

중국동북지역의 기업지배구조와 기업관행*

- 1920년대 봉천방사창을 중심으로 -

김 희 신**

목차

- I. 들어가며
- II. 방사창의 설립과 자본구성
- III. 의사결정구조와 경영진
- IV. 경영성과의 배분
- V. 나가며

I. 들어가며

청말 민국초기 중국에서 <公司律>, <公司條例>, <公司法> 등 일련의 공사 관련 법률의 등장은 기업의 설립에서 파산에 이르는 전 과정이 제도화되어 가는 과정이라 할 수 있다. 중국도 법률로써 출자자의 권리와 책임이 규정되고 제도화를 통해 기업에 투자된 자본을 관리할 수 있게 되어 좀 더 안정적으로 장기적 자본 축적이 가능하게 되었음을 의미한다.

* 이 논문은 2009년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음. (NRF-2009-362-A00002)

** 인천대 중국학술원 HK연구교수

有限股分公司是 중국의 법률이 정하는 가장 근대적인 기업형태이며,¹⁾ 股分(주식) 발행을 통해 자본을 조달하여 설립되고 출자액만으로 책임이 제한되는 유한책임 기업이다. 법률로써 股東會, 董事會, 경영자의 기능이 분화되고, 견제 가능한 체계가 형성됨으로써 전통적인 개인, 합자기업의 한계를 벗어날 수 있게 되었다. 다만 주지하듯이 중국에 서구의 근대기업 문화가 이식된 것도 그리 오래되지 않았고, 서구적 기업지배구조의 형태가 중국에서 바람직한 기업지배 모델이라고 할 수 없다. 또 변화를 요구하는 새로운 제도에 대한 실질적인 운용, 개방성의 정도는 지역마다, 기업마다 달랐다. 중국 동북지역에도 유한고분공사 제도가 도입됨에 따라 기업의 구조를 근대화해 가는 과정을 거쳤다. 동북지역은 이민사회로 사회경제발달이 중국 관내지역에 비해 지체되었고, 1920-30년대에도 근대적 기업형태로의 전환은 매우 미미했다. 동북의 기업이라 해도 동일한 사업 환경에 있지 않았다.²⁾

필자는 동북지역 근대기업발전의 이해를 위한 개별기업의 기초적 사례 연구로 1920년대 官·商 공동경영의 奉天紡紗廠에 주목한다. 동북지역 기업지배구조의 다양성을 염두에 두되, 지역적 특성을 충분히 반영할 수 있는 업종 및 기업형태를 고려할 필요가 있었다. 봉천방사장은 동북에서 면제품의 자급자족과 중국인 자본에 의한 기업경영을 목적으로 한 소위 성정부 주도의 기업이라 간주된다. 또 동북지역 최초의 대규모 기계방직회사이며 동북지역의 대표적 근대기업으로 동북경제사에서 매우 중요한 의

-
- 1) <공사조례(1914년)>에서는 公司의 유형을 無限公司, 兩合公司, 股分有限公司, 股分兩合公司 4종류로 분류했고, 그 중 股分有限公司(현재의 주식회사)가 가장 근대적인 기업형태로 간주되었다. 현재에 이르기까지 중국공사법의 변천에 대해서는 이호현·노은영, 『중국 회사법의 변천과 근대성』(『中國史研究』, 92, 2014)이 참조할 만하다.
 - 2) 동북이민사회의 형성과 만주국 수립이전 봉천의 전통적 합과 상점기업의 조직 분포, 특징에 대해서는 김희신, 『중국 동북지역의 상업자본과 상점네트워크』, 『중국근현대사 연구』 62(2014), 43-93쪽을 참조.

미를 갖는다고 평가된다.³⁾ 그럼에도 불구하고 봉천방사창에 대한 연구는 거의 없는 상태이다. 그 중요성에 비해 전면적 검토가 없었던 것은 여러 이유가 있겠지만, 중국의 사회경제발전과정에서 동북지역이 중국관내에 비해 매우 지체되었던 측면, 그리고 활용 가능한 관련 자료의 부재가 큰 영향을 미쳤을 것으로 보인다.⁴⁾

기업의 지배구조에는 매우 다양한 차원의 문제가 결합되어 있지만, 기업의 소유구조와 의사결정의 구조, 경영진의 구성 및 경영성과의 배분 등은 기업지배구조를 이해하는 매우 중요한 지표가 된다. 이에 본고에서는

- 3) 지금까지 봉천방사창에 대한 연구는 근대중국동북의 중국인 상공업자본 분석이라는 큰 틀 속에서 권력성 자본의 구체적 사례로 접근한 경영사적 분석이 유일하다. 上田은 봉천방사창의 설립경위와 경영, 그리고 면화집화시스템, 제품판로 등 시장지배를 동북 지역정권과의 관계를 통해 설명하고 있다. 봉천방사창의 설립, 경영상황에 대해 참고 하기에 유용하지만, 본고에서 주목하는 기업내부의 지배구조에 대해서는 다루고 있지 않다. (上田貴子, 『近代中國東北地域に於ける華人商工業資本の研究』, 大版外國語大學 博士學位論文, 2002, 59-78쪽). 한편 봉천의 중국인면직물업에 대한 검토과정에서 봉천 방사창과 중소면직물업의 관계를 해명하려는 張曉紅의 시론적 연구가 나와 있다. (張曉紅, 『1920年代奉天市における中國人綿織物業』, 『歴史と經濟』 194, 2007, 46-56쪽) 일반적으로 1920년대 중국동북지역의 면포에 관한 기존 연구에서는 동북지역에서 중국인 면직물업은 미발달하여 대부분 수입에 의존하고 있다고 평가한다. 그런데 張曉紅의 연구는 1920년대 후반 봉천방사창과 중국인중소면직물업에 의해 동북지역에서 생산된 면포는 동북면포시장에서 30% 이상을 차지하며 수입된 면포에 대항하면서 일정한 발전을 이루었다고 평가하고 있다. 또한 봉천방사창을 중심으로 한 방적공장의 발전이 중소방직물업에 여가의 원료면사를 공급하여 그 발전을 촉진했다는 것이다. 기존에는 봉천방사창이 면사와 면포생산을 겸하고 있기 때문에 봉천방사창의 조포생산이 중국인면직물업의 발전을 억압하는 존재였다고 평가되기도 했다. (塚頼進, 『中國東北綿製品市場をめぐる日中關係』, 『中央大學人文研紀要』 11號, 1990, 145쪽; 上田貴子, 『近代中國東北地域に於ける華人商工業資本の研究』, 大版外國語大學 博士學位論文, 2002, 85쪽; 金子文夫, 『近代日本における對滿洲投資の研究』, 近藤出版社, 1991, 316쪽) 실제 봉천방사창 면포제품은 粗布와 細布였던 것에 반해, 중소면직물업자의 주된 제품은 大尺布였고, 粗布생산은 적었다. 면포생산에서 양자 간에 경쟁적 측면이 없다고 할 수는 없지만 주력제품이 다르기 때문에 경쟁적 측면이 과대평가된 측면이 있다는 것이다.
- 4) 上田貴子(1990), 위의 논문에서 遼寧檔案館의 당안자료를 일부 활용하고 있지만, 현재 遼寧檔案館 소장자료는 DB화 작업으로 인해 열람이 불가능하다. 본고에서는 대만중앙연구원근대사연구소 당안관 소장자료를 활용했다.

우선 동북지역에서 官商 합자기업으로서 봉천방사창 설립의 배경과 자본 구성의 특징에 대해 검토한다. 다음으로 방사창의 고동이 기업경영과 관련해서 어떻게 의결권을 행사하는지를 고동회, 동사회, 경영진의 조직과 운영, 정책결정구조와 집행의 실태를 분석한다. 마지막으로 경영성과와 그 분배 양상을 구체적으로 분석한다. 이로써 봉천방사창의 기업지배구조가 어떠한 특징을 갖는지, 전통적인 기업관행이 어떻게 동북에서 근대적 기업환경에 적응, 변화했는지 그 양상을 드러내 보고자 한다.⁵⁾

다만 출판된 관련 자료집 한권도 없는 상황에서 개별기업의 내부문제를 들여다보는 작업은 결코 쉽지 않다. 축적된 관련 연구 성과들을 염두에 두면서 여기서는 <공사조례> 등 공사 관련 법규와 봉천방사창의 <장정>, 방사창의 설립과정과 경영실태를 비교적 상세히 보도했던 『盛京時報』의 신문자료(1919~1931년), 그리고 방사창의 회계 및 관련보고서 등 1차 자료를 함께 검토하는 것에서 방사창의 지배구조를 제도적 측면뿐만 아니라 단편적이지만 기업운영의 실태를 드러낼 수 있기를 기대해 본다.

5) 사전적 의미에서 기업지배구조는 기업경영에 직·간접적으로 참여하는 투자자·경영진·근로자 등 기업 이해당사자들의 역할관계를 총칭한다. 기업은 자본구성이나 의사결정 구조, 이익분배구조 외에도 자금조달, 정부의 정책적 지원, 경쟁력의 원천, 조직 관리에 대한 문화적 관행 등 다양한 차원에서 서로 다른 환경에 처해 있었고, 이러한 차이가 각 기업의 지배구조를 상이하게 만들 수 있다. 봉천방사창에 대한 정부의 정책적 지원에 대해서는 上田의 연구에서 부분적으로 언급하고 있지만, 여전히 구체적 실태에 대해서는 해명하고 있지 못하다. 한편 官商合辦이라는 자본구성상 기업지배구조에 대한 연구는 청말 양무기업이나 현재 중국국영기업에서의 官의 역할 혹은 정부의 기업 지배 문제와 일정부분 맞닿아 있다. 따라서 근대시기 관상합관기업에 대한 사례연구는 중국 기업발전의 역사성과 현재적 의미를 이해하기 위한 기초 작업으로서도 시사되는 바가 적지 않다. 다만 지면관계상 본고에서 이상 문제를 모두 다루는 것은 불가능하므로 지배구조의 양상과 특징을 밝혀내는데 초점을 두고 향후 더욱 진전된 연구를 기대한다.

II. 방사창의 설립과 자본구성

1910년대까지 중국 동북의 면포직물업은 대부분 전통적인 가내수공업의 영역에 머물러 있었고, 매우 미미하지만 1915-1916년 국화제창을 명분으로 대규모 제조계획이 세워졌다. 기술수준이 유치해서 양호한 제품을 생산해 내지 못했고, 게다가 원료인 면사가 모두 수입입품이기 때문에 도저히 일본 등 기타 외국품과 경쟁하는 것이 불가능했다. 크고 작은 공장들이 수시로 폐쇄되거나 부진에 시달려야 했다.

동북지역에 근대공업으로 방적업이 발흥했던 것은 1921년 전후였다. 1921년 봉천성정부의 주도로 관상합자의 봉천방사창 설립을 시작하고, 이에 자극되어 滿洲紡績을 시작으로 金州紡績(내외면), 福島紡績 등 일본인 기업이 잇달아 세워지면서 동북에서 紡績業이 점차 대두되었다.⁶⁾ 1921년을 전후한 2-3년간 기업열은 매우 거셌고, 다수의 공장이 설립을 계획하거나 개업했다. 당시 동북지역 최초의 대규모 기계방적회사였던 봉천방사창은 半官半民의 직포겸영 방적공장으로⁷⁾ 1923년 7월 시운전을 시작한 후 그 해 10월 정식 개업했다.⁸⁾ 1919년 11월 봉천성의회가 봉천방사창 설립안을 성정부에 제출하고,⁹⁾ 재정청장 王永江이 1920년 설립준비를 시작하여 정식 개업에 이르기까지 만4년의 시간이 걸렸다.

6) 南滿洲鐵道興業部商工課 編, 『奉天に於ける商工業の現勢』(南滿洲主要都市と其背後地調査 第2輯 第1卷, 南滿洲鐵道, 1927), 308쪽.

7) 당시 방사창에서 생산된 제품 가운데 棉紗는 雙福, 布疋은 雙鶴과 大星雙星을 상표로 사용하였으며, <방사창장정>에는 상표사용은 별도의 案으로 商標局에 신청하여 처리토록 규정하였다.<奉天紡紗廠章程>, 『遼寧紡紗廠』[館藏號 17-23-01-42-07-001], 13-25쪽

8) 『紡紗廠定期開幕』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1923.09.21; 『紡紗廠開幕續訊』, 1923.09.25; 『紡紗廠開幕誌盛』, 1923.10.02.

9) 봉천성의회의 봉천방사창 설립건의안 제출에 대해서는 上田貴子, 앞의 박사학위논문(2002), 62-64쪽을 참조.

