

한일유통경영문화의 연구명제

富士常葉大學 金澤尙基 博士

<목차>	
I. 문제의식	IV. 유통경영문화의 한일비교
II. 본 연구발표의 형태	V. 유통구조의 한일비교
III. 한·일·미 생활문화와 경영문화의비교	VI. 한일유통경영문화의 연구명제

I. 문제의식

비교문화론적 어프로치와 문헌연구·인터뷰를 중심으로 한·일·미의 비교관점으로 부터 한국과 일본의 유통경영문화·경영특질의 상위성을 명확히 하고,유통경영현상의 발생·발전메카니즘과 가설검증의 연구축적을 향하고 싶다.

본 논문에서는,특히유교문화(유교의 수용방식)를 기준으로 하여 발표하고자 한다. 유교의 수용방식의 차이가 한일의 경영문화나 상업의 발전에 큰 상위성을 가져왔다고 생각한다.

조선시대의 한국은 일본의 에도시대(江戸時代)의 막번체제(幕藩体制)와 달라,사농공상(士農工商)관념의 고정화, 강력한 중앙집권체제의 유지였기 때문에 상업자본의 발전은 달성되지 않고,상인의 사회적 지위는 낮고, 전통적인 상호를 자랑스럽게 생각하는 노포「老舖」의 감각도 결여되어 있었다. 예를 들자면,조선시대의 간판에는 점주명을 쓰지 않고「布木店」,「竹物店」,「乾材堂藥房」와 같이 업종명만을 건 간판을 달고 있었다. 일본의 博多商人, 伊勢商人, 近江商人 와 같은 상인문화는 발전하지 못하였다. 오늘의 한국에 있어서도, 전통적인 유교문화의 영향으로 상업자의 사회적 지위를 경시하는 경향은 사라졌다고 할 수 없고, 선조로부터 이어받아 자손대대로 물려주는 노포「老舖」의식도 결여되어 있다고 생각된다. 이와 같은 유교문화의 전통이 한국과 일본의 유통구조 및 상 관행에 있어서 큰 차이를 가져왔다고 할 수 있다.

한편, 미국에서는 개척자정신과 능력주의(경쟁사회주의)를 배경으로 통신판매점, 슈퍼마켓, 디스카운트스토어, 쇼핑센터, 편의점, 홈센터, 슈퍼센터 등 근대적 소매업태의 대부분이 미국에서 태어났다. 그야말로, 미국은 유통선진국이라고 할 수 있다. 그 배

경에는 유통을 둘러싸는 많은 환경요인 가운데, 문화적 요인이 크게 영향을 끼쳐왔다는 것을 간과할 수 없다.

본 논문에서는 경영문화의 한·일·미 비교를 통하여 한일의 유통구조의 상위성을 명백히 함과 동시에 이와 같은 구조적 상위성을 가져 온 문화적 배경을 명제로서 제시하는 것이 주된 목적이다.

II. 본 연구발표의 형태

사회경제적 요인

유통정책적 요인

경영문화적 요인(생활문화, 경영문화)

} → 유통기업의 행동변화 → 유통구조의 발전

→ 한일의 유통구조의 차이를 가져 온 유통경영문화배경의 주요명제

III. 한·일·미의 생활문화와 경영문화의 비교

1. 동양문화와 서양문화의 상위점

서양문화에 있어서, 의식주 등 기본적인 생활문화는 프랑스, 독일, 영국등의 나라는 서로 비슷하지만, 철학사상, 언어등의 形而上學은 제 각기 독자적인 특징이 있다. 거기에 비해서 동양문화의 한국·일본·중국 삼국에 있어서는 기본적인 생활문화에 있어서는 제 각기 독자적인 특징이 있지만, 철학, 사상, 언어(漢字)등의 形而上學에 있어서는 공통점이 많다. 그러나 形而下學의 생활문화나 식 문화에는 큰 차이가 있다.

