

【자료소개】

日本硬質陶器株式會社の 경영자료(1908-1944)

배 석 만 / 경기대학교 경제학과

目 次

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| I. 머리말 | IV. 香椎源太郎 경영기(1925~1944) |
| II. 설립초기의 경영(1908~1912) | V. 맺음말 |
| III. 松風嘉定 경영기(1912~1924) | |

I. 머리말

일제시기 조선경제를 일본인이 주도했고, 제조업의 경우 일본인이 경영한 기업체에 의해 지배되었음은 주지의 사실이다. 따라서 이들에 대한 연구는 식민지 경제의 실상을 보다 구체적으로 드러내기 위해 필요한 작업이다. 또 해방 후를 염두에 두면 이들 일본인 경영기업체는 귀속기업체라는 이름으로 한국의 초기 산업화 과정에서 중요한 역할을 담당했다. 따라서 귀속기업체가 갖는 식민지유산으로서의 의미를 보다 구체화하기 위해서라도 일본인 경영기업에 대해 천착이 필요하다. 지역경제의 관점에서 보더라도 부산은 일제가 건설한 식민도시로 일본인 자본가 및 그들이 경영한 기업체들의 주도성이 다른 지역보다 월등히 두드러진 곳이었다. 따라서 일제시기 부산지역경제에 대한 이해를 위해

서는 당시 주요 일본인자본가 및 일본인 경영 기업체들에 대한 경영사적 연구가 필요할 것이다.

이 글은 위와 같은 문제의식 하에 일본경질도기주식회사 — 이하 일경도기로 줄임 — 의 경영자료를 소개하는 것을 목적으로 한다. 동 회사는 일제시기 조선방직과 함께 부산의 제조업을 상징하는 기업체였으므로 개별 기업사례 이상의 의미를 가진다고 생각한다.

부산 영도에 일경도기가 공장 설립을 결정한 것은 아직 조선에 주식회사라는 용어가 낯설었던 1917년 12월이었다. 그 한달 전인 11월에는 범일동에 조선방직이 설립되었으므로, 나중에 부산지역 제조업의 양대 축을 형성한 대규모 공장이 같은 해에 출발한 것이 된다. 물론 제1차 세계대전이라는 전시경기의 영향이 낳은 결과였고, 부산지역 공업화의 본격적인 출발점이라고 봐도 무방할 것이다.

일경도기는 조선방직과 같이 일본자본의 진출에 의해 설립된 것이지만, 그 경영의 전개과정은 독특한 프로세스에 의해 진행되었다. 미쓰이(三井)재벌의 자본계열에 의해 독립기업체로 설립된 조선방직과 달리 카나자와(金澤)의 지역향토기업이었던 일경도기가 조선에 자회사 설립의 형태로 진출한 것이 일경도기였고, 1925년 당시 부산의 재력가 카시이 겐타로(香椎源太郎)가 경영권을 인수하여 본사를 부산으로 이전하여 부산지역경제 주축기업으로 성장하기 때문이다. 또 조선방직이 조선의 시장을 메리트르 하여 설립되었다면 일경도기는 중국과 만주 및 동남아시아 시장에 대해 저렴한 생활용 도자기를 공급하는 전문적인 수출기업의 성격을 가졌던 것도 부산지역경제와 관련하여, 그리고 식민지 도자기기업이라는 산업사적 관점에서 동 기업을 분석해 볼 가치를

높게 만든다.

여기서 소개하는 일경도기의 주요 자료는 경영사적 관점에서 기업사례를 연구하는 데 가장 기초적인 정보를 제공하는 영업보고서와 주주명부이다. 영업보고서는 영업기별로 나누어 개략적인 영업개황과 대차대조표 및 손익계산서로 이루어진 제무제표, 그리고 경영구조의 변화를 알 수 있는 중역명단으로 구성되어 있다. 주주명부는 영업보고서의 부록으로 첨부되어 있는데 대주주의 변동 등을 통해 자본지배구조의 변화과정을 볼 수 있다. 본 자료의 가치를 높이는 것은 일경도기의 창립기부터 일제패전에 이르기까지 거의 누락이 없다는 점으로 일제시기 부산지역 주요 기업의 경영활동 전개에 대한 장기시계열적인 추적이 가능하다.

자료는 크게 두 부문으로 나뉘어진다. 첫 번째는 1908년부터 1919년까지로 일경도기가 카나자와에 설립되어 1917년 부산공장을 건설하고 독립적으로 운영하던 시기로 창립기 영업보고서를 제외한 총 23회분의 영업보고서 및 주주명부가 남아있다. 두 번째는 전시경기에 힘입어 1920년 자본금을 대대적으로 증자하고 새로운 법인으로 출발하여 1925년 부산에 본점을 이전한 후 1944년까지¹⁾의 시기로 제1기부터 47기까지의 영업보고서가 누락 없이 남아있다. 다만 주주명부의 경우 4기 및 46~47기가 누락되어 있다. 자료 현황을 정리하면 <표 1>과 같다.

1) 정확하게는 1944년 1월까지이다.

<표 1> 자료 현황

	영업기	시기	자료구성	비고
(구)일본 경 질도기	2기~24기	1908년~ 1919년	영업개황, 대차대조 표, 손익계산서, 중 역명단, 주주명부	
(신)일본 경 질도기	1기~47기	1920~ 1944년	영업개황, 대차대조 표, 손익계산서, 중 역명단, 주주명부	4기 및 46~47기 주주명부 누락

주) 社名 앞에 붙인 ‘(구)’와 ‘(신)’은 양자를 구별하기 위해 필
자가 임의로 붙인 것임.

II. 설립초기의 경영(1908~1912)

일경도기는 1908년 카나자와의 전통자기인 쿠다니야키(九谷焼)
판매상인 하야시아 지사부로(林屋次三朗)와 카나자와의 다이묘
(大名) 마에다(前田)가문을 중심으로 한 지역유지의 결합으로 설
립되었다. 주력생산품은 서양식 식기를 중심으로 한 생활용도자
기로, 기계화된 제작공정과 석탄을 연료로 사용하는 대형 가마를
통해 견고함과 내구성을 가진 양질의 도자기를 대량생산하여 저
렴한 가격으로 소비자에게 제공하는 것을 목적으로 했다. 따라서
전통적인 도자기업과의 연속성보다는 메이지기 이후 일본에 들
어온 서양식 도자기제조기술과 밀접한 관련을 가진 것이었다.

설립당시 자본금은 80만엔, 불입 자본금 20만엔이었고, <표
2>에서 보는 바와 같이 회사설립을 주도한 하야시아와 마에다
가문이 최대주주가 되었다. 그러나 이들의 지분은 그렇게 높지
않았는데, 이것은 특정 개인이 자본축적을 위해 설립한 회사였다

기보다는 카나자와 지역경제 부흥을 위해 지역유지들이 십시일반 투자하여 설립한 지역향토기업의 성격이 강했음을 의미한다. 대주주의 반열에 이름을 올린 하야카와 센키치로(早川千吉郎)는 당시 미쓰이재벌의 중역으로 이 지역 출신의 명망 있는 실업가였다. 하야시야가 개인사업을 이유로 회사를 떠나면서 대주주의 반열에 이름을 올린 요코야마 타카토시(横山隆俊) 역시 지역 광산재벌이었다. 초대 사장에 경찰출신으로 당시 카나자와 지역경제의 유력자 미야노 나옴치(宮野直道)가 추대된 것은 일경도기의 향토기업적 위상을 보여준다.