공장은 奉天省城 西小邊門 밖 十間房에 설립되었다. 이곳은 皇姑屯 및 省城의 남·북 두 기차역과 남만선 봉천역에서 모두 1-2리 거리에 불과하고, 또 北寧線의 전철기(switch)가 공장부지내에 있어서 원료조달과 상품 유통의 중요 요소였던 교통상의 편리성이 있었다.¹⁰⁾ 개업 당초에는 ‘奉天 紡紗廠股分有限公司’라는 명칭을 썼지만, 1929년 봉천성의 이름이 요녕성으로 변경되면서 1930년 남경정부 工商部가 발급한 등기 執照에서는 ‘遼寧紡紗廠(股分有限公司)’으로 변경 등기되었다.¹¹⁾

<봉천방사공장정(이하 장정)>¹²⁾에서도 분명히 밝히고 있듯이 방사창의 설립목적은 실업제창과 재원개발에 있다. 좀 더 직접적으로 말하면 중국자본에 의한 경영과 국산품제조에 의한 수입대체를 계획하여 일본 면사포의 수입량을 줄이는데 있었다. 봉천방사창의 면사제품은 16번수와 20번수가 중심이다.¹³⁾ 아래의 <표>에서도 볼 수 있듯이 20년대 후반 면사생산량은 동북 4대 방적회사 가운데 가장 많았고, 면사생산합계에서 차지하는 비율도 해마다 증가하고 있다. 한편 1920년대 말에 들어서면 4대 방적회사

10) 『遼寧紡紗廠概略』(1930.06.01), 『奉系軍閥檔案史料彙編』(江蘇古籍出版社·香港地平線出版社, 1990, 이하 『奉系檔案』), 第10冊, 89-92쪽. 일찍이 財政廳이 방사창의 건축용지로 保靈寺 부근에 구입해 두었지만 측량 결과 너무 협소하여 皇姑屯 부근에 추가로 건축 부지를 확보했다.(『紡紗廠添基購地』, 『盛京時報』 1921.05.21)

11) 1929년 2월 기준의 ‘奉天省’이 ‘遼寧省’으로 개칭되었고, 회사에 옛 지명을 관용하는 것이 불가하지는 않으나 ‘奉天’이란 2자가 봉건적 의미를 포함하고 있으므로 변경해야 한다는 工商部의 답변이 있었다.(<工商部가 요녕성정부에 보내는 咨文> 외, 『遼寧紡紗廠』, 5-8쪽) 명칭의 변경과 함께 방사창에서 사용하던 關防도 변경 사용하였다.(『紡紗廠啓用新關防』, 『盛京時報』 1929.07.22) 한편 만주국 성립 후에는 만주국정부가 舊봉천성이 가진 주식을 奉天實業廳에서 접수하고, 임원 및 공장 시설을 개선하여 조업을 이어갔다. 1938년에는 만주 진출을 계획하고 있던 鑛紡에게 정부 및 中銀이 가진 주식 전부를 팔아 경영을 일임시켰다.(『滿洲經濟-奉天紡紗廠』, 『滿洲企業の全面的檢討』, 滿洲經濟社, 1942, 75쪽)

12) <奉天紡紗廠章程(이하 章程)>, 『遼寧紡紗廠』, 13-25쪽.

13) 『紡紗廠定期開幕』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1923.09.21; 『紡紗廠開幕續訊』, 1923.09.25; 『紡紗廠開幕誌盛』, 1923.10.02.

의 면사생산 확대에 따라 동북지역 수이입 면사의 양은 점차 감소했다. 방사창의 생산능력은 전국에서 5위내에 있었고,¹⁴⁾ 동북 방적업체에서는 최고를 차지하는 등 동북지역에서 매우 중요한 경제사적 위치에 있었다.

〈동북 방적기업 면사생산량 비교(1926-1929년)〉(단위: 梱)¹⁵⁾

면사	년도	奉天紡紗廠		滿洲紡績		内外棉(金州)		滿洲福紡		합계	
16번수	1926	12,516	40%	6,018	19%	7,639	24%	5,468	17%	31,641	100%
	1927	14,116	41%	9,395	27%	3,504	10%	7,437	22%	34,452	100%
	1928	15,614	44%	6,641	19%	5,428	15%	7,437	21%	35,120	100%
	1929	19,281	47%	11,377	27%	2,063	5%	8,672	21%	41,393	100%
20번수	1926	1,210	15%	1,358	17%	5,397	68%	-	-	7,965	100%
	1927	1,305	43%	277	9%	449	15%	1,001	33%	3,032	100%
	1928	1,511	58%	-	-	-	-	1,100	42%	2,611	100%
	1929	1,502	45%	-	-	-	-	1,837	55%	3,339	100%

우선 방사창 자본구성의 특징과 자본모집 상황을 추적해 보자. 방사창 건립에 필요한 자본은 <公司條例>의 ‘股分有限公司’ 규정에 따라 官·商이 합자하여 모집되었다. 고분유한공사가 채무청산에 대한 股東의 책임이 유한책임이었고, 또 제도적으로 기업공개가 이루어졌던 만큼, 자본을 혈연·지연에 기반하여 조달했던 전통적인 방식에 비해 광범위한 자본모집이 가능한 구조였다. <장정>에서는 자본총액을 奉大洋 450만원(國幣 300만원에 해당)으로 정하고, 1股당 奉大洋 100원으로 하여, 4만 5천 股의 주식을 발행하기로 규정했다. 자본모집 당초에는 재정청이 250만원을 내고, 각지 商民으로부터 200만원의 주식을 공모했다.¹⁶⁾ 최종적으로는 商民이 투자

14) 董師嬌, 『近代東北綿業經濟初探』(吉林大學碩士學位論文, 2007), 28-32쪽.

15) 滿鐵調査課, 『滿洲の纖維工業』(1931), 38-49쪽.

16) 『參觀奉天紡紗廠記事』, 『盛京時報』 1923.12.15.

한 商股 외에 나머지는 官股로 충당함으로써, 官商 공동경영의 형태로 자본을 모집했다. 다만 장래에 商股의 수를 늘리고, 官股의 수를 줄여나가면서 최종적으로는 순수하게 商股로 전환할 계획이었다.

1922년 12월까지 모집된 商股는 총16,622股(총166만여원)이었는데, 크게 동삼성관은호, 동삼성은행, 흥업은행, 교통은행, 중국은행, 봉천저축회 등 6개 금융기관(5,500股)과 심양, 안동 등 50개 縣(11,122股)의 商民으로부터 모집되었다.¹⁷⁾ 5개 은행이 각각 1천 股, 봉천저축회가 500股를 소유한 것 외에 지분이 많은 것은 安東縣 1,203股, 遼陽縣 1,018股, 開源縣 833股, 營口縣 693股, 瀋陽縣 687股이며, 가장 적은 것이 鎮東縣의 3股였다.¹⁸⁾ 또 1927년말 商股는 총 21,120股이며 크게 은행, 총상회, 봉천 각 縣, 기타 등으로부터 모집되었다. ①동삼성관은호, 교통은행, 중국은행, 봉천저축회, (안동)동변실업은행 등 5개 은행(총6,724股), ②봉천·안동 등 2개 총상회(총1,743股), ③요양·개원·영구·심양·창도·안동 등 55개 각 縣(총12,639股), 그리고 ④기타로 영구 거주 의 何澤濂, 안동철로경찰국, 봉천어업상선보호국(총14股) 등이 포함되었다.¹⁹⁾ 商股의 구성은 봉천 각 縣의 지주, 상인 등 개인뿐만 아니라 기업, 은행, 상회 등 기관을 포함하여 매우 복잡하고 광범위했다. 1922년과 1927년 말의 商股 수를 비교해 보면 5년간 약 9천 500股 정도 증가되었으나 1928년 시점까지도 여전히 官股가 자본총액의 50% 이상을 차지하는 자본구조를 유지하였다.

설립 당초 商股는 각 縣이 募股 기관이 되어 모집을 장려할 계획을 세웠다. 봉천방사창이 정식으로 가동되기까지 자본모집, 공장 건축 및 기기구

17) 1924년 동삼성관은호가 흥업은행, 동삼성은행을 합병하여 두 은행이 소유한 방사창의 지분은 동삼성관은호로 귀속되었다.

18) 『紡紗廠已收股本』, 『盛京時報』 1922.12.13; 1922년 商股의 내역은 上田貴子, 『奉天-權力性商人と糧棧』, 安富 歩·深尾葉子 篇, 『滿洲』의 成立』, 387쪽을 참조.

19) 『奉天紡紗廠商股股款數目表(1928年)』, 『奉系檔案』 第8冊, 58-59쪽; 142-143쪽(財政廳民國16年底股款清冊에 근거하여 작성); 『紡紗廠股本調查』, 『盛京時報』 1928.03.20.

때, 설비, 원료 구입, 기술노동자 채용 등 일련의 준비가 필요했다. 초기에는 공장부지의 확보와 건축, 기계구입 등의 준비 작업은 모두 재정청에서 직접 처리했다. 얼마 후 준비 업무가 더욱 복잡해졌기 때문에 1921년 2월 修兆元(修德一)이 總辦(總理, 방사장장)으로 임명되었고, 商埠地에 ‘방사장사무소’를 세웠다.²⁰⁾ 창업에 필요한 우선적인 자금은 성정부의 官股를 통해 충당되었지만, 총관을 맡은 修兆元은 官股로 충당된 초기 자본이 부족했기 때문에 1921년 초반부터 각 縣知事를 통해 모집된 자본금을 수시로 재정청에 넘기도록 재촉했다. 심양현의 경우 農戶 중에서 80畝 이상의 토지소유자는 반드시 참여하도록 特別新法을 제정했지만,²¹⁾ 전반적으로 각 縣에서의 자본 모집은 쉽지 않았던 것으로 보인다. 출자자의 권한과 범위가 법률로 규정되었다고 해도 商股 청약자는 여전히 드물었고, 부득이하게 省公署, 商務會 分行, 각 행정기관, 각지 商家에 모집을 장려했다.²²⁾ 그래도 모집이 활발하지 않자 1922년에는 商會, 특히 봉천상무총회의 魯宗熙 회장에게 대신 모집을 의뢰하게 되었다. 상회에서 각 商董들과 협의하여 錢號, 絲房, 金店, 雜貨行 등을 4등으로 구분하여 등급의 고하에 따라 청약 액의 다소를 결정하기로 했다.²³⁾

특히 장작림이 직접 魯 회장을 만나 자본조달을 의뢰하면서 “방사장 이후 순수한 商辦으로 변경되면 이미 출자된 官款은 보조금으로 전환될 수 있다. 상회가 4만원을 모집해야 우선적으로 廠員이 될 수 있고, 股分이

20) 『紡紗廠成立事務所』, 『盛京時報』 1921.02.26.

21) 『紡紗廠解到之股款』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1921.02.22; 『修廠長催繳股款』, 1921.03.08; 『募集紡紗廠股本』, 1921.05.05; 『催繳紡紗廠股款』, 1922.02.26; 『廠長請催股款』, 1922.11.22.

22) 『紡紗廠催繳股本』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1921.08.31; 『紡紗廠催繳股款』, 1921.12.07.

23) 『商會規定認股法』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1922.01.08; 『再集紡紗廠股款』, 1922.03.28.

많은 자를 추천하여 낭비되는 바가 없게 될 것”²⁴⁾이라 언급했다. 이는 기업의 성질상 자본투자가 많아야 廠員에 추천될 가능성이 있음을 언급함으로써 商會의 투자와 경영 참여의 관계를 주지시키고 있었던 것이다. 당시 魯 회장이 봉천, 길림, 흑룡강 3성의 상회가 분담할 수 있도록 요청했다고 하는데,²⁵⁾ 1922년 모집된 商股 일람표를 보면 商會 명의의 상고를 발견할 수 없다. 반면 1927년말 보고된 상고 일람표에는 봉천, 안동 각 총상회에서 1097股, 646股를 각각 소유, 총1743股, 17만 4300원을 출자했음이 확인된다. 1923년 이후 정확한 시점은 분명하지 않지만 봉천총상회가 원래 예정된 4만원을 훨씬 넘겨 출자하고 있으며 길림, 흑룡강 상회의 투자는 없었다.

그리고 방사창에 대한 총상회의 직접 투자 외에도 『盛京時報』에는 “실제 고분액의 2/3를 상무회가 조달했다”²⁶⁾는 내용의 기사가 실렸다. 회장 노중후가 지역사회의 대표로서 성정부와 상회의 관계가 상호 이해의 일치를 모색하는 단순한 파트너쉽이 되었든, 아니면 정책의 수행자로서 지방정권과 밀착관계였던, 봉천상회는 봉천방사창의 商股 자본모집에서의 역할이 매우 의미가 있었음을 짐작케 한다. 특히 금융시장이나 투자는은행체계가 발달하지 못했던 동북지역에서는 주로 상회와 같은 각 縣 상인단체의 신용에 기반한 商股의 모집이라는 방식을 통해 자본을 조달했던 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 商民층의 자본조달이 방사창 초기자본의 절반에 이르지 못했다. 최종적으로는 본래 관영기업이었던 동삼성관은호등을 商股로 삼아서 官商 자본의 균형을 맞추는 방법을 사용했던 이유가 바로 여기에 있다.²⁷⁾

24) 『商會募集紗廠股』, 『盛京時報』 1922.01.22.

25) 『商會分擔紗廠股』, 『盛京時報』 1922.01.27.

26) 『紡紗廠歸商辦訊』, 『盛京時報』 1922.02.14.

