

# 試鍊을克服하는經營戰略

## 韓國企業이 겪는 試鍊

企業經營이 새로운 國內外 經濟情勢의 變動에 卽應하지 않아서는 안될 一種의 歷史的段階에 들어선것 같다. 經營組織, 生産管理, 마케팅, 勞使關係管理, 財務管理, 研究管理 및 其他企業經營에 대한 一切의 組織管理가 合理的이어야 할 것은 勿論이고 經營理念, 經營姿勢를 再定立하는 것부터가 必要해진 것이다.

더 말할 것도 없이 日帝下의 우리나라 經濟는 日帝殖民地經濟로서 日本이 지녔던 經濟的 脆弱點인 不足한 쌀의 供給基地가 되어야 하는 한편 日本製 商品의 消費市場의 役割을 擔當하는 日本에 隸屬된 隸屬經營이었다. 또 企業의 경우도 自主性이 根源的으로 否定當한 氣息奄奄한 狀態이었음은 說明의 餘地조차 없다. 이로서 中央에 있어서의 民族資本의 大企業은 京城紡織 등이었고 商業機關으로 和信百貨店·金融機關의 海東銀行, 漢城銀行(現 朝興銀行), 商業銀行 등, 그리고 生命保險으로서의 朝鮮生命이 있었음을 回想할 수 있다.

그리고 8·15 解放 後에는 日本人관계의 이른바 敵產企業·美國을 비롯한 友邦援助에 依해서 再建 또는 新設된 企業·借款 및 外國人投資 등에 힘입은 企業등으로 類別할 수 있는 企業들이 우리의 財政金融支援 및 企業人 自體資金을 뒷받침으로 하는 企業들과 더불어 加速的인 工業化過程을 견고 있는 것이 오늘까지의 歷程이다.

그런데 1次經濟開發 5 年計劃을 實施하기 시작한 後 일찌기 겪어보지 못하였던 企業經營의 隘路를 느끼게된 것이 現實이다. 昨年에

崔景善

〈前大韓商議調查部長〉

石油波動이 代表的象徴의인 資源 「내셔널리즘」이란 쓰라림을 맛보았는데 最近에도 來年度 原油값이 12% 引上 되리라는 OPCE(石油輸出國機構)事務局長의 展望이 注目될 만큼, 石油波動이 持續의 狀態일 뿐만아니라 非鐵金屬의 一部등에서 資源 「내셔널리즘」이 徐徐히 擡頭되고 있을 程度이다.

그리고 72年 中半期에 빠져리게 느낀 食糧危機가 再襲할 可能性도 짙어가고 있는 것이다. 즉 今年初以來 相當期間 동안 74—75年度의 世界食糧 事情이 豊作을 뒷받침으로 緩과 될것이라고 世界食糧機構, 國際小麥委員會, 美國을 비롯한 大食糧輸出國들이 異口同聲하였으며 지난봄의 雨量過多가 豊作豫想을 微動시키는 가운데서도 悲解을 자아내지는 않았었다. 그런데 그 後의 旱魃이 決定的인 減收를 豫想케 함으로써 食糧供給力의 不足도 앞으로의 企業을 威脅할 要因이 될 것이다. 즉 食糧供給力의 不足—食糧값의 上昇—貨金引上등이 企業經營의 또하나의 隘路로 登場하게 마련이다. 貨金上昇으로 말미암아 입어야 할 打擊이 큰 것은 食糧輸入國이다. 高穀價가 貨金引上을 不可避케 할때 低貨金(開發途上國 및 其他低開發國일 경우) 利點이 줄어진다. 따라서 輸出商品은 國際競爭力이 弱화되며 內需製品的 購買力을 減退시키는 函數關係를 나타내게 마련이다.

## 未備된 바탕과 企業不條理

資源確保難과 그 價格上昇 그리고 世界的인 食糧豊作 豫想의 差跌이 빚어낼 決定的인 事實만 하더라도 企業界는 分明히 어려운 試鍊을 免할 수 없게 되었는데 그밖에도 隘路는

많다.

예를 들자면 政策的인 次元에서 產業構造가 代近化 되어야 하고 產業經營과 直結되는 流通秩序를 改善改編하지 않아서는 안되며 稅制가 改革, 近代化 되지 않으면 아니되고 金融秩序가 正常健全化하여 外資의 效率的 管理및 其他가 그것이다.