<표 2> 설립초기 대주주 현황

氏名	주소	27 (08.11)	57 (10.5)	67 (10.11)	77 (11.5)	107 (12.11)	117 (13.6)
前田利爲	東京	2,000	2,000	2,000	3,000	2,900	2,175
林屋組林屋次三郎	金沢	2,000	800				
林屋次三郎	金沢	1,183	1,073	1,073			
早川千吉郎	東京	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	750
横山隆俊	金沢		800	800	800	800	630
소계		6,183	5,673	4,873	4,800	4,700	3,555
총주수		16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	12,000
주주수(명)		194	193	196	191	190	181

자료: 각 기별 주주명부에서 작성

일경도기의 초기 경영은 비교적 순탄했다. 설립 후 1년 남짓 지난 제3기 영업기부터 흑자를 내었고, 4기부터는 6%의 주주배당도 실시하였다. 설립초기임에도 불구하고 영업 성적이 좋았던 이유는 내수시장의 경우 군용 식기의 판매가 호조였고, 더불어

수출시장으로서 조선과 중국, 대만과 동남아시아에 대한 판매가 급증했기 때문이었다.

<표 3> 초창기 손익계산서(단위: 圓)

영업기수		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
수입	제품매상고	17,689	36,155	44,193	57,340	64,428	71,306	60,611	65,050	64,061	80,832
	공장 勸定, (반)제품제고	3,206	7,491	36,160	54,115	71,073	86,065	113,878	110,429	48,503	54,311
	잡수입	404	450	665	292	435	281	418	200	300	595
	기타									7,800	
	합계	21,300	44,097	81,019	111,747	135,939	157,653	174,459	175,681	120,644	135,740
지출	영업비	7,668	10,742	16,246	22,088	25,883	26,065	26,391	23,745	23,122	20,557
	제조비	23,514	30,198	37,957	42,182	46,339	49,359	52,165	55,899	52,163	46,959
	전기알제품, 반제품제고			18,232	36,160	54,113	71,073	86,065	113,878	117,188	62,165
	잡손실									10,857	
	합계	23,514	40,941	72,435	100,432	126,337	146,500	164,623	193,525	203,330	129,684
당기손익		-2,214	3,156	8,584	11,314	9,602	11,153	9,836	-17,843	-82,686	6,056
전기이월금		338	-1,875	1,281	515	126	268	297	634	-17,209	
합계		-1,875	1,281	9,865	11,830	9,728	11,422	10,134	-17,209	-99,897	6,056
손익처분	(준비)적립금			450	570	500	575	500			
	별도적립금			900	10,135	1,000	1,150	1,000			
	차립비消却			2,000	2,998						
	상여금				1,000	960	1,000				
	주주배당금			6,000	6,000	7,000	8,400	8,000			
	후기이월금	-1,875	1,281	515	126	268	297	634	-17,209		6,056
합계		-1,875	1,281	9,865	11,830	9,728	11,422	10,134	-17,209		6,056
주식배당		무배당	무배당	6%	6%	7%	7%	5%	무배당	무배당	무배당

자료: 각 기별 손익계산서에서 작성

그러나 호경기는 오래가지 않았다. 9기부터 영업 성적이 급격히 나빠졌기 때문이다. <표 3>에서 보듯이 순조롭게 오르던 매상고가 7기를 정점으로 떨어지고, 1912년 전반기인 9기부터는 적자경영으로 반전되어 후반기인 10기에는 8만엔이 넘는 대규모 적자를 보았다. 적자의 원인은 영업보고서에 의한다면 시장위축에 따른 판매부진에 있었다. 내수시장의 경우 쌀값의 폭등이 가져온 인플레이가 위축의 주요한 원인이었고, 수출시장의 경우 주요

수출국인 중국의 내정불안, 즉 청나라 멸망이 판로를 위축시켰다. 결국 1912년 6월초 경영악화의 책임을 지고 초대사장 미야노가 퇴진하였다.

Ⅲ. 松風嘉定 경영기(1912~1924)

미야노의 후임으로 일경도기의 새로운 사장에 오른 인물은 교토에서 도자기회사를 경영하고 있던 쇼후 카조(松風嘉定)였다. 경찰 출신인 미야노와 달리 쇼후는 도자기업계에서 잔뼈가 굵은 인물이었다. 쇼후는 경영난에 빠진 회사의 재건을 위해 우선 3차 자본불입을 단행하여 기존 32만원의 불입자본금을 40만원으로 높였다. 그리고 연이어서 기존 자본금 80만원을 60만원으로 감자하는 특단의 조치를 단행하였다. 1916년에는 4차 자본불입을 단행하여 9만원의 자금이 추가로 불입되었다.

<표 4> 松風嘉定 경영기의 손익계산서(단위: 圓)

영양기수		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
수입	제품매상고	91,073	102,534	99,925	102,855	176,851	178,002							
	공장 勘定, (반)제품재고	61,641	71,317	84,121	97,284	99,513	101,958							
	잡수입	344	446	348	198	122	169							
	기타						59,033							
	합계	153,060	174,299	184,397	200,339	276,488	339,166	294,070	369,278	470,618	509,934	596,258	596,610	653,040
지출	영업비	24,940	23,594	26,297	27,323	45,026	42,684							
	제조비	66,243	79,474	78,901	88,375	117,061	118,676							
	전기열제품, 반제품재고	54,311	61,641	71,317	84,121	97,284	99,513							
	잡손실						83,026							
	합계	145,495	164,711	176,517	199,821	259,373	343,902	264,933	342,033	437,464	477,968	548,694	552,328	598,136
	당기손익	7,565	9,588	7,880	517	17,114	-4,736	29,137	27,245	33,153	31,965	47,574	44,281	54,904
	초기이월금	6,056	3,316	3,075	1,555	2,073	3,988	-748	3,809	4,654	6,307	7,073	19,347	26,529
	상각												-3,500	
	합계	13,621	12,905	10,955	2,073	19,188	-748	28,389	31,054	37,807	38,273	54,647	60,129	81,433
손익처분	(준비)적립금	685	480	400		1,000	1,500	1,400	1,700	1,600	2,400	2,100	2,750	
	별도착립금	1370	1000	800		2,000	3,000	2,800	3,400	3,200	4,800	4,100	5,500	
	상여금	750	850	700		1,700	2,800	2,700	3,000	3,000	4,700	4,000	4,500	
	주주배당금	7,500	7,500	7,500		10,500		17,280	19,500	23,400	23,400	23,400	23,400	28,800
	특별배당금													12,000
	후기이월금	3,316	3,075	1,555	2,073	3,988	-748	3,809	4,654	6,307	7,703	19,347	26,529	27,883
	합계	13,621	12,905	10,955	2,073	19,188	-748	28,389	31,054	37,807	38,273	54,647	60,129	9,728
주식배당		5%	5%	5%	무배당	7%	무배당	10%채		10%	12%	12%	12%	12%~5%

자료 : 각 기별 손익계산서에서 작성

<표 4>을 보면 쇼후가 경영권을 장악한 이래 일경도기는 신속하게 정상화되었음은 물론 제품판매가 급격하게 늘어나고 있음을 알 수 있다. 1913년 하반기인 12기 영업기와 1919년 하반기의 24기 영업기를 비교하면 수입증가는 무려 4배 이상 늘었다. 쇼후 취임이후 단행한 일련의 재건조치들이 효과를 발휘한 점도 있지만, 근본적으로는 제1차 세계대전에 기인한 전시호황의 파고를 탔기 때문이었다. 영업성적에 비례하여 배당도 재개되어 전시호황이 정점에 이른 1919년 하반기에는 연간 12%의 배당 외에 특별배당으로 5%가 지급되는 고배당이 실현되었다.

