

## 레미콘 業界의 新構造改善事業

註：1987년 10월 26일자 일본「セメント新聞」의 기사를 번역한 것임.

全國레미콘工業組合連合會 및 協同組合 連合會는 10월 30일 합동임시총회를 개최하여 88년도 이후에 실시할 新構造改善事業에 대하여 심의한다. 이미 新構造改善事業에 대해서는全國레미콘工業組合連合會의 설명회가 각 지구본부에서 개최되고 있으며 이에 뒤따라 각 지구 工業組合·協同組合 단위로 新構造改善計劃 策定の 마무리를 서두르고 있다. 또 新構造 改善事業을 위한 經營戰略비전策定 委員會, 通商産業省의 실태조사 위원회도 발족되어 있으며 각 방면에서의 준비도 진행되고 있다. 新構造改善의 중심테마는 “業界安定化비전”으로 큰 틀은 제시되어 있으며 기본적인 구상은 각 레미콘기업의 경영을 協同組合依存型으로 하여 共同化·多角화를 꾀하는 것으로 가능한 合理化를 도모하는 것이다. 이러한 테마를 달성함으로써 장기적인 安定體制를 실현하게 된다. 임시총회 특집호로서 지금까지의 構造改善事業의 결과와 금후의 과제를 정리해 보았다.

### 構造改善事業의 성과(意識改革이 진행되다 - 중점테마의 높은 달성율)

近代化促進法에 의한 레미콘 업계의 構造改善事業은 1979년에 告示되어 岐阜縣레미콘工業

組合을 시작으로 1982년 11월에 최종 승인을 받은 秋田, 福井의 두 工業組合까지 전국의 43개 工業組合 중에서 37개 工業組合에서 실시되었다. 각 工業組合이 이 사업으로서 계획한 것은 ①新技術開發研究 ②品質管理의 철저 ③共同販賣 ④計算事務共同化 ⑤共同輸送 ⑥産業廢棄物 處理場의 설치 ⑦骨材共同購入 등 여러가지이다. 그 목표로 하는 바는 ①品質管理의 향상 ②設備適正化 ③각종 共同化事業에 의한 合理化의 3가지로 요약할 수 있다.

이 중 品質管理 면에서는 品質管理 감독제도가 全工業組合에서 실시되고 공동시험장이나 기술센터의 설치가 각 지구에서 진행되는 등 진전을 보이고 있으며 사용자로부터도 인정을 받고 있다. 그런데 設備適正化나 合理化의 면에서는 거의 진전이 없었다. 37개 工業組合이 내세운 228개의 共同廢棄計劃에 대하여 1983년까지 실시된 것은 70개 공장으로서 1984년도부터의 延長構造改善에서도 최종년도까지의 계획을 101개로 낮추었다. 역으로 이 5년간은 300개 이상의 新設이 있어서 증설분을 포함하여 전국의 연간생산능력은 약 7억 2000만<sup>3</sup>(1978년말)로부터 8억 7000만<sup>3</sup>(1983년말)로 20%나 증가하였다. 최근 출하량도 대폭적으로 감소된 경우

가 있어서 操業率은 전국 평균 20% 이하까지 저하되었다.

또 協同組合共販의 현상을 보면 전국 294개 協同組合 중에서 약 212개 協同組合이 共販을 실시하고 있지만 이 중 실효를 거두고 있는 것은 39개의 協同組合뿐이다. 그리고 어느 정도 성과가 있는 協同組合 98개를 합하면 137개 協同組合(構成比 46.6%)으로써 共販의 성과를 거두고 있는 協同組合은 절반에도 이르지 못한다.

이렇게 레미콘 構造改善은 1983년도 말에 기한이 다 되었지만 構造改善事業의 기반이 되는 共販事業이 문란해지는 등으로 共同廢棄事業도 그다지 진전이 없었다. 이러한 상황하에서 構造改善의 연장이 필요하게 되었으며 또 시멘트 構造改善과 병행함으로써 이 사업을 촉진시키는 것도 필요하게 되었다. 그래서 通商 産業省은 1984년 改正近代化計劃을 고시하여 1986년 말까지 3개년의 延長構造改善에 들어갔다.

