

# 現代企業의 發展에 관한 比較史的 研究(其二)<sup>(1)</sup>

## —美國과 英國을 中心으로

金 宗 炫

1920~1930년대에는 영국에서도 현대기업이 성장하였다. 특히 20년대의 합병운동의 진전으로 영국에서의 거대기업체제는 확립되었다. 신산업에서도 거대기업이 형성되고 다각화도 추구되었다. 그에 따라 조직과 경영의 분대경향이 나타나고 집권적 관리기구와 함께 다각화 기업에서는 분권적 관리조직도 도입되었다. 그러나 이러한 조직구조상의 변화는 아직도 한정된, 부분적인 것에 불과하였다. 현대기업은 1950~1960년대에 성숙국면을 맞이하게 되었다. 미국의 거대기업은 새로운 경제적 여건속에서 대량생산, 제품다각화 및 다국적화와 기업합병을 추진하면서 성장하였다. 그와 함께 분권적 복수사업부제 조직이 지배적으로 되었다. 이 시기의 영국에서는 특히 합병을 통해서 거대기업이 성장하였다. 그와 함께 다각화도 진전되고 사업부제조직도 보급되었다. 그러나 한편 지주회사는 그 지위가 떨어지면서도 영국기업의 특징적인 조직형태로 남아있었다. 성장전략과 조직면에서 영국기업은 미국기업과의 공통성을 크게 하면서 다른 한편에서 고유한 특징을 갖고 있었다.

### 3.2. 英國에서의 現代企業의 發展

#### 3.2.1. 巨大企業의 成長

##### (1) 背景

영국의 巨大企業은 제 1 차 대전기와 뒤이은 1920년대에 새로이 성장하였다. 무엇보다도 제 1 차대전기의 需要擴大에 뒷받침되어 新産業이 발전하고 舊産業도 성장하였다. 대규모의 군수수요에 자극되어 기업은 표준화와 대량생산을 추진하였다. 정부는 민간기업으로 하여금 製品의 差別化를 포기하고 장기적 투자를 통하여 대량생산과 효율적 방식을 도입하도록 권장하였다. 이에 자극되어 기업은 大量生産과 多角化를 추구하고 있었다. 그 속에서 기업규모는 확대되었다. 특히 企業規模의 확대는 生産能力의 확대를 위한 다른 기업의 매수·합병을 통해서 이루어졌다. 기업의 매수, 합병은 전쟁말기에 가속화되었다.

거대기업의 발전은 1920년대에 合理化운동의 전개와 함께 진전되었다. 영국의 경제성장은 장기간에 걸쳐서 낮았다. 1인당 GDP의 성장률(年 평균)은 1870~1913년에 1.0%의 낮은 수준이었으나 1918~1939년에는 0.7%였다. 戰後不況 속에서 1921년의 실업률은 10%를

(1) 이 논문은 『經濟論集』 32. 4. 에 실린 동제목의 논문의 續稿임.

상회하고 그러한 상태는 제 2차 대전 발발시까지 계속되었다. 戰後不況에 직면하여 기업은 내부적으로는 과학적 管理法의 도입, 그리고 기업간에는 협정 및 합병을 내용으로 하는 合理化 운동을 추진하였다. 그 가운데에서 독점적 지위를 확립하기 위한 기업합병은 중요한 것이었다. 기업합병은 미국과 독일 등 외국의 거대기업에 대항하기 위해서도 추진되었다.

영국에서는 제 2차 대전에 이르기까지 독점형성에 대한 법적 규제는 거의 없었다. 미국에서는 서민 反트러스트법(1890년)과 클레이튼법(1914년)에 의해서 독점적 관행이 규제되어 왔고 독일에서는 1923년에 독점과 카르텔에 대한 정부의 공식적 감시제도가 도입된 데 대해서, 英國의 慣習法은 거래제한에 대한 종래의 태도를 포기하고 경쟁은 바람직한 것이 아니라는 견해를 따르게 되었다. 따라서 독점적 관행은 관대하게 수용되어, 일반적으로 합병은 법적 제약 없이 추진될 수 있었다. 영국의 정부와 의회도 자유방임주의 이념하에 企業合併을 규제하지 않았다. 이 시기에 경쟁은 '낭비적', '불공정적', '파괴적'인 것으로 간주되어 기업간 협조가 선호되고 不況産業 보호를 위한 정부개입이 요망되었다. 1916년은 제계단체인 '英國産業聯盟'(Federation of British Industries)이 조직되어 20년대를 통하여 反트러스트 정책의 시도에 대한 반대 로비활동을 하였다.

企業合併은 證券市場을 통한 자본조달의 확대에 의해서도 진전되었다. 가족기업적 전통을 가진 英國 産業企業에서의 전형적인 자본조달 방식은 기업내부에 유보한 자금에 의존하는 자기금융이었다. 1920~1938년에 産業企業은 평균해서 이윤의 28%를 신투자로 돌렸다. 1924년 현재 상공업 기업자본의 약 80%는 내부 유보자금에서 조달되었다. 규모가 큰 가족기업으로서 유리산업에서의 필킹톤(Pillkington)社라든가 자동차산업에서의 모리스(Morris)社 등도 기본적으로 자기금융에 의존하였다. 그러나 자기금융방식은 신규의 대규모 투자를 위한 자본조달방식으로는 한계가 있었다[L. Hannah(1983, pp. 54~55, pp. 62~63)]. 合理化가 추구하고 신규의 대규모 투자의 필요가 커지면서 證券市場을 통한 자본조달의 중요성은 커지게 되었다.

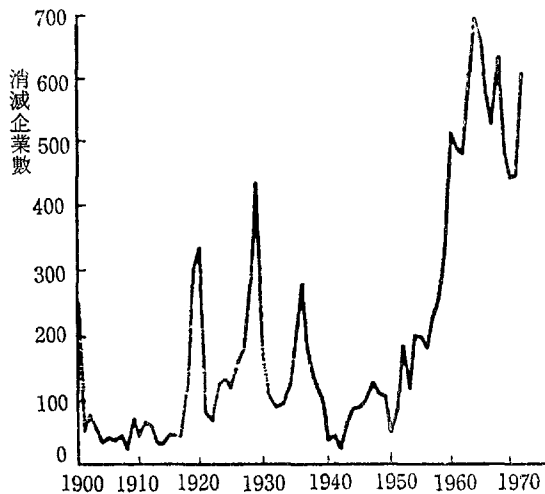
證券市場을 통한 산업자본조달은 19세기 말부터 이루어져 왔으나 그것이 광범하게 이루어지게 된 것은 1920년대 이후의 일이었다. 특히 이 시기에는 중규모 기업의 소유자가 기업을 직접 경영하기보다는 上場企業 株式의 단순한 소유자로 그 지위를 전환하였다. 거기에는 相續稅(1894년 제정)에 의해서 기업의 상속이 곤란해졌다는 조건도 있었지만, 그보다는 직접소유의 사업에는 과세 되었으나 증권수익등 자본이득(capital gain)에 대해서는 과세되지 않는 등 중규모 기업의 경영에서 오는 이익보다는 상장 대기업 주식소유에서 오는 이익이 보다 컸다는 조건이 있었다. 더구나 非公募企業의 대부분은 회사발기인의 도움으로

높은 가격으로 주식을 대기업에 팔 수 있었다. 신주발행이 붐을 이룸으로써 1907년에 불과 569社였던 공업 및 유통업 상장기업수는 1924년에는 719社로 그리고 1939년에는 1,712社로 증가하고, 이들 상장기업증권의 시장가격은 1907~1939년에 5억 파운드에서 25억 파운드 이상으로 증가하였다[L. Hannah(1983, p. 610)]. 그와 함께 기업의 대규모화와 합병이 진전되었다.

한편 은행도 企業合併을 촉진하는 데에 일정한 역할을 하였다. 대은행들은 合理化를 위해서 처음에는 비공식적으로나마 채무産業企業에 대해서 합병하도록 압력을 가하였다. 은행은 당좌대월의 갱신을 인정하지 않는다든가 기타 대부를 중단한다는 협박만으로 채무기업으로 하여금 합병을 받아 들이게 할 수 있었다. 은행의 이러한 행위는 1929년에 잉글랜드 은행의 주도로 창설된 産業開發 金融會社(Banker's Industrial Development Company: BIDC)에 의해서 공식적으로 이루어지게 되었다. 은행은 곤란에 직면한 기간 産業企業을 재정리하고 필요하면 합병하도록 한 것이다.

(2) 企業合併의 進展

이러한 배경에서 1920년대를 중심으로 한 戰間期에 企業合併은 진전되었다. <그림 5>는 영국에서의 合併運動의 제국면을 나타낸 것이다. 그것에 의하면 세기전환기의 제 1차 合併運動에 비해서 戰間期の 제 2차 合併運動은 규모가 더욱 큰 것이었으며, 1950년대에서 60년대에 걸친 제 3차 合併運動은 제 2차의 그것보다는 훨씬 큰 것이었다. 제 2차 合併運動에 의해서 소멸한 기업수는 제 1차의 2배(3300社 대 1400社), 소멸기업의 자본액으로는 3배



資料 : L. Hannah (1976, p. 107)

<그림 5> 製造業 企業合併의 諸局面

(26억 파운드 대 9억 파운드)에 달하였다.

이 시기의 합병은 제 1 차의 그것에 비해서 규모가 컸을 뿐만 아니라 小數企業間的 합병이었다는 데에 특징이 있다. 每合併當 企業數는 1890~1909년에 14.6社였는데 대해서 1920년대에는 9.1社, 그리고 30년대에는 6.9社였다. 戰間期の 27의 중요한 합병에서의 每合併當 企業수는 6社에 불과하였다. 제 1 차 企業合併운동기에 다수기업의 합병으로 탄생한 기업의 경우 구성기업간의 조정의 곤란으로 그 성과가 일반적으로는 좋지 않았던 것에 비해 이 시기의 企業合併은 그러한 곤란을 회피한다는 뜻도 있어 소수기업으로 이루어졌으며, 탄생한 합병기업의 성과는 일반적으로 양호하였다[鈴木・安部・米倉(1987, pp. 158~159)].

企業合併의 진전으로 영국에서의 巨大企業體制는 확립되었다. <表 2>은 1930년대에 있어서의 영국 제조업기업 최대 50社와 그 자본금 규모를 나타낸 것이다. 1919년에 자본금 4,500만 파운드 이상의 産業企業은 縫絲業의 코오쓰社(J&P Coats) 1社만이었으나 1930년에는 5개社로 증가하였다. 특히 식품의 유니레버社와 담배의 임페리얼 토바코社는 자본금이 1억 3,000만 파운드를 넘었다. 종업원 수로 본 기업규모도 크게 확대되었다. 1907년에 최대 産業企業(Fine Cotton Spinners & Doublers)의 종업원수는 3만 명이었으며 그외에 이 규모에 가까운 기업은 없었다. 그런데 1930년대까지 3만 명 이상을 고용하는 産業企業은 적어도 10社에 이르고 ICI라든가 유니레버 등 最大企業은 5만 명 이상을 고용하게 되었다[L. Hannah (1983, pp. 102~103)].

그러면 대기업은 어떠한 산업부문에 많이 출현하였는가? <表 3>은 대기업의 産業別 분포 추이를 나타낸 것이다. 이 表는 자본규모와 종업원수에 따라 대기업의 분포에 큰 차이가 있다는 것을 알려 주고 있다. 예를 들어 1990년대에 식품, 담배산업의 대기업은 자본규모에서 볼 때 50社 중의 21社에 이르면서 종업원수에서 볼 때에는 5社에 불과하다. 그것은 이들 식품, 담배산업의 많은 기업(17社)이 양조(맥주)회사이며, 그들이 자본규모로 대기업 리스트에 자주 오르는 것은 1890년대에 그들 양조회사가 小賣店(퍼브)을 계열화함으로써 자본액은 크게 증가하면서도 종업원수는 거의 증가하지 않았기 때문이다. 한편 종업원수에서 볼 때 대기업으로 분류되는 대기업들은 섬유, 의류, 금속, 기계, 수송기기(주로 철도차량), 조선, 식품 등 舊産業에서 많았다. 이에 대해서 1930년에 대기업은 식품, 섬유산업에서 비율이 떨어지면서도 다수 존재하고 있으며, 제지, 인쇄, 화학, 석유, 고무, 석재・절토・유리, 금속, 기계, 수송용 기기 등 諸産業에서 두드러지게 성장하고 있다. 특히, 레이온, 금속, 기계, 화학, 전기, 수송용 기기 등의 중화학 공업 부문에서의 대기업의 성장이 두드러지게 나타나고 있다. 수송용 기기의 경우 1930년까지 철도 차량 및 조선 등

<表 2> 最大 50大 製造業企業(1930년 현재)

산 업	회 사 명	추정시장 가치(100 만파운드)
식품	Unilever	132.0
담배	Imperial Tobacco	130.5
화학	Imperial Chemical Industries	77.3
섬유(레이온)	Courtaulds	51.9
섬유	J. & P. Coats	47.4
음료	Distillers	45.5
음료	Guinness	43.0
고무	Dunlop Rubber	28.2
출판	Allied Newspaper	27.6
자동차	Ford Motor Co. (미국 Ford社의 子會社)	21.2
금속가공·기계	Guest Keen & Nettleford	20.3
조선·기계	Vickers	19.6
음료	Watney Combe Reid	18.5
출판	Daily Mail Trust	15.6
전기기계	General Electric Company	14.5
전재	Associated Portland Cement	13.9
화학	Reckitt & Sons	13.4
음료	Bass Ratcliffe Gretton	13.3
화학	Boots Pure Drug(Liggest International의 영국 子會社)	12.8
아스베스토	Turner & Newall	12.6
식품	J. Lyons	12.1
기계	Babcock & Wilcox	11.0
식품	Bovril	10.8
식품	British Cocoa & Chocolat(Cadbury-Fry)	10.3
금속가공	Mond Nickel (International Nickel의 영국 子會社)	10.3
담배	Carreras	10.0
음료	Waker-Cain	10.0
음료	Mitchells & Butle	9.9
전기기계	Associated Electrical Industries (international General Electric의 영국 子會社)	9.8
금속가공	Dorman Long	9.8
섬유	Fine Spinners & Doublers	9.8
식품	Tate & Lyle	9.3
출판	Daily Mirror Newspaper	8.8
신발	J. Sears(Trueform Boot Co.)	8.5
성냥	British Match Corporation	8.1
제지	Wallpaper Manufacturers	7.9
음료	Hoare & Co.	7.6
자동차	Morris Motors	7.6
전기기계	British Industrial Cables	7.5
음료	Tayor Walker	7.5
식품	Unitied Dairies	7.3

음료	Barclay Perkins	7.1
금속가공	Stewarts & Lloyds	7.1
석유	Bleaches Association	6.9
식품	Liebigs Extract of Meat	6.9
섬유(페이튼)	British Celanese	6.8
금속가공	United Steel	6.7
음료	Allsopp	6.4
섬유	Combined Egyptian Mills	6.3
화학	Pinchin Johnson	6.3

資料 : L. Hannah (1983, pp.102~103).

〈表 3〉 大企業의 産業別 分布

	1900년대 <sup>1)</sup>		1930년	1973년	
	자본 50사 <sup>2)</sup>	종업원 50사 <sup>3)</sup>	자본 200사	자본 200사	종업원 50사 <sup>4)</sup>
식품, 담배	21	5	68	31	16
섬유	10	11	24	10	3
의류	0	3 <sup>5)</sup>	3	3	0
목재	—	—	0	3	0
제지	—	—	5	8	3
인쇄	0	1	10	12	0
화학	4	1 1/4	9	15	4
석유	—	—	3	4	2
고무	—	—	3	4	1
피혁	—	—	0	2	0
석재·점토·유리	1	2	6	22	3
粗金屬	3 1/2	4 3/4	18	12	2
금속가공	—	—	7	11	5
기계	2/3	6 1/4	7	32	2
전기	0	2	18	12	4
수송용 기기	0 <sup>6)</sup>	8 1/4	—	—	—
조선	2	7	14	13	3
機器	1/3	0	1	3	0
광산	3	—	—	—	—
기타	4 1/2	1/2	4	3	2

註 : 1) 자본금은 1905년, 종업원수는 1907년 현재, 어느 회사가 2개 산업에 걸쳐 있는 경우에는 각각 2분의 1로 계산하였기 때문에 분수로 되어 있다.

