

아산이 세운 한국형 기업지배구조 : 현대자동차와 토요타자동차 간의 비교 분석

임웅기 (연세대학교 경영대학 명예교수)

〈목 차〉

1. 머리말
2. 기업지배구조의 다양성: 이론적 틀
3. 왜 현대자동차와 토요타(Toyota)자동차인가?
4. 동아시아 기업지배구조
5. 기업지배구조와 가족
6. 맺음말 : 한국형 기업지배구조와 현대
참고 문헌

〈국문 초록〉

현대자동차와 토요타자동차 사이에는 적지 않은 공통점이 있다. 두 회사 모두 창업 이래 크게 발전하여 자국의 경제를 대표하는 굴지의 기업들이다. 창업자들의 배경에 있어서도 현대자동차를 세운 아산 정주영과 토요타자동차를 세운 사키치 토요다, 두 사람 모두 격동의 시대를 살아오면서 기업인으로서 성공했을 뿐만 아니라 국가 산업발전에 있어서 혁혁한 공을 세운 역사적 인물들이다. 두 회사 모두 창업자의 가족구성원들이 경영에 직접 관여해 온 경우이다. 그럼에도 두 회사가 표면적으로는 이렇게 유사하지만 회사 최고경영자가 어떻게 선발되고 감시받는지를 말해주는 지배구조에 있어서는 현격한 차이점을 보인다. 현대자동차의 경우 경영권의 근원이 일정 수준이상의 지분소유에 있으며, CEO 인재의 풀이 가족요원에 한정돼 있고, 경영진에 대한 감시가 사회로부터의 평가에 의해 이뤄지고 있다. 그에 비해 토요타자동차에 있어서는 경영권의 원천이 주식보유 정도와는 상관없이 회사 종업원들로부터의 지지에 있고, 인재의 풀이 가족뿐만 아니라 회사종업원까지도 포함하며, 경영자에 대한 감시기능으로서 종업원들로부터의 평판이 그 주된 역할을 수행하고 있다. 두 회사가 발전시켜 온 오늘 날의 이러한 지배구조 형태는 자신들이 처한 상황에서

스스로 찾아낸 나름대로의 최선의 결과물이다. 현대자동차의 가족모형으로서의 지배구조는 효를 중심 가치로 두는 한국사회 특유의 ‘유교 민주주의’로서의 정치적 패러다임을 배경으로 하며, 토요타자동차의 종업원모형으로서의 지배구조는 일본사회 구성원들 상호간의 두터운 신뢰를 기반으로 한 ‘협동 민주주의’ 정치 패러다임을 기초로 하고 있다.

주요어 : 기업지배구조, 아산 정주영, 사키치 토요다, 가족모형, 종업원모형, 유교 민주주의, 협동 민주주의

1. 머리말

세계 경제는 기업지배구조(corporate governance system) 간의 각축장이라 하여도 무방할 것이다. 기업지배구조가 한 나라의 인적, 물적 자원의 배분이 얼마나 효율적으로 이루어지는지를 결정지우기 때문이다. 이 때 기업지배구조란, 기업을 이끌어 갈 최고경영자와 그와 같이 팀을 이루는 경영진을 선발하고 감시하는 체제 전반을 가리킨다. 세계 경제를 중추적으로 이끌어가는 국가들의 기업지배구조는 크게 나누어 주주중심형과 이해당사자중심형 두 가지가 있다. 주주중심형 지배구조는 주로 앵글로색슨(anglo-saxon) 계통 경제권의 미국과 영국 등 나라에서 활용되고 있고, 이해당사자중심형 지배구조는 독일을 비롯한 북유럽 국가들에게서 볼 수 있다.

앵글로색슨 경제권의 주축을 이루고 있는 미국의 경우, 주식시장의 가격기능을 통한 투자자들의 기업평가가 궁극적인 경영자 감시 장치인 동시에 기업지배의 핵심 원리이다. 미국 기업에 있어서 이사회는 공식적인 절차를 거쳐 경영진이 선발되고 감시받고 있다. 그러나 본질적으로는 이사회가 주가의 향방을 염두에 두고 의사결정을 내리기 때문에, 이는 주식시장 원리에 입각한 기업 감시기능이라고 볼 수 있다. 즉, 미국기업에서의 이사회는 주식시장 가격기능의 연장선상에서 이해되어야 할 것이다.

그에 비하여, 독일기업들의 최고경영자는 기업을 이루고 있는 주주, 채권자, 종업원, 그리고 기업이 소재해 있는 지역 주민 등, 여러 이해당사자들의 합의과정을 거쳐 선발되고 있다. 그리고 경영자에 대한 감시도 이러한 기업구성원들에 의해 이루어지고 있다. 따라서 이들 나라의 기업지배구조에 있어서 경영자 감시에 관한 한 주식시장

기능과 직접적으로 연관을 맺지 않고 있다. 더욱 괄목할 만한 사실은 이들 나라에서는 미국 기업과 같이 주주들의 부의 극대화가 기업의 궁극적인 목표가 아니라는 점이다. 대신, 이해당사자들이 공통적으로 인식하는 기업 가치를 극대화하는 데 있다.

우리나라 기업의 기업지배구조는 그 규모와 관계없이 가족이 회사를 소유하고 경영한다는 점에서 다분히 가족 중심적 성격을 띤다. 또한 주식시장에서의 M&A 또는 적대적 기업인수 거래가 활발하지 못한 상황에서 주식시장의 가격기능에 의한 경영자 감시기능을 기대하기가 어렵다는 비판을 받고 있기도 하다. 또 최고경영자를 선발하고 견제하는 과정에서 주주 이외의 이해당사자들의 역할이 거의 전무하다. 그런 점에서 앵글로색슨 나라들에게서 볼 수 있는 주주중심형 지배구조 또는 북유럽 나라들에게서 관찰되는 이해당사자중심형 지배구조와도 차이를 보인다. 그리고 같은 유교 문화권 안에서 우리나라와 이웃하고 있는 일본기업들도 매우 독특한 기업지배구조 유형을 보이고 있다. 대부분의 일본 대기업에서 최고경영자는 토박이 종업원들 중에서 내부승진을 통해 발탁되며 그 과정에서 회사종업원들의 평판이 큰 변수로 작용한다. 최고경영자에 대한 견제도 종업원들로부터의 지지 정도가 밀바탕이 되고 있다.

그렇다면, 동아시아를 대표하는 한국과 일본의 기업지배구조는 어떻게 평가될 수 있으며, 또 이 국가들의 기업지배구조가 이렇듯 서구와 대별되는 독특한 형태를 띠게 된 원인은 무엇인가? 이에 대한 답을 찾기 위해 본 연구는 한국과 일본, 두 나라의 경제를 대표하는 현대자동차와 토요타자동차의 사례를 통해 두 나라의 기업지배구조가 어떻게 형성되어 왔으며, 그 배경에 어떤 경제, 정치, 문화적 변수들이 작용해 왔는가를 살펴보고자 한다.

현대자동차와 토요타자동차 간에는 적지 않은 유사점이 지적되어 왔다. 두 회사 모두 창업 이래 크게 발전하여 자국의 경제를 대표하는 굴지의 기업들로 성장하였다. 창업자 배경에 있어서도 현대자동차의 정주영과 토요타자동차의 사키치 토요다 두 사람 모두 격동의 시대를 살아오면서 기업인으로서 성공했을 뿐만 아니라 국가 산업발전에 있어서 혁혁한 공을 인정받은 역사적 인물들이다. 그에 더해, 소유와 경영이 분리된 모습을 보이고 있는 서구의 자동차 회사와 달리, 두 회사 공히 창업자 가족이 소유하고 경영하는 것으로 알려져 있다. 그런 점에서 이 두 회사들의 기업지배구조는 가족기업의 틀 안에서 일률적으로 분류되기 십상이며, 이는 서구의 기업지배구조와의 비교에

서 아시아적 후진성으로 치부되어 왔을 뿐이다.

그러나 본 연구에서 두 회사의 기업지배구조를 면밀히 비교, 분석한 결과, 비록 두 회사의 기업지배구조가 외형적으로는 유사하게 보일지 모르지만, 그 본질에 있어서 현격한 차이를 지니는 것으로 나타났다. 특히, 기업경영에 있어서 가족 구성원들 간의 협력과 분업의 메커니즘, 기업 승계의 특성에 있어서 두 회사는 질적으로 전혀 다른 기업지배구조를 보여주고 있다. 뿐만 아니라 이러한 독특한 기업지배구조는 단순히 과도기적 현상이 아닌, 두 회사가 자신들이 처한 경제적, 정치적, 문화적 환경에서 스스로 찾아낸 나름대로의 ‘최적 해(解)’인 것이다.

이 글에서는 먼저 현대자동차와 토요타자동차의 비교를 통해 이들의 기업지배구조의 역사를 개괄적으로 살펴볼 것이다. 두 번째로 기업지배구조에 대한 일반 이론을 바탕으로 두 기업의 기업지배구조를 평가해 볼 것이다. 세 번째로 이들이 서구와 차별화되는 기업지배구조를 확립하게 된 핵심적 변수로서 가족이라는 문화적 변수에 초점을 맞춰 이들의 기업지배구조를 비교해 볼 것이다. 이러한 작업은 단순히 가족기업의 틀을 넘어서 기업지배구조와 사회문화 또는 정치체제와의 상관관계라는 더욱 일반적인 틀 속에서 동아시아의 기업지배구조의 독특성은 물론 보편성을 재평가하는 계기가 될 것이다.

2. 기업지배구조의 다양성: 이론적 틀

기업지배구조에 대한 관심은 그것이 논의되기 시작한 자본주의 초기 시기까지 거슬러 올라간다. 다음의 두 구절은 기업지배구조에 대한 초기 학자들의 상반되는 입장을 반영하고 있다.

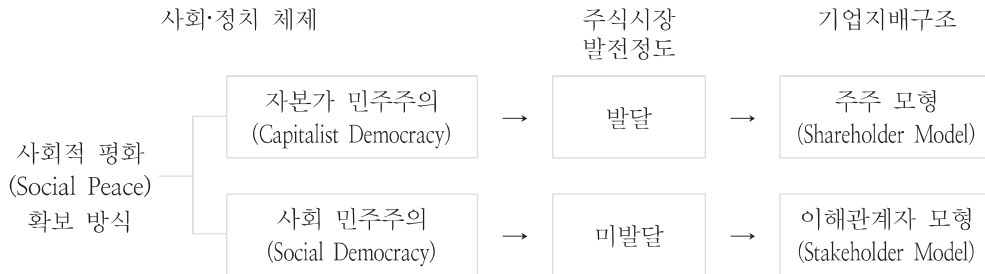
Being the managers of other people's money rather than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private co-partnery frequently watch over their own (Adam Smith, *The Wealth of Nations*: Monks and Minow, 2003: 195에서 재인용).

Weber (also) stresses that modern capitalism is more efficient if managers, as opposed to the owners, are allowed to run the corporations. While the original owner and creator of a business fortune may also have been a skillful manager, his heirs are much less likely to be so than handpicked manager (Swedberg, 2004: 79).

경제학의 태두라 할 수 있는 아담 스미스가 역설적으로 주식회사라는 기업형태에 대해서 부정적인 견해를 가지고 있었다. 아담 스미스의 주식회사에 대한 이러한 비관적 전망은 자본주의의 기본 토대가 되는 사유재산권의 옹호에 터하고 있다는 점에서 더더욱 흥미롭다. 아담 스미스의 이러한 논지는 Peter Drucker가 ‘The Unseen Revolution’이라는 저작을 통해 미국식의 주주 모형은 생산수단의 소유의 관점에서 볼 때 사회주의와 다를 바 없다고 비판한 것과 동일한 맥락이다(Monks and Minow, 2003: 135). 오히려 사회학자인 막스 베버의 견해가 미국식의 주주 모형에 대해 지지를 보내고 있는 것이다.

이들 고전 경제학자와 사회학자가 보여주는 상반된 입장은, 어떤 것이 가장 바람직한 또는 가장 효율적인 기업지배구조인가에 대한 학계의 지난한 논쟁을 압축적으로 보여준다. 어떤 기업지배구조가 가장 바람직한 모델인가에 대한 논쟁은 여전히 진행 중이며, 최근 결과는 오히려 단 하나의 최상의 기업지배구조로의 수렴보다는 기업지배구조의 다양성 논쟁 및 유형화 논의로 발전되고 있다.

기존 연구들 가운데 미국의 법경제학자인 Mark Roe의 논의는, 이제까지 진행된 기업지배구조의 다양성 논의를 가장 압축적으로 정리하여 제시하고 있을 뿐만 아니라, 그러한 다양한 모델이 확립되는 원인을 정치적 변수에서 찾고 있다는 점에서 주목할 만하다. 그는 그의 저서 ‘Political Determinants of Corporate Governance(2003)’에서 기업지배구조를 크게 주주 모형(Shareholder Model)과 이해관계자 모형(Stakeholder Model), 두 가지 모델로 유형화하고, 이러한 모델이 차별화되는 이유를 그 나라의 주식 시장 발전 정도에서 찾는다. 그리고 다시 한 국가의 주식시장이 얼마나 발전할 수 있는가는 그 나라의 사회, 정치적 양상에 의해 크게 영향을 받는다고 주장한다. 그가 주장하는 기업지배구조를 결정하는 주요 변수들의 인과모델을 정리하면 아래 <그림 1>과 같다.



〈그림 1〉 Roe의 기업지배구조 결정모델

Roe는 일차적으로 각 나라들의 사회, 정치적 유형을 크게 ‘자본가 민주주의(Capitalist Democracy)’와 ‘사회 민주주의(Social Democracy)’로 구분하였다. 이러한 구분의 근거는 한 나라가 사회, 경제적으로 발전하기 위해서는 그 나라 국민들을 대상으로 ‘사회적 평화(Social Peace)’가 확보되어야 하는데, 그러한 사회적 안정을 이룩하는 방식에 있어서 자본가적(capitalistic) 유형과 사회적(social) 유형이 있다는 것이다.

Roe는 자본가 민주주의의 정치 체제를 보이는 상징적인 사례로 미국을 들고 있다. 미국의 경우 경제활동이 철저히 시장경쟁 논리에 입각해 이루어지고 있으며 결과적으로 사회구성원들 간 빈부의 격차가 매우 커서 거의 남미 국가들의 수준인 것으로 알려져 있다. 그럼에도 불구하고 사회적 평화를 유지하는 데에 있어서 다른 선진국들에 비해 결코 뒤지지 않는 것은 미국 사회에서 계층 간의 사회경제적 이동(socioeconomic mobility)이 원활히 이루어지고 있기 때문인 것으로 보고 있다. 그는 이러한 형태의 사회, 정치적 체제를 가리켜 자본가 민주주의라 칭하고 있다. 그리고 이러한 유형의 정치체제를 발전시킨 미국에서는 정부의 시장개입이 최소화되어 있으며 인적, 물적 자원의 배분과정에 있어서 시장경쟁 원리가 지배하고 있다. 기업 활동도 사회, 정치세력의 간섭으로부터 자유로울 수 있다. 따라서 기업 경영진들이 자본을 제공한 투자자 즉 주주들의 입장에서 의사결정을 하고 기업공개가 보편화되어 있으며, 회사 주식의 거래가 활발하고 주식소유가 널리 일반화, 분산화 되는 결과를 낳았다. 결과적으로 미국은 주식시장 기능 전반에 걸쳐 세계적으로 최고의 수준을 보이고 있다.

