

미쓰이(三井)물산의 생성과 전문경영자의 역할

- 사맹(私盟)회사기의 마스다다카시(益田孝)를 중심으로 -

신장철*

jcshin@ssu.ac.kr

Contents

- I. 서론-문제의식
- II. 미쓰이물산 연구의 의의 및 범위
 - 2.1. 종합상사 개념과 일본종합상사의 원형(原型)
 - 2.2. 미쓰이물산의 위치-미쓰비시상사와의 비교
 - 2.3. 연구의 범위
- III. 미쓰이물산의 생성과 전문경영자의 역할
 - 3.1. 미쓰이물산 전사(前史)의 개요
 - 3.2. 미쓰이물산의 생성과 사맹(私盟)회사의 설립
 - 3.3. 미쓰이물산의 창업과 전문경영자(益田孝) 역할에 대한 평가
- IV. 결론

Abstract

本研究では、日本の商社界を代表している三井物産の初期生成段階において、今日の総合商社として成長するにあたっての基礎条件と形成過程、そして専門経営者の役割を中心に論じた。すなわち、三井物産の創業期である私盟会社時代に焦点をあて、生成の背景と発展の過程を時系列的な観点で調べるとともに、初代社長を歴任した益田孝の専門経営者としての力量と役割を明らかにするよう試みた。

本研究を通じて、三井物産は三井家によって設立されたが、その主な設立動機は当時、明治新政府の政治実力者であった井上馨が経営した先収会社の業務を引き受けるとともに、専門経営者である益田がもつ個人的な力量と経営者としての資質を活用することであったことが明らかになった。

また、本研究を通じて、創業期の三井物産は資本金を持たない私盟会社の形をとって始まったという事実を指摘するとともに、三井家の家業とは無関係の庶子的な存在であったことが、益田のような請負経営者が組織内で活動することを容易にしたことも明らかにした。

とくに、本研究では、三井家の請負経営者であった益田が三井物産の設立と総合商社としての基礎条件を整えるにあたって、大きな役割を果たしたことを確認した。また、先の井上が設立した先収会社を三井家が引き受けることによって、三井物産が生成されるように

* 숭실대학교(인문대학) 일어일본학과 교수, 일본경제 및 기업경영 전공.

なった背景と過程を具体的に論じた。要するに、先取会社の影響を受け、初期三井物産が政商的な事業から始められなければならなかった理由を浮彫りにして、以降の成長段階において総合商社として成長する基礎条件を学術的な観点で提示した。

Key Words : 総合商社、GTC、三井物産、三菱商事、財閥、益田孝、井上馨、
専門経営者

(A general trading company, GTC, Mitsui C Co.,Ltd., Mitsubishi Corporation, Conglomerate, Masuda Takashi, Inoue Kaoru, CEO)

I. 서론 - 문제의식

오늘날 일본이 명실상부한 경제대국을 달성하게 된 원동력은 다양한 관점에서 논의가 가능하지만, 무엇보다도 생산주체인 기업의 역할기능이 중요한 역할을 했음을 간과할 수 없다. 왜냐하면, 기업은 자원개발과 제품생산, 기술혁신, 유통, 판매 등의 경제적 활동에 있어서 주된 역할을 수행하여, 국민경제의 근간을 형성하고 국가경제의 성장과 발전에 공헌하기 때문이다.

본 연구에서는 에도(江戸, 오늘날의 도쿄)시대¹⁾ 이후, 전전, 전중, 전후기에 있어서 재벌(財閥)집단의 지주(持株)회사로서, 또한 일본경제를 이끌어온 견인차로서 역할을 톡톡히 수행해온 미쓰이(三井)물산을 사례로, 생성 초기단계에 있어서의 사회적 환경과 기초조건에 대해 고찰함으로써, 오늘날의 소고쇼샤(總合商社, 이하 종합상사²⁾)로 성장하는데 중요한 계기가 되었던 전문경영자의 역할

1) 에도(江戸)시대는 도쿠카와이에야스(徳川家康)가 1600년경에 바쿠후를 에도(오늘날의 도쿄)에 둔 이후의 약 260여년간의 시기를 말함. 일반적으로 이 시기를 도쿠카와시대 또는 근세 봉건사회 시대라고도 부름(新村出編(1974)『広辞苑』岩波書店, p.240).

2) 본고에서 일본에서의 소고쇼샤(總合商社)와 한국에서의 종합무역상사를 편의상 종합상사(綜合商社)로 칭하고 있으나, 미국과 유럽에서는 GTC(General Trading Company)로 표기하고 있음. 용어상으로 볼때 한국에서의 종합(綜合)을 일본에서는 총합(總合)이라는 사용되고 있으나, 한자가 의미하는 내용에서는 큰 차이가 없는 것으로 사료됨. 또한 한국의 종합상사의 경우, 범규정에 명시한 명칭이 종합무역상사(綜合貿易商社)로서 ‘무역’이라는 수식어가 붙어 있으나, 이는 1975년도에 상사제도 제정에 있어서 70년대 한국경제의 주요 정책목표였던 무역입국을 통한 자립경제의 실현이라는 정부의 정책의지를 표현한 것으로 해석할 수 있음. 당연히 한국과 일본의 종합상사간에는 생성 시기와 배경, 발전과정, 상사기능, 국민경제에서의 역할 등에 차이가 있을 수 있으나, 본 연구에서는 그 표기에 있어서 종합상사로 통칭함.

과 역할에 대해 고찰을 시도한다.