이러한 바탕위에서 經營者의 資質이 向上되게끔 經營者 스스로가 不斷히 自省自戒하면서 前項에 言及한 바와 같은 經營의 組織과 갖가지의 管理에 대한 萬全을 期하여야 한다.

하지만 現實인즉 바탕의 未備點이 많은데다가 企業人의 理念, 姿勢, 그리고 經營의 組織과 各種 管理의 모두가 放慢, 無秩序狀態인 경우가 大部分이다.

그러나 위에서 말한 바와 같이 日帝時代의 우리의 企業與件, 그리고 解放後에 있어서의 敵產企業引受와 友邦援助 및 그에 後續多樣한 經協(借款, 外國人 直接投資)과 民族資本의 貧弱性의 連關係를 回想해본다면 政策的 次元에서 그리고 企業的立場에서 수월스럽게 正常을 可期할 수는 없을 歷程임이 肯定되기도 한다.

그러나 이제는 企業人이 企業의 社會的責任을 느끼는 正常的인 企業理念을 意慾있는 企業人이라면 누구라도 가질 수 있게끔 政策이 뒷받침해 주고 企業人도 주먹구구式의 企業經營, 體操 잘하는 企業을 하려는 등 白日夢에서 果敢하게 깨어나야할때가 온 것이다.

## 國際經濟의 흐름을 타고

우리나라 經濟體制는 더 말할것도 없이 開

放經濟體制이다. 즉 世界經濟의 一環으로서의 韓國經濟인 때문에 世界經濟의 흐름속에서 우리經濟가 어떻게 하면 當場의 어려움을 叡智 있게 克服하고 한편으로 長期的인 眼目에서 海外發展의 要素를 醱酵시킬 수 있을 것인가에 注力하여야 할 重要한 段階인 것이다. 우선 7年後인 80年代初의 目標만 하더라도 百億弗의 輸出을 하고 1人當 國民所得이 千弗에 이르게 해야 하기에 말이다. 하기는 世界的으로 物價가 上昇하여 今年度의 輸出目標인 45億弗을 超過達成할 것이며 80年代에 들어서기前에 年間 百億弗의 輸出이 可能할 公算도 서지 않는 것은 아니다. 따라서 달러價値의 下落, 元貨價値의 變動 및 物價의 上昇은 1人當 國民所得의 年間千弗이란 目標도 앞당겨 成就될 수 있게 할 것 같다. 다만 우리가 바라서 마지 않는 것은 年間百億弗輸出, 1人當 國民所得千弗의 目標를 策定하여 우리의 가슴이 부풀어졌던 當時의 實質與件을 基準으로 하는 目標達成일 뿐이다.

## 美·日·EC의 가는길

企業經營을 싸고도는 一連의 與件을 살펴보기로 한다면, 첫째로 오늘의 不況이 언제까지 끈질기게 持續될 것인가 하는 點에 企業人들 뿐만 아니라 全人類의 關心이 쏠리고 있다. 그리고 오늘의 不景氣는 「不況속의 物價高」란 드물게 오는 不景氣 現象인 거기에 問題의 深刻性이 있는 것이다.

景氣가 나빠지면 물건이 잘 팔리지 않고, 따라서 「바이어 市場」體制下에서 物價가 싸지게 마련인 것은 賣者의 利潤이 좁혀질 만한

餘地가 남아있거나 生産者側이 「카르텔」行爲를 할 수 있는 段階에 이르지 않았든지 아니면 國際競爭力 問題가 생기지 않은 開放經濟前時代인 경우의 現物價現象이다. 그리고 不景氣가 몰고온 企業破産의 例를 日本에서 보더라도 지난 8月 한 달 동안에 800 業體가 破産하였다. 日本의 企業倒産은 昨年 겨울부터 눈피게 늘어났지만 7月の 800業體는 史上最高의 月中記錄이다. 또 우리나라에서도 廢, 休業者가 적지 않으며 지난 9月중에는 中小企業製品이 資金難으로 10—30%의 價格덥핑을 한 것으로 알려져 있다.

앞으로 우리나라의 景氣動向을 占치는 方法은 한편으로 政府의 經濟政策의 向方을, 그리고 다른 한편으로는 國際經濟의 움직임을 注意깊게 觀察하는 수 밖에 다른 것이 있을 수 없다. 그런데 이야기가 主客顛倒格이 되는 것 같지만 오늘날 우리 經濟의 歸趨는 國際經濟의 動態에 影響을 받는 側面이 國內要因보다 더 넓고 깊은 것을 아니 느낄수도 없다. 왜냐하면 우리나라는 生産原資材의 輸入依存國이고 商品은 輸出依存國인 때문이다. 다시 말하자면 資源의 國內賦存度가 낮고 國內市場이 좁은 까닭이다.

