

# 日本에 있어서 企業家活動의 特質 —戰後 企業集團의 展開와 企業行動을 중심으로(1)

金 宗 炫

이 글은 전후 日本의 기업체제와 그 속에서 나타난 企業行動의 特質을 기업집단의 전개와 기업간 경쟁 및 협조를 중심으로 고찰한 것이다. 제벌해체후의 구제벌계 기업의 재편성과과정에서 형성된 企業集團은 고도성장기에, 계열운자와 하청계열화를 통해서 광범한 산업분야에 걸쳐 다수의 기업을 수평적 및 수직적으로 結合하면서 발전하여 일본경제에서 중요한 지위를 차지하게 되었다. 기업집단을 중심으로 하는 기업체제 속에서 企業行動은 매우 경쟁적이면서 협조적이었다. 특히 투자기회가 계속 확대되고 경영자혁명으로 새로 등장한 專門經營者들이 시장점유율 확대를 위한 적극적인 기업가활동을 수행하는 속에서 企業間 競爭은 활발하게 전개되었다. 한편 기업들은 여러 방법으로 협조하였다. 불황기에는 카르텔조직이 크게 이용되었다. 특히 기업간 협조를 유도하는 데 있어서 政府는 중요한 역할을 수행하였다.

## 1. 머리말

제 2 차대전에 의해서 큰 타격을 입은 日本經濟는 패전후의 급속한 부흥과 뒤이은 高度成長過程을 거쳐 오늘날 고도의 발전단계에 도달하고 있다. 이러한 과정에서 경제주체로서 기업은 매우 중요한 역할을 수행하였다. 즉 客觀的 條件에 적극적으로 대응하면서 수행된 기업활동을 통해서 기업성장과 나아가 經濟成長이 이루어진 것이다. 따라서 일본경제의 두드러진 성장실적과의 관련에서 그것을 이룩하는 데 중요한 역할을 한 기업활동의 전개와 그 과정에서 특징적으로 형성된 ‘日本的 經營’은 국내외적으로 많은 학문적 및 실제적 관심의 대상이 되어왔다.

그런데 ‘일본적 경영’이라고 할 때에는 보통 고용형태, 노사관계 및 노동조합의 존재형태, 의사결정과정 등 주로 기업 내부의 經營管理上의 諸慣行에서 나타난 일본적 특징을 의미하는 것으로 이해되고 있다. 그러나 기업활동의 일본적 특징은 넓게는 그 속에서 기업이 상호관련을 가지면서 활동하는 기업간 관계로서의 기업체제의 측면에서도 나타나고 있다. 일본적 경영관리 관행이 기업활동의 전개과정에서 형성된 것이며 기업활동은 기업체제 속

(1) 이 연구는 1992년도 서울대학교 발전기금(선경) 학술연구비의 지원으로 이루어진 것이다.

에서 전개된 것이라고 볼 때 일본의 企業體制와 企業活動의 특징은 넓은 의미에서의 '일본적 경영'의 중요한 측면이라고 볼 수 있을런지도 모른다. 따라서 기업경영의 일본적 특징을 인식하는 데 있어서 기업체제를 고찰한다는 것은 매우 중요한 일일 것이다.

이러한 관점에서 이 글은 일본의 기업체제와 기업활동의 특징을 전후 부흥 및 고도성장기에 있어서의 企業集團의 전개와 企業行動을 중심으로 고찰한 것이다. 이 글은 두 부분으로 구성되어 있다. 첫째 부분에서는 기업체제의 전개가 기업집단의 형성, 발전을 중심으로 고찰되고 있다. 企業集團은 해체된 구제벌의 재편성과과정에서 형성되어 고도성장기에 계열화의 진전과 함께 전개되었다. 따라서 이 부분에서는 해체된 구제벌계 기업의 再結合過程, 중화학공업화의 진전에 따른 은행의 계열용자와 거대기업에 의한 중소기업의 下請系列化過程 및 기업집단이 일본경제에서 차지하는 지위가 중점적으로 고찰되고 있다. 둘째 부분에서는 새로 전개된 기업체제 속에서의 기업행동의 특징이 기업간 競爭과 協調라는 측면에서 고찰되고 있다. 이 부분에서는 활발한 기업간 경쟁의 양상과 그 경제적 및 기업적 조건이 그리고 기업간 조직 및 政府의 역할의 관련에서 企業間 協調의 양상이 고찰되고 있다.

企業은 일본자본주의의 기본조직으로서 매우 중요한 위치를 차지하고 있으며 유력한 기업경영자의 결집체인 '財界'는 경제적으로는 물론, 정치, 사회, 문화, 교육 일반에 대해서도 큰 영향력을 미치고 있다.<sup>(2)</sup> 이와 같은 기업의 중요성을 강조하며 일본을 '會社國家', '法人資本主義'로 특징지우려는 시도마저 있다[奥村(1984, pp. 3~4)]. 따라서 일본의 기업체제와 기업활동의 특징을 고찰한다는 것은 日本資本主義의 특징을 고찰하는 일이 될 것이다.

## 2. 財閥解體와 企業再編成

### 2.1. 財閥解體와 그 影響

財閥을 중심으로 한 戰前의 기업체제는 제 2 차대전 직후에 단행된 재벌해체에 의해서 근본적으로 무너지게 되었다. 財閥解體는 농지개혁과 노동조합운동의 조성과 함께 美점령군 당국이 일본정부에 명령하여 실시하도록 한 戰後改革의 核心의 하나였다. 재벌해체의 목적은 일본의 경제력이 소수의 재벌에 집중되어 있었으며 그것이 전쟁의 잠재력이었고 經濟的不公平의 원인이 되어왔다는 인식에서 재벌의 거대한 경제력을 파괴함으로써 전쟁잠재력을

(2) 奥村(1983, pp. 76~77) 참조. 1979년 일본노동자의 의식조사에 의하면, 일본경제를 움직이는 데 있어서 가장 영향력이 큰 것은 '經團連'(財界)(28.2%)이었으며, 뒤이어 自民黨(27.9%), 내각(12.1%), 거대종합상사(5.8%), 관료집단(4.5%), 노동조합(0.4%)의 순으로 나타나고 있다[Sasaki (1981, p. 99)].

제거하고 재벌에 집중된 다수기업의 소유를 배제하고 所有權을 分散함으로써 경제민주화를 이룩한다는 것이었다.

재벌해체 조치의 기본내용은 재벌의 소유집중의 핵심인 본사(持株會社)와 재벌가족을 지정하여 그들이 소유하는 株式을 一般公開함으로써 재벌산하 기업을 독립시키고 재벌가족을 소유, 경영에서 排除한다는 것이었다. 이러한 내용의 재벌해체를 추진할 기구로서 1946年 8월에 '持株會社整理委員會'가 설립되었다. 동위원회는 지정된 持株會社와 재벌가족의 소유주식을 인수하여 매각, 처분하는 업무까지 수행하였다. 1946년 9월에서 47년 9월까지의 5회에 걸쳐 三井, 三菱, 住友, 安田, 中島(富士) 등을 비롯한 83개사가 지주회사로 지정되고 三井, 岩崎(三菱), 住友, 安田, 中島(富士), 野村, 淺野, 大倉, 古河, 鮎川(日産)등 10財閥의 57가족이 재벌가족으로 지정되었다(〈表 1〉 참조). 재벌해체의 대상은 주요 재벌과 재벌가족을 망라한 광범한 것이었다.

재벌해체 조치와 함께 '私的獨占禁止法'이 공포(1947년 7월)되어 개별기업이 카르텔협정 등의 방법에 의한 거래의 獨占의 支配는 철저히 금지되고 뒤이어 그의 시행을 원활하게 하고 대기업의 독점적 지배를 배제하기 위하여, '過度經濟力集中排除法'(이하 集排法)이 공포(1947년 12월)되어 재벌계 거대기업은 분할되게 되었다. 財閥解體措置는 본래 재벌계 회사에 대한 지주회사라든가 재벌가족의 자본적, 인적 지배를 배제하기 위한 것이었으며 기업 산하 개별기업의 해체·해산을 지향한 것은 아니었다. 이에 대해서 集排法은 경제력을 과도하게 집중하고 있는 개별 대기업을 여러 기업으로 分割, 解體한다는 획기적인 것이었다.

集排法の 공포 이전에도 개별 대기업을 해산은 商社부문에서 예외적으로 실행되고 있었다. 그것은 거대 종합상사인 三井物産과 三菱商社의 해산이었다. 양사는 이미 지주회사로 지정되어 있었으나 당해 재벌에서 차지하는 중추적 지위로 말미암아 소유주식의 처분에 그치지

〈表 1〉 持株會社, 財閥家族의 指定

	指定時期	社(人)數	解散	存續	備 考
第一次指定	1946. 9. 6	5	5	0	三井, 三菱, 住友, 安田, 中島 각 本社
第二次指定	1946. 12. 7	40	15	25	淺野本社 등 二流財閥과 東芝 등 事業會社, 事業持株會社
第三次指定	1946. 12. 28	20	5	15	三井鑛山 등 從屬會社로서 持株會社의 性格을 갖는 것
第四次指定	1947. 3. 15	2	2	0	國際電氣通信, 日本電信電話工事 2社, (정부의 부기관)
第五次指定	1947. 9. 26	16	15	1	중소지방재벌
合 計		83	42	41	
財 閥 家 族	1946. 3. 1	56			10財閥家族
	1946. 8. 1	1			安田家相續人

資料：御園 (1965, p. 47).

아니하고 회사 자체의 완전한 해체·청산이 지령된 것이다(1947년 7월). 뿐만 아니라 양사의 부장급 이상자 2명 이상 또는 종업원 100명 이상이 공동으로 새 회사를 설립하는 것은 금지되고 양사의 명칭·상호 사용도 금지되었다. 이에 양사는 완전 해산되고, 그 위에서 해산된 양사의 임직원이 소그룹으로 설립한 영세한 무역회사수는 三井物産系 250사 그리고 三菱商社系 140사에 달하였다[藤井 編(1982, p. 211), 中川·森川·由井 編(1979, p. 352), 橋本·武田 編(1992, p. 222)]. 양 상사에 대해서 예외적으로 철저하게 단행된 해산조치는 集排法에 의해서 여러 부문의 모든 대기업으로 확대되었다. 즉, 集排法에 의해서 지정된 회사 총수는 325사로 그 불입자본금액은 1947년말 현재 전국 주식회사 불입자본금 총액의 65.9%에 해당하는 200억 4,500만엔에 달하였다[中川·森川·由井 編(1979, p. 355)]. 集排法은 대 기업을 몇 개의 중소기업으로 분할함으로써 궁극적으로 일본의 경제력을 약체화시키려 하였던 것이다.

그러나 일본경제를 철저하게 비군사화하고 그러기 위하여 경제를 약체화시킨다는 미국의 정벌적인 대일점령정책은 1947, 8년 이후 동서진영의 대립, ‘냉전’의 격화에 따라 경제의 자립과 부흥을 지원하여 일본을 미국진영으로 끌어들이고 ‘반공을 위한 방벽’으로 삼는다는 방향으로 전환되었다. 그에 따라 미국의 대일전쟁배상요구는 크게 완화되고 1949년에 이르러 최종적으로 포기되었다[中村(1981, pp. 161~162)]. 또한 미국의 대일원조도 점령지의 구제를 목적으로 한 가리오아 원조에 더하여 경제부흥을 지원하기 위한 에로아 원조가 추가되게 되었다[野口 編(1964, pp. 53~54)].

그와 함께 경제력 집중배제 및 독점금지정책도 크게 완화되게 되었다. 集排法에 의한 지정회사는 1948년 이후 뒤이어 해제되어, 日本發送電會社와 9개의 配電會社를 합한 10개사가 持株整理委員會에서 公益事業委員會에 이관되어 별도 처리된 것을 제외하면, 18개사가 처분되는데 그쳤다[中川·森川·由井 編(1979, p. 355)]. 더구나 18사 중에서 7사는 보유주식이라든가 약간의 공장을 타회사에 양도·처분하는 것으로 그치고 분할까지 요구되지는 않았다. 결국 분할지령을 받은 회사는 11사에 불과하였으나 이들 회사도 다수 회사로 분할된 것이 아니라 기껏해야 2 내지 3 또는 4사로의 분할에 그쳤다. 따라서 분할된 이들 회사는 후에 여건이 변화하면 쉽게 재결합하여 부활할 수 있게 되었다(〈表 2〉 참조). 集排法의 대 목적인 완화는 獨占禁止法의 효과도 크게 감소시키는 결과를 가져오게 되었다. 제정 당시에는 미국의 반트러스트법보다도 엄격하였다고 말해진 독점금지법은 1949년에 벌써 제 1차 개정이 이루어져, 주식보유 및 임원겸임에 관한 규제가 약간 완화되었다. 그후 제 2차 개정(1953년)에 의해서 독점금지 조치는 크게 완화되어 독점금지법의 정신은 전면적으로 후퇴

〈表 2〉 過度經濟力集中排除法에 의한 처분 내용

1. 기업분할후 해산된 것(計 6社)
日本製鐵……富士製鐵, 八幡製鐵, 日鐵汽船, 播磨耐火煉瓦
三菱重工業……東日本重工業, 中日本重工業, 西日本重工業
王子製紙……苫小牧製紙, 十條製紙, 本州製紙
大建産業……吳羽紡績, 丸紅, 伊藤忠商事, 尼崎製釘所
帝國纖維……帝國製麻, 中央纖維, 東洋레이온
大日本麥酒……日本麥酒, 朝日麥酒
2. 기업분할후 존속이 허용된 것(計 5社)
三井鑛山……三井鑛山, 神岡鑛業
三菱鑛業……三菱鑛業, 太平鑛業
井華鑛業……井華鑛業, 別子鑛業, 別子建設, 別子百貨店
東洋製罐……東洋製罐, 北海道製罐
北海道酪農協同……北海道머더, 雪印乳業 외에 4공장 처분
3. 공장·시설 등의 자산처분을 받은 것(計 3社)
東京芝浦電氣……27공장과 1연구소 처분
日立製作所……19공장의 처분
日本通運……역시설의 양도 또는 임대, 달리 보유하는 주식의 처분
4. 보유주식의 처분을 받은 것(計 4社)
帝國石油……보유주식의 처분 외에 石油鑛業權 등의 처분
日本化藥……보유주식의 처분
松竹……보유주식의 처분
東寶……보유주식의 처분

資料：藤井 編(1982, p. 215).

하게 되었다.

財閥解體는 당초의 의도와는 달리 철저하게 시행되지는 못하였지만 재벌을 중심으로 한 일본의 기업체제·일반에 큰 영향을 미쳤다. 첫째로 재벌해체는 구재벌의 최고 통합기관으로서 재벌 일족에 의해서 폐쇄적으로 완전히 지배되어 온 지주회사(본사)를 해체하여 그 주식을 일반공개함으로써 산하기업의 獨立性을 높이고 大衆資本의 動員을 용이하게 하였다. 그리고 재벌가족은 소유와 함께 경영에서도 배제되어 기업은 소유에 기초하지 않은 새로운 전문경영자에 의해서 관리되게 되었다. 즉, '경영자혁명'이 이루어지게 된 것이다. 둘째로 재벌해체는 三井과 三菱의 경우와 같이 구재벌에서 중요한 위치에 있던 상사를 철저히 해체·해산시킴으로써 이 부분의 지위를 크게 약화시켰다. 반면에 은행을 비롯한 금융기관은 재벌해체 조치의 대상에서 제외되었다. 따라서 銀行은 그 상대적 지위를 크게 높여 후에 재벌제기업의 재결합에서 중추적 역할을 하게 되었다. 셋째로 集排法的 적용 완화로 구재벌산하 대산업기업들은 대부분 해체·분할에서 면제됨으로써 기업기반의 약화에도 불구하고

하고, 내부축적과 기업결합을 통하여 과점적 대기업으로 성장할 수 있는 기반을 유지하였다[野口 編(1964, pp. 39~41)].

재벌해체의 영향은 개별 재벌에 따라 상이하였다. 財閥解體에 의해서 가장 큰 타격을 입은 재벌은 三井였다. 三井의 경우 지주회사에 의한 폐쇄적·수직적 지배체제가 해체되었을 뿐만 아니라 재벌의 중심에 위치하던 三井物産이 철저히 해산되고 三井銀行은 합병은행이던 第1銀行과 분리됨으로써 자금력이 크게 약화되어 후에 있을 계열기업의 재결합·재편성에서 큰 역할을 할 수 없게 되었다. 이에 대해서 재벌해체가 三菱에 준 타격은 상대적으로 약하였다. 三菱의 경우 戰前부터 산업적 기반을 중화학공업부문에 두어 주식공개와 산하기업간의 주식상호보유가 어느 정도 진전되어 지주회사 해체의 충격이 三井의 경우만큼 크지 않았을 뿐만 아니라 三菱商社의 지위도 三井의 경우만큼 중추적인 것은 아니었으며, 특히 三菱銀行은 전쟁기간의 합병·흡수에 의해서 자금력을 크게 강화하고 있었다. 住友도 三菱과 같이 큰 타격을 입지 않았다. 오히려 住友는 三井, 三菱의 양대 상사의 해산을 계기로 독자적으로 상사부문을 설립하여 이 부분의 다른 재벌에의 의존에서 벗어날 수 있게 되었다. 한편 전진 기간을 통하여 금융부문을 기반으로 발전한 安田는 재벌해체의 영향을 거의 받지 않았을 뿐만 아니라 住友와 같이 상사부문까지 흡수하면서 강력한 자금력으로 전후의 기업결합·재편성에서 유리한 지위에 서게 되었다[藤井 編(1982, pp. 212~213), 野口 編(1971, p. 85)].

