사단을 파견하였다. 그러나 이들은 "韓國에서의 大規模 造船所는 무모하다"는 보고서를 내놓았고 日本 造船協會는 한국과의 조선소건설 협력은 불가하다는 결론이었다.

日本造船協會의 최종결정 이면에는 저울질이 있었다. 즉 값싸고 풍부한 양질의 노동력을 바탕으로 韓國의 造船工業이 成長하면 日本의 시장점유율은 잠식될 것이다. 따라서 日本은 韓國의 造船産業을 5만톤 이하의 內需爲主 建造體制로 유지시키는 한편 세계 造船市場에 뛰어들지 못하도록 견제하였던 것이다. 日本과의 협상결렬은 現代의 造船事業을 단독으로 추진하게 하였고 독자적으로 발전할 수 있는 계기가 되었다.

차관도입에 의한 독자적 造船所 건설방침은 전면수정케 되었다. 척당 최대 船建造能力 15만~20만톤급 規模의 조선소를 50만톤급 이상의 VLCOC(Very Large Crude Oil Carrier) 초대형 유조선을 건조할 수 있는 造船所를 建設하기로 하였다.

1971年 7月 조선사업부는 기존의 事業計劃書의 내용을 완전히 변경하고 새로운 事業計劃書를 완성하여 그해 말 政府의 정식허가를 받았다. 이 事業計劃書는 이후 여러 차례 수정되어 1973年 6月에는 100만톤급 規模로 확대되었다[41].

3) 技術提携와 借款導入

1969年 말부터 부지선정에 착수하여 울산 외항 전하만을 조선소 부지로 선정하고 造船所 建設팀은 1971年 중반부터 土地를 買入하는 등 본격적인 부지조성 작업에 나섰다. 또한 船舶販賣 및 技術提携社를 물색하기 시작하였다. 1971年初 처음 西獨 아게베세조선소를 접촉

40) 1970年 4月 15日 중국의 周恩來 수상이 무역협정 연장교섭을 위해 방문한 日本 실업대표들에게 대리통상에 관하여 중국측의 4가지 原則을 밝혔다. 즉, 첫째, 한국 또는 대만과 경제협력관계를 맺고있는 상사나 메이커와는 무역거래 불가. 둘째, 한국 및 대만에 투자하고 있는 기업과도 경제거래 불가. 셋째, 무기를 생산하여 인도차이나 전쟁에서 미국을 돕고있는 기업과도 거래 불가. 넷째, 미국과의 합작회사나 미국의 자회사와도 무역거래를 하지 않는다.

41) 現代五十年史, 前揭書, pp. 510~512.

하였으나 상당히 비싼 用役費와 販賣手數料를 요구하여 협상이 결렬되었다. 그 후 英國의 애플도어(A&P Appledore)사 및 스콧리스고우(Scott Lithgow)사와 접촉하여 1971年 9月 技術提携 및 船舶販賣協助 契約을 체결하였다.

現代建設 造船事業部는 事業計劃書를 확정하면서 創業資金을 6,300만 달러로 하고 그 가운데 4,300만 달러는 現金 및 資本財 借款 등 外資로 나머지 2,000만 달러는 內資로 調達計劃을 세웠다. 內資中 1,000만 달러는 自體資金으로, 나머지 1,000만 달러는 政府支援 融資金으로 調達할 수 있었다.

外資 4,300만 달러가 문제였다. 1971年 공정환율 1:399원으로 172억원에 달하는 금액이었다. 당시 現代建設 總資産 135억원을 훨씬 상회하였다.

1971年 3月 借款導入 교섭창구로 런던지점이 發足되었다. 峨山은 버클레이 은행을 움직일 수 있는 하원의원을 역임한 롱바톰(Longbattom)을 접촉하여 버클레이 은행과 접촉을 시도하였다. 버클레이 은행 측은 해외담당 부총재가 정주영 회장을 면접하고 現代그룹 각사의 貸借對照表를 검토한 뒤 現代가 提出한 장기처리의 借款申請書를 통과시켰다.

借款提供은 결정되었으나 더 어려운 관문이 남아 있었다. 영국 수출신용보증국(ECGD: Export Credit Guarantee Department)의 승인이었다. 영국에서는 은행이 借款提供을 결정해도 ECGD의 승인을 얻어야 한다. 借款을 해간 나라가 원리금을 상환하지 못하면 영국정부가 책임보상을 해야하기 때문이다. 따라서 ECGD는 배를 살 사람이 있으면 지원해 주겠다는 조건부 승인이었다.

峨山은 1971年 10月 중순 애플도어社의 롱바톰 회장으로부터 그의 친구인 선박브로커 사익스(Sykes)를 소개받고 접촉하여 유조선 2척, 가격은 3,095만 달러, 2년 6개월 후 인도, 계약을 불이행시 원리금을 전액 변상한다는 조건으로 契約을 체결하였다. 또한 現代는 같은 해 10月과 11月에 걸쳐 스페인·프랑스·영국·서독은행의 순으로 계약을 체결하였다. 또 1972年 4月 스웨덴의 에자브社와 借款契約을 체결했다. 借款金額은 당초보다 많은 5,057만 달러에 달했으며 앞서 체결된 4개국과의 차관협정은 1971年 12月 政府로부터 導入認可를 받음으로써 公式發效되었다[42].

2. 自動車 수출 모색

1) 獨者經營과 고유모델개발

峨山은 평소 韓國은 資源과 資本이 빈약해 原資材를 海外에서 수입해야 하므로 國內에서 生産된 商品은 外國에 輸出하여야 된다는 信念을 가지고 있었다. 이러한 思考에서 現代自動

42) 上揭書, pp. 513~516.

車는 美國 포드社와 1970年 11月 合作投資契約을 체결하였다.

現代는 새 合作會社가 設立되면 그곳에서 品質이 우수하고 價格競爭力을 갖춘 소형차를 양산해 포드판매망을 통해 전세계에 輸出할 복안이었다.

그러나 포드의 생각은 달랐다. 포드의 한국진출은 본래 市場擴充을 통한 自社製品의 販賣擴大에 뜻이 있었고 나아가 자신의 세계적 분업체계 가운데 한국을 단순한 部品生産基地로 편입시키고자 하였다. 따라서 포드 판매망을 통한 수출과 포드가 이미 진출해 있는 國際市場에의 수출에 대하여 거부하였다. 그러므로 現代와 포드의 合作投資計劃은 1973年 1月 26日 合作契約認可가 취소됨으로써 무산되고 말았다.

포드와의 合作計劃이 무산되자 現代는 獨者經營의 길을 선택하고 1973年 3月 자동차사업의 경영방침을 확정하였다. 이는 峨山이 첫째, 가급적이면 獨者的인 投資를 하고 필요시에만 部門別로 技術을 도입한다. 둘째, 輸出을 目標로 한다. 셋째, 活路를 세계시장에서 찾는다 등이었다.

그러나 이 결정은 즉각 會社內 重役 및 幹部들의 거센 반대에 부딪쳤다. 그렇지만 이러한 반대론이 最高經營層의 확고한 의지를 꺾을 수는 없었다. 現代自動車는 1973年 4月 企劃室을 설치하고 고유모델 開發을 위한 準備作業에 着手하였다. 企劃室은 우선 향후 10年間의 自動車 長期需要 展望과 製造原價 추정작업에 들어갔다. 그 결과 乘用車 需要는 1976年 4만6,000대, 1975年 10만5,000대, 1981年 28만5,000대에 달할 것으로 예상되었다. 또한 추정원가 계산에서는 1,200cc급 승용차가 製造原價 1,932달러, 物品稅를 제외한 國內販賣價 1,983달러로 추정되어 2,000달러 이내로 生産이 可能하다는 결론이 나왔다.

이어 고유모델 乘用車 生産을 위한 추진전략이 수립되었다. ①外國에 車體設計를 의뢰한다. ②완성차 제작에서는 專門分野別로 外國人 專門家를 초빙해 자문토록 한다. ③차체 금형중 고도의 기술을 요하는 부분은 1차에 한해 외국 전문메이커의 技術支援을 받아 開發한다. ④파워트레인은 技術導入으로 製造한다는 등이었다.

