

이병철의 일본 모방과 추월에 관한 시론

김영욱





1. 들어가면서

일반적으로 기업사 연구는 크게 두 가지 흐름을 갖고 있다. 개별 기업 내 경영자원의 전개와 제도 및 조직의 변천과정을 중점적으로 연구하거나, 기업 경영활동에 지대한 영향을 미치는 정부정책 등 외부요인과의 관계를 중점 분석대상으로 하는 흐름이 그것이다.¹⁾ 미국은 전자의 연구가 훨씬 더 많지만, 한국에서는 후자의 연구가 전자 못지않게 많다. 이는 한국 기업의 성장사가 미국과 달라서인데, 특히 정부의 정책적 지원이 한국 기업의 형성과 발전에 매우 큰 영향을 미쳤기 때문이다.²⁾ 본고는 이런 후자의 연구 중에서도 일본 요인만을 다룬 글이다. 다시 말해 일본이 한국 기업의 발전에 어떤 영향을 미쳤는가라는 것이다. 일본의 영향이 상당히 컸음에도 불구하고 일본과의 연관성을 중점적으로 다룬 기업사 연구는 거의 없는 것으로 알고 있다. 삼성의 성장 과정과 그 창업자인 이병철의 경영활동

* **지은이** | **김영욱** 중앙일보 논설위원 겸 경제전문기자로 재직 중이다. 서울대 경영학과를 졸업한 후 같은 대학에서 경제학으로 석·박사 학위를 받았다. 전공은 한국기업사이며, 박사 학위 논문 제목은 「삼성의 다각화과정과 지배구조에 관한 연구」이다. 저서로는 「경제학 스케치」, 「더이상 한국에서 배울 것은 없다—한국의 생존을 위협하는 중국의 1등 기업들」, 「한국기업사」, 「한국기업지배구조의 현재와 미래」(공저) 등이 있다. 논문으로는 「A. D. 찬들러의 기업사관으로 본 한국 4대재벌의 비교분석」(『경제사학』 1998년 봄)이 있다.

1) M. G. Blackford · A. Kerr, *Business Enterprise in American History*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1986, pp. 1~3.

2) 국가와 재벌 관계를 중점적으로 분석한 기업사 연구들이 많은 건 이 때문이다. 이 방면의 대표적 저작으로는 Eun-Mee Kim, "From Dominance to Symbiosis: State and Chaebol in the Korean Economy, 1965-1985"(Brown Univ. Ph. D. dissertation, 1987)와 朴一, 「韓國の工業化と支配三者体制」, 『經濟評論』 39卷(1990. 4) 등을 꼽을 수 있다.

에 일본이 미친 영향을 살펴보고자 하는 본고의 의의는 바로 이것이다.

물론 삼성과 이병철 외에도 일본 영향을 받은 한국 기업과 기업인들은 아주 많다. 해방 이후 본격적으로 기업을 설립한 기업가들은 거의 모두 일본과의 관계를 도외시하고서는 기업 형성과 발전을 제대로 설명할 수 없다고 해도 과언이 아닐 정도다. 왜냐하면 이들은 대부분 식민지 시대에 태어나거나 자랐기 때문에 일본의 영향을 받은 데다, 해방 후 기업 성장 과정에서도 일본의 자본·기술·경영 지원을 상당히 받았기 때문이다. 그럼에도 불구하고 삼성과 이병철에 한정해 분석하는 이유는 세 가지 때문이다.

첫째, 삼성과 이병철이 한국의 대표적 재벌이자 기업가이기 때문이다. 오늘날 삼성은 국내 최대 재벌그룹이다.³⁾ 하지만 이는 최근의 일은 아니다. 이병철 시절, 정확히 말하면 1950년대 말 삼성은 이미 국내 최대규모의 기업이었다. 1950년대 후반에 이미 삼성은 5개 시중은행 중 3개를 소유했으며, 이를 포함해 무역·제당·모직·증권 등 13개의 계열사를 거느렸던 그룹이었다. 게다가 이후에도 삼성은 현대와 더불어 국내 재계 순위 1~2위를 줄곧 유지해 온 그룹이다.⁴⁾ 한국 대기업의 자본축적과정을 논할 때 삼성과 이병철을 결코 빼놓을 수 없다는 의미다.

둘째, 한국 기업들 가운데 일본을 가장 적극적으로 활용한 곳이 바로 이병철의 삼성이었다. 국내 재벌그룹 가운데 가장 일본적인 색채가 강하게 드러났던 기업이란 얘기다.

마지막으로 이병철은 한일합방이 되던 1910년에 태어났다⁵⁾는 점을 들 수 있겠다. 그는 이후 1919년 3·1운동, 1931년 만주사변, 1937년 중일전쟁, 1941년 태평양전쟁, 1945년 해방 등 식민지 시대의 격변기를 모두 체험한 사람⁶⁾이다. 그

3) 2010년 4월1일 현재 삼성의 자산은 192조 8000억 원, 매출액은 220조 120억 원(전체 회사 기준)이다. 2위는 현대자동차그룹인데, 자산과 매출액이 각각 100조 7000억 원, 94조 6520억 원으로 삼성의 1/2~1/3 수준이다(공정거래위원회 자료).

4) 삼성은 현존하는 국내 대기업 중 역사가 가장 오래된 기업 중 하나라는 점도 있다. 삼성은 창업 시기를 1938년으로 잡고 있다. 당시 기업명은 삼성상회였다. 물론 그 전에도 이병철 전 회장은 정미소·운수업·부동산업을 했다. 그럼에도 불구하고 삼성상회를 모체로 잡는 것은 이 회사가 1948년 삼성물산공사로 개명하고, 이것이 지금의 삼성물산이 됐기 때문이다. 이렇게 보면 현존하는 재벌그룹 중 삼성보다 역사가 오래된 기업은 두산과 LG 정도뿐이다. 두산은 창업 시기를 1896년 박승직상점, LG는 1931년 구인회상점의 개업으로 각각 잡고 있다.

5) 이병철은 1987년에 사망했다.

는 또 식민지기에 일본에서 대학까지 다녔으며, 삼성 창업 등 사업을 시작한 것도 이 시기였다. 또 중일전쟁에서 사업기회를 포착해 무역업을 했으며, 태평양전쟁 때문에 경영일선에서 물러나 칩거하는 등 당시 정치·사회적 환경의 영향을 많이 받기도 했다. 따라서 기업가가 아닌 한 개인으로서의 인생에도 일본이 상당한 영향을 미쳤다고 생각된다.

이 특집의 주제는 ‘한국인의 일본인식’이다. 따라서 본고 역시 대표적인 한국 기업가인 이병철의 일본인식이 어떠했는지, 그리고 이런 인식이 일본과의 비즈니스 관계에 어떻게 활용되었는지가 글의 목적이어야 한다. 하지만 이병철의 일본인식에 대한 자료가 전혀 없다는 점이 문제다. 기록은 식민지 시대 일본지배에 대한 반감을 약간 드러낸 것밖에 없어 이병철의 일본인식을 거의 다룰 수가 없었다. 이 점이 본고의 한계다. 이 때문에 본고는 후자, 즉 이병철이 삼성의 자본축적 과정에 일본이라는 외부적 요인을 어떻게 활용했는가에 초점이 맞춰져 있다. 다시 말해 해방 후 경제개발 과정에서 태부족했던 자본·기술·경영방식을 채우기 위해 일본을 어떻게 활용했는지, 그럼으로써 삼성이 어떻게 자본축적을 하게 됐는지를 주로 살펴볼 것이다.

2. 이병철의 일본인식

이병철은 식민지기에 일본 유학을 했다. 더불어 이 시기에 창업했다. 그의 나이 20세 때인 1930년 일본 와세다대에 입학했다. 하지만 건강이 좋지 않아 유학생 활은 1년여 만에 끝났다. 사업은 귀국 후인 1936년 시작했다. 사업이 잘 돼 한때는 대지주가 되기도 했지만 이듬해 터진 중일전쟁으로 파산하는 등 시련을 겪기도 했다. 하지만 2년 후인 1938년 무역과 양조업으로 재기했는데, 이 역시 태평양 전쟁의 발발로 경영환경이 극도로 불안해지자 이듬해 회사 경영에서 손을 떼고 고향에 내려가 1945년 해방될 때까지 칩거했다.

6) 岩崎育夫, 『アジアの企業家』, 東洋經濟新報社, 2003, 10쪽.

이처럼 이병철은 식민지기에 청년 시절을 보냈으며, 동경 유학과 사업까지 했던 만큼 나름대로 일본관이 있었을 것으로 보인다. 하지만 앞에서 언급했듯이 그의 일본인식이 어떤 것이었는지를 알 만한 자료가 전무하다. 기껏해야 자서전에서 몇 차례 언급한 것만 남아 있을 뿐이다.

가령 그는 자서전에서 유학을 가기 위해 탄 일본 시모노세키(下關)행 선상에서 뱃멀미가 심해져서 일등석으로 옮기려고 했지만 일본인 형사가 건방지다며 가로막았다고 술회한 적이 있다. 그러면서 그는 “평생 잊지 못할 불쾌한 사건을 겪었다”며 “후년 내가 오직 사업에만 몰두하게 된 것은 식민지 지배하에 놓인 민족의 분노를 가슴깊이 새겨두게 했던 부관(釜關)연락선상의 조그만 사건이 있었기 때문이었는데도 모른다”고 밝혔다.⁷⁾

그는 또 태평양전쟁의 발발로 경영환경이 극도로 악화되자 “한국인 경영자나 상인들은 걸핏하면 공정가격을 어겼다는 이유로 경제범으로 적발돼 구속되는 일도 적지 않았다”고 술회했다. 이어 당시 회사가 취급하던 물품 중 5%는 자유판매가 허용되었다면서 “그 자유재량품을 나누어 달라는 일본인 관리들의 청탁을 들어주는 대신, 무고한 서민을 경찰이나 감옥에서 석방되도록 한 일도 비밀비재했다”⁸⁾고 밝혔다.