27) 동삼성관은호는 원래 관영사업이므로 본래 官股로 들어가는 것이 마땅하다. 瀋海鐵路公司도 설립 당시 방사창과 마찬가지로 그 자본은 官商이 절반씩 부담하기로 했지만, 商民의 자본이 절반에 미치지 못하자 관은호의 자본을 商股로 넣어 관상합자의 형식

다음으로 股票 발행과 양도, 그리고 증자 문제에 대해 살펴보자. 방사창의 股票(주식증권)은 記名式으로 1股·5股·10股·100股 네 종류로 나누어 모집하였다. 전통적 합고 상점기업에서 출자자의 익명투자가 광범위한 관행이었던 것과는 달리 고동의 이름(혹은 상호명, 공사명)을 분명히 밝히도록 규정했다. <公司條例> 제128조에 의하면 股票는 설립 등기 이후가 아니라면 발급이 불가능하며 규정을 위반하고 발급한 고표는 효력이 없다고 규정되어 있다.²⁸⁾ 『盛京時報』에서는 방사창이 개업할 때 모집한 股款에 대해 1924년 6월 시점까지도 정식 股票가 발급되지 않아 股東들 간에 불평이 있었고, 방사창이 각 縣으로부터 넘겨받은 자본금을 股票에 명확히 기재하여 股票를 수령해 가도록 공지함으로써 사람들의 의심을 풀고 신뢰를 보일 예정이라 설명하고 있다.²⁹⁾

한편 股本은 중국인에게만 모집 가능하며, 股票를 외국인에게 양도하거나 저당할 수 없도록 규정했다. 이는 방사창의 설립 진흥과 이권유출 방지라는 설립목적과 연속선상에서 이해할 수 있다. 또 고표를 매매, 양도할 경우에는 양도인과 양수인이 고표 뒷면에 이름을 쓰고 도장을 찍어 방사창에 보내 소유권 명의변경을 해야 비로소 효력이 발생했다.³⁰⁾ 외국인이 아니라면 방사창의 사전 승인 없이도 자유롭게 매매할 수 있다는 점에서

을 유지하였다. (『商股側所說明主張之根據』, 『盛京時報』 1931.03.26)

28) <公司條例(1914年)>, 『民國法規集成』 25冊, 19쪽.

29) 『紡紗廠招令股票』, 『盛京時報』 1924.06.19. 그런데 1928년 북경정부 실업부가 발행한 등록 執照(1928년 3월 1일자 발급 집조)에는 1927년 6월 9일이 방사창의 설립 연월일로 기재되었고, 1930년 남경정부 공상부에 제출한 등록 초고에는 1927년 9월로 기재되어 있다. (<實業部照>, 『遼寧紡紗廠』, 37쪽) 이렇게 설립 연월일이 실제와 달리 기재된 이유는 불명확하다. 만일 1927년을 설립 등기일로 간주한다면 1924년 6월에 수령하도록 공지했다 했던 股票 발급은 <공사조례> 규정에 맞지 않는 것이라 할 수 있다. 이 문제는 현재로서는 참고할만한 자료가 없어 해결해야 할 과제로 남겨둘 수밖에 없다.

30) <公司條例(1914年)>에는 “공사의 고본은 장정에 별도로 분명히 규정한 것 외에 공사의 승인 없이 다른 사람에게 양도할 수 있다. 단 설립등록 이후가 아니라면 양도 및 양도예약을 할 수 없다”(제130조)고 규정되었다.

신분상의 구속이나 단독 처분이 불가능했던 전통적인 합고 상점기업의 양도 관행과 차이가 있다. 즉 전체 고동이나 총경리의 승인과 내부거래를 우선시했던 전통적 합고 양도관행과는 달리 자유로운 매매를 인정한 것이다.³¹⁾ 방사창에 명의변경을 완료해야만 효력이 발생하는 조항은 회사경영에 불리한 고동의 참여를 방지하려는 의도로 해석하기보다는 ‘양도로 인한 소유권 분쟁’을 방지하고자 명의변경을 ‘명문화’했던 것으로 볼 수 있다. 다만 <장정>에 자유로운 매매가 보장되었다 해도 당시 이를 실현하기 위한 股票 거래소와 같은 시장형성이 어려웠던 만큼, 실제 거래여부나 구체적인 거래방식은 현재로서는 분명하지 않다.³²⁾

또한 股本의 확충, 즉 증자는 반드시 股東會에서 논의하여 결정하도록 규정했다. 방사창은 영업개시 직후부터 증자를 통한 직포기의 추가 수입, 원면의 조달, 分廠의 설립 등 영업 확충안을 지속적으로 股東會에 제출했다.³³⁾ 특히 요양, 장춘, 영구, 안동, 무순, 통요 등지에 分廠을 추가 설립하

31) 司法部總務司調査科, 『滿洲に於ける合股-その法律關係を中心として』(1936), 『附錄 I』, 제15호, 28쪽; 제29호, 78쪽; 제37호, 93쪽.

32) 고표를 분실 또는 훼손한 경우에는 방사창에 분실신고서를 제출하고, 신문에 폐기 선언을 공시해야 한다. 이후 2개월이 지나도 이의를 제기하는 자가 없고, 2명 이상의 보증인이 보증서를 제출하면 新高표를 발급할 수 있도록 규정했다.<章程>, 『遼寧紡紗廠』, 14-16쪽)

33) 『盛京時報』내에 영업확충계획으로서 증자 및 분장설립안과 관련 기사는 영업개시를 앞둔 시점부터 1931년초에 이르기까지 지속적으로 등장한다. 이러한 증자안은 기본적으로 자본금 450만원이 애초 충분하지 않았을 뿐만 아니라 錢法(봉천표)의 시세가 하락하고 원면 등 가격이 등기했던 것과도 밀접한 관련이 있다. 『紡紗廠增資消息』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1922.11.24; 『紡紗廠增資訊』, 1923.05.09; 『紡紗廠擴充消息』, 1923.11.21; 『紡紗廠擬增資本』, 1925.02.21; 『紡紗廠擬增資本』, 1925.04.04; 『紡紗廠增資近訊』, 1925.09.18; 『紡紗廠擬分廠』, 1926.08.29; 『紡紗廠增加股本』, 1927.11.08; 『籌設紡紗廠』, 1928.10.28; 『紡紗廠決計擴充』, 1928.12.07; 『紡紗廠擴充消息』, 1928.12.18; 『紡紗廠擴充消息』, 1929.11.30; 『紡紗廠擴充消息』, 1930.03.28; 『營商籌組紡紗廠-殆係遼寧紗廠之擴張』, 1930.04.13; 『紡紗廠擴充擬設三分廠』, 1930.09.20; 『紡紗廠添設分廠-派員前往籌備』, 1931.01.21; 『通遼紡紗分廠下月可成立』, 1931.01.21)

려는 시도는 일정부분 진전을 보인 경우도 있었던 것으로 보이지만 증자를 통한 것인지 여부는 확인 가능한 자료가 없어 분명하지 않다.

Ⅲ. 의사결정구조와 경영진

1. 股東과 股東會

소유와 경영의 분리를 핵심 원리로 하는 근대적 기업에서 고동은 고동회를 통해 경영에 참여하게 된다. 방사창의 股東會는 定期와 臨時 고동회로 구분된다. 방사창은 매년말 결산을 마친 후 3개월내에 정기고동회를 열고 전년도 영업상황 및 본년도 영업방침을 보고했다. 股東은 개회 5일전 동사회가 제출한 재산목록, 대차대조표, 영업보고서, 손익계산서, 공적금·준비금·잉여분배안 등 각 회계장부와 감찰원 보고를 열람할 수 있다. 그리고 동사회가 제출한 이상의 각 회계에 대한 승인 여부를 결정했다. 각 회계에 의심스러운 부분이 있다면 감사인을 선출하여 검사할 수 있다. 또 동사·감찰인의 임기가 만료된 경우 상고동사 및 감찰원을 선출하고, 기타 중요 의안에 대해 의결했다. 한편 임시고동회는 股本의 확충, 장정의 의결 및 변경 등을 포함하여 방사창에 중요사건이 있거나 혹은 總股分의 1/20 이상의 고동이 개회를 청구하면 방사창 총리·협리가 董事會와 상의하여 수시로 기한을 정해 소집했다.³⁴⁾

34) <章程>, 『遼寧紡紗廠』, 16-19쪽.

<표: 봉천방사창의 영업결산기간과 정기고동회(1924-1931년)>³⁵⁾

	영업연도	정기고동회	비고
		1923.01.15	상고동사·감찰인 선출
1기	1923.01-12	1924.03.20	감찰인 선출
2기	1924.01-12	1925.03.10	감찰인 선출
3기	1925.01-12	1926.03.10	상고동사·감찰인 선출
4기	1926.01-12	1927.03.01	감찰인 선출
5기	1927.01-12	1928.03.01	감찰인 선출
6기	1928.01-12	1929.02.28	상고동사·감찰인 선출
7기	1929.01-12	1930.03.01	감찰인 선출
8기	1930.01-12	1931.03.15	감찰인 선출

고동회 소집은 회기 1개월 전에 신문에 게재하여 공포하고 일시·지점을 명기하여 각 고동에게 통고했다. 방사창은 성정부에 관고대표의 파견을 요청하고 신문광고를 게재하는 것³⁶⁾ 외에 각 縣公署에 <股東會簡章>과 <商股股東股款數目表>를 첨부하여 공문(函)를 보내 고동회에 참석할 대표의 파견을 요청했다.³⁷⁾

<방사창장정> 및 <고동회간장>에 규정된 고동회 소집, 참여 방법과 절차는 대략 다음과 같다.³⁸⁾ 각 縣에서 투자한 각 戶 가운데 고동회 참여는 편의상 100股 이상인 경우로 한정하고 현지사가 인정한 대표 1명, 200股 이상인 경우는 대표 2명 등으로 유추하여 대표를 파견하도록 규정하였

35) 정기고동회의 개최와 관련해서는 『紡紗廠選定董事』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1923.01.18; 『紡紗廠開股東會』, 1924.03.21; 『紡紗廠定期開會』, 1925.02.03; 『紗廠召開股東會』, 1926.02.07; 『紡紗廠開股東會』, 1927.02.19; 『紡紗廠定期開會』, 1928.02.04; 『紗廠股會』, 1929.02.06; 『紗廠定期開股東會』, 1930.02.02; 『紡紗廠股東開會』, 1931.03.16을 참조.

36) 『奉天紡紗廠請願書, 奉天省政府指令(1929.01-02)』, 『奉系檔案』第6冊, 256쪽.

37) 『奉天紡紗廠爲召集股東總會請派代表參加致岫巖縣公署函(1929.01.18)』, 『奉系檔案』第8冊, 143쪽.

38) 『奉天紡紗廠召集股東會簡章(1929.02.01)』, 『奉系檔案』第8冊, 142쪽.

다. 투자지분이 100股에 미치지 못한 현에서 고동회에 참석할지 여부는 편리한대로 정할 수 있었다. 각 현의 고동이 사정이 있어 회의에 참석할 수 없을 경우에 위탁증서를 소지한 대표를 파견하는 것이 가능하며, 위탁증서가 없는 경우는 縣公署의 공문으로도 증명할 수 있다. 의결권 행사의 주체는 고동 자신 혹은 위탁받은 대표이다. 시간 내 고동이 회의에 참석하지 않거나 또는 대표에게 위탁하지 않은 경우 스스로 권리를 포기하는 것으로 의결 및 선거 각 사무에 대해 별도의 이의를 제기할 수 없다. 이때 위탁할 대표의 범위에 대해서는 특별히 규정하고 있지 않으나, 위탁증서 혹은 현공서 공문으로 이를 증명해야 했다. 각 商股 고동이 공사의 상호나 공공기관의 명칭을 사용하는 경우에는 회기 10일전에 합당한 증서를 작성, 발행하여 고동명부에 기재할 대표자 성명을 방사장에 보고해야 한다. 각 고동 및 그 대표가 개회 전에 보고, 등록하면 입장권을 발급했다. 고동회의 회장은 董事 가운데 1명을 공동으로 추천했다. 고동회 회의사항 자체와 특별한 이해관계가 있는 사람은 표결에 참여할 수 없고, 다른 사람을 대신해서 의결권을 행사하는 것도 불가능했다. 고동회의 의결사항은 <공사조례>의 특별규정에 관한 것을 제외하고, 회의에 참석한 고동 의결권의 과반수를 얻으면 유효한 것으로 간주되며 可否가 동수일 때는 회장이 이를 결정했다. 고동회의 의결사항에 대한 표결방법은 회장이 임시로 정할 수 있도록 규정했다.

방사창 고동회에서 각 고동은 1股당 하나의 의결권을 행사할 수 있으며 대주주에 대한 의결권 제한은 없다. 1股에 하나의 의결권을 갖도록 한 <공사조례>(145조) 규정을 따랐지만, “11股 이상을 소유한 고동의 의결권 행사를 장정으로써 제한할 수 있도록” 규정한 <공사조례>의 대고동에 대한 의결권 제한규정이 <방사창장정>에는 들어있지 않다.³⁹⁾ 반면 고동회의

39) <공사조례> 제145조에는 “공사의 각 股東은 1股당 하나의 의결권을 갖는다. 단, 한 股東이 11股 이상을 가진 경우 그 의결권의 행사는 章程으로써 이를 제한할 수 있다”

참가자격을 각 현의 고동은 편의상 100股이상인 경우로 규정하여 현지사가 인정한 대표를 100股당 1명씩 회의에 참가하도록 했다. 100股가 되지 않는 현의 경우 고동회의 참석 여부를 편리한대로 정하도록 했지만, 의사결정 최고기관인 고동회에는 실질적으로 小股東이 참여하는 것이 제한될 수밖에 없었다. 방사창에는 官股로서 봉천성정부가 자본의 절반 이상을 출자하고 있고, 동삼성관은호를 포함하여 성정부 외에는 기타 大股東이 부재하여 방사창의 경영은 官(성정부)을 중심으로 한 독단적 경영체제 구축이 가능한 의사결정구조를 가지고 있었다. 이러한 이유 때문에 大股東에 대한 의결권 제한규정이 없었던 방사창의 지배구조는 이후 瀋海鐵路公司(舊 奉海鐵路公司)와 같은 관상합자 기업의 설립·경영 과정에서 “大股東에 의해 小股東이 유린당할 수 있는 잘못된 본보기”나 “官에 의해 기업이 좌지우지되어 商民이 항쟁할 수 밖에 없는 사례”로 인식되었다.⁴⁰⁾

실제 방사창 고동회의 주요사항에 대한 의결과정의 단면을 商股董事와 監察員의 선거실태를 예로 들어 살펴보자. 1926년 3월 10일 개최된 고동회에서 상고동사 선거가 방사창 총리의 조종에 의한 불법선거라는 이유로 일부 고동이 불만을 품고 省議會에 이의를 제기하고, 동사 지정을 철회해 줄 것을 청원하는 일이 발생했다. 최고 의사결정기관인 고동회에서 자행

고 규정하고 있다. 대주주의 의결권에 제한을 두고자 한 것인데, 일반적으로 1股당 하나의 의결권이 있음에는 큰 차이가 없지만 대주주에 대한 의결권은 각 회사의 경영사정에 따라 다르게 규정되었다.