공전의 호황에 힘입어 일경도기는 설비확장을 계획하고 1917년 부산 영도에 분공장 건설을 결정했다. 식민지인 부산에 공장을 건설하기로 결정한 것은 조선총독부의 적극적인 유치유도가 작용했던 한편으로 교통적 입지가 대륙과 동남아 수출에 있어 유리한 조건이었고, 주위의 풍부한 원료와 조선인노동력의 싼 임금을 생각하면 경제성에 있어서 카나자와공장을 능가할 것이라는 자체 경영판단에 의거한 것이었다.²⁾ 이후 분공장 건설계획은 보다 확대되어 본사에 버금가는 자본금 100만엔(최초 불입 35만엔)의 독립 자회사 건설이 결정되었고, 1917년 12월 3일 朝鮮硬質陶器株式會社 건설로 구체화되었다. 규모는 종업원 300명, 사용 동력 250마력, 연간 70만엔어치의 제품을 생산하며, 주로 대륙과 동남아 시장에 수출하는 것을 목적으로 하였다. 조선경질도기의 설립으로 카나자와 공장은 고급기술을 필요로 하는 상대적으로 고가의 제품을 생산하여 미국 및 유럽수출과 내수에 충당하고, 조선경질도기는 낮은 기술로도 가능한 저가의 제품을 생산하여 중국 및 동남아시아 수출을 하는 전략이 실현되었다.

2) 日本硬質陶器株式會社, 1965, 『日本硬質陶器の歩み』, 72, 77쪽.

조선경질도기의 설립에 이어서 전시경기가 정점에 이른 1920년초 쇼후 사장은 일본경질도기와 조선경질도기를 해산하고, 두 회사를 하나로 합쳐 자본금 750만엔의 신회사 일본경질도기주식회사 설립을 결정하였다. 6월 18일 교토의 쇼후 사장 소유 회사인 松風工業株式會社에서 개최된 창립총회를 통해 불입자본금 137만5,000엔의 신회사가 발족되었다.

그러나 쇼후의 계획은 곧바로 난관에 직면했다. 신회사 발족직후 불어 닥친 전후공황으로 경영상황이 장기간 악화일로를 유지했기 때문이다. 제1차 세계대전이 끝나면서 전시경기는 사라지고 세계경제는 전후공황에 빠져들었다. 경기변동에 민감한 생활용도자기를 생산하는 일경도기에 있어서 이것은 곧바로 매출감소와 이에 따른 이익저하로 직결되었다. 특히 수출시장에 대한 의존도가 높았기 때문에 더욱 타격이 컸다. 신회사 출범후 쇼후 사장이 퇴진할 때까지의 대차대조표를 정리한 <표 5>를 보면 신회사의 경영상황 악화를 확인할 수 있다.

우선 차입금과 지불어음의 액수가 빠르게 늘어나고 있는데 이것은 자금유동성이 비례하여 악화되고 있음을 보여준다. 자금유동성 확보를 위해 1922년 40만엔의 사채(社債)를 발행하지만, 애초의 계획보다 대폭 줄어든 액수로 자금압박을 본질적으로 해소할 수 없었다. 결국 적자경영이 시작된 1923년 기존 자본금 750만엔을 375만엔으로 대폭 줄이는 극단적인 처방을 내리게 되지만 경영은 호전되지 않았다. 전후공황으로 수출시장이 거의 두절되다시피 하였고, 설상가상으로 내수시장의 경우도 관동대지진과 그 여파에 따른 금융공황으로 이어진 장기불황 속에서 회복기미를 보이지 않았기 때문이다.

제1차세계대전의 전시호황에 편승하여 일본과 조선의 양 공장체제를 구축하고 자본금 750만엔의 거대 기업을 출범시켜 엔블

록 시장은 물론 미주와 유럽, 중국과 동남아에 걸치는 세계시장에 도자기를 수출하려던 쇼후의 구상은 전후 곧바로 찾아온 장기 불황 속에서 좌절하고 말았다. 결국 쇼후는 퇴진하게 되고 만성적인 경영난에 빠진 일경도기의 3대 사장으로 경영권을 장악하는 것이 당시 부산의 3대 자본가 중 한명으로 일컬어졌던 카시이 겐타로(香椎源太郎)였다.

<표 5> 신회사 출범 후 대차대조표(단위: 圓)

	영업기수	신1	신2	신3	신4	신5	신6	신7	신8	신9	신10
	작성일	1920.12	1921.6	1921.12	1922.6	1922.12	1923.6	1923.12	1924.6	1924.12	1925.9
자산	未拂入株金	5,625,000	5,625,000	5,625,000	5,625,000	5,625,000	5,625,000	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500
	토지 및 건물	807,673	8,007,726	809,517	845,347	881,931	935,388	946,702	948,866	958,606	900,930
	기계기구제설비	627,774	629,543	638,381	655,896	690,981	705,038	637,177	637,315	638,587	634,881
	미수금	160,024	165,874	175,195	222,999	265,220	252,944	71,829	63,647	66,560	129,573
	受取手形(수취어음)	11,743	243	9,523	3,499	2,898	20,337	17,579	30,942	43,873	33,517
	저장품	113,299	104,284	129,557	117,756	101,689	125,508	97,002	115,518	158,769	84,563
	제품재고	217,427	312,003	318,831	347,902	359,761	389,382	107,702	72,338	66,753	68,119
	未成品(반제품)	83,200	156,959	166,455	182,654	212,554	232,259	106,998	119,941	115,276	91,594
	제조용구 및 仕掛재료	78,768	77,862	91,534	88,531	93,030	107,928	73,428	79,614	78,901	82,447
	창입비	12,298	12,298	12,298	12,298	12,298	12,298				
	예금	643	170,173	62,723	43,509	57,182	74,850	57,298	60,131	58,568	23,419
	가지출	191,244	126,772	107,731	100,528	122,551	133,301	31,909	45,253	37,029	34,601
	확장공사비			399,996	374,144	365,379	363,310	257,660	255,129	254,419	251,613
	현금	1,578	1,092	1,648	2,032	2,278	5321	1,721	1,256	597	1,147
	사채차액						109,505				
부채	유가증권								5,580	5,580	2,456
	대부금										4,500
	전기이월손실금								59,058	110,060	117,863
	당기손실금						24,367	59,058	51,001	7,802	130,348
	합계	8,040,279	8,189,837	8,547,873	8,626,150	8,792,761	9,026,743	5,278,568	5,358,096	5,407,147	5,404,077
	자본금	7,500,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000
	준비적립금		3,700	3,700	3,700	9,100	6,400				
	차입금	340,469	457,242	678,696	479,686	436,539	662,641	670,607	710,027	750,813	750,588
	支拂手形	48,124	123,355	86,438	384,545	340,932	312,125	355,811	370,577	397,716	351,536
	보관금	42,931	20,531								
	미불배당금		3,833	3,337	3,337	4,189	4,078	4,070	4,051	773	773
	미불금	36,753	69,909	134,986	106,287	69,263	82,897	52,831	100,302	102,244	173,946
	가수금			119,509	73,945	46,611	51,305	58,248	52,137	35,598	8,431
	기계건물상각금		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000				
	사채불입금					368,932	390,100	387,000	371,000	370,000	368,800
	전기이월이익금		2,409	7,263	17,206	8,697	13,194				
	당기이익금	71,999	5,214	9,942	53,441	4,496					
	합계	8,040,279	8,189,837	8,547,873	8,626,150	8,792,761	9,026,743	5,278,568	5,358,096	5,407,147	5,404,707