이처럼 식민지기 일본 지배에 대해 부정적 견해를 밝히면서도 때로는 일본인에 대한 긍정적인 의견을 피력하기도 했다. 예컨대 그가 1936년 정미소를 설립할 때 은행 용자를 받았는데, 당시 일본인 지점장은 “나를 전폭적으로 신뢰하여 사업을 적극 뒷받침해 주었다”고 기록했다. 그에게 고마움을 느꼈다는 등의 표현은 없었지만, 이병철은 해방 후 경제사절단의 일원으로 일본을 방문했을 때 일부러 시간을 내서 그를 만난 것으로 보아 그의 감정을 미뤄 짐작할 수 있을 것 같다.⁹⁾

또 그는 한국전쟁 직전인 1950년 2월, 재계 인사들로 구성된 일본경제시찰단의 일원으로 일본을 방문한 적이 있다. 당시를 회상하면서 이병철은 “일본 국민

7) 이병철, 『호암자전』, 중앙일보사, 1986, 13~14쪽.

8) 이병철, 『호암자전』, 38쪽.

9) 이병철, 『호암자전』, 26쪽.

의 생활상은 아직도 어려웠다”며 “백화점의 상품들도 하찮은 것뿐이었고 그나마 일반 서민들의 백화점 출입은 여의치 않은 것 같았다”고 지적했다. 그러면서도 그는 “일본인들의 의리와 신의는 여전히 살아 있어 결코 망하지 않고 재기할 것”으로 믿었다면서 그 후 일본이 재기한 데는 이 같은 “일본인 특유의 백절불굴의 국민성이 그 저력이 되었다”¹⁰⁾고 언급했다. 일본인의 정신에 감동했다는 얘기다.

이상에서 보듯이 이병철 역시 당시 대부분의 한국인들처럼 이중적인 대일 인식을 갖고 있었던 것 같다. 즉 한편으로는 피해의식을, 다른 한편으로는 경외감을 동시에 갖고 있었던 것으로 짐작된다.

하지만 일본과의 경제적 교류는 이러한 일본인식과는 큰 상관관계가 없었던 것으로 보인다. 왜냐하면 이병철은 ‘경제는 경제’라는 매우 실리적인 판단을 갖고 있었기 때문이다. 이와 관련, 이병철은 다음과 같이 밝히고 있다. “이승만 대통령의 반일감정은 철저했다. 일본과의 교역·친선을 서두르는 것은 민족정기에 위배된다—이것이 이대통령은 물론 한국민 모두의 감출 수 없는 심정이기도 했다. 그런 마음에는 나 역시 다를 바 없었다. 그러나 일본 열도를 태평양 저쪽으로 밀어붙일 수는 없는 노릇이 아니겠는가. 현실은 직시해야 한다. 허물며 무역과 같은 경제관계는 싫다 좋다하는 감정으로 좌우되어야 할 문제는 아니다.”¹¹⁾

이는 곧 이병철과 삼성의 대일관계 분석 시 그의 일본인식에 대한 연구는 큰 의미가 없다는 방증이라 생각된다. 다시 말해 이병철의 일본인식이 매우 부정적이었다고 해도 이것이 이병철의 대일 비즈니스 관계에 큰 영향을 미치지 않았을 것이라는 얘기다. 기업경영은 실리를 추구하는 경제적 영역이기 때문이다. 이병철의 일본관보다는 오히려 일본은 한국과 가장 가까운 나라라는 점, 그리고 한국보다 자본·기술·경영방식이 앞섰다는 점이 더 큰 영향을 미쳤을 것으로 짐작된다. 이렇게 보면 이병철이 일본과 적극적으로 교류했던 것도 이병철의 일본인식이 긍정적이어서가 아니라, 일본이 배우기 쉽고 모방하기도 편한 벤치마킹 대상이었기 때문이었다고 해석할 수 있다.

10) 이병철, 『호암자전』, 51-52쪽.

11) 이병철, 『호암자전』, 50쪽

3. 일본이 이병철에 미친 영향

1) 1950년대의 대일 교류

일본과의 비즈니스 관계는 1950년대부터 시작되었다. 해방 후 무역업(삼성물산)을 시작한 이병철은 1953년 제당업(제일제당), 54년 모직업(제일모직)으로 제조업에 진출했다. 이때 그는 기계 설비를 일본에서 들여오거나 도입하려고 노력했다. 제당 관련 플랜트는 일본에서 도입해 설탕 생산을 시작했고, 모직 플랜트는 일본에서 도입하려 했지만 정부의 반대로 실패했다.

플랜트 구입선을 일본으로 한 것은 일본 제품의 가격이 저렴하다는 점과 거리가 가까워 부품 조달이나 플랜트의 애프터서비스가 용이하다는 점 때문이었다. 예컨대 이병철은 제당 플랜트를 일본 업체에서 들여오면서 이를 조립·설치·시운전을 해줄 일본인 기술자도 필요했다고 술회했다.¹²⁾

문제는 이승만의 배일 감정이었다. 당시에는 일본제 플랜트의 수입은 물론, 일본인 기술자의 입국 자체가 아예 불가능했다. 이런 점에서 이병철이 플랜트를 일본에서 들여왔다는 것 자체가 이례적인 일이었다.¹³⁾ 하지만 기술자는 도저히 입국할 수 없어 제당 플랜트는 국내 기술자만으로 악전고투하면서 설치해야 했다. 이처럼 어려움이 많았음에도 불구하고 그는 모직업에 진출할 때도 관련 플랜트를 일본에서 또 도입하려고 했다. 그만큼 일본 제품의 비용상 이점이 컸기 때문으로 짐작된다. 하지만 이번에는 제당의 경우와 달리 정부가 처음부터 제동을 걸었다. 모직공장 설립허가를 신청한 이병철에게 독일제 플랜트를 사용해야 한다는 조건부로 허가해 줬다. 이로써 일본과의 비즈니스는 더 이상 진전될 수 없었고, 본격적인 대일 교류는 이승만 정부가 무너진 1960년 이후 시작됐다.

플랜트뿐 아니라 신규 사업 진출과 관련한 컨설팅 지원도 일본에서 받았다. 무역업 위주로 사업을 하던 이병철은 제조업에 진출하기로 결심했지만 어떤 업종으로 할지는 정하지 못했다. 고심 끝에 이병철은 제약과 제지, 제당업 중 하나

12) 이병철, 『호암자전』, 66쪽

를 고르려 했다. 결국 그는 세 업종에 대해 미쓰이물산에 컨설팅을 해달라고 의뢰했다. 하지만 미쓰이는 사업성 분석과 기획에만 제당은 3개월, 제약 6개월, 제지 8개월이 걸린다고 답변했다. 그때까지 기다릴 수 없다고 판단한 그는 사업성 분석이 빨리 마무리되는 제당업 진출을 결정했다.¹⁴⁾ 모직업도 마찬가지였다. 이병철은 모직공장의 건설과 기술 협력을 일본에서 받기로 하고 대일본모직에 마스터플랜을 세워달라고 의뢰한 적이 있다.¹⁵⁾

2) 정보수집 창구로서의 활용

이승만 정부가 물러난 후 이병철은 활발하게 일본과 교류했다. 즉 일본을 자본과 기술, 경영방식의 도입 거점으로 적극 활용하기 시작했다. 이는 국내의 여타 기업들도 마찬가지였다. 삼성이 보다 적극적으로 일본을 활용한 것은 사실이지만, 다른 기업들 역시 일본을 자본과 기술의 주요 도입선으로 삼았다. 이런 점에서 이병철과 일본의 관계에서 오히려 주목해야 할 부분은 이병철이 일본을 기술 정보와 시장 정보의 수집 창구로서 활용했다는 점이다.¹⁶⁾ 일본이라는 창문을 통해 세상을 보기 시작했다는 의미다. 이병철이 틈만 나면 일본을 방문했던 것도 이 때문이었다. 그중에서도 특기할 만한 것이 이른바 ‘도쿄 구상’이다.

이병철은 1960년부터 매년 정초가 되면 일본 도쿄를 방문했다.¹⁷⁾ 일본인과 교류하고 일본 언론을 접함으로써 인적 네트워크도 쌓고 세계의 정치·경제 정세

13) 정확한 이유는 알 수 없지만, 당시 이병철은 이승만과 특수 관계였기 때문에 가능했던 것 같다. 물론 두 사람이 어느 정도로 가까운 사이였는지도 정확히 알려진 바는 없다. 하지만 두 가지 점을 보강해 상당히 가까운 사이였던 것으로 추정된다. 우선 이병철의 기록이다. 그는 자서전에서 “이 박사(이승만을 지칭—인용자)와 선친 사이에 교분이 있었다”고 하면서 이승만이 대통령인 후 대구로 내려왔을 때 그는 “선친 함자를 들어 자기 소개를 했다”고 한다. 이때 “이 박사는 희색이 만연하여 집안 일 등을 두루 물었다”고 기록했다. 또 “이 박사가 대구에 왔을 때 들르라고 당부한 일이 있었으므로…이회장으로 이 박사를 방문했다”고도 했다(『호암자전』, 44~47쪽). 둘째 일본 학자인 이와사키 이쿠오(岩崎育夫)는 “이병철의 부친은 구한말 독립협회 회원이면서 기독교 청년회에 출입하면서 같은 나이인 이승만과 알고 지냈던 사이였다”며 “이것이 이병철의 전후 사업활동에 매우 큰 연줄이 됐다”고 한다(『호암자전』, 10쪽). 이병철이 1950년대 후반 5개 시중은행 중 3개를 인수함으로써 국내 최대의 재벌그룹으로 일약 성장했는데, 이 역시 이승만과의 특수 관계가 영향을 미쳤을 것으로 짐작된다.