이에 대해서 재벌해체는 日産(鮎川), 中島, 理研(大河內), 日窒(野口) 등 신흥재벌에 대해서는 전반적으로 큰 타격을 주었다. 이들 신흥재벌은 산업적 기반이 군수산업 중심의 중화학공업에 있었고 입지적 기반도 日産의 滿州와 日窒의 朝鮮과 같이 해외 식민지에 있었기 때문에 폐전에 따른 군수의 소멸과 특히 식민지의 독립에 따른 해외자산의 완전상실로 말미암아, 약체화되어 있었다. 더구나 이들 신흥재벌은 계열은행·금융기관을 갖지 않아 자체의 자금조달능력이 약하였기 때문에 일찍부터 주식공개를 하는 한편 외부자금이 크게 의존하고 있었다. 따라서 전시에 이미 내부적 통합력이 약화되고 있던 이들 新興財閥은 전후의 은행을 중심으로 한 계열기업의 재결합·재편성과과정에서 독자적인 대응을 하지 못하고 野村(大和)를 제외하여 일반적으로 구제빌계 기업집단으로 분단·편입되게 되었다[藤井 編(1982, pp. 213~214), 野口 編(1964, pp. 42~43)].

## 2. 2. 企業의 再編成

재벌해체 조치에 의해서 지주회사가 해체됨으로서 그 통제하에 있거나 분할된 기업들은 독립하게 되었다. 그러나 그것이 舊財閥 산하기업의 완전한 분리·독립과 재벌적 결합의

완전한 분해를 가져온 것은 아니다. 확실히 구제별적 결합체제는 무너지고 그 산하에 있던 기업들은 상호 분리·독립하였다는 것은 사실이지만, 이들 기업은 여건이 허용하면 언제든 相互協力하면서 재결합·재편성될 수 있었다. 사실 구제별적 기업의 再結合·再編成에 의한 새로운 결합체로서의 기업집단은 1950년대 초에 형성되기 시작하였다.

첫째로 財閥解體는 재벌체제를 유지해온 제도적 틀은 무너뜨렸지만, 구성원의 연대의식마저 말살시킬 수는 없었다. 구제별체제는 持株會社의 강력한 중앙통제기능에 의해서 통제·결합되었지만, 그 속에서 종업원들은 家族主義·集團主義의 관념 속에서 강한 충성심과 연대의식을 가지고 있었다. 그것은 해체된 재벌기업의 협력과 재결합의 강력한 정신적 기반이 되었다고 볼 수 있을 것이다[吉野(1975, p.150), Yamamura(1978, pp.253~254)].

다음으로 재벌기업이 再結合할 수 있는 경제적 조건도 존재하고 있었다. 후진국으로서 일본이 급속한 공업화를 추진하는 데 있어서 필요한 資本을 동원하고 生産施設을 확대·근대화하고 합리적으로 관리할 수 있는 능력을 가진 기업은 비교적 소수였다. 그러한 기업이 정부의 정책적 뒷받침을 받으면서 재벌로 성장한 것이었다. 그와 같은 조건은 전후에도 존재하고 있었다. 확실히 전쟁에 의한 생산시설의 파괴, 전후 인플레이션, 그리고 기존의 기업체제의 와해 등으로 재생산구조는 붕괴위기에 직면하고 있었지만, 戰後의 經濟復興이 추진되었을 때 그것을 담당할 수 있는 능력을 가진 기업은 기본적으로 구제별적 기업이었다. 사실 정부는 이들 기업을 앞세워 적극 지원함으로써 경제부흥을 추진하였다.

일본정부가 전후의 經濟再建·復興을 본격적으로 추진하기 시작한 것은 1947년에 '傾斜生産方式'을 실시하면서부터였다. 그것은 전후의 재생산구조가 파괴된 상태에서 가용자재와 자금을 에너지(석탄, 전력)와 철강, 비료생산에 집중투입함으로써 이들 부문의 생산을 확대하고 그 파급효과를 통해서 전반적인 生産再開의 기반을 마련하려고 한 정책이었다. 그러기 위해서 정부는 '復興金融金庫'를 설립하여 국가자금을 이들 부문에 집중투입하고 민간 기업에 대해서는 가격보조금을 지급하였다. '復金'용자가 전금융기관의 대출잔고에서 차지하는 비중은 1948년도 말에 23.3%나 되었으며, 그것은 석탄, 철강, 비료, 전기, 해운, 섬유산업 설비용자의 74.1%에 달하였다. 한편 1946~48년도에 지출된 가격보조금은 2,724억 엔으로 같은 기간 재정지출 누계의 24.5%에 달하는 거액이었다[野口 編(1964, pp.47~48, 52)]. 이와 같은 정책의 추진으로 재생산구조는 재건되었다. 특히 그것은 기업의 축적기반을 조성하였다. 막대한 국가자본의 대부 자체가 용자를 받은 거대기업의 蓄積基盤의 再建에 기여하였으며 가격보조금의 지급은 국가자금에 의한 기업이윤의 직접적 보전을 의미하였다. 더구나 막대한 국가자금의 살포로 야기된 인플레이션은 채무부담을 크게 경감시켜 거대기

업의 축적을 촉진하였다.

그러나 막대한 國家資金의 투입으로 유발된 극심한 인플레이션은 경제의 정상적인 운영을 곤란하게 하였다. 이에 경제안정이 절실하게 요구되고 결국 1949년에는 초긴축예산인 '경제안정계획' (닷지라인)이 실시되었다. 닷지라인의 실시에 의해서 인플레이션은 수습되어 경제의 안정기반은 확립되었다. 그와 함께 단일환율이 설정되고 일본경제는 국제경제와 연결되게 되었다. 그러나 그 과정에서 심각한 공황이 발생하고 기업은 극심한 금융경색으로 심각한 경영난에 봉착하게 되었다. 이에 정부는 재정기축을 金融緩化로 보완하는 디스인플레이션정책을 도입하고 구재벌계 은행을 중심으로 한 도시은행은 부족자금을 日本銀行 신용에 의존하면서 계열기업에 '융자하였다. 한편 닷지라인의 일환으로 도입되어 당초에는 통화가치의 안정을 위하여 채무상환에 중점이 놓여졌던 미국원조물자에 기초한 '대중자금' 제도도 1950년도에 들어서는 민간기업투자로 중점이 바뀌었다. 1949~51년도의 대중자금 지출실적은 3,074억 엔에 달하였다[野口 編(1964, pp. 123~139)]. 이러한 정책에 뒷받침되어 공황 속에서도 구재벌계 거대기업은 성장하였다.

닷지라인의 시행에 따른 안정공황은 한국동란의 발발(1950년)로 대호황으로 반전하였다. '特需景氣'로 생산은 급속하게 확대되고 이익률은 크게 상승하였다.<sup>(3)</sup> 그 속에서 기업은 축적기반을 확대·강화하고 신흥기업이 발흥하였다. 정부는 재정투용자를 크게 확대하고 기업의 생산력 확대와 국제경쟁력 강화를 위하여 '企業合理化促進法'을 제정(1952년)하여 합리화정책을 추구하였다. 생산력 확대를 위한 산업설비의 근대화·합리화 정책은 철강, 석탄, 전력, 해운(조선) 및 비료 등을 비롯하여 新工業인 합성섬유, 합성수지, 전자공업 등 중화학공업을 중심으로 추진되고 경공업부문에서도 국제경쟁력강화정책이 추진되었다. 이러한 조건에 뒷받침되어 특히 거대기업을 중심으로 대규모 설비투자가 추진되면서 기업성장이 촉진되었다.

그러나 한국동란의 종결에 따라 특수경기는 소멸하고 일본경제는 심각한 不況에 빠지게 되었다. 기업간 경쟁은 격화되고 경영기반이 취약한 많은 신흥기업들은 도산의 위기에 직면하였다. 기업은 경쟁력을 제고하기 위하여 적극적으로 합리화를 추진하지 않으면 안되게 되었다. 이에 정부는 적극적으로 합리화를 지원하였다. 그러나 合理化를 추진하기 위해서는 거액의 자금이 필요하였다. 필요한 자금의 동원능력은 구재벌계 기업을 중심으로 한 대

(3) 사용총자본에 대한 이익률은 1950년 상반기, 하반기 그리고 1951년 상반기에 산업 전반에서는 2.24%, 4.14%, 7.94%로, 제조업에서는 2.75%, 5.07%, 10.56%로 면방에서는 4.87%, 11.85%, 20.26%로, 그리고 화섬에서는 4.16%, 19.41%, 35.88%로 상승하였다[野口 編(1964, pp. 202~203)].



기업에 편제되어 있었다. 株式市場이 아직 발달하지 못한 상태에서 대증자금을 광범하게 동원할 수는 없었다. 이러한 조건에서 구제별제 기업은 주식의 상호보유와 같은 계열 금융기관으로부터의 용자를 확대하면서 企業間 結合을 추진하였다.

기업간 결합은 제도적으로도 가능하게 되었다. 무엇보다도 제 2차 ‘獨禁法’ 개정(1953년)으로 不況 및 合理化 카르텔이 용인되고 경쟁기업의 주식보유규정이 완화되었다. 특히 금융기관의 他社 주식보유한도가 5%에서 10%로 높아지고 경쟁회사간의 임원겸임금지가 완화됨으로써 주식상호보유와 인적 결합을 통해서 企業集團이 형성될 수 있게 되었다[橋本・武田(1992, p. 256), 野口 編(1965, pp. 16~17)]. 다음으로 1948년 이후 ‘集排法’도 완화되어 분할·해체가 제한적으로 이루어지고 기업의 재편성도 가능하게 되었다. 한편 1951년 7월에는 재벌해체 조치가 종결되어 株式會社整理委員會도 해산되고 일본의 독립회복(1952년 4월)과 함께 三井, 三菱, 住友에 대한 상호·상표 사용금지도 철폐되었다.

이러한 배경에서 구제별제 기업의 재결합·재편성이 이루어지게 되었다. 첫째로 계열기업간의 株式相互保有率은 1953년 현재 계열에 따라 차이가 있으나 금융기관의 경우 약 6~12%, 사업회사의 경우 5~9% 수준에 이르고 있다(〈表 3〉 참조). 한편 계열용자도 1953년 현재 20~30%대에 이르고 있다(〈表 4〉 참조). 둘째로 완전 해산되어 다수의 영세상사로

〈表 3〉 舊 3大財關係 企業에서의 同系會社 株式所有率(1953년 10월)

(단위 : 1,000주, %)

	金融機關				事業會社			
	發行株數	同系금융기관소유율	同系사업회사소유율	同系회사소유율합계	發行株數	同系금융기관소유율	同系사업회사소유율	同系회사소유율합계
三井系	58,000	1.7	10.1	11.8	309,023	2.9	2.3	5.2
三菱系	107,000	4.4	6.2	6.2	435,213	8.4	1.0	9.4
住友系	63,600	0.8	5.9	5.9	226,500	4.5	2.8	7.3

資料 : 野口 編(1971, p. 95).

〈表 4〉 系列融資에 관한 약간의 指標

(단위 : 社, %, 백만 엔)

	1951년		1953년		1953년				
	直系會社의 총차입금에서 차지하는 비율로부터의 차입금		同系金融機關의 대출에서 차지하는 계열용자		同系事業會社의 차입금에서 차지하는 계열용자				
	直系會社	비율	대출액	계열용자	사업회사	총차입금	同系금융기관으로부터의 차입	同系은행으로부터의 차입	국가자금으로부터의 차입
三井系	18	13.3	71,078	36.3	35	128,797	21.5	17.8	35.0
三菱系	17	30.2	84,275	23.1	42	104,912	23.9	18.7	20.8
住友系	10	28.4	73,047	24.4	27	57,525	31.8	25.1	15.8

資料 : 〈表 3〉과 같음.

분화된 三井物産과 三菱商事도 1950년대에 들어 재통합되기 시작하였다. 1954년에는 三菱商事가 계열상사들의 대합동에 의해서 부활하고, 三井物産은 1953년부터 통합을 시작하여 1955년에는 第1物産과 함께 兩立體制로 된 후 1959년에 이르러 최종 합동함으로써 완전 부활하였다[橋本·武田 編(1992, pp.272~273, 294~295)]. 셋째로 구제별 기업의 재결합·재편성이 진전됨에 따라 소속기업의 통일적 활동과 조정을 위한 기구로서 1950~55년에 ‘社長會’가 제도화되게 되었다. 예를 들어 三菱는 약 20사의 社長이 참가한 金曜會, 三井는 25사가 참가한 月曜會(후의 二木會), 住友는 13사가 참가한 白水會를 운영하고 있었다[橋本·武田 編(1992, p.266), 野口 編(1971, p.96)]. 이렇게 해서 1950년대 중엽까지는 해체된 구제별기업은 재결합·재편성을 통해서 새로운 企業集團을 형성하고 있었다.

새로운 기업집단은 해체된 구제별기업의 재결집에 의해서 형성되었다는 의미에서 ‘財閥의 復活’이라고 부를 수도 있는 것이었다. 사실 기업집단과 재벌은 다 같이 종합적인 금융 및 산업체계를 가지고 있으며, 산하 대기업을 수직적으로 많은 기업을 지배·계열화하고 있고, 또한 지배적 자본으로 여타 자본을 주도하였다는 점에서 공통성을 가지고 있다. 그러나 그것은 특정 족벌에 의해서 소유되는 강력한 중앙통제기구인 지주회사에 의해서 통제되는 전전 재벌의 단순한 부활은 아니다. 기업집단의 경우 주식은 특정 족벌에 의해서 소유된 것이 아니라 공개되어 분산 소유되었다. 그결과 1950년 경까지 전국 주식의 70%는 개인 주주의 소유로 되었다. 그러나 대중화된 주식은 그 후 대기업을 성장하는 속에서 法人(기업) 소유로 집중되어 1960년대 후반기에는 전국주식의 70%를 法人이 소유하게 되었다.<sup>(4)</sup> 이들 주식은 기업집단의 경우 계열기업에 의해서 상호보유되었다. 계열기업에 의한 주식의 상호보유와 최고경영자로 구성되는 ‘社長會’를 매개로 한 相互支配, 協力을 기본특징으로 하는 새로운 기업집단은 일족에 의해서 폐쇄적으로 소유된 지주회사(本社)에 의해서 중앙집권적으로 통제된 전전의 재벌과 같은 집중적 통합체가 아니라 은행을 중심으로 한 독립적 기업들의 느슨한 결합체였다. 이러한 의미에서 전전의 재벌과 전후 형성된 기업집단과의 사이에는 역사적인 連續性和 斷絶性이 있는 것이다[與村(1983, pp.52~54)].

### 3. 企業集團의 展開

#### 3.1. 重化學工業化의 進展과 銀行

1950년대 초부터 형성되기 시작한 기업집단은 1950년대 후반에서 60년대에 걸친 고도성

(4) 野田(1975, p.126), 이 글 <表 26> 참고.

장기에 확대·강화되었다.

企業集團化의 진전에서 중심적 역할을 한 것은 구 재벌계 은행이었다. 은행은 재벌계 대상에서 제외되어 아무런 영향을 받지 않고 계속해서 강력한 금융력을 가지고 있었다. 오히려 은행의 지위는 산업기업이 해체·분할되어 취약해진 만큼 상대적으로 커지게 되었다. 이렇듯 강화된 금융력이 재벌계 은행으로 하여금 일찍부터 계열기업의 재결합에서 중심적 지위에 서게 하였다. 특히 산업기업에 대한 銀行의 金融力의 중요성은 고도성장기에 더욱 커졌다. 그것은 이 시기에 민간설비투자가 확대되는 속에서 기업의 왕성한 資金需要를 뒷받침한 것이 은행이었기 때문이다. 高度成長期에 은행의 계열용자 관계가 확대되는 속에서 企業集團은 확대·강화된 것이다.

고도성장기에 민간설비투자는 전산업에 걸쳐 활발하게 이루어졌다. 그 속에서 산업합리화·근대화가 추진되었다. 그 중에서도 가장 중요한 것은 공업이었다. 1960년대를 통해서 총투자중에서 제조업에 대한 투자가 차지하는 비중은 45~50%에 달하였다. 한편 고도성장기의 제조업에 대한 投資의 구성비를 보면 철강, 기계, 화학, 석유정제 등을 중심으로 한 중화학공업이 80%를 상회하였는데 대해서 경공업은 20%를 밀돌았다(〈表 5〉 참조), 고도 성장을 뒷받침한 설비투자의 확대는 중화학공업을 중심으로 이루어진 것이다.

기업의 활발한 설비투자는 기본적으로 技術革新을 위한 것이었다. 戰時 및 戰後期에 미국을 중심으로 한 선진제국에서는 기술개발이 크게 進展되었으나 日本의 기술은 落後되어

〈表 5〉 業種別 設備投資 構成比(製造業)

(단위: %)

	1957년	1961년	1966년	1967년
重 化 學 工 業	78.2	81.5	81.2	82.5
철강	26.6	22.7	20.7	20.2
비철	4.6	4.8	5.0	4.9
기계	18.3	23.4	24.5	27.1
(자동차)	(4.7)	(8.0)	(12.1)	(14.0)
화학	17.4	18.5	17.8	17.8
(석유화학)	(—)	(6.6)	(6.2)	(6.7)
석유정제	7.6	6.8	9.4	9.1
요업	4.8	5.3	3.8	3.4
輕 工 業	21.8	18.5	18.8	17.5
식품	2.3	4.9	4.8	4.2
섬유	11.8	6.5	5.9	5.9
紙·필	5.3	4.2	4.0	3.1
기타	2.4	2.9	4.1	4.3

資料: 經濟企劃廳(1968, p. 22).