2. 생활문화의 한·일·중의 차이

도표1 한국, 일본, 중국의 생활문화의 차이

	住	衣 (민족의상)	食
한국	온돌(남자:양반자세 여자:한복자세)	여자(치마저고리) 남자(바지저고리)	발효식품 불고기
일본	타다미 (正座)	기모노	생선식품
중국	침대 (의자)	차이나드레스	열가공식품

3. 경영문화의 한·일·미 비교

도표2 경영기본이념의 비교

한국적 경영	일본적 경영	미국적 경영
혈연주의 소유와 경영의 일치 인간주의, 능률주의 형식적 평등주의 경쟁, 인화(仁和)	집단주의 소유와 경영의 분리 인간주의 실질적 평등주의 화합(和), 협조성	개인주의 소유와 경영의 분리 능률주의, 합리주의 능력주의, 형식적 평등주의경쟁

도표3 경영목표의 한·일·미 비교

한국	일본	미국
단기적 계획을 중시	장기적 계획을 중시	단기적 계획을 중시
시장점유율, 신제품 개발	시장점유율, 신제품 개발	투자자본수익율(ROI)
오너(owner)이익, 장지향	성장지향	주주이익
외형적 성장 및 단기수의 지향 (예:외형적 팽창 및 단기업적 중시)	장기성장지향 (예:시장점유율, 제품비율 중시)	단기수의 지향 (예:투자수익율, 주가상승을 중시)

도표4 문화적전통과 경영행동의 한·일·미 비교

한국	일본	미국
1. 개인적	1. 집단적	1. 개인적
2. 의존적	2. 의존적	2. 독립적
3. 권위주위적 의사결정	3. 참가적 의사결정	3. 권위주의적 의사결정
4. 경쟁적	4. 협동적	4. 경쟁적
5. 복중심과 종속심	5. 타협	5. 대항
6. 빠른 의사결정과 빠른 수행	6. 늦은 의사결정과 빠른수행	6. 신속한 의사결정
7. 직접적 표현	7. 간접적 표현	7. 직접적 표현

한국	일본	미국
8. 단기적 의사결정	8. 장기적 의사결정	8. 단기적 의사결정
9. 의사전달은 일방적 폐쇄적	9. 의사전달은 상호교환적 · 개방적	9. 의사전달은 일방적 · 비밀적
10. 능력 효과 지향적	10. 효과지향적	10. 능력지향적
11. 경영은 통제지향적	11. 경영은 고객지향적	11. 경영은 통제적 수행
12. 유통성 있는 직무유동성과 충성	12. 종신고용과 높은 충성	12. 높은 직무유동성과 낮은 충성
13. 체면손상은 파멸이다	13. 수치는 파멸이다	13. 무능은 파멸이다
14. 동질적 사회	14. 동질적 사회	14. 이질적 사회
15. 긴장적 · 형식적 태도	15. 긴장적 · 형식적 태도	15. 완화적 · 일시적 태도
16. 인생을 즐긴다	16. 일 중심적	16. 인생을 즐긴다
17. 혈연 · 학연 · 지연을 중시한다	17. 종합적 능력을 가진 자가 높게 평가된다	17. 전문가가 높게 평가된다
18. 자유와 정의	18. 계급과 명령에 대한 신뢰	18. 자유와 평등

도표5 조직특성의 한 · 일 · 미 비교

	한국	일본	미국
<조직의 기본특성>	인간중심적 조직 혈연주의 낮은공식화 표준화 고도의 집권화 오너중심의 집권화	높은 인간중심적 조직 집단주의 낮은공식화 · 집권화 · 표준화(유기적 조직) 본사집권화와 분권화	기능주의적 조직 개인주의 높은 공식화 · 집권화 · 표준화 (기계적조직) 분권화