2) 자본금 200만 파운드 이상 기업.

3) 종업원 5,000명 이상 기업.

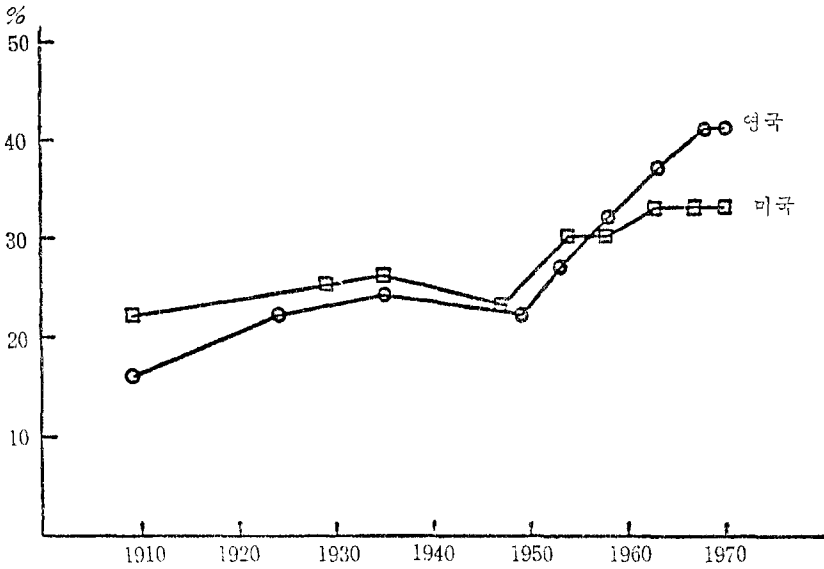
4) 종업원 2만 명 이상 기업.

5) 신발을 포함한다.

6) 철도회사가 포함되어 있지 않기 때문에, 1907년과 큰 차이가 있다.

資料 : 1900년대에 대해서는 C. Shaw (1983). 1930년 및 1973년에 대해서는 A.D. Chandler, Jr. (1982, pp. 21, 23)에서 인용.

舊産業에 대해서 자동차등 新産業의 성장이 두드러지게 나타나고 있다. 일반적으로 대기업



資料 : S.J. Prais (1976, p.4, 140)

〈그림 6〉 英國 및 美國의 100大企業이 純產出에서 차지하는 比重

은 舊産業 部門에서 아직도 중요한 지위를 차지하고 있으면서도 新産業에서 두드러지게 성장하고 있는 것이다.

### (3) 巨大企業의 産業上 地位

合併運動에 따른 거대기업의 성장으로 産業集中度도 높아졌다. 英國의 최대 100社가 純生産에서 차지하는 비중은 1909년의 16%에서 1935년에는 24%, 그리고 1968년에는 41%로 높아졌다. 미국에 비해서 훨씬 낮았던 英國 대기업의 비중은 1930년대에는 미국과 같은 수준이 되고 1960년대에는 미국을 상회하게 되었다(〈그림 6〉 참조). 경제규모를 고려하지 않고 집중도만을 보면 1930년대에는 英國의 大企業體制는 미국과 맞먹을 정도로 확립되었다고 말할 수 있을 것이다.

1930년대에 英國에서 大企業體制가 확립되었다는 것은 이 시기에 대기업의 안정도가 높아지고 있다는 사실에서도 알 수 있다. 〈表 4〉에 의하면 100大企業 중에서 계속 그 지위를 유지한 기업은 1920년대에는 52社인 데 대해서 합병(17社)되거나 탈락(31社)한 회사는 거의 반(48社)에 이르고 있다. 이에 대해서 1930~1948년에는 100社 중 71社가 그 지위를 유지한 반면 3분의 1(29社)이 합병되거나 탈락하였다. 탈락 기업의 수는 1948~1957년에 약간 증가하였으나 그것은 국유화의 영향에 의한 것이며, 그후는 대기업간의 합병이 증가하며 대기업의 안정성도 높아졌다.

〈表 4〉 100大企業의 盛衰(1919~1969년)

	상위 100사에 잔존	상위 100사에 잔존하는 기업에 매수	100이하로 탈락
1919년 상위 100사의 1930년에 있어서의 지위	52	17	31
1930년 상위 100사의 1948년에 있어서의 지위	71	5	24
1948년 상위 100사의 1957년에 있어서의 지위	71	3	26
1957년 상위 100사의 1969년에 있어서의 지위	68	22	10

資料 : L. Hannah and J.A. Kay(1977, p.104).

〈表 5〉 産業그룹의 集中(1919~1930년)

최대 5사의 시장점유율		
산업	(1) 1919년 모집단(%)	(2) 1930년 모집단(%)
식품	39.0	74.0
음료	25.7	40.6
담배	94.5	99.7
화학	61.3	86.3
금속	28.7	45.9
비전기기계	46.3	56.2
전기기계	43.8	51.9
조선	64.6	89.7
자동차	34.1	66.5
금속가공	68.0	87.1
섬유	47.4	64.0
의복·신발	33.1	58.0
건설	59.5	83.0
제지·출판	40.8	73.8
기타 제조	49.2	84.8
최대 100사의 시장점유율		
전제조업	56.4	77.4

資料 : L. Hannah(1983, p.98)

이들 대기업은 해당산업에서 과점적 지위를 차지하였다. 〈表 5〉는 諸産業에서의 대기업의 집중도를 나타낸 것이다. 5大企業이 차지하는 비중은 산업에 따라 다르지만, 일반적으로 1919~1930년에 크게 상승하며 최하 40.6%(음료)에서 최고 99.7%(담배)를 차지하게 되었다. 대기업의 과점체제는 그만큼 확대 강화된 것이다.

주요산업별로 보면 자동차산업의 경우 1929년에 모리스社(35%), 오스틴社(25%), 포드社(4%)의 3社가 64%를 지배하고 1936년까지는 6大企業이 생산의 90%를 지배하게 되었다. 모리스社는 1919~1925년에 연간 자동차 생산대수를 387대에서 55,582대로 증가함으로써 시장점유율을 5%에서 41%로 올린 한편 1925년까지 시장점유율 제 1위를 차지하고



있던 미국계의 포드社는 그후 그 지위가 크게 떨어졌다. 그러나 1930년대 후반에 자동차의 년 생산대수는 미국이 200~350만 대였는 데 대해서 영국은 30~40만 대에 머물렀으며, 40종 이상의 엔진을 생산하는 등 다품종·소량 생산의 폐단에서 벗어나지 못하고 있었다[L. Hannah(1983, p.108), 鈴木·安部·米倉(1987, pp.166~167)].

화학공업은 ICI社에 의해서 지배되었다. 이 회사는 독일의 파르벤社(I.G. Farben)의 설립(1925년)에 자극되어 그에 대항하기 위해서 1926년에 설립된 기업으로 기존의 4대 회사의 合併體였다. 합병된 4대 회사는 1919년의 최대 50社에 들어있던 회사로서 노벨 인더스트리스社(Nobel Industries), 브렌너 몬드社(Brenner Mond), 브리티쉬 다이스티프社(British Dystuff Corporation), 유나이티드 알카리社(United Alkali Company)였으며 마지막 회사를 제외한 앞의 3社는 그들 자체가 최근에 화학회사들을 그룹화한 회사였다. ICI社는 미국의 듀 폰, 독일의 파르벤과 함께 세계의 화학산업을 지배하였다. 한편 화학섬유(레이온)산업에서는 코토울즈社(Coutaulds)가 지배적 지위를 차지하였으며 경쟁회사인 브리티쉬 셀라니스社(British Celanese)도 급성장하여 50大企業에 들어갔다[L. Hannah(1983, p.109)].

전기기계 산업에서는 제네럴 일렉트릭社(General Electric Company:GEC), 잉글리쉬 일렉트릭社(English Electric Company:EEC), 어소시에이티드 일렉트릭얼 인더스트리스社(Associated Electrical Industries:AEI)의 3개社가 35%의 시장점유율을 가지고 重電플랜트의 60%를 지배하였다. 그들중 최대기업은 GEC社로, 1880년대 重電都賣業에서 출발한 同社는 그후의 성장과 제 1차 대전기의 기업매수를 통하여 最大企業이 되었다. 1918~1922년에 GEC社의 자본금은 150만 파운드에서 900만 파운드로 증가하고 1919~1939년에 종업원수는 15,000명에서 4만 명으로 증가하였다. EEC社는 제 1차 대전기에 그룹화한 기업들을 중심으로 1919년에 자본금 500만 파운드로 설립된 기업이며 지멘스 다이나모(Siemens's Dynamo) 공장을 100만 파운드로 인수함으로써 심각한 재정난에 직면하여 1930년의 50大企業에는 들지 못하였으나, 1931년의 재건후 GEC의 주요 경쟁자가 되었다. AEI는 미국의 제네럴 일렉트릭社(General Electric Company)가 영국의 4개 子會社를 통합함으로써 1928년에 설립한 기업이다[L. Hannah(1983, pp.110~111)].

新産業에서 합병이 진전되고 合理化가 이루어지면서 대기업이 성장한 데 대해서 舊産業에서는 합병은 이루어졌으나 그것은 救濟的, 消極的 성격의 것이었다. 특히 면공업은 제 1차 대전후 일본 및 인도 면공업과의 치열한 경쟁속에서 합병한 파인시절을 파기한다는 방향을 모색하였다. 1918~1940년에 면공업에서는 800개 공장이 폐쇄되고 2,100만 추가 파기되고 35만 명의 직공이 해고되었다. 이러한 속에서 1929년에는 15개 기업이 합병하여 콤파

인드 에집티언 밀社(Combined Egyptian Mill)가 그리고 1932년에는 잉글랜드 은행의 지원 하에 96개 기업이 합병하여 랭커셔 콧튼社(Lancashire Cotton Corporation)가 성립하였다. 후자는 다수의 공장을 폐쇄하고 700만 추의 방추를 스크램화하고 經營陣을 재구성하였으나 영업실적이 호전되지는 않았다.

철강, 조선부문의에서도 제 1차 대전후 심각한 불황에 직면하였으며 그 속에서 합병이 추진되었다. 1928년에 빅커스社(Vickers)와 암스트롱社(Armstrong)의 합병으로 성립한 빅커스 암스트롱社(Vickers Armstrong)는 兩社의 조선부문의 統合體였으며 兩社와 캐멜 레어드社(Cammell Laird)와의 합병으로 설립된 잉글리쉬 스틸社(English Steel Corporation)는 重鋼部門의 統合體였고 빅커스社와 캐멜社의 합병으로 설립된 메트로폴리탄 캐멜社(Metropolitan Cammell)는 철도차량 부문의 統合體였다. 이외에 북서지역의 철강 기업을 통합한 랭커셔 스틸社(Lancashire Steel Corporation)가 설립되었다. 이렇게 해서 제 1차 대전 이전에 조선, 기계, 철강, 철도 차량 등의 수직적 결합기업이던 빅커스社는 20년대 말 이후 해체되면서 수평적 결합기업으로 재편성되었다[鈴木・安部・米倉(1987, pp. 167~169)]. 주요한 산업부문에서는 비교적 소수의 대기업이 지배하는 과점적 체제가 확립된 것이다.

과점적 대기업들 중에는 적극적으로 해외로 활동영역을 확대하여 다국적기업으로 발전한 기업들도 다수 있었다. 영국기업의 해외활동은 제 1차 대전 이전에 이미 광범하게 전개되고 있었으나 1930년대에 두드러지게 확대되었다. 이들 기업의 해외활동 영역은 일차적으로는 英帝國이었지만 그에 한정되지 않고 구미지역에 걸친 광범한 영역이었다. 1929년에 영국의 비누회사인 리버社(Lever Brothers)와 화란의 더치 마가린 유니온社(Dutch Margarine Union)와의 합병으로 양국에 本社를 가진 국제기업으로 탄생한 유니레버社(Unilever)는 구미지역에 광범한 사업기반을 가지고 있었고, 코트올즈社(Courtalds)는 美國에서의 지배적인 레이온 제조업자이기도 하였으며, EMI는 유럽을 중심으로 19개국에서 50개 공장을 소유하고 있었다. 그외에도 캐드버리-프라이社(Cadbury-Fry), 알가메이트드 프레스社(Amalgamated Press), 던롭社(Dunlop)와 기타 기업들도 광범한 해외子會社망을 구축하였다. 1934년까지 영국기업은 미국의 제조업에서 3억 500만 달러의 자산을 축적하고 있었으며 1930년대 말에 전세계에 걸친 영국의 대외 직접투자 총액은 5억 파운드에서 15억 파운드의 사이에 있었다[L. Hannah(1983, p. 118)].

### 3.2.2. 組織構造의 變化

#### (1) 企業組織 形態의 變化

戰間期에는 巨大企業의 성장에 따라 기업의 組織構造도 變化하였다. 무엇보다도 기업의

組織形態가 변화하고 所有와 經營의 分離가 진전되었다. 제조업에서 개인 또는 小規模파트너쉽 형태의 기업이 사실상 소멸하고, 반면에 非公募 有限會社 수가 증가하였다. 1938년 현재 非公募 有限會社의 수는 10:1의 비율로 公募會社보다 많았다. 그럼에도 불구하고 전자의 경제적 지위는 저하하였다. 전자의 총자본(19억 파운드)은 후자의 그것(41억 파운드)의 2분의 1에도 못미치는 것이다.

公募會社의 수가 증가하고 규모가 커짐에 따라 所有와 經營이 분리되는 기업도 증가하였다. 대부분의 기업에서 단일 주주 또는 증역회가 공동으로 소유한 주식의 비율은 상대적으로 감소하고 주주수가 수천 내지 수만 명이 되는 경우도 있었다. 그럼에도 불구하고 대기업에서도 所有와 經營의 분리는 부분적으로 나타나고 있었음에 불과하였다. 왜냐 하면 주식이 분산되면서도 대주주에 의해서 대기업이 계속 통제될 수 있었기 때문이다. 대부분의 주주들은 미성년자, 노인, 부녀자들로서 그들은 특정 기업의 운영에까지 관심을 가진 것이 아니라 여러 기업의 주식을 소규모로 분산 소유함으로써 단순한 이자소득자로서의 행동에 머물렀다. 그러한 조건에서 대주주들은 회사의 통제권을 계속 장악할 수 있었다. 20대주주가 적어도 20%의 투표권이 있는 주식을 소유하면 회사의 실질 통제권을 안전하게 장악할 수 있었다. 따라서 소규모 주주들의 투표권 비율은 급속하게 감소하였다. 20대주주들은 자신들의 가족적 및 기타 연고로 상호연결을 갖고 있었으며 그것은 그들 상당 부분이 증역들인 기업에서 특히 그러하였다[P.L. Payne(1978, pp. 211~212)].

이러한 배경에서 1935년 현재에도 영국의 大産業企業의 58%는 대주주에 의해서 所有·經營되고 있었으며 대주주에 의한 경영을 볼 수 없는 경우는 9%에 불과하였다. 나머지 33%는 한계적인 경우였다. 따라서 이 시기에 영국에서의 經營者 革命을 일반적으로 인식할 수는 없을 것이다. 물론 所有와 經營이 거의 완전히 분리된 大企業들도 일부에는 있었다. 예를 들어 던롭 러버社(Dunlop Rubber), 리비스 미트 엑스트랙트社(Liebig's Meat Extract), 라이랜드즈 텍스타일社(Rylands Textile) 등에서는 주식이 완전 분산되고 어쏘시에이티드 스몰 암스社(Associated Small Arms), 브리티쉬 알루미늄社(British Aluminum), 잉글리쉬 스윙社(English Sewing), 임페리얼 케미칼 인더스트리스社(Imperial Chemical Industries:ICI) 등에서는 증역들은 작은 비율의 주식을 소유함에 불과하였다. 대기업의 경우 통제가 부분적 소유에 의해서 이루어지는 경우가 많았다. 소유가 크게 분산되어 핵심적인 소그룹의 주주들이 소규모의 주식소유로 통제를 할 수 있었던 곳에서는 고전적인 기업가 기업의 경우와 별로 다를 바 없었다. 여기에 다수의 비공모회사와 중소규모 공모회사를 합하면 영국에서의 경영자 자본주의는 아직 발달하지 못하고 있었다[P.L. Payne(1978, pp. 212~213)].