14) 이병철, 『호암자전』, 64쪽

15) 하지만 독일 기계를 사용하라는 정부 방침 때문에 결국 독일 스피너우사로부터 공장설계와 기술 지원을 받았다.

16) 삼성경제연구소, 『호암의 경영철학』, 1988, 129~130쪽.

를 이해하기 위해서였다. 삼성의 신규사업은 물론 주요 임원 인사나 직제 개편 등이 이 같은 '도쿄 구상'의 산물이기도 했다.¹⁸⁾

우선 이병철은 현지 일본인들과 자주 만나면서 두터운 친분을 쌓았으며, 이들을 통해 정보와 지식을 습득했다. 이와 관련해 삼성물산 도쿄지점장을 지냈던 한 삼성 임원은 자신이 일본에서 한 일은 주로 이병철이 도쿄에 머물때 일본인과의 미팅 스케줄을 짜는 것이었다고 증언한 바 있다. 즉 그는 “일본 반도체산업의 어머니로 불리는 샤프의 부사장, 신일본제철 회장, 이토추상사 회장 등을 특히 자주 만나고 좋아했다. 이들과 만날 때면 늘 경청했다. 그러므로써 정보를 축적하고, 이를 머릿속에서 정리해 아이디어를 완성했다. 새 사업을 구상할 때도 해당 사업에서 성공한 사람, 실패한 사람, 사업이 지지부진한 사람을 고루 만나 크로스체크를 했다. 이런 구상 시간이 끝나고 서울로 돌아가면 얼마 후 삼성이 새로운 사업에 진출했다는 소식이 동경으로 들려왔다”¹⁹⁾고 술회했다.

이병철은 또 일본에서 자료 수집을 많이 했다고 한다. 한 일본 기업인은 “이병철은 일본에 올 때마다 항상 책을 한 아름 사서 가지고 갔다”²⁰⁾고 술회했다. 이병철은 또 삼성 임원들도 적극적으로 일본을 배우도록 했다. 일본에서 사온 책을 임원에게 읽혔고, 계열사 주요 경영자들은 아예 일본에 파견해 연수 받도록 조치했다.²¹⁾ 그래서 한때 삼성그룹 임원중 70%, 간부의 약 절반이 일본어를 구사할 수

17) 1960년부터였던 데는 그럴 만한 이유가 있다. 1959년 말 이병철은 방미 후 귀국하는 길이었다. 당시에는 도쿄에서 서울행 비행기를 갈아타도록 돼 있었는데, 이때 서울은 폭설로 귀국이 불가능했다. 그래서 이병철은 도쿄에서 1960년의 새해를 맞았는데, 당시 일본 TV는 세계의 정치, 경제, 군사, 사회, 문화 등을 전망하는 각계 권위자들의 좌담 프로그램을 방영했다. 국내에서는 국제적 정보를 접할 수 없었던 시절이었던지라 이병철은 많은 지식과 정보를 얻을 수 있었다. 특히 외국에서의 자금조달 방법으로 차관 도입이 있다는 걸 알게 됐다. 당시 비료공장(후일 한국비료)을 건설하려고 했지만 자금이 없어 고민 중이던 이병철에게는 아주 귀한 정보였다. 귀국 직후 이병철은 정부에 차관을 들여와 비료공장을 건설하겠다는 계획을 건의했다. 이때부터 이병철은 매년 정초에 일본을 찾았다. 이병철, 『호암자전』, 93~95쪽.

18) 전자산업과 반도체, 항공산업 진출 등이 도쿄 구상의 산물이었다. 삼성경제연구소, 『호암의 경영철학』, 145~146쪽.

19) 이길현, 『호암의 '도쿄구상'』, 『월간중앙』, 2010년 1월, 60쪽. 다른 전 도쿄지점장의 회고도 같다. 그는 “(이병철이) 출장 때 만나는 일본 재계인사들과의 일정 짜기와 인맥관리가 주요 업무였다”(『중앙일보』, 2010년 2월 4일자)고 밝혔다.

20) 이 기업인(모모세 다다시)은 당시 일본은 어느 나라보다 각국의 신지식들이 빠르게 번역되는 출판의 왕국이었다고 말했다. 그러면서 “당시 가장 빠르게 새로운 지식을 흡수해 가는 방법 중 하나가 일본 책을 구매하는 것”이라고 술회했다. 『외국 경영자들이 본 이병철』, 『이코노미스트』, 2010년 2월 16일~23일, 35쪽.

21) 예를 들어 삼성전자의 창업 멤버이자 전자소그룹의 초대 CEO를 역임한 김광호도 일본 산요전기에서 2년간 연수를 받았다. 윤종언, 『단절과 비약 — 삼성TV사업의 기술학습과정』, 삼성경제연구소, 2003년12월(내부자료).

있었다.²²⁾ 자신의 세 아들도 모두 일본에서 대학 공부를 하도록 했다.²³⁾

더 나아가 이병철은 도쿄를 삼성그룹의 정보센터로 활용했다. 그가 일본에 머물지 않을 때도 삼성물산 도쿄지점을 통해 각종 정보를 수집하도록 했다. 당시 삼성물산 도쿄지점장은 “매일 아침 9시에 이병철 회장이 국제전화를 걸어왔다. 심지어 일본 TV 프로를 보고 녹화할 것을 지정하기도 했다. 이 테이프를 본 후에는 유관부서로 내려 보냈다”²⁴⁾고 밝혔다.

삼성이 여타 한국 기업들보다도 훨씬 일본 지향적인 기업문화를 갖고 있었던 것은 이 때문으로 생각된다. 물론 다른 기업들도 일본을 지식과 정보의 도입창구로 활용했을 것으로 짐작되지만 이병철과 삼성만큼 지속적·체계적이면서 전사(全社)적으로 하진 않았다. 예컨대 다른 기업에는 도쿄 구상이란 것이 없었다. 결국 삼성이 일본을 통해 기술과 경영정보를 얻고, 세계의 정세를 이해하다 보니 다른 기업보다 더 많이 일본에 의존할 수밖에 없게 됐던 것으로 추정된다.

일본을 적극적으로 활용한 것은 전자산업과 반도체산업의 진출 당시였다. 우선 전자산업 진출 당시 이병철이 일본을 어떻게 활용했는지를 살펴보자.

이병철은 한국비료의 밀수사건으로 경영일선에서 퇴진했다가²⁵⁾ 1968년 복귀하면서 한국비료에 버금가는 신규사업에 진출하려 했다. 한국비료를 헌납한 후 삼성에는 미래유망산업이 없었기 때문이다. 당시 삼성의 주력산업은 여전히 제당과 모직이었다. 1950년대에는 ‘황금알을 낳는 거위’로 불리었던 유망사업이었지만 1960년대에 접어들면서 한계에 부딪혔다. 이를 극복하기 위해 조미료산업에 진출했지만 선발기업의 진입장벽에 부닥쳤다.²⁶⁾ 모직업도 1960년대 말부터 쇠퇴하기 시작했다. 생활양식 변화와 1960년대 말의 불경기 등으로 수요가 감소했기 때문이다. 게다가 공급 과잉으로 인한 재고 누적과 미국의 섬유수입쿼터

22) 『중앙일보』, 2010년 2월 4일자.

23) 아들 세 명(명희, 창희, 건희)은 모두 일본 와세다대를 졸업했고, 건희의 외아들인 재용은 게이오대(석사)를 다녔다.

24) 『중앙일보』, 2010년 2월 4일자.

25) 1966년 삼성이 건설 중이던 한국비료 공장은 밀수 혐의로 검찰 조사를 받게 됐다. 이에 따라 이병철은 한국비료를 국가에 헌납하고 삼성그룹 회장직을 사임했다.

26) 삼성전자가 설립되기 직전인 1963-67년의 5년간 제일제당의 연평균 성장률은 17%로, 직전 5년간 성장률 57%의 3분의 1 수준밖에 안 됐다. 김영욱, 「삼성의 다각화과정과 지배구조에 관한 연구」, 서울대 박사학위논문, 1993, 62쪽.

