



朝朝합영사업의 교훈

신지호

오사카경법대학 아시아연구소 객원연구원

1996년은 조조합영사업이 시작된 지 10년이 되는 해이다. 그러나 조총련 담당부서의 내부 자료를 기초로 추정된 폐업률은 40%에 달하며, 실질적으로 조업 중단이나 폐업 직전의 합영 회사를 반영하면 실패율은 50%를 훨씬 상회할 것으로 보인다. 이러한 실패 원인은 북한 당국의 시장 경제에 대한 무지와 몰이해, 합영 사업에 대한 자기중심적·편의주의적 사고와 행동때문이었다.

반면에 성공적인 기업들도 있는데 대표적인 것이 모란봉합영회사와 평양피아노합영회사이다. 이 기업들의 성공 요인은 ① 충분한 사전 경험 및 합영 사업에 대한 개념 정립, ② 일본에서의 사업 경험과 일정 규모에서 오는 회사 운영의 노하우, ③ 최신 설비 및 원자재 도입과 철저한 품질 관리 및 기술 지도, ④ 안정적 판매 루트의 확보, ⑤ 당적 지도와의 투쟁 등이었다.

그러나 이 두 기업들의 경우도 엄밀히 말하면 성공적이라고 할 수 없다. 다른 기업에 비해 상대적으로 잘되고 꾸준히 유지되고 있다는 것이지 커다란 이윤을 보는 것은 아니다. 요컨대, 고전을 면치 못하고 있는 것이 합영 사업이라고 할 수 있다. 이렇게 된 가장 큰 요인은 역시 당의 간섭과 그렇게 해도 잘될 수 있다는 시장 경제에 대한 무지와 몰이해이다.

1991년 말 자유경제무역지대로 선포한 나진·선봉도 아무리 좋은 법규를 많이 만들고 외자를 많이 유치한다고 해도, 북한 당국이 단순한 자본·기술 도입이 아닌 경영 전반에 관한 시장 경제의 소프트웨어를 진지하게 배울 생각이 없고 당의 간섭을 계속하는 한 밝은 미래를 내다 볼 수 없을 것이다.

들어가며

오 늘날 많은 사람들이 나진·선봉을 북한 개방의 대명사로 여기고 있다. 폐쇄 사회주의 국가의 본격적인 자본주의 시장 경제 도입 실험으로 간주하고 북한 당국의 정책 의도, 투자 환경, 한국의 대응책 등에 대해 활발한 분석을 진행하고 있다.

그러나 나진·선봉 자유경제무역지대 설치가 북한 개방의 시작은 아니다. 이미 오래 전부터 북한은 자본주의 국가와의 교류·접촉을 시도해왔다. 그 첫번째 시도로 70년대 초 일본을 비롯한 서방 자본주의 국가와의 무역을 적극 확대한 것을 꼽을 수 있다. 당시 북한은 서방의 발달된 기계와 플랜트를 수입하는 데 치중하였다. 그러나 결과는 수십억 달러에 이르는 채무를 남긴 채 실패로 끝나고 말았다. 다음으로 시도된 것이 1984년 9월에 선포된 합영법이다. 북한 영토 안에서의 자본주의 기업과의 합영을 인정한다는 것이 그 핵심이었다. 즉, 무역을 통한 물자 도입에서 직접 투자 유치로 자본주의권과의 교류를 한단계 끌

어울린 것이다. 북한 당국의 공식적인 발표가 없어 정확한 숫자를 알 수는 없지만, 이제까지 북한 내부에서 대략 130여 건의 합영·합작 및 임가공 사업이 시도된 것으로 알려지고 있다.

따라서 나진·선봉은 개방의 시작이 아니라 개방 제3기에 해당된다고 할 수 있다.¹⁾ 즉, 북한의 개방 정책은 무역을 통한 자본주의 물자 도입에서 사회주의 계획 경제 하에서의 부분적인 자본주의 기업과의 합영·합작으로, 다시 나진·선봉이라는 특수 지역에서의 완전한 시장 경제 시행으로 단계적 발전을 해온 것이라 볼 수 있다.

여기서 한 가지 주목해야 할 것이 있다. 개방 1기는 엄청난 외채를 남기며 완전한 실패로 끝났다. 또한 미결제 채무 문제는 아직도 일본과의 경제 관계를 적극적으로 개선하고자 하는 데 결정적인 걸림돌로 작용하고 있다. 그런데 개방 2기, 특히 거의 대다수를 점했던 재일조선인 상공인들과의 이른바 조조합영사업은 아직 끝나지 않았다. 술한 우여곡절 속에서도 그것은 아직 진행 중이다. 그런 상태에서 북한은 제3기로의 이행을 서두르고 있는 것이다. 또한 제2기와 제3기의 관계도 명확히 밝히지 않고 있다.

북한체제의 앞날에 결정적 영향을 미칠 것

이라 예상되는 나진·선봉자유경제무역지대가 성공하기 위해서는 많은 외자가 투입되어 좋은 결과가 나와야 함은 이론의 여지가 없다. 그것의 성패 여부는 통일 환경에도 커다란 영향을 미칠 것이다. 그런데 나진·선봉에서의 외자 기업의 구체적 상을 그려 보는 데 조조합영사업만큼 많은 시사점을 제공해주는 것은 없을 것이다. 지난 10 년간의 조조합영사업의 경험 속에는 북한이 자본주의 시장 경제를 어떻게 취급해왔는지가 잘 나타나 있다. 따라서 조조합영사업의 성공과 실패의 교훈을 찾아보는 것은 개방 2기에 대한 평가를 넘어 나진·선봉의 미래를 예측하는 데도 많은 단서를 제공해줄 것이다.