〈表 6〉 業種別 技術援助契約(甲種) 認可狀況

(단위: 件, %)

技術의 種類	1962	1963	合 計	構 成 比
電氣機械의 製造	82	125	601	23.4
{ 발송전배전 및 산업용기계	2	—	38	1.5
{ 전선·電纜	—	2	30	1.3
{ 통신기계	50	48	314	12.2
{ 기타 전기기계	30	75	219	8.5
輸送用機械	17	2	122	4.8
기타 機械의 製造	95	271	766	29.9
{ 원동기	4	4	57	2.2
{ 금속공작기계	3	20	44	1.7
{ 섬유기계	4	—	23	0.9
{ 기타 기계	84	247	642	25.0
金屬 및 金屬製品製造	22	18	197	7.7
化學工業 관계	82	102	540	21.1
{ 화학섬유	14	2	36	1.4
{ 의약 및 농업	7	5	95	3.7
{ 유무기공업약품	56	82	349	13.6
{ 기타 화학공업	5	13	60	2.3
紡織業 관계	3	13	101	3.9
石油製品의 製造	5	11	62	2.4
고무 및 皮革製品製造	2	1	53	2.1
建設業 관계	1	6	22	0.9
유리 및 土石製造業	12	6	48	1.9
紙·펄프의 제조	6	7	32	1.2
電氣가스供給業 관계				
興業 및 娛樂業 관계		3	19	0.7
印刷 및 出版業 관계				
食料品の 製造	1			
合 計	328	565	2,563	100.0

資料: 通商産業省 編(1964), 中川·森川·由井 編(1979, p. 369).

있었다. 일본의 산업기술은 철강, 자동차 등 구공업에서도 낙후되어 있었지만, 특히 전자, 석유화학, 합성섬유 등 신공업에서는 더욱 그러하였다. 국제경제에 복귀한 일본으로서는 산업의 國際競爭力을 높이기 위하여 선진국 기술을 도입하면서 합리화를 추진하지 않으면 안되었다. 정부의 合理化政策 및 産業政策도 이러한 방향에서 추진되었다.

낙후된 상태에서 일본은 적극적으로 선진기술을 도입하였다. 기술도입은 1950년의 '外資法' 제정을 계기로 본격화되었다. 일본이 독자적인 技術開發을 위하여 체제정비를 시작한 1963년까지의 기술도입 건수(累計)는 甲種<sup>(5)</sup>(2,562건)과 乙種(2,274건)을 합하여 4,836건

(5) 甲種 기술은 계약기간이나 대가 지불기간이 1년 이상인 것임.

〈表 7〉全法人企業의 資金源泉(全產業)

(단위 : %)

源 泉 別	1955~1958	1959~1961	1962~1964	1955~1964
民間金融機關				
都市銀行	17.4	2.7	15.0	14.7
地方銀行	6.6	7.2	7.3	7.1
長期信用銀行	3.5	3.1	3.0	3.1
信託銀行	3.0	2.8	3.7	3.3
相互銀行	5.2	6.9	7.4	6.8
기 타	7.5	6.7	9.1	8.1
小 計	43.2	39.4	45.5	43.1
政府關係金融機關	5.3	4.1	4.1	4.3
事業債	2.3	4.1	1.8	2.6
株式	8.0	10.2	8.1	8.8
小 計	15.6	18.4	14.0	15.7
外資合計	58.6	58.5	59.5	59.0
減價償却	25.6	23.1	26.6	25.3
留保利益	15.8	18.4	13.9	15.7
小 計	41.4	41.5	40.5	41.0
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0

註 : 표의 통계는 1차 자료에 의한 것으로서 정확하게 합산하지는 못한다.  
 資料 : 經濟企劃廳(1966, p.175).

에 달하였다. 그 중 도입된 각종 외국기술의 산업별 구성비를 보면 (일반)산업기계 29.9%, 전기기계 23.4%, 화학공업 21.0%, 기타 25.7%로 중화학공업부문이 압도적 비중(74.3%)을 차지하였다(〈表 6〉 참조). 기업은 경쟁적으로 외국기술을 도입하면서 市場占有率 확대를 지향하였으며 그러기 위하여 적극적으로 설비투자를 확대하였다. 한 부문에서의 기술혁신이 다른 부문에서의 그것을 유발하고 그와 관련하여 한 부문에서의 투자가 다른 부문에서의 투자를 유발하면서 기업의 설비투자는 경쟁적으로 수행되었다. 重化學工業을 중심으로 설비투자가 확대되는 과정에서 고도성장이 이루어졌다. 그 결과 1955~73년에 공업구성에서 중화학공업이 차지하는 비중은 40.7%에서 71.4%로 크게 증대한 데 대해서 경공업의 비중은 59.3%에서 28.6%로 감소하였다. 그 동안 결정적으로 중화학공업 중심의 공업구성으로 전환한 것이다.

設備投資의 확대를 위하여 기업은 막대한 資金을 필요로 하였다. 그러나 기업은 자기자금으로 필요한 자금을 조달하기에는 그 기반이 취약하였다. 〈表 7〉에서 보는 바와 같이 1955~64년에 기업은 투자자금의 41%만을 감가상각(25.3%)과 유보이익(15.7%) 등 내부자금으로 충당하고 나머지 59%를 민간(43.1%)과 정부관계(15.7%) 금융기관으로부터의 차

〈表 8〉企業集團系 金融機關 一覽表

基 幹 金 融 機 關				系 列 銀 行
主要銀行	信託銀行	生命保險	損害保險	
三井銀行	三井信託	三井生命	大正海上火災 太陽火災	福岡銀行 <sup>+</sup> , 筑邦銀行 <sup>+</sup> , 東北銀行 <sup>++</sup> , 山陰合同銀行 <sup>+</sup> , 親和銀行, 駿河銀行, 群馬銀行 <sup>+</sup> , 武蔵野銀行 <sup>+</sup> , 東都銀行 <sup>+</sup> , 百十四銀行
三菱銀行	三菱信託	明治生命	東京海上火災 日新火災海上 共榮火災海上 興亞火災海上運送	八十二銀行 <sup>+</sup> , 常陽銀行 <sup>+</sup> , 百十四銀行 <sup>+</sup> , 千葉銀行, 足利銀行, 埼玉銀行, 青森銀行, 南都銀行, 百五銀行, 羽後銀行
住友銀行	住友信託	住友生命	住友海上火災	三重銀行 <sup>+</sup> , 紀陽銀行, 河內銀行, 大分合同銀行, 阿波商業銀行, 伊予銀行, 第四銀行, 滋賀銀行, 大阪不動銀行 <sup>++</sup> , 南都銀行, 泉州銀行, 大阪銀行, 佐賀銀行
富士銀行	安田信託	安田生命	安田火災海上	四國銀行 <sup>+</sup> , 肥後銀行 <sup>+</sup> , 關東銀行 <sup>+</sup> , 大垣共立銀行, 佐賀興業銀行, 千葉興業銀行 <sup>+</sup> , 莊內銀行, 北越銀行
第一銀行	第一信託	韓日生命	日本海上火災	十六銀行 <sup>+</sup> , 靜岡銀行 <sup>+</sup> , 清水銀行, 七十七銀行, 秋田銀行, 岩手殖産銀行, 岐阜銀行, 佐賀中央銀行, 北海道銀行 <sup>+</sup>

註: +표는 임원파견, \*는 신설은행, 그외는 협조용자 관계에 있는 것  
資料: 野口 編(1971, p. 121).

입으로 충당하였다. 민간금융기관 중에서 특히 중요한 것은 都市銀行이었다. 도시은행은 특히 대산업기업의 자금수요에 대해서 적극적으로 대출하였다. 都市銀行은 한도를 넘는 대출자금을 일본은행으로부터의 재할인에 의존하여 실력 이상으로 대출하면서(‘오버론’) 企業의 왕성한 자금수요를 뒷받침하였다. 그에 따라 都市銀行을 중심으로 특정한 산업기업들과의 系列融資가 확대·강화되었다. 그 속에서 기업집단화가 진전되었다.

### 3.2. 系列化的 展開

#### 3.2.1. 系列融資

기업집단은 系列化를 통하여 형성·발달하였다. 계열화 전개의 기본요인은 都市銀行에 의한 계열융자였다.

高度成長期에 접어들어 기업의 자금수요가 커지면서 도시은행은 대산업기업을 중심으로 적극적으로 자금을 공급하였다. 〈表 8〉에서 보는 바와 같이 거대 도시은행을 중핵으로 하는 은행계열은 이미 형성되어 있었으며 그들은 강력한 금융력을 가지고 있었다. 도시은행은 본래 상업은행이었으나 중화학공업화의 추진을 위한 산업금융의 필요에서 상업금융만이 아니라 오히려 投資銀行으로서의 기능을 수행하였다[藤井 編(1982, p. 265)]. 都市銀行의 확대되는 금융기능을 뒷받침한 것이 일본은행 신용의 확대였다. 도시은행은 부족자금을 일본은행 신용으로 보충하면서 대산업기업에 ‘오버론’을 한 것이다.

대 산업기업에 대한 자본공급에서 특히 중요한 역할을 한 도시은행은 구제별계 은행인

三菱, 三井, 住友를 비롯하여 富士, 第1, 三和를 포함한 6대 은행이었다. 1966년 현재 이들 6대 은행이 금융관계를 가진 기업의 자본금총액은 東京證券去來所の 제 1 부에 상장된 기업 자본총액의 63%에 달하였다[吉野(1975, p. 162)].

이들 6대 은행은 1955년경부터 系列融資 관계를 강화하면서 은행을 中核으로 한 다각화된 기업집단의 형성을 지향하였다. 구체별계 은행은 각각 같은 계열기업에 대한 용자를 통해서 기업집단화를 추진하였을 뿐만 아니라 계열 밖의 대기업에 대해서는 용자관계를 통해서 계열화를 확대하였다. 한편 원래 금융제별로서 산업적 기반은 없었으면서도 제별해체의 대상에서 제외됨으로써 막강한 금융력을 가지고 있던 富士銀行(安田財閥)과 제별계 은행은 아니면서도 유력한 도시은행이 된 第1 및 三和銀行도 그들이 가진 강력한 금융력을 동원하여 적극적으로 자신을 중핵으로 한 새로운 기업집단의 형성을 지향하였다. 중화학공업을 중심으로 실비투자가 확대되는 속에서 각 산업부문의 기업들은 필요한 資金供給을 도시은행에 의존하였으며 이에 6대 도시은행은 계열용자를 강화하면서 광범한 산업부문에 걸쳐 한 셋트씩의 기업을 거느린 기업집단의 형성을 경쟁적으로 지향하였다.

〈表 9〉는 6대 은행에 의한 系列融資의 推移를 나타낸 것이다. 계열용자의 실태는 은행에 따라 그리고 시기에 따라 차이가 있다. 그러나 전체적으로 볼 때 銀行의 계열기업에 대한 대출금총액은 계열기업 차입금총액의 20% 내외를 차지하고 있다. 즉 계열기업은 차입금총액의 5분의 1 정도를 같은 계열 은행으로부터 대부받고 있는 것이다. 한편 1966년 현재, 東京, 大阪, 名古屋의 증권거래소 제 1 부 상장기업(금융기관을 제외한) 671사 중에서 1개 은행으로부터의 차입금이 총차입액의 20% 미만, 20~40%, 그리고 40% 이상인 기업의 구성비는 각각 22%, 50%, 28%로 되어 있다. 따라서 조사대상기업의 50% 이상은 銀行借入金의 적어도 30%를 1개 도시은행으로부터 차입하고 있는 것이다[吉野(1975, p. 163)]. 그만큼 계열용자의 중요성은 큰 것이었다.

계열용자를 통하여 은행은 광범한 산업분야에 걸친 다수의 기업을 계열화하고 企業集團의 中核으로서의 지위에 서게 되었다. 그와 같은 지위가 은행으로 하여금 계열기업간의 통합과 조정에서 유력한 지위를 차지하게 하였다는 것은 두말할 것도 없을 것이다. 그러나 그렇다고 해서 은행이 새로 형성된 企業集團 지배의 중추로서 舊財閥에서의 持株會社(본사)와 같은 지배력을 가진 것은 아니다. 왜냐 하면 고도성장기의 기업의 신규 부문에의 경쟁적 진출과 기술혁신을 위한 거액의 투자자금수요가 은행의 資金供給能力보다 훨씬 컸기 때문이다. 이러한 사정은 〈表 9〉에서 볼 수 있는 바와 같이 主銀行의 계열기업에 대한 용자액은 절대적으로는 증가하면서도 계열기업의 주은행에 대한 차입의존도는 오히려 저하추

〈表 9〉 6大 銀行의 系列融資의 推移

(단위 : 100만 엔, %)

		1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
三 菱	대 출 합 계(a)	100	118.1	130.7	177.5	233.2	274.8	312.1	366.7
	계 열 기 업 분(b)	100=15,294	157.9	155.7	169.8	283.2	329.5	325.1	420.8
	계열기업차입총액(c)	100	147.7	153.9	163.2	217.5	261.3	275.4	347.9
	b/a	10.7	16.0	14.2	11.4	13.7	13.6	11.8	12.24
	a/c	21.9	20.7	19.5	20.2	23.8	23.2	21.6	20.94
三 井	대 출 합 계(a)	100	113.7	113.8	145.4	181.1	233.0	253.5	307.7
	계 열 기 업 분(b)	100=22,675	119.4	117.7	133.9	194.9	183.2	192.0	245.6
	계열기업차입총액(c)	100	118.8	136.0	158.8	196.7	227.9	268.3	322.7
	b/a	19.7	20.6	19.6	17.6	19.9	16.0	14.8	15.69
	b/c	21.9	21.9	20.6	21.1	24.2	19.2	17.1	16.16
住 友	대 출 합 계(a)	100	116.9	129.8	169.1	219.7	262.2	297.8	352.5
	계 열 기 업 분(b)	100=10,809	145.8	113.7	126.8	206.2	231.0	231.9	288.4
	계열기업차입총액(c)	100	132.3	129.8	179.7	221.6	268.3	311.5	387.6
	b/a	7.6	9.5	6.7	5.7	7.1	6.7	5.9	6.21
	b/c	24.4	26.9	21.3	15.9	22.7	21.0	18.2	18.16
富 士	대 출 합 계(a)	100	117.9	126.3	165.1	212.2	252.9	289.2	337.5
	계 열 기 업 분(b)	100=13,209	122.9	160.0	173.2	234.1	277.0	270.8	342.5
	계열기업차입총액(c)	100	109.1	126.9	153.6	171.9	214.0	238.8	312.0
	b/a	8.1	8.5	10.3	8.6	9.0	8.9	7.6	8.26
	b/c	20.4	22.9	25.7	22.7	27.7	26.4	23.1	22.34
第 1	대 출 합 계(a)	100	115.1	133.5	149.2	191.3	231.2	263.3	312.8
	계 열 기 업 분(b)	100=11,090	134.0	128.2	155.9	253.2	267.0	276.9	308.5
	계열기업차입총액(c)	100	133.0	156.6	209.0	256.0	311.8	366.4	496.8
	b/a	9.3	10.8	9.1	9.1	11.6	10.2	9.2	9.24
	b/c	24.7	24.7	20.4	18.9	22.9	19.9	17.5	15.36
三 和	대 출 합 계(a)	100	111.1	122.0	158.7	201.2	238.8	271.0	318.6
	계 열 기 업 분(b)	100=8,242	138.5	128.8	152.5	215.5	291.7	362.3	383.4
	계열기업차입총액(c)	100	126.5	128.6	159.6	207.7	258.4	341.8	410.0
	b/a	5.0	6.5	5.3	4.8	5.4	6.2	6.7	6.04
	b/c	25.5	28.0	24.8	23.4	25.6	27.9	26.1	22.99

註 : 기준시점은 1953년 상반기결산

資料 : 藤井 編(1982, p. 266).

세를 나타내고 있다는 데서 알 수 있다. 한편 계열화의 전개에 있어서 계열융자와 보완적 관계에 있는 주식의 상호보유를 보면, 계열기업 간의 持株比率은 상승하고 있다. 〈表 10〉을 보면 企業集團 내부의 주식상호보유 비율은 집단에 따라 차이가 있으나 舊財關係의 경우 1955~75년에 13.27%에서 27%로 2배, 그리고 非財關係의 경우는 1965~75년에 14.32%에서 20.78%로 1.5배 각각 상승하여 6내기업집단 평균으로는 1975년에 23.89%로 되었다.



〈表 10〉株式相互保有率의 推移

(단위 : %)

	1955년	1960년	1965년	1970년	1975년
舊財閥系 3集團 평균	13.27	18.13	19.81	25.68	27.00
非財閥系 3集團 평균	—	—	14.32	17.68	20.78
6集團 평균	—	—	17.07	21.68	23.89

資料 : 奥村(1983, p. 116).

〈表 11〉10社의 總持株가 當該企業集團에서 차지하는 累積集中度

(단위 : %)

기업집단명	持株率 합계	은행명	은행의 持株率	기타 9社의 持株率	10社의 累積集中度
三井系	11.23(100)	三井	20.1	53.2	73.3
三菱系	21.27(100)	三菱	11.9	68.1	80.0
住友系	22.94(100)	住友	17.7	66.3	84.0
富士系	13.10(100)	富士	30.0	53.0	83.0
第1系	12.71(100)	第1	18.7	66.4	85.1
三和系	8.43(100)	三和	44.3	40.2	84.5

資料 : 三島·丸山·藤井·池田(1966, p. 385), 野口 編(1971, p. 124).

다. 그럼에도 불구하고 그것은 戰前에 비해서 훨씬 낮은 수준이다.<sup>(6)</sup> 주식보유의 내용을 보면(〈表 11〉 참조), 기업집단에 따라 차이는 있으나 일반적으로 은행의 지주율이 상대적으로 높은 데 대해서 계열기업간의 주식의 상호보유에 의한 결합도는 비교적 약하다. 이와 같은 약한 기업 결합도가 신규 산업부문을 포함한 重化學工業에서의 투자기회의 대확대라는 배경에서, 기업집단내를 포함한 기업간의 치열한 경쟁과 각 기업집단의 全産業에의 '원샷트형'<sup>(7)</sup> 진출을 위한 투자경쟁을 유발하고 동시에 기업의 생산집중도를 저하시키게 된 것이다.