본 연구의 주된 사례가 되고 있는 미쓰이물산은 미쓰비시(三菱)상사와 함께, 이른바 ‘2대 재벌형 소고쇼사(總合商社, 이하 종합상사)’로 간주되고 있으며, 경우에 따라서는 일본 종합상사의 ‘원형(原型)’으로도 일컬어지고 있다. 미쓰이물산의 원류(原流)는 지금으로부터 300여년의 에도시대로 거슬러 올라가며, 비교적 빠른 시기에 종합상사 체제를 갖추어 일본의 근대화에 중요한 역할을 수행하였다.³⁾

본 연구는 미쓰이물산이 일찍이 다각적 사업활동과 경영을 수행하는데 있어서 상업자본적인 성격을 띠고, 오늘날 일본을 대표하는 종합상사로 거듭나는데 있어서 중요한 전환점이 되었던 생성 초기단계인 사맹(私盟)회사기에 초점을 맞추고 있다. 특히, 초기 미쓰이물산의 창업기에 있어서 소유관계와 무관한 일개 청부 경영자에 불과한 마스다다카시(益田孝)를 고용하여 경영상의 실권을 부여한 사실에 대해 주목하고 있다.⁴⁾

본 연구에서는 미쓰이물산의 창업기인 1800년대 중반의 시대 상황과, 사맹회사기에 적극적으로 사업을 전개하는데 있어서 주도적인 역할을 수행했던 전문경영자의 역할에 대해 살펴보고자 한다. 구체적으로는 미쓰이물산의 경영활동이 상업자본적 성격을 띠고, 종합상사로 발전하게 되는 초기조건과 계기를 마련하게 되는 과정을 경영사적 관점에서 고찰하고자 한다.

상기와 같이 미쓰이물산의 생성과 전문경영자의 역할, 그리고 종합상사로서의 초기 조건과 기업행동을 고찰하는 것은, 한국 종합무역상사(이하, 종합상사)의 생성단계에 있어서의 일본 종합상사와의 차이점과 특성을 학술적 관점에서 도출하는데 도움이 될 수 있다. 다시 말해서 한국 종합상사의 경우, 그 생성에 있어서는 1970년대의 정부에 의한 수출드라이브 정책과 밀접한 관계가 있으며,

3) 미쓰이물산이 오늘날 일본 종합상사의 원형이며, 선발형 재벌상사라는 논거는 본고의 제2장 1절에서 후술되고 있으나, 보다 구체적인 내용에 대해서는 宮本又次外2人編(1976) 『總合商社の經營史』 東洋經濟新報社, pp.81-85 및 平和經濟計劃會議、独占白書委員會編(1984) 『總合商社』 お茶の水書房刊, pp.41-45. 그리고 經營史学会編輯編(1973) 『經營史學』 Vol.8.No.1, 東京大學出版會, pp.1-7 등의 내용을 참조바람.

4) 미쓰이물산의 초기 생성기에 있어서 정상(政商)적 사업성격이 강했으나, 그 구체적인 내용과 이후에 어용적 사업에서 탈피하고 사업 자립화를 도모했던 사실에 대해서는 차후의 연구과제로 둔다.

법제도를 기반으로 기존의 재벌조직에 있어서 중핵기업적인 기능과 역할을 수행하였다는 특이성을 강조하는데 있어서 일정한 논거를 제공할 수 있을 것으로 사료된다.

II. 미쓰이물산 연구의 의의 및 범위

2.1. 종합상사 개념과 일본종합상사의 원형(原型)

일본 종합상사 연구에 있어서, 종합상사의 개념과 원형을 둘러싸고 연구자들 사이에 논쟁이 거듭되고 있어, 반드시 확고한 정의가 내려져 있지 않다. 즉, 종합상사라고 할 경우, 그 용어가 가지는 의미와 적용범위는 상사연구자들 사이에 통일되어 있지 않고, 종합상사의 범위와 해당기업도 논자와 연구목적에 따라 다르다. 그러나 종합상사의 ‘종합’이라는 표현은 ‘전문상사’와는 다른 일정한 의미를 가지고 있는 것으로, 취급상품과 상사기능의 다양성, 그리고 사업활동의 광범위성 등에 있어서 차이가 있는 것으로 일컬어지고 있다.

여기서, 일본에서 ‘상사(商社)’라는 용어가 사용되게 된 것은 바쿠후(幕府)⁵⁾ 말의 ‘효고(兵庫)상사’가 시초이며, 메이지(明治) 5년에 가부나카마(株仲間)⁶⁾가 해산된 후 오사카(大阪)에 각종 면(綿)과 소금(鹽)을 취급하는 점포들이 상호에

5) 일본의 역사에 있어서 바쿠후(幕府)란, 원래 봉건시대 전기였던 12세기 후반부터, 헤이안(平安)시대말기의 과도기를 거쳐, 카마쿠라(鎌倉)시대에 무가(武家)정권이 수립되어 쇼군(將軍)이 정무를 집행하던 곳이었음. 이처럼 무계사회에 있어서 초기 바쿠후는 카마쿠라바쿠후였으나, 내란에 의해 멸망되고 지금의 교토에 무로마치(室町)바쿠후가 성립되었음. 그러나 이 무로마치바쿠후는 1세기에 걸친 전국시대의 오랜 쟁란 끝에 오다노부나가(織田信長)의 뒤를 이은 도요토미히데요시(豊臣秀吉)가 전국을 통일함으로써 멸망하였음. 그 후 도요토미가 사망한 후 정권을 장악한 도쿠카와이에야스(徳川家康)는 오늘날의 도쿄에 에도(江戸)바쿠후를 두고, 쇼군을 정점으로 하는 피라미드 체제로 토지와 인민을 지배하는 바쿠항(幕藩)체제라는 집권 봉건체제를 구축하였음. 바쿠후에 대한 보다 구체적인 내용은 紫田 実(1964) 『解明日本史』 文英堂, pp.124-350 및 大阪市立大学経済研究所編(1986) 『経済学辞典 第2版』 岩波書店, pp.191-193의 내용 참조 바람.

6) 가부나카마(株仲間)는, 에도시대에 에도, 오사카, 교토 등지의 도시 상공업자가 바쿠후의 인가를 얻어 결성한 동업자 조합으로, 여기서 카부(株)라는 것은 영업권을 의미함. 구체적인 내용은 大阪市立大学経済研究所編(1986), p.137 및 宮本又次編輯(1977) 『江戸時代の企業者活動』 日本経済新聞社, pp.234-266 참조.