40) 瀋海鐵路公司의 경우는 <公司法(1931年)>에서 股權을 제한하는 규정에 따라 ‘專章’ 제28조에 1股마다 하나의 결의권을 갖는데, 1인이 50股 이상을 소유한 경우 10股마다 결의권 하나를 갖고, 100股 이상은 20股마다 의결권 하나를 갖도록 분명하게 기재하였다. 이와 관련해서 개업초기에는 官商간의 갈등이 없었던 것으로 보이지만, 1931년 동삼성관은호가 股票 분할을 통해 의결권과 선거권을 확대하려는 시도가 있어 商股가 商股股東聯合會를 조직하여 격렬히 저항하였다. (『商股側所說明主張之根據』, 『瀋海路商股股東聯合會對抗官銀號：‘紡紗廠之事實可股鑑，爲公爲私應當誓死力爭’』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1931.04.08; 『瀋海路商股風潮現正調海中』, 1931.04.11; 『瀋海商股對官銀號股權控案，政委會交省政府，聯合會又發表通告書』, 1931.04.18)

된 불법행위에 대해 의견청구라는 형태로 성의회에 청원(소장)을 제출한 사건으로 주목할 만하다.

당시 정기고동회의 상황을 살펴보면 고동회에 출석, 등록한 인원이 각 縣 및 각 은행 대표 등 총53명이며, 총 대표권은 1만 5217股로 商股 총액의 반을 초과했다. 상고동사 및 감찰원 선출과 관련해서 西安縣 대표 胡國玉은 ‘투표선거(票選)’를 주장했고, 營口縣 대표 高永祺, 開原縣 대표 康季封, 봉천총상회 대표 王壽臣 등은 ‘추천선거(推選)’를 주장했다. 당시 임시주석으로 선출된 官股董事 佟兆元이 투표선거에 찬성하는 자는 기립하고, 추천 선거에 찬성하는 자는 그대로 앉아있도록 했다. 결국 기립 5명, 미기립 48명으로 다수표결에 따라 추천선거 방법을 채택하여 동사와 감찰원을 선출했다. 문제는 원래 선거장정에 투표로 선거하도록 되어 있었음에도 불구하고 다수표결에 따라 추천선거의 방식을 채택했던 것에 있었다. 기사에 의하면 방사창 선거장정 제1조에는 상고동사는 상고 고동 가운데 5명을 투표로 선거한다고 기재되어 있는데, 선출 당시 방사창의 廠長(총리) 孫祖昌, 관고동사 佟兆元 등이 규정에 따르지 않고 백영정, 장지량, 팽현, 왕건극, 한강금 등 5명을 동사로 지정했다는 것이다. 당시 투표선거를 주장했던 胡國玉이 반대를 표시했지만 받아들여지지 않았다. 이에 고동의 특권인 동사선거에서 廠長과 官股董事 등이 부정행위와 위법을 행하였으니 동사 지정을 취소하고 별도로 선거하기를 주장했던 것이다.⁴¹⁾

손조창이나 동조원은 모두 관고동사였다. 상고동사 선출과정에서 임시주석 동조원이 總理 손조창과 협잡하고 商股인 영구현, 개원현, 봉천총상회 대표 등이 이에 적극 호응했던 것으로 보인다. 추천선거를 지지한 商股의 영구현, 개원현, 봉천총상회는 각각 779股, 1155股, 1097股를 소유했다. 이들은 商股 중에서도 상당히 지분 소유가 많은데 반해, 추천 선거를 반대

41) 『紡紗廠非法選舉』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1926.03.17; 『紗廠選舉之又聞』, 1926.03.21.

했던 호국광은 그보다 적은 서안현(총235股)의 대표였다. 이 사건은 호국광과 같은 中小고동이 방사창의 경영에 무관심하지 않았지만, 고동회에서 그들이 누릴 수 있는 권리는 大고동의 권한 남용으로 인해 제약되었다는 사실을 드러내 보여준다. 그가 성의회에 제출한 재산 신청이 그 후 어떠한 처리과정을 거쳤는지에 대해서는 확인할 방법이 없다. 다만 <표: 봉천방사창의 동사·감찰 및 경영진의 구성>에서 볼 수 있듯이 당시 선출된 동사의 구성은 3년 임기가 만료될 때까지 변경이 없다. 결과적으로 보면 그의 재산 청원은 받아들여지지 않았던 것으로 짐작된다. 위의 청원은 상고동사나 감찰원의 선거방식을 둘러싼 단순한 문제에서 비롯되었지만, 성의회에 재산을 요청할 만큼 고동회 내부에서 고동의 권리행사를 둘러싸고 官과 商, 혹은 大고동과 小고동의 갈등 관계를 드러낸 사건으로 시사하는 바가 크다.

2. 董事會와 경영진의 구성

고동의 대표로 구성되는 董事會는 기업이 고동이나 기타 이해관계자의 이해에 일치된 의사결정을 하는지 감독하는 기제이므로, 동사회의 구성은 고동의 주요한 관심사가 아닐 수 없다. 동사회에서는 ①영업방침의 계획, ②연말결산보고의 심사대조, ③손익의 분배, ④각종 장정 및 細則의 심사 결정, ⑤기타 일체 중요사항에 대해 의결했다. 즉 공사의 이해와 관련해서 중요한 사안은 반드시 동사회를 열어 의결하는데, 만일 동사회도 의결할 수 없는 경우는 임시고동회를 열어 의결했다. 동사회를 비정기적으로 개최할 수 있고, 의결사항은 동사회에 참석한 동사의 과반수로 가부를 결정했다. 가부가 동수일 경우는 개회시 추천된 임시주석이 결정하지만, 회의에 참석한 동사가 과반 이하일 경우 결의가 불가능했다. 한편 감찰인은 방사창의 일체 사무의 진행에 대한 감찰의 책임을 지며, 따라서 방사창의 기타 직무를 겸임할 수 없다. 감찰인은 수시로 방사창의 영업상황과 장부, 우편물, 계약서, 재산을 조사하고 동사회에서 보고했다. 동사회에 참석하

여 의견을 낼 수 있지만 표결권은 없다. 또 동사회가 고동회에 보고한 장부에 반드시 심사 확인 후, 기명날인하여 의견을 고동회에 보고했다.

이상 규정에 의하면 동사와 감찰인은 고동이 경영에 직접 참여하여 주요 사항에 대한 의사결정을 하고 감찰하는 지위라 할 수 있다. 따라서 그 인원수는 고동이 경영에 참가할 수 있는 자리가 얼마나 되는지를 가늠할 수 있는 주요한 지표가 된다. <장정>에는 董事 11명, 監察人 5명을 두는데, 官股에서 동사 6명, 감찰인 3명을 파견하고, 商股 가운데 동사 5명, 감찰인 2명을 선출하도록 규정했다.⁴²⁾ 기업마다 동사·감찰의 수에 영향을 미치는 요인들은 다양하겠지만, 방사창의 경우 관·상 합자기업이었기 때문에 기본적으로 官股·商股의 비율에 의해 결정되었다. 그런데 官股는 성 정부가 최대고동으로 지분율이 50%를 넘는 반면, 商股는 앞서 자본구성에 서도 확인했듯이 매우 다양하게 분산되어 있다. 이상적으로 보면 고동 분산에 의해 발생할 수 많은 소고동의 의사를 반영하도록 商股내에서 더 많은 동·감 인원수를 설정할 필요가 있었지만 방사창 동·감의 비율은 관·상 고의 자본 비율에 따라 결정되었다.

官股동사는 모두 성 정부가 위임 파견했다. 특히 佟兆元和 林成秀는 애초 공장이 가동되기까지 방사창의 총·협리를 맡아 설립 준비과정을 주도했던 인물로 정식 개업이후에는 관고동사로서 계속 방사창의 경영에 직접

42) <公司條例(1914年)>에 따르면 고분유한공사의 동사와 감찰인은 股東 중에서 선임하고, 또 선출된 董事의 소유 주식 수와 동사, 감찰인의 보수에 대해서도 章程 등에 분명하게 기재하도록 했다. 만일 장정내에 기재하지 못했다면 創立會나 股東會에서 보충할 수 있다고 규정했다.<公司條例(1914年)>, 『民國法規集成』 25冊, 14-27쪽) 한편 1922년 12월 개업을 앞둔 시점의 『盛京時報』 기사에 의하면 동사 9명, 감찰원 3명을 두되 방사창이 본래 官商合辦이고, 官商股를 비교하여 官股에 동사 5명, 감찰원 2명을 할당하고, 商股에 동사 4명, 감찰원 1명을 할당했다고 보도했다. 단, 관고동사내에서 총리 1명을 파견하고, 상고동사 가운데 협리 1명을 互選하도록 했다. <장정>에 규정된 내용과는 동사, 감찰원의 수에서 약간 차이가 있다.(『紡紗廠將選職員』, 『盛京時報』 1922.12.07)

참여하고 있다. 1929년 2월 위임 파견된 관고동사는 요녕성 민정청장, 재정청장, 농광청장, 건설청장, 경무처·공안관리처장 등 성정부위원들로 구성되었다. 또한 관고감찰원 3명은 모두 재정청 科員 중에서 파견되었는데, 특히 상주감찰원은 방사창에서 상주하며 기타 직책을 겸직할 수 없었다. 1923년 제1기 관고상주감찰 劉章瑞는 방사창에 파견되기 직전 通遼縣의 경비 조사업무를 맡았다가 방사창의 상주감찰로 파견되었다. 1924년 7월에는 1년 임기를 마치고 재정청으로 복귀했다. 또 1927년에는 전임 감찰원이 [재정]廳으로 복귀하고 鄒魯鄰이 후임으로 파견되었다. 1930년 6월에는 관고감찰원 張兆甲이 西安局長으로 승임되어간 후, 6월 3일 재정청장이 재정청 제1과장 劉廣沛를 상주감찰원으로 파견, 위임하였다.⁴³⁾ 상주감찰원을 제외하면 나머지 관고동사와 감찰원은 방사창 밖에서 겸직이 가능했다. 이들의 거주지가 방사창이 아닌 本職의 소속과 일치하는 이유가 바로 여기에 있다.

한편 상고동사와 감찰원은 모두 정기고동회에서 선출되었다. <장정>에 따르면 상고 동·감은 특히 “만25세 이상으로 상업상 지식 혹은 경험이 있고, ‘100股 이상의 商股를 소유’한 경우 피선될 자격이 있었다.” 동·감의 임기는 각각 3년과 1년이며, 임기만료 후에도 다시 피선되어 연임할 수 있었다. 방사창이 공장을 정식으로 가동하기에 앞서 1923년 1월 15일 고동회의를 소집하고 초대 商股 동사를 선정했다.⁴⁴⁾ 이후 1926년과 1929년 두 차례 정기고동회에서 임기 만료된 상고동사의 후임을 뽑았고, 상고감찰은 매년 정기고동회에서 선출했다. 그렇다면 동사회를 구성하여 방사창의 경영에 직접 참여했던 주요 股東의 구성에 대해 살펴보자.

우선 상고동사로서 1929년 사망하기 전까지 줄곧 방사창의 협리를 겸했

43) 『紡紗廠請委收支』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1923.06.05; 『紡紗廠更易監察』, 1924.09.17; 『廳委紗廠監察員』, 1927.04.22; 『改委紡紗廠監察員』, 1930.06.05.

44) 『紡紗廠選定董事』, 『盛京時報』 1923.01.18.

