

사회주의기업책임관리제하의 북한 기업소의 경영활동 분석

M. Porter의 Value Chain 모형 적용

이영훈*

본 연구는 사회주의기업책임관리제하의 북한 기업소의 경영활동을 M. Porter의 Value Chain 모형을 적용하여 분석하였다. 첫째, 김정은 시대의 기업소법과 과거 기업소 관리제도를 비교분석하여 사회주의기업책임관리제의 특징을 도출하였다. 둘째, 경영활동을 보조활동(기업인프라, 인적자원 관리, 기술개발)과 주 활동(물자조달, 생산관리, 마케팅과 판매)으로 구분하여, 이들 6개 분야에서 변화된 제도의 구체적인 내용과 운용 실태를 살펴보고 성과와 문제점을 분석해 보았다. 셋째, 이를 토대로, 제도 변화로 어떤 기업들이 그리고 어떤 경영활동이 상대적으로 경쟁력이 개선 혹은 정체되었는지를 평가하고 시사점을 도출하였다.

주제어: 사회주의기업책임관리제, 북한 기업소의 경영, 조선인민민주주의 공화국 기업소법, M. Porter의 Value Chain

* 전 SK경영경제연구소 수석연구원.

1. 서론

본 연구는 북한 기업소의 경영활동을 분석 대상으로 삼는다. 기업소가 어떻게 기획하고 인적자원 관리와 기술개발을 하고 있는지, 어떻게 자금과 물자를 조달하고, 재화와 서비스를 생산하고 판매하는지, 그리고 판매 소득을 어떻게 기업, 가게 및 국가로 분배하는지 등을 하나하나 살펴보고자 하는 것이다.

지금까지 북한경제 연구는 국민소득, 무역, 성장률, 물가 등을 다루는 거시경제와 농업, 경공업, 기간산업 등을 다루는 산업 분석이 중심이었다. 이런 점을 고려하면, 기업소의 경영활동 분석은 미시경제 분석으로 북한 경제의 새로운 연구 영역이다. 물론 기존에 북한 기업을 다루는 연구들이 있었으나, 이는 업종별 기업들의 현황(소재, 생산품목 등)을 소개하거나¹⁾ 제도변화 혹은 지배구조의 변화 차원의 연구였다.²⁾ 요컨대 기업소의 행태, 경영활동 자체를 연구대상으로 삼지는 않았다.

이처럼 기업소 경영활동을 분석하는 이유는 다음과 같다. 첫째, ‘경영마인드’를 기대할 수 없었던 과거와 달리, 기업소의 자율권이 확대되는 환경에서는 ‘경영’이 점차 주요 이슈로 부상할 것이다. 둘째, ‘사회주의기업책임관리제’의 도입이 기업소의 경영활동에 어떤 변화를

1) 이석기·이승엽, 『2000년대 북한기업 현황: 북한 공식매체 분석을 중심으로』(서울: 산업연구원, 2014); 이석기·김창모·방현지·이승엽, 『북한의 기업』(서울: 산업연구원, 2014); 산업은행, 『2020 북한의 산업』(서울: KDB산업은행, 2020).

2) 유영구, “북한 기업소의 경영상 상대적 독자성 증대,” 『통일뉴스』, 2012년 2월 15일, 2월 22일, 3월 2일; 박영자 외, 『북한 기업의 운영실태 및 지배구조』(서울: 통일연구원, 2016); 이석기 외, 『김정은 시대 북한 경제개혁 연구: ‘우리식 경제관리방법’을 중심으로』(세종: 산업연구원, 2018); 이영훈, “최근 10년간 경제제도 변화,” 『김정은 시대 경제정책: 101가지 질문·답변』(서울: 경남대학교 극동문제연구소, 2021).

〈그림 1〉 M. Porter의 Value Chain 모형



초래하고 있는지 파악할 수 있다. 경영활동별 제도 변화와 함께 실제 어떻게 구현되고 있는지도 부분적으로 파악해 볼 수 있다. 셋째, 기업소는 생산, 판매 및 소득분배 등 국가경제 자원배분의 핵심을 이루고 있어, 기업소의 경영활동을 통해 국가경제 전반의 자원배분을 살펴볼 수 있다.

이와 관련하여 제기하는 주요 질문은 다음과 같다. 첫째, 사회주의 기업책임관리제는 과거 제도들과 비교할 때 무엇이 변화한 것인가? 둘째, 변화된 제도의 구체적인 내용은 무엇이고, 실제 어떻게 운용되고 있는가? 셋째, 이러한 제도 변화가 주는 시사점은 무엇인가?

분석틀로 포터(M. Porter)의 Value Chain 모형을 적용하고자 한다. 이 모형은 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동·프로세스를 연계하여 기업 경영활동의 경쟁력을 분석하는 데 이용된다. Value Chain인 이유는 기업이 부가가치를 창출하는 과정이 마치 사슬처럼 서로 연관성을 가지며 이어져 있기 때문이다. 이런 점에서 Value Chain은 자본주의와 사회주의와 다르지 않고 북한 기업소의 경영활동 전반을 체계적으로 분석하기 적합하다. 이를 근거로 본고에서는 이 모형을 활용하여 북한 기업소의 경영활동별 특징들을 분석하는 데 중점

을 두고자 하며, 제한적 범위 내에서 정성 분석에 기초한 경영활동별 경쟁력 평가를 하고자 한다.

2. 북한 기업소 경영 시스템의 변화와 사회주의기업책임관리제의 특징

1) 대안의 사업체계: 기업소 경영의 중앙집권적 관리 및 통제 강화

(1) 개요

대안의 사업체계는 1961년 12월 김일성이 대안전기공장(남포시 대안구역)을 방문하여 지시한 집단주의 정신에 입각한 기업관리 체계를 말한다. 김일성의 현지도 이전까지 대안전기공장은 공장 지배인을 중심으로 한 지배인 유일관리제였다. 그러나 관료주의적·기관본위주의 적인 행태가 비판되면서 1962년 이후 대안의 사업체계가 북한 기업관리체제로 정식화되어, 공장관리운영에 관한 최종 권한과 책임을 공장당위원회로 넘겼다.

(2) 주요 내용

북한의 『경제사전』(1986)에 따르면, 대안의 사업체계는 ① 공장당위원회를 최고기관으로 하는 집체적 지도체계, ② 군중로선에 기초한 계획화체계, ③ 통일적이며 집중적인 생산지도체계, ④ 상급단위 책임보장의 자재공급체계, ⑤ 주민들의 생활을 보장하는 후방공급체계 등 총 5개로 구성되어 있다.³⁾

첫째, 공장당위원회가 최고지도기관으로서 해당 기업의 계획화, 자

재공급 및 생산 등 사업을 집단적으로 관리운영하고 기업활동의 결과에 대해서 전면적으로 책임을 진다. 공장 당위원회는 당 간부, 행정간부, 기사장, 기술자 및 생산핵심 당원으로 구성된다.

둘째, 군중노선에 기초한 계획화체계는 계획 작성 및 실행의 방법에 있어서 생산현장의 요구와 실정을 반영하자는 것이다. 그에 따라 계획작성이 예비숫자-통제숫자-계획숫자의 3단계로 이루어진다. 그런데 1964년 계획의 일원화와 1965년 계획의 세부화가 도입되면서 중앙집권적 계획화체계가 강화되었다. 계획의 일원화는 국가계획위원회가 각 기업소에 할당할 생산계획을 일원적으로 작성하고, 계획의 세부화는 모든 경제 부문들과 기업소들의 경영활동이 세부에 이르기까지 서로 맞물리도록 계획을 구체화하는 것을 뜻한다. 이를 기반으로 국가계획위원회는 전국의 계획 업무를 통일적으로 지도·통제하고, 각 경제기관과 기업소의 계획부서는 국가계획기관의 지도하에서 통일적인 계획 업무를 수행한다.