상사명칭을 붙이는 경우가 있었다. 그 후부터는 상사라는 표현보다는 양행(洋行), 상회, 상점, 또는 회사 등의 용어가 상호명으로 사용되었다. 그리고 소고쇼사(總合商社)라는 용어가 일반적으로 사용되기 시작한 것은 전후 개혁이후 고도성장이 시작되었던 1950년대 중반부터 무역업계와 언론 등에서 비롯되었던 것으로 일컬어지고 있다.

이처럼, 전전의 무역상사가 종합상사로 발전하는 과정 속에서 내재되어 있는 ‘종합화(綜合化)의 논리’에 대해서는 학자들 간에 논쟁이 끊임없이 전개되고 있으나, 대체로 종합상사 개념에 내재되어 있는 구성요소는 다음의 다섯 가지를 들 수 있다.⁷⁾ 즉, 종합상사는 1)다양한 종류의 상품을, 2)지구상의 어떤 지역에서든 거래하는, 3)상품의 거래규모가 큰 상사로서, 4)상업 및 무역과 관련된 업무뿐만 아니라, 해운, 창고, 보험, 외환업무 등의 무역 보조업무와 기능을 수행하고, 5)산하에 다수의 자회사, 관련회사를 거느리고 있으며, 기업간 관계에 있어서 지주(持株)회사적인 위치에 있는 기업조직인 것으로 인식되고 있다.

한편, 본 연구에서는 일본 종합상사에 있어서 흔히 ‘선발형 재벌상사’ 또는 ‘재벌형 종합상사’ 등으로 불리어지고 있는 미쓰이물산을 일본종합상사의 전형으로 인식하고자 한다. 그 근거는 본 연구에서 후술되고 있지만, 생성시기, 발전의 영속성, 영업규모, 업무내용, 그리고 업계에서의 지위와 우위성의 요소가 고려된다고 할 수 있다.

앞서 지적한 바와 같이 종합상사라는 용어는 제2차 세계대전이후의 경제부흥과정을 거쳐 고도경제성장기의 대규모 상사를 지칭하나, 취급상품 및 사업분야의 다양성의 관점에서 볼 때 그 원형은 전전에도 이미 존재하고 있었음이 틀림없다. 그러나, 전전에는 대부분의 상사가 전문 상사 또는 무역상사의 형태로서 존재 했었다. 구태여 이 시기에 존재했던 상사기업을 종합상사로 간주한다면 미쓰이물산과 미쓰비시상사, 그리고 스미토모(住友)상사 정도일 것이다. 그러나 메이지말경부터 다이쇼(大正)기에 걸쳐 다소 일찍이 기업 그룹의 중핵적 위치에서 조선, 철강 등의 부문에서 새로운 기술과 사업을 전개했던 스즈키(鈴木)상점과 이와이(岩井)상사는 비록 일시적이기는 하나, 종합상사의 선구적인 역할

7) 일본학계에서의 종합상사 연구는 주로 경영사학회의 멤버에 의해 이루어지고 있으며, 종합상사의 정의를 두고 학자들 간의 개념논쟁은 지금도 계속되고 있음.

을 했다고 할 수 있다.

2.2. 미쓰이물산의 위치-미쓰비시상사와의 비교

본 연구에서의 주된 고찰 대상인 미쓰이물산은 1876년(메이지 9년)에 설립되어, 메이지 40년 전후에 종합상사로 정착하였다. 미쓰이물산과 미쓰비시상사와 비교할 경우, 일반적으로 미쓰이물산이 소위 ‘선발형 재벌형 종합상사’로 규정된다.

이와 같은 관계는 다음과 같은 관계를 통하여 설명할 수 있다. 즉, 미쓰이물산은 앞서 지적한 사실과 같이 1876년 7월에 독립된 무역상사 형태로 시작하여, 1909년(메이지 42년) 10월에 자본금 2,000만엔의 주식회사 형태로 설립되고, 1918년에는 자본금을 1억엔으로 증자하였다.

이에 대해, 미쓰비시상사는 미쓰이물산보다 거의 40년 뒤떨어진 1918년 4월에, 기존의 미쓰비시합자회사의 영업부로부터 분리하여, 독립된 주식회사의 형태로 설립되었다. 미쓰비시상사의 창립당시 자본금은 약 1,500만엔으로, 비슷한 시기의 미쓰이물산의 자본금에 비해 4.6%에 불과하였다. 그 뿐만 아니라 상업 활동 및 무역상으로서의 경험에 있어서도 미쓰비시상사는 미쓰이물산에 뒤쳐져 있었다.

<표 1> 미쓰이물산과 미쓰비시상사의 총매출액 규모의 비교

(단위 : 백만엔. %)

연도	미쓰이물산	미쓰비시상사	미쓰비시의 비율 (미쓰이물산100)
1920	1,921.0	85.9	4.7
1922	865.2	202.3	23.2
1924	1,035.5	309.2	29.9
1926	1,181.8	315.0	26.6
1928	1,265.0	462.3	36.5
1930	1,080.5	347.0	32.1
1932	948.2	418.1	44.1
1934	1,499.5	735.9	49.1
1936	1,797.4	991.8	55.2

출처 : 梅井義雄(1973) '＜コメント＞三井物産との対比において,' 『経営史学』Vol.8.No.1, , 東京大学出版会, p.31의 표 참조 및 재구성.

상기의 <표 1>은 1920년부터 1936년간에 걸쳐 미쓰이물산과 비쓰비시상사와의 총매출액을 비교하고 있다. 이 표를 통하여 선발의 미쓰이물산과 후발의 비쓰비시상사와의 관계를 분명히 알 수 있다. 즉, 미쓰비시상사의 창업 3년제인 1920년도의 총매출액은 약 8천 600만 엔에 불과하였으나, 같은 해 미쓰이물산의 총매출액은 무려 19억 엔으로, 동 년도에 있어서 미쓰비시상사의 매출액은 미쓰이물산의 5% 수준에도 미치지 못하는 열위에 놓여 있었다.⁸⁾

그 후 미쓰비시상사 상기의 표에서와 같이 꾸준하게 매출규모를 확대하여 1936년에는 미쓰이물산 매출실적의 50% 수준을 이상을 기록하였으나, 절대규모와 비율에 있어서 여전히 큰 차이가 있었다. 이처럼 미쓰이물산과 미쓰비시상사간에 있어서, 선발과 후발관계는 적어도 1937년에 중일전쟁이 발발될 때까지 지속되었다.