한편, 政府는 1973年 6月 30日 '長期自動車工業育成計劃'을 마련하고 7月 20日 '1,500cc 이하 소형차로 외국에서 生産市販된 적이 없는 韓國型 乘用車 生産을 위한 事業計劃書를 8月 5日까지 提出할 것'을 自動車 4社에 요구하였다. 現代는 이미 準備된 고유모델 事業計劃書의 內容을 약간 추가 보완하여 最短時日內에 事業計劃書를 作成하여 提出하였다.

이때 4社가 提出한 事業計劃書 內容은 〈표 2〉와 같고 車型을 완전히 새로운 모델로 設計製作하겠다는 計劃을 밝힌 것은 現代 뿐이었다.

고유모델 乘用車의 設計內容은 다음과 같다.

첫째, 生産費가 저렴하고 연료비와 수리비 등의 유지비가 싼차.

둘째, 自家用 및 營業用을 겸할 수 있고 需要의 주축으로 成長할 수 있으며 輸出市場性이

〈표 2〉 사업계획 총괄표

구분 \ 회사명		현대			기아			GMK			아세아		
엔진배기량		1,289cc			985cc			1,398cc			1,200cc		
생산규모		56,000대			50,000대			50,000대			48,000대		
투자계획 (천달러)	자금연도	외자	내자	계	외자	내자	계	외자	내자	계	외자	내자	계
	1974	38,463	12,630	51,093	24,000	12,500	36,500	12,801	3,920	16,721	7,294	1,250	5,544
	1975	3,423	4,597	8,020	16,000	7,250	23,250	21,339	10,752	32,091	855	76	931
	계	41,886	17,227	59,113	40,000	19,750	59,750	34,140	14,672	48,812	5,149	1,326	6,475
생산계획 (대)	1976	20,000			20,000			20,000			16,000		
	1977	25,000			25,000			25,000			30,000		
	1978	43,000			40,000			33,000			40,000		
국산화계획 (1975년 말)		98%			98%			98%			98%		

자료 : 현대 50년사, p. 550.

높은 차.

셋째, 산길이나 험로에 적합하고 회전반경이 짧으며 등판 능력이 큰 차.

넷째, 최고속도 140km 정도의 차.

다섯째, 화물겸용으로 쉽게 전환 개발이 가능한 차.

여섯째, 소형 군용차 제조시 부품공용이 가능하여 국방부에 기여할 수 있는 차 등으로 되어 있다[43].

2) 포니의 등장과 해외시장 개척

現代는 1973年 7月 英國의 퍼킨스社와 디젤엔진 製造를 위한 技術協助契約을 締結한데 이어 미쓰비시 自動車와 가솔린엔진 및 변속기·후차축 제조를 위한 기술협조계약을 체결하였다.

동시에 車體設計에 대해서도 세계적으로 정평이 있는 이태리의 토리노·산레모 등지의 設計用役會社들을 접촉, 스타일링의 귀재 주지아로가 한창 성가를 올리고 있던 이탈디자인사에 設計를 맡기기로 9月 11日 계약을 체결했다. 이에 따라 현대는 이탈디자인에 기술인력을 파견, 훈련하는 동시에 設計作業의 諸般事項을 熟知할 수 있게 된 원천이 되었다.

또한 現代는 1973年 10月 英國의 버클레리 은행 및 프랑스의 수에즈 은행과 借款導入契約을 締結하였다. 이어 미쓰비시상사와 차관도입을 추진, 1974年 말까지 차관도입에 관한 정부

43) 上揭書, pp. 547~551.

의 승인을 얻었다. 이로써 現代는 고유모델 生産을 위한 필수적인 技術과 資本을 확보하고 綜合自動車工場 建設을 위한 토대를 마련하였다. 고유모델의 스타일이 확정된 후 일부 수정을 거쳐 1974年 2月부터 車體設計가 시작되어 같은해 10월말 프로트타입 1호가 제작되었다. 차체설계 및 프로트타입 製作過程에는 現代 技術陣이 적극 참여하였다. 프로트타입 1호는 동시에 제작된 쿠페 프로트타입 1대와 함께 1974年 10月 30日 개막된 제55회 토리노 국제자동차 박람회에 '포니(Pony)'란 차명으로 한국의 고유모델로 출품되었다.

1974年 9月, 車名公募에서 포니 외에 아리랑·유신·무궁화·새마을 등이 있었지만 현대적 감각에 어울리는 포니를 최종 선정했다. 이로써 우리나라는 세계에서는 16번째, 아세아에서는 두번째로 고유모델을 보유하는 나라가 되었다. 이 박람회에는 16개국 65개사가 각기 최신 모델을 선보였는데 포니는 관심의 초점이었다. 포니의 스타일링이 우수했고 크기와 제원이 오일쇼크 후 세계 자동차시장 추세에 부합하였으며 한국의 첫 고유모델이란 점이 그 같은 관심을 끈 요인이었다. 토리노 박람회 출품은 포니의 수출가능성을 확인할 수 있었다는 점에서도 의의가 컸다. 박람회 기간 중 영국·네덜란드·그리스·프랑스·잠비아 등 14개국의 자동차 수입상들이 포니의 수출대행에 관한 상담을 청했다. 이러한 일은 고유모델 개발에 대한 자신감을 더해주어 회사가 전체적으로 큰 활력을 얻어 1976年 2月末 現代는 고유모델 '포니'를 첫 출고하였다. 돌이켜 보면 포니는 現代自動車의 꿈이었고 希望이었으며 會社의 社運을 건 결단의 열매였다.

1976年 2月 포니가 販賣되기 시작하면서 포니의 독주는 계속되었다. 〈표 3〉과 같이 포니는 1977年 1만9,847대가 판매되어 단일 차종으로서써 全體 乘用車 販賣의 54.1%, 1978年 3만8,411대가 販賣되어 53.5%, 1979年에는 4만6,971대로 52.5%를 차지하여 國內 乘用車市場을 完全히 석권하였다.

現代가 고유모델 포니 開發에 成功하고 國內市場을 석권한 이후 國産自動車의 輸出이 보다 가시적인 목표로 대두하기 시작하였다. 1977年 11月 政府의 輸出振興 措置에 따라 自動車産業을 輸出戰略産業으로, 이어 1979年 1月에는 10대 輸出戰略産業으로 지정하였다.

海外市場 開拓에 가장 적극성을 보인 業體는 現代였다. 1974年 11月 이태리 토리노 모터쇼에서 포니가 호평을 받으면서 세계 각지로부터 수입문의가 들어오자 現代는 우선 世界各國에 조사단을 파견, 市場調査를 實施하였다. 시장조사는 1975年 초부터 1976年 초까지 거의 1年 동안 모두 6次에 걸쳐 輸出可能한 國家 27個國을 대상으로 진행되었다. 그 결과 1976年度 進出 대상국으로 우선 중동지역의 그리스·리비아·쿠웨이트 및 인접 産油國을 대상으로 하고 중남미 지역은 볼리비아와 과테말라에 중점을 두기로 하였다.

輸出開始해인 1976年 現代는 모두 1,019대의 포니를 수출, 257만 달러의 수출실적을 올렸다. 이를 地域別로 보면 사우디아라비아에 포니 STD 15대 외에 포니 픽업 98대 등 113대를

〈표 3〉 국내 승용차 판매 추이

(단위 : 대)

회사명	연도 / 차종	1976	1977	1978	1979
현 대	코티나	3,305	2,671	6,013	6,034
	포니	10,726	19,847	38,411	46,971
	그라나다	–	–	975	644
	계	14,031	22,518	45,399	53,649
기 아	브리사	6,916	2,405	2,057	3,782
	브리사 1300	–	2,900	8,266	5,612
	브리사Ⅱ(K-303)	15	4,364	4,734	7,810
	피아트 132	–	–	–	2,208
	푸조 604	–	–	–	205
	계	6,931	9,669	15,057	19,617
새한 (GMK)	시보레 1700	399	391	233	–
	레코드	2,511	3,959	4,240	9,001
	제미니	–	–	6,797	7,152
	카미나	746	159	4	–
	계	3,656	4,509	11,274	16,153
합 계		24,618	36,696	71,730	89,419

자료 : 전게서, p. 555.

