

일본 기업집단의 기업간 네트워크

李 淑 鍾*

일본의 대기업들은 미국 및 서구 유럽의 기업들과 조직구조나 전략 면에서 매우 다른 특징들을 지니고 있다. 일본의 우수한 대기업들은 제2차세계대전 이전에는 재벌이라 불리우고, 패전후 재벌해체이래 계열이라 불리우는 기업집단들에 속해 있다. 우리나라의 재벌기업들은 일본의 戰前 재벌 형태에 가까운 조직구조를 갖고 있어 기업의 집단화 현상이 우리에게는 익숙해 있는 편이다. 우리의 재벌기업들도 세대교체가 앞으로 더욱 진전되어 이른바 경영과 소유의 분리 현상이 일어나면 작금의 일본의 기업집단적인 조직구조를 가질 것 같다. 일본 기업집단들의 계열화 현상은, 그 역사적 형성과정을 살펴보면 이해가 가는 것 같고 경제적 논리에 의거한 존재이유(rationale)도 나름대로 있지만, 유사한 역사적·문화적 상황이 일본과 같은 기업집단들을 형성해내지 않은 동아시아국가나 여타 지역의 후발국가들을 볼 때 인과적 논리로 설명되기 어렵다.

그럼에도 불구하고 후발 산업화 과정에서 국가의 역할이 크고 경쟁력 있는 기업들을 키워내는 데 정부지원이 많았으며, 자원부족과 제한된 시장규모 등의 우리와 유사한 기업외적 환경을 고려해 보면 일본 기업체제를 보다 자세히 살펴볼 필요를 느끼게 한다.

일본기업의 네트워크 체제

후루인(W.M. Furuin)은 일본 산업의 특징으로 공장, 기업, 기업간 네트워크의 세 가지 산업조직의 상호침투성을 강조한다. 그는, 일본기업들은 주로 제조업에 기업규모를 작고 전문화되게 만들었으며 전문화의 약점을 보완하기 위해 생산품·재정·마케팅의 문제는 협조적 기업간 네트워크를 통해 해결하는 전략을 취해 왔다고 주장한다. 일본의 기업들은 생산과 분배(distribution)가 통합되어 있지 않고, 국내시장도 1960년대 이전까지는 그리 크지 않았으므로 규모의 경제를 취하지 않았다는 것이다. 예를 들어 1987년 주요 산업의 5대 기업의

* 세종연구소 연구위원, 연세대 사회학과 졸업, 미국 Harvard대학교 사회학 박사, 산업 및 발전사회학 전공.

고용 규모를 비교해 보면 미국의 경우, 26만 7천여 명인데 비해 일본의 경우는 4만여 명에 불과하다. 이는 미국의 대규모 제조업체들이 생산 과정에 필요한 중간재들을 플랜트내 생산으로 끌어 들이는 수직적 통합 전략을 취해 온 데 비해 일본의 기업들은 외부 조달업체에 의존하는 하청방식을 취해 온 차이에서 비롯된 것이다.

이러한 기업 간의 네트워크 발달은 일본의 후발효과(late-development effect)로 원인을 규명하기도 하는데, 일본의 주요 기업들 간의 연맹적 네트워크의 특성을 강조하여 거라치(Michael L. Gerlach) 같은 사람은 일본경제를 기업간 ‘연맹적 자본주의’(alliance capitalism)라고 말하기도 한다. 일본기업조직이 관료적 조직도 아니고 시장적 조직도 아닌 공식적인 것과 비공식적인 기업간 관계의 복잡한 네트워크에 의해 움직인다는 것은 주지의 사실인데, 이러한 밀접한 거래 네트워크와 교환의 안정적인 틀, 집합적인 행동 유형에 기초한 기업들 사이의 제도화된 관계는 이른바 계열이라는 것으로 표출된다.

일본 기업들의 네트워크는 종적 계열(vertical Keiretsu), 시장간 계열(inter-market Keiretsu), 소기업들의 그룹, 합자나 프로젝트 컨설티아와 같은 수단적 필요에 의해 임시적으로 조직된 전략적 연합 네트워크 등의 네 가지로 구별된다. 이 가

운데 일본 기업들의 계열연구는 종적 계열과 시장간 계열을 중심으로 이루어져 왔다. 종적 계열이란 도요타자동차 회사의 상향식 부품조달 고리체제의 예로 잘 알려져 있는데, 대규모 조립업체 산하에 수많은 중소기업들을 하청업체로 거느리고 있는 형태를 말한다. 시장간 계열이란 특정 산업에 제한되지 않은채 여러 시장에 진출해 있으면서 상호투자, 용자, 임원 등의 세 가지 네트워크를 중심으로 느슨한 연합체를 이루고 있는 기업집단들이 여기에 속한다.