상기와 같이 양사간에는 회사의 창립 시기, 생성발전기의 자본금 및 매출액 규모 등에 있어서 상당한 차가 있었음은 물론, 취급상품과 해외지점의 수 등의 경영요소에 있어서도 큰 차이가 존재하였다.

2.3. 연구의 범위

일반적으로 미쓰이물산의 역사는 조직체제, 업무 형태, 사업내용 등의 요소를 기준으로 크게, 1)사맹(私盟)회사 시대, 2)합명(合名)회사 시대, 3)주식회사 시대, 4)패전 후 해체 및 재통합이후의 시대 등의 4개 시대로 나눌 수 있다.

그러나 본 연구에서는 미쓰이물산의 역사에 있어서 초기단계인 '사맹회사시대'를 중심으로, 창립기의 시대상황과 물산회사의 설립, 그리고 전문경영자의 등용과 사업전개의 다양화를 중심으로 살펴봄으로서, 종합상사로서의 초기조건 형성과정과 내용을 고찰하고자 한다.

특히, 본 연구에서는 미쓰이물산의 창업과 사업전개에 있어서 중요한 역할을 수행했던 이노우에카오루(井上馨)⁹⁾와 마스다다카시(益田孝)의 두 인물이 초점

8) 미쓰이물산과 미쓰비시상사의 설립과 자본투자의 규모, 그리고 사업전개에 있어서의 유사점과 상이점 등에 관한 논의에 대해서는 梅井義雄(1973) 「<코멘트>三井物産との対比において」 『経営史学』 Vol.8.No.1, 東京大学出版会, pp.26-33 참조.

9) 이노우에카오루(井上馨)는 이토히로부미(伊藤博文) 등과 함께 메이지정부의 수립에 적극 가

을 맞춰,¹⁰⁾ 이들이 기업의 생성단계에 어떤 영향을 끼쳤는지를 살펴보고자 한다. 즉, 전자의 이노우에는 미쓰이물산의 전사(前史)기에 해당되는 센슈(先收) 회사의 설립에 있어서 중심적인 역할을 한 인물이며, 후자의 마스다는 미쓰이계(家)의 청부 경영자로서, 물산회사의 창업자임과 동시에 초대사장을 역임한 인물이었다. 본 연구에서는 최기 미쓰이물산의 사장이었던 마스다를 중심으로, 소유관계와 무관한 전문경영자로서 경영역량을 발휘하여, 오늘날의 종합상사로 성장하고 발전하는데 있어서 초석을 마련했던 사실에 주목하고자 한다.

Ⅲ. 미쓰이물산의 생성과 전문경영자의 역할

3.1. 미쓰이물산 전사(前史)의 개요

미쓰이물산의 원류는 에도 바쿠후(幕府)말기인 개항전의 시기까지 거슬러 올라간다. 즉, 미쓰이계(家)는 이미 에도시대 초기에 이세(伊勢)의 마츠자카(松坂)로부터 교토(京都)와 에도에 진출하여, 고후쿠덴(呉服店)¹¹⁾ 및 료카에쇼(兩替商)¹²⁾를 시작했고, 1707년에는 나가사키(長崎)에서 청나라와 네덜란드로부

담한 인물로서. 메이지유신 후에는 재정 및 금융문제를 담당하면서 미쓰이쿠미와 관계를 밀접히 하였음. 1871년에는 오쿠라쇼(大藏省)의 차관에 까지 오르는 등 메이지정부내의 중심 인물로 국정을 움직였음. 그러나, 그가 추진하는 정책은 법치입국보다는 경제입국을 주장하는 것으로, 개혁적이고 급진적인 성향이 강하였음. 그래서 그의 개혁정책은 근대적인 통치조직의 필요성을 주장하는 세력과 대립하게 되고, 정부내에서 마찰이 고조되었음. 마침내 1873년 5월에는 자신의 알선에 의해 조폐국장을 역임하던 마스다다카시 등과 함께 사표를 내고, 1875년 12월에 정계에 복귀하기까지 일시적으로 관직을 그만둠. 이 시기에 하야(下野)의 길을 선택한 이노우에는 친분관계를 이용하여, 1874년에 오카다쿠미(岡田組)를 설립하였으나, 그해 2월 28일에 곧 해산하고, 다음달 3월 1일부로 센슈(先收)회사를 설립하였음. 이 때 설립된 센슈회사는 오카다쿠미가 착수한 육군성의 수입 어용, 미곡의 거래와 수출 등의 업무와 직제, 규칙등을 그대로 이어 받았음.(三井物産株式会社発行 『挑戦と創造-三井物産100年のあゆみ』, pp.35-40 및 日本経営史研究所編 『橋本 三井物産株式会社100年史 上』, pp.23-28).

- 10) 초기 미쓰이물산의 생성에 있어서 이노우에카오루와 마스다다카시의 역할과 평가에 대해서는 三井物産株式会社発行 전계서, pp.35-40 참조.
- 11) 고후쿠덴(呉服店)은 에도시대에 비단과 옷감 등을 판매하던 오늘날의 포복전 또는 그 상인을 의미함(新村 出編(1974) 전계서, p.826).
- 12) 료카에쇼(兩替商)는 화폐의 교환, 예금, 대부, 어음발행 등의 금융활동을 하는 업자로서, 에도시대에는 금, 은, 동 등의 주조화폐가 유통되었으나, 화폐가치의 비중이 변동하고 지방마다

터의 수입물자를 취급하는 대리점을 설치하여 수입품의 인수와 전매를 위한 사업을 전개하였던 것이다.¹³⁾

그리고 미쓰이계의 1859년 개항전까지의 주된 사업 및 무역활동은 주로 교토에 있는 본점에서 포목점 사업, 나가사키의 대리점에서 중국의 당(唐)나라 물품 취급, 오사카의 료카에쇼 업무, 각 지방 한슈(藩主)의 쌀 공납과 관내에서 생산된 상품의 보관 및 판매, 그리고 판매대금을 각 지방영주에게 송부하는 업무였다. 당시 이와 같은 포목점 운영, 영주의 창고관리 및 위탁판매 업무 등은 바쿠후로부터 위탁받은 특권적 어용사업이라고 할 수 있다.