미국과 같은 자본가 민주주의 형태의 정치체제 하에서는 기업의 CEO가 주식투자자들에 의해 선발되고 있다. 그러한 CEO에 대한 견제장치는 주식시장의 가격기능에 기반을 두고 있다. 이러한 해석이 가능한 것은, 주주들의 기대에 부응하지 못하는 최고

경영자들이 회사주식의 가격 하락으로 인해 이사회에서 퇴임을 종용받거나 기업 외부의 적대적 세력들에 의해 인수, 합병 당해 자리에서 물러나기 십상이기 때문이다. 이러한 식으로 기업의 CEO의 선발과 CEO에 대한 견제가 이루어지는 경우를 가리켜 ‘주주모형(Shareholder Model)’ 기업지배구조로 구분되고 있다. 미국 경제에 있어서 Roe가 풀이하고 있는 이와 같은 정치적 변수와 기업지배구조 간의 인과관계를 요약, 정리하면 <그림 2>와 같다.

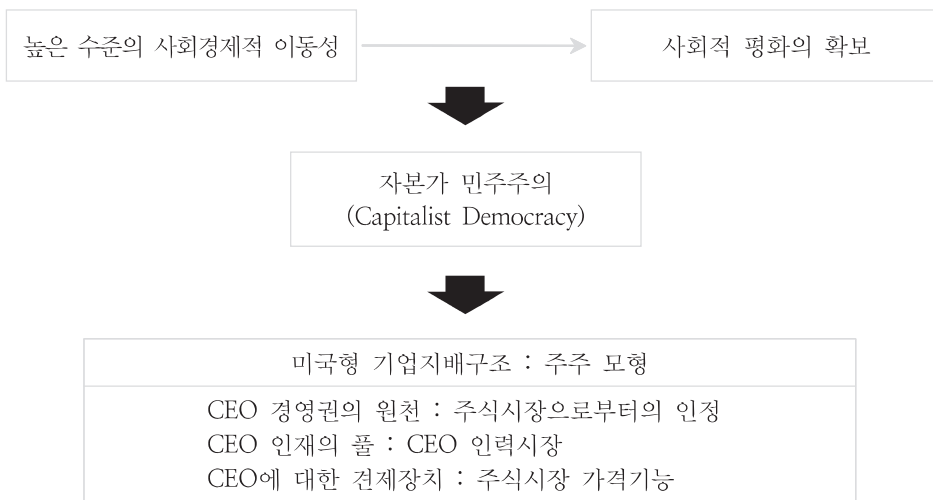
사회 민주주의 정치체제의 대표적인 사례로 독일을 중심으로 하는 북유럽 경제선진국들이 제시되고 있다.¹ 이들 나라에서는 사회적 평화를 획득하는 과정에서 근로자들의 고용안정과 복지에 크게 비중을 두며, 기업의 경영진은 주주보다는 근로자들의 권익을 우선시하도록 되어 있다. 이를테면 기업에 투자하고 있는 주주와 노동력을 공급하는 회사 종업원 간에 이해가 상충될 때, 이들 나라의 일반적 사회정서와 법제도 하에서는 경영진으로 하여금 주주보다는 종업원의 편에 서게 한다. 기업의 유휴 노동력에 대한 대처에 있어서도 고용안정이라는 사회적 대의명분에 떠밀려 종업원의 해고가 미국만큼 자유롭지 못하다. 종업원의 이익을 중시하다 보니 주주이익이 뒷전으로 밀리는 형국이다. 사회적 평화를 확보하기 위해 기업에 투자하는 자본가들의 이익의 일부가 희생되는 것이다. 이러한 상황에서는 기업들의 업력이 더해지고 사업규모가 커져서, 자본시장으로부터의 자금조달이 필요하게 되더라도 기업공개를 기피하게 된다. 사회로부터의 공식, 비공식적인 경영간섭이 두렵기 때문이다. 기업이 설사 공개되더라도 미국에서처럼 주식소유가 시장에서 널리 확산되지 못하고 창업주 등 일부 소수 주주들에게로 지분이 집중되는 경향을 보인다. 결과적으로 사회 민주주의 정치체제를 가진 나라에서는 주식시장 기능이 제대로 발전하기 어려울 수밖에 없다.

사회 민주주의 체제에서는 CEO의 선발과정에도 주주의 입김보다는 주주 이외의 다른 이해관계자들, 그중에서도 종업원의 영향력이 더 강하게 작용한다. CEO에 대한 견제기재에 있어서도 미국의 주주 모형과는 큰 차이가 있다. 미국에서 회사 경영자 감시를 위한 핵심 기재는 주식시장 투자자들로부터의 평가, 즉 주식가격의 향방이다. 그에 비해 사회 민주주의 국가에서는 주식투자자 뿐만 아니라 관련된 여타 이익집단으로부터의 종합적인 평가가 실질적인 견제 기능을 담당하고 있다. 그 상징적인 예로,

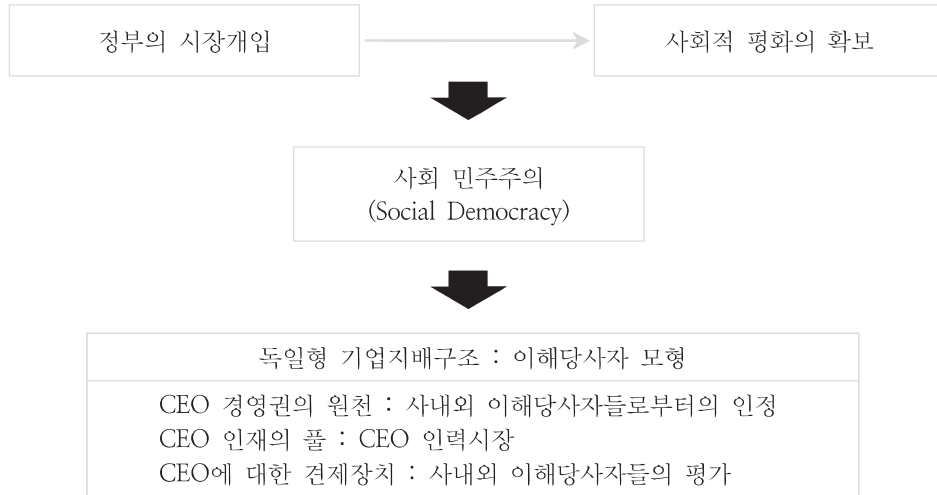
¹ Roe는 아시아 경제권에서는 유일하게 일본을 사회 민주주의 유형으로 구분하였다.

일정 규모 이상의 독일기업 이사회에 있어서 전체 이사 자리의 절반이 근로자 대표에게 우선적으로 배정되고, 나머지가 주주 및 다른 이해당사자들 대표로 채워진다. 외부 세력에 의한 적대적 기업인수도 제도적으로 어렵게 되어 있다. 전체적으로 볼 때 주식시장 가격기능에 의한 경영진 견제 효과를 기대하기가 매우 어려운 것이다. 이렇게 기업 이해관계자들 간의 합의를 토대로 CEO의 선발과 CEO에 대한 감시가 이루지는 경우를 가리켜 ‘이해관계자 모형(Stakeholder Model)’ 기업지배구조라고 한다. 이와 같이 북유럽 경제권에서 보이고 있는 정치적 변수와 기업지배구조 간의 인과관계를 요약, 정리하면 <그림 3>과 같다.

앞서 Roe가 제시한 두 가지 기업지배구조 모델, 즉 주주 모델과 이해관계자 모델은 미국과 독일 같은 서구 선진국들의 기업들의 사례를 바탕으로 도출된 유형들이라 할 수 있다. 그렇다면, 동아시아를 대표하는 한국과 일본, 그리고 각국을 대표하는 기업이 라 할 수 있는 현대자동차와 토요타자동차의 기업지배구조는 서구의 모델과 비교해 볼 때 어떠한 차이점과 공통점을 나타내는가? 그리고 주주 모델과 이해관계자 모델, 그 어느 유형으로도 포착될 수 없는 독특성은 단순히 혼합형(hybrid)으로 치부될 것인가, 아니면 동아시아만의 제3의 모형으로 평가될 수 있을 것인가? 이를 알아보기 위해 다음 절에서 기업지배구조와 관련된 내용들을 중심으로 현대자동차와 토요타자동차, 두 회사의 역사를 간략히 비교, 고찰해 보도록 하자.



<그림 2> 미국 기업지배구조의 사회, 정치적 배경



〈그림 3〉 독일 기업지배구조의 사회, 정치적 배경

3. 왜 현대자동차와 토요타자동차인가?

3.1. 현대자동차와 토요타자동차의 공통점: 가족의 역할

3.1.1 현대자동차와 가족의 역할²

아산 정주영은 강원도 신골마을에서 가출하여 인천 부두에서 막노동을 하는 것으로 사회생활을 시작하였다. 거처를 서울로 옮긴 후 품앗이도 살고 공사장에서 노동을 하다가 현 동양제과 전신인 ‘풍전 옛 공장’에서 견습공 노릇을 1년 가까이 했다. 그러나 장래가 보이지 않는다는 이유로 그만 두고 쌀가게 ‘복흥상회’ 배달원으로 취직을 하게 된다. 배달원 생활 2년 만에, 1938년 1월 복흥상회를 인수받아 새로운 상호 ‘경일상회’ 간판을 내걸었다. 쌀가게 주인이 된지 2년 만에 일제는 쌀 배급제를 실시하였고 전국의 쌀가게가 일제히 문을 닫게 되어, 정주영은 미곡상 사업을 접을 수밖에 없었고 귀향하

² 다음의 두 자료를 토대로 하였음. ①정세영 2000, 『미래는 만드는 것이다』 서울: 행림출판, ② 정주영 2009, 『이 땅에 태어나서』 도서출판 솔,

여 다시 농사일을 보았다.

귀향했었지만 농사 일로 복귀할 의향은 처음부터 없었기 때문에 이듬 해 상경하여 사업을 물색하던 중, '경성 공업사'에 다니던 한 엔진 기술자를 만나 1940년 3월 아현동 고개에 있는 '아도 서비스'라는 자동차 수리공장을 인수했다. 그러나 자동차 수리공장을 시작한지 한 달도 채 못 되어 불이 났고 공장뿐만 아니라 수리를 맡아 놓았던 트럭 다섯 대와 외제 승용차 한 대까지 다 태워 빚더미에 올라앉게 된다. 그렇지만 좌절하지 않고 또 다시 사재를 얻어 이번에는 신설동 빈터에서 무허가로 자동차 수리 공장을 시작했다. 당시 법으로는 자동차 수리 공장의 허가는 자동차 제조 공장으로만 제한되어 있었기 때문이었다. 무허가이긴 했지만 서울 장안에 자동차 수리공장이 서너 군데에 불과했던 때였고 다른 데보다 수리기간을 단축하는 서비스를 함으로써 일감이 쇠도했었다.

1941년 12월 태평양 전쟁을 일으킨 일본은 다음 해 1942년 5월 '기업정리령'을 내렸고 얼마 안 가서 아도 서비스를 종로의 '일진공작소'와 강제 합병시켰다. 이런 상황에서 동업자들이 빠져 나가고 정주영도 곧 손을 떼지 않을 수 없었다. 해방 후 정주영은 1년 가까이 무직 생활을 하다가 적산회사였던 조선제련에 들어가 다니지만 끊임없이 독자적인 사업 기회를 찾았다. 1946년 미 군정청이 적산 일부를 불하할 때 중구 초동 부지 2백 평을 불하 받아서 같은 해 4월 '현대 자동차 공업사' 간판을 걸고 다시 자동차 수리공장을 시작했다. 이 현대자동차공업사가 '현대'라는 상호의 시작이었다.

청년 시절 자동차 수리 공장 '아도서비스'로 맺었던 자동차와의 인연으로 1967년 12월 '현대자동차'의 설립 허가를 받고 오랜 숙원이었던 자동차산업에 뛰어들었다. 당시 자동차 업계는 딸딸이라는 애칭의 삼륜차를 생산하던 '기아'와 승용차 시장을 독점하고 있던 '신진'이 전부였다.

자동차 공업은 한 나라의 경제지표가 될 만큼 경제적 중요도가 높은 산업이다. 자동차 산업은 전 산업에의 파급효과와 고용증대 효과가 크기 때문에 경기를 주도하는 산업일 뿐만 아니라 방위 산업으로서도 큰 몫을 한다. 1차 경제개발 5개년 계획이 당초 목표를 크게 상회하는 연평균 8.5 프로라는 성장을 기록했던 시점이어서 급속히 증가하는 수송화물로 인하여 우리나라는 자동차 공업 육성이 필연적으로 요구되던 상황이었다. 정부도 자동차 산업육성을 2차 경제개발 5개년계획에 포함시켰다. 그럴

즈음 1965년, 아산 정주영은 자신이 세운 또 다른 회사 현대건설을 토대로 태국 고속도로 공사를 국제입찰에서 낙찰 받는다. 1967년에는 현대건설이 경부고속도로 공사에 참여하게 되고, 정주영은 향후 우리나라 경제에서 자동차 산업발전의 가능성을 일찍이 감지하였다.

1966년 4월, 미국의 포드자동차 회사가 한국 진출을 목표로 시장조사차 내한, 협상 대상으로 했던 기업은 흥화 공작소, 화신산업, 동신화학, 기아산업 등이었다. ‘현대’는 접촉대상자 안에도 못 들었었다. ‘현대’는 건설업체로 알려져 있었기 때문이었다. 이어서 1967년 2월 포드사의 국제 담당 부사장 일행이 다시 내한하였고, 이들은 정주영과도 면접기회를 가졌다. 이들은 자동차 엔진구조에서부터 변속장치, 제동장치, 1만여 부품의 명칭에까지 막힘없이 얘기하는 정주영을 단순한 자동차기술자 이상으로 평가하기에 이르렀다. 1967년 5월 드디어 포드는 한국 진출 결정 방침을 내려 9월에는 제휴를 확정하고 10월말 경에는 대략적인 합의가 이루어졌다. 1968년 1월 4일 드디어 등기를 마친 ‘현대자동차 주식회사(이하 현대자동차)’가 탄생하였다. 1968년 3월부터 공장 건설이 시작되었다.