합영법 제정에서 조조합영사업의 본격적 출발까지의 경과

조조합영사업의 성패 요인 즉, 어느 기업이 어떻게 해서 성공하였고 그렇지 못한 기업은 왜 실패했는지를 정확히 파악하기 위해서는, 먼저 합영법이 출현하게 된 배경과 당시 북한과 조총련의 합영 사업에 대한 인식 정도 및 준비 상태 등을 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면, 이는 합영 사업을 규정하는 기본 환경이자 지난 10 년간의 합영 사업에 가장 큰 영향을 미쳐온 요소이기 때문이다.

1) 동용승·서양원, 「남북경협 이렇게 풀자」, 1995, pp. 11~17.

경제특구없는 합영법의 탄생 경위

주지하듯이 북한은 1984년 9월 8일 최고인민회의 상설회의 결정으로 합영법을 제정·공포하였다. 그러나 합영법 제정의 발단이 된 것은 80년대 초 김일성의 동유럽 방문이었던 것으로 전해지고 있다. 그때까지만 해도 북한이 동유럽에 비해 잘 산다고 믿고 있었던 김일성은 동유럽의 앞선 모습에 커다란 충격을 받고 이제껏 거짓 보고를 해왔다고 측근들에게 격노하였다고 한다. 귀국 후 김일성은 특별 지시를 내려 외자 유치 방안을 연구토록 하였고, 그 일환으로 황장엽(현 조선노동당 국제담당비서) 등 북한측 요인들이 深圳 등 중국의 경제특구를 수차 방문, 합영법 제정을 준비해온 것으로 알려지고 있다.

당시 북한 당국자들은 원산, 남포 등지에서 경제특구 설치를 신중히 검토한 것으로 보인다. 그러나 결론은 필요하다면 어느 곳에서든 합영 사업을 하면 되지 굳이 경제특구를 설치할 필요가 없다는 쪽으로 내려졌다. 즉, 경제특구는 북한의 실정에 맞지 않으므로 설치할 필요가 없다는 것이었다. 왜 그렇게 되었는가, 바로 이 점에 당시 개방을 둘러싼 북한 당국의 고민과 합영법 제정의 의도가 담겨져 있다.

북한은 공업의 근대화를 이루기 위해 외국 자본과 기술을 필요로 하였지만, 그 반대급부라 할 수 있는 자본주의적 요소의 도입으로

인한 사상적 해이 및 제반 파급 효과에 대해서는 철저히 경계하였다. 특히, 모델 케이스로 검토해왔던 중국에서 합영법 제정 1년 전인 1983년 공산당 중앙에 의한 반정신 오염 캠페인이 대대적으로 벌어지고, 그 주범으로 경제특구 관계자들이 공격의 표적이 되자 경제특구 설치에 대해 회의적으로 된 것으로 보인다. 즉, 필요한 외자를 유치하면서도 그로 인한 부작용을 최소화시키기 위해서는 특정 지역에 전면적으로 자본주의 시장 경제 원리를 적용하는 것보다 지역 제한없이 합영 사업을 유치해 그를 사회주의 계획 경제의 통제 하에 두는 것이 더 효과적이라는 판단을 내린 것이다.²⁾

얼핏 보기에는 지역 제한이 없으므로 중국보다 진전된 형태로 보일수 있으나, 그 진정한 의도는 합영 사업을 당의 철저한 지도·통제 하에 두겠다는 것이었다. 이는 조조합영사업 10년의 역사를 파악하는 데도 매우 중요한 포인트로 등장한다.

합영 사업에 대한 북한 및 조총련의 인식 수준 및 준비 상태

1984년 9월 합영법을 제정한 북한 당국은 10월에 평양을 방문한 조총련대표단에게 “우리는 제일조선인 상공인들이 해당 기관과 상

2) 1991년 말의 나진·선봉 자유경제부역지대 설치 결정은 북한의 이러한 인식의 대전환이라 할 수 있다.

답하여 다양한 가능성을 찾고 창조적인 의견을 내어 조국의 공장·기업소와 합영하는 것을 환영한다”며 적극적인 협력을 요청하였다. 그러나 조조합영사업은 북한 당국의 기대와는 달리 신속하게 진행되지 못하였다.

그 이유로는 다음과 같은 점을 들 수 있다. 첫째, 전5장 26조의 합영법은 기초적인 것들만 간단하게 언급하고 있어 그것만으로 외국인 투자를 바란다는 것은 무리였다. 합영 회사 소득세법, 외국인 소득세법, 합영법 시행세칙 등이 정비된 것은 1985년 3월에 이르러서였다. 둘째, 조총련 또한 합영 사업에 대한 경험이 전무했던 관계로 이렇다 할 준비를 하지 못하고 있었다. 김일성 생일 등에 일방적으로 헌납하던 ‘애국공장’과 동해상사, 조선산업주식회사 등 조총련상사를 통한 얼마간의 무역 경험은 가지고 있었으나 합영 사업에 대한 경험은 전혀 없었다. 특히, 파친코와 불고기집 등 서비스업 경영이 주를 이루는 조총련 상공인들이 갑자기 업종을 바꿔 제조업 등에 투자하기란 쉬운 일이 아니었다.