특히, 바쿠후는 외국무역의 현관으로 될 요코하마(横浜)의 개항에 앞서, 1859년 2월에는 국내상인의 대표로서 미쓰이계를 요코하마에 진출시켰다. 뿐만 아니라 바쿠후는 고쿠산카다(國産方)¹⁴⁾의 어용자금 조달을 미쓰이계에게 위임하기도 하였다. 이처럼 바쿠후는 미쓰이계를 정점으로 하는 특권상인을 활용하여, 요코하마에서의 무역활동을 장악하고자 의도하였다.¹⁵⁾

한편, 1869년의 메이지유신 이후, 당시 신정부의 핵심 실력자로서 재정과 금융관계를 담당하면서 미쓰이계와 긴밀한 친분관계를 유지하였던 이노우에카오루(井上馨)가 일시적으로 관직을 그만두었다. 그리고 이노우에는 1874년에 오늘날 미쓰이물산의 전신인 도쿄센슈회사(東京先收會社)라는 일종의 무역회사를 설립하였다. 이 센슈회사의 당초 설립목적은 수출활동의 강화에 있었으며, 주로 쌀 거래가 중심적인 업무였다. 또한 그 업무의 대부분은 도쿄와 오사카의 지점이 담당하였으며, 도쿄에서는 주로 육군성과의 어용장사, 오사카에서는 쌀과 곡물 등을 취급하였다.

센슈회사는 상기와 같은 어용적 거래관계를 통하여 단기간에 큰 이익을 올릴 수 있었다. 그러나 회사설립 1년 뒤인 1875년 12월말에 이노우에가 정계에 복귀하고, 퇴사를 결정하게 되자 센슈회사는 해산될 될 처지에 놓이게 되었다. 당

다른 화폐가 유통되었기 때문에 료카에쇼의 영업활동이 장려되었음. 구체적인 내용은 詩野谷勝(1985) 『日本史の完成』, pp.250-252 참조 바람.

13) 海藤 守(1974) 『総合商社』実務教育出版, p.88.

14) 고쿠산카다(國産方)는 미쓰이쿠미(三井組)가 금융업에 본격적으로 진출함에 따라, 전국 각지의 쌀, 잡곡, 사탕류, 종이, 석탄, 도자기 등의 국산품을 수송하고, 또한 필요에 따라서는 위탁판매도 하는 것을 목표로 설립된 조직임(日本経営史研究所編 전게서, pp.18-22).

15) 柴垣和夫(1983) 『日本金融資本分析』 東京大学出版会, pp.47-56 참조.

시 센슈회사의 도토리(頭取, 오늘날의 사장)였던 마스다다카시(益田孝)가 회사의 잔무처리와 폐쇄작업을 담당하였으나, 1876년 초반에 들어 이미 회생이 불가능한 상태에 있었다.

이처럼, 센슈회사가 위기상황에 처해 있을 즈음, 1876년 4월에 미쓰이계가 사업인수의 의향을 보임으로서, 센슈회사의 사업이 미쓰이계의 미쓰이쿠미(三井組)¹⁶⁾ 속에서 이어질 가능성이 구체화되게 되었다.

3.2. 미쓰이물산의 생성과 사맹(私盟)회사의 설립

3.2.1. 미쓰이물산회사의 설립과 마스다다카시(益田孝)의 역할

앞서 주지한 바와 같이, 1876년 4월에 접어들어 미쓰이계와 교섭이 시작되어, 같은 해 9월에는 이노우에카오루(井上馨)의 임석하에 센슈회사의 잔무 및 부동산에 대한 인계계약과 함께, 마스다다카시와 센슈회사의 사원이었던 기무라(木村)와의 고용계약을 체결하였다. 사실, 마스다와의 고용계약은 미쓰이물산이 창립되기 직전인 1876년 6월에 이미 체결되었으며, 고용계약에서 고용기간은 원칙적으로는 3년이나 합의에 의해 연장이 가능한 것으로 명시하였다.¹⁷⁾

그리고 미쓰이계는 같은 해 6월에 미쓰이물산회사의 창립 신청서를 정부기관에 제출하였으며, 그 다음 달인 7월에 정식 인가되었다. 창립 신청시에 첨부된 ‘조합약정(組合約定)’과 비슷한 시기에 제정된 ‘미쓰이물산회사규칙’에 의하면, 새로이 창립되는 회사는 자본금을 가지지 않는 무한책임의 사맹회사로서, 사주는 미쓰이가의 일족 2명을 임명하여, 회사의 이름을 ‘미쓰이물산회사’로 규정하였다. 또한 이 규칙에는 회사의 주된 업무는 수수료 수입을 기반으로 하는 대리업무를 하는 것으로 명시하였다.

상기와 같이, 창업당시의 미쓰이물산은 회사의 설립목적은 수수료 수입을 주로 하는 매매중개와 대리업무 등을 하는 상업활동에 두었기 때문에, 처음부터

16) 미쓰이계(三井家)는 2대 자손인 미쓰이다카도시(三井高利)에 의해 에도의 중심지에 에치고야고후쿠텐(越後屋呉服店)이라는 포목점을 개점한 이후, 교토, 오사카 등지에도 환전상인 료카에텐(兩替店)과 포목 도매점인 고후쿠텐을 여는 등 점차 사업규모를 확장하고, 나아가서는 바쿠후의 세금 징수업무를 대행하게 됨으로서 미쓰이쿠미(三井組)로 불리게 됨.

17) 구체적인 내용은 日本經營史研究所編 전게서, p.46 참조.