현대자동차가 정식으로 탄생하면서 회사경영은 동생 정세영에게 위임되었다. 정세영은 6형제 중 네 번째로, 맏형 정주영을 비롯해 세 형이 있었고 아래로 두 동생이 있었다. 정세영은 1953년 대학졸업과 함께 형 정주영의 권유로 미국으로 유학, 정치학 전공 석사과정을 이수하였다. 유학을 마치고 귀국한 후, 정세영은 정치학 교수로서의 커리어를 원했으나 집안 형편 상 맏형이 벌인 사업에 관여하게 되었고, 1957년 정주영의 핵심 사업체였던 현대건설에 입사하였다. 1967년 7월 현대건설 상무 직으로 미국 워싱턴에 출장 중일 때 “한국에 진출할 목적으로 포드 조사단이 왔었는데 그들과도 접촉을 못했다. 네가 포드 측을 만나서 우리가 관심 있다는 뜻을 전하라.”라는 전보를 받았다. 정세영이 맏형 정주영의 자동차 사업을 위임받는 출발점이 되는 사건이었다. 정주영은 1967년 12월 현대자동차를 건립하면서 세 째 동생 정세영을 초대 CEO로 임명하였다.

현대자동차에서 정세영의 첫 번째 과제는 울산에 자동차공장을 건설하는 것이었다. 건설이 시작되면서 정세영 사장은 직원들을 외국으로 보내 연수받게 했다. 일본 포드사에서는 애프터서비스를, 호주로 간 팀은 생산 기술을, 시카고, 보스턴, 뉴욕 등 미국

대도시의 포드 대리점에 간 직원들은 판매 연수를 받았다. 다른 선발업체 자동차회사에서는 업무도 못 내고 있던 직원 해외 연수는 정세영의 결단으로 선행되었고 결과적으로 그가 옳았음이 증명되었다.

1968년 11월 1일 정세영은 현대자동차가 생산한 첫 작품 ‘코티나’ 1호를 타고 정주영이 상주하던 고속도로 교량 건설 현장으로 달려갔다. 공장을 짓기 시작한 지 반년 남짓 만에 자동차를 생산한 것이다. 자동차 생산은 그렇게 예정대로 이루어졌지만 판매에서는 실패를 경험하였다. 직접적인 원인은 첫째, 최초로 실시한 할부제도가 부실 채권을 만들어냈고 둘째, 애프터서비스가 부족했으며 셋째, 소비자들 사이에서 코티나 자동차가 우리나라의 열악한 도로 사정을 충분히 감안하지 못한 채 만들어진 차라는 좋지 못한 평판과 경쟁 제품인 신진 ‘코로나’에 비해 품질이 떨어진다는 평가가 나 있었다. 당시 우리나라의 경제 사이클에 있어서도 경기침체 시기여서 현대자동차에 대한 어려움이 가중되었다.

1969년 12월 상공부는 자동차 국산화 3개년 계획을 발표했다. 정부는 지나치게 다양한 차종 조립, 생산에 급급해 하던 당시 회사들로 하여금 몇 가지 기본형을 양산토록 촉구하였다. 또 국산화율을 올리기 위해 엔진 주물 공장과 자체 프레스 공장을 건설해야 한다는 지침을 내놓았다. 연이어 상공부는 엔진주물 공장의 일원화를 발표했다. 현대, 신진, 아세아, 기아 4개 차량 조립업자들 가운데 최적요건을 먼저 구비한 업체 하나한테만 엔진 주물 공장건설을 허가한다는 내용이었다. 이러한 상황에서 현대자동차로서는 어떻게 해서든 포드를 엔진 주물 공장 건설의 합작 파트너로 끌어들여야 했다.

현대자동차는 당시 경영상의 어려움을 포드사와의 합작을 통해 극복하려는 전략을 펼쳤다. 현대자동차는 1970년 11월 포드사와 50:50의 합작 비율로 계약서를 주고받았다. 어느 한쪽도 절대 완전 지배는 불가능하게 계약이 이루어졌다. 기술과 재무 상담의 주역자리만 포드에서 맡고 나머지는 모두 현대가 맡기로 했다. 정부는 12월 외자도입 심의위원회 의결을 거쳐 현대자동차 엔진 주물공장 설립을 인가했다. 경쟁 4개 업체 중에서 현대가 유일하게 엔진 주물공장 설립허가를 받은 셈이었다.

그러나, 포드와의 합작은 설립 계약서에 서명한 날로부터 2년여에 걸쳐 도저히 타협점을 찾을 수 없는 갈등의 연속이었다. 판매 자금 문제, 재정문제, 수출 문제, 사업

영역 문제에서 양측의 견해가 언제나 한 치 양보도 없는 대립 그 자체였다. 포드는 한국 시장을 삼키려는 의도로 합작을 한 것이지 합작의 이익을 현대와 나누려는 생각은 조금도 없었다. 또 하나의 결정적인 함정은 포드가 ‘범아세아계획’이라는 다국적 부품 교환 체제를 추진하고 있었다. 포드가 현대와 합작한 것도 이 계획의 일환이었던 것이다. 각국에 분업화된 전문 분야의 하나를 현대에 맡김으로써 현대를 포드의 부품공장 가운데 하나로 만들 계산이었던 것이다. 그렇게 되면 현대는 포드의 하청업자밖에는 안 되는 꼴이었다.

결국 현대자동차는 포드와의 합작을 포기했다. 1973년 1월 포드와의 합작회사 설립 인가도 취소되었다. 엔진제작 기술이 없었던 현대는 미쓰비시와의 합작을 시도했다. 미쓰비시는 신진과의 합작을 희망했다가 토요다에 밀려 한국 진출에 실패한 회사였다. 포드사에 비하면 미쓰비시와의 협의는 일사천리로 진행되었다. 미쓰비시와 현대는 가솔린 변속기, 후차축 제조를 위한 기술 협조 계약을 체결했다. 그리고 프레스와 금형 공장, 엔진 공장 건설을 계획했다.

당시 경쟁사였던 신진자동차는 1972년 GM과 합작하여 GMK를 설립하게 된다. GM은 세계적인 자동차 회사이고 신진자동차는 국내에서 시장점유율이 가장 높은 업체였기 때문에, 신진자동차와의 합작은 GM으로 하여금 한국 자동차시장을 그만큼 가져가게 하는 것을 뜻한다. 현대자동차는 독자 모델을 개발함으로써 경쟁력을 확보해야만 하는 절박한 상황에 처하게 된 것이다. 그러나 독자 모델을 개발하겠다는 정세영 사장의 주장에 회사 사람들 대부분이 반대했다. 1970년대 초반까지도 자동차를 만드는 데 필요한 공장, 금형, 조립기술, 그리고 정확한 측량 수단 등이 갖춰져 있지 않았기 때문이다.

그런 불리한 상황이었지만 당시 한국경제는 정세영을 돕는 방향으로 전개되고 있었다. 1973년 1월 정부는 향후 우리 경제가 중화학공업을 중심으로 떠나가야 한다는 점을 천명하였다. 그 일환으로 자동차공업에 있어서도 80년대의 기본목표를 ‘완전국산 자동차 생산 및 수출기반 확립’에 맞추었다. 정세영이 주창하는 독자적인 국산 모델 개발의 여건이 조성된 셈이다.

그에 더해 형 정주영으로부터의 지원이 정세영에게 결정적인 힘이 되었다. 독자 국산모델 개발에 대해 주위의 반대여론이 워낙 거세지자 정주영이 정부의 방침과 의지

를 직접 확인키로 하였다. 그 결과 정주영은 동생 정세영의 판단이 옳다는 결론을 내렸다. 정주영은 “네가 사장이니 이제 죽고 사는 건 너한테 달렸다.”라는 말로 동생 정세영에게 힘을 실어 주었다. 당시 독자모델 개발을 위해 소요되는 금액이 7천만 달러로 추정되었는데, 그 대부분을 형 정주영의 주력회사인 현대건설이 지원키로 했던 것이다.

이탈리아 설계 전문 용역회사인 ‘이탈 디자인 사’와 스타일링 및 설계 용역을 계약하고 유럽 자동차 최고 스타일리스트 ‘주지아로’에게 한국의 미래형 자동차, 장차 수출도 할 수 있는 모델의 디자인을 의뢰했다. 영국의 한 자동차공장건설사와는 엔진, 엑셀러레이터, 트랜스미션 등 주요 부품 제작 기술 계약을 맺었다. 1974년 7월에 1억 달러를 들여 연간 생산능력 5만 6천대 규모의 국산 종합 자동차공장 건설에 착공했다. 그리고 1년 반 만인 1976년 1월 국산차 고유 모델 제 1호 ‘포니 PONY’가 탄생했다. 포니는 탄생 전부터 62개국 2백28개 상사에서 수입을 희망했을 정도로 인기가 대단히 높았다. 4기통 1천2백38CC 80마력의 미쓰비시 새턴 엔진을 단 포니는 1973년 에너지 파동 후 연료난에 대처하기 위해 설계된 새로운 모델이기 때문이다. 이를 계기로 정세영은 ‘포니 정’이라는 호칭을 얻게 되었다.

국내에서 성공적으로 인기를 끈 포니, 포니2 모델 이후로 현대자동차는 새로운 엔진 기술을 필요로 하게 되었다. 기존의 후륜 구동 방식에 비해 전륜 구동 방식이 소음이나 에너지 효율 등 여러 측면에서 유리했기 때문에 현대자동차는 전륜 구동 기술 방식을 추구하게 된 것이다. 전륜 구동 기술을 얻기 위해 유럽, 미국의 여러 회사들과 교섭했지만 실패하고, 중국에는 오랜 협력관계를 가진 미쓰비시와의 기술제휴를 통해 전륜 구동 기술을 확보할 수 있었다. 더불어 현대자동차는 금형, 공작기계의 국산화 작업에도 지속적인 노력을 기울였다. 자동차를 순수 국산기술로 생산하여도 금형이나 공작기계는 해외에서 수입함으로써 가격경쟁력에서 뒤떨어져 있었던 것이다. 현대자동차는 80년대를 통해 막대한 예산을 들여 자동차기술 연구소를 설립해 신기술개발에 매진하였으며, 그 결과 자동차생산 관련 금형과 공작기계를 완전국산화 하는 데 성공하였다.

1980년대 초 세계 자동차 업계에서는 X카 스타일링 작업이 유행했다. X카의 설계개념은 미래지향적이고 공기역학적인 스타일을 구축하고, 전륜구동 방식과 CV조인트 5단 변속기, 4축 독립 현가장치 등 최신메커니즘을 구현하는 것이었다. 이는 또 진동과

소음의 최소화, 안정성 및 차 실내 공간의 증대, 중량감소와 연비향상을 통한 경제성 추구를 목표로 하였다. 현대 자동차 역시 이러한 시대적 조류에 뒤처지기 않기 위해 기술개발과 품질관리에 역량을 기울였다. 대규모 생산 공장의 확보와 기술개발, 품질관리가 맞물려 80년대 중 후반부터 현대자동차는 세계 시장에서 차츰 성공하게 된다. 1985년 엑셀 모델이 나오면서 캐나다 시장이 확보되었다. 이후 미국 크라이슬러 회사와 협력관계를 수립하면서 그 회사 판매망을 활용하기에 이르렀고 판매 차종은 엑셀과 소나타였다.

미국에서의 시장진입은 성공적으로 이루어졌다. 1986년 한 해 18만 6,000대, 1987년에 26만대를 판매했다. 1990년대 들어서면서 자동차 공업은 기존 내연기관 자동차의 성능을 개선하는 동시에 환경과 안전 문제에 적극적으로 대처할 수 있는 ‘미래형 자동차’ 개발을 지향하고 있었다. 그에 발맞추어 1993년 3월 소나타 전기자동차 3호, 4호를 생산하였다. 1998년에 인도에 생산 공장을 건립하여 미국 외의 세계시장 공략에 나섰다. 또 그해에 기아자동차도 인수하였다. 1999년 12월 정세영 CEO체제가 마감되고 조카 정몽구 CEO체제가 열리면서, 2002년에 중국 북경기차와의 합작으로 공장이 세워졌다. 연이어 2005년 미국의 앨러바마 공장, 2007년 슬로바키아 공장, 2008년 인도 제2공장, 2009년 체코 공장, 2010년 미국 조지아 공장이 건립되었다.

정세영은 회사 설립원년 1967년부터 1996까지 초대 CEO직을 맡아왔었다. CEO직을 그만 둔 시점에서의 공식직함은 현대자동차 ‘그룹회장’이었다. 1987년 정주영이 총괄 지휘하고 있던 현대그룹 계열사들이 다수의 소그룹 체제로 재편성되면서 현대자동차 관련 계열사들이 ‘현대자동차 그룹’으로 재편되었고, 회사 사장직이 회장의 명칭으로 바뀌었던 것이다.

1997년 12월 정세영은 자신의 만아들 34세 정몽규에게 회장 자리를 물려주고 자신은 이사회 이사장으로 물러나 앉았다. 그러나 제 2대 CEO 정몽규는 2년의 짧은 기간 동안만 재직하였다. 정세영은 형 정주영에게 자신의 아들 정몽규로 하여금 CEO직을 이어가게 해 줄 것을 요청하였으나 받아들여지지 않았다.

1999년 12월 정주영의 장남 정몽구가 현대자동차의 제 3대 CEO로 취임하였다. 정주영은 회사설립 당시부터 동생 정세영에게 회사운영 일체를 위임해 왔었으나, 현대자동차를 이끌어갈 궁극적인 주체는 동생 정세영 일가가 아닌 자신의 장남 정몽구일 것을

업무에 두었던 것으로 보인다. 이러한 사실을 뒷받침해 주는 구체적인 사례들로, 1974년 정주영은 동생 정세영의 반대의사에도 불구하고 자동차 A/S 사업부문을 분리, 독립시켜 자신의 장남 정몽구로 하여금 맡게 하였다. 1980년대 중반 정세영의 판단으로는 자동차 판매권이 본사에 남아야 한다고 보았는데 형 정주영에 의해 서울과 경기도의 판매권만 남고 나머지 지역 판매권이 정몽구에게 위양되었다. 1995년에는 승용차와 상용차를 포함, full-line-up 체제로 가야한다는 정세영의 주장에 반하여 정주영은 상용차 사업부문을 현대자동차로부터 분리하여 정몽구에게로 넘겼다. 이렇게 볼 때 정주영은 현대자동차 운영을 동생 정세영에게 위탁, 경영해 왔던 것으로 평가된다.