소유(ownership) 관계는 일본 기업들이 가장 전략적으로 이용하는 네트워크인데 일본 기업들의 소유 형태는 상대적으로 높은 지분, 안정성, 상호성, 다중성의 성격을 띤다. 일본의 주요 주주의 집중도의 경우, 1969~86년 사이 일본 주요 기업들의 10대 주주(각 주주는 3.7~4.0% 소유)가 소유한 지분은 상장주식의 37.1~39.8%를 차지하고 있으나, 미국의 경우 85년도에 10대 주주들은 개별적으로 보면 평균 2.3%, 전체로 보면 23.1% 정도를 차지하고 있어 일본 10대 주주의 소유 집중도가 높음을 볼 수 있다(5대 주주로 제한할 경우, 일본은 27.8%임에 비해 미국은 16.5%에 불과하다). 이렇게 일본 주요 기업의 소유가 다른 선진산업국에 비해 높은 것은 일본 기업들의 투자동기와 관련이 깊다. 즉, 일본기업들의 거래되는 주식의 60~70%는, 주식 매매를 통해 이윤을 노리는 거래 목적이 아

나라 기업경영권의 안정을 유지하기 위해 갖고 있는 것이다. 주식을 팔지 않는 연합 관계를 맺고 있는 기업들이 주요 주주이다. 따라서 일본의 주요 기업들은 미국 기업들과 달리 인수합병(take over)의 위험이 거의 없는 편이다. 또한 이들 투자기업들은 임원 교환이나 융자 관계를 동시에 맺고 있는 경우가 많아 네트워크의 다중성을 보여주고 있다.

市場間 계열 6대 기업집단

일본의 기업집단은 6 개 집단으로 대표되는데, 이들은 戰前에 재벌이라 불리던 대규모 산업-금융집단인 미쓰이(1615년 창립), 미쓰비시(1871 창립), 수미토모(1590년 창립)그룹과 戰後 은행을 중심으로 모인 3대 은행계열이다. 1989년 현재 미쓰이그룹은 24개 기업으로, 미쓰비시는 29개, 수미토모는 20개, 후지는 29개, 산와는 44개, 다이치강교는 47개 기업으로 구성되어 있다. 1989년 당시 사장회의에 포함되는 6대 기업집단의 총기업 수는 188개(193개 기업 가운데 5개 기업은 두개 이상의 그룹에 속해 있음)로 이는 170만으로 추정되는 일본 기업들의 0.01%, 동경주식시장에 상장되는 기업의 10%에 불과하다. 그러나 200대 기업의 절반 가량이 이들 6대 기업집단의 멤버기업이며, 86년 당시 전체 기업들이 갖고 있는 주식의 23.5%(재벌그룹은 11.9%, 은행그룹은 11.6%)나 차지하는 것을 볼 때

이들 기업집단들의 위상을 짐작하기는 쉽다. 이들 기업집단들은 이른바 ‘한세트주의’라는 원칙하에 주요 산업에 하나의 멤버기업들을 진출시키면서 소비산업보다는 생산재산업과 중간재산업에 상품다각화를 추진해 왔다. 이들 6대 기업집단에 속하는 기업들의 판매량은 자연자원과 금속·화학·산업기계 분야의 43~56%를 차지하고 있으며, 이들 계열에 속한 은행들은 전체 은행자본의 40%, 계열 보험회사들은 보험자본의 53~57%를 차지하며, 부동산 사업의 55%, 판매업의 67%를 차지하고 있다. 반면에 새로운 산업인 출판, 통신, 항공에 대한 참여도는 낮은 편이며 서비스산업 판매에 차지하는 비율은 5%에 불과하다.