제 실시로 수출전망도 어두웠다. 1968년 합섬사업 진출은 이 때문이었다.²⁷⁾

하지만 이병철은 조미료와 합섬 정도의 차원이 아닌, 미래의 대형 먹을거리 사업을 찾고자 했고, 그 결과 전자산업에 진출하기로 결정했다. 이병철은 전자산업이 기술·노동력·부가가치·내수·수출 전망 등 한국의 경제발전 단계에 적합한 산업이라고 결론지었다.²⁸⁾ 하지만 이렇게 결정하기까지는 정부의 전자산업 진흥 정책과 일본 전자산업의 비약적인 발전이 큰 영향을 미쳤다. 우선 정부는 '2차 경제개발 5개년 계획'(1967~71)에서 전자공업을 수출전략산업으로 육성하겠다고 발표, 1968년 12월 전자공업진흥법을 제정하는 등 본격적 지원에 나섰다.²⁹⁾

일본 전자산업의 비약적 발전도 영향을 미쳤다. 당시 미국의 가전산업은 높은 인건비와 일본기업과의 경쟁에 직면해 경쟁력을 상실해 가고 있었지만 일본의 전자산업은 매년 40~50%의 고도성장을 했다.³⁰⁾ 그래서 이병철은 "일본은 1950년대에 진출해 불과 10년여 만에 구미와 겨루게 되었다"고 탄복하면서 "(하지만) 기술만 도입하면 삼성도 반드시 성공할 수 있다고 확신했다"³¹⁾고 밝혔다. 특히 산요전기 이우에 토시오 회장의 충고가 결정적 영향을 미쳤다. 그는 "전자산업은 미래에서 반도체 칩을 만드는 등 무에서 유를 창조하는 고부가가치산업"이라고 강조했고, 이에 따라 이병철은 전자산업 진출 결심을 굳혔다.³²⁾

또 삼성은 후일 가전산업에서 전자교환기와 컴퓨터, 반도체 등의 산업전자로 확대하는데, 이는 이병철이 가전산업 진출 당시 그렸던 그림이기도 했다. 당시 그는 가전에서 기반을 다진 후 반도체와 컴퓨터, 전자교환기 등 산업전자로 사업을 확대한다는 구상을 갖고 있었는데³³⁾ 이 역시 이우에 토시오 회장의 당시 충고가 큰 영향을 미쳤던 것으로 추정된다.

1983년 반도체산업 진출 때도 일본의 영향을 많이 받았다. 1970년대 말 글

27) 『제일모직 30년사』, 1984년, 81~82쪽.

28) 이병철, 『호암자전』, 205쪽.

29) 김영욱, 『삼성의 다각화과정과 지배구조에 관한 연구』, 62~63쪽.

30) 曹斗燮·尹鍾彦, 『三星の技術能力構築戰略』, 有斐閣, 2005, 25쪽.

31) 이병철, 『호암자전』, 206쪽.

32) 『삼성전자 20년사』, 115~116쪽.

33) 이병철, 『호암자전』, 206쪽.

로벌 불황으로 가전제품에 대한 수입 규제가 강화되고, 기술이전이 어려워지면서 흑백TV와 냉장고 등 가정용 전자제품의 성장세는 한계에 부딪혔다. 게다가 삼성의 전자제품 중 가정용 전자제품 비중은 1970년 28.3%에서 1980년 40.3%로 크게 늘어났지만 산업용 전자제품과 전자부품의 비중은 각각 16.0%에서 12.7%로, 55.7%에서 47%로 줄었다. 당시 전기·전자산업을 1980년대의 전략산업으로 구상하고 있던 삼성으로서는 부품의 지나친 대외의존 현상을 타개해야 했다. 정부도 이런 문제점을 인식해 1981년 전자공업고도화 계획을 마련, 산업용전자기기의 비중을 늘리고 수입에 의존하는 부품·소재의 국산화를 촉진하기로 결정했다.³⁴⁾ 이런 대내외적인 변화들이 이병철로 하여금 반도체산업에 뛰어들게 한 주요 요인이었던 것으로 추정된다.³⁵⁾

하지만 일본의 영향도 크게 작용했다. 우선 일본의 반도체가 세계를 석권하고 있다는 점이였다. 이병철은 “미국의 설계에 의한 생산설비를 도입해서 양산공정을 개발한 일본의 반도체가 미국시장을 침식하고 있었다. 미국의 반도체기업은 IBM등 소수의 대기업을 제외하고는 그 대부분이 일본제품의 대량공세에 밀려 경영난을 겪고 있었다”고 술회한 바 있다.³⁶⁾ 당시 일본은 1973년 제1차 석유위기 이후 산업구조를 자원 절약적이면서 고부가가치인 첨단기술로의 전환에 성공했다. 그 경험과 과정을 이병철은 1980년 일본의 한 반도체 전문가로부터 들으면서 반도체의 중요성을 알게 됐다고 회고한 바 있다.³⁷⁾

그래서 그는 일본의 전문가 면담과 각종 자료를 통해 반도체에 대해 공부하기 시작했다. 반도체는 가정전자제품뿐 아니라 산업용 전자제품과 전기·전자부품 등 모든 전자제품의 핵심부품이라는 점, 그래서 시장성이 아주 크다는 점, 삼

34) 김영욱, 「삼성의 다각화과정과 지배구조에 관한 연구」, 84~86쪽.

35) 예를 들어 이병철은 이렇게 말하고 있다. “세계적인 경기불황과 선진국들의 보호무역주의 강화로 값싼 제품의 대량수출에 의한 무역도 한계에 다다랐다. 이를 극복하고 제2의 도약을 하기 위해서는 첨단기술개발밖에 없다고 판단했다. 지금이야말로 하이테크 산업으로 변신을 도모하지 않고는 영영 경제개발을 기약할 수 없다는 확신이었다.” 이병철, 『호암자전』, 243쪽.

36) 이병철, 『호암자전』, 234쪽.

37) 이 전문가는 “일본은 1973년 석유위기 이후 제철과 조선, 석유화학 등에서 반도체와 컴퓨터 등 첨단기술산업으로 전환하고 있다”며 “그게 일본산업의 살 길”이라고 말했다는 것이다. 이병철, 『호암자전』, 235~236쪽.

성이 전기·전자산업을 전략산업으로 삼은 이상 피해갈 수 없다는 점을 알게 됐고 결국 1983년 반도체 진출을 결정했다.

이처럼 이병철에게 있어 일본은 신호등이거나 모방의 대상이었다. 일본을 따라하면 삼성도 일본처럼 될 것이라고 생각했던 것 같다. 이병철이 일본의 각계 각 분야의 전문가들을 만나고, 각종 자료를 수집해 일본 기업과 산업, 기술의 동향은 물론 미래 전망까지도 파악하려 했던 것은 이 때문으로 추정된다. 그리고 결과는 성공적이었다. 일본의 성공 경험을 본받아 추진한 가전과 반도체 진출이 아니었더라면 지금의 삼성이 없었을 것이라고 생각돼서이다.

이병철이 일본을 모방하려 한 또다른 이유로 일본 기업이 미국과 유럽 기업보다 한국 기업들에게 상대적으로 호의적인 반응을 보였다는 점을 꼽을 수 있다. 당시 한국은 세계 최빈국 중 하나였다. 삼성이 당시에도 한국 최대 재벌그룹이기는 했지만 미국과 유럽 등 세계적 대기업의 경영자들은 삼성을 잘 알지 못했기 때문에 관심을 보이지 않았고 따라서 자본제휴와 기술도입 요청을 거부하는 경우가 많았다.³⁸⁾ 이런 점에서 보면 일본 배우기는 불가피했던 것으로 판단된다.

3) 기술·자본 제휴선으로 활용

이병철은 일본을 쫓아가려면 일본에서 기술과 자본을 그대로 들여오는 것이 최선이라고 생각했던 것으로 추정된다. 삼성의 기술 도입 및 자본 제휴선이 대부분 일본이었던 것은 이 때문으로 보인다. 게다가 이병철은 독자적 기술개발보다 기술도입을 선호한 기업가였다. 왜냐하면 선진국 기술을 하루아침에 따라잡을 수는 없다고 생각했기 때문이다. 예컨대 그는 “기술축적의 깊이가 있어야 하고, 각 분야별로 쌓아올린 기술 수준이 사회적으로 골고루 평준화돼 있어야 한다”³⁹⁾고 생각했다. 국가는 물론 삼성 내부에도 축적된 기술이 별로 없으므로 외국의 선진 기술을 도입해야 한다는 논리였다. 실제로 그는 이런 주장을 여러 차례 했다.

“기술의 발상지는 유럽이다. 거기서 개발된 기술이 미국으로 건너가 미국이

38) 曹斗燮·尹鍾彦, 『三星の技術能力構築戰略』, 25쪽.

39) 호암재단, 『호암어록-기업은 사람이다』, 1997, 126쪽.

한 단계 더 발전시켜 세계 최강의 국가가 되었다. 오리지널 기술은 미국이 다 갖고 있고, 그 밑의 첨단기술을 일본이 들여다가 최대로 활용했다. 이후 일본은 기술의 자체개발에 주력해 괄목할 만한 성장을 거뒀다. 우리에게도 시급하고 중요한 것이 기술도입이다.⁴⁰⁾

요컨대 기술도입 후 기술개발을 한 일본의 기술축적 과정을 우리도 그대로 따라가야 기술격차도 줄일 수 있고 독자기술개발도 할 수 있다는 주장이었다.⁴¹⁾ 이병철은 실제로 기술도입을 하면서도 독자적인 기술개발을 병행 추진했다. 후일 기술도입이 어려워졌을 때 독자적으로 제품개발을 시작했던 것도 기술도입을 통해 축적된 기술력 때문이었다.