## (2) 集權的 및 分權的 管理組織의 導入-ICI社의 事例

한편 기업의 管理組織도 새로이 도입되지 않으면 안되었다. 영국의 많은 대기업들은 合併企業들을 전사적으로 조정하고 관리하는 集權的 통제기구를 갖지 않고 독립적, 분산적으로 관리하였다. 따라서 거대한 合併企業들은 무엇보다도 먼저 구성기업과 부문을 하나의 체계로 集權的으로 관리할 수 있는 체계를 구축하지 않으면 안되었다. 이에 本社에 의한 강력한 중앙 集權的 管理시스템을 확립하는 회사들이 증가하였다. 그와 함께 多角化전략을 추구한 대기업에서는 미국의 듀 폰社와 GM社의 선례에 따라 分權的 管理組織으로 전환하는 기업도 나타났다. 戰間期 영국에서 이와 같은 管理組織의 변혁을 이룩하면서 성장한 두 드러진 예를 우리는 ICI社에서 볼 수 있다.

앞에서 본 바와 같이 ICI社는 1926년에 4개 기업의 합병으로 성립한 자본금 규모로 영국 제조업 최대의 合併企業이었다. ICI社의 구성 4개 기업은 각각 선행한 사기에 이미 대규모 합병을 거친 大規模 統合企業들이었다. ICI社는 설립 당시 자본금 총액이 6천만 파운드를 넘었고 多角化한 화학, 금속그룹을 형성하고 있었다.

새로 창설된 ICI社의 管理組織은 합병 당시의 最大構成企業이던 노벨 인더스트리社(Nobel Industries)에서 도입된 것과 같은 형태를 취하게 되었다. 노벨 인더스트리社는 1920년에 30社 이상 회사의 합병으로 성립한 기업으로 처음부터 효율적인 管理組織을 도입하지 않으면 안되었던 기업이었다. 그러한 필요에서 同社는 集權的 管理體制를 창출하였다. 노벨 인더스트리社는 가장 능률적인 공장으로 생산을 집중하여 나머지를 폐쇄, 매각하고 중앙 연구부문을 설립하였다. 그리고 購買, 人事, 廣告, 법률, 세무, 투자 등 정형적인 職能책임은 본사에 집중하였다. 원래부터의 子會社와 새로 매수한 기업에 대한 법률상의 관리형태는 노벨 인더스트리社가 유일한 重役이 된다는 것이며, 노벨 인더스트리社의 重役會, 經營 및 財務 委員長會에 책임을 지는 대리 重役會가 임명되었다. 子會社의 업적평가는 통일적인 합동 회계제도에 의해서 이루어졌다. 이렇게 해서 그룹 전체 회사의 재무성과가 공통의 회계기준으로 표시되었다. 다른 두 개의 本社部門, 즉 개발부문과 本社 經營諮問 부문은 중요한 企業家的 역할을 하였다. 兩部門은 공동해서 장래성 있는 기업의 매수를 사정하였다. 이렇게 해서 集權的 管理體制를 확립한 후 노벨 인더스트리社는 제조부문에 책임의 일부를 위임하도록 하였다. 즉, 分權的 管理의 방향을 지향한 것이다[L. Hannah(1983, pp. 81~83)].

ICI社가 1926년에 설립되었을 때 세 회사의 관리에서 전략적으로 중요한 지위를 차지한 것은 노벨 인더스트리社 출신의 管理者들이었다. 노벨 인더스트리社는 ICI社의 가장 유력한 구성기업이었을 뿐만 아니라 이미 集權的 管理體制를 확립하고 그 위에서 分權的 管理

를 지향하고 있었다. 새 회사의 管理體制도 노벨 인더스트리社의 그것과 같은 것을 도입하게 되었다. 따라서 노벨 인더스트리社의 중역들이 새 회사의 중요직책을 맡고 새로운 管理組織을 도입하게 된 것이다.

ICI社는 다수의 事業部門을 거느린 複合企業으로 分權的 管理組織을 도입하지 않을 수 없었지만, 그에 앞서 集權的 管理體制의 확립이 선행되지 않으면 안되었다. ICI社는 본사기구를 확대하고 集權的 管理體制를 확립하였다. 투자관리는 財務委員會에 집중시키고 각각 職能部門에 책임을 지는 重役들로 구성된 經營委員會는 모든 신규자본지출을 관리하고 정책 결정을 위한 本社 重役會의 준비를 갖추었다. 이렇게 해서 노벨社의 경우와 유사한 서비스 부문과 企業家의 전략 위원회로 구성된 확대된 본사가 발전하였다. 1920년대 말까지는 子會社에 관한 기술 및 재무보고에 의거한 生産能力의 合理化가 ICI社의 전 제조부문에 적용되었다. 확대가 계속되고, 新製品의 제조가 시작되거나 금속, 비료, 염료, 일반화학 분야에서 새로이 子會社가 될 기업들이 매수되었다. 브렌너 몬드社에 의해서 처음 개발된 지구영업소는 대부분의 ICI社 제품의 판매를 위한 영업소가 되었다[L. Hannah(1983, pp. 83~84)].

이러한 集權的 管理體制는 다수기업으로 구성된 統合企業인 ICI社의 管理體制로서 효과를 기대할 수 있는 것이었다. 그러나 한편 그것은 많은 생산부문으로 多角化된 기업의 管理組織으로는 한계를 가진 것이었다. 이에 ICI社는 分權的 組織化를 지향하지 않을 수 없게 되었다. 즉 제조부문은 8개 그룹으로 分權化 되고 그들이 각각 1명의 회장과 현지 管理者 및 本社로부터의 연락임원으로 구성되는 代理 重役會를 두었다. 그룹간의 정책은 각 그룹의 회장들이 ICI社의 職能別 상급임원과 동석하는 本社 管理委員會에 의해서 조정되었다. 형식적으로는 本社 重役會의 두 개의 小委員會, 즉 財務委員會와 綜合政策(이전의 經營)委員會가 기본적 관리기능을 수행하였다. 이렇게 해서 本社 經營者와 그룹, 즉 현지 管理者가 本社 委員會라든가 그룹 重役會의 공통멤버가 됨으로써 정보전달 경로가 수렴되었다. 本社 重役會의 권한은 과거의 실적에 기초한 자본지출관리와 장래 예측관리를 통해서 행사되었다. 財務는 集權化된 채 업적측정과 년도 예산제를 통한 관리가 계속 이루어졌다.

이렇게 해서 ICI社는 1930년대에는 職能別로 전문화된 本社를 가진 分權的 組織構造를 확립하였다. 本社는 전반적인 재무통제를 하고 事業部門(그룹)에 대해서 경영과 재무서비스를 제공하였다. 그것은 고도로 효율적인 자본시장, 경영 컨설턴트 업무, 서비스 대리업무를 제공하는 本社를 갖춘 반독립기업의 연합체로 볼 수 있는 것이었다. 複數事業部制 組織 모델에 근사한 조직을 발전시킨 ICI社는 1930년대의 不況期에 그렇지 못한 유사한 규모의 대

企業들이 직면한 경영상의 곤란을 받지 않고 효과적으로 성장할 수 있었다[L. Hannah (1983, p. 85)].

分權的 事業部制 組織은 ICI社 이외에도 2, 3의 기업에서 도입되었다. 제분업의 合併企業인 스피러스社(Spillers)는 1926년에 네 개의 지역 그룹으로 구성된 지역별 事業部制 組織을, 아스베스트 산업의 다각사업을 관리하기 위하여 터너·뉴월社(Turner & Newall)는 1931년에 製品 事業部制를, 고무산업의 던롭社는 버밍검 本社의 고무 타이어 공장과 관련 사업을 직접 경영하는 職能別 라인과 함께 기타 사업에서 네 개의 製品 事業部制를 창설하였다. 그러나 전체적으로 볼 때 영국에서의 事業部制 組織의 도입은 아직도 부분적인 것이었으며 제 2차 대전후에 비로소 일반화되었다[L. Hannah(1983, pp. 85~86)].

1920~1930년대에 영국의 産業企業은 이전보다 많은 經營資源을 관리문제에 돌리고 있었다. 미국에 비해서 훨씬 낮았던 관리직원의 작업노동자에 대한 비율은 1930년대에는 미국의 수준과 거의 같게 되었다. 그 경우 관리직원의 증가는 事業部制 組織보다도 集權的 職能別 管理의 강화를 의미하는 것이었다. 위에서 본 바와 같이 몇몇 기업들만이 複數 事業部的인 組織을 채용하고 있음에 불과하였다.

戰間期에는 경영에 관한 문헌이라든가 기업간 교류에 의해서 예산통제라든가 事業部制에 관한 지식은 보급될 수 있었으며 미국의 分權的 管理에 관한 정보도 교환되었다. 그러나 本社의 창설이라든가 本社가 재무통제를 수행하는 事業部制 組織의 채용은 보급되지 않았다. 따라서 영국에서는 子會社를 관리하기 위해서 보통 이용된 조직형태는 持株會社였다. 그 경우 기업조직은 本社가 행사하던 정책이라든가 재무통제는 최소한으로 제한되거나 거의 없는, 구성子會社들의 느슨한 연합체와 같은 것이었다. 이러한 느슨한 조직을 가지고 合併大企業의 合理化가 체계적으로 이루어질 수는 없었다. 그러나 이러한 느슨한 조직으로 영국 산업기업은 간접비의 공동화, 위험분산, 상공업적 기법의 교환, 公募에 의한 가격조작, 어느 정도의 신규투자의 조정 등의 이익을 올릴 수 있었다. 그러나 集權化와 分權化의 적정한 밸런스를 발전시키지 못한 많은 기업들은 성장에 곤란을 받게 되었다[L. Hannah(1983, pp. 86~87)]. 이 시점에서 미국에 비해서 영국 산업기업의 經營管理의 상대적 후진성은 명백하다.

영국 산업기업에서의 經營管理의 상대적 후진성의 원인은 무엇인가? 이 문제에 대해서는 여러 가지 측면에서 많은 논의가 이루어져 왔으나 일반적으로는 다음과 같은 세 가지 점이 지적될 수 있을 것이다.

첫째는 영국 산업기업의 家族經營의 성격이다. 앞에서 본 바와 같이 영국 산업기업은 1930

년대에 들어서도 일부에서 經營者 革命이 나타나면서도 家族企業의 성격이 농후하였다. 이러한 성격은 公募 상장기업에서도 남아 있었다. 즉 公募企業의 重役會에서도 가족 지배적 요소가 강력하게 존속하고 있었다. 그 경우 합병으로 형성된 새로운 통합기업의 重役會는 구성기업의 기존의 지배 가족들로 구성되었으며, 그들은 새기업의 合理化, 효율화보다도 그 속에서 자신들의 지위의 확보에 관심을 돌렸다. 따라서 기업경영은 보수적으로 되었다. 그들 중에는 직무를 잘 모르는 물모트("guinea-pig") 또는 장식적 중역("decoratic" director)이라고 불리는 중역들이 많았다. 기업에서도 젠틀맨을 우대하고 전문경영자를 배제하는 경향은 좀처럼 없어지지 않았다. 1932년에는 562명의 젠틀맨 중역이 있었다[P.L. Payne(1978, p. 213)].

둘째는 專門經營者 층원상의 제약이다. 기업이 거대화하고 관리조직이 발달함에 따라 전문지식을 가진 관리층도 증가하였다. 이 시기에는 회계사, 법률가, 기사 출신의 중역들이 증가하였다. 그러나 영국에서의 전문가 양성을 위한 고등교육의 발달은 미국과 독일에 비해서 크게 지체되었다. '옥스-브리지'는 전통적으로 젠틀맨 양성을 위한 고전교육을 중시하였으며 기술교육은 중시하지 않았다. 기술교육은 19세기 말~20세기 초에 신설된 지방대학에서 실시되었으나 크게 중시되지 않았다. 더구나 經營管理에 관한 전문 교육과정은 대학에 도입되지 않았다. 영국의 여러 대학에서 經營學 강좌가 개설된 것은 1960년대에 들어서이며 최초의 비즈니스 스쿨이 런던 및 맨체스터 대학에 설립된 것은 1970년에 이르러서였다[金宗炫(1992, p. 202)]. 1930년대에 대학졸업자를 위한 경영훈련 계획을 개발한 영국의 주요 産業企業도 겨우 10여개 기업에 불과하였다. 그리고 경영자의 전통적인 층원방법은 그것이 가족에 한정되지 않은 경우, 경쟁적이라기보다 重役이라든가 상급경영자에 의한 발탁이라는 경우가 많았다. 공업기술이라든가 회계 등 전문직을 거쳐서 경영에 참가한 경우도 먼저 도제훈련부터 거쳐야 하였기 때문에 잠재적인 신규참여자의 공급은 제약되었다.

세째는 영국에서는 企業經營者의 사회적 위신이 낮았다는 것이다. 귀족적 가치가 지배적인 영국에서는 엘리트의 이상은 젠틀맨이 된다는 것이었다. 토지귀족, 군인, 관료, 지적 직업인이 사회적으로 높이 평가되는 가치체계하에서 유능한 인재들은 그 곳으로 들어갔으며 사회적 위신이 낮은 企業經營者가 되려 하지는 않았다. 따라서 미국, 독일, 일본 등에서는 대학 졸업자가 經營管理者로서 중심적 역할을 하게 된 시기에 영국에서는 企業經營者에서 대학졸업자가 차지하는 비중은 크지 못하였다. 이러한 조건은 거대기업의 합리적 조정, 관리 가능성을 제약하는 것이었다.

### 4. 現代企業의 成熟

#### 4.1. 美國에서의 巨大企業의 成長

##### 4.1.1. 背景

제 2 차 대전후 미국의 巨大企業은 새로운 성장을 하였다. 미국기업의 새로운 성장을 촉진한 조건으로는 첫째로 市場擴大를 들 수 있을 것이다. 무엇보다도 國內市場이 확대되었다. 전후 20년 동안 미국경제는 계속하여 건실한 성장을 하였다. 1950~1970년에 미국의 年평균 經濟成長率은 3.8%였다. 그 결과 GNP규모는 3,099억 달러(1947年)에서 7,271억 달러(1969年)로 확대되고 1인당 GNP는 증대하였다. 한편 인구는 1억 500만 명(1950年)에서 2억 명(1970年)으로 증가하였다.

이러한 경제성장과정에서 國內需要, 따라서 國內市場은 크게 확대하였다. 더구나 雇用法 제정(1946年)으로 연방정부가 최대한의 고용과 높은 수준의 총수요의 유지에 책임을 지게 되면서 국내시장은 새로운 차원에서 확대되고 地域的 市場들이 19세기의 全國的 市場만큼이나 커졌다. 그 결과 1920년대 이래 전개되어온 大量消費市場은 더욱 확대되었다. 미국 消費社會의 확대는 두드러진 것이었다.

한편 海外市場도 확대되었다. 제 1 차 대전 이후 계속된 미국경제의 지위상승은 제 2 차 대전후 결정적으로 되었다. 세계공업생산에서 차지하는 미국의 지위는 戰後 42%에 달하여 그것이 1970년대에 들어설 때까지 유지되었다. 압도적인 工業生産力을 배경으로 미국이 주도한 自由貿易의 추진으로 미국의 외국무역은 그 중요성이 증대하였다.

미국의 무역(수출, 수입)이 GNP에서 차지하는 비율은 식민지시대 말기 이래 10%미만에 불과하였으나 1969년에는 16%로 상승하였으며 상승추세는 계속되어 1980년대 전반기에는 그것은 40%가 되었다. 세계경제가 높은 성장을 하는 속에서 세계무역은 1950~1970년에 5배가 되었다[Blackford and Kerr(1986); 川邊 監譯(1988, pp. 323~324)]. 이러한 배경에서 미국의 國內外 市場은 크게 확대되었다.