계열용자와 주식의 상호보유를 통한 기업집단의 '원샷트형' 다각화전략은 필요한 경우 공동투자 등 집단적 대응에 의한 새로운 산업에의 진출이라는 형태로도 추구되었다. 특히 單一企業의 재무, 기술 및 경영능력으로는 감당할 수 없는 새로운 산업에의 진출에는 많은 관련 기업의 협력이 필요하였다. 그 전형적 산업은 석유화학공업과 원자력산업이었다. 이들 산업에의 진출을 위하여 동일 계열의 많은 기업들은 공동출자하여 새로운 기업을 설립하였다. 예를 들어 석유화학공업에의 진출을 위하여 三井는 1955년에 그룹 11사가 협력하여

(6) 폐전시(1945년) 재벌가족의 본사주식의 보유비율은 三井 63.6%, 三菱 47.8%, 住友 83.3%, 安田 100%였으며, 이들 재벌의 가족·본사의 직계회사주식의 보유비율은 각각 63.4%, 30.3%, 27.9%, 27.8%였다. 가족·본사와 동계 회사의 상호보유분을 합한 이들 재벌의 직계회사에 대한 내부주식보유율은 각각 75.3%, 47.5%, 44.5%, 45.6%에 이르렀다[橋本·武田 編(1992, pp. 207~208)].

(7) 기업집단의 전산업에 걸친 '원샷트주의' 기업지배 형태에 대해서는 宮崎(1985, pp. 48~55) 참조.

〈表 12〉 6大 企業集團의 共同事業會社(1973년 현재)

(단위 : 억엔)

	설립년	자본금		설립년	자본금
<b>三菱그룹</b>					
三菱原子力工業	1958	45	住友비즈니스콘설턴팅	1971	2
三 菱 建 設	1960	25	住友石油開發	1973	50
三 菱 알 미 늄	1962	110	住友海洋開發	1973	8.6
西日本石油開發	1967	136	<b>芙蓉그룹</b>		
다이아몬드크레디트	1967	2	安田不動產	1950	1.2
中 東 石 油	1968	75.7	日本橋興業	1957	2.4
三 菱 開 發	1970	25	芙蓉總合開發	1960	10
三菱總合研究所	1970	10	芙蓉海洋開發	1969	6.4
다이아몬드리스	1971	3	芙蓉總합리스	1969	1.3
三菱石油開發	1972	70	芙蓉情報센터	1970	5
			芙蓉石油開發	1973	40
<b>三井그룹</b>					
日本原子力事業	1958	32.5	<b>第一勸銀그룹</b>		
三井시멘트	1963	22.5	第1原子力그룹放射線研究所	—	—
三井共同建設콘설턴트	1965	1	第 1 開 發	1970	10
三井情報開發	1967	5	월드오션시스템	1972	5.6
三井알미늄工業	1968	60	월드에너지開發	1973	60
三井海洋開發	1968	15	<b>三和그룹</b>		
三井石油開發	1969	69.8	東洋不動產	1947	3
三井알루미늄제조	1969	30	東洋開發	1961	5
三井都市開發	1971	10	關西石油	1964	80
			東洋호덴	1968	10
<b>住友그룹</b>					
住友原子力工業	1957	15.9	東洋海洋開發	1971	9
總 合 리 스	1968	3	東洋情報시스템	1971	6
日本情報서비스	1969	6	東洋總合開發	1972	6
사마海洋石油	1969	27.8	東洋石油開發	1973	30
住友都市開發	1971	10			

資料 : 山崎 編(1985, p. 213).

三井石油化學을 설립하였으며 三菱은 1956년에 그룹 9사가 협력하여 三菱油化를 설립하였다. 일본에서 처음 설립된 4개의 석유컴비나트 중의 3개는 住友를 포함한 이들 3개 기업 집단의 각 관련기업의 협력에 의해서 설립된 것이었다. 한편 원자력산업에서는 1957년의 住友原子力研究所의 설립에 뒤이어 1958년에는 三菱계 29사와 三井계 37사의 공동출자에 의해서 각각 三菱原子力工業과 日本原子力事業會社가 설립되었다. 住友도 17개 계열기업의 협력으로 원자력산업에 진출하였다[藤井 編(1982, p. 262), 吉野(1975, pp. 151~152)]. 공동출자에 의한 신규산업에의 진출은 각 기업집단마다 여러 부문에서 이루어졌다(〈表 12〉 참조).

### 3.2.2. 下請系列化

계열용자를 한 도시은행을 증핵으로 형성된 기업집단의 구성기업은 중화학공업을 중심으로 광범한 산업분야에 걸쳐 있는 대기업들이었다. 이들 대기업은 상호 경쟁하면서도 기업집단 내부에서는 자본, 기술, 생산, 유통 등 기업활동의 여러 분야에서 상호 협력하였다. 그러나 기업의 계열화는 都市銀行의 대기업에 대한 계열용자에 의해서 만이 아니라 그들 대기업의 중소기업에 대한 下請系列化를 통해서도 이루어졌다. 사실 대 산업기업은 각각 자본적, 기술적 관계를 통하여 다수의 중소기업을 下請系列化하였다. 따라서 기업집단은 대기업의 수평적 결합체이면서도 구성 대기업의 하청계열관계를 통해서 다수의 중소기업을 수직적으로 산하에 거느리고 있는 거대한 기업결합체인 것이다.

대 산업기업은 부품 및 제품의 가공과 판로의 지배를 위하여 일찍부터 다수의 하청기업을 재하청, 재재하청, 선대계적 가내공업에 이르기까지 중층적으로 휘하에 거느리는 기업체제를 광범하게 구축하고 있었다[吉野(1975, pp. 174~175), 壺岐・木村 編(1985, pp. 36~37)]. 특히 섬유, 철강, 자동차, 전기기계, 조선 등 재부문에서는 생산과 유통에 걸친 하청계열관계가 광범하게 전개되었다. 下請系列關係는 생산, 유통면에서 기업간 협조·의존관계를 가질 수 있는 기업집단 산하 대기업보다도 그러한 관계를 갖지 못한 독립적 대기업에서 일찍부터 형성되었다. 그러나 1960년대에 들어 開放體制에의 본격적인 이행과 함께 경쟁력 강화가 크게 요구되는 속에서 기업집단 산하 대기업들도 하청계열화를 급속하게 확대·강화하였다.

下請系列化를 확대·강화하기 위하여 대 산업기업은 ‘社外投資’, 즉 ‘관계회사’에의 투자를 확대하였다. 1960~61년에 지주액 1억 엔 이상 기업 558사의 지주증가율은 40.7%에 이르고 있다[藤井 編(1982, p. 263)]. 이러한 ‘사의투자’에는 대기업 상호간의 주식보유도 포함되어 있기는 하나 그 증가분은 압도적으로 대기업의 하청기업에 대한 주식보유율의 증대에 의한 것이었다[野口 編(1971, p. 131)]. <表 13>은 ‘사의투자’에 의한 대기업의 관계회사수의 증가추세를 나타낸 것이다. 1960~70년에 100대 기업이 주식의 20% 이상을 보유한 관계회사의 수는 2,433사에서 5,881사로 2.4배 증가하였으며 그 중에서도 대표적 대기업의 관계회사수의 증가는 두드러진 것이었다.

대기업은 본래 자본절약, 저임금의 이용, 경기변동에 대한 조절 등의 목적으로 중소기업의 下請系列化를 광범하게 추진하였다[吉野(1975, pp. 169~172, 175)]. 한편 중소기업은 상대적으로 불리한 조건에 있으면서도 대기업과 관계를 가지면서 존속·성장할 수밖에 없었다. 이러한 조건에서 특히 고도성장 초기에 대기업에 의한 하청계열화는 양적으로 크게 확

〈表 13〉大企業의 關係會社數의 增加推移

A. 100大企業의 關係會社數

(단위: 社)

持株率	25~50%	50%~	합 계
1960년	857	1,576	2,433
1970년	3,063	2,818	5,881
비율	3.6	1.8	2.4

B. 대표적 企業의 關係會社數

年 持株率 企業名	1960			1970		
	25~50%	50%~	합 계	25~50%	50%~	합 계
新日本製鐵	31	29	60	83	30	113
住友金屬工業	11	24	35	31	29	60
日本製鋼所	1	8	9	6	9	15
三井金屬鑛業	5	10	15	20	28	48
三菱金屬鑛業	7	10	17	20	23	43
住友電氣工業	11	10	21	34	12	46
三菱重工業	12	12	24	42	26	68
三井造船	2	6	8	9	14	23
日立製作所	12	40	52	33	97	130
東京芝浦電氣	5	43	48	24	65	89
三菱電機	10	14	24	9	103	112
日本電氣	9	14	23	41	26	67
松下電器産業	30	145	175	325	195	520
住友化學工業	8	13	21	40	26	66
三菱化成工業	7	11	18	34	12	46
旭硝子	2	16	18	36	21	57
東レ	2	11	13	14	15	29
三井物産	37	45	82	177	66	243
住友商事	9	6	15	59	36	95
三菱商事	26	19	45	90	35	125

資料: 二木(1976, p.21).

대되었다. 그러나 1963~65년의 심각한 구조불황기에 대기업에 준하는 기업을 포함하여 중소기업의 도산이 잇따르게 되면서 下請系列化는 질적 전환을 하게 되었다. 즉 대기업은 합리화에 뒤떨어진 하청기업을 계열에서 제외하고 나머지 계열기업을 육성강화하는 정책을 도입한 것이다. 그러기 위하여 親企業에 의한 子企業의 흡수방법, 子企業 상호간의 합동에 의한 대규모화, 우량기업에 대한 자본참가, 선별용자, 대량발주의 강화, 업무제휴 등 다면적인 방법이 취하여졌다. 대기업은 선별, 잘라내기에 의하여 하청중소기업을 재편성하면서 새로 선별된 하청기업을 자신의 기술체계에 유기적, 계통적으로 결합하여 보다 높은 차원

〈表 14〉自動車(乘用車)工業部品別 下請事業所數

	완성차 메이커 A社								기 다	합 계
	기 부	계 품	電 부	裝 품	驅 動, 電 氣, 懸 架, 電 氣 懸 架, 電 氣 懸 架, 電 氣 懸 架	제 치 품	용 품	사 시 용 품		
階層別中 小事業所 가 차지 하는 비 율(%)	1차 하청 (20.5)	25	1	31	18	18	3	41	31	168
	2차 하청 (88.5)	912	34	609	792	926	27	1,213	914	5,437
	3차 하청 (97.5)	4,960	352	7,354	6,204	5,936	85	8,221	8,591	41,703
합 계	5,897	387	7,994	7,014	6,880	115	9,475	9,546	47,308	
部品別・中 小事業所 가 차지 하는 비 율(%)	97.6	89.8	96.5	96.7	96.7	93.9	97.0	93.7		

註: 1) 사업소 수는 1차 하청에 대해서는 實數이며, 2차 및 3차 하청에 대해서는 延事業所 수이다. 중복을 정리하면 2차 및 3차 하청은 각각 4,700 및 31,600 사업소 정도 추계된다.

2) 하청사업소에는 이른바 협력공장 등이 포함된다.

資料: 壹岐・木村 編(1985, p. 37).

의 하청체제를 구축하려 한 것이다[藤井・丸山 編(1991, pp. 268~270)].

하청기업의 제편성은 자동차, 가전기기를 비롯하여 조선, 철강 등의 산업부문에서 두드러지게 진전되었다. 예를 들어 外注依存度가 매우 높은 자동차산업의 경우 〈表 14〉에서 보는 바와 같이 완성차 제조 1사가 삼중의 下請關係를 통하여 47,000사(중복 포함)에 이르는 중소기업으로부터 부품을 공급받았다. 일본의 대표적 자동차 제조회사인 토요타(豐田)는 자사의 생산체계에 조응하여 하청기업들로 하여금 부품을 親會社의 필요에 따라 適時, 適量, 適質로 공급할 수 있도록 함으로써, 부품제고를 제로에 근접시킨다는 生産管理方式로서의 'Just-In-Time 시스템'을 도입하여 낭비를 철저히 배제하고 비용절감을 실현하였다[壹岐・木村 編(1985, pp. 38~39), 藤井 編(1982, p. 263)].

한편 철강업에서의 하청계열관계는 〈表 15〉에서 볼 수 있다. 이 표는 新日鐵로 합동(1969년)되기 전의 富士製鐵과 八幡製鐵의 하청계열관계를 나타낸 것이다. 親會社는 주식보유와 임원파견을 통해서 다수의 하청계열기업을 산하에 거느리고 있으며 그 자체가 하나의 기업 그룹을 형성하고 있는 것이다. 철강을 비롯하여 섬유, 화학 등과 같이 생산공정이 원료생산에서 최종제품의 생산에 이르기까지 여러 단계로 되어 있는 경우 원료부문의 대기업은 後續段階의 中小企業을 하청계열화함으로써 自社 제품의 판매시장의 확보와 신제품시장의 개척을 추진하였다.

이렇게 해서 대기업에 의한 하청계열화는 광범하게 전개되었다. 〈表 16〉은 중소기업의 하청상황을 나타낸 것이다. 1966년 현재 제조업 전체로 볼 때 중소기업의 53.6%가 하청관계

〈表 15〉新日鐵의 下請系列企業

A. 舊 富 士 製 鐵

(단위 : 100만 원, %)

業 態	社 名	자 본 금	계 열 관 계	
			주식보유율	임원과견
平 電 爐	大 和 製 業	1,500	33.1	○
	大 鐵 工 業	750	42.2	○
	關 西 製 鋼	480		
	北 海 鋼 業	40	25.0	
特 殊 鋼	大 同 製 鋼	8,000	10.0	○
	山 陽 特 殊 製 鋼	7,380	44.2	○
	日 本 冶 金	2,206	2.4	○
	日 本 金 屬	1,280	14.3	○
	東 海 特 殊 鋼	500	60.0	○
	東 北 特 殊 鋼	260	20.0	○
單 壓	大 同 鋼 板	2,250	69.9	○
	大 洋 製 鋼	300	34.7	○
鋼 管	富 士 三 機 鋼 管	1,500	95.0	○
	酒 井 鐵 工 所	600	6.5	
	關 東 大 徑 鋼 管	500	25.0	○
	東 芝 鋼 管	400	16.8	○
鋼 板 可 工	北 海 鋼 機	300	50.0	○
	東 邦 社 프 레 임	200	15.0	○
	東 海 鋼 材	150	33.0	○
	대 탄 프 린 트	100	50.0	○
	東 鋼 業	50	20.0	○
	關 西 富 士 鋼 機	50	100.0	○
	富 士 長 尺 金 屬	50	25.0	○
	岡 村 製 作 所	760	6.3	
	關 西 岡 村 製 作 所	452	22.4	○
	富 士 工 業	100	40.0	○
條 鋼 加 工	昭 和 製 鋼	150	51.0	○
	富 士 溶 接 棒	100	100.0	○
	松 菱 金 屬	75	13.0	○
	宮 寄 精 鋼	72	7.0	
	八 尾 精 鋼	50	30.0	○
	富 士 工 業	50	20.0	○
	新 潟 鋼 機	50	10.0	
	中 京 製 線	30	80.0	○
	赤 穂 豆 프	30	50.0	○
北 日 本 電 極	13	38.0	○	

B. 舊八幡製鐵

業 態	社 名	자 本 금	계 열 관 계	
			주식보유율	임원파견
高 爐	日新製鋼	21,600	13.1	○
	大阪製鋼	2,163		
平 電 爐	豆科工業	4,450	11.2	○
	中部鋼板	1,230	0.6	○
	日本砂鐵鋼業	1,001	11.5	○
	東海鋼業	1,000	10.0	○
	大谷重工業	86		
特 殊 鋼	三菱製鋼	4,767	0.9	
	愛知製鋼	4,712	13.6	○
	日本特殊鋼	1,672	14.7	○
	特殊製鋼	973	54.6	○
	高砂鐵工	1,504	17.6	○
單 壓	東洋鋼板	5,040	20.0	○
	淀川製鋼	3,000	1.7	
鋼 管	丸一鋼管	1,600	4.7	
	大徑鋼管	335	26.9	○
鋼板加工	八幡에 콘 스틸	1,500	100.0	○
	大和製罐	800	75.7	○
	八幡金屬加工	500	71.6	○
	二晃金屬工業	240	15.0	○
	日本三浬	250	56.0	○
	豐鋼材工業	200	20.0	
	魚罐사미스	160	40.6	○
	山本工作所	100	16.0	○
	日本製罐業	120	4.2	
	白川産業	100	10.0	○
	山陽三浬罐	75	30.0	
	不二샤시	4,575	3.7	
	三基産業	450	10.0	
	伊藤喜工作所	400	7.9	
	子로가메製作所	200	2.3	
	池袋瑛瑯	160	11.7	
	東京에 콘建鐵業	120	16.7	○
	共榮工業	105	10.0	
	條鋼加工	鈴木金屬工業	1,200	6.6
日亞鋼業		500	20.0	○
日本鋼線鋼索		300	49.3	○
八幡溶接棒		900	75.8	○

日本파라렌와이어	100	50.0	○
八幡분덴	100	100.0	○
日本特殊形鋼	10	50.0	○

註：1967년말 현재. ○표는 임원파견이 있음을 표시한다.  
資料：藤井 編(1982, pp. 286~287).

〈表 16〉 中小企業의 下請狀況(1966년 말)

(단위 : %)

	一社와 專屬的 거래를 하고 있다 (A)	數社와 하청거래를 하고 있다 (B)	하청거래와 하청이 아닌 거래를 하고 있다 (C)	(A)+(B)+(C)
제조업	24.2	18.8	10.6	53.6
철강업	15.7	35.1	15.1	65.9
비철금속공업	13.0	22.5	15.5	51.0
기계제조업	26.6	26.9	18.1	71.6
전기기계공업	28.8	34.3	14.4	77.5
수송용기계공업	27.7	32.0	9.6	69.3
정밀기계공업	25.0	27.8	10.1	62.9
섬유공업	50.6	22.2	6.8	79.6
衣服기타의 섬유제품공업	42.0	21.0	6.7	69.7
화학공업	15.1	13.5	4.1	32.7

資料：清成(1970, p. 166).