1969년 진출한 전자산업이 그러한 사례다. 삼성전자는 당시 국내 경쟁업체들과 달리 완제품과 부품의 동시 생산을 추진했다. 이 때문에 전자 계열사가 4개였다. TV세트·라디오·테이프 레코더·스테레오 등 완제품을 생산하는 삼성산요전기(1969년 12월 설립, 진공관·브라운관 등의 부품을 생산하는 삼성NEC(1970년 1월 설립, 지금의 삼성SDI), 역시 부품인 튜너·편향코일·고압트랜스·전압컨덴서 등을 생산하는 삼성산요파츠(1973년 8월 설립, 지금의 삼성전기), 브라운관 유리를 생산하는 삼성코닝(1973년 12월 설립) 등이었다. 이로써 삼성은 브라운관 유리→튜너와 편향코일→브라운관→TV세트로 이어지는 수직계열화체제를 갖췄다.⁴²⁾ 하지만 4개사 모두 기술뿐 아니라 자본까지도 도입한 합작사였다. 삼

40) 호암재단, 『호암어록-기업은 사람이다』, 151쪽.

41) 이병철의 경영철학을 풀이한 삼성경제연구소도 같은 해석이다. 이병철은 “선진 기술을 도입해 최대한 활용하여 국력을 쌓고 이를 바탕으로 신기술개발에 힘을 쏟는 것이 더욱 효과적”이란 생각을 갖고 있었다면서 “이런 점에서 일본을 본보기로 삼자고 주장했다”는 것이다. 삼성경제연구소, 『호암의 경영철학』, 129쪽. 또 일본의 학자도 같은 견해다. 柳町功은 삼성이 성공한 건 “선진국 기업과의 적극적인 제휴전략이었다”면서 반도체를 예로 들었다. 즉 “선발 미국 기업 및 일본 기업으로부터의 기술 도입, 기술의 내부화에 의한 독자기술력 확보 등이…… 삼성의 독주를 가능하게 만들었다”고 한다. 柳町功, 『韓国における經濟發展と企業家精神』, 赤川元章·唐木旁和 編著, 『東アジア經濟研究のフロンティア』, 慶應義塾大学出版会, 2004, 194~196쪽.

42) 1968년 12월 설립된 삼성전자는 합작회사의 설립을 추진할 투자주체와 전자산업을 총괄할 회사로서 설립됐다. 제조 기업으로 설립된 것이 아니었다. 『삼성전자 20년사』, 117쪽. 또 삼성산요전기와 삼성NEC를 설립한 후에는 이들이 생산한 제품의 판매와 기획업무만 했다. 하지만 후일 합작사인 일본 산요전기와 같음을 빗대면서 삼성전자는 별도의 제품 생산기업인 삼성일렉트릭스를 1971년 9월 자회사로 설립, TV등이 가전제품을 생산하도록 했다. 이어 1973년 삼성일렉트릭스, 1977년 삼성산요전기를 흡수합병해 삼성 내 유일한 가전 완제품의 생산 및 판매기업으로 변모했다. 이상 김영옥, 『삼성의 다각화과정과 지배구조에 관한 연구』, 61쪽.

성산요전기는 일본산요전기와 스미토모상사가 50%, 삼성NEC는 일본NEC가 50%, 삼성산요파츠는 산요전기가 37.5%의 지분을 각각 소유했다.

합작전 역시 회사 이름에서 알 수 있듯이 미국코닝과 합작한 삼성코닝을 제외하고는 모두 일본 기업이었다. 하지만 미국코닝 역시 처음부터 이병철이 원했던 제휴선이 아니었다. 브라운관 유리의 기술도입을 처음에 요청했던 기업은 일본정밀유리였다. 하지만 이 회사는 국내의 한국전기초자와 이미 합작관계를 맺고 있었기에 삼성의 요청을 거절했고, 결국 코닝을 차선책으로 선택했다.

이처럼 합작 및 기술제휴선이 일본 기업 일색이었던 이유는 앞서 언급했듯이 일본 전자산업의 경쟁력이었다. 향후의 시장을 고려하면 미국업체와의 기술 제휴가 유리했지만, 미국의 가전산업은 사양화하고 있는 반면 일본은 고도성장을 하고 있었기 때문이다. 일본 기업인과 평소 쌓아 놓은 인간적 신뢰와 친분 영향도 있었다. 산요와 NEC가 합작선이 된 데는 이들 기업의 회장과의 인간적 유대 관계 덕분이 컸다.

하지만 삼성이 제휴한 일본 기업들은 일본 내 최고의 전자업체는 아니었다. 당시 일본의 간판 전자업체는 마쓰시타, 도시바, 히타치 등이었다. 하지만 삼성은 산요전기와 NEC에서 기술을 들여왔다. 이렇게 된 것은 일본과의 제휴가 한국 전자산업계의 일반적인 현상이었기 때문이 컸다. 다시 말해 삼성보다 먼저 전자산업에 진출했던 기업들이 이미 삼성에 앞서 일본기업과 자본 및 기술제휴를 맺고 있었기 때문이다. 금성사(지금의 LG전자)는 히타치(1966년 기술도입 계약)와, 대한전선은 도시바(69년)와, 동남전기는 하야카와전기(샤프의 전신, 1968년)과 각각 제휴계약을 맺고 있던 차였다.⁴³⁾ 마쓰시타는 기존 제휴선이 없었기 때문에 삼성은 계약을 맺으려 찾아갔지만 기술 이전의 대가를 지나치게 요구하는 바람에 산요와 NEC로 방향을 틀었다.⁴⁴⁾

일본에서의 기술도입은 전자산업뿐만 아니었다. 축적된 기술이 요구되는 제조업에 진출할 경우 삼성은 거의 대부분 일본과 합작을 맺었는데, 1970년대 중

43) 예외가 없는 것은 아니었다. 기령 천우사는 필립스와 제휴했다. 하지만 이는 당시 국내전자산업계에서는 극히 예외적인 일이었다.

반까지는 대체로 그러했다. 조선업과 기계공업(삼성중공업, 1974년 설립)은 일본 IHI와,⁴⁵⁾ 석유화학(삼성석유화학, 1974년 설립)은 미쓰이석유화학과,⁴⁶⁾ 합성섬유(제일합섬, 1972년 설립)는 일본 도레이 및 미쓰이물산과 제휴했다.⁴⁷⁾

하지만 1970년대 후반으로 넘어가면서 이병철은 대일 의존에서 조금씩 탈피하기 시작하며, 1980년대가 되면 일본과의 합작을 통한 신규사업 진출과 회사 신설은 크게 감소했다. 미국과 유럽 기업으로 기술 및 자본제휴선이 이전되기 때문이다. 삼성GTE통신(1977년 설립, 합작선 미국 GTE), 삼성의료기기(1984년, 미 GE), 삼성휴렛패커드(1984년, 미 HP), 삼성유나이티드항공(1985년, 미 휴렛&휘트니항공), 삼성SDS(1987년, 한국IBM), 대한정밀화학(1988년, 독일 칼리케미), 제일시바가이(1988년, 스위스 시바가이), 삼성BP화학(1989년, 영국BP)등이다. 이 무렵 일본과 합작을 체결한 것은 삼성시계(1985)와 제일냉동식품(1987)뿐이다.

1983년 초대규모 집적회로(VLSI)반도체에 투자할 때도 그러했다. 일본의 반도체 성공 사례가 이병철의 반도체 진출 결심을 굳혔으며, 그 이후 진출에 필요한 각종 정보와 전문가 의견도 일본에서 수집하거나 청취했다. 하지만 막상 투자를 할 때는 일본 의존도가 낮았다. 관련 기술을 일본 사프뿐 아니라 미국 마이크론에서도 도입했다. 즉 사프로부터는 CMOS공정기술과 16KS램 기술을, 마이크론으로부터는 64KD램 기술을 들여왔다.

이처럼 1970년대 후반부터 기술과 자본에서 일본 의존도가 낮아진 이유는

44) 하지만 결과적으로 이것이 삼성에는 유리하게 작용했다. 산요와 NEC는 일본에서도 메이저 전자업체는 아니었기 때문에 도시바나 히타치보다는 삼성의 독자적인 기술 개발과 수출시장 개척에 상대적으로 제약을 덜 가했다. 예를 들어 NEC는 진공관과 흑백브라운관의 생산기종이 다양하지 않았기 때문에 삼성의 독자개발을 오히려 장려했다. 하지만 히타치나 도시바는 기술이 앞서 있는 데다 개척한 해외시장이 넓었기 때문에 금성사와 대한전선의 독자적인 활동에 많은 제약을 가했다. 윤종연, 「단절과 비약—삼성TV사업의 기술학습과정」, 17쪽.

45) 조선업은 IHI와 합작계약까지 체결했지만 석유위기로 결국 무산되고 만다. 삼성의 조선업 진출은 그후 중소형 조선사의 인수를 통해 이뤄지며, 이는 IHI와 무관하다. 기계공업은 IHI와 합작을 체결했지만 후일 방산업체로 지정되면서 IHI는 지분을 모두 삼성에 넘기고 철수했다. 당시 지분은 25%였다. 이병철, 『호암자전』, 211~214쪽과 김영욱, 「삼성의 다각화과정과 지배구조에 관한 연구」, 187쪽.

46) 제일모직은 자신들이 생산하는 폴리에스터의 원료가 되는 TPA를 제조하기 위해 석유화학 공업에 진출했는데, 그 마스터플랜을 미쓰이석유화학이 줬다. TPA 핵심 기술을 갖고 있는 미국의 아모코사가 미쓰이와 함께 공동출자한 것 역시 미쓰이의 계획에 따른 것이다. 미쓰이는 아모코와 공동으로 50% 지분을 출자했다.

47) 도레이와 미쓰이의 지분은 각각 14.3%씩이었다.