던 韓崗峯은 중국은행 대표였다. 韓을 포함하여 王建極과 白永貞이 1923-1931년 9년간 3차례 상고동사를 연임한 이력은 그들이 설립당초부터 방사창내에서 상당한 영향력을 행사해 왔던 고동의 대표였음을 짐작케 한다. 王은 안동동변실업은행 대표로 확인되었는데, 白은 어떤 고동(상호, 혹은 공사)을 대표했는지 명확하지 않다. 白이 요양현 출신으로 고향에서 그의 위상이 매우 높았고 요양현의 주식 수가 767股에 달하고 있다는 점에서 요양현의 대표일 가능성이 있다. 혹은 그 외에 자본구성에서 출자액(股分)이 많았던 교통은행(1128股)이나 봉천저축회(528股)의 대표일 가능성도 배제할 수는 없다. 또 彭賢은 동삼성관은호의 총관으로서 관은호를 대표하는 상고동사를 두 차례나 연임했고, 이후 魯穆庭이 후임 총관으로 관은호를 대표하는 상고동사가 되었다. 盧宗煦는 당시 봉천총상회 회장으로 총상회를 대표했다. 이후 총상회 회장이 변경됨에 따라 張志良, 丁廣文이 차례로 상고동사가 되었다.⁴⁵⁾ 또 1930년 工商部에 공사등기를 신청할 때 제출한 명단에 처음 등장하는 趙家語는 개원현이 모집한 地方公款處(690股)의 대표였다. 한편 상고감찰이었던 郝殿卿은 영구현의 玉記 100股의 대표였고, 丁廣文과 盧廣績은 요녕총상회(舊봉천총상회)의 대표였다.

이상에서 보면 1923년-1931년 역대 상고 동·감은 주로 중국은행, 안동동변실업은행, 동삼성관은호, 봉천총상회, 개원현, 영구현 등의 고동 대표로 구성되었음을 확인할 수 있다. 이들 고동은 상고 가운데서도 출자액(고분수)이 매우 큰 고동에 속하며, 대부분은 연임되었다. 결과적으로 이들은 董事會에서 지속적으로 의사결정권을 장악하였고, 방사창의 경영에 직접 참여할 수 있었다. 고동의 소유 고분의 규모가 동사선출 과정에 직간접적으로 영향을 미쳤던 사실에 대해서는 1926년 3월 고동회의 사례를 들어 이미 앞서 설명한 바 있다.

45) 도시봉천 상회 연혁에 대해서는 김희신, 「만주국 수립이전 봉천의 상업과 중국 상인의 동향」, 『중국근현대사연구』 60(2013), 182-183쪽의 <표>를 참조.

〈표: 봉천방사장의 동사·감찰 및 경영진의 구성〉⁴⁶⁾

고동회	1923.01	1924.12 (1기)	1926.03 (3기)	1927.12 (4기)	1928.12 (5기)	1930.01 집조신칭 (6기)	1929.12 (6기)	1931
總理(官股董事겸)	孫祖昌	孫祖昌	孫祖昌	孫祖昌	孫祖昌	孫祖昌	孫祖昌	王廣恩
官股董事		佟兆元	佟兆元	佟兆元	佟兆元	陳文學	陳文學	
		林成秀		林成秀	林成秀	張振鷺	張振鷺	
		陳藝		關定保	關定保	劉學齡	劉學齡	
		張聯文		張嗣良	張嗣良	彭濟群	彭濟群	
		于福鎮		于福鎮	于福鎮	高紀毅	高紀毅	
協理(商股董事겸)	韓崗岑	韓崗岑	韓崗岑	韓崗岑	韓崗岑	王廣恩	王廣恩	杜潮盛
商股董事	魯宗煦	魯宗煦	張志良	丁廣文	丁廣文	趙家語	宋成賓	
	彭賢	彭賢	彭賢	彭賢	彭賢	魯穆庭	魯穆庭	
	王建極	王建極	王建極	王建極	王建極	王建極	程榮明 ⁷⁾	
	白永貞	白永貞	白永貞	白永貞	白永貞	白永貞	白永貞	
官股常住監察	劉章瑞	王廷璋		鄒魯隣	蔣桂芬	崔玉樹	崔玉樹	劉廣沛
官股監察		高清和		常翊宸	常翊宸	章繼助	章繼助	
		于長安		章繼助	章繼助	張兆甲	張兆甲	
商股監察	潘玉田	潘玉田	王鐘毓	王鐘毓	辛德潤	丁廣文	盧廣績	
	王作霖	譚金鐸	高永祺	譚金鐸	李普霖	郝殿卿	郝殿卿	

46) 『紡紗廠選定董事』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1923.01.08; 『紡紗廠更易監察』, 1924.09.17; 『紡紗廠非法選舉』, 1926.03.17; 『紡紗廠選舉之又聞』, 1926.03.21; <第2期純益分配案(1924年分)>, 南滿洲鐵道興業部商工科編, 앞의 자료(1927), 313-314쪽; <實業部執照>, 『遼寧紡紗廠』, 37쪽; <奉天紡紗廠第6期營業報告書>, 『奉系檔案』 第8冊, 59-61쪽; <遼寧紡紗廠第7期營業報告書>, 『奉系檔案』 第9冊, 409-411쪽; <遼寧紡紗廠官商股董事監察人清冊>, 『遼寧紡紗廠』, 26-27쪽; 『改委紡紗廠監察員』, 『盛京時報』 1930.06.05; 『奉天紡紗廠』, 『滿洲華商名錄』, 151-152쪽을 참조하여 작성.

47) 東邊實業銀行의 董事 명단에서도 봉천방사장 동사의 이름을 확인할 수 있다. 專務董事 王建極(910股), 董事 孫永明(545股, 안동 恒盛泰 대표), 佟兆元(1400股) 등이 있다. (<東邊實業銀行現任董事監察人名住址股數清冊 [董事任期:1930.07.01~1933.06.30]; 監察人任期[1930.07.01~1931.06.30]>, 『東邊實業銀行』[館藏號 17-23-01-42-23-001], 12-13쪽)

<표: 봉천방사창 동사·감찰원 원적 및 소속거주지>48)

	1924.12	원적	소속	1930.01	원적	소속 및 거주지	비고
總理 (官董겸)	孫祖昌	遼陽	봉천방사창	孫祖昌	遼陽	요녕방사창	방사창 總理
官股董事	佟兆元	撫順	遼瀋道尹·營口交涉署 交涉員	陳文學	江蘇	요녕성 민정청장	성정부위원
	林成秀	遼中	省城官地清丈·屯田局· 管水利局 總辦	張振鸞	開原	" 재정청장	성정부위원/동삼성관은 호 會辦·督辦 역임
	陳藝	江蘇	교통은행 省城 分行長	劉學齡		" 농광청장	성정부위원
	張聯文			彭濟群	鐵嶺	" 건설청장	성정부위원
	于福鎮			高紀毅	遼陽	" 경무처·공안관리 처장	성정부위원
協理 (商董겸)	韓岡芩	金州	봉천방사창	王廣恩	義縣	요녕방사창	중국은행 1128股 대표
商股董事	彭賢	新民	동삼성관은호 總辦	魯穆庭	營口	동삼성관은호 총판	관은호 3395股 대표
	白永貞	遼陽	성의회 議長	白永貞	遼陽	요녕성 通志館	?
	王建極	山東	안동동변실업은행 董事	王建極	山東	안동현 동변실업은행	동변실업은행 545股대표
	魯宗煦	山東	봉천총상회장	趙家語		개원현 지방재정국장	개원현 知方公款處 690股 대표
官股 常住監察	王廷璋		봉천방사창	崔玉樹		요녕방사창	요녕재정청 직원
官股監察	高清和	錦西	省城商埠局 總辦	章繼勛		요녕성 재정청	재정청 직원
	于長安			張兆甲		" 재정청	재정청 직원
商股監察	潘玉田			丁廣文		요녕성총상회	봉천총상회 1097股 대표
	譚金鐸			郝殿卿		영구현 총상회	영구현 玉記 100股 대표

사실 기업의 수익성, 안정성에 결정적 영향을 미칠 경영진, 즉 동사회의 구성뿐만 아니라 직접적으로 방사창 전체 업무를 총괄할 경영자의 선임

48) <遼寧紡紗廠官商股董事監察人清冊>; <遼寧省政府가 工商部에 보낸 咨復>; <工商部가 遼寧省政府에 보낸 咨文>; <實業部執照>, 『遼寧紡紗廠』, 26-32쪽 및 37쪽; 南滿洲鐵道株式會社庶務部調查課, 『東三省主要官紳錄』(滿鐵調查資料第39篇), 1924, 1-22쪽 등을 참조하여 작성.

역시 고동들의 최대 관심사가 아닐 수 없다. 그렇다면 방사창의 고동, 동사회, 그리고 현실적으로 기업 경영관리의 실권을 장악한 최고경영자의 인선은 어떠한 관계에 있었는가.

방사창에는 總理⁴⁹⁾ 1명, 協理 1명을 두었는데 총리는 官股 동사 중에서 정해 파견하고 협리는 상고동사 중에서 호선했다. 이 또한 官·商 합자 기업의 특징을 잘 보여주고 있다. <장정>에는 商股가 증가하는 만큼 [제8조 규정에 따라 官股는 退股하게 되므로] 官이 파견하는 동사 수는 官·商股 비율에 따라 감소되며, 상고가 股數의 2/3가 될 때 총리와 협리를 모두 전체 동사회에서 선거한다고 규정했다. 그러나 1932년 만주국 성립까지 商股의 총수가 2/3를 넘지 못했고 총리는 계속해서 성정부에 의해 위임, 파견되었다.

규정상 總理는 방사창의 전체 업무를 총괄하며, 전체 직원의 임면과 승진에 대한 권한을 소유한다. 協理는 총리를 도와 방사창의 모든 업무를 처리하며, 유사시 총리를 대신해 대행한다. 총·협리가 <장정>과 고동회·동사회 각 의결내용을 준수하여 업무를 처리하는데 방사창의 이해와 관련해서 중요할 경우에는 반드시 董事會에서 의결하고, 만일 동사회도 의결할 수 없는 경우 임시고동회를 열어 의결하도록 했다. 특히 관(성정부)에서 파견한 總理가 董事를 겸직하여 동사회에 참여함으로써 방사창내의 중요 의결 사항에 대한 의결권을 행사했고, 방사창 내부 임직원의 임면권 및 출척권을 가지고 있음으로써 경영상의 권한도 매우 컸다. <장정>내에 별도로 총·협리의 임기를 규정하지 않았지만 동사를 겸임하므로 연임 가능했다.

위의 <표>에서도 확인할 수 있듯이 董·監은 <장정>이 규정한 임기에

49) '總理'란 명칭이 국민당의 總理를 연상시키는 것을 피하기 위해 성정부가 瀋海鐵路의 總理는 '總辦'으로, 紡紗廠의 總理는 '廠長'으로 개칭하도록 지시하였고, 1931년 4월 29일부터 변경한다고 각 부분에 函을 보내 공지하였다. (『紡紗廠總理改稱總辦』, 『盛京時報』 1931.05.01)

따라 개선되는 절차를 밟았지만 총리 孫祖昌은 1922년부터 1931년 1월 劉尙淸을 따라 남경으로 가기 위해 스스로 사퇴할 때까지 그 지위를 변함없이 보장받았다.⁵⁰⁾ 손조창(1886년 출생)은 봉천 遼陽人으로 京師大學堂(화학과)을 졸업했다. 동북지역에서 그는 奉天省立高等商業學校 교장, 奉天電燈廠 장장, 黑龍江省通元林業公司 총판, 黑龍江鶴崗煤礦公司 총판, 松黑兩江郵船局 국장, 吉林軍民兩署 참의 등을 역임하여 당시 동북 경제계에 서는 유명 인사였다. 그리고 각종 실업에 대한 투자 경험과 기업에서의 경력을 인정받아 성정부로부터 방사창 총리로 중용되었다.

그런데 앞에서 언급했듯이 1921년부터 1923년 10월 1일 방사창이 정식으로 조업을 시작하기까지 2년 반 동안의 모든 준비를 담당했던 것은 孫祖昌이 아니라 修兆元이었다. 修은 安東採木公司 理事長, 安東稅捐局長을 역임했고, 방사창 총판 재임 중에 잠시 交涉署長을 겸임한 바 있다. 사실 그는 안동채목공사 이사장 재임시절 횡령 등의 혐의로 직위 해제되었다가, 얼마 후 당국의 양해로 安東稅捐局長을 거쳐, 방사창 총판이 되었다.⁵¹⁾ 그리고 그가 交涉署長을 겸임하게 되자, 總理를 도와 업무를 수행하도록 林秀成을 協理로 추가 위임하였다.⁵²⁾ 修과 관련해서 언론에서는 “致富에 능한 修某[修兆元]를 [방사창의] 總辦으로 삼았는데, 修이 大事에 지나치게 신경을 쓰고, 股東 유인을 위해 하루도 빠짐없이 주색에 빠져 방탕한 생활을 하니 여러 가지 일이 여전히 두서가 없다”고 전하고 있다.⁵³⁾ 당시 修이

50) 그는 남경정부 내정부장 劉海泉(劉尙淸)을 따라 내정부 稅務司長(總務司長?)을 맡게 되어 남경으로 가면서 사직했다. 『遼寧紡紗廠爲王廣恩接任總理致遼寧總商會函(1931.02.14도착)』, 『奉系檔案』 第11冊, 444쪽; 『孫祖昌董英森在京部任職』, 『盛京時報』 1931.01.30; 『紡紗廠總理辭職, 王廣恩繼任』, 같은 자료, 1931.02.04

51) 『修兆元將交特別審判廳』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1919.10.23; 『修理事與寶廳長下獄』, 1919.10.28; 『修兆元又將出臺』, 1920.04.20; 『修局長赴安視事』, 1920.04.27; 『籌辦紡紗廠近聞』, 1921.02.18.