자료 : 각 기별 대차대조표에서 작성

한편 쇼후 사장체제하의 주주구성을 보면 <표 6>와 같은데 몇 가지 특색이 있다. 우선 2대 사장으로 취임한 쇼후의 주식소유 현황인데, 그는 사장으로 취임한 이후에도 대주주의 반열에 오르지 않고, 장기간 전문경영인으로 남아 있었다. 쇼후가 대주주가 되는 것은 1920년 기존 회사를 해산하고 자본금 750만엔의 신회사로 재출범하면서 부터이다. 1912년 미야노의 후임으로 사장이 되었을 때는 지역향토기업의 재건을 맡은 전문경영인적 위치에 만족하고 있었다고 한다면 신회사 출범이후에는 상대적으로 일경도기의 경영권에 의욕을 내비친 것으로 해석할 수 있다. 그만큼 자신이 기획한 신회사 출범에 대한 기대와 의욕을 표현한 것으로 볼 수 있을 것이다.

다음으로 초창기 대주주들이 신회사 출범과 함께 점차 사라지고 있는 것도 지적해야 할 것이다. 보다 정확하게는 신회사 출범에도 적극적으로 협조하고 있으나 이후 급격한 경영악화에 더 이상 대응하지 못하고 대주주의 반열에서 퇴장한 것으로 볼 수 있다. 설립이후 줄곧 최대주주의 자리를 유지했던 마에다가문의 퇴장은 상징적인 의미를 가진다.

<표 6> 松風嘉定 체제하의 주주구성

氏名	주소	9기(12.5)	24기(19.12)	신 1기(20.12)	신 3기(21.12)	신 5기(22.12)	신 7기(23.12)	신 8기(24.6)	신 9기(24.12)
前田利爲	東京	3,100	2,175	14,405	15,125	15,125	7,463	7,463	
早川千吉郎	東京	1,000	600	4,000	4,000				
横山隆俊	金沢	800	641	5,148	5,148	5,148	2,324		
横山章	石川			6,129	5,129	5,019	2,515		
松風嘉定	京都			5,000	5,000	5,000	2,500	2,500	2,500
松風工業松風嘉定	京都			5,000	5,000	2,100	1,050		
伊藤忠名食社	大阪			5,000	5,000	5,000	2,500	2,500	2,500
日本土地株式会社	東京					2,500	1,250	1,250	1,750
早川忠吉	東京				4,000		2,000	2,250	
東洋特種煉瓦(株)	長崎						2,173		3,100
中谷秀雄	石川							5,789	5,789
山本備一郎	石川								7,503
소계		4,900	3,416	44,682	48,402	43,892	23,775	24,852	23,142
총주수		16,000	12,000	150,000	150,000	150,000	75,000	75,000	75,000
주주수(명)		189	201	499	505	530	531	534	542

자료: 각 기별 주주명부에서 작성

IV. 香椎源太郎 경영기(1925~1944)

식민지인 부산에서 기업활동을 하는 카시이가 카나자와 지역 중견기업인 일경도기의 경영권을 맡게 된 것은 조선총독부의 적극적인 노력이 중요하게 작용했다. 당시 조선총독 사이토 마코토(齋藤實)가 직접 나서서 도자기기업에는 전혀 경험이 없다고 고사하는 카시이에게 직접적인 보조금 교부 등 지원을 아끼지 않을 것을 약속하며 설득했다.³⁾ 총독이 직접 나설 정도로 조선총독부가 적극적이었던 것은 영도에 있는 일경도기 부산공장의 존재 때문이었다. 일경도기 부산공장은 당시 조선의 몇 개 안되는 대형공장 중 하나였으므로 조선총독부의 식산흥업 슬로건을 퇴색시키지 않기 위해서라도 경영을 정상화시킬 필요가 있었다. 조선총독부는 카시이를 내세우는 한편으로 카나자와의 본점을 부산 공장으로 옮겨서 일경도기의 재건에 적극적으로 나설 심산이었다. 그리고 이것은 계획대로 이루어졌다.

그러나 일경도기의 경영정상화는 그리 쉽게 이루어지지 않았다. <표 7>과 <표 8>은 카시이 경영체제 초기의 대차대조표와 손익계산서인데, 경영회복이 여의치 않았음을 보여준다. <표 8>의 손익계산서에서 보듯이 1920년대 후반 조금씩 이익을 내고 있지만, 그것은 조선총독부 보조금의 역할이 컸고, 그나마도 1930년부터는 다시 적자경영으로 돌아섰다. 가장 큰 원인은 제품 판매가 실통치 않았기 때문이다. 카이시 경영이후 일시 60만엔대까지 회복되었던 영업수입은 1930년부터 다시 30만엔대로 주저앉았다. 그 이유는 물론 1929년부터 시작된 대공황이 직접적인 영향을 미친 것이었다. 영업부진은 재무구조의 악화로 직결되었

3) 『京城日報』 1926.3.28; 日本硬質陶器株式會社, 앞의 책, 112~113쪽.

다. <표 7> 대차대조표의 부채구성을 보면 차입금의 규모가 여전히 크고, 더욱이 단기성 부채로 유동성 위기를 부를 수 있는 지불어음, 미불금, 당좌차월의 비중이 높다. 결국 1920년대 후반부터 1930년대 초반까지 적자가 누적되고 있고, 그 결과 단 한번의 주식배당도 실현하지 못하는 상황이 지속되었다.