두 가지 때문으로 볼 수 있다. 첫째는 일본이 기술이전을 매우 꺼려했기 때문이다. 반도체 기술의 경우 이병철은 일본에서 도입하려고 노력했지만 일본 업체들이 기술보호를 이유로 거절했다. 유일하게 일본의 샤프가 동의했는데, 그러자 일본 산업계에서는 샤프를 ‘국익을 해치는 역적’이라고 비난했다.⁴⁸⁾ 가전제품도 마찬가지였다. 삼성은 1979년 VCR을 일본·서독·네덜란드에 이어 세계에서 네번째로 독자 개발에 성공했는데, 이는 일본이 기술이전을 꺼려했기 때문이었다.

둘째, 삼성이 어느 정도로 기술을 축적한 때문도 있다. 일본에 그렇게 의존하지 않아도 될 만큼의 실력이 쌓였다는 얘기다. 예를 들어 삼성전관(옛 삼성NEC)은 1975년 이코노TV를 개발했다. 예열이 필요 없는, 그럼으로써 절전이 가능한 TV였는데 핵심은 브라운관에 있었다. 순간 수상방식의 이 브라운관을 삼성전자는 네덜란드 필립스와 일본 NEC에 이어 세계에서 세번째로 독자개발하는 데 성공했다.⁴⁹⁾ 결국 기술 도입으로 기술을 축적한 후 독자 기술개발에 나선다는 이병철의 전략이 주효했다는 얘기다.⁵⁰⁾

셋째, 1970년대 후반 이후 합작 및 기술도입 사례를 보면 대부분 정밀기술이 요구되는 특정부품산업과 정밀공업, 컴퓨터 등 산업용 전기산업이었다. 일본보다 기술이 우월한 미국과 유럽 기업이 강점이 있는 업종이었기 때문에 일본에 매달릴 이유가 상대적으로 적었던 때문도 있다.

4) 일본에서 배운 경영방식

이병철이 일본에서 배우고 도입한 것은 정보와 지식, 기술과 자본만이 아니었다. 경영방식도 일본 영향을 많이 받았다. 국내 재벌그룹은 오너 지분율이 매우 낮다.

48) 이병철, 『호암자전』, 238~239쪽. 삼성물산 도쿄지점장을 지낸 정준명의 증언도 동일하다. “일본 NEC나 후지쓰 등 일본 재계 고위인사를 만나 기술협조를 논의해도 아예 반도체사업을 하지 않는 게 상책이라며, 투자회수 문제 내지 기술의 급변 등 부정적인 견해로 일관했다. 삼성이 반도체 사업을 하는 걸 양호지환(養虎之患)으로 견제했던 것 같다”(정준명, 『한반도는 반도체』, 『월간중앙』, 2010. 1, 74쪽).

49) 그러자 삼성전관에 파견나와 있던 일본NEC기술자들이 삼성전자의 기술자들을 대하는 자세가 180도로 달라졌다고 한다. 과거에는 학생이나 제자처럼 취급했지만 그후부터는 동등한 기술자로 대우하기 시작했다는 것이다. 曹斗燮·尹鍾彦, 『三星의技術能力構築戰略』, 74쪽.

50) 당시 이병철에게는 기술도입과 관련한 4가지 원칙이 있었는데 그 중 하나가, “무조건 저자세로 도입하려 들지 말고 기술도입의 목적을 명확히 해서 이익을 생각하라”는 것이다. 삼성경제연구소, 『호암의 경영철학』, 129~130쪽.

공정거래위원회에 따르면 2008년 말 기준으로 자산 5조원 이상이면서 오너가 있는 그룹은 31개인데, 이들 그룹의 오너 및 친인척 지분율은 평균 4.51%에 지나지 않는다. 그럼에도 불구하고 오너들이 그룹을 완벽하게 지배하는 것은 두 가지 이유 때문이다.

첫째는 계열사 지분율이다. 31개 그룹의 경우 46%가 넘는다. 오너 및 가족 지분율과 합치면 과반수가 넘기 때문에 임원 임면권 등 대주주로서의 지배권을 완벽히 행사할 수 있다. 두번째가 그룹 회장으로서의 최종 의사결정권한이다. 하지만 계열사들이 많아지고 그룹 규모가 커지면 오너 혼자 통제하기가 쉽지 않다. 한국 재벌그룹들이 한때 정부의 강력한 규제에도 불구하고 재벌통제조직을 유지하고 있는 것은 이 때문이다. 재벌통제조직의 지원을 받아 그룹을 통제하고 있다는 얘기다. 이 조직은 예전에는 비서실이나 종합기획실 등의 명칭을 갖고 있었고, 1997년 외환위기 이후 구조조정본부 등의 이름으로 유지되고 있다. 지주회사체제로 변신한 그룹의 경우에는 지주회사가 통제조직 역할을 하고 있다. 한국 재벌 중에서는 삼성이 가장 먼저 재벌통제조직을 설립했다.⁵¹⁾ 비서실이 바로 그것인데, 1959년에 설립됐다. 이병철은 이 비서실을 통해 삼성의 계열사들을 조정·통제하고, 일상적 경영활동도 감시·평가하며, 신규사업 진출 전략도 수립했다.

또 삼성 비서실은 유독 권한이 막강한 것으로 정평이 나 있다. 계열사의 경영 실적에 대한 평가권한과 계열사 임원에 대한 인사권한이 여타 그룹보다 훨씬 더 강했다. 물론 이는 이병철이 그만 한 권한을 부여했기 때문이다.⁵²⁾ 이처럼 비서실이 가장 먼저 설립되고, 권한이 강한 데는 일본 영향을 받았던 것으로 추정할 수 있다. 그 근거는 두 가지다.

우선 이병철의 수많은 일본 인맥 중에서도 세지마 류조와는 특히 가까웠다.

51) 국내 재벌그룹 중 최초다. 가령 LG 기획조정실 68년, 지금은 해체된 대우 기획조정실 76년, SK 경영기획실 74년, 현대 종합기획실 79년 설립됐다. 다른 그룹들보다 최소 10년 이상 먼저 설립한 것이다. 그만큼 필요성이 있었기 때문으로 보인다. 왜냐하면 삼성은 이미 1950년대 말 무역과 제조, 은행 등 여러 산업에 걸쳐 13개의 계열사를 거느린 한국 최대의 재벌이 됐기 때문이다.

52) 이병철은 비서실은 그룹 회장과 똑같은 경영철학과 경영방침을 가져야 한다고 역설할 정도로 막강한 권한을 부여했다. 삼성경제연구소, 『호암의 경영철학』, 181쪽.

이토추상사 회장을 지내기도 했던 그는 나이⁵³⁾와 성향 면에서 이병철과 딱 맞았던 것으로 알려져 있다. 그는 2차세계대전 당시의 일본 군인으로, 대본영 참모와 관동군 참모를 지냈던 사람으로 전략과 정책에 능하다는 평가를 받고 있다. 이 때문에 그는 이병철에게 평소 일본 전쟁사와 일본군 대본영 조직에 관한 얘기도 많이 했으며, 이병철은 거기서 아이디어를 얻어 비서실이란 조직을 설립하고 권한을 부여했을 것으로 추정된다. 세지마도 삼성의 도약과 비서실을 보면서 일본군 대본영의 성공모델이라고 평한 적도 있다.⁵⁴⁾

둘째는 일본 전전(戰前) 지주회사인 재벌본사에서 모방했을 가능성이다.⁵⁵⁾ 미쓰이는 1908년 미쓰이합명회사라는 이름의 재벌본사를 설립했다. 한국 재벌 처럼 일본의 전전 재벌도 여러 계열사들을 거느린 그룹형 시스템이었는데, 당시 계열사들이 자신의 이익을 그룹 전체의 이익에 우선시하는 일이 벌어졌다는 것이다. 그래서 미쓰이는 이를 효율적으로 통제하기 위해 본사를 설립했다.⁵⁶⁾ 삼성 역시 다수의 자회사를 보다 효과적으로 관리할 필요가 생겼고, 그 방안으로 일본 방식을 모방해 비서실을 설립했을 가능성이 크다.

또 삼성의 인력 교육·훈련 과정도 상당 부분 일본에서 도입한 영향이 크다. 전직 삼성 임원은 삼성의 인재 양성은 다른 국내기업보다 체계적이며 커리큘럼과 시간 배정, 강의안 등과 관련해 일본 주요 기업들을 벤치마킹했다고 밝혔다.⁵⁷⁾

삼성이 일찌감치 품질관리(QC)에 눈을 뜬 것도 일본 기업의 영향이 컸다. 합작선이었던 산요전기와 NEC, 삼성전자의 주요 고객이었던 마쓰시타전기나 미쓰비시전기 등 일본 기업들이 품질에 민감했기 때문이다. 삼성산요전기는 1971년

53) 이병철보다 한살 적은 1911년생이다.

54) 곽재원, 『삼성시스템의 진화』, 『월간중앙』, 2010년 1월, 57쪽.

55) 일본 언론도 그렇게 생각했던 모양이다. 즉 일본 경제잡지인 『닛케이비즈니스』는 이병철과 인터뷰를 하면서 “비서실은 전쟁전 일본 재벌의 총본사 구실을 하고 있는 것으로 생각”된다며 질문을 던지기도 했다. 하지만 이병철은 답변하지 않았다. 『닛케이비즈니스』, 1977년 8월호(이원수, 『이병철 그는 누구인가』, 자유문화사, 1983, 138쪽에서 재인용).

56) 森川英正, 『日本財閥史』, 教育社, 1978, 16쪽.