여하튼 이같은 이유로 해서 조조합영사업은 합영법 제정 이후 1년 반이 지나도록 본격적 출발도 못하고 있었다. 이 기간 중 북한은 프랑스 미테랑 정권의 남북 등거리 외교에 힘입어 합영 1호로서 깐뵈농 베르날社와 50층짜리 양각도호텔 건설을 추진하였으나, 계약서 상의 용자 조항에 대한 의견 차이로 결렬되고 말았다.³⁾ 또한 1985년 6월 조일우호

촉진친선협회 대표단(단장: 김우종)이 일본을 방문해 수산물 가공 분야에 대한 합영을 요청하고, 9월에는 가와가쓰(川勝傳) 남해전철 회장을 초청하여 당시 이성록 조선아시아무역촉진회 회장과의 사이에 14개 항목에 걸쳐 「기술 제휴 및 합영에 관한 비방록」을 작성⁴⁾하는 등 일본 기업을 끌어들이기 위한 노력을 기울였으나, 미결제 채무 문제로 인한 일본의 소극적 태도로 인해 아무런 진전도 보지 못하였다.

결국 재일조선인 상공인들에게 기댈 수밖에 없게 된 북한은 1986년 들어 본격적인 작업에 착수하게 된다. 2월 초에 열린 조총련 제13기 제5회 중앙위원회에서 이진규 제1부 의장은 “조국과의 합영 사업은 조국의 사회주의 발전에 공헌할 뿐만 아니라 일본에서 판로난·경영난을 겪고 있는 동포 상공인들이 넓은 활로를 개척할 수 있는 매우 중요한 사업이다. 각급 기관에서는 합영법의 내용을 광범히 해설·선전하여 합영을 희망하는 동포 상공인들이 많이 나오도록 해야 한다”고 강조, 합영 사업을 조총련의 전조직적 과제로 설정하였다.

이어 평양을 방문한 ‘재일조선인상공연합회 40주년 감사단’에게 김일성은 “재일조선인 상공인은 돈을 많이 벌어 일본에서의 입지

3) 「毎日新聞」, 1985. 1. 11.

4) 「北朝鮮:經濟,貿易の動向と見通し」, ARC レポート, 1987년판, p. 32.

를 튼튼하게 하여야 한다. 그러기 위해서는 조국과 합영하지 않으면 안된다. 힘있는 자는 힘을 내고, 돈있는 자는 돈을 내고, 지식이 있는 자는 지식을 내어 조국과의 합영·합작을 확대하여 사회주의 조국의 경제 발전과 인민 생활의 향상에 적극적으로 기여해야 한다. 이는 숭고한 애국심의 발현이다”⁵⁾라는 내용의 합영 사업 강령이라 할 「2·28교시」를 내렸다.

이를 계기로 조조합영사업은 본격화되기 시작한다. 1986년 6월에는 합영 사업을 본격적으로 추진하기 위한 조총련측 조직으로 합영사업연구회가 오사카에서 발족되었고, 8월에는 이 단체와 북한의 합영사업준비위원회 사이에 합영 사업을 총괄할 조직으로 조선국제합영총회사 창설에 관한 조인식이 이루어져 11월에 업무가 개시되었다. 그리고 1987년 6월에는 조총련 합영사업연구회가 합영사업추진위원회로 개칭되고 사무국이 강화되었다. 이렇게 해서 조조합영사업은 본격적 궤도 위에 오르게 되었다.

그러나 이렇듯 형식적 틀이 갖추어지기는 했으나, 합영 사업이라는 것을 충실히 이해하고 실천하고자 하는 노력은 북한, 조총련 모두 저급한 수준에 머물러 있었다. 합영법 제정 이후 북한의 합영 사업 관계자들과 조총련 상공인들은 자주 접촉을 갖고 합영 사업에 대

한 의견을 교환한 것으로 알려지는데 거기에 참가한 조총련측 인사의 증언에 의하면, 북한측 관계자들은 합영법에 대한 기본 개념도 잘 안 잡혀 있었고 합영법 각 조항의 구체적 실행 방안에 대해서도 무지하였고 심지어 법조문 자체를 잘못 해석하고 있는 경우도 있었다고 한다.

조총련 또한 마찬가지였다. 당시 조총련 의장 한덕수는 사석에서 “조국과 사업해서 돈 벌라고 하면 되겠으나, 공헌할 생각을 해야지”라는 발언을 종종 하였다고 한다. 이는 그 전까지 일방적으로 헌납해왔던 ‘애국공장’과 별 다른 없는 인식을 합영 사업에 대해서도 가졌던 것으로 풀이된다. 뿐만 아니라 조총련 전반이 합영 사업이 무엇이고 그것을 어떻게 해야 하는지에 대해서도 충분한 인식을 갖지 못한 상태였다.

이상을 종합해볼 때, 북한은 자본주의 세계의 자본과 기술이 필요하여 합영법이라는 틀은 만들었지만, 문자 그대로의 합영 사업을 제대로 소화시키기 위한 준비 상태, 능력 모두 부족하였고 노력하고자 하는 자세도 결여되어 있었다고 할 수 있다. 단적으로 말해, 법조문만 선행되었던 것이다. 특히 심각했던 것은 상대방측의 경영권·인사권·소유권에 대한 무시와 일방적 행동이었다. 오히려 외국 자본과 기술을 자기 필요에 따라 활용하면서 아전인수격 사고를 가지고 있었다.

조조합영사업에 있어서는 문제가 더욱 심

5) 「朝鮮商工新聞」, 1986. 11.18.