수출한 것을 비롯 중동 · 남미 · 아프리카 등지의 4개국에 포니 세란 631대, 포니 픽업 388대 등을 수출하였다. 이후 포니(픽업 포함) 輸出은 순조롭게 進行되어 1977年 7,427대, 1979年 1만 9,355대를 輸出하는 등 계속 증가추세를 보였다.

이같은 1976年부터 시작된 自動車 輸出은 韓國 自動車工業의 짧은 역사에 비해서는 상당히 획기적인 일이었다. 그러나 政府가 역점을 두었던 소형차 수출은 그 輸出價格이 國內出庫價格의 2분의 1에서 3분의 1 정도에 지나지 않는 출혈수출이었으므로 輸出時 세금이 감면되더라도 적자를 면하기 어려운 실정이었다. 다만 韓國 自動車産業이 海外市場 開拓에 대한 經驗을 얻음으로써 1980年代 韓國 自動車産業의 본격적인 輸出時代를 열어갈 주요한 기반을 마련했다는데 그 의의가 있다고 할 수 있다[44].

44) 上揭書, pp. 552~559.

3. 中東建設進出

現代建設은 1970年代 초반에 마무리된 울산조선소 건설공사가 그 때까지 시공된 단일공사 가운데 가장 最大規模였을 뿐만 아니라, 1960年代 末까지 축적한 施工能力 및 管理能力이 총동원된 공사였다. 現代建設은 이 工事를 통해 現代의 무한한 잠재능력을 확인할 수 있었고 울산조선소 시공경험 및 실적은 現代建設이 중동에 진출하여 國際的인 大形工事를 할 수 있는 技術的·心理的인 자신감에서 도전할 수 있는 직접적인 계기가 되어 진출하였으며 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 現代建設은 1975年 10月 아랍석유수출국기구(OAPEC)으로부터 바레인의 아랍수리조선소(ASRY : Arab Shipbuilding & Repair Yard) 建設工事를 受注하였다. 이 공사는 바레인의 무라하크섬에서 남쪽으로 8km 지점의 매립지에 50만톤급의 유조선을 건조·수리할 수 있는 드라이도크 및 각종 건물·공장 등을 건설하는 것으로 土木·建築·機械·電氣 등 各 分野의 技術이 綜合的으로 요구되는 大形工事이다. 이 工事의 工事全額은 1억4,460만 달러로 그 때까지 현대건설은 물론 國內 建設業體가 중동에서 수주한 공사 중에서 최대규모였다.

둘째, 1976年 6月 세계적으로 쟁쟁한 항만 및 해양 전문 시공업체들을 물리치고 20세기 最大의 役事로 일컬어지는 사우디아라비아의 '주베일 산업항건설공사(Jubail Industrial Harbour Project)를 受注함으로써 現代建設은 中東 建設市場에서 확고한 발판을 구축하고 나아가 세계적 建設業體로 부상하게 되었다. 주베일 産業港 工事는 施工物量으로 보나 要求하는 技術水準으로 보나 실로 世紀의 大役事가 아닐 수 없었다. 이 工事는 사우디아라비아 동부 유전지대인 주베일 地域의 産業施設을 위한 新港 建設工事였다. 주베일 산업항 공사는 契約金額이 9억4,460만 달러가 넘는 超大型 工事로서 그 당시의 換率로 따져 4,600억원으로 그해 韓國 總豫算의 25%에 해당하는 금액이었다. 規模面에서도 유례없는 큰 工事였을 뿐만 아니라 육·해상에 걸쳐 土木部門의 전 工種에서 建築·電氣·設備部門 등을 총 망라한 綜合工事였다.

海上鐵構造物 10만톤, 契約工期 42개월, 동원된 인원만도 총 250만명이었다. 특히, 30만톤급 유조선 4척을 동시에 접안시킬 수 있는 해상 유조선 정박시설(OSTT : Open Sea Tanker Terminal)工事는 구조물 제작에서부터 輸送·荷役·設置 등은 세계적으로 보기 드문 난공사였다. 現代는 이 工事를 통해 육·해상에 걸쳐 고도의 기술을 축적함으로써 國際的 公信力을 높였다. 그 당시 미지의 분야였든 해상유조선 정박시설 시공은 선진국의 독무대 분야에서 현대가 進出하는 발판이 되었다[45].

45) 이명에 태어나서, 전게서, pp. 208~216.

4. 貿易部門進出

1976年 12月 8日 現代綜合商事株式會社는 자본금 5,000만원으로 발족하였다. 事業目的은 선박부품과 철구제품, 각종 기계, 공산품 원료와 제품, 건축자재와 화학제품, 운반용 기계 등 주로 그룹 계열사 생산제품과 직물·편물·봉제품·피혁제품의 판매 및 그 대행업이라고 밝혔다.

國內 綜合商事가 11個社로 늘어난 이 무렵 국내 정상의 종합상사로 발돋움하여 輸出立國에 寄與한다는 강한 의지를 나타내었다.

1978年 2月 11日 現代綜合商事는 제11호 종합무역상사로 지정되었으며 사업목적 또한 해외공사 수주업, 악기제품 제조판매와 그 대행업 등으로 확대가 동시에 이루어져 수출상품의 다양화와 신규사업 진출이 시도되었다. 4月 15日부터는 전세계 商業中心 都市에 "現代綜合商事세일즈단"이 파견되었고 그 결과 북미·유럽·중남미·동남아·중동·아프리카 등 현장에서 1,200만 달러의 수출계약 실적을 올리기도 하였다[46].

이후 現代綜合商事는 그룹사의 생산기반을 최대한 활용하여 선박·플랜트·수리조선·중전기기·철구조물 등을 집중 판매하여 그 당시 韓國의 商事들이 섬유류 등 경공업제품에 주력했던 것과는 근본적으로 달랐다. 이러한 면에서 현대종합상사는 韓國 重化學 製品의 輸出比重을 높이는데 寄與하였다.

그 결과 現代綜合商事는 1977年 3억2,000만 달러의 輸出을 기록했고 1978年에 2억5,965만 3,000달러로 주춤하였으나 1979年에는 6억9,800만 달러로 급증, 그 해 제16회 수출의 날에 6억불 탑을 수상하기도 하였다. 이와 같은 成長記錄은 1979年末 현재 韓國總輸出 150억 550만 달러의 4.63%에 이르고 전체 종합상사의 수출 합계에서의 비중은 13.8%이었다[47].

〈표 4〉 수요상사별 수출실적

(단위 : 백만달러)

구 분 \ 연 도	1977	1978	1979
수출총액	10,047	12,711	15,055
종합상사 계	2,693.5	3,402.5	5,051.1
점유율(%)	(26.8%)	(26.8%)	(33.6%)
현대	319.8	259.7	698.0
대우	501.2	705.8	1,120.2
삼성	506.9	493.4	772.3
국제	328.2	472.3	563.9
현대/총수출	3.2%	2.0%	4.63%
현대/총합상사 계	11.9%	7.6%	13.8%

자료 : 現代, 現代五十年史, p. 590.

Ⅶ. 現代그룹이 産業發展에 미친 影響

1. 건설 및 엔지니어링 부문의 성장과 그 영향

現代建設은 1950年 1月 출범하여 반년만에 韓國戰爭이 발발하여 시련을 겪게 되었다. 그러나 現代建設은 戰時中에 미군이 발주하는 시설공사나 政府가 發注하는 긴급 복구공사에 참여하여 시련을 재빨리 기업의 成長機會로 轉化시켜 나갔다.

1) 信用資産과 建設業近代化에 미친 영향

現代建設은 1953年 4月 '高靈橋 復舊工事'를 受注하였다. 그 때까지 受注한 공사들 중 規模가 가장 컸다. 이 工事는 工期가 2年이 넘는 長期工事임에도 불구하고 분할계약을 하지 않고 일괄계약을 하여 戰後 격심한 인플레의 부담으로 會社財政은 파산지경으로서 最惡의 위기를 맞이하였다. 그러나 現代建設은 막대한 적자를 감수하면서도 工事를 약속대로 마무리지었다. 이로써 現代建設은 당국의 신임을 얻을 수 있었으며 이후 政府가 發注하는 크고 작은 공사를 受注하는데 큰 도움을 준 信用은 資産이 되었다[48].