57) 그는 “신입사원 교육, 직급 및 직능별 집합교육, 승진자 보수교육 등을 위해. 연수원을 지어 교육하기로 결정했다”면서 “하지만 커리큘럼과 시간 배정, 교안 마련 등 해야 할 바를 잘 몰랐다”고 했다. 이어 “(이런 이유 때문에) 일본 소니와 산요 등 주요 기업의 외국인 교육실태와 제도, 교육현장 등을 탐방하는 등 벤치마킹했다”며 “심지어 일본 교재를 수집, 번역해 이를 응용했다”고 했다. 그는 또 회사교육제도 등도 일본을 모방했다고 했다. 이상 『중앙일보』, 2010년 2월 5일.

부터 품질관리요원들을 일본에 파견했으며, 1973년부터는 QC서클 활동을 도입 하면서 전 사원에 QC교육을 실시했다. 삼성은 또 일본 산요전기가 1968년부터 시작한 무결점(ZD)운동을 도입해 1973년을 ‘ZD운동 추진의 해’로 선정했다. 이 어 삼성전자는 1977년 각 사업부별로 추진해 오던 경영합리화활동을 전사적 품질관리운동(TQC)으로 발전시켰다.⁵⁸⁾

5) 일본 추월하기

이병철은 이처럼 일본에서 배우고 일본을 모방하면서도 장차 일본을 이기겠다는 극일(克日)의식을 가졌다. 이렇게 보는 근거는 세 가지다.

첫째, 이병철의 발언이다. 일본에 상당히 의존했지만 그렇더라도 필요한 것 만 배운다고 생각했다. 그는 “생산기술, 품질관리는 일본이 낫다. 그러나 기술의 원천은 원래 미국이 아직도 월등하다”⁵⁹⁾고 말했다. 그는 실제로 전자사업을 시작 하면서 ‘기술도입의 4원칙’을 설정하고 이를 임원들에게 주지시켰다. 그 중 하나 가 “도입의 거점을 도쿄에 두고 세계 특허 등 고급자료를 입수해서 활용하는 방 법을 연구해야 한다”는 것이다. 머리는 일본에 두되, 눈은 전세계를 향해야 한다 는 얘기다. 1970년대 후반에 접어들면서 품질관리는 일본과, 기술제휴는 미국과 유럽기업과 맺는 경향이 두드러지기 시작한 이유이기도 하다. 이병철은 또 “수동 적인 도입에 만족하지 말고 도입 이후의 기술학습을 적극적으로 추진해야 한다” 고 생각했다.⁶⁰⁾ 도입한 기술을 발판으로 신기술을 계속 개발하도록 독려한 이유 다. 이병철은 특히 반도체 사업을 시작하면서 “도대체 일본을 이기지 못할 이유가 뭐냐”, “일본은 되는데 우리는 왜 안 되냐”라며 임직원들을 질책하기도 했다.⁶¹⁾

둘째, 기술과 자본이 없어 일본에서 당한 수모도 영향을 미쳤다. 1960년대 초반 한국비료를 건설하기 위해 일본 미쓰이물산에서 차관을 도입하려 했다. 하

58) 이상 윤중언, 「단절과 비약 — 삼성TV사업의 기술학습과정」, 32~33쪽.

59) 삼성경제연구소, 『호암의 경영철학』, 151쪽.

60) 이상 윤중언, 「단절과 비약 — 삼성TV사업의 기술학습과정」, 24쪽.

61) 『중앙일보』, 2010년 2월 4일.

지만 수수료 문제가 걸림돌이 된 데다 일본의 고압적인 자세로 인해 결렬을 선언하기도 했다. 당시 이병철은 미쓰이물산에 “돈을 빌리는 처지일망정 나는 고객이 다”라고 일갈했다고 술회한 바 있다.⁶²⁾ 또 삼성산요전기를 통해 가전제품을 생산할 때도 이병철은 합작선인 산요전기와 갈등을 빚기도 했다. 삼성이 생산을 시작하자 산요전기는 기술정보와 자료 제공을 제한했고, 삼성에 공급하는 부품과 원재료도 고가를 요구했다고 한다. 이 때문에 삼성과 산요 간에는 불편한 관계가 됐고 1975년 결별했다.⁶³⁾

반도체 진출 때는 더했다. 가전 기술을 이전했더니 나중에 경쟁상대로 등장하더라는 생각에 일본은 처음부터 반도체 기술을 이전하려 들지 않았다. 이 때문에 이병철은 일본 신문에 반도체 등 첨단산업에 대한 일본의 기술이전을 촉구하는 기고를 하기도 했다.⁶⁴⁾ 이와 관련, 삼성경제연구소는 이렇게 설명했다. “1980년대에 들어서자 첨단산업이 확대되고 기술경쟁이 더욱더 가속화되자 선진국의 기술장벽은 높아만 갔다. 특히 반도체 사업을 추진하던 무렵 일본과 미국이 보여준 기술이전 기피는 기술 혁신에 대한 호암의 집념을 더욱 강하게 했다.”⁶⁵⁾

그가 그룹 각사의 경영진에게 연구개발투자를 강조하고, 1980년부터 삼성종합기술원 설립에 전력한 것도 마찬가지다.⁶⁶⁾ 그는 암에 걸려 투병생활을 하느라 그룹 경영은 대부분 후계자인 이진희와 경영진에 위임했지만 기술원만큼은 그가 직접 추진상황을 수시로 독려하고 삼성이 최대한 지원하도록 했다.⁶⁷⁾

세계, 이병철은 어느 정도 기술이 축적되면서 독자 브랜드에 의한 수출전략

62) 이병철, 『호암자전』, 149쪽.

63) 『삼성전자 20년사』, 152쪽.

64) 이병철은 1983년 8월 일본 『오미우리신문』에 “한국이 요청하는 첨단기술이란 일본이 전력을 기울여 개발하고 있는 그런 기술이 아니다. 일본에서 상품화되고 공개되어 있는 새로운 기술, 즉 VTR이나 LSI 같은 제조기술을 한국에 가르쳐 달라고 하는 것이다”라는 칼럼을 게재했다. 이원수, 『이병철 그는 누구인가』, 143쪽에서 재인용.

65) 삼성경제연구소, 『호암의 경영철학』, 130쪽.

66) 이병철은 1986년 6월 삼성종합기술원에서 이같이 주장했다. “그동안 우리나라는 외국과의 합작이나 기술도입을 통해 경제발전을 해 왔으나, 최근 우리의 기술수준이 높아짐에 따라 기술도입이 어려워지고 있다. 따라서 경제발전의 핵심이 되는 기초기술과 소재를 우리 자체 기술로 개발해 경쟁력을 높여나가야 한다는 것이다. 호암재단, 『호암어록-기업은 사람이다』, 152쪽.

67) 삼성경제연구소, 『호암의 경영철학』, 133쪽. 그는 1987년 기술원 준공식에도 참석하려 했지만 건강 악화로 못했다. 바로 다음 달 세상을 떠났다.

을 시작했다. 이전에는 주로 일본 도시바 등에 수출하는, OEM방식(주문자 상표부착 생산방식)이었다. 이는 안정적 수요가 확보될 뿐 아니라 마케팅이나 유통, R&D 비용 등이 절감되는 이점이 있다. 하지만 부가가치가 낮은 데다 계획적인 생산이 어려울 뿐 아니라, 무엇보다 일본을 영원히 따라잡을 수 없다는 단점이 있다. 그래서 이병철은 1982년 처음으로 'SAMSUNG'이란 브랜드를 단 컬러TV를 유럽에 수출하는 등 독자 브랜드에 의한 생산을 시작했다.⁶⁸⁾

하지만 이병철은 극일의 바탕을 제공했을 뿐 극일을 이룬 것은 후계자인 이건희 대에 와서야 가능했다. 이건희 역시 승계 직후에는 일본을 배우는 데 주력했다. 예컨대 1992년 일본 기업의 공장과 연구소를 시찰하면서 일본기업을 자세히 연구해 삼성병(病)을 타파하라고 주문했다. 하지만 그는 곧 일본 방식(Japan Way)과 결별을 시작했다.⁶⁹⁾

예를 들어 삼성은 1988년 4MD램을 개발하면서 반도체 집적도를 높이는 방식에 대해 고민했다. 당시 반도체 세계 1위였던 일본 도시바는 웨이퍼 밑으로 파고 들어가는 트렌치 방식을 선택했다. 과거의 삼성 같으면 이 방식을 그대로 따랐겠지만 삼성은 “파는 것보다 쌓는 것이 더 쉽다”는 생각으로 스택 방식을 채택했다. 후일 스택 방식이 효율성과 품질에서 트렌치 방식을 앞선다는 게 입증되면서 삼성전자는 메모리 반도체 세계 1위에 올라서는 계기를 잡게 됐다.⁷⁰⁾

TV도 마찬가지였다. 삼성은 흑백TV조립을 시작한 지 7년만에 세계 최대의 흑백TV메이커로 성장했지만 컬러TV가 문제였다. 일본의 견제로 기술을 도입하지 못한 채 독자적으로 1977년 개발하는 데는 성공했지만 소니 등 세계 초일류업

68) 이병철뿐 아니라 삼성의 주요 임원들도 극일 의식을 갖고 있었다. 가령 윤종용 전 삼성전자 부회장은 “1977~79년 일본 도쿄지점장과 1995~96년 일본본사 사장을 지낸 당시 어떻게 하면 일본을 따라잡을 수 있을까”라고 늘 생각했다고 술회했다. 또 윤종용은 1966년 입사한 후 삼성전자가 설립된 1969년부터 4개월씩 3번에 걸쳐 일본 산요전기와 마쓰시타전기에 가서 연수를 받았다고 밝히면서 그는 “엄청난 충격을 받았다”며 “일본이 너무 앞서 있어 우리 세대에는 절대로 일본을 따라잡지 못하겠구나”라는 절망감을 느꼈다고 밝혔다. 『조선일보』 2010년 2월 20일자.