제 1차 構造改善의 중심테마는 適正生産規模의 실현이었지만 延長構造改善事業에서는 協同組合共販의 확립·정착을 중심테마로 하였다. 이 면을 보면 延長構造改善事業이 시작된 이후 1984년부터 1985년에 걸쳐 共販의 재건·강화가 이루어져 왔다. 그리고 각 地區의 市況도 대

폭적으로 시정되고 있다.

協同組合共販의 확립은 그 자체가 構造改善事業의 支柱인 동시에 기타 사업을 진행시키기 위한 조직적 기반이 된다. 그래서 共販確立을 배경으로 全國레미콘工業組合連合會에서는 1985년도 당초부터 集約化에 의한 適正生産規模의 실현과 共同輸送에 의한 원가절감을 주요사업으로 추진시키고자 하였다. 이에 의해 레미콘 업계 전체에 共同化事業의 필요성에 대한 인식이 크게 고조되어 新構造改善事業에서는 合理化事業이 큰 진전을 보인 것으로 생각된다.

현재 構造改善을 실시하고 있는 것은 全國레미콘工業組合連合會 加盟 43개 공업조합 중 37개 공업조합이다. 지금까지 8년간의 실적은 다음과 같다.

新技術開發事業은 19개 테마로 진행되었는데 진척율의 加重平均은 76.4%이다. 그 중 回收水の 再利用(달성률 88.4%), 混和劑 計量裝置(90.0%), 寒中콘크리트(85.0%), 컴퓨터 이용(84.7%)등의 부분에서는 양호한 달성률을 보이고 있다.

技術(開發)센터는 계획 18개소에 대하여 14개소가 완성되어 달성률은 77.8%이다. 이사업의 목적은 기술자의 기술수준 향상, 각종 研修會, 세미나 등 레미콘 관계자에 대한 교육, 계몽을 위한 장소를 마련하는 것이다. 構造改善의 有無에 관계 없이 앞으로도 추진해 가야 할 사업이다.

共同試驗場은 계획 98개소에 대하여 실적 65개소로서 달성률은 66.5% 정도이다. 이것은 레미콘 공장 내에서 가장 많은 사람을 필요로 하는 試驗業務를 集約化하여 合理化를 도모하고 對外的 신뢰를 높이기 위한 사업으로 각 地區에서 적극적으로 매처하고 있다. 또 알카리 骨材 反應對策의 일환으로서 通商産業省에서는 公的 試驗機關으로 인정하려는 움직임도 있어서 지금까지와는 다른 共同試驗場의 역할도 맡게 될 것이다. 사업을 충실히 하고자 하는 노력이 各 地區에서 진지하게 진행되고 있어서 앞으로의 진척이 기대된다.

표. 主要構造改善事業의 진척상황과 계획

사업명	계획	실적	달성률 (%)
共同販賣事業	306	243	79.4
共同廢棄	94	100	106.4
企業集約化	36	36	100.0
共同輸送	106	67	63.2
技術研究센터의 설치	18	14	77.8
共同試驗場의 설치	98	65	66.3
計算事務共同化	125	123	98.4
廢棄物處理場	13	4	30.8
組合事務所의 설치	77	61	79.2
골재의 공동구입	21	8	38.1

註: 1987년 3월말 집계

共同廢棄事業은 전체계획 94건에 대하여 누가실적 100건으로 계획을 상회하였다. 그러나 전국 5,306개 공장(1985년 12월말 현재)에서는 이 정도의 폐기도는 適正生産規模의 실현과는 아무래도 거리감이 있다. 따라서 금후廢棄에서 合併·協力化 등의 集約化로 사업내용을 변경하여 실시해 갈 생각이다.

이 集約化事業은 전체계획 36건에 대하여 누가실적 36건으로 달성률 100%를 보였다. 全國 레미콘工業組合連合會에서는 1985년도와 1986년도 2회에 걸쳐 전국적인 캠페인을 전개하여 사업을 추진시켰다.

共同輸送은 현재 67개 협동조합에서 실시하고 있는데 전체계획 125건에 대해 달성률 63%로서 hard부문事業 중에서는 가장 부진하다. 共同輸送의 내용은 完全共同配車, 一部共同配車, 協同組合에서 믹서차를 보유하고 있다가 빌려출出荷센터 등의 방식으로 이루어져 있는데 거의 대부분 믹서차의 색깔을 통일하는데서 그치고 있다.