셋째, 당비서-지배인-기사장 3인의 '삼위일체' 체계를 구축하여 통일적이고 집중적인 생산지도를 행한다. 당 비서는 기업활동 전체를 총괄하면서 노동자들의 정치사업을 책임지고, 지배인은 행정지휘관으로 공장의 경영활동 전체를 총괄하면서 (주로 부지배인이) 자재공급 및 노동자들의 후방공급사업을 책임지고, 기사장은 계획작성, 생산 및 기술지도 등 생산 전반을 관리, 지도한다.

넷째, 중앙집중적인 자재공급체계는 생산을 조직, 지도하는 상급기관이 책임지고 하급기관에 자재를 분배 공급하는 것으로 각급 관리국-공장 기업소-직장-생산현장(작업반)의 순으로 자재가 공급된다. 이

3) 『경제사전』 1(평양: 사회과학출판사, 1985), 460~463쪽.

를 통해 각 직장들은 생산에만 전념하게 된다.

다섯째, 후방공급체계란 공장, 기업소의 후방공급부서와 근로자가 거주하는 ‘노동자구’의 후방공급기관이 기업소 근로자들과 노동자구 주민들에게 필요한 생활물자 및 문화적 수요를 보장하고 책임진다.

이처럼 대안의 사업체계는 집단주의 정신에 입각하여 정치사업을 우선하는 가운데 자재공급 및 후방공급을 기업소 외부의 상급기관이 책임짐으로써 생산력을 제고시키려는 기업관리 형태라고 할 수 있다. 그러나 중앙집권적 관리 및 통제는 관료주의를 극복하기보다 공장, 기업소의 자율권 및 창의력을 위축시키고 만성적 물자부족을 야기했다. 더욱이 경제난으로 중앙집권적 자재공급 및 후방공급 체계가 와해되면서 제대로 기능하지 못해 왔다.

2) 변수입에 의한 기업소 경영: 기업소 경영의 상대적 독자성 모색

(1) 변화의 기본 방향

북한은 7.1조치를 통해 기업소 경영의 상대적 독자성을 모색하게 되는데, 이를 위해 기존의 중앙집권적 경영시스템의 틀을 깨는 몇 가지 개념들이 논의되고 확산되었다. 이 시기 등장했던 ‘경영상 상대적 독자성’, ‘전략적 계획화방식’, ‘경제적 공간 활용’, ‘변수입에 의한 기업소 경영’ 등의 개념이 바로 그것이다.⁴⁾

우선, 기업소의 상대적 독자성은 김정일 위원장에 의해 1990년대 제기되었던 개념이나,⁵⁾ 2002년 7.1조치를 거치면서 더욱 강조되었

4) 김정일 시기의 기업소 경영 변화에 대해서는 유영구, “북한 기업소의 경영상 상대적 독자성 증대,” 『통일뉴스』, 2012년 2월 15일, 2월 22일, 3월 2일 참조.

5) 김정일, “주체의 사회주의경제관리론으로 튼튼이 무장하자,” 『김정일선집』 11권(평양:

다.⁶⁾ 하나의 실현방안으로 기업소 자체충당금의 사내유보를 인정함으로써 기업소가 상대적으로 독자적인 경영을 할 수 있도록 물적 조건을 만들어 주었다.⁷⁾ 한편 경영상 상대적 독자성은 국가의 계획경제에 복무한다는 전제하의 독자성으로서, 상대적이란 수사가 붙게 되는 것이다.

둘째, 전략적인 계획화 방식은 계획지표의 분담을 내용으로 하고 있다. 김정일 국방위원장은 2001년 10.3담화에서 “계획경제라 하여 모든 부문, 모든 단위의 생산경영활동을 세부에 이르기까지 다 중앙에서 계획하여야 한다는 법은 없다”고 하면서 “국가계획위원회는 경제건설에서 전략적 의의를 가지는 지표들을, 그밖의 소소한 지표들과 세부규격지표들은 해당기관, 기업소들에서 계획하도록 하여야 한다”는 가이드라인을 제시했다.⁸⁾

셋째, 북한은 7.1조치 이래 기업소에서 경제적 공간들을 올바르게 활용할 것을 역설해 왔다.⁹⁾ 북한에서 경제적 공간은 중국의 ‘경제공간’(經濟槓杆)의 개념을 차용한 것으로,¹⁰⁾ 가격, 원가, 이윤 등과 같은 경제적 수단을 의미한다.

조선로동당출판사, 1997), 344쪽.

- 6) 김정일 국방위원장의 2001년 10월 3일 담화, “강성대국 건설의 요구에 맞게 사회주의 경제관리를 개선할 데 대하여”에서 기업소 경영의 중요성이 강조된 바 있다. 유영구, “북한 기업소의 경영상 상대적 독자성 증대,” 『통일뉴스』, 2012년 2월 15일, 2월 22일.
- 7) 정광영, “독립채산제기업소 화폐축적분배에서 중앙집권화와 경영상 상대적 독자성의 결합,” 『경제연구』, 제3호(2006).
- 8) 정영범, “계획지표의 합리적 분담,” 『경제연구』, 제3호(2007).
- 9) 유영구, 위의 글.
- 10) 사회주의상품경제에서 경제제도(소유권)와 관리방식(경영권)을 분리 적용하는 데 있어 ‘경제공간’(經濟槓杆)이라는 개념을 사용해 왔다. 마홍(馬洪), 『사회주의 상품경제론(社會主義商品經濟論)』, 정광수 옮김(서울: 과학과사상, 1990) 참조.

과거 기업소는 중앙계획을 충실히 이행하면 책임을 다하는 것이었지만, 기업소의 상대적 독자성이 강조되면서 원가절감, 이윤 및 수익성 증대 등이 중요한 과제로 제기되었던 것이다.¹¹⁾

(2) 변화의 주요 내용: 7.1조치의 기업경영 제도

변수입에 의한 기업소 경영제도 도입으로 주로 ‘변수입’(판매수입)이라는 경제적 수단을 활용하여, 계획 및 수행 평가, 분배 측면의 개선을 추진했다.

첫째, 계획 측면에서는 과거 ‘현물지표별 계획’이나 ‘총생산액 지표’에서 벗어나, ‘변수입계획’이나 ‘변수입지표’가 정착되기 시작했다. 현물지표별 계획이나 총생산액 지표에 의한 계획 수행은 생산 위주의 평가였으나, 변수입지표는 판매실적을 중시하기 때문에 경영상 변화를 수반하게 되었다. 변수입지표 도입에 따라 계획 수행 여부도 생산액 계획이 아닌 판매수입계획(변수입계획)에 의해 평가되었다.

판매수입에는 현물지표별 계획에 의한 판매수입과 계획외 수입 등 경영활동에서 얻어진 모든 수입이 포함된다. 다만 판매수입에 계획외 수입도 포함시키면 현물지표별 계획은 무시하고 이윤이 많이 나는 제품에 치우치는 편향이 생길 수 있기 때문에, 변수입계획수행 평가에서는 현물지표별 계획수행 정도를 고려하여 평가하게 된다.¹²⁾

둘째, 분배 측면에서는 변수입을 기준으로 과세 및 노동보수 방식이 제안되었다.¹³⁾ 기업소는 변수입에서 우선 국가납부를 하고 기업소

11) 정광영, “생산물의 원가저하는 독립채산제기업소 내부축적증대의 중요요인,” 『경제연구』, 제3호(2001); 허광림, “현 시기 원가공간의 합리적 리용에서 나서는 중요한 문제,” 『경제연구』, 제4호(2007) 등.

