

## LG의 東유럽 進出現況과 展望

### The Progress and Vision of LG in Eastern Europe

金 新\*

#### 目 次

I. 序 論	2. 현지인력 활용전략
II. 東유럽 地域의 進出環境	3. 경영관리전략
1. 폴란드 진출환경	4. 영업전략
2. 헝가리 진출환경	5. 현지국에 적용할 수 있는 전략 수립
III. LG의 東유럽 進出戰略	6. 국제화 추진전략
1. 업무추진전략	N. 結 論

## I. 序 論

최근 한국기업들의 해외진출은 경영환경의 글로벌화<sup>1)</sup>와 함께 지속적으로 활발하게 진행되고 있다. 특히 해외직접투자의 증가속도와 규모를 보면 우리 기업들의 해외진출에 대한 관심사가 얼마나 높은지 짐작할 수 있다. 또 최근에는 투자동기<sup>2)</sup>도 저임노동을 활용하기 위해 동남아 지역에 집중적으로 투자하던 것과는 달리, 선진기술을 도입하거나 또는 새로운 시장을 개척할 목적으로 선진국에 투자하는 등 해외진출의 수준이 고도화<sup>3)</sup>되고 있다.

그러나 그런 추세에도 불구하고 한국기업의 해외진출은 그 과정이나 내용에 비추어 볼 때 아직까지 국제화의 초기 단계라고 할 수 있다. 이러한 이유 중 하나는 기업의 해외진출전략이 제대로 수립되지 못하는 경우가 많기 때문이다. 즉 기업이 가지고 있는 내부자원이나 핵심능력을 충분히 활용하지 못하고 또 외부환경에 대한 정보 입수나 분석이 효율적으로 이루어지지 않고 있기 때문이다.

\*慶熙大學校 教授.

- 1) Morris Teubal(1991), "Networks and market creation", Research Policy, Vol. 20.
- 2) John W. Petty. "An Optimal Transfer-Pricing System for the Multinational Firm: Linear-Programming Approach", Ph.D. Dissertation(University of Texas at Austin). 1971.
- 3) J.S. Arpan. *International Intracorporate Pricing*, New York, Praeger 1972.

21세기의 출범과 함께 세계는 점차 “국경없는 경제<sup>4)</sup>”로 나아가고 있다. 이러한 국경없는 경제활동이 극단적으로 실현된다면 기존의 국가를 중심으로 한 무역은 아무 의미없이 될 것이다. 그러나 현실적으로 국가 내지는 지역에 따른 정치적, 문화적 차이가 존재하므로 극단적인 형태보다는 타 국가, 타 지역에 비해 보다 밀접한 경제관계를 형성하는 지역연합이 대두하고 있다. 예컨대, 세계는 다수의 밀접히 연결된 경제지역으로 구분되어 있는데, 이는 EU, NAFTA, 아시아 지역경제로 대표되어진다.

한국은 전통적으로 수출 지향적인 경제구조로 발전하여 미국을 중심으로 한 선진국에 대한 수출을 통해 경제성장을 이룩했다. 그러나 세계경제의 블록화<sup>5)</sup>와 더불어 한국의 해외진출과 수출구조도 점차 새로운 시장을 중심으로 재편되고 있다. 이는 세계경제가<sup>6)</sup> 미국, 유럽, 아시아 세 지역으로 3극화되어 있고<sup>7)</sup>, 한국의 해외진출과 수출구조도 이에 적응하고 있음을 보여주는 것이다. 그러면 이러한 중심 세 개 지역 이외의 지역은 한국경제에 과연 어떤 의미를 지니는가? 특히 우리의 관심에서 향시 벗어나 있는 동유럽지역은 과연 한국 경제에 어떤 의미를 지니는가?

한국의 해외진출 중 동유럽 지역이 차지하고 있는 비중은 극히 작은 규모를 차지하고 있다. 비록 전체에서 차지하는 비중은 적으나, 동유럽 지역에 대한 해외진출은 동유럽 국교수교 이후 소폭이나마 증가추세를 보이고 있다. 이러한 현상은 다음과 같은 의미를 내포한다.

첫째, 동유럽지역이 세계 GDP에서 차지하는 비중이 아직까지는 극히 적다. 따라서 한국의 이 지역에 대한 해외진출 비중도 낮다.

둘째, 한국기업의 해외진출은 선진국의 경우 북미를 중심으로, 개도국의 경우 지리적으로 근접한 아시아를 중심으로 진행되어 왔다. 따라서 자연스럽게 한국기업은 세계경제의 변방인 동유럽 지역을 무시해 온 것이다.

셋째, 동유럽의 경우 지리적으로 유럽과 근접해 있고, 또한 사회주의 체제에 의해 오랜기간 한국과는 단절이 되었고, 경제활동의 연계는 자연스럽게 서유럽 중심으로 이루어졌다.

그러나 2000년대에는 세계경제의 흐름은 무국경화 현상과 더불어 블록화<sup>8)</sup>가 심화되고 있다. 이에 따라 한국기업이 장기적으로 경쟁력을 지니기 위해서는 한편으로는 한국이 속한 아시아 지역경제 내에서의 긴밀한 경제관계를 형성해야 하고, 다른 한편으로는 동유럽과 북미

4) Larry J. Mervill and William Petty, “Transfer Pricing for the Multinational Firm”, *The Accounting Review* 54, October 1978.

5) Larry N. Killough and Thomas L. Souders, “AQ Goal Programming Model for Public Accounting Firm”, *The Accounting Review* 48(2), April 1973.

6) Perlmutter Howard V., “The Taxation of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business* Vol. 4, 1969.

7) Sang M. Lee, *Goal Programming of Decision Analysis*, Philadelphia, 1972.

8) Morris Teubal(1991), “Networks and market creation”, Research Policy, Vol. 20.

로의 새로운 우회진출 기반을 구축해야 한다.

본 연구는 이러한 문제의식 하에 유럽의 관문인 신흥시장인 동유럽지역의 시장상황을 분석하고, 이를 지역에 진출해 있는 한국기업중 가장 활발한 현지경영활동을 벌이고 있는 LG의 사례를 분석함으로써 한국기업이 현재 취하고 있는 전략적 의도를 추출하고, 이를 바탕으로 장래의 바람직한 진출전략을 도출하고자 한다.

## II. 東유럽 地域의 進出環境

동유럽지역은 전통적으로 유구한 역사를 지니고 있다. 2차대전 이후 공산화한 이 지역은 비록 제조업은 미발달했으나, 70년대 이후 기계산업 등 세계 경제의 한 축을 차지하고 있다. 현재 동유럽에서 LG 등 한국기업과 관련을 맺고 있는 국가는 폴란드, 헝가리 등을 들 수 있다.

### 3. 폴란드 진출환경

#### 1) 해외진출환경

##### (1) 일반적 환경

위치 : 유럽 북동부

면적 : 312.7천 km<sup>2</sup> (한반도의 1.4배)

기후 : 대륙성 및 해양성 기후

인구 : 3,870만 명 ('98년)

수도 : Warsaw(164만 명)

민족 : 폴란드인(98%)

언어 : 폴란드어(공용어)

종교 : 카톨릭(95%), 기타(5%)

##### (2) 정치 환경

독립일 : 1918. 11. 11(프러시아)

정부형태 : 대통령 중심제

국가원수 : Aleksander Kwasniewski 대통령 (Jerzy Buzek 수상)

의회 : 양원제 (상원 : 100석, 하원 : 460석)

주요정당 : 선거행동단(AWS), 좌경민주연합(SLD), 자유연합(UW)

국제기구가입 : UN, IMF, IDA, IFC, OECD 등

### (3) 경제 환경

GDP : 1,489억 달러(1998년)

1인당 GDP : 3,847 달러(1998년)

화폐단위 : Zloty(Zl)

회계연도 : 1. 1~12. 31

산업구조(1997년) : 농림업 5.1%, 제조업 26.6%, 건설업 5.7%

주요수출품('97) : 중공업제품 57.4%, 기계·장비 21.0%, 식료품 11.7%

주요수입품('97) : 중공업제품 43.3%, 기계·장비 35.7%, 연료 8.6%

주요부존자원 : 천연가스, 석탄, 구리, 암연

경제개발계획 : 경제전략계획(1994~97) 추진

경제적 강점 : 양질의 인력, 과감한 경제개혁추진, 풍부한 천연자원

경제적 약점 : 외채부담과증, 수출구조 취약

### 2) 우리나라와의 관계

외교관계수립 : 1989. 11. 1(북한과는 1948. 10. 16 수교)

주요협정체결 : 무역협정, 투자보장협정(이상 '89), 항공협정, 이중과세방지협정(이상 '92), 사증면제협정, 문화협정, 과학기술협력협정(이상 '93)

투자실적 : (1998년말 현재, 순투자기준) : 39건, 412,510천 달러(제조업, 무역업)

### 3) 외국인투자의 기본정책

폴란드 정부는 실업문제의 해결과 수출증대를 통한 경제성장의 달성을, 더 나아가 폴란드가 현재 추진 중인 시장경제체제로의 순조로운 전환을 위해 외국인투자의 활성화가 필요함을 인식하고 적극적인 외국인투자 유치를 위해 제반 투자환경을 개선해 오고 있다.

1989년 이후 외국인 투자와 관련된 각종 법률의 개정을 포함한 광범위한 제도개혁, 관료주의의 비능률 개선 및 과거 공산당 정권하의 각종 제도적 장애 해소 등을 통해 외국인투자 환경을 지속적으로 개선하고 있으며, 이러한 노력의 결과 지난 4~5년간 서방국가의 대폴란드 투자가 활발하게 진행되어 왔다.

한편 폴란드 정부는 여러 국가와 투자보장협정의 체결, 투자원금 및 이익의 송금을 제한하는 조치의 철폐를 통해 외국인 투자자의 투자에 대한 안전성을 보장함으로써 유망한 투자자로의 이미지 개선에 노력하고 있고, 또한 상호주의 원칙에 입각하여 폴란드 기업이 외국인 투자기업의 본국에서 동등한 대우를 받는 정책을 견지하고 있다.

#### 4) 외국인 투자현황

폴란드는 1988년 공산정권의 붕괴와 시장경제체제로의 전환에 따라 외국인 투자자들의 관심이 높아지고 있으며, 동부 정부의 계속되는 투자규제조치의 완화와 일련의 투자환경 정비로 폴란드에 대한 외국인 투자가 급증하는 추세를 보이고 있다.

对 폴란드 외국인 투자는 유수한 다국적기업이 주도하고 있는 바, 이는 다국적기업이 유럽 시장 진출거점, 중간재 생산기지, 값싼 노동력활용 등의 동기로 폴란드에 진출하고 있는 것으로 분석된다.

최근 폴란드는 中東유럽의 最大 消費市場(인구 4,000만명)으로 부각되어 70여개 국가에서 투자하고 있고, 폴란드 외국인투자청(Polish Agency for Foreign Investment : PAIZ)에 따르면 100만 달러 이상의 잔존 외국인투자(이익 재투자 포함)는 1995년말 68억 달러에서 1996년말 123억 달러로 크게 증가하는 추세이다.

1996년말 국별 투자현황을 보면 미국(77개 기업)이 30억 달러, 독일(113개 기업)이 15억 달러, 이탈리아(18개 기업)가 12억 달러 등임. 국제금융공사(IFC) 및 유럽부흥개발은행(EBRD) 등의 국제기구도 15억 달러를 투자하였다.

산업별로 보면 제조업이 62%를 차지하고 있고, 이 중 식품가공업과 전기기계 분야가 제조업 투자의 절반 이상을 차지하고 있다. 한편 연료 및 에너지 분야는 민영화의 법률적인 문제가 조만간 매듭지어질 예정으로 투자계약액이 15억 달러에 달해 앞으로 상당한 투자확대가 이루어질 전망이다.

#### 5) 투자지로서의 장점

폴란드가 위치한 동구지역이 현재는 생산성이 낙후된 지역에 머물고 있으나 장기적으로는 시장경제체제로의 이행이 성공적으로 이루어질 것으로 전망되고 있다.

특히 서유럽 지역과 구소련 지역을 연결하는 중간지대에 위치한 지리적 입지로 인해 유럽의 通商 中心地로 부상할 가능성이 매우 높은 것으로 평가되고 있다.

폴란드가 서유럽으로 진출하기 위한 우회진출기지로서의 활용가능성이 매우 높고, 폴란드는 현재 EU국과의 自由貿易協定을 체결하여 공산품의 약 75%가 무관세 혜택을 받고 있다.

또한 EU 가입을 추진하고 있는 EFTA 국가들과도 자유무역 협정의 체결을 추진함과 아울러 향후 폴란드가 EU 회원국으로 가입될 것으로 전망됨. 따라서 폴란드 현지생산을 통해 유럽국가의 무역장벽을 회피할 수 있으며, 현재 미일시장에 집중된 수출시장의 다변화에도 기여할 수 있을 것이다<sup>9)</sup>.

9) [www.kotra.or.kr](http://www.kotra.or.kr)

폴란드는 동구지역의 最大 消費市場으로 부각되고 있고 폴란드, 체코, 슬로바키아 등과 CEFTA를 형성하고 있어 동 지역시장의 성장 잠재력은 매우 크다고 할 수 있다.

폴란드는 교육수준이 높은 양질의 노동력을 보유하고 있는 반면 임금수준이 주변국들에 비해 상대적으로 낮은 수준에 머물고 있으며, 특히 기초과학분야의 연구인력이 풍부한 장점이 있다.

### 6) 진출유망분야

단기적으로는 저임의 노동력을 활용하기 위해 노동집약적 제품의 생산지로서 활용할 수 있을 것이나, 저임금의 효과는 장기간 지속되지 않는 것이 일반적인 현상임을 간과해서는 안될 것이다.

EU시장으로의 진출을 위한 迂回基地의 활용방법으로 자동차, 전자제품 등 완성품의 단순 조립 생산기지로 활용하는 것이 좋다. EU국들은 우회수출을 막기 위해 원산지증명, 부품사용비율 요건 등을 강화할 것으로 예상되므로 현지부품 조달의 가능성은 고려해야 한다.

완성제품과 부품분야의 동반 진출도 투자의 유리한 여건을 조성할 수 있을 것이고, 폴란드는 낙후된 社會間接資本을 확충하기 위해 외국자본의 유치에 주력하고 있는 바 도로, 항만, 공항시설 등의 건설분야, 통신사업분야도 시장성이 있는 분야이다.

폴란드의 지정학적 위치, 노동력의 구성, 산업구조 및 경제여건을 고려할 때 장기적으로 소재, 중간재 및 부품의 生產基地로서 발전할 가능성이 높은 것으로 분석되고 있다.

폴란드 内需市場의 공략을 위한 소비재산업, 유통 및 서비스업의 진출도 고려할 수 있다.

### 7) 투자진출시 유의사항

폴란드는 1980년대말 공산주의가 붕괴되고 새로이 시장경제체제가 도입되는 과정에서 정치, 경제, 사회 전반에 걸쳐 과도기적인 혼란을 경험하고 있으며, 특히 급속한 개혁정책의 추구는 각종 제도 및 법률의 잦은 변경을 야기시키고 있어 폴란드의 제반 투자환경의 안정성이 낮다는 점에 유의할 필요가 있다<sup>10)</sup>.

폴란드의 경제가 과거 수년간의 침체에서 벗어나 성장궤도로 진입하고 있으나 아직까지는 경제가 본격적으로 활성화되지는 못하고 있다.

정부재정 기반이 취약하여 조세수입증대를 통한 재정확대에 주력하고 있으므로 租稅負擔이 주변 경쟁국에 비해 높은 편이다. 그리고 외환부족 및 자금부족현상의 심화로 부분적인 外換統制의 가능성과 現地資金調達의 어려움도 폴란드에 대한 투자의 제약요인이 되고 있다.

특히 폴란드는 사회주의 제도의 잔재로 남아 있는 각종 社會福祉費用의 부담이 큰 편이고

10) [www.kotra.or.kr](http://www.kotra.or.kr)

폴란드 정치변혁의 주역이 자유노조(Solidarity)였다는 점에서 勞動組合의 영향력이 상대적으로 크다는 점도 기업의 입장에서는 기업활동의 제약요인으로 작용하고 있다.

폴란드 정부는 적극적인 외국인투자 유치정책을 견지하고 있으나 외국인 기업에만 부여하던 우대조치를 폐지하고, 내외국인 기업에게 동등한 혜택을 부여하고 있어 외국인 투자자에게는 불리한 요인으로 작용하고 있다. 또한 아직까지 재산권 문제가 명확하게 규정되어 있지 않고, 일부 사회집단 및 단체의 편견이 상존하고 있어 투자에 불편함이 있다. 도로, 통신, 항만 등 각종 社會間接資本이 전반적으로 노후화되고 빈약하여 폴란드 투자기업에게는 이와 관련된 기회비용이 높다는 점도 고려할 필요가 있다.

우리나라 기업의 투자가 집중되고 있는 동남아 지역에 비해 폴란드를 비롯한 동구지역은 지리적, 문화적, 제도적으로 생소한 한편, 이들 국가에서 발표하는 각종 정보의 정확성이 떨어지고 우리기업의 정보수집 능력에 한계가 있어 더욱 폴란드에 대한 투자결정에 애로를 겪고 있음. 그러나 투자결정을 위해서는 좀더 신중한 자세의 견지와 폭넓은 정보의 수집을 통해 전체 투자환경을 정확히 파악하는 것이 투자의 요체라 할 것이다.

민영화 등 산업구조 조정에 따른 실업증가로 개인소비력이 미약하고 구매력을 나타내는 1인당 GDP가 낮아 단기적으로는 수익성이 높은 고가품목의 투자진출에는 다소 무리가 따를 것으로 보여진다.

석탄 이외의 에너지는 수입에 의존하고 있어서 실질적인 전력의 수급이 용이하지 않은 면이 있으며 환경문제가 심각해짐에 따라 환경규제가 강화되고 있어 환경보호설비에 대한 원가상승요인이 높아지고 있다.

## 1. 헝가리 진출환경

### 1) 진출환경

#### (1) 일반환경

위치 : 유럽 중동부

면적 : 93,033 km<sup>2</sup> (한반도의 2/5)

기후 : 대륙성 기후

인구 : 1,011만 명(98년)

수도 : Budapest(240만 명)

민족 : 마자르인

언어 : 헝가리어(마자르어)

종교 : 카톨릭, 칼빈교, 루터교

## (2) 정치 환경

독립일 : 1945. 4. 4(독일)

정부형태 : 내각책임제(이원집권정부제 성격 가미)

국가원수 : Arpad Goncz 대통령(Viktor Orban 총리)

의회 : 단원제(Orszaggyules, 386석)

주요정당 : 자유민주연맹, 혁가리민주포럼, 기독민주인민당

국제기구 가입 : CEFTA, IBRD, IMF, OECD, UN, Word Bank, WHO, ISO

## (3) 경제 환경

GDP : 47,733백만 달러(1998년)

1인당 GDP : 4,721달러(1998년)

화폐단위 : Forint(1 Forint = 100 fillers)

회계연도 : 1. 1~12. 31

산업구조(1997년) : 농림업 5.2%, 제조업 및 광업 25.0%, 부동산 · 임대업 12.9%

주요수출품(1998년) : 가계 · 장비 51.9%, 제조품업 32.7%, 식료품 · 담배 10.5%

주요수입품(1998년) : 기계 · 장비 46.5%, 제조업품 40.2%, 연료 6.6%

주요부존자원 : 석탄, 갈탄, 천연가스, 보크사이트

경제개발계획 : 민영화 및 독점기업 해체, 보조금 삭감, 물가안정

경제적 강점 : 지속적인 경제성장, 비교적 잘 정비된 외국인투자 환경

경제적 약점 : 높은 대외무역의존도, 빈약한 천연자원

## 3) 우리나라와의 관계

외교수립 : 1989. 2. 1(북한과는 1948. 11. 11 수교)

주요협정 : 투자보장협정, 무역 및 경제협력협정, 과학기술협정(이상 1989년), 이중과세

방지협정, 항공협정, 상사중재협정(이상 1990년), 사증면제협정(1991년)

투자실적 : (1998년 말 현재, 순투자기준) : 10건 77,620천 달러(제조업, 무역업)

## 3) 외국인투자 기본정책

동구권 국가 중 가장 먼저 경제개혁을 실시함으로써 서구화된 시장경제체제와 금융제도를 갖추고 있으며, 외국인투자 환경도 매우 잘 정비되어 있는 나라 중의 하나로 평가받고 있다.

산업전반에 걸쳐 외국인투자 진출을 적극 환영하고 있으며 특히 첨단산업, 선진기술 및 서비스 도입, 사회간접자본의 현대화, 관광 및 농업부문에 대한 투자유치에 역점을 두고 있고, 통산부 산하에 외국인투자 유치 전담기구인 혁가리 投資貿易廳(Investment and Trade

Development Agency : ITDH)을 설립하고, 투자절차의 간소화, 투자인센티브 강화 등 개방적인 외국인투자 정책을 추진하여 왔다.

정부는 현재까지의 성공적인 투자유치정책 및 성과를 바탕으로 현행 외국인투자 유치정책을 유지하면서 민영화, 투자절차의 간소화 및 효율화를 지속적으로 추진할 계획이다.

한편 국내경기 침체에 따른 내국기업의 불만이 외국인 투자기업에 대한 특혜공여 시비로 비화되자, 정부는 외국인 투자기업에 공여되는 조세감면 등 특혜조치를 1993년 말까지 진출한 외국기업에게만 부여하기로 결정하였음. 이에 따라 1994년 이후 진출하는 외국기업은 투자조건에 있어서 내국기업과 동일한 대우를 받게 되었다<sup>11)</sup>.

#### 4) 외국인 투자현황

헝가리 정부는 자국의 경제발전 및 개혁 그리고 시장경제체제의 확립을 위해 외국인 투자기업을 환영하고 있는데 이러한 배경으로서는 ①서방선진기술 도입의 가속화 및 서방기업의 경영 노하우 습득, ②원재료와 부품의 원활한 조달, ③서방의 마케팅 기법의 습득, ④서방자본의 유입을 통한 경상수지 개선 등을 꼽고 있다.

또한 서방기업들도 동구국가들 중에서 헝가리를 합작투자의 적지로 선택하고 있는데 이에 대한 중요한 이유로 ①동구국가 중 외국인투자법이 잘 정비되어 있고 투자여건이 양호하다는 점, ②통신, 금융서비스 및 기타 사회간접자본면에서도 다른 동구국가들에 비해 상대적으로 유리하다는 점, ③현지 근로자의 교육수준이 높고 정치적으로 안정되어 있다는 점, ④서유럽이라는 거대 시장과의 인접성 등을 꼽고 있다.

그러나 이제까지와는 달리 폴란드, 체코, 슬로베니아 등 중유럽 국가들의 투자환경 개선과 헝가리 국영기업의 민영화 완료, 임금 상승 등으로 향후 헝가리에 대한 투자 증가율은 다소 둔화될 전망이다.

헝가리에 대한 외국인직접투자는 1989~96년 중 약 160억 달러를 기록하였고, 헝가리에 진출한 기업은 주로 인접한 서유럽 국가의 기업들로 1996년 말 기준 독일과 미국이 각각 총 투자금액의 28%, 26%로 절반 이상을 차지하고 있고, 진출분야는 제조업, 통신, 에너지 및 서비스 분야 등이다.

#### 5) 투자진출 방향

중동부 유럽국가 중 가장 먼저 경제개혁을 착수한 헝가리는 관련법규 정비, 절차 간소화 등 외국인투자 환경을 꾸준히 개선해 오고 있다.

또한 시장경제로의 전환에 따른 정부보조금의 폐지, 가격자유화, 국영기업의 민영화 등의

11) [www.kotra.or.kr](http://www.kotra.or.kr)  
[www.KITA.or.kr](http://www.KITA.or.kr)

개혁조치로 인해 인플레이션, 실업 증대의 어려움을 겪고 있지만 민간부문이 경제성장의 활동성이 되고 있어 장기적으로 낙관적인 전망을 놓고 있다는 점이 주목되고 있다.

헝가리는 높은 단일민족구성(헝가리인 96%)으로 여타 중동부 유럽 국가에서 반발하고 있는 민족분규가 발생할 확률은 회박하여 또한 비교적 정치적으로 안정되어 있고, 통신, 금융서비스 및 사회간접자본면에서도 다른 중동부 유럽 국가에 비해 상대적으로 유리한 투자여건을 갖추고 있어 서방의 대동구 투자의 약 50%가 헝가리에 집중되어 왔다.

헝가리는 중유럽 지역에 위치하여 EU, CIS 및 동구권과 인접해 있어 이들 시장에 대한 진출관문으로서의 의미가 크게 부각되고 있으며 중국, 베트남에서와 같이 저임금 또는 내수시장을 목표로 한 투자진출보다는 기술수준, 생산성 등을 고려한 생산제품의 대유럽 수출을 위한 자본집약적인 중대형 제조업 및 첨단산업 분야에의 투자를 고려할 필요가 있다.

투자유망분야로는 헝가리 정부가 외국인 투자 장려업종으로 지정하여 각종 혜택을 부여하고 있는 분야로 EU의 통합 원산지 규정 활용이 가능한 합성수지, TV, 사무용품 제조분야와 현지 및 주변국으로부터의 원자재 조달이 가능한 수출형 제조업, 수입대체 소비재 산업, 관광산업 분야 등이다.

특히 헝가리가 우리나라에 비해 비교우위를 갖고 있는 의학 및 화학산업은 기술협력적인 측면에서 상호보완 관계를 형성할 수 있을 것이다.

## 6) 투자진출시 유의사항

1994년 1월 1일 이후 진출하는 외국인 투자기업은 내외국인 동등대우 규정을 적용함에 따라 외국인 투자기업에게 부여하던 세제상의 인센티브는 소멸하였다. 헝가리는 시장규모가 협소하고 대외여건에 매우 취약한 경제구조를 갖고 있어 경제의 기복이 심한 편이며, 빈약한 부존자원과 지리적인 위치로 인한 수송상의 장애 등으로 원자재 조달에 어려움이 있다.

시장개방 이후 외국인 투자기업의 헝가리 진출이 급증하면서 유능 전문인력의 스카우트전이 치열하여 전문인력이 크게 부족한 실정임. 또한 50명 이상 고용하는 경우 근로자협의회 설립이 의무화되어 있어 근로자들의 위상이 높아졌으며, 이들의 경영권 침해도 우려되고 있다.

또한 법률체계 및 화폐제도 등 기업운영에 필요한 기본제도 및 법규 등이 아직 정비되지 않아 진출애로 요인으로 작용하고 있으므로 전문변호사의 고용 혹은 자문활용이 필요한 것으로 보인다. 아울러 오랫동안 지속된 중앙계획경제체제로 인해 만성화된 근로자들의 수동적인 근무태도를 단기간내에 변화시키기는 어려울 것이며, 따라서 투자진출시 생산성 제고를 위한 성과급제 도입도 고려할 필요가 있다.

### (1) 국제적 전문가로서 자질, 능력 제고 필요성 대두

특히 현지인 관리능력 미흡과 현지화의 한계

STEP II-95 핵심과제를 우수인력의 확보 및 육성으로 설정

(2) 국내의 국제화 미흡

외국인 ROTATION 근무

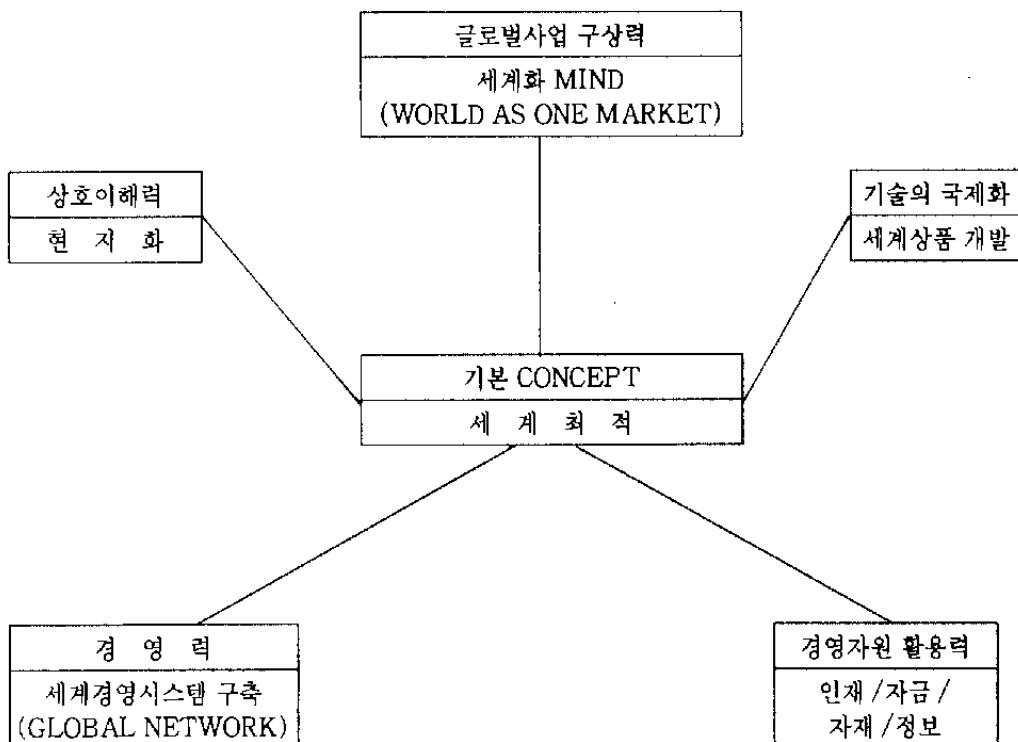
양식 통일(국내외)

(3) 현지영업의 기본 인프라 부족

(4) 너무 앞선 전략(즉 고급전략)

GLOBALIZATION(GLOBAL+LOCALIZATION)

해외 본사(세계 4극체제)



〈그림 1〉 동유럽 진출 개념도

### III. LG의 東ユ럽 進出戰略

지금까지 한국기업의 해외진출 요인이나 동기 등에 대한 연구는 다양하게 논의되어 왔다. 그러나 기존의 연구들은 구체적이고 실증적인 해외진출전략의 제시, 즉 경영자가 현실적으로 직면하는 전략의 수립과 실행에 대한 의사결정의 문제에 대해서는 한계점을 가지고 있다. 따라서 해외진출을 시도하는 기업들이 내부자원과 외부환경을 정확히 파악하여 올바른 해외진출전략을 수립할 수 있도록 실증적 모델을 제시하는 것이 필요하다<sup>12)</sup>.

또한 이제까지 한국기업의 해외진출은 그 대상지역에 있어서 미국을 중심으로한 북미시장에 대한 연구가 활발하게 진행되어 왔고, 일본시장에 대한 연구도 꾸준히 이루어져 왔으나 동유럽시장의 경우 그 중요성에도 불구하고 기존의 연구가 미흡한 실정이다. 동유럽시장에 대한 연구들은 유럽 전체를 포함적으로 보아 독립적으로 혹은 미국시장과 비교함으로써 유럽내 다양한 국가들간의 특성에는 초점을 맞추지 못하였다. 따라서 본연구는 기존의 연구들에서 다루지 못하였던 동유럽의 각 국가간에 존재하는 제도적(institutional) 및 문화적(cultural) 차이를 중심으로 이러한 차이가 LG를 비롯한 한국기업들의 시장진입전략의 수립 및 집행에 있어 어떠한 특징을 갖는 가를 분석하고자 한다<sup>13)</sup>

#### 1. 업무추진전략

LG의 국제경쟁력은 세계적인 수준이다. 특히 LG전자에서 생산하는 가전제품은 품질에서는 일본제품과 가격으로는 중국과 경쟁할 수 있다. 국내에서 시장점유율 1위를 고수하는 것은 물론 중남미와 동유럽권 등 이미징 마켓에서 가장 각광받는 브랜드로 급부상하고 있다. 1999년에 매출 5조 9000억 원, 순익 2600억 원을 실현했으며, 매년 매출이 급증하고 있다.

LG 전자가 추구하는 지식경영은 다른 업체와 근본적으로 다르다. LG전자의 업무추진 전략은 다음과 같다.

첫째, 지식생성을 철저히 기업성과 연결시킨다는 것이다.

매년 10월이 되면 각 사업부서는 내년도 경영목표와 혁신목표를 세운다. 최종 혁신목표를 토대로 일사불란하게 혁신과제들이 도출된다. 이들은 혁신성과 크기에 따라 전사적 테마, 사업본부 테마, 작업장테마 등 세 종류로 분류돼 추진된다. 이같은 혁신과제는 '수퍼A'라 불리는 지식창조 활동을 통해 해결된다.

12) [www.LG.co.kr](http://www.LG.co.kr)

13) [www.KITA.or.kr](http://www.KITA.or.kr)

둘째, 지식생성을 위한 공동언어 보급이다. 공동언어는 문제해결기법을 뜻한다. 비용절감을 위한 '수퍼A 문제해결기법', 신제품개발기법인 '빅(Vic)21', 품질개선 기법인 '6시그마' 등이다.

지식생성작업과 직원과 직원간 문제해결을 위한 언어를 공유하게 되자, 오프라인상에서 지식공유 활동에 들어 갔는데 그것이 세째 단계다.

LG의 세계경영전략을 살펴보면 다음과 같다.

- (1) 본사 중심 사고로 인하여 자율적인 현지경영체제가 미흡하므로 이의 개선방안이 모색되어야 한다.
- (2) 현지인 중심의 경영의식과 업무추진 자세가 필요함.
- (3) 사내 정보 및 KNOW-HOW 공유체제 구축 필요.
- (4) 현지인 중심의 사고로 현지인과 친해지려는 자세가 필요함.
- (5) 회사내외 주변업무 개선에 주력할 필요가 있다.

## 2. 현지인력 활용전략

- (1) 동유럽 전문 경영자와 전문인력이 부족하므로 양성체제 구축의 필요성이 있다.
- (2) 인력의 현지화 전략 수립을 통하여 현지인 중용을 통한 현지인력 활용이 필요.
- (3) 진출국 현지의 법률 및 상관습에 대한 지식 습득이 필요.
- (4) 동유럽 진출에 대비한 본사의 사전교육이 필요.



〈그림 2〉 LG의 글로벌 네트워크

LG Electronics Inc.  
LG Electronics Magyar KFT(LGEMK)  
H-1051 Budapest V., Bajcsy-Zsilinszky ut. 12 #207, Hungary  
TEL: 36-1-148-7563 FAX: 36-1-118-4417  
E: gkmin@lge.co.kr W:  
Sales

LG Electronics Inc.  
LG Electronics Inc.  
1051 Budapest V.Bajcsyasilinszky UT12, #207 Hungary  
TEL: 36-1-118-7563 FAX: 36-1-118-4417  
E: W:

〈그림 3〉 LG의 헝가리 진출기업<sup>14)</sup>

LG Electronics Inc.  
LG Electronics Inc.  
UL.Ursynowska 34-2 02-605 Warszawa, Poland  
TEL: 48-22-44-9887 FAX: 48-22-44-7787  
Branch

LG International Corp.  
LG International Corp.  
LG International Corp. Warsaw Liason office AL. Jana Pawla  
wll, 11th Floor, 00-828 Warsaw, Poland  
TEL: 48-22-624-9381 FAX: 48-22-39-122078  
E: cckim@gli.lg.co.kr W:  
Branch

LG Investment & Securities Co., Ltd.  
LG Petrobank S.A.  
93-172 Lodz, ul. Rzgowska 34/36 Poland  
TEL: 48-42-84-90-60 FAX: 48-42-84-61-92  
E: W:  
etc.

〈그림 4〉 LG의 폴란드 진출기업<sup>15)</sup>

14) www.LG.co.kr

15) www.LG.co.kr

### 3. 경영관리전략

LG전자는 매년 드림팀과 같은 혁신팀을 안정적으로 운영함으로써 지식생성의 지속성을 유지하는 특징이 있다. 혁신팀에는 가장 유능한 인력을 주는 것이 당영시되는 문화가 자리잡고 있다. 그러나 현지 경영을 위해서는 다음과 같은 경영전략이 필요하다.

- (1) 본사의 전략기능과 조정기능의 현지 위양이 필요.
- (2) 현지 경영방식의 존중과 본사의 경영전략을 적절하게 조화시킬 필요성이 있다.
- (3) 본사와 현지 법인과의 책임소재의 명확화가 필요.
- (4) 장기적 투자전략과 수익전략의 수립.
- (5) 공격적 해외진출전략의 수립이 필요.
- (6) 현지 및 선진기업과의 전략적 제휴가 필요.

### 4. 영업 전략

- (1) 동유럽을 비롯한 전세계를 연결시키는 GLOBAL 정보 NETWORK 구축이 필요.
- (2) LG의 BRAND 이미지의 이전전략이 필요.
- (3) 현지 고객 중심의 마케팅기법의 개발이 필요.
- (4) 국내시장과의 연계전략의 수립이 필요.
- (5) 동유럽의 소비자의 기호에 맞는 상품의 개발이 필요.

### 5. 현지국에 적응할 수 있는 전략 수립

세계적으로 통용될 수 있는 기업문화의 수립이 필요하며, 이를 위해서는 외국인과의 친화력, 이문화 적용력, 창의성, 물량적 사고 지향 등이 필요하다. 결국 사람의 국제화가 선결요건이며 이를 위한 필수적인 능력요건은 다음과 같다.

- (1) 영어 또는 현지어로 상대방을 설득하고, 상대방의 의견을 명확히 파악할 수 있는 커뮤니케이션 능력.
- (2) 현지사정에 맞춰 전문적인 기량을 발휘할 수 있는 업무지식 및 능력.
- (3) 자국의 문화를 객관적으로 인식하면서 상대방의 문화를 수용할 수 있는 해외생활지식 및 이문화 적용능력 배양.
- (4) 개인소양으로서 외국인을 단지 아는 것이 아니라 BUSINESS를 떠나서 친구로서 관계를 할 수 있는 인간적 매력과 개성이 필요.

## 6. 국제화 추진전략

### 1) 현지경영방식의 국제화

현지국사정과 문화에 맞춰 지역적으로 확산된 제반 경영활동을 토착화, 현지화<sup>16)</sup>할 필요가 있으며, 현지법인에 본사의 권한을 대폭 위양하는 전략이 필요하다. 또한 현지 기업과의 M&A, 전략적 제휴, J/V 등 국제 경쟁력 확보를 위한 해외투자전략의 수립도 필요하다. 또한 전세계의 현지 거점을 유기적으로 통합, 조정할 수 있는 세계지향적 최적 경영체제의 구축<sup>17)</sup>이 필요하다.

### 2) 현지영업의 국제화

동유럽에 맞는 세계적인 경쟁력과 독창성 있는 전략상품의 집중 육성이 필요하며, 기술의 국제화와 국내외적인 R&D 활동을 통해 창조적인 기술력을 갖추고 무역수지의 균형 달성을 전략이 필요하다. 또한 동유럽 현지 연구개발센터 확충 및 현지연구개발 인력 확대가 필요하며, 동유럽형 글로벌 마케팅 체제의 구축전략의 수립이 시급하며, 동유럽 현지 광고 또한 중요한 전략중의 하나라고 할 수 있다.

특히 LG는 최근 글로벌 전략의 일환으로 다음의 두 가지 전략의 수행에 전력을 기울이고 있다.

첫째, 사내 지식포탈사이트의 구축이다. 온라인을 통한 지식공유 활동이 저조한 것을 강화하기 위한 것이다.

둘째, 조기경보체제(EWS)의 가동이다. 각종성과와 혁신지표로 구성된 조기경보체제에 빨간불이 들어오면 기존 혁신체제를 재점검하고 즉각 새로운 혁신체제로 돌입하는 시스템이다.

## IV. 結 論

한국기업의 동유럽 진출은 수출과 투자 양면에서 아직 미미한 실정이다. 그러나 세계경제가 점차 다극화되고, 한국기업들이 시장을 다변화하면 할수록 이들 지역의 중요성은 더욱 부각될 것이다.

16) National Association of Accountants, "Accounting for Inter-Company Transfer", *Research Series No. 33. NAA*, June 1956.

17) Perlmutter Howard V., "The Taxation of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business* Vol. 4. 1969.

한국기업들의 이를 지역진출은 먼저 해외투자 측면에서 두 가지 특징을 지닌다. 첫째, 동유럽지역은 빈부격차가 심한 경제구조로 90년대 개방 이후 상류층의 구매력은 매우 높다. 한국기업의 경우 이러한 고소득층의 기호에 맞는 고가품에 있어서는 일본 내지는 구미제국에 뒤지고, 저소득층이 선호하는 저가품에 있어서는 홍콩, 중국, 대만 기업에 비해 가격경쟁력이 떨어지는 구조로 샌드위치 상태를 극복하기 위해서는 먼저 고가품에 있어서 국가 이미지, 상표 이미지를 개선하고 품질을 개선시키는 총체적인 노력이 필요하다. 이는 이 지역만의 문제가 아니라 한국기업이 선진국 시장에서 현재 가장 어려움을 겪고 있는 부분이다. 한편 저가품에 있어서는 수출과 아울러 현지투자를 병행하여 가격경쟁력을 제고해야 할 것이다. 둘째, 중동지역은 구소련 지역, 아프리카 등 인근지역으로 통하는 길목의 역할을 하고 있다. 이는 단계적 진입과정과 비슷한 효과로 보다 미개척 지역으로 들어가기 위한 디딤돌로 작용하는 것이다.

장기적으로 동유럽 지역이 해외시장으로서 지니는 의미는 더욱 커질 것이다. 예컨대, 무한 경쟁의 시대에 새로이 개척해야 할 신 시장으로서의 의미이다. 현재 동유럽지역은 경제성 있는 시장규모를 형성하고 있으나, 아직 미개발 지역으로 그다지 매력적이지는 않다. 그러나 아시아도 70년대 이후 급격한 경제발전을 통해 시장을 형성했듯이 이들 지역의 미래 또한 선불리 예측할 수는 없다. 비록 현재는 시장이 매력적이지 않다 하더라도 미래시장을 위해 교두보를 마련하기 위한 노력을 기울여야 할 것이다.

한편 해외투자 측면에서 동유럽 지역은 아직은 미미하나, 장래 새로운 투자유망지역으로 부상할 가능성이 높다. 먼저, 동유럽지역에서 대해서는 시장확보형 투자가 필요하다. 예컨대, 동유럽 최대의 폴란드의 경우 제조업 유치에 매우 적극적이고, 이러한 노력은 결국 외국기업의 적극적인 진출로 이어질 것이다. 따라서 한국기업도 장기적 관점에서 시장을 확보하기 위해서 폴란드와 협가리를 비롯한 동유럽지역에 진출할 필요가 있다. 이에 따라 이제까지 비록 건설, 서비스업종 위주의 투자가 주종을 이루었지만, 향후에는 제조업 투자도 병행되어져야 할 것이다. 셋째, 동유럽은 유럽의 관문이다. 비록 현재의 경제상태가 열악하지만 저임금을 이용하여 유럽시장으로 우회 진출하는 발판으로 동유럽은 한국기업에게 마지막 남은 보루이다. 따라서 전통적으로 유럽의 식민지배를 받아온 동유럽 지역에의 투자는 장기적으로 베장이 잠겨질 유럽연합으로 진입하기 위한 최선의 관문이 될 수 있을 것이다. 그러나 이제까지의 동유럽 투자는 현지시장을 겨냥한 중소기업의 소규모 투자와 자원획득형 투자가 주종을 이루어 우회수출기지의 역할을 적절히 수행하지 못했다. 따라서 향후의 진출은 수출과 더불어 우회기지 확보형 투자가 병행해서 진행되어야 할 것이다. 최근 동유럽도 역내 경제권 형성 시도가 활발히 진행 중이다. 아직은 뚜렷한 성과가 나타나고 있지 않으나, 이러한 시도는 새로운 위협요인으로 작용할 수 있다. 그러나 현 단계에서 동유럽 지역경제권 형성은 이 지역으로 진

출하려는 한국기업에게 기회요인으로 작용할 수도 있을 것이다. 넷째, 동유럽은 한국기업에게 자원제공자로서의 의미가 있다. 교통의 미발달로 개발되지 않았으나, 미래 개발 가능한 무한한 자원을 지닌 이 지역에의 진출은 자원빈국인 한국기업에게는 새로운 자원원천을 제공할 것이다.

타지역에 비해 인적 네트워크도 미비하고, 아직은 열악한 경영환경이지만 불굴의 개척정신과 도전정신으로 이 지역을 바라보면 신 시장, 우회진출의 관문, 자원의 보고라는 새로운 가능성이 얼마든지 존재한다.

본 연구는 전략적 환경이론과 해외투자이론을 바탕으로 동유럽진출의 전략적 특성을 인식하고 경쟁우위적 요인을 도출하므로서 LG를 비롯한 한국기업의 동유럽 진출의 방향을 예측하게 할 수 있을 것이다. 아울러 진출성과를 분석하여 동유럽 진출전략 수립에 기초자료로 이용할 수 있을 것이다.

### 참 고 문 헌

- 대한무역투자진흥공사, 아프리카 비즈니스 가이드, 1995.
- 대한무역투자진흥공사, 아프리카 시장 이렇게 진출하자, 1993.
- 대한무역투자진흥공사, 중동시장 예전변화와 마케팅전략, 1995.
- 대한무역투자진흥공사, 중동 주요국의 투자환경과 진출 유망분야, 1993.
- 한국무역협회, 수출통계 각년호(1993-1995)
- 한국은행 외환업무부, 해외투자 현지법인 현황, 1995.
- John Alexander Milburn, "International Transfer Pricing in a Financial Accounting Context", Unpublished Ph. D. Dissertation(University of Illinois), 1977.
- John W. Petty, "An Optimal Transfer-Pricing System for the Multinational Firm : Linear-Programming Approach", Ph. D. Dissertation(University of Texas at Austin), 1971.
- J.R. Gould, "Economic Price-determination", *Journal of Business*, January 1964.
- J. Ronen and G. Mcking, "Transfer-Pricing for Divisional Autonomy", *Journal of Accounting Research*, 1970.
- J.S. Arpan, *International Intracorporate Pricing*, New York, Praeger 1972.
- J. Shulman, "When the Price is Wrong-By Design", *Columbia Journal of World Business*, May-June 1967.

- Larry J. Mervill and William Petty, "Transfer Pricing for the Multinational Firm", *The Accounting Review* 54, October 1978.
- Lowence G. Franko, *The European Multinational Standard*, 1976.
- Itzhak Sharav, "Transfer Pricing-Diversity of Goal & Practices", *Journal of Accounting*, April 1974.
- Larry N. Killough and Thomas L. Souders, "AQ Goal Programming Model for Public Accounting Firm", *The Accounting Review* 48(2), April 1973.
- M. Friedman, *Price Theory-A Provisional Tax*, Aldine Publishing Co, 1962.
- Mohamad Onsi, "A Transfer Pricing System Based on Opportunity Cost", *Accounting Review* XLV, July 1970.
- Morris Teubal(1991), "Networks and market creation", Research Policy, Vol. 20.
- M. Shubik, "Incentive Decentralized Control-The Assignment of Joint Cost and Internal Pricing", *Management Control*, McGraw Hill, 1964.
- M.J. Gordon, "A Method of Pricing for a Social Economy", *The Accounting Review*, July 1970.
- National Association of Accountants, "Accounting for Inter-Company Transfer", *Research Series* No. 33, NAA, June 1956.
- National Industrial Conference Board, *Interdivisional Transfer Pricing Studies in Business Policy* No. 122, National Industrial Conference Board O.E.C.D. Model.
- Organization for Economic Cooperation and Development, *Transfer Pricing and Multinational Enterprises*, Paris, OECD, 1979.
- Paul W. Cook, "Decentralization and Transfer-Price Problem", *Journal of Business* 28, April 1955.
- Perlmutter Howard V. "The Taxation of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business* Vol. 4, 1969.
- P.W. Cook, Jr., "Decentralization and the Transfer-pricing Problem", *Journal of Business*, April 1955.
- R.Y.W. Tang, C.K. Walter and R.H. Raymond, "Transfer Pricing Japanese VS American Style", *Management Accounting* January, 1979.
- Sang M. Lee, *Goal Programming of Decision Analysis*, Philadelphia, 1972.

## The Progress and Vision of LG in Eastern Europe

Shin Kim\*

### Abstract

This study began as an attempt to formulate a direct investment stimulation plan in light of the fact that although direct investment in East Europe grew at an astounding rate after Korea and East Europe established diplomatic relations in 1990.

LG's investment in East Europe has experienced continual growth.

Direct investment in East Europe in establishing a plan to revitalize investments, first a study in LG's strategy is necessary in order to strengthen investment information and support systems. Secondly, the following fundamental points are needed in order to succeed in investing in East Europe.

---

\* Professor, KyungHee University.

## 東유럽 諸國의 會計制度 發展史

### A Study on the Development of Accounting System in the Eastern European Countries

李 建 惠\*

#### 目 次

I. 序 論	3. 東유럽 經濟關係의 향후 展望
1. 中世 폴란드	III. 東유럽諸國의 會計制度의 特性과 發展
2. 近世 폴란드	1. 유럽會計制度의 特性
II. 東유럽諸國의 特性	2. 폴란드의 會計制度
1. 東유럽의 歷史的 概念	3. 유고슬라비아의 會計制度
2. 東유럽과의 經濟的 關係	V. 結 論

## I. 序 論

동유럽지역은 우리나라와는 역사적으로 관계가 깊지 않기 때문에 그들과 외교관계가 체결되지 않았던 시기에는 관심도 갖지 못했고, 또 그 사정도 잘 알려지지 않았었다. 그러나 사회주의권의 붕괴 이후 그 중요성이 점차 크게 인식되어 큰 관심을 갖게 되었다. 그 주요한 이유로서는 첫째, 제2차 세계대전 이후 동유럽제국의 대부분이 소련이 지배하는 공산권 내에 들어갔었으며, 둘째, 이들의 여러 국가가 활발한 자유화 내지 민족적 자립 움직임을 보이고 있었고, 셋째, 유럽 전체 중에서 동·서의 관계가 종래와는 다른 새 국면을 보이기 시작했다는 것, 넷째, 동유럽은 우리나라에 근접한 동아시아 여러 민족의 형상과 비교할 수 있다는 점 등이 열거될 수 있다.

그러나 동유럽의 국제적 중요성은 최근에 이르러 부각되기 시작된 것은 아니다. 1900년대에 들어와서 세계사에서 중요한 많은 사건들이 이 지역과 관련되어 영향을 주어왔다. 즉, 제

\* 梨花女子大學校 經營大學 經營學部 教授, 韓國經營史學會 會長.

\*\* 本 論文은 2000년 7월 10일 폴란드 바르샤바에서 개최한 한국경영사학회 제8회 국제심포지엄에 서 발표한 것임.

1차 세계대전의 발단이 된 사라예보(Sarajevo)사건이나, 제2차 세계대전의 불길이 된 독일의 폴란드(Poland) 전격 등을 지적할 수 있다.

우리나라에 있어서 동유럽사 연구는 거의 미개척에 가까운 상태에 있어 왔으며, 경영사와 같은 역사연구 뿐만 아니라 동유럽에 관한 자료나 문헌을 충분히 찾아보기 힘든 것이 사실이다. 동유럽이란 개념은 통일적으로 사용되어 온 것은 아니다. 논자의 관심에 따라 여러 가지로 사용되어 오고 있는 편이지만 이를 일반적으로 동유럽의 개념에 대하여 먼저 설명하고자 한다.

지리적인 관점에서 보면 서쪽은 독일, 오스트리아 이탈리아와, 동쪽은 러시아에 포위된 발티해(Baltic Sea)로부터 흑해, 에게해(Aegean Sea)에 미치는 지역을 막연히 동유럽이라고 말로 개괄하고 있다. 이 지역은 지형적으로나 민족 문화 종교라는 관점에서 어떤 동일성을 볼 수가 없는 편이다.

먼저 지형상 북으로부터 순차적으로 발티해 연안지역, 도나우 강유역, 발칸지역으로 분할된다. 제1지역은 발티해와 카르파티아, 슈테텐 양산맥에 둘러싸인 폴란드를 중심으로 하는 대평야지대로 하고, 서쪽은 독일평원, 동쪽은 발틱 3국 및 광대한 러시아 평원으로 연결되며 전지역에 무수한 하천이 그물과 같이 흐르고 있다. 제2지역의 도나우강 유역은 상류에 헝가리(Hungary), 하류에 루마니아(Romania)가 있으며, 체코(Checho), 슬로바키아(Slovakia) 및 유고슬라비아(Yugoslavia)의 북부를 포함한 대분지를 이루고 있다. 도나우강은 독일과 발칸지방의 자연적 교통로가 되어 있다. 제3지역의 발칸지역은 도나우강 남쪽의 남동 유럽으로 유고슬라비아, 불가리아(Bulgaria), 알바니아(Alvania), 그리스(Greece)의 여러 국가가 포함된다. 발칸반도는 일대의 산지로 평지는 하천의 유역과 해변이 약간 보일 뿐이며 발칸산지는 오랫동안 남방으로부터 문화의 전파를 막고 동유럽제국의 후진성의 원인이 되어 왔다.

다음에 민족의 분포를 보면, 북부(폴란드와 체코, 슬로바키아)에는 西슬라브족이, 남부(유고슬라비아와 불가리아)에는 南슬라브족이, 그리고 중앙부(헝가리와 루마니아)에는 양 자간에 쇄기를 박은 형태로 非슬라브민족의 마자루인(Magyar)과 루마니아인이 거주하고 있었다. 마자루인은 중앙아시아로부터 온 우랄 알타이(Ural-Altai)계 민족으로 루마니아인은 라틴(Latin) 민족의 호름을 아끌고 있다. 그리스에는 아시아계와 혼혈한 회립계 주민이 있었고 알바니아인은 南슬라브인이 발칸에 이주하기 전에 그 지역에 있던 이류아인(Ilyrian-)의 자손으로 민족적 및 언어적으로는 고립되고 있다.

또한 문화 종교라는 관점에서도 동유럽은 상이한 두 부분으로 이루어져 왔다. 10세기 아래 북부의 폴란드, 체코, 슬로바키아, 헝가리, 남슬라브의 일부 크로아티아(Croatia), 슬로베니아(Slovenia)는 카톨릭교도로 이루어졌고, 그 후 오랫동안 서유럽문화의 영향 아래 있었으

나 남부 세르비아(Serbia), 불가리아, 루마니아 등의 발칸제국은 회합정교도로 이루어진 비잔틴 문화권에 속하여 왔으며, 14세기 이후에는 터키문화의 영향을 받아 회교화 되었다. 터키의 지배하에 있었던 발칸은 이후 문화적 발전이 억제되어 이것이 후천성의 원인으로 되었으나 터키의 침략을 억제한 북부의 체코, 슬로바키아, 폴란드, 헝가리의 일부는 비교적 문화 수준이 높아 동유럽에서는 선진적 지위를 차지하고 있다.

동유럽은 매우 복잡다양하여 전체를 하나로 파악한다는 것은 불가능하다. 그러나 이러한 다양성은 동유럽의 본질적인 특징을 이루고 있다. 이 지역의 여러 민족이 특히 19세기 이후 직면해 온 과제의 공통성을 창출하고 있다. 즉, 동유럽에서는 상이한 언어, 문화, 종교, 역사를 가진 많은 민족이 상호접촉하면서 1000여년 이상 장기에 걸쳐 살아 남았기 때문에 거기에는 당연히 영토를 에워싼 갈등과 투쟁이 일어나고 여러 민족의 피비린내 나는 전쟁을 통해 국경선은 계속 변화되어 왔다. 국경선이 변경되면서 스스로 자국내에 소수의 타민족이 거주하게 되었으며 이들의 자국내 취급을 둘러싸고 이른바 소수민족문제가 존속되어 왔다. 전쟁과 평화, 정복과 굴복 지배와 종속이 반복되는 긴 역사 중에서 영토문제와 민족문제야말로 동유럽에 공통되는 제1의 특징을 형성해 왔다고 말할 수 있다.

## 1. 中世 폴란드

### 1) 폴란드의 기원

폴란드사는 10세기부터 시작되었다. 9세기에서 10세기를 넘어오는 시기에 크라코프(Krakow)와 그니에즈노(Gniezno)지방이 국가 성립의 기틀을 확립하는데 중심적 역할을 했으며 이 지방들은 906년 멸망한 모라비아(Moravia)제국과도 접촉을 가졌다. 이들 지방에서는 키에프왕국, 비잔틴제국, 스칸디나비아지방과 무역에 의한 것으로 추정되는 주화와 보석류가 발견되고 있다. 폴란드 국가성립 시기와 관련하여 가장 앞선 자료는 963년으로 거슬러 올라가며, 폴란드의 최초의 왕으로 인정되고 있는 미에스코 1세(Mieszko I, 960~992)가 독일 귀족들과 싸워서 엘베(Elbe)강의 동부지역을 점령했다는 기록이 전해지고 있다. 미에스코는 피아스트(Piast)가문 출신이다. 폴란드 국가의 중심지역은 바르타(Warta)강 중류지역인데 소위 대 폴란드(Wiekopolska)지방과 쿠야비(Kuhawy)지방이다.

폴란드의 국가적 기틀을 확립한 미에스코 1세는 국가 행정조직의 확대와 효과적인 운영을 통해서 국가 권력 기반을 공고히 한 다음 영토를 확장하기 시작했다. 폴란드 영토는 989년부터 992년까지 3년 동안에 크게 팽창되었는데 북쪽으로는 발티연안에까지 이르렀고 북서쪽으로는 오드라(Odra)강 하구로부터 북동쪽의 비슬라강 하구까지 확대되었다. 또 서남쪽으로는 실롱스크(Slask)지방 서쪽으로부터 동남쪽 지방에 있는 비에프스(Wieprz)강 상류에 이르기까지 남부 지방 전역이 폴란드 영토가 되었다.

미에스코 1세는 폴란드의 국익을 최대한 도모하기 위해서 독일과의 관계를 상황에 따라 신축성 있게 유지했다. 독일의 오토 1세(Otto 1)와 비교적 우호적인 관계를 유지하기 위해서 매우 신중하게 처신했으며 오토 2세의 무력 침입에 대해서는 단호히 대처했다. 그런가 하면 어린 황제 오토 3세에 대해서는 충성을 맹세하기도 했다. 미에스코 1세는 폴란드의 생존을 위하여 로마제국과의 불필요한 충돌을 회피하면서 국가기반을 정비하는 등 기반을 안정시켰다. 992년경 폴란드는 이미 중·동부유럽의 강력한 국가로 성장해 있었다. 미에스코 1세가 이룩한 업적 중 중요한 것은 로마 카톨릭교를 국교로 받아들인 것이다.

### 2) 분할 공국시대(1138~1320)

볼레스와프 3세가 사망한 후로부터 그의 다섯 아들 중 마지막까지 남았던 미에스코(Mieczko) 3세가 죽을 때까지 60여년간, 폴란드의 역사는 5형제간의 싸움으로 얼룩져 있다. 미에스코의 사망으로 인해 폴란드는 독자적인 세 개의 공국으로 나누어지게 되었다. 그런 공국의 수는 시간의 흐름에 따라 점점 늘어났고 공국의 크기는 그만큼 줄어들었다. 폴란드가 소공국(小公國)으로 분열되자 국가의 통일성은 사실상 사라지게 되었다. 소국 분열현상이 가장 두드러지게 나타났던 13세기는 폴란드역사에서 몰락과 암흑의 세기로 간주되고 있다.

### 3) 後期 피아스트王朝(1320~1386)

위키에텍의 왕권회복이 폴란드의 완전한 통일국가 건설을 의미하지는 않았다. 1세기 반에 걸친 공국 분열로 행정, 경제, 사법 체제면에서 통일을 이루지 못하고 지역간에 심한 차이를 보였다. 따라서 진정한 통일국가 건설은 카지미에스(Kazimierz Wielki III, 1333~1370) 대왕의 통치시대에 이루어졌다. 카지미에스는 무엇보다도 체코, 슬로바키아의 룩셈브르크(Luksemburczyk)과 독일 기사단 등 주변국들과의 외교관계를 중요시 하였다. 독일 기사단과의 관계는 양보와 타협으로 이끌어 나갔다.

## 2. 近世 폴란드

### 1) 貴族 共和國(1572~1772)

#### (1) 스테판 바토리(Stephan Bathory)

1573년 바르샤바에서 열린 의회에서는 프랑스의 국왕 카를 9세의 동생인 헨리크 발레지(Henryk Walezy, 1573~1574)가 폴란드 국왕으로 선출되었다. 발레지는 정치적 경험이 부족했기 때문에 폴란드 귀족들과 고위 성직자들의 특권과 특혜를 보장하는 요구들을 거절하지 못하고 그대로 수용하였다. 이것이 이른 바 헨리크 규정(Articuli Henriciani)이다. 이로서 왕권의 약화와 귀족들의 권한이 대폭 확대되어 귀족 공화국의 토대가 마련되었다. 발레지는 프

랑스의 왕위를 물려받기 위해서 바르샤바를 떠나 폴란드에서는 국왕을 선출하게 되었다. 합스부르크의 막시밀리안 2세(Maximilian II)가 사망하게 됨에 EK라 합스부르크왕가 지지 세력들은 약화되고 그들은 곧바로 스텔판 바토리의 편으로 넘어왔다. 1578년 스텔판 바토리는 리브란트(Livland) 문제를 평화적으로 해결하려고 시도했지만 실패하자 모스크바를 상대로 대대적인 전쟁을 시작하였다. 1584년 이반 4세가 사망하자 스텔판 바토리는 모스크바를 점령하여 모스크바와 폴란드 양국의 연합을 실현하려고 시도했지만 폴란드 귀족들의 우유부단과 왕의 갑작스런 사망으로 이 계획은 실현되지 못하였다.

### (2) 제2차 세계대전시의 폴란드

1940년 6월 프랑스가 독일에 의해서 패망하게 되자 파리에 있던 폴란드 망명정부는 1700여명의 폴란드 군인들을 포함해서 런던으로 자리를 옮겼다. 폴란드 망명정부는 영국정부와의 합의에 따라 영국 영토내 폴란드 군대를 유지할 수 있게 되었다. 폴란드 망명군대는 특히 공중전투에서 큰 전과를 올렸다. 영국 정부에 의존하고 있던 폴란드 망명정부는 시코르스키(Sikorski, W.)가 지도하고 있었는데 그는 소련과 협상하여 대독 공동전선을 전개할 것을 구상하고 있었다. 소련과 폴란드 간의 협상은 1941년 7월에 협약이 체결됨으로써 구체화되었는데 이 협약에서 1939년 9월의 독소 폴란드 분할 협정은 무효라고 선언되었다.

### (3) 사회주의 체제의 붕괴

고무우카의 후임으로는 기에렉(Gierek, E.)이 선출되었다. 1970년 물가 인상에 반대하는 노동자들의 파업이 계기가 되어 붕괴한 고무우카 체제의 뒤를 이어 등장한 기에렉 정권은 대량으로 유입된 서방국가들의 차관에 힘입어 집권초기 2~3년 동안은 경제적 부흥을 이룩할 수 있었다. 그러나 1973년 세계적인 에너지 위기와 뒤이은 스태그플레이션 현상은 폴란드 경제에 치명적인 영향을 주었다. 경제상황이 악화됨에 따라 정부의 사회통제가 점점 어렵게 되자 기에렉 정부는 당의 지도적 역할을 강조하고 소련과의 우호협력관계를 더욱 강화시키는 것을 골자로 한 헌법개정에 착수하였다. 그리하여 1976년 2월 헌법 개정안을 통과시켰다.

집권 초기 기에렉의 노동자들에 대한 통제는 고무우카보다도 더욱 성공적으로 처리하였다. 기에렉은 외국차관의 도움을 받아 일시적으로 노동자들의 생활수준을 향상시키고 1970년대 중반까지 경제를 지속적으로 성장시켰다. 그러나 기에렉 정부의 경제부흥은 일시적인 현상에 지나지 않았다. 기에렉은 거액의 외국차관을 산업에 투자하지도 않았고 외국자본이 경제발전에 기여할 수 있도록 경제구조를 개선시키지도 않았다. 그결과 1970년대 중반부터 폴란드 경제는 날로 악화되어 대규모 파업이 일어나기 시작하였다.

1976년에 일어난 바르샤바 근교 우르스스(Ursus) 공장 노동자들의 파업은 정부에 의하여 무력으로 진압되었다. 노동자들은 자신들의 권익을 대변하는 기구인 노동자 보호위원회(Komitet Obrony Robotnikow)를 조직했다. 노동자 보호위원회는 1979년에 노동자 권리

현장을 발표했는데 노동조합운동의 목표와 과제 노동자 보호규정 노동자들의 경영 참여권 등이 포함되어 있었다.

1980년 8월 그디인스크(Gdynsk)와 스체친(Szczecin)에서 시작된 자유노조 운동의 목표는 당으로부터 독립된 노동조합을 결성하는 것이었다. 그렇기 때문에 바웬사 발렌티노비츠(Walentynowicz, A) 그비아즈다(Gwiazda, A) 등 파업지지자들은 처음부터 관제노동조합과의 대화를 거부했었다. 노동자들은 과거 정부가 파업 노동자들을 회유하기 위하여 노동자들의 요구를 대폭 수용한 다음 약속을 이행하지 않았던 전례를 기억하고 있었다. 1980년 8월에 파업 지도자들과 정부 대표 사이에 기본적인 협약이 체결되었는데 이에 따라 노동자들에게 독립적이고 자치적인 노동조합 결성권과 파업권이 보장되었다. 그후 독립적이고 자주적인 노동조합 솔리다르노시치(Solidarnosc)가 국민들의 전폭적인 지지를 받으면서 전국적인 규모로 조직되었다. 자유노조운동은 농민에게까지 확산되어 농민자유노조가 결성되었다.

1981년 12월 13일 폴란드 전역에 걸쳐 계엄령을 선포한 야루젤스키(Jaruzelski, W)는 21명의 장교로 구성된 민족구제군사위원회(Wojskows Rada Ocalenia Narodowego)를 발족시켜 이를 폴란드 최고 집행기구로 삼았다. 야루젤스키는 국민을 통제하기 위한 제반 조치들을 취했지만 생필품 부족 등 경제적 위기를 해결하기 위한 계획은 가지고 있지 않았다. 물론 몇 가지 경제 조치가 발표되었지만 그로 인해 경제적 파탄상태는 더욱 심화되었다. 야루젤스키의 군사 쿠데타는 폴란드 국민들의 지지를 받지 못했고 폴란드 정부는 국제사회에서 고립되었다.

고르바초프 등장 이후 폴란드에서는 지하자유노조와 정부간에 대화가 재개되어 1989년에는 정부와 제야간에 폴란드 국내 문제의 해결을 위한 원탁회의(Obrada okraglego Stotu)가 열렸다. 수차에 걸친 회의 결과 제한적이나마 민주주의적 선거가 실시되어 1989년 6월에 비공산주의자인 마조비에스키(Mazowiecki, T.)가 수상이 되었다.

1989년 12월 29일 의회에서 헌법이 개정되고 폴란드 인민공화국(Polska Rzeczpospolita Ludowa)의 존립이 공식적으로 종결된 후 폴란드는 폴란드 공화국(Rezczpopolita Polska)이라는 새로운 국명을 가지게 되었다. 1990년 12월 22일 자유노조 지도자 바웬사는 보통선거에 의해서 선출된 초대 폴란드 대통령으로서 취임하였다.

## II. 東유럽諸國의 特性

### 1. 東유럽의 歷史的 特性

유럽은 다양성과 동질성, 협력과 분열, 평화와 전쟁이라는 발전 생리를 갖고 있다. 그리고

유럽이 세계발전사의 주도세력이 되기까지 이러한 대립적 속성들은 시대와 상황에 따라 서로 상이하게 하지만 그리 어렵지 않게 조합되어 왔다. 21세기의 세계사를 다시 한 번 유럽사로 만들기를 희망하는 유럽인들은 20세기의 유럽이 유럽 국가간의 대립과 경쟁으로 스스로 몰락 하였다는 점에 대해 깊이 반성하고 있다. 하지만 유럽은 역사적으로 비유럽세력으로부터 공격을 받을 때는 단결하였지만 그렇지 않은 경우에는 분열되었던 특징을 아울러 갖고 있기도 하다.

10년 전 유럽의 자존심을 추락시킨 유럽 분단선 Szczecin-Trieste라인이 해체되면서 유럽은 적어도 과거의 외형을 다시 찾을 수 있었고, 이후 10년 간 유럽의 통합과 결속움직임은 빠른 속도로 진행되었다. 그러나 10년 전 유럽의 통일을 가져온 동유럽의 개혁은 한편으로 유럽통합에 긍정적일 수도 있지만 애초 유럽 통합의 움직임이 비유럽세력에 대한 공동대응논리로 출발하였다는 점을 감안해 볼 때 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 이는 유럽통합을 주도하고 있는 독일과 프랑스 등 주요 서유럽 국가들간의 관계에 있어 1990년 이후 힘의 진공 상태에 놓인 동유럽을 대상으로 선점경쟁이 치열해지거나 특정 국가에 의한 영향력이 압도적으로 강해지는 경우 유럽의 분열적 생리가 표출될 가능성이 높다는 것을 의미한다<sup>1)</sup>.

한때 중부유럽이라는 개념은 1980년대 동유럽 국가들의 탈소련화 움직임과 반체제 운동의 이념적 기반이기도 하였다. 예를들면 1983년 Jeno Szucs는 그의 논문 *The Three Historic Regions of Europe*에서 유럽은 3지역으로 구성되어 있으며 서유럽과 동유럽 가운데 독립적인 지역이 존재한다고 밝히면서 이 지역을 중동부유럽(Central Eastern Europe)으로 명명한 바 있고<sup>2)</sup>, Milan Kundera는 1984년 그의 글 *The Tragedy of Central Europe*에서 중부유럽은 문화이며 운명공동체이기 때문에 그 경계를 명확히 설정할 수 없으나, 분명 존재한다는 점을 강조한 바도 있다. 또한 중부유럽의 지리적 경계에 대해 중부유럽이 위로는 발틱해에서 아래로는 흑해로 둘러쌓인 지역으로 보는 견해도 있다. 이렇게 볼 때 중부유럽의 개념과 실체성 여부는 아직 명확하게 설정되었다고는 볼 수 없지만 중부유럽이 갖는 상징적 의미는 매우 높다.

하지만 구 동유럽 국가들이 동유럽이라는 개념자체를 거부하는 것이 역사적 정체성이나 국민적 감정 그리고 탈사회주의화를 상징화하는 것만은 아니다. 중부유럽의 개념은 현실적으로 국제정치 경제면에서는 매우 중요한 역할을 한다. 즉 EU확대와 NATO확대의 지리적 경계를 논할 때 중부유럽의 개념은 하나의 기준이 될 수 있다는 것이다. 이에 대해 *The New York Times* 기자인 Gwertzman은 “동유럽 국가로 불리우는 것보다 중부유럽 국가로 불리

1) 이은구, 통일이후 독일의 동유럽 진출 전략 및 전망, *한독사회과학논총*, 제9권, 제2호 (1999년 겨울), p. 18.

2) Jeno Szucs "The Three istoric Regions of Europe", *Acta Historica*, 1983.

우는 것이 NATO가입 가능성을 더 증가시킬 수 있다는 점에서 매우 민감한 문제이다”는 점을 밝힌 바 있다. 이에 The New York Times사는 다음과 같은 결론을 내렸다.” 우리는 유럽을 서유럽, 중부유럽, 동유럽으로 구분할 것이다. 냉전이 정치적 이해에서 유럽을 서유럽과 동유럽으로 구분하였으며, NATO와 바르샤바조약기구간의 대립은 우리로 하여금 서유럽과 동유럽이라는 이분법적 구분을 허용하였다. 이는 분명 유럽의 역사성을 무시한 것이다. 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리는 중부유럽이며, 러시아 서부지역, 우크라이나, 벨라루스, 불가리아, 루마니아, 구유고는 동유럽에 속한다.”

이렇게 볼 때 냉전체제의 해체와 동유럽의 탈사회주의화는 그동안 동유럽이라는 개념에 강제적으로 용해되어 있던 중부유럽의 개념을 부활시킨 것은 사실이다. 그러나 중부유럽의 부활을 독일의 통일과 연관시키는 경우 그 의미는 위에서 언급하였던 서유럽과 동유럽 가운데 위치한 민족공동체의 생존공간이라는 의미에서 벗어나기 시작한다. 중부유럽은 한편으로 Central Europe으로 명명되기도 하지만 다른 한편으로 Mittleuropae으로 명명되기도 하는 바, 후자의 개념으로 사용되는 경우 역사적으로 독일의 영향력과 역할이 강조되는 의미가 있다. 이에 대해 Pierr Hassner 박사는 적어도 독일에게 있어 중부유럽은 추상적인 개념이 아니며, 독일의 국경 및 독일의 역사적 정체성이 긴밀히 연결되어 있다는 점을 지적한다. 이는 곧 동유럽 국가들에게 있어 중부유럽은 역사적으로 서유럽과 동유럽 모두를 거부하는 가운데 그들만의 역사적 정체성과 독자성을 보존하는 개념인 반면 독일의 입장에서 중부유럽은 독일의 분단으로 상실되었던 중부유럽에 대한 패권을 다시 찾을 수 있는 힘의 부활을 의미하는 것으로 보여진다.

## 2. 東유럽과의 經濟的 關係

### 1) 유럽국가

한편 프랑스는 오스트리아와 달리 동유럽이 독일의 경제권에 예속되는 것을 견제해야 한다는 기본 전략하에 교역량이나 현지법인 설립 수에 있어 큰 비중을 차지하고 있지 않지만 총 투자액면에서 높은 비중을 차지하고 있어 주로 대규모 투자를 전략적으로 추진하고 있는 것으로 볼 수 있다. 아울러 이탈리아의 경우 90년대 초기 중부유럽연합(Central Europe Initiative)을 주도하면서 독일의 독주를 견제하는 또 하나의 세력으로 부상한다는 전략을 세우고 있는 것으로 보인다. 그러나 이탈리아의 경우 서구기술에 의한 고품질에 다가 상대적으로 저렴한 가격을 유지할 수 있는 장점을 이용해 동유럽 소비재 시장 특히 의류시장을 집중적으로 선점하고 있다. 특히 이탈리아는 라이센스 공여, 기술지원 등 투자방식을 다양화 하여 비록 투자건수와 투자액면에서 비중이 낮으나 소액 투자를 통해 철저하게 실시를 추구하는

전략을 추구하고 있다. 그러나 영국은 프랑스와 마찬가지로 동유럽이 독일 경제권으로 예속화되는 것을 견제한다는 기본 입장은 취하고는 있으나 실제적으로 영국의 자본과 기업이 동유럽에 적극적으로 진출하고 있는 상황은 아닌 것으로 평가된다.

## 2) 미주국가

미국은 각 개별기업이 순전히 자사의 영리를 목적으로 진출하고 있으며, 미 정부는 동유럽 각국에 대해 경제원조, 최혜국대우부여, 일반특혜관세공여 등을 통해 간접적으로 자국기업의 대동유럽 진출 환경을 개선하고 있다. 특히 미국 상무부내에 동유럽사업정보센터를 운영하고 각국 주재 대사관의 상무관을 통해 현지 경제동향에 관한 철저한 분석자료를 입수하여 각 기업들에게 정보를 제공하는 동시에 투자에 대한 상담을 하고 있다.

이미 다국적 기업들은 거의 대부분 동유럽에 진출하였으며, 주요 진출 대상국은 1990년대 초기에는 헝가리에 집중되었고 이후 폴란드 등 동유럽 전역으로 확대되고 있다. 동유럽에 대한 미국의 기본 입장은 냉전체제의 와해에 따라 유럽대륙에서 미국이 잔류할 수 있는 정당성이 약화되고 있는 것을 만회하기 위해 경제 전환기에 처해 있는 동유럽 지역에 미국의 정치경제적 잔류 기반을 닦는다는 것이다. 미국의 진출 유형은 투자 전수면에서는 다소 비중이 낮으나 투자액면에서는 상대적으로 높은 비중을 보이고 있어 주로 대규모 투자가 이루어지고 있는 것으로 보인다. 특히 국영기업의 민영화에 참여한 자본 점유율에 있어 1996년 12월 현재 미국 자본이 26%를 차지함으로써 28%를 차지한 독일에 이어 2위를 기록한 것으로 나타났다<sup>3)</sup>. 한편 캐나다를 비롯한 여타 미주 국가들은 동유럽에 대해 적극적인 진출을 추진하고 있지 않는 것으로 평가된다.

## 3) 아시아국가

동유럽 국가에 있어 아시아 지역은 유럽 및 미국에 집중되어 있는 동유럽 국가의 대외관계를 다원화하고 경제개혁에 소요되는 자본의 유입 통로를 다양화한다는 측면에서 매우 중요한 지역이다. 물론 동유럽과 아시아 국가간의 경제교류가 아직 활발하거나 대규모의 자본이 투자되고 있는 상황은 아니나 미국 및 EU국가들에 대한 경제적 의존성을 탈피하고, 이들을 견제할 수 있는 제3지역을 확보한다는 측면에서 그 중요성과 의의는 매우 높다.

### (1) 중국의 경우

우선 아시아 국가 중 가장 활발한 경제교류가 이루어지고 있는 국가로서 중국은 동유럽이

3) 1996년 12월에 헝가리 국영기업의 민영화에 참여한 국가별 자본 비율을 보면 독일과 미국 이외에 오스트리아가 10.5%, 프랑스가 10%, 네덜란드가 4.5%, 이탈리아가 4.0%, 기타 17%인 것으로 집계되었다(The Hungarian Investment and Trade Development Agency, Hungary: Business Facts, 1997).

개혁하기 이전부터 구축되어 있던 동유럽과의 교류기반을 바탕으로 하여 1990년대 초기 매우 적극적인 동유럽 진출을 추진해 왔다. 특히 중국의 동유럽 진출은 정부 차원보다 민간 차원이 주도하고 있는 바, 이는 중국의 개혁 이전에 구 사회주의 국가였던 동유럽이 먼저 개혁을 시작하면서 같은 사회주의권에 있으면서도 서방국가와의 자유로운 교류를 할 수 있는 상황이 되자 중국의 민간 자본이 일시에 대거 동유럽에 진출하는 경향을 보인 것이다. 이에 따라 동유럽과 중국의 경제교류 양상은 양국간의 직접 교역 보다는 중국 민간부분의 소자본이 직접 동유럽에 투자되는 것으로 전개되었다. 그 결과 투자 건수나 동유럽 현지 법인설립 건수 면에서는 상대적으로 높은 비중을 차지하나 총투자액은 투자건수나 그 비중에 비해 높은 편은 아니다. 그러나 동유럽 전역에 걸친 중국인의 진출이 계속 증가하여 중국 고유의 차이나 타운이 형성될 수 있는 기반이 마련되고 있는 것으로 보인다.

## (2) 일본의 경우

일본은 1990년 1월 일본 총리의 동유럽 순방시 폴란드와 헝가리에 대해 총 19억5천만 달러에 달하는 지원을 약속한 이후 일본 기업의 동유럽 진출은 주로 폴란드와 헝가리에 집중되고 있다. 그러나 일본은 동유럽 시장 자체보다는 주로 유럽통합시장과 연계하여 동유럽의 성장 잠재력을 평가하고 있으며 이에 따라 동유럽 지역만을 전담하는 부서를 신설하기도 하였다. 특히 일본은 동유럽 국가 중에서도 헝가리를 투자가 가장 적합한 국가로 선정하고 동유럽 전체시장을 겨냥한 일본기업의 진출기지를 헝가리를 삼고 있다. 아시아 국가들의 동유럽 진출 전략과 비교해 볼 때 일본은 일본자본의 투자 이전에 동유럽 현지를 대상으로 한 사회문화적인 관계를 강화하고 동유럽 현지인에게 일본에 대한 이미지를 제고시키는데 주력하였다. 이에 따라 일본은 우선 일본문화 및 일본어 교육, 현지노동자를 대상으로 한 기술교육 및 경영 교육 등에 많은 지원을 하였다. 특히 일본은 서유럽지역에 진출한 일본 기업이 근거리에서 동유럽 진출을 시도하고 있고, 대기업이 중소기업의 경쟁력을 보완하기 위한 방법의 하나로서 대기업과 중소기업 공동진출방법을 전략적으로 추진하고 있어 대기업이 중심이 되고 중소기업이 보조하는 복합적인 생산기지화 전략을 치밀하게 추진하고 있는 것이 주목할 만한 부분이다.

## (2) 한국의 경우

한국의 경우 동유럽의 경제적 잠재력에 대해서는 높게 평가하고 있음에도 불구하고 실질적으로 동유럽과 적극적인 경제 관계를 발전시키지 못하고 있는 실정이다. 한국은 6공화국의 북방정책의 일환으로 1989년 2월 1일 당시 사회주의국가 가운데 최초로 헝가리와 대사급 수교를 맺고 외교를 정상화하였고, 이를 시발점으로 하여 구사회주의권 전역과 수교하는 활발한 북방외교를 전개하였다. 특히 헝가리의 경우 대한무역공사 부다페스트자사가 외교관계 수

립 이전인 1987년에 개소하였으며, 헝가리를 교두보로 삼아 동유럽 국가들과 경제적, 정치적 관계를 돈독히 하려 하였다. 그러나 한국의 경우 1990년 초반까지는 대부분의 주요 대기업들이 동유럽 현지에 지사를 설치하고 투자와 교역 면에서 가파른 증가세를 보였지만, 1994년을 기점으로 하여 동유럽에 대한 투자가 둔화되었으며, 이에 대한 관심도 점점 감소하기 시작하였다. 그 결과 1990년대 초기까지 동유럽 현지 시장점유율이 높았으나 1990년대 중반 이후 점점 하락세에 접어들기 시작하였고, 최근에 들어서는 매우 고전하고 있는 것으로 평가된다. 이와 같이 한국이 여타 아시아 국가들과 비교해 상대적으로 동유럽 시장을 선점 하였음에도 불구하고 이를 지속적으로 유지하지 못한 근본적인 이유는 동유럽시장에 대한 철저한 연구가 사전에 없었고, 그 결과 현지 상황과 사회문화적 특성을 고려한 진출전략을 수립하지 못하였기 때문인 것으로 보인다.

### 3. 東유럽 經濟關係의 貿易 전망

동유럽 국가 중 폴란드는 1992년 기점으로 성장국면에 진입하였고, 헝가리와 체코는 1994년을 기점으로 성장국면에 진입하였으며, 이후 꾸준한 성장세를 유지하고 있다. 반면 루마니아와 불가리아 등 발칸 국가들은 아직 두드러진 경제개혁의 성과를 거두고 있지 못한 상황이다. 이에 동유럽 지역이 폴란드, 헝가리, 체코 3개국이 중심이 된 선도 개혁국가군과 루마니아, 불가리아 등 발칸 국가들을 대상으로 한 후진 개혁국가군으로 서서히 차별화 되고 있는 것으로 보인다. 그러나 1999년을 지나 2000년대에 진입하게 되면 동유럽 전역이 성장국면에 들어설 것으로 전망되고 있어 동유럽의 경제적 잠재력은 매우 높은 편이다.

## III. 東유럽諸國의 會計制度의 特性과 發展

### 1. 유럽會計制度의 特性

#### 1) 회계영역의 가속적 확대화

원래 회계학은 회계보고기능을 중시하는 전통적인 재무회계에서 회계관리기능을 중시하는 관리회계로 발전되었으며, 이는 다시 경영계획회계, 경영통제회계로, 또는 의사결정회계, 업적평가회계 등 세분적으로 발달하였다. 근간에는 경제의 사회적 구조를 회계적으로 밝히는 사회회계(social accounting) 또는 경제회계(economic accounting)라는 새로운 영역이 개최되었으며, 최근에는 컴퓨터의 눈부신 발달과 회계정보이론의 발전에 힘입어 다시 정보회계로 발달하였다 함은 전술한 바 있으나, 이와 같은 회계주류적 발전과 더불어 회계의 관련분

야 내지 회계영역도 가속적으로 확대되어 왔다. 참고로 버크레이(Buckley) 교수 등의 지적에 의한 회계영역의 시대적 확대현상을 일별하면 <표 1><sup>4)</sup>과 같다.

<표 1> 회계영역의 확대과정(1999~2000년까지에 있어서 회계인식상의 발전)

구 분	실질 GDP 증가율		소비자물가 상승률	
	1999	2000	1999	2000
폴란드	3.0	4.1	7.0	6.1
헝가리	3.8	4.5	10.6	8.2
체코	-1.3	2.5	5.0	6.0
슬로바키아	0.8	3.1	11.0	7.3
루마니아	-6.0	-2.0	65.0	25.0
불가리아	-1.0	2.9	5.0	5.0
슬로베니아	3.5	4.0	7.9	7.7
크로아티아	1.0	2.5	5.0	4.8
구 유고연방	-20.0	-20.0	75.0	66.7

이와 같이 회계의 영역이 넓어지지 않을 수 없게 된 요인으로서 모스트(Most) 교수는 (1) 산업혁명(industrial revolution)의 발달, (2) 고도의 자본집약형 기업인 철도회사(railroad companies)의 출현, (3) 회계전문직의 탄생(rise of the accounting profession), (4) 개인 소득세와 법인세(personal and corporate income taxes)의 부과, (5) 1,2차 세계대전(first and second world wars)의 발발, (6) 과학적 관리의 성과(fruits of scientific management) 등을 들고 있다. 그런데 이와 같은 회계영역의 급격한 확대는 그 동안 회계가 훌륭하게 그 역할을 해왔다는 증거라고 볼 수 있다. 즉, (1) 회계의 최종 산출물인 재무제표는 배당 가능 청산이익이나 결산일까지의 투자이익 및 배당금의 누계액 등을 표시하지 못하며, (2) 대차대조표가 자산의 현행시장가치(current market value)를 나타내지 못하고, (3) 과세소득을 계산하려면 이미 작성된 재무제표를 세법에 따라 다시 조정해야 하며, (4) 재무제표는 노사의 단체교섭을 위한 부가가치(added value)를 단일 항목으로 보고하지 못하고, (5) 재무제표의 수치가 경제학적인 진실성을 반영하지 못하고 있으며, (6) 역사적원가에 집착한 나머지 기회원가(opportunity cost)를 표현하지 못하고 있다는 등의 비판을 일으키고 있다.

4) 자료 : Dr. Leo Herbert, Director, Office of Personnel Management, U.S. General Accounting Office, Aug. 1971.