각하였다. 북한과 조총련의 특수 관계로 인하여 합영 사업에 자기 중심적 민족 논리를 적용하여 재일상공인 투자 붐에 대해 존중하지 않고 계약을 위반하는 일이 빈번히 일어났다. 더구나 자신의 그런 행동에 대해 전혀 문제 의식을 느끼지 않았다. 이처럼 조조합영사업은 악조건 속에서 출발하였다. 그럼에도 불구하고 상당한 투자가 이루어진 것은 재일조선인 상공인들의 경험 부족과 조국에 대한 막연한 기대감때문이었다. 1987년부터 약 3년간 재일조선인 사회에서는 합영 사업에 대한 붐이 일기도 하였다. 그러나 전반적인 상황은 이미 합영 사업의 파행적 진행을 예고하고 있었다.

거듭되는 실패와 좌절, 그 요인

올해는 조조합영사업이 시작된 지 10년이 되는 해이다. 북한이나 조총련 모두 지난 10년간의 실적을 정확히 발표하지 않고 있지만, 조총련 담당부서의 내부 자료를 기초로 추정해보면 폐업률은 적어도 40%에 달한다.⁶⁾ 그러나 이는 완전히 청산된 회사만을 포함하고 있기 때문에 조업 중단 내지 부진으로 폐업 직전에 있는 합영 회사를 반영하지 못한 수치다. 따라서 실질적인 실패율은 50%를 훨씬 상회할 것으로 보인다.

이는 북한에게 치명적인 숫자다. 아마 세계에서 외자를 유치하겠다고 범령까지 만들어 놓고 이렇게 높은 실패율을 기록한 예는 찾아보기 힘들 것이다. 이제까지 북한 당국자들은 그 모든 경제 부진의 원인을 엄혹한 국제 정세 탓으로 돌렸다. 그러나 조조합영사업의 부진은 결코 그런 이유로 설명되지 못한다. 일본과의 관계 변화에 따라 교역 조건 등 일정한 영향을 받는 것은 사실이지만, 조조합영사업은 기본적으로 국제 거래보다는 민족 내부 거래의 성격을 강하게 띠고 있으며, 조총련이 북한의 얼마나 충실한 해외 부대인지는 재론할 필요가 없다. 결국, 조조합영사업은 국제 정세의 변화와 상관없이 부진을 면치 못하고 있는 것이다.

그렇다면 재일조선인 상공인들은 무엇때문에 쓰러린 실패의 경험을 할 수밖에 없었던가? 그것은 주로 앞서도 지적했듯이, 북한 당국의 시장 경제에 대한 무지와 몰이해, 합영 사업에 대한 자기중심적·편의주의적 사고와 행동때문이었다. 1995년 1월 20일 조총련 합영사업추진위원회는 평양의 조선국제합영총회사 앞으로 문서를 하나 보냈다. “합영 회사 운영에서 제기되는 몇가지 문제에 대하여”라는 제목의 문서에는 다음과 같이 쓰여 있다.

조총련 합영사업추진위원회에서는 작년 12월 7일에 1994년도 제3차 상임리사회를 소집하여

6) 신지호, “시장 경제 문외한과의 씩씩레한 사랑”, 『신동아』, 1996년 4월호.

작년도 사업에 대한 총화를 진행하면서 합영 회사의 원만한 운영에서 절실히 제기되는 문제에 대하여 토론하였습니다.

참가자들로부터 제기된 문제를 요약하면 다음과 같습니다.

① 합영 회사가 안정적으로 운영되도록 원료를 안정 공급해줄 데 대한 문제가 제기되었습니다.

- 청천강합영회사에서는 원료인 누에고치의 해외 시세가 올라가면 합영 회사에 대한 공급보다 대외 수출이 우선됨으로써 회사 경영에 큰 지장을 주어 작년은 거의 정상 운영하지 못하였다.

- 또한 해외 시세가 낮으면 그보다 높은 국가 가격을 강하게 요구하여 합영 회사의 재산 개선의 발을 당기는 것이 예사로 되고 있다.

② 합영 회사의 기본 지표를 국영 회사가 유일 취급하는 조치를 취함으로써 합영 회사 존속에 심각한 영향을 주는 문제가 제기되었습니다.

- 명심합작회사에서는 고순도 흑연을 생산하기 위한 기술 연구와 설비 투자 준비를 해왔는 바, 기술 연구에서 전망이 서고 설비도 준비되자 국가적으로 흑연을 취급하는 유일 단위(조선흑연총회사)가 나오게 됨으로써 사업에서 혼란을 가져왔다.

③ 조국측 당사자(평양시 식료연합회사)가 합영 회사의 리익보다 자기 단위의 리익을 앞세

워 합영 회사 경영에 부정적인 작용을 주는 문제가 제기되었습니다.

- 평양포장재합영회사에서는 이미 정해진 생산 계획이 있는데 조국측이 자기 리익과 직접 관련되는 주문이 들어오면 그것을 우선적으로 생산시키고 대금 처리도 제때에 안 하는 경우가 있었다.

- 조국측이 값높은 원료를 러시아에서 확보했는데 그것을 합영 회사에 넘기지 않고 합영 회사에 임가공시키고 임가공비도 제때에 지불 안 하는 예도 있었다.