69) 삼성전자 사장을 지낸 모씨는 몇 년 전 강연에서 “스승과 같았던 일본 기업들을 넘어선 비결은 무엇인가”라는 질문에 “우리는 결정적 시기에 일본과 다른 길을 갔다”며 “그것이 일본 기업을 추월한 비결”이라고 답했다. 『한국경제신문』, 2010년 4월 6일자.

70) 『한국경제신문』 2010년 4월 6일자.

체로 성장한 일본 전자업체의 아성을 뛰어넘기에는 역부족이었다. 하지만 삼성은 디지털TV에서 계기를 잡았다. 소니 등 일본업체들은 아날로그 방식에 안주했다. 아날로그 시대의 경쟁력 우위를 디지털 시대에도 계속 유지하고 싶었던 데다 막대한 투자비를 쏟아부은 트리니트론이라는 독자 기술을 버리기에 도 아까웠다. 이 때문에 고품질TV(HDTV)도 아날로그 방식을 고집했던 것이다.

하지만 삼성은 다른 전략을 택했다. 일본 기업들의 아날로그식 HDTV의 과정을 생략하고 막바로 디지털 방식 표준을 채택하면서 디지털TV로 전환한 것이다.⁷¹⁾ 1997년 개발된 디지털TV가 호평을 받으면서 삼성전자는 소니를 제치고 세계 1위의 TV메이커가 될 기회를 잡았다.⁷²⁾

4. 결론

이상을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 이병철의 일본관은 분명하지 않다. 스스로 일본에 대한 인식이 어떠했는지를 밝힌 적이 전무하다고 해도 과언이 아니다. 하지만 단편적인 기록에 의하면 일본의 식민지 지배에 대한 부정적인 견해를 드러내면서도 일본인, 특히 일본인의 기질에 대해서는 긍정적으로 생각하고 있음을 알 수 있다. 이런 점에서 이병철은 식민지기를 살아온 다른 한국인들과 마찬가지로 양면적인 일본인식을 가졌던 것으로 추정할 수 있다. 이 점은 바로 본고의 한계이기도 하다. 이병철의 일본 인식이 어떤 것인지, 그리고 이게 그의 기업과 경영활동에 어떤 영향을 미쳤는지를 파악하는 것이 본고의 목적이어야 함에도 불구하고 전자에 대한 분석이 크게 미흡하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 이병철은 경제적 실리를 추구하는 기업

71) 윤종용 전 삼성전자 부회장이 『조선일보』(2010년 2월 20일)와의 인터뷰에서 밝힌 내용이다. 이는 경쟁력 요인이 다르기 때문인데, 즉 아날로그 시대에는 기술과 경험의 축적 및 근면성이 경쟁력을 좌우한다. TV에 들어가는 부품이 약 3000개인 데다 일일이 조립해야 하니 불량률이 발생하기 쉽기 때문이다. 이런 경쟁력은 오랜 시간이 흘러야만 축적된다. 하지만 디지털TV는 시스템 온 칩(System-on-Chip)방식이다. 다시 말해 모른 회로가 반도체 안에 들어가기 때문에 조립 공정이 간단하고, 불량률도 낮다. 경쟁력을 좌우하는 건 남들이 생각지 못했던 신제품을 남보다 빨리 개발하는 창의력과 스피드로 변한 것이다.

72) 曹斗變·尹鍾彦, 『三星の技術能力構築戰略』, 147~151쪽.

가라는 점에서, 설령 그가 일본에 대한 부정적인 인식이 강했다고 하더라도 일본에 대한 의존이 줄어들지 않았을 것이라 생각된다. 이병철의 일본인식이 삼성의 자본축적과정에 큰 영향을 미치지 않았을 것이라는 의미다.

둘째, 이는 한국의 기업가들은 대체로 일본 지향적이었다는 점에서도 입증된다. 기업인들마다 일본에 대한 인식이 서로 달랐겠지만, 그럼에도 불구하고 한국 기업인들은 대부분 기술과 자본, 경영방식과 기업문화 등 모든 분야에서 일본을 모방, 흡수했기 때문이다. 일본은 한국기업의 성장과정에서 신호등이었고, 벤치마킹 대상이었다. 하지만 이는 어쩔 수 없는 선택이기도 했다. 기술 및 경영 경험과 인력, 자본이 전무했던 상황에서는 모방에 의한 학습(learning by imitation)이 불가피한 선택이었기 때문이다. 지리적 여건도 있었으며, 당시 일본보다 선진화되었던 미국과 유럽 기업들이 한국을 상대하려 하지 않았던 때문도 있다.

셋째, 그런 한국 기업 중에서도 이병철은 특히 일본 지향적이었으며, 따라서 삼성 역시 일본 색채가 매우 강했다. 이병철이 식민지기를 살아온 사람이자, 일본 유학과 출신이기에 어찌하면 당연하다고 볼 수도 있지만, 그러나 세 아들과 손자까지 일본 유학을 시킨 것을 보면 일본 지향성이 아주 강했다고 말할 수 있다. 기술 및 자본 도입선도 일본 편향적이었다.

넷째, 그러면서도 일본을 가장 진취적으로 활용한 기업가이기도 했다. 단순한 기술 및 자본도입선이 아니라 국내외 경제 및 경영정보를 수집하는 창구로 썼으며 이를 삼성의 경영에 적극 활용하기도 했다. 사실 도입한 기술을 모방·학습하는 것도 쉬운 일이 아니며, 치밀한 전략이 요구되는 것이다. 이를 성공적으로 해냈다는 점에서 이병철은 일본에서 배우고 모방하기를 전략적으로 한 기업가라고 말할 수 있다. 이것이 후일 후계자인 이건희가 극일에 성공한 요인이었다.

것으로 유한한 장치를 통해 무한과 승고를 다루려 한 근대문화 일반의 특징이라고도 할 수 있다.

요컨대 이어령의 일본문화론 속에서 한국은 직접적으로 언표할 수 없지만 내내 잠재하는 사고의 한계 혹은 활력으로서 작용하는데, 저 작은 나라 한국의 표상불가능성은 바로 그렇게 해서 승고한 것으로 진화된다. 이어령의 일련의 일본문화론은 축소지향이라는 ‘작어진 일본’ 안에서 한국문화론을 세계적 차원으로 승화(sublimation)시키려 했던 후기식민지적 실천의 일종이었다.

주제어: 이어령, 축소지향, 제유, 일본인론, 후기식민지

이병철의 일본 모방과 추월에 관한 시론 | 김영욱

투고일자: 2010년 6월 6일 | 심사일자: 2010년 6월 23일

이 글은 삼성 창업자인 이병철의 용일(用日)에 관한 것이다. 이병철은 삼성의 성장 과정에서 일본을 적극적으로 활용했다. 일본을 통해서 정보와 지식을 얻는 등 배움의 터전으로 활용했다. 더불어 일본은 모방의 대상이었다. 부족한 자본과 기술, 경영방식을 일본과의 제휴를 통해 보완하면서 일본처럼 되려고 노력했다. 1970년대 중반까지 일본에의 의존도가 매우 컸던 것은 이 때문이었다. 그러면서도 이병철은 일본을 극복하려는 의지를 가지고 있었다. 일본을 모방하면서 자본과 기술력이 어느 정도 축적된 1970년대 후반부터 이병철은 기술 및 자본 제휴선을 미국과 유럽 쪽으로 돌렸다. 더불어 이병철은 일본을 추월할 수 있다는 자신감을 가지고 있었다. 하지만 이병철은 생전에 극일을 이루지 못했으며, 아들이자 후계자인 이건희에 와서야 이를 수 있었다. 한편 이병철의 일본인식은 식민지기를 살았던 대부분의 한국인들처럼 이중적이었던 것으로 추정된다. 그가 남긴 단편적인 기록에 따르면 한편으로는 피해의식을, 또 다른 한편으로는 경외감을 갖고 있었던 것으로 해석된다. 하지만 설령 이병철의 일본인식이 매우 부정적이었다고 해도 이것이 이병철의 용일에 큰 영향을 미치지 않았을 것으로 짐작된다. 기업경영은 인식보다 실리를 추구하는 경제적 영역이기 때문이다.

주제어: 이병철, 삼성, 용일, 도쿄구상

일본인의 ‘전후’와 재일조선인관: 미군 점령당국에 보낸 편지들에 나타난

일본 사회의 여론 | 정응욱

투고일자: 2010년 6월 11일 | 심사일자: 2010년 6월 23일

일본인들은 미군 점령기에 점령당국과 맥아더 장군에게 수많은 편지를 보냈다. 점령당국은 이 편지들을 분석하거나, 일본인들 사이에 교환된 편지를 검열했고, 그것들을 일본 사회의 여론 동향을 파악하는 자료원으로 활용하거나 점령정책에 대한 일본인들의 반응을 고찰하는 수단으로 이용했다. 대체로 일본인들의 편지는 식량난, 귀환 등 개인들의 일신상의 이해관계를 반영했지만 천황제 폐지, 전후개혁, 전범재판 등 당시의 중요한 정치·사회적 의제들에 대해서도 적극적으로 반응했다.

패전 직후 일본인들이 맥아더 장군과 점령당국에 보낸 편지들은 그 시기 일본인들의