## 2) 장원의 회계제도

중세기까지는 인간의 노동력이 최대의 생산요소이어서, 봉건사회제도는 이와 같은 노동력이 토지에 연결되도록 조직되어 있었다. 장원(귀족의 소유지)은 중세 영국의 농장이고 또 공자이기도 하였다. 영국의 장원회계는 자급자족하는 경제실체의 수입·지출을 기록하였으며, 외부인과의 거래 결과는 계정서에 특별히 「外務」(foreign)라고 기록하고 있었다. 이 밖에도 장원생활의 특징은 대리인에 의해서 관리가 이루어졌다는 점이다 장원의 공작이나 백작의 생계는 광대한 소유지의 생산력 및 자기가 직접 감독하기 어려운 많은 사람들의 노력에 의존하게 되는 일이 많았다. 일상적인 관리는 보통 막료와 각 부분 책임자의 계층조직에 위임하고 있었다. 영주가 기장을 하지 않을 수 없었던 것은 이들 수탁자의 성실성과 신뢰성을 조사하고 손실 및 절도를 예방하며 또한 일반적으로는 효율을 높이기 위한 필요성에서였던 것이다. 한편 수탁자의 입장에서 볼 때, 회계기록은 자기가 정직하고 훌륭하게 의무를 이행했다는 것을 입증하는 증거가 되었다.

소유자회계와 오늘날의 회계와의 차이점을 이해하기 위해서는 장원 자급자족 및 대리인 관계를 이해하는 것이 중요한 관건이 될 것이다. 장원이 경제적으로 독립성을 유지하고 있었고, 또한 외부 보고가 없었다는 것은 오늘날과 같은 재무회계의 필요성이 거의 없었다는 것을 의미한다. 신용판매는 거의 이루어지지 않았다. 자산에 대한 재고조사는 하였으나, 대차대조표는 거의 작성되지 않았다. 영주의 농기구는 소작인의 개인 재산과 동일시되었으며, 장원자산의 일람표에는 매매로 현금가격이 재화의 물리적 수량과 더불어 뒤섞여 기재되고 있었다. 자본적 지출과 수익적 지출이 명확하게 구분되어 있지 않아, 말의 원가와 그것이 먹는 건초의 원가를 같은 방법으로 기록하고 있었다. 제비용은 여러 가지 활동에 상세하게 배분되어 각기 독자적인 활동의 성과를 표시하였으나, 총손익에 관하여서는 거의 관심이 없었다. 때로는 계정의 보고내용이, 만약 다른 활동을 하였더라면 획득하였을지도 모르는 이득의 추정 때문에 도중에 중단된 채로 공백으로 남겨져 있는 경우도 있었다.

장원의 사무원이 계정서를 기록한 것은 오늘과 같이 기업실체를 위하기 때문이 아니라 자기 보존을 위하기 때문이었다. 광대한 소유지에서는 감시인이 지대나 소작료 등에 관한 계정서를 수집하여 장부를 만들었는데, 이 장부는 실제로 수입대금을 회수하고 이를 원천별로 기록하였던 총수입담당자가 이용하였다. 한편 다른 관리들은 봉급과 경비를 지불하고 그것을 계정서에 기록하였다. 이러한 모든 계정서는 장원의 것이 아니고 개인의 것이었는데, 감독인은 이것들을 정기적으로 검사하고 집계하였다. 그 목적은 직무가 정확히 수행되고 있는 것을 검증하는 것 뿐이었으므로, 각 수탁자는 자기의 책임범위 안에 있는 항목만을 기록하였으며,

지출에 대응하는 수입의 각 형태를 표시하였던 것이다.

책임수탁·이행보고서는 종종 유산회계에 그 기원이 있다고 잘못 추측되고 있다. 실은 그 것이 15세기의 스코틀랜드에서 정부회계관에 의하여 개발된 후 영국의 장원수탁자들이 사용 하였으나, 이를 관리인들이 널리 사용하게 된 것은 그로부터 300년 뒤의 일이다. 책임수탁·이행보고서는 책임의 수탁과 이행에 관한 대리인의 보고서이다. 그것은 전형적으로 맨 윗줄에는 장원명, 그리고 다음에 수탁자의 성명을 쓰고, 때로는 감사인의 성명, 감사한 장소와 날짜, 조사기간 등도 기입되어 있었다. 이 보고서는 지대 및 기타 수입의 종류에 따라 세분한 현금계정과 곡물, 가축 및 각종 생산물을 개개의 유형에 따라 분류한 곡물재고계정을 포함하고 있었다. 각 항목별로 기초제고를 표시한 다음 수탁자는 스스로 장원수입 및 외무수입과 가축 등의 자연증가를 「charge」로 하고, 현금지출, 손실 및 이들 자원의 사용을 「discgarge」로 하였다.

장원의 내부통제절차는 현대기업에 필적할 만하였다. 장원의 감시인은, 회사의 이사와 마찬가지로 회계자료를 사용하여 제활동을 관리하고 장래의 계획을 세워야만 했다. 그의 직무에는 예고 없이 현장에 나가 실사를 하여 그 성과를 영주에게 보고하는 것도 포함되어 있었다. 모든 거래를 기록하고 기장업무와 현금취급업무를 분리시키는 것이 전전한 실무라고 생각하고 있었다. 목재, 육류, 건초 등을 판매하여 얻은 수입은 비용과 비교하여 분석되고 있었다. 그리고 각종 곡물의 파종은 매우 상세하게 기록되고 있었다. 다음해의 식량, 연료, 의류, 기타 재화 등의 필요량을 예상하고, 그 예상필요량에 따라서 수탁자에게 현금을 지급할 수 있는 날짜를 결정하고 있었다.

장원내의 각 작업장에서 기록된 계정서는 내부감사제도에 따라 검증되고 있었다. 어떤 소유자의 하급감독인은 식탁에 제공된 식사를 기록하여 이를 조리실의 재료사용량 기록과 비교하였으며, 이를 다시 조리실에 수입되는 양식이나 식품의 목록과 대조하였다. 식품저장 담당자와 제조인의 기록은 배달된 빵과 소비한 빵에 대하여 일치할 것이 요구되고 있다. 맥주 양조인과 창고관리인은 맥주량을 서로 대조·확인하고 있었으며, 도살인은 獸皮에 관해서는 장갑 제조인과 또 육류에 대하여서는 육류저장 담당자와, 그리고 초에 사용하는 수지에 대해서는 촉상인(chandler)과 대조하고 있었다.

생산표준이 내부견제를 더욱 강화하였다. 빵제조인, 맥주양조인, 육류 저장 담당자 등은 각각 수령한 재료로부터 일정량의 빵, 맥주, 육류를 만들어 내지 않으면 안 되었다. 구매한 재료는 배달된 때에 기록되었으며, 그것을 사용하지 않을 때는 열쇠를 채워 저장하고 있었다. 그리고 수탁인은 종종 실지재고조사를 하여 조달량과 소비량이 얼마나 예산수준과 일치하는지를 검사할 수 있었다. 조리실, 향료창고, 곡물창고, 기타 작업장의 서기들은 월간지출액을 집계하고 검사관의 입회 하에 재고조사를 작성하였다. 그러면 계산실의 서기가 이러한 보고

서를 종합하여 지출보고서와 소유자 전체의 재고자산을 표시하는 잔량명세서(bill of remainders)를 작성하였다.

Exchequer 및 장원의 부기기술은 장원의 살림살이를 기록할 때에 사용되었다<sup>5)</sup>. 장원의 귀족들의 가정은 왕실의 확립된 군대조직을 거의 그대로 모방한 것인데, 어떤 귀족의 가정은 항구적으로 거주하고 있는 자 및 식객 등 많은 사람들을 부양하고 있었다. 이러한 경우에도 그 목적은 모든 지출항목에 대하여 회계를 통한 관리를 하려고 한 것이어서, 회계담당자의 중요한 목적은 이익을 결정한다거나 가계가 자립되어 있는 것을 나타내는데 있었던 것이 아니고 자신의 임무를 이행하였음을 증명하는데 있었다. 가계비는 전체적으로 장원의 비용과 같은 형태로 기록되었으며, 다시 장원의 다른 계정서의 연차집계표와 결합될 계산서의 작성을 위하여 기록되고 있었다.

### (1) 장원의 회계감사

거의 모든 대장원의 계정서는 영주 및 장원내의 위원회 또는 특별히 선출된 감사인이 매년 검사하고 있었다<sup>6)</sup>. 한 영지 내에 여러 개의 장원이 포함되어 있는 경우에는, 그들 장원을 일괄하여 감사하든가 또는 감사인이 농장을 순회하면서 감사하였다. 감사는 내부통제를 촉진하고 재무제표의 신뢰도를 높이며, 최종적으로는 현금을 취급하는 관리와 부문책임자에게 책임을 해제시켜 주었다. 중세의 모든 회계기능 중에서 이와 같은 감사가 현대의 것과 가장 유사하며, 또 직접적으로 현대의 실무에 가장 영향을 미친 것이었다.

감시인은 반기별로 경영능률의 평가를 포함한 예비감사 또는 점검(view)을 실시하였다. 그들은 전답을 검사하고, 파종상황, 성장상태를 감사하였다. 또 가축의 증가수를 검사하고, 가축의 폐사 및 분만상태를 조사하며, 곡물창고의 재고조사를 실시하고, 비품을 점검하며, 필요한 지출과 임시적 업무의 유무를 조사하고 각 관리의 중간 계정서를 평가하였다.

이렇게 하여 계정서의 점검은 감사인과 수탁자 사이에 미묘한 대립을 생기게 하였다. 수탁자는 손실은 과대하게 그리고 수입이나 자연증가는 과소하게 추정하여 자기에게 유리한 계정서를 제출하고자 하였다. 이에 대해서 감사인의 직무는 부정, 태만 또는 그릇된 판단에 의하여 영주가 손해를 입지 않도록 하는 것이었다. 미카엘절에 많은 영지에서는 감사인이 수탁자에게 당해연도에 과해지 부과액을 말해 주었다. 그러면 수탁자는 자기가 부담한 비용과 장원의 수입책임자에게 지급한 금액의 영수증을 제출하고, 감사인이 그것을 인정하면 그 금액을

5) E.M. Myatt-Price, "Cromwell Household Account, pp. 1417-1476", in A.C. Littleton and B.S. Yarney, eds, Studies in the History of Accounting(Homewood, III : Richard D. Irwin, 1956), pp. 97-108.

6) A.C. Littleton, Accounting Evolution to 1900(New York : American Institute Publishing Company, 1933), pp. 260-264.

계정서에 기입하고 그만큼을 부과액에서 차감시켰다. 그리고 수탁자가 잔액을 감사인에게 지불하면, 감사인은 이행동을 주거나 또는 책임이행을 인정하고 그 금액을 수입책임자에게 인도하였다. 마지막으로 감사인은 이들 개개의 계정서에 소계를 기입하고 최종잔액의 아래에 하기서명한 감사인이 청취하였음(Heard by the auditors undersigned)이라는 감사증명을 의미하는 말을 쓰고 그것을 영지 전체의 책임수탁·이행보고서에 결합시켰다.

마지막 단계는 연차감사선언이었다. 그것은 감사인에 의하여 증명된 책임수탁·이행보고서를 직무이행에 대해서 정밀조사를 받고 있는 영주와 수탁자들의 면전에서 낭독하는 것이었다. 각 수탁자가 질문에 대답하도록 호명되었고, 이들은 자기의 지식을 바탕으로 자신의 견해를 주장하였다. 이 때 계정을 구두로 요약하게 된 하나의 명백한 이유는 다음과 같다. 즉 Exchequer와 동일하게 장원도 또한 대부분이 문맹인 사회였다는 현실에 적용하지 않으면 안 되었기 때문이다. 또한 공청회는 모든 사람들의 면전에서 기록누락이나 오류를 발견할 수 있도록 하여 부정을 방지할 수 있었던 것이다. 이러한 의미에서 장원감사는 질문에 의하여 총체적 관리를 하는 수단으로서 가장 홀륭한 것이었다.

### (2) 회계의 통일화

영국인은 고대의 로마인과 같이 감사인을 위한 교육지도서를 작성하고 있었다. 여기에 계정서를 검사하기 위한 상세한 방법을 기술하였으며, 발생할 위험성이 있는 오류와 사기의 유형을 제시하고 있었다. 소유지관리에 관한 저서에는 책임수탁·이행보고서를 작성하기 위한 표준양식을 포함하고 있는 것도 있었다. 더 나아가서 13세기의 농업 호황은 장원의 관리와 감사인의 부직을 초래하여 장원회계가 옥스퍼드대학의 교과목의 일부로 채택되기까지에 이르렀다. 감사일을 위한 지도서와 같이, 이와 같은 정식훈련이 소유지회계의 실무를 표준화하는 경향으로 나타나게 하였다.

우리들은 중세의 부기에 사실 이상의 것을 지나치게 추구하고 있는지도 모르겠다. 회계에 있어서의 계속성, 비교가능성과 같은 현대의 논리는 거의 존재하고 있지 않았다. 그러나 다른 시대와 마찬가지로 봉건적 환경 역시 그 시대 특유의 회계기술을 즐겨 사용한 것 같다. 시정부, 수도원, 장원, 가정, 동업자길드, Worshipful Companies 등에서, 책임수탁·이행보고서, 부기와 책임감사의 전통이 계승되었다. 모든 종류의 계정서는 농사시기와 일치되고 있었다. 미카엘전은 수확기와 그들의 자연적인 영업년도의 종료를 알리는 것이었다. 일본봉건시대의 단식부기도, 가장을 지방분권화하여, 주판에 의한 시각적 계산법을 채택하는 한편, 회계 담당관의 관리와 개인적 책임수행을 중요시하는 경향을 나타내고 있다.

### (3) 장원과 사회

장원의 자급자족사회가 하나의 제도로서 발전하기에는 한계가 있었다. 영국은 르네상스기

의 둉무역과는 지리적으로 차단되어 있었으나, 아메리카의 발견에 따라 유리한 위치에 놓이게 되었다. 17세기에는 장원 대신에 도시가 경제생활의 중심이 되었으며, 독립적인 수공업자가 나타나서 극히 규제적인 길드 상인과 경쟁하기 시작하였다. 해외무역이 확대됨에 따라 새로운 시장과 공급원이 확보되고, 회계의 중요성도 장원자산의 수탁관리에서 범인투자가의 보호, 이의계산 및 배당금자금의 문제로 이행하게 되었다. 대리인회계는 존속하고 있었으나, 그것은 수세기 전의 북부 이탈리아에서 시행된 것과 같은 세련된 형태를 취하기 시작하였다. 즉, 북부 이탈리아에서는 자본의 축적과 아울러 무역에 있어서의 지리상의 문제로 말미암아 지점경영, 신용제도, 위탁거래가 성행하고 있었다.

우리는 장원의 회계관이 자기가 필요로 하지 않았던 자료를 작성하지 않았다고 해서 이를 헐책할 수는 없다. 중세의 일반 행정관들은 “전혀 글씨를 쓸 수 없었고 또 거의 읽을 수도 없었다.” Exchequer나 장원의 계정서는 보통 국왕이나 귀족이 결코 읽지 않는다는 것을 전제로 하여 기록되고 있었다. 따라서, 회계는 각 부문의 책임자가 자기 자신이 사용하는 데 충분한 정보를 갖게 되는 시점에서 중단되는 경향이 있었다.

당시의 사람들은 진정한 자본개념을 가지고 있지 않았기 때문에, 자산과 지분을 대립시키는 회계방법을 전개시킬 수 없었다. 장원이 그들의 자본이었다. 토지가 매매되는 경우란 거의 없어서 그들은 연간 순생산액에 몇 배수를 곱하는 방식으로 토지를 평가할 수 있을 뿐이었다. 또 생산과 소비가 한데 얹혀 있었기 때문에 총이익을 결정해야 할 필요도 없었다. 더욱이 거의 모든 장원에서는 똑같은 일을 되풀이 하는 일이 많이 수입과 지출의 유형이 변화하지 않고 있었기 때문에 체계적인 원가계산을 할 필요성도 없었다.

그러나 내부통제와 감사의 분야는 Pacioli의 ‘베니스식 부기법’보다 훨씬 우수하였다. 그것은 주로 연차결산을 하기 위하여 기록된 계정서가 어떻게 일상업무를 관리하는 데 도움을 줄 수 있는 것인가를 설명한 책이었다. 감사를 받아야 하는 장원의 수탁자가 자기방위의 수단으로 보수주의의 원칙이 나타났으며, 이러한 과소평가하는 경향이 현대회계의 중심이 되고 있다. 또한 유언집행인과 재산수탁인은 신탁재산을 관리하기 위한 회계로서 계속하여 책임수탁과 이행보고서를 채택하고 있다. 비록 단점이 많긴 하지만 현대의 도량형제도 또한 국왕이 뱀은 괄괄에서 코까지의 길이를 1야드로 삼았던 시대의 제도로부터 내려온 것이다. 비록 많은 것들이 변화하였다 하더라도 중세부터 전해 내려온 회계의 자산은 형식상으로나 기술상으로, 그리고 개념에 있어서 많은 유사점을 현대에 남겨놓고 있다.

## 2. 폴란드의 會計制度

### 1) 폴란드의 회계제도

### (1) 폴란드의 통일적 회계원칙의 제문제

최근의 국제적 발전은 정부와 교육, 건강 등 사회적 서비스와 같은 제 활동과 경영기업과 같은 사회적 조직이 내재 하는 것을 중대시켜왔다. 이러한 새로운 경영적요구에 부응하도록 하는 것을 시도하기 위하여 정부단위로 최적의 자원을 배분을 허가하고, 국가제품의 할당을 위하여 추가정보를 요청하고 있다. 이와 같이 팽배하는 기업의 정보에 대한 늘어나는 정부와 공공의 욕구에 부응하기 위하여 적정한 규칙(rules)과 통일적 회계원칙을 여러 가지 경제유형의 기업섹터(enterprise sector)를 지원하는 회계규범과 원칙과 동일한 방식이 필요로하게 된다.

이러한 정보에 대한 도구가 폴란드에서도 특히 1945년 이래로 인식되어 왔다. 이 기간 중에 폴란드의 사회경제적 제도는 생산, 교역, 통신, 은행, 대규모 농업의 사회화에 기초하고 있다. 따라서 국가발전은 계획경제에 기초하여 왔다. 경제의 주요부분은 사회주의화되고 이러한 섹터가 국민소득의 약 80%를 산출하는데 기여하고, 프로그램, 예산, 계획안이 국가적 자원의 사용을 배분(할당)하는 것을 통제해 왔다.

단일회계원칙은 국가경제를 계획하고 관리하는 요구에 부응하기 위해 폴란드에서 발전해 왔다. 이러한 원칙에는 (1) 단일회계적 계획안, (2) 단일 재무적(외부적) 보고서, (3) 자산평가의 단일원칙 등을 포함하고 있다.

최초의 통일적 회계계획안(the first uniform accounting plan)은 1946년에 산업체 및 무역업체를 위해 폴란드에 도입되었다. 추가적인 개혁안이 1949년과 1952년에 수립되었으며, 현행의 통일적 회계적 계획안(the current uniform accounting plan)이 1960년까지 연장되어 시행하여 왔다.

폴란드의 국가경제계획과 관리제도에 있어서 최근의 개선안은 통일적회계원칙과 재무보고서의 추가적 변화를 요청해왔다. 한편으로는 회계자료에 대한 변천하고 상승하는 욕구와 다른 한편으로는 광범한 컴퓨터의 적용에 대한 기대가 국가적 통일회계적 계획안의 제안(the proposed national uniform accounting plan)으로 고려되고 있다.

현행의 통일적 회계원칙의 분석은 기존의 제문제점과 중대하는 욕구를 지적하고 있다. 1974년후에 통일적 회계적 계획안이 도입되고 있다.

### (2) 통일적 계정의 범위

1960년의 통일적 회계안이 사회주의적 기업(socialized enterprise)에 대한 최소한의 통일회계원칙을 활용하는데 시도하여 왔으며, 다른 기업은 상이한 제도를 활용하고 있다. 이러한 계획하에서는 기업들은 개별적 욕구에 부응하기 위한 회계제도에 적응 구비하도록 허락되어 왔다. 그러나 이 제도는 대부분이 계획으로부터 파생되고 있으며, 정부의 계층제도의 상위 수준으로부터 생성된다고 볼 수 있다.

1. 폴란드의 통일적 회계안
2. 부분적 회계적 계획안(Branches accounting plans)
3. 기업회계 계획안(Firms accounting plans)

재무부에서 수립한 통일회계계획안을 기업적 회계적 계획의 창출을 위한 기초가 되고 있다. 통일적 회계계획안은 인위적 계정의 도움, 각 계정의 기능의 기술(description), 분석적(보조적) 계정을 창출하는 원칙, 소위 거시적수준의 보고요구에 대한 요구에 있어 제도를 완결시키는데 부합하는 계정이 포함되고 있다.

기업적 회계계획안의 더욱 전진적인 발전을 촉진시키기 위해 재무부는 산업, 건설, 교역 및 운송그룹에 대한 적절적으로 기술하는 전형적 계정계획안을 수립했다. 이러한 계획안은 특히 상이한 제조업의 지역적 부분과 전체적 산업에 대한 다른 전형적 계정을 차별하는데 요구하는 것이 아니고, 이러한 그룹의 계정을 기술(describing)하는데 유용하게 활용되고 있다.

그 내역은 다음과 같다.

0. 고정자산
1. 금융자산과 신용
2. 받을채권 및 지급채무
3. 성과 및 기금
4. 투자 및 주요수리(거시적 회계목적, 그룹자산산출)
5. 원가(cost)
6. 특별한 지역적 문제는 이러한 그룹의 계정으로 고려되고 있다.
7. 활동원가(cost of activities)
8. 제품(products)
9. 일정수준의 그룹
10. 재료 및 상품(merchandise)
11. 매출액(revenues) 및 이익(income)

전형적 회계적 계획안은 계정의 최저 및 최대한의 도표를 포함하고 있으며, 기존의 유통성을 계정의 숫자에 의하여 자적되고 있다.

	제조업	건설업	무역업
최저	73	74	78
최대	178	169	143

지역적 회계적 계획안은 역시 원가회계원칙을 포함하고 있으며, 모든 양식의 요구자료와

서류의 지침서 등을 내포하고 있다. 기업회계계획안은 혼히 내부통제목적을 위하여 추가적 원칙을 내포하고 있다. 통일계정계획안, 지역회계계획안 및 기업회계적계획안은 <표 1>에 나타난 바와 같다.

체계적으로는 통일회계계획안은 회계도표를 포함하고 있으며, 43개 계정이 있으며 5개의 여분의 계정이 포함되고 있다. 그 계정은 경제관계기준의 10개의 집단으로 구분되고 있다.

통일계정안에는 모든 사회주의화된 기업의 최저요구조건이 형성되고 있다. 소기업은 적어도 43개 계정을 사용하고 있다. 중간적 및 대규모기업은 계정과목들을 증가시킬 수 있으며 특별한 요청에 의하여 상세한 내역을 추가시킬 수 있다. 통일적 회계안의 타당성이 있다. 거래를 기록하는 통일적 방식은 외부적 보고의 요구조건에 의해 제한되고 있으나, 그것은 수치적으로 기록된다. 원가회계의 일반원칙은 각 산업분류에 따라 적용되고 있다. 원가회계의 지역적 기준은 그 부분(Branch)에 속하는 모든 기업에 대하여 통일적으로 모아 있다.

통일적 계정안의 시스템은 거래는 동일한 구분에 따라 보증된다고 보고 있다. 통일적 계정안은 역시 독립적기업과 지역적 조직체의 재무제표의 작성을 가능하게 하고 있다.

- 1) 대차대조표(<표 2>, <표 3>)
- 2) 손익계산서(<표 4>)
- 3) 판매실적보고서(<표 5>)
- 4) 생산원가실적보고서(3개 주요보고서 안)

폴란드에서는 최근에 경제적 집중화에 있어서 심화시킨 결과로 다수의 재무적 규범이 전환되고 있다. 주요한 전환은 투자와 수리에 있어서 집중되고 있다. 전화에 앞서서 장기적 중앙 계획의사결정에 의해 파생되는 모든 대규모 투자와 투자를 하기 위해 필요로 하는 기금은 매우 밀접하게 통제되고 있다. 현재는 기업은 투자의사결정과 관련이 있으며, 투자의 결과와 직접적으로 책임이 있다.

회계적 변환은 투자의사결정이 1972년에 사용한 것과 1971년 (<표 2>)의 대차대조표(<표 3>)의 구조를 비교함으로써 나타낸 것임을 알게 된다. 은행신용제도에 있어서의 더욱 큰 규모의 유통성은 대차대조표에 역시 나타나고 있다. 몇 개의 상이한 신용원천이나 재고자산, 받을 채권을 위한 전환보다 오히려 하나의 신용원천이 협행의 영업활동의 요구로 필요하다.

## 2) 폴란드의 會計監查制度의 發展<sup>7)</sup>

7) Alicja A. Garuga, International journal of Accounting, Education and Research Volume 12, Number 1, gall 1976. Alicja A. Garuga : 1) 폴란드의 Lodz大學의 회계학 교수이며, 同大學에서 박사학위와 post-doc학위를 받았다. 2) 모스크바大學의 객원교수(visiting professor)를 역임하였으며, 1971~1972년에 미국일리노이대학 Univ. of Illinois at Urbana

폴란드에서도 회계전문직, 특히 공인회계사(CPA) 영역이 전세계의 추세와 함께 확장되고 있다. 그러나, CPA회계법인과 더불어 회계원칙은 각국에 따라 달라지기도 한다. 여기에서는 다음과 같은 사항을 분석하고자 한다. 사회주의 국가에 있어서의 CPA기구의 특성과 더불어 폴란드의 회계감사 발전에 대하여 분석한다. 폴란드공인회계사회(Polish Accountants' Association : PAA)의 기능이 일반적인 발전에 크게 기여하였다.

폴란드에서 CPA의 회계전문직을 1959년에 the Council of Ministers에 의하여 설립되었다.

CPA전문직은 폴란드에서는 독립적 전문직을 이루지 못하고 있다. 폴란드에는 공인회계사 법인이 따로 없다. 폴란드의 CPA들은 여러 가지 경영기업과 조직체내에서 높은 수준의 자질과 경험을 요청하는 의무를 다하고 있다. CPA들의 그들의 회계감사기능을 다른 기업단위 체에서 수행하는데 그 기간은 철저히 제한된 결정기간에 고용시에 급여를 받으면서 이탈기간에 수행하게 된다. 폴란드에서는 자질 높은 회계사의 부족시에 필요한 제도가 되며, 이는 다만 2~3개월간 통상적으로 기업재무제표를 회계감사하여야 하므로 필요한 제도이다. 이러한 제도는 특히 회계전문가를 효율적으로 활용하므로 해결하는 조치이다. 회계사 명칭은 회계전문가를 위한 국가고시위원회에 의하여 부여하며, 재무부(the Ministry of Finance)에 의하여 주어지는 것이다. 재무부는 국가회계감사시험의 프로그램과 절차를 결정하며, CPA의 권한과 의무를 구체적으로 제시하며 추가적인 급여를 확정한다. 재무부는 모든 폴란드의 CPA의 registry를 유지하도록 한다. CPA가 되기 위하여서는 탁월한 이론적인 지식을 가지고 있어야 하며, 전문적인 경험, 높은 윤리적 기반을 갖추어야 한다. 현재는 폴란드 CPA들은 경영학 교육을 완수하도록 요구되고 있다. CPA들은 회계학분야와 국유기업 또는 협력업체에서의 3년간의 실무경험을 필히 해야 할 것이다. 이 기간중에 적어도 1년은 회계책임자, 독립적 콘트롤러 회계학교수를 위한 연구 스태프로서 근무하는 것을 조건으로 하고 있다. 모든 국유기업의 연간 재무제표와 자기자본조달 기업단위의 대부분은 비영리조직과 더불어 최종승인을 얻기 이전에 검토되어야 하며 평가 받아야 한다. 이 절차는 공적으로 소유된 섹터로부터 선택된 기업영역의 효과성을 통제하기 위하여 공헌하게 된다. 이러한 통제는 사회적 및 정부의 이해를 갖는데 도움을 해 줄 것이다. 모든 폴란드 기업을 매년 회계감사를 받는 것은 곤란한데 그 요인은 충분한 회계사를 충원받지 못하기 때문이다. 따라서, 나머지 기업단위의 재무제표는 정부기관에 의하여 임명한 회계사에 의해 검토되었다. 이 과정에서 순환배치(ro-

and Chamanigan)의 객원교수를 Ford재단 장학금(Ford Foundation Fellowship)으로 객원교수가 되었다. 3) 폴란드의 공인회계사이며 폴란드 회계법인의 많은 사무실을 열고 있다. 4) 폴란드공인회계사회의 부회장직을 역임하였으며, 다수의 논문 수권의 단행본을 간행하였다. 5) 폴란드어로 출간하였으며 러시아어, 독일어, 아라비아어 및 영문저널에 출제하였다. 6) 關心분야는 원가회계, 관리회계, 및 국제회계분야에 놓여있다.

tation)와 선택된 절차가 활용되었다. 순환배치계획은 모든 기업에 2~3년간 검토되었으며, 이러한 선택절차가 특히 중요한 기업에의 검토를 하도록 하였다. 폴란드의 CPA 참여자들은 2개 단계 수준의 활동은 재무제표의 검토와 승인에 연관되어 있다.

제1수준에서는 연간 재무제표와 회계서류를 검토하는 것이다. 이 검토단계의 주목적은 보충자료의 정확성을 체크하는 것이다. 재무활동 결과와 선택된 회계제도에 의한 구체적 규칙에 따라 그것을 배분하는 것이다. 만일 재무제표가 부정확하다면 CPA는 최초의 손익계산서와 이익배분을 적절히 수정하도록 조언할 것이다. 또한 CPA들은 미래의 기업의 영업조직 및 회계의 설계변경을 추천할 것이다. 이 활동수준에서 CPA들은 정부의 단체와 검토대상 기업은 특정의 금융단체와 은행을 포함한 대표로 구성된 위원회의 한 사람으로 전략을 다하게 된다. CPA의 과업은 다음과 같다.

CPA회계전문직은 폴란드의 국가경제의 관리에서 발생한 근원적인 변화으로 도입되었다. 이러한 변화는 국유기업의 자율경제가 증가되어서 생겨났으며, 중앙계획경제를 위한 재무적 절차의 개선을 폴란드의 CPA지망생을 위한 시험을 2개 영역으로 구분한다.

첫째부분은 회계학영역의 전문인으로서 행동할수 있는 일반적 사항을 나열하고 있다. 둘째 부분은 특정분야에서 선택된 수험생의 자식을 결정하는 것을 제시하고 있다. 구체적 사항은 제조업, 건설업, 농업, 비영리조직과 같은 일정한 산업에 따라 가능하게 된다. 전문직시험과 목은 다음과 같다.

### 〈제1부분〉

- |                  |     |
|------------------|-----|
| 1) 회계학(일반원리)     | 규격  |
| 2) 재무업무분석(일반원리)  | 필답식 |
| 3) 경영통계          | 구술  |
| 4) 경영정책 및 국가경제기구 | 구술  |
| 5) 선택법률문제        | 구술  |

### 〈제2부분〉

- |   |     |
|---|-----|
| 1) 공업기업회계(Industrial Enterprise Accounting) | 필답식 |
| 2) 분석 및 기업회계의 선택문제                          | 구술  |
| 3) 산업경제(Economics of Industry)              | 구술  |
| 4) 선택재무문제                                   | 구술  |

CPA 시험의 각 부분(제1부분, 제2부분)은 3~4일간 계속되며, CPA 시험은 1년에 2회씩 시행된다. 등급의 규칙과 더불어 필답고사의 주제(TOPIC), 구두시험의 범위는 국가시험위

원회(THE STATE EXAMINATION COMMITTEE)에 의해 결정된다.

규칙에 따라 동 위원회는 회계학 분야에 경험이 풍부하고 회계분야의 실무에 능통한 특출한 학자와 국가의 저명한 CPA를 시험위원으로 임명한다.

시험당당자와 수험생의 의견에 따르기 때문에 CPA시험은 매우 복잡하다. 수험생의 약 50% 정도가 시험을 1회 또는 2회를 치루게 되며 특히 필답과는 2회 이상을 치르게 된다.

기업의 재무업무의 점증되는 복잡성 때문에 요구조건은 매우 높게 나타나고 있다. 그럼에도 불구하고 국가시험위원회는 해마다 더욱 많은 수험생들을 받아들이고 있다. 1975년 말에는 6,652명 공인회계사(CPA)를 수용하고 있으며, 그 중에는 76%의 남자 CPA를 포함하고 있다. 폴란드기업의 재무 및 회계분야에 고용된 남자 CPA의 비율은 실제로는 크게 차이가 있으며 오히려 여자 CPA가 80%를 점유하고 있다.

〈표 2〉는 폴란드의 전문화에 따른 CPA전문직의 구조를 나타낸 것이다.

〈표 2〉 폴란드의 CPA 전문분야별 추이(1965, 1970, 1975)<sup>8)</sup>

전문분야	1965		1970		1975	
	수	%	수	%	수	%
제조업	2,675	62.5	3,431	63.4	3,962	59.5
건설업	553	12.9	706	13.1	1,042	15.6
상업	675	14.8	813	16.0	988	14.8
농업	261	8.5	467	6.2	542	8.1
비영리조직	55	1.3	73	1.3	128	2.0
통 계	4,219	100.0	5,490	100.0	6,662	100.0

공기업을 감사하기 위한 CPA 수는 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 이들 기업들을 폴란드의 대부분의 경영조직을 구성하고 있다 하나 이상의 전문화분야 시험에 합격한 CPA들은 상이한 조직에서 회계감사할 수 있는 특권을 갖게 된다.

한 전문화분야를 맡는 CPA는 자기의 정규적 업무활동을 떠나 1년에 18일간을 국유기업단위의 재무제표를 감사하도록 한다. 두 개의 전문화분야를 맡는 CPA는 연간 27일을 회계 전문적 업무를 맡도록 하락하고 있다.

이러한 추가적 의무를 수행하는 CPA는 그의 정상적 급여를 받게 되며, 추가적으로 실사를 받는 기업의 경영관리를 하는 협약 속에서 이행된 회계감사를 받는 기업은 회계감사인의 여행, 숙박 등 제 경비를 부담하여야 한다.

8) 재무부 산하의 CPA국가시험위원회의 통계임.

폴란드에 있어서의 CPA의 부과된 업무와 권한은 다음과 같이 규정하고 있다.

금융수익을 확인하고 교정조치를 하기 위한 절차에 따라 폴란드 CPA들은 기술적, 경제적, 법률적 및 일반적 지식의 범위 뿐만 아니라, 폴란드 사회의 대표자의 목표가 되는 태세를 갖도록 나타내야 할 것이다. 만일 폴란드의 CPA가 이의의 교정조치를 완전히 결정하고 그들의 맡은 업무를 충실히 수행하지 않으면, 재무부는 반드시 그 정보를 보고 받게 된다. 재무부 장관은 CPA자격을 정지하거나 CPA자격을 박탈하게 되는데, 그 이유는 CPA가 그 의무를 적절히 수행하지 못하기 때문이다. 그러나 이러한 결정을 하고 집행하기 전에 재무부는 폴란드 공인회계사협회(the Polish Accountants' Association)과 협의 후에 이행해야 할 것이다. 폴란드공인회계사협회(PAA)는 공인회계사의 발전에 중요한 역할을 하는 전문적 기구와 전문직의 궁지를 높이기 위해 수행해야 할 것이다. PAA는 CPA수험생을 위한 훈련계획을 수립하고 지휘를 해야하며, 특정규칙(Special Monograph)을 발간하고 평생 교육과정을 준비해야 할 것이다.

PAA의 기본적구조(Framework) 속에서 CPA들은 사회적으로 필요한 자율적으로 필요한 규제기능을 수행하게 된다. 예를 들면 PAA의 사회위원회는 협약을 체결하기 위한 회계전문직의 특권을 보호하고, 적용하는 주요전문직의 지식을 확인하고 독자적 목표를 지속하는 것을 확인하고 있다. 이러한 모든 단계는 재무체표가 작성되기 이전에 이루어진다. 시험이 끝나면 사회위원회(social committee)가 임의로 선정한 5~10%의 의견을 채택한다. 전문직의 기준을 위반하는 경우에는 노력을 경주하며, 총체적 위반사항의 경우에는 CPA의 회원사이에 중재를 도모한다. 그들은 위반사항을 조사하며, 위반사항(verdict)을 공표하게 된다. 소극적인 위반사항이 있을 경우에는 재무부장관은 문서로 서면질의를 내며, 3년간 실무업무를 정지하도록 한다. 재무부장관은 개별적으로 하는 CPA등록삭제는 드물게 집행하는 편이다.

폴란드의 CPA와 재무부는 이 자율규제시스템의 효과성을 확신하는 편이다. 폴란드 CPA의 중대하는 특권은 대기업의 주요체계인 부문별 콘트롤러로서 폴란드의 내국세입처(the Polish Internal Revenue Office)의 주요간부로 CPA를 채용하는 것을 요건으로 하고 있다. 전문직의 기준은 폴란드CPA간에 정보를 교환하는 것을 촉진하기 위하여 논의를 하며 회계절차와 측정 및 경제적 자금에 대한 커뮤니케이션을 개선하도록 소개하고 있다. 차례로 처리하는 재무직 업무의 수행을 중요시하는 것 뿐만 아니라, 폴란드내의 급속한 사회적 및 경제적 발전은 사회적으로도 CPA의 유용한 기능을 위한 소구가 영구히 수집되고 있다. 그들의 전문직우선주의(Professionalism)를 통하여 폴란드의 CPA들은 근원적으로 이러한 발전에 공헌하고 있다.

### 3. 유고슬라비아의 會計制度

유고슬라비아기업은 드문 경우를 제외하는 사회적 섹터에 귀속된다. 그 기업들은 시장시스템에 대하여서는 독립적인 조직체가 된다. 한편으로는 기획의 문제는 교섭(negotiations)과 협정(agreements)에 의하여 결정된다. 그러나 기업은 자본의 협의체나 사회적으로 소유자만으로 설립된 것이 아니며, 자율적이며 자기관리하는 고용자(employed persons)로서의 노동조직체로 이루어진 것이며, 공동노력에 의한 공동관심속에서 결합되어 있다. 유고슬라비아 기업의 사회경제적 특성 때문에 노동조직체(work organization)로 설계되고 있다. 이러한 노동조직체에 있어서는 자기관리(self-management)는 각 노동자들이 모두 구성원이 결정하는 대로 속하게 되고, 다른 노동자와 더불어 공동이해를 위하여 자신의 노동조직체뿐만 아니라 사회단체의 더욱 광범한 위치에 공동으로 협력하고 있다. 자기관리(self-management)는 노동조합에서 출발되는 것이 아니며, 대규모의 노동조합은 노동조합총연합회(basic organizations of associated labor : BOALs)와 1~2개의 노동단체(work communities)로 구분되어야 한다. 노동조합법(the Associated Labor Act)의 제320조 : 기본적인 조직체 단위로서 노동자들은 하나의 노동조합의 한 부분을 구성하는데 필요한 권한과 의무가 있는데, 그 조건은 다음과 같다.

- ① 각 단위는 전체작업의 한 부분으로 한다.
- ② 전체작업의 공동작업자의 실적은 기본적 조직체로 형성되며, 노동조직체 또는 시장에서 가치로서 표현된다.
- ③ 노동자는 기본적으로 자율관리집단은 작업전체로서 사회경제적 및 다른 자율관리권한으로 할 수 있다.

노동법(Associated Labor Act)의 제400조 노동조직체 내에서 활동하는 기본조직체에 대하여 관리전문직 역할과 보조적 동일한 공동업무를 수행하는 노동자들은 공통업무의 실적을 위하여 하나 또는 그 이상의 작업집단을 설정한다.

대차대조표(재무상태보고서 : statements of financial position)와 손익계산서는 각 BOAL과 작업집단을 위해 별도로 작성된다. 이러한 회계명세서는 특정한 사회경제적 범주에 대하여 특정한 영역을 제공하게 된다. 그들 사이에서 중심적 역할을 하는 것은 이익(income)에 주어지는 것이며, 이것은 매출액과 재료비(최소한 감가상각비 차감후)와의 차이를 말하는 것이다.

#### (1) 노동법의 제51조

기본적 조직체의 이익은 노동자의 수에 의하여 분할된다. ① 개인소득과 노동자의 공동집

단 소비액, 노무비의 재료기준 확대와 프로모션 및 기본조직체의 적립금의 창출과 연장을 들 수 있다. ② 사회의 발전과 공동 및 일반적 노동조건의 확인을 들 수 있다.

기본적 조직체의 이익부분은 본문 제51조의 조문의 제1절 제1항에서 언급된 질문에 의하여 기본적 조직체의 순이익을 나타낼 것이다.

## (2) 노동법의 제53조

다음의 노동의 공통적 및 일반적 조건과 사회발전은 기본 조직체의 이익으로부터 확인될 수 있다.

- ① 교육, 과학, 문화, 보건, 사회복지 및 기타 다른 사회활동의 공동욕구 만족에 대한 자원 그리고 사회안전 영역에 있어서의 집단 욕구의 만족을 위한 자원을 들 수 있다.
- ② 사회복지적 공동체의 체계 내에서 일반적 사회의 욕구만족을 위한 자원을 들 수 있다.
- ③ 다른 법률의 권한(Authority of law)에 따라 구체적으로 명시된 자원을 들 수 있다.

손익계산서에서는 새로이 창출된 가치라는 의미에서 이익을 측정하는 것이 중신역할이 되고 있다. 대차대조표에서는 그 특징은 영업자산과 다른 자산을 영업자산(business assets)에는 고정자산, 당좌자산과 이를 자산에서의 투자를 포함한다. 영업자산에 참가하여 reserve assets와 공동소비자산(common consumption assets)을 들 수 있다. 효율성에 관한 유고슬라비아지수(Yugoslavia indicators)에 포함된 아이디어(idea)는 대차대조표와 손익계산서의 두 가지 회계명세서의 단순한 구조의 도움으로 이해될 수 있다.

## 재무상태명세서(대차대조표)

자산(ASSETS)	자본(EQUITIES)
영업자산(BUSINESS ASSETS) 당좌자산 고정자산 경영투자	경영기금(BUSINESS FUND) 경영채무(BUSINESS OBLIGATION)
여유자산(RESERVE ASSETS)	여유자금(RESERVE FUND) 공동소비자금(COMMON CONSUMPTION FUND) 공동소비자산 채무액(OBLIGATION FOR COMMON CONSUMPTION ASSETS)

재무상태의 명세서는 항상 하나의 명세서에 대한 보수적 명세서로 구분된다.

## 손익계산서(Statement of Determination of Income)

제비용(EXPENSES)	매출액(REVENUES)
1) 재료비 및 매출원가 최소한의 감가상각비 (MATERIAL COSTS AND MINIMUM DEPRECIATION IN GOODS SOLD)	1) 매출액(매출원가로부터의 매출액과 다른 정산매출액): REVENUES FROM GOODS SOLD AND OTHER ORDINARY REVENUES
2) 초과비용(EXTRAORDINARY EXPENSES)	2) 초과매출액(EXTRAORDINARY REVENUES)
3) 잔액=이익 BALANCE=INCOME	3) 잔액=손실(재료비 및 최소한의 감가상각비): BALANCE=LOSS ON MATERIAL COSTS AND MINIMUM DEPRECIATION

## 손익계산서 순이익명세 및 이익처분명세서

(STATEMENT OF ALLOCATION OF INCOME AND DETERMINATION OF NET INCOME)

제비용(EXPENSES)	이익(INCOME)
TAXES ON INCOME(FOR SATISFACTION OF GENERAL SOCIAL NEEDS WITHIN THE FRAME-WORK OF SOCIO-POLITICAL COMMUNITIES) CONTRIBUTIONS FROM INCOME(FOR SATISFACTION OF COLLECTIVE NEEDS IN THE SPHERES OF EDUCATION, SCIENCE, CULTURE, ETC.)	INCOME
CONTRACTUAL AND OTHER EXPENSES FOR CURRENT BUSINESS NEEDS FROM INCOME(INTEREST, INSURANCE PREMIUMS, COST OF PAYMENT TRAFFIC, DEPRECIATION ACCOUNTED IN EXCESS OF MINIMUM RATES, TRANSFER TO WORK COMMUNITIES, ETC.)	BALANCE=LOSS ON OBLIGATIONS OUR OF BALANCE=NET INCOME

노동법(the Associated Labor Act)의 제140조에 의거 생산종업원의 노동실적과 기본조직체의 경영실적을 다음 지수(indicators)에 의하여 보고하여야 한다.

1) 이익 (INCOME)  
    1) 노동자 (WORKERS)

2) 이익 (INCOME)  
    2) 경영자산 (BUSINESS ASSETS)

- 3) 순이익(NET INCOME)  
    노동자(WORKERS)
- 4) 적립금(ACCUMULATION)  
    이익(INCOME)
- 5) 적립금(ACCUMULATION)  
    순이익(NET INCOME)
- 6) 적립금(ACCUMULATION)  
    경영자산(BUSINESS ASSETS)
- 7) 개인소득+공동소비자금추가(PERSONAL INCOMES AND COMMON CONSUMPTION FUND)  
    종업원(WORKERS)
- 8) 순개별소득(NET PERSONAL INCOME)  
    종업원(WORKERS)

제143조 기준에 의하면 다음 지수가 추가될 수 있다.

- 1) 개인소득세 및 개인소득 공헌이익(taxes and contribution from personal incomes)  
    종업원(Workers)
- 2) 소득세 및 공헌이익(taxes and contribution from income)  
    종업원(workers)
- 3) 감가상각충당금(accumulation and depreciation)  
    경영자산(business assets)
- 4) 경영자산(business assets)  
    종업원(workers)
- 5) 매출액(revenues)  
    비용(expenses before determination of incomes)
- 6) 매출액(revenues)  
    유동자산(current assets)
- 7) 손실(loss)  
    종업원(workers)

- 8) 실현이익 (realized income)  
 계획이익 (planned incomes)
- 9) 실현개별 소득세 (realized personal incomes)  
 계획개별 소득세 (planned personal incomes)

## 2) 유고슬라비아의 회계원칙과 기업윤리<sup>9)</sup>

1952년에 유고슬라비아의 Ljubljana대학의 경제학과를 졸업하였으며 동대학에서 박사학위를 수여받았다.

### (1) 유고슬라비아의 회계원칙

유고슬라비아에는 ① 사회 경제적 시스템과 특히 기업의 경영활동에 관한 국가 차원의 규칙의 범주를 제시하고 있으며, ② 유고슬라비아 내에 지배되는 predominance 회계이론을 실제 문제에 적용하고 있으며, 특별히 각각의 전문적 조직체에 적용하고 있어 회계전문직과 회계에 의하여 크게 영향을 미치고 있다.

유고슬라비아에는 여러 해 동안 사유기업이 존속해 왔으며, 대체로 농업분야, 家內工業이 이에 해당되며 부분적으로 식당업(Restaurant Business)도 이와 같은 서비스산업의 사유기업에 해당된다.

따라서 유고슬라비아 기업을 언급의 경우에는, 사회적 섹터에 속하는 기업을 제시할 수 있다. 그러나 이들 기업은 전통적인 국가기업은 아니며, 계획경제의 범주 내에서 중앙집권적으로 통제되는 것은 아니다. 유고슬라비아 기업은 시장경제 시스템에 따라 활동하는 독립적 조직체로 볼 수 있으며, 다른 한편으로 계획문제는 교섭과 협정에 의하여 해결되기도 한다.

유고슬라비아 기업의 신사회경제적 자질은 헌법에서는 “작업 조직체(work organization)”로 불리는 것으로 대변될 수 있다. 그들의 자본이나 사회적으로 소유되는 자원의 집합체(associations)로 설립된 것은 아니지만, 주로 고용인으로서 노동자의 조직체를 자율적으로 경영하는 것으로서 노동조합 내에서 공통적 이해를 같이 하고 있다. 노동자들은 그들의 노동작업량과 작업조건을 결정하고 있으며, 작업의 성과에 따라 노동조직체의 경영활동이 관련되고 있다. 물론 사회가 소유하는 자원, 노동조직체의 원자재 기준에 대하여 유고슬라비아는 노동과 자원의 폴링(pooling)으로 취급하려고 구성하고 있다. 기업의 특정한 노동 조직체는 노동과 자원의 폴링의 가시적 결과를 볼 수 있다. 추가적으로 본다면, “결합 노동 조직체(organizations of associated labor)”라고 알려진 다른 유형도 참조해 볼 수 있다.

9) Ivan Turk는 1952년에 유고슬라비아의 Ljubljana대학의 경제학과를 졸업하였으며 동대학에서 박사학위를 수여받았다.

자기 관리(self-management)와 자율권(self-management right)은 이러한 점에서 출발되며, 노동조직체는 노동과 관련된 기본적 조직체와 관련되고 있다.

### (2) 유고슬라비아의 회계전문직

유고슬로비아에서는 사회경제적 환경의 체계성(framework) 안에서 회계실무와 회계전문직이 발전되어 왔으며, 유고슬라비아의 많은 교수와 대학에 의하여 발전된 회계학 이론을 강력히 뒷받침하고 있다.

제2차 대전 직후에는 회계학 이론은 독일의 학파(German school)에 의해 영향을 받았으며 제1차 5개년 계획이 도입됨에 따라 러시아 학파의 영향을 받게 되었고, 그 이후에 회계학 이론은 유고슬라비아 독자적으로 20여년간에 걸쳐서 발전하게 되었다. 따라서 많은 국제적 회계이론에 관한 제도가 도입되었으며, 이것이 유고슬라비아의 사회경제적 여건에 따라 도입 적용되었다. 특히 새로운 회계적 아이디어(Accounting ideas)가 도입되었으며, 이는 노동자와 경영자에 의하여 특히, 이러한 사회여건에 부합되도록 성취되었으며 회계실무에도 최선의 창출의 기회가 주어졌다. 다수의 회계학 저서가 주요한 유고슬라비아의 4개의 언어로 번역되어 발간되었으며, 회계학 특집저널이 정규적으로 발간되어 왔다.

1965년 이후로 일반서민들을 대상으로 선진 회계이론을 유고슬라비아에 도입될 수 있도록 심포지엄을 개최하였으며 회계실무 경험을 두텁게 하였다. 더구나 실무적인 회계문제에 관하여 컨설트를 할 수 있도록 폭넓게 전개해 나갔다. 그러기 위하여 2개의 전문직 조직체가 결성되어 이론적 성취의 전수되도록 하였다. 즉 ① 경제인 연합회(The Federation of Economist)와 ② 회계 및 금융종업원협회(The Accounting and Financial Workers)를 들 수 있다.

전자는 경제학 또는 경영학을 전공하고 활동영역에 상관하지 않고 조직화된 결합체이며, 후자는 회계학 및 금융종업원이 교육에 구애됨이 없이 구성된 것을 말한다. 두 조직체는 어떠한 코뮌(Communes)에 속해 있거나 지방자치 단체에 근거를 두고 있으며, 2개의 자치구 뿐만 아니라 6개 공화국의 각 협의체와 결합된 것이다. 모든 이러한 협의회는 유고슬라비아 협의회와 결합되어 있다.

### (3) 유고슬라비아의 회계전문직의 윤리 규정

유고슬라비아 내의 회계정보시스템의 실제적 개념에 관한 최선의 제출은 “윤리적 처신의 회계전문직 규정(The Accountants' Code of Ethical Conduct)”과 회계원칙의 규정(The Code of Accounting Principles)을 들 수 있다. 수정된 교본이 유고슬라비아어로 준비되고 있으며, 1972년에 슬로베니아에 있어서 전문직 단체와 1973년에는 다른 공화국의 의회에 따라 채택되었다.

따라서 분명한 것은 2개 규정에 있어 포함된 원칙은 항상 유효한 것은 아니며, 모든 우발적

사항에 부합되는 것은 아니다. 따라서 아직은 전문가 위원회가 있으며, 여러 제안을 수집하고 있고, 2개의 규정에 관한 대체 수정안을 준비하게 된다. 즉,

- ① 규정 범위 내에서 강제적으로 회계적 처리를 하도록 한다.
- ② 체계적인 규정(regulations)이 없는 경우에 이론적으로 공정한 해결방안을 제시한다.
- ③ 통합된 노동자 조직에 의하여 필요한 정보시스템에 회계의 적용을 장려한다.
- ④ 최근의 이론적 성취를 회계 실무에 전수하도록 가속화시킨다.
- ⑤ 재무적 기능으로부터 회계를 분리하도록 한다.
- ⑥ 노동조합의 조직체에 회계에 관한 법률 조항을 채택하도록 한다.

#### (4) 유고슬라비아의 공인회계사의 윤리적 행동 규정의 목적

- ① 공인회계사의 기능을 적절히 해명하며, 특히 그들간의 차이점을 제시하고 재무부 담당 책임자(the head of finance department)의 기능을 제시한다.
- ② 공인회계사의 일반적 의무를 분명히 하며, 근원적으로는 노동조합의 각 조직체를 법적으로 더욱 분명한 조건 속에서 열거하기 위한 것이다.
- ③ 공인회계사는 자신의 전문직의 명예를 크게 인식하도록 한다.

노동조합의 각 조직체의 프레임에서 회계정보의 특이한 중요성에 대한 관점에서 보면, 외부보고를 하기 위하여 회계는 “윤리행동강령(The Code of Ethical Conduct)”에 따라 노동조합이나 다른 조직체 내의 공인회계사들을 지원하는 것 뿐만 아니라 회계영역에서 지도자 위치를 유지하기 위하여 젊은 스텝의 교육훈련과 자질향상을 위해 유의해야 하며, 회계정보의 장애나 애로를 방지하기 위하여 부채기간에 대체해야 할 준비를 해야 할 것이다.

## IV. 結 言

본 연구는 동유럽제국에 있어서 여러 유형의 회계제도를 연구한 것으로 다음과 같이 전개하였다.

### 1) 동유럽의 특성

동유럽지역은 우리나라와는 역사적으로 관계가 깊지 않기 때문에 그들과 외교관계가 체결되지 않았던 시기에는 관심도 갖지 못했고, 또 그 사정도 잘 알려지지 않았었다. 그러나 사회주의권의 붕괴 이후 그 중요성이 점차 크게 인식되어 큰 관심을 갖게 되었다. 그 주요한 이유로서는 첫째, 제2차 세계대전 이후 동유럽제국의 대부분이 소련이 지배하는 공산권 내에 들

어갔었으며, 둘째, 이들의 여러 국가가 활발한 자유화 내지 민족적 자립 움직임을 보이고 있었고, 셋째, 유럽 전체 중에서 동·서의 관계가 종래와는 다른 새 국면을 보이기 시작했다는 것이며, 넷째, 동유럽은 우리나라에 근접한 동아시아 여러 민족의 형상과 비교할 수 있다는 점 등이 열거될 수 있다.

그러나 동유럽의 국제적 중요성은 최근에 이르러 부각되기 시작된 것은 아니다. 1900년대에 들어와서 세계사에서 중요한 많은 사건들이 이 지역과 관련되어 영향을 주어왔다. 즉, 제1차 세계대전의 발단이 된 사라예보(Sarajevo) 사건이나, 제2차 세계대전의 불길이 된 독일의 폴란드(Poland) 침격 등을 지적할 수 있다.

## 2) 한국과의 관계

한국의 경우, 동유럽의 경제적 잠재력에 대해서는 높게 평가하고 있음에도 불구하고 실질적으로 동유럽과 적극적인 경제 관계를 발전시키지 못하고 있는 실정이다. 한국은 6공화국의 북방정책의 일환으로 1989년 2월 1일 당시 사회주의국가 가운데 최초로 헝가리와 대사급 수교를 맺고 외교를 정상화하였고, 이를 시발점으로 하여 구사회주의권 전역과 수교하는 활발한 북방외교를 전개하였다. 특히 헝가리의 경우, 대한무역공사 부다페스트지사가 외교관계 수립 이전인 1987년에 개소하였으며, 헝가리를 교두보로 삼아 동유럽 국가들과 경제적, 정치적 관계를 돈독히 하려 하였다. 그러나 한국의 경우, 1990년 초반까지는 대부분의 주요 대기업들이 동유럽 현지에 지사를 설치하고 투자와 교역 면에서 가파른 증가세를 보였지만, 1994년을 기점으로 하여 동유럽에 대한 투자가 둔화되었으며, 이에 대한 관심도 점점 감소하기 시작하였다. 그 결과 1990년대 초기까지 동유럽 현지 시장점유율이 높았으나 1990년대 중반 이후 점점 하락세에 접어들기 시작하였고, 최근에 들어서는 매우 고전하고 있는 것으로 평가된다. 이와 같이 한국이 여타 아시아 국가들과 비교해 상대적으로 동유럽 시장을 선점하였음에도 불구하고 이를 지속적으로 유지하지 못한 근본적인 이유는 동유럽시장에 대한 철저한 연구가 사전에 없었고, 그 결과 현지 상황과 사회문화적 특성을 고려한 진출전략을 수립하지 못하였기 때문인 것으로 보인다.

## 3) 동유럽의 회계제도 특성

원래 회계학은 회계보고기능을 중시하는 전통적인 재무회계에서 회계관리기능을 중시하는 관리회계로 발전되었으며, 이는 다시 경영계획회계, 경영통제회계로, 또는 의사결정회계, 업적평가회계 등 세분적으로 발달하였다. 근간에는 경제의 사회적 구조를 회계적으로 밝히는 사회회계(social accounting) 또는 경제회계(economic accounting)라는 새로운 영역이 개척되었으며, 최근에는 컴퓨터의 눈부신 발달과 회계정보이론의 발전에 힘입어 다시 정보회계로 발달하였다 함은 전술한 바 있으나, 이와 같은 회계주류적 발전과 더불어 회계의 관련분

야 내지 회계영역도 가속적으로 확대되어 왔다.

회계의 영역이 넓어지지 않을 수 없게 된 요인으로서 모스트(Most) 교수는 (1) 산업혁명(industrial revolution)의 발달, (2) 고도의 자본집약형기업인 철도회사(railroad companies)의 출현, (3) 회계전문직의 탄생(rise of the accounting profession), (4) 개인소득세의 법인세(personal and corporate income taxes)의 부과, (5) 1,2차 세계대전(first and second world wars)의 발발, (6) 과학적 관리의 성과(ruits of scientific management) 등을 들고 있다. 그런데, 이와 같은 회계영역의 급격한 확대는 그동안 회계가 훌륭하게 그 역할을 해왔다는 증거라고 볼 수 있지만, (1) 회계의 최종 산출물인 재무제표는 배당기능 청산이익이나 결산일까지의 투자이익 및 배당금의 누계액 등을 표시하지 못하며, (2) 대차대조표가 자산의 현행시장가치(current market value)를 나타내지 못하며, (3) 과세소득을 계산하려면 이미 작성된 재무제표를 세법에 따라 다시 조정해야 하며, (4) 재무제표는 노사의 단체교섭을 위한 부가가치(added value)를 단독항목으로 보고하지 못하며, (5) 재무제표의 수치가 경제학적인 진실성을 반영하지 못하고 있으며, (6) 역사적원가에 집착한 나머지 기회원가(opportunity cost)를 표현하지 못하고 있다는 등의 비판을 일으키고 있다.

#### 4) 폴란드의 회계제도

##### (1) 폴란드의 통일적 회계원칙의 제문제

최근의 국제적 발전은 정부와 교육, 건강 등 사회적 서비스와 같은 제 활동과 경영기업과 같은 사회적 조직이 내재하는 것을 중대시켜 왔다. 이러한 새로운 경영적 요구에 부응하도록 시도하기 위하여 정부단위로 최적의 자원을 배분을 허가하고, 국가에서 소요하는 제품의 할당을 위하여 추가정보를 요청하고 있다. 이와 같이 팽배하는 기업의 정보에 대한 늘어나는 정부와 공공의 욕구에 부응하기 위하여 적정한 규칙(rules)과 통일적 회계원칙을 여러가지 경제유형의 기업섹터(enterprise sector)를 지원하는 회계규범과 회계원칙에 부합하는 통일방식이 필요로하게 된다.

이러한 회계정보에 대한 도구가 폴란드에서도 특히 1945년 이래로 인식되어 왔다. 이 기간 중에 폴란드의 사회경제적 제도는 생산, 교역, 통신, 은행 및 대규모 농업사회에 기초하고 있었다. 따라서 국가발전은 계획경제에 기초하여 왔다. 경제의 주요부분은 사회주의화되고 이러한 섹터가 국민소득의 약 80%를 산출하는데 기여하고, 프로그램, 예산, 계획안이 국가적 자원의 사용배분(할당)을 통제해 왔다.

단일회계원칙은 국가경제를 계획하고 관리하는 요구에 부응하기 위해 폴란드에서 발전해 왔다. 이러한 원칙에는 단일회계적 계획안, 단일재무적(외부적) 보고서 자산평가의 단일원칙 등을 포함하고 있다.

## (2) 폴란드의 회계제도의 발전

폴란드에서도 회계전문직, 특히 공인회계사(CPA)영역이 전세계의 추세와 함께 확장되고 있다. 그러나, CPA회계법인과 더불어 회계원칙은 각국에 따라 달라지기도 한다. 사회주의 국가에 있어서의 CPA기구의 특성과 더불어 폴란드의 회계감사발전에 대하여 분석하였다. 폴란드공인회계사회(Polish Accountants' Association : PAA)의 기능이 일반적인 발전에 크게 기여하였다.

## 5. 유고슬라비아의 회계제도

### 유고슬라비아에 관한 관련지표에 의한 효율성 분석

유고슬라비아 기업은 드문 경우를 말고는 사회적 섹터에 귀속된다. 그 기업들은 시장시스템에 대하여서는 독립적인 조직체가 된다. 한편으로는 기획의 문제는 교섭(negotiations)과 협정(agreements)에 의하여 결정된다. 그러나 기업은 자본의 협의체나 사회적으로 소유자 원만으로 설립된 것이 아니며, 자율적이며 자기관리하는 고용자(employed persons)로서의 노동조직체로 이루어진 것이며, 공동노력에 의한 공동관심속에서 결합되어있다. 유고슬라비아 기업의 사회경제적 특성 때문에 노동조직체(work organization)로 설계되고 있다. 이러한 노동조직체에 있어서는 자기관리(self-management)는 각 노동자들이 모두 각자가 결정하는 대로 속하게 되고, 다른 노동자와 더불어 공동이해를 위하여 자신의 노동조직체 뿐만 아니라 사회단체의 더욱 광범한 위치에 공동으로 협력하고 있다. 자기관리(self-management)는 노동조합에서 출발되는 것이 아니며, 더욱 큰 노동조합은 노동조합총연합회(basic organizations of associated labor : BOALs)와 1~2개의 노동단체(work communities)로 구분되고 있다. 노동조합법(the Associated Labor Act)의 제320조에서 보듯이 기본적인 조직체 단위로서 노동자들은 하나의 노동조합의 한 부분을 구성하는데 필요한 권한과 의무가 있다.

## 參考文獻

1. 조종화(편), 동유럽 주요국의 향후 경제전망(1999~2000), 1999~2000년 세계경제전망(서울 : 대외경제정책연구원, 1999).
2. 김광수, 동유럽의 정치와 경제, 도서출판 두남, 1999.
3. 이은구, 통일 이후 독일의 동유럽진출 전략 및 전망, 한국사회과학논총, 제9권 제2호(1999년 겨울호).

4. Michael Chatfield 저(이정호譯), 회계사상사, 경문사, 1993.
5. Janusz Gorski, The Council for Mutual Economic Assistance(CMEA) : 1st Role in the Economic Integration of Socialist Countries, The International Journal of Accounting, Education and Research, Vol. 10, No. 1, Fall 1974.
6. Albert P. Ameiss, Could Swedish Auditing Procedures Result in Greater Corporate Control for U.S. Stockholders? The International Journal of Accounting, Education and Research.
7. George M. Scott, A Business Economics Foundation for Accounting : The Dutch Experience, The International Journal of Accounting, Education and Research.
8. Antia I. Tyra, Financial Disclosure Patterns in Four European Countries, The International Journal of Accounting, Education and Research, Vol. 5, No. 2, Spring 1970.
9. Alicja A. Jaruga, Problems of Uniform Accounting Principles in Poland, The International Journal of Accounting, Education and Research, Vol. 8, No. 1, Fall 1972.
10. Norton M. Bedford and Jacques P. Gautier, An International Analytical Comparison of the Structure and Content of Annual Reports in the European Economic Community, Switzerland, and the United States, The International Journal of Accounting, Education and Research, Vol. 9, No. 2, Spring 1974.
11. Naribaev Kupzhasar, Computer Applications in Soviet Accounting, The International Journal of Accounting, Education and Research, Vol. 10, No. 1, Fall 1974.
12. Lucia S. Chang and Kenneth S. Most, International Accounting Standards : The Case of European Oil Companies, The International Journal of Accounting, Education and Research, Vol. 12, No. 1, Fall 1976.
13. Alicja A. Jaruga, Recent Developments of the Auditing Profession in Poland, The International Journal of Accounting, Education and Research, Vol. 12, No. 1, Fall 1976.
14. Ivan Turk, Analysis of Efficiency by Means of Interrelated Indicators : A Yugoslav Approach, The International Journal of Accounting, Education and Research, Vol. 17, No. 2, Spring 1982.

15. Jeno Szucs, *The Three Historic Regions of Europe*, *Acta Historica*, 1983.
16. E.M. Myatt-Price, "Cormwell Household Account, 1417~1476" in A.C. Littleton and B. S. Yamey, eds, *Studies in the History of Accounting*(Homewood, III : Richard D. Irwin, 1956).
17. A.C. Littleton, *Accounting Evolution to 1900*(New York : American Institute Publishing Company, 1933).

## A Study on the Development of Accounting System in the Eastern European Countries

Kun-Hee Lee\*

### Abstract

#### 1. Uniform Accounting Principles in Poland

A recent international development has been the increasing involvement of governments and other social organizations with business enterprises and other activities, such as education, health, and other public services. To attempt to meet these new managerial demands, governmental units require additional information to permit optimal resource allocation, to create and allocate the national product, etc.

To meet these rising governmental and public demands for expanded enterprise information effectively, appropriate rules and uniform principles of accounting have become necessary in much the same way such accounting rules and principles have assisted the enterprise sector of various economies.

The need for this information has been recognized in Poland, particularly since 1945. In this period the socioeconomic system of Poland has been based on the socialization of the means of production, trade, communication, banks, and large scale agriculture. The country's development, thus, has been based on a planned economy. The fact that a major part of the economy has been socialized and that identified the need to program, budget, plan, and control the allocation and use of nationalized resources.

Uniform accounting principles have been developed in Poland to meet the demands of planning and managing a national economy. These principles include : (1) a uniform accounting plan; (2) uniform financial (external) reports; and (3) uniform principles of asset valuation.

\* Professor College of Business Administration, Ewha Womans University and the President, The Korea Academy of Business Historians.

The first Uniform Accounting Plan was introduced in Poland in 1946 for industrial and trade enterprises. Additional reforms occurred in 1949 and 1952. The current Uniform Accounting Plan has existed since 1960.

The latest improvements in the national economic planning and management system of Poland require additional changes in uniform accounting principles and financial reports. The changing and rising demand for accounting data on the one hand and an expectation of a wide application of computers on the other hand have been considered in the proposed national Uniform Accounting Plan.

An analysis of the current uniform accounting principles indicates existing problems and emerging need. It is presently believed that the Uniform Accounting Plan will be introduced in 1974 or shortly thereafter.

## 2. Recent Developments of the Auditing Profession in Poland.

The professional designation, Certified Public Accountant (CPA) or its equivalent, is known worldwide. However, the professional principles followed by CPA organization and the contributions of these organizations to society differ in various countries, particularly in countries with differing socioeconomic systems.

I would like to analyze briefly (1) the development of the auditing profession in Poland with special emphasis on the peculiar and typical features of this institution in socialist countries and (2) the role the Polish Accountants Association (PAA) has played in this general development.

The professional title of CPA was established in Poland by the Council of Ministers in 1959. The CPA professional degree was introduced because of the substantial changes that had occurred in the management of the national economy. These changes stemmed from the increased autonomy of state-owned enterprises and the improvement of financial procedures typical for a centrally planned economy. The new principle allowing working personnel and management to participate in the distribution of profits produced by enterprises necessitated auditing by what are known as confidential agents of the society, i. e., independent professional experts. The objective opinion of these experts as to the conformity of financial statements with established principles of accounting and the certification of achieved income

also became necessary. The CPAs are the logical professional group to implement these important tasks.

### 3. Analysis of Efficiency by Means of Interrelated Indicators in Yugoslavia

Yugoslavian enterprises, with rare exception, belong to the social sector. They are independent organizations reacting to the market system, while the question of planning is decided by negotiations and agreements. They are not, however, established as associations of capital, or of socially owned resources, but as autonomous and self-managing organizations of workers as employed persons, linked together by their common interest in the joint efforts. Because of the socioeconomic peculiarities of Yugoslavian enterprises, they are designated as 'work organizations'. In such work organizations, self-management means that each workers, on his or her own and for the common interest, not only his or her own organization, but also that of the wider spheres of the social community. self-management does not begin in the work organization; all larger work organization are divided into more basic organizations of associated labor(BOALs) and into one or more work communities.

## 유럽의 品質動向과 標準化事業에 관한 考察

A Study on the Quality Activity and Standardization in Europe

韓漢洙\*

### 目 次

I. 序 論	1. CE 마크의 개념
II. 品質管理의 土量	2. CE 마크의 대상품목
III. 유럽의 品質活動	3. CE 마크의 운영방식
1. 유럽통합과 품질활동	4. ISO 9000과 CE 마크
2. 유럽등 품질분임조 도입국가	V. 유럽各國의 標準化事業
IV. ISO 9000과 品質	1. 유럽표준화기구
1. 국제표준화 기구	2. 유럽연합 EU의 표준 및 인증제도
2. ISO의 개념	3. 유럽각국의 표준화기구
3. ISO 9000시리즈 역할	VI. 結 論
V. CE 마크 認證制度	

### I. 序 論

영국, 미국을 비롯한 유럽 여러 나라들은 품질관리의 중추적인 역할을 하였으나 품질관리 기법은 미국과 영국으로부터 유럽의 여러 나라와 호주, 카나다 등으로 확산되었고 유럽품질 관리기구(European Organization for Quality Control)를 창립하여 이 지역의 QC보급에 선도적 역할을 하였다.

미국의 품질관리활동은 1947년 영국, 카나다, 오스트랄리아 등으로 전파되어 각국의 동종의 품질관리규격이 제정되었다. 또한 품질관리분야에서 흥미로운 점은 이 시기에 영국에서 수용하기 시작하였다.

1930년대 영국에서도 런던대학의 피어슨(E.S. Pearson)이 산업계와 협력하여 품질관리에 관한 영국공업규격(British Standards : BS)을 제창하였다. 그리고 1942년 영국도 관리 도에 관한 규격 BS 600이 제정되었다. 영국표준화학회 BS 600은 산업의 표준화와 품질관리

\* 경희대학교 국제·경영학부 교수.

에 통계적 방법의 응용을 다루었다.

1950년 미국의 데밍(W.E. Deming)은 일본 기술자에게 統計的 技術을, 최고경영자에게는 品質信賴性에 대한 일련의 강의를 하였을 때 그들은 세계시장에서 경쟁적 우위를 얻을 수단으로 통계적 품질관리의 중요성을 확신하였다. 1954년 쥬란(J.M. Jurn)은 일본을 방문하여 품질을 달성하기 위한 경영자의 책임을 강조하였다. 쥬란에 의한 경제적 품질관리의 개념을 사용하여 일본에서는 품질표준을 설정하였다.

통계학의 기본개념이 품질관리의 기법의 토대가 되었고, 유럽에서 시작된 품질관리의 토대가 1924년 미국의 벨전화연구소의 슈와트(W.A. Shewhart)는 제품변화의 관리를 위하여 표본이론을 기초로 한 통계적 관리도(statistical control chart)를 개발하였다. 1928년 같은 전화연구소의 도지(H.F. Dodge)와 로믹(H.G. Romig)은 고객에게 제품을 출하하기 위하여 그들의 적합성여부를 결정할 목적으로 확률이론에 근거하여 생산된 제품의 개별 발취검사(sampling inspection)시스템을 개발하였다. 이들 기법들은 미국에서보다는 일본으로 건너가 꽃을 피웠고 일본의 각종 기법이 미국과 유럽으로 확산됨을 알 수가 있다.

이에 유럽의 품질활동과 표준화사업에 대한 활동을 고찰해 보고 ISO 9000과 CE마크에 관한 내용을 다루기로 한다.

## II. 品質管理의 土臺

품질관리의 토대는 통계학이라고 말할 수 있다. 초창기의 품질관리 기법은 검사가 위주였다. 이는 조사대상을 전부 검사할 수 있고, 일부를 조사해서 전체를 예측할 수 있다. 1900년대 영국의 통계학자 피어슨(K. Pearson) 학파는 모집단의 전체를 조사하지 않고 다량의 표본(시료)에서 표본조사를 통하여 모집단의 분포상태를 파악하는 통계적 방법을 제시하였다.

1920년대 영국의 통계학자 피셔(R.A. Fisher)는 모집단에서 추출한 표본을 통하여 정규분포와 t-분포를 이용하여 모집단의 추정과 검정법을 제시하였고, 또한 k개의 모집단의 동일성을 검정하는 가설검정법으로 F-분포를 사용한 분산분석법을 제시하였다. 또한 1932년 피셔는 실험의 배치방법으로 난괴법과 라틴방격법을 고안하였다. 이는 품질관리에서 많이 사용하는 실험계획법의 기초를 마련하였다. 이와같은 추측통계학은 SQC의 바탕이 되고 있다.

1930년대부터 영국에서는 통계적 품질관리에 대한 연구가 시작되었고 1933년 피어슨의 “품질관리 및 표준화에 있어서 통계적 수법의 사용”이라는 논문의 발표를 시작으로 영국통계학회(Royal Statistical Association)를 중심으로 SQC에 관한 많은 논문이 발표되었고 제2차 세계대전 중에도 OR기법과 아울러 품질관리에 대한 규격이 만들어져 군수산업에 대한 품질관리가 강화되었다.

한편 1949년 네덜란드의 Philips사의 하메이커(H.C. Hamaker)에 의해서 개발된 필립스 표준화 발취검사시스템은 위험분할시스템으로 로트의 합격률이 0.50이 되는 불량률을 품질지수( $p=0.50$ )를 관리점으로 채택하고 있는 것이 특징이다. 이는  $P_1$ ,  $\alpha$ ,  $P_2$ ,  $\beta$ 를 만족시키는 발취검사법을 채택하는 것보다는 관리점을 기초로하는 발취검사법이 더 간단하다고 주장하였다. 이러한 기법들은 전 유럽에 품질관리의 기법을 확산하는 계기가 되었다.

### III. 유럽의 品質活動

#### 1. 유럽통합과 품질활동

최근 미국을 비롯한 프랑스 등 선진국에서는 일본에 뒤진 품질경쟁력을 회복하기 위해 기업의 품질관리활동을 정부차원에서 적극지원하고 있고 1992년 유럽공동체인 EC(European Economic Community, EEC)통합을 앞둔 유럽 각국은 국제표준화규격인 ISO9000 시스템에 의한 품질시스템을 국가규격으로 채택하고 이에 따른 품질인증제도를 도입하였다.

1987년도에 미국은 상무성에서 국가품질개선법을 제정하였고 당시 상무성장관의 이름을 따서 「말콤 볼드리지 상」을 제정하여 품질향상의 활성화를 꾀하였다<sup>1)</sup>. 한편 프랑스에서는 산업부산하의 국가품질교육원을 설립하여 품질관리연구와 품질관리교육을 강화시켰으며 품질관리 교육전통 및 추진을 위한 품질관리 전담기구인 「프랑스 TQC와 QCC협회」를 설립하여 산업체의 품질분임조활동을 활성화하였다. 영국에서는 1982년 「품질백서」를 의회에 제출하는 등 국가적 차원에서 품질관리에 대한 관심을 촉구하였으며 조달청 및 공공판매기관과 협력하여 품질보증체계가 갖추어진 기업을 공개하여 기업의 적극적인 품질관리활동을 유도하였다.

동유럽 국가 중 폴란드의 경우, 1982년 경제개혁이 최악의 상태에서 시작되었는데 경제개혁의 목적은 ①노동생산성과 효율의 증진, ②품질향상, ③국제경쟁력의 강화, ④기술혁신의 촉진, ⑤기업에 있어서 노동자 자주관리의 확립 등에 있었다. 품질향상을 경제개혁의 목적에 두었다는 것은 품질향상 없이는 경제개혁을 이룰 수 없다는 생각이었다. 체코슬로바키아 역시 1980년 3월 경제에 대한 계획관리 체제 중진을 위한 수단이라는 경제개선 조치를 취하였고, 그 중에서 중앙에서 의무지표가 하달되었는데 의무지표로는 ①순생산고 지표, ②고품질제품의 비율, ③신기술도입과제, ④노동생산성, ⑤투자제한, ⑥노동자수, ⑦연료 ·

1) 품질의 중요성을 인식하고 국가품질 수상제도를 시행하고 있는데 미국의 말콤볼드리지상, 일본의 테밍상(Deming Awards), 유럽의 유럽품질재단상(European Quality Foundation Awards), 카나다의 우량기업상(Canadian Awards for Business Excellence) 그리고 우리나라의 한국품질대상 등이 그것이다.

원재료 제한 또는 소비제한 등이었다(최동희, p. 147). 여기서도 고품질의 제품을 만들도록 의무지표를 책정하였다.

그 후 코메콘에서 구주공동체 편입 등으로 준회원이지만 평가리, 폴란드, 체코는 구주공동체와 상호무역과 경제협력을 증진시키기 위한 협정을 체결하여 기술 및 경제원조, 인프라스 트럭처의 확충을 위한 공동프로젝트의 추진 등과 같은 중요한 협력을 받음으로서 유럽공동체의 식구로서 역할을 하게 되었으며, 그리고 이들 국가들은 품질보증체계를 이룩하였다.

## 2. 유럽 등 품질분임조 도입국가

미국 등 유럽의 선진국은 오늘날의 품질관리 방법이 발전되기까지 중추적 역할을 하여 왔으나 최근에는 일본이 품질을 주도하는 경제대국으로 발전하면서 유럽 여러 나라는 일본이 자기들보다 우수한 품질의 제품이 세계시장을 석권하고 있는 점에 대하여 반성하면서 일본적 품질관리 방법에 대한 연구에 몰두하고 있는 실정이다.

특히 일본에서 개발된 「다구치방법」이나 「품질관리 분임조활동」등은 그 효과가 뚜렷하게 인정되어 유럽 여러나라에서 도입하여 사용하고 있다. 참고로 품질분임조 활동을 도입하여 사용하고 있는 나라들을 보면 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 품질분임조활동을 도입하고 있는 국가들

대 륙	국 가
남·북아메리카 (11개국)	미국, 카나다, 멕시코, 브라질, 칠레, 아르헨티나, 과테말라, 베네수엘라, 콜롬비아, 페루, 쿠바 등
유 럽 (22개국)	영국, 프랑스, 독일, 스웨덴, 노르웨이, 네덜란드, 벨기에, 필란드, 폴란드, 덴마크, 스페인, 이태리, 스위스, 오스트리아, 아일랜드, 평거리, 포르투칼, 유고슬라비아, 리히텐슈타인, 불가리아, 러시아, 사이프리스 등
아프리카 (10개국)	남아공, 이집트, 알제리아, 이디오피아, 모리타니아, 나이제리아, 튜니지아, 세네갈, 코트디브와르, 부르키나파소 등
오세아니아 (3개국)	호주, 뉴질랜드, 피지 등
아시아 (14개국)	일본, 한국, 중국, 싱가폴, 필리핀, 말레이지아, 태국, 인도네시아, 인도, 홍콩, 이스라엘, 스리랑카, 터키, 파키스탄 등

자료출처 : 품질관리백서 1991, p. 423.

## IV. ISO 9000과 品質

### 1. 국제표준화기구

국제표준화기구 ISO(International Organization for Standardization)<sup>2)</sup>는 표준화를 위한 특정 국제기구이다. 국제표준화기구는 1976년 ISO TC-176이라는 품질경영과 품질보증에 대한 기술위원회가 구성되었고, 1987년 EC위원회에 의해 품질경영과 품질보증에 대한 국제표준규격인 ISO9000시리즈가 제정되었다. 이를 영국에서는 BS5750 영국표준(British Standard)으로서 사용하고 있다(1994, Edward Bones).

이는 1906년 초에 국제전기기술위원회 IEC(International Electrotechnical Commission)가 창설되고, 1926년 전기분야를 제외한 전 산업분야에 관한 국제규격 제정 및 보급, 국제적 표준화 협력과 이해 촉진을 통하여 세계무역의 조화달성을 목적으로 국제국가규격협회연합회 ISA(International Federation of the National Standardizing Associations)가 창설되었으며, 1942년 세계 제2차 대전으로 ISA의 공식적인 활동이 중단되었으며, 1946년 10월 14일 유엔규격조정위원회 UNSCC(United Nations Standards Coordinating Committee)가 공업규격의 국제적 통일과 조정을 촉진하기 위하여 ISO를 창설하였고, 1947년 2월 23일 정식으로 발족하였다.

ISO 9000시리즈]라고 하는 품질관리와 품질보증에 관한 국제규격이 제정된 것은 1987년 3월이었으나 제정 당시에는 이 규격에 대하여 관심이 저조하였고 불만을 가졌다. 이로 인해 보급이 획기적이지 못하였다가 1989년쯤에는 사정이 변하여 현재에는 90개국 이상이 자기 나라의 국가규격으로서 채용되고 널리 보급하기 시작하였다.

오늘날 공업제품의 개발·생산·판매를 하는 기업에서는 「ISO 9000 시리즈에 근거한 제3자 기관에 의하여 품질시스템심사 등록(인증)제도」가 국제적으로 커다란 화제가 되고 있다. 이 제도는 품질보증의 그 자체에 관한 국제적인 모델을 제시하고 거래에 관한 품질보증방법의 표준화를 촉구하고 국제거래에 커다란 영향을 주는 제도이다.

이 제정은 EC시장통합이 배경이 된 것이다. ISO의 목적은 상품과 서비스가 국제적으로 용이하게 통용되도록 표준화를 기하고 관련분야의 세계활동을 촉진하는 것이다. 1992년말 EC 통합 후 구역내의 물류자유화를 위하여 기준인증제도를 통일화하는 EC위원회의 방침에 호

2) ISO는 기관명으로 IOS라 하는 것이 타당하나 ISO라는 기관명은 머리글자를 따르지 않고 그리스어 'isos'(동등하다)에서 연유된 것이다. 이 ISO는 '동등하다', '동등한 크기'의 개념으로 즉 규격 또는 '표준화'의 의미를 나타낸 명칭이다.

용하여 영국을 중심으로 유럽 각국이 ISO 9001~9003을 기준문서로 하여 사용한 품질시스템 심사 등록제도의 정비를 급속히 추진할 수 있었던 것이다.

## 2. ISO의 개념

ISO는 국제표준화기구로 품질경영과 품질보증에 관한 국제품질표준인 ISO 9000시리즈를 제정하였다. 국제표준품질보증시스템인 ISO 9000시리즈는 미국과 유럽을 중심으로 제정된 국제표준으로 기업이나 조직에서 품질보증을 위해 구비해야 할 요구사항을 제정한 규격이다.

ISO 9000시리즈의 제정 경위를 간단히 살펴보면 1985년 도쿄에서 개최된 제5회 국제표준화기구(ISO)의 전문위원회(TC : Technical Committee)인 ISO/TC-176 기술위원회에서 규격에 대한 합의를 통해 1986년 6월에 품질용어에 대한 규격으로 ISO 8402가 제정되었고 1987년 3월에 ISO 9000시리즈가 제정되었다.

이는 각국이 독자적으로 실시하고 있는 품질인증제도가 제품이나 서비스의 품질보증이라는 동일한 목적을 가지고 있음에도 불구하고 인증절차, 용어, 기준, 평가방법 등에서 차이를 보이고 있어 무역에서 제반 장애요소가 되어 무역장벽으로 작용할 수 있으며 실제로 악용되는 사례가 있었기에 이를 용이하도록 국제표준을 마련하게 된 것이다.

ISO 9000시리즈는 각국별, 산업분야별로 다르게 정해져 있는 품질보증에 대한 요구사항을 통일시킴으로서 품질경영과 품질보증 시스템의 질적향상을 목적으로 하고 있다.

ISO 9000시리즈는 소비자가 지향하는 품질경영체계를 구현하기 위한 근본적 수단으로 조직구조, 책임, 운영절차, 과정 등의 활동에 대한 원칙과 방법을 제시하는 품질보증시스템으로 TQM으로 가는 과정이다.

## 3. ISO 9000시리즈의 역할

ISO 9000시리즈는 기업이나 조직에서 품질보증을 위해 갖추어야 할 요구사항을 제정한 국제규격이다. 품질보증시스템에 관한 인증제도가 1992년의 EC통합으로 제품의 유통을 원활하게 하기 위하여 규격화된 것으로 ISO 9000시리즈 규격은 다음과 같이 ISO 9000, 9001, 9002, 9003 및 9004의 다섯 가지로 이루어져 있다(한한수, p. 489).

(1) ISO 9000은 품질보증에 대한 기본이념과 개념, 공급자와 구매자가 계약을 체결할 경우의 표준선택과 적용시의 주의사항 등이 기술되어 있다.

(2) ISO 9001~9003은 각각 다른 수준의 품질규격이며 ISO 9000과 9004는 지침을 나타내며 상세한 내용은 다음과 같다.

① ISO 9001 품질시스템 : 설계 · 개발, 생산, 설비 및 서비스에 있어서의 품질보증에 대한

모델로 모든 단계에서 공급자에 의해서 확인된다.

② ISO 9002 품질시스템 : 생산과 설치에 있어서 품질보증에 대한 모델로 생산과 설치단계에서 공급자에 의해서 확인된다.

③ ISO 9003 품질시스템 : 최종 검사와 시험에 있어서의 품질보증에 대한 모델로 규정된 요구사항에 대해 적합성을 보장할 때 사용한다.

④ ISO 9004 품질경영 및 품질시스템 요소 : 공급자의 품질경영시스템 개발 및 실시의 지침을 제시하고 있다.

이상을 정리하면 ISO 9000이 제시하는 품질보증 모델에 대한 본질은 다음과 같이 요약할 수 있다.

- (1) 요구에 응한다.
- (2) 절차를 확립한다.
- (3) 타인에게 실시시킨다.
- (4) 검증을 중시한다.

이들 각 항목들은 상호관련성이 있으며 ISO 9000의 본질은 “계약에 있어서 구입자에게 신뢰감을 부여할 수 있다는 것을 실증한다”라는 품질보증시스템 모델이다.

TQM이 고객만족, 인간성 존중, 사회에의 공헌, 최고경영자의 리더쉽과 같이 인본주의적 접근방법이라면 ISO 9000시리즈는 설계·개발, 생산, 설치 및 서비스와 같은 규격에 의한 접근방법이라 할 수 있다.