둘째로는 새로운 技術革新을 들 수 있을 것이다. 제 2 차 대전기의 戰時需要에 뒷받침되면서 개발된 각종 新技術은 戰後에 産業化되었다. 오토메이션을 포함한 電子革命, 고속컴퓨터, 새로운 플라스틱, 합성섬유 및 合金 등의 개발을 비롯하여 과학의 산업에의 이용이 체계적으로 이루어지면서 금속, 전자, 화학, 기계, 석유 등 중화학 공업이 새로이 발전하였다. 戰後 미국을 비롯한 자본주의 공업국의 높은 경제성장을 주도한 것은 이들을 중심으로



〈表 6〉 美國의 最大製造企業의 分布(1929, 1935, 1948, 1960년)

산 업	1929년	1935년	1948년	1960년
식품	8	8	9	6
담배	4	3	3	2
섬유	1	0	2	1
의복	0	0	0	0
목재	1	0	1	0
가구	0	0	0	0
제지	2	5	1	3
인쇄·출판	0	1	0	0
화학제품	5	5	10	9
석유	19	16	17	18
고무	4	4	4	4
피혁	1	1	0	0
석재, 점토, 유리	1	1	2	2
조금속	16	17	15	15
가공금속	1	3	2	2
기계	4	7	6	6
전기기계	3	3	3	4
수송기기	8	6	5	7
기구	2	1	1	1
기타	1	0	0	1
합 계	81	81	81	81

資料 : Alfred D. Chandler, Jr. (1977, p. 370).

로 한 증화학 공업이었다. 이들 大量生産産業에서의 생산 및 유통과정에서 通量이 확대되고 그 속도가 높아지면서 統合된 多職能企業의 보급이 촉진되었다.

거대기업은 시장의 확대와 기술진보에 뒷받침되면서 大量生産 및 製品多角化가 이루어질 수 있는 산업부분에서 성장하였다. 〈表 6〉은 미국에서의 최대 81개 제조기업의 산업별 분포의 추이를 나타낸 것이다. 이 表에서 알 수 있는 바와 같이 1960년에 이르는 30年 동안에 거대기업이 존재한 산업과 그 수는 거의 변하지 않았다. 이들 부문이야말로 시장확대와 기술진보에 뒷받침되면서 大量生産, 製品多角化가 진전된 부문들이며 巨大企業은 바로 이들 산업부분에서 출현하고 발전하였다.

한편 거대기업은 금융 및 소매업에서도 성장하였다. 새로운 전자기기는 은행 및 보험회사에서 처리할 수 있는 업무의 속도와 양을 크게 증가시켰다. 은행의 경우 보다 중요한 것은 지점網의 확대와 다수의 소규모 은행의 통합이었다. 식품소매업에서는 체인스토어, 뉴그로서리 스토어(new grocery store), 슈퍼마켓 등이 성장하였고, 호텔, 식당, 기타 서어비

스산업에서는 연쇄점의 수적 증대와 규모 확대가 나타났으며, 백화점, 머천다이스 체인(merchandise chains), 통신 판매점 등 제래의 대량소매점들도 地域別로 事業部化될 정도로 거대화되었다.

거대기업은 기업합병을 통해서도 성장하였다. 戰後의 企業合併은 1950~1960년대에 진전되었지만 특히 60년대에 두드러지게 진전되었다. 예를 들어 年평균 企業合併數는 1948~1960년에 460건이었는데 대해서 1960년대에는 1,250건이었으며 특히 1968년에는 2,655건에 달하였다[H.E. Krooss(1974, pp.206~207), H.E. Krooss and C. Gilbert(1972, p.251)]. 이 시기 기업합병은 주요기업의 통합이 아니라 주요 중소기업들의 결집에 의한 複合企業(conglomerate)的 合併이라는 특징을 가진 것이었다. 기업합병에서 複合企業의 合併이 차지하는 비율은 1961~1965년에 60%, 1966~1968년에 81.6%, 그리고 1974~1978년에는 72.5%를 차지하였다[岡田泰男 外編(1983, p.251)].

#### 4.1.2. 企業의 巨大화와 그 地位

이러한 배경에서 기업규모는 크게 확대되었다. 한 기업은 50만 명 이상을 고용하고 판매점에서 40만 명의 또다른 고용을 하게 하였다. 또 다른 기업은 80만 명을 고용하고 주주수가 200만 명에 달하였다[H.E. Krooss(1974, p.203)]. 거대기업의 성장속에서 산업집중은 진전되고 과점체제는 확대되었다. 미국산업기업에서 200대기업이 차지하는 비중은 1947~1963년에 부가가치에서는 30%에서 47.2%로, 그리고 기업총자산에서는 42.7%에서 56.3%(1968년에는 60.9%)로 증대하였다[A.D. Chandler, Jr. (1977, p.482, 1978, p.130)]. 또한 자산 10억 달러 이상의 100대 제조업기업은 제조업 회사 총자산과 이윤의 50%를 지배하고 1,000만 달러 이상의 자산을 소유하는 2,000大會社가 제조업 회사 총이윤의 88%를 차지하였다[H.E. Krooss(1974, p.203)].

과점체제속에서 기업간 경쟁은 활발하였다. 그것은 대기업의 지위의 변동에서 볼 수 있다. 대기업의 상대적 지위는 시기에 따라 기술변화 및 新産業의 발전과 관련하여 변화하였다. 자산을 기준으로 한 100대기업의 구성을 보면 1909~1919년의 10년 동안에 39개 기업이 탈락하였으며, 1919~1958년의 40년 동안에는 46개 기업이 탈락하였다. 기업의 안정성은 前者의 시기에 낮았는데 대해서 後者の 시기에는 높았다는 것을 의미한다. 그것은 前者의 시기에는 자동차산업과 같은 新産業이 있었기 때문이다. 그리고 後者の 시기에 소멸한 46개 기업은 내용적으로 보면 실패한 회사는 4개 기업에 불과하고 13개 기업은 합병으로 그리고 29개 기업은 100大企業밖으로 밀려난 것이다. 한편 1958~1970년에는 30개 기업이 소멸하였다. 12년간에 30%의 可動性은 높은 것이라고 할 수 있다. 2차 大戰後의 技術革新

〈表 7〉 資産으로 본 25대 産業企業(1909~1970年)

	1909	1919	1958	1970
U.S. Steel	1	1	3	11
Standard Oil(N.J)	2	2	1	1
American Tobacco	3	22	38	43
International Merc. Marine	4	12	(2)	—
International Harv.	5	13	24	36
Anaconda Copper	6	16	23	54
U.S. Leather	7	36	(2)	—
Armour	8	3	85	(3)
American Sugar Ref.	9	35	(4)	—
Pullman	10	26	(4)	—
U.S. Rubber	11	8	55	83
Am. Smelting & Ref.	12	20	82	(4)
Singer Manufacturing	13	28	78	61
Swift	14	4	58	(4)
Consolidation Coal	15	27	94	—
General Electric	16	11	11	12
A.C.F. Industries	17	37	(4)	—
Col. Fuel & Iron	18	80	(4)	—
Corn Products Ref.	19	38	88	(4)
New England Navig.	20	(2)	—	—
American Can	21	41	32	73
Lackawanna Steel	22	64	(3)	—
American Woolen	23	42	(3)	—
Westinghouse Elec.	24	29	17	21
B.F. Goodrich	25	24	65	84
General Motors	(4)	5	2	2
Beth. Steel	34	6	12	22
Ford	(4)	7	7	4
Socony Mobil	(4)	9	5	7
Midvale Steel	(4)	10	(3)	—
Sinclair Oil	(4)	14	16	(3)
Texaco	91	15	6	3
Phelps Dodge	49	17	83	(4)
DuPont	29	18	8	19
Gulf Oil	(4)	19	4	5
Union Carbide	(4)	21	14	20
Magnolia Petroleum	(4)	23	(3)	—
Standard Oil(Cal.)	(4)	25	10	10
Standard Oil(Ind.)	(4)	32	9	13
Shell Oil	(4)	(4)	13	15
Phillips Petroleum	(4)	(4)	15	23
IBM	(4)	(4)	18	6

Chrysler	(4)	89	19	14
Western Electric	55	46	20	18
Aluminum	(4)	49	21	30
Cities Service	(4)	(4)	24	37
Republic Steel	31	48	25	51
General Telephone	(4)	(4)	(4)	8
I. T. & T.	(4)	(4)	30	9
Atlantic Richfield	(4)	65	41	16
Tenneco	(4)	(4)	(4)	17
Eastman Kodak	60	71	34	24
Continental Oil	(4)	(4)	56	25

(2) 소멸된 기업

(3) 합병된 기업

(4) 최초의 100사에 들어있지 않은 기업

資料 : Herman E. Krooss(1974, pp. 205~206).

과 新産業의 전개가 그 배경이 되었다고 볼 수 있다. 기업은 경쟁적 상태에서 끊임없는 技術開發을 하면서 성장하지 않으면 안되었다[H.E. Krooss(1974, pp. 204~205)].

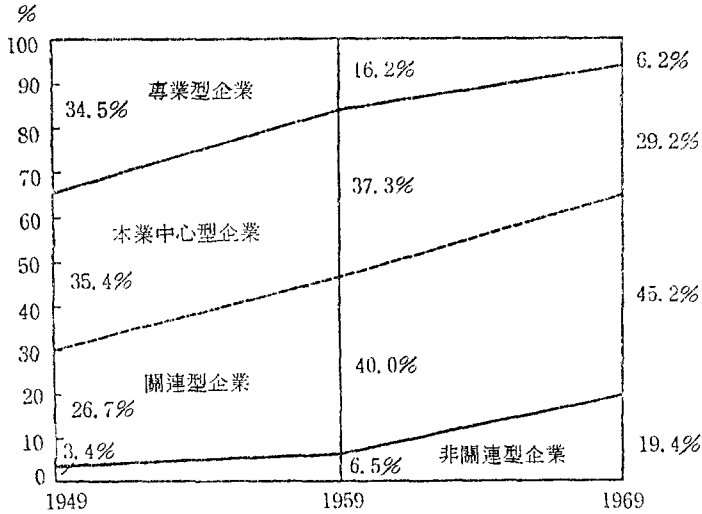
그러나 보다 上位 그룹기업을 예로 들면 先頭走者들이 그 순위에는 큰 변동이 있으면서도 상위를 차지하고 있다는 것을 알 수 있다. <表 7>는 1907~1970년의 上位 25大企業의 동향을 나타낸 것이다. 이 表에 의하면 1909년에 100大企業에 들지 않았던 13개 기업이 1919년에는 25大企業에 들고 있으며 뒤를 이어 각각 100大企業에 들지 않던 기업이 1958년에는 2개 기업이 그리고 1970년에는 2개 기업이 25大企業으로 올라서고 있다.

1909~1919년에 25大企業의 변동이 큰 것은 앞에서 지적한 바와 같이 이 시기에 자동차, 석유, 화학, 電氣, 粗金屬 등 諸産業部門에서 새로운 발전이 이루어진 결과이다. 1919년에 거대기업의 지위에 선 기업들은 그후 순위의 변동은 있으면서도 앞의 산업별 거대기업의 분포 <表 6>에서 본 바와 같이 비교적 안정적으로 그 지위를 유지하였다. 이들 산업을 기반으로 거대기업은 多角化를 추진하고 組織능력을 開發하여 경쟁력을 높이면서 선두주자로서 지위를 유지하였던 것이다.

#### 4.1.3. 多角化와 分權的 管理組織의 普及

##### (1) 多角化의 進展

戰後에도 수직적 統合, 複數生産單位, 複數職能企業은 확산되었다. 그러나 그보다 더 중요한 것은 多角化된 複數産業企業의 성장이었다. 기술이 진보하는 속에서 연구개발을 위한 집중적 노력은 統合企業들로 하여금 더욱 多角化를 통한 성장이라는 전략을 추구하게 하였다. 연구개발을 통하여 이미 多角化 戰略을 추구해 온 기업은 다른 생산라인으로 범위를 확대하였다. 1960년대까지 화학, 고무, 유리, 종이, 電氣, 수송기기 등 諸産業에서의 대부



資料：鈴木・安部・米倉(1987, p.105)

〈그림 7〉 上位 200社의 戰略類型

본의 주도적 기업들과 다수의 食品會社가 4자리의 표준 산업분류상 10개 이상의 상이한 산업분야에서 생산에 종사하고 있었다. 금속, 석유, 기계의 대부분의 대기업들도 이 분류에 의한 3~10개의 산업분야에서 사업을 하고 있었다[A.D. Chandler, Jr. (1977, p.476, 1978, pp.126~127)]. 1970년까지 미국산업기업 최대 500社의 약 86%가 적어도 3개 이상의 다른 事業部를 소유할 만큼 多角化하고 있었다[Blackford and Kerr(1986); 川邊信雄 監譯(1988, p. 329)].

〈그림 7〉은 1949~1969년에 미국의 製造企業 上位 500社가 어떠한 成長戰略을 추구하였는가를 나타낸 것이다. 이 그림에서 專業型 企業은 총매출에서 최대단위 사업의 매출이 차지하는 비율(專業比率)이 95% 이상을 차지하는 기업이며, 本業中心型 企業은 專業比率이 70~95%로 되어 있는 企業, 關聯型 企業은 專業比率은 70% 이하이나 關聯比率(총매출에서 관련다각화 사업의 합계매출이 차지하는 비율)이 70% 이상을 차지하는 기업, 非關聯型 企業은 關聯比率이 70% 이하로 多角化를 추진하고 있는 기업을 나타내고 있다. 이 그림을 통해서 이 기간에 專業型 企業의 比率이 34.5%에서 6.2%로 급격하게 감소한 데 대해서 다각화 기업은 본업중심형 기업을 포함하여 65.5%에서 93.8%로 크게 증가하고 있다는 것을 알 수 있을 것이다.

거대기업들은 국내에서 多角化 戰略으로 성장을 추구하는 한편 적극적으로 海外進出戰略을 추구하고 多國籍 企業化하였다. 제 2차 大戰後의 세계경제의 확장이라는 배경에서 기업

의 세계적 규모에서의 多角化는 촉진되었다. 이러한 조건에서 특히 미국의 多國籍企業은 크게 성장하였다.

미국기업의 해외진출은 이미 1914年 이전에 식품이라든가 기계분야에서 이루어지고 있었으나 20년대에는 석유, 화학, 자동차, 電氣 등 제분야에서 활발하게 이루어졌다. 이들 기업은 기술적으로 우위에 있거나 특수한 제품을 가지고 있거나 이미 해외에 기반을 확립한 製造企業들이었다. 이들 기업은 미국에서 제조하여 수출하는 데에는 한계가 있었으므로 諸外國에 販賣事業所와 함께 直接 제조공장을 건설하고 저렴한 노동력을 이용하여 現地生産하는 것이 유리하였다. 미국기업의 해외진출은 1930년대에는 大恐慌으로 침체하였고 제 2차 大戰期에는 거의 정지상태에 있었다.

따라서 미국기업의 해외진출은 제 2차 대전후 새로운 차원에서 확대되었다. 1970년까지 적어도 3,500社의 미국기업이 해외에 있는 약 15,000개 기업에 直接投資하였다. 外國直接投資總額은 1970年에 782억 달러(각年 절대액)에 달하였으며, 그것은 미국 GNP의 8%에 해당하는 것이었다[Blackford and Kerr(1986); 川邊信雄 監譯(1988, pp. 340~341)]. 미국의 유럽에 대한 直接投資는 1950年の 17억 달러에서 1970년에는 245억 달러로 급증하였다. 이러한 ‘美國의 挑戰’을 주도한 기업은 미국 海外直接投資의 50% 이상을 차지한 200대기업이었다[A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 480, 1978, pp. 127~128)]. 이들 기업은 전전의 경우와 같이 그 대부분이 자본집약적이고 기술적으로 우위에 있는 産業企業들이었다.