共同輸送은 合理化의 발판이라고도 불리는 사업으로 다른 共同化事業에 파급될 가능성도 있다. 또 “組合員 상호간의 협력체제 = 협동조합 활동의 충실”이라고 말할 수 있다. 全國레미콘工業組合連合會에서는 재작년부터 集約化와 동시에 사업촉진의 PR을 하고 있어서 앞으로의 성과가 기대된다.

計算事務의 共同化事業은 계획 125개에 지금까지 123개 협동조합이 실시하여 달성률은 98.4%이다. 共販体制의 강화, 事務合理化라 하는 관점에서 각 地區에서 적극적으로 對處하고 있는데 앞으로는 협동조합의 다른 共同事業(共同輸送共同試驗場)과의 관련성을 고려한 하나의 시스템으로 발전시키는 것이 중요하다.

### 新構造改善事業의 課題(共販이 構造改善事業의 基盤 - 協同組合理念의 확립이 急務)

8년간의 構造改善事業의 성과는 무엇인가 - 構造改善事業은 여러방면에 영향을 미치기 때문

에 정확한 판단은 어렵지만 1985년까지에 構造改善事業의 기반인 협동조합 共販体制가 확립되었다는 점에서 延長構造改善事業의 기간중에 각종 사업은 커다란 진전을 보았다고 할 수 있다. 특히 延長構造改善에서는 각 협동조합·공업조합이 실시할 수 있는 것 또는 필요성이 높은 것을 테마로 하였기 때문에 사업의 진전을 보이고 있다. 新構造改善事業에서는 계속해서 진척이 늦은 사업의 완전 달성을 목표로 하는 동시에 현재 실시중에 있는 사업에 대해서도 충분한 성과가 얻어지도록 사업내용의 完成度를 높이는 것이 필요하다. 또 지금까지 共同輸送의 大崎 협동조합, 集約化는 狝小牧 협동 조합이라 하는 식으로 모델사업이 많이 생기고 있어서 금후 전국적으로 보급할 기반이 이루어졌다는 점은 커다란 성과라고 할 수 있다.

한편 구체적 사업인 눈에 보이는 성과 뿐만 아니라 構造改善이라는 목표가 이룬 역할은 절대적이며 이러한 면에서의 성과 즉 意識改革이 진행되었던 점도 성과라 할 수 있다. 그 구체적 인 에로서 첫째 「自助努力」이 業界安定에 필요하다는 인식이 고조되었다는 점을 들 수 있다. 構造改善事業을 시작할 초기에는 「構造改善을 실시하는 것은 新增設 억제를 위해서」라는 식으로 아무렇게나 판단하는 경우도 있었으나 延長構造改善 기간중에 생각이 많이 변화되었다. 실제로 문제로 문제는 地區單位로 발생하기 때문에 파잉반응을 보이는 경우도 있지만 기본적으로 「自助努力」이 대응책이 된다는 인식의 일치를 보고 있다.

또 이 8년간에 近代化라는 공통된 목표를 향하여 전체업계가 단결하고 노력해 온 의의는 크다. 이것을 통하여 업계의 인식이 같게 되었다. 靑山學院 大學教授인 加藤勝康씨가 「레미콘업을 경영하는 사람들은 같은 용어나 말을 곧잘 사용한다」고 하며 놀랐다고 말하였는데 이것은 共同化된 이미지가 전체업계에 널리 퍼졌다는 것을 나타낸다. 이것은 중소기업의 집단에게는 중요한 것인데 공통된 인식이 내부결속을 다지며 新增設 등에 대한 防衛体制로도 된다. 마땅

히 共同事業에서 없어서는 안될 요소이다.