12) 오선희, “실리를 나타내는 지표의 합리적 리용,” 『경제연구』, 제3호(2003)

자체충당몫과 근로자 생활비를 자체적으로 분배하는 것이다.¹⁴⁾ 국가 납부몫으로 국가기업이익금과 거래수입금을 합하여 ‘국가기업이득금’으로 개정 통합하고, 변수입에서 우선 국가기업이득금을 국가에 납부하도록 한 것이다.

기업소 자체충당금은 “기업소적 범위에서 생산확대와 기술발전, 종업원들의 문화후생사업을 원만하게 보장하기 위한 자금”이다. 자체충당금이 이슈가 된 것은 국가가 기업소 자금을 공급하던 관행이 사실상 사라졌기 때문이다.

생활비는 근로자 1인당 변수입 계획 실행률에 따라 결정된다. “즉 생활비몫은 종업원 한사람 당 변수입 기준에 변수입계획 실행률을 곱하여 계산한다. 이 기준에 따르면 생활비도 변수입의 증감과 같은 방향으로 책정되기 때문에 과거 생산실적과 관계없이 지급되던 방식과는 현저하게 차이나게 된다.”¹⁵⁾

3) 사회주의기업책임관리제: 사회주의소유에 기초한 기업소의 경영권 제도화

(1) 도입 과정

북한은 2010년에 “기업소의 조직과 경영활동에서의 제도와 질서 확립”을 통해 “사회주의 기업관리체계의 공고화 및 인민경제발전”에 기여하기 위해 「조선인민민주주의공화국 기업소법」(이하 기업소법)을 제정

13) 한충석, “경제관리에서 소득의 옳은 이해와 적용에서 나서는 몇가지 문제,” 『경제연구』, 제1호(2006).

14) 장성은, “공장, 기업소에서 변수입의 본질과 그 분배에서 나서는 원칙적 요구,” 『경제연구』, 제4호(2002).

15) 김충한, “가격과 생활비를 개정한 국가적 조치가 더 큰 은을 내게 하자,” 『근로자』, 제3호(2003).

하였다.¹⁶⁾ 2002년 7.1조치 이후 ‘변수입’을 기본으로 하는 경제관리 개선조치들이 제기되면서 이를 제도화할 필요성을 반영한다.

이후 「기업소법」은 2014년과 2015년, 2020년 세 차례에 걸쳐 개정되었고, 그 과정에서 2014년에 사회주의기업관리제를 공식화하였다. 2014년 김정은 위원장은 당, 국가, 군대기관의 간부들과 5월 30일에 진행한 ‘현실발전의 요구에 맞게 우리식경제관리방법을 확립할데 대하여’를 통해 사회주의기업책임관리제를 공식화하였다.¹⁷⁾ 이후, 2014년 11월 5일 최고인민회의 상임위원회 정령 제228호를 통해 기업소법을 수정보충하여 사회주의기업책임관리제를 법에 명시하였다(제4조). 이를 포함하여 계획권(제30조), 생산조직권(제31조), 품질관리권(제35조), 인재관리권(제36조), 재정관리권(제38조) 등 기존의 18개 조항을 수정하였고, 기업소의 경영권행사(제29조), 관리기구와 노력조절권(제33조), 제품개발권(제34조), 무역 및 합영·합작권(제37조), 종업원들의 책임성과 창조력 발양대책(제40조)을 신설하여 기업의 경영권과 관련된 내용을 확대하였다.

2015년에는 주로 관리 및 조직 관련 조항들(제27, 28, 32, 33조)과 제품의 품질 관련 조항(제35, 37, 39조)들을 중심으로 수정보충하였다. 2019년 4월 개정된 「사회주의 헌법」 33조에서 ‘대안의 사업체계가’ 삭제되고 “국가는 경제관리에서 사회주의기업책임관리제를 실시하며 원가, 가격, 수익성과 같은 경제적 공간을 옹계 리용하도록 한다”고 명시하였다. 2020년에 개최된 최고인민회의 상임위원회 제14기 제11차 전원회의를 통해서 기업소법이 수정보충되었다고 알려졌는데, 이와 관련한 구체적인 사항은 아직 확인되지 않고 있다.¹⁸⁾

16) 기업소법의 사명(제1조).

17) 『통일뉴스』, 2015년 2월 11일.

18) 『로동신문』, 2020년 11월 5일.

〈표 1〉 사회주의기업책임관리제의 경영포괄 범위

기업소법에 제시된 사회주의기업책임관리제	M. Porter의 Value Chain 모형	
기업소의 경영권행사(제29조), 인민경제계획의 실행(제31조), 재정관리(제38조), 건물·시설물관리(제50조), 기업소의 기구변경(제28조) 등	기업인프라 (firm infrastructure)	보조 활동
관리기구와 노력조절(제33조), 인재관리(제36조), 종업원들의 책임성과 창조력 발양대책(제40조) 노동정량의 제정과 직용, 노동보수(제44조) 등	인적자원관리 (human resource management)	
제품개발(제34조), 품질관리(제35조) 등	기술개발 (technology development)	
인민경제계획의 실행(제31조 2항), 생산조직·생산공정관리(제32조), 가격제정과 제품판매(제42조) 등	물자조달* (procurement inbound logistics)	주 활동
	생산관리(operation)	
	마케팅과 판매** (outbound logistics marketing & sales services)	

주: 북한의 기업소법 내용을 효과적으로 설명하기 위해, 기존의 value chain model을 다음과 같이 간소화했다. 보조활동의 물자구매(procurement)와 주활동의 원자재투입(inbound logistics)을 주활동의 물자조달*로 통합했다. 또한 주활동의 출고와 물류(outbound logistics), 마케팅과 판매(marketing & sales) 및 서비스 활동(services)을 마케팅과 판매**로 통합했다.

(2) 주요 내용

기업소법은 사회주의적 소유에 기초한 실제적인 경영권을 기업소에 부여(기업소법 제29조)하는 사회주의기업책임관리제의 시행(기업소법 제4조)을 명시하고 있다. 경영권은 계획권, 재정관리권, 관리기구와 로력 조절권, 인재관리권, 생산조직권, 가격제정권 및 판매권 등 다양한 분야의 경영 권한으로 나타나고 있다. 자세한 내용은 국가정보원의 『북한법령집』 상권(2020.10)에 수록된 기업소법을 참조하기 바란다.

(3) 과거 경영 제도와의 차이점

① 변수입에 의한 기업소 경영제도와 차이점

사회주의기업책임관리제는 변수입에 의한 경영제도보다 형식과 내용 면에서 한층 개선되었다. 첫째, 형식 면에서 사회주의기업책임관리제는 7.1조치보다 법령의 위계가 높다. 사회주의기업책임관리제는 7.1조치와는 달리 최고인민회의의 의결을 거쳐 「기업소법」으로 법제화되고, 2019년 개정된 사회주의헌법에도 명시된 최고 권위의 법령이라 할 수 있다.

둘째, 내용 면에서 사회주의기업책임관리제는 비전략분야의 기업소에 경영의 거의 모든 부문에 자율권을 부여하였다. M. Porter의 Value Chain 모형을 평가의 척도로 활용해 보면, 사회주의기업책임관리제는 물류(logistics)와 서비스(service)를 제외한 경영활동 전반을 개선한 것으로 나타나고 있다. 반면 변수입에 의한 경영제도는 계획 및 수행평가, 분배(급여) 등을 개선한 것으로서, Value Chain상에서 보조활동의 기업인프라와 인적자원관리의 일부에 국한되었다.