이를테면 동생 정세영은 형님 회사의 전문경영인이었던 셈이다. 정주영은 현대자동차를 포함한 현대 그룹의 실질적인 오너였으나, 경영책임자인 정세영에게 자동차산업을 믿고 맡긴다. 정주영은 회사의 내부 운영에는 간섭하지 않았으며³, 그런 점에서 정주영과 정세영 형제의 관계는 소유와 경영 사이의 협력과 분업관계를 명징하게 보여준다. 즉, 이들의 관계는 전형적이고도, 모범적인 주인-대리인 관계로 해석될 수 있을 것이다. 정세영은 창업자 정주영의 아들 정몽구가 최고경영자가 되기 전까지 기업의 기틀을 확립하고 성장하는 데 결정적인 기여를 한다. 아래의 <표 1>은 역대 현대자동차 CEO들을 재임기간 별로 요약한 것이다.

<표 1> 현대자동차의 역대 CEO

	CEO	재임기간	혈연관계
창업	정주영	창업연도(1967)	창업자 본인
1대	정세영	1967-1997	친족
2대	정몽구	1997-1999	친족
3대	정몽구	1999-현재	친족

³ 현대자동차의 회장인 정주영인 실질적인 소유자임에도 경영에 대한 간섭을 하지 않았다는 것은 다음의 사례에서도 찾아볼 수 있다. 첫 공채시험을 하루 앞둔 어느 날, 당시 정주영 회장이 정세영 사장을 불러 난데없이 명함 한 꾸러미를 내놓았다. “인사 청탁이 이렇게나 많이 들어왔으니 도대체 어떡하면 좋겠느냐”는 것이었다. 하지만 투명한 인사정책만이 장기적인 회사발전을 가능하게 한다는 정세영 사장의 입장은 단호했다(현대자동차 30년사: 208).

3.1.2 토요타자동차와 가족의 역할⁴

사키치 토요다(이하 ‘사키치’로 칭함)는 명치유신이 발발하기 일 년 전인 1867년에 나고야 지역에서 목수의 아들로 태어났다. 일본에 있어서 사키치가 태어나 성장한 시기는 사회 전반에 걸친 변혁의 분위기 속에서 새로운 것에 도전하는 젊은이들이 속출하던 시대였다. 이러한 시대적 특성을 배경으로 사키치도 목수로서의 가업을 이어 가라는 부친의 요구를 거부하고 섬유관련 사업으로 첫출발 하였다. 사키치는 자신의 사업에서 크게 성공하여 일본গুল지의 직조기 제조업체를 구축하였고, 이를 기반으로 사업은 더욱 번창하여 그가 60세가 되던 1927년에는 황실로부터 일본 최고명예의 시민 훈장을 수여받았다.

사키치는 자신이 평생 키워 온 직조기 제조 사업을 자신의 직계혈육에게 승계하지 않고 입양한 자식으로 하여금 대를 잇도록 하였다. 사키치는 여식을 자신과 사업관계로 친분이 있는 집안(미쓰이 회사 나고야 지역책임자)에 출가시켰고, 자기 사위 리사부로를 자신의 양자로 입양하여 가업을 이어받도록 하였다.

사키치의 친자인 ‘키이치로 토요다’는 1920년에 동경대학을 졸업하고 나고야로 귀향하여, 자신의 몫 장남자리를 차지한 리사부로 아래에서 직조기제조 일을 보았다. 사키치의 사위이자 양자인 리사부로는 사장으로 그리고 친자인 키이치로는 리사부로의 아래 직원으로 팀을 이루어 토요다의 가업을 영위해 나갔다.

1923년 관동대지진은 일본의 자동차산업 발전에 있어서 결정적인 전환점이 되며, 사키치 토요다에게는 1910년 미국방문 이래 줄곧 가슴에 담고 있던 자동차제조 꿈의 꿈을 펴는 데 구체적인 계기를 제공하였다. 대지진으로 인해 철도와 같은 대중교통, 운송수단이 마비되면서 자동차에 대한 수요가 폭발적으로 증가하였던 것이다. 당시 일본전체를 통해 등록되어 있는 자동차의 수는 총 13,000대에 지나지 않았다. 이들 자동차는 모두 외국으로부터 수입해 온 것으로 일본자동차산업은 황무지 상태였다. 일본에서의 시장성을 인정한 Ford는 1924년에, GM은 1925년에 조립생산기지를 구축하였다. 일본정부와 군부는 자동차제조 국산화가 시급한 국가적 과제를 인식하여,

⁴ 다음의 자료를 토대로 하였음. Yukiyasu Togo and William Wartman, 1993. *Against All Odds: the family story of the Toyota Motor Corporation and the family that created it*, St. Martin's Press, New York.

당시 일본경제의 주역이었던 미쓰이, 미쓰비시, 수미토모 재벌업체들에게 자동차생산을 종용하였으나 미국회사들의 시장 장악력이 워낙 막강하여 어느 업체도 선뜻 나서지 않았다.

사키치는 이러한 시대적 상황이 그의 숙원 사업이었던 자동차생산을 착수하는 데 적기인 것으로 갈파하였다. 기계공학을 교육받은 키이치로에게는 부친의 자동차 사업 계획은 현실성이 전혀 없어 보였다. 그러나 키이치로는 부친의 강력한 의지를 꺾지 못하고, 결국 부친의 뜻에 따라 자신의 생을 자동차산업을 위해 바치겠다고 결심하게 되었다. 사키치는 이렇게 토요다家の 새로운 사업의 장을 열어 놓고, 그 나머지 모든 뒷일은 자신의 친자 키이치로에게 맡긴 채 63 세로 운명하였다.

키이치로는 부친의 유언을 받드는 심정으로 자동차사업에 임했다. 자동차사업에서의 부친의 뜻은 일본의 경제발전을 위하여 자동차산업의 구축은 필수적이며 토요다家が 그 책무를 수행해야한다는 것이다. 키이치로는 외국과의 합작 기회가 있었지만 독자개발을 고집하였다. 정부로부터 지원받을 수 있었지만, 그로 인한 정부로부터의 간섭 및 기술개발과정에서의 기밀누설 등을 감안하여 독자노선을 추구하였다.

초기 기술개발 단계에서 키이치로가 일차적으로 채택한 과제는 선진외국의 우수한 자동차제조업체들을 방문하여 현장관찰에 의한 기술탐색이었다. 다음으로는 외국사들로부터 실제 모형을 구입하여 분해, 재조립하는 작업이었다. 사업초기 수년간은 외부에 대해서 이러한 모든 개발과정을 일체 비밀로 하여 외부적 요인에 의해 발생할 수 있는 방해요소들을 최소화하였다. 따라서 자동차사업을 위한 별도의 회사를 설립하는 대신에, 소요되는 자금, 기술, 그리고 필요 인력들 대부분을 형(토요다家에 양자로 들어온 매형) 리사부uro가 운영하는 직조기계제조업체를 통해 지원받았다. 리사부uro는 명실 공히 토요다家の 사업을 관장하는 최고 의사결정자이지만, 동생 키이치로가 이끌고 있는 자동차사업이 창업자 사키치가 지명한 유업이었기 때문에 협조하지 않을 수 없었다. 그러나 자동차사업을 이렇게 비공식적인 방법으로 계속해서 지원하는 데는 한계가 있었고, 1934년에 드디어 토요다家の 사업요체인 토요다자동직기 제작소(豊田自動織機製作所, 이하 직기제작소로 칭함)의 정관을 개정하여 자동차사업을 추가하였다.

직기제작소가 생산한 자동차의 로고를 정하는 과정에서, 회사 사장인 리사부uro의 제안에 따라 토요다(Toyoda)라는 이름 대신에 토요타(Toyota)라고 명명하여 오늘에

이르게 되었다. 그리고 1937년 8월에는 직기제작소의 자동차부서가 ‘토요타자동차’라는 이름으로 독립하여 별도 법인으로 출범하였다. 이 회사에서 리사부부가 초대 사장 그리고 키이치로가 부사장의 직위였지만 실질적인 회사 운영은 키이치로가 맡았다. 4년 후인 1941년 리사부부는 회장 직함을 가지고 경영일선에서 물러나고 키이치로가 사장 자리에 올랐다.

1937년 중반에 들어 중국에서의 전쟁발발은 자동차의 수요를 크게 증대시켰고, 이에 맞추어 키이치로는 나고야의 외곽도시인 코로모에 대단위의 제조공장과 직원들을 위한 제반 생활시설을 건립하였다. 이는 오늘날의 자동차생산 전문도시인 토요타시로 발전하는 데 밑거름이 되었다.

토요타자동차는 2차 대전 기간 동안 전시물자 공급업체로서 안정적인 발전을 이룩할 수 있었다. 그러나 전쟁이 끝날 무렵 미군의 공습으로 공장시설물들이 상당부분 파손되었다. 더욱이 전후의 미군정은 승용차 생산을 일체 금지시키고 극히 한정된 양의 트럭만 생산하도록 했기 때문에 사업기반이 취약해질 수밖에 없었다. 승용차 생산에 대한 재 허가와 함께 차량제조가 다시 시작되었으나, 키이치로가 야심작으로 개발한 SA모델이 실패하면서 회사는 심각한 재정난에 처하게 되었다. 회사가 결국 회사근로자들을 감축해야 하는 지경에 이르게 되자, 노조는 창사 이래 최초의 파업을 단행하였다.

이와 같은 위기의 상황에서 자신의 역부족을 통감한 키이치로는 회사를 떠날 것을 결심하였다. 1950년 5월 직기제작소 사장으로 있던 타이조 이시다가 키이치로의 자리를 대신하게 되었다. 토요타자동차를 새로 책임지게 된 그는 회사에서 토요다 가족이 갖는 상징적인 의미가 얼마나 막중한 지 익히 알았다. 회사가 정상화되는 대로 키이치로를 언제고 다시 영입해 오는 것으로 이해하고 있었다.

키이치로가 물러나고 없는 토요타자동차에서 신입 사장인 타이조 이시다의 지도력만 가지고 창업 이래 최대 위기를 헤쳐 나가기에는 역부족이었다. 곤경에 처한 토요타자동차에는 에이지 토요다(이하 에이지로 칭함)라는 또 다른 인재가 있었다. 에이지(1914년생)는 키이치로(1895년생)와 19살의 나이 차이가 있는 4촌 형제간으로, 대학을 졸업함과 동시에 키이치로의 집에 같이 생활하며 자동차사업을 도와 왔기 때문에 한집 식구와 다름없는 관계였다. 에이지 역시 공학을 전공했고 기계에 대한 감각이 뛰어나 키이치로로부터 두터운 신임을 받아 왔었다. 에이지는 1950년 6월에 발발한 한국전쟁의

특수를 기반으로 파산직전이던 토요타를 회생시키는 데 결정적인 역할을 담당하였다.

회사가 다시 살아나면서 토요타자동차의 경영진은 키이치로를 재 영입하고자 하였다. 그러나 그는 회사로 돌아가는 것을 극구 거부하였다. 토요타를 떠난 이후 키이치로는 나고야대학 공학부를 졸업한 아들, 쇼이치로와 소규모 자동차엔진제작 회사를 차려 신 모델 개발에 몰두하고 있었다. 1952년 2월, 몇 개월에 걸친 회유 끝에 토요타자동차 경영진은 키이치로가 회사로 돌아오게 할 수 있었다. 그러나 키이치로는 회사로 돌아온 지 한 달 후 57세의 나이에 뇌출혈로 사망하였다.

키이치로를 잃은 토요타자동차는 토요타家와의 연결고리를 잇기 위해 취할 수 있는 방법은 단 한가지였다. 키이치로의 아들, 쇼이치로를 영입하는 것이었다. 그러나 쇼이치로는 부친이 별세할 당시 미국행을 준비하고 있었다. 이시다 사장은 쇼이치로에게 “토요타자동차가 키이치로를 갖지 못한다고 한다면, 그의 아들이라도 잡아야 한다.”라고 설득을 펴, 창업자의 3세인 그를 회사로 불러들이는 데 성공하였다. 당시 쇼이치로(1925년생)의 나이는 27세였다.

토요다자동차기 제작소 출신 임원으로서 회사가 정상화될 때까지 임시로 사장 자리를 맡기로 한 타이조 이시다는 키이치로가 사망함으로써 1950년 5월에 취임하여 1965년까지 무려 16년에 걸쳐 토요타자동차를 이끌었다. 그 기간 동안 이시다는 창업자 사키치의 손자인 쇼이치로로 하여금 훗날 대권을 이어갈 최고경영자로서의 수업을 쌓게 하였다. 예를 들어, 코로모공장(1937년 건축)에 이어 창업 이후 제2의 대역사인 모토마치공장을 건설하는 데 쇼이치로가 33세의 젊은 나이로 책임자 역할을 맡았다. 1959년 8월에 준공한 이 새로운 공장은 코로모공장과 함께 오늘날 토요타자동차의 총본부이면서 자동차생산 전문도시인 ‘토요타 타운’을 구축하는 데 핵심기지로 활용되었다. 코로모공장이 토요다家 2세에 의해 건립되었으므로 모토마치공장은 토요타家 3세가 건설하도록 하는 회사경영진의 정책적 배려가 작용하였던 것이다.

쇼이치로가 토요타의 사장으로 취임하여 실질적으로 경영권을 행사하는 것은 한참 후의 일이다. 쇼이치로가 1981년에 사장 자리에 앉기까지는 그의 삼촌 에이지 토요다가 회사를 이끌어 나갔다. 에이지는 쇼이치로가 성장하는 동안 조카의 집에서 여러 해 숙식을 같이 하면서 쇼이치로에게는 삼촌이지만 서로 형제나 다름없는 사이였다.

에이지는 쇼이치로의 부친 키이치로에게서 뿐만 아니라 회사사람들로부터도 엔지니어로서의 실력과 지도자로서의 성품을 인정받아 왔었다.

1965년 51세에 에이지는 토요타자동차 부사장의 자리에 올랐다. 그리고 그해에는 이시다 사장이 물러나고, 회사 역사상 처음으로 외부(미쓰이 은행) 출신의 후키오 나가와가 신입사장으로 취임하였다. 그러나 2년 후인 1967년에 나가와와 사장이 갑자기 사망하면서 에이지가 사장자리에 앉게 되었다. 에이지는 그때부터 1981년까지 14년간에 걸쳐 최고경영자의 자리를 지켰다. 그리고 사장직으로부터 물러난 후에는 회장직함을 가지고 사장에 취임한 쇼이치로와 함께 최고경영자로서의 역할을 이어갔다.