多角化 戰略의 추구는 1950년대 후반기에 보급된 複合企業(conglomerate)을 낳았다. 미국기업의 多角化는 ① 기술의 內部開發을 통해서 기본적 영역에서 새로운 영역으로의 擴大移行, ② 기존기술을 보완하기 위한 企業買收, ③ 유사한 시장에 그 배급經路가 같거나 유사한 유통網을 가지고 제품을 판매하는 企業의 買收, ④ 複合企業化라는 4가지 經路로 추진되었다. 이들 네 가지 經路의 多角化에서 ①, ②, ③에서는 어느 경우에도 회사가 제조, 판매하는 舊製品과 新製品간에는 뚜렷한 關聯性이 있었다. 多國籍 企業도 이러한 관련 多角化企業이 해외에 진출하여 사업을 확대함으로써 나타난 기업형태였다. 이에 대해서 ④는 그러한 뚜렷한 關聯性이 존재하지 않았다[Blackford and Kerr(1986); 川邊信雄 監譯(1988, p. 330)]. 상호관련 없는 제품의 제조와 판매를 하는 다양한 사업부문을 보통 8개 이상 보유한 기업이 바로 複合企業이었다.

본래의 多角化 企業은 內部成長을 하거나 自社의 경영능력 및 자산으로 경쟁상 우위에 설 수 있는 시장으로 진출하면서 성장한 데 대해서 複合企業은 전적으로 상호관련 없는 기존기업을 매수함으로써 성장을 추구하였다. 複合企業은 소수의 별로 多角化를 하지 않은

석유회사를 제외하면 보통, 자본집약적이고 대량생산, 대량판매를 하는 산업에서가 아니라 오히려 경쟁적인 섬유, 해운이라든가 공작기계, 국방 또는 宇宙 등 개별주문에 응해서 專門製品을 제조하는 산업에 속하고 있었다.

複合企業은 1960년대에 보급되어 미국의 事業界에서 중요한 존재가 되었다. 앞에서 본 바와 같이 戰後 미국기업합병의 중심은 複合企業型 合併이었다. 그러나 複合企業이 미국 기업의 지배적 형태가 되지는 못하였다. 1966년에 미국의 최대 산업기업 500社 중에서 複合企業은 46社를 차지하였음에 불과하였다[Blackford and Kerr(1986); 川邊信雄 監譯(1988, p. 331)].

ITT(International Telephone Telegraph)社는 세계최대의 다국적기업이면서 複合企業이 된 두드러진 예를 보여 주고 있다. 1970년까지 331개의 子會社와 708개의 孫會社로 구성된 ITT社는 27개국에서 공장을 가지고 70개국에서 사업을 하여 전세계에서 40만 명이 넘는 종업원을 고용하고 많은 나라의 국가세입보다도 큰 55억 달러나 되는 매출고를 올렸다. 1920년에 설립된 同社는 아메리카 전화전신 회사가 국내에서 확립한 국제통신시스템에 대항할 수 있는 국제통신시스템의 건설을 지향하여 중남미 및 유럽 지역의 여러 나라에서 기업설립, 買收, 카르텔협정 등으로 巨大 多國籍企業으로 성장하였다. 그러나 제 2차 대전에 의해서 同社의 많은 사업은 무너지고 戰後 처리 속에서 同社는 곤란한 상태에 빠졌다. 同社는 유럽에서의 사업에 불안을 느끼고 1960년대에 들어 미국의 회사를 매수하여 多角化하였다. 통신사업을 통해서 거대한 多國籍企業이 된 同社는 매수를 통하여 자동차 임대, 주택 건설, 호텔, 유리제조 등 많은 분야의 기업을 합병하여 複合企業이 되었다. 同社는 당초의 불안에도 불구하고 유럽에서도 활동을 확대하여 유럽 최대의 미국기업이 되었다[Blackford and Kerr(1986); 川邊信雄 監譯(1988, pp. 343~344)].

複合企業形成의 이유에는 여러 가지가 지적되고 있으나 다음과 같은 것들이 중요한 것으로 생각되고 있다. 첫째는 기업이 사업전망이 좋지 않은 본래의 사업분야에서 방어적 戰略으로 보다 유리한 새로운 분야로 투자기회를 찾아 多角化 하였다는 것이다. 둘째는 야심적인 소수의 經營者 집단이 多角化를 企業成長을 위한 당연한 일부분으로 보고 다방면으로 확장하였다는 것이다. 셋째는 새로운 資産을 창출하지 않아도 他企業을 매수함으로써 自社의 이익을 급증할 수 있었기 때문이다. 회사의 주식을 再構成함으로써 그들은 큰 이익을 올릴 수 있었다. 예를 들어 어떤 기업은 자산가치보다 주식이 저평가되고 있는 회사를 매수하여 양사의 帳簿를 통합함으로써 이익을 올릴 수 있었다. 그리고 被買收社가 결손을 보고 있는 경우 買收會社는 그것을 이용하여 세금을 경감받을 수 있었다는 것도 유리한 점이

었다. 네제는 複合企業은 정쟁을 증대시키는 것으로 간주되어 반트러스트법의 규제대상에  
서 제외되었다는 것이다[Blackford and Kerr(1986); 川邊信雄 監譯(1988, pp. 332~333)].

## (2) 分權의 管理組織의 확산

多角化한 기업은 1960년대까지 자율적인 現業事業部와 그들을 평가하고 전사적 차원에서  
계획하는 本社를 가진 複數事業部制 組織을 채용하였다.

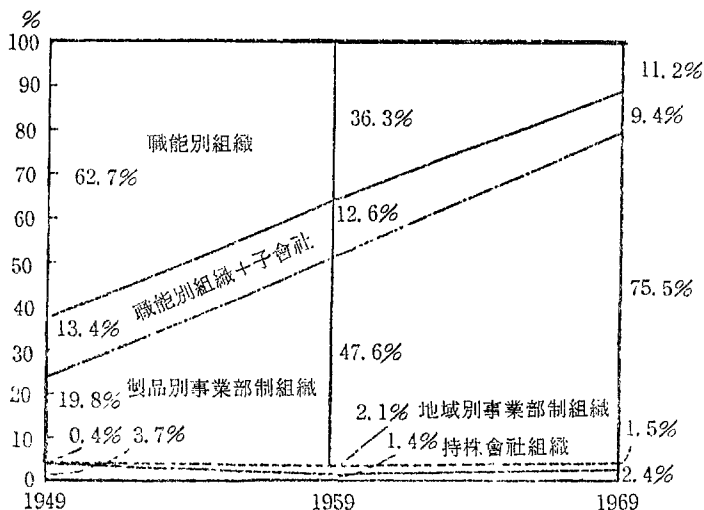
기술적으로 앞선 기업에서 複數事業部制 組織이 광범하게 수용된 하나의 이유는 그것이  
新製品 및 工程의 開發에 科學 技術의 적용을 제도화하였다는 것이다. 이 조직에서의 研究  
部門은 中央 研究 스태프이나 現業事業部에서 개발한 新製品の 상업적 採算性을 시험하였다.  
本社의 간부들(executives)은 일상적 업무에서 벗어나 新製品の 생산과 판매를 위하여 현존  
시설을 활용할 것인지 아니면 새로운 시설을 개발할 것인지에 대해서 결정하였다. 前者의  
결정이 내려질 경우에는 생산과 판매는 기존 事業部를 통해서 이루어지고 만약에 시장이  
전혀 다르면 새로운 事業部가 창설되었다. R&D의 제도화는 製品싸이클이라는 새로운 비  
지니스 개념을 출현하게 하였다. 전략은 新製品이 상품화되어 싸이클을 그리면서 성숙단계  
에 이르기까지 최고의 이익을 얻을 수 있도록 책정되었다. 효율적으로 多角化된 기업은 각  
각 다른 製品싸이클 단계에 있는 일련의 제품계열을 갖도록 노력하였다.

製品革新의 제도화를 촉진한 事業部制 組織에 의해서 기업은 정부의 각종 兵器와 고도의  
과학기기에 대한 수요에 대응할 수 있었고 급속하게 확대되는 해외시장에의 진출이 용이해  
졌다. 그러한 필요에 대해 기업은 추가적인 事業部를 설치하면 되었던 것이다[A.D. Chandler,  
Jr.(1978, pp. 126~127, 1977, p. 479)].

이렇게 해서 分權의 事業部制는 크게 확산되었다. <그림 8>는 上位 200社에 있어서의 組  
織유형의 변화를 나타낸 것이다. 이 그림에서 두드러진 것은 1949~1969년에 職能別 組織  
이 62.7%에서 11.2%로 크게 감소한 데 대해서 製品別 事業部組織은 19.8%에서 75.5%로  
크게 증가하고 있다는 것이다. 거대기업은 製品 多角化에 따라 製品別로 事業部制 組織을  
채용한 것이다.

한편 多國籍 企業은 세계적인 규모의 변화에 적응하여 多角化企業의 組織構造에 영향을  
미쳤다. 1920년대에 해외진출한 미국기업들은 親會社內에 국제事業部를 설치하여 在外子會  
社를 관리하였다. 이러한 조직기구의 설치는 그후 30年 동안 多國籍企業에 뒤를 이어 나타  
났다. 그러나 사업활동이 대규모화·복잡화됨에 따라 국제事業部 機構로는 효과적으로 업  
무를 수행하기 어렵게 되었다. 더구나 국제事業部는 사내의 다른 모든 부문으로부터 고립  
될 경우가 많아 조직적 조정이 반드시 원만하게 이루어지지 못하였다. 이에 국제事業部





資料：鈴木・安部・米倉(1987, p. 107).

〈그림 8〉 上位 200社의 組織類型

組織은 소멸하게 되었다.

국제 사업부에 대신하여 나타난 새로운 組織構造는 세 가지 방향에서 전개되었다. 첫째는 製品別 事業部가 확대된 경우, 각 사업부가 종래부터 국내에서 취급하던 제품계열의 국제 사업을 흡수하여 國內製品 事業部의 본부관리자가 담당제품의 국제사업에 주된 책임을 지게 되었다는 것이다. 둘째는 現業事業部가 지역별로 설치된다는 것으로서, 해외의 多職能子會社가 하나의 사업부로 독립하였다는 것이다. 이러한 조직형태는 특히 석유, 銅, 식품류, (코카콜라와 같은) 飲料 등 단일제품계열에 집중된 기업에서 도입되었고, 地域別 子會社가 각각 세계의 주요지역을 담당하였다. 세째는 製品別 事業部와 地域別 事業部를 혼합한 조직으로서 海外擔當 管理者가 사업에 따라 兩事業部의 어느 쪽에 직속하였다. 어느 경우에도 事業部制는 일국적 기반에서 세계적 기반을 가진 조직으로 확대되고 本社의 最高經營者는 세계적 차원에서 戰略的 意思決定을 하게 되었다[A.D. Chandler, Jr.(1977, p. 480), Blackford and Kerr(1986); 川邊信雄 監譯(1988, p. 342)].

한편 1960년대에 등장한 複合企業의 조직구조는 사업부제에 기초한 다각화기업의 조직구조와는 다른 것이었다. 複合企業은 財務라든가 法律部門 등 現業과 관계없는 부문으로 구성된 本社가 그 밑에 매수된 다수의 비관련기업을 거느리는 기업그룹으로서, 本社의 규모는 작고 구성기업의 자율성은 多角化企業의 사업부의 그것보다도 컸다. 複合企業의 本社는 財務, 法律, 經營計劃 擔當 專門 스태프를 가지고 그들의 보좌를 얻어 산하기업의 財務諸表

를 중심으로 자원배분이라든가 산업·시장 분야에서의 진출·撤退를 결정하였다. 따라서 複合企業은 새로운 산업 또는 시장에서의 진출과 기존 산업·시장으로부터의 철퇴를 용이하게 할 수 있었다. 그러나 한편 複合企業의 本社에는 구매, 수송, 研究開發, 販賣, 광고, 生産 등 現業과 관련된 스태프기구가 없어 사업부내의 감시, 평가, 영업성적의 개선조치 등을 효율적으로 수행할 수 없었다. 따라서 財務諸表 중심의 기업의 賣買 또는 경영을 한 複合企業은 단기적 성장전략을 지향하게 되고 연구개발을 통하여 새로운 제품이라든가 제조 방법을 개발한다는 長期的 成長戰略으로부터는 멀어지게 되었다[A.D. Chandler, Jr.(1977, pp. 481~482)].

수평적, 수직적 통합을 통한 기업의 巨大化와 뒤이은 多角化의 전개 그에 따른 組織構造의 변화과정에서 所有와 經營의 分離는 진전되었다. 거대기업의 형성에는 개인 또는 소수인의 동원능력을 훨씬 넘는 자금이 필요하였으며 이에 금융, 자본시장의 발달과 함께 광범한 대중으로부터의 자금을 동원하지 않으면 안되었다. 주주수가 200만 명이나 되어 주식이 광범하게 분산되어 있는 상태에서 특정인이 所有權을 행사할 수는 없게 되었다. 한편 기업의 조직구조가 변화하는 속에서 最高管理機構가 확대되어 專門經營者의 集合體가 되고 점점 장기적인 자원배분에 주력하게 되면서 소유자가 最高經營者로서의 역할을 담당할 수는 없게 되었다. 이에 소유와 경영은 분리되고 專門經營者가 기업경영에 책임을 지는 ‘經營者革命’이 이루어지게 되었다.

소유와 경영의 분리는 19세기 말 이래 계속되어 온 과정이었다. 이러한 계속된 추세에서 하나의 이정표가 된 것은 1957年の 大法院判決에 의해서 두 靑社가 GM社에 대한 주식소유에 기초한 경영참여를 포기하였다는 사실이다. 따라서 ‘經營者革命’은 급격하게 이루어진 것이 아니라 장기간에 걸쳐서 수행된 것이다. 한 연구에 의하면, 1771~1800年, 1831~1860年, 1891~1920년에 출생한 會社經營者 중에서 所有經營者와 專門經營者가 차지하는 比率는 76%와 5%, 56%와 21%, 18%와 48%였다. 所有經營者의 비율은 1950년에는 60%인 데 대해서 1970년에는 25%로 되었다. 나머지는 雇用된 經營者이다[H.E. Krooss(1974, p. 220)]. 1950년대까지 미국에서의 대부분의 기업은 그 成長經路는 어떠한 經營者企業이 된 것이다.

## 4.2. 英國에서의 現代企業의 發展

### 4.2.1. 巨大企業의 擴散

#### (1) 背景

제 2 차대전후의 영국에서 巨大企業은 새로운 전개를 하였다. 기업은 규모가 더욱 커지면

서 보급되었으며 組織構造도 변화하였다. 그 속에서 現代企業體制는 확립되었다.

戰後 영국에서의 現代企業 체제의 확립은 환경의 변화에 기업이 능동적으로 대응하는 과정에서 이루어진 것이었다. 환경의 변화로서 기본적으로 중요한 것은 시장의 확대와 경쟁의 격화였다. 戰後의 부흥 및 성장으로 경제는 새로운 확장기를 맞이하고 국민의 소득수준도 보다 상승하였다. 그것은 국내시장 확대의 기본 조건이었다. 뿐만 아니라 해외시장도 확대되었다. 1930년대 이래 기본적으로 帝國市場에 제한되고 있던 영국의 해외시장은 전후의 保護貿易體制의 붕괴와 GATT에 의해서 상징되는 자유무역체제의 전개로 전세계적으로 확대되었다. 그와 함께 세계경제도 두드러진 확대국면을 맞이하였다. 이와 같은 國內外 市場의 확대는 기업에게 새로운 발전의 기회가 되었다. 새로운 시장기회가 주어지는 속에서 기업은 規模의 經濟를 추구하면서 성장할 수 있었다.

한편 시장의 확대는 경쟁의 격화를 수반하였다. 경쟁의 격화는 영국에서의 現代企業體制의 확립에 있어서 시장확대보다 직접적으로 더 중요한 환경적 조건이었다고 볼 수도 있을 것이다. 왜냐 하면 치열한 경쟁에서 살아남기 위해서 기업은 적극적으로 規模의 經濟와 合理化를 추구하지 않으면 안 되었으며 그 속에서 企業合併이 광범하게 이루어지면서 現代企業體制가 확립되었기 때문이다.