더욱이 사회주의기업책임관리제에서는 이 변수입들에 의한 기업소 경영의 내용도 한층 개선되고 정비되었다. △ 계획 부문에서, 기업소

지표를 신설하면서 중앙지표는 줄이고 기업소지표는 크게 확대하였다. 이는 기업소지표 비중이 큰 비전략 부문 기업소의 자율권이 크게 확대됨을 시사한다. △수행평가 부문에서는 기업소 지표 수행률 평가의 기준을 2002년 7.1조치에서 도입된 ‘변수입(순소득) 계획수행률’에서 ‘국가납부금 계획수행률’로 변경하였다.¹⁹⁾ 변수입 계획수행률에서는 국가기업이익금(거래수입금과 국가기업이익금) 산정방식이 판매수입에 정해진 고정납부비율을 곱하여 계산했으나,²⁰⁾ 국가납부금 계획수행률에서는 국가납부금을 세분화²¹⁾하여 각각의 기준에 따라 세금을 계산하고 전체 기업소국가납부율은 5년 평균 매출액(소득)의 일정 비율로 계산하고 있다. 그리고 변수입계획수행 평가에서는 현물지표별 계획수행 정도를 고려하여 평가하였으나, 사회주의기업관리책임제하에서는 중앙지표 수행률과 기업소지표 수행률의 가중평균으로 결정한다고 밝히고 있다. △분배 부문에서는 임금을 물가상승을 반영하여 현실화하였고, 업종별 임금도 차별화하는 등 임금체계를 보다 개선하였다.

그 외에도 경제적 수단의 활용을 보다 확대하였다. 기업소에 가격제정권을 부여함으로써 대부분의 제품 가격은 시장가격에 준해 결정되고, 이로 인해 수입, 이윤 등 다른 경제적 수단도 크게 영향을 받게 되었다.

이처럼 사회주의기업책임관리제는 변수입에 의한 기업소 경영에 비

19) 『2020 북한의 산업』 I(서울: KDB산업은행), 122쪽.

20) 김영수, “국가기업이익금과 그 합리적 동원에서 제기되는 몇가지 문제,” 『경제연구』, 제1호(2004).

21) 국가납부금은 거래수익금, 국가기업이익금, 지방유지금, 기업소부담의 사회보험료 등으로 구성되어 있다.

해, 경영 전반을 개선했고, 7.1조치 당시 취해진 경제적 수단 활용 등 일부 개선 사항도 한층 더 개선하고 정비했다. 자세한 내용은 다음 3장과 4장에서 다루고자 한다.

② 대안의 사업체계와의 차이점

한편 대안의 사업체계와 비교하면, 사회주의기업책임관리제는 경영상 상대적 독자성이 크게 개선되었다. 단순화해 비교하면, 기업소의 경영주체가 국가에서 기업소로 전환되었다고 할 수 있을 것이다. 이는 경영의 주체와 구체적인 경영활동 내용에서 입증된다. 우선, 기업소법 제29조 ‘기업소가 경영권을 바로 행사할 것과 종업원들이 생산과 관리에서 주인으로서의 책임과 역할을 다할 것’을 명시하고 있다. 한편 경영활동 내용을 보면, 과거 기업소 계획은 정부의 요구가 상대적으로 강하게 반영되었고, 기업소의 생산결과에 대해 기업소 경영과 근로자 생계에 필요한 최소한의 몫을 남기고 나머지를 정부가 수취하여 재분배했다. 그러나 현재는 기업소 계획은 자체 요구를 반영하고, 생산결과에 대해 정해진 정부 몫을 납부하고, 나머지는 기업소와 근로자들의 소득으로 귀속시키고 있다. 그만큼 기업소 자체적인 의사결정 영역이 크게 늘어난 것이다.

3. 북한 기업소의 경영활동 현황 1: 보조활동

1) 기업인프라

(1) 계획 및 평가: 기업소지표 신설 및 계획 권한 확대

첫째, 기업소 지표를 신설했다(기업소법 제30조). 2002년 7.1조치 즈음 제기되기 시작한 계획지표의 분담 논의를 적극 수용하여 기업소 지표를 신설한 것이다. 과거 계획지표에는 작성단위별로 국가계획위원회 지표, 성 지표, 연합기업소 지표, 지방지표 등이 있었을 뿐 기업소지표는 없었다.²²⁾

둘째, 기업소 계획 권한을 확대하였다. 지표의 중요도를 배제하고 단순히 지표의 수적 측면만 본다면, 지방 및 기업소의 지표는 70% 증가하여 17만 개 지표 중에서 99% 이상을 차지하게 되었다.²³⁾

“국가계획위원회에서 계획화하는 전략지표에는 전력과 석탄, 강철, 세멘트와 알곡을 비롯한 36개의 지표²⁴⁾와 국가적으로 반드시 틀어쥐

22) 참고로 2015년에 개정된 「인민경제계획법」에서는 계획지표를 중앙지표, 지방지표, 기업소지표로 세분화하고, 국가계획기관이 담당하는 중앙지표는 ‘전략적 의미를 가지는 지표’와 ‘국가적으로 반드시 틀어쥐어야 하는 지표’로 제한하여 계획 수립에서 국가의 역할을 축소하였다(제13조). 한편 기업소지표와 지방지표는 현실의 수요를 반영하여 수립해야 한다고 밝히고 있다(제18조).

23) 기존 연구에서는 지방지표와 시, 군 지표, 그리고 기업소 지표의 수가 70% 증가한 것이 아니라 70% 차지하는 것으로 해석하고 있다. 이석기 외, 『김정은 시대 북한 경제 개혁 연구: ‘우리식 경제관리방법’을 중심으로』, 74쪽.

24) 전략지표(36개): 전력, 화학, 유연탄, 화물자동차, 무연탄, 질소비료, 초무연탄, 목약, 갈철괴광, 소금, 자철정광, 휘발유, 토상흑연, 디젤유, 선철, 세멘트, 강철, 마그네슘크링카, 압연강재, 판유리, 전기동, 일반천, 전기연, 알곡, 전기아연, 고기(생체), 선반, 과일, 발전기, 말린고치, 트랙터, 통나무, 전기기관차(표준궤), 컨나무, 객차, 파철.

고 나가야 할 중요지표들로서 17만개 지표 중에서 1100개 지표이며, 나머지는 지방지표와 시, 군지표, 그리고 기업소지표로써 70% 정도 늘어주었음.”²⁵⁾

신설된 기업소 지표는 기업소가 화폐지표(금액지표)로 계획 가능하며, 화폐지표는 매출액을 기준으로 평가된다.²⁶⁾ 그러나 중앙지표는 국가계획위원회에서 계획하여 기업에 현물지표(생산량 할당) 형태로 하달되고 생산물은 국정가격으로 정해진 수요처에 판매된다. 중앙지표의 비중이 큰 기업소들은 전력, 석탄, 강철 등 전략 부문 기업소들로서, 이들의 계획권한은 크게 제약을 받게 된다.

셋째, 계획수행률 평가가 유연화되었다.²⁷⁾ 기업의 계획수행률 평가는 중앙지표 수행률과 기업소지표 수행률의 가중평균으로 결정된다. 이로써 중앙지표 달성에 미달하더라도 기업소지표를 초과달성하면 계획수행 미달에 대한 책임이 경감된다. 한편 중앙지표 수행률 평가 시 중앙의 물자공급률과 연동되도록 조정되었다. 즉 중앙에서 물자를 제대로 공급받지 못하는 경우, 그 비율만큼 중앙지표 수행률에서 제하여 평가된다.

넷째, 기업소 지표 수행률 평가의 기준은 ‘국가납부금 계획수행률’로 변경되었다. 국가납부금은 거래수입금,²⁸⁾ 국가기업이익금, 지방유

25) 『우리식 경제관리 방법』(2012년 교육자료). 이는 북한의 내부 교육자료로, 자료의 성격에 대해서는 이석기 외, 『김정은 시대 북한 경제개혁 연구: ‘우리식 경제관리방법’을 중심으로』(세종: 산업연구원, 2018), 44쪽을 참조하기 바란다.