## V. CE마크 認證制度

### 1. 「CE마크」의 개념

유럽이 통합된 후 유럽은 통일된 단일통화 유로(EURO)화는 물론 기계제품에 대하여 단일 마크로서 「CE마크」를 제정하여 사용하고 있다. 기계제품에 대한 EU지침서에 의하면 1995년 1월 1일부터 「CE마크」가 없는 기계제품은 유럽연합 구역내에서 유통될 수 없다.

「CE마크」는 프랑스어 표기인 “Communaute Europeen”에서 머리글자로서 유럽공동체를 의미한다. 「CE마크」를 채택하게 된 동기는 처음 영국에서는 「EC마크」, 독일에서는 「EG 마크」라 했으나 1993년 7월 22일 이사회 지침 93/69/EEC에 의해 CE마크로 통일하기로 하고 형태도 확정되었다.

유럽공동체인 EC이사회 지침을 통하여 안전·건강·환경에 관련된 제품에는 CE마크의 부착을 의무화하여 CE마크가 부착되지 않은 제품은 유럽공동체 구역내에서 제품을 출하,

유통시킬 수 없도록 하였다. 또한 1997년 1월 1일부터는 EC내에 수출을 하려면 「CE마크」를 획득하지 않으면 어렵게 하여 우리나라에서도 기계제품은 물론 생산제품에도 「CE마크」를 획득하여야 한다.

특히 1995년부터 기계 제품의 CE마크 지침서에는 설계내용까지 요구하고 있어 각 기업에서 ISO인증 획득을 위해 노력한 것처럼 CE마크 획득을 위해 EC에서 요구하는 기준에 도달하려고 노력하고 있다. 따라서 「CE 마크」 획득은 유럽시장 진출을 위한 생산 제품에 대한 비자라 할 수 있다.

## 2. CE마크의 대상품목

제품안전에 관한 주요 EU 지침에 의하면 현재까지 20여 종에 관한 지침명이 〈표 2〉와 같아 간행이 되었다(박완용 외 1, p. 7).

각 지침서에는 제품의 적용범위, 안전에 관한 필수조건, 적합성 평가절차, CE마크 표시방법, 공인시험 인증기관의 요건을 수록하고 있다. 예를 들면 기계지침은 기계의 안전상의 필수 요건을 규정하였다. 또한 한 제품에 적용되는 지침이 2개 이상인 경우에는 모든 지침에 적합하여야 한다.

〈표 2〉 제품안전에 관한 주요 EU 지침

EU 지침명	EU 지침번호	개시일자	유예기간 완료기간	모듈 예
CE마크 표시	93/68/EEC	'95. 1. 1	'96. 12. 31	
저 전압 :CE마크를 위한 새로운 요구	73/23/EEC 93/68/EEC로 개정	'94. 8. 21	'96. 12. 31	A
단순압력 용기	87/0404/EEC 90/488/EEC와 93/68/EEC로 개정	'90. 7. 1 '90. 7. 1	'92. 7. 1 '92. 1. 1	B B
완구의 안전성	88/378/EEC 93/68/EEC로 개정	'90. 1. 1	'89. 12. 31	A, Aa B+C
건축자재	89/106/EEC 93/68/EEC로 개정	—	'91. 6. 27	A, B 등
전자기 정합성	89/336/EEC 92/31/EEC와 93/68/EEC로 개정	'92. 1. 1	'95. 12. 31	A, Aa, B+C
기계류	89/392/EEC 91/368/EEC와 93/44/EEC와 93/68/EEC로 개정	'93. 1. 1 '93. 1. 1 '94. 7. 1	'94. 12. 31 '94. 12. 31 '96. 12. 31	A, B+C

EU 지침명	EU 지침번호	개시일자	유예기간 완료기간	모듈 예
개인용 보호장비	89/686/EEC 93/95/EEC와 93/68/EEC로 개정	'95. 1. 1	'97. 1. 1	
비자동 중량계	90/384/EEC 93/68/EEC로 개정	'93. 1. 1	2002. 12. 31	
EU 지침명	EU 지침번호	개시 일자	유예기간 완료일자	모듈 예
활동적 인체침입 의료기기	90/385/EEC 93/68/EEC로 개정	'93. 1. 1	'94. 12. 31	H, B+F
가스 연소기기	90/396/EEC 93/68/EEC로 개정	'92. 1. 1	'95. 12. 31	B
통신 단말기기	91/263/EEC 93/68/EEC로 개정	'92. 11. 6	미정	H, B+C, B+D
온수 보일러	92/42/EEC 93/68/EEC로 개정	'94. 1. 1	'97. 12. 31	
의료기기	93/42/EEC	'95. 1. 1	'98. 6. 30	제품에 따라 다름
지상 위성장비	93/97/EEC	'95. 5. 1	-	
민수용 폭약	93/15/EEC	'95. 1. 1	2002. 12. 31	
방폭기기	94/9/EEC	'96. 3. 1	2002. 6. 30	
기계소음	86/188/EEC	'96. 1. 1부터 기계지침에 통합		
보호 구조물	86/295/EEC 96/295/EEC	'96. 1. 1부터 기계지침에 통합		
산업용 차량	86/663/EEC	'96. 1. 1부터 기계지침에 통합		

### 3. CE마크의 운영방식

어떤 제품이 EU 지침에 적합한가, 부적합한가를 증명하는 방법은 모듈방식을 적용하여 운영하고 있다. 다양한 시험, 검사, 인증제도를 운영해 오던 유럽 여러 나라의 인증제도를 8가지 모듈로 통일시켜 제품별 EU 지침과 관련하여 사용하고 있다. CE마크제도는 지침과의 적합성을 증명하기 위하여 사용되는 절차를 모듈화하고 있다. 다음 <표 3>은 설계단계와 생산시스템에 대한 평가를 위해서 모듈을 A에서 H까지 8개로 구분하고 있다.

〈표 3〉 CE마크제도의 적합성 평가 모듈

평가 분야	모듈	검사방법	생산자	공인기관
설계단계	A	자체생산관리	공인기관에게 열람을 위한 기술문서 보존	
	B	형식검사	공인기관에 -기술문서 -형식(견본) 제출	-필수요건에 대한 적합성 확인 -필요에 따라 시험 -EC 형식검사 인증서 발급
	G	단위검증	-기술문서 제출	
	H	완전품질보증	-인증받은 설계에 대한 품질시스템운영 (EN 29001)	-품질시스템 감독 -설계의 적합성 확인 -EC 설계검사 인증서 발급
생산단계	A, Aa	자체생산관리	-필수요건에 대한 적합성 선언 -CE 마크 표시	-제품특정항목 시험(1) -불특정 간격의 제품 체크 (1)
	C	형식적합성	-승인된 형식과의 적합성 선언 -CE 마크 표시	-제품특정항목 시험(1) -불특정 간격의 제품 체크 (1)
	D	생산품질보증	-인증받은 재조 및 최종시험에 관한 품질시스템운영(EN 29002) -적합성 선언 -CE마크 표시	-품질시스템 승인 -품질시스템 감독
	E	제품품질보증	-인증받은 최종검사 및 시험에 대한 품질보증시스템 운영(EN 29003) -적합성 선언 -CE마크 부착	-품질시스템 승인 -품질시스템 감독
	F	제품검증	-각 제품과 형식승인 인증서에 기술된 형식 또는 필수요건에 대한 적합성 선언 -CE마크 표시	-적합성 확인 -적합성 인증서 발급
	G	단위검증	-제품제출 -CE 마크표시	-지침서요건과 각 제품과의 적합성 확인 -적합성 인증서 발급
	H	완전품질보증	-인증받은 재조 및 시험에 관한 품질시스템운영 (EN 29001) -적합성 선언 -CE 마크 표시	-품질시스템 감독

EU 공인기관은 제품의 형식승인이나 생산시스템 심사를 행하는 기관으로 EU집행위원회가 승인하는 기관을 말한다.

CE마크 부착 후 제품에 대한 어떤 문제가 발생할 경우에는 즉시 EU 적합선언서에 서명한 사람에게 통보되고 EU당국이 기술구조 파일 등을 조사한 결과, 지침에 적합하지 않은 부분이 발견될 경우, 제조자는 신속하게 제품을 시장에서 수거할 의무가 있고 리콜이 이루어진다. 경우에 따라서는 EU 적합선언의 서명자에게는 금고형 내지는 벌금형이 부과된다. 지침이나 규격자체에 문제가 있을 경우를 제외하고는 제품에 관한 책임은 전적으로 제조자 자신에게 책임이 있다.

#### 4. ISO 9000과 CE마크

CE마크 제도는 이제 그 골격이 겨우 완성한 단계로 상세하게 모든 것을 정한 것도 아니어서 제조자 자신이 판단하지 않으면 안되는 부분도 많다.

ISO 9000시리즈 인증을 받은 경우에는 1993년 이전에 제조되어 이미 가동 중에 있는 기계에는 CE마크가 필요 없으나 중고기계를 팔 경우에는 새로운 기계와 마찬가지로 CE마크의 부착이 필요하게 된다.

그런데 CE마크를 부착하기 위해서는 그 제품이 기계지침에 적합하다는 것을 선언하는 적합선언서가 필요하다.

ISO 9000시리즈는 품질시스템을 누가 보아도 알 수 있겠끔 문서화하고 문서화된 매뉴얼 · 절차 · 지침 등에 따라 작업하고 기록을 남기도록 요구하는 것이다. 즉 품질수준을 묻는 것이 아니고 문서화된 요구에 따라 제품을 생산하는 것이다. 그러나 CE마크에서는 품질시스템의 실체를 파고들어 규격요건 이상의 품질수준을 요구한다.

생산측면에서 심사요건은 ISO 9002시스템을 추가하여 평가를 받더라도 그 수준을 평가하기 위하여 공정심사를 실시할 수 있다. 물론 ISO 9000시리즈 인증기관이 정평이 있는 기관이라면 매뉴얼 등의 서류심사만으로 실제 심사를 생략할 수 있다.

### VI. 유럽 各國의 標準化事業

#### 1. 유럽표준화기구<sup>3)</sup>

##### 1) 구성

3) 공업진흥청, 세계 각국의 표준화와 인증제도, 한국표준협회, 1996.

유럽표준화 기구로 유럽표준화위원회 CEN(Council of European Standard)가 구성되었는데 이는 유럽통합 후 유럽지역 내의 무역촉진을 목표로 유럽규격 EN(European Standards)를 이행촉진하고자 유럽연합 EU(European Union) 12개국과 유럽자유무역연합 EFTA(European Free Trade Association) 6개국 표준기관들에 의해 1961년 발족된 비영리 국제연합기구이며 CEN의 정회원국과 준회원국은 <표 3>과 같다.

<표 3> CEN의 정회원국과 준회원국

회원 구분	국 가
정회원국	호주, 덴마크, 벨기에, 핀란드, 프랑스, 그리스, 독일, 아이슬란드, 아일란드, 룩셈부르크, 이탈리아, 네덜란드, 노르웨이, 스페인, 포르투칼, 스웨덴, 스위스, 영국 등
준회원국	불가리아, 시프리스, 체코슬로바키아, 헝가리, 폴란드, 루마니아, 슬로베니아, 터키 등

### 1) 기능

유럽표준화위원회의 기능은 다음과 같다.

- ① 유럽지역의 제조자와 시장요구에 따라 제품, 시험방법 등에 관한 유럽표준규격을 제정하며,
  - ② 유럽연합의 공동이익을 달성하기 위한 유럽 각국의 표준기관과의 협력을 도모하며,
  - ③ 유럽내의 표준화 이행을 통한 기술장벽 제거로 상품과 서비스의 교역을 촉진하며,
  - ④ 적합성 평가를 위한 유럽시스템과 적합성 평가 시험결과에 대한 상호인정 절차를 개발하며,
  - ⑤ 유럽규격 EN에 부합하는 제품에 대한 CEN마크를 인증해 주는 기관으로 역할을 한다.
- 유럽규격은 위생, 안전, 환경보호, 소비자보호 등 공공이익과 직접관계된 제품은 상품의 자유이동과 관계된 EU 지침서에 규정된 필수요건을 충족시켜야만 수입과 판매가 가능하도록 기술적 사항을 상세히 명시하고 있다.

유럽표준위원회 CEN은 전자기술분야와 전기통신분야의 표준을 제외한 모든 분야의 표준을 취급하고 있다.

### 2. 유럽연합 EU의 표준 및 인증제도

#### 1) CEN의 제품 인증제도

CEN은 인증위원회를 설립하여 인증제도를 운영하는데 제품에 대한 객관적인 인증을 위해

유럽에서 생산되는 제품에 대한 유럽규격에 적합성 인증제도를 운영하며 유럽 적합성 마크와 시험·검사에 대한 상호인정을 위한 절차를 개발한다.

그런데 유럽규격과 적합성 추구의 일환으로 1992년 6월부터 CEN 기술위원회에서 기술 적합성 평가를 위한 시험·검사절차 및 기타 필수요건에 대한 유럽규격안 지침서가 제출되어 시행하고 있다.

CEN은 유럽규격의 적합성 여부에 대한 조건으로 다음 사항을 제시하고 있다.

- 제조자는 유럽규격의 적합성 선언을 위한 지침서를 수립할 것.
- 유럽시험·인증기구(EOTC) 체제안에서 시험보고서와 국가 마크에 대한 상호인정협정을 위해 CEN 회원국간의 협력을 촉진하며
- 제3자 제품인증에 「CEN마크」 사용을 가능하도록 인증작업에 대한 CEN 지침서를 개정하도록 한다.

한편 「CEN마크」는 1970년도에 제정되었고 CEN 회원국으로 구성된 인증위원회가 운영하고 있다. 「CEN마크」가 표시허가가 되면 협정된 형식을 취할 경우를 제외하고는 자동적으로 EU에서 사용이 인정된다.

## 2) 유럽연합의 표준 및 인증제도

### (1) 표준제도

'기술조화 및 표준화에 관한 신 접근법(New Approach, 1985)'에 의거하여

- 유럽 표준 제정절차
- 유럽 표준현황
- 유럽 기술규격의 종류

등을 EU 회원국들은 정부가 인정하는 민간기관에서 표준업무를 관장하고 하고 있다(한국표준협회, p. 57, 1996)

### (2) 인증 및 인정제도

검사 및 인증에 관한 총괄적 접근법(Global Approach, 1989)에 의거하여

- 유럽 각국의 인증제도
- 유럽 지역 인증제도

등을 운영하고 있다.

### (3) 유럽 시험 인증기구

유럽시험인증기구 EOTC(European Organization for Testing and Certification)는 1992년 이후 EU 및 EFTA 18개 회원국과의 시험 성적서를 상호인정하고, 상호인정 협정 체결을 위한 공동기술적 조건을 설정하기 위하여 설립되었다.

### 3. 유럽 각국의 표준화기구(공업진흥청, p. 81, 1996)

#### 1) 영국표준협회 BSI(British Standards Institution)

(1) 설립연도 : 1901년

(2) 기능

- 국가규격의 제정 · 승인, 발행 및 보급
- 상품에 대한 인증 및 규격표시 허가
- 품질관리 및 품질보증
- 표준화 및 품질관리 교육실시
- 시험서비스 제공

(3) 대외협력 사항

- ISO/IEC의 이사국으로 활동
- 유럽표준화기구 및 유럽전기통신표준협회, 유럽시험인증기구의 공동체 차원의 규격  
· 인증제도 통일화 작업에 주도적 역할
- 기타 세계각국과 ISO 9000 품질보증 시스템의 인증결과에 대한 상호인정 협정체결

#### 2) 독일표준협회 DIN(Deutsches Institut fur Normung)

(1) 설립연도 : 1917년

(2) 기능

- 표준규격제정 및 발행
- 제품인증 및 시험소 인정업무 관장
- 출판물 제작 및 보급
- 표준화 및 품질관리에 관한 교육실시
- 공업 기술개발에 기여

(3) 대외협력사항

- ISO/IEC에 회원으로 가입
- DIN과 VDE 공동전기기술위원회와 유럽표준화기구의 회원
- DIN의 철강표준위원회와 EU의 철강표준조정위원회 회원
- 국제전기통신연합 정회원으로 활동

#### 3) 프랑스 표준협회 AFNOR(Association Francaise de Normalisation)

(1) 설립연도 : 1926년

(2) 기능

- 프랑스 국가규격 제정 · 승인, 발행 및 보급
- 제품인증 및 시험
- 표준화, 계량, 품질관리 관련 업무 및 연구 조정
- 외국기관 및 표준화 관련 국제회의에서 프랑스 대표
- 외국규격 자료수집 및 정보제공

(3) 대외협력사항

- ISO/IEC 이사국으로 활동하고 있으며, 99개 ISO/TC의 감사
- 국제전기통신연합의 정회원으로 활동
- 유럽표준화기구 등과의 협력관계 구축
- 기타 국가표준기관들과 표준화 분야 협력촉구

4) 이탈리아표준협회 UNI(Ente Nazionale di Unificazione, Italian National Standard Body)

(1) 설립연도 : 1921년

(2) 기능

- 국가규격 제정과 발행 및 보급
- ISO 규격과 CEN 규격 제정을 위해 국가표준기관들과 협력
- UNI가 제정한 규격에 따라 제품인증 및 품질보증 마크 부여
- 표준화 활동에 관한 교육실시

(3) 대외협력사항

- ISO의 정회원
- CEN 및 유럽통신 표준협회, 유럽시험인증기구의 공동체 차원의 규격 · 인증제도 등 통일화 작업에 주도적으로 참여
- 러시아, 중국, 헝가리 및 알바니아 국가표준기관들과 양자 협력협정체결, 이스라엘, 아르헨티나, 베네수엘라, 폴란드 및 루마니아와 양자협력을 위한 이해각서 체결

5) 터키표준협회 TSE(Turk Standardlari Enstitusu, Turkish Standards Institution)

(1) 설립연도 : 1930년

(2) 기능

- 각종 국가규격 제정 · 승인 · 발행 · 판매
- 제품에 대한 품질마크 인증
- 제품시험 및 품질보증
- 계량 및 교정업무 수행
- 표준화 활동에 관련한 교육실시
- 각종 표준화와 관련된 과학기술 연구
- 민간 · 공공분야의 요청에 따라 연구 및 임의규격 이행관리를 위한 시험소 설립

(3) 대외협력활동

- ISO, IEC의 정회원으로 국제규격 제정 활동에 적극 참여
- 유럽품질보증기구, 유럽콘크리트위원회, 세계포장기구 및 국제상공회의소의 회원기관으로 활동
- 유럽표준화기구 등과의 협력관계 구축
- 아프리카지역 표준기구, 아랍표준계량기구, 아시아태평양 품질관리기구 등과의 협력 구축
- 독일, 영국 및 여러 나라 표준기관들과 협력관계 구축

6) 스웨덴표준협회 SIS(Swedish Standards Institution)

(1) 설립연도 : 1922년

(2) 기능

- 스웨덴 국가규격 승인, 발행 및 판매
- 제품인증업무
- 스웨덴 표준기관들 관리
- 표준화 활동에 관한 교육실시

(3) 대외협력활동

- ISO와 CEN의 정회원으로 활동
- SIS의 산하기관인 전기기술위원회, 정보기술표준화가 각각 IEC, ETSI의 회원
- SIS의 자사인 'SIS Certifiering AB'가 인증에 관한 상호인정 포럼인 EQNet의 회원으로 가입 활동

## VII. 結論

유럽의 품질관리 활동은 EC통합으로 EC간의 상호승인을 원활하게 하기 위하여 ISO 9000

시리즈와 CE마크를 제정하여 도입하고 있다. 유럽공동체인 EC이사회 지침을 통하여 안전·건강·환경에 관련된 제품에는 CE마크의 부착을 의무화하여 CE마크가 부착되지 않은 제품은 유럽공동체 구역내에서 제품을 출하·유통시킬 수 없도록 하고 있다.

1995년부터는 기계제품의 CE마크 지침서에는 설계내용까지 요구하고 있어 각 기업에서는 ISO인증 획득을 위해 노력한 것처럼 CE마크의 획득을 위해 EC에서 요구하는 기준에 도달하려고 노력하고 있다.

1997년 1월 1일부터는 EC공동체 내에 수출하려면 「CE마크」를 획득하지 않으면 어렵게 하여 우리나라에서도 많은 기업들이 기계제품은 물론 생산제품에도 「CE마크」를 획득하고 있다.

한편 유럽연합은 EU표준화기구를 만들어 EU의 표준 및 인증제도를 만들어 객관적인 인증을 위해 유럽에서 생산되는 제품에 대한 유럽규격에 적합성 인증제도를 운영하며 유럽 적합성 마크와 시험·검사에 대한 상호인정을 위한 절차를 개발하여 사용하고 있다.

### 참 고 문 헌

공업진흥청(1996), 「세계각국의 표준화와 인증제도」, 한국표준협회.

박성현외 1(1995), 「통계적 품질관리」, 민영사.

박완용외 1(1995), 「CE마크 인증획득」, 한국표준협회.

「산업발전과 국가표준」(2000), 한국표준과학연구원.

이순룡(1996), 「품질경영론」, 법문사.

(주)첨단편집부(1993), 「ISO 9000의 모든 것」, (주)첨단.

최동희(1991), 「동유럽의 정치경제와 한반도」, 나남.

한국표준협회(1996), 「품질향상 활동의 발자취」, 한국표준협회.

한한수(1995), 「품질관리」, 경문사.

E.L. Grant(1998), R.S. Leavenworth, Statistical Quality Control, McGRAW-HILL.

Lesley Munro-Faure, Malcolm Munro-Faure and Edward Bones(1994), Achieving Quality Standards, Pitman Publishing.

Pitman Publishing, Achieving Quality Standards, Munro Faure & Bones, 1993 A Study on the Quality Activity and Standardization in Europe.

## A Study on the Quality Activity and Standardization in Europe

Han-Soo Han\*

### Abstract

With EC unification, quality control activity in Europe introduced ISO 9000 series and CE marking for harmonious mutual certification in EC. Concerning council decision of European Community, manufactured goods related safety, health, environment should be used CE marking in order to facilitate controls on the community market by inspectors and to clarify the obligation of economic operators in respect of marking the various community regulations.

From January 1, 1997, in order to export to EEC(European Economic Community) CE marking should be obtained. Now many enterprises in Korea are obtaining CE marking in products and instrument products.

Operating EU Standard and Certification Institution in EU Standardization Organization develop and use procedures for mutual recognition of EU marking and test & inspection of goods produced in Europe.

Keyword : ISO 9000, CE marking, European Community, EEC.

---

\* Professor, KyungHee University.

## 東유럽諸國과 經濟實相

### Economic Status and Its Prospective in the Eastern European Countries

金 光 淚\*

#### 目 次

I. 序論	3. 헝가리
II. 東유럽諸國의 現代史	4. 불가리아
1. 폴란드	IV. 東유럽 經濟의 實相
2. 헝가리	1. 폴란드
3. 루마니아	2. 헝가리
4. 불가리아	3. 루마니아
III. 近世 東유럽諸國의 經濟	4. 불가리아
1. 내외환경의 변화	V. 結論
2. 폴란드	

## I. 序論

지리적인 관점에서 서쪽은 독일, 오스트리아, 이탈리아와 동쪽은 구소련에 포위된 발틱해로부터 혹해, 에게해에 미치는 지역을 막연히 동유럽이라는 말로 개관한다. 이 지역은 지형적으로나 민족, 문화, 종교라는 관점에서 어떤 동일성을 찾아 볼 수가 없다.

먼저 지형상 북으로부터 순차적으로 발틱해 연안지역, 도나우강유역, 발칸지역으로 3분할된다. 제1지역은 발틱해와 카르파티아 슈데텐 양 산맥에 둘러싸인 폴란드를 중심으로 하는 대평야지대로 서쪽은 독일평원, 동쪽은 발틱 3국 및 광대한 러시아 평원으로 연결되며 전지역에 무수한 하천이 그물과 같이 흐르고 있다. 둘째의 도나무강유역은 상류에 헝가리, 하류에 루마니아가 있으며 체코와 슬로바키아 및 유고슬라비아의 북부를 포함한 대분지를 이루고 있다. 도나우강은 독일과 발칸지방의 자연적 교통로가 되어 있다. 제3의 발칸지역은 도나우강 남쪽의 남동유럽으로 유고슬라비아, 불가리아, 알바니아, 그리스의 여러 국가가 포함된다. 발칸반도는 일대의 산지로 평지는 하천의 유역과 해변에 약간 보일 뿐이며 발칸산지는 오랫

\* 崇實大學校 名譽教授.

동안 남방으로부터 문화의 전파를 막아 동유럽제국의 후진성의 원인으로 되어 있다.

다음에 민족을 보면 북부(폴란드, 체코 및 슬로바키아)에는 서슬라브족이, 남부(유고슬라비아와 불가리아)에는 남슬라브족이, 그리고 중앙부(헝가리와 루마니아)에는 양자간에 쪘기를 박은 형태로 비슬라브족의 마쟈루인과 루마니아인이 거주하고 있었다. 마쟈루인은 중앙아시아로부터 온 우랄·알타이계 민족으로 루마니아인은 라틴민족의 흐름을 이끌고 있다. 그리 이스에는 아시아계와 혼혈한 그리이스계 주민이 있었고, 알바니아인은 남슬라브인이 발칸에 이주하기 전에 그 지역에 있던 이류이안인의 자손으로 민족적 언어적으로 고립하고 있다.

다음에 문화, 종교라는 관점에서도 동유럽은 제법 상이한 두 부분으로 이루어졌다. 10세기 이래 북부의 폴란드, 체코, 슬로바키아, 헝가리, 남슬라브의 일부 크로아티아 슬로베니아는 카톨릭교도로 이루어졌고, 그 후 오랫동안 서유럽 문화의 영향 아래 있었으나 남부 세르비아, 불가리아, 루마니아 등의 발칸제국은 회립 정교도로 이루어진 비잔틴 문화권에 속하며 14세기 이후는 터키문화의 영향을 받아 제법 회교화되었다. 터키의 지배하에 있었던 발칸은 이후 문화적 발전이 억제되어 이것이 후진성의 원인으로 되었으나 터키의 침략을 억제한 북부의 체코, 슬로바키아, 폴란드, 헝가리의 일부는 비교적 문화수준이 높아 동유럽에서는 선진적 지위를 차지하고 있다.

동유럽은 확실히 복잡다양하여 전체를 하나로 파악하여 생각한다는 것은 불가능에 가깝다. 그러나 이 다양성이야말로 동유럽의 본질적인 특징을 이루고 있다. 이 지역의 여러 민족이 특히 19세기 이후 직면해 온 과제의 공통성을 창출하고 있다. 즉 동유럽에서는 상이한 언어, 문화, 종교, 역사를 가진 많은 민족이 상호 접촉하면서 1000년 이상 장기에 걸쳐 살아 남았기 때문에 거기에는 당연히 영토를 애워싼 투쟁이 일어나고, 여러 민족의 피비린내 나는 전쟁을 통해 국경선은 계속 변화되어 왔다. 국경선이 변경되면서 스스로 자국내에 소수의 타민족이 거주하게 되었으며 이 취급을 들러싸고 이른 바 소수민족 문제가 발생했다. 전쟁과 평화 정복과 굴복 지배와 종속이 반복되는 긴 역사 중 영토문제와 민족문제야말로 동유럽에 공통하는 제1의 특징을 형성하였다고 말할 수 있다.

본 연구는 이와같은 동유럽제국 중 폴란드, 헝가리, 루마니아, 불가리아의 현대사를 개관하고 그 경제의 추이를 분석하기로 했다. 경영사학회가 추진하는 동유럽팀구학술여행에 연구의 범위를 맞추었다. 그리고 마지막으로 동유럽제국의 경제상황을 소개한다. 이 연구보고는 본인의 출저 「역사로 본 동유럽의 정치와 경제」와 일본의 阿部齊, 小田英郎, 小比木政夫 外 등이 저술한 「世界各國現代史 ダイジェスト」, 그리고 ロシア 東歐貿易會가 발간한 「ロシア 東歐貿易 調査月報」를 다이제스트하여 작제한 것임을 밝힌다.

### III. 東유럽諸國의 現代史

#### 1. 폴란드

1945년 6월 서방측의 요구나 간섭이 거의 배제된 채 바르샤바에 민족통일 폴란드 정부가 수립되었다. 제2차 세계대전의 결과 독일이 무조건 항복을 했지만 폴란드 국민은 자유, 평화 대신에 소련에 의해서 정해진 영토와 정치체제 안에서 살게 되는 운명에 처해졌다.

폴란드는 1952년에 인민공화국으로 발족했다. 그러나 사회주의 정권은 빌족 아래 민중에 의한 밑으로부터의 반항에 의하여 계속 위기에 휩쓸리어 왔다. 최초의 반항은 1756년 호루시초프(Khruschev, N)에 의한 비스탈린화에 의하여 촉발되었다. 그 해 6월 포츠난(POZNAN)에서는 빵과 자유를 요구하는 근로자의 데모가 발생했고, 그 결과 스탈린(I. V. Stalin)에 의하여 투옥되었던 고무우카(W. Gomulka)가 10월 정권에 복귀했다.

그러나 기대되었던 고무우카도 당초에는 자유화정책으로 민중의 지지를 획득하였으나 폴란드의 만성적인 식량위기를 근본적으로 해결하지 못하고, 1970년 12월의 식량 가격인상을 계기로 그단스크(Gdansk)를 비롯한 발틱해 연안도시에서의 폭동이 발생하여 퇴직하고 말았다. 새로이 정권을 장악한 기에레크(Gierek, E)는 1970년대의 동서데팅트의 파도를 타서 방측으로부터 프랜트와 기술을 적극적으로 도입하고, 서방측에로의 수출을 신장시켜 경제의 부상을 기도하였으나 그의 야심적인 정책도 서방측을 내습한 석유위기 때문에 성과를 거두지 못하고 190억 달러의 누적채무를 지는 결말을 남겼을 뿐이다.

1980년 7월 식육가격의 인상은 전국적인 근로자스트라이크를 불러 일으켰다. 그리고 9월에는 바웬사(Walesa, L)를 의장으로 하는 자유관리노동조합 「연대」를 탄생시켰다. 「연대」의 탄생은 전후 사회주의국에서는 전혀 획기적인 사건이었다.

첫째 그것은 공산당으로부터 독립된 노동조합이었기 때문이다. 둘째 그들은 스트라이크를 행할 권리를 획득했기 때문이다. 사회주의국에서는 그 때까지 근로자의 스트라이크는 반국가적인 행위로서 처벌되었다. 그러나 한편 폴란드 경제의 악화는 드디어 야루제스키(Jaruzelski, W) 제1서기는 1981년 12월에 계엄령을 시행하고, 「연대」는 1982년 10월에 비합법화되었다.

소련에서 고르바초프(Gorbachev, M.S) 정권이 탄생하고 동유럽에 개혁의 기운이 확트자 「연대」도 부활의 기회가 찾아왔다. 즉 1988년 8월 전국에서 근로자스트라이크가 발생한 것을 계기로 당국은 「연대」와의 대화자세를 취하고 1989년 2월 원탁회의로 실현되었다. 이 원탁회의의 결과 4월에 「연대」는 합법화되었다. 원탁회의의 합의에 따라 6월에 국회선거가

행하여졌다. 이 선거는 비록 한정적이기는 하였으나 동유럽 최초의 복수정당제에 의한 자유 선거였다. 선거결과 「연대」 출신의 마조비에스크(Mazowiecki)가 수상에 취임하여 동유럽에서는 처음으로 비공산 세력주도의 연립내각이 발족하고, 1890년 1월에는 폴란드 통일사회당(공산당)을 해산했다.

경제정책을 에워싸고 비웨사파와 마조비에스키파로 분렬하여 12월의 대통령 선거에서는 바웬사가 당선되었다. 그러나 폴란드 정국은 혼란상태에 들어가 전후 최초의 완전자유선거에서는 하원에서 29개 정당이 의석을 차지하는 다당난립상태가 이루었다. 이러한 상황 속에서 1993년 9월에 행하여진 총선거의 결과 구공산당계의 민주좌익동맹이 제1당 같은 구공산당계의 농민당이 제2당이 되어 양자가 좌익연합정권을 수립했다. 이리하여 폴란드에서는 국민의 불만을 배경으로 구공산당 세력이 복귀케 된 것이다.

1997년 9월의 총선거에서는 좌의 민주동맹 농민당의 연립정권은 예상에 반하여 패배하여 구연대계의 연합에 의한 「연대선거행동」을 중핵으로 한 「자유연합」과의 중도우파의 연립정권이 탄생하였다. 새 정권은 공약에 따라 지방분권화에 착수했다.

## 2. 헝가리

896년 아시아계의 마쟈르족이 왕국을 건설하고, 1867년 오스트리아·헝가리 2중왕국이 성립했다. 제1차 세계대전 후 독립하고 제2차 세계대전시에는 추축국측에 협조했다. 제2차 세계대전 후 헝가리 공산당은 다른 동유럽제국과 마찬가지로 민주파제정당을 교묘히 배제하면서 정권의 획득을 지향했다.

소련군이 진주한 상태아래 비교적 자유로운 분위기 속에서 비밀선거가 1945년 11월에 실시되었다. 이 선거에서 모스크바에서의 망명생활을 청산하고 귀국한 인물들이 주도적인 위치를 차지하고 있던 헝가리 공산당과 사회민주당은 각각 17% 정도의 득표를 한 반면에 독립소농민당은 54%를 득표했다. 그러나 실질적인 정치세력 분포는 득표율에 따른 정당별로 나타나지 않고 소련군의 주둔과 소련정부의 도움을 받아 경찰, 내무부, 그리고 경제부처의 주요요직을 장악하고 있던 공산당원들이 실권을 모두 장악하고 있었다.

1946년 2월 1일자로 헝가리의 국체는 공화국으로 변경되었으며 1947년 2월 10일에는 연합국측과 파리에서 평화조약에 서명함으로서 국가의 주권을 완전히 회복했다. 1984년 6월에는 공산당과 사회민주당이 합당하여 당명을 헝가리 근로자당이라고 정함으로서 바로 이 정당만이 헝가리의 유일한 정당으로 존재하게 되었으며 또 모든 주도권을 공산주의자들이 독점함으로써 프롤레타리아 독재체제를 완벽하게 구축할 수 있게 되었다.

1949년 5월의 총선거에서 근로자당이 압승하여 같은 해 8월 헝가리 인민공화국이 성립했

다. 근로자당 정권은 국민에게 소련형의 사회주의를 강제하여 국민의 반발을 샀다. 1953년 스탈린의 사망을 계기로 하여 라고시(Rákosi, M)는 권력이 약화되어 당서기장으로서만 활동하게 되고 나지(Nagy, I)가 수상으로서 온전 수정주의적 태도로 스탈린주의시대의 과도한 중공업 중심정책과 강제적 집단농장화정책 등의 경제정책을 수정하려는 개혁을 시도하게 되었다. 나지수상은 1956년 11월 시민의 요구를 수용하고 바르샤바조약기구로부터의 탈퇴와 중립을 선언하였다. 이 선언이 소련의 무력개입을 불러 소련군 전차와 시민 사이에 시가전이 발생하여 소련이 지원하는 카다르(Kádár, J) 당제1서기가 사태수습에 나서 나지수상을 체포하여 반역죄로 처형하였다.

카다르는 1956~1969년간에 이르는 정상화과정을 통해서 소련식으로 정치 사회구조의 무력에 의한 복귀와 당내의 보수주의자와 수정주의자들 간의 세력균형을 이루도록 하였고 독자적인 외교정책을 포기하는 대신 그 대가로 소련으로부터 국내정치의 자율권을 얻어내는 등 현실적인 정치감각을 발휘했다. 그는 사회주의 세력권내에서의 개혁의 한계를 분명히 깨닫고 체제의 틀 안에서 개혁조치들을 서서히 시행해 나갔다.

카다르는 1968년 신경제구조라고 불려지는 경제개방정책을 실시하여 국민의 소비생활은 크게 향상되었으나 1980년대에는 경제부진을 만났다. 카다르의 통치는 개혁-박개혁-개혁의 과정 속에서도 개혁정책을 완전히 포기하거나 삭제하지 않았다는 사실이 특징적이다. 1984년 카다르는 근본적인 개혁을 원치않고 최소한의 변화와 최소한의 선택권만 부여하는 경제운영상의 개선만을 실행해 나갈 것을 분명히 했다. 1985년 신선거법에 의한 선거에서는 사회주의 국가로서는 최초로 복수 후보제도와 비당원의 출마를 가능케 하여 여러 야권인사들의 국회와 지방의회에 진출할 수 있었다. 1988년 5월에 카다르가 물러가고 그로스(Grósz, K)가 당서기장이 되고 당정치국에서도 대부분의 카다르파 인물이 밀려나고 개혁공산주의 인물들이 대거 등장하여 헝가리 사회주의노동자당의 개혁을 가속화하게 되었다.

그로스당 서기장은 독재체제의 포기와 서유럽형 사회민주주의 정당으로의 탈피를 결정하고 새당명을 사회당으로 했다. 10월 공화국을 선언하고 한편 공산당 자신의 개혁과 병행하여 재야세력의 결집이 도모되었다. 그 중핵으로서 1989년 3월 헝가리 민주포럼이 결성되었다. 1990년에 전후 처음 실시된 복수정당제에 의한 완전자유선거에서 민주포럼이 압승하고 이에 대하여 사회당은 참패하였다.

국회는 쉬뢰시(Szűrös, M)를 새로운 대통령이 선출될 때까지 임시 대통령으로 선출하였고 쇠뢰시는 1989년 10월 23일에 헝가리를 인민공화국에서 공화국으로 전환되었음을 선포하였다. 그리고 공산당 일당 독재체제하에서 구성된 국회는 마지막으로 스탈린시대에 불법적으로 회생된 모든 국민들을 복권시킬 것을 의결하고 1990년 3월 14일 자진해서 해산했다. 5월 안탈(Antall, J)이 수상으로 중도우파정권이 탄생하였고 8월에 펀츠(Goncz, A)가 대통령

에 선출되었다.

구체제로부터 물려받은 수 많은 사회문제와 경제난을 쉽게 단기간 내에 해결될 수 있는 성격의 것이 아니었다. 게다가 국내의 여러 상황들 즉 걸프전 가뭄 구사회주의 국가들의 경제난과 국 등도 형가리에 적지 않은 악영향을 끼치게 되었다. 정치의 민주화가 경제난을 일시에 해결해 주는 기적의 처방으로 작용할 수는 없었던 것이다.

1994년 5월에 행하여진 민주화 후 두번째 총선거에서 사회당이 대승하여 사회당은 자유민주동맹과 연립으로 사회당의 호른(Horn, G)이 수상으로 하는 신내각을 조직하였다. 호른정부는 자유주의적 경제정책과 병행하여 서유럽적 의미의 사회민주주의를 지향하는 정책노선을 취했다.

### 3. 루마니아

루마니아는 동유럽 유일의 라틴민족국가로 알려져 있다. 제2차 세계대전에서는 소련전선에서 독일군과 같이 행동하였으나 대전 말기의 1944년 봄 반공으로 전환한 소련군에 의하여 루마니아의 서울이 점령되자 역으로 지금까지 동맹국이었던 독일에 선전을 포고했다. 전후 1946년 11월 실시된 총선거에서 공산당이 압승한 후 모스크바로부터 돌아온 공산당원이 각료의 포스트를 차지하고 1949년 미하일왕이 퇴위되었다. 그리고 루마니아는 인민공화국을 선언하고 소련을 맹주로 한 사회주의국에 편입되었다.

그러나 공산당 내에서는 모스크바파와 민족파의 날카로운 대립이 격렬한 권력투쟁을 전개하였다. 1952년 이 권력투쟁은 민족파의 승리로 끝나고 데지(Dej, G)가 집권했다. 1955년 12월에 대회가 개최되고 제1서기에 데지가 재선되었으나 그는 정부수석의 직무를 사퇴했다. 이 때 정치국에 채우세스크(Ceausescu)가 등장했다. 1960년대의 중소이념투쟁을 계기로 루마니아는 소련과 선을 긋는 동시에 독자의 외교노선으로 전환했다. 1965년의 채우세스크공산당 제1서기 탄생 후 루마니아는 미국, 서유럽제국, 그리고 중국에 접근하여 채우세스크는 「동유럽의 이단아」로 불려졌다.

채우세스크는 석유 등 풍부한 광물자원을 배경으로 서방측으로부터 차관을 받아 야심적인 중공업화정책을 추진하였으나 1980년대에 들어와 체무반제를 최우선화하고, 국민에게 극단적인 내핍생활을 강요하여 국민 속에서는 반채우세스크 기운이 높아갔다. 그러나 겨울에 연료나 전력의 사용을 제한한 것을 계기로 1987년에 폭동이 일어나기 시작했다. 이 폭동은 전국으로 확장되어 채우세스크는 군을 동원하여 진압코자 하였으나 오히려 군인들이 시민측에 가담하여 채우세스크는 체포되어 처벌되었다.

채우세스크 정권이 무너진 뒤 「구국전선」 정부가 발족하고 이리에스크(Illiescu, I)를 의

장으로 하는 평의회가 설립하고 국명에서 사회주의를 삭제하고 공산당을 비합법화했다. 1990년 5월 대통령과 의회선거가 동시에 실시되어 대통령에 이리에스크가 당선되고 의원선거에서는 구국전선이 승리를 견었다. 1991년 3월 구국전선은 당대회를 개최하여 「루마니아의 미래」라는 당강령과 당규약을 채택하였다. 당강령은 서유럽형의 중도좌파정당으로의 탈피를 지향함과 동시에 시장경제 육성에 노력하도록 하였다.

1996년 11월의 선거에서 정권교체가 실현되었다. 이리하여 루마니아에서는 혁명 후 세 번째 자유선거에서 구체제에 연계되지 아니한 민주정권이 처음으로 성립되었다. 12월에 발족한 쵸루베아(Ciorbea, V) 신내각은 1997년 2월에 거시경제 안정화와 구조개혁을 향한 급진적인 개혁프로그램을 발표하고, 전정권 아래 정체 후퇴하고 있던 시장개혁을 본격화하기 시작했다. 1998년 4월 쵐루베아 내각을 계승한 바시레 신내각은 크게 뒤떨어진 구조개혁에 가속화하고 있다. 바시레 정부는 대규모 민영화를 추진하고 있으나 정부의 긴축정책은 국민의 반발을 야기시키기도 하였다.

#### 4. 불가리아

제2차 세계대전에서는 독일의 압력으로 주축국측에 가담하였다가 전세의 불리를 깨닫고 1944년 8월 영세중립국을 선언하였다. 1944년 9월 소련이 불가리아에 선전포고하고 침입하여 파시즘정권을 쓰러뜨리고 공산정권의 개혁에 착수하였다. 1944년 9월에 성립한 조국전선에 의한 임시정부가 게오루기예프(Georgiev, K)를 수반으로 수립되었다. 1946년 3월 제2차 게오루기예프 내각이 성립되고 1946년 9월 국민투표로 왕제폐지를 결정한 후 인민공화국의 성립이 선언되었다.

불가리아 인민공화국이 성립된 후 제헌의회 선거결과 노동자당의 디미트로프(Dimitrov, G)를 수상으로 하는 조국전선정부가 수립되었다. 1947년에 들어서 주요한 반대파를 일소하고 동년 12월 의회는 신헌법을 채택하였다. 1948년 유고슬라비아의 지도자가 모스코바에서 비판된 후 병든 디미트로프에 대신하여 수상대리에 취임한 코스토프(Kostov, T)는 1949년 3월 그 자리에서 추방되었다. 코스토프가 처형된 후 1949년 12월 신헌법하의 총선거가 행하여졌고 체르벤크프(Cervenkov, V)가 취임하였다.

스탈린에 대한 비판에 편승해 등장한 지흐코프(Zivkov, I) 제1서기는 사회가 자본주의로부터 사회주의으로의 과도기를 종료한 후 좁은 의미의 공산주의 사회에 도달하기까지 독자의 사회적 기초를 갖는 상대적으로 자율적인 단계로서의 발달한 형태의 사회주의가 존재하여야 한다고 주장하고 있다. 경제부진은 30년 이상에 미친 지흐코프 장기정권을 다시 경직화시켜 80년대 중반의 연고인사와 터키계 주민의 강제 개명과 1989년에 약 30만명에 달하는 그들의

대량 출국을 자초하였다.

구소련의 개혁이 불가리아에도 침투하여 동유럽 혁명이 시작한 1989년에는 환경보호단이나 반체제파가 출현하고 12월에는 이들을 결집한 민주세력동맹이 형성되었다. 공산당의 개혁파는 이에 편승하여 지흐코프의 사임을 실현시켰다. 1990년 6월 전후 초의 자유선거에서는 사회당이 승리했다. 그러나 대통령 선출문제와 경제위기의 심각화로 단독정권을 유지하지 못하고 총사직하고 무당파의 보포프(Popov, D)가 수상에 취임하였다. 11월에는 국명을 불가리아공화국으로 바꾸었다.

1991년 7월에 신헌법이 채택되었고 같은 해 10월의 선거결과 디미트로프가 수상에 취임하였다. 전후 최초의 공산당 이외의 단독정권이 성립한 것이다. 1994년 12월의 총선거에서 사회당을 포함한 민주좌익연합이 과반수를 차지하여 1995년 1월에는 사회당 당수인 비데노프(Videnov, J)가 수상으로 되었으나 1996년 5월 아래의 급격한 경제의 악화에 따라 12월 말에 비데노프 내각은 총사직하였다. 1997년 4월의 총선거에서 민주세력동맹을 중심으로 하는 통일민주세력동맹이 의석의 과반수를 차지하여 코스토프(Kostow)가 수상에 취임하였다.

### III. 近世 東유럽諸國의 經濟

#### 1. 내외환경의 변화

1970년대 중반부터 동유럽제국의 경제정책은 혼미의 길을 걸어왔다. 경제성장의 효율화를 지향한 경제정책과 기존의 경제구조간의 모순 경제정책 그 자체의 내적 불일치 그리고内外 정세의 변화에 의한 사회적 제모순의 확대 등이 그 원인이다. 동유럽제국은 당면한 경제적 곤란에 기민하게 대처하면서 보다 근본적인 합리적 정치, 경제체제로의 전환을 위해 유고슬라비아형의 경제개혁을 하나의 귀중한 실험으로 참고하면서 소련의 국내 정치정세가 허용하는 범위에서 계획적으로 모색되어야만 했다. 1970년대 후반의 경제정책의 혼미는 동유럽 사회주의체제가 1980년대를 생존할 수 있을 지에 대한 고민을 나타내는 것이었다.

체코슬로바키아, 헝가리, 루마니아 3국이 동유럽제국에 있어서 경제정책의 하나의 전형을 이루고 있다. 즉 체코슬로바키아에서는 정치구조를 포함한 포괄적인 1968년의 개혁 시도가 군사개입에 의하여 부득이하게 붕괴되면서 소련형의 경제개혁으로 후퇴하였다. 헝가리에서는 체코슬로바키아의 비극을 피하기 위해 정치구조에 손을 되지 않고 소련의 허용범위를 충실히 지켰고, 시장매카니즘의 이용이라는 점에서는 유고슬라비아를 제외하고는 더욱 철저한 경제개혁을 밟았다. 이에 비하여 루마니아는 문헌에서 보는 한 경제개혁의 이름에 맞는 정책

전환은 보이지 아니하고 후진적인 경제수준으로 부터의 탈피를 지향하여 종래와 거의 변하지 아니하는 경제정책을 지속하였다.

## 2. 폴란드

1960년말 소련과 동유럽제국은 두 가지 선택을 하여야만 했다. 하나는 종전대로의 지령분배경제로 갈 것인가 그렇지 않으면 시장경제의 요소를 채택하여야 하는가라는 체제적인 선택이었다. 60년대 말에 헝가리에서 시도한 것을 개혁과 균형의 조합이었다. 이와는 달리 개혁과 고도성장의 조합을 생각한 것이 폴란드의 야시추크(Jaszizuk, B)구상이었다. 그것은 국내자원의 효과적인 이용에 의하여 성장을 실현하려는 것으로 그 나름대로의 합리성을 가지고 있었으나 한층 더한 내핍생활을 의미하였다.

기에레크(Gierek, E) 정권의 개혁은 처음부터 소극적이었다. 야로세비치(Jaroszewicz, P) 수상은 1971년 2월에 야시추크개혁의 파기를 선언했다. 1973년에 경제위기의 징조가 나타났다. 여러 가지 불자부족이 표면화되었고 특히 1974년부터는 식육부족이 증가했다. 그러자 기에레크는 다음해 12월 소위 경제조정책을 채택하였다. 당과 정부는 이러한 어려움을 극복하기 위하여 투자, 임금, 수입의 신장을 억제하는 제5차 5개년계획(1976~1980)의 가이드라인을 1975년 12월에 개최된 제7회 당대회에서 채택하였으나 그것은 성장정책의 부분적 수정에 지나지 않았다.

1980년 9월 기에레크에 대신하여 당제1서기에 취임한 카니아(Kania, S)는 사회에 불기 시작한 자유화의 기운 속에서 경제회복을 위하여 여섯 가지 방향에서 경제개혁을 포함할 조치를 취했다. 즉 ①생산감소의 역전, ②소비재공급의 개선, ③국가예산의 삭감, ④투자 및 연구개발 기반의 정상화, ⑤노동력의 배치전화 그리고 ⑥채무변제와 수출추진 등이었다. 폴란드의 경제개혁은 경제관리제도를 분권화 민주화하여 경제활동을 효율화시키고 또 노동자의 생산의욕을 향상시키려는 것이었다.

1983년에 시작된 경제사회3개년계획(1983~1985)의 목표는 ①식량의 확보, ②주거수요의 부족 해소, ③필요일상소비재의 공급확보 그리고 ④빈곤계층의 보호 등이다. 가격을 자유화 하더라도 보다 근본적인 경제개혁으로까지 진전되지 않는 한 경쟁원리에 근거하는 수급의 균형달성 및 제품의 품질개선이나 기업의 경영효율화의 달성이 불가능하다는 것을 통감한 폴란드 정부는 1984년 신임금법을 개정하고, 기업입적에 의하여 임금수준을 결정하는 것을 계획하였으나 이것도 소기의 성과를 올리지 못하였다. 이러한 상태에서 경제위기는 심각해지자 1987년 11월에 포괄적인 제2차 경제개혁을 발표했다. 제2차 경제개혁은 시장경제의 도입을 한층 실효있는 것으로 하는 제도개혁으로까지 나아갔다.

소련 동유럽 사회주의권에서 처음으로 공산당이 통치능력을 상실하였기 때문에 기본적으로 비판적인 세력에 대하여 협력을 구하는 결과가 되었다. 1988년에 개시된 경제개혁의 제2단계는 연율 100%를 넘는 물가상승으로 인하여 노동자의 불만이 일거에 폭발하여 전국 각지에서 대규모적인 파업이 발생했다. 당과 정부는 단독으로 사태를 수습할 수 없어서 교회와 「연대」지도부의 개입을 기대하여야만 했다. 야르제스키(Jaruzelski, W) 대통령은 마조비에츠키(Mazowiecki)를 수상으로 하는 「연대」주도의 내각조직을 승인하였다.

마조비에츠키를 수반으로 하는 「연대」주도 내각은 1989년 10월에 폴란드 경제에 대한 근본적인 개혁을 발표하였다. 이에 의하면 지금까지 노력을 경주해온 사회주의 테두리 안에서의 경제시스템의 개혁을 버리고 서방선진제국의 시장모형으로서의 경제시스템 구축이라고 밝히고 있다. 개혁실행의 수단으로서 서방측으로부터의 원조가 전망되고 있다. 경제계획의 주요정책 목표는 경제의 안정 특히 인플레의 억제와 경제시스템의 변경이었다.

### 3. 헝가리

카다르가 부딪친 첫째 과제는 1956년 의거가 남긴 분노와 좌절의 국민적 상황을 종식시키는 것이었다. 카다르는 지도적 동료와 후원자를 갖지 못한 외로운 소련판 총수이었기에 거의 무에서부터 출발해야 했다. 그런가 하면 의거 대열에 섰던 광범위한 국민적 개혁세력 앞에 한낱 배반자로 낙인찍힌 만큼 카다르 자신의 지도력 행사가 실로 난감하였다. 조그마한 선택의 폭도 가질 수 없는 듯이 보였다. 오직 일당지배체제의 이점을 백분 활용하여 신속히 정비하고 자기의 권위를 굳힌 다음 인민의 지지기반을 다지기 위한 정당성 확보에 온 심혈을 기울이는 것만이 그에게 주어진 유일한 선택이었다.

소련에 충성을 보이던 카다르가 택한 경제개혁은 계획경제를 지키기는 하지만 중앙의 계획업무를 줄여 생산을 증가시키는 것이었으며 생산수단을 사회주의적 소유로 하여 그의 말대로 착취, 실업, 불경기와 같은 자본주의의 악으로부터 경제를 지키면서 동시에 자본주의적 경제 유형을 따르는 소위 통제시장체제이었다. 이러한 방식으로 어느정도 정권의 기반을 굳건히다진 다음 그는 선거자체도 서서히 개방하기 시작하였다. 카다르 개혁이 지난 근본적인 문제는 간접적이긴 하지만 중앙에서 통제하고 관리하는 통제경제의 기본적인 테두리를 벗어나지 못한 것이었다. 헝가리의 경제개혁은 스탈린이 죽은 이후 이데올로기의 경직성에서 조금은 벗어날 수 있었으나 브레즈네프에 이르러 개혁을 중단했다. 외국 에너지와 원자재에 의존하고 있는 외국무역에 구조적으로 연결되어 있었던 상황이었기 때문에 세계 경제의 위기는 곧바로 헝가리 경제에 파급되었다.

그러나 세계시장에서 경쟁해야 한다는 이데올로기적인 장치를 갖추고 있지 않았다는 사실

과 이로부터 나오는 동기의 부족을 극복하지 못하고 있었던 터라 생산이 기술향상, 품질개선, 시장 경쟁력이 무서되었다. 그러므로 이 즈음의 오일충격과 같은 세계경제의 위기는 혼가리 경제에 엄청난 압력을 줄 수 밖에 없었다. 이 불균형상태를 막고 세계시장경제에 적용하기 위해 경제개혁은 불가피하였다.

경제개혁의 개시시점(1968년 1월 1일)을 포함하는 혼가리의 제3차 5개년계획(1966~1970)은 과거의 5개년 계획과 비교하여 계획과 실적의 차가 현저히 좁혀졌고 계획의 효율이 상승했다고 평가되어진다. 이 성과를 토대로 하여 성장을은 약간 낮게, 그러나 질적인 발전에 중점을 둔 제4차 5개년계획(1971~1975)이 작성되었다.

1975년 말에 종료한 제4차 5개년계획의 실적을 보면 혼가리 경제는 다이나믹한 발전을 달성하고, 계획 이상의 고성장이 실현되어 생활수준은 향상되고 생산패턴은 개선되었다. 국민소득은 연평균 6.3% 증가하고 그 전부가 생산성의 상승에 의하여 실현되었다. 1인당 국민소득은 35~36% 증가하여 제3차 5개년계획의 실적을 상회하였다. 계획기간 중 혼가리의 무역은 수량적으로 양호했다. 이리하여 제4차 5개년계획에 있어서도 투자효율의 개선과 노동력의 합리적 이용이라는 과제가 남겨졌고, 국제수지 개선의 급무가 이러한 과제의 해결을 절실히 필요케 되었다.

1975년 12월에 혼가리 국회에서 결정되어진 제5차 5개년계획(1976~1980)은 국내자원의 동원에 중점이 놓여진 효율적인 경제발전계획으로 당면한 난국을 타개함을 지향하고 있었다. 제5차 5개년계획의 전략은 국민소득의 일부를 수출로 향하여 국내소비를 억제하는 것이다. 종래는 개인소비가 주요한 성장요인이었으나 국내자원 개발과 노동력 부족대책 때문에 투자의 필요도가 높아졌다. 그렇기 때문에 선택적인 투자를 위해 생산구조를 변경시켜 수출능력을 증가시켜야만 했다.

1980년대 경제개혁 과정에서 나타난 획기적인 사건은 공공소유권의 행사와 함께 개인사업 활동을 공생적으로 허용하고 소규모 개인사업 활동을 가능하게 한 것이다. 한 마디로 개인사업부문의 확장이었다. 이것 역시 협동농장과 가족단위 농업의 혼용에서 얻은 실질적 효과를 확대 적용한 것이다. 가족 단위 농업은 이미 비사회주의적이라는 비난을 면하고 있었던 터이다. 일명 제2경제라 불리는 소규모 개인기업 활동을 부추기고 합법화한 것은 경제성장을의 저조 투자율의 하락과 같은 경제상황의 악화와 관련이 있었다.

소규모 개인사업체와 산업체 내 합병체와 같은 개인기업부문이 국가 총수입 1/3을 차지하는데까지 이르렀다. 이것은 혼가리 경제의 소유구조에 커다란 변화를 일으킨 소위 숨은 다원화과정이었으며 집단적, 공공적 소유형태와 접목된 부수적인 개인경제활동이었지만 소규모 개인기업활동은 전반적인 국유화만을 유일한 소유형태로 1940년대와 1950년대의 교조적인 소유규모를 바꾸어 새로운 혼합소유 관계구조를 만들어 낸 것이다.

스탈린적 획일체제를 다소 중화시기면서 사회적·경제적 안정을 추구해야 했던 카다르가 인민의 생활수준을 높이기 위하여 추진한 경제개혁으로 상당한 번영을 누리게 되었다고 동부유럽과 서부유럽에서 모두 인정하는 바이다. 상대적 자유화를 보장한 이 개혁 공산주의체제를 전제하지 않고는 소위 제2경제를 논할 수 없다. 마찬가지로 프롤레타리아화에서 방향을 돌려 반프롤레타리아화 과정을 촉진하고 마침내 이 과정의 주체가 된 새로운 노동자계급의 출현 또한 이 체제로부터 나온 산물이었다. 국가소유의 기계와 자재를 최대한 이용하면서 정규노동시간과 증복되지 않게 그러나 때로는 정규노동시간을 활용하면서 이득을 얻으려 한 노동형태는 물론 사회주의의 정통 이념이나 이론에서 지워져야 할 범주이다. 그런데 당국은 이 제2경제를 합법화하고 이를 오히려 밀어주었던 것이다.

경제개혁으로 1982년부터 노동자들이 기업체 안에 기업노동협동체로 불리는 하청업체를 만들 수 있게 되어 정규노동시간에는 공장의 고용인이나 정규시간이 아닌 경우에는 이들 노동자들이 합동회사의 사원이 되어 노동조직, 임원선출, 수입배당에 직접 참여하였다. 이것은 기업적인 동기를 부여하고자 한데서 비롯된 정책이었으나 노동자측에서 보면 계획경제를 운영하는 관료적 지배원리로부터 상대적으로 격리된 공간을 내부노동시장의 전략일 수 있었다.

노동시장이 훨씬 민주화되었다. 1970년대초 경영진과 노동자라는 대립적 갈등모형과는 달리 1980년대는 경영진 당청년동맹 노동자들 사이와 경영과 노동자 사이의 노동조합이 협력하는 산업민주화의 요소가 더욱 확대되는 분위기였다. 노동자가 상당한 상쇄적, 대항적 힘을 갖게 되었다. 노동계급의 자율성은 생산현장 안에서 협상할 수 있는 여지와 힘을 넓히는 방식으로 나타나는 한편, 자기들의 이익을 중대시키기 위하여 중앙통제 경제의 데두리 안에 머물러 있지 않고 오히려 여기서 벗어나거나 적어도 그 영역을 확장하여 정원지의 개간이나 비정규노동을 통하여 개인의 기업활동을 벌이는 형식으로도 나타났다.

카다르 정권이 교묘하게 연합정책을 써 동유럽의 기준으로 보아 충분히 자유주의적이라고 평할수 있는 사회 분위기를 자아내고 있었으나 정치영역에서 직접 또는 간접으로 영향을 미칠수 있는 반대의 표시는 여전히 엄격하게 다루었다.

카다르가 펼친 모든 개혁은 언제나 탈정치화의 기본전제가 깔려 있었다. 정치적 문제가 제기되는 낱말까지도 잊혀져 버린 형가리의 정치적 삶의 완벽한 탈정치화는 카다르주의 최대의 기념비였다. 형가리인에게 탈정치화를 통해 얻은 소위 정치적 침묵의 대가로 카다르 정권은 경제적 안정과 번영을 제공해 준 것이다.

탈정치적 분위기에서 제2경제가 번창했다. 제2경제부문에서 형가리인들은 단순한 경제적 여유만을 얻은 것이 아니라 그 속에서 부르죠아적인 기업정신을 재발견하게 되었다.

#### 4. 불가리아

1972년 4월에 개최된 불가리아 공산당 제10회 대회는 불가리아에 발달한 사회주의를 건설할 당강령을 채택했다. 지흐코프(Zivkov, T) 제1서기는 사회가 자본주의로부터 사회주의에로의 과도기를 종료한 후 좁은 의미의 공산주의 사회에 도달하기까지 독자의 사회적 기초를 갖는 상대적으로 자율적인 단계로서의 발달한 형태의 사회주의가 존재하지 않으면 안된다고 진술하고 있다.

1976년 3월 제11회 당대회의 중앙위원회 보고에서 지흐코프는 성숙한 사회주의의 건설과 공산주의에로의 점차적 이행이 객관적 사회법칙의 자동적 작용에 의하여 가능케 된다는 환상을 배척해야 한다고하면서 이 발전은 사회발전의 보다 낮은 단계에서 보다 높은 단계로의 점차적 이행의 자연적인 역사과정이라고 단언하고 있다. 그리고 지흐코프는 발달한 사회주의사회 건설의 과정을 가장 계획적 효율적으로 또 시간을 최대한 절약하면서 전진하기 위하여 유의해야 할 점으로 다음과 같은 다섯 가지를 열거했다.

첫째 사회주의의 물질적·기술적 기초를 훌륭히 건설할 것, 즉 현대과학 기술진보의 최신 성과를 받아들여 활용할 수 있는 생산체제를 구축할 것, 둘째 그것을 훌륭히 가동할 수 있는 주요 생산력 요인인 인간창조를 할 것, 셋째 사회전체로서 비판과 자기비판을 널리 전개할 것, 넷째 기타 사회주의 우호제국과의 통합의 확대·심화, 특히 소련과의 전면적 접근·융합화정책을 추구할 것, 다섯째 국민 특히 청소년에 대한 애국교육, 사회주의적 국제주의교육을 추진할 것 등이 그것이다.

제6차 5개년계획 결과를 요약하면 다음과 같다. 과거 5년간의 사회주의의 물질적·기술적 기반의 건설과 강화는 일단 진전했다. 국민경제의 전부문을 공업적 기초에 맞추어 공업수준을 높이는 과제는 성공적으로 실시되었다. 국민소득은 46%, 노동생산성은 44% 상승했다. 투자총액은 210억 레바(Leva), 그 중 물적생산부문에의 투자액은 160억 레바였다. 1975년의 공업생산액은 1970년보다 55%를 상회했다. 공업생산과 농업생산의 비율은 1970년의 77.1 대 22.9에서 1975년의 81.2 대 18.8로 변했다. 국민소득에서 차지하는 공업의 비중도 1970년의 49%에서 1975년에는 54.6%로 되었다. 공업의 생산구조도 변화하고 기술진보와 국민경제 효율화를 주도하는 부문, 예컨대 기계생산, 석유화학, 기타 화학부문 등이 우선적으로 발전했다.

농공복합체의 창설·강화에 의하여 농업에 엄청난 질적·양적변화가 일어나 농업의 공업화, 생산의 집중화, 전문화 과정이 추진되었다. 곡물생산은 제5차 5개년계획기를 17% 상회했고, 1975년의 농업 총생산고는 1970년 수준을 17% 상회했다. 건설, 통신, 운수부문도 각

각 상당한 발전을 했다. 생산의 전문화, 협업·공동적 노력에 의한 원·연료 개발, 기타 과학 기술 협력이 한층 진척했다. 사회주의 제국과의 무역은 1975년에는 1970년도에 비해 2배나 증가했다. 국민의 물질적·문화적 복지는 향상하고 계획기간 중 실질 개인소득은 32.4%나 증가했다. 제6차 5개년계획의 전체적인 성공에도 불구하고 불충분하게 달성된 계획지표도 있었다.

#### IV. 東유럽 經濟의 實相

##### 1. 폴란드

근래 폴란드 경제는 호조로 추이했다. 그러나 1998년 여름 러시아의 통화위기는 폴란드 경제에 영향을 주었다. 폴란드는 1994년 이래 연평균 6% 전후의 경제성장을 기록해 왔으나 1998년의 성장을은 4.8%로 감속했다. 1996년 7월 OECD의 가맹국으로 되고 1997년 7월에는 EU가맹교섭의 제1진으로 1998년초부터 실무레벨에서 EU와의 가맹교섭이 시작되었다. 그리고 1999년 3월 NATO에 가맹하여 유럽에 있어서의 기반을 확실히 높여갔다.

외자의 진출이 진전하여 외국기업의 직접투자액은 1997년말 현재 200억 달러를 넘어 중유럽 최대의 투자수입국으로 되었고 1998년에는 외자의 유입은 증대하고 있다. 폴란드에 있어서 경제정책의 과제는 많다. 소규모 경영을 주체로 한 농업개혁과 나란히 철강, 석탄, 화학 등 기간산업의 재편은 중요한 경제정책 과제이다.

중앙은행의 독립성을 높이기 위해 통화율정책 이자정책에 관한 자문기관으로서 통화정책 위원회를 발족시켰다. 1998년 여름의 러시아의 통화위기는 폴란드 통화를 뒤흔들었지만 단기간 내에 위기발생 이전의 수준으로 복귀하였다. 재정정책에서는 기존의 긴축정책을 유지하고 있으며 철강산업과 석탄산업의 재편계획이 추진 중이다.

1989년에 폴란드의 경제개혁을 시동시킨 발세로비치(Balcerowicz, L)가 부수상 겸 재무장관으로 복귀하여 새로 발족한 통화정책위원회를 통해 이자 통화율을 조작하면서 인플레이션 억제를 위하여 노력하고 있다. 9월에는 EU가맹과 EMU(경제통화동맹)에의 참가를 목표한 「통화정책의 중기전략(1999~2003년)」이 작성되어 변동환율제에로의 이행을 지향하고 있다.

재무부는 3개년의 재정정책의 목표를 발표했다. 인플레이션을 감속시켜 실업을 감소시키면서 6% 수준의 성장을 유지하는 것을 목표로 하고 있다. 2001년의 목표로서 경제성장을 6.5%, 인플레이션 5%, 실업률 9%가 설정되고 있다.

투자의 육은 활발하여 1998년의 투자신장을은 22%를 기록했다. 1998년의 투자의 28%가

외자계 기업에 의한 것으로 외자계 기업의 투자는 전년대비 55% 증가하였다. 총투자액의 57%가 설비자재의 구입에 활당되었으며 투자재 구입의 37%가 수입에 의한 것이었다.

1998년 말의 취업자 수는 1,533만명으로 그 내역은 농업 27%, 광공업 20.7%, 상업 6%, 운수 4.5%, 건설 4.2%였다. 실업률은 10.4%였다. 그리고 소비자 물가지수는 11.8%증이었다. 광공업 생산의 신장이 둔화하여 GDP의 신장률과 같은 수준인 4.7%증에 머물렀다. 제조업이 9.7%증이었는데 대하여 광업은 석탄산업의 축소로 15%감으로 되었다. 1998년의 수입은 전년대비 11.2% 증가한 470억 달러로 증대했다. 그리고 수출은 9.6%증의 282억 달러로 무역수지 적자는 188억 달러로 증대하였다.

1998년 폴란드 경제성장률은 4.8%로 감속했다. 「국민투자기금 및 그 민영화에 관한 법령」은 널리 국민에게 자산을 분배하는 대중민영화의 길을 정한 것이다. 이 법령에 따라 세 기본적 경로를 통해 국영기업은 민영화의 과정을 밟고 있다. 상업화의 경로의 수법이 선택되면 먼저 국영기업은 국유의 주식회사 혹은 유한회사로 전환하게 된다. 상업화 되어진 기업은 국가가 단일의 소유자로 되어 국가 자산부의 관리아래 놓여진다. 국영기업법의 제약을 떠나 상법에 준거케 된다. 상업화되어진 기업은 다시 개별의 민영화와 대중민영화의 두 경로로 나누어 져 최종적으로 사기업으로 전환케 된다.

직접적 민영화는 설립기관이 국영기업 자산을 매각하여 다른 기업으로 이전 리스하는 방법이다. 경제적 이유에 의한 청산은 청산기업의 자산은 매각하여 다른 기업의 자산으로 이전 채무의 반제로 충당되었다. 1997년 12월 말까지 1,217의 기업이 상업화되었다. 그 중 512개 회사가 대중민영화 과정에 있고, 1,217개 기업 중 사기업으로의 전환으로 완료한 것이 588개사이며 외국자본이 참가한 것이 86개사이다. 같은 시기에 1,429의 기업이 직접적 민영화의 길을 선택하여 그 중 1,388개의 사기업이 탄생하였다. 전종업원이 새회사를 설립하여 구국영기업의 자산을 리스하는 형태의 방식으로 948개의 새회사가 생겼다.

폴란드에 유입한 외국직접투자의 누적액은 1995년의 68억3,200만 달러에서 1998년에는 272억7,960만 달러로 팽창하였다. 외자기업이 올린 이익 중 41.5%가 재투자 24.8%가 증자로 돌렸고 국외로의 송금은 11.8%에 불과했다. 국적별로는 독일 51억 달러, 미국 49억 달러이며 투자선은 제조업 56.4%, 금융 14.6%, 상업 12.6% 순이었다. 외국자본 참가기업 전체의 피고용자 수는 1996년 말 현재 60만9,900명이다. 참고로 한국의 대폴란드 투자액은 14억 1,240만 달러로 8위에 있다. 그 중 「대우」의 투자액은 13억4,840만 달러이다.

## 2. 헝가리

헝가리 경제는 1995년 3월에 도입된 경제안정화프로그램이 성공하여 그후 착실한 성장을

계속하고 1997년 이후 실질임금의 상승 실업률 인프레율의 저하 등 좋은 동향을 나타내고 있다. 그러나 1998년 후반부터 성장속도의 둔화 대외수지의 급격한 악화 등 부정적인 경향도 강화되고 있다. 헝가리의 GDP는 1998년에 포린트베이스(Forint Base)로 실질 5.1% 증가하고 달러환산으로 총액 47억 달러, 국민 1인당 GDP는 4,686 달러에 달하였다. 경제안정화 프로그램에 의한 엄격한 콘트롤정책으로 1996년에는 1.0% 증가까지 둔화한 경제성장률은 그 후 1997년에 4.4%증, 1998년에는 5.1%증이라는 급속한 가속을 시현했다.

1998년의 공업생산은 전년대비 실질 12.6%증이라는 체제전환 후 가장 높은 증가율을 실현했다. 공업부문 중 기계공업의 증가율이 41.4%증으로 가장 높고 그 중 전기·계측기 제조(컴퓨터)·자동차 제조가 각각 48%증, 47% 증가를 기록했다. 공업생산고에서 기계공업의 몫은 이 해에 35%에 달했다. 섬유 의료산업 피혁산업 고무 플라스틱산업도 확대했다. 그러나 나머지의 제조업부문은 약간 축소하고 있다.

1998년에 있어서 공업제품 판매고의 증가율은 생산의 증가율을 상회하는 13.3%증을 시현했다. 생산증가를 지원한 것은 수출이며 이 해의 공업제품 수출은 국내판매가 3% 증가에 머문데도 전년대비 28.9% 증가했고, 특히 기계제품의 수출확대는 53.5%에 달했다. 공업제품은 수출의 84.6%를 차지했으며 그 약 8할을 외자계기업이 담당했다. 공업제품 수출의 60.6%를 기계·설비류가 차지하고 있으며 그 중 30.5%가 전기·계측기 25.4%가 자동차이다. 사실상 이 두 부문이 헝가리 경제의 견인차로 되었다.

투자실적도 전년대비 10.2% 증가했다. 특히 금융분야 47.6%증, 제조업 23.2%증, 상업 23.0%증의 대폭적 증가였다. 투자신장율은 1993년 이래 착실히 증가를 계속하고 있다. 농업 생산은 전년대비 1.8%감으로 2년 연속 마이너스에 머물고 있다.

1998년말 현재의 통계 실업률은 9.1%이며 소비자 물가상승률은 14.3%였다. 1998년에는 수출이 전년대비 20.4% 증가의 230억 달러 수입이 동 21.1% 증가의 257억 달러로 순조로운 확대를 기록했다. 국제수지베이스로서의 무역수지적자는 21억2,100만 달러였다. 1998년의 직접투자 도입액은 국제수지베이스로 19억3,500만 달러로 지금까지의 도입누계액은 약 173억 달러에 달하고 있다. 구국영기업의 만영화가 1997년까지 거의 완료되었기 때문에 1998년의 직접투자는 거의 신규투자형에 속하고 있다. 1998년에 약 13억 달러의 관광수지 흑자를 기록하였다.

헝가리의 대외채무는 1998년말 현재 Gross-Base로 약 267억 달러 Net-Base로 약 123억 달러로 전년에 비하여 각각 30억 달러 및 12억 달러의 증가를 나타내고 있다. 대외순채무는 1994년의 189억 달러를 피-크로 그후 착실히 감소하여 1997년에는 약 111억 달러까지 감소했다가 다시 증가로 전환했다. 직접투자의 도입에 의한 경제구조의 전환과 대외수지의 개선을 동시에 이루한다는 체제전환 후에 일관하여 채용되어온 경제전략은 1995년의 경제안정화

프로그램과의 결합으로 큰 성과를 거두고 1998년에는 그 성과가 더욱 명확해졌다.

### 3. 루마니아

1998년 4월 쿠르베아(Ciorbea, V) 내각의 뒤를 계승한 라도우·바시레를 수반으로 하는 신내각 아래 크게 뒤늦은 구조개혁이 가속되고 있다. 이것을 IMF가 대루마니아 읍자의 조건으로 요구하고 있으며 대외채무의 반제에 어려움을 느끼는 루마니아 정부도 적극적으로 대처하지 아니할 수 없는 상황에 있기 때문이다. 그러나 당초 루마니아에 있어서 경제개혁의 추진자였던 다이아누 재무상이 해임되는 등 개혁에 대한 강력한 반발이 보였다. 그러나 바시레 내각은 스스로 앞장 서서 대규모·민영화를 추진하여 11월에는 루마니아에 있어서 본격적인 민영화의 막이 열리는 것으로 되는 국영전화회사의 외국기업에 매각이 성공했다.

정부의 재정 금융콘트롤팡책에 의하여 인플레는 완화되고 경제활동은 축소하였다. 광공업 생산이 체제전환 이후 두번째로 큰 감산을 기록하는 등 루마니아 경제는 매크로경제안정화과 구조개혁의 진행의 영향이 나타나기 시작하고 있다. 1989년에 들어오자 루마니아 정부의 개혁자세에 대하여 호감을 느끼고 외국자본에 의한 국영기업 정부계 은행의 매수가 진전되고 있다. 또 IMF와의 읍자교섭이 전진하는 등 밝은 전망이 나타나고 있다. 1998년 민영화된 기업은 2,902개 사이며 자본총액은 330억 Ley이다.

1999년 3월 10일에 발표한 루마니아 1998년도의 GDP성장을 -7.3%였다. 광공업 생산은 전년대비 17.0% 감소했다. 철강, 화학 등 종래 루마니아의 기간산업을 이룩하고 있던 부분의 불황에 의한 것이 크다. GDP에서 차지하는 민간부문의 비율은 58.3%였다. 국내소비는 전년대비 3.7% 떨어졌다. 1998년의 국민 1인당 GDP는 1,505만 Ley로 전년대비 7.2% 감소했다. 연간 인플레율은 59.1%이다.

루마니아의 1998년도의 무역적자는 35.2억 달러이며 전년대비 약 25% 증가했다. 수출은 83억 달러로 동 1.6% 감소하는 한편 수입은 동 4.8% 증가한 118억2,100만 달러였다. 전수출 중 섬유류가 26%를 차지하고 수입에서는 전기기구가 23%를 점하였다. 1998년도 루마니아 예로의 직접 외국투자액은 약 55억 달러로 그 중 20억 달러가 민영화에 수반한 것이며 주요 투자국은 네덜란드, 독일, 미국이다.

1999년 1월말 현재 루마니아의 외화준비고는 19억8,000만 달러이며, 1998년 루마니아의 대외채무는 89억6,800만 달러였다. 채무의 내역은 53.6%인 48억1,000만 달러가, 공적채무 24.1%인 21억6,800만 달러가 정부보증채무, 그리고 22.2%인 19억9,000만 달러가 민간채무이다.

루마니아는 1999년 5월에 5억8,000만 달러 6월에 3억4,200만 달러 등 총액 9억 달러의

대외채무 반제기간이 도달하여 그 위기를 어떻게 극복하느냐가 1999년 상반기의 최대과제이다. IMF와 세계은행 등이 루마니아의 개혁을 지원하기 위한 융자에 협조하므로 그 노력을 돋고 있다. 루마니아 정부는 루마니아 외국은행(Bancorex) 루마니아 상업은행(Banca Agricola)의 민영화를 추진하며 EU가입을 위한 움직임을 적극화하며 경제개혁을 위한 태도도 진지하다.

#### 4. 불가리아

1997년 5월에 코스토프(Kostow) 정권이 수립되자 이 정부는 세계은행 등 국제금융기관과의 합의준수 민영화의 추진 농지의 반환을 과제로 하여 시장경제화를 추진했다. 1998년에는 큰 내정의 혼란도 없이 코스토프 정권아래서는 중요한 법안도 의회에서 채택되어 1997년 7월의 통화위원회 설치 후 경제도 안정화로 보였고 경제성장도 플러스로 전환되었다. 1998년 9월에는 IMF와 시장경제화의 한총 추진을 더할 목적으로 3년을 기한으로 하는 확대신용공여를 결정하기로 체결하였다.

불가리아의 경제상황은 IMF의 주도아래 매크로경제안정화정책의 일환으로 설치된 통화위원회는 불가리아의 통화를 독일·마르크에 대한 고정환율에 의하여 환율의 안정화를 도모하였다. 가장 효과가 나타난 것은 인플레율의 저하였다. 1997년에는 연율 1,082.3%에 달하는 하이퍼인플레이션을 기록했으나 1998년에는 22.3%으로까지 수축했다. GDP는 1998년에는 127억 달러로 전년대비 4.5% 증가로 1996년의 -10.9% 1997년의 -6.9%에서 플러스로 전환했다. GDP에서 차지하는 민간부문의 몫도 1996년의 35~40%, 1997년에는 약 53%, 1998년에는 약 62%로 되어 금후 민영화의 촉진에 의하여 더욱 중대하리라고 전망된다. 수입은 1998년에 49억9,520만 달러 수출은 42억9,300만 달러였다. 불가리아는 지금도 유럽에서 가장 가난한 국가 중의 하나로 국민 1인당 연간소득은 대략 1,500 달러이다.

경제가 안정화되어지고 있음에도 불구하고 1998년의 공업생산고는 전년대비 9.4% 감소했다. 불가리아의 주요산업이며 수출지향인 화학품 합성수지 고무 괴형제품의 수출감소에 따라 생산이 감소했다. 철강, 시멘트, 종이, 펌프공업에 있어서도 생산이 축소했다. 또 임금의 상승에 의하여 생산성도 떨어졌다. 불가리아의 농업은 GDP의 약 23%를 차지하는 주요산업이지만 이 역시 감산하고 있다. 1997년 말에 13.7%였던 실업률은 1998년 말에는 12.2%로 감소했다. 이것은 민간부문의 고용수요가 국유부문의 고용축소를 커버했다고 생각할 수 있으나 금후는 대규모 민영화가 본격화할 것에 의한 재편, 공업생산의 부진 등에 의하여 실업률이 중대할 가능성이 있다. 1998년의 월평균 실질임금은 전년대비 24% 증가한 128 달러이다.

민영화는 1997년부터 본격화되었다. 국유기업의 민영화률은 1996년 말 현재 8.8%, 1997년

말 19.6%, 1998년 말 현재 28.7%에 달했다. 불가리아 정부는 1999년 중간까지 민영화를 완료한다는 계획을 발표하였으나 불가리아의 민영화는 다른 중동유럽의 국가들에 비교하여 뒤늦었다. 불가리아의 민영화의 방법은 여러 가지이다. 국제에이전트에 의한 것, 투자가에 대한 현금매각 옥손 입찰에 의한 매각, 경영권·종업원의 매수(Management-employee buy-outs, MEBO) 투자바우처 주식시장을 이용한 매각 등이 있다. 1989년 말까지 행한 민영화의 거의 2분의 1은 MEBO, 그리고 3분의 1은 바우처방식이다. 은행의 민영화도 진행되어 현재 유나이티드 불가리안 은행 포스트·방크가 민영화되었고, 다시 4개 은행의 민영화가 검토되고 있다.

불가리아 외국투자청에 의하면 1998년도 불가리아에의 외국투자는 553건 6억2,000만 달러로 1992~1998년까지의 누계로 최대의 투자국은 독일로 3억2,458만 달러로 16.1%를 차지하고 있으며 이어서 벨지움 15.2%, 미국 7.4%이다. 불가리아 국립은행에 따르면 불가리아의 경상수지는 1997년에 4억1,590만 달러의 흑자였으나 1998년은 2억5,110만 달러의 적자였다. 또 외화준비고는 26억7,940만 달러, 대외채무는 102억4,160만 달러이다.

단기적으로 보면 불가리아 경제는 1999년 초부터 저하경향에 있다. 코소보 분쟁은 불가리아경제에 악영향을 미치고 있는 마이너스 요인의 하나이다. 그러나 그 근본에는 외적요인에 대하여 특히 영향을 쉽게 받는 불가리아의 경제구조의 취약성 때문이다. 불가리아 정부는 1999년의 목표로서 GDP의 신장을 3.7%, 연간 인플레이션을 6.3%로 잡고 있으나 그 달성을 어렵다고 보고 있다.

## V. 結 論

동유럽은 확실히 복잡다양하여 전제를 하나로 파악하여 생각한다는 것은 불가능에 가깝다. 그러나 이 다양성이야말로 동유럽의 본질적인 특징을 이루고 있다. 이 지역의 여러 민족이 특히 19세기 이후 직면해 온 과제의 공통성을 창출하고 있다. 제1차 및 제2차 세계대전 기간동안 동유럽의 여러 국가는 원하든 원하지 아니하든 능동적 오는 수동적으로 전쟁에 말려들어 막중한 피해를 입었으며 이 피해와 전후 사회주의권의 맹주 소련의 지배아래 경제적인 성장과 발전은 뜻대로 이루어지지 못하였다. 이제 경제적 성장을 위한 노력을 경주하고 있으나 많은 장애와 자본주의 질서에 대한 미성숙으로 아직 큰 성공은 거두지 못하고 있다. 끝으로 최근의 폴란드, 헝가리, 루마니아 및 불가리아 즉 금번 경영사학회가 학술탐방하는 국가들의 경제 지표를 소개한다.

	단 위	폴란드	헝가리	루마니아	불가리아
인 구	만명	3,850.0	1,015.3	2,256.5	830.6
면적	km <sup>2</sup>	323	93	238	111
GNP	100만 \$	138,909	45,760	31,787	9,750
1인당 GNP	\$	3,590	4,510	1,410	1,170
경상수지	100만 \$	-6,742	-2,298	-3,010	-251.0
수 출	100만 \$	25,751	18,610	8,431	5,005
수 입	100만 \$	42,308	20,648	11,280	5,009
화화준비고	100만 \$	26,595	9,324	3,024	2,679
대외채무	100만 \$	39,890	24,373	10,442	9,858
물가상승률	%	11.7	14.4	59.1	23.3
실업률	%	10.4	9.1	10.3	12.2

### 참 고 문 헌

- A.H. Hemann, A History of the Czechs, Allen Land, 1975.
- T. von Bogyay, Grundzüge der Geschichte Ungarns, Darmstadt, 1967.
- M. Huber, Grundzüge der Geschichte Rumäniens, Darmstadt, 1973.
- D. Kossev etc, A Short History of Bulgaria, Sofia, 1963.
- アソプローズジョペール, 山本俊朗譯, ポーランド史, 百水社, 東京, 1993.
- ショルジュ カステラン萩原直譯, ルーマニア史, 百水社, 東京, 1993.
- 南塙信吾, 東歐經濟史研究序說, 東京, 1985.
- 南塙信吾, 東歐經濟史の研究, 東京, 1979.
- W. ブルス, 鶴岡重成譯, 東歐經濟史, 東京, 1984.
- 失田俊隆編, 東歐史新論, 東京, 1977.
- 이정희, 동유럽史, 서울 1987.
- 정병권, 폴란드史, 서울, 1997.
- 이상엽, 헝가리史, 서울, 1996.
- 김광수, 역사로 본 동유럽의 정치와 경제, 서울, 1999.

## Economic Status and Its Prospective in the Eastern European Countries

Kim, Kwang-Soo\*

### Abstract

The Eastern European Countries could be simply defined as the region consisting of Germany, Australia, and Italy in the western part of that region and of some countries enveloped by the Ex-Russian border line from the Baltic Sea to the Aegean Sea. We can hardly find some identical features in context of people, culture, and religion in that region.

It is almost impossible to explain with a generalized conception or definition because of complex and various characteristics of the Eastern European Countries. However, the diversity itself is very an important aspect to understand that region. Various peoples have produced so many complex problems to be solved within the region since the 19th century. Within that region, multiple peoples have lived together with different languages and custom over 1000 years, which, in turn, caused to change frequently the national border lines through bloody war. In addition, frequent change of the national border line turned out a problem of the minority peoples. Borderline dispute and nationalism controversy are to be typically characterized to identify the Eastern European countries which have been mixed up by war and peace, conquer and surrender over the long time.

The economy in that region has been suffering from retardative development since the middle of 1970s. Inconsistent economic policies implementations and policy conflict between new and old paradigms played critical factors to deter economic development and fail to promote efficiency. To promote their development and make a new framework of the economic system, the Yugoslavian economic development model could be employed as a benchmark by overcoming various difficulties. Unsatisfactory economic performance in 1970s was a reflection whether the eastern socialism society could be survived or not in 1980s.

---

\* Honor Professor of Soongsil University.