6대 기업집단의 상호투자 네트워크

40년대 후반기의 戰後 개혁의 일부인 재벌해체 과정에서 모기업이 해체된 이래 일본의 기업집단들이 가장 강력한 네트워크를 조직할 수 있었던 것은 기업간 상호투자를 통해서였다. 공정취인위원회의 기업집단 실태조사·보고에 따르면 6대 기업집단의 주식 상호소유 평균은 65년의 17%에서 70년의 22%, 77년의 23%로 증가 경향을 보여왔다. 계열내 기업간 상호투자의 정도는 10대 주주로 한정해 보면 훨씬 높은 집중도를 보인다. 예를 들어 1986년 현재 6대 기업집단 중 가장 응집력이 강한 것으로 알려져 있는 수미토모그룹의 13개 주요

멤버기업들의 10대 주주가 갖고 있는 지분의 64%가 동일 그룹내 기업들에 의해 이루어지고 있으며, 미쓰비시그룹의 15개 주요 멤버기업의 10대 주주 분석의 경우도 63.4%가, 미쓰이그룹의 15개 주요 멤버기업의 51.4%가 동일 그룹내 기업들에 의한 상호투자의 형식을 취하고 있다. 구제별형 기업집단의 경우와는 달리 은행의 융자선을 중심으로 한 은행그룹의 경우는 그룹내 소유집중도가 떨어지는 편인데 10대 주주들의 투자액의 28~38%가 계열기업들에 의해 이루어지고 있다.

6대 기업집단의 융자 네트워크

일본 기업들이 고도성장기 동안 경쟁적으로 자본 투자를 많이 했던 것은 잘 알려진 사실이다. 주식시장이 발달하지 않은 상태에서 기업확장을 위한 활발한 자본투자는 기업들의 자기자본 비율이 낮아지고 항상 만성적인 자본 부족의 상태에 처하게 됨을 뜻한다. 일본 기업들의 자기자본 비율은 1930년대에 60%이었던 것이 고도성장기와 함께 60년도에 30%로, 70년도에 20%로 급격히 하락했다가 70년대 자본자유화 이후 70년대 후반부터 조금씩 늘고 있는 실정이다. 일본정부가 산업정책의 수단으로 저율의 융자를 국책은행과 시중은행들을 통해 분배함으로써, 기업들은 자기자본 비율을 늘리기보다는 은행융자를 이용해 사업을 확장하는 전략을 취해 온 것이다. 민간 금융기관으로부터의 융자는 1972년에

회사 전체 외부재정의 84%를 차지하였다가 그후 줄어들어 1979년에는 61%를 차지하고 있다. 6대 기업집단들의 경우, 계열기업들은 非계열기업들보다 부채 對 자기자본의 비율(debt-to-equity ratio)이 두 배가량 높은 것으로 조사되고 있어 계열기업들이 외부자본을 계열융자에 의존하고 있음을 알 수 있다. 그룹 은행은 계열기업들에게 전체 융자의 20~30% 정도를 빌려주고 있는데, 이는 각 계열기업들 재정의 20%선에 해당된다. 1986년 당시 각 그룹기업들이 계열은행들로부터 빌리는 비율은 다이치강교의 23.3%에서 미쓰비시의 42.8%에 이르는 차이를 보이고 있는데 다른 그룹에 속한 은행으로부터는 거의 빌리지 않고 있다.

일본 주요 기업들의 은행 융자비율이 1970년대 이후 어느 정도 줄어든 것이 사실이지만 일본 전체 주식의 4분의 1 이하가 개인들에 의해 소유되고 있고, 주요 투자자는 거래되는 주식의 거의 절반을 차지하는 은행과 보험회사들로 구성되어 있음(1987년 44.2%의 자금이 주식을 통한 것이었으나 직접투자는 6.7%에 불과하고 37.5%는 은행이 주식에 투자한 것임)을 고려할 때 은행융자 네트워크는 여전히 매우 중요한 것이다.

6대 기업집단의 임원 네트워크

일본기업들은 出向이란 형태로 직장배

치 전환을 하고 있는데 임원파견은 정부에서 기업으로(아마쿠다리 형태), 모회사에서 위성기업으로, 은행에서 고객회사로 종적 관계의 성격이 강한 곳에서 주로 이루어진다. 따라서 모두 대기업으로 수평적으로 연결되어 있는 시장간 기업집단의 경우, 임원겸섭(interlocking directorship)의 집중도는 낮은 편이다. 그러나 일단 임원 파견이 있으면 그룹내 기업 간이기 때문에 내부화와 선호적 거래율은 모두 높아 6대 기업집단 소속기업들의 외부로부터 영입된 임원의 절반이 그룹내 다른 기업들로부터 오고 나머지 절반은 대개 정부로부터의 아마쿠다리 임원이다. 기업집단 소속 기업들의 외부인사가 계열 내에서 이루어질 때도 수평적 이동보다는 계열기업의 자회사로의 이동이 더 일반적이다. 일본의 기업집단들의 경영진은 내부승진제의 원칙에 따라 개별 기업 내부에서 승진경로를 밟은 임원진을 쓰는 것이 관례로 되어 있는 만큼, 외부인사의 영입 경로는 경쟁그룹으로부터의 인사는 거의 없으며 동일그룹내 계열기업 간에는 종속관계의 성격이 강한 곳에서 주로 이루어지게 된다.