26) 『2020 북한의 산업』 I(서울: KDB산업은행), 122쪽.

27) 위의 책, 122쪽.

28) “기업소가 생산한 상품을 상급기관에 넘길 때 상업무가금을 공제한 금액으로 결재하고, 상업무가금을 공제한 소매가격과 도매가격차액의 90%를 거래수입금으로 계산하여 바치며 남은 10%몫은 기업자체자금으로 적립하여 실정에 맞게 생산확대와 노동보

지금,²⁹⁾ 기업소부담 7%의 사회보험료 등을 합한 금액이다.

기업소국가납부율은 5년 평균 매출액(소득)의 일정 비율로 변경한 것이다. 이처럼 국가납부금 계획수행률로 변경한 이유에 대해 북한은 “국가납부율 5년 평균실적 수준에서 국가납부몹을 예견할 수 있어, 생산을 늘릴수록 기업소와 근로자들에게 더 많은 몹이 차례지게 될 수 있다”고 밝히고 있다.³⁰⁾

$$\text{기업소국가납부율} = \frac{\text{기업소의 5년평균 국가납부금}}{\text{기업소의 5년평균 판매수입}} \times 100$$

(2) 재무·회계: 자금 운영 및 조달 권한 확대

첫째, 기업소에 재정관리권이 부여되었다(기업소법 제38조). 기업소소득에서 국가납부금, 부동산사용료³¹⁾ 등 각종 세금을 납부하고 남은 금액은 기업이 자율적으로 처리할 수 있도록 변경되었다. 이에 따라 기업소는 자체 충당금으로 설비투자를 할 수 있고, 이를 통해 조성된 고정재산은 다른 기업에 유상 임대도 가능하며, 관련 감가상각금도 국가에 납부하지 않고 기업에 유보할 수 있다(기업소법 제50조 건물, 시설물관리). 과거에는 자체충당금의 매 항목별 계획을 시달하고 그 범위에서

수자금으로 이용해야 함,” 『우리식 경제관리 방법』(2015년 교육자료).

29) “중앙 및 도 예산소속 기업소는 계산된 국가납부몹에서 5%를 지방유지금으로 계산하여 해당 지역 지방예산에 바친 나머지를 국가기업이익금으로 바쳐야 함. 그러나 국가가 따로 정해 준 시, 군들에서는 지방유지금을 7% 바쳐야 함,” 『우리식 경제관리 방법』(2014년 교육자료).

30) 『우리식 경제관리 방법』(2012년 교육자료).

31) 부동산사용료는 각 기업소가 부동산을 이용한 대가로 지불하는 사용료다. 부동산을 이용해 얻은 수입 중에 일정한 비용지출을 보상하고 남은 순소득의 일부를 사용료의 원천으로 삼는다. 부과 대상은 ‘토지, 건물, 자원 같은 것’으로 정하고 있다(「국가예산 수입법」 제39조).

만 쓰도록 하고 남은 자금은 국가에 바치도록 하였으나, 지금은 자체의 결정에 따라 실정에 맞게 이용할 수 있도록 한 것이다.³²⁾

둘째, 기업소는 자체 유동자금 외에 은행으로부터 대부받거나 주민의 유희화폐자금을 동원 이용할 수 있게 되었다(기업소법 제38조). 주민의 유희화폐자금을 조달하는 방식을 보면, 과거에는 돈주가 기업소에 대한 대부 혹은 투자를 했으나, 지금은 은행이 돈주와 기업체를 연결하여 기업의 자금 수요를 충족시키려 노력하고 있다. 중앙은행의 〈기업체주민유희화폐동원리용표준세칙〉(2014.9.3.)에 따르면, 주민들은 중앙은행이 정한 현금대부이자율에 기초하여 계약당사자(주민과 기업소)들 사이 상호 합의하에 주민은 해당 은행에 입금하고 계약 만료시기에 은행을 통해 원금과 이자를 받을 수 있도록 했다.³³⁾ 이러한 방식의 대출은 시장경제의 P2P대출(peer-to-peer lending)에 해당한다. 즉 P2P금융사가 채권자와 채무자를 바로 연결해 주는 대출서비스로, P2P대출금리는 사채보다 낮고 제1금융권보다 높은 편이다.

한편, 기업소의 자금운용은 은행을 매개로 이루어지도록 하였다. 이는 금융기관이 기업소에 대한 금융편의를 확대하면서 은행통제를 강화하는 모습이기도 하다. 첫째, 기업체들의 유희화폐자금을 저축성예금으로 전환(분기 4.5%, 반년 5.2%, 1년 5.5%의 이자율 적용)하고 있다.³⁴⁾ 과거에는 기업의 기본돈자리(기본계좌)의 잔고로 남아 있던 유희화폐자금을 지금은 저축성 예금으로 금융기관에 예치하게 하도록 유도하고 있는 것이다. 둘째, 기본돈자리 외에 생산과 경영활동 과정에서 이루어지는 북한원화와 외화를 거래은행에 입금하고, 필요시 출금할 수 있

32) 『우리식 경제관리 방법』(2015년 교육자료).

33) 위의 글.

34) 위의 글.

도록 보조돈자리(보조계좌)를 개설할 수 있게 하였다.³⁵⁾ 2012년 8월부터 현금거래 허용 폭의 확대뿐 아니라 현금돈자리(현금계좌) 제도를 도입하여 기본돈자리에서 처리하기 어려운 다양한 현금거래를 가능하게 했다. 2002년 7.1조치에서는 임금지급, 생산정상화 물자³⁶⁾나 계획 외 물자 구입, 기타 경영물자 구입 시 등 일부 영역에만 현금거래가 허용되었으나, 지금은 중앙지표 수행과 관련하여 중앙에서 물자를 제공하는 경우 이외에는 기업의 현금거래를 허용하고 있다.³⁷⁾

이처럼 최근 북한의 금융기관은 기업소에 대한 예금과 대출 기능을 강화하고 있는데, 이는 정부의 재정통제가 금융통제로 전환되어 가는 과정을 반영하는 것이기도 하다.

(3) 조직관리: 관리기구 조정 권한 확대

기업소에 관리기구조절권이 부여되었다(기업소법 제28조). 국가의 표준관리기구와 정원수 범위 안에서 자체 실정에 맞게 관리부서를 새로 조직하거나 폐지 및 통합 가능하게 한 것이다.

이와 함께 지배인을 기업소 대표, 기업소 전반 사업 책임자로 규정하고(기업소법 제21조), 당 간부들을 당 규약에서 규정한 범위 내에서 제

35) 2015년 「상업은행법」 개정을 통해 거래자의 거래 은행은 하나만 이용하되 복수의 계좌를 개설할 수 있도록 하였다(제30조). 참고로 과거에는 기업이 은행에 하나의 기본돈자리를 개설하고, 이를 통해 기업경영 관련된 수입과 지출 업무를 처리했다. 원칙적으로 북한 당국의 계획수행과 관련된 현금과 무현금만 취급하도록 되어 있었다. 국가계획과 직접적 관련이 없는 자재의 구입, 상품의 판매 등과 관련된 현금은 기본돈자리를 사용할 수 없도록 하였다.

36) 생산정상화 및 확대재생산을 위해 국가로부터 계획적으로 공급받을 수 없거나 모자라는 원자재를 비롯한 생산, 보수용 물자를 의미한다.

37) 『우리식 경제관리 방법』(2015년 교육자료).

한된 역할을 수행하도록 조치하였다. 기사장은 계획작성, 생산지도, 기술관리, 품질관리, 설비관리 등을 책임지며(기업소법 제22조), 기사장 책임하에 참모회의를 주관하고, 부지배인은 자재공급, 제품판매, 노동 행정, 운수, 후방경리 등을 책임지게 된다(기업소법 제23조).