이러한 성과를 근거로 레미콘 업계는 내년 4월 이후에 新構造改善事業을 실시할 예정으로 1987년도 1년간을 준비 기간으로 정하였다. 全國레미콘工業組合連合會에서는 8개년의 構造改善 기간을 종료하고 다음 테마를 생각할 때 특히 構造改善事業으로 내세운 각 사업과 색다른 중요테마는 없다고 판단하고 新構造改善에서도 지금까지의 構造改善事業을 하자는 방향으로 굳혀진 모양이다. 이에 덧붙여 단순히 構造改善을 계속 실시할 뿐 아니라 經營戰略化라고 하는 다름 각도로부터의 構造改善을 포함시켜 新構造改善을 실시하는 것으로 결정하였다. 결국 이것은 종래의 構造改善을 보다 高度化한 것으로 볼 수 있다.

다만 지금까지의 반성을 어떻게 하며 새로운 것을 어떻게 보낼 것인가. 그리고 新構造改善에는 지금까지의 構造改善과 같은 자세로 나갈 것인가, 새로운 계획을 세울 것인가 등 이러한 점은 아직 불투명하며 다각적인 측면에서 검토가 진행되고 있다. 이 중에서 新構造改善의 핵심이 될 經營戰略化비전에 대해서는 明治大學政經學部 教授 百瀬惠夫를 위원장으로 한 調査研究委員會가 7월 13일 발족되었다. 이 위원회에서는 9~10월에 걸쳐서 全國中央會의 活路開拓事業에 기초한 앙케이트 및 실제조사를 실시하고 10월 중에는 經營戰略化事業을 작성할 예정이다.

한편 通商産業省의 레미콘제조업 실태조사위원회는 8월 19일 설치되어 9월 중순부터 앙케이트 조사를 실시중이다. 이 近代化促進法에 기초한 構造改善의 실태조사는 經營戰略化비전의 실태도 포함하고 있다. 실태조사는 이전의 조사(1983년 3월말)와 비교하여 構造改善事業의 성과를 조사하는 것을 목적으로 실시되며 이보고서의 결론부분은 사실상 新構造改善의 近代化計劃의 내용이 되기 때문에 더욱 이 결과가 주목되고 있다. 예정으로는 12월에 제 2회 실태조사위원회를 개최하여 실태를 설명할 것이다.

한편 全國레미콘工業組合連合會는 7월 7일

仙台를 시작으로 약 2개월간 각 地區本部 단위로 「業界安定化비전 작성을 위한 강습회」를 개최하여 업계내외에 널리 新構造改善計劃의 골격을 PR하였다. 이 강습회에서는 全國 레미콘工業組合連合會의 新構造改善計劃을 작성한 실무진이 정리한 新構造改善計劃의 構想 「業界安定化비전作成資料」를 기초로 제 2차 構造改善의 계획 및 각 사업의 추진방향을 설명하였다. 이에 기초하여 실제적 주체가 될 각 협동 조합은 현재 新構造改善計劃의 책정작업을 진행하고 있고 地區本部 단위의 집약과정을 거쳐 다시 全國레미콘工業組合連合會가 집약하여 내년 2월경까지는 近代化計劃을 작성할 것이다.

각 방면에서 검토작업이 계속되고 있는데 지금까지 발표된 新構造改善計劃의 기본구상으로는 ① 共同事業의 실효성을 높여 장기적 安全型 협동조합을 구축한다. ② 협동조합依存性を 높여 개개의 經營近代化·多角化를 촉진시킨다는 2가지를 목표로 하고 있다. 이에 대한 접근방법으로서 ① 個別經營型에서 협동조합依存型으로 경영자의 의식개혁을 도모한다. ② 협동조합 이념을 구축하여 협동조합 전략을 명확히 하여 간다. ③ 共同事業의 효과를 명확히 한다는 등의 3가지에 중점을 두고 있다.

특히 이 중에서 중점테마는 협동조합 이념의 확립이다. 지금까지의 構造改善의 반성도 있었던 바와 같이 經濟單位인 협동조합이 構造改善을 실시하는 기본단위가 된다. 과거에는 공업조합이 構造改善, 협동조합이 共販으로 구분되어 생각해 왔지만 構造改善의 실제적인 주체인 협동조합의 기반이 확립되지 않으면 사업이 불가능하다는 것은 분명하다. 新構造改善의 준비기간인 1987년도는 安定化비전에 기초하여 조합이념을 확립해 왔다.