戰後復舊事業의 일환으로 1957年에서 1962年까지 政府의 道路 改修事業計劃에 따라 집중적으로 發注된 국도포장 공사에 적극 참여하여 國內業體 가운데 가장 많은 工事實績을 올렸다.

이러한 결과 綜合建設業體로 基盤을 構築한 現代建設은 1960年代부터 추진된 國土開發事業에 적극 참여하여, 社會間接資本을 建設하는데에 주도적인 役割을 수행하였다[49]. 그리고 플랜트 공사의 自國化에 주력하여 플랜트 建設技術의 自國化와 韓國建設業의 近代化에 先導的 機能을 하였다.

2) 工業化 基盤 擴充에 미친 영향

現代建設은 1960年代 이후 7차례에 걸친 經濟開發5개년 계획에 적극 참여하였다. 따라서 大規模 工業基地·道路 및 高速道路·橋梁·港灣·댐 등 각종 社會間接資本의 建設을 도맡아 國家經濟開發과 工業化를 위한 基盤擴充에 主導的인 機能을 하였다.

(1) 1968年 2月 제2차 경제개발 5개년 계획 기간에 착공된 경부고속도로는 4차선 도로 428

46) 現代五十年史, 全揭書, p. 580.
47) 上揭書, p. 590.
48) 시련은 있어도 실패는 없다, 전게서, pp. 85~88.
49) 現代五十年史, 前揭書, p. 1364.

km, 일반교 281개, 장대교 29개, 터널 6개를 건설하는 대규모 공사였다. 이 공사에서 現代建設은 경부고속도로의 첫 구간이자 시범구간인 서울－수원간 공구를 도급받아 공사를 성공적으로 수행하는 등, 전체 7개 공구 가운데 수원·천안·대전 등 3개 공구에 참여하여, 서울－오산, 오산－몽단이, 증약－묘금리간 등 도합 128km를 단독 또는 공동으로 시공하였다. 또한 전구간 중 가장 난공사였던 당재터널을 개통함으로써 다시 한번 시공능력을 과시하였다[50].

(2) 1971年 3月 제3차 경제개발 5개년 계획기간에 착공된 지하철 공사에서 現代建設은 鍾路3街에서 5街까지의 7공구를 맡게 되었고, 1972年 9月 추가로 서울역의 1－A공구를 맡았었다. 그러나 現代建設은 그 동안 수많은 터널공사를 포함한 토목공사를 통해 축적한 施工經驗과 技術을 바탕으로 品質과 工事進行에서 가장 우수한 實績을 거두었다[51].

3) 프랜트 技術發展에 미친 영향

現代建設은 1959年 10月 1만 2,500kw 용량의 디젤발전기 2대를 設置하는 호남비료 나주공장의 자가발전 시설을 시공함으로써 황무지에 가깝던 플랜트 施工技術을 어느 정도 체득할 수 있었으며 계속적으로 發電所建設에 참여할 수 있는 등 발전소 건설기술 향상에 주도하였다.

(1) 화력발전 技術의 自立化

現代建設은 1962年 5月 영월 제2화력발전소가 着工되었다. 이 工事는 서독의 지멘스사와 만(Mann)사의 技術指導 아래 全工程을 단독으로 施工하여 工事를 成功的으로 완성함으로써 發電所 施工業體로서의 지위를 확고히 했을 뿐만 아니라 韓國의 發電施設 施工技術 水準을 과시하게 되었다.

現代建設은 1989年 태안화력 1·2호기의 착공시부터 韓國標準 화력발전소의 모델로서 주목받았다. 現代建設은 이 工事에서 철저한 品質과 安全施工으로 發電所의 우수한 성능을 확보하였으며 적기에 준공하여 1996年 2月 韓國電力으로부터 1995年 최우수 건설업체로 선정되었다. 또한 미국의 권위 있는 電力技術專門誌인 「Power Engineering」, 「Electric Power International」지로부터 세계 최우수 발전소로 선정되었다.

(2) 原子力 發電技術의 國産化

現代建設은 1970年初 韓國最初의 原子力發電所인 고리원자력발전소 1호기를 시작으로 영광 5·6호기까지 총 11기의 원자력발전소 가운데 울진 1·2호기를 제외한 9기의 원자력발전소 건설에 참여하여 高度의 施工技術을 習得함으로써 政府의 原電國産化 計劃의 일익을 담당하였다[52].

50) 시련은 있어도 실패는 없다, 전게서, pp. 109~113.
51) 現代五十年史, 前揭書, p. 1368.
52) 上揭書, p. 1387.

(3) 초고압 송전기술 개발의 선진화

現代建設은 1970年代 初盤부터 政府의 345kv의 超高壓送變電設備 事業에 적극 참여하였다. 1990年代 들어와 電力需要가 急增하게 됨에 따라 大用量의 電力을 送電하기 위해 기존의 송전전압인 345kv보다 2배 이상이 되는 765kv의 超高壓 送電時代를 맞이하여 現代建設은 大用量 電力輸送을 위한 超高壓 送電技術開發 및 先進化에 主導하였다[53].

4) 엔지니어링의 先進化에 미친 영향

現代建設과 現代엔지니어링은 1977年 평택화력발전 102호기 건설 프로젝트의 상세설계를 수행함으로써 발전프로젝트의 專門的 遂行을 위한 人的 및 技術的 遂行體制를 構築하였다.

(1) 플랜트 設計技術의 國産化

國內 火力發電 플랜트 事業遂行 經驗을 바탕으로 현대엔지니어링은 海外市場으로의 進出을 적극 추진해, 1980年 現代그룹 컨소시움 형태로 사우디아라비아의 알코바 發電 및 담수화 플랜트를 受注한데 이어, 1982年에는 마카타이프 발전플랜트(65MW×5기), 리비아의 미수라타 발전 및 담수화 플랜트(85MW×6기), 1984年 이라크의 알무사이브 발전플랜트(300MW×4기) 등 각각 수억 달러에 달하는 大規模 發電所 建設事業을 텐키베이스로 受注하여 遂行하였다.

이상과 같이 現代엔지니어링은 그 간의 國內外 工事를 통해 축적한 經驗과 技術을 基盤으로 外國엔지니어링社의 지원 없이 自體 技術陣과 엔지니어링 수행능력에 기초해 동 사업을 성공적으로 수행함으로써 플랜트 設計技術의 國産化를 더욱 앞당기게 되었다.

(2) 先進엔지니어링으로 進入

現代엔지니어링은 컨설팅 프로젝트를 海外에서 先進엔지니어링社들을 물리치고 受注함으로써 다시 한 번 對內外的으로 技術能力을 認定받게 되었다.

〈표 5〉와 같이 네팔의 5차 電力化 事業은 ADB借款을 재원으로 네팔 전력청이 發注한 電化事業으로서 送電設備·變電設備·配電設備 建設에 관한 컨설팅 수행이 주된 업무였다. 現代엔지니어링은 이 事業에서 基本計劃 樹立에서부터 입찰서 작성·입찰평가·기본 및 상세설계·기술자문·시공감리·시운전에 이르기까지 전 공정에 대한 순수엔지니어링을 수행하였다. 동 事業의 成功的인 遂行으로 現代엔지니어링은 제 6·7차 電力化事業까지도 연속적으로 수주 받아 수행하였다[54].

5) 建設裝備의 선진화

現代가 50年代 후반에 競爭力있는 建設業體로 성장할 수 있었던 요인들 중의 하나는 일찍

53) 上揭書, pp. 1399~1400.
54) 上揭書, pp. 1458~1459.