과거 ‘대안의 사업체계’하에서 책임비서 등 당 간부들의 월권이나 ‘행정대행’ 문제³⁸⁾가 기업소의 경영활동에 심각한 장애를 조성해 왔다. 이를 해결하기 위해 지배인에게 실질적인 권한을 부여함으로써 지배인의 권한을 대폭 강화했다.

2) 인적자원 관리

(1) 평가·보상: ‘일한만큼 번만큼’ 보상

과거 평균주의에서 벗어나 공식적으로 노동에 따른 분배로 전환되었다. 노동에 따른 분배(기업소법 제44조)에 따르면, 기업소의 노동보수(임금)는 평균주의를 타파하고 ‘일한 것만큼 번 것만큼’ 노동보수 지불한다는 것이다. 구체적으로 근로자의 생활비(임금)는 판매수입에서 국가납부금을 계산하여 납부한 다음, 원가 보상 및 자체충당금을 확보하고 한 후에 지급한다. 과거에는 국가가 노동보수를 포함한 수입분배 내용을 세부에 이르기까지 구체적으로 규정해 주었으나, 지금은 기업소 자체 판단과 결정에 따라 노동보수원천을 조성하고 있다. 이는 이미 번수입에 의한 기업소 경영제도 실시부터 적용되어 왔던 것을 공식적으로 명문화한 것이다.

38) 당 간부가 지위를 악용하여 지배인을 무시하고 생산관리 및 공장관리를 독단적으로 처리하는 현상을 일컫는다.

한편 임금의 현실화 및 업종별 차별화가 추진되고 있다. 어렵고 힘든 부문의 기본생산 노동자, 기술자 및 기능공들을 우대하는 방향에서 생활비, 상금, 장려금도 기업소 실정에 따라 계산하고 지불하는 방향으로 바뀌었다. 과거 인민경제 부문별 1인당 월 노동보수는 약 3,000원으로 평준화되어 있었으나, 지금은 시장물가를 반영하여 최저노동보수 목표가 석탄공업 부문이 185,500원으로 가장 높고, 상업 및 급양부문이 80,000원으로 가장 낮게 차별화되어 있다.³⁹⁾

(2) 교육: 간부와 근로자 교육 강화

간부와 종업원들에 대한 기술 교육이 강화되었다(기업소법 제33조, 제36조). 기업소 경영에 자율권이 부여되면서, 특히 기업경영관리에 대한 현장 일군, 즉 간부들의 지식과 수준이 더 요구되고 있다.⁴⁰⁾ 구체적으로 경제간부들이 실력을 갖추 것을 강조하면서 2016년 제7차 당대회 이후 2월부터 6개월짜리 원격재교육 프로그램을 가동하고 있다.⁴¹⁾ 이 프로그램을 통해서 최신 경제 지식과 자기 관리 분야의 최신 과학기술 지식을 공부해야 하며, 6개월 내에 수업을 이수하고 평가시험도 통과해야 한다. 이와 더불어 종업원들의 기술교육 강화가 이루어지고 있는데, 기업소가 전적으로 근로자들의 기술기능급수를 사정할 경우 국가가 정한 기준에서 정확하게 시행하여야 한다.

간부 및 종업원들에 대한 기술교육은 주로 원격교육을 활용하고 있다. ‘전민과학기술인재화’의 요구에 부응하여 2010년부터 종업원들에

39) 『우리식 경제관리 방법』(2015년 교육자료).

40) “《우리 식의 경제관리방법》의 완성율: 내각 관계자 인터뷰,” 『조선신보』, 2013년 5월 10일.

41) 『메아리』, 2021년 2월 27일.

대한 원격교육을 실시, 전국에 보급, 일반화하고 있다.⁴²⁾ 현재 김일성 종합대학, 한덕수평양경공업종합대학 등 수십 개 대학들에서 원격교육대학을 운영하고 있다. 근로자들은 기업소 내 과학기술보급실에서 원격교육을 받으며 대학과정을 마칠 수 있다.⁴³⁾ 한편 과학기술전당은 2021년 3월 현재 전국의 16,700여 개 기업소 등 단위의 과학기술 보급실을 연결해 과학기술 자료를 보급하고 있다.⁴⁴⁾

교육기관과 수강기관의 구체적인 사례를 들면 다음과 같다. 우선, 교육기관의 사례로, 김책공업종합대학 원격교육학부는 2010년 10월 황해 제철련합기업소의 40명의 노동자들을 대상으로 첫걸음을 내디뎠고 현재 5,000여 개 단위의 약 3만 명을 대상으로 교육을 진행해 왔다.⁴⁵⁾

다음으로 수강기관으로서 김정숙평양제사공장의 사례를 보면 다음과 같다. 김정숙평양제사공장에서는 2011년에 처음으로 김책공업종합대학 원격교육대학에 이곳 노동자를 입학시킨 후 석사학위 취득자를 포함한 수십 명의 졸업생을 배출했다. 현재 공장에는 18~57살까지의 100여 명의 종업원들이 김책공업종합대학과 한덕수평양경공업종합대학을 비롯한 6개 원격교육대학에서 배우고 있다.⁴⁶⁾

(3) 인사: 인재 발굴과 육성 중시

첫째, 노력조절권(기업소법 제33조)을 부여하여, “정해진 등록질서”를 준수하는 선에서 신규채용 및 해고가 과거에 비해 간소화되었다. “로

42) “부단히 개선발전하는 조선의 원격교육체계,” 『조선신보』, 2019년 5월 4일.

43) “지방에서도 신발의 세계적추세 배운다: 원산구두공장, 원격교육대학에 입학한 종업원들,” 『조선신보』, 2015년 8월 5일.

44) 『조선의 오늘』, 2021년 3월 11일.

45) “은을 내는 원격교육,” 『내나라』, 2020년 9월 15일.

46) “부단히 개선발전하는 조선의 원격교육체계,” 『조선신보』, 2019년 5월 4일.

력을 내보내거나 받아들이거나 기업소 사이에 주고받을 경우에는 정해진 등록질서를 지켜야” 한다는 것이다. 이러한 단서 조항은 사회안전망을 유지할 뿐 아니라 정부 통제의 여지를 남기고 있어, 필요시 이를 확대 적용할 수 있음을 시사한다.

둘째, 인재관리권(기업소법 제36조)을 부여하여, 기업소 자체적으로 인재를 발굴하고 기술대학 등 교육기관에서 공부시키는 한편 쓸모 있는 기술자, 전문가들을 체계적으로 양성하도록 했다. 구체적으로 기업소 단위에서는 인재등록대장을 운영하고 있다.⁴⁷⁾ “인재들의 전공분야와 연령 심리적 특성, 능력과 기질, 취미와 특기를 하나하나 장악하여 인재등록대장에 등록하고 효과적으로 동원하기 위한 실질적 대책을 마련”한다는 것이다.

이와 함께 국가 차원에서는 국가과학기술위원회가 국가통합인재관리체계를 통해 과학기술인재 등록사업을 추진하고 있다.⁴⁸⁾ 효과적인 과학기술 인재 육성 및 관리를 위해 부문별, 지역별, 단위별로 과학기술인재들의 관련 정보 등록사업을 추진 중에 있다.

3) 기술개발

(1) 제재 대응: 독자적 기술개발에 주력

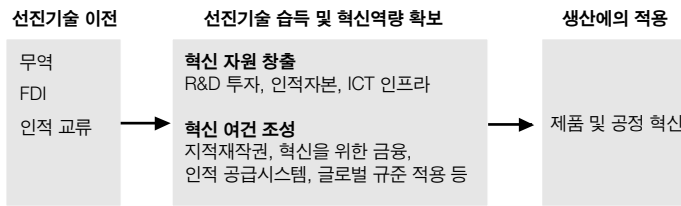
기술습득은 기술혁신과 기술이전을 통해 이루어지는데, 후진국의 경우는 자금과 인력의 제약으로 주로 기술이전에 의존하게 된다. 기술이전은 무역, FDI 및 인적교류/네트워크 등에 의해 이루어진다.⁴⁹⁾

47) “과학기술력량의 강화이자 단위의 발전수준,” 『로동신문』, 2020년 5월 10일.