미쓰이계의 입장에서는 대규모의 설비투자를 위한 초기 거대자금이 필요치 않은 것으로 판단하였다. 또한 새롭게 설립되었던 물산회사가 당초부터 자기자본을 가지지 않는 무자본으로 출발한 이유 중의 하나는, 미쓰이계가 신설될 회사의 장래성에 대해 충분한 확신을 가지지 못했기 때문에 출자를 꺼려하여, 미쓰이계와는 독립된 기업설립 방침이 취했던 것으로 이해할 수 있다.¹⁸⁾

회사설립 그 다음 해인 1877년 2월에는 당시 미쓰이쿠미의 총괄 지배인으로 또한 미쓰이은행의 부사장으로서 미쓰이물산회사를 지휘하고 감독하였던 미노무라(三野村利左衛門)가 사망함을 계기로, 마스다가 실권을 쥐게 되었다. 미쓰이물산회사의 유력 최고 경영자로 급부상하게 된 마스다는 1880년 3월에 ‘사원직제(社員職制)’를 제정하고, 29세의 젊은 나이에 스스로가 사장에 취임하였다.

마스다를 사장으로하는 미쓰이물산회사의 사세는 확장을 지속하여 1880년 8월에는 회사 설립후 처음으로 이익적립금을 모아 장부상의 형식적 자본금으로 20만엔을 계상하기도 하였다. 그러나 마침 그 해부터 메이지 정부에 의한 보호정책이 대폭 축소되자, 산업계의 전반적인 불황과 함께 물산회사도 경영에 큰 어려움을 겪게 되는 등의 우여곡절이 있었다.

창업초기의 미쓰이물산회사는 주로, 정부 쌀의 공납과 수출, 군용모직의 수입과 육군으로의 공급, 관영(官營)이었던 미이케(三池)탄을 국내시장에 판매하는 등의 정상(政商)적 성격을 강하게 띄고 있었다. 또한 당시의 매출액 구성에 있어서 국내거래의 비중이 매우 높아, 1893년의 합명회사 설립 전까지만 해도 외국무역은 경영의 지배적인 위치에 있지 못하였다.

18) 이처럼, 물산회사의 설립에 있어서, 소유주인 미쓰이계가 취한 일련의 조치들은, 같은 해 7월에 미쓰이은행을 설립할 때에 취한 태도와 비교할 때 차별적인 것이었음. 즉, 본문에서와 같이 물산회사의 설립에 있어서는 자본금을 가지지 않은 사명회사라는 무한책임 회사의 형태를 취하였으나, 미쓰이은행의 설립에 있어서는 미쓰이계의 전통적인 주력 사업이었던 영주에의 조공업무를 대행하는 금융업을 승계함과 동시에 미쓰이계의 공동소유로 200만엔의 자본금을 투자하여 설립하였음. 특히 창립멤버의 구성에 있어서도 미쓰이은행의 설립에 있어서는 미쓰이계를 총괄하는 본가의 유력 인물들이 구성원임으로 참가하였으나, 물산회사의 경우에는 아홉 명의 미쓰이계 일족 중에서 나이가 어린 두 젊은 사주만을 구성멤버로 참가시킨 조합 형태에 불과했으며, 물산회사의 경영도 29세의 젊은 청부 경영자인 마스다에게 일임하는 형태를 취했음. 이상의 내용을 통해 볼 때, 미쓰이물산의 창업기에 있어서 미쓰이계와의 관계는 ‘서자(庶子)’적이었음을 알 수 있음(經營史学会編輯編(1968) 『經營史學』 Vol.3. No.1, 東京大学出版会, pp.101-104 및 日本經營史研究所編 전게서, pp.48-56).

3.2.2. 상법제정과 미쓰이합명회사의 설립

1887년에 접어들어 미쓰이물산회사는 전문 제6장 제29조항으로 구성된 ‘미쓰이물산회사 정관’을 제정하여 기구 및 조직개편을 단행하였다. 그러나 1890년에 민법과 상법이 공포되어 그 실시를 앞두고, 미쓰이계 차원의 사업조직에 대해 대폭적인 개편이 불가피하게 되었다.

그리하여 1890년에 미쓰이계는 ‘가헌(家憲)제정’과 함께 기존의 미쓰이물산회사의 조직을 합명회사로 개편하기로 방침을 결정하였다. 미쓰이계는 스스로의 개혁 방침을 구체적으로 결정하고, 그 다음해 12월에는 사업 재편성을 위한 최고 의결기관으로서 미쓰이계의 임시평의회를 발족시켰다. 이에 1892년 4월에는 새로운 정관을 제정하여, 정식으로 합명회사 조직을 갖추고, 그 다음해 6월에는 임시평의회를 통하여 미쓰이물산회사 뿐만 아니라, 미쓰이쿠미의 전체사업도 합명회사 조직을 채택하기로 결정하였다.

상기와 같이 상법 및 민법 제정을 계기로, 미쓰이계의 자체개혁의 일환으로 1893년에 기존의 미쓰이물산회사를 합명회사화하는 방침이 단행되었다. 이를 계기로 이전에 청부 전문경영자임에도 불구하고 사장직을 맡았던 마스다다카시는 사장에서 해임이 되고, 미쓰이계의 일족인 미쓰이요우노스케(三井養之助)가 정식으로 사장으로 부임하였다. 요우노스케는 원래 물산회사 시대에 2명의 미쓰이계 가족 사주중의 한 사람이었으나, 그가 사장에 취임함을 계기로 미쓰이물산은 명실상부한 미쓰이계 직계의 독립 기업체로 발족하게 되었던 것이다.