〈표 5〉 해외엔지니어링 컨설팅사업 현황

(단위 : 천달러)

사 업 명	발 주 처	계 약 기 간	계 약 금	차관선
네팔 5차 전력사업	네팔 전력청	1985. 7~1989. 2	2,200	ADB
네팔 6차 전력사업	네팔 전력청	1986. 2~1989. 11	1,324	ADB
네팔 순사리모랑 관개사업	네팔 수자원성	1986. 7~1987. 6	223	IBRD
네팔 도로개선사업	네팔 도로국	1987. 11~1991. 8	1,265	ADB
개도국 산업연구	ADB	1987. 1~1987. 7	120	ADB
파키스탄 스몰댐	파키스탄 건설성	1987. 4~1990. 6	830 루피 12,400	ADB
파푸아뉴기니 공업표준화 및 품질관리 현대화사업	ADB	1989. 2~1990. 8	243	ADB
피지 싱가토카 교량건설사업	피지 공공사업성	1989. 2~1990. 12	750	EDCF
네팔 순사모리랑 건설사업 감리	네팔 수자원성	1989. 2~1990. 12	205	ADB
네팔 7차 전력사업	네팔 전력청	1991. 5~1995. 12	2,507	ADB
네팔 상하수도 시설 개선사업	네팔 수자원성	1991. 10~1992. 9	981	IBRD
네팔 2차 도로개선사업	네팔 도로국	1981. 9~1993. 7	472	ADB
가나 오일저장시설	가나 에너지성	1991. 9~1993. 11	773	EDCF
인도네시아 자바전력 수요예측	인도네시아 전력청	1992. 4~1992. 11	500	ADB
네팔 모디강 수력발전소 건설	KOICA	1993. 4~1994. 6	713	KOICA
요르단 와디 에스~시르 하수처리장	요르단 수자원성	1993. 8~1992. 2	1,268	EDCF
네팔 상수도사업	네팔 상수도공사	1993. 10~1994. 10	941	IBRD
스리랑카 열병합발전소	KOICA	1994. 5~1995. 4	579	KOICA
아제르바이젠 수력발전소	유럽개발은행	1994. 10~1995. 10	223	EBRD
방글라데시 쿨라발전소	방글라데시 전력청	1995. 9~1998. 4	954	ADB
몽골 발전소 개조공사	몽골 에너지청	1995. 5~1998. 4	1,550	ADB

자료 : 前揭書, p. 1458.

부터 機械와 裝備에 남다른 관심을 가져왔기 때문이라고 할 수 있다.

現代建設 草創期에 受注한 高靈橋工事에서 最惡의 危機를 초래하고 막대한 적자를 보게 된 원인 중의 하나가 裝備不足이었다. 이 때부터 大規模 建設工事에서 競爭力을 갖기 위해서는 工期를 短縮시켜야 하며, 이를 위해서는 機械化가 선결요건임을 깨닫게 되었다. 이에 따라 1957年 5月부터 본격적으로 裝備확보 및 管理體制를 갖추기 시작하였다. 1962年 군산비행장 활주로 공사에서 그 당시 建設機械化의 바로미터라 할 수 있는 배차플랜트를 제작하여 현장에 투입하였다. 이후 콘크리트 포장을 위한 콘크리트 페이버(Concrete Paver)·믹서(Mix-

er)·콘크리트 피니셔(Concrete Finisher)·바이브레이터 세트(Vibrator) 등 콘크리트 포장공사의 완전 기계화를 이룩했고, 1970年末 고리원자력발전소 2호기 공사 때 육상장비 600톤 링거크레인(Ringer Crane)을 국내최초로 도입하였으며, 1972年에는 英國으로부터 8,000마력 규모의 호퍼(Hoper)식 준설선을 導入하였다. 그 당시에는 세계 최대의 준설선이었다[55]. 또한 1994年에는 태안화력발전소 연료하역부두 자켓공사 수행을 위하여 日本 TONE社로부터 Mach Krilling Machine을 購入하는 등 建設裝備 先進化에 主導的인 役割을 담당해 오고 있다[56].

2. 電子·情報通信産業에 미친 影響

1) 半導體産業 發展에 主導

現代電子는 1985年 6月 미국 바이텔릭社 設計의 16K SRAM(Static Random Access Memory)과 64K DRAM(Dynamic Random Access Memory)을 導入하여 공정개발에 착수하고 SRAM분야에서는 미국 모젤사와의 제휴를 하는 한편 1985年 6月 미국 텍사스 인스트루먼트(Texas Instrument : TI)의 64K DRAM 파운드리(Foundry) 생산에 돌입하는 등 반도체 技術을 蓄積해 自體開發 역량을 키워 나갔다. 그 결과 ①1988年 8月부터 Hiper IM DRAM 開發에 착수하여 1990年 2月 開發에 성공하였으며 이후 1991年 2月 16메가 DRAM 국책과제 개발에 공동 참여하여 개발에 성공하였고, 1992年 9月 64메가 DRAM 및 256메가 DRAM을 개발하였으며, 1995年 10月 現代電子는 세계 최초 256메가 Synchronous DRAM 開發에 성공하였다[57]. ②1988年 16K SRAM 및 64K SRAM의 원가 절감을 통해 경쟁력 있는 제품개발을 목표로 쉬링크 버전 개발에 착수하여 1989年 5月 제품개발을 완료하였다. ③現代電子는 NVM(Non Bolatile Memory : 불휘발성 메모리)[58] 製品으로 CMOS형 IK EEPROM, 128K ROM, 64K EEPROM 256K EEPROM, 512K EPROM

55) 준설선은 바다밑 모래를 퍼 올려 호퍼에 적재하여 목적지까지 운반·투기하는 海上裝備로서 해외준설현장, 특히 싱가포르 창이공항 확장공사에서 그 진가를 발휘하였다.

56) 現代五十年史, 前揭書, pp. 1466~1469.

57) 上揭書, pp. 1866~1868.

58) NVM은 전원공급이 끊겨도 저장된 정보를 유지할 수 있는 메모리로 ROM(Read Only Memory)으로 통칭된다. ROM제품군은 MASK ROM과 PROM으로 대별된다. MASK ROM은 MASK를 이용하여 원하는 프로그램 데이터를 영구적으로 입력시킨 칩이며, PROM은 칩을 제조하여 실장한 다음 전기적으로 프로그래밍한다. 또한 PROM은 EPROM(Erasable and Programmable ROM)과 EEPROM(Electrically Erasable and Prorammable ROM)으로 구분된다. EPROM은 자외선으로 입력데이터를 소거할 수 있으며 EEPROM은 전기로 입력데이터를 소거할 수 있다. Flash EEPROM은 EPROM과 EEPROM의 장점을 합친 고집적이 가능한 불휘발성 메모리이다.

등의 개발 계획에 따라 게임기 시장의 ROM 수요확대를 예상하여 4M MASK ROM을 1992年 6月 독자적으로 개발하였다. 그리고 1991年 8月 16M MASK ROM 개발에 착수하여 1992年 9月에 완료하였다[59].

2) 모니터 技術開發과 國際品質 인증획득

모니터 기술개발에 앞장서 1990年 자체 개발한 비디오텍스 기술을 國內業體에 이전하는 등 技術開發과 移轉에 寄與하였으며 1995年初 開發한 17인치 초절전형 '딜럭스캔 모니터'가 독일 하노버 컴퓨터·정보통신 박람회에서 환경보전 부문 최우수 제품으로 선정되었다. 또한 現代電子는 1993年 1月에 高技能의 高附加價値모니터 開發 戰略을 설정하고 이에 따라 멀티스캔 방식의 15인치급 슈퍼 VGA컬러 모니터를 개발하였다[60].

3) 情報通信部門의 技術開發

現代는 1992年 10月 國內 最初 차세대 보조기억장치로 광자기 디스크드라이브(MODD)를 日本·美國에 이어 세계 3번째로 3.5인치 MODD를 개발하고 1993年 7月부터 생산하기 시작하였다.

또한 現代電子는 1993年 10月부터 저궤도 상공에 소형 인공위성 56개를 진입시켜 세계전역에 음성·데이터·무선호출·위치확인 등을 제공하는 글로벌스타 프로젝트에 국내에서는 유일하게 참여하고 있으며, 위성을 통해 유럽·아시아·미주를 하나로 연결하는 글로벌 네트워크를 추진함으로써 인공위성시대 개발의 중추적 역할을 담당하고 있다.