경쟁조건의 변화는 國內外 市場에서 다 같이 나타났다. 우선 국내시장에서 경쟁조건이 크게 변화하였다. 앞에서 본 바와 같이 1920년대에서 30년대 초반에 걸쳐서 기업은 合併運動을 거치면서 合理化를 추구하였다. 그러나 그 후부터 전쟁기인 40년대에 걸쳐서는 합병을 통해서 결합하는 대신 수적으로 증가한 카르텔과 업계 단체를 통해서 경쟁을 늘려왔다. 정부도 경쟁제한을 적극 유도하였다. 그러나 이와 같은 경쟁제한적 관행이 戰後에는 기술진보를 방해하여 경제발전을 저해하는 것으로 인식되게 되고 결국에는 금지되게 되었다. 이에 1948년에 영국 최초의 독점금지법인 ‘독점 및 제한적 관행법’(Monopolies and Restrictive Practices Act)이 제정되었으며 뒤이어 1956년에는 동법을 강화한 ‘제한적 거래 관행법’(Restrictive Practices Act)이 제정되어 카르텔과 실질적으로 경쟁을 제한할 수 있는 독점적 결합도 규제되게 되었다. 이에 기업의 카르텔을 통한 담합과 높은 시장점유율을 가진 수평적 결합은 곤란하게 되고 국내시장에서의 기업의 경쟁압력은 크게 높아지게 되었다.

해외시장에서의 경쟁압력도 높아졌다. 무엇보다도 戰後에 英帝國 體制의 붕괴와 함께 특례적 帝國市場이 소멸하였다. 戰後에 자치령이 경제적으로 帝國으로부터 이탈하고 식민지가 독립함으로써 英帝國은 그 경제적 실체를 상실하게 된 것이다. 이에 영국의 보호적 帝國市場은 소멸하였다. 한편 IMF·GATT 체제의 성립과 함께 자유무역이 세계적으로 추진

되는 속에서 1930년대 이래의 영국의 보호관세도 철폐되었다. 이제 영국기업에 대한 경쟁 압력은 해외시장에서 높아졌을 뿐만 아니라 해외로부터 강력하게 주어졌다. 국내시장에서 외국제품과 경쟁하게 되었을 뿐만 아니라 多國籍 企業의 제품과 직접 경쟁하게 된 것이다. 영국에 투자한 미국기업의 수와 투자액은 1940년에는 600社에 8억 4,700만 달러였으나 1966년에는 1,600社에 56억 달러에 달하여, 그 생산은 영국 공업생산의 10%를 차지하게 되었다. 生産性이 낮은 영국의 산업들은 세계시장에서 경쟁상 불리한 입장에 서게 되었다. 영국은 공업 제품에서, 1952년에 세계시장의 22%를 지배하고 있었으나 1969년 경에는 11%에 불과하게 되었다[M.G. Blackford(1988, p.123)].

경쟁압력이 증대하는 속에서 기업은 새로운 合理化를 추구하면서 대응하지 않으면 안되었다. 기업은 적극적으로 規模의 經濟를 추구하여 企業規模의 확대를 지향하였다. 그 경우 중요한 것은 기업의 내부적 성장보다도 합병에 의한 확대였다. 이에 새로운 企業合併이 전개되었다.

## (2) 企業合併의 進展

戰後 영국에서의 合併運動은 1950년대에서 60년대에 걸쳐서 추진되었다. 그것은 英國企業合併운동의 세번째 국면이었다. 이 시기의 합병과정은 소멸기업수 및 자본규모에서 제 2 국면의 그것의 2배를 넘는 것이었다(〈그림 5〉 참조). 합병을 촉진한 조건은 기본적으로는 경쟁압력의 증대이지만 그와 함께 합병수단으로서 戰後의 기업매수도 중요하였다. 기업매수 입찰자는 주식을 취득하여 보다 높은 가격으로 자산을 매각(때로는 보다 효율적으로 운용)함으로써 높은 이윤을 올릴 수 있었다. 한편에서 家族支配 企業數의 비율이 떨어지고 다른 한편에서 자산가치의 상승, 보수적 회계관행, 배당 억제로 주가는 낮은 수준에서 유지되어 매수거래에서의 이윤폭이 커짐으로써 기업매수의 매력은 커지고 위험은 낮아졌다. 또한 會社法(1948년)에 의해서 기업에 대해서 자산과 이윤에 관한 보다 많은 정보의 공개를 의무지움으로써 기업의 공개입찰이 이루어지게 되고 그 결과 上場會社가 보다 많이 합병의 대상이 되었다. 예를 들어 1948년 이후의 15년 동안에 런던 주식거래소에 상장된 회사의 25%가 다른 上場會社에 의해서 매수되었는데 대해서, 合併運動이 촉진된 1957년 이후의 10년 동안에는 上場企業의 38%가 다른 上場企業에 의해서 매수되었다[L. Hannah(1983, pp. 149~150)].

한편 정부도 企業合併의 촉진에 간접적으로 기여하였다. 정부는 戰間期의 산업기업의 합병에 대한 방관적 입장을 포기하고 그것을 촉진하는 역할을 하였다. 戰後 정부의 군사적 및 복지적 수요가 증가하고 주요 교통, 에너지 산업이 국유화 됨에 따라 구매자로서의 정

〈表 8〉 合併運動의 推移：製造業, 販賣業, 서비스業(1954~1968년)

년 도	합 병 수	가치(100만 파운드)	년 도	합 병 수	가치(100만 파운드)
1954	275	105	1962	636	358
1955	294	89	1963	885	332
1956	246	131	1964	939	502
1957	301	136	1965	995	507
1958	341	120	1966	805	447
1959	559	307	1967	763	822
1960	736	338	1968	942	1,774
1961	632	368			

資料：P.E. Hart, M.A. Utton, and G. Walshe(1973, p. 3), Payne(1978, p. 220).

부의 역할은 크게 증대하고 기업도 정부의 압력을 받아 들이게 되었다. 이렇게 해서 정부는 1960년대 빅키스-암스트롱社(Vickers-Armstrong), 잉글리쉬 일렉트릭社(English Electric) 및 브리티쉬 에로플랜社(British Aeroplane)에 작용하여 그들의 機體 製造産業을 브리티쉬 에어크래프트社(British Aircraft)에 통합하였다. 또한 정부는 컴퓨터, 전기기기, 자동차, 볼베어링, 과학계기 분야에서 巨大事業體를 창설하는 데에 관여하였다. 더 나아가 정부는 국유화를 통하여 巨大企業을 창설하였다. 1967년에 정부는 브리티쉬 스틸社(British Steel Corporation)를 설립하여 철강 最大 144企業을 합병, 국유화하였으며 70년대에는 조선 및 항공우주 분야에까지 국유화를 확대하였다[L. Hannah(1983, pp.150~151)].

이러한 배경에서 合併運動이 전개되었다. 〈表 8〉은 이 시기의 合併運動의 진전을 나타낸 것이다. 합병은 특히 1959년부터 급진하여 1969년에 피크에 달할 때까지 년도에 따라 약간의 감소는 있으나 기본적으로 계속 증가하였다. 이 시기에 合併運動에는 독립기업을 합병하는 것이 아니라 어느 기업의 子會社를 매수하는 경우가 많았다는 특징을 볼 수 있다. 이러한 종류의 합병은 戰間期에는 2% 정도에 불과하였으나 1969~1972년에는 24%나 되었다.

合併運動은 기대된 만큼의 경제적 효율을 낳지 못한 경우도 있었으나, 企業規模를 크게 확대하였다. 영국 기업은 국제적 기준에서 보아도 大規模化하였다. 1972년 경에 약 30개 産業企業이 각각 적어도 40만 명을 고용하고 있었다. 이 수자는 미국의 상응한 企業數 89社보다는 작으나 EEC의 당초 가맹 6개국의 수자와 맞먹는 것이었다. 1969년에서의 미국을 제외한 세계의 상위 200社 중의 5분의 1 이상이 그리고 서유럽 産業企業의 상위 300社 중의 약 3분의 1이 영국기업이었다[Blackford(1988, p. 124)].

거대기업은 어떠한 산업에서 나타나고 있는가? 1973년 현재의 資本規模에서 대기업의 産業別 분포를 보면(〈表 3〉 참조), 대기업은 식품, 담배, 섬유, 제지, 인쇄, 화학, 석재,

점토, 유리, 금속, 기계, 전기, 수송용 기기 등의 諸産業에 집중하고 있다. 거대기업은 1930년과 비교하여 추세적으로 보면 식품, 담배 부문에서는 68社에서 31社로, 그리고 섬유 부문에서는 24社에서 10社로 큰 폭으로 감소하고 있는 한편 화학은 9社에서 15社로, 석재 점토, 유리는 6社에서 22社로 그리고 기계는 7社에서 32社로 급증하고 있으며 제지, 인쇄, 금속, 전기, 수송 기기 등 諸産業에서는 약간의 증감을 보이고 있다. 新産業을 중심으로 한 거대기업의 성장추세가 뚜렷하게 나타나고 있다.

이러한 산업기반에서 영국의 대기업의 지위는 비교적 안정적이었다. 앞의 <表 4>에서 본 바와 같이 1948~1957년에는 最大 100社 중에서 71社가 생존하고 3社가 最大 100社에 든 기업에 의해서 매수된 한편 26社는 100개社에서 탈락하여 거대기업의 지위가 비교적 불안정하였으나 뒤이은 1957~1969년에는 68社가 생존하고 22社가 100社에 든 기업에 의해 매수되었는 네 대해서 탈락한 회사는 10社에 불과하여 대기업의 지위가 크게 안정되었다는 것을 나타내고 있다. 1948~1957년에 대기업의 지위가 상대적으로 불안정하였던 것은 이 시기에 국유화의 진전등 産業再編成이 있었기 때문이다.

대기업의 지위가 안정적이었다고 해서 그들의 상대적 지위에 변동이 없었던 것은 아니다. 그들의 지위는 두드러지게 변동하였으며, 그 지위를 유지하기 위하여 기업은 합병이라든가 合理化를 추진하면서 크게 성장하였다. 전전에 약 5만 명의 종업원을 가진 最大의 産業企業이던 ICI社라든가 유니레버社(Unilever)는 1980년대 초까지에는 각각 14만 3천 명과 8만 명을 고용하게 되었으며, 같은 기간에 GEC는 종업원을 2만 4천 명에서 18만 8천 명으로, 코트올즈社(Coutaulds)는 2만 2,500명에서 8만 8천 명으로 증가시켰다. 이 기간에 資本集約性이 증대하고 勞動生産性이 향상되었다는 것을 전제로 한다면, 기업의 산출량은 고용량 증대가 나타내는 것보다 훨씬 증대하였다 [L. Hannah(1983, p.146)]. 戰間期에 확립된 大企業 體制는 규모를 크게 확대하면서 안정적으로 전개되었던 것이다.

合併運動으로 産業集中度는 크게 높아졌다. 앞에서(<그림 6>)에서 본 바와 같이 영국의 最大 100社가 純工業生産額에서 차지하는 비율은 1935년의 24%에서 1968년에는 41%로 상승하여 미국의 수준을 상회하게 되었다. <表 9>는 산업별 집중도를 나타낸 것이다. 1969년 현재 5大企業이 차지하는 시장점유율은 산업에 따라 차이가 있지만 비전기기계(25.3%)를 예외로 하면 최저 50%대에서 최고 100%까지의 높은 수준에 이르고 있다.

#### 4.2.2. 組織構造의 變化

##### (1) 所有와 經營

내부적 성장이라든가 합병을 통해서 기업이 大規模化됨에 따라 所有와 經營의 分離도 진

〈表 9〉 産業그룹의 集中(1957~1969년)

최대 5사의 시장점유율		
산 업	1957년 모집단(%)	1969년 모집단(%)
식품	41.3	52.7
음료	32.7	69.5
담배	96.5	100.0
화학	71.0	73.7
금속	45.7	59.5
비전기기계	29.8	25.3
전기기계	47.2	68.0
조선	62.1	74.2
자동차	50.4	71.0
섬유	44.2	65.1
의복 廢物	63.8	78.4
진재	53.1	51.1
제지, 출판	47.5	63.2
최대 100사의 시장점유율		
전제조업	60.1	74.9

資料 : L. Hannah(1983, p.144).

전되었다. 그러나 그러한 움직임이 두드러지게 진전된 것은 1950년대 이후이다. 그 때까지 만 하더라도 대기업의 3분의 1은 아직 所有者에 의해서 관리되고 있었다. 그럼에도 불구하고 대기업에서는 最大 주주의 투표권의 비율은 1936~1951년에 30%에서 19%로 감소하고 所有 重役의 비율과 20대 주주에서의 重役의 비율도 감소하였다. 그리고 1968~1969년까지는 상위 100대 製造業 企業의 회장은 그들 會社 普通株의 2.5%, 그리고 전 重役會는 그의 7.5%를 지배함에 불과하게 되었다. 株式所有는 광범하게 분산된 것이다[P.L. Payne(1978, p. 221)].

소유와 경영의 분리가 진전됨에 따라 專門經營者의 지위가 중요하게 되었다. 필킹톤社(Pilkington)와 같은 가족기업에서도 家族出身의 重役의 경우 專門性에 의해서 뒷받침되지 않으면 안되었다. 企業規模가 커지고 업무가 다양, 복잡해짐에 따라 專門經營者의 교육적 자격 요건은 높아지게 되고 그들이 기업내부의 하위직으로부터의 승진에 의해서 보충될 수는 없게 되었다. 그래서 그들의 많은 부분은 他會社, 과학자, 기술자, 관료, 회계사 등의 專門職등 외부로부터 들어오게 되었다. 그러나 1959년의 조사에서도 대학의 학위를 가진 重役의 비율은 낮았으며 重役들 중에는 경험이 중요하다는 의식이 컸다. 대학졸업 專門家는 아직도 산업기업에서 중요하지 않았다. 1960년대에도 영국기업 重役들의 36%는 事業家

〈表 10〉 最大 100社의 經營戰略의 變化

	1950	1960	1970
單一製品型	31	18	6
主力製品型	38	35	34
關聯製品型	21	39	54
非關聯製品型	2	4	6
	92	96	100

註：1) 대상에 의한 최대 100사. 1950년은 92사, 1960년 96사  
 資料：D.F. Channon(1973, p. 67).

집안 출신이었으며, 또 다른 36%는 사무 종사자 및 勞働者 집안 출신이고, 21%는 공무원 집안, 그리고 7%는 농장주 집안 출신이었다. 그리고 重役들의 대부분은 퍼블릭 스쿨 출신이며 대학 출신은 50%에 불과하였을 뿐만 아니라 그 대부분은 옥스브리지 출신으로서 인문과학 학위를 선호하고 專門經營 교육을 받은 자는 1970년이 되어서도 9%에 불과하였다. 영국의 대학 출신 重役의 비율은 프랑스의 89%, 미국의 83%, 서독 및 이탈리아의 78%에 비해서 훨씬 낮았다[P.L. Payne(1978, pp. 223~224), M.G. Blackford(1988, pp. 126~129)]. 비즈니스 스쿨의 설립과 대학에서 대학원 비즈니스 코스가 다수 개설된 것은 1960년대에 들어서였다.

한편 中小企業에서는 산업혁명 초기 이래의 소유와 경영의 일치가 계속되었다. 비공모회사는 1961년에 회사 총수의 98%, 민간 고용의 39%, 기업총이익의 40%를 차지하고 있었다[P.L. Payne(1978, pp. 224~225)]. 그들 중소기업에서의 기업가적 힘은 소유경영자에 있었다.

(2) 多角化 戰略의 追求

영국의 거대기업에서 다각화 전략이 광범하게 추구된 것은 1950년대 이후의 일이다. 그 때까지의 대부분의 영국의 대기업들은 단일제품 또는 주력제품회사들이었다. 〈表 10〉은 영국 최대 100社의 경영전략의 추이를 나타낸 것이다. 경영전략에서의 단일제품형은 단일제품이 매출의 95% 이상을 점유하는 경우, 주력제품형은 단일제품이 매출의 70% 이상 95% 미만을 점유하는 경우, 관련제품형은 어느 제품도 매출의 70%미만이며 제품이 기술적·시장적으로 상호관련을 갖고 있는 경우 그리고 비관련제품형은 어느 제품도 매출의 70% 미만인 점에서는 관련제품형과 같으나 제품이 상호관련이 없는 경우를 말한다. 비관련제품형 기업은 복합기업(conglomerate)이다.