가지고 있었다. 그 속에서도 특히 기계제조업(71.6%), 전기기계공업(77.5%), 수송용기계공업(63.9%), 섬유공업(79.6%), 의복 및 기타 섬유제품공업(69.7%) 등에서의 하청비율이 높다.

대기업은 下請系列化를 통해서 중소기업을 重層的으로 광범하게 지배하였다. 일본의 기업집단은 기본적으로 이와 같은 대기업을 전산업에 걸쳐 한 셋트씩 거느리고 있으며 그와는 다른 독립계 거대기업들도 다수의 하청계열 중소기업을 산하에 거느리고 있다. 일본의 기업체제는 기본적으로 水平的, 垂直的 系列化를 통해서 기업간에 긴밀한 상호관계가 형성되어 있는 체제인 것이다.

### 3.3. 企業集團의 地位

계열화를 통해서 발달한 企業集團은 어떠한 경제적 지위를 차지하고 있는가. 〈表 17〉은 기업집단의 산업적 支配範圍를 나타낸 것이다. 이 표에서 나타나고 있는 특징적인 것은 모든 기업집단이 기본적으로 중화학공업을 중심으로 한 공업을 비롯하여 금융, 유통 및 운수 통신업에 이르기까지의 전산업부문에 걸쳐 각각 한 셋트씩의 계열기업을 가지고 있다는 사실이다.

企業集團을 형성하는 데 있어서 은행을 중심으로 한 金融機關의 系列融資가 중요한 역할



〈表 17〉 6大 企業集團의 社長會 멤버기업(1974년)

구 분	三 菱 (27社)	三 井 (22社)	住 友 (16社)	美 蓉 (29社)	第一勸銀 (57社)	三 和 (36社)	
금 용 업	三菱銀行, 三菱信託, 東京海上, 明治生命	三井銀行, 三井信託, 大正海上, 三井生命	住友銀行, 住友信託, 住友海上, 住友生命	富士銀行, 安田信託, 安田火災, 安全生命	第一勸業銀行, 日產海上, 大成火災, 富國生命, 朝日生命, 日本勸業角丸	三和銀行, 東洋信託, 日本生命	
농 립 업					古河林業		
광 탄 업 (석탄 포함)		三井鑛山, 北海道炭汽	住友金屬鑛山, 住友石炭		古河鑛業		
진 설 업		三井建設, 三機工業		大成建設		大林組, 東洋建設	
제	식 료 품	麒麟麥酒	日本製粉		삿보로맥주, 日清製粉, 日本冷蔵		
	섬 유	三菱레이온	東洋레이온		日清紡績, 東邦레이온	帝人, 유니티카	
	紙 · 필 프	三菱製紙	王子製純		山陽필프	本州製紙	
	화 학	三菱化成, 三菱油化, 三菱瓦斯化學, 三菱麥樹脂, 三菱몬산도	三井東壓, 三井石油化學	住友化學	昭和電工, 吳羽化學, 日本油脂	旭電化, 電氣化學工業, 東亞페인시아이化學, 井, 日本農藥, 生堂	宇部興産, 德山曹達, 關西페인트, 積水化學, 日本化成, 田邊製藥, 藤澤藥品
조	유 리 · 토石	旭硝子, 三菱鑛業시멘트		日本板硝子, 住友시멘트	日本시멘트	大阪시멘트	
	철 강	三菱製鋼	日本製鋼所	住友金屬	日本鋼管	川崎製鐵	神戶製鋼, 中山製鋼
	비 철 금속	三菱金屬	三井金屬			日輕金, 古河마크네슘	
	금 속 계 품	三菱알루미늄				古河電工, 古河알루미늄, 日輕알루미늄, 日本製箱, 東海金屬, 古河特殊金屬, 古河金屬工, 古河鑄造	日立金屬, 日立電線
업	기 계	三菱化工機		住友重機械	久保田鐵工, 日本精工	新瀉鐵工	東洋메어링
	전 기 기계	三菱電氣	東芝	住友電氣, 日本電氣	日立製作所, 沖電氣, 橫河電氣	富士電氣, 安川電氣, 富士通, 富士電氣化學, 黑川通信工, 古河電池, 일본콜립미아, 超音波工業, 富士通파콤, 富士通電裝, 富士通파낙크, 富士通레, 富士通機電	日立製作所, 사프, 岩崎通信機

수송용기기	三菱重工, 三菱自動車	三井造船		日産自動車	川崎重工, 富士다이켄	다이하쓰, 新明和工業, 日立造船
기타	三菱石油, 日本光學			東亞燃料, 케논	横濱고무, 金町고무, 日本제본	丸善石油, 東洋고무
도매업	三菱商事	三井物産	住友商事	丸紅	伊藤忠, 兼松江商, 古河産業, 日經商事	日商岩井, 日綿實業, 岩谷産業
소매업		三越			西武百貨店	高島屋
부동산	三菱地所	三井不動産	住友不動産	東京建物	第一開發	
운수·통신	日本郵船, 三菱倉庫	大阪商船, 三井倉庫	住友倉庫	京濱急行, 東武鐵道, 昭和海運	日本通運, 川崎汽船, 澁澤倉庫	日本通運, 阪急電鐵, 山下新日本汽船
서비스					電通, 後樂園스타디움	오리엔트리스

資料 : 山崎 編(1985, pp. 204~205).

〈表 18〉 大綜合商社の 狀況(1972년 말) (단위 : 억 엔, 명, 社)

			三菱商事	三井物産	丸紅	伊藤忠	住友商事	日商岩井	합계
자본	금		318	258	303	253	132	154	1,418
총자산	산		22,703	26,029	14,761	14,159	9,809	9,048	96,509
매출액	액		27,942	26,700	16,621	15,386	13,062	13,280	112,991
종업원	원		9,501	10,326	7,703	7,049	5,570	6,916	47,065
자회사수	수		94	135	115	121	73	78	616
국내	내		64	93	84	83	50	61	425
국외	외		30	42	31	38	23	17	181

註 : 1974년도, 지주율 50% 이상.

資料 : 山崎 編(1985, p. 217)에서 作成.

을 하였다는 것은 앞에서 고찰한 바와 같다. 따라서 기업집단 모두가 각각 은행과 신탁 및 보험회사를 가지고 있다는 것은 두말할 것도 없다. 은행과 함께 종합상사도 막강한 거래기능과 금융기능으로 企業集團의 발전에 영향을 주었다[ヒルシュマイヤー·由井, (1977, p. 424)]. 앞에서 고찰한 바와 같이 다수의 중소기업이 해체되었던 三菱商社와 三井物産은 각각 1954년과 1959년에 최종적으로 통합·재건되어 同系企業에 우선적으로 유통 및 금융서비스를 제공함으로써 기업집단의 결속을 유지하는 데 큰 역할을 하였다. 한편 상사가 없던 住友는 三菱商社와 三井物産이 해체되어 있던 1952년에 住友商社를 설립하여 이분야로 진출하였으며 富士그룹에서는 丸紅, 第1그룹에서는 伊藤忠, 그리고 三和그룹에서는 日商岩井가 각각 종합상사로서의 역할을 수행하였다[(ヒルシュマイヤー·由井(1977, p. 424)]. 〈表 18〉은 6대 종합상사의 상황을 나타낸 것이다. 이들 綜合商社는 자본금, 자산, 매출고, 종업원으로

불 때 거대기업이며 산하에 다수의 자회사를 거느린 거대한 親會社이기도 하였다.

이와 같은 공통성을 가지면서도 기업집단은 산업적 기반에서 각각 일정한 특징을 가지면서 전개되었다. 三菱는 강력한 금융력을 가진 三菱銀行과 이른 시기에 三菱商事的 제진으로 결속력을 강화하면서 三菱重工業, 三菱油化, 三菱化成 등을 주력기업으로 하는 중화학공업 중심의 기업집단으로 발전하였다. 三井는 三井銀行과 三井物産을 중심으로 하여 중화학공업 부문에 이르기까지 다수의 기업을 거느리는 기업집단으로 발전하였다. 그러나 三井의 重化學工業의 산업적 기반은 三菱에 비해서 훨씬 약하였다. 三井의 경우 第1銀行과 분리함으로써 三井銀行의 자금력은 약하였고 유력기업이던 三井鑛山은 사양화하였으며, 중화학공업 부문에서는 중핵이 될 수 있는 대기업이 없었다. 따라서 三井그룹의 결집력은 약하고 그룹 기업간 경쟁이 크게 이루어졌다. 銅 제련을 기초로 한 기술적 관련 위에서 발전한 기업집단인 住友는 범위는 작으나마 강한 결집력으로 중화학공업부문으로 확장하고 住友金屬, 住友化學 등을 중핵으로 발전하였다. 이들 구 3대 재벌계의 기업집단과는 달리 舊安田財閥(금융)계의 富士(芙蓉會)그룹은 富士銀行을 중심으로 日本鋼管, 昭和電工, 日本시멘트, 丸紅를 유력기업으로, 第一勸銀그룹은 第一勸業銀行, 伊藤忠, 古川·川崎系를 중심으로, 그리고 三和그룹은 三和銀行, 日商岩井, 帝人, 神戶製鋼, 日立製作所, 日立造船 등을 유력기업으로 각각 발전하였다[中川·森川·由井 編(1979, pp. 364~365), 吉野(1975, pp. 153~154)].

기업집단은 日本의 企業體制에서 가장 중요한 지위를 차지하였다. <表 19>에 의하면 1974년 현재 기업집단의 社長會 멤버기업 175사의 전국 회사에 대한 자본금과 총자산비율은 각

<表 19> 企業集團이 日本經濟에서 차지하는 위치(1974년 3월 말) (단위: 社, %)

구 분		三菱	三井	住友	芙蓉	小計	第一勸銀	三和	合計
社長會 멤버기업만의 경우	기업 수	27	22	16	29	94	57	36	175
	자본금비율	4.4	3.0	2.5	4.8	14.7	3.4	5.0	21.9
	총자산비율	4.4	3.3	3.4	4.1	15.2	4.0	4.1	22.9
持株率 50%~100%의 회사를 더한 경우	기업 수	399	486	260	606	1,751	674	842	3,095
	자본금비율	5.2	3.7	2.9	5.8	17.6	4.1	6.0	26.1
	총자산비율	4.8	3.7	3.6	4.7	16.8	4.4	4.8	25.3
持株率 25%~50%의 회사를 더한 경우	기업 수	1,070	975	578	1,206	3,829	1,180	1,548	6,302
	자본금비율	7.0	4.7	4.3	6.8	22.8	5.2	7.2	33.5
	총자산비율	5.4	4.1	4.0	5.2	18.7	4.9	5.2	28.2
持株率 10%~25%의 회사를 더한 경우	기업 수	1,460	1,367	781	1,581	5,189	1,623	2,003	8,476
	자본금비율	8.3	6.6	6.0	8.1	28.0	6.5	9.0	41.0
	총자산비율	5.9	4.7	4.3	5.6	20.5	5.4	5.8	30.9

資料: 山崎 編(1985, p. 207).

〈表 20〉 獨立系 企業그룹이 日本經濟에서 차지하는 位置 (단위: 억 엔, %)

	年度	全産業 (法人企業 統計年報)	新日鐵系	日立系	東芝系	松下系	日産系	トヨタ	합 계
企 業 數	1958	418,861	13	3	7	4	3	11	41
	1973	1,034,124	34	29	13	14	19	20	129
總 資 産	1958	176,123 (100.00)	3,485 (1.98)	1,315 (0.75)	1,155 (0.66)	536 (0.30)	506 (0.29)	987 (0.56)	7,984 (4.54)
	1973	2,580,064 (100.00)	36,291 (1.41)	20,005 (0.78)	12,474 (0.48)	11,966 (0.46)	14,352 (0.56)	19,686 (0.76)	114,747 (4.45)
資 本 金	1958	20,365 (100.00)	514 (2.52)	232 (1.14)	189 (0.93)	82 (0.40)	68 (0.33)	141 (0.69)	1,226 (6.01)
	1973	142,032 (100.00)	3,374 (2.38)	1,780 (1.25)	1,160 (0.82)	809 (0.57)	802 (0.56)	1,207 (0.85)	9,132 (6.43)
費 出 額	1958	289,244 (100.00)	2,603 (0.90)	1,043 (0.36)	973 (0.34)	697 (0.24)	488 (0.17)	1,611 (0.56)	7,415 (2.57)
	1973	3,553,095 (100.00)	32,947 (0.93)	22,150 (0.62)	10,073 (0.28)	19,456 (0.55)	19,198 (0.54)	38,748 (1.09)	142,572 (4.01)

資料: 山崎 編(1985, p. 205).

각 21.9%와 22.9%였다. 이 비율을 持株率 10% 이상의 기업(8,476社)까지 포함하면 그것은 각각 41.0%와 30.9%에 달한다. 기업집단에 속하고 있는 기업들은 중화학공업에 비롯한 광범한 산업분야에 존재하는 과점적 대기업들이며 그 자체가 垂直的 下請系列關係를 통해서 산하에 다수의 중소기업을 거느리고 있다는 점에서도 매우 중요한 지위를 차지하고 있는 것이다.

그런데 일본의 기업체제에는 기업집단과는 달리 그리고 그와는 상대적으로 獨立性을 가지면서 그 자체가 자본, 임원과견, 기술, 생산, 판매 등의 제관계를 통해서 다수의 기업을 산하에 거느린 기업그룹이 있다. 이들 기업그룹은 중화학공업에 기반을 두고 下請關係를 통하여 親會社와 子會社라는 縱的, 垂直的 관계에 있다는 점에서 중화학공업에 중점을 두면서도 전 산업분야에 한 셋트씩의 대기업들이 은행과 종합상사를 중심으로 주식의 상호보유, 사장회, 계열융자 등을 통해서 횡적, 수평적으로 계열화되어 있는 기업집단과는 기본적으로 다르다. 이들 기업그룹은 '독립계 기업집단'으로도 불려지는 경우가 있으나 본래의 '기업집단'과는 다른 조직구조를 가진 것이며 따라서 그와 구별하여 '독립기업그룹', '독립계 대기업' 또는 '독립산업트러스트'라고 불려지고 있다[奥村(1983, pp. 19~28), 大阪市立大學 經濟研究所 編(1992, pp. 207~208)]. 高度成長期에 막대한 자본축적을 이룩하여 자기금융력을 높이고 系列化를 추진함으로써 형성된 이들 기업그룹으로는 전기기계공업에서의 日立,

〈表 21〉 金融業을 제외한 全法人企業에서 차지하는 資本金 10억엔 이상의 大企業의 地位  
(단위 : 社, 천명, 10억 엔)

		1960년	1970년	1975년
企業數	전법인	497,206	874,692	1,208,701
	대기업	415 (0.08)	1,185 (0.14)	1,634 (0.14)
從業員數	전법인	14,216	22,087	25,281
	대기업	2,262 (15.9)	4,323 (19.6)	4,721 (18.7)
總資產	전법인	27,965	147,513	319,890
	대기업	11,868 (42.4)	68,945 (46.7)	145,958 (45.6)
自己資本	전법인	6,329	23,726	44,616
	대기업	3,389 (52.9)	12,383 (52.2)	21,173 (47.5)
賣出額	전법인	45,511	213,946	456,562
	대기업	12,362 (27.1)	75,273 (35.2)	166,277 (36.4)

註 : ( )속 수치는 전법인(전산업)에서 차지하는 대기업의 비율(%)  
資料 : 壹岐・木村 編(1985, p. 29).

東芝, 松下, 자동차공업에서의 豐田, 日産, 소재생산부문에서의 新日鐵과 전력부문에서의 9개 그룹[山崎 編(1985, p. 205), 힐슈마이ヤー・由井(1977, pp. 427~428)]이 있다. 〈表 20〉에 의하면 이들 그룹은 1958~73년에 기업수로는 약 3배, 총자산으로는 약 14배, 자본금으로는 약 8배 그리고 매출액으로는 약 20배의 성장을 이룩하였다. 1973년 현재 이들 獨立企業集團이 전산업 법인기업에 대해서 차지하는 비중은 기업수의 경우 0.0125%인데 대해서 총자산, 자본금 및 매출액의 경우는 각각 4.45%, 6.43%, 4.0%에 이르고 있다.

1975년 현재 금융업을 제외한 전법인기업 120만 사의 0.14%에 불과한 자본금 10억엔 이상의 거대기업 1,634사가 종업원의 18.7%, 총자산의 45.6%, 자기자본의 47.5%, 그리고 매출액의 36.4%를 차지하고 있었다(〈表 21〉 참조). 이들 대기업은 주식의 相互保有, 人的結合, 重層的 下請關係를 통하여 광대한 지배력을 가지고 있었다. 일본의 기업체제는 이들 유력한 대기업으로 구성된 기업집단과 독립계 기업그룹을 중심으로 형성되어 있는 것이다.

#### 4. 企業行動

##### 4.1. 企業間 競爭

기업집단을 중핵으로 한 일본의 기업체제 속에서 企業行動의 特徵은 어떠한 것이었는가. 그 경우 특징적인 것은 기업행동이 매우 경쟁적이었다는 것이다. 무수한 중소기업이 존재하

는 속에서 그들 기업간의 경쟁은 물론 대기업간의 경쟁도 치열하였다. 치열한 경쟁 속에서 기업은 호황기에 적극적으로 擴大戰略을 추구하는 한편 불황기에는 安定化戰略을 추구하였다. 합리적 대응을 하지 못한 기업은 경쟁 속에서 탈락하여 유력한 기업에 흡수되거나 소멸하였다. 특히 불황기에 기업이 경영난에 봉착하고 도산하는 예는 중소기업의 경우 다수 나타났을 뿐만 아니라 비교적 대규모 기업의 경우에도 자주 발생하였다. 치열한 경쟁 속에서 살아남기 위해서 기업은 경쟁력 강화를 적극 추진하지 않으면 안되었다. 활발한 競爭을 통해서 기업은 體質을 強化하면서 성장하고 그것을 통해서 일본경제도 다이 나미한 성장을 하였다.