48) 『로동신문』, 2021년 1월 15일.

49) 김정홍, 『기술혁신의 경제학』(서울: 시그마프레스, 2011), 301~303쪽.

〈그림 2〉 선진기술 습득 및 적용의 메커니즘



자료: 김정홍, 『기술혁신의 경제학』(서울: 시그마프레스, 2011), 189~192, 263쪽의 내용을 참조.

그러나 북한의 경우, 제재로 인해 무역, FDI, 인적교류 등 정상적인 기술이전의 통로가 차단되었다. 이로 인해 모방(무단 도용)을 통해 선진 기술을 흡수하거나, 아니면 자체 개발에 나설 수밖에 없다. 더욱이 극심한 자원제약과 본격화된 경제제재로 인해 자체 개발을 위해 취할 수 있는 정책 수단은 매우 제한적이다. 기술 개발을 위한 핵심 요소를 혁신 역량 확충이라 본다면,⁵⁰⁾ 혁신 역량을 확보하는 정책을 크게 혁신 자원 창출과 혁신 여건 조성으로 나누어 볼 수 있다(〈그림 2〉). 북한의 경우 극심한 자원 제약으로 이 정책들은 추가적인 재정지출보다 제도 개선, 인적 자원 투입 등을 통해 추진되고 있다.

이처럼 자원제약과 본격화된 경제제재는 북한 기술개발의 구조적 한계를 제공하고 있다. 이런 구조적 제약하에서 북한 기업소가 혁신을 위해 어떤 노력을 하고 있는지, 혁신 자원을 창출하는 정책⁵¹⁾과 혁신 여건을 조성하는 정책으로 나누어 그 사례들을 살펴보기로 하자.

50) M. Porter는 산업의 성공 여부는 그 분야에 속한 기업의 숙련도, 기업가정신, 혁신역량 등에 좌우된다고 보았고, 그 중에서 그가 특히 강조하는 것은 혁신역량이다. 〈그림 2〉는 이러한 그의 관점을 반영하고 기존 논의들을 종합하여 작성한 것이다.

51) 혁신 자원을 창출하는 정책의 하나인 인적 자본 형성은 앞 절에서 간부와 근로자 교육 강화를 통해 살펴보았다.

(2) 혁신자원 창출(R&D): 돌격대식 개발과 경쟁

북한에서 R&D는 자금투입보다는 인력투입을 통해 이루어지고 있다. R&D는 기본적으로 기업소 자체의 4.15기술혁신돌격대와 중앙에서 파견되는 3대혁명소조가 주도하고 있으며, 그 외 기업소, 성 단위의 연구소 등이 전문성을 더하고 있다.

첫째, 각 기업소 자체의 4.15기술혁신돌격대 중심으로 기술혁신을 추진하고 이들 간 “4.15기술혁신돌격대 전국기술혁신경기”를 통해 경쟁하고 있다. 4.15기술혁신돌격대는 나라의 경제발전에서 제기되는 과학기술 문제들을 집중적으로 풀기 위하여 1980년 1월에 중앙과 도, 시, 군 및 공장, 기업소 단위로 조직되었다. 돌격대는 유능한 기술자, 기능공, 설계원, 창의고안명수들을 망라하고 있는 기술혁신대으로서 지배인, 기사장 또는 기술책임일군이 대장으로 되어 있고, 중앙과 도, 시, 군(구역)의 과학기술련맹위원회의 지도 밑에 활동하고 있다.

둘째, 중앙에서 3대혁명소조원들을 여러 단위에 파견하여 기술혁신을 추진하는 한편, “전국3대혁명소조기술혁신경기”를 통해 상호 경쟁하고 있다. 원산구두공장의 사례를 보면,⁵²⁾ 파견된 3대혁명소조원들은 여러 가지 첨가제의 배합 비율을 기술적으로 완성하였으며 천연고무 라텍스의 국산화 비중을 90% 이상 높여 원가를 줄이면서도 다종다양한 신발을 생산할 수 있게 하였다.

그 외, 규모가 큰 기업소의 경우, 자체 연구소를 중심으로 신제품 개발에 적극 나서고 있다. 평양화장품공장의 경우, 화장품연구소와 화장품분석소가 있다. 이들은 원료로부터 유해물질 검출, 배합비, 조작

52) 원산구두공장 외에도 원산신발공장, 통천발전소, 충성호프락포르공장 등의 사례를 들 수 있다. “생산활성화에 이바지할 기술혁신안들 창안도입,” 『조선의 오늘』, 2021년 7월 25일.

법, 작용효과성, 완성된 제품에 이르기까지 생산의 모든 요소들에 대한 연구를 진행하고 있다.⁵³⁾ 이뿐만 아니라 성 차원에서도 연구개발이 이루어지고 있다. 자원개발성의 경우, 몇 해 전까지만 하여도 몇 개의 전문연구개발단위가 과학기술역량의 전부였던 성에 지금은 10여 개의 새 기술연구소와 100여 개의 새 기술연구실이 꾸려져 있다.⁵⁴⁾

한편 이들의 사업 방식은 도덕적 인센티브를 토대로 주어진 목표를 단기간에 달성하는 ‘돌격대식 기술개발’ 방식이라 할 수 있다. ‘돌격대식 기술개발’의 가치 중심의 인센티브는 구성원들이 목표에 대한 인식을 충분히 공유한다면, 실질적인 동기부여가 될 수도 있다. 그러나 뚜렷한 성과 없이 속도전이 일상화되면, 피로감을 누적시키게 된다. 또한 기술개발은 막대한 자금과 시간이 필요하며 과정에서 발생하는 실패를 충분히 수용할 수 있어야 한다. 그러나 심각한 자원제약하의 돌격대식 사업 방식은 실패가 곧 자원낭비를 초래하기에 획기적인 기술개발을 시도하기 어려울 수도 있다.

(3) 혁신여건 조성

① 지도자의 ‘세계적’ 수준의 제품 생산 독려

세계적인 발전추세와 규격화, 표준화의 요구에 맞게 기업소 자체적으로 새로운 기술 및 제품개발을 적극 추진할 것을 강조하고 있다(기업소법 제34조). 이와 관련하여 특히 김정은 위원장이 직접 전면에서, ‘세계적 수준’의 제품 생산을 독려하고 있다. 2014년 12월 15일 김정은 위원장이 <강성국가건설의 요구에 맞게 생산과 건설에서 질을

53) “만리마의 시대 / 경제부흥과 생활향상 8: 《은하수》와 더불어 더욱 문명한 생활을,” 『조선신보』, 2018년 6월 15일.

54) “인재에 대한 관점은 혁명에 대한 관점,” 『로동신문』, 2020년 5월 10일.