에이지는 토요다家の 직계가 아니면서 오늘날의 토요타자동차가 있기까지 결정적인 기간에 가장 핵심적이고 중추적인 역할을 담당했다. 회사가 설립된 이후 최초로 만들어 낸 자동차다운 자동차라는 1955년 1월의 ‘Crown’을 탄생시키는 데 있어서 그 주역은 에이지였다. 이어서 ‘Corona’와 ‘Publica’의 개발을 성공시켜 1965년에는 연산 20만대를 돌파, 일본 제1위 자동차회사의 자리를 굳힐 수 있었다. 1966년에는 중형 승용차 ‘Corolla’의 시판이 성공하여, 이를 발판으로 미국시장을 본격적으로 공략하기 시작하였다. 1974년에는 Corolla 한 모형만 67만 7천여 대를 판매하여, 단일종목 매출 세계 제1위라는 실적을 올렸다. 1973년, 79년 두 번에 걸친 세계 석유파동을 거치면서 미국 시장에서 토요타는 폭발적인 성장을 거듭했다. 에이지는 또 1983년부터 1989년까지 6개년에 걸쳐 토요타자동차 제품라인에서 최고급 형 승용차를 개발했다. 에이지 총지휘 하에 토요타 개발팀은 신 모형 Lexus를 완성, 시판하는 데 성공했다. 이 신 모델은 탄생 다음 해인 1990년에는 기존 고급승용차 시장의 주역이던 BMW, Mercedes 등과 대등한 판매실적을 올렸다.

쇼이치로 토요다가 사장 자리에 앉은 것은 1981년, 그의 나이 56세 되던 해이다. 1952년 부친 키이치로가 사망하던 해에 입사하여 29년 만에 최고경영자가 된 것이다. 쇼이치로가 사장에 취임한 후에도 삼촌 에이지는 회장의 직함을 가지고 중요한 결정이 있을 때마다 조카를 돕거나 경우에 따라서는 자신이 주도적인 역할을 수행했다. 쇼이치로도 유수대학에서 공학을 전공한 엔지니어출신으로 자동차기계에 대한 이해나 관리 능력에 있어서 경영진으로부터 깊은 신임을 받았으나, 토요타자동차의 성장단계에

있어서 에이지 사장재임의 기간이 전략적으로 매우 중요한 시기였고 에이지의 비중이 너무 막중하여, 쇼이치로는 자신의 재능을 발휘할 기회를 충분히 갖지 못하였던 것이다. 그런 중에서도 토요타자동차 발전과정에서의 쇼이치로의 일련의 업적은 객관적으로 높은 평가를 받고 있다. 예를 들어, 쇼이치로는 오늘날의 ‘토요타 Town’의 모체가 되는 모토마치 공장건설에 있어서 실무책임자로서의 임무를 성공적으로 완수하였고, 토요타자동차가 사랑하는 ‘Total Quality Control’ 개념으로서의 생산체제를 구축하는데 핵심적인 역할을 수행하였던 것으로 인정받는다.

쇼이치로는 1992년 8월에 11년간의 사장직 재임기간을 마감하고 회장으로 물러나왔다. 회장으로 있던 에이지는 새로 만들어진 ‘명예회장’ 자리를 맡게 되었다. 쇼이치로의 후임으로는 그의 동생인 타주로 토요다(임명당시 63세)가 선임되었다. 타주로는 토요타자동차의 최고경영자로서는 보기 드물게 非엔지니어 출신의 배경을 가지고 있다. 그는 인문계 대학을 나와 미국대학 MBA과정을 수학함으로써 순수경영인으로서의 경력을 밟아 왔었다. 타주로는 1983년 54세의 나이로 토요타자동차가 GM과 합작으로 설립한 캘리포니아주 Fremont 공장의 초대 책임자로 활약하였으며, Lexus 자동차 개발 당시(1983-89년)에는 미국시장 관계자들에 대한 창구역할을 담당하였다. 타주로는 1994년 6월, 취임 1년 10개월 만에 자신의 임기를 채우지 못하고 사장직을 사임하였다. 표면상의 이유는 타주로 자신의 건강문제였지만, 실제로는 재임당시의 실망스러운 경영실적에 대하여 책임을 지고 사임한 것이다. 결과적으로, 토요타자동차는 1967년 이후 27년 만에 또다시 非가족요원을 최고경영자로 영입하는 계기를 맞이하게 된 것이다.

1996년부터 13년간 非가족요원이 이끌어가던 토요타자동차는 2009년 6월 아키오 토요다를 11대 사장으로 영입하였다. 그는 1984년에 토요타자동차에 입사하여 경영수업을 쌓다가 21년 후인 2005년에 부사장 자리에 올랐다. 그로부터 4년이 지난 후 최고경영자에 이르게 되었다. 53세의 젊은 나이에 거대 토요다 왕국을 맡은 그는 재임 첫 4년간 대량 리콜과 후쿠시마 원전사태, 초유의 엔고(円高) 등을 겪으며 방어 경영에 급급해 왔었다. 아키오 토요다가 이끄는 토요타자동차는 세계자동차 시장의 1위 자리에서 3위로까지 추락하였다. 그런 와중에서도 그는 2012년 ‘Autocar’s Man of the year’의 영예를 안았고, 2013년 세계 1위 자리를 되찾았다.

3.2. 현대자동차와 토요타자동차의 차이점

3.2.1. 非가족 전문경영자의 역할⁵

앞서 주로 창업 초기 과정에서 발견되는 현대자동차와 토요타자동차의 공통점을 살펴보았다. 창업자와 그를 도운 가족, 친족 구성원 간의 협력의 기틀을 닦은 두 회사는 이후 발전과 함께 세대를 거치면서 서서히 서로 다른 차별 점을 보이기 시작한다. 무엇보다도 非가족 전문경영인의 활용정도에 있어서 현격한 차이를 보이고 있다. 현대자동차의 경우, CEO 차원에서의 회사운영은 전적으로 가족 요원에 의해서 이루어져 왔음에 비해, 토요타자동차 경영에 있어서는 非가족 전문경영자의 역할이 두드러졌다.

히로시 오쿠다가 1994년 6월 타쥬로 토요다에 이어 제8대 사장직에 취임하였다. 토요타자동차 창업 이후 사내 토박이 출신으로는 제1호 전문경영자인 것이다. 토요타 경영진에 있어서 1950년부터 1967년까지 18년의 기간 동안 2명(타이조 이시다, 후키오 나카가와)의 非토요다 가족이 최고위직 임원의 자리를 차지한 적이 있었다. 그러나 이시다(토요다자동차기 제작소 출신)와 나카가와(미쓰이 은행 파견)는 자동차 전문인이 아닌 상황에서 에이지 토요다와 같은 가족요원들과 함께 공동 관리자로서의 역할을 수행했었다. 非창업가족 일원으로서 최고경영자의 권한을 실질적으로 행사하는 사장으로는 창업 이래 오쿠다가 첫 케이스이다. 오쿠다는 사장취임 당시 61세이며 회계, 재무, 홍보, 국제영업 등의 제반 관리 및 영업부서를 두루 거친 非엔지니어 출신이다.

非가족 전문경영자로서 히로시 오쿠다 8대 사장에 이어 후지오 죠가 1999년 6월 제 9대 사장으로 취임하였다. 그는 1960년 도쿄대학 법학부 졸업과 함께 토요타자동차에 입사하여 총무부 홍보과, 관재과, 생산조사실에서 근무한 배경을 가지고 있다.

후지오 죠가 6년의 재임기간을 가지고 물러나고, 2005년 6월 非가족 전문경영자 가스야키 와타나베가 10대 사장으로 취임하였다. 게이오 대학 출신으로서 1964년 입사하여 41년 만에 최고경영자 자리에 오른 것이다. 입사 시 식당 급식담당으로부터 시작하여 구매업무와 기획업무를 거쳐 왔었다. 취임사에서 그는 “마음은 따뜻하지만 머리는 차갑게”라는 경영 모토를 내 걸었었다. 2009년 6월 아키오 토요다가 바통을 이어받

⁵ 다음의 두 자료를 토대로 하였음. ① *Business Week*, 1994 April 4, “Why Toyota's next leader won't be named Toyoda”, P.2, ② *Fortune*, 1996 Nov. 25, “Toyota's boss stands out in a crowd”, pp. 72-76.

을 때까지 4년이라는 비교적 짧은 재임기간을 가졌다.

〈표 2〉는 지금까지 소개된 토요타자동차의 역대 최고경영자들을 연대별, 재임기간 별로 요약한 것이다.

〈표 2〉 토요타자동차의 역대 CEO

	CEO	재임기간	토요다(豊田) 혈연관계
창업	사키치 토요다	창업연도(1937)	창업자 본인
1대	리사부로 토요다	1937-1941	非가족(양자)
2대	카이치로 토요다	1941-1950	친족
3대	타이조 이시다	1950-1965	非가족
4대	후키오 나카가와	1965-1967	非가족
5대	에이지 토요다	1967-1981	친족
6대	쇼이치로 토요다	1981-1992	친족
7대	타쥬로 토요다	1992-1994	친족
8대	히로시 오키다	1994-1999	非가족
9대	후지오 죠	1999-2005	非가족
10대	가스야키 와타나베	2005-2009	非가족
11대	아키오 토요다	2009-현재	친족

3.2.2. 역대 CEO 선발과정

주식회사 체제에 있어서 경영권의 원천은 원칙적으로 일정 수준의 지분확보 및 그에 기초한 의결권행사에 있다. 현대자동차의 경우, 1997년 최대주주는 14.0%의 지분을 가진 현대중공업과 5.4%의 지분을 가진 현대건설이다. 당시 그룹 총수였던 정주영과 그 아들의 지분은 없었고, 총수의 동생(정세영)과 조카(정몽규)가 6.1%의 지분을 갖고 있었다. 그러나 그 후 2년 사이에 총수의 동생과 조카는 주식을 모두 매도한다. 반면 총수의 아들(정몽규)이 836만 주를 매수 또는 인수하여 4.0%의 지분을 갖게 된다.⁶ 이후, 2000년을 기점으로 정몽규 개인 및 그가 주식을 소유한 현대모비스(현대정공)과 INI 스틸(인천제철)을 중심으로 소유구조가 단순화된다. 이로써 정몽규가 현대자동차

⁶ 김진방, 2005. 『한국의 재벌3: 재벌의 소유구조』, 서울: 나남출판, 148쪽.

의 확실한 지배주주가 된다.

그에 비해 토요타자동차의 경우는 그렇지 않음을 역대 CEO들의 선발과정을 통해 알 수 있다. 토요타자동차의 주식소유 분포에 있어서 토요다(豊田) 가족이 직접 소유한 지분은 2 퍼센트 남짓이고, 토요타자동차의 지주회사(토요다자동직기제작소)를 통한 간접적인 형식으로 소유한 지분도 5 퍼센트 수준인 것으로 알려져 있다⁷. 그럼에도 불구하고 토요다 가족은 창업 이후 여러 대에 걸쳐 토요타자동차 사장직에 발탁되어 왔었다. 키이치로 토요다(1941-1950년), 에이지 토요다(1967-1981년), 쇼이치로 토요다(1981-1992년), 타쥬로 토요다(1992-1994년), 그리고 아키오 토요다(2009년-현재) 등 5인의 토요다 가족이 토요타자동차의 최고경영자 자리를 확보할 수 있었던 것은 그들이 소유한 지분이 뒷받침되었던 것이 아니다. 조직을 구성하고 있는 이해당사자들(주주, 채권자, 종업원, 부품업체 등)로부터, 그 중에서도 특히 종업원들로부터의 지지가 있었기 때문에 가능하였던 것이다.

키이치로는 창업 시발점에서부터 소유지분의 크기에 관계없이 종업원들로부터의 신뢰를 바탕으로 토요타자동차의 실질적인 지도자였다. 에이지 역시 창업초기부터 자동차기술에 대한 탁월한 이해와 관리능력에 힘입어 조직으로부터 절대적인 지지를 받았으며, 오늘날의 토요타자동차가 있게 한 장본인이다. 쇼이치로도 자동차 엔지니어로서의 자질을 인정받고 있었다. 최고경영자 자리에 오르기 전까지 29년간의 경영수업을 쌓음으로써 지도자로서의 검증과정을 밟았다. 타쥬로의 경우, 지도자로서의 능력의 한계를 인식하여 최고경영자의 자리를 2년 만에 마감하였다. 창업가족에 의한 경영참여가 당연시 되지 않았음을 말해주는 보다 구체적인 사례가 있다. 1999년에 非가족 출신의 8대 사장이었던 히로시 오쿠다가 창업자의 3대손인 아키오 토요다(현재의 CEO)를 부장에서 이사로 발탁했다. 이 때 오쿠다 사장은 공개적으로 “토요다 일가이니 임원 자리까지는 기회를 준다. 그 다음부터는 실력과 능력이다. 피는 시간이 지나면 흐려진다.”라고 선언하였다.⁸

일본기업들이 갖는 특징 중의 하나는 내부승진의 전통이다. 대부분 일본기업들에

⁷ 핫토리 타미오, 2007. 『개발의 경제사회학: 한국의 경제발전과 사회변동』, 전통과 현대, 239쪽.

⁸ 중앙일보 시사각각, '2% 부족한 한국 대기업', 2011.7.21.

있어서, 최고경영자는 토박이 하위직급에서부터 승진해서 올라 온 사내직원들 중에서 발탁된다. 토요타의 경우도 예외는 아니다. 사장직을 지낸 5인의 토요다 가족이 모두 내부승진의 과정을 거쳤다. 非가족 요원으로서 첫 번째 사장직을 맡았던 타이조 이시다는 토요타자동차의 모회사였던 토요다직기제작소에서 말단 직원으로부터 승진, 발탁되었던 사람이다. 그 후 이어서 非가족 출신 CEO로 재직하였던 히로시 오쿠다, 후지오 죠, 가스아키 와타나베도 모두 토박이 출신이다. 1965년-1967년의 짧은 기간에 재임하였던 나카가와 사장이 유일한 외부출신 최고경영자이다.

또 하나 특기할 점은 최고경영자의 선발이 정형화된 합의장치에 의존하지 않는다는 사실이다. 토요타자동차의 경우에도 일본의 여타 기업에서와 같이 주주총회, 이사회, 그룹계열사 사장단회의 등의 이해당사자들의 의견수렴장치가 있다. 토요타자동차에 있어서 주주총회와 이사회는 상징적인 절차와 격식을 갖추기 위한 도구에 지나지 않는다. 그러한 공식적인 절차에 앞서 차기 최고경영자로서 누가 가장 적합한 인물로 평가받고 있는지를 재임 중에 있는 사장이 회사 전반적인 평판을 파악한다. 이어서 현 경영책임자와 주요임원들이 판단하기에 가장 지지율이 높은 인물을 이사회에 추천, 주주총회에서 인준절차를 밟는 것이 일반적이다.