縱的 계열 기업집단

일본의 소비재 시장은 대규모 제조업체와 이들이 중소기업체들과 맺고 있는 정교한 네트워크에 의해 조직되어 있는데, 네트워크는 하청관계와 같은 후방적 통합

(backward integration)이나 유통시장의 전방적 통합(forward integration)과 같은 수직적 통합의 문제를 기업 밖으로 외주화시키는 원리에 의해 성립된 것이다. 독립계열 기업집단 가운데 가장 대표적인 것은 산업부문의 대규모 자동차회사나 전자회사, 유통부문의 백화점계열 등이 있다. 종적 계열 기업집단에 관한 연구는 하청업을 중심으로 이루어져 왔는데 일본의 하청관계는 보다 확대되어 온 것으로 나타나고 있다. 예를 들어 300인 미만을 고용하는 중소기업 제조업체 중 하청관계를 맺고 있는 기업 수는 1966년에 53.1%에서 1971년의 58.1%, 1981년의 65.5%로 증가한 것으로 조사되고 있다. 하청업체들은 대부분 다수의 기업에 납품하고 있는데 1981년 조사에 따르면 평균 4 개의 주문기업들을 갖고 있으며 하청기업의 규모가 클수록 주문기업의 수도 많아지고 있다고 한다. 하청을 주는 대기업의 경우도 기업규모가 클수록 자회사나 하청회사로 외주화시키는 경향이 높은 것으로 나타난다. 종적 계열 그룹들의 기업 수는 시장간 계열인 6대 기업집단들의 경우와 비슷하지만 평균 그룹내 소유율은 6대 기업집단들의 경우보다 높은 것으로 나타난다. 예를 들어 일본제철의 계열기업 수는 33 개로 상호투자비율이 21%, 히타치 전자회사의 경우 35개 계열기업의 그룹내 소유는 44%, 마쓰시타의 24개 계열기업은 45%, 도요타의 34개 계열회사의 평균 그룹내 소유율은 26%, 니산의 30개 계열회사들은

35%의 소유율을 보이고 있다. 그러나 이들 계열 기업 수는 최종 조립업체들의 투자 비중이 높은 핵심 납품업체에 제한된 것이며, 투자관계를 특별히 맺지 않고 하청관계를 맺고 있는 2차, 3차 협력업체의 수는 대개 수백개에 이른다. 하청계열의 조직을 제대로 이해하기 위해서는 다음 부분에서 자동차산업의 경우를 통해 알아볼 필요가 있다.

자동차산업의 하청계열

새로운 생산 방식

일본 자동차업체들은 만 5천여 개에서 2만여 개의 부품이 들어가는 완성차의 조립을 위해 75%의 부품을 구입하는 것으로 알려져 있다. 생산과 공급 체계를 내부화하지 않고 수라인 대량생산체제를 갖춘 일본의 자동차산업은 특히 최소한의 규모로 규모와 범위의 경계를 실현한 것으로 평가되고 있다. MIT공과대학 국제자동차산업연구 프로젝트팀은 일본 자동차회사들의 생산방식을 린방식(감량방식)이란 명하면서 대량생산방식보다 우월한 혁신적 생산방식으로 평가한 바 있다. 도요타자동차는 이른바 도요티즘으로 불리기도 하는 이러한 생산방식을 제도화시켰는데 6만 4천여 명의 적은 규모로 24개 가량의 승용차와 트럭 모델을 생산하고 있다. 일본의 자동차산업은 다품종소량생산에 기초한 유연적 생산체계(Flexible Manufacturing System)를 구현하는 대표적 산업으로 부상하면서, 도

요타의 적기(JIT)생산방식은 구미의 자동차회사들도 적극적으로 수용하려는 혁신적 생산방식으로 등장한 바 있다.