## 電子商去來 發展史에 관한 研究

### A Study on the Development of Electronic Commerce

金 相 圭\*

#### 目 次

I. 서 론	1. 역사적 발전단계 분석
II. 전자상거래의 개념	2. 전자상거래의 역사적 발전요인 분석
1. EC의 정의	III. 전자상거래의 거래단계 분석
2. EDI의 정의	1. 역사적 상거래 방식 분석
3. CALS의 정의	2. 역사적 상거래 종류 분석
III. 전자상거래의 발전단계 분석	IV. 결 론

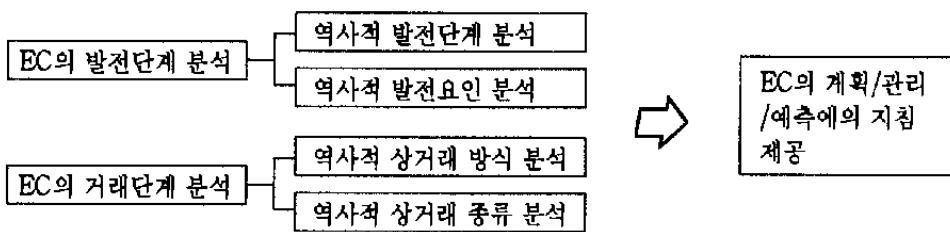
## I. 序 論

오늘날 정보통신기술의 발달로 인터넷의 이용이 급격히 증가함에 따라 전자상거래라는 용어도 점차 일반화되어 가고 있다. 전자상거래에 대한 개념이 아직 명확하게 정립된 것은 아니어서 어느 범위까지를 전자상거래에 포함시킬 것인가에 대하여도 논의단계에 있다. 그렇지만 현재 전개되고 있는 각국의 정보통신망 확충을 위한 투자확대, 인터넷 활용 인구의 급속한 증가추세등을 감안해 볼 때 조만간 전자상거래는 우리의 일상생활 깊숙이 자리잡을 것으로 기대된다.

이에 본 연구에서는 전자상거래가 향후 전개되어 갈 방향을 다각도의 역사적 고찰을 통하여 전자상거래에 관련된 개인과 조직들이 EC를 계획하고 관리하고, 예측하는데 있어 지침으로 삼을 수 있는 하나의 틀(Framework)을 제공하고자 한다.

다음은 본 연구에서 사용할 분석의 틀을 도시한 것이다.

\* 경원전문대 교수.



### III. 전자상거래의 개념

#### 1. EC의 정의

전자상거래(EC : Electronic Commerce)는 개인, 기업내 및 기업간, 그리고 국가내 혹은 국가간의 거래의 모든 과정을 전자적으로 처리하는 것을 말한다.

전자상거래에 대한 정의는 여러 관점에서 다양하게 내릴 수 있으나 오스틴대학의 윈스톤 교수에 의하면 네트워크를 통한 상품의 구매와 판매로 정의하고 있다(Kalakota and Whinston, 1996). 그러나 전자상거래의 활용영역이 금융, 교육, 전시회 등 다양한 분야에까지 확산되고 있는 점을 감안해 볼 때 보다 폭넓게 즉, 사이버 공간에서 수행되는 모든 상거래 행위와 이를 지원하는 활동들을 포함하는 일련의 행위들로 정의를 내리는 것이 합당하다.

간단한 예를 들면 기업과 소비자간의 전자 상거래 형태를 인터넷 사이버 공간상에서 판매상들은 고객들이 구매하고자 하는 상품의 모습을 컴퓨터 화면을 통하여 볼 수 있도록 전열해 놓고 고객들이 원거리에서 네트워크를 통하여 이러한 상점 사이트를 방문하여 원하는 물건이 있다면 컴퓨터 화면상에서 고객이 주문을 내고 주문 결과에 대한 대금 지불 처리를 행하고 나면, 대금 지불이 끝난 주문된 상품에 대하여 고객에게 배달된다. 이때 상거래를 위해 필요한 각종 정보의 검색이나 의사결정을 정보 기술에 의해 지원을 받을 수 있기 때문에 좀더 효율적이면서도 신속한 거래가 가능하게 한다. 이러한 전자상거래는 기존의 상거래 유형에 단순히 새로운 유형이 첨가된 정도의 변화라기 보다는 상거래에 있어서 근본적인 새로운 혁명의 시작이라고 볼 수 있다. 우선 상행위 또는 마케팅에 있어 중요한 요소라고 할 수 있는 지역적, 공간적인 제약을 없애버릴 수 있게 됐고, 또 거의 항상 지원될 수 있는 컴퓨터 능력을 충분히 이용할 수 있기 때문에 보다 품질 높은 상거래가 가능하게 된다. 전자상거래는 더욱 포괄적인 개념으로 기업의 다양한 사업 활동을 전략적으로 통합하기 위하여 여러 가지 정보 기술을 활용하는 것이다. 따라서 전자상거래는 전자 사서함, 바코드, 데이터 베이스, 멀티미디어 시스템, EDI, CALS 등 모두를 포함한다.

다른 학자들에 의한 전자상거래의 다양한 정의를 알아보면 다음과 같다.

- ① 전자상거래란 전자 인프라를 통해 정보, 제품, 서비스를 구매하고 판매하는 것이다(M. Bloch & Pigneur).
- ② 전자자료교환(EDI : Electronic Data Interchange), 전자우편(Electronic Mail), 전자게시판(Electronic Bulletin Board), 전자자금이체(EFT : Electronic Fund Transfer) 등을 이용하여 비즈니스 정보를 종이문서 없이 전자적으로 교환하는 것이다(FEAT : Federal Electronic Acquisition Team).

## 2. EDI의 정의

정보통신기술이 발전함에 따라 새로운 정보통신 서비스의 하나로 등장한 것이 전자자료교환(Electronic Data Interchange)이다. EDI는 기업의 거래를 전자적으로 수행할 수 있는 기능을 제공하고 사용자와 공급자를 직접 연결하는 통신수단이며, CALS/EC라는 전자상거래로 발전하기 위한 기본적인 정보통신 도구이다. 특히, 정보화의 세계적인 추세와 함께 시장 개방의 확산으로 정부차원의 보호는 현실적으로 불가능하고 기업 스스로 경쟁력을 키우는 노력이 요구되고 있다. 이러한 국제환경 하에서 EDI는 기업의 생산성과 효율성을 제고하는 도구가 되었고 선진국은 물론 개발 도상국까지 EDI의 활용을 확대하고 있다.

EDI의 정의에 대해서는 학자들에 따라 다양하다. EDI를 기업상호간에 표준화된 문서와 정보를 컴퓨터를 교환하는 것으로 보기도 하고 공급업자, 고객 및 은행 등 모든 거래당사자간에 표준화된 문서를 컴퓨터로 교환하는 것으로 간주하기도 한다(Rochester, J.B. 1989). 또한 컴퓨터간에 정형화된 데이터를 전사적으로 이동함으로써 재입력의 필요성을 제거하는 정보도구를 의미하고(Furguson, D.M. and H.LL N.C, 1989). 인간의 개입없이 전자메시지를 컴퓨터로 전송하여 종이 문서를 제거하는 것으로도 정의한다(SITPRO, 1989).

한편 국제정보 교류협회(IDEA : International Data Exchange Association)는 EDI를 표준화된 자료를 합의된 문서표준에 의해 컴퓨터간의 전자적 수단을 통하여 전달하는 방식으로 정의하고 있다(강홍렬, 1996). 상기에서 정의한 EDI의 공통점도 표준화된 문서와 컴퓨터간의 자료교환이다. 표준화된 자료는 정형화된 형식에 의해 구성된 데이터로서 사용자간 문서교환을 용이하게 하기 위하여 합의된 표준이 필요하다.

또한 컴퓨터간의 자료교환은 이기종의 시스템간의 문서교환으로서 입력비용의 감소, 서류작성 업무의 감소, 기록의 정확성을 기할 수 있다.

이에 EDI의 이익을 거두기 위한 것으로 EDI표준 및 EDI사용자 소프트웨어 등이 요구된다.

한편 우리나라의 무역자동화법에서는 기존 사무업무를 컴퓨터 장치간의 통신설비를 이용하여 전자문서로 전송처리 또는 보관하는 방식으로 EDI를 정의한다.

결론적으로 EDI는 정보시스템을 활용한 일종의 서비스로 거래 당사자간의 법적 효력을 갖춘 표준화된 문서를 전자적으로 교환하여 상거래나 업무를 처리하는 것이라 할 수 있다(한국전산원, 1997).

### 3. CALS의 정의

칼스를 간단하게 한 마디로 정의한다는 것은 어려우나 일반적으로 칼스는 동시공학을 바탕으로 하는 글로벌 전략이다. 동시공학을 하기 위해서는 기획부서, 마케팅부서, 설계부서, 생산부서, 애프터 서비스부서가 자료를 공유하여야 하며 자료 공유 및 교환을 위하여 다양한 표준이 필요하다. 이와같이 표준에는 기능표준, 자료표준, 자료교환표준 및 기술표준 등이 포함된다. 예컨대, 전자자료교환표준을 통하여 전자교역이 가능해지며, 제품의 기술도면(문자/그림) 및 기술문서를 표준화하기 위하여 STEP 등이 있다. 이와 같은 정보를 공유 및 교환하기 위하여 기반으로 정보통신망이 필요하다. 정보통신망은 기업통합(Enterprise Integration), 전사적 정보관리(CIM : Corporate Information Management) 등을 가능하게 할 뿐만아니라, 전자교역(EC)환경 하에서 탄력있고 민첩한 제조 및 생산이 가능하게 해 준다.

보다 구체적으로 칼스를 정의한다면 정보시스템을 이용하여 종이 없는 전자적 통합물류, 생산, 유통 시스템이다. 칼스의 핵심기능은 종합정보통신망, 통합데이터베이스, 동시공학, 전자교역, 멀티미디어 등으로 대별 될 수 있다. 이와 같은 칼스의 구현이 가능한 것은 바로 기반기술(Enabler)인 정보기술(IT : Information Technology)의 성숙과 발전이다. 정보기술은 과거의 통신기술과 컴퓨터기술의 강한 결합체로서 매우 다양하다. 즉, 칼스는 경영기술과 정보기술에 바탕을 두고 있으며 모든 조직이 미래의 무한경쟁시대에서 생존 및 성장하기 위하여 추구하지 않을 수 없는 목표이자 수단인 것이다.

## III. 전자상거래의 발전단계 분석

본 분석에서는 지금까지 여러 연구자들에 의해 제안된 전자상거래 모형과 관련된 기존 연구모형들을 문헌연구를 통하여 살펴봄으로써 전자상거래의 발달단계 및 단계별 특성을 분석해 보고자 한다.

## 1. 역사적 발전단계 분석

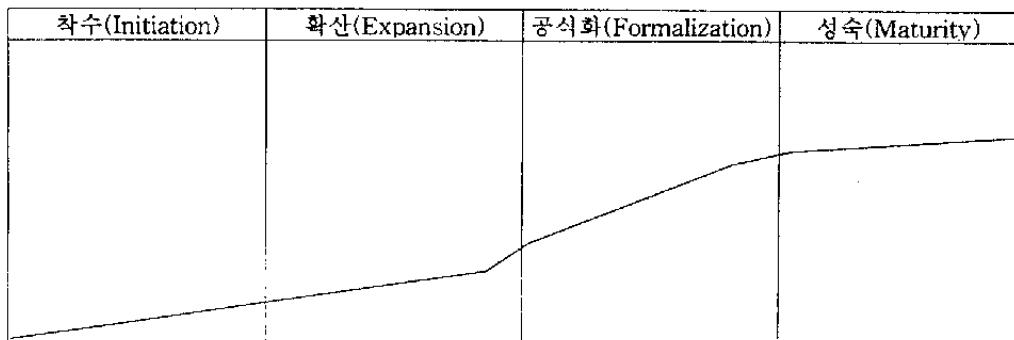
### 1) 성장단계에 관련된 기존연구

지금까지 정보시스템의 성장단계에 관련된 연구모형 중에서 전자상거래 발전단계를 분류하는데 있어 기반이 되는 대표적인 연구에는 여러 가지가 있으나, 여기서는 Nolan의 성장단계모형(Growth Stage Model)과 Hofer의 산업 수명주기 모형(Life Cycle Theory)을 토대로 전자상거래 발전단계와 단계별 특성을 분석하기로 한다.

#### (1) Nolan의 성장단계 모형(Growth Stage Model)

Nolan(1973)의 성장단계이론은 어떤 조직에서 MIS(Management Information System)가 도입되어 점차로 확장되어 가는 과정을 몇 개의 단계로 구분하여 각 단계별로 고유한 특성을 설명하고자 하는 이론이다. 이와같은 단계이론은 각 조직으로 하여금 앞으로 나아갈 방향을 예측할 수 있도록 해줌으로써 보다 효과적인 MIS계획 및 관리에 대한 지침을 제공해 줄 수 있다는 데 그 의의가 있다. Nolan의 성장단계이론에 대하여 개괄적으로 살펴보면 다음과 같다.

Nolan의 4단계 성장단계 모형



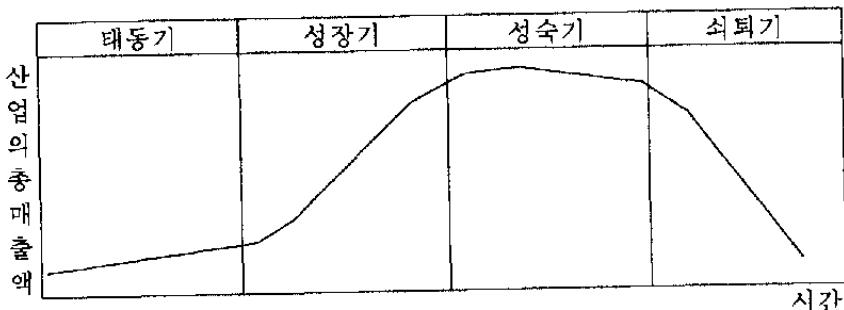
- ① 착수단계는 조직의 기능 부문에서의 비용절감을 위하여 컴퓨터가 도입되는 단계이다.
- ② 확산단계는 EDP facilities를 광범위하고 발달된 용용업무와 연계시킴으로써 EDP 기능의 급격한 확장이 이루어져 EDP 관리자의 책임이 증대되며, EDP facility 조직이 분화된 형태를 가지게 된다.
- ③ 공식화단계에서는 컴퓨터 이용의 증가를 통제하기 위한 조직통제가 이루어지며, 경영층이 비용의 급상승을 인식하게 되고, 비용상승의 폭을 줄이기 위하여 정보시스템에 대한 엄격한 통제를 시작하게 되는 단계이다.

- ④ 성숙단계에서는 여러 분야에 확산되어 있는 정보기술이 통합되며, 조직과 정보기술의 합치가 이루어지고, 정보기술의 단기적 공급과 장기적 투자가 적절한 균형을 취하게 된다.

## (2) Hofer와 Grant의 산업의 수명주기 이론(Industrial Life Cycle Theory)

일반적으로 널리 알려진 Hofer의 제품수명주기이론(Product Life Cycle)은 마치 사람처럼 새로운 제품은 태어나고 성장하며 성숙해지며 그리고 점차 쇠퇴하면서 마지막에는 수명을 다한다는 이론이다(Levitt, 1965). 각 제품들이 수명주기가 있는 것처럼 산업도 역시 수명주기가 있다(Hofer, 1975). 다음 그림은 대표적인 산업의 수명주기를 나타낸다.

산업의 수명주기



산업은 태동기를 거쳐서 성장기를 맞이하게 된다. 성장기에는 시장에 제품이 알려지면서 그 수요가 급격히 증가하는 경향을 보이나, 성숙기에 가서 수요의 증가는 완만해져서 점차 즐어드는 현상을 보인다. 수요가 계속하여 감소하는 쇠퇴기의 산업은 소위 사양산업이 되고 그 산업의 규모는 계속 축소된다.

이와같은 산업의 수명주기를 결정하는 주요동인(dynamics)은 수요의 증가패턴이다. 수요의 증가 그 자체는 사람들이 제품에 대해 갖고 있는 지식이 점차 확산(diffusion)되는 과정이라고 볼 수 있다. 산업의 수명주기에 따라서 수요는 고소득층 위주에서 점차 대중화되며, 기술 역시 처음에는 표준화되지 않은 기술에서 점차 표준화된 기술로 바뀌어 간다(Vernon, 1966). 그리고 제품의 성격 역시 초반에는 디자인의 변화가 짙었으나 점차 디자인의 성격도 비용과 내구성 위주로 바뀌고 표준화에 따라 차별성이 없어져 간다.

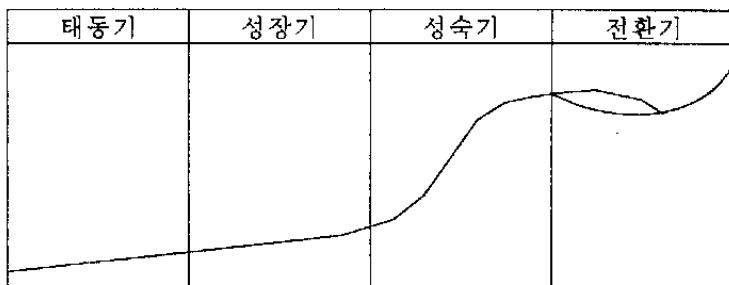
그리고 생산과 유통면에서는 초반에는 작은 규모의 생산에서 시작하므로 성장기에 들어서는 생산시설 규모가 부족한 경향이 있으나 점차 성숙기와 쇠퇴기에 들어서면서 과잉 생산시설이 문제가 된다.

또한 무역면에 있어서는 고소득의 선진국간 무역으로부터 점차 후진국으로 확대·증가한다. 경쟁 역시 산업의 초반에는 소수기업 위주의 독과점 체제를 이루다가 점차적으로 신규진입이 많아지고 경쟁이 치열해지며 궁극적으로는 가격경쟁을 통해서 기업들의 철수가 나타난다. 각 산업단계의 주요 성공요인은 산업의 초기에는 제품혁신(innovation)이었으나 성장기와 성숙기를 거치면서 점차 비용과 프로세스의 혁신이 더 중요시되고 쇠퇴기에 가서는 비용절감과 산업시설 합리화, 유통과 브랜드의 역할이 더 중요하게 된다.

## 2) 전자상거래 발전단계 모형

상기에서 살펴본 2가지의 이론을 토대로 다음과 같은 전자상거래 발전단계 모형을 만들어 볼 수 있다. 즉, 전자상거래를 태동, 성장, 성숙, 전환의 4단계로 구분하고 전자상거래에 관련된 다양한 요인들을 사회적 측면, 경제적 측면, 정책적 측면, 기술적 측면으로 구분하여 단계와 특성을 정립한 것이다.

전자상거래의 발전단계



### (1) 전자상거래의 발전단계

그림에서 보는 바와 같이 일련의 발전단계 곡선상에서 전환기에는 EC의 다양한 영역에서의 성장이 정점에 도달하기 때문에 사회적, 경제적, 문화적, 기술적 등의 측면에서 새로운 변화가 일어날 것으로 예상되기 때문에 그림과 같이 나타내었다. 특히 EC의 여러 가지 영역들 가운데 기술적 측면에서 성숙화가 완료되어 새로운 정보통신 기술에 기반한 패러다임의 전환이 이루어질 것이기 때문에 중첩되는 성장곡선으로 나타내었다.

### (2) 전자상거래의 발전단계별 특성

위의 개념에 근거하여 전자상거래 발전단계별 특성을 정리하면 다음과 같다.

## 전자상거래 발전단계별 특성

분석측면		전자상거래 발전단계			
구분	분석변수	태동기	성장기	성숙기	전환기
사회적 회 적	사회적 신용도	낮음	보통	높음	매우 높음
	전자거래인식도	낮음	중간	높음	매우 높음
	위험정도	높음	보통	낮음	매우 낮음
경제적 제 적	제품	전문품	종합판매	무형제품	-
	거래비용	높음	보통	낮음	매우 낮음
	매출액정도	낮음	보통	높음	매우 높음
정책적	제도 및 법규	준비	개별법형태	국내EC법령통합	국제EC법령통합
	정책 및 홍보	국가주도	기업으로 확산	일반소비자	보편화
기술적	기술기반구조	개발	표준화/확산	활용	새로운 기술 패러다임
	표준화정도	낮음	보통	높음	매우 높음
	보안수준	낮음	보통	높음	매우 높음

## (1) 태동기

태동기에는 기업이 전자상거래를 통하여 소비자나 고객기업에 제품이나 서비스를 제공하려고 시도하는 단계로서 전자상거래에 대한 사회 구성원들의 인식정도와 신용도는 낮고, 전자상거래를 통한 위험정도는 높은 단계이다. 또한 제품의 수요량은 적지만 판매량은 서서히 증가할 것이다. 이 단계에 적합한 제품들은 책, 꽃, S/W나 CD와 같이 소액이면서 물류단계가 복잡하지 않는 전문 제품이 주류를 이룰 것이다. 태동기에는 전자상거래를 이용하는 사용자수가 많지 않기 때문에 단위당 거래비용이 높을 뿐만 아니라 전체 거래액에서 차지하는 전자상거래의 매출액도 낮을 것이다. 이러한 초창기의 높은 거래비용은 전자상거래의 확산을 저연시키는 요인으로 작용할 것이다.

그리고 EC관련 제도와 법규들이 아직 체계적으로 정립되지 않고 이를 법률화하기 위하여 준비하는 단계가 태동기이다. EC의 정책입안 및 홍보는 주로 국가가 주도되어 이루어지며, EC 확산을 위한 교육과 홍보도 전문가 위주로 실시되어 점점 대상과 폭을 확대될 것이다. 태동단계에서의 기술 기반 구조는 핵심 요소 기술들이 활발하게 개발될 것이며, 표준화 되지 않는 전자상거래 기술들이 서로 상충되면서 기술의 표준이 되기 위해서 격렬한 경쟁을 벌일 것이다. 이 단계에서의 보안은 통신망 및 관련요소 기술들의 개발 진행으로 인해 외부의 해커나 침해에 다소 미약한 상태라 할 수 있다.

### (2) 성장기

성장기에는 정보통신기술의 혁신과 전자상거래의 확산으로 인해 다수의 기업들이 전자상거래 시장에 참가하여 경쟁이 더욱 가속화될 것이다. 그러므로 전자상거래를 통한 제품판매와 서비스제공이 점점 소비자와 기업에 확산되며, 전자상거래에 대한 소비자들의 인식도와 사회적 신용도가 점점 증가하고, 그에 반하여 전자상거래에서의 위험정도는 완화될 것이다.

이 단계에서는 활용가능한 모든 정보기술을 활용하여 가능한 빨리 전자상거래 지원체계를 확립하고 경쟁 기업보다 전자상거래 시장 선점에 의한 고객과 시장확대에 의한 비교우위를 가지는 것이 요구된다. 그러므로 기업들은 자사의 홈페이지를 개설하여 기업정보를 제공하거나 전자카타로그를 통해 자사의 상품과 서비스를 안내하는 초창기 수준에서 전자점포와 전자쇼핑몰을 통한 종합 제품판매로 진화할 것이며, 이로인해 전자상거래 매출액도 점점 증가할 것이다. 또한 전자상거래가 확산됨에 따라 기존 제품거래에서의 중개자의 점점 사라질 것이고, 새로운 유형의 중개자가 등장할 것이다. 즉, 전자상거래에서도 고객들의 요구가 복잡한 상품이나 정보를 탐색하는데 많은 시간과 비용이 요구될 경우 이를 대행할 전자중개인이 필요하게 될 것이다. 이에 따라 단위당 거래비용이 점점 낮아질 것이다.

성장기의 EC관련 제도와 법규는 개별 법률내에 EC관련 법조항들이 점점 체계화되면서 EC의 정착과 확산 및 이용을 촉진하기 위한 기반을 조성하게 될 것이다. 태동기에 국가에 의해 주도 되었던 전자상거래 정책 및 홍보 기능이 공공기관과 기업으로 이양될 것이며, 전문가 위주의 전자상거래 관련 홍보와 교육이 EC를 이용하는 사용자들에게 확대될 것이다.

그리고 성장기의 전자상거래 기술들은 표준화되지 못한 기술들이 일부 탈락하면서 점차 표준화된 기술로 바뀌어 갈 것이다. 기술들이 표준화가 되어감에 따라 기술의 확산 속도도 급속히 증가할 것이다. 그리고 전자상거래 핵심 요소기술과 관련 정보기술이 표준화되어 감에 따라 전자상거래의 확인과 인증, 접근제어, 변경방지, 감사 등에 관련된 보안기술의 기능이 향상될 것이다. 특히 인증기관의 확립, 디지털 인증서의 양식 구정, 디지털 서명의 표준 프로토콜 재정 등이 성장기에 이루어질 것이다.

### (3) 성숙기

성숙기가 되면 전자상거래에 대한 사회적 신용도와 소비자들의 인식도가 성숙되고, 전자상거래에 따른 위험정도는 낮기 때문에 전자상거래 시장 점유율은 안정되고, 이익률은 정점에서 서서히 하강성을 그릴 것이다.

그와 더불어 소비자들은 개별 전자상거래 쇼핑몰 등이 특성을 숙지하게 될 것이며 다양한 유형의 전자상거래물이 등장할 것이다. 이로 인해 전자상거래 시장의 경쟁업자가 넘쳐 경쟁이 날로 격화될 것이다. 그러므로 전자상거래 시장이 성숙됨에 따라 차별화에 의한 경쟁우위

에서 비용에 의한 경쟁우위로의 전략수정이 요구될 것이다. 그리고 영화나 리서치정보, VOD와 같은 비표준화된 무형의 제품은 성숙기에 본격적으로 거래되기 시작할 것이다. 또한 다양한 유형의 제품은 시장 지배력이 높은 제품에 의해 표준화됨에 따라서, 차별화됨에 따라서 차별화할 수 있는 가능성이 줄어들고 기술도 타 기업에 확산됨에 따라 쉽게 모방되며, 낮은 비용의 경쟁자가 시장에 진입함으로서 가격경쟁력이 상실하기 때문이다. 그러나 전자상거래를 통한 사업자의 증가로 인해 단위당 거래비용은 낮아지며, 전체 매출액에서 차지하는 전자상거래의 매출액 정도는 높아질 것이다.

또한 개별적으로 산재되어 체계적인 관리 부재와 법률개정에 따른 혼선이 초래되었던 EC 진흥 및 이용촉진에 관련된 법률들이 EC 통합 법령으로 하나로 통합될 것이다. EC의 확산은 EC 이용자인 정부, 기업, 학교 및 일반 소비자들의 EC에 대한 인식이 매우 중요하므로 이들에 대한 교육 및 홍보가 체계적으로 성숙기에 이루어 질 것이다.

그리고 성숙기에는 전자상거래 기반 기술이 표준화가 완료 표준화된 기술들이 널리 확산되게 될 것이다. 그리고 전자상거래에 있어서 기술적으로 가장 중요한 부분 중의 하나가 보안의 확보인데 방화벽을 이용한 사설망의 보안, 사용자 및 상점에 대한 인증, 데이터의 손실 및 변형방지, 기밀성 유지 등의 보안 기술이 성숙기에 완료될 것이다.

#### (4) 전환기

전환기는 전자상거래 발전을 새롭게 촉진하기 위한 과도기적인 시기로서 지금까지의 성장 과정에서 한계에 직면했던 정보통신 기술과 전략·제품의 새로운 개발과 정립이 요구되는 시기이다. 즉, 전자상거래의 발전단계 동안 축적된 그 동안의 기술과 지식이 새롭게 재편되고 적용되어 전자상거래 개념에 기반한 새로운 유형의 정보통신 전략이 제시될 것이다. 그리고 기존 단계에서 복잡하고 다양한 전자상거래의 사업영역이 재검토되어 경쟁우위가 있는 핵심 사업으로 정리·통합될 것이다. 또한 지금까지 방만하게 운영되어 왔던 전자상거래 시스템들이 새로운 정보화 전략에 의해 재구현될 것이다. 그리고 지금까지 개별 국가 단위로 재정되었던 EC관련 법령들이 국제 EC 통합 법령으로 통일화하는 작업이 진행될 것이다.

그와 더불어 기존의 기술들에 대하여 새로운 기술진보를 모색하게 될 것이다. 기술분야의 연구에서 기술수준과 그 기술에 대한 연구의욕(research ambition)의 수준을 비교하여 연구의욕이 기술수준보다 낮으면 기술추진(technology-push) 영역이고, 연구의욕이 기술수준보다 높으면 수요견인(demand-pull) 영역으로 구분할 수 있다. 지금까지 EC에 관련된 연구는 대부분 기술추진영역에 치우쳐 있었지만 전환기에는 EC 기술분야에서의 새로운 이론 정립과 연구의욕의 확산에 따라 수요견인(demand-pull) 영역으로 기술연구의 패러다임 [Kuhn, 1970]이 전환할 것으로 예상된다. 이러한 전환기에 기술적 진화를 모색하지 않는 기업은 새로운 기술을 갖고 전자상거래 시장에 진입한 기업과의 경쟁에서 패배하여 도태할 것

은 자명하다.

본 연구에서 제시한 전자상거래 발전단계 모형은 실증적인 검증은 거치지 않았지만 EC라는 광범위한 영역을 개념적으로 보다 용이하게 이해할 수 있는 통합적인 분석 틀(frame-work)의 성격을 제공한다. 이러한 전자상거래 발전단계 모형은 EC라는 포괄적인 영역을 사회적, 경제적, 정책적인 측면으로 구분하여 종합적으로 고려함으로써 이후 연구에서 수행할 전자 상거래의 과제들을 살펴보는 데 유용한 이론적 틀로서 이용될 것이다.

### 3) 시대별 발전과정

이제까지 설명한 전자상거래는 시대별로 다양하게 발전하여 왔다. 정보기술의 발달과 시간이 경과함에 따라 전자상거래는 일정한 기술에만 의지하지 않고 기업의 영업범위와 거래성격에 따라 여러 가지로 응용되고 이는 향후에도 더욱 발전할 것으로 전망된다. 이러한 발전과정을 시대별로 요약하면 다음과 같다.

시대별 발전과정

시대별	주요 발달 내용
1960년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 은행간 전자자금이체(Electronic Fund Transfer)의 등장</li> <li>- 송금정보를 전자적으로 제공하는 전자지불 가능성 제시</li> <li>- EFT의 수단인 신용카드 개발</li> </ul>
1970년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EDI, 전자사서함 등 전자메세징 기술개발 및 확산</li> <li>- 종이서류의 감소, 자동화 확산</li> <li>- 결제, 구매요구서, 선적서류의 전산화</li> <li>- 재고관리, 자금관리 등 업무의 전산화</li> </ul>
1980년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EC관련 신기술, 온라인서비스의 확산</li> <li>- 대회식 통신기술의 등장(IRC, 뉴스그룹, FTP)</li> <li>- 가상집단의 창출, 글로벌네트워크의 개념 탄생</li> <li>- 인터넷 활용을 통한 세계 경제교류 가능성 제시</li> </ul>
1990년대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전자메시징 기술의 Workflow 또는 그룹웨어 기술과 통합</li> <li>- 월드와이드웹의 출현으로 인터넷 사용이 용이</li> <li>- EC 활용의 체계적인 수단과 기업응용 제공</li> <li>- 글로벌 세계시장에서 동등한 경쟁력 제공</li> </ul>

## 2. 전자상거래의 역사적 발전요인 분석

### 1) 기원

전자상거래는 처음에 EDI(Electronic Data Interchange)의 발달에서 비롯되었다. EDI

는 1960년대에 국제 운송회사들이 운송서류를 신속히 전달할 목적으로 전자문서를 표준화하여 사용한 것이 시초이다. EDI는 기업거래에서 표준화된 전자형식으로 컴퓨터와 컴퓨터간에 상호정보를 처리하는 절차라고 정의할 수 있다. 정보통신기술과 컴퓨터기술의 발달에 따라 이러한 EDI체계는 EC/CALS 체제로 이행되어 가고 있다.

EDI는 본래 기업거래에 있어서 종이 서류에 의하여 발생되는 오류를 감소하고, 처리비용을 절감하기 위하여 탄생된 것으로서 신속성과 비용절감 효과가 그 장점으로 부각된다. 그러나 EDI는 전자상거래가 적용되면서 그 한계를 갖게 된다. 전자상거래는 EDI를 포함하여 기업간의 효율적인 활동을 도와줄 수 있는 공통의 데이터베이스를 공유하면서 개인과 개인간의 상호 통신교류 및 자금의 이전을 가능하게 하는 전자거래인 것이다. 즉 EDI가 회사간의 컴퓨터와 컴퓨터간에 기술적으로 사용될 목적으로 단일한 기술을 사용하도록 고안된 것인 반면, 전자상거래는 기업내 기업은 물론이고 개인내 개인간의 관계에서 이용되는 것이며, 전자상거래를 유지하는 기술적 구성요소도 전자적으로 사람들 사이의 통신을 가능하여 이루어져야 하는 것이다. 따라서 전자상거래는 전자상거래의 기술적인 수단을 이용하여 거래 상대방 사이의 관계성과 계약이행을 강화하는데 그 목표를 두게 된다. 이러한 점에서 전자상거래는 EDI 와 다르며 전자상거래가 EDI보다 더 포괄적인 개념인 것이다.

그리하여 오늘날에는 종래의 EDI 체계가 이를 포함하는 ED/CALS로 이행되어 가고 있다고 말할 수 있다. 여기서 CALS란 상품의 설계, 개발, 생산, 판매, 유지보수, 폐기 등 상품의 전주기에 걸친 기업활동 전반을 전자화하는 것이며 궁극적으로는 국내외 전체 산업활동을 전자화하는 것이다. 이러한 CALS의 개념은 1985년에 처음으로 미국에서 무기 매뉴얼의 디지털화 등 군내부 업무에 중점을 두고 Computer Aided Logistics Support의 개념에서 출발하였다. 그 후 Computer aided Acquisition and Logistics Support(1988, 무기 및 각종 물자의 조달) 개념에서 Continuous Acquisition and Life-cycle Support(1993, 제조업분야의 산업정보화에 이은 모든 산업에의 적용) 개념으로 발전되었다. 그리고 1994년에는 Commerce At Light Speed(초고속경영 통합정보시스템) 즉 통신에 의한 정보전달이 주관점이며 이것이 일반 상거래의 전자화 개념으로 발전하여 나아가고 있다.

## 2) 등장배경

전자상거래는 미국의 Lawrence Livermore National Laboratory가 미국방부의 프로젝트를 수행하면서 처음으로 사용한 용어인데, 거래가 시작되면서부터 끝날 때까지 서류가 사용되지 않는 기업환경을 정보기술에 의해 달성하려는데 그 목적이 있었다.

사실 이것은 인터넷과는 별도로 제안된 것이었고, 또 그 적용범위도 일반 대중이 크게 관심을 가질 영역은 아니었다. 그러나 네트워킹과 컴퓨팅 기술의 놀랄만한 성장과 표준화된 멀

티미디어 문서의 개발 처리기술은 지난 5년여 동안 인터넷의 폭발적인 성장과 보금을 가져왔다. 즉 인터넷을 기반으로 하는 사이버 공간이 활발하게 보급됨에 따라 사이버 시장이 형성되었고 이러한 사이버 공간과 사이버 시장은 인터넷이라는 창을 통해 시간적, 공간적 장벽을 뛰어 넘어 전 세계를 포괄하고 있다.

이러한 전자상거래는 여러 선진국에서 새로운 비즈니스 환경으로 급속히 개발되고 있으며, 이는 종래의 컴퓨터 데이터 네트워크가 비즈니스 거래를 측면지원하는 것과는 현격한 차이가 있어 보다 빠르고 값싼 경영 방식은 기업에게 위협 요인이라 동시에 새로운 기회로 다가오고 있는 것이다.

### 3) 전자상거래의 요인별 발전 단계

1단계(개인용 컴퓨터의 보급) → 2단계(통신망의 발달) → 3단계(인터넷 관련기술의 발전)

#### (1) 1단계(개인용 컴퓨터의 보급)

지금부터 불과 10여년 전만해도 컴퓨터가 일상생활에 필수적인 도구가 될 것이라고는 아무도 생각지 못했다. 즉 그 당시에는 주로 메인프레임이나 미니컴퓨터를 별도로 훈련받은 제한된 전문가들이 전문적인 목적을 위하여 사용하는 도구로서 컴퓨터를 인식하고 있었다. 거슬러 올라가 생각해 보면 80년대 초에 컴퓨터가 출현되면서 개인용 컴퓨터는 주로 게임용 도구나 학생들이 논문을 작성하는 도구 정도로만 인식되기 시작하였다.

그러나 정보기술의 발전으로 속도와 메모리 등의 눈부신 성능향상을 통하여 개인용 컴퓨터의 이용률이 급속히 증가되었으며 기업체에서는 사무용 도구로서 필수품이 되었다. 특히 거듭되는 가격하락으로 개인용 컴퓨터는 이제 어느 가정에서나 소유하고 있을 정도로 특수목적의 사무용 도구가 아니라 일종의 가전제품화가 되어 버렸다.

#### (2) 2단계(통신망의 발달)

종전의 데이터 통신은 주로 기업 내부의 업무 목적으로 사용되었기 때문에 일반에게 공개될 수 없는 자료를 전송하기 위하여 기업내의 조직간 혹은 그룹내 계열 또는 관련 기업간의 데이터를 통신하기 위한 용도로 사용하였다. 즉 폐쇄된 형태의 데이터 통신이 일반적인 양상이었다고도 볼 수 있다. 그러나 1969년 미국은 구소련의 핵미사일 공격으로부터 컴퓨터를 안전하게 운영하기 위한 군사목적에서 인터넷의 전신인 ARPANET을 구축하였다.

세월이 흘러 보다 많은 나라들이 인터넷에 연결되면서 인터넷은 군사목적보다 국내외의 연구와 교육 및 학술교류 등의 목적으로 사용되기 시작하였으며 이러한 목적의 특성상 개방된 구조를 가지고 있다. Computer Industry Almanac사의 1998년 9월 발표에 의하면 1997년 말 1억명에서 2000년 말에는 3억2천7백만으로 증가할 것으로 예상했으며 Network Wizard사

에서는 1998년 7월 현재 인터넷에 연결된 호스트 컴퓨터의 수는 3천6백7십4만여 대에 이르며 이들 사용자들은 대학, 연구기관, 정부기관, 기업, 인터넷 서비스 제공업체 등을 통해 인터넷에 접속하고 있다. 전자우편, 텔넷, IRC, 고페, WWW, 월격회의와 같은 실시간 비디오/오디오 회의 등 인터넷 서비스도 다양하다. 이러한 인터넷은 글자 그대로 네트워크의 네트워크를 의미하며 세계 도처에 산재해 있는 국지적인 네트워크들의 집합체로 구성되어 있다. 인터넷상에서 통용되는 인터넷의 정의는 TCP/IP 프로토콜에 기반을 둔 네트워크들의 네트워크, 네트워크를 개발하고 사용하는 사람들의 공동체, 네트워크를 통해 얻을 수 있는 정보 자원의 집합체라고 요약할 수 있다. 이러한 인터넷은 지구촌에 가상의 공동체를 형성하고 있으며 이곳에서는 국가간의 장벽이 무의미하며, 네트워크상의 시민들이 일정한 에티켓을 지켜가면서 “가상의 사회”를 만들어 가고 있는 것이다.

또한 전세계를 거미줄 같이 덮고 있는 컴퓨터 네트워크를 통해 전자정보서비스가 이루어지는 가상 공간에서 낯선 사람들이 서로 통신할 수 있고, 제품과 서비스를 주문할 수 있으며 많은 기업에서는 공급업체 및 금융기관들과 사업거래를 수행할 수 있다. 이제 가상은행, 가상교육 등도 가능하게 되었으며 기업은 전통적 사업방법으로부터 변화하지 않으면 안되는 시점에 이르고 있다.

### (3) 3단계(인터넷 관련기술의 발전)

통신망이 확대되면서 다양한 종류의 하드웨어와 소프트웨어 플랫폼에서도 쉽게 서로 연결될 필요성이 발생되었으며 기존의 통신망 제어 프로토콜로서는 부적합하여 새로운 프로토콜을 요구하기에 이르렀다. 이러한 요구에 부응하기 위하여 생성된 것이 TCP/IP 프로토콜이다. 또한 인터넷에서 제공되는 많은 서비스가 사용자들의 다양한 요구에 맞추기 위해서는 새로운 기술이 필요하게 되었다.

WWW(World Wide Web) 상에서의 HTTP라든가 브라우저의 등장, 그리고 보다 시각적인 정보를 제공해 줄 수 있는 Hyper Media, 가상 현실 그리고 VRML 등은 많은 네티즌들을 유혹하기에 모자람이 없다. 말 그대로 손 끝으로 무엇이든 할 수 있는 새로운 환경과 계속되는 기술의 발전은 우리들을 보다 빨리 정보화의 시대로 이끌고 있는 것이다.

## IV. 전자상거래의 거래단계 분석

### 1. 역사적 상거래방식 분석

인류의 태동과 함께 거래(transaction)가 존재하여 왔다. 이를 전통적 상거래 방식과 현대적 전자상거래 방식을 중심으로 역사적으로 어떠한 차이점이 존재하는가를 분석하였다.

구 분	현대적 전자상거래 방식	전통적 상거래 방식
유통채널	기업 ↔ 소비자	기업 ↔ 도매상 ↔ 소매상 ↔ 소비자
거래대상지역	전세계(Global Marketing)	제한적인 일부지역
거래시간	24시간	제한된 영업시간
고객수요파악	온라인으로 수시 획득 재입력이 필요없는 디지털 데이터	영업사원이 획득 정보재입력 필요
마케팅활동	쌍방향 통신을 통한 1:1 Interactive Marketing	구매자의 의사에 상관없는 일방적인 마케팅
고객대응	고객의 욕구를 신속히 포착, 즉시 대응	Needs 포착이 어렵고 대응지연
판매거점	사이버 공간	판매공간 필요
소요자본	인터넷 서버 구입, 홈페이지 구축 등에 최소의 비용소요	토지, 건물 등의 구입에 거액의 자금 필요

### 1) 유통채널

과거에는 기업과 소비자 사이에 도매상과 소매상이라는 중간단계의 상인이 개입되었으나 EC를 주축으로하는 현재에는 인터넷이라는 네트워크가 중간상을 대신하여 소비자와 공급자 간을 직접적으로 연결시켜 준다. 그러므로써 공급자에게는 수익증대와 소비자에게는 다양하고 저렴한 제품을 얻을 수 있도록 해준다.

### 2) 거래대상 지역

인터넷이라는 매체의 등장으로 물리적인 위치에 대한 개념이 사라지고 있다. 전세계지역 어디라도 수초만에 거래내용이 전달되므로 과거 공급자의 위치를 중심으로 하여 형성되는 거래대상 지역이 점차 global화 되어가고 있다.

### 3) 거래시간

최근에는 가정에서 모든 업무를 볼 수 있게 되었다. 특히 홈뱅킹, 홈쇼핑 등이 그것인데, 홈쇼핑이 각광받는 이유 중의 하나는 시간적, 공간적 한계를 초월하여 24시간 쇼핑이 가능하기 때문이다. 따라서 과거의 시공의 한계를 지난 제한된 영업시간에서 점차 365일 24시간 거래를 할 수 있도록 변해가고 있다.

### 4) 고객수요파악

목표시장 즉, 고객의 수요를 파악하는 일이 공급자 입장에서 보면 가장 중요한 문제라고 할 수 있다. 과거에는 영업사원이 제한된 지역을 일일이 찾아 다니면서 정보를 획득했으나 최근에는 홈페이지를 비롯한 각종 매체를 통해 온라인으로 수시로 획득하며 중복된 자료를 재

입력하는 수고도 덜어주고 있다.

### 5) 마케팅 활동 및 고객대응

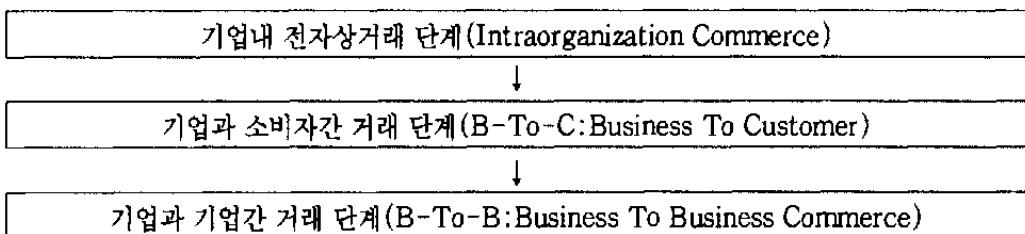
공급자의 입장에서 보면 한 사람이 많은 수의 구매자를 상대해야 한다. 따라서 과거에는 구매자의 구매욕구와는 상관없는 일방적인 홍보를 했었으나 최근에는 홈페이지 게시판 등을 통해 모든 고객에의 불만사항과 구매의사 등을 신속히 포착하여 1:1로 대화하고 홍보하는 쌍방향 마케팅이 가능해지고 있다.

### 6) 판매점 및 소요자본

과거에는 물리적인 점포를 지닌 판매공간이 별도로 필요하여, 임대료와 토지, 건물비용 등 의 생산비용이 제품에 전가되어 공급자와 소비자 쌍방이 모두 손해를 보았으나 최근에는 홈페이지라고 하는 가상공간에 비교할 수도 없을 만큼 저렴한 판매점포를 마련하므로써 점포의 설립과 운영은 물론이고 수익면에서도 상당한 이익을 발생하고 있다.

## 2. 역사적 상거래 종류 분석

전자상거래의 종류는 다음과 같이 3가지로 분류할 수 있으며 이는 역사적으로 3단계로 필요에 의해 발달되어 왔다.



기업 대 소비자의 인터넷 전자상거래를 요즘에는 BtoC, Business to Customer라고 한다. BtoC라는 용어가 등장하게 된 이유는 바로 ‘기업 대 기업’의 거래를 말하는 BtoB, Business to Business 개념이 부각되고 있기 때문이라고 할 수 있다. 소비자를 상대하는 번거로움은 줄어드는 대신, 금액 단위도 크고 해서 미래의 전자상거래 핵심은 BtoB가 될 것으로 전망하고 있다.

요즘은 국내 기업에서도 이를 사용하고 있고, 기업대 기업의 거래가 올 한 해 큰 폭으로 성장할 것이며, 이와 같은 BtoB의 영역은 단순히 물건을 사고파는 것 뿐 아니라 하나의 공동체를 통해 비용을 절감하는 것도 포함된다.

대표적인 사례는 미국 자동차업계에서 활용하고 있는 공동네트워크 ANX를 들 수 있다.

GM, 포드, 다임러 크라이슬러 등 3사가 활용하고 있는 ANX는 미국의 완성차업체와 부품업체 및 판매점, 물류 및 자동차 보험업자가 정보를 공유하는 공동 네트워크다. 이곳에서는 제품설계 데이터, 부품재고, 부품발주정보, 출하일정, 대금지불 등 자동차 개발에서부터 제조, 판매에 관한 방대한 정보가 공유되는데, 이를 통해 이들 세 업체는 자동차 1대당 약 71달러 정도의 비용을 절감할 수 있어서, 이들 3사가 전체 자동차분야에서 절감하는 비용만 매년 약 10억 달러가 넘는다고 한다.

### 1) 기업내 전자상거래

가치 창출이 이루어지는 활동을 주로 기업 내부차원에 초점을 맞춘 거래로서 제품이나 서비스의 연구개발·설계·제조·회계·재무·관리활동 등이 주로 고객주문의 조직내 이동이나 정보공유, 화상회의 목적으로 이루어지는 상거래를 의미한다.

### 2) 기업과 소비자간 거래

전자 소매거래(Electronic retailing)인 일반소비자와 기업간의 거래로서 소비자가 기업에게 또는 기업이 소매자에게 제품이나 서비스를 주문하거나 전달하는 수단으로 전자상거래를 이용하는 것이다. 주로 인터넷 쇼핑몰, 흠크핑(온라인 시장, 온라인 주문), 홈뱅킹(대금납부, 이체, 계좌관리), 온라인 광고, 정보, 교육(온라인 데이터베이스, 뉴스그룹), 오락(게임, 주문형 서비스)의 목적으로 이루어지는 상거래를 의미한다.

### 3) 기업과 기업간의 거래

기업간의 주문과 대금지불이 컴퓨터 네트워크를 통해 전자적으로 이루어지는 거래로서 주로 EDI를 통한 기업과 공급자간의 문서발주나 전자 자금이체를 통한 기업과 금융기관 또는 금융기관 간의 전자적인 자금이체(EFT: Electronic Fund Transfer) 등의 목적으로 이루어지는 상거래를 말한다.

## V. 결 론

전자상거래의 발달단계와 관련한 주요 요인들과 시대적으로 발전과정에 대하여 고찰해 보았다. 본 연구는 이와같은 역사적 분석을 통해 전자상거래의 미래를 예측하고, 관리하고, 계획하는 데 있어 종합적인 분석의 틀을 마련하고자 한데 그 의미가 있다고 하겠다.

앞으로 전자시장, 전자결재 시스템, 전자금융 시스템, 가상 물류체계, 전자 서비스 판매 등 모든 거래와 관련된 분야는 모두 전자상거래로 통용되고 통합될 것임은 자명한 일이라고 판

단된다. 이러한 시점에서 전자상거래 실현을 위한 향후과제를 살펴보면서 결론을 맺을까 한다.

우선 가상공간에서 기업을 설립할 때 기업명이나 상표권에 관한 분쟁이 발생할 수 있다. 아직은 웹사이트와 관련한 상표보호나 특정 규칙이 완벽하게 해결되어 있는 상태가 아니기 때문이다. 둘째, 인터넷상에서는 일반 개인에 관한 여러 가지 정보를 손쉽게 얻을 수 있어 마케팅에 있어 매우 효과적이면서도 강력하다고 할 수 있으나 이러한 정보수집이 일정한 수준을 넘는 경우 개인의 사생활보호 측면에서 문제를 일으킬 수 있다. 셋째, 저작권과 지적재산권의 문제이다. 디지털 출판이 성행하면서 저작권에 관한 문제가 심각하게 대두되고 있으며, 지적재산권의 경우도 이를 어떻게 행사할 것인가에 관해 국가적인 차원에서의 보호가 제대로 되어있지 않은 현실을 비추어 볼 때 매우 심각한 문제이다. 넷째, 쌍방이 거래와 계약 등을 하는 경우 확실히 실제하고 있는 상대방인지를 확인하는 “본인인증” 문제가 발생할 수 있으며, 전자서명과 전자우편이 계약서를 대신하는 효력을 갖고 있는지도 생각해 보아야 할 문제로 지적되고 있다. 다섯째, 가상공간에서의 소비자 보호에 관한 정책이 정립되어 있지 않음으로 인해 국내 뿐만 아니라 국경을 초월한 거래에 대해서도 계약해제 보증제도(Cooling Off) 등에 관한 자율적인 률 제정이나 정부에 의한 률 제정 등이 필요할 것이다. 마지막으로 소비 세 등의 부가가치세를 가상공간에서의 거래에 어떻게 적용시켜 계산할 것인가 하는 것이다. 인터넷 상거래에 관한 세금의 률은 아직도 명확하지 않으며, 현행 세금에 관한 률을 어떻게 적용할 것인지, 아니면 새로운 세금에 관한 률을 확립할 것인지에 대한 상당한 고민이 있어야 할 것이다.

### 참 고 문 헌

1. 김기홍, 전자상거래 : 새로운 시장의 대두, 산업연구원, 1999.
2. 김기홍, 전자상거래와 기업, 산업연구원, 1999.
3. 김상욱 외 3명, 전자상거래와 디지털 경제, 2000.
4. 김성희 외 2명, 인터넷과 전자상거래, 무역경영사, 2000.
5. 김태윤, 기업간 정보통신 전자상거래 정보교환 EDI, 집문당, 1991.
6. 데이콤, EC 개론, 1998.
7. 데이콤, VAN과 EC, 1988.
8. 심종석 외 1명, 전자상거래와 E-Business, 청립출판사, 2000.
9. 안중호 외 1명, 전자상거래, 흥문사, 1999.

10. 이남용 외 1명, CALS/EC, 법영사, 1996.
11. 이남용, 칼스와 전자상거래, 법영사, 1999.
12. 이상진 외 1명, 전자상거래 이해와 활동, 두남, 2000.
13. 이재규 외 3명, 전자상거래 원론, 법영사, 2000.
14. 이재규 외 3명, 전자상거래 원론, 법영사, 2000.
15. 정보통신진흥협회, EC연구보고서 II, 1990.
16. 정보통신진흥협회, 일본의 EDI현황, 1992.
17. 정보통신진흥협회, EC월드 1, 2호.
18. 정창덕, 전자상거래 이론과 실무, 한울출판사, 2000.
19. 조동훈, 전자상거래와 창업, 학문사, 2000.
20. 최인영, 전자상거래 혁명, 동일출판사, 1999.
21. 91 EDI 국제세미나 자료집.
22. Ann S. Boland, "Justifying an EDI Implementation", EDI FORUM : The Journal of Electronic Data Interchange, 1991 special edition, pp. 98-103.
23. Brian Dearing, "The Strategic Benefits of EDI", The Journal of Business Strategy, January-February 1990, pp. 4-6.
24. Berg T., "The Business Value of Electronic Commerce", 1995.
25. Daniel M Ferguson, Ned C. Hill and James V. Hansen, "Electronic Data Interchange: Foundations and Survey Evidence on Current Use", The Journal of Information Systems, Spring 1990, pp. 81-91.
26. Gary R. Dalton, "The Relationship between EDI and E-Mail", EDI FORUM : The Journal of Electronic Data Interchange, 1989 Founding issues, pp. 30-34.
27. IITF(Information Infrastructure Task Force), "A Framework for Global Electronic Commerce", 1996.
28. Jack Shaw and Mike Witter, "Six Steps to Successful EDI Implementation", EDI FORUM : The Journal of Electronic Data Interchange, 1991 special edition, pp. 114-120.
29. James I. Cash and Benn R. Konsynski, "IS redraws competitive boundaries", Harvard Business Review, March-April 1985, pp. 134-142.
30. Joseph R. Carter, Robert M. Monczka, Keith S. Clauson and Thomas P. Zelinski, "Education and Training for Successful EDI Implementation", Journal of Purchasing and Management, Summer 1987, pp. 13-20.

31. Kalacota, Ravi/whinston, Andrew. B, *Frontiers of Electronic Commerce*, 1997.
32. Mike Gifkins, "EDI Technology", Bleheim Online Publication, 1990.
33. Ned C. Hill and Daniel M. Fuguson, "Electronic Data Interchange : A Definition and Perspective", *EDI FORUM : The Journal of Electronic Data Interchange*, 1991 special edition, pp. 12-18.
34. Ned C. Hill and Daniel M. Fuguson, "The EDI revolution and bank strategy", *EDI FORUM : The Journal of Electronic Data Interchange*, 1991, pp. 38-41.
35. Peter Wigglesworth, "A Review of the Business Implications of EDI in the U. K.", *EDI FORUM : The Journal of Electronic Data Interchange*, 1989 Founding issues, pp. 165-168.
36. Pyllis K. Sokol, "EDI : The Competitive Edge", McGraw-Hill, 1989.
37. Ray Walker, "1992 Maintaining the UK's Competitive Edge in EDI", *The EDI Handbook: tranding in the 1990's*, Bleheim Online, 1988, pp. 3-10.
38. Robert A. Payne, "EDI Implementation : A Case Study", *The Journal of Systems Management*, March 1989, pp. 14-20.
39. Robert I. Benjamin, David W. Delong and Michael S. Scott Morton, "The Realities of Electronic Data Interchange : How Much Competitive advantage?", *Long Range Planning*, February 1990, pp. 29-40.
40. Robert M. Monczka and Joseph R. Carter, "Implementing Electronic Data Interchange", *The Journal of Purchasing and Management*, Summer 1988, pp. 2-9.
41. Stern L. and P. Kanfman, "Electronic Data Interchange in selected consumer goods industry : An Interorganizational perspective in Marketing in an Electronic age", Harvard Business School Press, 1985.
42. Torry Byles, "The EDI Input-Output Matrix", *EDI FORUM : The Journal of Electronic Data Interchange*, 1991, pp. 10-16.

## A Study on the Development of Electronic Commerce

Sang-Kyu Kim\*

### Abstract

The Use of Internet has been dramatically increased keeping in pace with the development of information & communication technology. Regardless of the types of E-Business such as Business to Customer(B2C), Business to Business(B2B) and Business to Government(B2G), nowadays, Information Searching and E-mail exchange have been generalized through the Internet.

As the intranet and extrance have been constructed briskly, the Internet is now also acting as a catalyst of E-commerce spread. Moreover, Internet has made another aspect, that is, international backbone of E-commerce has been constructed over the world with the Internet. Hereafter, it will be expected that the terminology, Internet, will be much accustomed to the people and be applied to various fields.

However, the general consensus of E-commerce concept has not yet been set and other related problems have been present.

Therefore the purpose of this study is as follows

This study summarizes and analyses the general concept of E-commerce, that is, the development phases of E-commerce will be examined and the characteristics of each phase will be also analysed.

Based on the above purpose, this study can also examine the possible issues regarding E-commerce.

---

\* Professor, Kyungwon College.

## 大山思想의 獨創性과 世界化의 追究

### A Study on the Originalities of Daesan Yong Ho Shin's Thoughts and Enhancing Globalization

朴 光 肇\*

#### 目 次

- |                |                      |
|----------------|----------------------|
| I. 問題의 提起      | 2. 世界화 전략            |
| II. 大山思想의 形成過程 | 3. 爲의 사상             |
| III. 大山思想의 獨創性 | IV. 大山思想의 世界化와 그 當爲性 |
| 1. 삼선·삼익사상     |                      |

#### I. 問題의 提起

이 논문은 교보생명의 창립자 大山 慎鑄虎 선생의 사상을 연구한 것이다. 대산 선생은 어려운 가정형편에서도 “오직 성공하여 파산된 가정을 재건하고 빼앗긴 나라를 찾고, 피폐한 국가경제를 재건하여 복지사회를 구현, 事業報國하고, 이를 승화시켜 인류복지 향상에 이바지 하자는 것”이 그의 인생의 목표이자 필생의 사업이었던 것이다.

“맨손으로 생나무를 뚫는” 강인한 정신력과 불굴의 투지를 지닌 개척자이며, 불가능을 가능하게 하는 사상가이자 혁명가이며, 남보다 한 걸음 앞서 창안하는 발명가이며, 또한 우리 사회의 후미진 곳들을 돌볼 줄 아는 博愛主義者라고 말할 수 있을 것이다.

따라서 이번 논문에서는

- ① 대산사상의 형성과정에서 그 모태를 형성한 사상적 배경을 규명하고,
- ② 여기에서 생성된 利他主義와 利己主義가 어떻게 대산 신용호의 체내에서 화학반응을 일으켜 相生思想의 조화를 이루었으며,
- ③ 그의 사상의 본질은 과연 무엇인가를 조명해 보고,
- ④ 대산사상이 이즘(ism)으로 승화될 수 있는자의 연구와 그의 체계를 구성하고,

\* 순천향대학교 교수.

⑤ 대산이즘이 성립된다면 그것이 세계적 사상으로 승화될 수 있는지의 여부를 연구하는 것 이 이번 논문의 내용이자 목표이다.

따라서 이하 제2장에서 대산사상의 형성과정, 제3장에서는 대산사상의 독창성, 그리고 마지막장에서 대산사상의 세계화로의 승화와 그 당위성 등을 살펴보고자 한다.

## II. 大山思想의 形成過程

大山 慎鑄虎선생은 1917년 8월 11일 부친 晚翠 聖彥공과 모친 柳每順 여사의 6남 중 5남으로 태어났다. 대산의 집안은 명문사대부 가문으로 영암에서 대대로 살아 온 집안이며 부친은 한학자이며 애국지사였다.

대산 선생이 출생한 곳은 전남 광주 면동이지만 부친의 활동관계로 출생후 얼마 안되어 전남 영암군 덕진면 노송리 송내마을의 조부모 술하로 옮겨 어린시절을 보내야만 했다. 이와 같이 대산은 유년기를 광주와 영암 땅에서 보낸 것이다.

대산사상의 형성과정을 살펴보기 위해서는 먼저 그가 자란 지리적 환경, 정치·사회·경제적인 환경과 향토 문화적 환경, 가정적 환경 그리고 천부적인 자질을 고찰하지 않으면 안된다고 생각된다.

우선 그가 어린시절을 보낸 전남 영암(靈巖)의 지리적 환경을 살펴보는 것은 대산사상의 형성과정을 이해하는 데 크게 도움이 될 것이기 때문이다.

영암은 호남의 금강산이라 자랑하는 명산 월출산(月出山)이 있으며, 그곳에는 고적·명승지와 더불어 육·해산물(陸海產物)이 풍부한 서남해안의 굴절부에 자리잡고 있다.

월출산은 산세(山勢)를 한 곳에 몰아 놓은 듯 장엄하여 마치 금강산을 보는 듯한 착각이 들게 하는 명산 중의 명산이며 계절의 변화에 따라 자연의 아름다움을 한껏 연출하는 산이다. 그래서 일찍이 매월당(毎月堂) 김시습(金時習)은 “호남 제일가는 그림 속에서 청천(青天)도 아닌데 달이 뜨네”라는 시를 읊었을 정도로 달과 인연이 깊은 아름다운 산이다.

대산이 시와 문학에 조예가 깊고 예술을 사랑하는 등 문학적·예술적 감각이 뛰어난 것은 명산 월출산과 영암의 아름다운 자연이 내려 주 재능이 아닌가 한다.

월출산을 바라보면서 어린시절을 보낸 대산이 훗날 교보문고를 설립하여 시·문학·예술 등의 문화서적을 널리 보급하게 된 것이라든지, 대산문화재단(大山文化財團)을 창립하여 문학 및 기타 문화사업을 아낌없이 지원하고 있는 것 등 예술과 문화진흥사업에 헌신적 노력을 경주하는 것도 영암의 자연환경에 영향이 컸기 때문이 아닌가 한다.

이와 같이 대산이 종로 1가 1번지에 소재한 본사사옥 출입구에 꾸며 놓은 아름답고 깨끗한

자연공간은 그가 얼마나 자연미(自然美)를 소중하게 여기고 아끼는가를 웅변적으로 말해주고 있다. 대산은 영암의 자연미와 지리적 환경에서 받은 은혜를 교보문고, 그리고 대산문화재단의 설립·운영을 통하여 국가·사회에 환원하고 있다고 보겠다.

다음으로 그가 받은 향토문화적 환경을 고찰하여 보면 영암은 일찍이 백제 시대에 「천자문」(千字文)과 「논어」(論語)를 일본에 처음으로 전수한 왕인(王仁) 박사의 탄생지이며, 또한 신라 말의 명승(名僧)이며, 풍수지리학설(風水地理學說)의 원조인 도선(道院) 국사가 출생한 곳이기도 하다.

왕인 박사는 주지하는 바와 같이 일본 아스카문화의 원조이며, 일본 용신천황(應神天皇)의 초청으로 도일하여 천황의 사부(師簿)가 되어 황실의 귀족과 권신들에게 천자문과 논어를 가르쳤으며, 일본황실 및 군신의 스승으로서 또한 정치고문으로 추앙 받았다. 왕인 박사가 영암 사람들에게 미친 정신적 영향은 대단히 크다. 그는 영암인들이 승배하고 자랑스럽게 여기고 있는 위대한 인물인 것이다. 따라서 대산이 국민교육진흥을 위하여 “교육입국”을 꿈꾸게 된 것도 왕인 박사와 같은 대스승이 영암에서 탄생하였기 때문에 그에 받은 바 영향이 커 기 때문이 아닌가 한다.

영암사람들은 일찍이 조선조 초기에 향민의 친목도모와 협동을 통한 상부상조의 기능으로 동계를 만들어 500여년 동안 면면히 전통을 이어 오고 있다. 이것은 조선초 중기부터 전국적으로 확산·보급되었던 향속(鄉俗)으로 우리나라 역사상 특기되고 있는 영암인들의 습기이며 상호구휼(相互救恤)하는 정신과 미풍양속의 전통인 것이다.

계(契)는 보험의 선구이다. 대산이 생명보험사업에 관심을 갖게 된 것도 영암지방에 널리 알려져 있던 계-대동계(大洞契)의 영향이라고 볼 수 있다. 상부상조를 목적으로 하는 마을의 대동계는 장래의 과중한 비용부담을 덜어 주고 후생복지를 목적으로 하는 보험의 원리와 같은 것이기 때문에 대산이 그의 필생의 사업으로 생명보험업계에 투신할 수가 있었던 것이라 볼 수 있다. 또한 그가 출생하고 자라던 때의 정치·사회 및 경제의 시대적 환경을 보면 대산이 만 두 살이 되던 1919년 3·1운동이 일어났는데 영암이 전국의 어느 고을보다 많은 희생자를 냈으며, 그가 12세가 되던 1929년 광주학생운동이 일어났는데 이 사건의 발생동기가 된 곳도 영암이었으며, 1930년대에 치열하게 전개된 항일농민운동이 점화·파생된 곳도 다름아닌 영암이었다.

이와 같은 민족적 자각·자위의 분위기 속에서 조직적인 항일운동이 전국의 방방곡곡에서 발생하였는데 이것은 극한에 치달은 생존권 수호를 위한 최후의 결사적 항쟁이었던 것이다. 일찍이 애향심이 강하고 역사와 전통을 자랑삼았던 영암이 그 진원지가 되었다는 것은 당연한 일이다.

3·1운동 이후 조선인의 민족주의 운동은 개점철시 운동, 일화불매운동, 일상배척운동, 물

산장려운동 등의 형태로 전개되어 철저하게 항일·배일운동이 일어났으며 투철한 애국·애족의 정신이 전국에 확산되었던 때이다.

대산의 가정환경을 보면 큰형 신용국(慎鑑國)은 영암의 항일 농민운동의 주동자이며 독립운동가였고, 셋째형 신용원(慎鑑源)도 독립운동가로서 일본 동경에서 항일학생운동에 가담하였다. 큰형은 항일농민운동의 주동자라는 낙인이 찍혀 검거·투옥되었으며, 셋째형도 체포되는 등 대산의 집안에 대한 일제의 탄압은 가혹했다.

일제의 신용호 집안에 대한 감시와 탄압은 소년 신용호에게 정신적·경제적으로도 큰 충격을 주었고, 이에 따라 일제에 대한 무한한 중오심과 조국에 대한 애국심을 길러 주었다. 그는 이 때 나라 잃은 민족의 슬픔을 체험을 통하여 뼈저리게 통감했다.

일제의 만행은 계속되고, 빗쟁이들의 빗 독촉이 극심하여 도저히 이 역경을 극복할 수 없었던 모친은 대산이 12살 되던 해에 조상 대대로 물려받은 문전옥답과 가산을 정리하고 영암 땅을 뒤로 하고 인근의 목포로 이사하지 않을 수 없었다. 대산은 이 때 모친이 받던 빗쟁이들로 부터의 수모와 절망감을 너무나도 빠에 사무치게 느껴 “오직 잘 살아야 되겠다.”는 결심을 어린 가슴 속에 깊이 각인하였다고 회고하고 있다.

이러한 역경과 시련 속에서도 소년 신용호의 항학심은 투철했고, 유교적인 보수적 가풍에서 자라난 그는 학구에 대한 열망과 집념이 그 누구보다 강렬하였지만 신학문을 배울 기회가 주어지지 않았는데 그것은 부친과 형들이 항일독립운동가였기 때문이었다. 따라서 정규학교의 진학이 여의치 못하여 독학으로 한학(漢學)을 공부하던 대산은 20세 때 서울을 거쳐 중국 대륙에 건너가게 되었다.

대산이 향리를 떠나 중국대륙으로 떠난 것은 20세 때인 1936년이었다.

친지의 도움과 연줄로 홀홀단신 만주 대련으로 간 그는 그곳 대련중학에 입학하여 우선 초지(草志) 그대로 수학의 길을 밟았다. 집안 어른이자 애국지사인 신감범(慎甲範) 선생의 도움으로 이육사(李陸史) 등 많은 애국지사들을 만나게 된 것은 바로 이 때였다. 신감범, 이육사와의 교류에서 받은 감화와 영향은 그에게 있어 결정적인 모멘트가 되었다. 그는 이들을 통해 인생의 목표와 목적을 확고하게 인식하는 투철한 소신을 가진 청년으로 급속하게 변신·성장되어 갔다. 그의 인생관·민족관·사상관 및 사회철학관과 세계관이 확고히 형성되어 간 것이다.

그는 대련에서의 학업을 중단하고 신·이 두 지사(志士)를 따라 북경으로 갔으나 그가 바라던 중국의 화북대학과 북경대학에 각각 합격하였으면서도 진학을 포기하지 않을 수 없었는데 그 이유는 그가 이미 조국광복이라는 민족공동의 투쟁목표 앞에 안온(安溫)하게 면학에 만 몸을 담을 수 없었고, 또한 신·이 두 지사를 따라 다녀 보았으나 그들을 도와줄 경제적 여력도 없었으며, 이렇게 허송세월을 하다가는 그가 설정한 실천적 가치관을 행동으로 옮길

수 없어 사업보국(事業報國)의 길을 택했던 것이다.

따라서 그는 그의 천부적인 창의적 정신으로 사업계획을 수립하고 무일푼으로 당시 중국에서 유명한 미곡상인(米穀商人)을 설득하여 신용과 성실로 사업을 일으켰다. 대산은 이 때 미곡(米穀)을 군납(軍納)하는 대사업가로 변신하여 일본군, 장개석의 국민군 그리고 심지어는 모택동의 공산군에게까지 미곡을 군납하는 묘기를 연출하여 사업가로서의 수완을 최대 발휘, 거금을 벌었던 것이다.

대산은 이 시절을 여러 차례 회고한 바 있다. 즉 “나의 대륙에서의 생활은 참으로 감내하기 힘든 결단의 시절이었습니다. 무엇인가 해야만 한다는 생각에 중학·대학 등 안들어가 본 학교도 없고, 졸업한 학교도 없게 되었지만 내 조국을 위해 일생을 바쳐야겠다는 굳은 결심을 한 것도 바로 이 시절이었으며, 그 결심을 한 번도 잊어 본 적이 없습니다.”

일제는 패색이 짓자 독립투사들에 대한 검거를 강화하였는데 이 때 신·이 두 지사도 검거·투옥되었고 광복을 바로 목전에 두고 그들은 학살되고 말았다. 두 지사의 학살로 대산은 허탈감과 좌절에 빠지기도 하였는데 이런 와중에서 그는 마침내 북경에서 광복을 맞게 되고, 광복 다음 해인 1946년에 여러 애국독립투사들과 함께 귀국 길에 올랐다.

대산은 청년시절 중국 대륙에서 이·신 두 지사와 여러 애국독립투사들과의 교류를 통하여 투철한 민족관·국가관·애국애족사상과 사업관을 정립할 수 있었으며, 또한 불굴의 투지로 매사에 성실하게 행동할 때 달성할 수 있다는 자신감을 얻게 되었다.

끝으로 대산의 천부적인 명석한 두뇌와 냉철한 이성과 판단력 그리고 뜨거운 가슴을 가진 사람이다. 사업가로서의 카리스마적인 기질과 초지일관하는 끈질긴 불굴을 추진력, 천부적으로 타고난 창의적 정신과 개척자 정신, 용인술(用人術) 등을 타고났다고 볼 수 있다.

이상에서 고찰한 바와 같이 대산사상의 형성은 지리적, 향토문화적, 정치·사회 및 경제의 시대적 환경, 가정적 환경과 그의 천부적인 자질이 한데 어우러져 그의 체내에서 화학적 반응을 일으키면서 그 누구도 추종하기 힘든 유일하고 독특한 대산사상이 형성되지 않았나 사료된다.

### III. 大山思想의 獨創性

#### 1. 삼선·삼의사상

교보생명의 창립이념은 「국민교육진흥」과 「민족자본형성」이다.

그러면 이와 같이 훌륭한 창립이념의 사상적 근원은 무엇이며 어디에서 창출되었을까? 대산의 창립이념의 사상적 근원은 삼선(三善)·삼의(三益)의 사상적 배경이 아닌가 한다. 즉

삼선은 선의의 계약(善意契約), 선량한 관리(善良管理), 선의의 교육(善意教育)의 철학이며, 삼익(三益)은 국의사상(國益思想), 객의사상(客益思想), 사의사상(私益思想)의 삼자공영(三者共榮)의 사상을 의미한다.

보험계약의 기본철학은 최대선의의 계약(最大善意契約 : utmost good faith)이다. 보험계약의 당사자인 보험자나 계약자는 양자 공히 양심적이어야 한다. 보험계약을 체결하는 마음가짐은 마치 신에게 기도하는 정신자세로 임해야 한다. 보험자는 진금부도(眞金不鑄)하여 가식이 없이 진실하고 무자기(母自欺 : 자기 자신을 속이지 않는 내면적 정직성)의 정신으로 가장 양심적이고 성실해야 하며, 계약자도 역시 고지의무(告知義務 : representation)에 있어 추호도 자기 자신을 기만하지 않는 무자기의 정신을 지녀야 한다. 양자가 다같이 “무자기”의 양심을 가지고 계약에 임할 때 비로소 진실한 보험계약이 창조되는 것이다.

선량한 관리자의 사상은 보험계약의 필수적인 조건이다. 보험자는 계약자의 재산을 관리·운영함에 있어 선량한 관리자의 주의와 의무를 다 해야 한다. 계약자는 자기의 재산과 생명을 보험자에게 맡길 때 오직 보험자의 성실과 양심만을 믿고 일임한다. 보험자의 공신력(公信力)은 오로지 무형적 양심의 소산이며 진실의 대가인 것이다. 오늘날 우리 한국의 보험에 대한 인식이 그다지 좋지 못한 근본적인 원인은 그간 보험을 경영해 온 많은 보험자들이 선량한 관리자의 주의와 의무를 다하지 못하고 계약자의 재산을 자기들 마음대로 유용하고, 보험이 가진 이념을 성실하게 수행하지 못한 것이 가장 큰 이유 중 하나라고 볼 수 있다.

선의의 교육사상은 선량한 인간을 만들며, 선량한 인간들만이 선량한 사회와 참된 국가를 건설할 수 있는 것이다. 따라서 교육이 없는 나라의 장래는 없는 것이며, 미래의 희망과 발전을 기대할 수 없는 것이다. 우리의 암울했던 시대에 오로지 나라를 구할 수 있는 유일한 길은 교육을 통하여 인재를 양성하고 이들을 인간자본(人間資本 : human capital)화 하여 지식산업(知識產業 : knowledge industry)을 개발하고, 끊임없는 연구·개발(R&D)을 통하여 국가의 근본을 삼았던 것이 우리가 선택한 길이었으며 또한 우리가 갈 길이다.

다음으로 폐폐한 한국경제를 민족자본 형성을 통하여 재건하고 이를 이끌어 복지사회 건설과 국민경제를 창달하려는 사업보국(事業報國)의 사상이며, 객의사상은 모든 회사의 경영중심을 계약자이의 우선의 원칙 하에서 추구하여 고객만족과 고객감동을 자아내고 이들이 누리는 복지와 건강이 온 누리에 가득차게 하여 국민경제발전에 초석이 되게 한다는 사상이고, 사의사상은 영리를 추구하는 주식회사체제의 법인기업(法人企業)으로서 주주와 사원들의 이익을 보장하고 이들의 건전한 발전을 통하여 국가사회에 이바지할 수 있는 역군을 양성하고자 하는 것이다.

이와 같은 대산사상은 삼자공영(三者共榮)과 기업의 사회적 책임(社會的責任 : social responsibility of business)의 귀속자인 주주, 고객, 사원, 국가, 사회 및 인류 전체에게 그

과실이 골고루 공분되도록 하였으며 이를 실천에 옮겨 거국적 장학제도(學國的 奨學制度)를 창안, 성공리에 수행하고 있는 것은 우리 나라의 건국이념이자 교육이념인 흥익인간의 정신(弘益人間 精神), 즉 “억강부약 처처이공도대인(抑強扶弱 處處以公道待人)”의 이념을 대산은 추구하고 있는 것이다.

이상과 같은 견지에서 동업타사인 기존 6개 생보사의 경영이념을 살펴 · 비교해 보면, 삼성생명의 경영이념은 “인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다”이며, 대한생명은 “인간존중 · 정도경영 · 가치창출”이고, 홍국생명은 “고객을 존중하는 경영, 인재를 양성하는 경영, 유품을 지향하는 경영, 사회에 기여하는 경영”으로 되어 있고, 제일생명은 “성실 · 근면 · 협동”이며, 동아생명(현 금호생명)은 “고객경영(더불어 경영), 창조경영(만드는 경영), 사회공헌(베푸는 경영)” 등이다. 따라서 이들과 교보생명 창립자 대산의 경영이념은 추상적이거나 이상적인 것이 아니고 실천가능한 아니 꼭 실천에 옮겨야 하는 시대적 소명이 담긴 결실적 이념이라는 데서 대산사상의 독창성이 표출되는 것이다.

## 2. 차별화 전략

대산사상의 독창성은 차별화 전략(差別化 戰略 : strategy of difference)이라고 본다. 자본주의 체제는 경쟁의 원리이며 경쟁에서 이기는 자만이 생존할 수 있는 냉혹한 체제이다. 경쟁에서 이기는 유일한 길은 오직 차별화의 전략만이 주효하다. 즉 내 것과 남의 것의 사이에는 무엇인가 차별이 있어야만 고객의 선택을 받을 수 있는 것이며, 선택받은 자가 시장을 지배하게 된다.

교보생명의 차별화 전략은 첫째 창립이념의 차별화, 둘째 상호의 차별화, 셋째 상품의 차별화, 넷째 조직운영의 차별화, 다섯째 교육의 차별화, 여섯째 관리운영의 차별화를 들 수 있다.

이들 중 상호의 차별화와 상품의 차별화를 부연 설명하면 다음과 같다.

보험업법 제4조의 규정에 의하면 생명보험사업을 경영하는 회사의 상호에 “교육보험”이라는 용어사용이 불가능하였으나 대산은 “교육진흥” 사업이 국가적 차원의 사업임과 “교육보험”的 탁월한 가치를 설명하며 정부당국을 설득, 창립이념 구현의 창업소신을 관철하였으며, “대한교육보험”이라는 독창적인 상호를 사용하여 기존의 생명보험회사의 부정적 이미지를 말끔하게 불식시켜 후발사의 불리(不利)를 오히려 유리(有利)로 전환시켜 나갔던 것이다.

당시의 국민경제 여건이나 보험, 특히 생명보험에 대한 국민적 정서는 더 이상 추락할래야 추락할 수 없는 나락에 빠져 있었으며, 실업과 인플레이션 등은 한국 경제의 내일을 점칠 수 없는 실정이었다. 그러나 국민 모두가 가난하던 시절, 가난과 싸우며 모질게 살아가는 환경에

서도 자녀들의 교육에 미래의 희망을 걸었던 부모들에게 “교육보험”은 꿈과 희망의 청사진을 제시하여 주는 신용장(信用狀)이었다. “끼니는 굶어도 자식들만은 가르치겠다”는 부모님들의 확고한 신념아래 만난을 극복하고 열심히 일해 가던 시절 “교육보험”이라는 상호는 문자 그대로 희망의 화신이며 미래의 약속이 아닐 수 없었다. 이러한 시점에서 대산의 상호차별화 사상은 교보생명이 존재하게 된 최대의 독창성이었다. 대산과 같이 아무리 유능한 경영자라 할지라도 대한교육보험 최초의 상호인 “태양생명”이 그대로 계속되었더라면 오늘과 같은 성장과 발전은 없었을 것이며 대산의 상호차별화 사상은 대산이 창안한 사고 중 가장 독창적인 사상 중의 하나라고 볼 수 있다.

다음으로 상품차별화의 독창성이다. 무한경쟁시대의 기업의 생존전략은 재론의 여지없이 상품차별화 전략이다. 동업타사에 비하여 탁월하고 월등한 양질의 고객만족의 신상품 개발인 것이다. 대산은 상호의 차별화와 병행하여 이와 직결되는 상품 차별화의 전략을 구사했다. 즉 “교육보험”을 사회보장과 저축기능을 갖춘 생명보험상품으로 청소년 교육과 접목시켜 학자금을 보험금으로 지급하는 독창적 보험상품으로 대산이 국내외적으로 자료를 수집하여 3년 여에 걸친 조사·연구와 끈질긴 노력 끝에 세계 최초로 개발한 상품이다. “진학”, “교육” 등 무형의 개념적 용어를 “교육보험”이라는 이름으로 유형화하여 신상품으로 개발하여 높은 교육열을 가진 많은 국민들로부터 폭발적인 호응을 받았던 것이다.

“교육보험” 창안은 세계생명보험업계에 큰 영향을 미쳐 당시 세계 전반적으로 기존 주영역이었던 생명보장기능 영역에다 사회보장기능을 추가·확대하였고, 특히 교육보험을 통한 문맹문제와 산업자본형성 문제를 일시에 해결할 수 있는 획기적이고 선진적인 방법이어서 세계 개발도상국들의 경제발전 및 자본동원의 모델이 되었다. 대산의 독창적인 개발 상품이다.

### 3. 탈의 사상

탈의 사상(脫思想)은 대산으로 하여금 오늘을 창출케 한 가장 독창적인 사상 중의 하나라고 평가할 수 있다. 그가 탈의 정신을 갖지 않았더라면 오늘의 교보생명은 결코 있을 수 없을 것이다. “탈”이란 이탈(離脫) 즉 “멀리 떨어져 나간다”는 뜻으로 “어떤 위치에서 벗어나려는” 행동이라고 말할 수 있다. 한곳에 안주(安住)하지 않고 새로운 세계를 향해 튀어나와 새로운 것에 도전하려는 행동이라고 볼 수 있다.

대산이 “탈”에 대하여 눈을 돌리기 시작한 것은 일제로부터 그의 가정이 애국지사이며 항일 독립운동가의 집안이란 낙인이 찍혀 철저한 감시를 당하고, 그로 인하여 평화롭고 존경받던 집안이 하루아침에 파멸되고 빚쟁이들의 빚독촉에 조상 대대로 물려 오던 가산과 문전옥답을 빼앗기어 부득이 고향을 떠나 목포로 이사 갔고, 향학열에 불타있던 소년 신용호에게는

신식교육을 받을 수 있는 정규학교의 입학이 좌절되어 정신적으로나 경제적으로 큰 타격을 받고 “오직 출세하여 가정을 일으키고 나라를 구하여야 되겠다”는 일념하에 목포를 떠나 광활한 대륙으로 몸을 향한 것이 첫번째 계기가 아닌가 한다.

다음의 탈의 기회는 대련중학에 입학하여 수학하던 중 집안어른이자 독립투사인 신갑범 선생과 그의 소개로 만난 유명한 시인이자 역시 독립투사인 이육사와 많은 애국지사들과의 교류에서 그의 필생의 입지(立志)를 세우고 실천에 옮기고자 신·이 두 지사를 따라 북경으로 가서 꿈에 그리던 화북대학과 북경대학에 입학할 기회가 주어졌지만 그것을 버린 것이 그의 두번째의 탈의 정신인 것이다. 8·15의 광복과 더불어 애국지사들과 귀국하여 문화사업으로 출판업을 경영하다가 이 민족이 살 수 있는 길은 국민교육진흥과 민족자본형성이라는 데 차안하여 국내외의 자료를 수집, 3년여의 연구·검토 및 공부 끝에 드디어 “교육보험”을 세계 최초로 개발하게 된 것이 제3의 탈의 기회라 할 수 있겠다.

그의 네번째 탈의 기회는 그가 “제2창사운동”을 전개하면서 보인 또 하나의 도전이다. 즉 이미 국내 정상의 생명보험회사로 자리를 굳혔지만 그는 이에 만족하지 않고 벌써 21세기를 준비하고 있었다는 것이다. 다시 말해 대산은 1967년 5월 자신의 사장직을 조준호 부사장에게 일임하고, 이와 동시에 지난 10년간의 경영일선에서의 체험을 반추하면서 경영전반에 걸친 대대적인 혁신을 구상했던 것이다.

이상과 같이 대산은 항상 현재에 만족하지 않고 언제나 새로운 세계를 찾고, 추구하는 탈의 사상이 독창적이기 때문에 교보생명은 계속하여 창의와 변신 그리고 혁신의 주역이 되고 있는 것이다.

이 외에도 대산사상의 독창성으로서는 미래지향적 선각사상, 창의를 기반으로 한 변신과 혁신사상, 이기사상과 애타사상(愛他思想)을 조화시킨 시혜사상(施惠思想) 그리고 원칙주의와 합리주의를 조합한 상생사상(相生思想) 등을 들 수 있으나 이것은 다음 기회에 발표하고자 한다.

#### IV. 大山思想의 世界化와 그 當爲性

이상에서 우리는 단편적이나마 대산사상의 형성과정과 대산사상의 독창성을 살펴보았다. 따라서 이제 우리는 왜 대산사상의 세계화로의 승화가 필요하며 그 당위성(當爲性)은 무엇이고 또 어떻게 추구해야 할 것인가를 논의해야 한다고 본다.

인류역사의 거대한 수레바퀴는 시대를 살아간 모든 인간의 힘에서 창출되는 것이 아니고 그 시대적 사명과 선각(先覺)의 혜안으로 인류사를 창조한 그리 많지 않은 위대한 지도자들

에 의해 굴러가고 있는 것이다. 한 나라 한 민족의 발전은 이와 같은 혁신적 개척자의 회생적 정신과 불굴의 투지력을 가진 선각자들의 실천적 역량에서 잉태되고 있다. 이러한 지도자들이 얼마나 많이 배출되었느냐에 따라 한 나라의 발전이 좌우된다고 볼 수 있다. 영국·미국 그리고 일본의 발전사가 이를 입증하고 있다.