- 조국측이 중국에서 소주 임가공 주문을 받았는 바, 원료로 되는 강냉이 확보 자금을 자체로 해결하지 않고 합영 회사에서 담보서를 멋대로 내게 하여, 합영은행에서 자금을 빌려다가 돈을 돌리지 않아 합영 회사가 해당한 돈(7만 5,000 달러)을 합영은행에 압수당한 일도 생겼다.

④ 조국측이 합영 회사 인사 문제를 합영법과 합영 계약에 어긋나게 의도적으로 처리하려는 현상이 있다는 데 대하여 제기되었습니다.

- 평양포장재합영회사에서는 사장·부사장의 잘못이 별로 없는데, 그들을 해임·초동시켜 총련측의 발언권을 저하시키려고 하고 있다.

⑤ 임가공비를 시세에 맞게 경쟁력을 발휘할 수 있는 수준으로 해줄 데 대하여 제기되었습니다.

- 개선피복합작회사에서는 조국측에서 중국 등 국제 시세를 잘 연구한 데 토대하여, 경쟁력을 발휘할 수 있게 임가공비를 설정하는 것이 아니라 주관적 욕망으로 그와 관계없이 높이도록 제기되는 일이 있다.

⑥ 총련측이 합영 회사에 도입하려는 기술을 조국측이 거절하거나 적극 받아들이려고 하지 않는 문제가 제기되었습니다.

- 지성흑연합영회사에서는 지난 시기 조국측이 농축기, 탈수기 등과 관련한 총련측이 제거한 기술을 조국에서는 그런 경험이 없다 하여 거절하였다.

- 지성금산합영회사에서는 지난 시기 조타기 등과 관련한 총련측의 기술을 거절하여 재래식으로 하다가 잘 안되어, 총련측이 제기한 기술대로 해보니 잘된 결과 비로소 총련측 기술대로 하기로 하였다.

⑦ 합영 회사의 운영을 원만히 보장하기 위하여 투자한 상공인, 회사 운영과 관련하여 매 시기 가야 할 기술자 등을 제때에 받아들여 줄 데 대하여 강력히 제기되었습니다.

조선국제합영총회사에서는 이상과 같은 문제들에 대하여 구체적으로 료해하시어 대책을 세워 정형을 1월 내에 알려주시기 바랍니다.

위의 문서에는 조조합영사업이 왜 험난한 길을 걸을 수밖에 없었는가 선명하게 나타나 있다. 그밖에 다른 세부적인 요인들도 있을 수 있다. 그러나 그 모든 요인들의 근원에

는 역시 북한 당국자들의 시장 경제에 대한 무지와 몰이해, 자본주의적 경영에 대한 의도적 무시 등이 놓여 있다. 그리고 그 배후에는 당의 개입과 통제라는 합영 사업의 기본 정신과 완전 배치되는 요소가 자리잡고 있다.

그런데 이는 단순히 경험 부족에서 나오는 시행 착오라 할 수 없다. 합영 사업에 대한 기본 자세와 태도가 근원적으로 잘못되어 있는 데서 기인하는 것이다. 요컨대, 북한은 합영을 통해 외국 기업의 자본과 기술만 끌어들이고 나머지 경영 부문은 자기들 마음대로 하면 된다는 그리고 그것을 당이 지도할 수 있다는 생각을 가지고 있었다. 또한 그렇게 하면 자신들이 설정한 목표에 어렵지 않게 도달할 수 있을 것이라 착각하고 있었다. 따라서 제일상공인들이 가져오는 자본과 기술 이외의 경영 전반에 대한 소프트웨어 부분은 불필요하다고 판단했고, 더욱이 그것을 따라 들어오는 자본주의 바이러스 차단에 특별한 신경을 기울였다. 그 결과가 바로 합영법조차 보장하고 있는 상대방측의 경영권·인사권·소유권에 대한 무시와 몰상식적 행동이었다. 자신이 만든 법을 스스로 어긴 셈이다. 이를 법은 합영법이라 만들어 놓고 실제 합작을 하려고 했다고 표현할 수도 있겠으나 현실은 그 이상이었다.

요약하자면, 조조합영사업은 합영법 제1조에 나와 있는 '평등과 호혜의 원칙'이 아니라 지극히 자기중심적인 '우리식'에 의해 진행

되었던 것이다. 따라서 조조합영기업의 성공과 실패를 개별 단위 기업 차원에서 접근하는 것은 별 의미가 없을 수 있다. 험난한 길을 걸을 수밖에 없도록 한 기본 환경을 이해하는 것이 중요하다. 개별적인 편차는 있겠지만 실패한 기업들은 대개 그같은 이유로 인해 좌절을 맛보아야만 하였다.

몇가지 예외

반 이상이 넘는 기업이 문을 닫고, 남아 있는 기업들도 대부분 부진을 면치 못하고 있는 상황에서 조조합영사업의 성공 사례로 자주 거론되는 기업이 몇 있다. 그 가운데 가장 대표적인 것이 모란봉합영회사와 평양피아노합영회사이다. 신사복, 잠바, 블라우스 등 피복 생산 업체인 모란봉합영회사는 조조합영회사 제1호로서 북한 당국이 외국 방문객들에게 모범 합영 기업이라 하여 공장 견학을 시키고 있는 곳이다. 한편, 평양피아노합영회사는 PACO, GRATIAE 등의 상표로 세계 20 개국에 수출하고 있으며, 프랑크푸르트의 악기 품평회에서 호평을 얻은 것으로 알려지고 있다.

먼저 이 두 회사의 현황과 개요를 살펴본 이후에, 왜 이 두 회사가 다른 합영 기업들과는 달리 일정한 성과를 거둘 수 있었는지를 살펴보기로 한다.