이것은 환언하면 공업조합과 협동조합의 관계를 정리 또는 융합하는 것으로 협동조합의 高度化를 목표로 한 것이라고 할 수 있다. 지금까지의 협동조합은 共販으로 많은 금액을 받는 일에만 관심이 쏠렸다는 반성으로부터 앞으로는 협동조합을 중심으로 合理化를 꾀하여 원가절감한

부분은 가능한 사용자에게 환원하는 것이 필요하다. 합理化로 생긴 여력은 다른 사업으로 돌려 多角化를 추진하는 동시에 협동조합의 專從職員으로 하는 등도 필요할 것이다.

한편 자유경쟁의 경제체제 중에서 협동조합도 경쟁원리가 작용하지 않으면 안된다. 결국 新設 등에 대항할 수 있는 가격으로 판매하는 것이 중요한 과제로 이때문에 협동조합을 중심으로 합理化事業을 행하는 것이 중요하다. 합理化事業이라고 해도 엄한 需要環境 속에서 개개 기업으로의 합理化는 거의 남김없이 이루어졌다고 할 수 있으므로 남은 방도는 전체 협동조합원이 모두 합理化를 실시하는 길 밖에 없다. 이것은 바꾸어 말하면 공동목표에 동참하지 않는 동업자가 주변에 존재하는 가운데 협동조합이 하나의 기업과 같이 행동을 취할 수 있는 체제로 한다는 것이기도 하다. 基本構想은 「협동조합의 依存性을 높인다」는 것으로 개개 기업의 경영권 등을 협동조합에 맡긴다고 하는 것이다. 이러한 협동조합 이념과 개개의 경영의 근대화를 위하여 新構造改善에는 “經營戰略비전”이 새로이 추가되었다. 이것은 수요의 대폭적인 확대를 기대할 수 없는 상황 또 소비자 요구의 다양화, 短사이클化 등 문제로부터 시장의 변화에 대처하는데 어려움이 있는 현재의 상태에 대응하는 길이다. 개개의 기업이 판매량의 확대나 서비스 면에서의 차별화 등으로 경영개선이 곤란하기 때문에 共同化에 의한 합理化, 品質의 安定化 事業을 실시하여 개개의 경영개선과 더불어 업계전체의 경쟁력 강화를 꾀함을 목표로 한다. 개개 기업은 業界戰略 하에서 효율적인

경영이 확립될 수 있도록 계획적으로 戰略性을 높여야 한다.

주요한 사업은 ①經營方式의 적정화 ②共同마케팅 ③ 컴퓨터化 및 人材開發 등이다. 구체적으로는 경영방식의 적정화에 대해서는 ① 경영계획의 立案方式의 책정 ② 경영조직의 바람직한 자세에 대한 指標化 ③ 經營管理 方式의 책정 등이다. 共同마케팅사업에 대해서는 ① 시장조사 ② 판매촉진(상표통일, 광고선전 등) ③ 판매방식의 개선(共同販賣, 標準約款 등) ④ 流通合理化(共同配車 등)를 실시한다.

이외의 과제로서는 시멘트 업계와의 관계개선과 그와 관련한 輸入品對策이 중요테마라 할 수 있다. 이것에 대해서는 합理化事業과 같이 모델의 例가 제시되어 있지 않을 것이므로 당장은 모색하는 단계가 계속될 것으로 보인다. 그러나 기본은 自助努力이며, 독립된 레미콘 산업으로서의 자세 속에서 방향은 찾아낼 수 있을 것으로 보인다.

어떻든 레미콘 업계는 지금 커다란 변혁시대에 있다고 해도 과언이 아니다. 輸入品の 攻勢라는 국제화의 물결을 처음으로 접하는 반면 內需擴大에 의한 需要增大라 하는 수년간 경험하지 못했던 상황에 처해 있다. 이러한 상황에서 협동조합共販의 이념을 확립하고 장기적 안정확립을 이룩하는 것이 중요하다 하겠다. 新構造改善事業을 실시할 1988년도는 금후 레미콘 업계의 중요한 기로가 될 것으로 보인다. 바야흐로 레미콘 업계는 가장 중요한 시기를 맞이하였다고 말할 수 있다.\*

번역 : 崔在眞(檀國大土木工學科講師)