그리고 現代電子는 마이크로웨이브 무선통신 기술, 위성 통신망 설계 기술, 초고속 위성 전송기술을 확보하여 위성통신 지상시스템의 새로운 시장 개척은 물론, 차세대 교환기술인 ATM 교환기, 빠른 데이터 전송을 가능케 하는 광전송 등과 같은 技術의 活用으로 新規 開發 범위를 넓혀 갈 것이다[61].

3. 自動車 輸出 産業化에 미친 影響

1) 車種多樣化와 輸出産業化

1976年 南美 에콰도로에 포니의 처녀수출로 세계시장에 첫발을 디딘 '現代自動車'는 輸出 20年째인 1996年 11月 總生産 1,000만대 중 408만 1,377대를 海外市場에 판매, 생산대비 41%대의 輸出實績을 올렸다.

59) 現代五十年史, 前揭書, pp. 1870~1871.
60) 上揭書, pp. 1885~1886.
61) 上揭書, p. 1941.

또한 1980年代 후반부터 차종다양화와 함께 시장 다변화정책을 적극적으로 전개하면서 市場構造 安定化에 노력하였다. 90年代 들어 유럽과 공산권 · 중남미 등의 수출 비중을 꾸준히 늘린 결과 1995年의 경우 유럽 29.7%, 북미 25.9%, 기타 44.4% 등으로 輸出構造를 가져왔다. 1996年 한해 동안은 유럽 31.9%, 북미 23.7%, 기타 44.4%의 구조로 地域別 均衡을 이룰 수 있었다. 輸出車種 또한 신형 엑셀 이외에 스쿠프 · 엘란트라 · 쏘나타 · 엑센트 등으로 다양해지고 품질과 성능 또한 향상되면서 輸出市場에서의 現代車는 성가를 더해가고 있다. 輸出對象國家 또한 수출본격화를 맞이한 1986年 65個國에서 시장다변화 초기인 1990年 94個國으로 확대하였으며 1996年末 現在 180여 개국으로 대폭 증가되어 韓國 自動車의 輸出産業化를 主導하고 있다[62].

2) 輸出市場의 다변화

現代는 1987年부터 수출시장 다변화를 검토하기 시작하여 1988年부터 實行에 들어갔다. 수출시장 다변화의 첫 해인 1989年 현대는 유럽 · 아프리카, 아 · 태 3개 권역에 10개국의 新規市場을 확보하는 한편 호주 · 대만 등 아 · 태 지역 輸出比重을 1988年 3.2%에서 8.4%로 늘렸다. 그리고 소폭이지만 유럽지역 수출비중도 增加시켜 시장다변화와 균형수출에 시동을 걸어 나갔다. 1989年 4月 新設된 現代綜合商事(株) 自動車部는 최초 유고 · 헝가리 · 폴란드 3개국에 대한 시장조사 결과 동유럽 시장진출에 대한 고무적인 결과를 내놓았다. 동유럽 진출 첫 해인 1990年 유고 8,309대, 폴란드 600대, 항가리 426대를 비롯, 소련에 100대를 시험수출하는 등 모두 9,435대의 수출을 기록하면서 동구시장에 연착륙하였으며 1991年 동유럽권에 모두 1만 6,821대를 수출했고 수출비중은 7.38%이었다[63].

3) 生産의 海外現地化

現代는 90年代 들어 生産의 海外 現地化를 적극 모색하였다. 수출다변화의 새로운 시도로써 自國産業保護를 위해 完成車 輸入을 制限하고 있는 國家에 進出하는 방법이기도 했다.

1992年부터 現地化에 본격적 시동으로써 7월 남아프리카의 보츠와나의 최대 운수회사인 사보트 홀리어스社와 合作으로 現地 組立工場을 設立하는 한편 CKD(Complete-Knock-Down)輸出을 계약했다. 그리고 10月에는 태국 U.A.S社에 技術支援에 의한 CKD 수출을 계약하였다. 이어 1993年 10月 이집트, 11月 말레이시아에서 現地 組立工場 建設에 의한 CKD 輸出 계약을 체결하였으며, 1994年에는 잠바브웨 · 인도네시아 · 필리핀의 이탈카 필리피나스社와 CKD 조립생산 계약을 체결하였다. 현지화의 고삐는 계속 당겨져, 1995年은 3곳, 1996年은 9곳 등 모두 12곳의 現地組立生産을 추가함으로써 해외생산기지는 모두

62) 上揭書, p. 1618.
63) 上揭書, pp. 1625~1627.

21곳으로 증가하였고 그중 12곳에서는 양산에 돌입하였다[64].

4) 輸出市場의 세계화

輸出市場은 1993年 구소련에서 독립한 백러시아와 아르메니아에 이어 미수교국이었던 중국 등에 까지 대형 특장차를 수출하면서 더욱 확대되었다.

1993年과 1994年에는 독일과 프랑스·호주·푸에르토리코 등에서 현대차는 '최우수차', '가장 購買力 높은 차'등의 호평 속에 수입차 판매 1위를 기록하기도 하였다.

수출 호조는 1995年에도 전년대비 25.4% 성장한 47만2,813대로 이어졌다. 1996年에도 CKD 수출을 포함, 전년대비 13.2% 증가한 56만164대의 각종 승용차와 상용차를 수출했다. 이는 국내 전체 수출대수 136만5,980대의 41%를 점유하는 것이다[65].

1996年 現代는 車種別로 엑센트 25만5,427대(46%), 아반떼 16만6,687대(30%), 쏘나타 4만8,265대(9%), 상용차 7만3,805대(13%), 그리고 CKD 1만5,980대(2%)를 기록하였다.

〈표 6〉 지역별 수출실적 및 시장변화 추이

(단위 : 대, %)

구 분	1993	1994	1995	1996
계	349,237	394,128	494,479	560,164
북미	106,749(30.6)	149,207(37.9)	127,918(25.9)	133,053(23.8)
유럽	93,917(26.9)	94,089(23.9)	131,862(26.7)	153,874(27.5)
동유럽	12,463(3.6)	7,245(1.8)	14,946(3.1)	24,143(4.3)
아·태	50,925(14.6)	38,680(9.8)	58,455(11.8)	81,210(14.5)
중남미	37,152(10.6)	50,023(12.7)	63,229(12.8)	62,890(11.1)
중동	30,637(8.8)	37,278(9.5)	55,828(11.3)	63,091(11.3)
아프리카	5,064(1.5)	13,526(3.4)	24,455(4.9)	26,723(4.8)
CKD	12,330(3.5)	4,080(1.0)	17,786(3.6)	5,980(2.9)

주 : 총계는 CKD를 포함한 실적임 ( )는 지역별 비중

자료 : 上揭書, p. 1631.

4. 造船産業의 進出과 그 影響

1) 生産性 提高

現代重工業은 90年代 들어와서 韓·日 造船業體들 間의 競爭이 치열해지고, 저임금을 바탕으로 중국 및 동남아 국가들의 추격이 거세지자 設計 및 生産 自動化 시스템 개발, 生産工

64) 정명기외 3인 공저, 한국의 자동차산업, 한남대학교 출판부, 1996. pp. 162~166.

65) 現代五十年史, 前揭書, pp. 1630~1631.

法 및 물류개선 등을 통한 生産技術力 向上에 더욱 박차를 가하고 있다. 技術開發投資를 크게 增加시켜 新工法을 開發하고, 자동용접기와 자동절단기 등 자동설비를 증설하고 作業效率이 낮은 設備를 첨단설비로 교체하여 作業能率 向上은 물론 生産性을 크게 향상시키고 있다.

1995年에는 建造船舶의 블록 및 철구조물의 운반작업에 관련된 諸般業務를 처리하는 運搬管理 시스템을 도입하였다. 이 시스템 도입으로 블록저장에 필요한 소요면적 사전 파악 및 生産工程 計劃에 따른 신속·정확한 블록 이동 및 적치가 가능해져 生産性 向上에 크게 기여하였다.