3.3. 미쓰이물산의 창업과 전문경영자(益田孝) 역할에 대한 평가

이상에서 논술한 바와 같이, 오늘날의 미쓰이물산에 있어서, 그 창업기에 해당하는 사명회사기(미쓰이물산회사)시대를 중심으로 생성 배경과 과정, 그리고 청부 경영자인 마스다의 역할에 대해 살펴보았다. 본문에서의 논술을 통하여, 우선 창업기의 미쓰이물산이 마스다와 같은 청부 전문경영자가 경영을 장악하게 된 배경에는, 무자본의 사명회사로부터 출발했던 사실과 함께, 미쓰이물산이 미쓰이계의 사업과는 일정한 거리를 둔 일종의 ‘서자(庶子)’적인 존재였던 사실이 중요했다고 유추할 수 있다.¹⁹⁾

즉, 상기 내용에 대해서는 전술한 본문의 3.2.1부분에서 비교적 간단히 기술되어 있으나, 여기서 좀 더 구체적으로 언급하면, 1) 미쓰이물산의 창업당시에 미쓰이쿠미의 총괄 지배인이었던 미노무라는, 1876년 6월의 협의 때에 센슈회사의 남은 업무 전체를 일괄 인수할 것을 결정하고, 약정을 통하여 청부 경영자를 총괄 지배인으로 고용하여 경영실권의 상당부분을 위임하였다는 사실과, 2) 1976년 9월의 약정서에서 물산회사는 당시 미쓰이계가 직접 경영했던 미쓰이은행과는 영업상 전혀 관계가 없는 별개 존재임을 분명히 밝힘으로서, 미쓰이계의 사업과는 별개로 독립된 경영을 가능하게 하였으며, 회사조직 내에서 마스다와 같은 전문경영자의 입지가 강화될 수 있는 환경이 주어졌다는 점이다.

이처럼, 마스다는 비록 미쓰이계의 가족관계와는 무관한 외부로부터의 청부경영자 신분이었음에도 불구하고, 초기 미쓰이물산의 생성에 있어서 중요한 역할을 하였다. 이에 여기서 미쓰이물산의 창업자 중의 1인으로서, 1880년의 ‘사원직제’에 의해 물산회사의 사장으로 취임하여 경영실권을 장악한 마스다의 개인적 자질과 전문경영자로서의 역할을 살펴보면 다음과 같다.

즉, 마스다는 1848년에 동해상에 위치한 사도(佐渡)섬에서 출생하였으나, 어릴 때 홋카이도(北海道)의 하코다테(函館)로 건너가 거기서 영어를 배우기 시작하였으며, 그 후에 에도(江戸, 오늘날의 도쿄)로 이사해 오면서 미국공사의 공관에 기거하면서 본격적으로 영어를 배웠다. 그래서 그의 나이가 만 14세가 될 즈음에는 외국기업의 정부 공인 통역관으로 파견되는 등 어린 시절에 서구적인 합리적 사고방식과 외국어 소통능력을 갖추었다.²⁰⁾

메이지유신이후에는, 오쿄하마에서 차(茶)판매 도매상에서 장사기술을 익혔고, 1870년에는 미국상인이 경영하는 상관(商館)에서 점원으로 일하면서 외국 무역 실무를 몸에 익혔다. 마침 이때 마스다가 입사하게 된 외국인 상사는 거래 관계에 있어서 센슈회사와 밀접한 관계가 있었으며, 마스다는 탁월한 업무수완을 보임으로서 당시 지점장이었던 아윈(Robert W.Irwin)과 인간적인 신뢰관계

19) 이 부분과 관련된 내용은 山崎広明(1987) 『日本商社史の論理』 東京大学社会科学研究所編 『社会科学研究』 第39卷第4号、p.158 참조.

20) 이 시기에 길러진 마스다의 서구적이고 합리적인 사고방식과 능란한 외국어 구사 능력은 당시 외국무역에 있어서 가장 큰 걸림돌이 되었던 언어장벽의 문제를 해소하는데 크게 도움이 되었음(John G. Robert(1989) 『MITSUI』 Weatherhill, p.109).

를 돈독히 하였던 것으로 일컬어지고 있다.

이처럼 요코하마에서 일하던 시기에 마스다는 당대의 정치적 거물이었던 이노우에카오루와 알게 되었으며, 아노우에의 추천으로 오쿠라쇼(大藏省)에 파견 근무를 하게 되는 행운을 얻었으며, 나중에는 조폐국장(造幣權頭)으로 등극하는 등 관계(官界)에서도 능력을 떨쳤다.

그리고, 앞서 살펴본 1874년의 센슈회사 해산후 1876년에 미쓰이물산회사가 설립될 때, 마스다는 요코하마 시절 때 인연을 맺은 아원을 물산고문으로 추대하였다. 물산회사에서 아원은 주요 업무를 담당하게 되는데, 마스다는 아원을 영국의 런던에 파견하여 물산회사가 영국과 수출입 업무를 담당하게 함으로서, 1880년에 물산회사의 런던지점 개설에 큰 힘이 되었던 것으로 일컬어지고 있다.²¹⁾

마스다의 경영수완은 독특한 인재등용에서도 나타나는데, 그는 물산회사의 사장으로 취임하여 주로 도쿄상과대학(현재의 一橋大學)의 전신인 부립(府立)상법강의소와 도쿄상선(商船)학교 출신의 인재를 채용하였다. 물산회사는 일찍부터 종래의 봉건적인 도제(徒弟)제도에 의한 직업교육과는 달리, 상업학교에서 정식으로 교육을 받았던 젊은 인재를 회사내에 적극 등용하였다.²²⁾ 이를 통해 미쓰이물산은 학교교육에서 터득한 학문적 지식을 실무경험에 접목시켜, 유능한 인재를 회사조직의 정비와 사업을 다양화하는 등의 경영전략 수립에 활용하였다.

뿐만 아니라, 마스다는 앞서 언급한 것과 같이, 오쿠라쇼의 조폐국장을 역임한 다양한 경력을 가지고 있었고, 또한 이전에 근무했던 센슈회사에서 이미 양식부기를 이용하였던 경험들을 토대로, 물산회사의 사무에 있어서도 양식부기에 의한 근대적인 사무기술을 도입하는 등 사무 능률화도 적극 추진하였다. 즉, 1978년에 마스다는 당시 일반인과 정부기관을 대상으로 복식부기를 가르쳐 일본사회에 부기를 보급하는데 큰 공헌을 한 브라가(Vincent E. Braga)라는 포르투갈인을 회사에 초빙하여, 무려 6개월간에 걸쳐 집중 교육을 시킴으로서, 상사업계 중에서 일찍이 서양식 복식부기 방법을 사내에 도입하기도 하였다.²³⁾

21) 山崎広明(1987), 전계서, p.160.