그에 더해, 일본인들의 경우 혈연에 입각한 배타성을 극복하고 있다. 혈족의 범위를 벗어나 행해지고 있는 양자제도가 그 중요한 예이다. 창업자 사키치 토요다는 객관적인 자격을 갖춘 자신의 친자가 존재함에도 불구하고 혈족이 아닌 이사부로를 양자로 입양하여 자신이 일생 키워온 직조기 제조업을 넘겨주었다. 사키치가 이사부로를 입양하지 않고 다른 유교권의 나라에서처럼 친자에게 직조기사업을 승계시켰었다면 토요다家の 사업역량은 대폭 제한될 수밖에 없을 것이다. 결과적으로 자동차 제조업으로의 진출도 용이하지 않았을 것이며 오늘날의 토요타자동차와 같은 토요다가(家)의 영광은 존재하지 못하였을 것이다.

토요타자동차 역대 CEO 선발과정에서 관찰되고 있는 이러한 일련의 특징들은 일본인 고유의 이에모토(家元) 정신에서 비롯된 것으로 풀이된다. 이에모토 정신이란 자신이 속해 있는 조직을 면면히 이어가고자 하는 자세를 뜻한다. 이는 조직 또는 조직의 지도자에게 충성하는 것을 중요한 덕목으로 받아들이는 일본인 특유의 유교

적 가치관과 더불어, 일본인들의 개인행동과 사회적 행위를 이해하는 데 중요한 문화적 요소인 것으로 알려져 있다. 토요타자동차의 사례에 있어서 회사가 처한 어려움에 대하여 책임을 지고 물러나 있는 창업2세 키이치로 토요다를 재영입하려는 경영진의 노력과 키이치로가 사망한 후 그의 아들 쇼이치로에게 베푸는 회사 임원들의 각별한 배려는 일본인들의 충(忠)에 대한 의미를 실감하게 하는 사례들이다. 그러나 타쥬로 토요다(키이치로의 2남) 사장에 와서 그의 경영성과에 대한 평가를 토대로 2년 만에 非토요다가족인 히로시 오쿠다로 교체되는 것을 보면, 직원들의 토요타자동차에 대한 충성심은 창업자가족에 대한 것이기 보다는 조직에 대한 것, 더 나아가서는 조직의 지속적인 번영을 꾀하고자 하는 자세를 보여주는 것이다.

3.2.3. 권한 집중정도

일본을 특징짓는 또 다른 하나의 문화적 요소로서 역사적으로 분권화가 잘 발달된 정치구조를 들 수 있다. “군림은 하되 통치하지 않는다.”는 일본의 천황제도가 그 상징적인 예이다. 절대 권력의 남용을 배제하는 이러한 권력분산의 원리는 견제와 균형의 개념과도 일맥상통한다. 분권화의 원리는 토요타자동차의 최고경영자를 중심으로 한 권력구조에 있어서도 적용되고 있다. 창업자 사키치 토요다 이후 어떠한 인물이 사장직에 앉더라도 절대적 권한을 행사하는 예는 없었다. 개별 최고경영자에게는 항상 견제자적인 구성원이 존재했다. 예를 들어 키이치로 토요다 사장에게는 리사부로 토요다가, 타이조 이시다 사장에게는 에이지 토요다가, 에이지 토요다 사장에게는 토요다직기제작소 임원진이, 그리고 쇼이치로 토요다와 타쥬로 토요다의 사장재임기에는 그들의 삼촌인 에이지 토요다가 권력 균형자로서의 역할을 수행하였다. 그리고 非가족요원으로 사장직에 오른 히로시 오쿠다의 경우에도 쇼이치로 토요다와 에이지 토요다가 각각 회장과 명예회장직으로 있으면서 견제기능을 행사하였다.

반면 현대자동차에 있어서 최고경영자가 갖는 권한은 실로 막강하다. 이들은 대부분 창업자 가족 출신으로 비가족구성원 임원들이 견제할 수 없는 막강한 권력을 갖는다. 더욱 흥미로운 점은, 이러한 기업 내 견제세력을 가족구성원들 내부에서도 허용하지 않는다는 점이다. 현대자동차의 역대임원⁹ 변동추이(1997년 10월말까지) 자료를 보면,

역대 임원 전체 인물 123명 가운데 정주영의 창업자 가족 출신의 임원은, 정주영, 정세영, 정상영, 정몽규, 정몽구, 단 다섯 명에 불과하다¹⁰. 그리고 매제인 김주영(1968-76년까지 이사로 재직)이 포함되어 있다. 5남 2녀의 형제자매와 8남의 자식이라는 가족구성원의 수를 감안해 보면, 상대적으로 극소수의 가족구성원이 경영에 참여하고 있는 셈이다.

이유는 무엇일까? 대가족이라고는 하지만, 그 많은 가족들이 하나씩 맡아도 부족할 만큼 현대 계열사가 많았기 때문일까? 이는 어떤 면에서 가족구성원 간의 분쟁을 막기 위한 최소한의 제도적 장치로도 볼 수 있다. 즉, 현대라는 커다란 그룹 안에서의 각 계열사를 맡은 형제들 간의 선의의 경쟁은 허용했지만, 개별 기업 내에서 형제간의 분쟁의 가능성을 미연에 차단한 것이다. 이는 자연스레 기업내부의 의사결정 구조에서 최고경영자, 다시 말해 창업자 가족 출신의 최고경영자가 막강한 권력을 갖게 되는 구조를 강화하게 된다.

4. 동아시아의 기업지배구조

4.1. 일본 기업지배구조에 대한 평가

일본의 기업지배구조의 본질적 성격을 Roe의 분석 틀에서 살펴보고자 한다. Roe는 그의 저서에서 일본의 기업지배구조를 이해당사자 모형으로, 정치체제 유형을 사회민주주의로 구분하였다. 과연 이러한 구분이 합당한지 검토코자 한다.

먼저 기업지배구조 측면을 보자. 일반적으로 이해되고 있듯이 기업통제에 필요한 힘의 원천은 주식소유에 있다. 일본의 경우 대기업들의 주요주주는 생명보험사를 비롯한 여러 부류의 금융기관 투자자들이다. 따라서 기관투자자들에 의한 기업 통제를 예상할 수 있다. 그러나 일본의 기관투자자들이 주식에 투자할 때 기업을 지배할 목적으로 하는 것이 아니고 이익실현을 염두에 둔 단순투자자의 성격이기 때문에, 일본

⁹ 임원의 범위는 명예회장, 회장, 부회장, 사장, 부사장, 고문, 감사, 전무, 상무, 이사이다.

¹⁰ 현대자동차주식회사, 1997. 『도전 30년 비전 21세기: 현대자동차 30년 사』. 서울: 현대자동차주식회사, 928-931쪽

대기업에 있어서 통제 및 경영권 행사의 기반을 주식소유에서 찾을 수 없다. 앞에서 토요타자동차 사례를 통해 보았듯이 최고경영자로서의 권위와 그 정통성이 주식소유에 기초한 것이기 보다는 종업원들로부터의 지지에 기반을 두고 있다. 물론 토요타자동차 사례 하나가 일본 기업들 전부를 설명한다고 보기는 어렵다. 그렇더라도 오랜 기간을 두고 명실 공히 일본 제조업을 대표해 온 토요타자동차의 경우가 일본기업에서의 상징적인 사례로 이해될 수 있을 것이다.

지배주주가 존재하지 않는 상황에서 미국기업의 경영자들은 적대적 기업인수와 같은 주식시장 기능에 의해 감시 받고 있다. 그러나 일본 대기업들의 경우 흔히 상호출자형식으로 기업집단(이른바 케이레쥬)을 이루고 있기 때문에 외부의 적대적 세력에 의한 경영권탈취 가능성이 매우 낮다. 그 뿐만 아니라 전통사회로서의 성격이 매우 강한 일본에서 기업외부 세력에 의해서 회사가 사고 팔리는 예는 거의 발생하지 않는다. 미국기업에서는 기업인수시장과 같은 기업 외적 감시 장치와 더불어 이사회와 같은 내부적 장치가 그 역할을 수행한다. 그에 비해 일본기업의 경우는 이사진이 구성되어 있기는 하나 그것이 경영자에 대한 실질적인 감시기능을 발휘하지 못한다. 일본기업의 이사진은 본질적으로 경영자 감시 기능과는 거리가 먼 사내이사들로 짜여 있으며, 외부이사들의 역할도 지극히 제한돼 있다. 미국 기업에서 관찰할 수 있었던 경영자 감시 장치가 일본기업에서는 작동하지 않고 있다.

이와 같이 미국과 크게 대비되는 일본의 경우를 Roe는 이해관계자 모형에 포함시켰다. 일본기업에서 CEO들에 대한 견제가 주식시장 가격기능에 의존하지 않는다는 점에서 독일식의 이해당사자 모형과 상당히 유사한 일면이 있다. 그러나 본고에서는 엄격한 의미에서 일본의 기업지배구조는 일반적으로 분류되고 있는 이해관계자 모형으로 볼 수 없음을 주장한다. 무엇보다도 일본 기업의 경우 독일 기업에서의 궁극적인 경영자 감시기재에 해당하는 ‘감독이사회’ 제도가 없다. 앞서 소개한 토요타자동차의 사례에서 보았듯이 일본 기업에서의 경영자에 대한 궁극적인 견제기재는 경영자에 대한 종업원들의 평가이다. 이를테면 ‘종업원 모형’이라 할 수 있다.

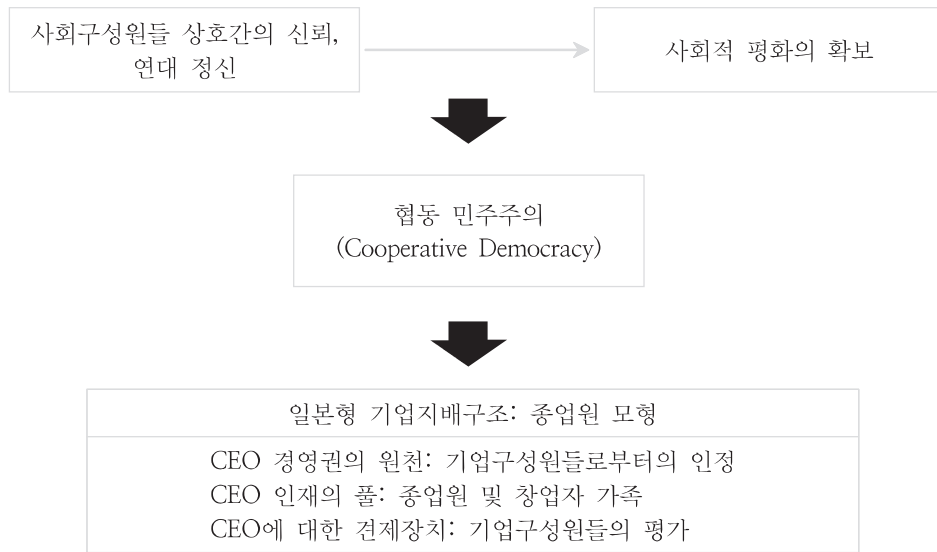
Roe는 기업지배구조의 형성 배경을 설명하는 정치체제를 이해함에 있어서 일본의 경우를 북유럽 나라에서 관찰되고 있는 사회 민주주의로 분류하였다. 본 저자는 일본의 정치체제를 사회 민주주의의 성격으로 분류할 수 없다고 본다. 그 근거로, 일본의 경우

사회적 평화를 확보하는 데 있어서 북유럽 국가들처럼 정부가 적극적으로 나서서 어떤 역할을 수행한다기보다는 시민들 상호 간의 상부상조 정신과 신뢰가 주된 기반이다. 따라서 본고에서는 이러한 일본의 경우를 사회 민주주의 개념으로부터 차별화하여 ‘협동 민주주의(Cooperative Democracy)’로 구분하고자 한다.

협동 민주주의로 분류될 수 있는 이러한 일본 특유의 정치적 배경을 설명하기 위해 Francis Fukuyama(1995)의 ‘신뢰이론’을 빌리고자 한다. 그의 해석에 따르면, 일본사회에서의 신뢰의 원리는 일본 고유의 인류, 문화적 요소들로부터 기인하였다. 첫째, 인(仁), 효(孝), 의(義), 덕(德), 충(忠) 다섯 가지 유교적 덕목 중에서 일본인들은 역사적으로 충을 가장 중요한 가치 기준으로 인식해 왔었다. 이러한 일본인 특유의 유교정신은 일차적으로 군신(천황과 각 지방 번주들) 간에 있어서 신뢰 관계가 성립하도록 하였고, 이어서 그러한 상호신뢰의 관행이 귀족과 일반평민 사이에 그리고 평민과 평민들 사이에서도 보편화되었다. 둘째, 한번 만들어진 모임과 조직을 가능하면 계승, 발전시키고자 하는 ‘이에모토(家元)’의 정신은 조직구성원들 상호 간의 협동정신과 신뢰를 고양시키는 결과를 낳게 하였다. 셋째, 전통적으로 군림은 하되 다스리지는 않는다는 일본 황실제도는 권력의 분산화 및 지방화를 촉진시켰고, 이러한 정치구조는 시민들 상호 간의 신뢰를 바탕으로 한 자발적인 참여정신과 합의정신을 키워왔다. 넷째, 일본의 전통 불교정신은 일본인들로 하여금 근검절약을 생활화하도록 하였고, 그것이 밑바탕이 되어 시민들 상호 간에 믿음과 시민정신이 싹트도록 하였다. 일본인들의 기질에 내재되어 있는 이러한 가치덕목이 시민들 상호 간의 협동정신과 자발적 연대 행위를 낳았고, 그것을 기초로 하여 일본사회의 평화와 안정을 이루는 기반이 되었다. 본고에서는 이러한 정치적 체제를 일컬어 협동 민주주의라 정의하였고, 이는 Roe가 북 유럽국가들에게 적용하고 있는 사회 민주주의와는 엄연히 구별되어야 할 것이다.

일본에서의 기업지배구조는 이와 같은 시민들 상호 간의 신뢰, 연대정신을 기반으로 한 협동 민주주의를 배경으로 일본기업 나름대로의 독특한 모습으로 확립되어 왔다. CEO 경영권, 그 힘의 원천은 기업근로자로부터의 인정에 있으며, CEO 인재의 풀은 창업자 가족뿐만 아니라 종업원들까지 포함하는 것이다. 그리고 CEO에 대한 견제기능은 궁극적으로 기업구성원들, 그 중에서도 특히 기업근로자들로부터의 평가에 기초하고 있다. 이른바 종업원 모험으로서의 기업지배구조 형태인 것이다.

요약하여, 일본인들의 가치체계는 조직에 대한 충성심, 한번 일으킨 조직을 변변이 이어가고자 하는 이에모토 정신, 권력의 분산 및 협동정신, 절제와 근면을 중시하는 일본식의 퓨리티니즘에 기초하고 있다. 그러한 일본인들의 의식구조는 협동 민주주의 방식에 의한 사회적 평화의 구축을 가능하게 하였고, 이를 토대로 종업원 모형이라는 일본기업 고유의 지배구조가 성립되었다. 일본 사회에서의 이러한 정치적 속성과 기업 지배구조 간의 인과관계를 요약, 정리하면 <그림 4>와 같다.