이렇게 노력한 결과 1980年에서 1995年에 걸친 15年間 연평균 7.7%의 생산성 향상을 이룩했으며, 현재 벌크선·유조선 등 일반상선의 공수 생산성은 國內 여타 造船業體에 비하여 월등히 높은 수준이다[66].

2) 技術의 自立化

플랜트 事業本部는 現代重工業의 增設設備와 그룹계열사의 設備製作을 중심으로 플랜트생산·製作技術을 蓄積하여, 現在는 대형 발전플랜트·화공플랜트·항만설비·담수화플랜트·제철플랜트의 주요 기기 등을 수주하여, 성공리에 제작·납품하는 수준에 이르렀다.

초창기의 제작기능 수준은 조선사업본부에서 전입해온 조선관련 生産職社員을 재교육하여, 단순용접사에 불과했던 技能人力을 우수인력으로 성장시켜 원자력 發電設備 工事까지 수행할 수 있게 되었다. 設計技術의 경우에도 70年代 중반까지만 해도 基本設計能力이 없어 外國엔지니어링社의 도면에 전적으로 의존하여 주요 부품과 전장품을 日本에서 수입하여 組立·製作하는 실정이었다. 그러나 적극적으로 先進技術을 導入하고 職員 海外練修를 실시하는 등 技術自立化에 주력한 결과, 70年代 末부터는 發注處의 圖面提供에 의한 단순 제작방식에서 탈피하여 자체 설계가 가능하게 되었다[67].

3) 部品의 國産化

80年代 初까지는 國內의 소재 및 기계공업기술 기반이 취약하여 部品 國産化率은 31% 정도이었다. 그러나 꾸준한 技術開發과 協力業體育成에 힘입어 엔진 國産化率은 1982年 51%에서 1985年에는 70%가 되었다.

특히 1984年 4月 346억500만원을 投入하여 선박용 크랑크샤프트 공장을 건설한데 이어, 1985年 6月에는 211억9,100만원을 投入하여 船舶用 프로펠러 工場을 세우면서 선박엔진의 國産化率도 크게 높아졌다. 1986年부터는 크랑크샤프트·실린더프레임(Cylinder Frame)·실린더 라이너(Cylinder Liner)·실린더 커버 등 각종 엔진 핵심부품을 海外로 輸出

66) 上揭書, pp. 1733~1734.
67) 上揭書, p. 1739.

하게 되었다.

현재 엔진사업 본부는 연료펌프와 터보차저, 실린더 자켓(Cylinder Jacket) 등 協力業體에서 製作이 不可能한 대형품을 자체 개발하여 제작하고 있으며, 배기 밸브·피스톤 로드(Piston Rod) 등 協力業體의 生産이 可能한 部品은 協力業體와 共同으로 開發하여 사용하고 있다. 일부 전기·계장품 중 국내 수요량이 적어 輸入하여 사용하는 것이 經濟的인 部品을 제외하고는 대부분 部品의 國産化 開發이 완료된 상태로 사실상 완전한 국산화를 달성했다고 할 수 있다[68].

5. 宇宙航空産業의 進出과 그 影響

1) 컨테이너 事業의 成功的遂行

1982年 12月까지는 보온컨테이너, 통풍식 벌크컨테이너, 특수 오픈탑컨테이너 등의 開發과 受注이었으며, 1983年에는 플랫폼컨테이너와 창고용 웨어 하우스를 開發하였고 1984年에는 특수 규격외 컨테이너 등들 개발하였다.

아울러 1982年부터 비투멘 탱크컨테이너의 生産을 施發로 각종 특수 탱크컨테이너 등을 생산하게 되었으며 1983年부터는 특수 컨테이너인 알루미늄컨테이너의 개발을 위해 특별 전담팀을 構成하여 샘플제작 등 事業準備體制를 갖추었다.

1983年 海外市場을 넓혀나가 유럽 4개국 연합선사인 스칸디나비아 쉬팡사, 미국의 대형 리스회사인 인터플 등으로부터 신규 오더를 수주. 3月까지 약 2,700만 달러 規模의 輸出契約을 체결하였다.

1984年에는 세계최초로 年間 1억8,000만 달러를 生産하여 세계 제1의 컨테이너 生産企業으로 成長하였다[69].

2) 韓國型 디젤機關車 開發

1988年 전후동력 방식의 新型 디젤차(새마을열차), 무인운전이 가능한 75톤 입환기관차 등을 개발하였다. 1989年에는 〈표 7〉과 같이 GT26CW-2형 전후동력 기관차, 1993年에는 電力의 效率을 극대화한 VVVF(가변전압·가변주파수)시스템의 전동차를 개발하고 제품화하였다.

그리고 1988年에는 미국 輸出用으로 컨테이너 운반 전용차량인 스파인카의 製作技術과 88디젤동차의 製作工法, 日本 輸出用 도큐 전동차의 球體소조립공법에 관한 技術開發에 寄與하였다.

68) 上揭書, p. 1753.
69) 上揭書, pp. 1988~1989.

이같은 技術開發의 노력에 의하여 1989年 이후부터는 年間 受注 規模가 1,000억원대를 超過하는 高速成長을 實現하였다[70].

〈표 7〉 주요 기술개발 동향

구 분	시 기	개발기술 및 제품	수 요 처
디젤차	1986. 12	유선형 디젤기관차	철도청
	1988. 6	전후동력형 신형 새마을동차	철도청
	1988. 12	무인운전 75톤 입환기관차	포항제철
	1989. 12	GT26CW-2형 전후동력기관차	철도청
전기차	1983. 12	지하철 2호선용 초퍼제어방식 전동차	서울시
	1993. 9	인버터방식 전동차	서울시, 철도청
	1985. 3	스테인리스 스틸제 전동차	부산시
기 타	1986. 11	'스파이카' 제작기술	
	1988. 12	88디젤동차 제작공법 및 구체소조립 공법	

자료 : 上揭書, p. 1994.

3) 갤로퍼의 탄생과 海外市場進出

1991年 9月 4륜구동 지프인 갤로퍼를 공개하였고 같은 해 10月 자연흡기 방식의 디젤 롱바디가, 12月에는 디젤 터보엔진의 롱바디가 나왔다. 이어 1992年 1月에는 3,000cc급 V6 가솔린엔진의 롱바디, 4月에는 디젤 숏바디, 6月 디젤 터보엔진의 숏바디, 11月의 V6 가솔린엔진의 오토매틱형을 계속 내놓았다.

生産 첫해 1991年에 2,934대를 판매, 329억9,000만원의 賣出實績을 올렸으며 1992年 차량사업 본부는 모두 2만4,417대의 갤로퍼를 생산, 2만3,738대를 판매하여 생산 1년여만에 점유율 51.9%를 기록하는 등 시장을 완전 장악하였다. 賣出額 2,755억4,000만원의 規模로써 會社全體 賣出額의 약 22%를 차지하는 주력사업으로 등장하였다〈표 8 참조〉.

갤로퍼의 海外市場 進出은 1992年 11月 러시아와 불가리아 등 동유럽 지역에 40대를 선적함으로써 시작되었다. 1993年에 아시아·아프리카·중동에 소규모였지만 수출 가능성을 조심스럽게 타진해 나갔다. 輸出 2年째인 1994年 11月에는 中國 政府機關인 中國進口汽車貿易中心의 알선으로 중국에 진출하였다. 그 당시 중국정부의 대외무역 관행인 역구매 조건 없이 韓國의 완성 차를 중국에 처음으로 수출하는 기록을 남겼다.

1995年 이후 需要 둔화를 보이고 있던 內需市場의 限界를 輸出市場 開拓으로 풀기 위해 시장을 다변화하는 노력을 기울여 나갔다. 이같은 노력의 결과 첫해 661대 80여 억원, 1994年 800대 100여 억원의 수출실적을 올렸던 갤로퍼는 1995년에 이르러 그 동안의 수출 1,461대

70) 上揭書, p. 1994.
71) 上揭書, pp. 2007~2009.