52) 『修交涉員接任』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1921.10.02; 『修署長仍廠長』, 1921.10.16; 『紡紗廠添派協理』, 1921.11.06; 『修署長辭職不確』, 1921.11.12.

각계에서 활동하던 정황을 ‘주색, 방탕한 생활’로 표현해 낸 듯하다. 修의 이력을 보면 도덕적으로 신임을 얻을만하지 않았지만, 당국에서는 방사창 설립을 위한 자본모집과 설립준비에 적당한 인물이라 여겼던 것으로 짐작된다.

방사창 설립 당시 총리 외에 協理를 두었던 것은 동조원이 교섭원이 되어 겸직을 하게 되고, 또 방사창 업무가 복잡해지면서 協理를 두어 돕도록 했던 것에서 시작되었다. 그런데 방사창의 개업과 함께 總理는 관고동사로서 관에서 파견하고, 협리는 商股董事중에서 호선한다고 하는 <장정> 규정에 따라 총리와 협리를 官·商股에서 나누어 맡는 형국이 되었다. 봉천 방사창의 자본이 순수한 官股는 아니지만, 총리를 성정부가 임면함으로써 경영상 관료주의적 습성을 피할 수 없었다. 다만 협리가 상고 중에서 호선되므로 관련 업무에 정통한 인물로 충당되어 초기 방사창 내부의 관료티를 대대적으로 정돈하고 영업이 호전되기를 기대했다.⁵⁴⁾

실제 1923년 1월 고동회에서 韓崗岑을 상고동사 겸 협리로 선출했는데, 韓은 金州人으로 일본 東京高等工業學校 紡紗科를 졸업한 젊은 청년이었다. 그런데 1922년 동조원을 대신하여 孫祖昌이 총관이 되었을 때 봉천 정계에서는 당시 성장 王永江이 봉천성 金州 출신으로 동경에 유학 중인 청년을 의중에 두고 있고 학교 졸업 후 돌아올 때까지 임시로 孫이 총관(廠長)을 대리토록 한 것이라는 소문이 있었다.⁵⁵⁾ 이력으로부터 볼 때 아마도 앞서 언급한 왕영강이 의중에 둔 인물이 韓崗岑이었던 것으로 보인다.⁵⁶⁾ 왕영강이 강력하게 추천한다던 한강금이 협리로 선출되었다는 점, 그리고 그가 중국은행의 대표였다는 점은 규정상 상고동사 중에서 호선되었던 협

53) 『紡紗廠之悲觀』, 『盛京時報』 1921.04.19.

54) 『紡紗廠內部之整頓』, 『盛京時報』 1923.06.17.

55) 『紡紗廠長之別聞』, 『盛京時報』 1922.11.14.

56) 『紡紗廠內部改組』, 『盛京時報』 1923.04.21.

리도 官과 일정정도 관련이 있는 인물이었음을 시사해준다.

이후 협리 신분으로 손조창과 함께 1929년까지 줄곧 방사창의 발전을 이끌었던 한강금이 사망하자 제6기 고동회에서는 王廣恩을 후임으로 선출했다.⁵⁷⁾ 왕광은은 봉천성 義縣人이며, 大銀高等工業學校 출신으로 전임 협리였던 한강금과 마찬가지로 관료출신이 아니며 방사·방직 관련 업무에 정통한 인물이었다. 1931년 2월 1일에는 省政府令으로 총리 孫祖昌의 후임에는 王廣恩이 승임되었고, 협리에는 봉천 鳳凰城人으로 北平高等工業學校 출신이며 당시 省立第2工科高級中學校 교장이었던 杜潮盛이 맡았다.⁵⁸⁾ 이로써 1931년 시점에는 총·협리가 모두 봉천성 출신으로 공업학교 출신이며, 상고동사에서 충원되었다.⁵⁹⁾ 본래 官이 파견했던 總理에 상고동사 왕광은이 승임된 것은 “동·감의 임기내에 만일 官股에서 충당될 인물이 부족하다면 별도로 商股에서 지명 파견할 수 있도록” 한 <장정(제34조)> 규정에 따라던 것으로 보인다.

IV. 경영성과의 배분

일반적으로 기업의 경영성과는 고동에게 귀속된다. 이를 귀속시키는 방법으로는 이익을 배당으로 지급하는 방식을 취할 수도 있고, 그것을 적립해서 기업을 청산할 때 돌려줄 수도 있다.⁶⁰⁾ 보통은 주기적으로 결산해서

57) 『遼寧紡紗廠概略』(1930.06.01), 『奉系檔案』第10冊, 89쪽.

58) 『杜潮昌膺任紡紗廠協理』, 『盛京時報』 1931.03.19; 『奉天紡紗廠』, 『滿洲華商名錄』, 151-152쪽.

59) 원래 官股董事가 맡아 왔던 총리직을 상고동사가 겸하게 되었는데, <장정> 제34조에 의하면 동사·감찰인은 임기 내에 만일 官股에서 충당하기 어렵다면 별도로 商股에서 지명 파견할 수 있도록 규정하고 있다.

60) 일반적으로 公司는 영속성을 그 특징으로 하지만, 일부 公司는 회사의 존립기한을 장

순익을 평가하고 이익이 있을 때 고동에게 분배하게 된다.

방사창의 영업년도는 매년 1월부터 12월말까지로 하며, 매월 말 小結하고 매년 말 總結하여 결산기에 모든 회계를 마감했다. 1년마다의 단기적 결산방식을 취했다는 점에서 전통적 합고 상점기업이 주로 3년(혹은 2년)의 장기적 결산을 취했던 것과는 다른 점이 있다. 또 방사창의 모든 주요 회계는 신식부기를 사용하여 양력에 따라 장부를 작성했다. 회계마감과 함께 재산목록, 대차대조표, 영업보고서, 순익계산서, 공적금·준비금·잉여 분배안 등 5개 항목의 장부를 만들어 감찰인에게 넘겨주고 심사대조 확인을 거쳐 잘못된 것이 없다면 기명날인해서 고동회 개회 시에 보고하여 승인을 청구하게 된다. 동사회에서 작성한 각 장부와 감찰인의 보고서는 정기고동회가 열리기 전에 방사창 본점에 비치해두고 股東이나 채권자가 이상 각 항목의 장부를 조사 열람할 수 있게 했다. 아래 <표>는 이상 절차를 통해 공개된 회계내역을 바탕으로 필자가 확인가능한 선에서 1924년부터 1929년까지 총 5년간 봉천방사창의 순익분배상황을 표로 나타낸 것이다.

<표: 1924-1929년 봉천방사창의 순익분배상황(奉大洋:元)>⁶¹⁾

년도	총액 (A)		순익 분배액 (D)		공적금	고정자산 상각금	교육 기금	위로 금	장려금 (인센 티브?)	홍리 (E)	
	총순익 (B)	前期이월 (C)	奉大洋 (元)	비율 (%)						비율 (%)	비율 (%)
1924 (2기)	560,343.55		560,000	100	10	10	1	1	2	425,600	76
	560,343.55	-									

정에 기재함으로써 유한하게 한정하고 있다.

61) 1924년분은 南滿洲鐵道興業部商工科編, 앞의 자료(1927), 313-314쪽; 1926년분은 『奉天紡紗廠第4期營業報告書(1926)』, 『奉系檔案』 第6冊, 244-245쪽; 1927년분은 『奉天紡紗廠民國16年純益分配數目清摺』, 같은 자료, 第6冊, 695-697쪽; 1928년분은 『奉天紡紗廠第6期營業報告書(1928年分)』, 같은 자료, 第8冊, 59-61쪽; 1929년분은 『遼寧紡紗廠第7期營業報告書』(1929.12말 결산), 같은 자료, 第9冊, 409-411쪽.

중국동북지역의 기업지배구조와 기업관행

년도	총액 (A)		순익 분배액 (D)		공적금	고정자산 상각금	교육 기금	위로 금	장려금 (인센티브?)	총리 (E)	
	총순익 (B)	前期이월 (C)	奉大洋 (元)	비율 (%)						비율 (%)	비율 (%)
1926 (47)	1,668,141.1		1,668,000	100	10	10	1	1	4	1,234,320	74
	1,667,413.03	730.07									
1927 (57)	7,132,488.8		7,132,000	100	10	10	2	1	4	5,206,360	73
	7,132,344.79	144.01									
1928 (67)	25,408,801.79		25,408,000	100	10	10	2	1	10	17,023,360	67
	25,408,312.99	488.8									
1929 (77)	52,613,422.61		44,710,000	100	10	10	3	2	10	29,061,500	65
	52,612,620.82	801.79									

위의 표에 의하면 방사창이 1923년 10월 정식 영업을 시작한 이래 1929년까지 매년 총순익(B)은 수치상 계속 증가하고 있다. 다만 1930년에 이르러 奉大洋 약 1,051만 9천원(現大洋 약 21만여 원에 해당)에 달하는 영업 손실이 발생한 것으로 보고되었다.⁶²⁾ 그런데 관련 보고서가 奉天票 기준으로 계산되어 있어 당시 봉천표의 폭락을 고려하면 1929년까지의 총순익의 수치만으로 영업상황을 평가하기는 곤란하다는 문제가 제기될 수 있다. 여기서의 주요한 관심은 영업평가 문제에 있지 않으며 전반적인 기업의 이익분배 구조를 확인하는데 있으므로, 이상의 회계자료는 여전히 의

62) 『遼寧紡紗廠股東大會情形』, 『中行月刊』 제2권 제10기, 1931, 86쪽. 손조창 총리시절 동북 토산의 生綿을 원료로 사용했지만 생산량이 부족하여 결국 미국면화를 수입하여 주원료로 사용하기 시작했다. 당시 金貴銀跌로 인해 서양 상인과의 거래가 모두 금본위로 이루어져 손실이 적지 않았다. 또한 1927-1929년 봉천, 길림, 흑룡강 3省的 군용 피복창이 모두 방사창의 棉布를 썼던 것에서 판매실적이 매우 높았던 반면, 1929년 즈음부터 시장·금융의 부진과 사회구매력의 미약 등이 손실의 원인이 되었다.(『奉天紡紗廠』, 『滿洲華商名錄』, 1932, 151-152쪽) 1930년도 영업실적이 좋지는 않았지만 방사창이 봉천성내 관상합자의 유일한 실업기관이었기 때문에 실업제창을 위해 1년의 영업 부진으로 인해 직원, 노동자를 감원하거나 영업범위는 축소하지 않았다.(『爲實業倡導紡紗廠依舊進行』, 『盛京時報』 1931.01.23)

미가 있다.

방사창의 결산은 연말마다 영업소득 순익을 총결산하는데, 총순익에서 우선적으로 법정 공적금, 고정자산 [감가]상각금 등의 명목으로 공제하여 적립한다. 그 외에 교육기금, 장려금, 위로금 등의 명목으로 약간을 공제하고 남은, 그 나머지가 紅利가 된다. 결국 영업년도의 순익은 ①법정공적금, ②고정자산 상각금, ③교육기금, ④장려금, ⑤위로금, ⑥홍리 등 모두 6개 항목으로 배분된다.

여기서 주목되는 것은 방사창의 결산규정에는 과거 투자의 안정성과 높은 이윤확보를 위해 관행적으로 출자자에게 지급되어 왔던 官利(官息)나 利息 지급 항목이 없다는 사실이다. 홍리가 기업이익의 분배라면, 官利는 영업이익의 유무를 불문하고 기업이 존재하는 한 계속 지출해야 할 자본에 대한 이자이다. 이자로서의 官利는 기업에 투자된 자본의 상업, 고리대 자본의 성격을 드러내 보여주는 구체적 형태였다. 일반적으로 官利가 존재하기에 적립금 축적이 어렵고 심지어는 자본금을 꺼내 분배하는 경우도 있어 관리의 폐해로 지적되곤 한다. 한편 <공사조례> 제186조에서는 “공사기업의 준비가 설립등록 후 2년 이상 필요한 경우, 관청의 허가를 받아 ‘개업 전’ 利息을 장정에서 정한 바로써 연간 6厘를 초과하지 않는 선에서 분배할 수 있도록” 규정하고 있다. 얼핏 보면 官利가 고분유한공사에서의 利息(建設利息)⁶³⁾과 비슷한 점이 있어도 그 지불에서 利息 등은 <공사조례>의 제한규정에 근거, 영업개시 전 고동에게 지불할 수 있다는 점에서

63) <공사조례>에서는 ‘利息’이라 표현했는데, <公司法(1931년)>에서는 ‘股息’, <公司法(1946년)>에서는 ‘股利’로 각각 달리 표현되고 있다. 1904년의 <公司律>에서도 잉여가 있다면 ‘股息’을 분배할 수 있다고 규정하고는 있지만, 이후 <공사조례> 등에서 제한을 둔 것처럼 “공사기업의 준비가 설립등록 후로부터 2년 이상이 되어야 끝이 나는 경우, 관청허가를 받아 章程에 분명히 규정함으로써 개업 전에 고동에게 지불할 수 있다”는 제한을 상세히 규정하고 있지 않다는 점에서 “官利와 동일한 의미로 해석가능하지는 명확하지 않다.

차이가 존재한다. 즉 장기투자사업의 경우 설비를 해야 하기 때문에 영업을 바로 시작하지 못하고, 영업이익이 발생하지 않기 때문에 <공사조례>에서 영업개시 이전 이자를 지불하는 사례가 있지만, 이것도 반드시 장정에 기재된 범위에서 가능한 사항이다. 그런데 방사창 <장정>에는 官利에 대한 규정도, 제한 지불로써 이자에 대한 규정도 존재하지 않는다.