위와 같은 포스트포디즘적 유연생산체제는 일본의 하청계열이란 생산조직으로 가능한 것이다. 일본의 자동차회사들이 하청 네트워크를 통한 종적 계열로 발전한 것은 1960년대 중반 이후라 한다. 1930년대의 도요타나 니산, 이스즈는 납품업체 의존도를 최소화시키려는 수직적 통합의 전략을 취했었는데 1950년대 전반기의 노동쟁의로 인한 첨예한 노사갈등의 경험과 1950년대 자동차산업의 과잉설비 상태는 수직적 통합에서 하청계열화로 전략을 전환하게 하였다고 한다. 그 역사야 어떻든 현재 일본의 자동차산업이 새로운 생산방식의 선두에 나선 것은 성공적인 하청계열의 제도화에 있다.

일본 자동차산업의 최종 조립업체로는 11 개의 자동차회사가 있다. 이들 조립업체들이 직접적인 관계를 맺고 자본 참여를 하며 고도의 기술을 요하는 핵심부품을 납품하는 것은 일차적 공급업체이며, 이들은 이차적 공급업체와 이차적 공급업체는 삼차적 공급업체와 관련을 맺고 있는 피라미드식 구조를 갖고 있다. 일차적 공급업체는 각 조립업체가 관계를 맺고 있는 200~300 개의 직접적 하청기업으로 전체 자동차산업에 1,200여 개 기업으로 구성된다. 일차

적 공급업체는 각각 50~200여 개의 이차적 하청업체들과 관련을 맺는데 전체 자동차산업에 8천여 개의 기업으로 구성된다. 이차적 공급업체는 10개 미만의 하청업체를 갖는데 이들 삼차적 공급업체는 전체 자동차산업에 4만여 개의 소기업으로 구성된다. 일차적 협력업체 가운데서도 하나의 자동차회사에 납품하는 경우는 소수이며 (도요타 계열의 일차협력업체 168개 중 10~15%의 기업들만이 도요타자동차에게만 납품), 전체 계열에서 볼 때 소수인 이들 핵심 하청업체에는 대개 투자나 임원파견을 통한 통제구조를 취하고 있다.

자동차산업 종적 계열의 기업간 네트워크

일본의 11개 자동차회사 중 혼다를 제외하고는 모두 부품업체들의 협력회를 갖고 있는데, 이 협력회를 마치 6대 기업집단의 사장회의처럼 장래의 전망과 사업계획을 토론하는 포럼과 사교활동을 위한 접촉의 장의 구실을 한다. 협력회는 부품업체들 사이에 개인적 신뢰와 정보의 흐름을 가능케 하고 평판을 지키게 하여 자동차 계열기업들 간의 협조와 유대를 유지하는 데 중요한 역할을 하는 것이다. 1985년 당시 도요타는 都會, 關東, 關西 3개의 협력회를 갖고 있는데 이들 협력회는 각각 136개, 62개, 25개의 멤버기업들로 구성된다. 니산은 다카타會와 쇼오會 두 개의 협력회를 갖고 있으며 이들은 각각 105개와 56개의 멤버기

업을 거느리고 있다. 후지중공업(스바루)도 미다카와 군마란 두 개의 협력회를 갖고 여기에 73개와 157개 기업이 속해 있다. 나머지 자동차회사들은 하나의 협력회를 갖고 있는데 미쓰비시자동차는 333개의 멤버기업을, 동양공업(마즈다)은 178개, 이스즈는 279개, 다이하츠는 152개, 히노는 240개, 스즈키는 68개, 니산디젤은 56개의 기업들이 각각의 협력회에 속하고 있다.

자동차 계열기업들의 자본 참여는 하청업체들에 대한 가장 확실한 통제 수단이 될 수 있는데 일차적 공급업체 중에서도 핵심업체에 제한되어 있다. 1986년 당시 도요타의 가장 큰 77개 납품업체에 도요타자동차가 갖고 있는 지분은 20.7% 정도에 그치고 있다. 일차계열 기업들은 상호투자도 하고 있는데, 1982년도에 도요타의 주요 일차계열업체 16개의 평균 상호투자는 24% 정도였다. 자동차회사들의 종적 계열들은 독립적 생산그룹이지만 최종 조립업체인 개별 자동차회사들은 시중은행의 계열융자에 의존하면서 시장간 계열인 6대 기업집단의 사장회의의 구성원이 되기도 한다. 예를 들어 도요타자동차는 미쓰이그룹, 니산자동차는 후요그룹, 미쓰비시자동차는 미쓰비시그룹, 다이하츠자동차는 산와그룹, 이스즈자동차는 다이치강교그룹의 사장회의에 속해 있다.

임원 파견은 조립업체에서 일차적 위성