이와 같은 의미에서 볼 때 대산사상은 첫째, 삼선·삼의의 사상을 실천에 옮겨 국민교육진흥과 민족자본형성에 기여하는 교육보험을 통한 거국적 장학제도를 창안하여 한국을 문맹이 없는 지식국가로 만들어 국가사회 발전에 지대한 공로를 이룩했으며, 민족자본을 형성하여 한국경제를 세계 10대 경제대국으로 승화시키는 데 일익을 담당하였고,

둘째, 세계 최초로 “교육보험”을 개발하여 생명보험원리와 청소년 교육을 접목시켜 학자금을 보험금으로 지급하는 독창적 보험상품으로 세계 생명보험업계에 새로운 패러다임의 생명보험영역을 마련하였으며, 이로 인해 기존의 주영역이었던 생명보장의 기능을 사회보장기능으로 추가·확대하였고, 특히 교육보험을 통한 문맹퇴치 문제와 산업자본형성 문제를 동시에 해결할 수 있는 획기적이고 선진적인 방법이어서 세계 개발도상국들의 경제발전 및 자본동원의 새 모델이 되어 인류복지사회 건설에 크게 아바지한 점,

셋째, 이기주의와 애타주의를 합리적으로 조화시켜 시혜사상과 박애주의에 입각, 부의 사회환원을 통한 기업의 사회적 책임에 솔선수범하여 대산문화재단, 대산농촌문화재단, 교보생명 교육문화재단을 설립·운영하고 있으며, 교보문고를 통한 지식의 보급과 21세기를 향한 문화사업의 추진과 자식산업 구축에 독보적 역할을 수행하고, 또한 우리 사회의 후미진 곳들을 들 볼 줄 아는 박애주의자이며,

넷째, “맨손으로 생나무를 훑는” 불굴의 정신과 창의적 사상으로 기업을 창립하여 무에서 유를 창출하는 자수성가형 기업가로서, 개척자로서, 불능을 가능하게 하는 사상가이며 혁명가이고, 미래지향적 선각의 혜안으로 남보다 한 걸음 앞서 창안하는 발명가로서 수많은 후학들의 산증인이 되어 후학들에게 “나도 할 수 있다”는 자신감을 심어 주었다는 점,

다섯째, 한 시대를 살아간 수 많은 철학자·사상가 그리고 정치가나 학자들이 이론과 사상을 제시하였지만 대산은 “일하면서 배우고 배우면서 일하는” 정신자세로 스스로 철학과 이론을 정립하고 이를 어김없이 실천에 옮김으로써 명실상부한 이론적 실천가라는 새로운 용어를 창출하였으며, 여섯째, 기업인, 특히 생명보험을 경영하는 기업인으로서 갖춰야 할 최대의 덕목은 정직성, 즉 자기자신을 속이지 않는 내면적 양심인 무자기(母自欺)정신을 실천하여 정도경영을 실천한 본보기라는 점,

일곱째, “세상에 거지(공짜)와 비밀은 없다”는 신념하에 노력없는 부당한 대가를 바라지 않고 오직 노력의 결실만을 수확하고, 투명경영을 통하여 불의와 타협하지 않음으로써 한국적 기업풍토의 본보기가 된 점,

여덟째, 천부적 자질인 창의력과 냉철한 이성과 판단력, 그리고 가슴으로 선과 악을 가리고, 정과 부정을 판단하며, 기업가로서의 카리스마적 용인술로 인재를 양성하고 그들을 적재적소에 배치하여 생산성 향상에 크게 기여한 점,

아홉째, 무엇보다도 중요한 것은 우리 한국의 건국이념이자 교육이념인 “홍익인간”的 이념을 실천에 옮겨 만물상생(萬物相生)의 원리를 창안하여 인류복지 향상에 노력하고 있다는 점이다.

따라서 이상과 같은 대산의 사상적 이론체계와 실천적 행동체계는 마땅히 세계사상으로 승화시키기 세계화를 추진하고 나아가 그의 독창적·실천적 사상과 행동양식을 체계화하여 대산주의, 즉 Daesanism으로 발전시키는 것이 바람직스럽다고 감히 제안하는 바이다.

결론적으로 보아 대산 신용호 선생은 보험업계, 특히 생명보험업계에서 국내는 물론 세계적으로 가장 존경받는 인물 중의 한 사람이다. 이것은 그가 이미 수상한 국내에서의 상훈과 세계적 견지에서 수훈한 상훈이 이를 여실히 증명하고 있다.

## 参考文獻

1. 黃明水, 「大山 慎鎔虎의 生涯와 經營理念」, 『經營史學』, 韓國經營史學會, 修書院, 1996.
2. 朴光緒, 「教保生命과 韓國保險事業」, 『經營史學』, 韓國經營史學會, 修書院, 1996.
3. 金光洙, 「大山 慎鎔虎의 社會的 責任과 公益財團 設立 運營」, 『經營史學』, 韓國經營史學會, 修書院, 1996.
4. 李建憲, 「教保生命의 創立初期 企業活動과 經營戰略」, 『經營史學』, 修書院, 1996.
5. 趙幾濬, 「韓國資本主義 成立史論」, 大旺社, 1982.
6. 金柄夏, 「韓國經營理念史」, 啓明大學校 出版部, 1994.
7. 大韓教育保險(株), 「大學教育保險 30年史」, 1989.
8. 韓國經營學會, 「企業倫理와 經營教育」, 1991.
9. 朴光緒, 「柳一韓의 經濟思想에 關한 研究」, 檀國大學校 大學院, 1998.
10. 순천향대학교 경제학부, 「신용호의 경제사상과 경영철학」, 유풍출판사, 2000.
11. 生命保險協會, 「生命保險史料」, 권 1-4, 1992.
12. 교보생명, 「신입사원교본」, 1995.
13. 교보생명, 「복리후생안내」, 1995.
14. 교보생명, 「생산성대상 심사자료」, 1995.
15. 교보생명, 「아·태 생산성국가대상 심사자료」, 2000.

16. 교보생명, 『대산 신용호 창립자 어록』, 2000.
17. 교보생명, 『새 경영』, 1987.
18. 高宮普・占部郡美・山城章・白水他石 共著, 『現代の經營責任者』, 稅務經理協會, 1972.
19. John F. Mee. Management of Thought in A Dynamic Economy, New York University Press, 2nd, 1964.
20. Peter F. Drucker, The Practice of Management, 1954.
21. Tom Chappell, The Soul of A business, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc, 1993.
22. Stephan R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People, Franklin Covey co, 1989.

## A Study on the Originalities of Daesan Youn Ho Shin's Thoughts and Enhancing Globalization

Kwang-Sur Park\*

### Abstract

The aims of this study are to examine on the economic and management thought of Yong Ho Shin and also analyze on the formation process of his thoughts in order to find-out his originalities. As a matter of fact, this paper want to try build-up his thoughts as an "ism" and enhancing globalization.

Daesan Young Ho Shin(The honorific name "Daesan means Great Mountain) was born on August 11, 1917 in Chullanam-do of south-west part of Korea.

His father, whose name was Sung-Un Shin, was a scholar of Chinese classics and a patriot, and his mother, Mrs Yoo, was a woman of culture and piety whose humanitarian was very deep. And also his eldest and elder brothers were the fighter of national independence during Japanese ruling-period.

Daesan found The Kyobo Life Insurance Co. Ltd., on August 8, 1958 with promoting Education in Korea and Building-up the National Capital Base as its Founding Principles. Kyobo Life's founder, Yong-Ho Shin developed for the first time in the world "Education Insurance Policy" and has contributed to the domestic insurance industry as well as the growth of the national economy through his extraordinary management strategies.

With the establishment of The Kyobo Book Centre Co. Ltd., in 1980, Daesan Foundation for Rural Culture and Society in 1991, The Daesan Foundation in 1992, and The Kyobo Foundation for Education and Culture in 1997, he fulfilled the corporation's social responsibilities.

In recognition of his meritorious services, Founder Shin received the Founder's Award and was selected laureate of the Insurance Hall of Fame by the Inter-

national Insurance Society(IIS) as well as being named the insurance Mentor and a distinguished Honoray University of professor by the University of Alabamer, in U.S.A.

Furthermore, in January 2000, in recognition of his contribution to improve the country's productivity in the life insurance industry, Yong-Ho Shin received the APO National Award from the Asian Productivity Organization for the first for the financial industry in Asia-Pacific.

After studding, I can be gained a few results as following : Daesan's originalities are greatly owing to his three Goodness Thoughts and three Benefitness Thoughts, that is, three Goodness Thoughts mean ① utmost good faith service philosophy, ② good careness and management of customer's life and fortune, ③ good education for all of human beings, and also three Benefitness Service philosophy mean the national interest thought, ④ increasing customer's most benefit service, ⑤ company's benefit thought.

Main spring of shin's originalities are the strategy of difference, that is, a strategy of difference of a firm and that of insurance service. For the first time in the world, Shin has developed Education Policy. And his most important originalities is a "Learning though working, working though learning" by his life philosophical basement.

Lastly, Daesan's entrepreneurship is not a patriotic businessman, but only is the golbalizative entrepreneurship, specially his thought and activities have been harmonizing a difficult problem related to the economic development and economic ethic's trade-off-relation. And he is a pioneer of globalization which is now our economic goals as he is completely accomplished globalization at this time.

Thus it is an obvious that Daesan's originalities could be established as an "ISM" and it could be contained a possibility of globalization.

---

\* Professor, Soonchunhyang University.

## 20世紀 韓國海運의 歷史的 展開에 관한 考察

### The Historical Development of Korean Maritime Transportation in 20 Century

吳世榮\* · 李源哲\*\*

#### 目 次

I. 序 論	4. 日帝가 韓國海運에 미친 影響
II. 開港期의 韓國海運	IV. 光復 이후의 韓國海運
1. 官營海運	1. 大韓海運公社
2. 民營海運	2. 初創期의 群小海運業體
3. 船員과 海技士	3. 原油의 送送權과 韓國海運
III. 日帝時代의 韓國海運	4. 現代重工業과 亞細亞商船
1. 朝鮮郵船株式會社의 設立	5. 컨테이너 4社體制
2. 朝鮮汽船會社의 設立과 西日本汽船會社로의 統合	6. 國籍取得條件附裸價船
3. 日帝時代의 韓國人 海運企業	7. 船員人力의 獲成과 需給
	V. 結 論

## I. 序 論

현재 우리는 20세기에서 21세기로 넘어가는 시점에 서 있다. 특히 하나의 세기가 바뀌는 시점이 아니라, 새로운 천년을 맞이하는 시점에 있다. 이러한 새로운 세기로서 21세기, 그리고 새로운 천년으로서 2000년대가 시작되는 시점은 분명히 2001년이다. 그럼에도 불구하고 2000년이라는 숫자가 갖는 상징성 때문에, 2000년을 21세기 및 새로운 2000년대가 시작되는 시점으로 보고, 여러 가지 행사가 세계적으로 열렸었다.

이러한 의미에서 한국해운의 지난 100년을 되돌아 보고 새로운 21세기를 맞이하는 것은 매우 뜻 있는 일이라 하겠다. 그런데 이 시점에서 지난 100년은 1901년부터 2000년까지의 時區間을 말한다 하겠는데, 1901년이란 우리 해운에서 특별한 의미가 없다. 비단 해운과 관련해서 뿐만 아니라, 우리나라의 근대화와 관련해서 의미를 갖는 것은 1876년에 체결된 아른 바

\* 동덕여자대학교 교수.

\*\* 한국해사문제연구소 전무이사.

강화도조약에 의한 부산, 인천 및 원산항의 개항이기 때문이다. 그러므로 이 연구에서는 한국 해운 100년의 시구간을 1880년대로부터 현재까지로 한다.

여기서 논하고자 하는 한국해운 100년이 시작되는 때인 1880년대는 한국해운의 자본주의 맹아기에 해당된다(孫兌鉉, 1982). 그러나 이러한 맹아기는 1880년대부터 1910년까지 불과 30년에 그치고, 한국해운은 일본제국주의에 의해 말살되어 버렸다. 이 연구에서는 우선 그 경과를 대략적으로 살펴보고, 광복 이후 우리 해운이 어떻게 재건되어 어떤 경로로 발전해 왔는가를 사안(moment)들을 중심으로 하여 살펴보고자 한다.

### III. 開港期의 韓國海運

#### 1. 官營海運

한국해운의 근대화는 개항과 더불어 관주도로 시작되었다. 언제부터를 근대의 시작으로 볼 것인가 하는 문제는 쉽게 단정하기 어려운 것으로 아직도 많은 논란이 전개되고 있는 것이 사실이다. 그러나 이 연구에서는 아주 단순한 의미로서 근대라는 개념을 사용하고자 한다. 즉 서양에서 개발된 기선이 도입된 시기가 바로 개항기로서 우리나라에서 자본주의가 찍트기 시작한 때와 때를 같이 한 시대라는 뜻으로서 사용하고자 한다. 이러한 의미에서 우리나라의 근대해운이 시작된 것이 1880년대이다. 즉 履聘外國人 윌렌도르프(Paul Georg von M llen-dorf; 穆麟德)<sup>1)</sup>에 의해 1883년에 최초로 기선해운이 도입되어 관영되었다. 그 뒤 시대의 변천에 따라 다음과 같이 기선해운의 경영주체가 변천되었다.

##### 1) 統理交涉通商事務衙門의 汽船海運(1883년~1886년)

통리교섭통상사무아문은 1881(고종 17)년 12월에 설치된 統理機務衙門의 후신이다. 이 통리교섭통상사무아문이 설치된 목적은 交涉, 徵稅, 商務 및 郵程의 창달에 있었는데, 이러한 업무에 대한 경험과 지식을 갖지 못하였던 조선은 清나라 李鴻章의 천거에 의하여 1882년 11월 윌렌도르프라는 독일인을 征權堂上에 임명하였다.

윌렌도르프에게 맡겨진 임무는 일본 및 러시아 등의 조선진출에 따른 외교문제와 관련하여

1) 穆麟德은 독일 사람으로 1882년 11월에 청나라 李鴻章의 추천으로 조선정부에 초청되어 統理交涉通商事務衙門의 征權堂上에 임명되었다. 그 뒤 機務交涉通商事務衙門, 典圖局總辦, 工曹參判, 兵曹參判, 海關總稅務司 등의 관직을 역임하였다. 그는 기선해운의 도입과 경영, 광산개발, 농장의 장려, 천신의 가설, 학교의 설립, 화폐의 주조, 해관운영, 영국·독일·러시아·이탈리아 등 여러 나라와의 수호조약의 체결, 차관의 도입, 내정개혁 등에 진력하다가 1885년에 해임되었다고 한다(高炳翊, 1963; 高炳翊, 1964).

관세의 징수이었다. 이러한 것이 세금의 징수, 조곡의 징수로 확대되어 조운으로까지 그 업무가 확대된 것으로 보인다. 이러한 연유로 윌렌도르프는 조운의 여러 문제를 해결하기 위한 방안으로 근대해운의 도입에 나섰다<sup>2)</sup>. 그러나 윌렌도르프의 근대해운의 도입은 외국선박을 일종의 정기용선(time charter)과 비슷한 형태로 한반도의 濟運路에 배선토록 한 것이었다. 윌렌도르프에 의해 도입된 외국선박의 용선상황은 <표 1>과 같다.

<표 1> 통리교섭통상사무아문의 기선용선 상황

운항 선주	선 박			용선 기간	항 로	비 고
	선명	원명	gt			
怡和洋行	南陞號	NanZing	661	1883.1~1883.11	상해 - 조선 통상구 - 일본 - 상해	영국계상사
招 商 局	富有號			1883.11~1984.1	연태 - 인천 - 부산 - 나가사키 - 상해	중국관영해운
世昌洋行	希化船	Hiver	300	1885.2~1885.8	상해 - 목포 - 인천 - 상해	독일계상사
世昌洋行	希和船			1986.1~1986.5	상해 - 인천	자영운항

자료 : 孫兌鉉(1982), pp. 114~158과 韓國海事問題研究所(1984), pp. 85~109 참조 · 작성.

통리교섭통상사무아문의 용선에 의한 기선의 운항은 1883년부터 1885년까지 약 2년에 미치지 못하였는데, 통리교섭통상사무아문의 이같은 기선 운항에는 일정한 기조가 있었다. 그 첫째는 기선해운을 청나라의 對韓基本政策에 순응하여 도입·경영하였다는 점이고, 둘째는自家船舶을 소유하지 않고 외국선을 용선조건의 형태로 한반도의 水域에 배선토록 하였다 는 점이다. 다시 말하여 정치적 측면과 경제적 측면이라는 2가지 측면에서 이루어졌다(孫兌鉉, 1982). 즉 정치적으로는 일본해운의 진출을 적극 막고자 하였고, 경제적으로는 근대적인 기선해운을 도입하여 조곡운송의 효율화를 기하고자 하였다.

이러한 기조는 정치적 측면에서는 소기의 목적을 달성하였지만, 경제적인 측면에서는 그렇지 못하였다. 그 이유는 개항초기의 혼란과 외국세력의 침입과 압박이 재정의 궁핍을 초래하였는 바, 재정궁핍을 벗어나는 것이 급선무였기 때문이었다. 따라서 근대해운의 도입이 아니라 재래선의 비효율적 운항을 대체하는 조운에 급급하였다. 그러나 관리의 부패 및 제도상의 모순 등으로 전통적인 조운의 폐단만을 적나라하게 노출시키는 역할만 하였을 뿐이다. 게다가 자본주의적 경제 활동과 서유럽식 상거래에 익숙하지 못하였던 나머지, 불평등 계약을 감수할 수 밖에 없었기 때문이다.

## 2) 轉運局의 汽船海運(1886년~1892년)

租穀의 운송을 전담하는 기구로는 1883(고종 20)년에 轉運局(轉運衙門, 轉運署)이 설립

2) 그는 당시 수기에서 “선박은 지극히 원시적이며 片舟와 傳馬船은 초라하다”라고 적고 있다(高柄翊, 1963. p. 162).

되었으나, 그 때에는 아직 통리교섭통상사무아문이 해운업무를 담당하고 있었기 때문에 적극적인 활동을 전개하지 못하였다. 그러다가 월렌도르프가 면직되어 조선을 떠나고 인천소재 독일상사 世昌洋行(E. Meyer & Co.)에 의한 자영운항의 폐단도 노출됨에 따라, 1887년부터 전운국이 해운업무의 전면에 나서게 되었다. 전운국은 통리교섭통상사무아문의 경우와는 달리 자가선(관선) 운항을 위한 선박의 도입에 적극적이었고, 필요에 따라 외국선을 용선하여 운항하기도 나섰다.

이렇게 하여 조선조정이 미국상사 타운센드(W. D. Townsend & Co.)의 주선으로 최초로 구입한 기선이 日本郵船이 운항하던 236톤급<sup>3)</sup>의 二艙汽船 志摩丸이었다. 이 배는 1886년 8월 14일(음력 7월 15일) 인천항에 도착하여 선명을 해룡호로 바꾸었다(『承政院日記』, 高宗 23년 7월 15일조). 이에 이어 그 이듬해인 1887년 8월에 세창양행의 차관주선으로 사들인 선박이 구입 후 조양호<sup>4)</sup>라고 개칭된 Deutschland라는 독일선박과 같은 해 7월에 구입한 광제호 역시 독일로부터 구입한 선박으로 원래의 이름은 Signal이었다<sup>5)</sup>. 1892년에 차관으로 구입한 현익호는 원래 전운국이 1889년에 용선하여 사용하던 노르웨이 선박 朋其福號(Bankchef Henrikssen)를 구입과 동시에 개칭한 444톤급의 기선이었다. 그리고 1893년에 구입한 이운호는 독일기선 潮州府號(Chow Chow Foo)를 구입하여 개칭한 1,000톤급의 선박으로 당시로서는 최대의 대형선이었다. 전운국이 도입한 선박의 상황은 <표 2>와 같다.

<표 2> 전운국의 기선 도입상황

도입연도	선 명	톤 수	주 선 상사	비 고
1886년	海龍號	236	美國商社 W.D.Townsend	
1887년	朝陽號	249	獨逸商社 E.Neyer & Co.	
1887년	廣濟號(倉龍號)	403	"	1888년경, 蒼龍號라 개명
1892년	顯益號	444	"	備船中인 것을 1892년에 購入
1893년	利運號	1,000	"	이운사가 세워진 후 동사 구입

자료 : 孫兌鉉(1982) ; 韓國海事問題研究所(1984)

전운국이 자가선(관선)을 소유하였던 목적은 조곡운송에 있었으며, 선복수요가 많아 자가선(관선)만으로 부족할 경우에는 필요에 따라 외국선을 용선하였는데 주로 일본으로부터 선박을 용선하여 사용하였다. 조선정부가 일본기선을 용선하여 미곡운송에 사용한 최초의 예는

3) 金在勝(1990)은 일본의 자료를 비교·검토하여 해룡호를 총톤수 335톤급(등부톤수 236톤)의 목조기선이라고 밝히고 있다.

4) 이 배는 1988년 7월 27일 목포에서 선적하기 위하여 빈배로 항해하던 도중에 좌초로 대파되어 약 1년만에 세곡운송에서 사라졌다(金在勝, 1990).

5) 해룡호, 광제호, 조양호 등의 보다 자세한 도입경위에 대해서는 金在勝(1987) 참조.

1886년 봄철에 내무부가 美濃丸으로서, 경상·전라 양도의 조곡을 운송하게 한 것이다(『統記』, 제9책 丙戌 2월 11일조).

그 밖에도 1889년 말에 미곡운송에 사용하고자 1889년 말에 노르웨이로부터 봉기복호를 용선하였는데, 1889년에는 마산포에서 인천까지 1회 밖에 항해하지 못하였고, 그 이듬해인 1890년에는 남도의 未通商口로부터 인천까지 7회 항해하였다. 그 이듬해인 1891년에는 용선되지 않다가 1892년에 다시 용선되었는데, 그 해에 청나라로부터 도입한 차관으로 이 배를 구매하였다.

이처럼 전운국이 관선을 직영한 1886년부터 1892년까지의 시기는 청나라와 일본의 세력이 균형을 이룬 가장 평온한 시기로서, 구미의 문물이 가장 많이 수용된 시기였다. 이 시기에 농산물이 주요 수출품으로 일본에 수출되었고, 면포와 석유 등이 주요 수입품으로서 상해와 일본을 통하여 수입되었다. 이러한 배경에서 전운국은 통리통상교섭사무아문의 경우와는 달리 일본해운과의 접촉을 긴밀히 하였다. 전운국은 그 보유선을 석탄이나 잡화의 운송에 사용하기도 하였으나, 전운국의 운항 역시 계절성 화물인 조곡운송 위주로 경영되었다<sup>6)</sup>.

이처럼 전운국의 업무는 전용선의 운항이었음에도 불구하고 첫째, 계절적 제한을 극복할 수 있는 대책을 결여하고 있었기 때문에, 전용선으로서의 경제성을 발휘하지 못하였다. 둘째, 기선을 사용함으로써 재래선에 의한 조운에 수반되는 결점의 일부를 해결할 수는 있었으나, 단기에 대량운송이 집중되는 기형적 운송에 의한 새로운 부작용이 유발되었을 뿐 아니라 비수기에는 계선해 두는 등 비능률적인 운항이 불가피하였다. 뿐만 아니라, 기선의 도입가가 지나치게 고가인데다, 고리의 차관에 의한 것이었다는 점에서도 많은 무리가 따를 수 밖에 없었다.

### 3) 利運社의 設立과 經營(1893년~1895년)

당시의 조정으로서는 이상과 같은 관영해운의 문제점을 해소하는 것과 고리의 차관을 해결하는 것이 급선무였었다. 이 때 전운국시대에 소원하였던 청나라가 天津條約(1885년)이 체결된 이후 일본과 상호견제하는 입장에 서게 되자, 저리의 차관을 제공하여 고리의 차관을 대체토록 하였다. 이와 아울러 청나라의 기선회사인 招商局(China Merchant Steamship Navigation Company)<sup>7)</sup>의 경우와 같이 官督商辦(Kwan-tu Shang-pan: official super-

6) 이 당시의 상황을 기록하고 있는 『日省錄』(고종 23년 7월 15일조, 제311책)에 의하면 內務部工作司에서 윤선을 구입하여 각도 貢賦를 전운케 하였다고 한다. 이렇듯 전운국에 의한 관선운항은 오로지 貢米運送을 위한 것이었으며, 무역진흥이 목적은 아니었다(韓祐勵, 1970).

7) 초상국은 李鴻章의 건의로 1872년 상해에서 창립된 관독상관의 해운회사로, 그 설립목적은 군사공업에 필요한 원료와 연료의 수송, 해상방위, 외국에 의한 해운독점의 타파에 있었다. 이 회사는 기선을 구입할 때 청나라 정부의 보조를 받고 정부양곡 및 정부물자 수송의 특권을 얻어 크게 발전할 수 있었다(官崎市政, 1952; 芝原拓自, 1981; 羅愛子, 1998).

vision, merchant management)방식, 즉 관이 소유·감독하고 상인이 관리하는 방식을 모방한 회사를 설립하여 운영토록 종용하였다. 이에 따라 민씨정권의 세력가인 閔泳駿과 전운국 총무관 鄭秉夏, 인천 경찰관 禹慶善<sup>8)</sup> 등의 발의에 의하여 전운국이 청나라에서 도입한 20만냥의 차관으로 1893년 1월에 최초의 회사체제를 갖춘 利運社가 설립됨으로써(『通商彙報』, 제8호 부록), 전운국은 이운사를 감독하는 행정관서로서 일선에서 물러났다.

이운사는 설립과 동시에 전운국이 구입한 창룡호와 현익호 외에 전운국이 이전부터 운항하던 해룡호 등 3척을 전운국으로부터 인수받고, 전운국이 용선하여 사용하던 독일의 조주부호를 구매하여 이운호라 개칭하였다. 이 이운호는 1,000톤급으로서 당시로서는 최대의 선박이었는데, 그 선기를 완전히 상환하지 못하여 상당 기간 소유권이 애매한 채 운항되었다. 이운사는 이 밖에 일본으로부터 경운, 경리, 경제 및 전운 등 소형 기선을 구매하거나 신조하였다. 또 한강에서 江運에 종사하던 청나라의 선박 한양호를 1893년 11월 말에 구매하였다. 이운사는 설립된 이래 나름대로 의욕적인 경영에 나섰으나, 그 존속기간은 2년여에 불과하였다. 즉 이운사는 1895년에 폐쇄되었다.

&lt;표 3&gt;

이운사의 운항선박 상황

도입연도	선명	톤수	원 소유자 혹은 조선소	비고
1886년	海龍號	236	전운국	
1887년	廣濟號(倉龍號)	403	'	
1892년	顯益號	444	'	
1893년	利運號	1,000	이운사가 購買	
1893년	慶運(松壽丸)	23	日本 長崎縣人 松森恒太郎	傭船中인 것을 1892년에 購入
1893년	慶利	30	未詳	
1893년	慶濟	130	長崎 稲佐造船所	
1893년	轉運	未詳	未詳	和洋 折衷船
1993년	漢陽號	107	淸 나라 船舶	

자료: 孫兌鉉(1982), pp. 189~218과 韓國海事問題研究所(1984), pp. 130~146 참조·작성.

이는 1892년에 일어난 동학농민전쟁을 계기로 청나라와 일본이 다시 조선에서 각축전을 재개하였기 때문이다. 즉 조선에서 주도권을 확보하고자 일본이 청나라에 선전포고를 하고 조선의 내정에 간섭한 결과, 守舊派인 閔泳駿이 임자도로 유배되고 그 일당이 축출됨으로써, 민씨정권에 의하여 창설되었고 그들의 보호 아래 경영되었던 이운사 역시 운항을 중단할 수

8) 우경선은 이운사 설립 직후인 1893년 3월 일본 운송회사인 호리(堀)상회에 명의를 빌려주어 일본기선이 인천과 불기항장인 평양을 항행하며 조선근해 해운권을 침해하도록 도와주었으므로 매관적 관료라고 할 수 있다(仁川府, 1933). 우리나라의 유명한 육종학자 우장춘은 우경선의 아들로 알려져 있다<sup>8)</sup>.

밖에 없었다(仁川府, 1933). 게다가 1894년에 이르러 경상도 전역 및 충청도와 전라도 일부 지방의 경우에는 극심한 가뭄과 동학농민전쟁에 따른 소요로, 그리고 강원도와 평안도는 청일전쟁의 전쟁터가 된 까닭에 추수도 전무하였다.

한편 日本郵船은 이미 이 때 조선 水域에 정기선은 물론 미통상구에까지 부정기선을 배선하고 있었다. 그 당시 日本郵船은 선복이 부족하여 화주의 불평을 자아낼 정도로 양호한 성과를 올리고 있었다. 따라서 日本郵船은 조선에서의 해운의 유리성을 확신하고 조선연안해운을 독점할 기회를 노리고(仁川府, 1933; 日本郵船(株), 1935), 이운사의 말살을 획책하고 있었다. 마침 그 때 조선정부는 재정난에 빠져 있었고 이 기회를 잡아 이운사를 말살하려는 日本郵船의 부추김을 받은 일본정부는 곤경에 빠진 조선정부에 海關의 세수금을 담보로 13만원의 차관을 연 8%의 저리로 제공하는 조건을 내세워 짐요하게 교섭하여 왔다. 이 차관의 부수조건으로 1895년 1월 이운사 소속기선을 日本郵船에 위탁·운영한다는 계약을 체결하게 되어 결과적으로 이운사는 폐쇄되고 말았다(『日本外交文書』, 제28권 제1책; 羅愛子, 1998).

#### 4) 外國船社에 대한 委託運航(1895년~1901년)

1895년 1월 30일 度支協辦에 의해, 정부의 감독아래 경영되었던 이운사의 해운사업 일체를 日本郵船에 위탁하는 계약이 체결됨으로써 조선 최초의 해운기업이었던 이운사는 종말을 고하였는 바, 그 선박은 日本郵船 인천지점에 의해 위탁운항되었다.

그러나 日本郵船에 대한 위탁운항도 그리 오래 가지는 못하였다. 日本郵船이 계약조항을 충실히 이행하지도 못한데다가, 1896년 2월에 이른 바 고종의 俄館播遷으로 갑오정권을 무너뜨리고 새로이 들어선 친 러시아 내각이 日本郵船과의 계약을 파기하였기 때문이다. 이에 日本郵船은 석탄비 등의 명목으로 거액의 배상금을 요구하고 그 담보로서 1척을 일본에 억류하고 2척만 반환하였다(Moersel, 1896)<sup>9)</sup>.

한편 기선을 사용할 특별한 용도를 찾지 못한 조선정부는 현익호와 창룡호만을 관용선으로 두기로 하고, 해룡호는 조선상인에게, 그리고 이운호는 구 소유주에게 매각하였다<sup>10)</sup>. 그러나 현익호와 창룡호도 장기간 인천항에 계선되었다가 세창양행에 운항이 다시 위탁되었다.

#### 5) 官營汽船海運에 대한 評價

물론 그 기초는 그다지 튼튼한 편이 못되었지만 발전 가능성의 전혀 없지도 않았음에도 불구하고, 개항기에 도입되어 운영된 기선해운은 너무나도 강렬하고도 빈번한 정치적 영향에 당면해 있었기 때문에 거듭 실패하였다. 이는 어떤 면에서는 너무도 당연한 귀결이었다. 그러

9) 러시아大藏省(1900)은 2척의 기선이 일본에 억류되었다고 기록하고 있다.

10) 러시아大藏省(1900) 및 仁川府(1933)에 의하면 해룡호는 인천항 경찰관 禹慶善과 일본인 堀力太郎가 신설한 廣通社에 불하되었고, 이운호는 세창양행이 운항하였다.

나 그러한 실패가 실패로서 비판되지도 않았고, 시종일관 재래의 조운형태에서 벗어나지도 못하였다. 기선해운이라는 새로운 분야에 종사한 당시의 당사자들로서는 시행착오를 거듭하는 과정에서 비로소 새로운 방법과 방향을 모색할 수도 있었을 것으로 추정된다. 그러나 아무런 시간적 여유도 부여되지 않는 채 절세없이 밀려드는 외세의 압력을 극복하기는 어려웠을 것으로 생각된다.

## 2. 民營海運

개항한 후에도 몇 년 동안은 민간인에 의한 서양식 기선의 소유와 운항은 없었다. 따라서 장사 일로 연안을 왕래하던 상인들은 외국배에 편승해야 하였다. 더욱이 수입품은 물론 국산 품도 외국해운업자의 기선으로 수송되면서 개항장 사이의 거래가 점차 외국상인의 손으로 넘어가고 있었으므로 운송수단의 근대화는 상권수호를 위해서도 절박한 과제가 되었다. 규모가 외국배에 비하여 작고 견고하지 않은 재래선박을 기선으로 대체하여 상업활동에 이용하려는 움직임은 경강선인에게서 먼저 나타났다. 즉 京江船契의 후예들은 1883년 8월 기선을 사들여 상업활동을 하기 위하여 자본을 모으고 통리아문의 허가를 요청한 바 있다(『統署日記』, 고종 20년 8월 16일조). 이후의 사정은 잘 알 수 없지만, 1884년 2월에 한성의 金鼎九, 姜基桓, 金箕斗 등이 輪船商會를 창립하고 일본인으로부터 윤선을 구입하고자 선금 12,000냥까지 지급하였으나, 일본인이 약속을 이행하지 않아 실현되지 못하였다(『統記』, 제36책 癸巳 4월 7일조).

### 1) 大興商會의 創設과 終末

기선을 이용한 해운업은 1886년 8월 서울에 거주하는 李丙善, 金東憲 등이 함께 설립한 大興商會에 의하여 비롯되었다(『三港口關草』, 제1책, 丙戌 8월 6일조). 大興商會는 같은 해 10월 26일에 일본에 거주하는 미국인 레이크(Edward Lake; 樂只)를 통하여 기선 1척을 구입하여 선명을 大登利라고 명명하였다. 그 선가는 무려 1만14달러였는데, 8,882달러는 현금으로 지급되었고, 잔액은 30일 이내로 완납하기로 하였다. 그러나 현금으로 지급한 8,882달러의 대부분도 차관이었다(China Imperial Maritime Customs, 1886). 그 뒤 다시 대홍호라 개칭된 이 선박은 72톤급의 소형기선으로 연해포구를 항해하며 운송업에 종사함으로써 조선 최초의 민영기선회사가 되었다.

그러나 조선인 가운데는 기선을 운항할 수 있는 항해사나 기관사가 없었기 때문에 일본인 7명을 선원으로 고용하였는데 화물수송량이 적어 수익을 제대로 올리지 못하고 이들 선원의 월급을 6개월 동안이나 지급하지 못할 정도로 경영난에 부딪혔다. 게다가 선가의 미상환금

1,132달러에 대한 레이크의 독촉이 계속되고, 대홍호 구매를 위하여 미국인 菊波와 세창양행에서 빌린 돈을 갚지 못하여 채권자들의 상환독촉에 시달리게 되었다(『統署日記』, 고종 24년 5월 5일과 6월 25일조). 당초부터 자본부족으로 외국인에게서 자금을 차입하여 사업을 시작한 이병선은 별다른 대책이 없어 대홍호를 매각하여 채무를 청산하고자 그 매각을 각국의 영사관을 통하여 공고하였다(『統署日記』, 고종 24년 7월 26일조). 마침내 1887년 8월 17일에 인천해관에서 공매가 실시되었는데, 근저당권자인 레이크의 책략으로 원 선가의 10분에 1에 불과한 1,100달러로 그에게 낙찰되었다(『朝鮮通商口岸貿易情形論』). 이로써 민영해운의 효시로서 창설된 대홍상회는 창립 1년만에 종말을 고하였다.

## 2) 各港의 民營海運

인천항에는 개항 이후 1910년까지의 사이에 義信會社(1890년), 濟通社(1891), 永信會社(1891), 廣通社(1897), 仁漢輪船合資會社(1900), 通運社(1901), 裕盛泰社(1904) 및 三漢汽船會社(1905) 등의 회사와 張泰允, 李鍾夏, 李熙淳, 張仁煥, 樂東壽, 鄭元成, 李在環, 河天泓, 李在淵, 閔丙奭, 朴亨來 등의 개인업자들도 선박을 도입하여 운항사업에 종사하였다. 부산항에서는 鄭遞汽船會社(1898), 元一輪船會社(1898) 및 協同汽船會社(1899) 등 3개의 회사와 개인업자로서 趙溫西, 劉貞, 朴永壽, 李東明, 劉太俊, 金善一, 朴龍奎, 金一鎮 등이 같은 시기에 선박을 운항하였다. 원산항에서는 經理會社(1893), 元山商會(1892), 元山商會所(1893), 德利會社(1896년), 泰運會社(1896), 永昌會社(1897) 및 協務會社(1902) 등 7개 회사와 李枝華, 李孝憲, 田宅保, 金政敏, 李宜秀 등의 개인업자들이 선박을 도입하여 운항하였다. 이 밖에 城津港을 중심으로 한 北關航路에서는 崔鳳俊이라는 개인이 1,328톤급의 俊昌號라는 선박을 운항하였는 바, 1909년에는 대 러시아 무역의 27%를 운송하기도 하였다.

그런데 이 당시 민영해운은 외국인 특히 일본인으로부터 서양식 선박을 구입하거나 용선하여 사업하는 형태가 보통이었다. 표면상으로는 조선인명의로 되어 있었으나 실제로는 외국인 소유이며, 조선인은 명의만 빌려주고 아무 실익이 없고 명의대여에 대한 다소의 보수를 받는 것이 대부분이었다. 외국인은 조선인임을 위장하여 자유롭게 사업을 할 수 있었다. 이와 같이 외국인과 결탁하여 부정을 자행한 조선인 가운데는 사업상으로 성공한 당시의 명사급에 속하는 인물도 많이 볼 수 있었다.

## 3) 大韓協同郵船會社

이상과 같이 대체로 일본인과 결탁한 기업, 관료 및 상인 등의 개인수준의 소규모 연안해운업이 전개되고 있는 가운데 정부의 지원을 받아 대규모의 해운기업이 설립되었다. 즉 일본인이 장악하고 있던 항해권을 회복한다는 목적으로, 1900년 6월 通信院<sup>11)</sup>의 인가를 얻은 大

韓協同郵船會社가 창립되어 우편물과 화객운송에 종사하였다. 이 회사는 議政府贊政 李允用이 부산객주 출신의 丁致國 등이 경영하던 부산의 협동우선회사를 접수하는 형태로 설립되었다. 우리나라 최초의 민간대형선사라 할 수 있는 이 회사는 본사를 부산에 두고 沿海 각 항에 지점과 대리점을 개설하고, 조정이 소유하고 있던 현익호와 창룡호를 매년 1만 元의 용선료로 용선하였다(『皇城新聞』, 光武 4년 6월 13일자). 그 뒤 회사를 확장하여 合資組織으로 개편하고 용선하였던 창룡호와 현익호와 더불어 조주부호(이운호라고도 불리웠는데 1901년 6월에 漢城號로 이름을 바꿈)를 합계 15만원에 정부로부터 구입하였다(『皇城新聞』, 光武 4년 10월 10일자). 이에 그치지 않고 1901년 5월에는 선가 2만원으로 일본인으로부터 97 총톤급의 協同號를 구입하여 順新號로 개명하였고(『皇城新聞』, 光武 5년 5월 23일자), 1902년 6월에는 147 총톤급의 日新號를 신조 도입하였다(『皇城新聞』, 光武 6년 7월 5일자).

대한협동우선은 민간 최초의 대형선사이었을 뿐만 아니라 최초로 외국항로를 체계적으로 개척하고자 했던 회사이기도 하였다. 즉 대한협동우선의 운항 선박 5척 중 비교적 소형선에다가 객실설비를 갖춘 일신호와 순신호는 진남포 및 만경대, 또는 군산 및 목포 항로에 정기선에 가까운 형태로 배선하여 좋은 업적을 거두기도 하였다(仁川府, 1933). 그리고 한성호, 현익호 및 창룡호 등 당시로서 비교적 대형선에 속하였던 3척은 얀타이(煙台), 상하이(上海), 나가사키(長崎) 및 北關 항로에 부정기적으로 배선하였다(『皇城新聞』, 光武 4년 7월 12일자 및 9월 14일자 이후 광고란 참조). 그러나 그 성과가 어떠하였는지는 알 수 없다.

&lt;표 4&gt;

대한협동우선 운항선박 상황

도입연도	선 명	톤 수	원 소유자 혹은 조선소	비 고
1900년	蒼龍號	403	宮內府	
1900년	顯益號	444	宮內府	
1900년	漢城號	1,000	宮內府	
1901년	順信號	97	日本人	潮州府號를 구입 직후 改稱
1902년	日新號	147	日本에서 新造 導入	協同號를 구입 직후 改稱

자료 : 孫兌鉉(1982), pp. 262~267과 韓國海事問題研究所(1984), pp. 180~184 참조 · 구성.

그러나 정부소유의 기선을 불하받고 관료와 상인의 자본이 투입되어 일본해운업과 경쟁을 벌이면서 발전해 가던 민족적인 해운기업인 대한협동우선의 경영도 순탄하지 못하였다. 즉

11) 갑오개혁(1894년) 이후 외국선박의 구매와 고용의 인허, 선원의 관리 등 해운업무를 관장하는 기구가 개편되었다. 해운업무는 1894년 6월 관제개편에 의해 統理衙門이 폐지되자 外務衙門으로 이관되었고, 1995년 3월에 다시 農商衙門과 工務衙門을 통합한 農商工部로 이관되어 그 산하의 通信局에서 맡았다. 통신국은 1900년 3월 通信院으로 승격되었다.

설립 4년만인 1904년에 러일전쟁이 일어남으로써 여러 가지 위험과 압력에 직면하였기 때문이다. 전쟁이 일어나자마자 창룡호와 협의호가 일본에 의해 군수품운송에 징발되었고(『皇城新聞』, 光武 8년 2월 25일자), 이러한 상황 속에서 대한협동우선은 한성호, 협의호 및 창룡호의 운항을 일본 거류민들이 조직한 밋쓰와(三ツ輪)상회에 위탁하게 됨으로써(仁川府, 1933) 흔적도 없이 소멸되어 버리고 말았다.

#### 4) 民營汽船海運에 대한 評價

京江 후예들에 의한 민영기선해운의 도입 시도는 조정에 의한 관영기선해운의 도입과 거의 때를 같이 해서 이루어졌다. 그러한 시도의 첫 결실로서 탄생된 것이 1886년 8월에 설립된 大興商會였는데, 서구자본주의체제에 익숙지 못하였던 나머지 사기적 수법에 휘말려 그 용도를 펼칠 기회마저 갖지 못하였다. 그 뒤 각 포구를 중심으로 하여, 전·현직 관리, 새로운 시대에 눈뜬 신사, 상인, 객주 등 상당한 인사가 해운을 시도하였으나 그 대부분도 영세한 자본에다가 정부의 보호조차 전혀 받지 못하여 일본 거류민들의 해운과 경쟁에서 폐퇴할 수밖에 없었다.

즉 당시 해상운송을 경영하는 회사나 개인의 배후에는 이미 일본의 자본이 광범위하게 침투해 있었는데, 일본은 군사, 외교 및 경제의 모든 수단과 방법을 총동원하여 한국해운의 싹을 제거하고자 하였다. 그 결과 관영해운의 결정판이었던 利運社가 청일전쟁을 계기로 결국 말살되어 버렸듯이 1900년 6월에 창설되어 외국항로에까지 진출하였던 대한협동우선도 러일 전쟁을 계기로 말살되어 버리고 말았다.

### 3. 船員과 海技士

관영기선해운의 경우에나 민영기선해운의 경우에나 선원을 체계적으로 양성하여 채용할 수 있는 여유를 가질 수 없었다. 특히 민영기선해운이란 그 대부분이 소규모의 외국의 선박(주로 일본선)을 구매하거나 용선하여 운항한 것으로, 그나마 1척이나 2척을 운항하는 정도였기 때문에 기술을 요하는 전문직에는 외국인을 고용할 수 밖에 없었는 바<sup>12)</sup>, 조선인은 하위 직에만 종사하였다. 1907년에 이르러서야 원래 군함으로 도입한 揚武號를 선원양성소로 이용하였다는 기사가 있으나<sup>13)</sup> 그 규모, 양성소 출신자, 양성소로서의 존속기간 등을 전혀 알

12) 해룡호의 경우 서양인 2명을 고용하였다가 1891년 10월 고용기한을 20개월로 하여 일본인을 선장과 기관사로 고용하였는데 선장이 모든 사무를 관장하였다(『日案』2, 고종 30년 6월 8일 證據書). 일본인 선장과의 고용계약이 끝난 뒤에는 독일인이 선장으로 고용되었고 기관사로 일본인이 고용되었다(『內各司(關草)』2, 임진 8월 14일조; 『統署日記』, 고종 30년 8월 6일조).

13) 光武 11년 7월 9일부터 7월 13일까지 『皇城新聞』에 [揚武號海員養成所 修技生募集] 광고가 나갔다.

수 없는 바, 별다른 성과가 없었던 것으로 보인다.

이보다 앞서 1895년에 비로소 海技士의 중요성을 인식한 조선조정이 韓萬源, 朴宗緒 및 慎順冕 등 3인을 官費로 일본체신성 관할의 상선학교에 유학을 보냈는데, 이들은 1901년 6월과 12월에 각각 졸업하였다(『皇城新聞』, 光武 5년 8월 23일자; 『日案』 5, 光武 5년 8월 26일, 12월 29일조). 이 가운데 신순성은 이운사가 운항한 창룡호에 항해사로 승선하기도 하였고, 1903년 8월에는 양무호의 선장으로 근무했던 것으로 알려져 있다<sup>14)</sup>. 그러나 한만원과 박종서가 귀국한 뒤에 어디에 근무했는가에 대한 기록은 없다. 그리고 대한협동우선회사가 운항한 현의호의 선장으로 金聲振이라는 사람이 근무했다는 기사가 仁川府吏에 나오는데, 이 사람이 어떤 사람인가에 대한 기사도 찾을 수 없다.

### III. 日帝時代의 韓國海運

1905년 3월 일본이 러일전쟁에서 승리하자 일본은 그 해 11월 사실상 조선을 그들의 보호국으로 만들어 統監府를 설치하였고, 마침내 1910년 8월 22일 조선을 일본에 합병하여 朝鮮總督府를 설치하였다. 이 같은 상황에서 조선의 해운이 더 이상 발불일 터전은 이미 상실되어 버렸는 바, 그 같은 공백을 일본 거류민들의 해운이 거의 완전하게 점령해 버렸다. 이 같은 일본 거류민들에 의한 해운활동을 일일이 열거하는 것은 우리 해운사와 관련하여 별다른 의미를 가질 수 없는 일이다. 그러나 그 결정판이라고 할 수 있는 朝鮮郵船株式會社의 활동은 아무래도 우리 해운발전사와 직·간접적인 연관이 적지 않다고 해야 할 것인 바, 그 창설과 활동에 대하여서는 개략적으로나마 살펴볼 필요가 있다.

#### 1. 朝鮮郵船株式會社의 設立

한국을 침략한 일본이 가장 우려한 것은 한국민의 무장궐기였다. 이에 대한 대비책으로서 가장 시급했던 것이 병력수송수단의 확보를 포함한 연안운송이었다. 이 같은 인식 아래 조선총독부는 통감부를 통하여 항로보조를 받고 있던 일본 거류민의 연안해운업체를 통합하여 조선우선을 설립하였다. 즉 조선총독부는 1907년에 반관반민의 회사로 설립(설립 당초에는 韓國沿岸郵船會社)된 釜山汽船株式會社, 1908년 3월부터 정부의 지원을 받은 원산의 合資會社 吉田船舶部 및 1908년부터 정부의 지원을 받기 시작한 木浦航運合名會社를 통합하여, 1912년 1월 18일에 자본금 300만원의 조선우선을 설립하였다. 이로써 이 회사는 보조금의 수령을

14) 『皇城新聞』, 光武 7년 8월 19일자에 따르면 선장은 '日本留學見習한 慎順冕'이라고 되어 있다.

조건으로 총독부의 강력한 통제를 받으면서, 한반도의 연안 항로를 완전히 독점하였다.

〈표 5〉

朝鮮郵船의 保有船腹推移

연 도	목선(총톤)	강선(총톤)	합계(총톤)	증가율(%)
1912(明治 45)	4,200	2,900	7,130	—
1916(大正 5)	4,200	5,000	9,464	32.7
1921(大正 10)	2,600	15,100	17,738	87.4
1926(大正 15)	1,500	30,000	31,489	77.5
1931(昭和 6)	200	31,800	32,350	2.7
1936(昭和 11)	—	35,200	35,200	8.8
1937(昭和 12)	—	53,500	53,500	52.0

자료 : 朝鮮郵船株式會社(1937)

조선우선은 창립 당시 9개의 명령항로와 7개의 自營航路 등 총 16개 연안항로를 운항하였다. 이러하던 것이 창립 10여년 뒤인 1925년에는 각각 11개의 연안항로와 근해항로 등 22개의 항로를 운항하였는데, 이 가운데 자영항로는 연안항로나 근해항로나 모두 각각 1개 항로에 지나지 않았다(柳川 勉, 1925). 그럼에도 불구하고 조선우선이 창립 당시의 연안항로 위주의 경영에서 근해항로로 나서게 된 것은 조선우선 자체의 성장과, 식민지 통치가 진척됨에 따라 조선의 경제를 일본의 경제에 예속·통합시키기 위한 일본의 정책적 판단에 따른 결과였다.

## 2. 朝鮮汽船會社의 設立과 西日本汽船會社로의 統合

조선우선이 연안항로 위주의 경영에서 벗어나 근해항로로 나서게 되고, 또 제1차 세계대전의 해운호황을 맞게 되자, 수 많은 발동기선업자가 탄생되어 부산을 중심으로 남해안 일대에서 치열한 경쟁이 전개되었다. 이에 대항할 수 없게 된 조선우선은 釜統汽船株式會社, 株式會社大池回漕店, 株式會社山利回漕店, 株式會社須之內常太郎 및 統營海運株式會社 등 경쟁 업자들을 통합하여, 1925년 2월에 조선기선주식회사를 자회사로 설립하였다. 이로써 조선우선은 종래에 자영하던 대부분의 부산 중심의 연안항로를 부산기선에 이양하고, 남해안항로를 독점할 수 있기를 기대하였다(朝鮮郵船株式會社, 1937). 그러나 총독부는 제2차 세계대전에 돌입하기 직전인 1941년에 해운통제정책의 일환으로, 조선기선을 立石汽船會社 및 晃陽汽船會社와 다시 통합하여 西日本汽船會社를 설립토록 하였다.

### 3. 日帝時代의 韓國人 海運企業

통감부시대를 거쳐 일제하에 병단됨으로써 조선인에 의한 해운은 거의 말살되어 버렸다. 그러한 가운데에서도 제1차 세계대전 때의 해운호황기 및 그 뒤에, 극히 근거리 연안항로에 종사하는 조선인 해운업체가 등장하기는 하였으나, 그 대부분은 그 명맥을 오래 유지하지 못하였다. 그러한 가운데에서도 1918년경부터 23톤의 소형발동기선으로 인천과 강화 사이의 항로에서 운항을 개시하고, 1924년에 황해도 延安 항로를 개척한 植鎮愈이 1927년에 合名會社 조직으로 개편한 森信汽船株式會社(仁川府, 1933), 1924년 2월에 목포연안 多島海의 조선인 569명이 자본금 15만원으로 설립한 南一運輸株式會社 및 1935년 6월 1일에 경기도 부천군의 5개 島嶼面(大阜, 靈興, 德積, 龍遊, 北島) 주민의 출자로 설립된 富川郡面營通運組合 등은 광복 때까지 그 명맥을 유지하였다(金元鐸·南東熙, 1955).

### 4. 日帝가 韓國海運에 미친 影響

일본은 한국인이 해운에 진출하는 것을 철저히 방해하는 정책을 고수하였다. 통감부가 부산의 일본 거류민의 유력자를 독려하여 부산기선회사를 설립, 구한말 정부에 보조금을 신청 토록 하였는데 이 때에 일본인과 더불어 몇 명의 한국인의 이름을 사용하기도 하였다. 조선우선의 설립 때에도 같은 수법을 사용하였다. 즉 그 발기인의 명단에는 李王家財產管理人 및 韓 아무개, 趙 아무개 등 퇴직 고관의 이름이 들어 있었으나 창립 때에는 빠져 버렸다. 즉 자본을 동원하기 위한 수단으로 조선인의 이름을 한 때 이용하였을 뿐이다.

그리고 조선 사람이 보통선원으로 취업하는 데에는 별다른 제한을 가하지 않았으나, 해기사의 자격을 취득하는 데는 많은 통제를 가하였다. 그러나 이런 바 内鮮一體를 부르짖기 시작한 이후에는 극소수이나마 조선인들도 해기사가 될 수 있었는데, 이들의 대부분은 조선우선의 항해사와 기관사로 취업하여 海技를 제공하였다. 광복 후 해운에 대한 지식을 소유한 사람들이 거의 없는 가운데, 이들 소수의 해기사 출신이 해운에 관한 모든 부문의 업무를 담당하게 된 것은 필연적일 수 밖에 없었고, 이것이 우리 해운의 성격을 규정하게 되었다. 한국해운이 해기사중심형이라는 특수한 성격을 지니게 되는 것은 이 까닭이다.

## IV. 光復 이후의 韓國海運

1945년 8월 15일 일본의 왕이 무조건 항복을 선언함으로써 조국이 광복되었다. 이와 더불

어 한국해운도 우리의 손으로 재건이 시도된다. 그 후 오늘날까지 한국해운은 참으로 눈부신 발전을 이룩하였다. 여기서는 그러한 발전을 이루할 수 있었던 계기를 몇 개의 사안을 중심으로 하여 살펴보고자 한다.

## 1. 大韓海運公社

### 1) 朝鮮郵船의 引受와 運航活動의 再開

광복 이후 일제가 우리에게 남긴 것은 빙곤과 황폐 뿐이었다. 광복 전 朝鮮籍船舶에 근무 하던 보통선원의 89%가 조선인이었지만, 조선인 선원 가운데 고급선원은 18%에 불과하였다. 뿐만 아니라 광복 직후 우리 水域에 남아 있던 조선적 선박 중 機帆船의 92%, 貨客船의 73%, 特殊船의 81% 및 売引船의 98%가 일본인 소유였다. 그나마 대부분의 선박이 사용할 수 없는 상태에 있었다.

1945년 10월 미군정청은 金龍周가 주도한 朝鮮海運建設協會로 하여금 朝鮮郵船을 인수하여 삼척에서 인천으로 무연탄을 운송하라는 명령을 내렸다. 조선우선은 일제하 최대의 선사로서 거의 모든 항로를 독점하였던 선사였지만, 당시 우리 수역에 남아 있던 선박은 인천항에 계류 중이었던 1,632 총톤급의 釜山丸 1척 뿐이었다. 조선우선은 이 배를 긴급 수리하여 10월 27일에 출범시켰다. 그 뒤 조선우선은 5척의 선박을 일본으로부터 반환 받고, 미군으로부터 8척의 볼티(Baltic)형 선박을 대여받아 연안항로에서 운항하였다. 이처럼 어느 정도 선박을 정비하게 된 조선우선은 和信貿易商社가 對 마카오 및 홍콩 무역을 재개함에 따라, 1948년 2월 27일 광복 후 처음으로 1,281 총톤급의 櫻島號(540 마력, 1918년 진수)를 대외항로에 배선하였다<sup>15)</sup>. 그 뒤 이 앵도호는 1948년 말에 부산항을 출항하여 北韓의 興南港에 입항한 뒤 북한측의 억류로 돌아오지 못하였다.

### 2) 大韓海運公社의 設立

1949년 9월 20일 제5회 임시국회에서 정부가 제안한 대한해운공사법이 통과되었다. 이에 따라 그 해 12월 20일에 창립총회를 거쳐 설립된 대한해운공사는 이듬해인 1950년 1월 1일부터 업무를 개시하였다<sup>16)</sup>. 대한해운공사는 1950년 2월 27일 LST형 洪川號를 대일항로에 배선<sup>17)</sup>하는 등, 창립 3개월 만인 4월에 부영선박을 완전히 인수하고, 해운국해항과 직원 일부를

15) 『해운항만청사』(1997)를 따른 것인데, 尹基善(1973)은 앵도호가 1948년 4월 부산항을 출하여 홍콩에 입항하였으며, 이것이 한국선이 홍콩항로에 취항한 첫 선박이자 우리의 첫 외항상선이라고 적고 있어 출항일에서 차이를 보이고 있다.

16) 설립경위에 대한 자세한 내용은 尹基善(1973), pp. 158~162 참조.

17) 비록 부정기선이었으나 이것이 광복 후 대일항로 처녀취항이다(尹基善, 1973).

수용하여 기구를 개편함과 더불어, 연안항로의 정비는 물론 대외항로의 개척에 적극적으로 나섰다.

설립 당시 대한해운공사는 조선우선과 교통부가 미군으로부터 대여받아 직영하던 선박(部營船舡)을 통합하여 약 3만 8,000 층톤의 선박을 보유하였다<sup>18)</sup>. 그러나 창립 6개월이 채 못된 시점에 6.25동란이 일어남으로써 대한해운공사의 계획은 많은 차질이 불가피하였지만, 1953년에 정부보유 외화를 대출받아 리버티형 東海號와 西海號를 도입하여 對美航路를 개척하였다. 그리고 1954년에도 역시 정부보유 외화의 대출에 의해 빅토리형 南海號를 도입하여 대미 항로에 추가로 배선하였다.

이같은 대한해운공사의 창립이 한국해운사에서 갖는 의의는 매우 큰 것이었는데, 그것은 자본주의 경제체제를 지향한 대한민국이 대한해운공사를 국영업체 제1호로 창설하였다는 점이다. 이는 해운진흥의 필요성과 그에 대한 정부의 강력한 지원 의지의 표명이었다.

### 3) 大韓海運公社의 民營化

대한해운공사의 민영화 문제가 논의되기 시작한 것은 1954년부터였는데, 그 이유는 헌법정신에 비추어 볼 때<sup>19)</sup> 해운공사는 그 사업의 내용으로 보다 국영기업으로서의 성격을 일탈하였을 뿐 아니라, 이미 설립 당초의 목적을 거의 달성하였던 바, 해운공사의 발전을 위해서도 완전민영화가 타당하다는 것이었다.

이러한 이유에서 해운공사를 민영화하는 데에 따르는 법령상의 모든 절차를 마련해 두었음에도<sup>20)</sup>, 당시로서는 해운공사의 정부소유주식을 인수하려는 사람이 없었기 때문에 해운공사의 민영화는 순조롭지 못하였다. 이에 정부는 1968년 7월 11일부터 정부주식 20만주를 증권시장을 통하여 공매하여 정부의 지분을 종전의 60.5%에서 47.65%로 떨어뜨리고, 다음 해 9월에 잔량 94만 1,192주를 15개 시중은행에 현물출자하였다. 그 뒤 정부주 전량이 金連俊에게 매각됨으로서 같은 해 11월에 완전히 민영화되었다.

18) 尹基善(1973)은 대한해운공사 설립 당시의 보유선박을 정부보유선 27척 34,224톤과 조선우선 소유선 6척 7,000톤으로 적고 있다. 한편 1950년 3월 말로 된 공사의 창업1기 영업보고에 따르면 社船 3척 6,886톤, 接收船 2척 1,655톤, 貸與船 27척 44,421톤으로 되어 있다.

19) 세칭 사사오일 개현이라고 불리는 제2차 개현이 1954년 11월 29일 공포되어 실시된 바, 헌법 제117조(사영기업의 국공유화 또는 경영의 통제관리의 한계)는 “국방상 또는 국민경제상 간절한 필요로 인하여 법률에 정한 경우를 제외하고는 사영기업을 국유 또는 공유로 이전하거나 그 경영을 통제 또는 관리할 수 없다”고 규정하고 있다.

20) 1957년 10월 5일 「대한해운공사법과 대한조선공사법 폐지에 관한 법률」이 법률 제44호로 공포되었다. 단 1개 조문의 본문과 7개 조문의 부칙 등 전문 8개조로 된 이 법률은, 부칙 제3조에서 “대한해운공사와 대한조선공사는 각각 상법에 의한 주식회사로 존속한다”고 규정하였다. 이에 따라 같은 해 12월 2일 정부소유주식처리령이 제정·공포되었다.

#### 4) 民營化時代의 大韓海運公社

이와 같은 민영화 과정에서 한국선주협회는 여러 가지로 민영화를 반대하였다. 그 이유는 대형선사인 해운공사가 민영화되는 경우, 강력한 경쟁력을 가지고 국내 군소업자와 경쟁으로 군소업자의 입지가 상실될 염려가 있다는 우려였다. 그리고 해운공사 내부의 반발도 매우 커는 바, 그 이유는 한국해운계를 선도하여 온 대한해운공사의 주가 한 개인이나 한 그룹에 독점되어서는 안될 뿐 아니라 창업 이래 한국해운의 발전에 진력하여 온 종업원에 대한 배려가 무시되어서는 안된다는 논리였다. 이에 대하여서는 주식 2만주가 사내지주조합에 할애되었다. 우리나라 최초의 우리 社株였다.

그러나 민영화 이후 대한해운공사의 경영은 전혀 순조롭지 못하였다. 그 이유로는 여러 가지 요인을 들 수 있겠으나, 가장 큰 요인은 경영주의 지나치게 소극적인 자세였다. 그 결과 민영화 당시의 소유 선박은 20척에 12만 3,662 총톤이었는데, 민영화 10년 후인 1979년도의 소유 선복량은 11척에 25만 7,904 총톤으로, 10년간에 총톤수에서는 10.5%가 증가하였지만, 척수에서는 오히려 무려 45.0%나 감소하였다. 톤수로만 본다면 10년간에 약 2배 가량 증가 한 셈이지만, 후술하는 바와 같이 우리나라 최대업체로서 해운업계를 선도해 온 역할을 전혀 유지할 수 없는 상태에 있었다. 그러나 보다 심각한 문제는 선도업체로서의 보다 중요한 역할, 즉 원양정기선항로의 개척에 전혀 기민하지 못하였다는 점이다.

예컨대 해운공사가 미주정기항로를 개설한 것은 민영화 훨씬 이전인 1965년이었다. 즉 대한해운공사는 1965년에 정부보유외화 500만 달러로 東明號(8,681 총톤), 世宗號(9,643 총톤), 善德號(6,083 총톤) 및 眞德號(6,120 총톤) 등 4척을 도입하여 이미 부정기선으로 투입되어 있던 南海號(7,607 총톤)를 포함한 5척으로 부산, 코페와 미주서해안을 있는 정기항로를 월 1.5항차의 배선으로 개시하였다. 1968년에 해운공사는 남해호를 이 항로에서 빼내고, 각각 9,749 총톤급의 신조선 코리안 파이오니호와 코리안 프로티아호를 추가로 투입하여 항로를 뉴욕까지 연장하였다. 이어 1969년 6월과 12월에 9,486 총톤급의 코리안 트레이드호와 9,679 총톤급의 코리안 엑스포터호를 추가로 투입하여 미주서해안항로와 뉴욕항로를 분리하였다.

그런데 이미 태평양항로는 컨테이너화가 정착되어 있었는데, 민영화된 해운공사는 이같은 세계적 추세에 전혀 대응하지 못하였다. 1974년 9월에 교통부가 외항해운육성대책을 발표하자, 해운공사는 1975년 10월 7일에야 비로소 정부의 지원아래 5개 시중은행과 외환은행의 공동보증에 의한 차관도입으로 2만 3,930 총톤급의 컨테이너선 코리안 리더호(555teu)<sup>21)</sup>를 도입하였다. 해운공사는 홍콩의 OOCL과의 공동배선으로 미주항로에 투입하고자 하였으나,

21) 1977년 2월에 722teu를 실는 배로 고침.

태평양운임동맹의 선사들이 이의를 미국연방해사위원회(FMC)에 제기함으로써 곧바로 실행에 옮기지 못하였다. 결국 대한해운공사는 거의 1년만인 1976년 9월 24일 태평양운임동맹에 가입한 뒤에야 투입할 수 있었다. 이에 이어 해운공사는 1977년 5월에 2차선(코리아 코맨더호, 23,283 총톤, 1,678teu), 1978년 11월에 3차선(코리안 큐피터호, 21,283총톤, 1,674 teu)를 투입하였다.

유럽항로의 경우에는 오랜 동안의 속원이었던 유럽운임동맹(Far Eastern Freight Conference; FEFC)에 대한 가입이 1975년 10월에 이루어졌다. 그러나 대한해운공사는 이 항로에 이미 일반화되어 있는 컨테이너선을 즉시 투입할 수 있는 처지에 있지 못하였다. 따라서 대한해운공사는 동맹내의 제3그룹인 ACE(Asia Connect Europ) 그룹의 리더선사인 OOCL과 접촉, 에이스그룹의 일원으로 에이스그룹의 선복을 이용할 것에 합의하였다. 이로써 대한해운공사는 1979년 2월 15일에 계획조선에 의하여 건조한 제이스 원호를 유럽항로 제1차선으로 투입하기까지 선박의 배선없이 집화활동을 전개하였다.

〈표 7〉 민영화시대의 대한해운공사의 보유선복량 추이

연도	소유 선복량		용선 선복량		합 계		증 가 율	연도	소유 선복량		용선 선복량		합 계		증 가 율
	척	총톤수	척	총톤수	척	총톤수			척	통톤수	척	초온수	척	총톤수	
1970	20	123,622	-	-	20	123,622	0.0	1975	18	185,761	4	86,149	22	271,910	45.6
1971	22	138,251	-	-	22	138,251	11.8	1976	12	152,638	4	85,952	16	238,590	-12.3
1972	21	128,499	2	44,422	23	179,921	29.4	1977	10	153,075	3	76,877	13	229,952	-3.6
1973	20	124,680	4	85,177	24	209,857	16.6	1978	9	197,097	2	36,457	11	233,554	3.7
1974	14	101,602	4	85,177	18	186,779	-11.0	1979	11	257,904	3	46,527	14	304,431	30.4

자료 : 한국선주협회

### 5) 大韓船洲株式會社

대한해운공사의 경영권이 1979년 1월 19일에 金連俊으로부터 西洲產業의 尹錫民에게 이양되었다. 이보다 앞서 1978년 5월 7일에 대한해운공사의 경영권이 東洋高速의 李敏夏에게 이양되었다는 보도가 있었으나(『海洋韓國』, 1978. 6), 새로운 경영주가 들어선 것은 1979년 1월의 일이었다. 해운공사를 인수한 윤석민은 해운공사라는 명칭을 그대로 유지하다가, 1980년 2월 27일에 열린 주주총회를 통하여 상호를 大韓船洲株式會社로 변경하였다. 그 정확한 이유가 대외적으로 설명된 바는 없었다.

이에 대하여 업계에서는 다음과 같이 해석하였다. 해운공사가 1968년 11월 11일 민영화된 이후에도 대한해운공사라는 상호를 그대로 유지해 온 것은 ① 국책회사로서 쌓아 온 대내외

적 공신력을 유지하고, ② 한국해운재건의 선두주자로 군림해 온 전통을 유지하고, ③ 국책 회사의 이미지를 남겨 둠으로써 정부의 조성을 유리하게 유도할 수 있기 때문이었는데, 대한 선주라고 상호를 변경한 것은 이상과 같은 이유에서의 탈피, 즉 만영화에 대한 때늦은 선언으로 이해되었다. 말하자면 그 때까지 내세워 온 대내외적 공신력과 한국해운재건의 선두주자로서의 전통은 안으로 소화하되, 완전한 민간기업으로서의 대외적 이미지를 쇄신하겠다는 뜻으로 받아들여졌다.

그렇듯 대한선주의 새로운 경영진의 활동은 매우 의욕적이었다. 1981년에 대한선주는 대 미정기항로에 코리아 원이스 세븐(15,135 총톤)을 추가 투입하고, 기왕에 투입해 있던 코리안 리더호, 코리안 코맨더호 및 코리안 쥬피터호의 선명을 각각 코리아 원이스 원호, 코리아 원이스 진 및 코리아 원이스 선호로 바꾸었다. 그리고 1982년 초에 기왕의 OOCL에 싱가포르의 Neptune Orient사를 추가한 새로운 공동운항그룹인 TPA(Triparti Agreement)의 결성을 발표하고, 대서양안에 배선하던 4척의 풀컨테이너선 가운데 2척을 서해안으로 전배하여 같은 해 5월 5일부터 운항하겠다고 발표하였다. 이같은 대한선주의 발표는 1978년에 발표된 이른바 컨테이너 4사(대한해운공사, 고려해운, 한진해운 및 조양상선)체제<sup>22)</sup>에 의한 고려 해운과 한진해운의 기득권을 침해하는 것이어서 상당한 혼란을 야기하였다. 이 문제는 1982년 11월 장래(1986년) 국적선사간에 공동운항을 추진한다는 전제 아래 대한선주의 전배를 일단 인정한다는 선에서 수습되었다.

〈표 8〉 1987년말 현재 대한선주 컨테이너선대 현황

항로	선명	적재능력(teu)	선령
유럽	Korean Jace Jin	1,500	7
	Korean Wonis Sun	1,768	11
	Korean Wonis Jin	1,722	15
	Korean Wonis Seven	1,798	5
	Korean Wonis Won	1,646	14
	Korean Jae Won	1,522	2

자료 : 한국선주협회

한편 유럽항로에는 1979년 2월 15일에 계획조선으로 건조된 코리아 제이스 원호를 제1차선으로 투입한데 이어, 1979년 10월에 2차선으로 코리안 제이스 진호(26,489총톤, 1,500 teu)를 추가로 투입하였는데, 1차선으로 투입하였던 코리아 제이스 원호는 1984년에 북미항

22) 해운항만청은 1978년 3월에 1981년도까지 21척의 풀컨테이너선을 확보하여 정기항로의 완전 컨테이너화를 실현한다는 목표를 세우고, 풀컨테이너 4사체제를 확립한 바 있었다.

로로 전배하였다.

### 6) 韓進海運의 大韓船洲 吸收合併

그런데 1979년에 발생한 제2차 석유파동으로 인한 세계적인 해운불황으로 대한선주는 처음부터 수많은 고난에 봉착하였다. 대한선주의 경영진은 무리한 운임경쟁과 시장의 확장을 통하여 고난을 돌파하고자 하였는 바, 그러한 행동이 경영상의 어려움을 가중시키는 원인이 되었다. 정부가 추진한 해운산업합리화계획에 따라 대한선주는 1984년 船洲商船을 합병하고, 輿林海運을 계열화하는 한편, 자구노력으로 선박과 부동산의 매각을 포함한 점소와 대리점의 감축 등 감량경영을 추진하였다. 그러나 대한선주의 경영은 극도로 악화되어 1984년 현재 그 부채 비율은 1,368%에 이르렀고, 그 적자의 규모도 247억원에 달하였다. 이러한 적자의 규모가 1986년에는 1,250억원으로 더욱 증가되었다.

이러한 상황에서 대한선주는 1986년부터 주거래은행인 외환은행의 자금관리를 받게 되었는데, 1986년 12월 26일 정부와 외환은행은 대한선주의 회생이 불가능하다고 판단하였다. 이러한 결과에 따른 외환은행측의 종용에 의해 1987년 11월 6일 한진해운에 의한 흡수가 확정되었는데, 그 내용은 다음과 같았다. 즉 ① 금융기관의 총 차입금 7,938억원 중 3,731억원은 인수사(한진그룹의 7개 계열법인)가 인수하여 15년 거치 15년 분할상환하고, 나머지 4,207억원은 채권은행(11개 거래은행)이 20년간 분할하여 상각한다. ② 인수사는 인수부채를 1988년부터 20년간 균등 인수한다. ③ 경영을 정상화하는 데에 부족자금이 발생하는 경우에는 대출이자를 정상적으로 받는다는 조건으로 1,000억원(시설자금 400억원, 운영자금 600억원)의 한도 안에서 지원한다.

한진해운과 대한선주는 1988년 6월 30일에 정식으로 합병계약을 체결하였다. 이어서 같은 해 7월 30일에 열린 한진해운의 정기총회에서는 합병을 승인하고 상호를 한진해운으로 변경하기로 결의하였다. 이에 따라 1988년 12월 2일에 한진해운의 이름으로 합병등기절차를 완료함으로써 대한해운공사의 법통은 완전히 자취를 감추었다. 이로써 우리나라 국책기업 제1호로 설립된 대한해운공사는 완전히 소멸되었다. 대한해운공사가 비록 소멸되었다 하더라도, 대한해운공사가 민영화된 이후 한국 선두주자로서의 역할을 상실한 것은 틀림없는 사실이다. 그럼에도 불구하고 대한해운공사는 대한민국 해운인재를 양성하는 사관학교로서의 구실을 맡아 왔을 뿐 아니라, 대한민국 해운계의 정신적 고향으로서의 인식되어 온 것도 틀림없는 사실이었다.

## 2. 初創期의 群小海運業體

1960년 6월 20일에 설립된 한국선주협회의 회원사는 大韓海運公社, 極東海運, 近海商船,

大洋海運, 東南海運, 大韓油槽船, 怡安公司, 朝鮮商船, 新韓海運 및 高麗海運 등 11사이다. 즉 이들 선사 모두가 1960년대 이전에 설립된 회사들이라 하겠는데, 이 가운데 아직도 존속하고 있는 선사는 고려해운 뿐이다. 어쨌든 이들 11개 회원사가 보유한 총 선복량은 39척에 10만 958 총톤이었는데, 이 가운데 해운공사의 선복량이 17척에 7만 214 총톤으로 척수에서 43.6%, 그리고 총톤수에서 69.5%를 차지하였다. 그리고 선복량에서 2위의 선사는 2척에 1만 4,141 총톤을 보유한 극동해운이었는데, 대한해운공사와 극동해운 등 이들 2사의 선복량이 83.6%나 되었다. 이 밖에 5척에 1,958 총톤을 보유한 대한유조선은 대한해운공사의 자회사였다. 말 그대로 대한해운공사를 제외한다면, 현재로서는 물론 당시로서도 영세하기 짝이 없는 소규모의 선사들이었다.

그렇기는 하지만 이 가운데, 현재까지 존속하여 중견업체로 성장한 고려해운과 비록 소멸되어 버리기는 하였지만 극동해운, 그리고 선주협회의 회원사가 아니었던 남성해운에 대해서는 우리나라 해운의 발전과정에서 간략하게나마 언급해 둘 필요가 있다.

### 1) 極東海運

極東海運은 당시 해운공사의 사장이던 南宮 練이 1952년 10월 21일에 해운공사와는 전혀 별개로 개인적으로 설립한 해운회사이다. 이와 같은 극동해운을 따로 언급하는 것은 해운공사를 제외하고는 가장 빠른 시기에 설립되고, 1960년 현재의 선주협회 회원사 중 제2위의 선복량을 보유하였던 회사라는 점에서가 아니라, 광복 이후 최초로 대미항로에 선박을 취항시킨 선사였다는 점에서이다. 즉 남궁련은 부산 앞 바다에 침몰되어 있던 선박을 인양하여 수리를 마친 다음 高麗號라 명명하고, 극동해운의 창립과 동시에 고려호의 대미항로취항식을 거행하였다. 이 선박이 李承晚 대통령이 ‘미스 코리아’(Miss Korea)라고 부른 6,819 총톤의 고려호이었다.

### 2) 高麗海運

高麗海運은 1954년 4월 17일에 李學哲에 의해 설립된 해운 회사이다. 위에서 언급하였듯 고려해운은 한국선주협회 창립회원으로 참가하였지만, 그 보유선복량은 단 1척에 833 총톤이었다. 이러한 고려해운이 발전의 계기를 잡은 것은 1964년 이후였다. 즉 정부(商工部)가 침체된 국내조선업계를 활성화하기 위한 방안으로 1962년에 발표한 획기적인 조선업 장려책에 의해서였다. 즉 이 조선업 장려책의 내용은 ①자기자금 10%, 보조금 40% 및 응자금 50%로 자금을 구성하고, ②응자금은 정부의 보증에 의한 선박의 후취담보로 하고, ③이자율 연 5%, 15년 상환(韓國海事問題研究所, 1984)이라는 말 그대로 참으로 획기적인 것이었다. 그러나 이처럼 획기적인 조치에도 불구하고, 당시로서는 10%의 자기자금의 마련이 용이

하지 않은 상황이었고, 그 보다는 아직 大韓造船公社의 건조능력이 신뢰를 받지 못한 시기였기 때문에 실수요자 신청을 머뭇거리는 상황이었다.

이 때에 憲泰範이 개인자격으로 가장 먼저 실수요자 신청을 하였고, 그에 뒤이어 고려해운이 실수요자 신청을 하였다. 1,600 총톤급의 이들 선박이 1964년 2월 22일과 5월 11일에 준공되어 각각 新洋號와 東洋號로 명명되었다. 이들 선박은 당시 국내에서 건조된 최대의 선박이었는데, 건조 과정에서 상공부 당국이 합작을 권유하여 신태범이 이에 동의함으로써 고려해운 경영자의 일원으로 참여하였다. 그 얼마 후 같은 조건으로 朴鉉奎가 보다 대형선인 2,600 총톤급의 실수요자로 신청하여 1966년 8월에 인수받았다. 이 배가 보리수호인데, 박현규는 豊國海運을 설립하여 운항만을 고려해운에 위탁하다가, 나중에 합작에 동의함으로써 역시 경영진의 일원으로 참여하였다.

이를 계기로 고려해운은 한일항로의 선두선사로서 꾸준히 발전하여 대한해운공사, 한진해운 및 조양상선과 함께 컨테이너 4사 체제에 의한 컨테이너운항선사의 하나로 선정되어, 1978년 말에 제1차선으로 패시픽 트레이더(19,175 총톤, 1,036teu), 1980년에 2차선 패시픽 익스프레스(16,240 총톤)를 투입함과 동시에 패시픽 선사인(20,400 총톤, 1,036teu)을 1차선에 대체 투입하여 대미컨테이너항로를 개설하기도 하였다. 그러나 자금력의 부족에 해운불황을 겹쳐, 합리화과정에서 컨테이너운항분야를 분리하여 현대상선에 이양하였다.

### 3) 南星海運

남성해운은 고려해운보다 앞서 1953년 8월 1일에 金翰洙에 의해 설립된 회사이다. 그러나 이 회사의 뿌리는 더 거슬러 올라가는데, 일제 때인 1921년 8월에 朝鮮汽船, 立石汽船 및 晃陽汽船 등이 합병하여 설립된 西日本汽船과 관련되어 있다. 즉 광복 후 金翰洙의 아버지인 金錫汝이 서일본 기선의 관리인이 되어, 1950년에 그 재산 중 선박만을 불하받아 설립한 朝鮮汽船의 후신이다(金元鐸·南東熙, 1955). 조선기선이나 남성해운이나 모두 설립 초기에는 부산과 여수간의 여객선 항로에만 종사하였다.

남성해운의 경영은 비교적 보수적이어서 1973년까지 선주협회의 비회원사로 활동하였는데, 선주협회에 가입하기 직전 남성해운은 국적선 6척과 외국선 4척 등 총 10척에 1만 2,980 총톤을 운항하였다. 그러나 선주협회에 가입한 1974년도에는 6척에 6,817 총톤에 이르는 국적선만을 운항하였다. 이같은 보수적 성향의 경영으로 남성해운이 이제껏 한국해운의 뚜렷한 존재로 부상한 바는 없으나, 한·일간 피더 컨테이너운항의 선두주자로서, 그리고 한·일간의 대표적 운항업체의 하나로서 존재하고 있다.

### 3. 原油의 輸送權과 韓國海運

한국해운에 지각변동을 일으킨 것은 1962년부터 시행된 '경제개발 5개년계획'에 따른 경제의 성장과 그에 따른 해상물동량의 비약적인 증가이다. 그 가운데에서 한국해운에 가장 커다란 영향을 미친 것은 정유공장의 건설이었다. 대한석유공사의 울산정유공장(1964)은 Gulf와의 합작으로, 호남정유(1969)는 Kaltex, 그리고 경인에너지(1971)는 Union Oil과의 합작으로 건설되었다. 이같은 합작과정에서 외국의 합작선인 대석유그룹들은 원유의 수송권까지 장악하고자 하였던 바, 우리 정부는 우리 해운이 운송능력을 지닐 때에 그 수송권을 환수한다는 조건에서 이를 수용하였다. 세계적인 대석유그룹들도 별다른 이의 없이 우리 정부가 제시한 조건을 수용하였는데, 그것은 한국해운이 그만한 능력을 지닐 수 있기까지에는 장구한 세월이 걸릴 것으로 판단한 때문인 것으로 생각된다.

#### 1) 三洋航海의 設立과 그 明暗

그런데 아무도 예상하지 못하였던 일이 발생하였다. 丁奎成이라는 재일동포가 원유의 수송권 획득을 목표로 귀국하여 1965년 2월 5일 삼양항해주식회사를 창립하였다. 삼양항해는 ① 당시의 우리 해운업계로서는 생각하지도 못한 원양원유운송을 시도하고 나섰다는 점에서, ② 국내 최초로 유럽의 차관을 시도했다는 점에서, 그리고 ③ 우리나라 뿐만 아니라 당시로서는 세계 최대형 선박인 10만 중량톤 내지 13만 중량톤급 유조선의 건조를 시도하였다는 점에서, 우리 해운업계에 커다란 충격을 주었다.

삼양항해는 1970년도의 국내정유공장 수요 원유 859만 톤 가운데 약 43%에 해당하는 360만 톤의 원유를 운송한다는 계획을 세우고, 1967년 5월 13일 영국 및 스웨덴과 10만 5,700 중량톤급 2척과 13만 중량톤급 2척 등 4척에 대한 차관협정을 체결하였다. 이 차관협정은 정부로부터 10만 5,700 중량톤급은 12만 3,000 중량톤급으로, 13만 중량톤급은 13만 4,700 중량톤급으로 수정하여 건조할 것을 조건으로 승인되었다.

이 가운데 10만 5,700 중량톤급의 시스타호와 뉴스타호 등 2척을 1969년에 스웨덴의 고테버겐 조선소로부터 인수하였다. 이어 1970년에는 영국의 Lithgows 조선소에 발주한 12만 3,000 중량톤급 2척 중 제1선인 킹스타호를 인수하였다. 이어 1971년에 마지막으로 리스고우 조선소로부터 골든 스타호를 1971년에 인수하였지만, 해운불황으로 곧 해외에 매각해 버렸다.

그런데 이들 3척의 유조선은 걸프측의 비협조로 삼양항해 측의 당초 계획과는 달리 대한석유공사 울산정유공장 소요 원유운송에 참가하지 못하고, 영국의 British Petroleum Tanker 사에 장기용선되어 운항되었는데, 1972년 12월 시스타호가 오만만(Gulf of Oman)에서

브라질의 유조선과 충돌하여 침몰되어 전손되어 버렸다. 그에 이어 1974년에 킹스타호도 말라카 해협 근처에서 충돌사고를 일으켰지만 다행히 全損만은 면할 수 있었다. 이러한 삼양항해 측의 불운과 해운불황이 겹친데다가, 브리티시 페토로름사와의 용선계약도 만료되어 2척의 유조선에 대한 운항을 1975년도에 호남탱카에 위탁하다가, 1978년에 이르러서는 해운에서 아예 철수해 버렸다.

## 2) 汎洋專用船의 創設과 成長

삼양항해가 설립된 데에 바로 뒤이은 1966년 5월 28일에 汎洋專用船株式會社가 朴健碩에 의해 설립되었다. 박건석은 석유제품의 공급업체인 美隆商社를 경영하고 있었는데, 그와 같은 인연으로 울산정유공장의 원유공급자인 걸프와 손잡게 된 계기가 되었다. 즉 대한석유공사의 합작사로서 원유의 공급권과 수송권을 쥐고 있던 걸프가, 삼양항해의 시도를 저지하기 위한 방법으로서 범양전용선을 설립하도록 종용한 것으로 알려져 있다.

아무튼 범양전용선은 설립과 더불어 걸프측의 보증아래 리베리아의 민간차관을 도입하여 4척의 유조선을 대한조선공사에 발주하였다. 이를 선박이 1967년에 차례로 인수되었다. 즉 2월에 골든 팍(30,073 총톤), 3월에 실버 팍(30,148 총톤)과 엔젤 팍(30,148 총톤), 그리고 마지막으로 12월에 드래곤 팍(30,073 총톤) 등 4척을 인수함으로써, 합계 12만 441 총톤을 보유, 국내업계 제1의 해운기업으로 등장하였다. 이후 범양전용선은 1976년 이후 업계 1위의 자리를 고수하지는 못하였지만 승승장구하였다.

그러나 1979년에 일어난 제2차 석유파동에 의한 해운불황의 여파가 미친 영향은 범양전용선의 경우도 예외가 아니었는 바, 해운산업합리화계획에 적극 참여, 世邦海運, 三益商船, (株)寶運, 大洋船舶, 世邦企業, (株)三美 및 大韓船舶 등을 흡수합병하고 그 명칭을 汎洋商船으로 개칭하였는데, 이 때의 보유선박은 총 93척에 203만 3,000 총톤으로서 역시 업계 1위였다. 이밖에 寶洋船舶도 계열선사로 거느리게 되었다. 그러나 이와 같은 합리화과정에서 창업주 朴健碩이 사옥인 두산빌딩에서 투신자살하는 비극이 벌어졌고, 범양상선은 은행의 관리기업이 되었다.

## 3) 湖南탱카

호남탱카는 1972년 8월 21일에 湖南精油의 수요 원유를 운송하기 위해 호남정유와 칼텍스의 합작에 의해 설립되었다. 호남탱카는 1974년 10월에 18만 중량톤급 호남 필 1척을 신조하여 운항하였고, 위에서 말한 바와 같이 1976년 6월에 三洋航海의 뉴스타호와 킹스타호를 인수하여 운항하였다. 호남탱카는 우리나라의 대표적인 自貨運送業體(industrial carrier)로서 오늘에 이르기까지 호남정유의 수요에 따라 착실한 발전을 거듭하고 있다.

#### 4) 三和運漕

정치인이었던 鄭泰成이 1972년 10월 2일 三和運漕를 설립하고 1973년 7월 스페인으로부터 당시로서는 최대형의 유조선인 천우호(12만 1,062 총톤, 23만 1,099 중량톤)를 도입하였다. 이 회사 역시 국내수요 원유의 운송을 목적으로 설립된 것임에 틀림없으나, 1977년에 소멸되기까지 구체적으로 어떤 활동을 하였는가는 상세히 알려진 바가 없다.

#### 5) 亞細亞商船

1976년 3월 25일에 현대그룹의 자회사로 설립된 아세아상선 역시 유조선업체로 출발하였으나, 아세아상선의 경우에는 위에 언급한 범양전용선, 삼양항해, 호남탱카 및 삼화운조와는 그 설립 동기가 다른 바, 항을 바꾸어 서술한다.

#### 6) 油槽船이 韓國 海運에 미친 影響

유조선의 운항이 우리 해운에 어떤 영향을 미쳤는가는 <표 9>에 그대로 나타나 있다. 물론

<표 9> 1970년대의 국내 5대 선사의 추이

선사명	1971		1972		1973		1974		1975	
	선복량	순위								
삼양항해	197,977	1	137,189	3	137,718	3	137,718	3	137,718	4
범양전용선	137,804	3	155,111	2	186,231	2	383,362	1	422,897	1
해운공사	138,251	2	172,912	1	209,857	1	186,779	2	142,564	2
극동해운	79,225	5	—	—	—	—	—	—	—	—
대한선박	79,661	4	79,512	4	79,512	5	—	—	—	—
조양상선	—	—	73,863	5	—	—	—	—	—	—
코리아라인	—	—	—	—	125,592	4	127,995	4	137,718	3
삼화운조	—	—	—	—	—	—	121,062	5	121,061	5
선사명	1971		1972		1973		1974		1975	
	선복량	순위								
범양전용선	422,330	1	494,906	2	560,146	2	555,176	2	581,796	3
해운공사	238,509	3	—	—	—	—	304,431	4	628,386	2
코리아라인	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
삼양항해	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
삼화운조	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
아세아상선	415,492	2	496,139	1	592,434	1	808,279	1	911,170	1
호남탱카	221,003	4	304,822	3	413,100	4	403,792	3	522,086	4
울산해운	193,235	5	297,627	4	473,863	3	—	—	—	—
현대엔터프라이즈	—	—	277,966	5	261,100	5	208,150	5	—	—
삼미사	—	—	—	—	—	—	—	—	491,574	5

자료 : 한국선주협회

선복량만으로 해운기업의 모든 것을 평가할 수는 없는 일이지만, 선복량으로만 따진다면 유조선업체들이 압도적인 선두 그룹을 형성하였다는 것을 알 수 있다.