이 表에 의하면 1950~1970년에 단일제품형이 크게 감소하고 반면에 관련제품형, 즉 多



〈表 11〉 最大 100社의 戰略別 産業分布(1970년)

	S	D	R	U	합 계
식품	1	4	11	—	16
음료	2	6	1	—	9
담배	2	2	—	—	4
섬유	—	—	5	—	5
衣料	—	1	—	—	1
제지	—	—	5	—	5
인쇄	—	1	2	—	3
화학	—	—	8	1	9
석유	—	4	—	—	4
석재, 유리	—	3	3	—	6
금속	—	4	1	—	5
기계	—	—	12	—	12
전기기계	1	1	6	1	9
수송기기	—	8	—	—	8
기타	—	—	—	4	4
	6	34	54	6	100

註: 1) S-단일제품형, D-주력제품형, R-관련제품형, U-비관련제품형, 최대 100사는 매출액 기준임.

資料: D.F. Channon(1973, pp. 52~63).

角化企業이 크게 증가하였다는 것을 알 수 있다. 그 결과 1970년에는 最大 100社 중에서 多角化企業은 복합기업(6社)을 포함하여 60社에 이르고 있다. 그 경우 多角化의 주된 방향은 단일제품형→주력 제품형(20社)과 주력제품형→관련제품형(26社)이라는 두 가지이다. 따라서 주력제품형은 수적으로는 큰 변화는 없으나 그것을 구성하는 기업에는 큰 변화가 있었던 것이다. 한편 복합기업은 수적으로는 크게 증가하였으나 그 지위(6%)는 낮았다.

관련제품형, 즉 多角化企業은 어떠한 산업에서 많이 나타났는가? 〈表 11〉은 100大企業의 사업분포를 나타낸 것이다. 이 표에 의하면 多角化企業은 기계(12社), 식품(11社), 화학(8社), 전기기계(6社), 섬유(5社), 제지(5社), 석재·유리(3社), 인쇄(2社), 음료(1社), 금속(1社) 등 산업에서 나타나고 있다. 섬유의 경우는 천연섬유가 아니라 레이온 등 합섬 부문에서 다각화가 진전되었다. 多角化企業은 고도의 기술력을 갖고 있는 新産業 부문에 집중되고 있는 것이다.

新産業부문의 기업들은 그 기술력을 기반으로 새로운 영역으로 多角化하였다. 예를 들어 합섬부문에서는 코트올즈社(Courtaulds)를 비롯하여 다수의 기업들이 다각화하였으며, 전기 부문에서는 GEC社, 그리고 화학부문에서는 ICI社 등을 선두로 한 기업이 일찍부터 다각화 전략을 추진하였다. 제지부문에서는 리드 페이퍼社(Reed Paper)와 같이 각종 종이제품만이

〈表 12〉 最大 100社의 管理組織의 變化

조직 형태	1950	1960	1970
직능별조직(U형)	52	23	8
지주회사(H형)	28	41	20
사업부제(M형)	12	32	72
합 계	92	96	100

註: 1) 1950년과 60년은 각각 92 및 96사임.  
 資料: D.F. Channon(1973, p. 67, 72, 74).

아니라 플라스틱류에 이르는 제품으로 다각화한 기업이 있었으며, 기계에서는 볼트, 너트에서 자동차의 트랜스 미션에 이르는 다양한 제품을 생산하는 게스트 킨·네틀폴즈社(Guest Keen & Nettfolds)와 같은 기업이 있었다. 한편 산소 및 공업용 가스 공급에서 전전에 이미 영국에서 독점적 지위를 차지하고 해외에도 넓은 이해관계를 갖고 있던 브리티쉬 옥시진社(British Oxygen)는 戰後 多國籍企業의 경쟁에 직면하여 수지, 기계장치, 저온 유지기, 진공장치, 식품가공 등 분야로 다각화하였다. 한편 유니레버社(Unilever)는 비누와 마가린 산업에 기반을 둔 多國籍企業으로 출발(1929년)하였으나, 비누를 기반으로 증성세제와 화장용품, 그리고 마가린을 기반으로 냉동식품, 통조림 및 건조식품, 잼, 차, 커피, 축산물 등으로 다각화하였다[鈴木·安部·米倉(1987, p. 182), M.G. Blackford(1988, pp. 125~126)].

한편 영국기업의 多國籍化도 크게 진전되었다. 1950년에 대기업의 29%만이 해외에서 광범한 製造業 事業을 가지고 있었음에 불과하였으나 그 비율은 1970년에는 58%로 상승하였다[L. Hannah(1983, p. 152)].

(3) 分權의 複數事業部制의 普及

多角化戰略의 추구에 따라 기업은 복잡한 관리문제에 대응할 수 있는 管理組織을 도입하지 않으면 안되었다. 이에 기업의 관리조직은 職能部制 組織에서 複數事業部制 組織으로 크게 변화하게 되었다.

〈表 12〉는 戰後 영국 기업에 있어서의 관리조직의 변화를 나타낸 것이다. 이 표에 의하면 複數事業部制 組織을 도입한 기업수는 1950년에는 92社중의 12社에 불과하였으나 1960년에는 96社 중 32社가 되고 1970년에는 100社 중 72社로 크게 증가하였다.

이 조직을 처음 도입한 것은 미국의 기업들이었다. 1950년의 12社 중 8社는 폭스홀社(Vauxhall)라든가 포드社(Ford) 등 주로 미국회사의 子會社들이었다[P.L. Payne(1978, p. 25), Channon(1973, p. 67)]. 多角化企業은 새로운 관리문제에 직면하여 미국 기업의 경험에 주목하였고 적합한 管理組織의 도입과 관련하여 미국의 經營 컨설팅 企業 맥킨지社

(Makinsey)의 자문을 받았다. 동사는 적극적으로 多角化戰略의 추구하고 事業部制의 도입을 권고하였다. 事業部制는 多角化戰略의 추구에 따라 1970년까지는 지배적인 조직으로 된 것이다.

그러나 多角化의 추구하고 事業部制의 도입이 동시에적으로 진전된 것은 아니다. 위의 表에서 보면 1960년까지에는 H형 조직이 가장 일반적인 것(41%)으로 나타나고 있다. 그것은 1950년대에 진전된 단일제품형에서 주력제품형, 그리고 주력제품형에서 관련제품형으로의 多角化의 진전이 기업의 내부적 성장을 통해서라기보다도 주로 합병을 통해서 이루어졌다는 사실과 관련된다. 합병을 통해서 형성된 대기업에서는 바로 事業部制를 도입하기 곤란하였고 持株會社 형태를 취하는 것이 일반적이었다. 그러나 持株會社 형태를 가지고 기업의 효율적 운영을 할 수는 없었다. 이에 持株會社 형태의 기업들은 1960년대에 事業部制 형태로 크게 管理組織上의 전환을 하였다. 미국에서의 事業部制가 주로 직능별 조직으로부터 변화한 데 대해서 영국의 事業部制는 주로 持株會社로부터 변화한 것이었다. 어떻든 1970년까지 영국의 대기업에서 事業部制 組織은 미국에서(86%)와 같이 지배적 조직으로 보급되었다. 그러면서도 그것이 미국만큼 보급되지 못하였다. 따라서 합병된 기업도 독립적으로 운영되는 경우가 많았고 1970년에도 100대 기업중에서 20사는 持株會社 형태의 組織構造를 가지고 있었다.

多角化되어 分權的 事業部制 組織을 도입한 영국기업은 조직면에서 유사한 조직을 가진 미국의 기업과 기본적으로 같았다. 本社에 있는 제네럴 매니저는 스태프의 조인을 받아 전사적 정책결정을 하고 事業部長은 현업만이 아니라 정책결정과정에 참여하는 경우도 많았다. 따라서 각 事業部의 업적을 측정하는 경우 객관성에 의문이 발생할 수도 있었다. 둘째로 영국의 기업에서는 재무통제가 충분히 발달하지 않았다. 연간 예산은 미국기업에서는 이전부터 통제의 수단인 되고 있었으나 영국에서는 통제수단으로 이용되지 않았다. 셋째로, 그리고 가장 중요한 점으로서 영국에서는 관리계층이 발달하지 않았다는 것이다. 1968년이 되어도 영국의 最大 120社의 3분의 2가 사장과 업무집행 重役 이외의 계층을 갖고 있지 않았다[M.G. Blackford(1988, p. 125)].

## 5. 맺 음 말

이상에서 우리는 미국과 영국에서의 現代企業의 발전과정을 巨大企業의 형성 및 성장과 그에 따른 조직구조의 전개를 중심으로 비교사적으로 고찰하였다. 이제 그 기본과정과 특

정을 요약하기로 하자.

미국에서 巨大企業은 1880년대에 市場擴大, 新工業을 중심으로 한 重化學工業의 새로운 발전, ‘大不況’(1873년) 이후의 경쟁의 격화라는 배경에서 형성되기 시작하였다. 거대산업 기업은 먼저 단일상품의 大量生産體制의 구축에 따른 판매·구매 등 諸職能을 垂直的으로 結合하여 內部化 함으로써 형성되었다. 이렇게 해서 담배, 성냥, 통조림, 농업기계, 제분기, 타자기, 정육, 맥주 등 諸産業部門內에서 거대기업이 출현하였다. 거대산업기업 형성의 제 2의 길은 企業合併이었다. 기업합병은 카르텔적 기업연합→트러스터→持株會社라는 형태로 이루어졌다. 합병기업은 그 후 전후방의 직능을 통합하였다. 스탠더드 石油 트러스트(1882년)를 효시로 한 트러스트 운동은 서면 反트러스트法(1890)에 의해서 좌절되자 합병운동은 持株會社 형태로 1890년대에서 1900년대 초에 걸쳐 대규모로 전개되었으며 그 과정에서 유에스 스틸사, 제네럴 일렉트릭사, 아메리칸 토바코사, 듀 폰사, 이스트먼 코닥사 등 거대기업이 형성되었다. 그러나 서면 反트러스트法은 持株會社 형태의 기업조직도 違法으로 간주하게 됨으로써 구성기업들은 單一事業企業 형태로 재편되지 않으면 안되게 되었다. 그 결과 單一事業企業으로 통합된 형태가 미국의 거대기업의 기본형태가 되었다. 이렇게 해서 미국에서는 1910년대까지 복수사업단위·복수직능부 형태의 거대기업이 다수 출현하고, 그것이 대량생산, 대량판매를 통하여 미국에서 상품의 생산 및 유통을 관리하는 표준적 제도가 되었다.

垂直統合과 合併을 이룩한 거대기업은 분산된 생산·유통시설을 통폐합·재편성함과 동시에 職能間的 財의 흐름을 원활하게 하고 部門間的 업무조정을 효율화하기 위하여 통일적 시스템 하에서 관리될 수 있도록 조직능력을 창출하지 않으면 안되었다. 이에 새로이 도입된 것이 集權의 階層制 관리조직이었다. 새로운 관리조직의 도입은 먼저 垂直統合으로 내부성장한 거대기업에서 추진되었다. 이들 내부성장 기업은 소유와 경영이 아직 분리되지 않은 ‘企業家 企業’으로서 기본전략에 관한 최종의사 결정과 經營資源의 配分에 관한 權限은 所有經營者 自身이 장악하고 확대된 現業單位의 관리를 위하여 다수의 中間管理者를 고용하였다. 이에 광범한 中間管理層이 형성되었다. 한편 합병으로 형성된 거대기업의 경우 집권적 관리조직 창출의 필요성은 더욱 컸다. 이들 합병을 통한 외부성장 기업은 기본적으로 소유와 경영이 분리된 ‘經營者 企業’으로서 실질적인 정책결정자들도 고용된 전문관리자였다. 따라서 이들 기업에서는 최고관리기구를 포함한 집권화된 全社의 관리기구를 개발하지 않으면 안되었다. 이러한 필요에서 스탠더드 石油 트러스트는 자회사의 활동을 해당 직능부문별 위원회와 스태프부문을 이용하여 관리한다는 ‘職能別 持株會社’ 형태의 관리조직

을 개발하였으나 고도로 집권화된 전사적 관리기구를 개발하지는 못하였다. 결국 집권적 관리기구를 개발한 선구적 기업은 GE社였다. GE社는 최고관리층을 사장과 부사장들(각 직능부 담당)로 구성하여 그들을 지원하기 위한 다수의 스텝을 두고 증역회에 설치된 경영위원회를 최고 정책 결정기구로 하고, 中間管理者의 권한과 책임, 그리고 그들 상호간의 의사전달 경로를 명확하게 하였다. 이에 GM社는 '기업가 기업'에서 개발된 中間管理 방법을 결합시킴으로써 집권적 관리기구를 구축하였다. 집권적 관리기구는 두 同社에 의해서 완성되었다. 이에 집권적·계층적 직능별 관리체계가 확립되었으며 이러한 조직구조에 의해서 거대기업의 효율적인 관리·조정이 이루어지게 되었다. 미국에서의 현대기업은 1910년대까지는 확립되었다.

영국에서도 거대기업은 미국과 같은 시기에 나타났다. '會社法' (1862년)의 제정으로 기업규모 확대를 제약해 온 제도적 요소가 제거되고 증권시장의 발달로 기업의 성장이 용이하게 되었다. 그러나 영국기업의 거대화는 진전되지 못하였다. 대부분의 산업기업은 가족기업이었으며 株式會社 형태의 기업도 대부분이 非公募會社로서 家族企業的 特徵의 것이었다. 영국에서는 1890~1900년대에 진전된 합병운동을 통해서 거대기업이 형성되었다. 그러나 그 규모는 미국의 거대기업에 비해서 훨씬 왜소하였다. 영국에서 거대기업이 형성된 산업부문은 맥주, 섬유, 철강, 조선, 무기제조, 석탄 등 대부분이 전통적 산업이고, 新産業으로는 化學부문에 3社가 있을 뿐 전기, 자동차 산업에는 없었다. 전통적 산업 중심의 산업구조와 가족기업적 산업조직, 商品差別化 市場, 重化學工業 기반의 취약성과 기술자 및 전문경영자 공급 기반의 취약, 獨占規制法의 결여에 따른 기업간 협조와 경쟁의 회피 등 제 조건에서 영국에서의 기업규모의 거대화는 미국에서만만큼 진전되지 못하였다.

영국기업에서는 조직구조의 변화도 별로 나타나지 않았다. 주식회사 조직은 크게 보급되지 못하고 1914년에도 동기회사의 80%는 비공모회사였으며 所有와 經營의 분리는 합병으로 형성된 거대기업에서도 부분적으로 나타나고 있음에 불과하였다. 일부 거대기업에서는 職能部門을 가진 본사조직이 맹아적으로 나타났으며 능률적인 관료적 관리조직이 도입되었다. 그러나 일반적으로 집권적 관리조직은 도입되지 못하였다. 합병기업은 다수 개별기업의 집합체와 같았고, 구성기업들의 독립성은 강하였다. 본사기구는 합병전의 가족기업에서 온 다수의 증역들로 구성되어 그 수가 84명이나 되는 기업도 있었다. 그것은 사업기업이라기보다 토론집단으로 운영되었으며 따라서 효율적으로 관리되기는 곤란하였다.

現代企業은 1920~1930년대에 發展局面을 맞이하게 되었다. 이 시기는 미국에서 현대기업이 두드러지게 발전한 시기이다. 미국의 산업기업은 제 1차 대전기와 20년대에 걸친 경

제적 번영기의 시장의 큰 확대, 새로운 技術進步, 특히 전기, 화학, 자동차등 신공업을 중심으로 한 공업의 발전이라는 조건에서 크게 발전하였다. 巨大統合企業은 설비를 확대하고 규모의 경제를 추구하면서 內部成長을 하였다. 그러나 기업규모의 거대화에서는 합병을 통한 외부성장이 더욱 중요하였다. 1920년대의 제 2차 합병운동의 진전으로 기업규모는 巨大化되고 그와 함께 産業集中이 진전되고 과점체제는 확대되었다. 이 시기에 거대기업이 추구한 成長戰略은 세 가지였다. 즉 그것은 첫째는 기존의 주력제품에 집중하여 대량생산, 대량판매 한다는 수직통합기업이 19세기 말부터 추구해온 전략, 둘째는 신제품을 개발한다는 多角化戰略, 셋째는 국내의 원적지에서의 신시장의 개발, 특히 해외시장의 개척·다국적 기업화 전략이다. 이들 전략에서 중요한 것은 多角化 戰略이었으며, 그것은 1920년대에 重化學工業 部門의 기업에서 추구되었다. 그와 관련하여 미국기업의 다국적화도 진전되었다.