<표 7> 카시이 경영초기의 대차대조표(1925~1932)(단위: 圓)

	영입기수	신11	신12	신13	신14	신15	신16	신17	신18	신19	신20	신21	신22	신23	신24	신25
	작성일	1926.3	1926.7	1927.1	1927.7	1928.1	1928.7	1929.1	1929.7	1930.1	1930.7	1931.1	1931.7	1932.1	1932.7	1933.1
자산	未納入株金	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500
	토지 및 건물	940,068	940,140	940,792	918,956	938,431	939,490	940,333	928,094	928,094	928,313	928,313	928,555	928,555	928,217	929,098
	기계기구시설비	573,668	577,588	580,244	581,102	584,424	588,434	603,586	604,228	600,428	599,323	599,323	600,265	605,130	604,180	606,416
	미수금	50,023	28,125	39,116	23,406	30,953	40,280	46,202	47,577	50,196	28,545	22,366	20,091	51,680	56,374	64,378
	受取手形(수취어음)	90,101	121,567	147,240	7,291	7,950	9,996	20,377	6,595	4,905	2,707	4,758	3,142	4,763	3,889	5,263
	영업 권리매수금	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	자산 총	79,977	75,126	81,935	71,657	67,272	53,339	50,854	52,820	50,472	48,525	40,465	35,000	33,706	29,906	44,026
	제품 재고	89,391	96,530	82,450	157,551	160,642	122,442	108,347	106,880	94,199	99,055	94,501	74,731	52,790	63,814	62,665
	未成品(반제품)	42,017	56,040	61,772	66,350	58,057	46,531	44,665	44,920	40,467	30,717	29,640	33,571	33,274	33,709	30,514
	제조 용구 및 仕掛재료	54,786	71,322	81,282	72,527	60,894	62,142	77,471	75,925	56,901	56,038	50,056	52,871	49,858	46,908	48,219
	예금	50,122			54,033		23,871		4,072	5,241	837	4,108	2,096	3,534	6,046	10,227
	가치 증	22,631	20,948	32,558	40,018	18,536	18,285	14,774	14,325	14,142	14,953	14,193	14,902	9,639	8,667	9,466
	확장 공사비	145,944	144,578	143,062	142,927	142,532	142,221	140,138	139,838	139,538	139,288	139,188	139,188	139,188	135,418	135,733
	현금	724	2,049	755	907	1,412	1,607	1,305	1,502	893	907	928	1,158	998	831	1,127
	유가 증권	2,456	2,581	2,581	3,901	3,901	3,901	3,901	3,901	3,901	3,901	1,624	1,624	524	524	524
	대부금	6,000	5,596	5,596	37,809	37,809	27,809	27,809	22,809	22,809	21,529	21,529	21,529	21,529	21,529	21,529
	미경 과보참료	4,003	1,331	4,358	1,575	4,098	1,617	4,063	1,580	4,077	1,578	4,156	1,606	4,085	1,578	4,085
	유약 총			53,761	20,010	44,111	56,340	42,416	44,952	44,703	90,320	70,823	67,593	62,220	50,773	24,717
	감해 계정			2,022	1,922	1,922	2,073	2,073	2,073	2,073	2,073	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373
	전기 이월손실금	248,212	140,728	98,474	83,049	163,959	126,422	110,653	78,343	48,710	22,443	28,966	63,617	96,872	112,787	111,602
	당기손실금				80,910						6,542	34,630	33,255	15,920		
합계		5,147,508	5,101,756	5,173,159	5,183,509	5,145,413	5,084,159	5,056,475	4,997,953	4,929,260	4,912,472	4,909,467	4,914,674	4,934,140	4,924,841	4,928,930
부채	자본금	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000
	차입금	603,536	681,483	741,945	740,000	690,000	677,500	650,000	650,000	610,000	610,000	600,000	441,341	431,437	434,288	429,662
	受取手形	252,850	175,954	225,600	226,131	271,657	254,740	264,259	253,971	356,185	358,688	359,876	522,619	544,127	541,381	558,175
	미불금	82,365	82,102	104,477	146,794	139,192	166,615	137,981	163,367	143,679	134,064	130,878	141,210	135,632	139,440	140,176
	가수금	13,125	11,271	12,042	11,793	12,921	13,634	13,655	12,889	13,579	16,006	15,130	11,915	10,023	10,579	8,275
	사채 불입금	300,880	308,800	308,800	308,800	215,900	205,900	203,900	203,900	104,900						
	당좌 차월금	26,348	49,889	14,869		28,204		4,003	33,192	29,549	43,714	53,482	47,588	62,913	47,416	
	사원 퇴직금여분비금	3,000														
	전기 이월이익금			3,809												
	당기이익금	107,483	42,254	15,425		37,536	15,768	32,310	29,632	26,266						42,642
합계		5,147,508	5,101,756	5,173,159	5,183,509	5,145,413	5,084,159	5,056,475	4,997,953	4,929,260	4,912,472	4,909,467	4,914,674	4,934,140	4,924,841	4,928,930

<표 8> 카시이 경영초기의 손익계산서(1925~1932)(단위: 圓)

영입기수		신11	신12	신13	신14	신15	신16	신17	신18	신19	신20	신21	신22	신23	신24	신25
수입	제품매상고															
	공장 勘定, (반)제품제고															
	합수입															
	기타															
	조선총독부보조금			12,300	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	10,000	10,000		8,075	8,075	2,500
	합계	1,091,562	496,880	546,055	570,568	670,419	669,847	617,963	598,230	668,811	446,148	340,060	319,090	337,603	332,854	479,846
지출	영업비															
	제조비															
	전기광 제품, 반제품제고															
	합손실															
	합계	980,479	454,626	530,630	651,473	632,882	654,078	585,632	568,598	542,544	452,690	374,691	352,346	353,528	331,119	437,203
당기손익		107,483	42,254	15,425	-80,910	37,536	15,768	32,310	29,632	26,266	-6,542	-34,630	-33,256	-15,925	1,735	42,643
전기이월금		-248,212	-140,728	-98,474	-83,049	-163,959	-126,422	-110,653	-78,343	-48,710	-22,443	-28,986	-63,617	-96,872	-112,797	-111,062
합계		-140,728	-98,474	-83,049	-163,959	-126,422	-110,653	-78,343	-48,710	-22,443	-28,986	-63,617	-96,872	-112,797	-111,062	-68,419
손익처분	전기이월금	-140,728	-98,474	-83,049	-163,959	-126,422	-110,653	-78,343	-48,710	-22,443	-28,986	-63,617	-96,872	-112,797	-111,062	-68,419
합계		-140,728	-98,474	-83,049	-163,959	-126,422	-110,653	-78,343	-48,710	-22,443	-28,986	-63,617	-96,872	-112,797	-111,062	-68,419
주식배당		무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당	무배당

자료 : 각 기별 손익계산서에서 작성

그러나 일경도기는 1933년 이후 경영이 급격히 좋아졌다. 1933년 이후 1938년까지의 대차대조표와 손익계산서를 정리한 <표 9>과 <표 10>를 살펴보면 일경도기의 재무구조가 급격히 호전되고 있음을 명확히 알 수 있다. 우선 <표 10>를 통해 손익구조를 살펴보면, 매 영업기별로 3~4만원의 영업이익을 유지하고 있고, 1937년 하반기 결산인 제35기 영업기의 경우 10만엔이 넘는 거액의 영업이익을 내고 있음이 확인된다. 여기에 힘입어 기존에 누적되어 있던 영업손실이 28기 영업기(1934년 상반기)에는 해소되고, 29기 영업기부터는 장기간 중지되어 있었던 주식배당을 다시 실시하게 되었다. 4.8%로 시작된 배당은 1936년 상반기부터는 6.08%로 확대되었다. 영업성적이 좋아지면서 재무구조도 개선되었다. <표 9>의 대차대조표에서 보듯이 차입금 규모가 전반적으로 축소되었고, 특히 단기 상환이 필요하여 자금유동성을 압박하고 있던 지불어음의 규모는 대폭 축소되었을 뿐만 아니라 당좌차월의 경우 완전히 해소되어 재무구조 개선상황을 반영하였다.