#### 4. 現代重工業과 亞細亞商船

##### 1) 現代重工業

한 나라의 해운발전은 그 나라의 조선공업 수준과 연계된다. 물론 조선공업이 발전하지 않았다고 해서 반드시 해운산업이 발전할 수 없는 것은 아니겠지만, 조선공업이 해운산업 발전에 바탕이 되는 것만은 틀림없다. 그런데 우리나라에도 大韓造船公社 등 크고 적은 조선소가 없지는 않았지만, 자금 및 기술의 부족으로 기껏 어선의 건조 정도에 매달려 있는 수준이었다.

이러한 때에 현대그룹의 鄭周永이 1969년에 白忠基, 黃炳周 및 金溶植 등으로 조선사업추진팀을 구성하고 조선소 건설계획에 착수하였다. 1979년 9월 영국의 A&P Appledore 등과 차관도입계약을 체결하고, 영국수출신용보증국(Export Credit Guarantee Department; ECGD)의 조건부 승인을 받아, 1969년 10월 그리스의 리바노스와 접촉하여, 25만 9,000 중량톤급 유조선 2척을 수주하고, 1972년 3월 23일 울산시 미포만 백사장에서 조선소 기공식을 거행하였다. 이처럼 조선소가 건설되지 않은 상태에서 신조를 수주한 것은 세계적으로도 전무후무한 일이다.

아무튼 현대는 조선소 착공 1년 후인 1973년 3월 20일 초대형 유조선 1호선 건조에 착수하였다. 이 1호선은 1974년 11월 27일에 완공되어 그 다음날 선주에게 인도되었다. 조선소 건립 2년 8개월, 선박건조 1년 8개월만에 이룬 평단이다. 현대조선은 리바노스로부터 2척의 대형유조선 2척을 수주한데 이어, 1973년에 23만 중량톤급 4척, 26만 중량톤급 4척 등 8척, 그리고 1974년 3월에 26만 중량톤급 2척을 수주하였다. 이처럼 현대조선소는 순풍을 맞은 듯하였으나, 1973년에 일어난 제1차 석유파동의 영향으로 리바노스는 여러 가지 이유를 들어 1974년 이미 명명식까지 마치고, 11월에 완공이 예정되어 있던 2차선에 대한 인수를 거부하였다. 인수거부는 이에 그치지 않고, 완공 전이기는 했지만 홍콩의 C.Y.Tung도 2척의 인수를 거부하였다.

##### 2) 亞細亞商船의 設立

현대그룹은 이러한 위기를 극복하기 위한 하나의 방안으로서 1976년 2월 아세아상선의 설립에 착수하여, 그 해 3월 25일에 설립등기를 완료하였다. 아세아상선의 설립자본금은 2,000 만원이었는데, 4월 27일에 자본금을 2억 원으로 증자하였다. 아세아상선은 설립 직후 곧바로

걸프와의 협상에 착수하였다. 약 6개월 간에 걸쳐 15회에 이르는 공식회담을 거듭한 끝에 1976년 8월 30일 대형유조선에 대한 5년 6개월 간의 연속항해용선 계약을 체결하는 데에 성공하였다. 이에 따라 같은 해 9월 3일에 코리아 선호, 11월 23일에 코리아 스타호, 그리고 12월 7일에 코리아 배너호가 첫 취항에 나섰다.

이러한 경위로 아세아상선은 우리나라 굴지의 선사로 태어나, 현대그룹이라는 막대한 배경을 무기로, 유조선은 물론 컨테이너선, 자동차운반선, 산물선 및 천연가스운반선 등 해운업 모든 분야를 망라하는 대선사로 군림하게 되었는데, 이것도 세계적으로 유례를 찾기 힘든 일이다. 해운이 발전함으로써 그 수요를 충족시키기 위한 조선업이 발전하게 되는 것이 순리인데, 이 경우에는 조선소가 해운기업을 창출한 것이다.

## 6. 컨테이너 4社體制

### 1) 컨테이너 4社體制의 背景

이른 바 '컨테이너 4사체제'라는 묘한 용어가 등장한 것은 1978년의 일이다. 즉 해운항만청은 1978년 3월에, 1981년도까지 21척의 풀컨테이너선을 확보하여 정기항로의 완전한 컨테이너화를 실현한다는 목표를 세우고, 풀컨테이너 4사체제를 확립하였다. 이에 따라 高麗海運, 韓進海運, 朝陽商船이 大韓海運公社와 더불어 컨테이너운항선사로 지정되었다. 이와 같은 조치가 이루어진 것은 한국해운을 선도해 온 대한해운공사에만 일임해서는 정기항로의 컨테이너화가 요원하다고 판단한 때문이었다.

북미항로의 경우 대한해운공사가 홍콩의 OOCL과의 공동운항 형식으로 이미 1976년 9월 24일에 컨테이너 1호선 코리안 리더호(23,930 총톤)를 투입한데 이어, 1977년 5월에 코리안 코맨더호(1,678teu), 그리고 1978년 11월에 코리안 주피터호(1,674teu)를 투입하였고, 유럽항로의 경우에는 1979년 2월 15일에야 1차선으로 코리아 제인스 원호를 투입하였다. 이 같은 상황에서 해운공사, 즉 大韓船洲의 과감한 투자를 기대하기는 어렵다는 판단에 따른 조치였다.

### 2) 北美航路의 開設과 運航

해운항만청의 방침은 우선 이들 4사로 하여금 컨테이너 선복을 확보하도록 하여, 1981년까지는 선진해운국 선사들과의 합작투자나 운항제휴로 운항토록 하되, 1982년부터는 단독운항토록 한다는 것이었다.

이러한 방침에 따라 고려해운은 1978년 말에 제1차선으로 패시픽 트레이더호(19,175 총톤, 1,036teu)를 투입하여 일본의 NYK와의 공동운항을 시작하였다. 그 후 1980년에

1만 6,240 총톤급의 패시픽 익스프레스호를 제2차선으로 추가 투입하고, 패시픽 선사인호(20,400 총톤, 1,036teu)를 패시픽 트레이더호를 대체하여 투입하였다. 한편 한진해운은 1979년 초에 계획조선으로 건조된 1만 678 총톤급의 한진서울, 한진인천, 한진부산 및 한진포항호 등 4척으로 북미항로에 투입하여 시랜드와 공동운항에 착수하였다. 그리고 경영권의 변동으로 대한선주로 개칭된 대한해운공사는 1981년에 코리안 원이스 세븐호(15,135 총톤)을 북미항로에 추가로 투입하고, 기왕에 투입한 코리안 리더호, 코리안 코맨더호 및 코리안 주피터호의 선명을 각각 코리안 워니스 원호, 코리안 워니스 진호 및 코리안 워니스 선호로 개칭하였다.

그런데 대한선주는 홍콩의 OOCL과 공동으로 북미동안항로, 고려해운과 한진해운은 각각 일본의 NYK와 미국의 시랜드사와의 공동으로 북미태평양항로에서 운항하는 것으로 배정되어 있었는데, 1982년 초 대한선주는 기왕의 OOCL과의 공동운항에 싱가포르의 Neptune Orient사를 추가한 새로운 공동운항그룹인 TPA(Triparti Agreement)를 결성하였다고 발표하였다. 이에 따라 대한선주는 OOCL과 함께 북미대서양안에 배선하던 4척의 풀컨테이너선 가운데 2척을 서해안으로 전배하여 5월 5일부터 운항하겠다고 일방적으로 선언하였다. 이와 같은 대한선주측의 발표는 이른 바 컨테이너 4사체제에 의한 고려해운과 한진해운의 기득권을 침해하는 것이어서 일시 혼란을 야기하였다. 그러나 같은 해 11월 장래(1986년)에 국적선사간의 공동운항을 추진한다는 전제 아래 대한선주의 전배를 잠정적으로 인정한다는 선에서 수습되었다.

### 3) 유럽航路의 開設과 運航

고려해운 및 한진해운과 함께 새로 컨테이너선사로 지정된 조양상선은 1978년에 타이완의 Evergreen과 제휴하여 유럽항로에 盟外(non-conference)로 배선한다는 계획을 수립하였다. 이에 대하여 유럽운임동맹(Far Eastern Freight Conference ; FEFC)은 기왕에 동맹에 가입한 대한선주의 기득권마저 인정하지 않겠다고 위협하였다. 이에 따라 동맹과 해운항만청 간의 공식, 비공식 접촉을 가진 결과 1979년 1월 19일에 합의에 이르러, 조양상선은 같은 해 8월 10일부터 동맹선사로서 활동하게 되었다. 이에 따라 조양상선도 에이스그룹의 일원으로 1980년 12월에 코리안 찬스호(29,363 총톤)와 코리안 로더호(12,048 총톤)를 투입하였다. 그 뒤 코리안 로더호는 오스트레일리아 항로로 전배되었다. 이보다 앞서 1979년 10월에 대한선주는 제2차선으로 코리아 제이스 진호(26,489 총톤, 1,500teu)를 투입하고 제1차선으로 투입하였던 코리안 제이스 진호를 북미항로로 전배하였다.

그러나 여기서 짚고 넘어가야 할 사안은 조양상선의 유럽항로배선과 관련하여 운임동맹 측과 행정기관이 해운항만청이 협상을 전개했다는 사실이다. 과연 정부가 나서야 했던 상황이

었는가에 대한 검토가 필요한 부분이다.

#### 4) 海運產業合理化計劃과 3社體制로의 變動

1983년 말에 확정된 이른 바 해운산업합리화계획의 수행 과정에서, 해운항만청은 1984년 7월 28일 컨테이너정기선에 대하여 1986년까지 2단계 합리화계획을 추진하기로 결정하였다. 이에 따라 북미항로의 컨테이너 3사는 자율적으로 공동운항 방안을 모색하였으나, 선박의 크기 및 속력 등 기술적 문제에 대한 의견의 불일치로 大韓船洲를 제외한 高麗海運과 韓進海運 간의 공동운항협정이 1985년 3월 5일에 체결되어 5월 26일에 제1선이 배선되었다. 그러던 중 1985년 9월 19일 現代商船(종래의 亞細亞商船 1983년 9월에 現代商船으로 변경되었다)이 고려해운의 컨테이너선운항권을 인수함으로써 북미항로의 컨테이너 3사체제는 大韓船洲, 韓進海運 및 現代商船으로 바뀌었다. 그리고 大韓船洲가 1988년 11월 30일에 韓進海運에 흡수 합병됨으로써, 북미정기항로는 한진해운과 현대상선의 2사체제로, 그리고 전체 컨테이너 4사체제는 3사체제로 변경되었다. 이와 더불어 미국과의 합작선사라는 이유로 해운합리화계획에 참여하지 않았던 한진해운도 합리화선사로서의 자격을 갖추게 되었다.

한편 에이스그룹의 일원으로 유럽동맹에 가맹하여 활동하였던 大韓船洲와 朝陽商船은 1989년 1월 1일자로 동맹으로부터 탈퇴하겠다고 1988년 6월 25일에 통고하였다. 이러한 경위로 동맹을 탈퇴한 조양상선은 1992년의 유럽공동체시장통합을 앞두고 서독의 Senato Line과 동독의 DSR과 더불어 1989년 1월부터 세계일주 및 지역간 정기항로의 운항을 내용으로 하는 Tricon의 결성을 발표하였다.

### 6. 國籍取得條件附裸體船

한국해운의 발전과정에서 볼 때 가장 어려운 문제가 선박을 어떻게 증강시키는가 하는 문제였다. 예컨대 1962년에 착수된 제1차 경제개발 5개년계획 기간 중에 17만 5,000 총톤, 제2차 계획기간 중에 79만 3,000 총톤, 그리고 제3차 계획기간 중에는 139만 9,000 총톤의 선복 증강목표가 설정되어 있었는데, 이같은 목표를 달성하기 위한 수단으로서는 ① 정부보유외화의 대출, ② 중고선도입의 허용확대, ③ 대일민간상업차관의 배정, ④ 구미차관의 승인, ⑤ 국적취득 조건부나용선의 허용 및 ⑥ 국내조선의 장려 등이 나열되어 있을 뿐이다. 그러나 그 내용으로 볼 때 선복을 확충토록 하기 위한 정부의 지원이란 정부보유외화의 대출, 대일민간상업차관의 배정 및 국내조선의 장려 뿐이었고, 나머지 3개 사항은 편의의 제공에 지나지 않는 것이다. 뿐만 아니라 정부의 지원으로 생각되는 3개 조치의 상황도 그 당시의 재정 형편으로 볼 때 선언적 의미 이상의 것이 못되었다.

이같은 상황에서 가장 실현성이 높은 시책은 국적취득 조건부나용선 뿐이었다. 국적취득 조건부나용선이란 매입조건부나용선(hire-purchased bareboat charter)의 변형으로서 계약의 종료와 더불어 소유권이 용선자에게 이전되는 것을 조건으로 하는 일종의 연지금매입방식이다. 이와 같은 국적취득 조건부나용선의 도입이 누구의 아이디어에 의해서 도입된 것인지는 알 수 없으나, 이러한 방식이 활용됨으로써 우리나라에 계획조선제도가 본격화되기 이전까지, 선복확충의 유일하고도 최대의 방식인 것으로 정착되었다. 왜냐하면 선복이 절실한 우리나라 해운업계에는 자산도 신용도 아직 없었는데, 일본의 해운업계로서는 전후에 건조한 노후선들을 처분해야 할 필요가 절실하였기 때문이다(李源哲, 1988).

## 7. 船員人力의 養成과 需給

### 1) 海技士의 養成

한국해운의 재건 및 발전과 관련하여 가장 특기해야 할 사항은 해기사양성기관의 설립이다. 현재의 韓國海洋大學校가 그것이다. 한국해양대학교는 1945년 11월 5일 운수부 산하에 설립되었던 鎮海高等商船學校의 후신으로 현재까지 국립으로 운영되고 있다.

일반적으로 말한다면 대외무역이 활발해야 그에 따른 필요에서 해운이 발달하고, 그래야만 그에 소요되는 선박의 건조와 선원의 양성이 시도되는 것이 순서이다. 그런데 우리의 경우에는 이 같은 순서가 완전히 거꾸로 진행되었다는 점에서 세계에서도 유례를 찾기 어려운 일이다. 광복 당시 선박을 다룰 만한 해기인력이 모자랐던 것은 틀림없는 일이겠으나, 해기사를 체계적이고 조직적으로 양성해야 할만한 그러한 상황은 아니었다. 그럼에도 불구하고 해기사들이 선두에 서서 해기사의 양성에 적극 나선 것은 물론, 신생 조국의 앞날이 바다에 달려 있다는 선각적 사명감 때문이었겠지만, 달리 본다면 무모하기 짝이 없는 일이기도 했다.

### 2) 船員의 海外送出

그러하듯 한국해양대학에서 양성된 해기사의 대부분을 일자리를 가질 수 없었다. 따라서 해양대학을 졸업한 상당수가 전공이 다른 분야로 뛰어들 수 밖에 없었다. 이러한 잉여 해기사들이 해외 취업에 눈을 돌리게 시작하였는데, 이같은 해기사들의 해외 취업이 처음으로 이루어진 것은 1960년 6월의 일이다(대한해운공사 金康雄 통신장의 그리스적 선박 승선). 이를 계기로 세계의 해운계가 우수한 한국의 해기인력에 주목하기 시작하였는 바, 1965년 이후에는 잉여 해기인력이 전혀 생겨나지 않을 정도였다.

이같은 한국선원의 해외취업은 1960년대까지 과잉공급에 따른 해기사들의 취업난을 일소 하였을 뿐 아니라, 개발도상국으로서 무엇보다 절실하였던 외화의 획득원으로서 크게 기여하

였다. 뿐만 아니라 한국을 세계 속의 해운국 내지 선원 강국으로 부각시키는 기틀을 마련하였고, 선진운항기술을 도입하는 창구로서의 역할을 담당하기도 하였다.

그러나 오늘날에는 한국 국내경제의 성장에 따른 임금경쟁력의 상실로 선원의 공급이 줄어들고 있는 추세에 있는데, 취업선원수에서 피크를 이룬 1987년의 경우에는 무려 4만 6,271명이 해외선박에 취업해 있었다. 그리고 외화의 가득면에서 피크를 이룬 것은 1991년인데 그 가득액은 무려 5억 3,565만 4,688 달러였다. 이러한 것이 현재에는 취업 수 1만 여명, 가득 외화 3억 9,000만 달러 수준으로 떨어져 있다.

### 3) 船員의 需給과 船員管理會社

이상 서술한 바와 같이 선원들의 해외 취업이 활발하게 되자, 선원을 관리하여 송출하는 전문회사들이 생겨나게 되었다. 그러나 그 반면에 선원의 해외송출이 조직적으로 이루어지게 됨으로써, 공급이 수요에 따르지 못하게 되었을 뿐만 아니라, 국적선에 승선하는 해기사가 부족하게 되었다. 이에 대한 대책으로 해양대학의 입학정원을 배증하였음에도, 국적선 승선 해기사의 부족은 여전하였다.

이같은 문제를 해결하고자 교통부는 다음과 같은 조치를 잇달아 시행하였다. 즉 ① 1970년 한국해양대학 설치령 제26조에 규정된 취업의무규정에 근거하여 한국해양대학 출신 해기사는 학교 당국이 지정하는 국내선사에 최소한 3년 이상 근무하도록 하였다. ② 1971년 9월에는 일부 취업해기사들의 리베리아 해기면허를 악용하는 사례를 들어, 해외취업을 전면중단시켰다. ③ 1972년 7월에는 교통부 고시 제36호로 '해기원 수급조정의무 취급요령'을 제정하여 해외취업선의 신규인수를 조정토록 하였다. ④ 1973년 7월에는 국비양성해기원을 국립학교 설치령에 의거하여 졸업 후 6년간 의무적으로 승선하는 것을 주 내용으로 하는 '해기원 수급 업무 취급요령'을 제36호로 고시하였다. ⑤ 1973년 1월에는 교통부 고시 제36호를 전면적으로 폐기하고, 해기사수급협의회를 설치하여 운영하도록 하였다. ⑥ 1974년 3월 27일에 선박직원법 제9조 2의 규정에 의거하여 해기사의 공급순위를 국적선 우선으로 하고, 그 제2순위에 국적취득 조건부나용선, 제3순위에 국적취득 조건이 아닌 나용선을 선주가 직접 운항하는 선박으로 규정하였다. 이러한 일련의 조치로 국적선에 대한 해기사의 수급문제는 어느 정도 안정을 찾을 수 있었다.

### 4) 船員管理會社의 運航船社로의 轉換

그런데 앞에서 말하였듯 1974년 3월 27일에 선박직원법 제9조 2의 규정은 국적취득 조건부나용선 뿐 아니라 단순나용선에 대하여서도 선원의 공급순위를 부여함으로써 선원관리회사의 일부가 운항선사로 전환하는 계기를 만들어 주었다. <표 9>에 나타난 5대 운항선사에

올라있는 코리아라인(李盟基, 1968. 12. 12 설립, 이하 같음), 현대엔터프라이즈(趙群來, 1971. 6. 15) 및 호남탱커(具平會, 1972. 8. 21) 등이 국적취득 조건부나용선만을 가지고 운항업을 시작한 대표적인 선사들이다. 이러한 선사 가운데 호남탱카는 처음부터 자사의 원유 운송을 목적으로 설립된 회사이므로 그 성격이 다른 것이고, 현대엔터프라이즈를 비롯한 대부분의 선원관리업체로 시작된 운항선사들은 모두 소멸되어 버렸다. 다만 코리아라인만이 현재 大韓海運이라는 중견해운업체로서 그 소명을 다하고 있다.

## V. 結 論

이상 1880년대의 개항기 이래 현재까지 약 120년간에 걸친 우리 해운의 발전 과정을 살펴보았다. 그 결과 우선 지적할 수 있는 것은 1980년부터 광복까지의 약 65년에 걸친 해운과 그 이후 현재까지의 50여 년에 걸친 해운 사이에는 적어도 표면적으로는 역사적 맥락이 달아 있는 것으로 보이지 않는다는 점이다. 개항기 이후의 우리 해운의 근대화 시도는 1910년까지 30년에도 미치지 못한 짧은 기간이었으며, 그나마 자본의 부족, 기술의 부족 등으로 시행착오가 불가피할 수 밖에 없는 기간이었는데다가 그러한 시도조차 정치적으로 시작되어 정치적으로 끝나버렸기 때문이다. 따라서 경제적인 관점에서의 발전은 시도조차 되지 못하였기 때문에 경제적 성과도 있을 수 없었다.

1910년 한일합방 이후의 기간은 말 그대로 일본제국주의의 치하에서 그들의 정책적 목적에서 시도되어 운영되었을 뿐 아니라, 그 운영에는 물론 조선인 해기사의 양성마저 제한적이었다는 점에서 우리 해운사와는 무관한 기간이었다. 그러나 다른 관점에서 본다면, 그 운항이 연안항로의 경우는 물론이고 근해항로도 한반도를 중심으로 하여 이루어졌고, 또 그 후기에 이르러서는 물론 그 목적은 전략적인 면에서 부족한 선원을 보충하기 위한 목적이기는 하였지만, 조선인 선원을 체계적으로 양성하여 승선시켰다는 점에서 우리 해운과 전혀 무관한 해운이었다고 보기 어려운 면도 없지 않다. 그리고 광복 당시 그들이 우리 수역에 남기고 간 선박들은 10만 톤에도 미치지 못하는 것이었고, 그나마 외항이 가능한 선박은 거의 없다시피 했지만 그래도 그러한 선박이 우리 해운재건에 바탕이 되었다는 것도 부인할 수 없다.

다시 말하여 적어도 외형적 하드웨어라는 면에서는 광복 이전의 우리 해운과 그 이후의 우리 해운에는 거의 역사적 맥락을 인정하기 어렵지만, 소프트웨어라는 면에서 그 맥락은 분명히 존재하고 있다고 본다. 그러하였기에 그처럼 재빠른 재건이 시도나마 될 수 있었을 것이다. 광복 직후에 이루어진 조선우선의 인수, 한국해양대학의 설립도 그러하였거니와, 자본주의경제를 전제하고 출발한 신생 대한민국이 국책회사 제1호로서 대한해운공사를 설립하여

운영하였다는 것 등등이 역사적 맥락으로 이루어진 해운정신이었다고 생각한다. 그러하였기에 오늘날과 같은 발전도 가능하였다고 믿는다.

선박(자산), 선원(운항능력) 및 화물(시장)을 해운의 3요소라고 한다(朴鉉奎·李源哲, 1991). 선박이나 선원, 그리고 화물 그 어떤 것도 거의 갖지 못한 상태에서 출발한 우리의 해운이 현재 세계 유수의 해운국으로 발전하기에 이른 것은 어떤 면에서는 기적에 가까운 일이 다. 그것이 어떻게 가능하였는가를 몇 가지 사안을 중심으로 살펴보고자 한 것이 이 연구인데, 이 연구에서 중심으로 삼은 사안, 즉 '대한해운공사', '초창기의 군소 해운업체', '원유의 수송권과 한국해운', '현대중공업과 아세아상선', '컨테이너 4사체제', '국적취득 조건부나용선', '선원인력의 양성과 수급' 등은 우리가 해운의 3요소라는 선박, 선원 및 화물을 어떻게 확보해 왔으며, 그 과정에서 어떤 해운 기업들이 탄생되고 소멸되었는가를 살펴보기 위한 도구였다. 여기에서 결론적으로 말할 수 있는 것은 해운인의 의지가 크게 작용하였지만, 그에 못지 않게 정부의 정책에 의존한 바가 매우 커다는 점이다. 그 가운데에서 초창기부터 착수된 해기사의 양성과 대한해운공사의 설립이 해운인의 의지와 정책이 그런대로 조화를 이룬 가장 대표적인 예라 하겠다.

마지막으로 이 연구는 계획조선이나 해운산업합리화정책 등에 대하여 구체적으로 언급하지 못하였고, 또한 대한선박 등 주요 기업에 대한 언급이 결여되어 있다는 점을 지적하지 않을 수 없으며, 이들 사안에 대해서는 앞으로의 연구과제로 삼겠다.

### 참 고 문 헌

- 高柄翊(1963), “穆麟德의 手記”, 『震檀學報』 제24호.
- (1964), “穆麟德의 雇聘과 그 背景”, 『震檀學報』 제25, 6, 7 합병호.
- 宮崎市定(1952), “招商局の略史”, 『東洋史研究』 11-2.
- 金元鐸·南東熙(1955), 『海運十年略史』 (서울:交通部海運局).
- 金在勝(1987), “舊韓末 近代汽船에 대한 認識考”, 『韓國海運學會誌』 第4號.
- (1990), “海龍號에 관한 研究”, 『韓國海運學會誌』 第10號.
- 羅愛子(1998), 『韓國近代海運業史研究』 (서울:國學資料院).
- 『內各司(關草)』 (奎章閣 1783).
- 러시아大藏省(1900), 『國譯韓國誌』 (韓國精神文化研究院 편역, 1984).
- 文哲漢(1987), “韓國海運產業의 近代的 發展에 관한 研究”, 博士學位論文(서울:成均館大學校).

- 柳川 勉(1925),『朝鮮交通及運輸』(京城:朝鮮事情社).
- 朴鉉奎・李源哲(1991),『海運論』(서울:韓國海事問題研究所).
- 『備邊司曆錄』.
- 『三港口關草』(奎章閣 18082).
- 孫兌鉉(1982),『韓國海運史』(부산:韓國船員船舶問題研究所).
- 『承政院日記』.
- 吳世榮(1991),“韓國における海運産業の合理化政策とその成果”,『海事産業研究所報』第305號(東京:海事産業研究所).
- 尹基善(1973),『韓國海運二十五年史:外航을 中心으로』(서울:韓國海事補佐人協會).
- 李源哲(1988),“国籍取得條件附裸傭船이 韓國海運에 미친 影響에 관한 小考”,『韓國海運學會誌』第6號.
- 李弘植(1963),『國史大事典(下)』(서울:知文閣).
- 仁川府(1933),『仁川府史』.
- 『日省錄』.
- 『日案』(高麗大亞世亞問題研究所編,『舊韓國外交文書』에 수록).
- 全海宗(1967),『韓國近世對外關係文獻備要』(서울:東亞文化研究所).
- 朝鮮郵船株式會社(1937),『朝鮮郵船株式會社二十五年史』(京城).
- 『朝鮮通商口岸貿易情形論』(奎章閣 7558).
- 芝原拓自(1981),“明治維新と洋務運動”,『日本近代化の世界史的位置:その方法論的研究』(東京,岩波書店).
- 崔完基(1989),『朝鮮後期船運業史研究』(서울:一潮閣).
- 『統理交涉通商事務衙門日記』(統記).
- 『通商彙報』.
- 『統署日記』(高麗大亞世亞問題研究所編,『舊韓國外交關係附屬文書』).
- 韓國國際複合運送業協會(1990),『複運協12年史』(서울).
- 韓國船主協會,『事業報告書』(각년도).
- 韓國船主協會,『船主協會年報』(각년도).
- 韓國船主協會,『外航海運統計』(각년도).
- 韓國船主協會,『外航海運統計要覽』(각년도).
- 韓國海事問題研究所(1984),『現代韓國海運發展40年史』(서울).
- 韓祐勵(1970),『韓國開港期의 商業研究』(서울:一潮閣).
- 『海洋韓國』1978年 6月號(서울:韓國海事問題研究所).

- 海運港灣廳(1981), 「韓國海運港灣史」(서울).
- 海運港灣廳(1986), 「海運港灣廳10年史」(서울).
- 해운항만청사 편찬위원회(1997), 「해운항만청사」(서울).
- 해운항만청, 『해운항만통계연보』(각년도).
- 黃明水 외 6人(1992), 「韓國의 市場商業史」(서울 : 新世界百貨店出版部).
- China Imperial Maritime Customs(1886), *Returns of Trade: Reports for the Year 1886* (Shanghai, The Inspectorate General of Customs).
- Moersel, F.H.(1896), "Korean Coast Trade", *The Korean Repository*, Vol. III(The Trilingual Press).

## The Historical Development of Korean Maritime Transportation in 20 Century

Se-Young Oh and Won-Cheol Ee

### Abstract

We often say that the three factors of shipping business are vessel(asset), crew (operation) and cargo(market). In the view of these three factors, we would like to insist that the reconstruction of the Korean shipping business since the independence from Japan in 1945 was the process of creating of everything from nothing. Because it is clear that we had not almost anything of the aforesaid three factors at the beginning of the Korean shipping business. It is not too much to say that it is a miracle that the current Korea has become one of the leading countries in the world shipping.

The purpose of this paper is the finding of the cause of development of Korea shipping business through some moments, namely the establishment and disappearance of the Korea Shipping Corporation(dae-han hae-un gong-sa), the small and medium shipping companies in the early days of the independent Korea, the roles of the manpower of crews in the Korean shipping business, the problems of the right of the transportation of crude oil, the Hyundai Heavy and Shipbuilding Co. and Asia Shipping Co. and the big four of container carriers, etc. We made efforts to find that how they have secured vessels, crews and cargoes and what companies have established and disappeared.

Keywords: shipping business, vessel, crew, cargo

---

\* Professor, Dongduk Women's University.

\*\* Managing Director, Korea Maritime Research Institute.

## 附加價值稅法令의 變遷史에 관한 研究 A Study on the Changes Process of Value Added Tax Law

宋 東 變\*\*

### 目 次

I. 序 論	1. 부가가치세 제도의 개선측면
II. 理論的 背景	2. 과세대장의 조정
1. 부가가치세의 태동	3. 과세표준계산 방법의 개선
2. 부가가치세의 개념 및 유형	4. 세액 계산 방법의 개선
3. 부가가치세의 과세방법	5. 과세 특례제도의 개선
4. 부가가치세의 경제적·비경제적 효과	6. 조세지원
5. 주요국의 부가가치제도	V. 附加價值稅法令의 問題點 및 改善方案
III. 附加價值稅 稅收現況	1. 부가가치세 법령의 문제점
1. 부가가치세 신고인원	2. 부가가치세 법령의 개선방안
2. 부가가치세 세수 현황	VI. 結 論
IV. 附加價值稅法令의 變遷過程	

### I. 序 論

세계화의 물결 속에 이루어진 경제교류 확대는 국가간 경쟁을 더욱 가속화하고 있으며, 또한 정보통신기술의 발달에 따른 인터넷의 확산은 가상시장을 통한 전자상거래를 활성화하여 향후 정부의 조세확보 능력에 큰 영향을 가져올 것으로 예상된다. 이러한 추세는 기업의 경영 및 조세환경에 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 이러한 환경변화로부터 정부는 세제와 세정의 개편을 통한 환경변화에 대응하여야 할 것이다.

OECD 국가 및 주요 선진국에서도 이러한 변화에 적극적으로 대응하기 위하여 세제의 간소화와 세원의 개발을 통한 개인소득세의 부담을 경감하고, 조세감면의 재정비, 과세표준의 확대, 부가가치세의 개편을 시도하고 있다. 우리나라에서도 세제와 세정을 간소화하고 간접세의 완전환급에 의한 수출 및 투자촉진, 과세의 중립성 유지, 탈세의 방지 등을 통하여 환경변화에 적응하기 위한 노력을 강구하고 있다.

\* 여주대학 세무회계정보과 부교수.

우리 나라 부가가치세는 1977년 7월 1일에 시행되어 1997년 현재 내국세 세수의 37.4%를 차지하고 있어 내국세 세목 중에서 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 그러나 22여년에 걸쳐 본 법 뿐 아니라 시행령·시행규칙이 많이 수정되어 왔음에도 불구하고 부가가치세법은 제도적으로 완전히 정착되지 못해 아직도 많은 문제점을 내포하고 있다.

이러한 문제점은 여러 곳에서 기인할 것이다. 본 연구에서는 우리나라의 부가가치세의 구본구조와 변천사를 고찰함으로서 근본적인 문제점을 살펴보고자 하였으며, 이를 바탕으로 문제점을 개선하고자 한다.

## II. 理論的 背景

### 1. 부가가치세의 태동

1960년대에 추진된 조세정책은 주로 재정자립과 개발재정수요를 충족하기 위한 재정수입의 확보에 주된 목적을 두었다면 1970년대의 세계개혁은 장기적인 세계개편 구상을 토대로 세계의 근대화를 도모하면서 조세의 경제적 기능을 확대하는 데 중점을 두었다. 따라서 1970년대 세계개혁은 1960년대와는 달리 세수증대와 개발지원을 위한 조세유인의 강화에만 목적을 두지 않았음을 알 수 있다. 특히, 1976년 말 세계개혁에서 부가가치세제의 도입으로 간접세체계를 간소화하고 조세의 중립성을 제고한 것은 획기적인 일이다.

### 2. 부가가치세의 개념 및 유형

#### 1) 부가가치세의 개념

부가가치세(value added tax)란 간접세의 한 종류인 일반소비세로서 모든 재화 또는 용역의 생산 및 유통단계에서 창출된 부가가치를 과세하는 것을 원칙으로 하고 있으며 납세자가 부가가치를 구매자에게 전가하는 것을 예정하고 있는 세제이다.

일반적으로 생산물의 가치는 기존가치와 생산과정에서 새로 창출된 부가부분인 부가가치로 구성되어 있다. 그러므로 생산물의 가치를 구성하는 것 중에서 외부에서 구입한 재료비, 구입 부품비, 연료비, 소모품비 등이나 다른 기업으로부터 구입하여 소비한 용역가치인 외주가공비, 운반비, 통신비 등을 기존가치의 소비분이므로 이것들이 기업의 부가가치를 구성하지는 않는다.

부가가치의 과세방법에는 직접법(direct method)과 간접법(indirect method), 가산법과 공제법이 있다. 직접법과 간접법은 부가가치세의 납부세액을 계산하기 위해서 부가가치를

직접 계산하느냐, 그렇지 않으면 간접적으로 계산하느냐에 따라 분류되며, 가산법과 공제법 중 가산법은 부가가치의 요소인 임금, 이자, 이윤 등을 덧셈에 의하여 부가가치를 계산하는 것을 말하고, 공제법은 매출에서 매입을 차감함으로써 부가가치를 계산하는 것을 말한다.

부가가치의 산정에 있어서 한국은행은 가산법<sup>1)</sup>을 사용하고 있으며 한국생산성본부에서는 공제법<sup>2)</sup>을 사용하고 있다.

한국은행 기업경영분석에서 부가가치를 다음과 같은 가산법에 의해 계산하고 있다.

$$\text{부가가치} = \text{순이익} + \text{인건비} + \text{금융비용} + \text{임차료} + \text{조세공과금} + \text{감가상각비}$$

한국생산성 본부에서는 다음과 같은 공제법에 의하여 부가가치를 계산하고 있다.

$$\text{부가가치} = \text{순매출액} - (\text{원재료비} + \text{지불경비} + \text{감가상각비}) - (\text{기초재고액} - \text{기말재고액}) + \text{부가가치 조정액}$$

따라서 부가가치세의 계산방법은 위의 네 가지 방법을 어떻게 결합하느냐에 따라 가산직접법(additive-direct method), 가산간접법(additive-indirect method), 공제직접법(subtrictive-direct method), 공제간접법(subtrictive-indirect method)의 네 종류로 분류된다.

## 2) 부가가치세의 유형

부가가치세는 투자재를 어떻게 다루느냐에 따라서 국민총생산형(GNP Type), 소득형(Income Type), 소비형(Consumption Type)으로 대별할 수 있다.

### (1) 국민총생산형 부가가치세

국민총생산형을 부가가치로 보기 때문에, 소비재와 자본재 모두를 과세 대상으로 본다. 따라서 과세표준은 각 단계에서의 임금, 이자, 임차료, 이윤, 감가상각비의 합계와 일치한다.

$$\text{부가가치} = \text{임금} + \text{이자} + \text{임차료} + \text{이윤} + \text{감가상각비}$$

- 1) 가산법이란 부가가치를 구성하는 항목들을 합산하여 계산하는 방법으로서 이론적인 공제법에 비해 실무적이며, 계산이 쉽고 효율적이다.
- 2) 공제법은 개별 기업이 창출한 부가가치를 생산적인 측면에서 계산하는 방법으로 총생산액 또는 총매출액에서 이를 생산·판매하기 위하여 외부에서 구입한 전급부, 또는 외부구입가치를 차감하는 방법이다.

### (2) 소득형 부가가치세

소득형 부가가치세에서는 국민총생산에서 감가상각비를 공제한 금액인 국민순생산을 부가 가치로 본다. 과세표준은 임금, 이자, 임차료, 이윤의 합계이다.

$$\text{부가가치} = \text{임금} + \text{이자} + \text{임차료} + \text{이윤}$$

### (3) 소비형 부가가치세

소비형 부가가치세는 소비만을 과세대상으로 하기 때문에 소비재 생산과정의 각 단계에서 창출된 부가가치가 과세대상이 된다. 과세표준은 기업의 총매출액에서 중간재 구입액과 투자액을 공제한 금액이다.

$$\text{부가가치} = \text{국민소득} - \text{투자액}$$

소비형은 다른 유형에 비하여 투자를 촉진시킨다는 장점이 있다. 이에 따라 우리 나라는 물론 프랑스, 독일, 일본, 캐나다 등 부가가치세를 도입한 대부분의 나라는 소비형 부가가치세를 채택하고 있다.

## 3. 부가가치세의 과세방법

부가가치는 공제법과 가산법을 선택하여 계산할 수 있다. 이에 따라 부가가치세를 과세하는 방법도 공제법과 가산법으로 구분되며, 공제법은 다시 전단계세액공제법과 전단계거래액공제법으로 구분된다.

전단계세액공제법은 당해 과세기간의 매출액에 소정의 세율을 적용하여 계산한 매출세액에서 매입시 거래징수를 당한 부가가치세액을 공제한 금액을 납부세액으로 한다. 매입세액을 공제받기 위해서는 거래징수를 당한 사실을 증명하는 세금계산서가 필요하기 때문에 이 방법을 적용하려면 먼저 세금계산서제도가 완비되어야 한다. 현행 부가가치세법은 전단계세액공제법을 채택하고 있다.

전단계거래액공제법은 당해 과세기간의 매출액에서 매입액을 공제한 금액에 소정의 세율을 곱하여 납부세액을 계산한다.

가산법은 부가가치 구성요소를 합계한 금액에 세율을 곱하여 부가가치세를 계산한다. 가산법은 이론상으로는 가장 명료한 방법이기는 하나, 실무상 부가가치 계산의 어려움 때문에 가산법을 채택하고 있는 국가는 거의 없다.

#### 4. 부가가치세의 경제적 · 비경제적 효과

부가가치세의 경제적 효과로는 조세의 중립성과 자원배분의 효율화, 투자촉진효과를 유발할 수 있으며, 비경제적 효과로는 물가의 상승작용, 조세부담의 역진성, 경기조절기능의 미흡, 조세운영의 복잡성 등을 유발할 수 있다.

##### 1) 조세의 중립성과 자원배분의 효율화

부가가치세는 개별소비세처럼 품목별로 차등 과세되거나 매출세처럼 종복 과세되는 요인이 배제되기 때문에 국민경제의 모든 부문 및 거래에 대하여 중립적인 작용을 하며 따라서 기업의 간접세부담을 공평하게 하여 자원배분의 효율성을 제고한다.

기업간 간접세부담에 대하여도 영업세는 부가가치율이 높은 업종에 저율 과세되는 경우가 있으며 동일업종에 대하여는 부가가치율에 관계없이 동일세율을 적용하였다. 그러나 부가세제는 각 기업의 부가가치율에 따라서 과세된다. 그러므로 업종간 또는 기업간의 간접세 부담을 공평하게 하고 품목간의 공평도 기할 수 있게 된다.

##### 2) 수출 및 투자촉진 효과

영업세와 물품세제에도 수출품에 대하여 면세하는 제도가 있었으나 대부분의 물품세가 제조단계에서 과세되었으므로 원자재를 2차 도매상으로부터 매입하였을 때는 생산자가 부담한 물품세는 면제받을 수 없었다. 또한 원자재에 대한 간접세는 면제되지 않았다. 그러므로 수출품에 대한 간접세의 완전면제가 어려우므로 수출품의 국제경쟁력을 저하될 수 밖에 없었다.

현행 관세 및 무역에 관한 일반협정 규정에 따르면 직접세에 의한 수출지원을 금지하고 있으며 국경세 조정에 관한 규정에 의하여 국제상품거래에 대한 과세권은 수입국에 있음을 인정하고 수출국에서는 환급의 형태로 간접세를 면제하도록 하고 있다. 따라서 부가가치세를 도입하면 수출에 대해서는 영세율을 적용하여 완전면제가 가능하므로 수출품의 가격인하를 통한 국제 경쟁력 강화로 수출을 증가하게 된다.

부가가치세는 전 단계로부터 구입된 시설재에서 투자재에 포함된 세액을 공제함으로서 투자촉진효과를 갖게 되는데, 각국에서 실시되고 있는 부가가치세제가 모두 소비형인 이유는 현재 부가가치제도가 가지는 투자촉진효과가 경기정책면에서는 물론 성장정책면에서 적극적인 평가를 받고 있기 때문이다.

##### 3) 물가의 상승작용

부가가치세는 인플레이션을 초래한다. 임금노동자들은 소비자들로서 그들에게 미치는 본

세의 영향을 고려하여 노동조합을 통해 임금인상을 요구하게 되고 임금인상은 물가상승을 초래하는 것이다. 즉, 부가가치세가 전액 이전된다고 가정하면 소비자 물가가 세액만큼 양귀하게 된다.

#### 4) 조세부담의 역진성

부가가치세는 소비세이므로 단일세율로 중립성을 유지되나 소득면에서는 세부담의 공평성을 가져온다. 조세부담의 역진성이란 소득이 작을수록 소득에서 차지하는 세액의 비중이 커지는 것을 말하는 것으로 일반소비세로서의 부가가치세는 간접세에 속하므로 간접세가 지나고 있는 조세부담의 역진성을 내포하고 있다. 즉, 단일의 부가가치세율이 적용되는 경우, 소비에 대하여 비례세가 적용되는 것과 같은 효과를 가지기 때문에 고소득층에 비하여 한계소비성향이 높은 저소득층이 소득에 비하여 상대적으로 많은 부담을 하게 된다. 부가가치세 운영상 저소득층이 많이 소비하는 재화나 용역에 대하여 경감세율을 적용한다든지 면세조치를 하는 것은 이러한 조세부담의 역진성을 완화시키기 위한 정책적 배려라 할 수 있다.

#### 5) 경기조정기능의 미흡

부가가치세는 재화와 용역의 공급에 대하여 단일세율로 과세하기 때문에 조세의 중립성을 기할 수는 있으나 경기변동에 가장 민감한 반응을 나타내는 투자재를 과세대상에서 제외하기 때문에 조세의 자동적 안정화 요인을 약화시키게 된다.

#### 6) 조세운영의 복잡성

부가가치세제는 여타 조세보다 그 운영이 복잡하다. 전단계세액공제방식의 경우, 매출세액에서 매입세액을 공제하여 납부세액을 공제하므로 우선 세액계산이 복잡하고 세금계산서를 작성 보관하는 업무가 추가되며, 수입에 대한 것도 정확히 파악되어야 한다. 따라서 세무절차가 복잡해지면 법률상 인정된 조세경감이 혜택을 받지 못하거나 세무지식의 부족으로 가산세 등 불필요한 세 부담을 지게 되는 경우가 발생할 수 있다.

### 5. 주요국의 부가가치세제도

#### 1) 대만

##### (1) 부가가치세형 영업세

납세의무자는 다음과 같다.

- ① 물품 또는 노무를 판매하는 영업인
- ② 수입물품의 수취인 또는 소지인

(3) 대만 내에 고정영업장소를 가지고 있지 않은 외국기업, 기관, 단체, 조직이 판매하는 노무의 매수인

과세대상은 대만 내에서의 물품 또는 노무의 판매 및 물품의 수입이며 다음의 경우 과세대상으로 의제한다.

- ① 영업인이 생산·수입·구입한 물품을 영업인의 자가공급으로 전환하는 것, 또는 생산·수입·구입한 물품을 무상으로 타인 소유로 이전하는 것.
- ② 영업인이 영업을 해산하거나 폐지 시에 남은 물품(재고자산) 또는 채무변제를 위한 물품, 주주 또는 출자자에게 분배하는 물품.
- ③ 영업인이 자기 명의로 물품을 대리 구매해서 위탁인에게 교부하는 것.
- ④ 영업인이 타인에게 위탁해서 물품을 대리 판매하게 하는 것.
- ⑤ 영업인이 대리 판매물품을 판매하는 것.

(2) 세율 및 세액

세율은 다음과 같다.

- ① 일반 과세대상 : 5%
- ② 은행, 보험, 투자신탁, 보험, 증권, 전당포 : 5%
- ③ 보험업의 재보험 수입 : 1%
- ④ 특수음식업 : 15% 또는 25%
- ⑤ 소규모 영업인 : 1%
- ⑥ 농산물 도매시장의 위탁판매인 또는 농산물을 판매하는 소규모 영업인 : 0.1%

세액은 매출세액에서 매입세액을 차감하는 방식으로 산정하는데 다음 항목들은 매출세액 공제를 불허한다.

- ① 법정 구입증빙이 없는 것.
- ② 본업 및 관련 업무에 관계없는 물품 또는 노무.
- ③ 교통용의 물품 또는 노무.
- ④ 종업원 개인의 복리를 위한 물품 또는 노무.
- ⑤ 9인승 이하 소형 자가용 승용차

(3) 감면

영세율은 수출품, 수출과 관계있는 노무 또는 국내에서 공급하지만 국외에서 사용되는 노무, 국제선 운수 등이며, 면세는 농어촌 정책과 관계된 것, 교육·문화와 관계된 것, 군사와 관계된 것 등이다.

다음의 경우에는 면세된다. 첫째, 다른 과세대상 물품을 제조, 생산을 위한 원재료로 사용

되는 경우. 둘째, 국외로 운송 판매되는 경우. 셋째, 전람회에 출품하지만 판매하지 않는 경우. 넷째, 군위문품으로 기증되는 경우. 다섯째, 국방부의 사정을 거쳐 직접 군용으로 제공되는 물품 등이다.

#### (4) 과세표준

과세표준은 국내생산과 수입품에 대해 다르게 계산된다.

- ① 국내생산 : 생산 · 제조장 출고가격  $\div (1 + 세율 + 12\%)$
- ② 수입품 : (관세과세가격 + 관세 + 항구건설비)  $\div (1 + 세율 + 10\%)$

### 2) 독일

#### (1) 부가가치세

부가가치세의 기본구상은 1919년 독일의 W.V. Siemens에 의해 최초로 제안되었다. 제1차 세계대전 중 전쟁이 장기화되고 과다한 차입에 의한 한계를 느끼자 독일 정부에서는 전시 재정수요의 충족을 위한 새로운 세원을 구상하였으며, 그 결과 1916년에 거래세(turnover tax)가 도입되었다. 그러나 재정의 효율성이 큰 장점에도 불구하고 중복과세에 의한 누적적 효과로 인하여 조세중립성의 저해라는 문제점이 제시되었다. 1967년 당시 독일의 소비세제 방식은 다단계매상세방식을 채택하고 있었다. 그러나 다단계매상세방식은 EC회원국들 간의 경쟁조건을 왜곡시킨다는 문제점이 제기되어 1970년부터 EC회원국들 간의 부가가치세제를 실시하는 지침이 공표되어 1971년에는 부가가치세제를 시행하였다.

현행 납세의무자는 재화를 공급하는 사업자이며 세율은 15%이다. 세액산정방식은 영국과 동일하다.

#### (2) 감면

비과세 감면의 대상과 내용은 다음과 같다.

- ① 7% 경감세율 : 음식료품, 책, 신문, 의약품, 문화서비스, 복사, 여객운송
- ② 영세율 : 수출 또는 수출품의 임가공, EC내 거래, 해상운송 및 선박운송, 물건의 월경운송 또는 국제철도에 의한 화물운송, 중앙은행에 의한 금의 공급, 이상의 거래의 증가
- ③ 면세 : 금융거래, 부동산거래, 보험, 기타 복지 공익사업
- ④ 소규모 사업자 면세제도 : 전년도 과세매출액이 2만 5천마르크 이하, 또는 당해년도 매출액이 10만마르크 이하일 것으로 기대되는 기업은 부가가치세 납세의무가 면제됨.

### 3) 미국

1921년 T.S. Adams가 미국에서는 최초로 기업과세방식의 일환으로서 부가가치세를 제안하였다. 그리고, 1934년에는 G. Colm이 사회보장 문제의 해결을 위한 재원조달방안으로서

자본과 노동의 구성에 따른 생산방식에 중립적인 부가가치세를 종래 급여세(payrolltax)의 대체세목으로 제안한 바 있었다. 1940년에 P. Studenski가 부가가치세를 기업과세에 적용할 것을 제안하였다.

미국의 세수는 직접세 중심으로 이루어져 있으며, 연방 수준의 부가가치세는 아직 없으나 많은 논의의 대상이 되어 왔다. 미국의 주요 소비세로는 연방소비세, 판매세, 담배소비세, 주세, 총포세, 주연료세 등이 있다. 연방소비세, 총포세는 연방세이며 판매세, 주연료세 등은 지방세이고 담배소비세와 주세는 연방세와 주세의 두 가지 체계로 이원화되어 있다.

미국의 개별소비세로서 가장 비중이 큰 것은 석유류에 대한 것으로 주연료세, 연방소매세 중 석유류 관련세, 연방제조자세 중 석유류 관련세이다.

연방소매세 중 석유류 관련세와 연방제조자세 중 석유류 관련세의 과세대상에는 서로 중복되는 것이 있지만 이중과세를 피하기 위해 연방제조자세가 과세된 경우에는 해당 품목에 대한 연방소매세 중 석유류 관련세를 비과세하고 있다.

#### 4) 영국

##### (1) 부가가치세

1967년 당시 영국의 소비세제 방식은 단단계과세방식을 채택하고 있었으며, EC회원국으로써의 가입을 전제로 1973년에 부가가치세제를 도입하여 EC공동시장을 형성하게 되었다.

납세의무자는 과세공급자 또는 과세공급을 의도하는 자로서 부가가치세법에 근거하여 등록하거나 등록이 요구되는 자이다. 즉, 사업을 영위하는 자 또는 의도하는 자로서 개인과 파트너쉽(partnership), 법인격 없는 단체, 법인, 기타의 단체를 포함한다.

기본세율은 17.5%이며 기본세율의 25/100, 즉 기본세율의 상하 4.375% 범위 내에서 탄력적으로 조정할 수 있다.

세액산정은 매출세액(output tax)에서 매입세액(input tax)을 차감하는 방식을 따른다.

##### (2) 감면

비과세 감면대상은 다음과 같다. 영세율은 매출세액 면제 및 매입세액의 환급을 허용하는 것이며, 비과세는 매출세액은 면제해 주지만 매입세액의 환급은 허용되지 않는다.

① 영세율 : 식료품, 상하수도, 책, 맹인 및 장애자용 용품, 가계 및 자선단체용 연료 및 전기, 거주용 빌딩의 건설, 방호빌딩, 특정한 국제서비스, 이동주택, 금, 지폐, 아동의류, 특수의류(근로자 보호용 등), 수출, 연료 및 동력, 공공교통기관, 의약품 및 의료기구, 특정 자선단체에 대한 기부 등에 적용

② 비과세 : 부동산거래, 금융거래, 우편, 도박, 복권, 교육, 의료 및 복지서비스, 스포츠 및 예술활동 등에 적용

③ 면세 : 1994년 5월 31일 현재 연간 매출액이 45,000파운드 이하인 사업자는 사업자등록 및 납세의무가 면제

## 5) 일본

### (1) 부가가치세

1948년 9월부터 1949년 12월까지 시행되었던 거래세는 국민들로부터 혹독한 비판을 받게 되자, Carl S. Shoup는 부가가치세를 채택할 것을 권고하였다. 그러나 이 법은 1954년 폐지되었고 1988년 다시 매상세(부가가치세)가 도입·실시되었다.

납세의무자는 제조, 도·소매, 서비스 등 각 단계의 사업자와 보세지역으로부터 외국화물을 인출하는 수입자이고, 국내거래의 경우 과세자산의 양도 등을 행한 사업자로서 개인사업자 및 법인이며 비거주자와 외국법인도 포함한다. 수입거래의 경우 과세화물을 보세지역으로부터 인출한 자이다.

과세대상은 국내에서 사업자가 행한 자산의 양도(사업자로서 대가를 받고 행한 자산의 양도, 자산의 대부 및 노동의 제공), 보세지역으로부터 인출한 외국화물이다.

과세표준은 국내거래의 경우 과세자산의 양도 등의 대가로서 소비세액은 포함하지 않으며, 개별소비세는 포함한다. 외국화물의 경우 관세의 과세가격(CIF)+개별소비세+관세이다.

현재 세율은 3%이나 1997년 4월 1일부터 지방소비세 1%를 포함하여 세율이 5%로 인상되었다. 세액은 매출세액에서 매입세액을 차감하여 산정하며 매입세액은 원칙적으로 전액이 공제대상이 되지만, 과세매출비율(과세매출/총매출)이 95% 미만인 경우 과세매출에 대응하는 부분의 매입세액만 공제하며, 이 경우 공제방식은 개별대용방식과 일괄비례분방식 중 사업자가 선택하도록 되어 있다. 매입세액공제를 받을 경우 과세매입 등 사실의 장부기록 및 보존 또는 과세매입 등 사실을 증명하는 청구서 등을 보존하는 것이 요청된다. 1997년 4월 1일부터는 장부만이 아니라 청구서 등(invoice) 쌍방의 보존을 요건으로 하는 청구서(invoice) 방식으로 개정된다.

사업자는 과세기간 종료 후 2개월 이내에 확정신고서를 제출하고 소비세를 납부해야 한다. 직전 과세기간의 확정 소비세액이 500만엔을 초과하는 경우 과세기간 개시일 이후 3, 6, 9개월을 경과한 날부터 2개월 이내에 중간신고 납부를 할 수 있으며, 60만엔 초과 500만엔 이하의 경우에는 과세기간 개시일 이후 6개월을 경과한 날로부터 2개월 이내에 중간신고 납부를 할 수 있다.

### (2) 감면

영세율과 면세적용 대상은 다음과 같다.

#### ① 영세율

- 국내로부터 수출되는 자산의 양도 또는 대부.
- 외국화물의 양도 또는 대부.
- 국내와 국외 사이의 여객이나 화물의 수송, 국제통신 또는 국제우편.
- 선박운항사업자 등에 대한 외항선박 등의 양도, 대부, 또는 수리.
- 국제수송에 사용되는 컨테이너 등의 양도, 대부, 수리로 선박운항사업자 등에 대한 것.
- 외항선박 등의 진행, 유도, 기타 입출항 또는 이착륙의 보조.
- 외국화물의 하역, 운송, 보관, 검수 또는 감정 등의 노동의 제공.
- 비거주자에 대한 일정의 무형고정자산의 양도 또는 대부.
- 비거주자에 대한 노동의 제공.

## ② 면세

- 소비세의 성격으로부터 비과세하는 것
  - 토지의 양도 및 대부.
  - 유가증권 등 및 지불수단의 양도.
  - 대부금 등의 이자, 보험료 등.
  - 우편절수류, 인자 및 중지의 양도.
  - 물품절수 등의 양도.
  - 행정수수료 등, 국제우편거래, 외국환거래 등.
- 정책적 배려로 비과세하는 것.
  - 공적인 의료보장제도에 관계되는 요양, 의료, 시설요양 등
  - 사회복지사업 및 생생보호를 행하는 사업으로서 행해지는 자산의 양도
  - 조산에 관계되는 자산의 양도
  - 매장료 및 화장료를 대가로 하는 노동이 제공
  - 일정 신체장애자용 물품의 양도, 대부 등
  - 학교교육법상의 소 중 고등학교, 유치원, 전수학교, 각종 학교 및 직업 훈련학교 등의 수업료, 입학금, 시설설비 등에 관계되는 노동의 제공
  - 학교교육법에서 규정하는 교과용도서의 양도
  - 주택의 대부

일본은 사업자의 납세사무부담을 배려하여 사업자 면세점 제도, 한계공제제도, 간이과세제도를 운용하고 있다.

## 6) 프랑스

### (1) 부가가치세

프랑스는 부가가치세를 최초로 도입·실시한 국가이다. 프랑스의 부가가치세제는 일반소비세로서의 오랜 역사를 거쳐 형성된 조세이다. 프랑스에서 처음으로 일반소비세제가 시행된 것은 1917년이다. 그후 1920년에 매상세가 신설되었다. 그러나 매상세는 거래단계에서 외형에 대하여 과세되어 다단계매상세의 단점인 중복과세로 인한 조세의 누적현상이 야기되었다. 1936년 말에는 생산세가 신설되었는 바, 최종 생산물에 대하여 6%의 세율로 과세하였으며 중복과세의 누적현상을 피하기 위하여 생산자간의 거래는 면세하였다. 1939년에는 군비세가 도입되었으며, 1941년에는 지방단체의 재정수요를 충족하기 위하여 지방소매매상세를 신설하였다. 그 결과, 프랑스의 소비세제도는 생산세, 거래고세(군비세), 지방소매매상세가 병존하게 되어 매우 복잡한 조세체제가 되었다. 한편, 이러한 제도들은 1954년에 신설된 부가가치세로 개정되었다. 1964년 EC는 프랑스의 부가가치세제도를 보완한 EC의 통일 부가가치세제를 확정하였다. 1971년에는 부가가치세제가 실시되었다.

납세의무자는 프랑스 내에서 사업을 영위하는 자 또는 의도하는 자로서 개인, 법인 등을 포함한다. 과세대상은 프랑스 국내에서 기업체가 그 사업목적을 위하여 제공하는 모든 재화와 서비스의 공급대가로서 수입재화를 포함한다.

세율은 20.6%로서 1995년 8월 1일부터 적용되었다. 종전은 18.6%였다. 세액은 매출세액에서 매입세액은 차감하여 산정하는데 승합차 및 관련경비, 대중교통수단, 호텔, 레스토랑 요금 200프랑 이상의 선물의 경우 매입세액이 공제되지 않는다.

## (2) 면세

- ① 영세율 : 국제무역에 관련된 각종 서비스(물품의 수출입, 수출용품의 가공, 수리 유지 및 보세창고에서의 보관), 수출에 수반된 보험 또는 여신업무의 제공
- ② 비과세거래(면세) : 거주용 부동산의 리스, 금융서비스, 법률서비스, 장애자협회 판매재화, 특정 중고품, 우유, 교육, 의료, 특정 어업제품, 재활용품, 저자 작곡자 조각가의 서비스, 도박

## ③ 소규모 사업자에 대한 협의과세제도

- 연간 매출액이 50만프랑 미만인 재화 공급사업자 또는 15만프랑 미만인 용역 공급사업자는 과세표준을 과세당국과 협의하여 결정하는 제도를 가지고 있음.
- 부가가치세 납부세액은 매입세액을 공제한 과세매출액을 감정하여 결정하는 방식을 취함.

## ④ 간이과세제도

- 연간 매출액 규모가 3백만프랑 미만인 재화의 공급사업자, 또는 90만프랑 미만인 용역 공급사업자에 대해서는 간이과세의 방법을 사용하여 과세함.

- 사업자는 간이과세 대신 정상과세를 선택할 수도 있음.

## ⑤ 면세사업자

-연간 부가가치세 산출세액이 1,350프랑 미만인 사업자들은 세액이 면제됨.

#### ⑥ 세액감면제도

-연간 부가가치세 산출세액이 5,401프랑 미만인 경우에는 세액을 특별감면 받을 수 있음.

단, 기능장인의 경우에는 연간 부가가치세 산출세액이 2만프랑을 초과하지 않는 경우 세액을 특별감면을 받을 수 있음.

### III. 附加價值稅 세수현황

#### 1. 부가가치세 신고인원 현황

〈표 1〉

연도별 부가가치세 신고인원

(단위:천명)

구 분 연도	합 계	법 인	개 인			
			소 계	일 반	간 이	특례
1993	2,253	117	2,136	779		1,357 (249)
1994	2,388	134	2,254	933		1,321 (429)
1995	2,526	150	2,376	1,104		1,273 (868)
1996	2,580	170	2,411	927	273	1,211 (1,031)
1997	2,930	192	2,738	1,005	490	1,243 (1,081)

주 : ( )는 각 연도 2기 확정신고 인원임.

출처 : 국세청(국세통계연보, 1998년)

〈표 1〉은 부가가치세 신고인원 현황이다. 〈표 1〉에서 알 수 있는 바와 같이 매년 부가가치세 신고인원 현황은 증가하고 있으며 1997년의 부가가치세 확정신고 인원은 2,930천명으로 나타나고 있다.

#### 2. 부가가치세 세수 현황

〈표 2〉는 부가가치세 세수 현황이다. 〈표 2〉에서 알 수 있는 바와 같이 매년 간접세 중에서 부가가치세가 차지하는 비중이 증가하고 있으며, 1997년의 내국세는 521,531억 원

이며, 간접세는 253,647억원, 부가가치세는 194,880억원으로 간접세의 76.8%를 차지하고 있다.

〈표 2〉

연도별 부가가치세 신고인원

(단위 : 억원, %)

구 분 연 도	내국세	간접세	부가가치세	점 유 율	
				부가가치세/내국세	부가가치세/간접세
1977	16,752	10,286	5,427	32.4	52.8
1983	61,884	39,222	25,593	41.4	65.3
1988	125,402	68,523	42,052	33.5	61.4
1993	341,746	173,686	116,875	34.2	67.3
1994	384,490	181,921	130,580	34.0	71.8
1995	443,820	201,242	146,369	33.0	72.7
1996	492,023	229,432	167,895	34.1	73.2
1997	521,531	253,647	194,880	37.4	76.8

출처 : 국세청(국센통계연보, 1998년)

#### IV. 附加價值稅法令의 變遷過程

부가가치세법은 본법이 제정(1976. 12. 22. 법률 제2934호)된 이래 13회, 시행령이 제정(1976. 12. 31. 대통령령 제8409호)된 이래 47회, 시행규칙이 제정(1977. 3. 11. 재무부령 제1246호)된 이래 38회에 걸쳐 개정되었다.

세법은 변화하는 경제여건에 대응하기 위하여 다른 행정법 보다는 비교적 개정의 빈도가 높은 것이 각국의 예이기는 하나, 이러한 부가가치세법령의 계속적인 개정은 세무행정 편의 중심에 비중을 둔 까닭이기도 하다.

1976년 당시 부가가치세제의 도입이유로 근거과세 및 공평과세의 확립, 수출 및 투자촉진 효과, 물가에 대한 중립 내지 하락효과를 통하여 국민생활의 안정을 위한 합리적 세제를 지향하기 위한 것으로서 결코 세수증대에 목적이 있는 것이 아님을 주장하였으나, 시행결과에 의하면 중소상공인과 영세상인에게 가혹하고 무리한 세금을 강요하는 문제점을 불러 일으켰다.

##### 1. 부가가치세제도의 개선측면

1977년에서 1979년까지의 개정내용은 납세자와의 조세마찰을 축소시키고 부가가치세제의 수용도를 제고하기 위하여 주로 납세편의를 위한 내용을 중심으로 많이 개정되었다.

1977년의 개정시에는 신고납부 기한을 과세기간 종료 후 20일에서 25일로 연장하여 소규모사업자의 납세편의를 제공하였다.

1978년에는 예정신고의 횟수를 연4회에서 연2회로 축소하여 과세특례자의 예정신고·납부제도를 고지납부제도로 전환하는 등 납부편의를 위한 제도개선이 많았다.

1980년 12월 개정은 복지국가 건설을 위한 재원확보를 위하여 부가가치세의 면세범위 및 매입세액공제범위를 축소하는 등 과세형평측면과 조세수입측면이 강조되었다.

부가가치세법이 1980년 12월에 대폭 개정된 후 법률의 개정은 계속 없었으며 1988년 12월 26일과 1989년 12월 30일에 일부 내용이 개정되었다.

1988년 12월의 개정내용은 주로 탄력세율제도의 폐지, 과세특례자 소액부징수한도액의 인상 및 면세와 관련된 사항이었다. 1989년의 개정내용은 소액부징수한도액을 인상한 것 뿐이다. 90년대에 들어와서 부가가치세법은 많은 개정을 하였는데, 1993년·1994년의 농어촌특별세법부칙, 1995년·1997년의 예산전문금융업법, 1998년·1999년·2000년의 과세특례자 일부폐지 및 한국교육방송공사법 부칙 등이 개정되었다.

1997년에는 주사업장 총괄납부승인의 변경절차를 신설하였으며, 전자출판물도 도서 범위에 포함시켰다. 1998년에는 정부업무대행단체, 체권추심업, 수리선박에 대한 부가가치세의 면세범위를 조정하였다. 2000년에는 소규모 사업자 과세제도 개선을 통하여 과세형평을 실현하고자 하였다. 즉, 기존의 과세특례를 폐지하고 일반과세와 간이과세로 이원화하였다. 연간 매출액이 4,800만원 미만의 과세특례자는 과세방식을 업종별 부가가치율에 의한 간이과세자로 하고, 간이과세자(연간 매출액 4,800~1억 5,000만원)는 일반과세자로 흡수하였다.

## 2. 과세대상의 조정

1977년, 1980년에는 정부업무대행 단체의 사업 중 사경제부문과 경쟁을 야기하는 사업은 과세로 전환하였는데 농업협동조합 및 축산업협동조합의 식품가공사업이다. 이는 사경제부문과의 과세형평의 제고목적이 있었다. 또한 부동산 임대용역도 과세대상으로 전환하였다.

1980년 12월에는 특종선박과 특수자동차에 의한 여객운송용역을 과세대상으로 전환하였다. 이는 일반대중 운송용역과의 형평성을 유지하기 위해서였다.

1982년 12월에는 대한주택공사의 사업 중 국민주택 규모를 초과하는 주택의 분양과 상가의 분양·임대사업 및 축산업협동조합중앙회의 사업 중 사료제조업을 과세대상으로 전환하였다.

1987년 4월에는 부가가치세가 면제되는 기술사업의 범위에 외국단체로서 과학기술처장관의 승인을 얻어 기술용역을 제공하는 단체도 면제대상에 추가하여 내·외국인 간의 과세형평을 추구하였다.

1997년에는 축협조합의 사료제조사업 및 한국통신의 부강통신사업에 대한 부가세 면제시한을 연장하였으며, 과학관이 수입하는 과학시설용품에 대한 부가세를 면제하였다.

1998년에는 정부업무대행 단체의 목적사업에 대해서는 부가가치세를 면제하였는데 농협, 국제경기대회조직위원회 등 30여개 단체에서 강원동계아시아경기대회조직위와 지방공기업에 의해 설립된 지방공단이 포함되었다. 또한 채권추심업의 여신전문금융업, 일부 수리선박에 대하여 부가가치세를 면제하였다.

2000년에는 LEM 창고증권의 유통에 대한 부가가치세를 면제하였다.

### 3. 과세표준계산방법의 개선

1977년 12월 과세표준 산정시 재화의 제조장 출고 및 수입에 대하여 부가가치세 과세표준에 방위세 등을 포함하지 않도록 하였으나 유통질서에 다소 혼란을 야기시켜 1978년 6월 30일까지만 시한부로 적용시키고 그 이후부터는 방위세 상당액도 부가가치세 과세표준에 포함하도록 하였다. 또한 자기가 공급한 재화·용역에 대한 방위세도 포함시키도록 하였다.

안분계산의 경우 1977년 과세사업과 면세사업에 공통적으로 사용되는 재화를 공급하는 경우의 과세표준 계산방법을 신설하여 동 재화의 공급일이 속하는 과세기간의 직전 과세기간의 총공급가액 중 과세되는 공급가액이 차지하는 비율에 의하여 안분계산하여 과세하도록 하였다.

1978년 12월 2년으로 제한되어 있던 탄력세율의 적용기한을 철폐하였다. 동 탄력세율제도는 1988년 12월 부가가치세법의 개정시에 폐지되었다. 이는 상거래질서와 경제질서가 정착되었음을 반증하는 것이다.

### 4. 세액계산방법의 개선

1978년 12월 세금계산서의 필요적기재 사항 중 일부가 착오로 기재된 경우에도 당해 세금계산서의 필요적기재 사항으로 보아 거래사실이 확인되는 때에는 이를 사실과 다른 세금계산서로 보지 아니하도록 함으로써 거래쌍방에 가산세적용 배제 및 매입세액공제를 받을 수 있게 하였다. 또한 1980년 12월 경정에 있어서 교부받은 세금계산서 등을 세무당국의 확인을 거쳐 제출하는 경우에는 재경정을 제외한 1차 경정의 경우에 한하여 매입세액을 허용하도록 하였다. 또한 접대비에 대해서도 매입세액 공제를 인정하지 않도록 하였다.

의제매입세액 공제율은 국내공급 및 수출의 경우를 구분하지 않고 10/100으로 하였으나, 이를 5/105로 인하하였다. 추가적으로 의제매입세액 공제대상 및 불공제 대상의 조정은 1982년 12월, 1983년 7월, 1984년 5월, 1986년 7월에 추가적으로 이루어졌다.

1984년 5월 종전에 의제매입세액불 공제대상을 주세·특별소비세가 과세되는 재화 등으로 한정하던 것을 차류·분말청량음료 등 기호식품과 인삼제품에 대하여는 특별소비세 과세여부에 관계없이 의제매입세액 공제대상에서 제외하였다.

한편 1988년 7월에는 일부 원재료에 대한 의제매입세액불 공제제도를 없애고 국내생산되거나 수입되는 모든 농·축·수·임산물에 대하여 동 공제를 허용하도록 하였다. 또한 수입 물품 중 의제매입세액 공제대상에 새로 추가된 원재료에 대하여는 의제매입세액 공제율을 3/103으로 적용하였다.

1997년에는 의제매입세액 공제시 계산서 합계표를 제출하도록 하였다.

1998년에는 의제매입공제 방법을 조정하였는데 사업자등록 신청 후 등록증 교부일까지의 거래에 대하여 당해 사업자 또는 대표의 주민등록번호를 기재하여 세금계산서를 교부받은 경우 매입세액을 공제하여 주었으나 의제매입세액도 공제를 허용하였다.

## 5. 과세특례제도의 개선

과세특례설정의 기본적 취지는 납세협력의무의 이행능력이 저위인 영세사업자에게 납세협력의무의 수준을 완화함으로써 그들의 납세협력비용을 경감시키는데 있었다.

1979년 2월 과세특례 적용범위를 확대하였는데 직전 1여년 공급대가 합계액의 상한을 종전 1,200만원에서 2,400만원으로 상향조정하고, 대리·증개·주선·위탁매매 및 도급의 경우 300만원에서 600만원으로 상향조정하였다.

1977년 12월 과세특례 적용배제대상이 신설되었는데 이는 광업·제조업·도매업 등이다.

1979년 12월에는 재고납부세액에 대하여 통지기한을 종전의 60일에서 90일로 연장하였다. 또한 예정신고 횟수의 축소에 따라 예정신고시에 공제 또는 가산하는 금액을 종전에는 재고매입세액 또는 재고납부세액의 1/3에 상당하는 금액으로 하던 것을 1/2에 상당하는 금액으로 조정하였다.

1988년 6월 과세특례 범위의 상한금액을 연간 3,600만원으로 상향조정하여 1988년 7월 1일부터 실시하도록 하였다.

1997년에는 간이과세 및 과세특례 범위를 규정하였다. 1998년에는 숙박업에 대한 과세특례배제 범위를 조정하였다. 즉, 시지역 이상에서 신규로 건설업·음식업·숙박업 등을 개시하는 사업자에 대해서는 과세특례를 배제하였고, 다만 숙박업 중 하숙업과 음식점업 중 간이 음식점업은 과세특례를 허용하였으나, 숙박업 중 여인숙업에 대해서도 과세특례를 허용하였다.

2000년도에는 과세특례를 폐지하고 간이과세자와 일반과세자로 아원화하였다. 간이과세자

는 연간 매출액이 4,800만원 미만인 자, 대리·증개 등의 구분을 폐지하였다. 일반과세자는 간이과세 외의 자를 칭한다.

## 6. 조세지원

영세율 적용은 국내거래의 경우 내국신용장에 의한 재화의 공급만이 영세율 적용대상인 수출로 인정되었거나 1977년 12월 수출용원 재료의 수입, 수출용원자재구매승인서에 의해 공급하는 재화도 내국신용장에 의한 재화공급과 동일하게 취급하여 영세율 적용대상에 포함하였다. 또한 비주거자 또는 외국법인에게 제공하는 재화 또는 용역에 대한 영세율 적용범위가 확대되었다.

1982년 12월 개설된 모든 내국신용장에 의한 공급에 대하여 영세율을 적용하도록 개정하였다. 그러나 1985년 12월 및 1986년 4월에 물품이 공급된 당해 과세기간 내에 내국신용장이 개설되는 분에 한해서만 영세율이 적용되도록 다시 제한하였다.

2000년에는 대중 예술행사에 대한 부가가치세 면세를 공연 예술행사에서 예술행사로 개정하였다. 또한 주한외국공관의 영세율 적용대상을 외교관에서 행정·기능직으로 확대하여 부가가치세 영세율을 적용하였으며, 한국국제협력단에 공급하는 물품에 대해서도 영세율을 적용하였다.

## V. 附加價值稅法令의 問題點 및 改善方案

### 1. 부가가치세법령의 문제점

#### 1) 영세율의 개정

1977년 개정된 영세율의 개정은 외국인에 대하여는 상호면세주의에 의하여 영세율을 적용토록 하였으며, 시행령의 개정은 14개였는데 대부분이 수출산업을 지원하기 위한 제도적인 조치였다.

영세율의 적용은 전단계세액공제제도하에서 원료 등을 매입할 때 부담한 매입세액까지 환급해 준다. 매출액에 대하여 영세율을 적용하므로 매출에 대한 부가가치세는 영이 되고, 여기서 매입세액을 공제하게 되면 이것이 환급세액이 된다. 이 제도는 특정한 재화 및 용역에 대하여 세부담을 완전히 면제해 주고자 할 때 사용된다.

우리 나라 부가가치세제는 일반소비세로서 과세표준을 넓게 하고 면세와 영세율 적용범위를 최소화하는 것이 이상적이다. 면세범위는 EC회원국 및 OECD국가들에 비하여 광범위하

다. 또한 영세율의 적용범위도 부가가치세의 도입 당시에는 수출과 이에 관련된 거래에만 적용하던 것을 점차 농업·축산업 및 임업용 기자재의 공급 등 다른 분야에까지 확대하여 정책의 일관성을 상실하고 있다. 또한 영세율제도는 수출에 대한 간접세를 완전히 배제하고 있기 때문에 영세율에 관련된 제도적 문제점은 별로 부각되지 않고 있다. 그러나 시행과정상, 절차상 그리고 법령해석상의 부수적인 문제점이 제기되기도 한다.

2000년 영세율 개정은 '주한외국공관의 행정·기능직에 대한 부가가치세'에 대한 영세율 적용이다.

## 2) 면세의 개정

면세는 특정한 재화 및 용역의 공급으로 인한 매출에 대해 부가가치세 납세의무를 면제하는 것을 말한다. 따라서 면제되는 재화 및 용역만을 공급하는 사업자는 사업자등록·세금계산서 발행·신고납부 등 부가가치세법상의 의무가 면제된다. 전단계세액공제제도를 채택하고 있는 본법에서는 면세사업자는 자기의 매입에 대해서는 부가가치세를 징수당하게 되는데 이 매입세는 공제받지 못하게 된다.

면세조항에서 가장 큰 개정은 "사업용 부동산에 대한 임대"의 과세대상이었다. 토지, 노동, 자본은 재화의 생산이나 용역의 제공에 있어서 부가가치를 창출하는 기본요소이기 때문에 1976년 법제정시 면세하도록 되었다.

그러나 1980년 법개정에서 부동산 임대용역은 요소소득으로서 부가가치세를 면제하였으나 사실상 요소소득 비중이 적으므로 주택임대를 제외한 사업용 부동산임대를 과세대상으로 규정하였다. 이로 인하여 임차자인 영세사업자의 세부담이 증가하게 되었다.

2000년의 면세조항의 개정은 '대중 예술행사에 대한 부가가치세'에 대한 면세이다. 종전에는 공연예술행사인 예술창작품, 순수예술행사에 국한하였으나 이를 일반 대중예술 행사에 까지 확대하였다. 이들 행사는 비영리를 목적으로 하여야 하나 이의 구분이 명확하지 않다. 추가적으로, 학술연구단체 및 기술연구단체가 학술 및 기술연구와 관련하여 공급하는 재화 및 용역만 면세, 종합유선방송에 대한 부가가치세 면제 적용시한 연장 등이다. 이러한 것은 관련 업종과의 불공평성을 해소하는 요인이다. 우리나라에는 부가가치세 도입 당시에 과거 영업세제 하에서의 면세 등을 고려한 광범위한 면세제도를 규정하고 있다.

## 3) 세율구조의 문제점

법제정시 일반사업자의 세율은 기본세율 13%, 조정세율 3%, 조정세율 적용시한 2년이었으며 과세특례자는 2%와 3.5%(대리, 중개, 주선, 위탁판매, 도급의 경우)의 단일비례세율 구조였다.

1978년 법개정에 의하여 조정세율 적용시한을 폐지함으로써 시행세율 10%에 의하여 10년

간을 시행하게 되었다.

일반사업자의 세율의 문제점으로는 부가가치세제는 구조적으로 최종소비재에 대하여만 과세하게 되고, 또한 최종소비재는 경기변동에 따르는 수요의 탄력성이 없는 관계로 경기조절 기능이 다른 조세에 비하여 약하다는 것이 하나의 단점으로 지적되고 있다. 따라서 이러한 경기조절기능의 보완을 위하여 부가가치세의 기본세율을 13%로 하되 기본세율의 3%의 조정 세율에 의하여 시행령으로 탄력세율을 시행하도록 하여 1977년부터 현재까지 최저세율 10%의 세율에 의하여 계속 운영하여 오고 있다. 즉, 경제성장이 부의 성장을 기록한 경우도 부가가치세의 세율을 조정하지 못함으로써 원래의 입법취지인 경기조절기능의 효과면에서 아무런 성과를 거두지 못하고 있는 실정이다.

우리나라의 과세특례제도는 소규모 영세사업자의 각종 납세협력의무를 완화하고자 구상된 제도이며 영세사업자의 세부담을 완화하기 위한 제도가 아니었다. 따라서 이 제도는 2000년 7월 1일 폐지되었다.

#### 4) 신고, 납부 및 세금계산서의 개정

본법 제정시 1과세 기간에 1회의 확정신고와 2회의 확정신고를 다음달 20일까지 신고, 납부토록 하였다. 1977년과 1978년 부가가치세법 개정시 신고기한을 20일에서 25일로 연장하였으며 일반사업자는 1과세 기간에 예정신고를 2회에서 1회로 함으로써 당초 2개월에 한번씩 신고하던 것을 3개월로 연장하여 줌으로써 납세자의 편의를 도모하였다.

세금계산서는 부가가치세 행정에 있어서 결정적인 역할을 하는 통제서류로서 부가가치세 과세대상인 재화 또는 용역을 제공하는 자가 납부하여야 할 세액을 계산하는 기초자료가 된다. 각국의 부가가치세법과 규칙은 손익계산서에 대한 양식, 발행시한, 세금계산서의 변경, 할인전표의 사용 등에 대하여 규정하는 것이 일반적이나, 우리나라의 경우는 세법에서 그 양식을 규정하고 있다. 현행 세금계산서의 문제점은 매출세금계산서에 있어서 세금계산서 작성 및 교부시기의 경직성이다.

## 2. 부가가치세법령의 개선방안

이론상 부가가치세는 일반매상세의 역사적 발전형태이다. 1918년 Kurt Von Siemens (독)에 의하여 제창된 부가가치세는 1954년 프랑스에 처음 도입되었는데 부가가치세는 제조업, 도매업, 건설업에 대하여만 과세하고 서비스세는 운송, 임대, 금융업에 과세했으며 지방 매상세는 소매업에 대하여 과세했다. 이러한 제도는 전면적인 부가가치세제를 도입하는 1968년의 전년까지 유지되었다. 본격적인 부가가치세의 도입은 1968년 EC공동체에서 가맹 국간의 무역장벽 철폐를 목적으로 한 세제조화에 관한 Rome조약에 의하여 실시를 보게 되

었다. 그러나 우리나라의 부가가치세 도입의 주목적은 세제의 이론상 개선보다는 행정상 목적(조세징수, 수출특전)에 있었다고 볼 수 있다.

### 1) 영세율의 개선방안

부가가치세의 영세율 적용의 최소화는 일반소비세의 목적에도 부합된다. 영세율제도를 광범위하게 적용하고 있는 영국에 대하여 EC국가들은 상당히 비판적인 시각을 가지고 있다. 뉴질랜드의 경우 부가가치세 영세율 적용대상을 수출과 이에 부수되는 재화와 용역, 사업의 양도, 신규로 정제한 규금속에 국한하고 있다.

우리나라의 부가가치세의 영세율은 외국의 제도에 비하여 일반적으로 다소 넓다. 따라서 이를 축소하는 것이 바람직할 것이다. 왜냐하면 광범위한 영세율 범위는 부가가치세의 과세근거를 침식하고 재화와 용역의 가격체계를 왜곡하며, 중립성을 저해할 수 있다. 또한 영세율의 적용은 과세형평성을 저해할 수 있다.

### 2) 면세의 개선방안

우리나라는 정책적 고려나 기술상의 어려움으로 외국의 경우보다 넓은 부가가치세 면세를 적용하여 왔다. 이러한 면세범위는 정책기준에 부합되지 않는 분야에도 적용되고 있다는 사실이다. 이러한 광범위한 면세범위의 적용은 세금계산서 수수범위를 상대적으로 좁게하여 세금계산서 수수에 의한 탈세의 방지와 근거과세를 저해할 수 있다. 따라서 부가가치세의 면세는 적용범위를 최소화하는 원칙이 필요하다. 일반적으로 OECD 국가들에서는 저세율을 지향하고 있다. 또한 정부대행 단체는 일반적으로 부가가치세가 면세되는데 이는 과세로 바뀌어 과세의 형평성을 유지하여야 할 것이다.

1980년 법개정에 의하여 사업용 부동산임대를 과세토록 하였으나 부가가치의 기본구성요소에 대한 과세는 이론상 부합되지 않고, 임차자인 영세사업자의 부담만 가중시키므로 부가가치세의 조세의 공평성을 해쳤다고 볼 수 있다. 따라서 이에 대한 면세환원이 다시 고려되어야 할 것이다.

### 3) 세율에 대한 개선방안

최종 소비세의 경기변동에 따르는 수요의 비탄력성으로 세제자체가 경기변동을 반영하기에는 여타 조세보다 약하다. 따라서 경기변동을 반영할 수 있는 최소한의 세율로 조정을 하여야 할 것이다. 대안으로 현행 13%의 기본세율을 10%로 조정하고, 탄력세율 역시 3%에서 4%로 조정하여 경기변동을 반영하고, 거래의 양성화를 유도하도록 하여야 한다.

### 4) 신고, 납부 및 세금계산서의 개선방안

신고·납부제도의 개정은 당초 2개월에 한번씩 신고토록 되었던 것을 3개월로 연장하여 준 것은 납세자의 편익을 도모하여 주었으므로 긍정적인 평가를 할 수 있다.

그러나 부가가치세가 신고·납세제도를 채택하고 있음에도 자진신고를 강요하는 것도 점진적으로 개선되어야 할 것이다.

세금계산서의 규정은 우리나라에만 존재한다. 따라서 법정 세금계산서의 서식을 완화 또는 폐지하고 사업자가 부가가치세 세금계산서가 갖추어야 할 조건만 충족된다면 모두 수용하는 형태로 나아가야 할 것이다. 또한 세금계산서는 기록으로 존재하게 하고 제출의무는 폐지하여야 할 것이다.

## VI. 結 論

부가가치세법이 시행된지 20여년이 지난 가운데 그동안 많은 부가가치세법·시행령·시행규칙·기본통칙 등이 개정되었으나 아직도 많은 문제점을 내포하고 있다. 이것은 아직 근거과세의 구현, 간접세의 중립성 유지, 탈세의 방지등이 미비하기 때문이다.

우리나라에 있어서 부가가치가 성공적으로 정착되지 못한 원인으로는 첫째, 영세율의 일관성 결여. 둘째, 면세범위의 선진국 수준에 미달 즉, 면세의 범위가 광범위하다. 셋째, 경기변동을 미반영하는 세율구조. 넷째, 신고·납부 및 세금계산서의 획일성 등이다.

본 연구에서 분석한 문제점을 근거로 개선방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 우리나라의 부가가치세제는 일반소비세라는 측면에서 영세율을 축소하여야 한다. 현행 부가가치세의 영세율은 외국의 제도에 비하여 광범위하다. 따라서 이를 축소하는 것이 바람직할 것이다. 왜냐하면 광범위한 영세율 범위는 부가가치세의 과세근거를 침식하고, 재화와 용역의 가격체계를 왜곡하며 중립성을 저해할 수 있다. 또한 영세율의 적용은 과세형평성을 저해할 수 있다.

둘째, 우리나라는 정책적 고려 또는 기술적 어려움으로 외국의 경우보다 넓은 부가가치세 면세를 적용하여 왔다. 이러한 광범위한 면세범위의 적용은 세금계산서 수수범위를 상대적으로 좁게 하여 세금계산서 수수에 의한 탈세의 방지와 근거과세를 저해할 수 있다. 따라서 부가가치세의 면세는 적용범위를 최소화하는 원칙이 필요하다.

셋째, 최종 소비세의 경기변동에 따르는 수요의 비탄력성으로 세제자체가 경기변동을 반영하기에는 여타 조세보다 약하다. 따라서 경기변동을 반영할 수 있는 최소한의 세율로 조정을 하여야 할 것이다. 대안으로 현행 13%의 기본세율을 10%로 조정하고, 탄력세율 역시 3%에서 4%로 조정하여 경기변동을 반영하고, 거래의 양성화를 유도하도록 하여야 한다.