1930년대 동북지역에서도 合股 상점기업 뿐만 아니라 근대적 기업이라 할 수 있는 유한고분공사(주식회사)에서도 官利가 관행적으로 지불되고 있었던 사실은 어렵지 않게 확인할 수 있다. 물론 동북지역의 합교라 해도 모두 관리가 지급되었던 것은 아니다. 그러나 遼寧煙草有限公司, 南洋兄弟煙草股份有限公司(遼寧支店), 營口大興通輪船公司 등 근대적 기업에서 “결산 후 이익이 있을 때 공적금 외에 股息(官利)을 우선 공제, 지불하도록” 각 장정 내에서 규정하고 있다. 股息(官利)도 年1分, 8厘, 4厘 등으로 각각 다양하게 나타난다.⁶⁴⁾ 관리관행의 밀바탕에 깔려있는 자본의 투기성이 기업자본의 내부적 축적을 어렵게 하는 요인 중 하나였다는 점에 비추어본다면, 관련규정이 없는 방사창은 기본적으로 유동자금의 내부적 축적을 가능하게 하는 조건을 갖추었다고 평가할 수 있다.⁶⁵⁾ 다만 위의 <표:순이익분배상황>에서 볼 수 있듯이 실제 紅利의 분배율이 65~76%의 비율에 달하고 있다. 즉 관리 항목을 별도로 설정하지 않았지만, 실제로는 홍리라는 명목에 포함되어 배당된 것으로 변용된 것일 수도 있다. 이 문제는 단순하지 않으며 각 기업의 관리 지불여부와 홍리 배당률과의 관계 분석을

64) 『遼寧煙草公司』(館藏號 17-23-01-42-06-001), 33-35쪽; 『南洋兄弟煙草公司』(館藏號 17-23-01-42-06-002), 31쪽; 『營口大興通輪船公司』(館藏號 17-23-01-42-21-001), 31쪽. 동북지역 근대기업의 다양한 업종에서 官利를 포함한 전통적 관행이 어떻게 변용 혹은 지속되는지에 대해서는 별도의 논문을 준비 중이다.

65) <공사조례> 제183조와 제184조 ‘유한고분공사’ 규정에 따르면 公司가 잉여를 분배할 때 우선적으로 공적금으로 1/20 이상을 꺼내 공적금 항목으로 떼어두고, 손실 보충 및 공적금을 꺼내 보존한 이후가 아니라면 잉여를 고동에게 분배할 수 없도록 규정되어 있다.

통해서만이 그 실재를 확인할 수 있으며, 지금으로서는 그 변화의 본질을 평가할 방법이 없다.

위의 <표>에서 보면 순익은 매년 고동회에 보고된 영업손익표의 이익과 손실 두 항목을 서로 상쇄하여 얻은 총순익(B)과 前期이월 수입액(C)을 합하여 해당년도에 분배 가능한 총액(A=B+C)이 산출된다. 총액 가운데 우수리를 다음 결산기로 이월하고 그 나머지가 해당 년도의 순익분배액(D)이 된다. 1929년 제7기 영업순익분배안에서는 예외적으로 총액(A)에서 우수리 1만 3422원 6각 1분을 이월금으로 삼는 것 외에 나머지 5260만원을 다시 100으로 나누어 15%를 특별공적금으로 공제하고,⁶⁶⁾ 나머지 4471만원을 순익분배액(D)으로 삼았다.

이상 6개 분배항목 중에서 공적금과 감가상각금의 공제율은 각각 1/10로 <장정>에 분명하게 규정되어 있다. 공적금의 경우 <공사조례> 제183조에는 '1/20 이상'을 공제하도록 규정되어 있으므로 방사창은 기준 공제율의 2배를 공적금 항목으로 공제한 셈이다. 공적금 항목을 규정해 놓음으로써 기업내부 자본금의 보호 및 자본 축적을 통한 확대재생산의 기초를 마련했다. 한편 두 항목을 제외한 기타 교육, 위로, 장려금, 홍리 등 4개 항목의 분배율은 동사회의 결의를 통해 결정되었다. 앞의 <표:순익분배상황>에서 보면 순익이 증가되어 감에 따라 교육, 위로, 장려금의 분배율이 상승했던 반면, 홍리 분배율은 최고 76%, 최저 65%로 점차 감소 추세에 있다. 분배율의 감소추세에도 불구하고 총순익액이 크게 증가했기 때문에 홍리 총액이나 1股당 분배되는 홍리가 감소된 것은 아니었다. 紅利(앞의 순익분배액=D) 총액을 100으로 나누어, 구체적으로 ①고동 73%, ②동사·감찰인 총2%, ③총리 5%, ④협리 3%, ⑤상주감찰인 1%, ⑥기타 각 직원

66) 1930년도에는 방사창 영업개시 이래 첫 번째 자본손실이 있었고, 이로 인해 現大洋 20만원 적자가운데 16만원을 1929년 특별공적금에서 보충하였다. 『紡紗廠昨年虧損』, 『東三省官銀號經濟月刊』 3-1, 1931, 1-2쪽)

총16%를 분배받게 된다.<장정> 제9장) 즉 고동이 73%, 전체 직원이 27%를 갖는 홍리 분배구조를 갖는다.

<표: 1924-1929년 봉천방사창 紅利 분배(奉大洋:元)>

년분	홍리총액 [100%]	고동[73%] (1股 홍리: 元)	동사·감찰인 [2%]	총리 [5%]	협리 [3%]	상주감찰 [1%]	기타 직원 [16%]
1924년분 (2기)	425,600	310,688 (6.9)	8,512	21,280	12,768	4,256	68,096
1926년분 (4기)	1,234,320	901,053.6 (20)	24,686.4	61,716	37,029.6	12,343.2	197,491.2
1927년분 (5기)	5,206,360	3,800,642.8 (84.5)	104,127.2	260,318	156,190.8	52,063.6	833,017.6
1928년분 (6기)	17,023,360	12,427,052.8 (276.15)	340,467.2	851,168	510,700.8	170,233.6	2,723,737.6
1929년분 (7기)	29,061,500	21,214,895 (471.44)	581,230	1,453,075	871,845	290,615	4,649,840

홍리분배의 실태는 대체로 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째 官·商股(총 45,000股)를 소유한 고동은 홍리 항목 내에서 73%를 배당받도록 규정되었다. 이에 근거해서 각 년도 1股당 받을 수 있는 홍리를 계산해 보면 다음과 같다. 1924년도 6.9元, 1926년도 20원, 1927년도 84원, 1928년도 276원, 1929년도 471원(으로67) 1股당 배당금은 매년 증가했다. 투자 자본과 이익을 비교해 보면 특히 1928-29년에는 홍리가 투자 자본의 각각 2.7배, 4.7배 이상에 달했다.

이상과 같이 결산이 끝나 股東에게 분배될 액수가 결정되면 고동회에서 승인을 거쳐 고동에게 통장 등 증빙서류와 도장을 휴대하고 방사창에 와

67) 각 년도 영업보고서와 <장정>내 분배규정 등을 고려하여 필자가 계산한 수치는 『盛京時報』 기사에서 언급된 홍리 액수와 완전히 일치한다.(『紡紗廠股東純利』, 1926.05.11; 『紡紗廠發給紅利』, 1927.04.23; 『紡紗廠通告領息』, 1928.04.18; 『分發紅利』, 1929.05.27; 『紡紗廠十八年度營業純利數目』, 1930.07.18)

서 수령증을 쓰고 수취해 가도록 통지했다. 방사창에서 직접 紅利를 지급했지만, 미수취자가 있을 경우에는 봉천 省城에 거주하는 고동은 總商會에서 수령하고, 外縣에 거주하는 고동은 해당 각 縣公署에서 수령하도록 했다. 방사창에서 미수취자의 紅利를 한데 모아 각 縣으로 보내면 각 縣 정부가 중간에서 고동에게 나누어 전달하되 수령증을 모아 방사창으로 보내야 발급절차가 끝이 났다.⁶⁸⁾

둘째 이익이 발생하더라도 언제나 고동에게 그 이익이 돌아갔던 것은 아니었다. 일부는 방사창에서 紅利 항목으로 넣지 않고 보존했다가 다음 결산 때 재분배하거나,⁶⁹⁾ 혹은 영업확충을 위한 자금으로 그해 紅利를 사용하는 경우도 있었다. 예를 들어 1930년 3월 1일 제7기 정기고동회에서 “본 廠이...(중략)... 紡機 1만정을 확충하여 생산을 증가시킬 필요가 있다. 1929년분 官商股로 얻은 紅利로 자금을 확충하는데 사용하고 機器置辦委員會를 설립”할 것을 결의했다.⁷⁰⁾ 방사창에서는 정식 개업 이래 1929년까지 영업실적이 양호한 경우 기계추가구입이나 분창 건설 등을 통해 공장 시설의 확대를 추진해 왔는데, 이처럼 해당 년도 고동의 흥리를 사용하기도 했다.⁷¹⁾ 이럴 경우 기업은 단기적 결산과 배당을 통해 고동의 이익을 실현하는 방향보다는 오히려 공장설비 확대와 분창설립에 치중한 나머지 양적 팽창에 집중한다는 문제를 야기할 수 있다. 고동 내부에서도 발생한 이익을 기업 확장에 재투자할 것인지, 아니면 이익배당을 실현시킬 것인지는 항상 일치되었던 것은 아니었다.

셋째 고동을 제외한 동사·감찰인, 총·협리, 상주감찰인이 紅利의 11%를

68) 『紡紗廠發給紅利』, 『盛京時報』(이하 같은 자료) 1927.04.23; 『紡紗廠通告領息』, 1928.04.18; 『紡紗廠催領紅利』, 1928.04.28; 『分發紅利』, 1929.05.27.

69) 『紡紗廠十八年度營業純利數目』, 『盛京時報』1930.07.18.

70) 『遼寧紡紗廠第7期股東常會議決錄(1930.03.01)』, 『奉系檔案』第9冊, 652쪽.

71) 『紡紗廠昨年虧損』, 앞의 자료(1931), 1-2쪽; 『爲實業倡導紡紗廠依舊進行』, 『盛京時報』1931.01.23.

배당받고 기타 각 직원에게도 16%에 달하는 紅利가 분배되었다는 사실이다. 전통적으로 중국에서는 ‘錢股와 身股를 가진 자본출자자와 노무출자자간의 동업관계’에 기반하여 공동의 사업을 경영하고 얻은 이익을 일정한 비율로 분배하는 ‘관습적 영업활동 혹은 그 조직’을 합고라 불렀다. 즉 합고 조직의 掌櫃 및 직원층도 경영에 일정한 책임을 졌고, 경영을 통해 얻은 수익을 분배받았다. 이러한 측면에서 경영성과인 紅利가 자본출자자인 股東에게 배당되었던 것 외에도 경영자인 총·협리 및 직원에게도 紅利를 배분한 것은 전통 합고조직의 노무출자자로서 掌櫃 이하 직원에게 紅利를 분배했던 것의 연속선상에서 이해할 수 있다. 股分有限公司가 기본적으로 ‘자본결합관계’를 기본으로 하는 근대적 기업형태임에도 불구하고, ‘동업관계’에 대한 신뢰를 기반으로 유지되었던 중국 전통기업의 이윤분배 시스템이 여전히 적용되고 있었던 것이다.⁷²⁾

〈표: 방시창 기본임금조사(1925년)[단위 元:奉天票]〉⁷³⁾

紡績部 (1일 평균 0.64)				織布部 (1일 평균 0.76)			
科別	최고	최저	평균	科別	최고	최저	평균
淸花部	2.00	0.30	0.78	準備部	1.14	0.25	0.67
梳綿部	2.10	0.27	0.57	機織部	2.90	0.20	0.70
粗紗部	1.90	0.29	0.58	整理部	1.92	0.50	0.90
細紗部	2.42	0.20	0.54	試驗室	2.15	0.35	1.41
搖紗部	2.54	0.30	1.04	噴霧部	1.80	0.38	0.82
撰花部	1.25	0.20	0.42	雜部 (1일 평균 0.78)			
精包部	1.76	0.20	0.76	包裝部	1.12	0.35	0.70
롤러部	1.85	0.30	0.58	電氣部	2.80	0.50	1.86
				修繕部	2.60	0.50	1.64

72) 동북지역의 동업관계로서 합고조직의 특징에 대해서는 김희신, 앞의 논문(2014), 58-72쪽을 참조.

73) 南滿洲鐵道 庶務部調査課 編, 『支那工場事情』(1928), 146-148쪽.

한편 당시 신문 기사를 통해 기타 직원에 대한 홍리 지급 실태를 살펴보면, 1926년 2월 전체 직원에게 薪水 등급에 따라 홍리를 분배하도록 결정하였고 委員·工匠은 月薪 1元당 紅利 4元 5角을, 工徒에게는 月薪 1元당 2元 2角 5分을 발급할 예정이라 했다.⁷⁴⁾ 위의 <표: 기본임금조사>는 1925년 6월말 실시한 만철의 노동임금조사에 근거해서 작성된 것이다. 방사창 노동자의 기본임금이 하루 평균 1원에도 미치지 못했던 것에 비해, 最高 기본임금은 2~3원에 달했다. 최고 기본임금이 비교적 높았던 것은 각 部의 指導工이 천진 등 紡績공장에서 온 취업자였기 때문이었다. 이 외 女工의 임금은 최고 0.78원, 최저 0.20원으로 평균 0.36원이며, 工徒는 최고 0.41원, 최저 0.20원으로 평균 0.34원에 불과했다.⁷⁵⁾ 또 1928년도에 지급된 홍리는 방사창 직원의 소득액의 1년 총소득의 2배 남짓 이상 되었다고 보도되었다.⁷⁶⁾ 방사창이 지급했다고 했던 紅利가 노동자에게 어떠한 의미였을지 짐작할 수 있게 하는 대목이다.