1930년대 중엽에 들어서 일경도기의 경영이 좋아진 것은 세계적으로 대공황의 그림자가 걷히면서 경기회복의 기미가 뚜렷해진 것과 함께 일본 국내경제의 경우도 대륙침략을 통한 만주시장과 중국시장의 확보를 통해 경기호황 국면에 접어들었기 때문이다. 특히 1931년 일제가 단행한 금채수출금지 조치는 환율하락을 가져옴으로써 수출품 생산을 중심으로 한 일경도기에게 있어서는 더없이 좋은 기업환경을 조성해 주었다.

<표 9> 1930년대 대차대조표(1933~1938)(단위: 圓)

	영업기수	신26	신27	신28	신29	신30	신31	신32	신33	신34	신35	신36	신37
	작성일	1933.7	1934.1	1934.7	1935.1	1935.7	1936.1	1936.7	1937.1	1937.7	1938.1	1938.7	1939.1
자산	朱拂人株全	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500
	토지 및 건물	929,338	934,544	930,293	922,937	914,487	9,001,415	889,474	878,408	827,445	769,195	750,074	750,074
	기계기구제설비	601,371	600,515	597,496	586,960	564,980	484,159	481,336	484,414	482,405	482,750	475,581	476,827
	미수금	64,619	60,094	70,212	85,123	55,031	60,687	108,828	70,065	75,040	102,746	100,283	115,279
	受取手形(수취어음)	5,735	7,960	5,531	5,800	3,946	5,668	5,719	3,947	13,277	134,681	82,852	58,834
	영업권리매수금							1,550	1,550	1,550	3,050	3,050	3,050
	저장품	43,315	38,500	38,110	27,675	33,738	23,379	22,259	22,879	26,923	53,164	46,366	53,421
	제품제고	98,213	52,666	48,441	41,870	47,928	48,919	66,730	31,649	39,170	51,892	41,213	32,959
	未成品(반제품)	28,477	27,155	21,889	20,174	12,076	13,834	15,347	17,528	19,508	21,840	18,101	25,052
	제조용구 및 仕掛 재료	39,200	32,087	17,498	10,826	15,807	13,273	14,358	11,406	13,036	14,616	13,700	22,241
	예금	142	892	2,061	1,228	957	1,141	1,986	988	2,049	1,066	4,104	2,853
	가치출	17,349	14,490	37,331	37,097	12,007	11,691	26,922	23,312	44,896	45,659	32,731	21,004
	확장공사비	135,733	120,553	120,553	116,016	107,132	102,478	98,048	84,808	73,017	46,616	36,184	19,177
	현금	1,312	1,398	1,470	942	1,086	934	1,677	1,578	1,476	2,183	1,786	2,640
	유가증권	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	대부금	21,529	21,529	21,529	21,529	6,529	6,529	6,529	6,529	6,529	4,809	6,529	6,529
	미경과보현료	1,578	4,074	1,573	4,092	1,580	4,169	1,595	3,954	1,509	3,954	1,509	4,218
	위탁품	19,889	4,847	5,633	9,370	9,359	14,045	16,377	14,721	20,254	23,584	22,971	
	감해 계정	373	723	723	723	723	723	868	868	868	1,153	1,153	1,153
	당좌예금	44,490		24,898	401	35,880	12,345		26,322	75,766	35,195	94,812	96,311
	통영 계정							326	326	326	326	326	326
	경성판매소									2,102			
	전기이월손실금	68,419	34,520	10,037									
합계		4,933,686	4,769,154	4,767,876	4,705,379	4,635,856	4,517,999	4,572,527	4,497,860	4,539,395	4,611,088	4,539,403	4,498,025
부채	자본금	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000
	준비적립금					3,700	5,700	8,700	11,700	14,700	17,700	23,200	26,200
	불도적립금					15,000	18,000	21,000	24,000	27,000	30,000	60,000	80,000
	자입금	429,662	429,662	439,985	437,500	425,000	412,500	400,000	387,500	375,000	362,500	350,000	339,062
	支拂手形	559,972	402,450	375,327	249,434	210,508	102,934	97,868	83,690	98,092	108,738	35,490	32,993
	미불배당금					754	1,367	1,784	2,246	2,648	3,092	2,144	2,891
	미불금	148,184	139,498	152,950	167,609	155,103	148,928	174,690	141,891	170,835	169,153	162,227	136,636
	가수금	11,967	12,447	16,053	27,747	15,482	13,092	13,609	15,044	14,662	15,499	16,382	16,835
	사채불입금						308,800						
	당좌차열금		10,612				14,869	27,858					
	종업원보조기금					1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000
	배당준비적립금											30,000	30,000
합계		4,933,686	4,769,154	4,767,876	4,705,379	4,635,856	4,517,999	4,572,527	4,497,860	4,539,395	4,611,088	4,539,403	4,498,025

자료 : 각 기별 대차대조표에서 작성

<표 10> 1930년대 손익계산서(1933~1938)(단위: 圓)

영업기수	신26	신27	신28	신29	신30	신31	신32	신33	신34	신35	신36	신37
수입	제품매상고											
	공장 勘定, (반)제품매고											
	잡수입											
	기타											
	조선총독부보조금	2,500	2,500	2,500	2,500		3,980		3,700			
합계	562,932	692,994	691,330	827,975	708,149	712,390	701,419	746,062	855,813	976,795	812,477	673,280
지출	영업비											
	제조비											
	전기및제품, 반제품매고											
	잡손실											
합계	529,033	668,510	656,770	779,411	676,815	676,959	658,139	702,490	812,344	870,046	754,303	642,553
당기손익	33,899	24,484	34,559	48,564	31,333	35,431	43,279	43,571	43,468	106,748	58,174	30,727
전기이월금	-68,419	-34,520	-10,037	24,523	27,974	28,044	30,736	34,215	37,987	41,656	44,805	44,679
합계	-34,520	-10,037	24,523	73,087	59,307	63,476	74,015	77,787	81,456	148,405	102,979	75,407
손익처분	(준비)적립금			3,700	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	5,500	3,000	3,000
	별도적립금				15,000	3,000	3,000	3,000	3,000	30,000	20,000	
	상여금				2,913	2,763	3,240	4,300	4,300	8,600	5,800	3,000
	종업원 복리기금				1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	주주배당금				22,500	22,500	22,500	28,500	28,500	28,500	28,500	28,500
	후기이월금	-34,520	-10,037	24,523	27,974	28,044	30,736	34,215	37,987	41,656	44,805	39,907
	배당적립금									30,000		
합계	-34,520	-10,037	24,523	73,087	59,307	63,476	74,015	77,787	81,456	148,405	102,979	75,407
주식배당	무배당	무배당	무배당	4.8%	4.8%	4.8%	6.08%	6.08%	6.08%	6.08%	6.08%	6.08%