多角化戰略의 추구는 그에 적합한 조직구조의 도입을 필요로 하였다. 이러한 필요에서 도입된 것이 分權的 複數事業部制 조직이었다. 이 조직은 제품계열별 생산라인을 관리하기 위한 복수의 事業部와 全社의 관리업무를 담당하는 본사로 구성되어 있다. 각 사업부는 자신의 직능부문을 가지고 일상적 관리상의 권한을 위임받은 自立的 조직으로 그 長은 本社업무와는 분리된, 전적으로 事業部門의 관리 책임자이며 本社에 보고하는 中間管理者였다. 한편 本社は 각 사업부의 업적평가, 조정, 장기전략의 계획, 자원배분 등 全社의 업무를 수행하는 일반관리자들로 구성되어 있다. 本社에는 그들의 戰略的 意思決定과 함께 事業部長의 중간 관리업무를 수행에 필요한 助言을 하는 법률, 인사, 구매, 광고 등 조인 스태프와 회계감사, 原價, 統計 등 전문적 재무스텝이 있었다. 이러한 조직의 개발을 선도한 기업은 듀폰사와 GM사였다. 듀폰사는 집권적 관리체제에서 多角化에 따라 分權的 조직으로 전환하였으며 다수의 독립적 기업의 연합체였던 GM사는 集權化의 과정에서 사업부 조직이 도입되었다.

1920년대~1930년대에는 영국에서도 現代企業이 전개되었다. 무엇보다도 제 1차 대전기에 傳統的 産業만이 아니라 新工業에서 새로운 발전이 이루어 지는 속에서 기업은 大量生産과 多角化 전략을 추구하게 되고 기업규모도 확대되었다. 뒤이은 20년대에는 전후 불황 속에서 科學的 管理法의 도입, 기업간 협정·합병을 내용으로 하는 合理化 운동이 전개되었으며 그 과정에서 巨大企業의 형성은 촉진되었다. 독점적 관행에 대한 법적 규제의 결여, 證券市場을 통한 資本調達의 확대, 銀行의 압력 등으로 기업합병이 촉진되었다. 1920년대의 제 2차 기업합병 운동은 제 1차 보다 규모가 크고 소수 대기업간 합병이었다는 데에 특징이 있었다. 합병운동의 진전으로 기업규모는 크게 확대되고 영국에서의 巨大企業體制는 확

립되었다. 특히 이 시기에는 新産業에서 합리화가 진전되면서 대기업의 성장이 두드러졌다. 전통적 산업에서의 합병은 救濟的·소극적 성격의 것이었다. 1930년대에는 영국기업의 다국적화도 진전되었다. 대기업의 성장으로 産業集中度도 미국과 같은 수준으로 높아졌다. 과점적 대기업의 안정도도 높아졌다.

영국기업의 조직구조에도 일정한 변화의 양상은 나타났다. 무엇보다도 公募會社의 수가 증가하고 지위가 커졌다. 1938년 현재 공모회사의 수는 비공모회사 수의 10분의 1에 불과하였으나 자본비율은 2배나 되었다. 그에 따라 所有와 經營의 분리경향이 나타났다. 그러나 그 정도는 한정된 것이었으며 대기업에서도 부분적인 현상에 불과하였다. 대기업의 경우도 대부분이 아직도 소수의 대주주에 의해서 소유·경영되었다. 이 시기의 영국에서는 아직도 '경영자 기업' 따라서 '경영자 자본주의'를 일반적으로 인식할 수는 없다. 한편 조직구조의 개편도 추진되었다. 集權의 관리기구를 갖지 않은 채 구성기업들이 독립적, 분산적으로 관리되어온 합병대기업들은 우선 집권적 관리체제를 갖추지 않으면 안되었다. 그와 함께 多角化 전략을 추구한 대기업에서는 미국의 듀 포社와 GM社의 선례에 따라 分權의 管理組織으로 전환하는 기업들도 나타났다. 이와 같은 조직개편은 ICI社의 예에서 전형적으로 볼 수 있다. 다수기업의 합병으로 탄생한 ICI사는 다수의 사업부문을 가진 복합기업이면서도 분권적 관리조직의 도입에 앞서 集權의 管理組織을 확립하였다. ICI社가 분권적 관리조직을 확립한 것은 1930년대에 들어서였으며 그 조직은 전반적 재무통제 업무와 사업부문(그룹)에 대해서 경영 및 재무서비스를 제공하는 本社를 갖춘 반독립적 기업의 연합체와 같은 것이었다. 분권적 사업부제 조직은 ICI사 이외에도 2,3의 기업에서 도입되었으나 아직도 부분적인 것이었으며 제 2차 대전 이후에야 일반화되었다. 따라서 子會社를 관리하기 위한 일반적 조직은 持株會社 조직이었다. 그것은 구성 子會社의 느슨한 연합체와 같은 조직으로 傘社的 管理는 곤란하였다. 대기업의 가족기업적 성격, 전문경영자 공급의 제약 등의 제조조건에서 영국 대기업에서의 관리조직은 미국에 비해서 크게 낙후되어 있었던 것이다.

現代企業은 1950~1960년대에 새로이 발전하여 成熟局面을 맞이하게 되었다. 國內外 市場의 일층의 확대, 기술혁신에 따른 각종 신기술의 산업화, 重化學工業의 새로운 발전이라는 조건에서 미국의 거대기업은 大量生産과 製品多角化를 추진하면서 성장하였다. 거대기업은 合併을 통해서도 성장하였다. 기업합병운동의 제 3 국면은 1960년대에 나타났다. 이 시기의 합병은 주로 중소규모 기업의 합병에 의한 複合企業的 합병이라는 특징을 가지고 전개되었다. 기업규모는 더욱 거대화되고 그들의 과점적 지위는 더욱 상승하였다. 과점적 거대기업간의 경쟁이 이루어지는 속에서 그들 상호간의 지위는 크게 변동하였다. 그들 기

업은 다각화를 추진하고 조직능력을 개발하고 경쟁력을 높이면서 선두주자로서의 지위를 유지하였다. 이 시기에도 기업의 수직통합, 복수생산단위, 복수직능 기업화는 진전되었다. 그러나 보다 중요한 것은 多角화된 복수 산업기업의 성장이었다. 기업의 연구개발 노력과 함께 더욱 촉진된 多角化 비율은 30%(1949년)에서 86%(1970년)으로 크게 상승하였다. 다각화의 진전과 함께 ITT社의 예에서 전형적으로 볼 수 있는 바와 같이 거대기업의 다국적화도 진전되었다. 그 대부분은 자본집약적이고 기술적으로 우위에 있는 산업기업들이었다. 한편 다각화의 추진, 다방면으로의 확장, 추가상승 및 세금 경감, 反트러스트法の 적용 대상으로부터의 제외 등의 利點을 노린 복합기업이 성장하였다.

多角化的 진전에 따라 분권적 복수사업부제 조직도 보급되었다. 1949~1969년에 직능별 조직은 62.7%에서 11.2%로 크게 떨어진 데 대해서 제품별 사업부제 조직은 19.8%에서 75.5%로 상승하였다. 다국적 기업의 성장에 따라 사업부제의 국제적 확산도 촉진되었다. 한편 1960년대에 나타난 복합기업의 조직구조는 다각화에 따른 사업부제와는 다른 것이었다. 복합기업은 매수된 다수의 비관련기업 그룹으로서 本社의 규모는 작고 구성기업의 자율성은 컸다. 本社는 산하기업의 財務諸表를 중심으로 資源配分이라든가 산업, 시장에서의 진입과 그로부터의 퇴출을 결정하였다. 그러나 한편 本社에는 현업과 관련된 스태프가 없어 사업부문의 감시, 평가, 영업, 개선 등을 효율적으로 할 수 없었다. 이 시기의 현대기업의 성숙국면에서 주식소유는 광범위하게 분산되고 所有와 經營의 分離는 더욱 진전되었다. 이에 미국에서의 '경영자 혁명'은 완성단계에 도달하였다.

영국에서도 제 2차 대전후에 현대기업은 새로운 발전을 하였다. 무엇보다도 영국기업은 국내외 시장의 확대, 독점금지법의 도입 및 다국적 기업의 도전에 따른 경쟁의 격화라는 배경에서 적극적으로 合理化를 추진하면서 규모의 경제를 추구하였다. 그 경우 중요한 것은 기업의 내부성장보다도 合併을 통한 외부성장이었다. 영국에서는 1950~1960년대에 기업합병운동의 제 3국면이 나타났다. 경쟁의 격화, 활발한 기업매수, 정부의 합병 유도 및 국유화 정책이라는 배경에서 이 시기에 합병운동은 크게 진전되었다. 그 결과 영국기업은 중화학 공업을 중심으로 국제적 기준으로 손색이 없는 거대규모가 되었다. 그와 함께 산업집중도 높아졌다. 최대 100사가 순공업생산에서 차지하는 비율은 24%(1935년)에서 41%(1968년)로 미국수준보다도 높아졌다.

조직구조의 변화도 진전되었다. 무엇보다도 1950년 이후 대기업에서의 소유와 경영의 분리가 진전되었다. 그에 따라 전문경영자의 지위가 중요해지고 내부승진만으로 충원할 수 없게 된 기술자, 회계사를 비롯한 전문가들은 외부로부터 공급받게 되었다. 그러나 대학출



신 전문경영자의 비중은 영국기업에서 매우 낮았다. 영국기업의 다각화도 1950년의 92사 중의 23사에서 1970년에는 100사 중의 60사로 크게 증가하고 다국적화 비율도 같은 기간에 29%에서 58%로 상승하였다. 그에 따라 사업부제의 보급률도 같은 기간에 13%에서 72%로 상승하였다. 그럼에도 불구하고 영국기업의 조직형태로 특징적인 것은 持株會社조직(H형)이었다. 대기업의 조직구조도 H형조직은 1960년에 42%에 달하였으며 그후 사업부제(M형)의 비중이 높아짐에 따라 21%(1970년)로 떨어지면서도 특징적 조직으로 남아있었다. H형 조직은 효율적인 조직형태가 될 수는 없었다. 다각화의 진전에도 불구하고 M형 조직의 보급에서 영국기업은 미국기업에 뒤떨어지고 있었다. M형 조직은 미국의 경우 적능별 조직(U형)에서 발전한 것인 데 대해서 가족기업적 전통이 강한 영국의 경우는 크게 H형에서 발전한 것이다. 한편 영국의 M형 조직은 미국기업의 그것과 기본적으로는 같은 것이었으나, 사업부의 장이 현업만이 아니라 전사적 정책 결정과정에 참여하는 경우가 있었다든가, 財務統制가 충분히 발달하지 않아 年間豫算이 통제수단으로 이용되지 못하였다든가 관리계층이 충분히 발달하지 않았다든가 등 운영면에서는 차이가 있었다. 성장전략과 조직면에서 영국기업은 미국기업과의 공통성을 크게 하면서도 다른 한편에서 고유한 특징을 갖고 있었던 것이다.

서울大學校 經濟學科 教授  
151-742 서울 관악구 신림동  
전화 : (02) 880-6364  
팩시 : (02) 888-5434

### 參 考 文 獻

- 金宗炫(1992): 『工業化와 企業家 活動—比較史的 考察』.
- 梁東休(1991): “規模와 範圍의 經濟—알프레드 찬들의의 經營史觀,” 『經濟論集』 30. 4.
- Chandler Jr., A.D. (1982): “世界的 巨大企業—國際比較分析,” 『經營史學』 16. 4.
- 岡田泰男·永田啓恭 編(1983): 『概說 アメリカ經濟史』, 東京.
- 山下幸夫 編著(1977): 『經營史—歐米』, 日本評論社, 東京.
- 鈴木良隆·安部悅生·米倉誠一郎(1987): 『經營史』, 東京.
- Blackfork, Mansel G. (1988): *The Rise of Modern Business in Great Britain, the United States and Japan*, The University of North Carolina Press.
- Blackfork, Mansel G., and K. Austin Kerr(1986): *Business Enterprise in American History*,

Houghton Mifflin, 川邊信雄 監譯(1988), 『アメリカ 經營史』, ミネルウァ書房。

Chandler Jr., Alfred D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press.

\_\_\_\_\_ (1969): "The Structure of American Industry in the Twentieth Century: A Historical Overview," *Business History Review*, 18, 3, Autumn.

\_\_\_\_\_ (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard Univ. Press.

\_\_\_\_\_ (1978): "The United States: Evolution of Enterprise," in Peter Mathias and M.M. Postan(ed.), *the Cambridge Economic History of Europe, Vol. VII, the Industrial Economies: Capital, Labour, and Enterprise, Part 2, The United States, Japan, and Russia*, Cambridge Univ. Press, Chapter II.

\_\_\_\_\_ (1984): "The Emergence of Managerial Capitalism," *Business History Review*, 58, 4.

\_\_\_\_\_ (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard Univ. Press.

Channon, Derek F. (1973): *The Strategy and Structure of British Enterprise*, London.

Coase, R.H. (1937): "The Nature of the Firm," *Economica*, New Series, 4(13-16), November.

Gourvish, T.R. (1987): "British Business and the Transition to a Corporate Economy: Entrepreneurship and Management Structure," *Business History*, 29, 4, October.

Hannah, Leslie (1974): "Managerial Innovation and the Rise of the Large Scale Company in Interwar Britain," *Economic History Review*, Second Series, 7, 2, May.

\_\_\_\_\_ (1983): *The Rise of the Corporate Economy*, 2nd ed. London and N.Y.

Hannah, L., and J.A. Kay (1977): *Concentration in Modern Industry*.

Hart, P.E., M.A. Utton, and G. Walsche (1973): *Mergers and Concentration in British Industry*, Cambridge.

Krooss, Herman E., (1974): *American Economic Development: The Progress of a Business Civilization*, N.J.

Krooss, Herman E., and Charles Gilbert(1972): *American Business History*, Prentice-Hall, Inc., Englewood cliffs, New Jersey.

Payne, Peter L. (1967): "The Emergence of the Large-Scale Company in Great Britain, 1870~1914," *Economic History Review*, Second Series, 20, 3, December.

\_\_\_\_\_ (1974): *British Entrepreneurship in the Nineteenth Century*, London.

\_\_\_\_\_ (1978): "Industrial Entrepreneurship and Management in Great Britain," in Peter Mathias and M.M. Postan (ed.), *the Cambridge Economic History of Europe, Vol. VII, The Industrial Economies, Capital, Labour and Enterprise, Part I*, Cambridge Univ. Press, Chapter V.

Penrose, Edith T. (1959): *The Theory of the Firm*, Oxford.

Prais, S.I. (1976): *The Evolution of Giant Firms in Britain: A Study of the Growth of Concentration in Manufacturing Industry in Britain 1909~1970*, Cambridge Univ. Press.

Robertson, Ross M. (1955): *History of the American Economy*, 3rd ed., N.Y.

- Shaw, C. (1983): "The Large manufacturing Employers of 1907," *Business History*, 25, March.
- Scott, B.R. (1971): "Stages of Corporate Development," Harvard Business School.
- Sloan, Jr., A.P. (1965): *My Years with General Motors*, N.Y.
- Sobel, Robert (1993): *The Age of Giant Corporations: A Micro-Economic History of American Business, 1914~1992*, 3rd ed., Praeger, Westport, Connecticut, London.
- Supple, Baryy (ed.) (1977): *Essays in British Business History*, Oxford.
- Tedlow, Richard S. (1991): *The Rise of the American Business Corporation, Chur, Reading, Paris etc.*
- Williamson, Oliver E. (1981): "The Modern Corporation: Origine, Evolution, Attributions," *Journal of Economic Literature*, 19, 4, December.