모란봉합영회사

조조합영기업 제1호로서 정무원 경공업위원회 산하 조선은하무역총회사와 일본 사쿠라그룹의 모란봉주식회사와의 피복 생산 합영 회사다. 평양시 대동강 구역에 있는 제1공장은 1986년 12월 22일에 계약이 체결되어 1987년 4월 12일에 조업이 개시되었고, 평양시 동대원 구역에 있는 제2공장은 1987년 2월에 계약이 체결되어 1988년 9월 4일에 조업이 개시되었다.⁷⁾ 출자금은 27억 엔으로 출자 비율은 모란봉주식회사측이 51.8%, 은하무역총회사가 48.2%다.⁸⁾ 출자 내역은 모란봉(주)측이 미싱, 분첩 등 가공 설비 및 울, 단추, 실 등의 원재료이며, 은하측이 노동력, 공장 건물, 토지 등이다. 종업원은 약 1,000 명이며, 급료는 월 80~150 달러로 노동력 앞선 기관에 지급하고 있다.

생산 품목은 신사복, 잠바, 블라우스 등으로 1990년의 경우 신사복 15만 벌, 블라우스 7만 벌, 잠바 6만 벌을 생산, 일본에 수출하였다.⁹⁾ 일부는 북한 국내에서도 판매되고 있다. 원료는 일본, 영국, 독일에서 조달하고, 디자인은 이탈리아, 봉제는 북한, 판매는 일본이라는 국제적인 시스템을 채용하고 있

7) 「조선신보」, 1991. 2.28.

8) 「朝日新聞」, 1990. 2.10.

9) 「讀賣新聞」, 1991. 9.12.

다.¹⁰⁾ 신사복의 경우에는 이탈리아 기업의 기술 협력으로 DALFIOR, DALMODA, DALUOMO라는 고유 브랜드를 사용하고 있으며, 잠바와 블라우스는 OEM 방식을 취하고 있다. 일본 내에서의 판매는 아오야마(青山)상사 등 주요 대형 판매점을 통해 하고 있다. 가격은 신사복의 경우 이탈리아 기지로 만든 것이 한벌당 20만 엔, 그외 고가품이 5만~6만 엔대, 저가품이 1만 5,000~4만 엔대로 동급의 일본 제품에 비해 저렴한 편이다. 특히, 저가품의 경우 일본의 大丸백화점의 5개 점포에서 호평을 얻고 판매되기도 하였다.¹¹⁾

현재는 일본 경제의 버블 붕괴로 인한 수요 감소로 신사복 13만 벌, 블라우스 12만 벌, 잠바 10만 벌 수준을 유지하고 있다. 한편, 사쿠라그룹은 1993년부터 일본 국내의 수요에 호응해 모란봉합영회사와는 별도로 캐주얼 재킷 2만~3만 벌을 OEM 방식으로 북한의 국영 공장에서 위탁가공시켜 판매하고 있다.

평양피아노합영회사

북한정무원 문화예술부 산하 조선악기총공사(1958년 4월 조업 개시)와 조선대학교 출신 4인이 출자해 1987년 7월에 설립한 (유)

파코와의 합영 회사다. 1987년 11월에 계약이 체결되었고 1989년 9월에 조업이 개시되었다. 그런데 출자자 4인 가운데 현재 사쿠라그룹의 전무를 맡고 있는 전수열氏(故전진식氏의 아들)가 중심적인 역할을 맡고 있고, 同그룹의 해외, 신규 사업 부문인 (주)亞商이 총판매원 역할을 하고 있어 사실상 사쿠라그룹의 합영 사업이라 할 수 있다.

재일상공인측 투자액은 약 4억 엔이며 평양 만경대 구역의 2만 평방미터의 공장에 종업원은 약 350명, 연간 생산량은 약 3,000대이다. 제품은 PACO, GRATIAE, GRACE PACO彩 등의 브랜드로 생산되고 있으며 일부는 OEM 방식을 취하고 있다. 접착제, 피아노선 등 부품의 약 70%가 일본에서 수입되고 있으며, 피아노의 질을 결정하는 가장 중요한 부분인 響板은 자강도 임산업총국을 통해 조달하고 있는데 백두산의 목재가 사용되고 있다. 모든 생산 공정은 수작업으로 이루어지고 있다.

현재 일본을 비롯하여 독일, 영국, 프랑스, 벨기에, 룩셈부르크, 이탈리아, 스페인, 그리스, 아이슬란드, 홍콩, 싱가포르, 타이완, 중국, 태국, 캐나다, 시리아, 호주, 말레이시아, 브루나이 등 20개국에 수출되고 있다.¹²⁾ 일본 국내 시장의 경우 1990년 3월부터 판매가

10) 사쿠라그룹 회사 안내 팸플렛.

11) 『日本經濟新聞』, 1992. 4. 25.

12) PACO PIANO 팸플렛.

개시되어 현재 야마하, 가이이에 이어 약 5%의 시장 점유율을 나타내고 있다. 가격은 40만~80만 엔대로 야마하보다 5~10% 저렴한 반면, 한국 제품보다는 약간 비싸다.

피아노는 미국, 독일, 일본, 한국 등 몇 안 되는 나라에서 생산되고 있는 고급 기술을 요하는 산업으로 북한에게 있어 평양피아노합영회사는 합영 사업 이상의 의미를 지닌다고 할 수 있다.