	한국	일본	미국
<경영관리시스템> 의사결정 고용기간 충성심 승진 인사관행 정부와의 관계 노동윤리관	권위주의적 장기계약고용 비교적 낮음, 개인에 대해서는 과잉충성 내부승진과 외부영입 혈연주의 의존관계 높은 유교적 윤리관	합의적 종신계약고용 대단히 높음 내부승진 연공서열주의 협력관계 불교적·유교적 윤리관	권위주의적 단기계약고용 낮음 내부승진과 외부영입 개인능력중시 직접적으로는 관계 없음 프로테스탄트적 윤리관
<조직구조> 구조특질 조직권한 사업부채채용 업적평가 업적과 보수의 관련성 의사결정의 레벨 의사결정 방식 의사결정의 스피드 조직에서의 강조점	조금 높은 공식화 오너중심의 집권적 경영 매우 높음 단순함 중(中) 합의적(소수핵심인물 중심) top-down형, 오너 경영자가 결정 빠름 인화(仁和)	낮은 공식화 본사집권적 조직 낮음 단순함 소(小) 높은 합의적 bottom-up형 consensus형 느림 화합(和), 협조성	높은 공식화 분권적 경향 높음 높은 평가 대(大) 개인적 top-down형, 개인적 initiative에 의한 결정 빠름 능률, 경쟁합리성
<조직과정> conflict해소 행동방식 책임	강권에 의한 해소 개인적 개인	의견·정보의 교환, 조정에 의한 해소 집단적 집단	문제지시와 강권에 의한 해소 개인적 개인

IV. 유통경영문화의 한일비교

일본의 상인문화의 배경에는, 무슨 일이라도 실리적으로 행동하는 일본인의 국민성 으로부터 유교를 받아들임에 있어서 주자학(朱子學)보다 육망공정적인 양명학(陽明學) 을 선호하고 또, 石田梅岩의 心學『都鄙問答』과 같은 실학(實學)이 환영받아 수용되 었다.

조선시대(1392~1910)의 한국은 윤리체계와 물질적인 면보다 정신적인 행복을 소중 히 하는 국민성으로부터, 주자학파가 받아들여져 금욕적 가치관이 존중되어 실학경시 적 경향이 나타나 엄격한 사농공상의 관념의 고정화, 농본주의의 철저화를 가져왔다.

① 유교적 가치관

- 일본: 양명학, 막번체제(지방경제 상업의 발전, 노포가 많음, 형식적인 사농공상)
- 한국: 주자학, 강력한 중앙집권정치체제(엄격한 사농공상, 노포가 거의 없음)

② 조직의 기본특성

- 일본: 집단주의
- 한국: 가족혈연주의

③ 소유와 경영

- 일본: 소유와 경영의 분리가 많이 보여짐
- 한국: 소유와 경영의 미분리(일치)가 많이 보여짐

④ 의사결정방식

- 일본: bottom-up형, consensus형, 의사결정의 스피드는 늦지만, 합의가 얻어져있기 때문에 실시는 빠르다.
- 한국: top-down형, 개인의 initiative에 의한 결정, 의사결정의 스피드는 빠르지만, 실시단계에서 때때로 조정이 필요해진다.

⑤ 성장전략의 유형

- 일본: 관련확산형다각화, 낮은매수·합병
- 한국: 비관련형다각화, 높은매수·흡수합병

⑥ 조직에서의 강조점

- 일본: 화합, 협조성
- 한국: 인화

⑦ 계획기간

- 일본: 장기적 계획을 중시
- 한국: 단기적 계획을 중시

⑧ 충성심·종신고용

- 일본: 강함·종신고용
- 한국: 약함·종신고용의식이 약함(정년제도가 있음)

⑨ 상속(민법)

- 일본: 재산상속 뿐임. 선조대대로 물려받은 가계도 자체가 드물다.
- 한국: 재산상속, 호주상속(장남이 상속). 혈연의식의 전통적인 영향으로부터 족보(家系圖)를 중시한다.

V. 유통구조의 한일비교

1. 소매단계의 구조적 특질

- ┌ 일본:소매업의 영세성·과다성
- └ 한국:소매업의 생업성·영세성 과다성

2. 도매단계의 구조적 특질

- ┌ 일본:유통구조의 다단계성,도소매기능의 分化
- └ 한국:도매기능의 저위성(의류, 식료품, 잡화등에 있어서 대규모도매상이 적음) 도
소매기능의 미분화

3. 거래 관계 등의 구조적 특질

한국	일본
메이커의 유통계열화 정찰제의 일부결여(예:재래시장) 외상매출에의 의존도가 높음 재래시장의 발전	메이커의 유통계열화 정찰제의 철저 외상매출에의 의존도가 낮음 상점가의 발전