〈表 22〉 主要産業의 生産集中度(1962년)

(단위 : %)

最上位 1사		上位 3사		上位 5사	
사진필름	76	알미늄지	100	알미늄지	(100)
셀루로이드	63	寫眞필름	(100)	寫眞필름	(100)
板유리	55	板유리	100	板유리	(100)
알미늄지	49	맥주	97	맥주	(100)
버터	48	螢光放電管	83	螢光放電管	96
맥주	45	石灰窒素	83	機關車	95
자동차타이어	41	煉乳	82	石灰窒素	94
螢光放電管	41	셀루로이드	80	貨車	91
石灰窒素	40	自動車타이어	76	自動車타이어	91
合成織	37	機關車	74	煉乳	91
煉製乳	31	버터	74	自動車	90
貨車	30	貨車	68	電氣	88
機關車	29	메어	68	버터	88
電氣	28	合成織	67	셀루로이드	87
銑鐵	26	自動車	66	메어	85
自動車	26	銑鐵	65	銑鐵	83
메어	26	電氣	65	레이	82
合成染料	25	合成染料	64	合成織	80
電力	23	레이	60	合成染料	77
레이	23	製粉	60	電動機	74
電動機	22	電力	55	電力	73
粗鋼	20	電動機	53	製粉	66
食用油	19	粗鋼	48	粗鋼	64
生命保險	19	시멘트	47	食用油	62
시멘트	18	生命保險	43	시멘트	62
食油	17	食油	42	生命保險	61
過燐酸石灰	16	電線케이블	40	食油	61
損害保險	16	洋紙	39	電線케이블	56
電線케이블	16	造船	37	石油製品	55
石炭	15	石油製品	36	造船	51
		필름	33	洋紙	49
				安	48

造船	船	15	損害保險	33	損害保險	48
洋紙	紙	15	硫酸安	32	필프	47
石油製品	品	14	過燐酸石灰	32	過燐酸石灰	45
필프	프	13	石炭	31	石炭	40
硫酸	安	13	미싱	30	미싱	40
미싱	싱	10	醬油	25	苛性소다	35
倉庫	庫	10	苛性소다	23	銀行	32
성냥	냥	9	倉庫	20	醬油	30
苛性소다	다	8	銀行	19	海運	28
海運	운	6	성냥	18	성냥	27
銀行	행	6	海綿	18	綿絲	26
綿絲	絲	5	綿製品	16	倉庫	25
綿製品	品	2	綿製品	6	綿製品	10

註：3사, 5사 미만으로 100%가 된 경우는 (100)으로 표시함.  
 資料：ハードレー(1973, pp. 378~379).

대기업 중심의 일본의 기업체제 속에서 산업조직은 과점적 조직으로 전개되었다. <表 22>는 1962년 현재 주요산업에서의 生産集中度를 나타낸 것이다. 1사 독점은 없고 2~3사 독점이 3산업 그리고 4~5사 독점이 4산업에서 나타나고 있을 뿐, 대부분의 산업에서는 6사 이상의 대기업에 의해서 생산이 과점되고 있는 것이다. ‘集排法’에 의한 거대기업의 분할로 상위 3사 또는 10사의 생산집중도는 전전에 비해서 저하하였다[中村(1981, p. 152), 正村(1978, pp. 194~197)]. 기업집단의 ‘원샷트주의’로 주요산업마다 寡占의 大企業이 존재하고 그들 상호간에는 치열한 경쟁이 전개되었다[宮嶋(1985, pp. 64~71)]. 과점기업간 競爭關係는 <表 23>을 통해서 볼 수 있을 것이다. 즉 1955~75년에 과점적 대기업의 상대적 지위에는 두드러진 변동이 나타나고 있으며 그것은 그동안 그들 기업간의 경쟁이 치열하게 전개되었고 그 과정에서 그들 기업의 地位가 매우 流動的이었음을 나타내고 있는 것이다.

<表 23> 寡占企業間競争

(단위 : %)

		1955년	1960년	1965년	1970년	1975년
맥주	기린 맥주	39.6	44.7	47.6	55.4	60.8
	삿보로 맥주	31.4	26.1	25.2	23.0	20.2
	아사히 맥주	31.7	27.2	23.1	17.2	13.5
	산토리	—	—	2.2	4.4	5.5
나일론	東レ	78.0	53.7	46.8	36.5	34.5
	유니치카	22.0	28.2	24.9	19.5	19.2
	帝人	—	6.3	9.4	12.8	13.1
	鐘紡	—	7.4	8.9	11.6	11.2
	東洋紡	—	2.9	4.9	8.5	7.9
旭化成	—	1.2	4.6	10.7	13.4	

가 솔 린	日 本 石 油	26.8	18.9	18.0	18.2	16.4	
	出 光 興 業	8.4	12.7	14.2	14.4	14.2	
	共 同 石 油	2.2	6.7	9.7	10.7	11.9	
	엘 石 油	12.9	12.8	10.1	9.9	9.7	
	모 빌 石 油	15.6	13.6	8.3	8.2	9.2	
	三 菱 石 油	9.5	8.8	8.3	8.5	8.2	
	九 善 石 油	6.9	9.8	8.0	8.0	7.5	
에	모빌	모빌	7.5	7.1	6.6		
銑 鐵	八 幡 製 鐵	34.3	28.0	25.0	} 新日本製鐵		
	富 士 製 鐵	31.5	31.0	24.0		44.1	39.3
	日 本 鋼 管	17.8	14.1	13.9		16.1	16.1
	住 友 金 屬	2.8	5.2	11.7		13.2	15.7
	川 崎 製 鐵	6.3	8.4	13.2		14.1	14.9
	神 戶 製 鋼 所	2.9	8.1	6.6		6.7	9.4
소 형 자 동 차	토 요 다	35.0	33.3	39.7	44.4	36.5	
	口 產	35.8	41.1	} 닛산프린스			
	프 린 스	5.0	8.4		35.8	36.4	33.6
	東 洋 工 業	—	—		6.6	9.6	9.7
	三 菱 自 動 車	—	4.8		5.5	4.4	6.7
	本 田 技 研	—	—		1.2	2.4	8.5
이 스	9.1	5.9	4.8		0.6	1.7	
造 船	三 菱 造 船	18.7 <sup>k</sup>	22.0	} 三菱重工業			
	三 菱 日 本 重 工 業	7.2	4.6		23.7	20.2	19.8
	新 三 菱 重 工 業	7.1	6.6				
	石 川 島 播 磨	9.3	6.9		19.2	22.4	17.2
	三 井 造 船	7.1	8.9		8.0	10.5	11.0
	日 立 造 船	11.3	13.1		9.9	13.1	11.7
	川 崎 重 工 業	9.9	10.3		4.4	10.2	8.5
	日 本 鋼 管	10.2	5.4		6.2	5.6	8.2
	住 友 重 機 械	—	—		—	4.1	6.0
佐 世 保 重 工 業	3.5	1.0	2.5	6.6	3.3		

資料：安藤 編(1975, p. 179).

과점적 대기업간의 치열한 競爭이 전개되는 속에서 뒤에서 보는 바와 같이 경쟁을 제한 하려는 여러 가지 방안이 고안되었으나 기업의 신규진입을 저지한다든가 독점가격을 설정·유지한다는 것은 사실상 실현하지 못하였다. 무엇보다도 카르텔조직의 확대에도 불구하고 주요산업 전반에 걸쳐서 협정가격을 효과적으로 설정·유지하지는 못하였다. 따라서 고도성장기의 불황기에도 가격의 下方硬直性은 나타나지 않았다[吉野(1975, pp. 183~184)]. 한편 高度成長期の 확대되는 투자기회 속에서 중화학공업부문에서마지 기업의 신규진입이 활발하게 이루어짐으로써 기존기업의 과점적 지위가 오히려 약화되고 있다는 것이 주목된



〈表 24〉 製造業 上位 100社의 一般集中度

年度	總 資 産	資 本 金	自己資本	純 資 産	費 出 額	從 業 員
1950	54.6	35.2	55.9	55.5	45.2	20.8
51	50.9	46.5	52.2	51.3	43.6	19.0
52	46.9	46.9	53.1	55.8	35.0	18.0
53	47.1	44.4	54.4	56.9	34.5	16.9
54	41.1	43.0	48.3	51.4	28.7	16.1
55	40.4	43.5	47.2	48.7	30.1	15.7
56	41.4	48.3	45.4	48.1	31.4	15.1
57	37.8	46.5	44.0	44.1	25.5	13.8
58	36.3	46.9	43.0	44.0	24.2	14.0
59	38.8	54.3	46.7	47.4	28.2	13.9
60	37.8	50.0	41.9	44.1	26.0	14.0
61	39.4	50.7	42.3	44.1	28.9	14.1
62	39.0	51.8	43.4	44.2	28.8	14.4
63	37.7	49.4	43.3	44.6	29.0	14.1
64	39.7	50.3	44.9	46.6	29.4	14.5
65	38.0	49.1	44.4	43.5	29.0	14.8
66	37.2	46.8	42.8	43.8	28.7	14.7
67	33.9	46.5	41.5	36.3	28.5	14.3
68	34.8	45.0	40.7	36.8	28.5	15.2
69	34.0	45.1	38.2	34.8	28.3	15.4
70	35.7	44.2	38.9	37.7	29.0	15.7
71	37.3	43.3	38.7	41.0	28.9	15.7
72	34.9	41.8	37.5	37.4	28.3	16.2
73	31.8	40.7	35.6	32.8	27.2	16.7

資料：安藤 編(1975, p. 179).

다. 〈表 24〉에 의하면 제조업 상위 100사의 일반집중도는 1950~73년에 자본금을 제외한 모든 지표에서 두드러지게 저하하고 있다. 그것은 그만큼 100大 企業에 들지 못한 기업의 지위가 높아지고 있다는 것을 나타내는 것이다.

사실 고도성장기에는 ‘투자가 투자를 부른다’는 연관 속에서 ‘過當競爭’이라고 불려질 만큼 활발한 기업의 투자활동이 전개되었다. 일본의 기업과 더 나아가 經濟의 다이나믹한 성장의 원동력은 치열한 기업간 경쟁과 그것을 통한 기업체질의 강화에 있었다.

그러면 ‘過當競爭’이라고 불려질 만큼 기업행동이 경쟁적으로 이루어지게 된 조건은 무엇인가. 그 가장 기본적 조건으로 지적되어야 할 것은 두말할 것도 없이 자본주의 市場經濟體制의 確立일 것이다. 전후 민주화개혁을 통해서 정치제도로서 민주주의가 정착되고 모든 수준에서의 경제활동의 자유가 확대되면서 경제제도로서의 가격기구가 기능하게 되었다. 전후의 경제통제가 철폐되어 가격기구가 정상적으로 기능하기 시작한 것은 1949년의 닛지

라인에 이르러서였으나 그후 1950년대, 60년대, 70년대로 시기가 뒤로 갈수록 자원배분이 가격기구를 통해서 이루어지는 정도는 더욱 커졌다[壹岐・木村 編(1985, pp. 60~62)]. 이러한 制度的 基盤에서의 기업행동의 속성은 끊임없는 경쟁이었다. 따라서 전후 일본에서의 기업간 경쟁을 고찰하는 데 있어서는 자본주의 시장경제체제의 확립을 기본진제로 하면서 기타 조건들을 고찰할 필요가 있을 것이다. 그들 조건을 우리는 경제적・객관적 조건과 체제・경영주체적 조건으로 나누어 고찰할 수 있을 것이다.

첫째의 경제적・객관적 조건은 기본적으로 지속적인 市場 및 投資機會의 擴大이다. 전후의 경제민주화개혁과 군수산업에서 민수산업으로의 전환, 그것을 기반으로 한 경제부흥과 고도성장과정에서 國內市場이 크게 확대되었다. 그 과정에서 단기적인 불황과 조정기를 수반하면서도 전체로는 확대국면이 지속되었다. 전후의 극심한 공급부족 상태에서 생산재개를 위한 ‘傾斜生産方式’이 추구되면서 막대한 政府資金이 投入되고 가격보조금이 지급되었다. 확대국면은 닛지라인에 의한 단기간의 수축기를 거쳐 한국동란을 계기로 한 ‘特需景氣’로 미증유의 확장기로 이어졌다. ‘특수경기’의 소멸에 따른 동란후의 수축기에 기업은 제편성되면서 합리화를 추진하였으며 그에 대해서 정부는 적극 지원하였다. 이러한 과정에서 기업의 投資活動은 경쟁적으로 遂行되었다.

특히 투자기회의 확대는 고도성장기에 두드러졌다. 技術革新의 전면적 진전과 신공업의 발전에 의한 중화학공업화가 전개되고 정부의 산업합리화정책이 추진되는 속에서 기업은 적극적으로 市場占有率 확대전략을 추구하였으며, 그러기 위하여 생산설비의 확대와 기술 도입 및 합리화를 위한 투자를 경쟁적으로 추진하였다. 그것은 은행의 적극적인 대출정책에 의해서 뒷받침되었다. 한 기업과 한 산업부문에서의 投資擴大는 다른 기업과 다른 산업에서의 투자확대로 이어졌다. 기업집단의 ‘원샷트주의’적 기업설립도 경쟁적으로 이루어졌다[ヒルシュマイヤー・由井(1977, p. 426)]. ‘투자가 투자를 부른다’는 競爭的 投資活動 속에서 기업의 신규설립, 설비확대, 합리화가 추진되었다. 기업은 호황기의 시장확대만이 아니라 불황기에 대비하기 위해서도 투자를 확대하였다. 불황기에 카르텔협정으로 生産制限을 할 경우 각 기업의 생산할당량은 그 시점에서의 생산능력 및 市場占有率을 기준으로 결정되었다. 따라서 기업은 호황기에 시장점유율 확대를 위한 투자확대전략을 적극 추진하였다. 이와 같은 경제적 조건에서 기업간 경쟁은 활발하게 전개되었다.

둘째는 企業體制 및 경영주체적 조건이다. 기업체제의 중심에는 기업집단이 있었다. 企業集團에는 기업경영자 및 종업원의 강한 귀속의식, 따라서 집단정신이 있었으며 그것은 대외적으로는 다른 기업집단과의 강한 경쟁의 동인이 되었다. 한편 기업집단간 경쟁은 同

業種 기업간 경쟁에 의해서 증폭되었지만 때로는 역으로 기업집단간 경쟁이 동업종 기업간 경쟁을 강제하기도 하였다[野田(1975, p.125)]. 전전의 재벌이 持株會社(본사)를 통하여 산하기업을 통일적으로 통제·관리하였던 데 대해서 재벌해체후 새로 형성된 기업집단에는 그러한 중앙통제기구는 존재하지 않았다. 그 속에서 개별기업은 기업집단의 계열에 속해 있으면서도 기본적으로는 자신의 책임하에 활동하는 독립적 기업이었다. 따라서 그들 기업은 계열 이외의 기업과는 두말할 것도 없고 경우에 따라서는 同系列企業과도 경쟁관계에 있었다. 한편 집중배제법의 적용에 따라 전전의 거대기업이 해체·분할됨으로써 기업의 독립력이 약화되었을 뿐만 아니라 신규진입의 기회가 확대되어 그만큼 企業間 競爭基盤이 擴大되었다.

활발한 기업행동을 수행한 주체는 소유와는 무관한 專門經營者였다. 재벌해체 조치에 의해서 지주회사가 해체되고 그가 소유하던 주식은 공개되어 소유와 경영은 분리되었다. 그와 함께 戰時 지도자의 공직추방과 함께 주요기업의 경영자도 추방되었다. 2차에 걸친 추방 조치로 3,600여 명의 대기업 간부와 56명의 재벌가족이 추방되었다. 그 결과 발생한 최고경영자층의 공백을 보충한 것은 보다 하위관리층에서 승진한 經營者들이었다.<sup>(8)</sup> 구경영자의 추방은 1950~51년에 해제되었으나 그들의 원래 직책으로의 복귀는 극히 예외적이었다. 최고경영자층의 획기적인 세대교체가 이루어진 것이다. 새로운 기업경영자는 주식소유와는 분리된 전문경영자였다[ヒルシュマイヤー·由井(1977, pp.381~383), 吉野(1975, pp.100~101), 中川·森川·由井 編(1979, pp.353~354)]. 전후의 새로운 기업체제의 전개는 '경영자혁명'을 수반한 것이다.

소유와 분리된 專門經營者의 權限은 商法 개정(1950년)에 의해서 대폭 증대하였다[藤井 編(1982, pp.228~229)]. 주주가 아니라도 최고경영자가 될 수 있는 길이 열리고 기업경영에서의 전문경영자의 지배적 지위가 확립되었다. 물론 전문경영자의 지위는 전전에도 이미 커지고 있었다. 특히 재벌기업에서는 일찍부터 고용된 전문경영자가 企業의 經營管理에서 중요한 역할을 수행하고 있었다. 그들의 기업경영에서의 권한은 컸고 보수도 매우 높았다. 그럼에도 불구하고 그들은 충성심을 가지고 재벌가족의 종합적 지침과 엄격한 가훈을 따르지 않으면 안되었다. 이에 대해서 전후의 전문경영자는 기업경영에서 최고경영자로서의 實質的인 權限과 자유를 향유하였다. 그들은 거의 전부가 대학졸업자였다.<sup>(9)</sup> 그들은 주식배당

(8) 신경영진의 약 반수는 그 때까지 이사회 참석 경험이 전혀 없는 소장, 부장, 공장장급이었다[橋本·武田 編(1992, p.213)].

(9) 1962년에 대기업 경영자의 약 90%는 고등교육기관의 졸업자였다[靑沼(1965, p.117), 吉野(1975, p.105)].

에 의한 고액소득자가 아니라 專門經營機能에 의한 봉급취득자였으며 봉급수준은 다른 직업에 비해서 높았으나 戰前 및 외국과의 비교에서 볼 때 낮았다[吉野(1975, p.108)].