둘째로 景氣回復의 前途를 展望해 본다면, 國內的 그리고 國際적으로 모두 그 時期가 不透明하다. 우리나라 一部 經濟當局에서는 몇 달前에도 不況이 아니다 라고 말하였는가 하면 그 다음에는 不景氣가 아니고 景氣가 後退하기 시작하였다고 後退하였으며 또 그다음에야 不況을 肯定하였고 이어서 下半期는 더욱 不況이 深刻해질 것이라고 見解를 밝혔던 것이다.

한편 國際經濟의 不況은 年初부터 各其의 政府가 勤勞의 主導役을 맡게 되었는데 EC와 日本이 모두 總需要抑制政策을 堅持하였다. 昨年 10월에 시작된 石油波動의 打擊을 가장 많이 받은 地域이 EC地域과 日本이었던 것도 그 原因이 主要한 것으로 看做된다. 石油類消費抑制의 政策向方의 總需要抑制政策으로 擴大된 것이고, 또 油類消費를 抑制하면 其他部門에도 自動的인 需要抑制가 되고 마는 경우가 많다. 石油의 需要抑制의 效果振幅이 대단히 크다는 것은 오늘에 사는 사람들은 日本人 아닌 누구도 새삼 實感하게 된다.

세제로 인플레이가 고개를 숙이고 不景氣가 退却하기 시작할 展望들이 大體로 的中하지 못하였다. 즉 美國, 西獨, 日本 및 英, 佛, 伊, 其他 EC 諸國의 政府와 世界 여러 國際機構, 學者 및 其他專門家, 研究機關들은 或은 見解를 같이 또는 비슷하게 하면서도 이時點(9月 22日)까지 이같은 「인플레이」와 不景氣가 持續될 것을 今年初頃に 豫見한 例는 거의 없었던 것이다. 世界의 「인플레이」가 73年の 겨울—74年の 上半期를 頂點으로 할것이라 하여 先進各國의 經濟成長率을 3—5%(74年)로 내다보았었다.

또 돌이켜 보건대 年初에 EC와 日本의 緊縮政策과는 달리 施設投資등에 反緊縮政策을 採擇한 것이 美國이었다. 그러나 이같은 政策이 所期의 成果를 거두지 못할 것을 確認한 美國이 不過 몇달後에는 緊縮政策으로 轉換하지 않을 수 없었다. 그래서 現在로는 日本만이 總需要抑制策을 來年 3月까지는 繼續하게 될 것을 大藏省 高位當局者가 言明하고 있을 뿐이다. 특히 注目되는 것은 9월에 들어서 美

國의 多數學者 및 企業人들이 美國政府에 대해 緊縮政策이 不景氣를 招來하고 있음을 指摘하면서 緊縮緩和를 要請하고 있는 點인데, 美政府는 이에 應할 可能性을 보이지 않고 있다. 한 마디로 말해서 緊縮政策堅持와 緊縮政策의 緩和 그 어느 方法도 效果를 거두기 어려운 것이 오늘의 「인플레이」이고, 不景氣인 것이다. 石油, 食糧 및 各種의 主要原資材가 大體로 需給不均衡이거나 그러한 狀態에 가까워져 가고 있는데다가 多國籍企業 또는 한나라의 財閥 橫暴등(例를 들자면 日本의 5大財閥이 物資寡占을하여 政治問題化한 것도 世人의 記憶에 새로운 일이다)人爲的인 作用이 資源의 不足現象을 앞당겨 빚어 내기도 하는 것이다.

이와같은 狀態下에서 先進諸國이 大體로 貿易赤字 乃至 國際收支 赤字時代(西獨과 日本은 貿易黑字)란 苦杯를 마시고 있으며 開發途上國들의 大勢 또한 輸出이 增大되어 가면서도 輸入需要는 더욱 늘어남으로써 經常收支의 赤字는 勿論, 借款이 많아지는데 緣由하는 資本去來의 赤字와 合쳐져서 國際收支는 惡化 「코오스」를 걷고 있는 實情이다.