V. 나가며

본 논문은 중국의 기업발전과정에서 보이는 기업구조의 다양성을 염두에 두면서, 변화를 요구하는 새로운 제도의 실질적 운용과 개방성의 정도가 지역마다, 기업마다 어떻게 반영되고 구조화하고 있는가 하는 근대 기업연구의 일환으로 시도되었다. 특히 동북지역 근대 기업발전과정을 이해하기 위한 개별기업의 사례연구로 1920년대 官·商 합자기업인 奉天紡紗廠의 기업지배구조에 주목하였다.

74) 『紡紗廠分紅辦法』, 『盛京時報』 1926.02.05.

75) 南滿洲鐵道 庶務部調查課 編, 앞의 자료(1928), 148쪽.

76) 『紡紗廠所得紅利額, 超過年薪兩倍有奇』, 『盛京時報』 1929.03.05.

봉천방사창의 지배구조 분석을 통해 다음과 같은 몇 가지 주요한 특징을 확인할 수 있다. 일단 기본적으로 <공사조례>의 ‘股分有限公司(주식회사)’ 규정에 따라 기업의 설립에서부터 청산에 이르는 전 과정이 제도화됨으로써 방사창의 지배구조는 전통적인 합자기업과는 다른 양상을 보였다. 첫째 기업공개를 통해 股分 발행을 통해서만 자본을 모집하고, 출자액만으로 책임이 제한되는 ‘유한책임’이었기 때문에 광범위한 자본 모집이 가능했고, 자본모집 범위가 全省에 걸쳐 있다. 둘째 股東은 익명이 아닌 기명을 사용해서 소유의 투명성을 확보하고, 외국인이 아니라면 방사창의 사전승인 없이도 자유롭게 股票를 거래할 수 있었다. 전통적 合股기업에서 출자자의 익명투자가 광범위한 관행이었고, 전체 고동의 승인과 내부 거래를 우선시했던 合고의 양도관행과 달랐다. 셋째 고동은 방사창의 경영에 적극적으로 참여하고 있다. 고동이 기업 및 경영상태 전반에 대한 방향을 결정하는 주요한 의사결정수단은 股東會나 董事會를 통한 의결권행사였다. 官商 합자기업으로서 고동의 대표로 구성되는 동사회의 구성이나 방사창의 업무를 총괄할 경영자의 선임과정에서 고동의 권리행사를 둘러싼 갈등이 표출되었던 이유가 바로 여기에 있다. 넷째 방사창의 결산과 관련하여 회계는 신식부기를 사용하여 양력에 따라 작성되었고, 2-3년 마다 장기적 결산을 주로 했던 合고기업과는 달리 1년 단기적 결산방식을 취했다. 또한 이익분배구조에서 전통적인 官利 지불규정이 없다. 관리관행의 밑바탕에 깔려있는 자본의 투기성이 기업자본의 내부적 축적을 어렵게 하는 요인 중 하나였다는 점에 비추어 본다면 방사창은 기본적으로 유동자본의 내부적 축적을 가능하게 하는 조건을 갖추었다고 평가할 수 있다.

이렇게 보면 국가의 법률 제도화를 통해 기왕에 존재했던 지역간, 혹은 기업간의 지배구조 혹은 관행의 차이는 축소될 가능성이 있고, 이에 따른 동질화라는 방향성은 존재했다. 다만 고분유한공사가 출현하고 제도로 정착하는 과정에서 동북지역의 사회경제시스템이 이를 받아들이기 준비가 되어 있느냐의 문제가 남는다. 봉천방사창의 규정은 광범위한 자본모집이

가능한 구조였지만 商股 청약자는 여전히 드물었다. 지역 세력을 대표하는 商會의 역할에도 불구하고 商民층의 자본조달은 방사창 초기자본의 절반에도 이르지 못했고, 최종적으로는 관영기업이었던 동삼성관운호를 商股로 삼아서 관·상고 자본의 균형을 맞출 수밖에 없었던 것도 이러한 이유에서였다. 더욱이 官商 합자라는 기업 특성상 官이 50% 이상의 자본구조를 유지하고 있고, 대주주에 대한 의결권 제한이 없어 방사창의 경영은 官을 중심으로 한 독단적 경영체제 구축이 가능했다. 또한 股票는 중국인이 라면 방사창의 사전승인 없이 자유로운 매매를 보장했다 해도 이것이 실현되기 위해서는 거래소와 같은 시장시스템이 형성되어야 했다. 즉 고분유한공사의 지배구조가 정착되는 실질적 과정은 동북지역의 사회경제발전과정과 밀접하게 관련될 수밖에 없다.

한편 고분유한공사가 근대적 기업형태였지만, 봉천방사창의 지배구조에는 전통적 합고 상점기업관행의 흔적들을 발견할 수 있다. 앞서 언급했듯이 방사창 <장정>에는 官利 지불규정이 존재하지 않는다. 다만 방사창 紅利의 분배율이 65-76%의 고율에 달하고 있어 관리 관행이 사라진 것이 아니라 실제로는 紅利 명목에 포함되어 배당되도록 변용된 것으로 평가할 수 있다. 또 고동에게 귀속되어야 할 紅利 중 일부가 경영진 이하 직원에게도 분배되었던 것은 전통 합고조직의 노무출자자로서 경영자 이하 직원에게 홍리를 분배했던 관행의 연속선상에서 이해할 수 있다. 이렇듯 봉천방사창에는 대주주 권한의 남용에 의한 자본평등성의 부재, 경영책임에 따른 경영인 및 직원층에 대한 이윤분배 시스템, 변용된 형태의 官利 등과 같은 전통성이 채무청산에 대한 유한책임구조, 근대적 재무관리와 합리적 의사결정구조, 자유로운 양도권 등의 근대성과 혼재되어 존재한다. 전통과 근대적 부분이 결합관계를 형성하는 가운데 기업이 이해관계자에 대한 이해를 관철시키고 기업경쟁력을 제고해 갈 수 있다면, 근대시기 전통은 극복의 대상이면서도 여전히 지속가능한 활용의 대상이었다.

주제어 : 중국동북지역, 기업지배구조, 관행, 봉천방사창, 의사결정구조, 이윤분배

(논문투고 : 2014.12.11 / 논문심사완료 : 2014.12.22 / 논문게재 확정일 : 2014.12.23)

참고문헌

1. 1차 자료

- 「遼寧紡紗廠股東大會情形」, 『中行月刊』 第2卷 第10期, 1931.
- 「紡紗廠昨年虧損」, 『東三省官銀號經濟月刊』 3-1, 1931.
- 「滿洲經濟-奉天紡紗廠」, 『滿洲企業の全面的檢討』, 滿洲經濟社, 1942.
- 南滿洲鐵道株式會社庶務部調査課, 『東三省主要官紳錄』(滿鐵調査資料第39篇), 1924.
- 南滿洲鐵道興業部商工課 編, 『奉天に於ける商工業の現勢』(南滿洲主要都市と其背後地調査 第2輯 第1卷), 南滿洲鐵道, 1927.
- 南滿洲鐵道 庶務部調査課 編, 『支那工場事情』, 1928.
- 滿鐵調査課, 『滿洲の纖維工業』, 1931.
- 奉天興信所, 『(第1回)滿洲華商名錄』, 1932.
- 司法部總務司調査科, 『滿洲に於ける合股-その法律關係を中心として』, 1936.
- 遼寧省檔案館 編, 『奉系軍閥檔案史料彙編』 第6冊, 第8冊, 第9冊, 第10冊, 第11冊, 江蘇古籍出版社·香港地平線出版社, 1990.
- 蔡鴻源 主編, 『民國法規集成』 25冊, 1999.
- 影印本 『盛京時報』, 1919.01-1931.09.
- 「遼寧紡紗廠」, 館藏號 17-23-01-42-07-001.
- 「東邊實業銀行」, 館藏號 17-23-01-42-23-001.
- 「遼寧煙草公司」, 館藏號 17-23-01-42-06-001.
- 「南洋兄弟煙草公司」, 館藏號 17-23-01-42-06-002.
- 「營口大通興輪船公司」, 館藏號 17-23-01-42-21-001.

2. 논문 및 연구서

- 김희신, 「만주국 수립이전 봉천의 상업과 중국 상인의 동향」, 『중국근현대사연구』, 60, 2013.
- 김희신, 「중국 동북지역의 상업자본과 상점네트워크」, 『중국근현대사연구』, 62, 2014.
- 上田貴子, 「近代中國東北地域に於ける華人商工業資本の研究」, 大版外國語大學 博士學位論文, 2002.
- 張曉紅, 「1920年代奉天市における中國人綿織物業」, 『歴史と經濟』 194, 2007.
- 董師嫡, 「近代東北綿業經濟初探」, 吉林大學碩士學位論文, 2007.
- 上田貴子, 「奉天-權力性商人と糧棧」, 安富 步·深尾葉子 篇, 『「滿洲」の成立』, 名古屋大學出版會, 2010.

Corporate Governance and Business Practices in the Northeast Region of China Focusing on Fengtian Spin Factory in the 1920s

Kim, Hee-sin

This study was conducted as a part of research on modern history of business, having in mind the diversity of company structures appearing in the development of business in China and focusing on how the practical operation and openness of new systems demanding changes were reflected and structured in individual regions and companies. Particularly as a case study of individual businesses for understanding the development of modern companies in the northeast region, this study took note of the corporate governance of Fengtian Spin Factory(奉天紡紗廠), a government private limited partnership company in the 1920s.

From analyzing the corporate governance of Fengtian Spin Factory were found a number of remarkable characteristics as follows. As investors' rights and obligations were defined basically according to regulations on 'limited company' in <Companies Ordinance(公司條例)>, the corporate governance of the spin factory showed patterns distinguished from those of traditional partnership companies(合股). First, because capital was raised only through the issue of stocks and the investors were liable only for the amount of their investment, funds

could be raised extensively and the scope of capital raising was extended to the entire province. Second, shareholders traded in their real name rather than anonymously and this secured the transparency of ownership, and anybody, as long as not a foreigner, was allowed to trade stock certificates freely without the spin factory's prior approval. In traditional partnership companies, it was an extensive practice for investors to invest anonymously, and the assignment practice was also different from that of partnership companies that insisted on all shareholders' approval and internal transactions. Third, shareholders participated actively in the management of the spin factory. The shareholders' major means of decision-making on the general directions of the company and its management was the exercise of their voting rights through the general meeting of shareholders or the board of directors. This was why conflicts over the exercise of shareholders' rights were expressed in the process of electing the general manager who would direct the organization of the board of directors representing the shareholders or the tasks of the spin factory. Fourth, with regard to the spin factory's settlement of accounts, accounting used the new book keeping method based on the solar calendar, and different from partnership companies that settled the accounts once in every 2-3 years, the spin factory did every year. Moreover, there was no pay adjustment for traditional 'guanli(官利)' in profit sharing. Considering the fact that the speculativeness of capitals underlying guanli practices hindered the internal accumulation of business capital, we can say that the spin factory had basically favorable conditions for the internal accumulation of liquid funds.

These characteristics suggest the possibility that the existing gap of

corporate governance or practices among regions or companies could be filled through the government's legislative systems, and there was always potential for consequent homogenization. Still there is the question of whether regional economy was ready to accept the appearance and settlement of corporations limited or not. Fengtian Spin Factory was structured to attract capitals extensively, but private subscribers were rare yet. Despite the role of the chamber of commerce representing local powers, the capital raised from private investors was less than half of the spin factory's initial capital, and finally the Official Bank of the Northeast(東三省官銀號), enterprise run by the government, participated as a private investor to maintain balance between the government and private capitals. Moreover, although the free trade of stock certificates among Chinese without the spin factory's prior approval was guaranteed, the implementation of this trade demanded a market system like an exchange. That is, the actual settlement of the corporate governance of corporations limited had to be closely connected to the development of the regional economy of northeast China.

On the other hand, although it was a modern style 'limited company', the corporate governance of Fengtian Spin Factory maintained the traces of traditional partnership business practices. As mentioned above, <constitution> of the spin factory did not have pay adjustment for guanli, but the profit distribution ratio was as high as 65 76%, suggesting that the guanli practice did not disappear but was altered so that pay was included in dividend for shareholders(紅利). In addition, part of profits to be attributed to the shareholders was distributed to the management and employees and this can be understood as an extension of the practice that profits were shared with

managers and employees as labor investors of traditional partnership organizations. In this way, Fengtian Spin Factory maintained both traditional and modernity. As long as stakeholders' interests were accomplished and business competitiveness could be enhanced while traditions and modern practices are interconnected properly, traditions in the modern times were what to be overcome and, at the same time, what to be sustainable.

Key Words : Northeast region of China, Corporate governance, a customary practice, Fengtian Spin Factory, Decision-making structure, profit-sharing system