새로운 전문경영자가 추구한 경영목표는 주주에게 높은 수준의 배당을 보장하기 위한 단기적 이윤극대화보다도 시장점유율 상승을 통한 기업의 장기적 성장과 사회적 위신의 상승에 있었다(野田(1975, p.125)). <表 25>는 經營目標을 비교한 것이다. 일반주주의 힘이 강한 미국기업이 투자수익률과 주가의 상승이라는 단기적 수익목표를 중요시하는 데 대해서 일반주주의 힘이 상대적으로 약한 일본기업에서는 市場占有率과 신제품비율이라는 長期的 成長目標을 중요시하고 있다. 일본의 기업경영자들의 동기는 높은 수익률과 주가에 의한 높은 배당, 소득이 아니라 기업의 長期的 成長을 통한 높은 평가와 社會的 威信의 획득이었다. 사실 일본기업의 經營理念의 주요범주에는 기업의 사회적 책임, 기업에 관여하는 개인이나 집단(소비자, 去來先, 지역사회 등)에 대한 배려, 기업 내에서 일하는 사람들의 인간으로서의 존재형태(친질, 소질, 수양, 근성 등) 및 신뢰·협력관계, 회사 자체의 이익, 기업경영과 경영관리의 존재양태 및 사고방식(합리성, 기술지향성, 창의성, 진취성 등) 등이 포함되어 있다(壹岐·木村 編(1985, p.95)). 전문경영자들은 전후 부흥과 고도성장기의 커다란 기업기회에 적극적으로 대응하면서 혁신적 기업가활동을 수행하였다.

물론 전후 대기업을 기업경영자층이 내부승진으로 최고경영자가 된 전문경영자뿐만 아니라 專門經營者가 주를 이루고 있는 속에서도 그들과는 유형적으로 다르면서 활발한 기업가활동을 수행한 기업경영자들도 있었다. 그것은 戰前에 이미 상당한 규모로 성장한 전기부품 기업의 創始者로서 전후에 특정 산업분야에서 거대기업을 이르고 그 경영자로 활동한 기업경영자와 전후 대두한 신흥기업의 創業者型 企業經營者(ヒルシュマイヤー·

<表 25> 經營目標의 比較

經營 目標	美 國	日 本
投資 收益率(ROI)	2.43	1.24
株 價 上 昇	1.14	0.02
市 場 占 有 率	0.73	1.43
製品 포트폴리오 개선	0.50	0.68
生産·物類시스템 합리화	0.46	0.71
自己 資本 比率	0.38	0.59
新 製品 比率	0.21	1.06
會社의 社會이미지 상승	0.05	0.20
作業條件 개선	0.04	0.09

註: 숫자는 순위 점수(수위 3점, 2위 2점, 3위 1점, 기타 0점)의 평균치  
資料: 加護·野中·榊原·奥村(1983, p.25).

由井(1977, p. 393), 吉野(1975, pp. 101~102), 中川・森川・由井 編(1979, pp. 353~354)]가 있었다. 그들은 전후의 기술혁신의 물결 속에서 혁신적 기업가활동을 통해서 특정 산업 부문에서 기존기업 또는 신설기업을 세계적인 거대기업으로 성장시킨 기업경영자이다. 따라서 그들은 유형적으로는 전문경영자와는 다르면서도 소유에 기초한 보수적·소극적 활동이 아니라 기술개발과 경영관리에서의 革新的 活動을 수행한 기업경영자로서 능력과 기능 면에서 볼 때 전문경영자와 같은 새로운 유형의 기업경영자로 인식될 수 있을 것이다. 새로운 기업경영자가 기업의 장기적 성장전략을 추구하여 적극적인 기업가활동을 전개하는 속에서 기업간 경쟁은 활발하게 전개되었다.

#### 4.2. 企業間 協調

일본의 기업행동이 매우 경쟁적이었다고 해서 그것이 언제나 완전경쟁적, 유동적으로 수행된 것은 아니다. 오히려 그것은 매우 경쟁적이면서도 한편에서 협조적이었다는데 그 특징이 있다. 기업은 기업집단을 중심으로 한 기업체제 속에서 内部去來를 통해서 기본적으로 協調關係를 유지하였다. 그리고 기업은 '過當競爭'에서 오는 불안정성을 회피하기 위하여 특히 불황기에는 카르텔조적으로 협조를 모색하였다. 한편 정부는 국민경제적 관점에서 정책적으로 기업활동을 방향지우고 과당경쟁에서 오는 자원낭비를 사전에 제거하기 위하여 企業間 協調를 적극 誘導하였다. 사실 일본의 산업정책이 정부가 주도하고 산업기업이 그에 부응하여 행동하는 '日本株式會社'<sup>(10)</sup> 체제에 의해서 추진되어 왔다는 인식은 일반적으로 받아들여지고 있는 것이다.

일본에 있어서의 기업간 협조는 기업체제 속에 이미 그 조건을 가지고 있었다. 무엇보다도 일본기업은 소유관계에서 밀접한 상호관계를 가지고 있었다. <表 26>은 1976년 현재 일본의 株式保有比率를 나타낸 것이다. 일본의 상장기업의 주식의 66.9%가 금융기관이라든가 사업법인을 중심으로 한 국내법인에 의해서 소유되어 있는 한편 개인소유(28.5%)와 외국법인소유(4.6%)는 33.1%에 불과하다.<sup>(11)</sup> 즉, 주식이 널리 공개되어 대중이 주주가 되고 자본가가 되는 '인민자본주의'와는 달리 주식소유의 '法人化'[奥村(1984, pp. 51~58)]가, 특징적으로 진전된 것이다. 이러한 株式所有構造로 볼 때 기업간에는 협조적인 관계가 나타날 수 있는 조건이 기본적으로 존재하고 있었다고 볼 수 있을 것이다.

더구나 이와 같은 특징의 소유구조 속에서 형성된 기업체제는 大企業體制이며 그 중심에

(10) '일본주식회사'론에 대해서는 壺岐・木村 編(1985, pp. 62~63), 藤井・丸山 編(1991, pp. 134~136).

(11) 1954년 현재로는 개인의 소유비율이 69.1%이었는데 대해서 금융기관·법인의 그것은 15.5%에 불과하였다. 그동안 주식소유의 법인화현상이 두드러지게 진전된 것이다[二木(1976, pp. 14~15)].

〈表 26〉 日本의 株式所有比率(全上場會社, 1981년도)

(단위: %)

政府・地方公共團體	0.2	證券會社	1.7
金融機關	37.3	事業法人・기타 法人	26.3
銀行・信託銀行	17.7	外國法人	4.6
生命保險會社	12.6	個 人	28.5
損害保險會社	4.9	個人 기타	28.4
證券金融會社	0.8	外國人	0.0
기타 金融機關	1.4		
投資信託	1.3	합	100.0
		계	

資料: 奥村(1983, p. 107)에서 인용

는 기업집단이 존재하고 있다. 과점적 대기업은 그 자체가 중층적 하청관계를 통해서 다수의 中小企業을 수직적으로 統轄하는 중심기업이 있으며 기업집단은 이러한 대기업을 전산업에 걸쳐서 한 셋트씩 수평적으로 결합한 거대한 기업그룹이었다. 기업집단은 株式의 相互所有와 人的 結合을 통해서 강한 내부적 결속관계를 가지고 있으며 생산에 필요한 원재료를 모두 내부에서 조달할 수 있는 ‘自己完結的’ ‘원셋트주의’적 産業構造를 가지고 있었다 [二木(1976, p. 60)]. 이러한 기업체제 속에서 물적 관계 즉 생산물의 내부거래가 활발하게 이루어질 수 있다는 것은 쉽게 짐작할 수 있을 것이다. 〈表 27〉은 기업집단 내부에서의 생산물의 內部去來의 實態를 나타낸 것이다. 이 표를 통해서 우리는 기업집단의 내부거래비율이 매우 높다는 것을 알 수 있다. 기업집단의 내부거래를 활발하게 하는데 있어서 중추적 역할을 한 것은 綜合商事였다. 상사는 물론 외부거래에도 광범하게 종사하였지만 내부적으로는 集團企業間 去來를 매개하였다. 관련기업간의 협조는 기본적으로 이러한 내부거래를 통해서 이루어진 것이다. <sup>(12)</sup>

다음으로 산업계에서는 기업의 공통의 이익을 도모하기 위하여 각종 단체가 조직되어 있었다. 무엇보다도 산업계에는 100을 넘는 업종별단체 [ヒルシュマイヤー・由井(1977, p. 414)]가 있어 정보교환과 함께 대기업주도하에 공통의 문제를 협의하여 기업간 협조와 對 정부 진정 등 업계의 이익을 옹호하기 위한 활동을 수행하였다. 한편 대기업의 경우 企業集團의 社長會라든가 企業經營者들의 비공식적인 각종 회합이 기업간 또는 재계에서의 협조・조정에서 일정한 역할을 수행하였다 [吉野(1975, p. 152, pp. 155~156)]. 그리고 이러한 단체 및 모임의 상위에는 공적인 4개의 경영자단체가 있어 업계 전체의 입장에서 조정・협조하였을 뿐만 아니라 정부에 대해서도 영향을 주면서 기업 일반의 效率的 運營과 기업경영자의 社會的 地位의 향상을 위하여 큰 역할을 수행하였다.

(12) 기업집단내 거래의 실태와 종합상사의 기능에 대해서는 奥村(1983, pp. 136~148) 참조.

〈表 27〉集團內的 相互去來相對別 流動負債殘高(1960년 현재) (단위: %)

	A <sup>3)</sup>				B <sup>4)</sup>			
	三井	三菱	住友	安田	三井	三菱	住友	安田
集團內	48.1	81.9	59.2	46.2	63.0	72.5	75.1	13.7
他集團 <sup>1)</sup>	7.3	0.6	16.4	12.2	3.4	8.4	8.9	17.1
巨大企業 <sup>2)</sup>	12.5	16.8	14.2	19.3	4.8	4.8	1.8	5.7
기타	32.2	0.6	10.2	22.3	28.8	14.3	14.2	63.6
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

註: 1) 三井(19社), 三菱(29社), 住友(24社), 安田(15社)의 4기업집단의 당해집단 이외의 기업.  
 2) 古河系, 八幡製鐵系 등의 산업자본계의 기업집단에 속하는 기업 60社와 電力會社.  
 3) 대상에서 商社를 제외.  
 4) 商社를 포함.

資料: 二木(1976, p. 66).

특히 4개의 경영자단체는 경영, 경제에 대해서는 물론 정치에 대해서도 큰 영향을 미쳤다. 그 중에서 가장 중요한 것은 1946년에 설립된 ‘經濟團體連合會’(經團連)였다. ‘經團連’은 업종별 단체와 개별적 대회사를 정회원으로 하여 조직된 단체로서 政府와 밀접한 關係를 유지하면서 경제정책에도 큰 영향을 미쳤다[吉野(1975, pp. 109~111)]. 商工會議所는 ‘經團連’의 행동에 따르면서 독자적 활동으로는 주로 중소기업의 진흥, 조정을 위한 활동을 하였다. ‘經團連’의 주도하에 설립된(1948년) ‘日本經營者團體連盟’(日經連)은 노사관계의 분야에서 1950년대 전반기의 장기간에 걸친 과격한 대규모 쟁의에 강력하게 대응한 한편 50년대 후반기 協調의 勞使關係의 기반이 된 각종 제도의 도입에 중요한 역할을 하였다. ‘經濟同友會’(同友會)는 뜻 있는 젊은 경영자들이 당면한 경제적 문제들과 企業經營者의 새로운 바람직한 행동방식을 논의하기 위하여 회합한(1946년) 것을 계기로 조직된 단체로서 경영자가 주체적 책임을 가진 새로운 산업사회의 비전의 연구, 입안, 개발기관이 되었다. ‘同友會’는 그후 유력 경영자가 다수 참가하면서 사고면에서는 ‘經團連’에 접근하면서도 진보적 입장을 견지하여 1956년에는 ‘경영자의 사회적 책임의 자각과 실천’에 대한 결의를 하여 기업의 사회적 책임을 강조하고 경영이념을 체계화하면서 기업경영자의 자세를 정립하는 데 크게 기여하였다. 이들 經營者團體는 기업간 조정·협조, 정부와의 우호적 관계의 유지, 국민적 신뢰의 획득을 이룩하면서 企業活動의 효율적 수행과 비즈니스의 사회적 지위의 향상에 크게 기여하였다. <sup>(13)</sup>

그러나 업계단체는 기업간의 협조를 위해서 공동행위를 수행한 조직은 아니었다. 기업간

(13) 4개 경영자 단체의 기능과 역할에 대해서는 ヒルシュマイアー·由井(1977, pp. 414~421), 野田(1975, pp. 108~116) 참조.

협조를 위한 공동행위는 카르텔조치를 통해서 수행되었다. 기업은 호황기에 경쟁적으로 投資活動을 하면서 불황기에는 카르텔을 통한 가격 및 생산제한협정으로 不況을 극복하려 하였다. 제정 당시에는 과격하리 만큼 철저한 법이라고 평가된 ‘獨占禁止法’의 이념은 한국동란기의 특수경기가 소멸하여 심각한 불황이 발생하자(1952년) 카르텔이 합법화됨으로써 크게 수정되었다. 즉 정부는 같은 해에 ‘獨禁法’의 적용 제외라는 형식으로 카르텔을 합법화하는 조치로 ‘特定中小企業安定臨時措置法’을 제정한 것이다. 이 법은 대상업종을 한정한 한시적 입법으로 제정된 것이었으나 그 후 대상업종을 계속 확대하면서 항구적 입법으로서의 ‘中小企業安定法’(후에 ‘中小企業團體組織法’으로 됨)이 되었다. 또한 1952년에는 수출의 과당경쟁방지를 위하여 ‘輸出入去來法’이 성립되었다. 정부는 ‘獨禁法’의 테두리 밖에서 산업질서를 유지하려 하였던 것이다.

그러나 산업질서 유지를 지향한 通産省의 산업정책은 公正去來委員會의 충실한 ‘獨禁法’ 운용방침과 상충되게 되었다. 이에 1953년에는 제 2차 ‘獨禁法’ 개정이 이루어지게 되었다. 개정법에 따라 공동행위의 획일적 금지가 중지되어 일정한 조건하에서의 不況카르텔 및 합리화카르텔이 허용되게 되었다. 그 결과 <表 28>에서 보는 바와 같이 카르텔수는 크게 증가하였다. 기타 적용제외법 카르텔은 중소기업카르텔로서 1966년의 피크시에는 1,000건을 돌파하였으며 합리화카르텔은 1960년대를 통하여 매년 10건을 상회하였다. 대기업이 포함된 불황카르텔은 수적으로 많지는 않았으나 예외적으로 많던 1966년에는 16건에 이르렀다.

그런데 대기업의 경우 중요한 것은 법적으로 인정된 불황카르텔보다 通産省의 ‘行政指導’에 의해서 형성되고 공정거래위원회의 묵인하에 가능한 ‘勸告카르텔’이었다. 通産省(1949년 설치)은 1953년경부터 고도성장기에 걸쳐 적극적으로 産業政策을 시행하여 합성섬유, 철강, 합성수지, 석유화학, 기계 등을 중심으로 한 중화학공업을 육성, 진흥하는 한편 유안, 석탄 등 구조불황산업을 보호하였다(<表 29> 참조). 通産省의 産業政策의 기초는 기본적으로 중요산업의 合理化와 국제경쟁력의 강화, 수출확대, 중화학공업화의 추진이었다. 通産省은 각 산업의 합리화의 방향과 유도목표를 정하고 稅制上的 우대조치, 이자보조, 국가자금의 투입, 은행융자상의 우대 등의 제조치로 기업을 적극 지원하였다. 이와 같은 보호·육성정책에 뒷받침되어 기업은 정부의 정책방향에 부응하여 일제히 투자활동을 확대하였다. 그것은 과도한 투자경쟁으로 나타났다. 과도한 투자경쟁은 불황기에 대비해서 결국은 조정되지 않으면 안되었다. 이에 通産省은 ‘권고카르텔’을 조직하게 하여 과도한 설비투자(생산능력의 확대)를 제한하고 조정하는 역할을 수행하였다.

通産省은 ‘권고카르텔’을 통하여 생산제한 또는 價格安定을 유도하여 업계의 안정을 도



〈表 28〉 카르텔의 推移(3월말)

(단위: 건)

年度	獨禁法不 況카르텔 (24조의 3)	合 理 化 카르텔 (24조의 4)	기타 適 用除外法 카르텔	합 계	권고조업 단축
1953	—	—	53	53	—
54	0	0	79	79	—
55	0	0	162	162	—
56	0	4	244	248	—
57	1	6	305	312	—
58	1	6	394	401	19
59	5	8	496	509	40
60	4	9	582	595	29
61	3	9	702	714	19
62	0	11	857	868	15
63	1	11	931	951	27
64	2	14	954	970	11
65	2	14	983	999	12
66	16	14	1,049	1,079	14
67	1	13	1,026	1,040	13
68	0	13	990	1,003	13
69	0	12	936	954	15
70	0	10	876	886	9
71	0	13	823	845	9
72	9	10	957	976	9
73	2	10	967	977	6
74	0	9	899	908	—
75	2	0	786	788	—
76	1	0	653	654	—
77	1	0	527	528	—

資料: 安藤 編(1975, p. 180).

모하였다. 그러나 강력한 확대전략을 추구하는 企業으로서는 그에 불복하는 경우도 있었다. 이러한 기업에 대해서 通産省은 권고, 설득에서 비롯하여 외화할당의 삭감이라든가 각종 레택의 적용 제외 더 나아가 도의적 비판에 이르기까지 각종의 직접·간접적 수단으로 정부의 ‘행정지도’에 따르도록 강력하게 유도하였다.