넷째, 부가가치세가 신고·납세제도를 채택하고 있음에도 자진신고를 강요하는 점은 점진적으로 개선되어야 할 것이다. 또한 세금계산서의 규정은 우리나라에만 존재하기 때문에 법정 세금계산서의 서식을 완화 또는 폐지하여야 한다. 사업자가 부가가치세 세금계산서가 갖추어야 할 조건만 충족된다면 모두 수용하는 형태로 나아가야 할 것이다. 추가적으로 세금계산서의 정착을 위하여 기록으로 존재하게 하고 제출의무는 폐지하여야 할 것이다.

이상의 것들이 현행 부가가치제도의 문제점을 완전히 해결했다고는 생각할 수 없으나 조세부담의 형평성 측면과 부가가치세 과세표준의 양성화 측면에서 볼 때 유용한 개선방안이라 볼 수 있다.

### 참 고 문 헌

- 국세청(1998),『국세통계연보』.
- 국세청(1999),『개정세법 해설』.
- 우무신(1998),「부가가치세 과세특례제에 관한 실증적 연구」(한국세무학회 간,『세무학연구』제11호, pp. 297~323).
- 우무신 외(1996),「부가가치세 과세특례제도의 폐지방향에 관한 연구」(한국세무학회 간,『세무학연구』제7호, pp. 263~290).
- 유지상(1999),「현행 부가가치세 과세제도의 문제점과 발전적 개선방안」, 전북대학교 석사학위논문.
- 조세법전(1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000), 세학사.
- 최광 외(1988),『부가가치세의 정체과제와 개선방안』(한국조세연구원, 연구보고서) 제4집.
- 최명근(1997),『부가가치세법론』(서울, 조세통람사).
- 허순강(1987),「부가가치세법령의 변화과정 고찰」, 성균관대학교 석사학위논문.
- Aaron, Henry J.(1968), "The Differential Price Effects of a Value-Added Tax", National Tax Journal, Vol. 21.
- Dresch, S., A. Lin and D. Stout(1970), "Substituting Value-Added Tax for the Corporate Income Tax", NBER.
- Ernst and Young European VAT Committee(1991), "International VAT", Kogan Page.
- Hayes, Jan E.(1992), "Accounting for VAT, Accountants Digest", Spring 4.
- OECD(1995), "Consumption Tax Trends".

## A Study on the Changes Process of Value-Added Tax Law

Dong-Seob Song\*

### Abstract

This study examines the literature review the meaning, types, and initiation process of the Value-Added Tax(VAT) law and improvement of the VAT systems in korea.

In the last twenty-two years, since the Valued-Added Tax law became effective in korea, yet VAT system is not entirely settled.

VAT system has problems of unfair tax burdens – zero tax rate, tax exemption, and structure of tax rate – in the practice. Accordingly this study has looked for solutions to these problems, and arrived at a few conclusions.

Result of this study can be summarized as follows;

First, it have the consistence insufficiency of zero tax rate. In order to solve, it have to reduce the range of taxation.

Second, it have the wide range of tax exemption. In order to solve, it have to reduce the difference of tax burden.

Third, it have the structure of tax rate that don't reflect the condition fluctuation. In order to solve, it have to adjust the tax rate that reflect the condition fluctuation.

Finally, it have the stand firm to operate the VAT system. In order to solve, it have to operate flexibly the VAT system.

These results are expected to provide the theoretical use to enhance the Valued-Added Tax law system in korea.

---

\* Associate Professor, Dept. of Tax Accounting Information, YeoJoo Institute of Technology.

## 栗谷 李珥의 經營思想에 관한 研究\*

A Study on the Management Thoughts of Yi Yulgok

梁 創 三\*\*

### 目 次

I. 序 論	3. 관료제 문제의 극복
II. 栗谷의 經營學의 思考의 特	4. 기강의 확립
1. 우환의식과 문제의식	5. 백성 중심의 경영
2. 통합적 사고	6. 과감한 구조조정
3. 실천학문으로서의 경영	7. 언로와 열린 의사소통
4. 도덕과 윤리가 있는 경영	8. 이기지묘의 리더십
III. 栗谷의 經營哲學	V. 制度의 改革과 國家經營
1. 경영교육의 목적	1. 토지제도의 개혁
2. 개혁주의적 경영관	2. 세계개혁
3. 인간주의적 대동세계의 건설	3. 군역 개혁
IV. 栗谷의 經營管理的 思考	VI. 栗谷의 經營思想과 優理的 思考
1. 긍정적 인간관과 도심경영	VII. 栗谷의 經營觀이 現代에 주는 意味
2. 능력주의와 차별없는 고용	VIII. 結 論

### I. 序 論

율곡(栗谷) 아이(李珥)는 16세기 개혁적인 사상가이자 실질을 중시한 선진 정치인이었다. 그는 주자학의 실천적인 면을 계승 발전시켜 학문의 목적이 배우는 데 그치는 것이 아니라 도를 행하여 백성에게 태평을 누리게 하는 데 있다고 보았다. 그는 당시의 사회적 모순을 과감히 지적하고 조세제도의 개혁, 행정제도의 개혁, 군제도의 개혁, 대동사회의 구현 등 여러 분야에서 개혁안을 내놓았다. 이러한 개혁정신과 개혁안은 21세기를 살아가는 현대인 뿐 아니라 경영자들에게 깊은 혜안을 심어주고 있다.

율곡은 이 같은 개혁적 정책을 펴기 위해서는 개인이나 국가나 어느 정도 경제적 기반이

\* 이 논문은 2000년 한양대학교 교내 연구비 지원으로 연구되었음.

\*\* 한양대학교 경상대학 경영학부 교수.

필요하며 효율적이고 효과적인 경영활동은 여러 차원에서 요구된다고 주장했다. 율곡은 여러 요직을 거치면서 민생의 어려움을 직접 보고 느껴 당시의 국정 전반과 경제문제에 대해 누구 보다 예리한 통찰력을 가지고 있었다. 그의 경제개혁론은 사실상 실천되지 못하고 말았지만 그의 주장을 통해 당시의 경제적 상황을 이해함은 물론 그의 경제 및 경영정책이 얼마나 타월 했는가를 알 수 있다. 그 동안 그에 대한 연구가 활발하여 많은 성과가 있었지만 기존연구는 대부분 유학이나 정치사상에 치중하여 경제나 경영사상에 대한 연구는 미진했다. 이 글은 이 점에 주목하고 그의 경영사상에 초점을 맞추고자 한다.

율곡이 살았던 16세기 조선조 중기는 겉으로는 큰 혼란이 일어나지 않은 가운데 성리학적 문화가 발전한 시기로 비교적 안정된 사회로 인식되고 있다. 하지만 다른 각도에서 보면 봉건적 지주층의 토지집중현상이 두드러지게 나타나는 가운데 사회질서의 모순이 심화되고 그러한 모순들이 국력을 크게 약화시키고 있었다(김경탁, 1960). 특히 사화와 당쟁으로 인한 정치적 혼란, 토지제도와 조세제도의 문란에 따른 경제적 모순, 이로 인해 농촌사회의 붕괴되면서 안으로는 임꺽정의 난을 비롯하여 각지에 도적이 발생하고, 밖으로는 외적의 침략이 우려되어 사회적 불안과 동요가 심했다. 이런 가운데 과전법의 붕괴와 사전의 확대, 병작제의 발생, 전세·요역·공률 등 수취체제의 문란으로 국가재정 수입은 크게 감소했다. 이러한 현상은 농민들에게 심각한 타격을 주었으며 국가의 존립문제에까지 영향을 주었다. 율곡을 비롯한 선견자들이 국가경영의 문제점을 제시하고 개혁의 필요성을 제기했다. 율곡은 당시의 사회를 일대 개혁이 요구되는 시대로 보았다. 국가에 대한 우환의식과 함께 철저한 사회변혁(social transformation)을 제시한 것은 이 때문이다.

율곡의 여러 활동 중 경영학적인 면을 살펴봄에 있어서 그의 개혁사상이나 정책이 경영적인 면과 그렇지 않은 점으로 분명하게 나눌 수 있는 것은 아니다. 그의 사상은 여러 사회적 모순에 대한 개혁에 있어서 민생우선이라는 경제사상을 내포하면서 조금씩 경영학적인 면모가 드러나 있기 때문이다. 따라서 이 글에서는 경영학적인 면과 직접 또는 간접으로 관계가 있다고 판단되는 것에 역점을 두어 국가경영이 어떻게 되어야 하는가를 살펴보고, 이것을 우리 시대에서 어떻게 참고해야 하는가를 밝히고자 한다.

## II. 栗谷의 經營學的 思考의 틀

### 1. 우환의식과 문제의식

율곡은 당시 백성들이 당하고 있는 고통을 깊이 체감하고 세상을 구해야 한다는 책임감을 절감하고 세상의 도리를 바로 잡으려는 하나의 당위로서의 도덕의식을 지녔다. 이것을 우환

의식(憂患意識)이라 한다. 율곡의 경영학적 사고는 무엇보다 시대에 대한 우환의식적 통찰에서 비롯된다. 그는 국가가 직면한 문제의식과 함께 이에 정신적으로나 물질적으로 대비하지 않을 경우 닥쳐올 국난의 어려움을 예고하고 있다. 유교문화에 있어서 우환의식은 삼가고 두려워하는 계신(戒慎), 공구(恐懼)의 감정을 기반으로 하는 경외의 도덕의식에서 비롯된 것이다. 율곡은 자기를 닦고 남을 다스린다는 수기치인의 유교정신(고병익, 16)에 따라 윤리와 정치에 관심을 가졌으나 그의 시대가 어려운 상태에 있어 우환의 농도가 깊었다.

율곡의 우환의식은 나라의 장래와 백성들의 안위에 대해 깊은 관심과 우려가 담긴 여러 상소문에 잘 나타나 있다. 그의 우환의식은 무엇보다 국민을 위한 것일 뿐 아니라 도덕의식을 바탕으로 하고 있다. 그의 우환은 맹자가 말한 것처럼 하루 아침의 걱정거리가 아니라 종신도록 생각하는 장기적인 우환이다. 그것은 일상생활의 잡다한 현실적인 욕구에서 나오는 것이 아니라 국가와 백성들의 평안을 기리는 차원 높은 우환의식이며 하늘의 도리, 왕의 도리, 성현의 도리가 실행되지 못하는 것에 대한 후환이다(황준연, 1985a, 1985b). 그렇다고 그의 우환이 비현실적인 도리에만 머물러 있는 것은 아니다. 양병설과 같은 현실적이고도 목전에 당은 급박한 문제와도 연관된다. 율곡의 우환의식이 윤리적인 면에서 지나치게 도덕적 엄숙주의를 강조하고 있지 않느냐는 평가를 받을 수도 있다. 하지만 그 속에서 우리는 잊어버린 본질을 회복하고자 하는 그의 성실한 자세를 먼저 읽을 수 있어야 한다. 경영은 본질을 찾는 일이기 때문이다.

기업에서는 자주 유비무환이라는 단어를 사용한다. 이 속에 도덕정신이 담긴 진정한 우환의식이 있는가 하는 질문이 제기될 필요가 있다. 도덕질서를 의식하면서 큰 일 앞에 경의 태도를 유지하는 우환의식이 담겨 있지는 않기 때문이다. 경영자는 현재에 대한 깊은 문제의식과 이를 극복하려는 도전의식이 필요하다. 그러나 그 문제에 대한 접근은 윤리적이어야 하고 깊은 정신이 담겨 있어야 한다는 것을 율곡은 가르쳐 주고 있다.

## 2. 통합적 사고

율곡의 사상은 형이상자로서의 이(理)와 형이하자로서의 기(氣)가 그의 사유체계의 중심을 이루고 있다. 형체가 없고 하는 일도 없는 이는 형체가 있고 하는 일이 있는 기의 주체가 되고, 기는 질료성을 지닌 그릇이 된다. 그리고 양자는 둘이면서 하나요 하나이면서 둘인 관계를 지속한다(이혜영, 1984).

율곡은 퇴계의 이기이원론을 극복한 일원론을 주장함으로써 통합적 사고에 크게 기여했다. 그의 사상은 기발이승일도설(氣發理乘一途說)로 대표된다. 이 주장은 이(理)와 기(氣)가 서로 독립되어 있다는 퇴계의 주장과는 다르다(채무송, 1972). 그는 우주의 본체는 이기이원

(理氣二元)으로 구성되어 있다는 것을 인정하지만 이와 기는 공간적으로나 시간적으로 분리되어있거나 선후가 있는 것이 아니라고 보았다. 이와 기는 처음부터 동시에 존재하며 영원무궁하게 떨어질 수 없는 것으로 보았다. 분리보다 통합을 택했다는 점에서 우리의 학문하는 자세가 어떠해야 하는가를 보여준다.

율곡은 자신의 통합적 사고를 이론에 그치지 않고 실제와 연결시켰다. 그가 학문적으로 뿐 아니라 경세가로서 업적을 남긴 것이나 이론과 실제 모두를 중시한 것, 이상적 대동사상과 실질적 민본사상을 내세운 것 모두 이 주장과 맥을 같이 한다. 율곡은 문인이면서 국방의 총책임자인 병조판서의 직책에 오를 만큼 무를 중시했다. 그는 한 나라를 다스림에 있어서 문과 무 가운데 어느 하나를 배제할 수 없다고 보았다. 그는 문이 날줄이 되고 무가 씨줄이 되어야 한다고 보았다. 문과 무가 서로 보완관계를 유지해야 한다는 것이다. 무를 주장한다고 해서 공격적인 전쟁을 하자는 것은 아니다. 밖으로 부터의 모욕을 경계하려면 무가 필요하다. 그가 가진 무의 개념은 공격적인 개념이 아니라 방어적 개념이다. 율곡의 이 같은 학문적 태도는 경영학에 있어서 통합과 조화를 강조하는 종체적 사고(holism)를 일찍부터 일깨워 주었다는 점에서 의의가 있다.

율곡의 통합적 사고는 이성과 감성의 조화로도 이어져 우리 민족의 정체성을 바로 찾도록 했다는 평가를 받고 있다. 그는 우리의 것에 대해 주목하도록 만들었고 우리 민족으로 하여금 자아정체성을 갖도록 했다. 그의 이러한 사상은 명나라가 청나라에 의해 무너지면서 18세기 조선중화사상 형성에 기여했다. 어려서 두보의 시를 외우던 사람들이 우리 글을 찾았고, 중국의 산수보다 우리 산수의 아름다움을 알게 되었다. 겹재의 한강도, 김홍도의 풍속화도 우리의 것, 우리 전통의 중요성을 일깨움으로써 이론 바 진경시대를 열게 했다. 이 진경시대의 뒤에 율곡이 있었다는 것에 우리는 주목할 필요가 있다.

### 3. 실천학문으로서의 경영

율곡은 당시 성리학이 너무 현실을 무시하고 이론적인 것만 추구하는 것에 반대했다. 교육은 이론과 실천, 현실과 이상을 조화시켜야 한다. 율곡은 이론에 치우치고 그치는 것이 아니라 실무를 중시하는 정치가로서의 자질을 강조했다. 그는 학문의 목적이 배우는 데 그치는 것이 아니라 국가를 잘 다스려 백성이 태평성대를 누리게 하는 데 있다고 보았다(장현근, 1999). 그는 당시 정치, 경제, 사회, 행정, 군사에 관한 문제를 합리적으로 분석하고 비판한 다음 그에 대한 개혁안을 내놓음으로써 당면한 문제를 실질적으로 해결하고자 했다. 학문의 목적이 학문에서 끝나지 않고 민생, 재정, 국방 등 당면한 문제에 대해 적극적이고 구체적인 방안을 내놓음으로서 실사구시의 학문으로 실용화했다는 점에서 율곡의 특성을 찾을 수 있다

(Tu Wei-Ming, 1984). 율곡을 실학 이전의 실학자로 보는 것은 이 때문이다.

율곡이 생각하는 학문은 단지 문자를 배우는 것에 그치지 않고 일상생활의 문제를 합리적으로 풀어가는 능력을 길러내는 것이다. 일상생활에서 올바른 행동을 하면서 생활이 곧 교육의 장이 되어야 한다. 그는 미사여구만을 자랑하는 현학적인 언어유희를 좋아하지 않았고 학문을 통해 철저히 실질적인 효과가 나타나기를 바랬다. 그의 의지는 높은 철학성과 함께 언어의 차원을 넘어서는 실천성을 가지고 있다(황준연, 1995:4). 그의 이러한 학문관은 현대의 경영학이 실천학문으로서 어떤 사고와 행동을 가져야 하는가를 보여준다.

율곡은 이를 구체화하기 위해 경제에 관심을 두었다. 유교에서 경제란 치인의 형식을 빌린 외왕(外王)의 학문으로 참된 선비라면 누구나 관심을 두는 내용이다. 조선 왕조에서 유교적 경제 이념에 투철한 인물로 조광조 다음으로 윤곡과 반계를 꼽는다(이 익, 1978; 홍대용, 1974).

율곡은 교회에 앞서 경제문제의 해결에 관심을 두었다. 이것은 고차원의 욕구실현에 앞서 저차원의 욕구를 무시할 수 없다는 매슬로우(A. Maslow)의 주장과도 맥을 같이한다. 윤곡은 백성들을 기아로부터 구하는 것이 선결문제로 보았으며 최소한의 생활유지라는 경제적 기본여건이 갖추어지지 않는 한 백성들에 대한 교회는 불가능하다고 보았다.

그는 일반백성을 계몽하고 고을의 폐습을 바로 잡기 위해 서원향약, 해주향약, 사창계약 속, 학교모범, 해주일행약속, 문헌서원학규 등 여러 규례를 만들었다. 향약은 윤곡이 직접 입약하여 청주와 해주에서 실시해 보는 등 적극적이었다. 그는 향약을 통해 마을의 자주, 자립 정신을 고취시켜 자치능력을 기르고자 했다. 이에는 향약을 실시하기 위한 조직과 절차, 특히 환난상휼(患難相恤)을 강조하고 이를 자세히 규정하여 재난을 당할 때 서로 도와 복구시키도록 했다. 특히 사창법의 도입과 환난상휼의 규약을 세밀히 규정한 것은 궁할 때 빌려주고 이자를 부쳐 받아들이는 금융적인 의의 외에 큰 재난을 당했을 때 서로 도와 구제하여 주는 상호보험적인 의의를 지니고 있다(서길수, 1984; 조남국, 1983).

그는 사창법을 도입해 가난한 사람에게 대부해 주고 평상시에는 연20%, 창곡이 부족한 때는 30%를 받도록 했다. 이것은 상호금융의 형태를 취한 것으로 볼 수 있다. 사창계약 속이나 서원향약을 보면 그가 사창법과 계 형식을 도입했음을 알 수 있다. 사창계약 속에서는 자금을 사창법과 같이 이자를 받고 백성들에게 빌려주자고 했고, 서원향약의 임원 명칭을 보면 계장(契長), 도계장(都契長)이라는 우리나라의 고유의 조직형태를 취하고 있다.

율곡은 해주에서 직접 향약을 실시했지만 이의 전국적인 실시에 대해서는 아직 선행조건이 마련되지 않았다는 이유로 반대했다. 당시 선비들은 무턱대고 유교를 본 따 중국의 제도를 적용하고자 했다. 그러나 윤곡은 냉철한 비판과정을 거쳐 토착화하고자 했다. ‘교회를 밟힌다는 것은 먼저 먹고 입는 문제가 풍족해진 이후의 일’인데 당장 먹고 사는 것이 급한 사람들에게

전국적으로 교회를 실시한다고 실효를 거두기는 어렵기 때문이다. 이것은 그가 아무리 좋은 제도라 할지라도 그 지역의 사정과 환경에 적합해야 한다는 사고를 가지고 있었음을 알 수 있다. 외국의 새로운 제도 또는 국내에서 어떤 성공적인 제도라 할지라도 보편적인 적용에는 신중을 기해야 한다는 태도를 이를 통해 배울 수 있다.

#### 4. 도덕과 윤리가 있는 경영

율곡의 경영학적 사고의 틀 속에는 도덕과 윤리가 강하게 자리잡고 있다. 그는 국가경영을 비롯해 모든 경제 및 경영활동에서 도덕과 윤리가 있어야 한다며 도덕과 경제의 공존논리를 폈다. 오늘날의 경제혼란은 인간의 정신가치보다는 물질가치를 우선한 논리에서 비롯되었다고 볼 때 정신적 가치를 현재상태 보다 높이고자 하는 그의 공존논리에 주목할 필요가 있다.

율곡은 일찍이 부의 축적도 중요하지만 분배도 중요하다는 주장을 폈다. 부의 불균형이 국민의 위화감을 조성하고 참여의식을 저해한다고 보았기 때문이다. 그는 '천자의 부는 사해 안에 간직하여야 한다'며 위정자의 사유재산을 부정하였다. 또한 그는 '재민항산의 도'를 통해 백성의 소유재산을 평등하게 조절한다는 생각을 갖고 있었다(송석구, 1987).

율곡은 이를 위해 경제정책을 수립 집행하는 특별기구 설치 등 지금 우리 현실과도 맞는 개혁적 제안을 했다. 지금도 경제개혁의 핵심으로 거론되는 납세제도 개선을 비롯해 왕실 사유 재산 폐지, 불필요한 낭비와 경비를 줄이는 공공재정 확충 등을 주장했다. 율곡의 이 같은 개혁안은 경제가 곧 도덕이라고 외친 중국 북송시대 왕안석의 변법 개혁작업과 동일선상에 있다. 왕안석은 도덕적 통제경제를 주장했다. 경제적 부를 위해 인적자원과 자연자원을 최대한 활용해 생산력을 무한대로 확대하되 그 열매의 분배는 공평해야 한다는 것이 그의 생각이었다. 왕안석은 이를 위해 대관료, 대지주, 대상인 등의 세력을 억제해야 한다고 주장했다(심백강, 2000). 이것은 경제도약과 재벌개혁을 동시에 추진하는 지금 우리 경제적 실험을 떠올리게 한다.

### III. 栗谷의 經營哲學

#### 1. 경영교육의 목적

율곡의 교육사상을 이해하려면 그의 철학을 이해해야 한다. 그의 철학은 경영교육이 어떤 바탕아래서 이루어져야 하는가를 보여준다.

율곡의 교육관은 입지(立志)로 집약된다. 목적이 분명해야 한다는 것이다. 경영자는 목적

의식이 분명해야 한다. 율곡은 인간정신이 지향해야 할 점을 지(志)로 보고 이를 세움에 인간정신이 목적 지향적으로 된다고 주장했다. 배움은 뜻을 세우는 것보다 앞설 것이 없다. 뜻이 서지 못하고서야 성공하지 못할 사람은 없다(이병도, 1984). 교육활동은 고도의 지성과 복잡한 동기체제를 가진 인간이 하는 모든 활동 가운데 가장 기초적인 것이다. 인간은 누구나 자신에 있어서 뜻을 세운다면 중인도 성인이 될 수 있다(이종호, 1994). 여기서 그의 만인평등사상을 볼 수 있다. 그는 입지 교육관을 구체화하기 위해 리더십의 중요성과 평생교육의 필요성을 강조했다.

입지가 확립되면 성현의 도를 준칙으로 삼아 자신의 몸가짐을 바르게 하되 책을 읽어 그 내용의 이치를 밝혀 진리를 따라야 한다. 독서를 통해 좋은 점을 골라 몸소 실천한다. 독서나 공부의 목적은 인간이 인간으로서 해야 할 도를 밝히기 위한 것이다. 교육은 성인, 곧 인간으로서 인간다운 인간이 되는 데 목적이 있다. 인간다운 인간이란 진유(眞儒)를 의미하며 유학의 성인과 같은 의미이다(유승국, 1972). 성인은 일상생활에서 매사 길을 밝히고 실천하며 자기가 맡은 바 직무에 열중할 수 있는 사람을 의미한다(성학집요). 교육에 의해 획득된 지식은 실제로 일상생활을 하는 데 실천되지 않으면 안 된다(황의동, 1987). 또한 이론과 실제, 이상과 현실이 조화된 상태로 실현되어야 한다. 이것은 경영교육이 이론과 실제를 동시에 추구해야 하는 것과 맥을 같이 한다. 그는 올바른 지식을 얻기 위해 많은 독서를 필요로 한다고 보았다. 독서를 통해 귀중한 경험을 얻을 수 있기 때문이다.

경영교육은 자발적으로 이루어져야 한다. 자신이 설정한 입지에 따라 자기 스스로 그러한 입지를 위해 거경궁리(居敬窮理)하고, 여기서 얻은 지식을 자신이 스스로 행동에 옮겨야 한다. 즉 바른 수신을 통해 올바른 지식을 터득한 경우 그 터득한 내용을 현실생활에 적용하고 실천해야 한다. 생활에서는 성(誠)을 다한다. 성은 참이요 거짓이 없는 것이다(배종호, 1978b). 진실로 자신에 대해 충실하고 남을 대할 때 정성을 다한다. 이것은 경영교육이 자발적이고 자기 교육적이어야 함을 의미한다. 지식경영시대에 있어서 자발성은 창의성과 깊게 연관되어 있다.

율곡은 인간성을 가장 순수성을 지닌 선으로 변환시키기 위해 교육이 필요하다고 보았다. 현재 경영자에게 변환적 리더십(transformational leadership)이 강조되기 때문에 그의 이러한 주장은 매우 설득력이 있다. 그에 따르면 교육의 목적은 입신출세가 아니라 참다운 실천자가 되는 것에 있다. 그러한 의미에서 경영교육은 타의에 의한 강요나 강제성이 아니라 자발적이고, 자주적이며, 자의적인 관계에서 이루어져야 한다.

## 2. 개혁주의적 경영관

경영은 개혁의 역사이다. 율곡은 이 시대의 어떤 개혁주의자 보다 더욱 절실한 개혁주의가

담겨 있다고 말할 만큼 개혁적 사고를 가지고 있다. 그는 선비로서 우환의식을 가지고 끊임없이 현실의 개선을 촉구하였다. 율곡은 그의 시대가 쇠퇴기에 들어섰다고 판단하고 철저하게 개혁하지 않으면 나라가 망하게 될 것으로 보았다(채무송, 1984). 그러므로 그의 개혁론은 국가의 사활이 걸린 문제였음을 알 수 있다. 지금 우리는 개혁이라는 단어를 사용하고 있지만 윤곡은 ‘경장’(更張)이라는 말을 사용했다.

율곡은 나라가 가다보면 중간에 미약해지고, 법도 오래 사용하다 보면 폐단이 생기며, 마음이 안일에 젖으면 고루한 인습이 생기고, 제도가 있다 할지라도 해이해지면 나라를 다스릴 수 없게 된다고 보았다. 그럴 때 홀륭한 임금과 신하가 일어나 근본을 불들어 혼탁한 것을 다시 깨우치고, 묵은 폐단을 개혁해야 한다. 그는 나라가 고질병에 잠긴 것이 20여 년이 되었는데 상하 모두 인습적이 되어 조금도 고치지 못하고 있고 백성의 힘도 다 되었다며 이를 생각하면 한밤중에도 잠에서 깨어 앉아 있게 된다고 했다. 그는 당시의 현실을 매우 비관적으로 보았기 때문에 각종 폐단을 지적하고 글로 상소로 자신의 뜻을 계속 밝혔다. 그는 지금 개혁하지 않으면 나라는 장차 나라가 아닐 것으로 보았다(황의동 외, 1997).

당시 통치자들은 경국대전에 입각한 조종의 법을 일체 개변할 수 없다고 하는 수구적 입장에서 개혁을 반대했다. 그러나 윤곡은 조종의 법이라 할지라도 시대의 변천에 따라 사회적 모순이 있을 때 과감히 개혁해야 한다고 주장함으로써 과거의 틀에서 과감히 탈피하였다. 윤곡의 개혁안은 당시 모든 사회경제적 여건으로 인한 민생의 물락과 국가재정의 궁핍이라는 두 가지에 초점이 모아졌다. 그는 백성들의 경제적 안정이 선행되어야 문제가 해결될 수 있다고 주장함으로써 그의 개혁안은 인간주의에 기반을 두었다.

율곡이 활동하던 당시에는 당쟁이 극심하였고 기묘, 을사 양대 사화로 인해 유학자들이 대개 정계를 등지고 은둔생활을 하였다. 계속되는 당쟁으로 설혹 올바른 개혁안을 가지고 하더라도 감히 진언하지 못하였던 시기였다. 정부가 가지고 있는 대안은 고식적이고 미봉적인 상태를 벗어나지 못했다. 그러나 윤곡은 “진유는 당대의 도를 행하여 백성에게 태평을 누리게 하고 물러나서는 만세에 가르침을 전하여 배우는 자를 깨우쳐야 한다”며 과감히 개혁안을 내놓았다.

율곡은 시급한 현실적인 과제로 일족절인의 폐단, 공물방납의 폐단, 역사불균의 폐단, 진상번중의 폐단, 이협주구의 폐단을 들고 이에 대한 해결을 위해 국사전반에 걸쳐 개혁을 주장했다(동호문답). 행정개혁에 있어서 왕은 통치의 최고 책임자로서의 자질을 함양할 것, 널리 인재를 등용할 것, 여론정치를 실시할 것, 주현합병과 감사구임 등 지방제도의 개혁을 주장했다. 사회개혁으로는 사전허통과 서자허통, 향약의 신증한 실시를 주장했다. 군사개혁으로는 병역과 군적의 개혁 그리고 10만 양병설을 강조했다. 그리고 경제개혁에 있어서 정전제, 사창제의 실시와 공납제의 개혁을 강력히 주장하고 이러한 개혁을 전담하는 기구로서 경제사

의 설치도 아울러 구상했다.

그는 개혁과정에서 조광조의 급진주의적인 개혁의 실패를 교훈 삼아 결코 서두르지 않고 차근히 개혁하되 지극 정성으로 모두 개혁해야 한다며 점진적인 개혁방법(gradual reformation)을 택했다. 그러나 각 개혁안에 대해서는 소신껏 추진하되 효율적이고 효과적이 되도록 했다. 윤곡은 이 시대에 경영자가 어떤 자세로 개혁을 추진해야 하는가를 가르쳐 준다.

### 3. 인간주의적 대동세계의 건설

윤곡의 경제정책은 현실적인 면과 미래지향적인 면 두 가지에 초점이 맞춰져 있다. 현실적인 면은 민본사상으로 나타나고, 미래지향적인 면은 대동사상(大同思想)으로 나타난다(송형섭, 1986).

윤곡의 사상 속에는 “군주는 국가에 의지하고 국가는 백성을 근본으로 한다”는 말처럼 국가, 군주, 백성 가운데서 백성을 가장 중시하는 민본사상이 그 중심을 차지하고 있다. 그의 민본주의 사상은 맹자에서 찾을 수 있다. 그의 민본주의는 무엇보다 경제적 풍족함을 중시하는 경제우선정책을 취하고 있다. 이 민본사상을 현실적으로 실천하기 위해 백성은 식, 곧 경제적 풍족함을 하늘로 삼기 때문에 백성이 경제적으로 안정되지 못하면 국가나 군주도 역시 존재할 수 없다고 본다. 이 민본사상은 정치·사회 사상인 동시에 경제 사상이기도 하다.

윤곡은 미래지향적인 목표로 대동세계의 건설을 제시하였다. 그는 대동을 가장 이상적인 사회로 간주하였다. 그는 [성학집요]에서 내성외왕(內聖外王)의 도리를 천명하고 이를 해명하고자 했다. 내성과 외왕의 도리가 한 인간에게 이루어지는 경우가 성인이라면 대동은 성인에 의해 다스려지는 나라, 곧 유교문화가 이상적으로 보는 국가이다. 성인이 다스리는 나라는 모든 사람들이 성인의 덕에 힘입어 본래부터 가지고 태어난 성품이 밝아지고(明明德) 정신이 새롭게 되며(新民) 나아가 지극한 선(止於至善)에 이르게 된다. 대동사상은 유교적인 것에 국한된 것은 아니다. 대동사상이 노장의 영향을 받은 것이라는 지적이 있기 때문이다.

윤곡에 따르면 큰 도리가 행해지는 대동사회에서는 온 세상이 공평하게 되어 어진 사람과 일에 능한 사람을 선발하여 신의를 구하고 화목을 닦는다. 이 사회에서는 자기 부모만 부모로 여기지 아니하고 자기의 자식만 자식으로 여기지 않는다. 늙은이는 몸들 곳이 있고, 젊은이는 쓰일 곳이 있으며, 외로운 자, 병에 걸린 자를 불문하고 모두 부양받을 수 있다. 모략이 일어나지 않고 도둑이 생기지 않아 바깥문을 열어놓고 다녀도 괜찮은 사회가 바로 대동이다(성학집요, 위정공효편).

이런 점에서 대동은 소강(小康)과 다르다. 소강은 큰 도가 없어진 뒤 사람들은 세상을 자기집안으로 생각한다. 자기의 아버이만을 아버이로 알고, 자기자식만을 자식으로 안다. 성곽

은 두텁게 쌓고 연못은 깊게 파고 경계를 공고히 한다. 예의로서 기강을 삼아 임금과 신하를 바로 하고, 어버이와 자식간을 돈독히 하고, 형제간을 화목하게 하며, 다소 편안한 사회를 구축한다. 그러나 결국 공은 자신에게 돌리므로 모략이 일어나고 전쟁이 일어나게 된다. 현재와 같이 각종 공작정치와 권모술수가 만연한 사회는 대동의 높은 경지는 물론 소강에도 미치지 못하고 있어 율곡의 대동사회관이 얼마나 절실한가를 보여준다.

대동세계에 대한 율곡의 지대한 관심은 그의 경제경영사상이 단순히 당면한 경제적 모순의 완화나 해결, 또는 민생안정에 그치는 것이 아니라 보다 바람직한 이상사회를 건설하려고 하는 미래지향적인 성격을 가지고 있다. 그의 대동사회관은 도덕, 교육, 노동정책으로 나타난다. 남자는 다 직업을 가질 권리가 보장되고 여자는 사회구성의 한 단위인 가정을 가진다. 씨족사회와 가족관념과 봉건사회의 침략적 국가관념을 지양한다. 남의 국가에 대한 침략과 강탈을 자행하는 독재성을 부정한다. 국가간에 서로 침략과 전쟁을 하지 않으므로 국방의 시설이 불필요하다. 대동사회에서 인간이 가진 대부분의 고뇌는 해결된다. 그는 이처럼 인간적이고 평등하며 평화로운 사회가 이 땅에 건설되기를 원했다.

율곡의 대동사회는 단지 유교적인 것에 국한되는 것은 아니다. 그의 이상은 인간 사회에 있어서 정신과 물질이 조화되고 성현의 도의 질서가 다시 자리잡음으로써 궁극적으로는 세계의 평화(天下平)가 달성되는 사회를 소망하고 있다. 이 경우 대동은 우주간에 일대 인격이 완전히 실현되는 때의 원만한 모습(양계초, 74)이자 성인의 인격이 실현되는 사회임을 알 수 있다. 이 대동사회는 우리가 흔히 말하는 자본주의나 공산주의도 아니다. 오히려 아시아적 인간주의사회이다. 이것은 아시아적 침체성을 지향할 뿐 아니라 아시아 문화를 다시 찾는 아시아 문예부흥시대가 올 것을 제시해 준다.

율곡의 이 같은 생각은 너무 이상적이고 다분히 비현실적인 것으로 간주되기 쉽다. 그러나 그는 이것을 실현하기 위한 방법을 제시함으로써 비현실을 현실화하고자 했다. 그는 이 대동세계를 현실적으로 실현하기 위해 책임정치와 여론정치를 주장하고 그 윤리적인 바탕으로 철인정치, 도학정치를 제시했다.

그는 그 방법으로서 임금이 나라의 근본이므로 임금부터 올바른 도를 터득하고 있다면 나라를 못 다스릴 리 없다고 보았다. 따라서 그는 임금부터 솔선 수범하여 스스로 반성하고, 뜻을 바르게 세우며, 마음을 바르게 가질 것을 요구했다. 아울러 신하의 책임도 강조했다. 임금이 여러 정치를 행하여 묵은 폐단을 바로 잡고자 함에도 불구하고 정치가 깨끗하지 않고 민생이 안정되지 못한다면 신하의 책임을 물어야 한다고 했다. 그가 개혁을 한 뒤에도 정치가 잘 이루어지지 않을 경우 스스로 처벌을 달게 받겠다고 한 것은 이러한 생각에서 나온 것이다.

율곡은 위로는 조정신하에서 아래로는 백성에까지 미치는 광범위한 여론정치를 주장했다. 그리고 국사를 담당할 때 일을 맡으면 죽을 때까지 계속하고 죽은 후에야 그만 듣다는 실천중

심의 사고를 강하게 나타냈다. 이는 전통적인 왕도정치사상과 조광조이래 사림학파들에게 있어서 아주 이상적인 정치로 인식되어온 지치주의 영향을 받은 때문이다. 그는 또 이러한 이상 사회를 건설함에 있어서 관리는 벼슬자리에 연연하지 말고 청렴하고 부지런하게 직무를 다해야 한다고 함으로써 도덕적, 윤리적 측면을 강조했다.

그의 대동사상은 끊임없는 현실파악과 그에 따른 과감하고 혁신적인 개혁을 필요로 한다는 점에서 현실적이고 진취적이다. 이런 관점에서 본다면 율곡의 대동세계건설 주장은 단순한 복고적 사상이 아니라 현실세계에 이상사회를 점진적인 방법으로 건설하고자 하는 현실적이고 미래지향적인 사상임을 알 수 있다. 이것은 현실적인 민본사상과 미래지향적인 대동사상이 따로 존재하는 것이 아니라 서로를 내포하고 보완하는 성격을 가지고 있음을 알 수 있다. 차이가 있다면 민본사상은 좀더 현실적임에 반해 대동사상은 보다 미래지향적인 성격이 강하다는 것 뿐이다. 그는 이러한 이상을 실현하기 위해 책임정치, 여론정치, 왕도정치, 철인정치, 도학정치를 제시했다.

이러한 대동사상을 가장 먼저 착안하여 자신의 사상적 기반으로 형성했다는 점에서 그는 넓고 큰 그림을 그리는 경영자임에 틀림없다. 아울러 그는 관리들의 직무충실을 강조했으며 개혁에 대한 구체적인 계획에 있어서도 현실에 치중하면서 미래를 고려하는 합리적인 생각을 가지고 있었다. 그의 대동사회관은 현대산업사회의 병폐와 단점, 그 모순을 극복하는 중요한 출구역할을 담당할 수 있다. 현대사회의 인간소외와 인간의 물화현상에 따른 인간성 상실의 문제는 이와 거의 조화를 이루지 못한 데서 나온 것이기 때문이다. 대동사회는 조화가 실현되는 사회이다. 그에 따르면 이 경지에서만 내외가 합일되고 하늘과 사람이 합일되어 성학의 완성을 볼 수 있다. 윤곡이 바라는 한국이 경영학이 이러한 경지를 이루려면 자기만의 이기적 세상이 아니라 대동세계관을 가지고 있어야 한다.

### III. 栗谷의 經營管理的 思考

#### 1. 긍정적 인간관과 도심경영

참된 경영은 긍정적 인간관에서 출발한다. 부정적이라면 경영이 존재할 수 없기 때문이다. 그는 인간을 긍정적으로 보았으며 무엇보다 삶에서 도심을 이루도록 했다.

율곡은 하늘의 이치(理)가 사람에게 부여된 것을 본성(性)이라 하고, 본성과 기운(氣)을 합하여 한 몸에 주재가 되는 것을 마음(心)이라 했으며, 마음이 사물에 용하여 밖으로 발동하는 것을 정(情)이라 함으로써 본성, 마음, 정을 구분시켰다. 나아가 본성은 마음의 본체가 되고, 정은 마음의 작용이 된다. 마음은 발동하지 않을 때와 이미 발동하여 나타난 경우를 합

하여 말하는 것이므로 마음이 본성과 정을 통섭한다. 그는 마음에 관한 정의를 이 같이 내린 다음 마음을 기능 면에서 인심(人心)과 도심(道心)으로 나누었다(성낙훈, 1977).

도심이 선한 것이라면 인심은 악한 것이다. 도심은 천리를 따라 인의예지를 실현한다면 인심은 인욕을 따라 인의예지를 해친다. 그는 마음의 작용상태를 정의 발동이라 했다. 정이 발동할 때 자신의 입과 몸을 위해 나타나는 것은 인심이고, 도의를 위해 발동하는 것은 도심이다. 배고풀 때 먹고자 하고, 힘들 때 쉬고자 하며, 성욕이 발동할 때 이성을 생각하는 것은 인심이다. 이에 반해 부모에게 효도하고자 하고, 아이가 우물에 빠졌을 때 가련하게 여기며, 의로운 것이 아닌 것을 볼 때 부끄럽게 여기는 것은 도심이다. 도심은 순수하게 하늘의 이(천리)인 까닭에 착함은 있고 악함은 없다. 이에 반해 인심은 하늘의 이도 있고 사람의 욕심도 있는 까닭에 착함도 있고 악함도 있다. 인심과 도심은 비록 이름은 다르지만 그 근원은 한 마음에 있다. 율곡의 경우 그 이유는 이와 기가 상호 발동하는 것이 아니고 어디까지나 기만 발동하고 이는 거기에 얹혀 타기 때문이다.

율곡은 도심과 인심은 윤리적인 수양에 따라 큰 차이가 있다고 보았다. 범인이나 성인이나 먹어야 할 때 먹고 입어야 할 때 입어야 하기 때문에 근본에 있어서는 같다. 하지만 식욕이든 성욕이든 그 차이는 수양에 따라 얼마든지 다르게 나타날 수 있다. 따라서 유학자들은 인욕이 제거된 상태, 곧 천리의 모습을 추구하고, 각자의 삶에서 현세의 욕심, 곧 인욕을 어떻게 제거하고 다스려야 하는가에 관심을 두었다. 율곡도 예외가 아니다. 그는 하나의 생각이 발동할 때 도심인 줄 알면 곧 이를 확충시키고, 인심인 줄 알면 잘 살펴서 도심으로써 이를 절제하도록 했다. 인욕을 막지 못하면 하늘의 이치(이)를 보존하지 못하기 때문이다. 그는 이처럼 도심을 확충시켜 인심을 도심에 통화토록 하며 인심이 언제나 도심의 명령을 들도록 했다. 경영자가 추구해야 하는 것도 도심인 것은 물론이다.

그는 성선설의 입장에서 인간의 본성을 원래 순수지선(純粹至善)한 것으로 보았다. 하지만 현실적으로는 그렇지 않다는 것이 문제이다. 성인과 현인, 불호인과 중인 등의 구별이 있게 된 것은 인간성에 차별적 기질 때문이다. 율곡은 성(性)도 이와 기의 종합으로 보았다. 그는 성을 본연의 성(本然之性)과 기질의 성(氣質之性)으로 나누었다. 그러나 그는 성을 본연의 성과 기질의 성이 서로 다른 것으로 보지 않았다. 기질아래서 이(理)적인 면만을 가리켜 본연의 성이라 하고, 이와 기가 합해져 있는 현상에서 보면 모두가 기질의 성이기 때문이다. 따라서 기질의 성도 본연의 성이 아닌 다른 성이 아니다. 기질의 본연성을 포함하고서 날 때에 함께 났으므로 기질도 성이라 한다. 기질은 그릇과 같고 성은 물과 같아서 맑은 그릇에 물을 담은 것은 성인이고, 그릇에 모래나 흙이 있는 것은 중등인물이며, 아주 진흙 속에 물이 섞여 있는 것은 하등인물이다.

인간은 자신의 욕심을 불리치지 않고서는 선인이 될 수 없다. 수양을 거쳐 현인도 성인도

될 수 있다. 기질의 성이란 가변적인 것이기 때문에 학습, 곧 교육을 통해 변화할 수 있다. 기의 근본인 기질로 바꿀 수 있는 것은 성(誠), 곧 성실이다. 성은 참이요 거짓이 없는 것이다. 율곡은 수양에 있어서 성의 공부를 중시했다. 그에 따르면 성은 하늘이 실제적인 이치요 마음의 본체이다. 성은 그 본심을 회복하게 만든다. 사람이 그 본심을 회복하지 못하는 것은 개인의 사사로운 욕심에 하늘의 이치, 곧 본심이 가려지기 때문이다. 따라서 지속적인 공부와 수양을 통해 본심을 회복해야 한다(황준연, 1992). 경영은 꾸준히 이 본심을 회복하는 과정이며 경영자는 본심을 회복하는 사람이어야 한다.

## 2. 능력주의와 차별없는 고용

현대경영이 지향하는 것은 능력주의와 차별없는 고용이다. 이러한 경영 특성을 현대만 추구한 것이 아니라 이미 윤곡도 추구하였다.

윤곡은 국가경영자가 해야 할 일로 사람을 잘 쓰는 일(用賢), 곧 인재의 등용을 들었다. 인재의 등용이 정치의 성패를 가름하기 때문이다. 인재에 대해 깊은 관심을 가지고 인재를 구하며, 그 인재를 믿고 활용해야 한다. 윤곡은 이순신의 비범한 재능을 알아 조정에 천거하였고, 나랏일을 걱정하여 정철에게 사람을 등용하는 데 편파적이어서는 안 된다고 주장했다. 군의 승진제도에 있어서도 가문, 인척관계 등을 통한 승진을 배격하고 신분에 관계없이 실력과 능력에 따라 승진하도록 개혁안을 제시했다. 이것은 그의 만민평등과 능력주의 사상을 나타낸다.

윤곡은 차별없는 고용을 제시했다. 남녀의 차별, 적자와 서자의 차별, 양반과 상인의 차별 등 사회적 불평등과 차별이 심했던 조선사회에서 윤곡은 평등을 주장했다. 사회적으로 만연된 불평등을 혼자의 힘으로 개혁하기는 불가능하다. 그러나 그는 인간의 존엄성과 인격적으로 평등한 관계가 유지되는 사회를 그렸다.

우리는 혼히 조선의 사회적 불평등과 차별의 근원을 유교에서 찾는다. 하지만 유교 자체의 문제라기보다 그것을 이용한 사람들의 문제로 봐야 옳다. 왜냐하면 유교 사회의 불평등 문제는 유교 자체의 이론에서 나온 것이라기보다 기득권의 보호 차원에서, 또는 경제적 편의주의에서 굳어진 것이기 때문이다(황준연, 237). [논어]에서 '군주는 신하를 부리기를 예로써 하고, 신하는 임금을 섭기기를 충으로 한다'는 것은 덕이 있는 군주에게만 충성한다는 평등개념이 내재되어 있다. 나아가 [맹자]에는 '군주가 신하를 토개처럼 여기면 신하는 군주를 원수 같이 여긴다'고 말하고 있다.

윤곡은 오직 사람을 보아서 등용하도록 했다. 사람의 그릇이 중요한 것이지 동서의 파당이 중요한 것이 아니다. 지성으로 사람을 불러들이되 드러난 사람도 쓰고 낮은 신분도 등용하며

어진 것과 재능만을 보고 그 출신을 묻지 말아야 한다. 인물을 썸에는 오직 인물됨이 상당한 것인가를 볼 뿐 격식에 얹매이지 말아야 한다. 그는 사람을 쓰되 ‘그 출신을 묻지 말아야 한다(不問其類)’고 했다. 인물됨이 중요한 것이지 그 출신이나 신분에 구애를 받아서는 안 된다는 것이다. 그의 이러한 주장은 지연, 학연, 혈연에 따라 인물을 고르는 오늘날의 조직이 주목해야 할 대목이다. 신분에 따라 출세가 좌우되던 당시에 이 같은 주장은 매우 혁신적인 것이다. 올곡은 당시 사회의 천민들에게까지 관심을 갖고 이들의 고통을 덜어주며, 가능한 한 평등을 확보하자고 주장했다(황준연, 1980). 그는 심지어 죄를 지어 관청 소속의 종이 된 공천(公賤)을 보고 ‘노예도 역시 인간이다’는 주장을 했다. 공천은 개인이 부리던 사사로운 종과는 구별된다. 그는 비록 노예해방을 과감히 주장하지는 않았지만 그들에 대한 인간적인 고통에 관심이 컸음을 알 수 있다. 바른 경영자는 구성원의 인격에 대한 깊은 존중심을 가지고 있어야 한다.

### 3. 관료제 문제의 극복

어느 조직에서나 관료제 문제는 극복되어야 할 과제이다. 올곡은 개혁안을 실시하여 성과를 거두기 위해서는 왕의 명령을 받아 실제로 그것을 시행할 관료들과 행정제도의 개혁이 없이는 불가능하다는 것을 간파했다. 그는 행정제도나 관료들의 부패가 백성을 곤궁하게 만드는 큰 원인이기 때문에 이에 대한 개혁에 많은 힘을 기울였다.

올곡은 “좋은 법령이 발표된 것이 한 두 번이 아니지만 주현에서는 두어줄 문서만 전달될 뿐 백성들은 무슨 일인지 알 길이 없다. 이런 까닭에 좋은 논의를 해서 좋은 정책을 내려보내도 민생을 풍족하게 하는 데는 효과가 없다”고 말한다. 또한 “누구는 벼슬이 높고 영화가 드러나니 부럽다는 말은 있어도 누가 등용되어 그 혜택이 백성들에게 미친다는 말은 들리지 않는다”고 했다. 관료제로 인해 커뮤니케이션이 막히고 그 효과가 드러나지 않는 것이다. 올곡은 문란한 행정제도의 개혁과 관리들의 횡포를 막기 위해 다음과 같은 개혁안을 내놓았다.

첫째, 어진 사람을 구해 재능에 따라 적합한 보직을 주어야 한다. 과거 이외에도 파로 유능한 인재를 구한다. 내시, 궁녀, 척족보다는 어진 선비를 가까이 하고 심지어 “서얼은 허통(許通)하고 천예는 속랑해야 한다”고 주장했다. 출신성분을 따지지 말고 등용해 재능에 따라 적합한 보직을 주어야 한다고 하는 올곡의 주장에는 인간존중과 만민평등사상이 나타나 있다. 이로 인해 그는 동인들로 부터 국헌을 파괴한다는 비난을 받았다.

둘째, 언로의 중요성을 강조했다. 그는 언로의 확대는 물론 여론의 수렴과정에 신분에 따른 귀천에 의하지 말고 어떠한 여론도 선별없이 일단 받아들여야 한다고 주장했다. 이는 민주적 여론정치와 귀천이 없는 평등사상을 보여준다.

셋째, 아전들에게 봉급을 지불한다. 옛날에는 아전들에게도 일정한 봉급이 있었지만 당시 아전에게 생활보장이 없어 상습적으로 토색질을 했다. 율곡은 이에 대한 근본적인 대책을 세워줄 필요가 있다고 보았다. 그는 여기에 필요한 재원은 각 관에 벌금으로 내는 베(贖布)와 문서작성 수수료(作紙)를 빠짐없이 거두어 들여 아전들에게 봉급을 주고 국가재정에 도움을 주자고 했다.

넷째, 감사의 임기를 늘린다. 한 도의 주인인 감사의 임기가 짧아 가족을 데리고 갈 수 없고 부임을 끊어 하며 정사를 정리하려 해도 기간이 너무 짧아 이를 수 없다. 윤곡은 너무 자주 이동해 미처 자리가 따스해질 겨를도 없다며 감사의 임기를 늘려주고 가족을 데리고 가도록 해야 한다고 주장했다.

다섯째, 절약과 검소함을 중히 여긴다. 이를 위해서는 법에 의한 것보다 왕이 먼저 모범을 보여 사람들로 하여금 따르게 해야 한다. 사치하는 풍습은 법, 제도, 명령보다는 몸소 실천이 중요하기 때문이다.

끝으로, 조선사회에서 공식행사로 중요시해온 제사문제에 있어서 윤곡은 실질적이고 현실적인 입장을 취하도록 했다. 그는 국고가 줄어드는 원인 중 하나가 제사가 번거롭고 실속이 없어진 상태를 지적했다. 그는 당시 제사가 조종을 추모하는 정성이란 효에서 나온 것임을 인정했다. 그러나 제사가 지나치게 번거롭고 복잡하여 이를 주재하는 사람도 마음이 태만해질 정도이며 성실하거나 경건 되지 못하다고 보았다. 따라서 그는 제사를 검소함과 성실로 할 것을 제안했다.

#### 4. 기강의 확립

가장 바람직한 사회는 기강이 확립된 사회이다. 윤곡도 강도 높게 기강확립을 강조했다. 주자에 따르면 기(紀)는 실꾸리에 끝이 있는 것과 같고, 강(綱)은 그물에 벼리가 있는 것과 같다. 그물에 벼리가 없으면 펼 수가 없고, 실꾸리에 끝이 없으면 풀 수가 없다. 한 집안에는 그 집안의 기강이 필요하고, 한 나라에는 그 나라의 기강이 필요하다. 조직도 예외가 아니다.

윤곡은 뛰어난 의사는 사람이 수척하거나 비대한 것을 보기보다 그 백을 짚어 병이 있는가 없는가를 살피듯 나라를 다스리는 경영자는 천하의 편안함과 위태로움을 보기보다 그 기강의 다스려짐과 어지러움을 보아야 한다고 주장했다. 그에게 있어서 기강은 맥과 같다. 맥이 잘 뛰는 사람은 수척해 보여도 살 수 있다. 하지만 맥이 병든 사람은 뚱뚱한 사람이라도 죽는다. 나라에 있어서 기강은 국가의 존립과 연관된다. 그래서 그는 기강을 국가의 원기(元氣)라 부른다. 기강이 서지 않으면 만사가 퇴폐하고 원기가 튼튼하지 않으면 모든 뼈가 해이해진다 (성학집요, 입기강장). 통치자가 선왕을 본받고 하늘의 계율을 두려워 하면서 해야 할 일은

국가와 사회의 기강을 바로잡는 일이다. 기강화립에 대한 율곡의 의지는 백성을 도탄에서 구제하기 위해 개혁을 완수하고자 하는 의지와 연관된다.

나라의 기강이 바로 서려면 지도층이 먼저 솔선 수범해 백성들로부터 신뢰감을 얻어야 한다. 백성들은 어리석은 것처럼 보이지만 지도층의 일을 속속들이 알고 있다. 따라서 기강을 바로잡기 위해 지도자부터 행실을 바로 해야 한다. 사사로운 마음 없이 정치에 임하고 혁명한 사람을 높이며 유능한 사람에게 일을 맡긴다(能者在職). 또한 실적을 참고하여 상벌을 분명히 한다. 상을 줄 사람에게는 상을 주고 벌을 주어야 할 사람에게는 꼭 벌을 주어 신상필벌(信賞必罰)을 확실히 그리고 공정하게 한다(성학집요, 입기강장). 혁명한 인물을 멀리 하고, 간사한 사람을 보고도 물리치지 않으며, 업적이 있는 성원에게 상을 주지 않고, 죄가 있는 사람에게 벌을 주지 않으면 도학이 끊기고 교화가 무너진다. 이것을 무시한 가운데 기강을 세우려 한다면 좋은 약이 무엇인가를 알면서도 그것을 먹지 않는 병자와 같다. 기강이 확립되어야 정치(경영)의 혜택이 비로소 백성에게 베풀어지게 된다.

이런 기강철학의 눈으로 조선의 현실을 볼 때 너무나 문제가 많았다. 혁명하고 능력이 있는 사람보다 간사한 신하들이 나라를 흐리게 했다. 뇌물이 아니면 진급이 되지 않고 죄수조차 석방되지 않았다. 관료들은 서로 결탁하여 법을 어겼고 뇌물만이 통했다. 그는 이러한 현상을 가리켜 나라를 망하게 하는 고질병이라 하였다(율곡전서, 권 15). 이로 보아 나라의 기강이 크게 무너져 있었음을 알 수 있다. 현대의 조직사회도 그 당시와 별반 다르지 않다는 점에서 문제가 있다.

## 5. 백성 중심의 경영

기강을 바르게 한 후 국가를 바르게 하는 작업이 뒤따른다. 나라를 통치함에 있어서 근본이 되는 것은 백성이 정치의 근본이라는 것으로 이러한 사상은 민본으로 나타난다. 현대기업에서의 민본은 고객중심이다.

군주는 국가에 의존하고 국가는 국민에게 의존하니 왕은 국민을 최상으로 삼고 국민은 밥으로 최상을 삼는다. 국민이 최상으로 삼는 밥을 잊으면 국가가 의존할 것을 잊는 것과 같다. 율곡에 따르면 왕도정치란 당대의 폐를 고치기 위해 절대군주였던 왕이 철인이 되어야 하며 백성의 어버이로서 백성들의 힘을 펴주고 산업을 넉넉하게 해주어야 한다는 민본사상에 바탕을 두고 있다. 이 민본사상 가운데 경제가 상당히 비중을 차지한 것은 교화보다 경제가 시급했기 때문이다(황의동, 1998).

율곡에 있어서 나라는 백성에 의지하고 군주는 나라에 의지한다. 국민들의 요구가 국시이고, 정통적인 발현이 공론이며, 공론을 담당하여 정치에 실현하는 사람들이 사람이다. 따라서

율곡은 사람을 중시했고 언로가 열려 있어서 공정한 공론이 위정자의 귀에 들어갈 수 있어야만 현명한 정치가 될 수 있다고 하였다. 그러나 아무리 공론이 위정자의 귀에 들어갔다 하더라도 진작 정치의 책임자인 군주가 무능, 무위하다면 무엇 하나 될 일이 없다. 이 문제를 극복하기 위해 율곡은 군주의 자기수련의 중요성을 강조하였다(이준호, 1984).

백성의 모범이 되기 위해서는 군주는 덕을 닦아야 한다. 통치자의 도덕성을 강조하는 것은 정치와 윤리가 밀접한 관계를 맺고 있음을 의미한다. 이것은 정치나 경영이 아무리 기능주의로 나간다 하더라도 한 사회를 다스려야 할 사람은 다른 사람보다 수양을 하고 도덕을 함양해야 한다. 율곡은 사람이 성하면 나라가 잘 다스려지고, 사람이 무너지면 나라가 망한다는 생각을 가지고 있었다. 고객중심의 사상은 단지 고객의 편의만 들보는 것에 그치지 않는다. 고객을 대하기 앞서 그에 따른 높은 도덕성이 요구된다.

경영자에게 있어서 중요한 일은 그 시대의 현실을 잘 파악하는 일이다. 율곡은 현실을 잘 파악하기 위해서는 세 가지 일, 곧 공을 일으켜 세우는 일(創業), 이를 잘 지키는 일(守成), 그리고 개혁하는 일(更張)을 잘 해야 한다고 말한다. 창업은 새로운 시대를 열어가는 혁명과 같은 일로 역사상 자주 있는 일이 아니다. 수성은 창업의 기반을 잘 다져 무리없이 유지해 나가는 일이다. 그리고 간장이란 묵을 것을 새롭게 고쳐 나가는 일로 유신이나 혁신에 해당한다(이동준, 1984). 율곡은 당대를 개혁이 필요한 시대로 간주했다. 개혁이란 오래된 습속을 혁신하여 시대의 폐단을 바로잡아 민생을 도탄에서 구제하는 것을 말한다. 통치자는 백성을 위한 경영을 해야 하고, 경영자는 고객을 위해 경영을 해야 한다.

## 6. 과감한 구조조정

구조조정은 현대에서만 필요한 일이 아니다. 복잡한 제사절차를 간소화할 것을 제시해 눈길을 끈 율곡은 군과 읍을 합병하고 관원의 수를 감축하자고 제안함으로써 다시금 놀라게 했다. 당시 행정단위로서 고을이 너무 많고 백성들이 유리 도산하여 비어 있는 형편인데 수령들이 자리만 지키고 백성만 괴롭히기 때문에 쇠잔한 두 세 고을을 합치면 백성들의 부담도 줄고 인재를 구하기 힘들 당시에 수령을 선택하기도 쉽다는 것이었다. 여기에는 거품처럼 유지되어온 행정단위를 줄이기 위한 현대적 의미의 구조조정 개념이 담겨 있다. 나아가 행정단위를 합병하고 관리들을 감소하여 행정의 합리화를 기하려 한 것은 백성의 부담을 줄이기 위한 목적이 있다.

## 7. 언로와 열린 의사소통

율곡은 언로가 열리고 막힘은 나라의 홍망에 관계된다고 보고 언로를 열도록 했다. 열린

커뮤니케이션을 강조한 것이다. 율곡은 비판의 자유가 허용되어야 한다고 보았다. 비판의 자유가 없이 참된 정치가 실현되기 어렵기 때문이다. 그는 임금이 신하의 상소문을 지나치다 해 망하거나 책임을 맡은 신하들의 악을 탄핵하는 상소를 뜬소문이라고 배척하는 일은 선비의 기운을 떨어지게 하고 공론을 억누르는 것으로 보았다. 커뮤니케이션을 막고 모든 일을 전횡으로 처리하는 것은 조직을 해친다.

언로를 여는 것은 백성의 뜻을 잘 파악하기 위함이다. 백성의 소리가 위로 잘 전달될 때 통치자는 시무를 정확하게 알아서 올바른 정책을 펴나갈 수 있다. 아래의 뜻이 위로 잘 전달되는 하의상달은 통치자로 하여금 현실을 있는 그대로 파악할 수 있게 만들 뿐 아니라 정권을 안정시키고 백성은 행복을 보장받게 된다.

언로를 열어 여러 생각들을 수집하는 것은 한 사람이 모든 것을 다 듣거나 다 볼 수 없기 때문이다. 온 나라의 사람들의 눈을 자신의 눈으로 삼고, 온 나라 사람들의 마음을 자신의 마음으로 삼아서 지각하게 되는 것이다. 혼명한 임금은 백성의 귀를 자신의 귀로 삼고, 백성의 눈을 자신으로 삼아서 잘 듣고 잘 보아야 한다. 흔미한 임금은 자신의 청각과 시각만을 믿고 충성스러운 말을 받아들이지 않는다. 그는 남을 모함하고 면전에서 아첨하는 데 미혹되어 마침내 나라를 잃게 된다.

율곡은 언로를 열어 좋은 의견을 허심탄회하게 받아들이고 민의를 수렴하여 국정에 반영해야 비로소 좋은 정치를 기대할 수 있다고 보았다. 아무리 제시된 것이 보잘 것이 없다 해도 그대로 존중하고, 때로는 귀에 거슬리는 말이 들려온다 할지라도 그것을 가지고 죄를 물어서는 안 된다.

임금은 의견을 구한다는 전교를 특별히 내리고 거리낌이 없도록 문호를 크게 열어놓는다. 상소문이 모여진 다음에는 해당 부서로 하여금 관례에 따라 회답만 하게 하지 말고 조정의 의견을 모아 검토하고 채택하게 한다. 그 건의가 절실하고 정직하며 현재의 병폐를 바로 맞추고 있다면 그것을 즉시 반영한다. 이론이 사리에 밟고 나라를 다스리는 일에 통달한 이가 있다면 그 의견을 채택하는 것은 물론 그 사람에게 관직을 내린다. 조리가 없고 함부로 말을 한다 해도 불문에 불인다.

율곡은 어려운 당면문제를 해결하기 위해서는 무엇보다 언로의 길을 넓혀 왕이 그 폐단을 알고 법과 행정을 개혁하여 나라를 다스려야 한다고 주장했다. 그의 주장이 채택되지 않자 그는 위로는 왕에서, 아래로는 신하들이 난세를 타개할 뜻이 없음을 개탄하며 3년 동안 그의 대책을 실시해 보고 안되면 처벌을 받겠다고 까지 했다. 기묘년에 선비들이 뜻있는 일을 해보려다 참소를 당하여 극형을 받았고, 이어서 발생한 을사사화는 기묘사화보다 더 참혹해 선비들은 겁을 먹고 살아있는 것만으로도 다행스럽게 여겨 나라의 일에 대해 말을 하지 않은 상태였다. 이런 가운데서 율곡이 상소를 올리고 나라와 백성에 대해 염려하고 글을 쓴 것은 깊은 우

환의식과 함께 열린 커뮤니케이션이 중요하다는 것을 말해준다.

언로에 관한 율곡의 제안은 비록 왕도정치에 관한 것이라 할지라도 경영자가 어떤 마음가짐을 가지고 업무에 임해야 하는가를 보여준다. 폭넓은 의견수렴, 현실에 대한 올바른 제안과 판단을 용납하는 경영자의 자세가 매우 중요함을 가르쳐 준다.

## 8. 이기지묘의 리더십

리더십은 조화를 추구한다. 윤곡은 이 조화를 이와 기의 조화로 묘사한다. 윤곡은 우주 삼라만상이 이와 기를 떠나 존재할 수 없으며 이와 기에 의해 우주가 형성되고 만상이 나타난다고(현상율, 116-17) 보았다. 그는 모든 만물의 현상과 동적 현상의 총화를 기로 보았으며, 아울러 기 자체 내에 존재하여 그 기를 주행하는 기본원리와 원인을 이라 규정했다. 오직 발동하는 것은 기이지만 그 기를 발동하게 만드는 원인은 이에 있다. 이가 아프리오리(apriori)적 주재자라면 기는 아포스테리오리(aposteriori)의 활동자이다(황준연, 1995). 이것은 이도 발동한다고 본 퇴계의 이기호발설과 차이가 있다(김철호, 40-43). 윤곡의 경우 이가 없으면 기가 발동할 수 없고, 기가 없으면 이가 발동 명령을 내릴 수 없을 만큼 서로 밀접하게 연관되어 있다(박광성, 23-25).

윤곡은 본체 안에 유형이 갖추어져 있고 유형 안에 본체가 갖추어져 있다는 이일(理一)과 이분수(理分殊)를 종합하여 이는 일이면서 분수하는 주자의 이일분수설을 받아들였다. 그에 따르면 이일은 이분수를 종합한 총체로서 일태극이고, 이분수는 총체일의 태극을 각각 갖고 있다. 따라서 이는 기를 떠나 존재할 수 없고 기는 이를 떠나 존재할 수 없다. 이와 기는 동시 공존관계를 가지고 있다. 이가 기를 떠나 무관하게 독립한 하나의 실체로 있을 수 없다(배종호, 1981).

이와 기의 관계는 조직과 그 성원, 또는 리더와 추종자의 관계로 침약시킬 수 있다. 조직과 리더의 비전이 이라면 기는 그 뜻을 따라 움직이고 성과를 내는 그 성원의 적극적인 활동과 같다. 조직의 성과는 이만 있어 존재하는 것이 아니며 리더와 추종자 모두의 상호작용으로 나타난 것이다. 이가 아니면 기는 뿌리를 내릴 수 없고, 기가 아니면 이는 의지할 데가 없다는 윤곡의 주장은 이런 면에서 의미가 있다.

윤곡의 이기설에서 특장은 “천하에 이 밖에 기가 있고, 기 밖에 이가 있겠는가”하는 이기지묘(理氣之妙)에 있다. 그에 따르면 이와 기는 두 가지 물건이 아니요, 또한 한 가지 물건도 아니다. 한 가지 물건이 아니기 때문에 하나이면서 둘이요, 두 가지 물건이 아니기 때문에 둘이면서 하나이다. 이와 기와 혼연일체가 되듯이 조직과 그 성원, 리더와 추종자, 경영자와 노동자가 하나되는 것이 중요하다. 이는 스스로 이요, 기는 스스로 기이기 때문에 서로 섞이지

않고 떨어져 있는 불상잡(不相雜)의 관계를 가지고 있다. 하지만 서로 떠나지 않는 불상리(不相離)의 관계를 또한 유지한다. 이것이 바로 이기지도이다. 이기지도의 조화적, 총체적 리더십은 현대 경영자에게도 절실히 필요한 리더십이 아닐 수 없다.

## V. 制度의 改革과 國家經營

### 1. 토지제도의 개혁

#### 토지제도의 개혁

율곡 당시 조선은 국가제도의 모순이 심각해 농촌사회가 붕괴될 지경에 이르렀다. 제도적 모순 가운데 하나가 바로 토지제도이다.

고려 말기에 개혁한 토지제도는 조선의 개국과 함께 그대로 실시되었다. 그런데 태조, 정종, 태종의 3대 사이에 공신 및 문무관료의 증가로 인해 공신전, 과전이 너무 많이 지급되었고 공로가 낮은 자들에게도 별사전이 주어졌다. 그리하여 어떤 경우 한 사람이 과전, 공신전, 별사전까지 받아 대토지를 소유하게 되었다. 세종 때는 사전의 양적 확대를 제한하여 공신전을 제외하고 사전을 거의 확대하지 않았고, 세조 때에는 과전을 없앴으며, 현직자에 한하여 주는 직전을 설치했다. 이것은 다시 관수관급제로 변했다. 그러나 그나마 이것도 중종, 명종 때는 급여할 토지가 없어 폐지되고 말았다.

사전의 양적 확대가 불가능해지자 관료들은 공전에까지 눈독을 들여 공전을 겸병 또는 공전의 경작권을 취득하는데 집중하였다. 공전의 겸병 또는 경작권을 얻은 권문세가들은 다른 지방으로부터 유리해온 사람들(遊離民)을 받아들여 병작제로 토지를 경작하였다. 이리하여 실제 토지를 경작하는 영세농민들은 중간지주에게 수확의 태반을 바쳐야 하기 때문에 갈수록 생활이 궁핍하게 되었다. 권문세가들이 경작하는 대부분의 토지는 면세지였고, 특권과 기타의 방법으로 탈세를 하기 때문에 국가의 재정도 고갈해졌다.

율곡은 백성의 경제적 안정과 풍요가 사람의 정치적 이상인 왕도정치를 구현하는 기반인 동시에 왕도정치의 완성 그 자체를 의미하는 것으로 간주했다. 그는 왕도정치의 완성도 백성의 경제생활에 좌우된다고 보고 여러 가지 경제개혁을 추진하였다. 경제 우선 정책의 한 원칙으로 그는 절용생재와 제민환산을 내세워 용도를 절약하여 자산을 축적할 것을 강조하였다. 또한 어려운 백성을 구하고 산업을 증진시키는 방법으로 농업과 함께 산업의 진흥, 경제규모의 확대를 주장했다. 농업 이외에 수산업, 임업, 양잠, 목축 등 제반 산업의 발전과 생산력의 향상을 추구함으로써 나라의 부를 중대시키고자 했다. 그리고 농민의 생활을 안정시키기 위한 구체적인 방법으로 정전법, 사창법, 대공수미법을 제시하였다.

전제개혁에 대한 윤곡의 기본적인 생각은 정전제의 실시와 진황전의 개간을 통한 농업생산력의 증대와 농민생활의 안정에 있었다. 윤곡에 앞서 중종기에 조광조를 비롯한 도학자들이 전제의 문란을 바로 잡고자 개혁안들을 제시하였다. 특히 조광조는 훈신들의 경제기반을 약화시키려는 목적으로 토지겸병을 반대하고 한정제를 주장했으나 율묘사화로 실패하고 말았다. 윤곡이 활동하던 시기에는 전제모순의 심화로 인해 국가재정이 고갈되고 토호의 토지겸병으로 농민의 토지이탈현상이 두드러지게 나타나고 있었다. 이런 상황에서 윤곡은 토지제도 보다는 수취체제에 대한 개혁과 함께 전제개혁에도 관심을 가졌다. 그는 농민에게 환산을 만들어주고 국가재정을 확보할 수 있는 근본적인 수단으로서 정전제의 실시를 주장했다.

정전제는 토지균분사상을 바탕으로 한 것으로 전통유학자나 사림성리학자들이 가장 이상적으로 생각한 토지제도이다. 윤곡도 정전제의 기본사상을 바탕으로 당시의 토지제도에 대해 전면적인 혁신을 시도하고자 했다. 그의 개혁론은 여말선초의 토지겸병과 수취체제의 문란을 다소 완화 조정하여 지주제를 안정시키려고 한 이 책, 정몽주 계통의 소극적 개량주의의 성격보다는 정도전, 조준 등 적극적 개혁론자들의 입장에 가깝다. 한편 진황전의 증가에 대해서도 유난민을 모아 황폐한 땅을 개간하여 농업생산량을 증대시키면 민생과 국용이 다같이 여유가 있을 것으로 보았다.

그는 경제적으로 평등화된 사회, 곧 대동세계를 실현하기 위한 방법 가운데 하나로 사창제(社倉制)의 실시를 주장했다. 사창제는 주자의 향촌안정정책의 하나로서 향약과 함께 중국에서 일찍이 수용되었다. 사창제는 향촌의 빈민구제라는 긍정적인 측면에서 이보흡 등 향촌의 자치를 중시하는 사림파의 주장에 의해 세종, 문종, 세조 연간에 일시 시행되었다. 하지만 지방자치에 대해 부정적이었던 관학파가 백성에게서 이익을 취하는 것은 떳떳하지 못하다는 명분론 및 운영자의 자질에 따라 오히려 백성들에게 큰 피해를 주게 된다는 점 등을 들어 반대하였다. 실시과정에서 여러 폐단이 드러나 성종 초에는 폐지되고 말았다.

그러나 윤곡은 사창제를 해주향약 속에서 환란상황을 위한 구체적인 실천방안의 하나로 도입하여 동약인이 공동출자한 미, 포를 원본으로 구휼비를 지급하고, 나머지 재원을 일반백성에게 대여하여 10분의 2를 이식으로 받도록 하고, 사창제 약속에서도 사창고계 및 향약을 종합하여 경제적인 상호부조를 강조하였다. 그가 주장한 사창제에서 원본에 대해 10분의 2를 이식으로 취하는 것과 수입요에서 10가1통의 연대책임을 지우는 것 등은 주자의 사창제와 비슷하다.

그러나 윤곡과 주자의 사창운영에는 차이가 있다. 윤곡은 향약회원이 계의 형식으로 공동출자한 사재를 원본으로 그 이식을 회원들의 상호부조에 이용하였다. 또한 주자가 곡식으로 만 한정하여 대여한데 비해 윤곡은 곡식 외에도 배를 출자하게 한 점이 다르다. 이는 당시 포가 미와 함께 교환수단으로 사용되고 있는 현실성을 고려한 것이다. 윤곡의 사창제는 단지 향

총판대제로 끝나는 것이 아니라 현재의 금융기관의 성격을 띠고 있다는 점에서 특색이 있다. 즉 일정기금을 계속적으로 납부하되 신분에 따라서 차등 납입한 점은 현재의 그것과 성격을 달리 하지만 기본적으로는 상통하는 점이 없지 않다.

율곡의 경제정책 중 절용생재와 제민환산은 생산량의 증대를 통해 생활수준을 향상시키고 나아가 경제발전을 도모하려는 매우 근본적이면서도 장기적인 노력을 필요로 하는 방법이다. 그러나 현실적으로 보다 시급한 문제는 당면한 여러 경제적 폐단과 그에 따르는 농민들의 과중한 부담을 경감시켜 주는 문제였다.

그에 대한 구체적인 부담은 바로 공납제였다. 공납제는 그에 따르는 폐단이 많았지만 그 폐단 가운데서도 부담의 불균형, 부산공물의 분정 등 공안 그 자체의 모순과 아울러 방납(防納)이 문제였다. 방납의 폐단을 해결하기 위해 그는 수미법을 실시할 것을 주장하고 이 방법을 통해 백성을 구할 수 있다(구민의 양법)고 했다. 그의 수미법은 [동호문답]에 잘 나타나 있는데 이는 그가 해주 감사로 있을 때의 경험을 바탕으로 한 것이다. 수미법은 여러 경제 정책 중 그가 가장 관심을 가진 것이다. 율곡은 전일결에 미일두를 거두어 관의 자비물로 서울에 보내고 민간은 구민의 양법을 사방에 실시하면 방납의 폐단이 개혁될 것으로 보았다.

대공수미법의 공물작미 및 수미법은 뒤에 실시되는 대동법과 여러 면에서 상관관계를 가지고 있다. 대동법은 방납의 폐단을 제거하기 위해 만든 수미법의 목적과 운영방식을 바탕으로 대상공물의 범위를 확대하고 이것을 성혜청이라는 공직 기구 내에 흡수함으로써 방납배의 중간수탈을 막기 위해 만들어진 제도였다. 다시 말해 대동법은 지역적이던 수미법을 확대하여 국가적으로 시행한 제도이다. 따라서 수미법은 대동법의 성립과정에 있어서 선행형태인 동시에 출발점이었다. 수미법과 대동법이 사실상 차이가 별로 없는 것도 이 때문이다. 따라서 대동법의 출발점을 율곡의 수미법에서 찾을 수 있다는 점에서 역사적 의미가 깊다. 나아가 율곡의 해주수미법은 서애의 공물작미와 그 실시대상이나 방법, 실시시기와 목적 등이 대동법과 함께, 이 두 가지를 포함하는 여러 수미법이 대동법의 선행형태가 되었다는 점에서 특색이 있다. 대동법의 출발점을 서애보다 율곡에게서 구하는 것은 이 때문이다.

## 2. 세제개혁

율곡의 개혁중심에는 백성과 함께 나라를 아울러 생각하는 면이 많다. 그는 먼저 백성들의 세금을 가볍게 해야 한다고 주장했다. 백성의 경제생활이 부족하면 임금의 생활도 부족하게 되며, 백성의 생활이 풍부하면 임금의 생활도 풍부하게 되는 것이기 때문이다. 이를 가리켜 ‘박세법의 도’라 부른다.

율곡이 시정을 촉구한 내용과 개혁안을 보면 주로 조세문제로 집약된다. 당시 국가재정은

극히 불안한 상태였다. 그는 이런 상태를 나라가 나라노릇을 못하는 격이라 했다. 그렇다고 조세를 더 많이 책정할 수 없어 국가와 백성이 모두 가난했다. 조세는 감해 주어야 하고, 국가수입은 늘려야 하는 상황은 마치 그의 표현을 빌어 네모진 그릇에 둥근 뚜껑을 한 것처럼 이치에 맞지 않았다.

세금은 개국이래 무겁게 부과해 온데다 족징(族徵), 인징(隣徵)이라는 연대책임제마저 두어 더욱 가혹했다. 이것은 만일 한 사람이 자기의 조세의무를 이행하지 못하고 도망할 경우 그 부담이 가까운 친족에게나 이웃에 부과되는 악법이다. 그 친족이나 이웃이 이중부담을 견딜 수 없어 또 도망하면 그 부담이 가중되어 그 친족이나 이웃에 미치게 되어 자연 농민들은 유리하게 되고 농촌은 황폐한 상태에 이른다. 이처럼 연쇄적으로 도망하는 현상을 보고 윤곡은 “옛날 백호이던 마을이 10호 되고, 10호이던 마을도 한 집도 없게 되어 읍리가 텅 비이게 된다. 이 폐단을 고치지 않으면 나라의 근본인 백성이 넘어져 나라가 존재할 수 없다”고 했다. 이처럼 유리 도산한 백성들은 특권계층에 유입되어 중간지주들의 일꾼이 되거나 도적이 되기도 했다. 1559년 황해도 일대에 임꺽정의 난이 일어난 것도 이 때의 일이다.

조선왕조의 재원은 전세(田稅), 요역, 공물이었다. 윤곡은 이것들에 대해 각각 폐단을 지적하고 개혁안을 내놓았다. 전세는 농민의 경작지에 부과하는 세금으로 당시 세제 가운데 중추를 이루었다. 윤곡은 전세문제의 해결방안을 다음과 같이 제시했다.

첫째, 면세지가 너무 많으니 면세지를 찾아 세금을 부과하자는 것이다. 그는 재정수입이 적은 것은 세율이 낮은 데서 온 것이 아니라 면세지가 너무 많은 때문으로 보았다. 따라서 세율을 아무리 올려도 과세대상 토지가 작아 백성들만 유리 도산하지 재정개선에는 도움이 안 된다. 따라서 토지를 조사(量田)하여 면제지를 찾아내고, 현상을 그대로 기록한 토지대장(田案)을 작성해 세를 부과하자고 주장했다.

둘째, 공안(貢案)을 개정하는 일이다. 당시 공안은 수십 년 동안 개정을 하지 않아 실제의 호구와 토지는 절반이나 줄었는데도 그 전대로 세금을 징발하는 폐단이 많았다. 그는 공안을 개정하여 우선 전역(田役)의 7, 8할을 감해주고, 백성들이 여유가 있게 된 다음에 적당히 세금을 올려야 한다고 주장했다.

셋째, 묵은 밭(陳田)의 세금을 감해주어 황폐한 전답을 갈게 한다. 농민들은 유리 도산한 옆집의 농토가 있어도 세금 때문에 갈지 못했다. 그는 이 사실을 직시하고 세금을 감해주자고 했다. 즉, 밭을 간 다음에 세금을 받자는 것이다. 묵은 밭에 세금을 물려봤자 백성은 궁해지고 재정은 늘지 않기 때문이다.

윤곡은 ‘경요역의 도’ 곧 백성의 부역을 가볍게 하자 했다. 또한 백성들이 재화를 생산하는 시기에 부역을 시키지 말자는 뜻에서 ‘절용생시의 도’를 내세웠다. 역(役)은 국가가 성곽, 도로, 제방 등의 수축에 필요한 요역과 16세부터 60세까지의 장정이 의무적으로 지는 군역

(軍役)이 있다. 당시 군역은 모든 양민 남성에게 군역이 부과되었고, 천인에게는 천역(賤役)을 따로 부과했으며 양반은 면제되었다.

율곡은 천역 가운데 공천들의 선상(選上)을 가장 폐단이 크다고 생각했다. 선상은 서울 관청의 공천만으로는 부역을 다 감당하지 못해 지방의 공천을 뽑아 올려 차례로 서울의 공천을 충당하는 것이다. 그러나 지방공천들은 서울에 와서 부역하는 동안 자기의 양식을 가져와 일을 하므로 고충이 가중되었다. 나중에는 부역 대신 베로 갚는 제도가 있었으나 베를 징수하는 과정에서 관료들의 수탈이 극심했다. 공천들은 선상 이외에도 공물을 바치기 때문에 공물과 선상의 역을 마치고 나면 모두 가정이 파탄할 지경이고, 견디다 못해 도망하면 그 역이 가족과 이웃에까지 미쳤다. 이에 율곡은 해당관청에서 노비의 숫자를 정확히 파악하고 이를 근거로 공천들로부터 일정하게 베를 받아들여 선상과 공물에 대처함으로써 천인들의 고통을 덜어 주고자 했다.

율곡의 조세제도 개혁안 가운데 가장 중점을 둔 것은 공물(貢物)이었다. 공물에서 생기는 폐단이란 공물의 품목이 너무 많고 부담이 과중하다는 점도 있지만 수납과정에서 생기는 대납과 방납의 폐가 더욱 격심하다고 보았다. 이 방납으로 인해 백성들의 부담은 갈수록 가중되었으나 정부의 국고수입은 조금도 늘지 않았다. 율곡은 이처럼 중간착취를 통해서 백성들이 수탈 당하고 국가재정이 고갈되는 폐단을 막기 위한 방안으로 수미지법(收米之法)의 실시를 주장했으나 이 법을 실시할 수 있는 선행조건이 구비되어 있지 못하고 또 보수파들의 반대로 인해 전국적인 실시를 보지 못했다. 그러나 이 법은 훗날 대동법 형성에 큰 영향을 주었다.

공물은 호를 대상으로 부과하는 토산품으로 공물과 진상(進上)으로 구분된다. 공물은 궁중의 수요를 포함한 서울 각 사의 수요 충당을 위해 각 주현 단위로 1년에 한 번 상납하는 것이고, 진상이란 원래 지방의신들이 왕에게 예의로 헌납하는 것인데 궁중의 제사, 손님접대, 선물 등에 쓰일 물품을 각 도 단위로 감사(監司), 병사(兵使) 및 수사(水司)가 한 달에 한번 상납하는 것이다.

공물은 조선 왕조 정부의 재정상 가장 중요한 재원이었다. 당시 세는 가볍고 공물은 무겁다고 할만큼 공물이 차지하는 비중이 커졌다. 연산군 때 왕이 사치하고 낭비가 심하면서 공물에 대한 부담은 가중되기 시작했다. 각 지방의 토산물로 책정하는 것이 원칙이었으나 그 지방서 구할 수 없는 것이 허다했고, 농가에서 생산하기 어려운 물품은 상인들이 미리 상납하고 나중에 농민들로부터 몇 배의 값을 받는 대납(代納)과 백성들이 직접 상납하려 해도 중간에서 대납을 통한 이익을 보기 위해 상납을 막는 방납이 나타나 백성들은 더욱 어려움에 처하게 되었다. 율곡은 이 대납과 방납을 막기 위해 국가가 방납폐지령을 내린다 해도 백성들이 토산물을 갖추고 있지 않기 때문에 결국 방납하던 무리로부터 비싸게 사고 상납해야 하는데 그들이 감추어 놓고 내놓지 않아 더욱 비싸지기만 하다고 말하고 두 가지 방안을 제시했다.

첫째, 공물의 방납이 일어나게 된 근본원인이 공물배경에서 전결(田結)과 호구가 참작되지 않은 채 과다한 양을 부과했고, 공물수납기관이 여러 갈래이므로 차제에 공안을 개정해 전역의 7, 8할은 감해 주고 여러 관청에 분납하지 말고 한 고을에 두 세 관청에만 한정하자고 했다.

둘째, 수납과정에서 발생하는 폐단을 막기 위해 수미지법(收米之法)을 실시하자고 했다. 수미지법은 토지 매 결당 일정량의 쌀을 징수하고 공물의 부담을 폐지하자는 것으로 이것은 그가 해주에서 직접 실시해 본 것을 바탕으로 하고 있다. 그러나 이 법을 전국적으로 실시하기 위해서는 거둬들이는 쌀로 관에서 필요한 모든 공물들을 구할 수 있을 만큼 화폐경제가 발달했어야 하는데 당시는 화폐유통이 실현되지 않아 이 법이 전국적으로 실시되기 어려웠다. 하지만 만일 지역적으로나마 실시되면서 점차 확대시킬 수 있었다면 그 당시의 상품화폐 경제의 발전을 더욱 가속화시켰을 것이다. 율곡의 수미지법은 훗날 한백겸의 작미법, 김육의 대동법에 영향을 주었다.

율곡은 진상이 너무 과중할 뿐 아니라 그 지방에서 생산되지 않는 것을 바쳐야 하는 등 문제가 있다고 보고, 그 해결책으로 각 사에 그 해 꼭 필요한 물품만 남기고, 긴요하지 않은 것은 삭제하며 긴요한 것도 수량이 많은 것은 수량을 감소해 백성의 부담을 덜어주어야 한다고 주장했다.

### 3. 군역 개혁

군역은 당시 국역의 근간을 이루었다. 그러나 돈이 있는 대상자는 군포를 내고 입역을 면제받을 수 있었고, 뇌물로 병역이 면제되는 경우가 많아 사실상 가난한 사람들만 병역의 의무를 갖게 되었다. 관에서도 최소한의 요원 이외에는 군역을 실역 대신 군포로 받아 수입증가를 피했다. 부자는 뇌물로 병역이 면제되고 가난한 사람만 병역의무를 갖기 때문에 자연히 백성들은 유리 도산하게 되고 도망하면 또 친척에게 영향을 주어 한 마을이 비이게 된다. 이런 군역과 군정 전반에 걸쳐 개혁이 절실히 인식한 율곡은 군역의 경중을 사정하여 균일함으로써 역사불균(役事不均)을 시정하고 한 가족으로 인해 이웃을 단절시키는 일족절린(一族切隣) 폐를 없애야 한다고 주장했다.