자료 : 각 기별 손익계산서에서 작성

일경도기의 경영호전은 부산지역경제와 관련해서도 중요한 의미를 가졌다. 일경도기 카나자와공장이 카나자와 지역경제에서 차지했던 비중과 같이 부산공장 역시 카시이의 인수와 본사 부산이전, 그리고 1930년대 성장을 통해 부산 지역경제에서 중요한 위치를 점하게 되었기 때문이다. 일경도기는 조선방직과 함께 부산에서 가장 큰 회사 중 하나가 되었고, 조선 전체에서 가장 큰 도자기 제조공장이었다. 또 도자기는 1930년대 부산에서 생산되는 주요한 제품 중 하나였으며, 대표적인 수출품이었다.

그러나 일경도기의 호경기는 그리 오래가지 못했다. 1937년 일제가 중일전쟁을 일으키는 것을 기점으로 엔블록 경제가 빠른 속도로 전시통제경제체제로 전환했기 때문이다. 군수공업 육성에

자원을 집중하는 전시통제경제의 구축으로 평화산업에 속하는 도자기업은 중대한 타격에 직면하게 되었다. 전시체제기 일경도기의 재무제표는 이러한 상황을 잘 보여준다.

먼저 <표 12>의 손익계산서를 보면 1941년 상반기(제42기 영업기)부터 영업수입의 감소 경향에 연동하여 영업이익이 감소하기 시작하여 이듬해인 1942년 상반기(제44기 영업기)부터는 적자경영으로 전환되고 이에 따라 다시 무배당이 실현되었음을 알 수 있다. 적자경영으로의 전환은 재무구조 악화로 직결되어 차입금의 규모가 일제말로 갈수록 급격하게 증가되고 있는 것이 <표 11>의 대차대조표에서 확인할 수 있다. 차입금의 급격한 증가는 새로운 설비투자에 기인하기도 하지만 대차대조표의 고정자산부문(토지와 건물, 기계기구 제설비)을 보면 같은 시기 일경도기의 대규모 설비투자는 보이지 않는다. 제47기 영업기(1943년 하반기)에 기계기구 제설비의 급증이 보이지만, 차입금이 급증하는 것은 그보다 훨씬 이른 1940년 하반기(제41기 영업기)부터 시작되고 있고 증가 액수 또한 훨씬 크다. 따라서 차입금 급증은 설비자금 투자라기보다는 영업성적 부진에 따른 자금유동성 악화에 대응한 운전자금 공급으로 보는 것이 타당할 것이다.

한 가지 특별히 지적해야 할 것은 일경도기의 전반적인 경영악화의 시점이 1941년부터라는 점이다. 전시경제로 전환되면서 이미 1930년대 말부터 침체기에 접어드는 일본의 민수부문 제조업 기업체들과 달리 조선의 경우 전시경제 구축에도 불구하고 1930년대 호황의 분위기가 1940년대 초반까지 민수를 포함한 전체 산업 차원에서 유지되고 있다는 해석이 가능하다.

<표 11> 전시체제기 대차대조표(단위: 圓)

	영업기수	신38	신39	신40	신41	신42	신43	신44	신45	신46	신47
	작성일	1939.7	1940.1	1940.7	1941.1	1941.7	1942.1	1942.7	1943.1	1943.7	1944.1
자산	未拂入株金	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500
	토지 및 건물	751,124	731,124	712,224	711,664	736,224	729,674	736,780	736,780	739,392	859,254
	기계기구제설비	488,712	491,906	490,147	492,610	503,202	504,294	499,294	503,562	497,906	806,995
	미수금	94,032	81,453	48,814	47,641	40,769	86,918	114,672	182,241	46,630	73,734
	受取手形<수취어음>	46,970	617	218	218						
	영업권리매수금	3,050	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
	저장품	58,276	90,636	140,052	208,775	281,820	307,472	465,518	394,879	459,842	421,384
	제품재고	47,666	77,887	124,170	141,679	128,355	259,506	295,022	230,141	191,086	186,177
	未成品<반제품>	18,288	24,315	33,936	40,659	43,586	53,780	53,717	63,394	45,771	41,322
	제조용구 및 仕掛재료	37,310	37,843	40,694	52,094	44,766	54,750	58,292	54,173	63,711	59,062
	예금	3,345	3,548	1,446	483	3,831	913	1,043	1,100	2,228	1,984
	가치출	31,073	93,683	158,270	275,241	286,917	371,620	402,894	488,616	654,165	394,841
	확장공사비	14,492									
	현금	2,303	4,838	1,909	2,339	1,680	1,759	2,718	3,249	2,949	3,649
	유가증권	100	100	100	100	12,500	13,480	15,440	70,450	74,860	83,360
	미경과보험료	1,605	4,061	1,575	4,083	1,583	3,334	1,351	3,275	3,561	7,757
	강해 계정	1,098	1,098	1,098	1,098						
	당좌예금	76,303	41,365	61,360	24,718	29,794	23,137	35,224	344,192	84,036	52,436
	통영 계정	326	326	326	326						
	사전 계정		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	구포 계정				3,883	3,883	3,883	7,951	7,951	7,951	3,883
	경주 계정								1,501	1,501	1,501
	전기이월손실금								13,790	47,450	165,689
	당기손실금							69,921	33,660	118,238	14,257
	합계	4,488,579	4,503,306	4,634,847	4,826,119	4,937,416	5,233,028	5,568,344	5,952,460	5,859,787	5,995,791
부채	자본금	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000	3,750,000
	준비적립금	29,200	32,200	35,200	38,200	41,400	42,900	43,900	43,900	43,900	43,900
	별도적립금	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
	차입금	330,331	321,469	392,474	573,344	643,899	915,441	1,203,851	1,692,000	1,804,481	1,908,239
	支拂手形	25,203	20,854	29,353	28,675	12,766	20,990	30,721	20,992	13,408	12,473
	미불배당금	3,260	3,180	3,170	3,436	3,151	6,425	9,531	4,882	4,865	4,826
	미불금	142,203	152,506	176,167	158,729	170,537	143,036	133,686	21,891	23,917	13,786
	가수금	18,306	21,614	28,851	27,999	77,418	128,700	202,521	280,794	82,213	124,565
	종업원보호기금	9,000	10,000	11,000	12,000	22,000	25,000	28,000	28,000	28,000	28,000
	배당준비적립금	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	전기이월이익금	39,907	35,574	44,480	61,629	77,934	71,042	56,131			
	당기이익금	31,167	45,906	54,148	62,105	28,307	19,488				
	합계	4,488,579	4,503,306	4,634,847	4,826,119	4,937,416	5,233,028	5,568,344	5,952,460	5,859,787	5,995,791