1960년대에 들어 通産省은 ‘권고카르텔’의 형성을 위한 행정지도에서 더 나아가 産業構造의 再編成을 적극 추진하였다. 그것은 1964년부터의 무역자유화의 전면적 실시를 앞두고 기업의 국제경쟁력 향상이 요구되는 속에서 합병에 의한 기업의 대형화와 기업간 제휴 내지 공동행위를 강화한다는 것이었다. 산업구조의 재편성을 위한 通産省의 일관된 지도방식은 기본적으로 ‘獨禁法’에 저촉되지 않으면서 합병과 공동행위로 기업의 集中化和 專門化를 促進하고 과당경쟁의 폐단을 제거한다는 것이었다. ‘協調方式’이라고 불려진 이 계획은 通

〈表 29〉 1955년 前後의 產業政策

産業育成・振興		構造不況産業支援	
1953.3	合成纖維育成 5個年計劃決定	1953.2	硫安企業近代化 3個年計劃立案
5	가스事業擴充 5個年計劃決定	7	硫安合理化 5個年計劃決定
9	酢酸纖維増産 5個年計劃決定		
54.4	第2次鐵鋼合理化計劃決定	54.6	肥料 2法成立
6	航空機製造事業法改正	10	銅合理化 3個年計劃作成
10	시멘트新增設 3個年計劃作成	55.8	硫安合理化 5個年計劃作成
55.6	合成樹脂工業育成 5個年計劃作成		石炭鑛業合理化臨時措置法
7	石油化學工業育成對策決定	56.6	纖維工業設備臨時措置法
56.5	核原料物質開發促進臨時措置法		
6	機械工業振興臨時措置法		
57.6	合成고무製造事業特別措置法		
	電子工業振興臨時措置法		
11	都市가스普及第2次 5個年計劃決定		
58.5	航空機工業振興法	58.4	石炭鑛業合理化臨時措置法改正
7	電子工業振興 5個年計劃決定		

資料：通商産業省(1975), 安場・猪木 編(1989, p. 91).

産省, 기업, 금융기관의 협조에 중점을 둔 것이다. 즉 이들 3자가 특정산업의 재편성목표에 합의하면, 해당 산업기업들이 그 계획을 자주적으로 실시하고 이에 대해서 通産省은 각종 우대조치를 적용하고 금융기관은 금융적 지원을 한다는 것이었다.

이러한 목적으로 1960년대 초에 通産省 주도로 ‘特定産業振興法案’이 작성되었다. 그 주요내용은 특히 국제경쟁력의 강화가 필요한 전략적 산업을 지정하여 ‘獨禁法’의 적용에서 5년 동안 제외하고 지정된 기업에 대해서는 稅制上的 특전, 장기저리대부 등의 혜택을 준다는 것이었다. 이 법안에 대해서는 ‘協調方式’ 당사자의 하나인 금융기관의 소극적 태도와 그 감독관청인 大藏省과 자주성 상실을 우려한 산업계의 광범한 반대로 성립되지는 못하였다[吉野(1975, pp. 203~204)].

그러나 그것을 계기로 獨占禁止法の 적용은 대폭 완화되었으며 通産省은 적극적으로 행정지도를 하면서 특정산업의 ‘懇談會’를 통해서 그리고 다른 산업에서는 산업구조심의회의<sup>(14)</sup> ‘特別部會’를 통해서 생산, 가격조정이 이루어지게 되었다. 그와 함께 通産省은 국제경쟁력을 높이기 위해서는 기업규모가 커야 한다는 인식하에 산업구조의 재편성이라는 이름 아래 중요산업에서의 합병을 적극 유도하였다. 합병은 1950년대 말부터 이미 시작되고 있었으나 60년대에 들어 開放體制로의 이행에 대비한 국제경쟁력 강화라는 명분으로 적극

(14) 심의회의수는 피크期인 1965년에는 277에 달하였다. 그것은 그후 감소하고 1970년대 말에는 제정되었다.

〈表 30〉主要企業合併(1960~72年)

(단위: 억 엔)

年度	合併當事會社		合併후의 새 會社	同資本金
1960	石川島重工業	播磨造船所	石川島播磨重工業	102.0
1961	芝浦機械製作所 東京芝浦電氣	芝浦工機 石川島芝浦터빈	東芝機械 東京芝浦電氣	19.4 462.0
1962	三樂酒造	오 선	三樂오 선	20.9
	大日本인크製造	日本라이히홀트化學工業	大日本인크化學工業	26.0
	浦賀船渠	浦賀玉島터켄工業	浦賀重工業	64.0
	磐城시멘트	福島시멘트 住友石灰工業	住友시멘트	35.0
1963	日本航空	日本航空整備	日本航空	136.9
	全日本空輸	藤田航空	全日本空輸	46.5
	日東航空	富士航空	日本國內航空	34.8
	大日電線	北日本航空 日本電線	大日本電線	39.0
1964	新三菱重工業	三菱日本重工業	三菱重工業	791.2
	三井船舶	三菱造船	大阪商船三井船舶	131.0
	日本郵船	大阪商船	日本郵船	146.0
	日東商船	三菱海運	저멘라인	118.1
	川崎汽船	大東海運	川崎汽船	90.0
	日本油槽船	飯野海運	昭和海運	45.0
	山下汽船	日産汽船	山下新日本汽船	52.7
	第一銀行	新日本汽船	第一銀行	150.0
	石川島播磨重工業	朝日銀行	石川島播磨重工業	240.0
		名古屋造船		
		名古屋重工業		
1965	住友銀行	河內銀行	住友銀行	224.0
	神戸製鋼所	尼崎製鐵	神戸製鋼所	150.0
1966	東洋紡績	吳羽紡績	東洋紡績	173.0
	丸紅飯田	東通	丸紅飯田	155.0
	日産自動車	프린스自動車工業	日産自動車	398.0
1967	富士製鐵	東海製鐵	富士製鐵	1,020.0
	三井造船	藤永田造船所	三井造船	134.6
	石川島播磨重工業	吳造船所	石川島播磨重工業	288.7
	日本勸業證券	角丸證券	日本勸業角丸證券	33.0
	兼松	江商	兼松江商	28.0
1968	三井銀行	東都銀行	三井銀行	184.0
	八幡製鐵	八幡鋼管	八幡製鐵	1,273.6
	富士電機製造	川崎電機製造	富士電機製造	183.3
	富士通信機	神戸工業	富士通信機	126.4

	東洋高壓工業 日商 十條製紙	三井化學工業 岩井產業 東北필프	三井東壓化學 日商岩井 十條製紙	219.5 118.9 75.0
1969	니치보 住友機械工業 川崎重工業 八幡製鐵	日本레이온 浦賀重工業 川崎航空機工業 川崎車輛 富士製鐵	유니치카 住友重機械工業 川崎重工業 新日本製鐵	223.2 71.6 280.0 2,293.6
1970	王子製紙 橫濱製糖 다이하쓰工業	北日本製紙 芝浦製糖 大阪製糖 旭工業	王子製紙 三井製糖 다이하쓰工業	78.3 33.0 183.0
1971	日本國內航空 日本勸業銀行 日本瓦斯化學工業 日東證券	東亞航空 第一銀行 三菱江戶川化學工業 江口證券 大一吳證券	東亞國內航空 第一勸業銀行 三菱瓦斯化學 江口日東證券	95.3 540.0 113.0 35.0
1972	山陽필프 明治製菓 川崎重工業	國策필프工業 明治商事 汽車製造	山陽國策필프 明治製菓 川崎重工業	123.0 75.3 433.1

資料：角谷(1973, pp. 71~72).

추진되었다. <表 30>은 1960년대에 이루어진 주요한 기업합병을 나타낸 것이다. 이 시기의 거둔 합병을 통해서 石川島播磨重工業, 東京芝浦電氣, 日本航空, 三菱重工業, 日本郵船, 第一勸業銀行, 丸紅飯田, 日産自動車, 川崎重工業, 新日本製鐵 등 거대기업이 형성되었다. 그 결과 일본경제에서의 과점체제는 더욱 고도화되었다.

특히 대형합병에 의해서 나타난 고도과점체제에 대해서는 그것이 獨占強化에 의한 업계의 보수화와 나아가 경제제한적 기업행동을 용이하게 하여 그만큼 市場機能을 制約함으로써 기업의 활력을 약화시킬 것이라는 비판이 제기되었다. 그리고 通産省의 정책은 그 실시과정에서 일부 기업에 의한 도전으로 갈등과 마찰을 수반하기도 하였다.

通産省의 행정지도에 의한 생산·가격조정 및 합병의 유도는 企業間 競争을 制限하는 것이기는 하였으나, 그것에 의해서 자유로운 기업활동이 제한되고 기업의 활력이 억압된 것은 아니다. 오히려 그것은 高度成長期에 기업이 市場占有率의 확대를 위하여 경쟁적으로 투자확대전략을 추구하는 상태에서 '과당경쟁'을 진정시키고 기업간 조정·협조를 통해서 투자의 중복을 피하면서 합리화를 추구하여 국제경쟁력을 높이도록 유도함으로써 기업성장과 나아가 경제성장에 적극적 역할을 수행하였다.

## 5. 맺음말

앞에서의 논의를 요약하여, 맺음말로 하자.

戰後 일본의 기업체제는 기본적으로 舊財閥의 解體와 再編成過程에서 형성되었다. 재벌 해체는 처음 의도된 만큼 철저하게 시행되지는 않았으나, 그것에 의해서 재벌체제의 중추인 본사가 해체되고 산하기업은 분리, 독립되었으며 소유와 경영이 분리되어 ‘經營者革命’이 이루어졌다. 한편 銀行은 해체조치에서 제외되어 후의 재벌계 기업의 재결합에서 中樞的 役割을 하게 되었다.

구재벌계 企業의 再結合은 1950년대에 들어 시작되었다. 그들 기업은 전후 부흥기의 성장과정에서 주식의 상호보유와 같은 계열 금융기관으로부터의 용자를 통하여 상호 결합관계를 가지면서 합리화를 추진하였다. 그것은 구재벌계 기업의 새로운 企業集團에의 再編成의 시작이었다.

기업집단은 고도성장기에 확립, 발전하였다. 그 기본적 조건은 重化學工業化의 進展과 銀行의 역할에 있었다. 이 시기에 산업기업은 기술혁신, 합리화를 위하여 경쟁적으로 설비 투자를 확대하고 그에 필요한 막대한 자금을 은행용자에 의존하였다. 이에 대해서 구재벌계 은행을 중심으로 한 6대 都市銀行은 계열기업에 적극적으로 용자하면서 다각화한 기업집단의 형성을 지향하였다. 계열용자와 주식의 상호보유를 통한 기업집단의 ‘원셋트주의’ 多角化戰略은 공동투자에 의한 신규산업에의 진출에 의해서도 적극 추진되었다. 한편 대산업기업은 下請關係를 통하여 다수의 중소기업을 수직적으로 계열화하였다. 대기업은 자본적, 인적, 기술적 관계를 통하여 하청중소기업에 대한 중층적 지배체제를 광범하게 구축하였다. 하청관계는 1960년대에는 하청중소기업의 합리화, 근대화가 추진되면서 보다 높은 차원으로 재편성되었다. 이러한 과정에서 성립 발전한 企業集團이 기업체제의 중심으로서 일본경제에서 중요한 지위를 차지하게 되었다.

기업집단 중심의 기업체제 속에서 수행된 企業行動은 매우 競爭的이었다. 기업간 경쟁은 중소기업만이 아니라 대기업의 경우도 치열하였다. 과점적 대기업의 시장점유율은 시기에 따라 크게 변동하였다. 카르텔을 통한 공동행위에도 불구하고 협정가격은 유지되기 어려웠으며 신규사업에의 진입도 활발하여 대기업의 과점적 지위는 오히려 저하하였다.

기업간 경쟁이 활발하게 전개될 수 있었던 條件으로는 자본주의 市場經濟體制의 확립이라는 일반적 조건 외에 이 시기의 경제적 및 기업적 조건을 들 수 있을 것이다. 경제적 조

진은 경제부흥 및 고도성장기에 시장, 따라서 기업의 투자기회가 계속 확대되었다는 것이다. 특히 중화학공업화의 진전과 정부의 産業合理化政策이 추진되는 속에서 기업은 경쟁적으로 設備投資를 확대하고 기업집단은 ‘원샷트주의’ 다각화를 추구하였다. 기업적 조건은 기업집단체제의 성격 및 기업경영자의 경영목표와 관련된 것이다. 기업집단은 독립기업의 느슨한 결합체로서 개별기업은 독자적으로 성장을 추구하면서 외부기업과는 물론 같은 계열기업과도 경쟁하였다. 또한 기업경영을 지배한 專門經營者들은 시장점유율 확대와 신제품비율의 증대라는 長期的 成長目標을 추구하여 적극적 기업가활동을 전개하였으며, 그 속에서 기업간 경쟁은 활발하게 전개되었다.

경쟁과 함께 협조도 일본의 기업행동의 두드러진 특징이었다. 기업간 협조의 기본조건은 일본의 기업체제 그 자체에 있었다고 볼 수 있을 것이다. 대기업들은 株式를 相互保有함으로써 기본적으로 협조적 관계에 있었으며, 기업집단에서는 내부거래관계도 중요하였다. 한편 기업은 각종 업계단체라든가 經營者團體를 통하여 업계의 공동이익을 도모하였다. 특히 불황기에 기업은 카르텔을 통하여 협조하였고 정부는 ‘행정지도’에 의한 ‘권고카르텔’로 대기업간 협조를 유도하였다. 정부는 더 나아가 무역자유화에 대비한 국제경쟁력 향상을 위하여 합병에 의한 기업의 대형화를 유도하였다. 정부는 ‘過當競爭’에서 오는 중복투자를 줄이면서 合理化를 추구하도록 유도한 것이다.

企業集團을 중핵으로 한 일본의 企業體制는 기업이 상호간에 긴밀한 자본적, 인적, 물적 관계를 가진 체제였다. 그 속에서 기업간에는 안정적이고 지속적인 거래관계가 형성되었다. 이러한 체제적 기반에서 기업은 장기적 목표를 추구하면서 경쟁과 협조를 통하여 적극적 활동을 전개 하였다. 그 과정에서 일본의 기업과 더 나아가 경제는ダイナミック한 성장을 하였다. 이와 같은 기업체제와 기업활동의 특질이 일본형 자본주의 본질을 이루고 있는 것이다.

서울大學校 經濟學科 教授  
151-742 서울 관악구 신림동  
전화 : (02)880-6364  
팩시 : (02)888-4454

参 考 文 献

- 金宗炫(1991):『近代日本經濟史』.
- 朴宇熙・鄭英一 編(1989):『高度成長期の日本經濟』.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983):『日米企業の經營比較』.
- 角谷登志雄(1973):『現代帝國主義と企業』.
- 經濟企劃廳(1966):『經濟白書』.
- \_\_\_\_\_ (1968):『經濟白書』.
- 橋本壽朗・武田晴人 編(1992):『日本經濟の發展と企業集團』.
- 宮崎義一(1985):『日本經濟の構造と行動』(上).
- \_\_\_\_\_ (1966):『戦後日本の經濟機構』.
- 吉野洋太郎(1975):『日本の經營システム—傳統と革新—』.
- 大阪市立大學經濟研究所 編(1992):『經濟學辭典』, 第3版.
- 東京大學社會科學研究所 編(1974):『戦後改革』(經濟改革).
- 藤井光男 編(1982):『經營史—日本』.
- 藤井光男・丸山恵也 編(1991):『現代日本經營史—日本的經營と企業社會—』.
- 飯田經夫 外(1976):『現代日本經濟史—戦後30年の歩み—』(上, 下).
- 山崎隆三 編(1985):『現代日本經濟史』.
- 山田和雄 外編(1967):『日本産業百年史』(上, 下).
- 三島・丸山・藤井・池田(1966):『經營史』.
- 小林正彬・下川浩一・杉山和雄 外編(1976):『日本經營史を學ぶ(3)—戦後經營史—』.
- 小宮隆太郎・奥野正寛・鈴木興太郎 編(1984):『日本の産業政策』.
- 柴垣和夫(1971):『日本資本主義の論理』.
- 安岡重明 編(1976):『日本の財閥』.
- 安藤良雄 編(1975):『近代日本經濟史要覽』 第2版.
- 安場保吉・猪木武徳 編(1989):『高度成長』 日本經濟史 8.
- 野口 祐 編(1964):『現代日本經營史』(上).
- \_\_\_\_\_ 編(1965):『現代日本經營史』(下).
- \_\_\_\_\_ 編(1971):『經營史概説』.

野田一夫(1975):『日本の經營』.

御園生等(1965):『日本の獨占』.

奥村 宏(1983):『新・日本の六大企業集團』.

\_\_\_\_\_ (1984):『法人資本主義』.

有澤廣己 監修(1980):『昭和經濟史下——復興から石油ショックまで』.

二木雄策(1976):『現代日本の企業集團—大企業分析をめざして—』.

壹岐晃才・木村立尺 編(1985):『日本企業讀本』.

正村公宏(1978):『日本經濟論』.

\_\_\_\_\_ (1984):『戦後日本資本主義史』.

中川敬一郎・森川英正・由井常彦 編(1979):『近代日本經營史の基礎知識』.

中村隆夫・尾高煌之助 編(1989):『二重構造』.

中村隆英(1981):『日本經濟 その成長と構造』第2版.

\_\_\_\_\_ 編(1989):『「計劃化」と「民主化」』.

中村孝俊(1982):『日本の巨大企業』, 岩波書店.

清成忠男(1970):『日本中小企業の構造變動』.

青沼吉松(1965):『日本の經營層』.

通商産業省 編(1964):『外資導入年鑑』.

\_\_\_\_\_ (1975):『通商産業行政四半世紀の歩み』.

持株會社整理委員會(1946):『日本財閥とその解新』.

鶴田俊正(1982):『戦後日本の産業政策』.

ハードレー, E.M.(1973):『日本財閥の解體と再編成』, 小原敬士・有賀美智子 譯.

ヒルシュマイヤー J.・由井常彦(1977):『日本の經營發展——近代化と企業經營』.

Sasaki, Naoto(1981): *Management and Industrial Structure in Japan*.

Yamamura, Kozo(1978): "Entrepreneurship, Ownership, and Management in Japan," in Peter Mathias and M.M. Postan(eds.), *The Cambridge Economic History of Europe*, Vol. 2.