<그림 4> 일본 기업지배구조의 사회, 정치적 배경

4.2. 한국 기업지배구조에 대한 평가

Roe의 분석 방식을 빌린다고 할 때, 한국기업의 지배구조가 주주모형과 이해당사자 모형 중 어떤 유형에 해당할까? 그리고 한국 기업지배구조의 본질을 설명하는 정치적 배경으로는 Roe가 제시하는 자본가 민주주의와 사회 민주주의의 두 유형 중 어느 경우로 분류될 수 있을까?

우리나라에서는 중, 소형의 기업뿐만 아니라 대기업들 거의 모두가 가족이 소유하고 경영한다. 기업지배구조의 모습에 있어서도 다분히 가족 중심적이다. 최고경영자가

예외 없이 가족일원 중에서 발탁된다. 최고경영자(우리나라에서는 소유경영자로서의 기업주)에 대한 견제 기재로서 일반적으로 알려지기는 사외이사 제도인데 우리나라에서는 그 역할이 미약할 수밖에 없다. 우리사회의 가치체계가 연고 중심적이고 정실주의로 특징지어지는 상황에서 사외이사가 자기 자신과 직, 간접적으로 인맥을 형성하고 있는 최고경영자에 대해 객관적이고 비판적인 입장을 견지하기 어려운 실정이다. 최고경영자를 감시하는 기능으로 알려진 다른 하나의 예는 적대적 기업인수와 같은 주식시장으로부터의 견제효과인데, 우리나라 기업주들이 일반적으로 경영권 지키기를 중시하는 나머지 외부세력에 의한 기업인수 시도가 원천적으로 봉쇄되어 있는 실정이다. 일반적으로 알려진 경영자 감시기재가 이렇게 제 기능을 발휘하지 못하고 있는 상황에서 결국 사회로부터의 경영자에 대한 주시와 평판이 그 역할을 대신 해주는 것으로 평가된다. 본 연구에서의 중심 사례인 현대자동차의 경우도 그로부터 결코 예외일 수는 없을 것이다.

이렇게 볼 때, 우리나라에서의 기업지배구조는 주식시장 가격기능에 기반을 둔 미국식의 주주모형도 아니고, 독일식의 기업구성원들 간의 합의정신을 기초로 하는 이해당사자 모형도 아니다. 종업원의 참여정신에 입각한 일본식의 종업원 모형은 더더욱 아닐 것이다. 본 연구에서는 미국, 독일, 일본의 경우로부터 차별화하는 의미에서 한국 기업지배구조의 유형을 ‘가족 모형(Family Model)’으로 구분코자 한다.

그렇다면 가족 모형으로 이해될 수 있는 한국기업의 지배구조는 과연 어떠한 사회, 정치적 배경을 가지고 있는 것인가? Roe는 국가별 기업지배구조를 설명하는 정치적 배경으로서 미국의 경우를 자본가 민주주의, 독일을 비롯한 북유럽 나라들의 경우를 사회 민주주의로 분류하였다. 그리고 앞서 살펴보았듯이 본 저자는 일본의 사례를 협동 민주주의로서 구분하였다.

우리나라에서 제반 사회, 경제현상의 상당 부분이 유교적 가치체계에서 비롯된 것임을 부인하기 어려울 것이다. Fukuyama는 유교의 인, 효, 의, 덕, 충 인간이 지켜야 할 다섯 가지 덕목 중에서 어느 것을 더 강조하느냐에 따라 일본, 중국, 한국 세 나라의 문화가 서로 다르게 발전해 왔다고 보았다. 그의 관찰로는 한국의 경우 위의 다섯 가지 중에서 단연 효의 덕목을 제일 중요시 하는 가치관으로 발전시켜 왔다. 사회학자 류석춘(2005)은 효의 본질을 부모를 포함한 나의 선대를 남들보다 더 잘 기억하고 더

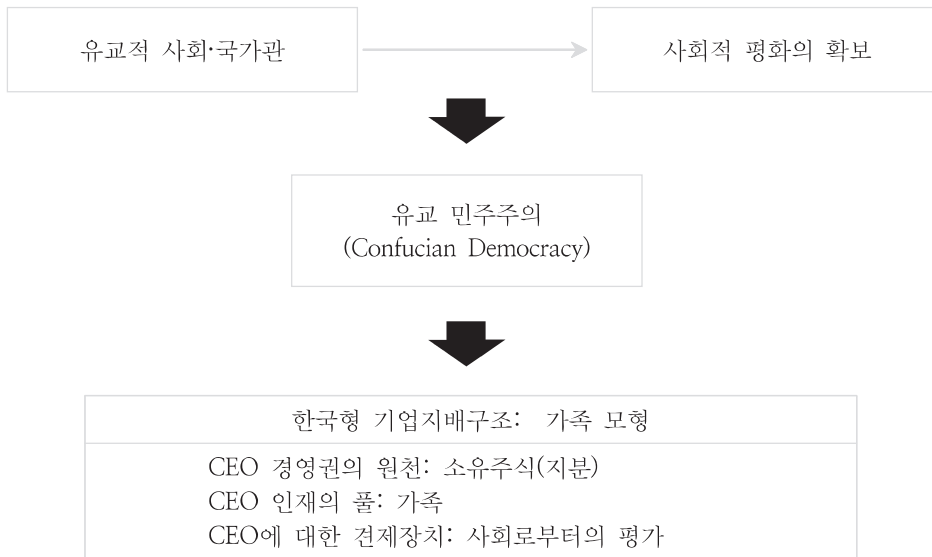
잘 재현하는 것이라고 보았다. 그러기 위해서는 내가 열심히 일하여 일정 수준 이상의 경제적 기반을 갖추어야 하는 것이다. 즉, 한국인 특유의 높은 차원에서의 노동윤리가 유교의 효 원리로부터 유래된 것이다. 그리고 한국인 개개인은 흔히 자신의 안위보다 가족(부모를 포함한 나의 선대)의 그것을 더 중요하게 여긴다. 즉 개인이 효를 실천할 때 자신이 속해 있는 가족 집단이 바로 그 중심에 있다고 보는 것이다. 이러한 논지를 바탕으로 류석춘은 가족주의를 ‘가족 집단의 발전과 안위를 개인의 그것보다 중요하게 여기는 사고나 행위’로 정의하고 있다.

문화인류학자인 김광역(2011년)은 한국인의 유교적 가치관을 논함에 있어서 보다 넓은 의미에서의 가족주의를 적용하였다. 그의 설명에 따르면, 조선조에서의 유교적 이념체계는 격동의 근, 현대 우리 역사 속에서도 변질되지 않고 면면이 이어져 왔다. 특히 6.25 동란과 그 폐허로부터 살아남아야 한다는 국가적 요청에 따라 ‘지도자의 강력한 리더십과 국가의 절대성 그리고 국민의 충성’이 무엇보다도 강조되었다. 그러한 역경을 겪으면서 국가와 기업, 그리고 기업조직과 가족이 하나의 체계로서 인식되는 가치관이 확립되었다. ‘삼위일체로서의 가족-기업-국가’라는 보다 넓은 의미의 가족 개념인 것이다. 기업이라는 사회조직에 있어서 종업원은 ‘노사 간의 계약적 관계가 아니라 의사(疑似) 가족관계’로 이해되었다. 사업주는 기업이라는 조직의 가부장과 같은 존재로서 종업원의 복지를 책임지는 위치에 있었다. 국가라는 최상위 개념으로서의 가족에서는 국가총수가 국민들을 대상으로 가부장적 책임의식과 지도력을 발휘해야 한다고 믿었다. 한국에서 경제, 사회발전을 위해 필요했던 ‘사회적 평화’는 이러한 넓은 의미에서의 가족주의를 토대로 이루어졌다. 본 연구에서는 김광역 교수가 개념 짓고 있는 이와 같은 우리 고유의 정치체제를 가리켜 앞에서 소개된 자본가 민주주의, 사회 민주주의, 협동 민주주의로부터 구분하여, ‘유교 민주주의(Confucian Democracy)’라고 할 것이다.

한국 사회가 키워온 이와 같은 유교 민주주의로서의 이념체계는 궁극적으로 기업은 그 규모가 얼마가 되더라도 가족이 소유하고 경영하는 것이 지극히 자연스러운 것으로 여기게 되었다. 기업에 대한 이와 같은 일반적 인식이 우리나라 고유의 가족 모형으로서의 기업지배구조를 낳았다. 지금까지의 논지를 요약하면 <그림 5>와 같다.

5. 기업지배구조와 가족

앞서 본 현대자동차의 지배구조의 특성들은 현대자동차라는 한 기업만의 독특한 성격이라고 단정 지을 수 있을까? 오히려 한국사회의 대기업들에게서 나타나는 일반적 형태이며, 현대는 이를 가장 명징하게 보여주는 하나의 사례일 뿐일 것이다. 그리고 이들이 이렇듯 서구는 물론 같은 동아시아 일본의 기업들과도 차별화되는 기업지배구조를 갖추게 된 이유는, 경제적, 정치적 이유도 아닌 이 기업들



〈그림 5〉 한국 기업지배구조의 사회, 정치적 배경

이 100년에 걸쳐 활동하면서 지속적으로 영향을 주고받은 한국사회 만의 독특한 가족문화와 가족제도라고 할 수 있다. 가족은 특유의 인식 및 행위논리에 입각한 집합적 행위자(actor)이며, 독특한 양식에 의해 생산, 분배, 소비를 처리하는 제도(institutions)이며, 동시에 다양한 사회집단과 개인, 국가가 관여하는 지배, 통제, 저항, 타협의 제 사회적 과정에 대처하는 적응 기제(mechanism)이기 때문이다(장경섭, 1992; 왕혜숙, 2013에서 재인용). 결국, 가족 구성원 간의 협력, 분업, 그리고 세대 간 승계를 둘러싼 한국가족 특유의 원칙과 문화는 기업경영에 그대로 투영된다.

가족문화라는 변수를 통해 기업조직, 기업구조를 설명하려는 연구들은 이미 새로운 것이 아니다. 류석춘 등은 “가”를 중심으로 한 유교적 공사구분, 가족주의적 규범 등의 문화적 배경이 제도화된 결과로서 재벌이라는 기업조직형태가 나타났음을 주장한다(류석춘·장미혜·김태은, 2002), 그들에 따르면, 동아시아에 존재하는 독립적인 기업들이 연고에 기반 한 관계에 따라 일정하게 연결된 네트워크 조직을 형성하고 있음을 설명하며, 이들의 기업조직 형태가 경제성장의 동력이 되어왔다는 점을 강조한다. 동아시아 국가마다 지배적인 조직의 특성이 서로 다르게 나타나는데, 이는 연고관계의 성격에 따라 다르게 나타나는 것으로 보고 있다. 즉, 동아시아 국가들의 연고에 기반 한 조직의 형태와 제도적 장치의 차이들이 실제 구체적인 기업조직 형태-한국의 재벌, 일본의 게이레쯔, 중국의 향진기업 등-의 차이로 나타난다는 주장이다.

또한 일본의 게이레쯔와 달리 한국의 기업지배구조로서 재벌은 엄격한 위계구조를 띠는 점을 한국가족의 가부장적 성격으로부터 설명하고자 하는 시도들도 있다. 장덕진은 높은 수준의 신뢰에 바탕 한 일본의 게이레쯔와 달리, 한국에서 위계적인 재벌조직이 지배적인 것은 “그 나름의 미시 구조적 기반”의 차이 때문이라고 이야기 한다(장덕진, 2000: 78-79). 이러한 미시 구조적 차이를 한국의 가부장적 문화에서 찾고자 한다(Orru, Biggart, and Hamilton, 1991; 류석춘, 1997).

핫포리는 가족이라는 사회적 관계를 독립변수로 하여 기업조직의 차이를 설명하는데, 특히 일본과 한국에서 나타나는 대기업조직의 차이를 양국의 가족제도의 차이로 설명한다(핫포리, 1991; 2007). 그의 설명에 따르면, 일본의 가족(이에)은 외부인의 영입에 있어서 개방적이었고, 가업의 세습에 있어서는 장자를 우선하기보다 능력주의에 따른 일자 단독 상속 제도가 형성되어 있다.¹¹ 이러한 가족적 조직원리는 가업을 계승하는 데 있어서 혈통보다 능력을 우선시 하는 가치를 내면화시켜, 전문경영인 제도의 도입을 촉진하는 기능을 하였다. 또한 가업을 계승하는 데 있어서의 단독 상속의 전통은 한 기업집단이 세습과 세대교체에 따라 형제들에 의해 분열되는 현상을 방지하는 역할을 하게 된다. 이러한 문화적 차이가 제도화된 결과 일본의 기업은, 전문경영인의 제도적 도입, 소유와 경영의 분리, 기업의 수평적/수직적 조직의 상대적 지속성으로

¹¹ 핫포리의 설명에 따르면, 일본의 가업세습은 혈통보다 능력을 우선시하며, 딸, 사위는 물론 경우에 따라 외부인에게 세습되는 경우가 일반적인 것으로 묘사된다(핫포리, 1991;2007). 이는 가업을 영속화시켜줄 능력이 있는 인물에게 가업을 잇게 한다는 “이에(家)”에 내재된 능력주의 지향의 발현인 셈이다.

특징 지워지는 “게이레쯔(계열)”라 불리는 특수한 기업조직 형태로 나타났다.

일본에 “이에”와 “게이레쯔”가 있다면, 한국에는 “家”와 “재벌”이 있다. 한국의 가족은 능력보다 장자라는 혈통을 중시하며,¹² 세습에 있어서 장자 중심의 균분 상속을 원칙으로 한다. 이러한 가족적 배경이 기업조직에 그대로 투영된 결과, 한국의 가족은 외부인 영입에 있어서 전문경영인의 존재가 일반적이지 않으며, 따라서 소유와 경영의 분리는 나타나지 않는다. 또한 세대교체 시 기업집단의 핵심적 부분들은 장자에게, 그리고 나머지 부분들은 장자를 제외한 가족구성원들에게 상대적으로 균등하게 나누어짐에 따라 기업집단은 크게 변동한다. 핫포리는 이러한 세대교체와 상속이 한국의 재벌의 균열과 계열별 전문화를 가져온 원인으로 지목한다.

한국과 일본의 가족문화와 기업구조에 대한 핫포리의 논의를 토요타자동차와 현대자동차에 적용해보면, 우리는 앞서 비교, 설명한 두 회사의 기업지배구조의 차이가 두 나라 가족을 둘러싼 전혀 다른 사회문화적 배경에서 기인하였음을 더욱 명확하게 알 수 있다. 아래의 <표 3>은 앞서 살펴본 토요타자동차와 현대자동차의 기업지배구조의 공통점과 차이점들과 각 사회의 가족문화의 특성들을 정리한 것이다.