예외를 가능케 한 요인들

위에서 소개한 두 회사는 100 건 넘게 시도된 조조합영사업 가운데 예외에 속한다. 무엇이 이같은 예외를 가능하게 하였는가? 분명한 것은 이 두 회사도 다른 모든 합영 기업과 마찬가지로 합영 사업의 원만한 수행에 결맞지 않는 열악한 환경 속에서 출발했다는 점이다. 그럼에도 여러 난관을 극복하고 사업을 일정 궤도에 올려 놓은 것은 다음과 같은 요인에 의한 것이라 보여진다.

충분한 사전 경험 및 합영 사업에 대한

개념 정립

사쿠라그룹의 사장을 역임했던 전진식氏는 1973년 처음으로 북한을 방문한 이래 1994년까지 무려 90 회에 걸쳐 북한을 방문하였

다. 또한 1억 2,500만 엔의 민간 자금을 모아 조총련 산하 회사로 1974년 3월 조선산업주식회사를 창립하여 무보수 사장에 취임, 수산물 등을 일본에 수입·판매하는 무역 업무를 80년대 중반까지 지휘·관장하였다. 한편, 사쿠라그룹도 그룹 차원에서 1981년부터 북한과 무역을 시작, 관계자들이 자주 북한에 드나들었다. 이런 관계로 전진식氏를 비롯한 사쿠라그룹 관계자들은 합영 사업을 시작하기 전 이미 북한의 경제 실정을 일정 수준 이상 파악하고 있었다.

따라서 이들은 합영 사업이 이전의 애국공장이나 단순 무역과 어떻게 다른지 분명히 알고 있었으며, 또한 합영 사업의 성공을 방해할 수 있는 북한 경제의 문제점에 대해서도 어느 정도 인식하고 있었던 것으로 보인다. 이점에서 합영법의 문구만 보고 혹은 북한 당국의 달콤한 선전만 듣고 환상을 가지고 합영에 뛰어들어 다른 기업들과 출발점을 달리하고 있다.

일본에서의 사업 경험과 회사 규모

주지하듯이 재일상공인들의 대부분은 파친코나 불고기집 등 서비스업 종사자들이다. 또한 규모 면에 있어서도 몇몇 덩치있는 경우를 제외하고는 그만그만한 수준이다. 사쿠라그룹은 동일 분야에서 출발하여 가장 큰 성공을

거둔 경우이다. 1952년에 창립, 전연식(조총련부위원장 및 북한 최고인민회의 대의원 역임), 전진식 두 형제가 맨손으로 일구어낸 기업으로, 현재 東京의 府中市를 중심으로 대형 슈퍼, 레스토랑, 볼링장, 태권도 도장, 파친코점 등을 운영하면서 북고기 양념 등 수입종에 이르는 각종 민족 음식을 상품으로 개발·제조 판매하고 있으며, 조리사 전문 학교도 운영하고 있다. 사원은 2,200 명으로 1994년 매출액이 1,174억 엔에 이른다.

이처럼 풍부한 경험 특히, 제조업 분야의 경험과 일정한 규모에서 오는 회사 운영의 노하우를 갖추고 있었던 점 또한 다른 합영 기업과 출발점을 달리하고 있는 점이다.

최신 설비 및 원자재 도입, 철저한 품질 관리 및 기술 지도

흔히 북한과 같은 나라와의 합영·합작 사업의 경우, 저임금 양질의 노동력에만 주목하여 기술 투자는 소홀히한 채 고임금 국가의 사양 산업을 이전시키려는 경향이 있다. 그러나 이는 중장기적 성공에 반하는 일이다. 단순한 저가품이 아니라 양질의 저가품이라야 국제 경쟁력을 가질 수 있기 때문이다.

사쿠라그룹의 경우 피복, 피아노 모두 일본 등의 최신 설비와 고급 원자재를 도입하였다. 아울러 일본의 일급 기술진을 확보, 품질 관

리 및 기술 지도를 수행하였다. 피아노의 경우 설계에서 조율에 이르는 모든 과정이 40년 이상 경력의 일본 기술자의 지휘·감독 하에 이루어지고 있다. 또한 수입된 모든 제품은 하마마쯔의 서비스센터에 집결, 한차례 더 엄격한 품질 검사를 거친 후 출하된다. 애프터 서비스 또한 만전을 기하고 있다. 뿐만 아니라 북한측 관계자들을 수차례에 걸쳐 일본에 초청, 공장 및 판매장 등을 견학시켜 여기서 청취된 의견이 생산 공정에 반영될 수 있도록 하였다.¹³⁾

피복의 경우도 기술자 양성을 위해 공장 내에 학교를 운영, 통상 50여 명의 학생을 두고 있으며 기술 습득을 위해 일본어도 가르치고 있다. 일본에 도착한 제품에 대한 또 한번의 품질 검사가 실시되고 있음은 물론이다.

안정적 판매 루트의 확보

현재 모란봉합영회사의 제품은 아오야마(青山)상사 등 대형 양복 판매점 및 大丸백화점 등을 통해 판매되고 있으며 OEM 제품은 주문자에게 넘기고 있다. 한때 직영 매장을 운영하고 순회 판매에 나서기도 하였다. 지금은 직접 판매 사업에 나서고 있지는 않으나 안정적 판매 루트를 확보하고 있다. PACO피

13) 『朝鮮商工新聞』, 1995. 1.31.