22) 逸見啓·齊雅通(1991) 『MITSUI』 大月書店、pp.22-23.

23) 日本経営史研究所編, 전계서, pp.74-76 참조.

이상에서 살펴본 바와 같이, 마스다는 미쓰이물산회사의 창업자로서 유창한 영어 구사력과 풍부한 무역실무 경험, 그리고 외국 상관과의 인적 네트워크 구축이라는 높은 역량을 갖추고 있었다. 또한 마스다는 물산회사의 사장으로 재직하고 있던 동안, 인재의 양성과 확보, 근대적인 사무기술의 도입 등에서 알 수 있듯이, 서양의 합리적인 사고방식과 판단력, 우수한 경영수완 능력을 발휘하였다. 즉, 마스다는 초기 미쓰이물산의 사장으로서, 국내시장과 외국무역 등에 있어서 확고한 경쟁우위를 확보함으로써, 점차 일본을 대표하는 종합상사로 성장 발전할 수 있는 토대를 마련하였던 것이다.

IV. 결론

본 연구에서는 일본의 종합상사 업계를 대표하는 미쓰이물산의 초기 생성단계에 있어서, 오늘날의 종합상사로 성장하는데 있어서의 기초조건과 형성과정, 그리고 전문경영자의 역할을 중심으로 논술하였다. 즉, 오늘날의 미쓰이물산에 있어서, 그 창업기에 해당하는 사맹회사기(미쓰이물산회사)시대를 중심으로 생성 배경과 발전 과정을 시계열적 관점에서 살펴보고, 전문경영자인 마스다다카시(益田孝)의 역할에 대해 조명하였다.

창업초기의 미쓰이물산에 대한 본 연구를 통하여, 미쓰이물산은 미쓰이계(三井家)에 의해 설립되었으며, 그 주된 설립동기 중의 하나는 이노우에카오루(井上馨)와 마스다가 경영했던 센슈회사의 잔무를 인수함과 동시에, 전문경영자인 마스다가 가진 개인적 역량과 경영자적 자질을 이용하는데 있었음을 알 수 있었다.

또한 본 연구들 통해서, 창업기의 미쓰이물산은 자본금이 없는 일종의 조합 형태인 사맹(私盟)회사로부터 출발했다는 사실을 지적함과 동시에, 미쓰이계의 가업(家業)과는 일정한 거리를 둔 일종의 '서자(庶子)'적인 존재로 출발했다는 사실을 도출함으로써, 마스다와 같은 외부 청부경영자가 조직내에서 입지를 확보하는데 중요한 요인이 되었음을 지적하였다.

특히, 본 연구에서는 미쓰이계의 청부 경영자였던 마스다가 미쓰이물산의 설립과 종합상사로서의 기반을 마련하는데 큰 공헌을 했던 사실을 확인하였다. 뿐만 아니라, 이노우에가 설립한 센슈(先收)회사를 미쓰이계가 인수함으로써 미쓰이물산이 생성되게 된 과정을 분명히 함과 함께, 그 영향을 받아 초기 미쓰이물산이 정부 상대의 어용상인적 성격을 부각시켜, 종합상사로 성장하는데 있어서의 초기조건도 분명히 하였다.

이하에서는 이상의 사례분석 결과를 토대로, 미쓰이물산이 오늘날의 종합상사로 성장하는데 필요한 초기조건을 인적, 자본적 경영적 측면에 나누어, 학술적 의의를 정리하면 다음과 같다. 즉. 첫 번째, 인적, 자본적 측면에 있어서, 소유주인 미쓰이계와의 관계는 1)서자(庶子)적인 관계로부터 출발, 2)소유와 경영의 분리, 3)전문 경영자의 채용을 들 수 있다. 그리고 두 번째, 경영자의 경영관리적 측면에서는 4) 인적 네트워크의 활용, 5)인재의 양성과 활용, 그리고 센슈회사의 영업을 승계한 영향으로 6) 정상(政商) 활동을 통한 사업전개, 7)취급상품 및 지역의 다양화 등의 요소를 지적할 수 있다.

참고문헌

- 經營史学会編輯編(1973) 『經營史学』 Vol.8. No.1、東京大学出版会、pp.1-7.
 經營史学会編輯編(1968) 『經營史学』 Vol.3. No.1、東京大学出版会、pp.101-104.
 宮本又次外2人編(1976) 『総合商社の經營史』 東洋經濟新報社、pp.81-85.
 宮本又次編輯(1977) 『江戸時代の企業者活動』 日本經濟新聞社、pp.234-266.
 大阪市立大学經濟研究所編(1986) 『經濟学辞典 第2版』 岩波書店、pp.191-193.
 梅井義雄(1973) 「<コメント>三井物産との対比において」 『經營史学』 Vol.8. No.1、東京大学出版会、p.31.
 山崎広明(1987) 「日本商社史の論理」 東京大学社会科学研究所編 『社会科学研究』 第39卷第4号、p.158.
 三井物産株式会社発行 『挑戦と創造-三井物産100年のあゆみ』、pp.35-40.
 詩野谷勝(1985) 『日本史の完成』、pp.250-252.
 新村出編(1974) 『広辞苑』 岩波書店、p.240.
 逸見啓・齊雅通(1991) 『MITSUI』 大月書店、pp.22-23.
 日本經營史研究所編 『橋本 三井物産株式会社100年史 上』、pp.23-28.
 紫田実(1964) 『解明日本史』 文英堂、pp.124-350.

柴垣和夫(1983) 『日本金融資本分析』 東京大学出版会、pp.47-56.

平和經濟計劃會議、独占白書委員會編(1984) 『綜合商社』 お茶の水書房刊、pp.41-45.

海藤守(1974) 『綜合商社』 実務教育出版、p.88.

John G. Robert(1989) 『MITSUI』 Weatherhill, p.109. 기타 참조자료.

- ❖ 투고일 : 2010. 12. 31.
- ❖ 심사일 : 2011. 01. 31.
- ❖ 심사완료일 : 2011. 02. 10.