자료 : 각 기별 대차대조표에서 작성

<표 12> 전시체제기 손익계산서(단위: 圓)

영업기수		시38	시39	시40	시41	시42	시43	시44	시45	시46	시47
수입	제품매상고										
	공장 勘定, (반)제품제고										
	접수입										
	기타										
	조선총독부보조금										
	합계	703,279	878,513	1,073,483	1,100,899	1,192,611	1,063,404	1,103,414	1,420,036	1,006,331	1,081,257
지출	영업비										
	제조비										
	전기발제품, 반제품제고										
	접손실										
	합계	672,111	832,607	1,019,334	1,038,794	1,164,304	1,043,915	1,173,336	1,453,696	1,124,569	1,098,514
	당기손익	31,167	45,906	54,148	62,105	28,307	19,488	-69,921	-33,660	-118,238	-17,257
	전기이월금	39,907	35,574	44,480	61,629	77,934	71,042	56,131	-13,790	-47,450	-165,689
	합계	71,074	81,480	98,629	123,734	106,242	90,531	-13,790	-47,450	-165,689	-182,946
손익처분	(준비)적립금	3,000	3,000	3,000	3,200	1,500	1,000				
	상여금	3,000	4,500	4,500	4,100	2,200	1,900				
	총업원복리기금	1,000	1,000	1,000	10,000	3,000	3,000				
	주주배당금	28,500	28,500	28,500	28,500	28,500	28,500				
	후기이월금	35,574	44,480	61,629	77,934	71,042	56,131	-13,790	-47,450	-165,689	-182,946
	합계	71,074	81,480	98,629	123,734	106,242	90,531	-13,790	-47,450	-165,689	-182,946
주식배당		6.06%	6.06%	6.06%	6.06%	6.06%	6.06%	무배당	무배당	무배당	무배당

자료 : 각 기별 손익계산서에서 작성

한편 카시이 경영기 자본지배구조를 살펴보면 <표 13>와 같다. 사장에 취임한 이후에도 상당기간 전문경영인의 위치에 만족했던 2대 사장 쇼후와 달리 카시이는 3대 사장에 취임한 직후 1만주의 주식을 취득하여 최대주주의 자리를 차지하고 이를 통해 경영권 안정을 뒷받침하려고 하였다. 1930년대 호황기에 접어들면 카시이의 주식보유는 일시 줄어들지만, 그의 일가친척들의 대규모 주식취득이 이루어져서 실제 카시이계 지분은 보다 확장되고 있음도 확인된다. 그리고 지역향토기업의 위상을 가지고 설립된 관계로 주식공개를 통한 일반주 공모의 비중이 높아 대주주의 지분이 낮았던 일경도기의 자본지배구조는 카시이 체제이후에도 경영이 여전히 불안정했던 1930년대 전반기까지 유지되었다. 이 시기 대주주의 지분율은 20%이하였다. 그러나 본격적으로 경영이 호황기에 접어든 1930년대 중반이후에는 대주주의 지

분율이 점차 높아져서 전체의 40%로 증가하고 있는 것도 확인이 된다. 또 일제말 카시이가 소유지분을 대폭 확장하여 2만주 정도를 소유하게 되는 것도 인상적이다.

<표 13> 香椎源太郎 체제하의 주주구성(단위: 圓)

氏名	주소	신10기(25.1)	신11기(26.3)	신20기(30.7)	신28기(34.7)	신31기(36.1)	신33기(37.1)	신34기(37.7)	신39기(40.1)	신45기(43.1)
松風嘉定	京都	2,500	2,000	1,300	800					
伊藤忠合名会社	大阪	2,500	2,500							
東洋特種煉瓦(株)	長崎	3,100								
清水武八	朝鮮	3,760	4,318	3,918	3,918	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718
香椎源太郎	朝鮮		10,010	10,010	10,010	10,010	10,010	6,010	9,718	19,318
若林徳次郎	滋賀			3,000						
大野峯次郎	朝鮮				4,013	6,285	5,285	5,285	733	333
香椎てる	朝鮮				4,433	4,433				
香椎宗太郎	朝鮮				4,400	4,400	4,400	4,400	9,600	2,515
馬淵吉太郎	山口						6,138	6,138		
山口秀一	朝鮮							3,883	5,933	5,933
소계		11,860	18,828	18,228	27,574	28,846	29,551	29,434	29,702	31,817
총주수		75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
주주수(명)		448	448	421	373	354	318	312	301	306

자료: 각 기별 주주명부에서 작성

IV. 맺음말

본 자료는 일제시기 부산 제조업계의 주요 기업이었던 일경도기의 경영실태와 관련하여 몇 가지 구체적인 정보를 제공하고 있다. 이것을 정리하는 것으로 맺음말을 대신한다.

1908년 카나자와 지역향토기업으로 설립된 동 회사는 1917년 조선에 진출하였다. 부산 영도에 조선경필도기주식회사라는 자회사를 설립한 것이다. 조선경필도기의 설립배경은 제1차세계대전

의 전시경기에 힘입어 조선과 중국 그리고 동남아 수출시장을 공략하기 위한 목적이었다. 그러나 조선경질도기는 설립 후 얼마 되지 않아 해체되었다. 1920년 일경도기가 자본금을 대폭 증자하여 새로운 회사로 출범하면서 조선경질도기를 해산하고 직할공장으로 만들었기 때문이다.

다음으로 1925년 일경도기의 본사가 카나자와에서 부산공장으로 이전되고 부산의 유력 일본인자본가 카이시가 경영권을 잡게 된 것은 제1차 세계대전 종전이후의 불황으로 시작된 1920년대 장기불황의 직접적 영향으로 일경도기가 심각한 경영난에 직면해 있었기 때문이었다. 부산으로 본사를 이전한 일경도기의 재건에는 조선총독부가 직접적인 보조금 지급을 단행하는 등 적극적으로 관여하고 있는 점도 확인된다.

다음으로 일경도기의 경영난은 카이시 경영체제에서도 장기간 지속되었고, 여기에는 1920년대 장기불황의 지속과 대공황의 영향이 중요하게 작용했다. 일경도기가 장기간의 경영난을 벗어나 경영정상화의 궤도에 오르는 것은 1930년대 중반이후로 일제의 대륙침략에 의한 만주·중국 시장의 새로운 개척, 그리고 세계경제가 대공황에서 벗어나면서 수출시장이 다시 활성화된데 힘입은 것이었다. 그러나 일경도기의 경영상황은 1940년대에 들어 다시 악화되기 시작한다. 직접적인 이유는 일제의 전시경제구축에 있었다. 군수산업에 자원을 집중하는 상황에서 도자기기업은 군수산업에 포함되지 못했기 때문이었다. 자원의 제약 속에 생산이 위축되고 판로가 막히는 상황에서 일경도기의 경영난이 표면화되는 것은 태평양전쟁 직전인 1941년부터였다.