4. 상인정신의 한일 비교

한국	일본
엄격한 사농공상 소매점·음식점의 노포가 거의 없음 경영능력이 부족한 장남이라도 경영권을 상속 소비자는 손님(來客)	형식적인 사농공상 소매점·음식점의 노포가 많음 유능한 점장(番頭)을 양자로 받아들여 경영권을 상속 손님의 음성은 신의 음성(松下幸之助)

VI. 한일유통경영문화의 연구명제

1. 일본은 양명학을 받아들임에 의하여 상인문화가 발전했다. 한국은 주자학을 받아들임에 의하여 엄격한 사농공상의 관념이 고정화 되어 상인문화가 발전하지 못했다.
2. 일본은 양명학을 받아들임에 의하여 상인의 프라이드가 높고, 노포가 많다. 한국은 주자학을 받아들임에 의하여 상업이 천업으로 여겨져 전통적 상호를 자랑으

로 하는 노포가 거의 없다

3. 일본의 유교논리는, 한국의 「孝忠義의 가운데孝가 최우선시 되었다」와 달리, 「公」의 조직으로서 藩을 만들어, 藩의 집단질서를 유지하기 위하여 「公」의 논리를 절대적으로 우선하였다고 볼 수 있다. 그 결과로 일본의 경우는 집단중시의식이 생성되었고, 한국은 혈연중시의식이 생성되었다.
4. 일본은 「所有(자본)와 경영의 분리」의 현상이 강하지만, 한국은 「소유와 경영의 일치」의 경영문화이다.
5. 일본의 다각화의 기본적 경향은 현재의 사업과 관련성이 있는 關聯多角化 (related diversification)에 비중을 두지만, 한국의 재벌 등은 非關聯多角化 (unrelated diversification)도 채용하고 있다.
6. 일본의 의사결정 방식은 bottom-up형, consensus형이지만, 한국은top-down, 오너의 initiative에 의한 결정방식이다.
7. 일본의 조직의 강조점은 「和」, 「協助性」이지만, 한국은 「仁化」이다.
8. 일본은 조직에의 충성심이 강하지만, 한국은 약하다.
9. 일본은 유능한 점장(番頭)를 양자로 삼아 경영권을 상속하지만, 한국은 기업의 계승이 「父와子」의 혈연관계에 의하여 행해져 「長子優待不均衡相續」에 의한 기업의 계승상속은 그야말로 유교의 전통에 기인하고 있다.
10. 일본의 상속은 「재산상속」뿐이지만, 한국의 상속에는 「재산상속」과 「호주상속」(장남이 상속)이 있다.

◆ 참고 문헌 ◆

- 1) E.H. Schein., *Organizational Culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass publishers, 1985, p.5~9, p.101~103.
- 2) 필자 「경영문화의 일한미 비교」 『常葉學園富士短期大學研究紀要』 제9호(1997년)
- 3) 필자 「한국형경제성장모델과 경영문화」 『富士常葉大學研究紀要』 제3호(2003년)
- 4) 加護野忠男·野中郁次郎·榊原清則·奥村昭博 『日米企業の經營比較－戰略的環境適應の理論』 日本經濟新聞社. 1983年, p.5~49
- 5) 韓義泳 『한국기업경영의 실태』 東洋經濟新報社, 1988年, p.28~30.
- 6) 服部民夫 『韓國の經營發展』 文眞堂, 1988年, p244~245.
- 7) 小玉敏彦 『한국공업화와 기업집단-한국기업의 사회적특질-』 學文社, 1955年, p.204~224.
- 8) 朴昌明 『한국의 기업사례와 노사관계-노사관계에 있어서 듀어리즘의 변화-』 ミネルヴァ書房, 2004年, p.25~46
- 9) 柳町功 「한국재벌에 있어서 오너지배에 집요한 지속」 (松本厚治、服部民夫編 『한국경제의 해부-선진국이행론은 옳았는가?』 文眞堂, 2001年, 所收)