그는 백성들이 유리 도산하고 군적이 실수가 없고 빈 장부만 남는 것은 일족절린의 폐에 원인이 있다고 주장했다. 즉 도망자들이 자기 자신의 군역을 피하여 달아나는 것이 아니라 일족절린이라는 연대책임 때문에 자신의 역에다 친족이나 이웃의 역까지 부담하게 되어 이중 삼중의 역을 감당할 수 없기 때문이다. 율곡은 이 제도를 없애고 이미 도망가서 없는 자는 군적에서 모두 삭제해 줄 것을 주장했다. 그는 적당히 수만 채워놓아 실제 군사의 수와 큰 차이

가 나는 허위 군적부를 없애고, 필요없는 명목은 없애고 통폐합하며, 모자라는 수를 사실대로 보고하도록 함으로써 한정(閑丁)을 정리하고 부족한 군액을 보충하도록 했다. 이렇게 되면 백성들이 안정된 생업에 종사할 수 있다는 것이 그의 생각이었다.

군역에서도 공물의 대납처럼 군역을 대립하는 대역(代役)이 있었다. 즉 양역을 면포로 갚게 해 소속 사(司)가 다른 사람을 대립시키고, 갑자기 저리(邸吏)를 독촉하여 그 역체를 갚게 한다. 저리는 이자를 붙여 급히 바치고 뒤에 당사자에게 3배를 징수하였다. 따라서 한 사람이 세 사람의 역을 감당하는 것이 되고 그 사람이 못 갚으면 일족이 연대책임을 지게 되었다. 올곡은 이에 대한 대안으로 대역표를 병조에다만 바치도록 하고, 병조가 각 사의 병력수를 헤아려 가포(價布)를 지급하자고 했다.

당시 군대에 병사, 수사, 첨사, 만호, 권간 등 벼슬은 있었으나 그들의 생활을 보장해 주는 봉급을 주지 않고 현지 병졸로부터 거두어 들이도록 하기 때문에 백성들의 생활을 침해했다. 인재동용도 불공평하여 돈주고 장수가 된 채수(價帥)가 생겼다. 채수들은 군포만 받아 치부하고 역을 면제해 주어 실제 군사는 부족한 경우가 많았다. 점호할 때는 근처의 백성을 피어 가명으로 대신 받게 할 정도였다. 올곡은 이에 대한 해결책으로 장수들의 봉급을 부족함이 없이 지급하고 작은 배 조각이나 한 통의 쌀도 거두지 못하게 할 것, 점호할 때는 반드시 무기를 검열하고 말타기와 활쏘기를 시험하여 성적을 매길 것, 군직은 사람됨에 따라 고르고 시험을 봐서 시킬 것을 제안했다.

나아가 그는 강한 군사력을 유지하기 위한 여러 제안도 했다. 그는 무엇보다 군량미를 비축해야 한다고 주장했다. 그는 군량미의 비축은 국가재정이 풍부해야 하고, 국가재정은 백성이 풍부해야 한다고 봄으로써 양병은 양민을 근본으로 삼는다는 정신에 철저했다. 그는 홀륭한 전마의 필요성을 강조했으며 특히 기병의 중요성을 강조했다. 그는 당시 여러 섬에서 방목되는 말을 무사들에게 기르도록 하여 종군할 때 타고 가도록 하며, 당마(唐馬)와 호마(胡馬)를 사다가 보급시킬 것을 생각했다. 또한 당시 각 도마다 몇 개의 진에 항상 상당수의 병력을 배치해 놓은 유방병(留防兵)이 있었다. 이들은 자기가 사는 곳에서 근무하지 않고 멀리 가서 근무해 그곳 풍토에 적응하지 못하고 본 고장 출신 군졸들의 멀시를 받고 있었다. 따라서 그는 이들 유방병을 그 고을의 군졸로 채우도록 하고 그들에게 모든 양역(良役)을 면제해 주는 대신 철저히 훈련시킬 것을 주장했다. 그리고 국경을 지키는 군사인 수(戍)자리는 역이 고르지 못해 연이어 수자리 살러 가는 경우가 있고, 관리들이 뇌물에 따라 배치하며, 한 번 수자리 살러 가는데 지나친 비용이 들며, 이 또한 본 고장 출신 병졸들의 멀시를 받는 문제점이 있으므로 수자리 역을 폐지하고, 정규군으로 대치하며 변경의 모든 백성을 훈련시켜 군인으로 만들도록 변경을 지키자고 했다.

## VI. 栗谷의 經營思想과 理論的 思考

율곡의 경영사상은 무엇보다 도덕과 윤리에 바탕을 두고 있다. 그는 부패를 없애고 백성을 구제할 수 있는 방책에 대해 구체적인 생각을 가지고 있었고, 당시 사회를 행정제도가 문란하고, 관리들의 횡포가 극심하다고 보고 이에 대해 많은 개혁안을 제시했다. 그는 시폐의 근본 원인이 관리들의 부패에 있다고 보았다. 또한 시폐를 제거하기 위해 아무리 좋은 개혁안을 내놓는다 하더라도 그 실사를 직접 담당할 관리들과 행정제도 자체의 문제가 해결되지 않으면 효과를 보지 못할 것으로 생각했다(조남국, 1997).

율곡은 당시 모든 일이 뇌물로써 움직이기 때문에 국가기강이 문란하다고 보고 이를 바로 잡고자 했다. 백성들이 고발할 수 있도록 해 그 뇌물이 배 한 필 이상인 경우 전가율(全家律), 곧 범법자의 전 가족을 귀양보내는 법으로 처리해 육진의 빈땅을 채우자고 주장했다. 이는 별의 증합을 보여 주어 뇌물의 병폐를 없애고 아울러 6진을 개발 정착케 함으로써 변방을 튼튼하게 할 수 있다는 제안이었다. 이런 면에서 그의 경제적 측면이 나타난다.

이것은 당시 큰 폐단의 하나였던 서리(胥吏)들의 주구(誅求)에서 백성들을 구해보자는 것 이었다. 아울러 그는 왜 아전들이 그처럼 백성들을 수탈하게 되었는가 하는 점에도 눈을 돌려 그 원인이 봉급을 받지 않아 자연히 부당한 주구와 횡령, 그리고 뇌물을 받게 된다고 보고 아전들에게 봉급을 주도록 하자고 주장했다. 율곡이 아전들에게 봉급을 주자는 것은 아전들의 수탈을 근본적으로 없애 백성들이 안심하고 언제나 생업에 종사하여 생산성을 높일 수 있도록 한 것이다.

율곡은 윤리교육에 있어서 백성에 대한 교화를 무엇보다 강조했다. 그는 “백성을 정치로 인도하고 형벌로 다스리면 범죄를 면할 수 있지만 수치심이 없고, 백성을 덕으로 인도하고 예로써 다스리면 부끄러워 할 줄 알아 지극히 착한 세계에 도달한다”는 공자의 말을 인용해 사람을 법 등 물리적 힘으로 지배하게 되면 외형은 평온하고 질서는 유지되는 듯 하나 그 내면적 흐름에는 수치심만 없어질 뿐 인간 본래의 덕성이 결여되기 쉬우니 덕을 낚도록 교화로 이끌어야 한다며 교육의 중요성을 강조했다(배종호, 1978a).

율곡은 지도자의 윤리적 자세를 강조했다. 그는 민생문제에 있어서 국왕의 대오각성과 백성을 바로 보는 총명을 갖기를 회망했다. 정국이 흥흉하고 민생이 안정되지 못하며 기강이 문란한 것은 실공이 없어 그렇다고 생각해 안민을 위해 국왕이 스스로 가져야 할 몸가짐을 제시했다. 그 몸가짐으로는 국민으로부터의 지지를 획득하고, 국민의 세금 부담을 경감시키는 제도를 만들며, 스스로 근검절약하고, 인간을 존중하도록 했다. 지도자의 솔선수범이라는 율곡

의 이 같은 제안은 경영자가 어떤 자세로 경영에 임해야 하는가를 가르쳐 준다(梁啓超, 1968).

## VII. 栗谷의 經營觀이 現代에 주는 意味

율곡이 활동하던 16세기 후반은 그 자신도 중쇠기라 말하듯 사회전반에 걸쳐 모순과 불안이 심화되고 있던 시기였다. 당쟁으로 정치적 상황은 말이 아니었다. 기묘사화, 을사사화로 유학자들이 대부분 정계를 떠나 은둔생활을 했다. 거듭되는 당쟁과 사회로 사람들 사이에도 정치와 학문이 분리되고 유학도 사색과 이론중심으로 빠져 현실문제를 등한시하는 풍조가 생겨났다. 그러나 율곡은 학문의 목적이 학문에서 끝나지 않고 그 학문을 바탕으로 국가의 당면한 문제에 적극적으로 대처해야 한다는 생각에서 여러 개혁안을 내놓았다. 그는 문제해결에 있어서도 실무, 공실 등을 강조하였다. 그의 이 같은 실천적이고 실용적인 성격은 후기학자들에게 크게 영향을 주어 그들이 주장하는 개혁의 사상적 바탕을 이루게 되었다(이기동, 1999). 율곡의 현실적이고 적극적인 사고는 21세기를 살아가는 경영자들이 어떤 시대정신을 가지고 경영에 임해야 하는가를 보여준다.

율곡의 경제경영사상은 현실 개혁적이며 미래지향적이다. 그의 사상은 현재와 미래를 떼어 놓지 않고 함께 포괄하고 있다. 율곡은 병무를 파악한 다음 선조 임금에게 국방에게 관한 여섯 조목의 건의서를 올렸다. 어질고 유능한 사람을 임용할 것, 군사와 백성을 양성할 것, 재용을 풍족히 할 것, 지방을 견고하게 할 것, 전쟁에 쓰이는 말을 준비할 것, 교화를 밝힐 것 등이다. 그는 적이 나를 이기지 못하도록 먼저 준비하여 적을 이길 수 있는 기회를 기다려야 한다고 주장했다. 조선왕조실록에 따르면 율곡이 십만의 군병을 미리 길러서 앞으로 있을지 모를 변란에 대비해야 한다고 했다. 이것은 미래에 대한 절박한 위기의식에서 나온 것이다(황준연, 1980). 이것은 미래를 대비하는 자만이 살아남는다는 것을 가르쳐 준다. 미래지향적 사고는 현대경영자가 가져야 할 중요한 덕목이다.

율곡은 국가를 경영함에 있어서 때를 아는 것이 중요하고 일에 있어서는 실질에 힘쓰는 것이 중요하다고 봄으로써 시의(時宜)와 실공(實功)을 강조했다. 시의는 치세의 원리와 난세의 원리로 나타난다. 그가 말하는 치세란 이념적 본질과 형식이 일치된 시대요, 난세란 이념적 본질과 형식이 괴리된 시대를 의미한다. 치세에서는 미리 제정된 법령과 제도로서 나라를 다스리지만 난세에서는 법령과 제도가 이미 그 가치를 상실했으므로 구체적 현실문제인 인정과 시무에 입각해 정치를 해나가야 한다. 이것이 국가경영에 대한 그의 시의 행동윤리이다. 그는 시대에 맞는 법제의 개혁을 주장해 근대적 법개정의 사상적 주창자가 되었다.

경제 정책적인 면에서 볼 때 그의 개혁사상은 민본사상과 대동사상으로 집약된다. 민본사상은 백성을 위함에 있어서 무엇보다 백성이 중시하는 경제적인 안정을 최우선으로 한다는 것이 강조된다. 균역에 관한 개혁안에서도 '양민이 되어야 비로소 양병이 가능하다'고 말함으로써 양병의 근본이 양민에 있음을 뚜렷이 했다. 백성이 강해야 나라가 강하다는 것은 조직 구성원이 강해야 조직이 강하게 되고, 고객이 잘 되어야 기업이 강하게 된다는 것과 같다. 상대를 배려할 줄 아는 것이 결국 자기를 강하게 만든다. 그의 사상이나 개혁주장에도 한계성은 있다. 그러나 항상 민을 근본으로 하는 개혁을 추진했다는 점에서 윤곡은 정도전, 조광조 등 개혁사상가들과 맥을 같이 하고 있다. 경영에 있어서 성공은 정체보다 개혁하고자 하는 사람들의 편에 선다.

윤곡은 무엇보다 구습에서 벗어나 성숙해야 할 것을 강조한다(동몽요결). 이를 위해 윤곡은 자율적이고 참다운 인간교육을 강조한다. 그의 교육관은 오늘날 우리 사회가 요구하는 자아발견과 자발적, 자주적 인간형성을 위해, 그리고 교육의 철학적 기초확립을 위해 반드시 필요하다(송향룡, 1999).

윤곡은 우리로 하여금 보다 총체적인 안목을 갖도록 한다. 그의 경영철학은 지적인 면이나 행적인 면에서 넓고 깊은 경지에서 확립되었다. 정주학 자체가 안고 있는 이와 기의 이원론적 사유방식을 일원적으로 해결하려고 했다. 그의 가치관은 이상과 현실의 종합이라는 관점에서 해결되어진다(김충렬, 1975). 이상의 중시보다는 현실을 더욱 중시함으로써 현실에 충실하는 것이 이상을 실현할 수 있다고 보았다. 그리하여 그는 현실문제에 직접 참여하여 실질적으로 그 문제를 해결해 나가고자 했고 제자들에게 학문실천에 최선을 다해야 한다고 가르쳤다(동몽요결). 우리에게도 그러한 자세가 필요하다.

## VIII. 結 論

윤곡의 경영사상은 당시 봉건사회의 제도적 한계를 전적으로 극복한 것은 아니라 할지라도 학문과 현실을 분리하지 않는 가운데 현실문제에 많은 관심을 기울였다. 그는 당시 모든 사회 경제적 여건을 민생의 몰락과 국가재정의 궁핍, 국가기강의 문란으로 보았고 이 문제점을 해결하기 위해 백성들이 부담하는 각종 세금의 경감과 함께 국가재정의 확보를 동시에 해결하기 위해 많은 개혁안을 내놓았다. 대동법의 실시와 사창의 설치 등을 제의한 일은 조선사회정책에 획기적인 혁신을 가져 왔다. 그가 실시해 본 서원항약, 사창계약속, 해주향약 등은 당시 사회경제적 상황을 참작하여 계와 사창법을 당시 사회에 맞도록 토착화시켜 보려했던 혼적이 뚜렷하다.

율곡이 처한 시대상황은 오랫동안 비가 오지 않아서 뜻 생명들이 목말라하던 때로 비유된다. 그는 그런 절망적인 상황 속에서도 희망을 안겨주고자 했다. 그는 자신의 경륜을 실천할 만한 환경을 만나지 못해 한 때 은둔하려는 심정을 갖기도 했지만 결코 희망을 버리지 않았다는 점에서 그는 높이 평가받아 마땅하다. 그는 특히 민본주의에 입각한 열린 정치의 실현, 법과 제도의 한계성과 보다 실질적인 극복방안의 제시, 인간의 존엄성에 대한 끊임없는 전개 등 당시 시대적 상황에 비추어 볼 때 본질적인 문제를 진취적으로 다루었다. 이것은 21세기를 살아가는 경영자에게 시사하는 바가 크다.

우리가 한 인물을 평가할 때 그가 처한 역사적 상황과 조건아래 얼마나 선진적이고 개혁적이었는가, 그래서 그 사회를 변화시키고자 노력했는가를 따져 보아야 한다. 이런 점에서 볼 때 율곡은 당시 사회에 나타난 여러 모순을 감추거나 과장하지 않고 솔직하게 보고 분석함은 물론 문제해결을 위해 여러 실제적인 개혁안들을 국가경영의 차원에서 제시했다는 점에서 경영학적으로 중요한 위치를 차지하고 있다. 율곡의 이론은 당시 우리의 현실과 직결되어 있으며 그의 주장 가운데 상당수는 현대를 살아가는 우리에게 아직도 호소력이 있다.

율곡의 실천적 개혁안들은 사회의 모순이 심화되어 가는 과정에서 제기된 것으로 비록 보수주의자들의 반대로 거의 실시되지 못했지만 조선왕조 후기의 실학사상은 물론 오늘날의 금융 및 보험사에 큰 영향을 주었다. 율곡이 세상을 떠나고 곧 이어 임진왜란이 일어났다. 유성룡은 “지금 와서 보면 율곡은 참 성인이다. 그의 말을 들었더라면 나라의 일이 어찌 이 지경에 이르렀겠는가. 만일 율곡이 지금 살아 있다면 반드시 우리가 오늘날 해야 할 일을 할 것이다. 백년을 기다리지 않고도 할 일이다”고 했다. 21세기를 살아가는 지금에도 절실히 요구되는 경영자는 바로 율곡과 같은 비전과 현실감 넘치는 인물일 것이다.

## 參 考 文 獻

율곡, 「동몽요결」, 「성학집요」, 「동호문답」, 「만언봉사」.

율곡전서, I-II(1971), 성균관대학교 대동문화연구원 영인본.

국역율곡전서, I-VII(1987-94), 한국정신문화연구원.

\_\_\_\_\_, I-II (1977), 민족문화추진회.

율곡사상연구원 편(1988-95), 윤곡학 1-9집, 사림원.

고병익(1984), 「동아시아의 전통과 근대사」, 삼지원.

김경탁(1960), 「율곡의 연구」, 한국연구도서관.

김철호(1986), 「율곡 성리학의 종합적 체계에 대한 논의」, 연세대학교 논문집.

- 김충렬(1975), 「동양철학과 현대문명」, 「동양학 학술회의 논문집」, 성균관대학교.
- 박광성(1982), 「율곡 성리학의 실학적 성격에 대한 고찰」, 「전국대학교 논문집」.
- 배종호(1978a), 「한국유학사」, 연세대학교 출판부.
- \_\_\_\_\_ (1978b), 「이이의 철학사상」, 「한국철학연구(중)」, 동명사.
- \_\_\_\_\_ (1981), 「율곡의 이통기국설」, 「동방학지」, 제27집, 연세대학교.
- 서길수(1984), 「율곡의 사회경제사상연구」, 「제3회 국제학술회의 논문집」, 한국정신문화연구원.
- 성낙훈 웜김(1977), 「이이」, 동화출판공사.
- 송석구(1987), 「율곡의 철학사상연구」, 형설출판사.
- 송향룡(1999), 「지금 바로 여기」, 동인서원.
- 송형섭(1986), 「율곡의 인간관」, 동국대학교 논문집.
- 유승국(1972), 「율곡철학의 근본정신」, 「유교학논총」, 민태식 박사 교회기념위원회.
- 이기동(1999), “한국유학과 21세기”, 「동양철학과 21세기」, 동양철학연구회, 12월 9일.
- 이동준(1984), 「율곡철학의 개명적 정신에 대하여」, 「제3회 국제학술회의 논문집」, 한국정신문화연구원.
- 이병도(1984), 「율곡의 생애와 사상」, 서문당.
- 이종호(1994), 「율곡－인간과 사상」, 지식산업사. 이준호편역(1984), 「율곡의 사상」, 현암사.
- 이준호(1984), 「율곡의 사상」, 현암사.
- 이 익(1978), 「국역 성호사설 IV」, 민족문화추진회.
- 이해영(1984), 「율곡 이기론의 기 중시적 특성」, 「동양철학연구」, 제5집, 동양철학연구회.
- 장현근(1999), “종교로서의 유교에서 학문에서의 유학으로”, 「동양철학과 21세기」, 동양철학연구회 12월 9일.
- 조남국(1997), 「율곡의 삶과 철학 그리고 경제윤리」, 교육과학사.
- 조남국 편역(1983), 「율곡의 사회사상」, 양영각.
- 채무송(1972), 「퇴율 성리학의 비교연구」, 성균관대학교 박사학위 논문.
- \_\_\_\_\_ (1984), 「율곡의 역사철학」, 「제3회 국제학술회의 논문집」, 한국정신문화연구원.
- 황의동(1987), 「율곡철학연구」, 경문사.
- \_\_\_\_\_ (1998), 「율곡사상의 체계적 이해 2(경제사상편)」, 서광사.
- 황의동 외(1997), 「율곡의 개혁사상(상)」, 율곡사상연구원.
- 황준연(1980) 「율곡의 사회사상에 대한 연구」, 「동대논총」, 동덕여자대학교.
- \_\_\_\_\_ (1985a), 「율곡사상에 나타난 우환의식」, 「정신문화연구」, 여름호.
- \_\_\_\_\_ (1985b), 「현대산업문명과 유교의 우환의식」, 「유교사상연구」, 제1집, 유교학회.

- 황준연(1992), ‘한국성리학에 있어서 인심도심설에 대한 연구’, 「철학」, 제38집, 한국철학회, 92년 가을, 247-274.
- \_\_\_\_\_ (1995), 「율곡 철학의 이해」, 서평사.
- 현상윤(1980), 「조선유학사」, 민중서관.
- 홍대용(1974), 「국역 담한서 IV」, 민족문화추진회.
- 심백강(2000), 「이율곡과 왕안석에게 배우는 경제개혁의 지혜」, 청년사.
- 梁啓超(1968), 「先秦政治思想史」, 臺灣, 中華書局.
- Tu Wei-Ming(1984) ‘Yi Yulgok’s Perception of Sagely Learning’, 「제3회 국제학술회 의 논문집」, 한국정신문화연구원.

## A Study on the Management Thoughts of Yi Yulgok

Chang-Sam Yang\*

### Abstract

Yulgok Yi was a man of 16th century having most advanced thoughts in Korean history. He was ardent to apply his practical Confucian way of thinking to the dynasty management to make the country morally and economically rich. He asserted the Confucian learning and practicing should be efficient and effective in real form.

He fully recognized the national managerial problems and inefficiency. Without hesitation, He revealed these problems with strong suggestions. He wanted the country's reformation, especially on land control and tax system, civil service and administration, and other managerial fields. His reforming spirit and suggestions gave us much meaningful insights how to transform and manage the nation and its organizations wisely. The well-founded economy and efficient management is essential to make the reformation works.

Yi's managerial mind came from worry consciousness(憂患意識) for the nation's future. He had integrated mind to solve the problems and to reconstruct the nation according to the Confucian idealism. He emphasized the Confucian ethical code of conduct in management. The ethical disorders will bring spiritual disaster and economic setbacks. The sound management practices will bring the nation a greatly-unified society(大同社會). However, he preferred gradual change to radical one.

Managerially speaking, he wanted nondiscriminatory hiring system, competent performance and proper rewarding system, harmonized leadership, open communi-

\* Professor of Hanyang University

cation, restructuring, discipline and so on. He hated bureaucratic dysfunctions. His holistic, practical, future-oriented management thoughts left us meaningful heritage of change, reformation, and transformation in Korean management history.

Key words: Worry Consciousness, A Greatly-Unified Society

## 先進國의 社史 發刊傾向

Publication Tendency of Firm History in the Developed Countries

李 漢 九\*

### 目 次

I. 序 論	4. 傳記式 社史
II. 會社史의 意義와 機能	5. 英文 社史
1. 社會史의 意義	6. 눈으로 보는 사사
2. 社會史의 機能	IV. 先進國의 諸傾向
III. 會社史의 種類	1. 미국
1. 正史, 史料集	2. 유럽
2. 經營秘史	3. 일본
3. 普及版 社史	V. 結 論

### I. 序 論

최근까지 인쇄, 출판업계에서는 '회사사산업'(약칭, 사사산업)이란 단어가 회자될 정도로 기업들의 회사사<sup>1)</sup> 발간이 성행하였다. 그러나 IMF 위기를 겪으면서 사사산업이 급격하게 붕괴, 현재는 사사 제작 관련업계(편집, 인쇄업체 등)가 전멸되다시피 하였다. 지구대륙을 지배했던 공룡들이 어느 순간 사라졌듯이 사사산업 또한 한순간에 사라지다시피 했다.

기업들이 막대한 비용을 투입, 호화롭고 볼륨이 엄청난 회사사들을 양산하다가 IMF 이후 왜 급작스럽게 생산을 중단하였을까. 이는 한 마디로 회사사가 기업의 생산성 향상이나 수익 증대에 기여하지 못하는 '거품' 그 자체로 인식되고 있기 때문이었다. 그런 때문인지 막대한 예산을 투입하여 생산해낸 회사사들은 정식 유통기구를 통해 거래되지 않을 뿐 아니라 현책 방에서도 거래되지 않는 쓰레기 그 자체였다. 일반 독자는 물론, 심지어 회사사를 꿔낸 기업체 임직원들도 외면하는 실정 때문이었다.

\* 水原大學校 經濟學科 教授。

1) 會社史는 개별기업들이 발간하는 歷史書 및 각종 단체들이 자비로 발간하는 團體史도 포함하는데 이하에서는 회사사를 '社史'로 약칭한다.

그러나 최근 한국경제의 급속한 개방화와 주식대중화 확대와 관련하여 *社史*發刊의 필요성은 더욱 제고된다. 차제에 필자는 한국 기업들이 발간하는 사사의 질을 높여 첫째, 사사제작에 투입되는 막대한 인력 및 재원 등의 낭비를 축소하고 둘째, 기업 및 기업인에 대한 학술적 연구 진작을 통한 한국식 경영의 특성을 규명하는데 이바지하고 셋째, 기업들과 국민간의 긍정적 공감대를 형성하는데 이바지하고자 연구에 착수하였다.

사사는 특정 기업이나 산업의 역사를 규명하는데 기초가 되는 사료이다. 그러나 사사는 유통경로가 일반 출판물과 극히 다른 만큼 해마다 얼마나 많은 사사들이 생산되는지 확인할 길이 없다. 이경우는 비단 한국에만 국한된 것은 아니다. 필자는 과거 실제 유수한 기업들의 사사집필에 참여하면서 얻은 경험과 줄서, '會社史의理論과 實際'(1994. 북아뜨리에 간)를 저술하는 과정에서 개인적으로 수집했던 자료들을 중심으로 연구를 수행하였다. 따라서 사사문화의 일반적 특성을 파악하려는 필자의 연구결과가 일반의 그것과 차이를 야기할 수도 있다는 점을 밝혀둔다.

## II. 會社史의 意義와 機能

### 1. 會社史의 意義

사사란 기업들이 단순히 *自社*의 성장과정을 정리한다는 차원에서만 쓰는 것이 아니다. 이러한 작업을 통하여 기업내에 체화되어 있는 경영의 know-how나 *企業文化*를 후배 기업들에게 전수시키킬 목적으로 사사를 제작한다.

더구나 오늘날은 *開放化, 國際化時代*이다. 따라서 한국 기업들 또한 종래와 같이 우물안 개구리식으로 경영하던 시대는 지나갔다. 이와 같은 기업환경의 변화에 부응하여 기업들이 국민들 속에 뿌리를 내려야 하는 절대적인 과제를 안고 있는데 이러한 차원에서 국민들과의 공감대 형성이 과거보다 절실하다.

따라서 사사는 단순히 개별기업들의 성장과정에 대한 정리차원을 넘어 선배들의 경영비법 전수 및 기업문화 승계, 그리고 기업과 국민간의 공감대형성을 통한 국민기업으로의 성장등 여러 가지 목적 때문에 사사를 발간하는 것이다.

### 2. 會社史의 機能

#### 1) 다양한 독자층

일반적으로 사사는 읽혀지지 않는 책으로 평가된다. 막대한 제작비를 투입하는데 비해 독

자충이 거의 없기 때문이다. 그러나 극히 제한적이기는 하지만 분명히 독자들이 있다. 그러면 사사의 독자들은 어떠한 사람들인가.

첫째, 사사를 발행한 기업체의 최고경영진을 포함한 관리적 사원들이다. 이들은 사사의 편찬과정에서 혹은 완성된 후 자기의 담당부문에 대하여 사사에서는 어떻게 기술되어 있는지를 체크하면서 사사를 읽는다.

일본 經營史學을 개척한 中川敬一郎 교수는 “미국의 경우 社史는 경영자 교육용으로 가장 훌륭한 교재<sup>2)</sup>”라고 역설하고 있다. 사사에 기술된 기업들의 실패 및 성공에 대한 경영체험을 자기 것화할 뿐만 아니라 이러한 간접경험을 차후 기업경영에의 응용이 가능하기 때문이다.

세계 최초로 사사를 경영자들의 교육용 교재로 최초로 개발한 곳은 미국 Harvard대학 경영대학원이다<sup>3)</sup>. 동 대학원에서는 오늘날에도 경영정책이란 교과목에서 개별기업들의 사사를 Case Method 자료로 활용하고 있다.

둘째, 관리적 이외의 종업원들이다. 대부분의 기업들이 최고경영자는 물론 현장의 작업원들에 이르기까지 사사를 전부 배포하고 있다. 사사를 왜 회사 임직원 모두에게 배포하느냐 하면 사사야말로 임직원들에게 회사의 전통이나 經營文化를 전달하여 이들로 하여금 일체감을 갖게 하는데 가장 적합한 교재이기 때문이다. 뿐만 아니라 사사는 신입사원들이나 입사회망자들에게 同社全般에 대한 이해를 제고시키는데 유용한 자료로서 활용되기도 한다.

셋째, 株主들이다. 주주들도 자기가 투자한 기업에 대한 역사적 정보에 대하여 공부할 필요가 있다. 예를 들면 수익성, 배당 및 중자정책 등 직접 주주들에게 이해관계가 있는 사항 뿐만 아니라 동사의 성장성, 기술개발력, 자산구조 등이 주식가격의 형성에 중요한 역할을 하기 때문에 주주들 또한 사사의 중요한 독자들이다. 주식대중화가 보편화한 오늘날 한국의 경우 사사발간의 필요성은 더욱 커지고 있다.

넷째, 去來先들이다. 사사에는 구매, 판매 등 거래선들과의 역사적 정보들이 수록되어 있다. 거래선들은 동사가 과거 어떠한 거래관행을 유지해 왔는지에 대한 정보획득의 필요성 때문에 사사를 탐독한다.

다섯째, 同業 他社이다. 특정회사가 사사를 간행할 경우 경쟁관계에 있는 기업체들도 신중히 사사발행을 검토하게 되는데, 이 때 먼저 나온 사사의 스타일이나 내용 등을 검토하게 마련이다. 또한 同業 他社들은 경쟁관계에 있는 기업체에 대하여 많은 공부를 할 필요가 있는데 사사는 매우 유용한 자료원이 된다.

여섯째, 소비자들 및 지역주민들이다. 이들은 사사의 독자로서 소수파에 속한다. 그러나 기업들이 제품상의 하자나 공해를 유발할 경우 이해관계에 있는 소비자들 및 사회운동가들은

2) 日本經營史研究所 編, '會社史入門', 昭和五十九年, p. 28.

3) 上계서, '會社史入門', p. 36

사사를 열심히 숙독할 것이다. 그러나 이런 유형의 독자층은 극히 제한적이다.

## 2) 經營史의 연구대상

한편 사사는 경영사 연구에 기초가 되는 사료 중의 하나이다. N.S.B. Gras는 경영사의 종류를 세 가지로 분류하였는데 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 개별기업의 역사이다. 개별기업의 역사는 경영사 연구의 기반이 된다. 즉, 개별기업들의 성장과정에 대한 정밀한 관찰을 통해 그 속에 내재하는 경영법칙 등을 발견해낼 수 있기 때문이다.

둘째, 產業經營史이다. 이 분야는 동일한 재화나 용역을 생산하여 동일한 시장내에서 경쟁하는 기업들 전체의 역사를 연구하는 부문이다.

셋째, 一般經營史로서 위의 두 유형을 포괄한 總論的인 經營史인데 Gras는 個別企業 經營史에서 產業經營史로, 產業經營史에서 一般經營史로 경영사는 논리적 단계를 밟아 구축된다고 설명하고 있다.

경영사는 기업경영의 역사를 대상으로 귀납적인 방법에 의하여 이론을 도출해 내는 학문으로써 개별기업의 경영사 연구로부터 출발한다. Gras는 經營史方法論의 확립을 위한 작업의 일환으로서 The Massachusetts First National Bank of Boston 1874-1934(1937)을 저술하였다<sup>4)</sup>. 이 사사는 1934년에 창립 150周年을 맞이하여 週年事業의 일환으로 간행되었는데 Gras는 이 은행의 發券과 支拂準備의 문제, 劇引政策, 金利政策, 銀行合同 등 상업은행 특유의 경영관리상의 문제를 내부자료에 의하여 서술하였다.

기업에 의하여 발간된 사사는 경영사연구의 가장 중요한 연구자료가 된다.

## 3) 經濟史의 연구대상

개별기업들의 경영행동은 경제학의 중요한 연구대상이 된다. 기업들의 경영행동에 대한 경제학의 관심은 생산자 행동이론 등에 집중되어 있는데, 이 이론이 추구하고자 하는 목표는 기업들이 어떠한 방식으로 비용절감을 실현하는가에 있다. 이러한 인식의 틀로 자본주의의 발전에 새로운 비전을 제시한 자가 바로 J.A. Schumpeter이다.

Schumpeter는 자본주의사회의 발전이 動態的으로, 非連續的으로 발전하는데 이는 기업가들의 革新行動(Innovation)의 결과로 해석했다. 불황기에 기업가들이 혁신행동을 함으로서 이를 극복해 왔는데 그러한 행동의 예로서 ① 새로운 상품의 개발, ② 새로운 생산방법의 도입, ③ 새로운 판로의 개척, ④ 새로운 원료 및 반제품의 획득, ⑤ 새로운 조직의 형성 등을 들고 있다.

4) 横著, '會社史의 理論과 實際', 1994. 북아프리에, p. 49 참조.

Schumpeter의 이러한 접근방법을 革新理論(Inovation Theory)이라 하는데, 이 이론의 핵심은 기업가들의 '企業家精神(Entrepreneurship)'의 규명이다. 이후 이 이론은 경영사의 발전에 획기적인 공헌을 하였을 뿐만 아니라 경제학분야에도 새로운 장르인 기술경제학을 탄생시켰고, 경제사분야에서도 경제발전의 동인으로 기업가들의 혁신적인 행동에 주목하기 시작하였다.

Schumpeter의 企業家研究에 대한 관심은 이후 J.K. Galbraith로 이어졌다. Galbraith는 그의 주저인 '새로운 產業國家'(The New Industrial State)<sup>5)</sup>에서 현대자본주의 사회를 이끌어 가는 리딩그룹으로서 거대기업(Big Business)을 예로 들고, 이를 이끌어 가는 企業家集團으로서 Technostructure(조직된 知性人 集團)를 들고 있다.

Galbraith 또한 Schumpeter처럼 자본주의 사회를 이끌어 가는 경제주체로서 기업가들의 역할에 주목하고 있다. Schumpeter의 이와 같은 신선한 충격은 제2차 세계대전 이후 경제사의 연구경향을 새로운 각도로 전환시켰는데 이러한 접근법은 향후에도 더욱 확대, 발전할 것으로 판단된다. 이러한 연구를 뒷바침하는 실증적인 자료가 바로 개별기업들의 성장과정인데 이를 확인할 수 있는 결정적인 것이 개별기업들의 역사적 정보를 수록한 회사사이다. 따라서 사사는 경제사의 중요한 연구자료 중의 하나가 된다.

### III. 會社史의 種類

해를 거듭할수록 사사의 종류는 점차 다양해지고 있다. 사사의 예로는 正史, 史料集, 經營秘史, 普及版 社史, 傳記式 社史, 英文社史, 눈으로 보는 사사(사진첩, 비디오사사, 만화사사, CD사사) 등이다. 기업들이 이처럼 다양한 사사를 제작하여 보급하는 이유는 사회변화에 따른 다양한 독자층을 확보하기 위한 전략차원에서 비롯되었다. 따라서 기업들은 지금도 끊임없이 새로운 제품을 개발하는 것 이상으로 새로운 사사, 독자 대중들에게 어필하는 사사를 만들기 위하여 노력을 경주하고 있다. 시간이 흐름에 따라 독자들의 다양한 수요에 부응하여 기업들이 새로운 유형의 사사를 새롭게 선보이고 있는데 이러한 변화는 긍정적으로 평가된다.

#### 1. 正史, 史料集

正史는 가장 古典的인 스타일의 사사이다. 최근까지 기업들이 발간한 사사는 正史 뿐이었다. 그러나 사회가 발전하면서 기업들의 생명력도 상대적으로 길어졌는데 이에 따라 선진국

5) J.K. 갈브레이스 著, 李基旭 譯, '새로운 產業國家', 現代經濟經營叢書 1, 章文閣, 1974.

에는 100년, 200년 이상의 역사를 가진 繼續企業(Going Concern)들이 다수 존재하게 되었다.

이처럼 기업력이 오래된 기업들의 경우 정사에 과거의 자료들을 모두 계재할 수 없는 한계가 있다. 차제에 기업들은 정사의 편찬과 함께 회사자료의 영구보존 및 연구용으로 별도의 史料集을 간행하고 있는데 경우에 따라서는 주년사업으로 正史 대신 史料集만 편찬하기도 한다.

## 2. 經營秘史

사사의 새로운 장르 중의 하나는 經營秘史이다. 이 사사는 일종의 野史로서 기업의 성장과정에서 공개되지 않은 각종의 秘話, 逸話 중에서 후일 기업경영에 도움을 줄 수 있을 뿐만 아니라 동시에 사원들에게 교훈을 줄 수 있는 내용만을 골라 기업의 성장과정과 병행하여 서술한 사사이다.

## 3. 普及版 社史

역사가 오랜 기업들이 50年史, 100年史 등을 간행할 때 正史 외에 주로 홍보용으로 간행하는 컴팩트한 사사인데 보급판 사사를 발간하는 이유는 다음과 같다.

첫째, 대체로 正史는 사이즈가 일반적인 책보다 훨씬 클 뿐만 아니라 1,000면 내외의 중량물이다. 따라서 정사의 제작에는 막대한 비용이 드는데 이와 같은 예산제약 때문에 정사를 대량으로 제작하여 공급할 수 없다.

둘째, 정사는 대체로 문체가 딱딱한 느낌을 줄 뿐만 아니라 또한 소설처럼 드라마틱하지 않기 때문에 독자들이 읽기를 기피한다. 세계적인 家電製品 생산매이커인 소니에서 창립 40주년을 맞이하여 기념사업으로서 사사를 발간하기로 하였는데 井深大 명예회장과 盛田昭夫 회장은 사사발간에 대하여 다음과 같은 견해를 피력하였다.

“아무도 읽어주지 않는 사사는 발간할 가치가 없다. 따라서 우리 회사에서는 「누구나 쉽게 부담없이 읽을 수 있는 사사」를 제작하자<sup>6)</sup>.”

최고경영층의 요구를 수렴하여 동사에서는 ‘會社の勇氣’<sup>7)</sup>라는 제명으로 미니 사사를 발간하였다. 이 사사는 회사의 성장과정에서 있었던 많은 시행착오나 에피소드를 중심으로 제작하였다.

그러나 보급판 사사는 기업성장의 개략적인 모습만 보여주기 때문에 사료적 가치가 낮다.

6) 拙著, '會社史의 理論과 實際', 1994. 도서출판 북 아뜨리에, p. 52.

7) 拙著, 上揭書, p. 52 참조.

#### 4. 傳記式 社史

개인기업, 同族企業의 사사는 창업자나 同族의 人的側面이 빠져서는 안된다. 경영자원의 측적이 실현된 배후에는 경영자 개인의 개성, 능력, 활동이 있게 마련인데 그것이 그 기업경영의 특색을 이룬다. 이런 의미에서 대부분 私企業들의 社史는 창업자의 전기와 그 기업의 역사가 불가피하게 중첩된다. 경영자 개인의 전기와 사사와를 통합한 것이 傳記式 社史이다.

傳記은 경영자의 성장과정을 비교적 리얼하게 묘사한다. 이 경우 독자들의 흥미를 유발하기 위하여 많은 經營秘話들을 곁들인다. 뿐만 아니라 製本에서도 현대의 젊은 독자층의 기호에 맞게 컬러화하여 페이퍼 백 형태로 제작, 일반서점 등을 통하여 공급하고 있다.

#### 5. 英文 社史

최근 들어 일본이 경제대국으로 부상하면서 일본 기업들이 발간한 영문 사사들이 자주 발견되는데 일본의 기업들이 영문판 사사를 발간하는 의도는 일본 기업들의 세계기업화에 따른 國外의 소비자들로부터 일본 기업에 대한 인식을 제고시키려는 홍보차원에서 이루어진 결과이다. 일본 기업들의 영문사사 발간경향은 앞으로 더욱 확대될 전망이다.

일본의 기업들이 발간하는 영문사사의 형식은 300면 내외의 A5판 정도이다. 본문 내용과 함께 기업의 성장과정이나 현황을 보여주는 사진이나 그림 및 간단한 통계 등을 첨부하여 읽기 쉽게 서술되어 있다. 영문사사는 주로 해외홍보를 위하여 제작되나 사내용어 등에 대한 번역상의 어려움이 있다. 이 점을 극복하기 위하여 동 사사의 짐필에는 외국인 저널리스트들의 도움이 필요하다.

#### 6. 눈으로 보는 사사

##### 1) 사진첩

최근에는 '눈으로 보는 社史'의 출판이 증가하는 경향이 있다. '눈으로 보는 사사'의 종류로는 사진첩과 비디오사사, 만화사사, CD사사 등이 있다.

사진첩은 비교적 새로운 유형의 사사로 칼라사진과 인쇄기술이 발달하여 미려한 사진이나 그림을 이용한 눈으로 보는 사사의 출판이 성행하고 있다. 예를 들면 기업의 제품, 설비, 문서, 인물 등을 자연에 가깝도록 혹은 그 이상으로 아름답게 채색하여 時系列로 배열하고 각 항마다 캡션을 두어 편집함으로써 視覺的으로 기업의 역사적 측면을 보여준다. 제품의 디자인이나 패션, 기계설비나 종업원 복장 등의 변천은 文化史, 風俗史의 측면에서 많은 독자들의 관심이 집중되고 있다.

한편 요즈음 가장 손쉽게 발견되는 사사 중의 하나는 팜프렛형 사사이다. 이는 특정 기업이 자회사나 혹은 자사에서 생산한 제품을 홍보하기 위하여 만드는 부르슈어타입으로 제작한 것이다. 불과 수십 페이지의 팜프렛에 사진첩과 곁들여 회사의 성장과정을 나열하기도 한다.

정사 대신 사진첩을 발간하는 이유는 사진첩의 경우 기업의 이미지가 활자보다 훨씬 선명하게 전달되기 때문이다. 그러나 사진첩은 기업의 선명한 이미지를 보여줄 수는 있으나 일련의 경영행동과정을 제대로 보여줄 수 없다는 한계점이 있다.

## 2) 비디오, 만화, CD사사

이외에도 오늘날 각 기업들은 소비자들의 다양한 기호에 부응하여 여러 가지 형태의 사사들을 준비하고 있는데 그러한 예로서는 비디오사사와 만화사사가 있다. 비디오사사는 주로 대기업을 중심으로 많이 제작하고 있는데 이 사사는 오늘날 비디오 문화의 보급과 함께 독자들로 하여금 읽는 수고를 하지 않고 기업들의 역사를 쉽게 파악하도록 한 기업측의 배려에 의하여 제작된다.

최근 일본에서는 젊은 세대의 視覺志向의인 성향에 맞춘 비디오사사들이 다수 등장하기 시작하였다. 電通, 丸井, 野村證券, 住友商事 등 다수의 기업들이 비디오사사를 제작하였는데 이는 홍보용을 초월, 본격적인 사사이다.

이 사사는 기업의 역사적 자료들 중 寫眞化가 가능한 부분만 비디오 테입에 담아 30분 내외의 볼륨으로 구성되어 있다. 이 사사의 용도는 주로 기업체를 방문하는 인사들을 대상으로 홍보차원에서 제작된다. 그러나 비디오사사는 그 특성상 기업역사에 대한 다양한 경영정보를 모두 보여줄 수 없는 제약이 있다.

사사의 새로운 유형의 하나로 최근에 대두된 사사로 CD사사를 들 수 있다. 컴퓨터산업이 발달하면서 이론 바 전자책들이 새로 출현, 이를 반영하듯 최근에는 CD사사도 자주 출판된다. 그러나 이것은 주로 정사 간행시 별도로 그 내용을 CD에 담은 것으로 내용은 정사와 별반 차이가 없다. 제작비도 정사에 비해 많이 들지 않고 모든 것이 CD 한 장에 담겨져 있어 보관이나 운반이 매우 용이하다. 그러나 이는 반드시 컴퓨터를 통해서만 볼 수 있기 때문에 저변확대에는 일정한 한계가 있다.

이상에서 보듯 사사의 유형들이 매우 다양한데 이는 대중전달 매체의 발달에 따라 그에 적합한 유형의 사사들이 등장했기 때문이다. 따라서 향후에도 새로운 대중전달 매체가 등장할 경우 이를 이용한 새로운 형태의 사사들이 출현할 것으로 추정된다.

## IV. 先進國의 諸傾向

## 1. 미국

### 1) 사사발간 추이

미국 기업들이 언제부터 사사를 펴내기 시작했는지는 확인되지 않는다. 다만 H.M. Larson의 'Guide to Business History; Materials for the Studies of American Business History and Suggestions for their Use'(1948)에 수록된 *社史目錄*(1920년대)으로 추정컨데 미국의 경우 최초로 사사가 출현하기 시작한 것은 19세기 말 혹은 20세기 초로 추정된다<sup>8)</sup>. 왜냐하면 사사는 창업이래 비교적 오랜 기간동안 존속해온 기업들이 자칫 망각할 수도 있는 과거사를 정리하기 위해 제작하기 때문이다. 따라서 Larson의 기록에 수록된 사사들은 1920년대를 포함, 적어도 1920년대 이전에 발간된 사사들을 수록한 것으로 추정된다.

그러나 사사문화가 본격적인 도약기를 맞이하는 때는 1920년대로 추정되는데 이 무렵에 생산된 사사는 다음과 같은 특징이 있다. 즉, 1920년대까지 *社史*는 週年事業의 일환으로서 기획된 것이 많았다. 따라서 이 시기에 제작된 많은 종류의 사사들은 한국이나 일본의 경우처럼 기업들이 발간경비 일체를 부담하여 간행한 것이다. 그러나 이 시기에 발간된 사사들은 100면 내외의 소책자들이 대부분이었다.

1920년대부터 사사문화의 본격적인 개화기를 맞는 이유는 무엇인가. 이 무렵은 미국내에서 특히 대기업들을 중심으로 독점으로 인한 피해 증가, 기업들의 소비자 보호 외연, 공해 유발, 탈세 등 기업의 사회적 악영향이 점증함으로써 이들 기업에 대한 비판의 소리가 높았다. 더구나 이 시기까지 미국의 기업들간에는 *秘密主義*<sup>9)</sup>가 보편화했던 때문에 기업의 경영행동에 대한 공개가 미국 의회를 중심으로 심심치 않게 요구되기도 하였다. 차제에 기업들은 자신에 대한 국민적 홍보의 필요성이 대두됨으로써 사사편찬붐이 조성되었던 것이다.

한편 經營史學도 위와 같은 배경하에서 태동하였다. 이 무렵 경영사를 전공한 학자들은 기업의 倫理性, 社會的 責任등을 강조하며 개별기업의 성장과정에 대하여 주목하기 시작하였는데 그들은 이와 같은 학문적 필요성에서 1920년대 후반에는 경영사 연구자들을 중심으로 기업의 내부 경영자료에 대한 공개를 끈질기게 요구하고 나왔다.

경영사 전공자들을 중심으로 한 이러한 요구가 끝내 관철되어 경영에 관한 내부자료가 연구자들에게 점차 공개되기 시작하였다. 그 결과 1930년대부터 N.S.B. Gras 등 경영사학자들이 집필한 사사들이 시판되기 시작하였다. 이러한 현상이 나타난 것은 경영사학의始祖인 N.S.B. Gras와 그의 협조자들의 끈질긴 노력 때문이었다.

8) 상계서, 會社史入門, p. 24 참조.

9) 기업내부의 비밀을 외부에 공개하지 않는 성향

그러나 미국에서 사사발간작업이 본격화한 것은 1950년대부터였다. 이 시기 이후의 사사발간경향은 종래와는 달리 주로 기업 외부의 전문가들 손에 의하여 저술되고 이것들이 書店을 통하여 일반 독자들에게 제공되어졌다. 이런 방식으로 제작된 사사들 중에는 名著로 평가된 Hardy 夫婦의 'Standard Oil 石油社史'와 T.R. Nevine의 'Hording 機械製作所史', G.S. Gib의 'Saco Royal社史' 등이 있는데 이 사사들은 학문적으로도 높은 평가를 받았다<sup>10)</sup>.

한편 사사 발간경향 중의 하나는 저널리스트 등이 독자적으로 저술한 것들이다. 이러한 류의 사사들은 처음부터 서점을 통하여 시판되었는데 미국에서 사사가 서점을 통하여 시판되기 시작한 것은 20세기 초부터였다. 이러한 부류의 사사들은 주로 신문, 잡지 기사, 회의자료, 재판자료 등 기업 외부에 있는 정보들을 기초로 하여 저술되어진 것들이다.

따라서 이러한 출판물들은 당초부터 기업의 의도와는 거리가 먼 것들이 대부분인데 이들은 주로 기업들의 성장과정에서 야기되는 비위사실이나 치부 등에 대한 폭로성 사사들로서 독자들에게 흥미를 제공해 주기 때문이다. 이러한 유형의 사사들은 학문적인 가치가 낮다.

## 2) 사사발간 유형

미국의 경우도 성공한 기업들은 한국, 일본 등과 마찬가지로 자비로 사사를 제작하고 있다. 또한 사사의 제작시기는 30주년, 혹은 50주년 등 주년사업의 일환으로 제작하고 있다. 원고의 집필 및 편집작업은 기업 내부자 혹은 외부 전문가(경제, 경영사학자, 저널리스트, 문인 등)들에 의뢰하는 형식으로 추진되고 있다.

또한 과거 사사를 간행했던 기업들이 일정 기간이 경과한 후 계속하여 사사를 간행하고 있다. 그러나 사사간행 주기는 일정하지 않다. 사사를 발간해야 할 특별한 이유가 발생하면 그 때마다 사사를 발간한다. 예를 들어 세계적인 항공기 제작사인 Boing사의 경우 1966년과 1968년에 각각 사사를 간행했을 뿐만 아니라 1989년에 재차 사사를 간행하였다<sup>11)</sup>. 이상의 예에서 보듯이 반드시 일정한 주기에 맞춰 사사를 간행하는 것은 아니다.

미국의 사사집필 경향의 하나는 다음과 같다. 즉, 시간이 경과함에 따라 불가피하게 사사를 재차 발간할 경우 한국 기업들은 거의 대부분 사사를 발간할 때마다 집필자를 바꾼다. 그러나 미국의 기업들은 한번 정한 필자는 교체하는 일이 거의 없다. 특정 기업이 외부의 전문가들—주로 관련 사학자들—을 집필자로 일단 정하면 사사가 발간된 이후에도 그 사람으로 하여금 계속해서 기업 내부의 자료를 수집·정리케 한다. 그 와중에서 집필자는 전에 발간한 사사의 잘못된 부분을 수정하고 자료를 보완하는 방식으로 계속 사사작업을 추진한다. 물론 기업이 집필자가 보완작업을 완수할 수 있도록 자료제공 등을 한다. 이후 어느 정도 시간이

10) 상계서, 會社史入門, p. 25 참조.

11) Peter M. Bowers, *Boing Aircraft since 1916*. 1989, Putnam Aeronautical Books, London, Great Britain 참조.

경과하면 그간 집필자가 정리한 원고로 사사를 발간하곤 한다. 한 사람의 집필자가 계속하여 한 기업의 역사를 정리하는 만큼 사료의 신빙성이나 사사의 가치가 상대적으로 높을 수 밖에 없고 그런 이유로 미국의 사사는 서점을 통해 고가로 판매된다.

또한 사사의 제작형식을 보면 정사<sup>12)</sup>는 물론 보급판 사사<sup>13)</sup>, 전기식 사사<sup>14)</sup>, 사진으로 보는 사사<sup>15)</sup>, 볼륨이 극히 적은 팜플렛형 사사<sup>16)</sup> 등으로 다양할 뿐만 아니라 크기 또한 타블로이드판에서부터 국판에 이르기까지 다양한데 정사는 국판이 일반적이다.

사사의 서술방식도 매우 다양하다. 예를 들어 회사전체의 일반적 성장과정을 묘사하는 경우도 있고 창업자나 혹은 회사발전에 절대적인 기여를 했던 공로자의 전기를 중심으로 서술하는 경우, 그리고 생산, 마케팅, 기술개발<sup>17)</sup> 등 특수부문만을 분리하여 서술한 경우도 있다.

한편 미국에는 볼륨이 극히 적은 팜플렛형 사사도 빈번히 제작되는데 그러한 예는 다음과 같다.

- ① Continuing The Tradition 50 Years(1942-1992) of Building The Best, 1992.  
General Dynamics(신국판, 40면, 폐이퍼 백)

12) 正史로 편찬된 예는 다음과 같다.

William H. McDaniel, Beechcraft, Fifty Years of Excellence(1932-1982).  
McCormick - Armstrong Co. Kansas.

Peter M. Bowers, Boing Aircraft since 1916. 1989, Putnam Aeronautical Books, London, Great Britain.

Rene J. Francillon, Lockheed Aircraft since 1913. 1988, Naval Institute Press, Maryland, USA.

13) C.D. Wright, The Menasco Story-1926 Through 1991, Aerofax, 1994.

14) ① Fred Anderson, NORTHROP An Aeronautical History: A Commemorative Book Edition of Airplane Designs and Concepts, Northrop Corporation, July 1976, Los Angeles, California.

② Bill Yenne, McDONNELL DOUGLAS-A Tale of Two Giants-Crescent Books, 1985.

15) ① The Genenal Electric Story(1876-1986): A Photohistory, Oct. 1989. New York, USA.

② Bill Gunston, GRUMMAN: Sixty Years of Excellence, 1988, Crown Publishers Inc, New York.

③ Fred Anderson, NORTHROP An Aeronautical History: A Commemorative Book Edition of Airplane Designs and Concepts, July 1976, Los Angeles, California.

④ Bill Yenne, McDONNELL DOUGLAS-A Tale of Two Giants-Crescent Books, 1985.

16) ① Continuing The Tradition 50 Years(1942-1992) of Building The Best, 1992. General Dynamics.

② The Bell Story, 1995, Bell Helicopter Textron.

③ Ralph J. Schmidt, THE MENASCO STORY-1926 Through 1991, 1994, Aerofax Inc.

17) EIGHT DECADES OF PROGRESS-A Heritage of Aircraft Turbine Technology-General Electric Company, 1990, Ohio, USA.

미국의 군용기 제작사인 General Dynamics가 창사 50주년을 맞이하여 자체 제작한 것으로 화보를 곁들인 40면짜리 초미니 사사이기도 하다.

② The Bell Story, 1995, Bell Helicopter Textron(신국판, 36면, 페이퍼 백)

세계적인 헬리콥터 메이커인 Bell사가 생산한 주요 제품의 사진과 함께 동사의 성장내역을 간략히 설명하고 있다.

③ Ralph J. Schmidt, THE MENASCO STORY-1926 Through 1991.

1994, Aerofax Inc(신국판, 68면, 페이퍼 백).

미국유수의 항공기 랜딩기어 및 부품제작사인 메나스코사가 창업 65주년을 맞아 제작한 것으로 창업자 Albert S. Menasco의 약력과 함께 편집하였다. 이 사사는 Ralph J. Schmidt가 정리한 것을 역사가 Clare D. Wright가 최종 정리한 것이다. Ralph J. Schmidt는 1940년에 입사한 이래 1974년에는 동사 회장에 취임했던 동사의 전문경영인이다. 산증인이기도 하다.

팜프렛형 사사는 볼륨이 적은 만큼 제작비가 적을 수 밖에 없다. 따라서 이런 류의 사사는 기업을 방문하는 사람들이나 소비자들에게 회사소개를 목적으로 무료로 제공하기 위해 제작하는 것으로 추정된다. 이 사사는 주로 내부 필자에 의해 집필되는 것이 일반적이다. 그러나 종종 외부 전문가에 집필을 의뢰하는 경우도 있다.

한편 미국의 사사는 크게 두 가지 유형으로 제작되는데 첫째는 원고집필자를 비롯 사사편찬작업 일체를 기업 내부에서 총원하는 경우와 둘째, 원고작성에서부터 편집업무 등을 외주하는 경우가 있다. 다음은 원고 집필에서부터 편찬에 이르기까지 일련의 작업을 기업 내부에서 완성하는 경우이다.

① The Genenral Electric Story(1876-1986): A Photohistory, Oct. 1989. New York, USA(국배판 133면, 하드카바)

이 사사는 ‘사진으로 보는 역사’로서 GE 110년의 역사를 화보와 함께 동사 발전에 결정적인 기여를 했던 Thomas A. Edison 등 탁월한 경영자들의 경영활동에 맞춰 동사의 역사를 전개하고 있다. 즉, THE EDISON ERA(1876-1892), THE STEINMETZ ERA(1892-1923), ON THE SHOULDERS OF GIANTS(1924-1946), PATHWAYS OF 1947-1978, PROLOGUE TO THE FUTURE 등 총 5편으로 구성, 연대기(chronicle) 형식으로 정리했다. 이 사사는 과거에 간행되었던 ‘A CENTURY OF PROGRESS’에 근거하여 1979년부터 1986년까지 자료를 계속 보완, up-date화하여 발간하였다.

② EIGHT DECADES OF PROGRESS – A Heritage of Aircraft Turbine Technology – General Electric Company, 1990, Ohio, USA(타블로이드판, 328면, 하드카바)

이 사사는 General Electric사의 여러 사업부문 중 항공기 엔진사업부만을 따로 떼어내 정리한 특수부문사이다. General Electric의 항공기엔진 사업부가 자체적으로 편집팀을 구성, 주년사업의 하나로 정리했는데 여타 사사에 비해 크기가 매우 크다. General Electric에서 생산한 각종 엔진을 연도별로 화보와 함께 정리한 사사로 세계 항공기 엔진기술의 발전을 한눈에 파악할 수 있는 수작으로 평가된다.

③ BETHLEHEM of Pennsylvania-THE GOLDEN YEARS 1841-1920. 1976, Lehigh Litho, Inc. Bethlehem, Pennsylvania, USA(크라운판, 362면, 하드카바)

이 사사는 미국 펜실베니아에 존재했던 Bethlehem Steel Corporation의 사사로 동사와 베들레헴시의 병행적 발전을 묘사하고 있다. 따라서 이 사사의 편찬에는 Bethlehem Steel 사 직원 및 베들레헴시의 직원들이 공동으로 편찬하였다.

두번째 유형은 경영, 경제사 연구자 혹은 저널리스트 등 외부 전문가들에게 집필을 의뢰하여 제작하는 경우이다.

① Bill Gunston, GRUMMAN : Sixty Years of Excellence, 1988, Crown Publishers Inc, New York(국배판, 160면, 하드카바)

이 사사는 1929년에 Leroy R. Grumman이 미국 뉴욕 볼드윈에서 창업한 이래 60년간 오로지 군용항공기 제작분야에 전업화하여 현재는 세계유일의 해군용 항공기 메이커로 성장한 Grumman Aircraft Engineering Corporation의 사사이다.

이 사사는 Bill Gunston이 집필했는데 그는 1927년에 영국에서 출생하여 1943년부터 48년까지는 영국 공군에서 군인으로 복무하였다. 제대 직후인 1951년 이래 과학잡지 편집에 종사해온 영국의 저널리스트이자 세계적인 항공과학 소설가로서 영국과학작가협회(Association of British Science Writers) 회원이기도 하다. 이 사사는 Gunston이 GRUMMAN 사로부터 집필의뢰를 받아 완성하였다.

② Fred Anderson, NORTHROP An Aeronautical History ; A Commemorative Book Edition of Airplane Designs and Concepts, Northrop Corporation, July 1976, Los Angeles, California(국배판, 290면, 하드카바)

이 사사는 1939년에 창업한 이래 군용 항공기만을 제작해온 Northrop Aircraft Inc. 사의

역사를 창업자인 John K. Northrop의 업적을 기리기 위해 제작한 것이다. 집필자는 Fred Anderson인데 그는 미국의 항공분야 소설가로서 미국항공역사협회(American Aviation Historical Society) 회원이기도 하다.

- ③ Bill Yenne, McDONNELL DOUGLAS-A Tale of Two Giants-Crescent Books, 1985(신국판, 256면, 하드카바)

이 사사는 McDONNELL DOUGLAS사의 창업자인 Donald W. Douglas와 James S. McDonnell의 걸출한 경영행동에 의해 세계굴지의 항공기 제작사로 성장시킨 과정을 묘사한 사사이다. 이 책은 미국항공역사협회(American Aviation Historical Society), 미국공군협회(American Air Force Association) 등의 회원이자 항공분야 소설가인 Bill Yenne<sup>18)</sup>이 집필하였다.

- ④ William H. McDaniel, Beechcraft, Fifty Years of Excellence(1932-1982) McCormick - Armstrong Co. Kansas(국판, 584면, 하드카바)

이 사사는 1932년에 Walter H. Beech가 창업한 이래 1982년까지 50년간의 Beechcraft 사의 성장과정을 묘사한 정통스타일의 사사로 집필자인 William H. McDaniel 또한 항공분야에 정통한 소설가이거나 저널리스트로 추정된다.

- ⑤ Peter M. Bowers, Boing Aircraft since 1916. 1989, Putnam Aeronautical Books, London, Great Britain(국판, 668면, 하드카바)

보잉사는 1966년과 1968년에 각각 사사를 발간하였다. 이후 보잉사의 눈부신 발전을 추가하기 위해 Peter M. Bowers는 종전에 자신이 저술했던 1966년판 사사를 확대, 보완하여 발간하였는데 집필자인 Bowers는 역시 항공분야에 정통한 외부 필자로 추정<sup>19)</sup>된다.

- ⑥ Rene J. Francillon, Lockheed Aircraft since 1913. 1988, Naval Institute Press, Maryland, USA(국판, 566면, 하드카바)

Lockheed사가 사사를 최초로 발간한 것은 창업 50주년인 1982년이다. 최초의 사사는 Rene J. Francillon에 의하여 집필되었다. 1987년에 Francillon이 자료를 보완·재집필하여 1988년에 재차 발간하였다. Rene J. Francillon은 유명한 항공관련 소설가로서 McDonnell Douglas Aircraft since 1920 및 Japanese Aircraft of the Pacific War 등을 저술한 바 있다. 이상에서처럼 미국에서도 사사는 원칙적으로 주년사업의 일환으로 자비로 발간된다. 또한

18) Bill Yenne의 저서: The History of the US Air Force The Strategic Airpower German War Art 1939-1945 Boing: Planemaker to the world.

19) Peter M. Bowers의 주요 저서: Curtiss Aircraft 1907-1947.

미국의 경우 성공한 기업들은 거의가 내부필자 대신 관련분야 사외전문가들을 사사집필에 투입하고 있다. 또한 미국의 기업들은 사사를 지속적으로 발간하고 있는데 이는 시간이 경과함에 따른 up-date화의 필요성 때문에 사사간행을 지속시키고 있다.

사사의 크기도 매우 다양하여 큰 것은 타블로이드판, 혹은 크리운판에서 국배판, 국판 등으로 다양하다. 형식도 정통 스타일의 사사가 있는가 하면, 사진으로 보는 사사, 전기식 사사, 팜플렛형 사사 등으로 다양하다. 불륨도 불과 수십 페이지 내외의 적은 분량의 책으로부터 700-1,000면에 이르는 것도 있다. 그러나 아무리 사업규모가 크고 역사가 오래더라도 한국처럼 엄청난 분량의 사사는 발견되지 않는다.

한편 미국 기업들도 호화양장의 사사를 발간하는데 한국과 크게 다른 것은 미국의 경우 특정인이 특정회사의 사사를 집필했으면 출판사는 바꿔더라도 계속해서 그 집필자로 하여금 집필하게 하고 있다는 점이다. 한 사람의 전문가가 오랜 기간동안 한 기업의 사료를 수집하고 계속해서 집필하는 만큼 사사의 질이 상대적으로 좋을 수밖에 없다. 그런 때문인지는 몰라도 미국의 경우 주요기업들의 사사들이 서점에서 高價에 판매<sup>20)</sup>되고 있다.

## 2. 유 럽

유럽에는 언제부터 사사가 등장했는지 확인되지 않는다. 그러나 日本과 미국의 경우 19세기 말, 혹은 20세기 초부터 사사들이 등장한 것으로 미루어 볼 때 유럽도 사사는 19세기 말, 혹은 이보다 약간 빠른 시기에 출현한 것으로 추정된다. 왜냐하면 오늘날 근대 기업문명이 유럽에서 최초로 출현했으며 이후 점차 미국, 일본 등으로 전파되어 간 것으로 미루어 볼 때 역사가 오랜 기업이 일본이나 미국보다 많다. 따라서 사사도 유럽에서 먼저 출현했을 것으로 추정된다.

한편, 유럽의 경우 미국이나 일본에 비해 사사 발간경향이 잘 알려져 있지 않다. 그러나 유럽의 경우도 사사발간경향은 미국, 일본 등과 크게 다르지 않는 것으로 추정되는데 그러한 예는 다음과 같다.

“독일 자동차업체 폴크스바겐이 독일에서 가장 존경받는 역사학자인 한스 몸젠이  
펴낸 책 때문에 구설수에 휘말리고 있다.”

이 책은 그동안 말로만 전해져 오던 폴크스바겐의 나치협력과 아돌프 히틀러와의 관계, 강제노동행위, 유태인 학대를 살살히 밝히고 있다. 더구나 이 책은 폴크스바겐이 자신의 과거전력을 해명하기 위해 몸젠에게 10년 전 2백만 달러를 주고 저술을 부탁한 社史이어서 폴크스바겐측은 더더욱 당혹해 하고 있다.

20) Bill Gunston 저 GRUMMAN은 정가가 24.95\$이고 P.M. Bowers의 Boeing Aircraft의 정가는 55\$, 그리고 R.J. Francillon의 Lockheed Aircraft의 정가는 37.95\$이다.

1천56쪽의 이 책 제목은 '제3 제국에서의 폴크스바겐 공장과 그 종업원들'. 딱정벌레 모양의 자동차 모델을 보고 감탄하는 히틀러의 사진들이 수록된 이 책은 나치시대의 폴크스바겐 역사를 객관적 시각에서 자세하게 다루고 있다. ……한 때 1만 6천명에 달했던 볼프스부르크 공장의 종업원 중 대부분을 차지했던 강제노동자들은 집단수용소에 수감됐던 유태인, 러시아인, 폴란드인. 이들 중 많은 사람들이 구타당하고 고된 노동으로 죽어갔다.

그럼에도 불구하고 폴크스바겐의 창업자로 나치당원이었던 페르디난트 포르쉐는 강제노동자들에 대해 '도덕적으로 무관심했다'고 이 책은 비판했다<sup>21)</sup>.

폴크스 바겐사는 1938년 3월 28일에 아돌프 히틀러가 국민차를 만들라는 명령에 의해 설립되었는데 그 모양이 甲虫型을 지니게 된 것은 북보헤미안 출신의 Ferdinand Porsche가 딱정벌레를 보고 힌트를 얻어 설계한 때문이었다. 동사가 주식회사 형태의 민간기업으로 변신한 것은 1961년 1월 1일부터였다<sup>22)</sup>. 유럽의 사사경향을 알 수 있는 또 하나의 사례는 다음과 같다.

① Rollei 75 Years(1920-1995), 1994. Claus Prochnow, Brunswick, Germany(국판, 146면, 하드카바)

이 사사는 독일의 유명한 카메라 메이커인 Rollei사가 창업 75년을 맞이하여 발간한 것이다. 이 사사는 독일어판(1-72면까지)과 영어판(75-46면)으로 구성, 독일권 및 영어권 독자들의 편의를 도모하고 있다. 또한 이 사사는 크게 2개 편으로 나누어 짐필되었는데 제1편에서는 1920년에 독일 Brunswick시에서 Reinhold Heidecke와 Paul Franke가 동업형식으로 창업한 이래 1994년에 이르기까지 Rollei사의 성장과정을 묘사하였고(4-28면) 제2편(29-72면)에서는 Rollei사에서 최초로 생산한 카메라('Rollei 35')에서 최근 제품('Rollei 35 classic')에 이르기까지의 기술적 변천과정을 다루고 있는 정통 스타일의 사사이다.

이 사사의 영어판 저술은 Guenter Richter가 담당한 것으로 미루어 독어판 또한 전업작가 혹은 저널리스트가 작성한 것으로 추정된다.

한편 소련을 비롯한 동구권에서도 사사와 유사한 역사서들이 발간되고 있는 것으로 확인되었다. 그러한 예로는 소련 '하르코프스키大學 飛行研究所歷史'(1990)<sup>23)</sup>를 들 수 있다. 비행연구소는 소련붕괴 직전인 1990년에 창립 60주년을 기념하기 위해 자체적으로 그 연구소의 역사서를 발간하였다. 이 역사서에는 1930년 연구소 설립이래 1990년까지 연구소의 60년간 발자취를 수록하고 있다. 이책은 총 6장 및 연표, 부록 등으로 구성되어 있는데 제1장은 1922년

21) 조선일보, 1996년 11월 12일자.

22) 고승제, '폴스바겐사에 흐르는 한가족정신', 포항제철 사외보 '쇳물' 1987년 9월호 pp. 50-51 참조.

23) Оyepk ucmopuu, XAPbKOБCKNN ABNAUNOHЫIN NHCTNTYT(1930-1990), 1990.

부터 1930년까지, 제2장은 1930년부터 1941년까지, 제3장은 제2차 세계대전기(1941-45년)를, 제4장은 1945년부터 1958년까지, 제5장은 1958년부터 1980년까지, 그리고 제6장은 1980년부터 1990년까지 연구소의 성장과정을 다루었는데, 이 책은 소련 항공기 제작산업 일반의 성장을 함께 조명하고 있다는 점에서 높이 평가된다.

이 책은 국판 190면의 하드카바로 제작되어 있다. 미색 모조지에 2단으로 전한 푸른색 잉크로 인쇄하였다. 이 역사서는 자유진영에서 간행된 사사와는 달리 본문 내용은 물론 화보까지 단색인쇄로 일관하였다. 각 장의 표지만은 3도 인쇄를 하였으나 인쇄, 제본 등은 자유진영의 그것에 상당히 저급한 수준에 머물러 있다. 그러나 이를 통해 소련을 비롯한 동구권에서도 자유진영의 사사와 유사한 형태의 각종 단체사들이 주년사업의 일환으로 발간되어지고 있는 것으로 추정된다.

위의 내용을 종합해 볼 때 유럽의 경우 다음과 같은 특징을 확인할 수 있는데 첫째, 기업들이 창사 30년, 혹은 75년 등 주년사업의 하나로 그간의 역사를 정리하기 위해 자비를 들여 사사를 제작하고 둘째, 사사의 집필에는 저명한 역사학자나 저널리스트, 문인 등 외부 필자들이 동원되고 있음을 알 수 있다. 셋째, 기업의 역사가 아무리 100년, 200년이 되어 쓸거리가 풍부하다 해도 판형이나 분량이 한국이나 일본의 사사들에 비하여 상대적으로 적다. 넷째, 또한 비록 기업들이 주년사업의 일환으로 자비를 들여 출판하였다고 하더라도 이 책들은 여느 출판물과 마찬가지로 서점 등 정상적인 유통망을 통해 거래되고 있다는 점이다. 모든 것이 미국의 그것과 매우 유사하다.

### 3. 日 本

일본의 경우도 언제부터 사사가 간행되기 시작했는지는 확인되지 않는다. 왜냐하면 사사발간에 대한 정확한 통계자료가 없기 때문이다. 현재까지 확인된 最古의 사사는 1896년에 第五銀行이 창립 23주년을 기념하여 발간한 '沿革事志'이다. 1900년대에는 철도회사, 은행업 등에서 사사가 발간되어 1910년대 이르면 銀行, 鐵道, 印刷, 카바이트, 紡績, 電氣, 海運, 시멘트 등 諸 產業分野로 사사발간영역이 점차 확대되어 간다.

그러나 판형이 클 뿐만 아니라 내용 또한 질적, 양적으로 풍부한 사사들이 발간되기 시작한 것은 1920년대 후반부터였다. 이 시기에 이르면 일본내의 많은 민간기업들이 풍부한 사내 자료들을 寫眞, 圖表, 統計, 年表, 任員移動表 등을 삽입하여 수백 페이지에 달하는 볼륨있는 사사들을 발간하였다.

1920년대 후반에 이르러 오늘날의 것과 근사한 사사들이 쏟아져 나온 것은 다음과 같은 이유 때문이다. 즉, 일본도 한국처럼 근대적인 기업들이 출현하기 시작한 것은 19세기 말부터였는데 대체로 이 시기에 창립된 기업들이 1920년대에 이르러 창립 4,50週年을 맞이하게 되

었다.企業의 역사가 4,50년에 이르게 되면 쓸거리가 상대적으로 풍부해지기 때문에 판형이나 분량이 클 수 밖에 없었다. 이 시기부터 1930년대에 이르기까지 사사들이 대량으로 발간되어 일본 최초로 사사발간부움이 조성되었다. 이 기간 중에 발간된 사사를 중에는 오늘날의 사사와 같은 大形인 BS판형의 '大阪商船株式會社五十年史'(1934년)가 등장하기도 하였다. 이 사사는 목차 15면, 본문 880면, 연표 72면, 사진, 도표 23면 등 도합 1,000면에 달하는 대형의 책이었다. 이후부터 일본내에서는 이러한 류의 대형 사사들이 일반적 형태로 자리잡기 시작하였다.

한편 일본에서 사외의 전문가들이 사사의 집필에 참여하기 시작한 것은 '花王ビニ五十年史'였다. 이 사사의 집필에는 日本近代史를 전공한 史學者인 小林良正, 服部之總이 공동으로 참여하였다. 이 사사는 비누산업의 일본에의 이식, 일본자본주의의 발달에 따른 비누제조업의 성장 등이 아카데믹하게 묘사되는 등 일본의 비누產業史이기도 하다. 이들은 花王 창업자의 전기인 '長瀬富郎傳'도 집필하였는데 이는 전문가들이 집필한 傳記物로서 주목된다. 이후 일본내에서 사사집필에 사외의 전문가들이 참여하는 계기가 되었다.

일본에서 週年事業의 일환으로 사사가 편찬되기 시작한 것은 1907년에 日本勸業銀行이 창립 10주년을 기념하여 간행한 '日本勸業銀行十年志'이다. 이 후부터 다수의 기업 및 은행들이 사사발간업무를 주년사업의 중요한 이벤트 중의 하나로 간주하는 경향이 뿌리내리기 시작하였다.

이상과 같이 1920년대 후반에서 1930년대에 이르는 사사 발간부움 기간에 사사의 디자인, 編別構成, 執筆形態 등은 2차 대전 이후 사사의 편찬에 커다란 영향을 주어 오늘에 이르기까지 사사의 모델로 자리잡았다.

한편 1950년대에 들어서면서 사외의 전문가들이 사사의 집필이나 감수에 참여하는 것이 보편화하였다. 이러한 가운데 일본의 사사들은 경영사적 관점에서 편찬되기 시작하였는데 그 이유는 다음과 같다.

1920년대에 미국에서 시작된 經營史學이 2차대전 이후 전세계에 파급되었다. 일본에는 1950년대에 상륙하여 이후부터 일본 각 대학에서 經營史라는 과목이 대학내에 개설되었고, 이를 계기로 하여 경영사를 전공하는 학자들도 대량으로 생산되었다. 1964년에는 日本經營史學會가 발족하였고, 사사의 편찬에 학자들의 참여범위가 확대되면서 사사의 질적인 향상이 명행되어 오늘날과 같은 사사발간의 절정기를 맞이하게 되었다.

한편 1980년대부터 '社史붐'이란 신조어가 탄생될 만큼 많은 기업들이 앞다투어 사사를 발간하고 있다. 1980년대 사사붐이 조성된 배경은 후발공업국이었던 일본이 유럽의 선진공업국들을 추월, 선진국 대열에 진입한 때문이다. 일본이 패전의 상처를 딛고 고속성장을 한 이면에는 기업들의 역할이 매우 지대했는지 차제에 서구의 많은 기업 및 학자들이 일본 성장의

비결에 주목하였다. 그 결과 소위 ‘日本的經營’이란 단어가 세인들의 관심을 환기시키자 일본기업들은 홍보차원에서 다투어 사사를 발간하였던 것이다.

그런 때문인지 일본의 사사는 수준도 높고 형식도 매우 다채롭다<sup>24)</sup>. 따라서 일본의 사사발간 수준은 세계 최고로 평가된다. 여기에는 日本經營史學會와 1968년에 설립된 日本經營史研究所가 상당한 역할을 하였다. 日本經營史研究所는 설립이래 會社史, 產業史, 團體史, 經營者傳記 등 기본자료 및 관제도서를 수집하고 경영사, 경제사 연구자의 양성과 회사사에 대한 연구, 우수한 사사의 선정 및 시상활동을 하고 있다. 특히 日本經營史研究所는 1978년이래 전문가들로 구성된 ‘優秀會社史賞選考委員會’를 상설기구로 두고 여기에서 매년 일본내에서 발간되는 회사사를 중 優秀會社史를 선정, 표창하는 등<sup>25)</sup> 사사문화의 질적 제고를 도모함으로써 오늘날 일본의 사사수준을 세계 최고수준으로 끌어올리는데 결정적으로 기하였다.

## V. 結 論

이상의 연구결과를 종합해 볼 때 미국, 일본 등 선진국들의 사사발간과 관련하여 다음과 같은 특징들이 발견된다.

첫째, 사사들의 등장시기이다. 사사란 동서양을 막론하고 기업들이 자비를 들여 발간하기 때문에 최초의 사사가 어느 것인지는 확인되지 않는다. 따라서 미국, 일본 등의 사사발간의 효시기를 정확하게 밝히기가 어렵다. 다만 현재까지 확인된 바에 근거하여 볼 때 일본은 1890년대부터 개시된 것으로 추정된다. 일본의 경우 현재까지 확인된 最古의 사사는 1896년에 第五銀行이 창립 23주년을 기념하여 발간한 ‘沿革事志’이다. 미국의 경우도 일본과 비슷한 시기인 19세기 말부터 사사들이 출현했을 것으로 추정된다.

둘째, 사사문화의 정착시기 및 배경이다.

미국 사사문화의 발흥기는 1920년대 부터였다. 이 무렵은 미국내에서 특히 대기업들을 중심으로 독점, 소비자 보호 외면, 공해 유발, 탈세 등 기업의 사회적 악영향이 점증하여 사회적으로 이들 기업에 대한 비판의 소리가 높았다. 더구나 이 시기까지 미국의 기업들 간에는 秘密主義가 고수되어온 결과 기업의 경영행동에 대한 공개가 議會를 중심으로 심심치않게 요구되기도 하였다.

24) 예를 들어 오늘날 日本의 사사는 正史는 물론 史料集, 普及版 社史, 經營秘史, 經營者傳記, 만화, 비디오, CD사사를 비롯, 영문판 사사에 이르기까지 그형식이 매우 다채롭다. 뿐만 아니라 판형도 국판에서 4×6배판, B5판에 이르기까지 매우 다양하다. 그러나 1980년대 이후에는 폐이지 수가 점차 확대되어 웬만한 사사는 1,000페이지가 넘어 책 1권의 무게가 1~2kg에 이르는 등 중량물이 보편적이다.

25) 財團法人 日本經營史研究所, 法人經歷書(平成 5年 7月 1日), 第1面 참조.

이와 같은 시대적인 배경으로 經營史學이 태동하였다. 이 무렵 경영사를 전공한 학자들은 기업의 優理性, 社會的 責任 등을 강조하며 개별기업의 성장과정에 대하여 주목하기 시작하였다. 그 결과 기업들에 사사문화가 널리 보급되고 사사의 질적 제고 기회가 마련되었다.

한편, 일본의 경우는 어떠한가. 일본에 사사문화가 본격적으로 자리잡기 시작한 것은 1920년대 후반부터였다. 이 무렵에 발간된 사사를 중에는 오늘날의 사사와 같은 大形인 B5판형의 '大阪商船株式會社 五十年史'(1934년)가 등장하였다. 이후부터 일본내에서는 이러한 류의 대형 사사들이 본격적인 사사로 자리를 잡기 시작하였다. 1920년대는 제1차 세계대전 이후 일본 경제의 눈부신 도약기로써 이 시기 일본 경제를 견인해온 리더그룹은 성공한 기업군이었다. 이들은 스스로 그들의 영웅적 행동을 보존하고자 하는 취지에서 사사를 본격적으로 제작하기 시작하였던 것이다.

셋째, 사사는 언제 발간하는가. 사사의 간행시기에 대해서는 일정한 형식이 없다. 그러나 미국과 일본 등의 경우 도약기인 1920년대부터 사사는 주로 주년사업의 일환으로 제작되는 것이 통례이다. 즉, 창업이래 일정기간을 경과한 기업들이 자기네 역사를 보존하고자 자비를 들여 제작하는 경향이 일반적이다.

넷째, 사사의 제작형식은 매우 다양하다. 기업들이 사사를 제작할 때 정사, 사료집, 보급판 사사, 경영비사, 창업자 자서전, 사진첩, 비디오사사, CD사사, 만화사사 등 다양한 형식으로 제작한다. 기업들이 처한 환경…… 예를 들어 산업별 특성, 경영자의 취향, 기업의 산업내에서 차지하는 위치 등……에 따라 다양한 형태의 사사가 제작된다. 그러나 여러 유형의 사사들 중 가장 역사가 오래 되었을 뿐만 아니라 일반적인 형식의 사사는 정사이다. 기업의 형편에 따라 정사와 함께 사료집, 보급판 사사, 혹은 비디오 사사나 CD사사 등을 병행하여 제작하기도 한다.

한편, 사사의 볼륨이나 크기도 매우 다양하다. 사사의 판형은 작게는 국판부터 크게는 타블로이드판에 이르기까지 매우 다양하다. 또한 사사는 정사, 사료집, 사진첩 등에 따라 판형이 다른데 정사, 사료집의 경우, 4×6배판, 혹은 B5판이 일반적이다. 보급판 사사는 국판이 일반적이다. 반면에 사진첩은 B5판, 혹은 크라운판, 타블로이드판 등 일반적으로 사진첩은 정사나 사료집보다 크기가 크다.

또한 이렇게 제작된 사사들은 거의 대부분 호화양장본이다. 최상의 종이에 고급인쇄 및 장정을 특징으로 하고 있는데 미국이나 유럽에 비해 일본의 경우가 특히 두드러진다. 페이지수도 정해진 것은 없다. 따라서 페이지수를 기준하여 각국의 특징을 도출하는 것은 무리이다. 그러나 미국이나 유럽의 경우 아무리 기업규모가 크고 역사가 오래 되었더라도 페이지수가 100~300면 정도가 일반적이다. 반면에 일본기업의 사사는 웬만하면 700~800면은 보통이고 1,000면 이상도 흔하다. 대체로 일본의 사사는 미국이나 유럽에 비해 판형도 뿐만 아니라

페이지 수도 훨씬 많다.

다섯째, 사사를 제작할 때 가장 중요한 것은 원고 집필문제이다. 미국이나 일본의 경우도 초기에는 기업들이 내부 직원들을 동원하여 집필하였다. 그러나 이 경우 사사내용에 대한 신빙성이 문제가 될 뿐만 아니라 질적 수준도 낮을 수 밖에 없다. 차제에 미국에서는 1920년대부터 경제사, 경영사를 전공한 학자들이나 문인, 저널리스트 등 외부 전문가들에게 집필을 의뢰하고 있다. 일본도 1950년대부터 역사학자, 문인, 저널리스트 등에게 사사집필을 의뢰하기 시작하였다.

미국, 유럽, 일본 등은 외부 전문가들이 사사의 집필에 동원됨으로써 사사의 공신력 및 질적 수준이 제고되기에 이르렀다. 특기할 것은 미국의 기업들은 사사 집필시 주로 관련 역사학자들에게 의뢰하고 있을 뿐만 아니라 시간이 경과되어 사사를 재발행할 경우에도 한 번 의뢰한 필자에 계속 집필을 담당케 있다. 특정 전문가가 특정 기업의 사사를 집필했을 경우 이후 그는 계속하여 그 기업의 사사집필을 전담한다. 물론 이 작업은 사사발간 기업과의 공동작업으로 추진된다.

미국이나 유럽, 일본 등에서 제작된 사사는 질적 수준이 매우 높을 뿐만 아니라 사사내용에 대한 신빙성도 높아 학술자료로의 활용가치도 매우 높다. 따라서 사사의 상품가치 또한 높아 서점에서 고가에 팔리는 것이다.

여섯째, 사사의 보급형식이다. 미국이나 유럽의 사사는 대부분 서점을 통해 보급된다. 비록 사사가 기업들의 자비에 의해 제작되었다 해도 일정 가격이 매겨진 채 서점을 통해 보급되는 것이다. 일반적으로 사사의 가격은 일반서적에 비해 높은 가격이 매겨져 있다. 그러나 일본만은 서점을 통해 팔려나가는 경우는 극히 드물다. 일본의 경우 우리 나라처럼 사사를 발간한 기업이 나름대로 배포처를 만들어 특정인에게만 보급한다. 따라서 일본도 사사에 관한 한 '사사는 제작되자마자 헌책방이나 쓰레기통으로 직행'하는 경우가 많아 자원 낭비현상이 심하다.

이상에서 보았듯이 사사문화 또한 근대자본주의의 산물로서 미국, 유럽, 일본 등에서 생성되었다. 그러나 각국의 경제사회 발전정도 내지 문화적 차이 때문에 거의 같은 시기에 사사문화가 태동, 발전되었어도 약간의 차이점은 발견된다. 그러나 차이점 보다는 공통점이 훨씬 많은데 이는 文化同調化 현상 때문이다.

## Publication Tendency of Firm History in the Developed Countries

Han-Koo Lee\*

### Abstract

Firm history is the document of a firm's development, which can be the important historical materials of business and economic history. This research aims at the level-up of Korean firm history publications and searching for a Korean business model.

Firm history appeared in western world at the first time in the end of the nineteenth century. It was because the prosperity of firms after the Industrial Revolution led to increasing concerns of the business. But, the studies of firm histories has been activated since 1920's. The advent of big business was the beginning of the business history publishing in America and Japan.

The publication of firm history has two path. One is published by journalists or novelists for sales and the other by firm's own for advertizing itself. The latter has become the major part of the publication. Afterwards, firm has invested to make a luxurious and big sized publication by the famous authors, that is, the writers, business historians or economic historians were involved in firm history makings. It is supposed that these tendency has made an effect on studies in Europe and Russia.

---

\* Professor, University of Suwon