〈표 8〉 지프생산 및 내수판매실적

(단위 : 대)

구 분		1991	1992	1993	1994	1995	1996
생 산	현대정공	3,076	24,417	36,135	39,724	41,118	35,021
	쌍 용	20,894	18,459	18,829	41,626	40,492	43,757
	기 아	–	10	14,468	26,082	36,928	45,604
	아 시 아	5562	7,518	9,910	4,902	5,701	6,274
	계	29,532	50,404	79,442	112,334	124,239	130,656
판 매 (대수)	현대정공	2,934	23,738	36,011	36,083	38,217	33,777
	쌍 용	19,435	16,61	15,682	33,661	26,435	27,683
	기 아	–	–	13,679	15,757	12,482	19,003
	아 시 아	4,460	5,933	7,568	2,691	3,057	3,387
	계	26,829	45,732	72,940	88,192	80,191	83,850

자료 : 上揭書, p. 2007.

의 3배를 넘는 5,022대, 642여 억원으로 급신장을 보였다[71].

Ⅷ. 結 論

本 硏究에서는 現代그룹의 韓國經濟發展에 미친 影響에 관하여 考察하였다. 따라서 이를 要約하여 整理하면 다음과 같다.

現代그룹은 峨山 鄭周永 명예회장이 1940年代에 創造, 積極意志, 勤儉의 姿勢, 強靭한 實踐力을 企業哲學으로 하여 創業하고 事業報國의 반세기를 創造精神으로 매진하여 이제는 從業員 20만명, 協力業體 1만6천개를 자랑하는 韓國 最大企業으로 成長하였다. 한 해 賣出額이 80조원이며 輸出額이 1백73억 달러, 投資額은 9조원대에 이르는 그룹으로 성장하였다.

峨山은 1940年代에 現代自動車工業社와 現代建設의 設立을 필두로 하여 造船, 精工, 鐵鋼, 機械, 金屬 등 基幹産業의 發展에 主導하였으며, 電子, 宇宙航空, 情報技術 등 尖端産業 發展에도 先導하였다. 現代그룹은 韓國經濟를 이끌어 가는 先導企業으로써 國家經濟 발전에 미친 영향은 대단히 크다. 現代의 모기업인 現代建設은 1997年의 경우 國內 建設業界의 海外受注額 가운데 23%를 차지하였다. 現代綜合商社는 국내상사 수출액의 24%였으며 이것은 韓國全體 輸出額의 12%나 되는 아주 큰 規模이다. 現代自動車 또한 1997年 國內 自動車 總生産量의 46%를 生産하였으며 國內市場의 점유율도 45%대에 이르고 있다.

71) 上揭書, pp. 2007~2009.

現代그룹은 1997年 總 1백95억6천1백만 달러의 외화를 가득함으로써 國內業界 最初로 1백만 달러의 흑자를 기록하여 國際收支 改善에 主導하였다.

이와같이 現代그룹의 지난 반세기는 挑戰과 開拓의 역사로써 진취적 기상과 불굴의 투지, 창의적 발상 등이 韓國經濟發展에 先導的인 機能을 하였다.

高度 經濟成長의 디딤돌이었던 海外建設과 수출입국의 토대가 되었던 自動車, 造船 등도 創造的 積極意志와 強靭한 企業精神의 발로였다.

또한 現代그룹은 97年 5月 25日 創立 50週年을 맞아 「21세기 새로운 현대」를 創造하기 위해 3가지 경영 방향을 제시하였다. 즉, 尖端技術의 開發과 創造的 人材育成, 그리고 지구촌 經營體制 構築 등 3가지 경영 방향이며, 이는 궁극적으로 世界企業으로 成長하기 위해 반드시 성취하여야 할 과제라는 설명이다.

이에 따라 現代그룹은 앞으로 모든 계열사가 동종업계에서 세계 最高水準이 될 수 있도록 經營革新에 박차를 가하기로 했으며 특히 宇宙航空과 情報通信 등 未來事業에 전폭적인 투자를 아끼지 않겠다는 의지를 분명히 하고 있다.

그러나 우리는 재벌기업이 經濟發展에 寄與한 공로에도 불구하고 國民들의 따가운 시선을 받고 있다는 점을 지적하고자 한다. 이러한 현상은 경제력 집중과 함께 선단식 경영체제, 정경유착, 가족중심의 경영과 부의 세습 등은 재벌기업에 대한 부정적 이미지를 심고 있기 때문이다. 또한 財閥企業은 있으나 세계에 내놓을 일류기업은 찾기 힘들고 재벌이 생산하는 다양한 상품은 있으나 세계인의 브랜드를 내놓지 못하고 있다는 점도 지적할 수 있다.

그러나 現代는 첨단기술의 개발과 글로벌 경영체제 구축의 경영전략을 제시하였다.

미래 高度産業社會에 대비하여 반도체와 통신사업에 과감한 투자, 특히 비메모리 반도체에 대한 투자를 더욱 확대하고 공해없는 자동차를 만들어 인류에 기여한다는 방침이다. 고속철도는 서울-부산만의 좁은 의미보다는 통일을 대비하여 평양에서 신의주를 거쳐 중국대륙에 이르기까지의 원대한 꿈을 갖고 추진한다는 것이다.

또한 현대그룹을 세계 일등기업으로 만들기 위해 현장 우선주의와 과감한 해외투자, 급변하는 경영환경에 적응하는 새로운 경영이념으로 자리잡는다는 것이다. 경영방식에 있어서도 무한 경쟁시대에 맞춰 효율성 제고와 함께 시대상황에 적절히 대응하는 유연성 확보, 사외이사제도 도입을 통한 투명경영, 세계화의 적극추진, 계열사의 자율 독립경쟁력 강화, 국가기간산업 육성을 통한 경제발전 등의 사회적 책임을 다한다는 경영방식을 제시하였다.

이러한 내용들을 종합적으로 분석해 볼 때 현대그룹은 지금까지 한국경제 발전에 견인차적인 기능을 하였을 뿐만 아니라 21세기 한국경제의 미래에도 선도적인 역할을 하고 국민과 더욱 가까워지는 企業群으로 發展할 準備와 能力을 充分히 갖추고 있다고 사료된다.

참 고 문 헌

1. 金柄夏, 「財閥의 形成과 企業家活動」, 韓國能率協會, 1991.
2. 金聖壽, 「韓國經濟의 理解」, 學文社, 1992.
3. _____, 「韓國經濟의 發展」, 學文社, 1996.
4. 金洙槿 · 閔俊植 · 夫光植, 韓國經濟論, 經世院, 1986.
5. 朴東燮, 「韓國經濟論」, 博英社, 1987.
6. 潘柄吉 · 河英明 외2인, 「韓國企業의 世界化戰略事例硏究」, 신원문화사, 1996.
7. 薛鳳植, 「經濟發展論」, 螢雪出版社, 1987.
8. 邊衡尹, 「韓國經濟論」, 裕豊出版社, 1996.
9. 宋丙洛, 「韓國經濟論」, 博英社, 1998.
10. 李柱勳, 「한국의 經濟成長과 地域産業構造」, 癸丑文化社, 1997.
11. 이 호, 「또하나의 기적을 만든다」, 자유시대사, 1997.
12. 재정경제부 경제분석과, 「월간 경제동향」, 재정경제부, 1998. 11월호.
13. 정주영, 「시련은 있어도 실패는 없다」, 제삼기획, 1996.
14. _____, 「이땅에 태어나서」, 솔출판사, 1998.
15. _____, 「한국경제 이야기」, 울산대학교 출판부, 1997.
16. 정찬근 · 정동섭, 「한국기업의 전략－구조－문화」, 부산대학교 출판부, 1998.
17. 趙容範, 「後進國 經濟論」, 博英社, 1981.
18. 최배근 · 김정수 외 7인, 「한국경제의 이해」, 法文社, 1998.
19. 韓國經營史學會, 「經營史學」, 第14輯, 1997.
20. _____, 「經營史學」, 第15輯, 1997.
21. 現代, 「現代五十年史」, 1997.
22. 황명수, 「한국기업가사 연구」, 황명수 교수 정년퇴임행사 준비위, 1998.