아노의 경우는 생산량의 절반 정도가 현재 일본 전국 65 개 매장에서 판매되고 있는데, 1994년 12월부터는 판매원인 亞商주식회사가 府中市에서 직영 매장을 운영하고 있다. 또한 해외 판매의 경우는 프랑크푸르트에서 매년 열리는 약기 품평회에 빠지지 않고 참가해 수요를 확보하고 있다.

당적 지도와의 투쟁

합영 사업의 성패를 가늠하는 가장 중요한 요소이다. 주지하듯이 북한은 인민민주주의 시기에는 지배인이 실권을 갖고 공장을 운영하는 지배인유일관리제를 채택했으나, 60년대 사회주의 단계로 접어들면서 전인민적 소유를 강조, 공장의 당위원장¹⁴⁾이 최고 지도 기관이 되었으며 경제 논리보다 혁명적 균중노선 등 정치 논리를 앞세우기 시작했다. 이것이 이른바 대안의 사업체제다. 북한 당국은 이러한 시스템을 합영 사업에도 어김없이 적용하였다.

예를 들어, 합영 회사 이사회의 북한측 인사들은 생산 활동과 직접적 관련이 없는 당인사들로 채워지며, 재일상공인측 이사들의 의견도 듣지 않은 채 당의 지시라 하여 제반 문

제를 임의로 처리하는 사태가 빈번히 발생하였다. 또한 금요 노동과 토요일 학습은 노동 시간을 줄이고 생산 리듬을 끊어 생산 계획에 적지 않은 차질을 초래했다. 사쿠라그룹의 합영 사업도 예외는 아니었다. 그러나 이에 굴하지 않고 자신의 의견을 주장하여 완벽하지는 않지만 어느 정도 자신의 의사를 관철시켰다.

모란봉합영회사의 경우 출자 비율과 상관없이 이사장과 사장을 북한측이 차지하는 일반적인 관례와 달리, 이를 거부, 전진식氏가 두 자리를 장악하여 당의 입김을 최대한 배제하였다. 또한 2 년에 걸쳐 양성한 기술자를 어느날 갑자기 당의 지시라 하여 당무를 보는 사무직으로 이동 발령을 낸 데 대해, 합영 사업 철수라는 배수진을 치고 시정을 요구하여 결국 원상 복귀시켰다. 임금 면에서도 월 250 달러 요구를 거부, 최종적으로 우리 인민의 자존심을 위해 100 달러는 내놓으라는 압력에 맞서 월 80 달러를 관철하였다.¹⁵⁾ 합영 공장의 임금은 노동자들에게 직접 지급하는 것이 아니라 노동력 알선 기관에 지급하기 때문에 노동자들이 실제 전액을 수령한다고는 볼 수 없다. 따라서 그것을 다른 방법으로 노동자들에게 보전시켜주는 것이 노동자들에게 이득이 될 수 있다.

14) 당위원회에서의 위원장·부위원장제는 1966년 10월 12일 제4기 14차 전원회의에서 폐지되고 총비서·비서제가 신설되었다.

15) 『世界』, 1994. 10, pp. 108~109.

여하튼 이같은 당적 지도와의 대립·투쟁 속에서 시간이 지남에 따라 노동자들도 재일 상공인층의 주장이 옳았음을 자신의 체험 속에서 깨닫고 있다고 한다. 사쿠라그룹의 한 관계자는 이렇게 말한다. “아직도 북쪽 사람들은 공장을 빼앗겼다고 억울해 하고 있을 것이다.”

결론 - 조조합영사업이 나진·선봉에 주는 교훈

이상에서 살펴본 바와 같이, 조조합영사업은 숱한 우여 곡절 속에서 진행되어왔다. 그리고 그것은 성공보다는 실패를 많이 낳았다. 위에서 소개한 사쿠라그룹의 경우도 엄밀히 말하자면 성공 케이스라 할 수 없다. 다른 기업에 비해 상대적으로 잘되고 있으며 꾸준히 유지되고 있다는 것이지 거기서 커다란 이윤이 나오고 있는 것은 결코 아니다. 사쿠라그룹은 위의 두 사업 이외에도 원동기, 우산, 염화비닐코파운드 생산 분야에서도 합영 회사를 설립·운영하였지만 지금은 모두 손을 떼는 상태다.

이렇듯 최대의 성공 사례라 알려져 있는 사쿠라그룹마저도 고전을 면치 못하고 있는 것이 합영 사업이다. 이렇게 된 데에는 여러 가지 원인이 있을 수 있으나 가장 큰 요인으로 는 역시 대안의 사업체계에서 나오는 당의 간

섭과 그렇게 해도 잘될 수 있다는 시장 경제에 대한 무지와 불이해를 들 수 있을 것이다.

1991년 말 나진·선봉을 자유경제무역지대로 선포한 이후 북한 당국은 이제까지 40여 개에 달하는 법령을 정비하였으며 세계 각지를 돌아다니며 투자 유치에 심혈을 기울이고 있다. 그러나 아무리 좋은 법규를 많이 만들고 많은 외자를 유치한다고 해도 단순한 자본·기술 도입이 아닌 경영 전반에 관한 시장 경제의 소프트웨어를 진지하게 배울 생각이 없는 한, 또한 “나진·선봉에서도 당의 세포 생활은 계속될 것이다”(지난 7월 15일 東京 기자회견에서의 김정우 대외경제협력추진위원회 위원장의 발언) 라는 발상이 근본적으로 바뀌지 않는 한, 나진·선봉 또한 밝은 미래를 내다 볼 수 없을 것이다. **統**