또 注目되는 事例의 하나로서 우리나라의 大經濟團體와 日本의 大經濟團體들의 各其政府에 대한 建議焦點이 正反對인 點이다. 즉 우리 경제團體들이 政府가 緊縮政策을 緩和하여 資金을 풀어 냄으로써 在庫投資增大에서 오는 資金難을 緩和하고 施設投資를 適切히 推進하여야 할 것을 主張하고 있는가 하면, 日本의 經團連, 日經連 등은 步調를 같이하여 그들 政府의 總需要抑制策을 支持하고 나섰다. 兩經濟團體가 日本 政府의 總需要抑制政

策을 共同支持한 9月決議는 앞으로 年末을 3個月 앞두고 檢討를 거듭한 나머지의 決意로서 日本經濟團體로서의 最初の 色다른 政策支持行動이다. 그들의 見解에 依하면 지난봄의 「春鬪」結果로 貨金이 平均 30% 上昇하여 國際競爭力이 弱化되었는데 앞으로 年末까지 또 30%線의 引上要因을 可及的 豫防하고 沮止하지 않으면 軌道에 오른 貿易黑字를 逆轉시킬 두려움이 있다는 것이다.

## 來日에 사는 企業感覺

우리나라의 總需要抑制策이 伸縮性있게 運用될 示唆를 關係當局으로부터 들을 수 있었던 것은 多少의 時日이 지나기前 일이다. 그러나 IMF 總會에 出席하는 우리 代表團들이 돌아온 後에라야만 總需要抑制策이 緩和될 程度를 알 수 있게 될 것 같다. 勿論 總會와는 아무關係도 없는 일이지만 74年度 財政安定計劃上 年32.2%만 增額될 것으로 策定된 國內與信增加限度에 대해서 總會出席 우리代表團과 IMF와의 사이에 修正協議가 있을 것이기 때문이다. 어느 程度의 引上에 兩側의 뜻이 모아질 것인지는 豫測될바 아니지만 國內에서는 卍 오랫동안 40%增이 되어야 한다는 見解이었고 最近에는 41.9說도 傳해지고 있다.

생각하면 年初以來 稅收가 好調하였고 輸出이 順調한데다가 歲出은 抑制되어 왔다. 따라서 下半期에는 財政資金이 크게 放出될 뿐만 아니라 不況 輸出産業支援資金, 中小企業資金, 農事資金 및 其他의 金融資金도 大量放出하게 되어있으므로 下半期의 資金事情이 上半期보다는 緩和할 要因이 充分하다.

그러나 下半期에 資金放出이 많아질 것이라

고 하여 企業이 조금이라도 緊張을 풀거나 無謀한 支出計劃을 세워서는 後悔를 免치 못할 것이다. 지금까지만 해도 政府部門과 海外部門에서 元貨 吸收가 順調로워 通貨增加率이 意外로 낮은편인데도 不拘하고 國內與信은 豫想外로 늘어났다. 더 말할것도 없이 그 原因은 民間部門의 與信增大에 있었던 것이다.

앞으로 企業이 留意해야 할 것은 下半期에 많은 資金이 쏟아져 나오는 가운데 自企業의 몫이 될 수 있을 것이 얼마인가 하는 그 點이다. 選別金融은 오는 年末까지 틀이 바뀌어지지 않을 것이며 아마도 75年에도 踏襲된다고 보아야 옳을 일이다.

다른 어느 分野에서도 그러하듯이 앞으로 企業界에도 僥倖이나 奇蹟은 있을 수 없고, 企業의 社會性을 國民이 強要하게 된다. 또 모든 非科學, 不條理가 企業發展을 沮止하는 強度가 높아질 것이다.

經營組織이 合理化되고 生産, 마케팅, 財務, 稅務, 人事, 研究等の 모든 管理가 徹底히 行해지며 따라서 經營의 刷新이 이룩되게 하자면 再定立된經營理念이 企業體의 구석구석에까지 浸어지고 韓國의 企業이 일찌기 經驗하지 않았던 試鍊받는 意識이 全企業體에 흘러져야 할 것 같다. 몇個月前만 하더라도 不況의 소리가 綜合市場圈에서만 높이 들렸었다. 그러던 것이 最近에는 메이커, 특히 어느 편이나하면 大메이커 層에서 不況을 呼訴하는 얼굴들을 보게 되었다. 中小企業은 더 말할것도 없는 일이다. 食品工業界도 그 나름의 苦衷이 있는것은 勿論이지만 새로운 感覺으로 明日에 사는 勇氣를 示範하여 주기를 바라며 또 그러할 것으로 믿고 期待한다.