<표 3> 토요타자동차와 현대자동차의 비교

		토요타자동차	현대자동차
기업 지배 구조	공통점	비공식적 합의과정을 통한 최고경영자 선출	
	차이점	능력 우선 분권화 소유-경영 분리	혈통 우선 중앙집중화 주식소유 기반 소유-경영 미분리
사회문화적 배경		“이에”와 이에모도	“家”와 혈통(직계) 중심 장자우선

¹² 정자를 중시했던 가풍은 정세영의 자서전의 다음 발췌문에서도 드러난다(정세영, 2000. 『미래는 만드는 것이다』. 서울: 행림출판). “어머니에 대한 기억 중에서 가장 선명하게 떠오르는 모습 중 하나는 매일같이 산신령께 치성을 드리는 것이었다. 어머니는 매일 밤 장독대 앞에 정화수를 떠놓고 연신 두 손을 비비며 소원을 비셨다. 특히 ‘우리 주영이 앞날을 보살펴주세요’처럼 큰 형님의 앞날에 대한 축수(祝手)에 큰 비중을 뒀다. 축원은 하루도 거르지 않고 계속됐고 때로는 어두운 새벽녘에 시루떡을 이고 멀리 산골짜기로 올라가 커다란 바위 밑에서 치성을 드리기도 했다. 이런 모습은 부지불식간에 큰형님이 잘돼야 우리 집안이 잘된다는 의식을 머릿속에 깊숙이 자리 잡게 했다.”

이러한 결론들을 종합해보면, 토요타자동차와 현대자동차 모두 기업경영에 내재된 가족적 배경을 공유함에도 불구하고, 일본과 한국의 가족적 조직원리의 미세한 차이들이 존재하며, 이것이 두 기업지배구조의 커다란 차이를 낳았다고 볼 수 있다. 이러한 연구들은 가족을 둘러싼 다양한 제도와 규범들이 기업지배구조에 영향을 줄 수 있는 강력한 사회, 문화적 변수로서 기능함을 시사한다.

6. 맺음말: 한국형 기업지배구조와 현대

앞서 사례 소개에서 언급되었듯이 현대자동차와 토요타자동차 사이에는 적지 않은 공통점이 있다. 두 회사 모두 창업 이래 크게 발전하여 자국의 경제를 대표하는 굴지의 기업들이다. 창업자들의 배경에 있어서도 현대자동차를 세운 아산 정주영과 토요타자동차를 세운 사키치 토요다, 두 사람 모두 격동의 시대를 살아오면서 기업인으로서 성공했을 뿐만 아니라 국가 산업발전에 있어서 혁혁한 공을 세운 역사적 인물들이다. 두 회사 모두 창업자의 가족구성원들이 경영에 직접 관여해 온 경우이다. 그리고 이 두 자동차회사에는 창업자 직계자손이 아닌 인물로서 오늘날의 성공이 있게 한 숨은 주역이 있었다. 현대자동차의 경우 창업자의 친동생 정세영이 1967년 창업 원년부터 30년이 넘게 최고경영자의 자리를 지켜 오면서 오늘의 현대자동차를 만들어 낸 장본인이다. 토요타자동차에는 창업자의 조카이면서 창업 초기부터 회사가 어려운 상황에 놓여 힘들어할 때마다 중추적인 역할을 담당해 온 에이지 토요다(5대 CEO)가 있었다.

그럼에도 두 회사가 표면적으로는 이렇게 유사하지만 회사 최고경영자가 어떻게 선발되고 감시받는지를 말해주는 지배구조에 있어서는 현격한 차이점을 보인다. 첫째로 두 명의 최고 경영자가 회사 경영에서 주도권을 확보하기 위한 근원적 힘이 어디에서 오는가를 기준으로 볼 때, 두 회사는 큰 차이가 있다. 경영권 확보를 위해 현대자동차의 경우 일정 양 이상의 회사주식을 직간접으로 소유해야 함에 비해, 토요타자동차의 경우에는 주식보유 정도와는 크게 상관없이 회사 종업원들로부터의 지지가 뒷받침되어야 한다.

둘째로, 최고경영자 인재의 풀에 있어서도 차이를 보인다. 현대자동차에서의 기업총

수는 예외 없이 가족 구성원들 중에서 발탁돼 왔음에 비해, 토요타자동차는 가족요원뿐만 아니라 토박이 출신의 종업원들도 최고경영자 후보 대상으로 보고 있다.

셋째, 최고경영자 및 그와 팀을 이루는 경영진이 과연 투자자들의 권익을 위해 제대로 임무를 수행하고 있는가를 챙기는 경영자 감시기재에 있어서 적지 않은 차이점이 있다. 현대자동차는 이사회로부터의 간섭이나 주가 향방과 같은 일반적으로 알려져 있는 감시기능에 의존하지 않고, 기업주가 사회 전반에 걸쳐 어떠한 평가를 받고 있는지가 그 기능을 대신한다. 그에 비해 토요타자동차에 있어서는 회사 종업원들로부터의 평판이 그 주된 역할을 수행하고 있다.

넷째, 두 회사가 구축해 온 권력구조에 있어서 커다란 차이점이 관찰되고 있다. 현대자동차는 최고경영자 1인 중심으로 중앙 집중형 권력구조를 형성해 왔음에 비해, 토요타자동차 경우에는 한 인물이 사장직에 앉더라도 절대적 권한을 행사한 예가 없이 회사 내에 항상 견제자적인 구성원이 존재해 왔었다.

마지막으로, CEO 재임기간에 있어서도 두 회사는 상당한 차이를 보인다. 토요타자동차의 경우 창업(1937년) 후 80여 년의 기간 동안 총 11명의 CEO를 두고 있다. 현대자동차 창업 연도 이후 기간(1967년-현재)을 기준으로 보면 7명의 CEO가 있었고, 평균 7년 정도 재임해 왔다. 그에 비해 현대자동차의 경우에는 창업 이후 근 50여 년 동안 총 3인의 CEO로 제한돼 있었다. 그 중 제2대 CEO는 1대 CEO의 친자로서 아주 짧은 기간(2년) 동안 아버지 영향력 아래에서 제한된 경영권을 행사할 수밖에 없었다. 그런 점을 감안하면 창업 이후 50여 년 동안 현대자동차의 CEO는 실질적으로 2인에 불과한 것으로 보아야 할 것이다.

두 회사 지배구조 상에서의 이러한 차이는 자국의 사회, 정치적 배경에서 기인한 것으로 이해할 수 있다. 한 나라가 사회, 경제적으로 순조롭게 발전하기 위해서는 그 나라 구성원들 사이에서 ‘사회적 평화’가 이루어져야 한다. 그러한 사회적 안정을 확보해온 방식에서 한국과 일본 두 나라는 적지 않은 차이를 보여 왔다. 한국의 경우 가족-기업-국가가 삼위일체가 되어 하나의 ‘큰 가족’이라는 개념이 있었다. 그리고 가족, 기업, 국가 각각의 지위와 자리메김에서 멸사봉공 정신의 가부장들의 역할이 있었다. 이를 하여 ‘유교 민주주의’로서의 사회, 정치적 패러다임인 것이다. 그에 비해 일본의 경우는 사회구성원들 상호 간에 신뢰기반이 갖추어져 있어 협동의 원리가 효율적으로

작동할 수 있었다. 이를 하여 ‘협동 민주주의’ 정치 패러다임이다. 두 나라가 그러한 독특한 정치적 틀을 가지게 된 것에는 역사, 문화적 배경이 크게 작용하였을 것이다. 유교에서 제시되고 있는 인, 효, 의, 덕, 충 인간이 지켜야 할 다섯 가지 덕목 중에서 한국인들은 역사적으로 효(孝)를 가장 중요하게 인식하면서 혈연에 기초한 가부장적 가치체계를, 일본인들은 충(忠)을 가장 중시하면서 혈연과 가족의 개념을 뛰어넘는 집단주의적인 가치체계를 쌓아 왔었다. 지배구조에 있어서 현대자동차는 ‘가족 모형’, 토요타자동차는 ‘종업원 모형’으로 서로 다른 모습으로 발전해 온 이유는 두 회사가 태어난 역사적, 문화적 토대가 달랐기 때문일 것이다.

세계경제에서 어느 국가가 우위를 점하는가는 각 나라별 기업지배구조 간의 경쟁에서 그 승패가 갈릴 것이다. 가족형의 현대자동차 지배구조와 종업원형의 토요타자동차 지배구조 중 어느 경우가 더 나은 경쟁력을 지니는 것으로 평가될까? 경제학에서 제시되고 있는 대리이론(agency theory)의 관점에서 보면 가족 모형이든 종업원 모형이든 둘 다 본질적으로 적지 않은 한계성을 내포하고 있다. 두 경우 모두 주인(principal)에 해당하는 주식투자자와 대리인(agent)에 해당하는 최고경영자 사이에 이해상충의 여지가 적지 않다. 가족경영자가 아주 제한된 자금을 출자하면서 그 출자비율에 비해 막강한 경영권을 행사하기 때문이다. 그뿐만 아니라 미국 그리고 북유럽 등의 선진국 기업들에게서 널리 관찰되고 있는 보편적 의미에서의 경영자 감시기재(사외이사제 또는 적대적 기업인수)가 한국과 일본에서는 거의 작동하지 않고 있다. 경영자가 마음만 먹는다면 자신의 이익을 도모하기 위하여 투자자들의 이익을 얼마든지 침해할 수 있는 상황이다.

그럼에도 불구하고 현실에 있어서는 여전히 두 사례 회사의 주식에 대한 투자가 끊이지 않고 있다. 이는 두 회사 주식의 투자에 있어서 투자위험에 상응하는 투자수익이 실현되고 있음을 뜻한다. 그리고 경영자가 투자자들을 대상으로 범할 수 있는 대리문제(도덕적 해이 문제)가 어떤 형태로든 해결되고 있음을 말하는 것이다. 결론적으로 말해, 두 회사가 발전시켜 온 오늘 날의 지배구조 형태는 자신들이 처한 상황에서 스스로 찾아낸 나름대로의 ‘최적 해(解)’인 것이다.

참고 문헌

국내 문헌

- 김광익·김병연·이재열·전재성·홍기현, 2011, 『한국기업과 사회의 경쟁력』, 서울대학교 출판문화원
- 김진방, 2005. 『한국의 재벌3: 재벌의 소유구조』, 서울: 나남출판.
- 류석춘, 1997. “동아시아 ‘유교 자본주의’ 재해석: 제도주의적 시각”, 『전통과현대』, 겨울호(3호): 124-145.
- 류석춘·장미혜·김태은, 2002. “동아시아의 연고집단과 세계화”, 『한국의 시민사회, 연고 집단, 사회자본』, 자유기업원.
- 류석춘·최우영·왕혜숙, 2005, “유교윤리와 한국 자본주의 정신: 孝를 중심으로”, 『한국 사회학』 제39집 6호: 52-86.
- 왕혜숙, 2013. “동아시아 가족규범의 다양성: 한국과 대만의 가족 비교”, 『동양사회사상』 제27집: 351-398.
- 장경섭, 1992. “가족 이데올로기와 복지국가: 가족부양의 정치경제학”, 『경제와사회』 제15권: 173-204.
- 장덕진, 2000. “경제위기와 대안적 지배구조로서의 신뢰”, 『사회비평』 제20호: 69-83.
- 정세영, 2000. 『미래는 만드는 것이다』, 서울: 행림출판.
- 정주영, 2009, 『이 땅에 태어나서』, 도서출판 솔.
- 핫토리 타미오, 1991. 『일본이 본 한국의 기업경영과 재벌』, 화평사.
- _____, 2007. 『개발의 경제사회학: 한국의 경제발전과 사회변동』, 도서출판 전통과 현대
- 현대자동차주식회사, 1997. 『도전 30년 비전 21세기: 현대자동차 30년사』. 서울: 현대자동차주식회사

국외 문헌

- Fukuyama, Francis, 1995. *Trust: The Social Virtues & the Creation of Prosperity*, The Free Press.
- Lew, Seok-Choon. 2013. *The Korean Economic Developmental Path: Confucian Tradition, Affective Network*. New York: Palgrave MacMillan.
- Monks, Robert and Nell Minow, 2003. *Corporate Governance*, Blackwell Business.
- Orru, Marco, Nicole Woolsey Biggart, and Gary Hamilton, 1991. "Organizational Isomorphism in East Asia" Pp. 361-389 in Powell and DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Roe, Mark, 2003. *Political Determinants of Corporate Governance*, Oxford.
- Swedberg, Richard. 1994. "Markets As Social Structures," in *The Handbook of Economic Sociology*. Edited by Neil Smelser and Richard Swedberg. Princeton: Princeton University Press. Pp. 255-282.
- Togo, Yukiyasu and William Wartman, 1993. *Against All Odds: the family story of the Toyota Motor Corporation and the family that created it*, St. Martin's Press, New York,

<abstract>

Korean Corporate Governance Model Established by Asan: A Comparative Analysis of Hyundai Motor and Toyota Motor

Lim, Ung Ki*

It has been acknowledged that there is a great similarity between Hyundai Motor and Toyota Motor. They are both leading motor vehicle manufacturers in the world, representing their national economies. They are also very much alike in the character of company-founder, Asan Jung Ju Young of Hyundai Motor and Sakichi Toyoda of Toyota Motor, who were highly successful, nationally recognized entrepreneurs in their countries' early industrial eras. Both companies are similar in the sense that they are running a family business. Despite the similarities on their appearances, there are significant differences in mode of corporate governance systems the two companies have utilized. First of all, the selections of CEOs are different in the two companies. The CEOs of Hyundai Motor have been selected by having majority of the voting power of family members, whereas the CEOs of Toyota Motor have been chosen among family members as well as company employees who are not necessarily owning influential portion of voting powers. In the case of Toyota, the power management control is mostly based on the recognition and respect from employees. Secondly, the way the management, including CEO, is monitored is different to a large extent. The management of Hyundai is monitored more or less through the assessment of Korean society as a whole while the management of Toyota is monitored by the means of the appraisal from employees. The distinctive nature of corporate governance between the two companies, 'The Family Model' of Hyundai and 'The Employee

* Emeritus Professor, College of Business, Yonsei University

Model' of Toyota, are originated from their different social and political backgrounds. Hyundai's governance mode has its roots in 'Confucian Democracy' of Korean political system whose main social virtue is filial piety, whereas Toyata's is based on 'Cooperative Democracy' which has its background as the high level of trust among Japanese citizens. Each of the world's two leading motor manufacturing companies has established its own unique corporate governance system most suitable.

Key Words : Corporate Governance System, Asan Jung Ju Young, Sakichi Toyoda, Family Model, Employee Model, Confucian Democracy, Cooperative Democracy