높일 데 대하여》를 발표한 이후 본격화되고 있다. 이어 김정은 위원장 2015년 1월 평양 류원신발공장 현지지도에서 “세계가 조선(북한)의 유행을 따르게 하라!”는 슬로건을 내걸며, 모든 생산부문이 기술혁신을 통해 세계적 수준의 제품을 만들어야 한다고 강조했다.⁵⁵⁾

② 지적재산권 보호를 통한 인센티브 제고

제품개발을 위해 지식소유권 보호 및 지적재산 유통사업을 더욱 개선할 것을 강조했다. 먼저, 북한에서 유례없이 지식소유권 보호를 강조하고 있는데, 이는 연구자들에게 제공하는 인센티브로서, 과학부문의 자력갱생을 모색하기 위한 조치라 판단된다. “일꾼들은 지적재산의 유통과 이용과정에 조성되는 이득금 가운데 국가수입금, 과학기술발전기금, 지적 소유권자들에 대한 보상금 등을 따로 적립하고 철저히 규정대로 지출해야 한다.”⁵⁶⁾

한편 북한의 주요 브랜드를 세계지식재산권기구(WIPO)에 등록하고 있다. 북한의 매체들에 따르면, 신의주화장품공장의 ‘봄향기’, 평양화장품공장의 ‘은하수’, 대동강맥주공장의 ‘대동강’(맥주), 원산구두공장의 ‘매봉산구두’(신발), 평양가방공장의 ‘소나무’(책가방), 민들레학습장공장의 ‘민들레’(학용품), 류경김치공장의 ‘류경’(김치), 평양체육기자재공장의 ‘대성산’(스포츠용품), 선홍식료공장의 ‘선홍’(과자), 마식령호텔(숙박) 등이 WIPO에 등록된 것으로 알려지고 있다.

그러나 현재 ‘세계적 수준’을 지향하는 북한의 의류, 식료품 등 소비재 생산의 흐름은 한국산 제품의 모방이 대세인 것으로 나타나고 있다.⁵⁷⁾

55) 『로동신문』, 2015년 2월 5일.

56) 『민주조선』, 2021년 5월 2일.

57) 김영희 외, 『메이드 인 코리아 북한을 휩쓸다』(서울: 북스힐, 2021) 참조

③ 국제표준 도입을 통한 품질관리

품질 향상을 위해 제품생산에서 국가규격을 엄격히 지키면서 제품의 구체적인 형태나 색깔 같은 것은 기업소 자체로 제정, 적용할 수 있음을 명시하고 있다(기업소법 제35조).

우선, 오랜 기간 국제 표준 도입에 적극적인 움직임을 보이지 않다가 김정은 위원장 집권 이후부터 빠른 변화를 보이기 시작했다.⁵⁸⁾ 구체적으로는 2017년부터 식품, 화장품, 의약품, 차량, 전자제품, 의료기구, 농약 분야에서는 품질관리 체계 완비를 법적인 의무사항으로 지정하면서 국제표준 도입도 속도를 내고 있다.⁵⁹⁾ 최근 국제품질관리기준 적용의 구체적인 사례를 보면, 평양화장품공장에서 생산되는 ‘은하수’의 100여 점의 제품들은 GMP(식품, 의약품, 화장품 등의 제조관리, 품질관리의 기준)의 요구 수준에 도달하고 품질관리체계(ISO⁶⁰⁾ 9001: 2008) 인증을 보유하고 있다.

이와 함께 ‘국규’라 칭하고 대외적으로는 ‘KSP’로 쓰이는 북한 제품의 국가규격도 김정은 위원장 집권 후에는 국제표준을 적극 도입하고 있다. 북한의 규격법(1997년 제정, 2005년 개정)이 정한 국가규격은 과거 구 소련의 기술 체계를 모방한 것으로, 국제표준과는 동떨어진 국내 표준 기술에 기반하고 있었으나, 김정은 집권 이후 바뀌고 있는 것이다.⁶¹⁾

58) 북한은 일찌감치 국제 표준 규격화에 동참했다. 1963년 ISO와 국제전기기술위원회(IEC)에 가입했고, 1974년에는 세계지적재산권기구(WIPO), 1999년에는 국제표준상품코드(EAN)의 회원국이 되었다.

59) “북한규격화,” KBS 월드, 2021년 1월 7일, https://world.kbs.co.kr/service/contents_view.

60) International Organization for Standardization(국제표준화기구).

61) 2015년에 규격법을 개정하여 규격에 대한 연구와 도입 사업을 현실 추세에 맞게 갱신해 나가고 국가 차원의 통일된 규격에 맞추고 제품이나 상품에 제품 생산연도, 보관기

한편 품질인증(기업소법 제35조)을 받기 위한 품질관리인증시스템을 활용하고 있다. 대표적인 사례는 ‘2월 2일 제품’, ‘12월 15일 품질 메달’ 등이다. 해마다 질 좋은 제품을 대상으로 ‘2월 2일 제품’을 선정하고, 여기에서 뽑힌 제품들 중 우수한 제품들에 대해 ‘12월 15일 품질 메달’을 수여하고 있다. 참고로 2월 2일은 김일성이 ‘전국 품질감독 일꾼대회’에서 품질 감독 개선 강화를 지시한 날이며, 2014년 12월 15일은 김정은 위원장이 ‘강성국가건설의 요구에 맞게 생산과 건설에서 질을 높일 데 대하여’를 발표한 날이다. 12월 15일 제품에 선정된 브랜드들은 WIPO에 등록하고 있다.

4. 북한 기업의 경영활동 현황 2: 주 활동

1) 물자조달⁶²⁾

(1) 방식: 원자재의 자체 조달 확대

원자재의 조달은 주문계약을 통해 조달하는 방식과 아예 자체 생산해서 조달하는 방식이 있다.

첫째, 주문계약을 통한 물자조달을 보면, 과거 자재공급체계는 자재상사를 통해 상부기관이 하부로 자재를 공급하는 체계였으나, 지금은 일부 국가통제제품들을 제외한 대부분 물자들을 기업체들 간 주문과 계약으로 계획을 세우고 집행할 수 있다(기업소법 제30조). 생산수단에는

일, 보관조건을 명시하도록 하였다.

62) 여기서는 물자 구매 및 투입을 의미한다.

교류물, 자체로 지표를 찾아 생산한 제품을 비롯하여 합의가격을 적용하는 모든 대상들을 포함한다. 거래는 기업소 간 직접 거래 혹은 사회주의물자교류시장을 통한 거래로 이루어지고 있다. 단, 국가계획으로 공급된 중앙지표와 물자, 고정재산으로 등록된 설비들과 화공품, 약품, 귀금속 등 국가통제제품들에 대해서는 주문계약을 할 수 없다. 한편 원료, 자재를 자기 지방이나 국내산으로 이용할 수 있는 생산조직방법을 적극 수용하고 있다(기업소법 제31조).

둘째, 일부 원자재는 기업소에서 자체 생산하기도 한다. 예를 들어 전력, 식량 및 원자재 등은 부분적으로 공장, 기업소 자체에서 생산하여 조달하기도 한다. 우선, 전력의 경우, 주로 재생에너지를 자체 생산하여 조달하고 있다. 기업소가 전력을 자체 생산하는 이유는 북한 정부가 중요한 몫을 맡고 있는 부문에 우선 전력을 공급하고 있어, 다수의 공장들은 전력을 제대로 공급받지 못하고 있기 때문이다.⁶³⁾ 북한의 발표에 따르면, 발전능력 기준으로 북한의 재생에너지는 2019년 전체 발전능력의 11.4%를 차지하고,⁶⁴⁾ 그중 태양광 발전능력이 86% 이상, 바이오 발전능력이 7.7% 이상, 석탄가스화에 의한 발전능력이 4.7% 이상을 차지하는 것으로 나타나고 있다.⁶⁵⁾ 참고로 한국의 북한 전력 통계 추정에는 수력과 화력발전만 있으며(2019년 발전능력 8,150MW, 수력 59%, 화력 41%), 재생에너지 발전능력을 간과하고 있다.

63) “국가통합전력관리체계의 확립과 운영: 인민들이 전기덕을 보는 《생산, 소비의 균형 조정》,” 『조선신보』, 2017년 11월 13일.

64) 2015년 재생에너지 비중은 14.5%로 세계 수준인 18%에는 미치지 못했고, 2019년에는 11.4%로 감소하는 경향을 보이고 있다. DPRK, *Voluntary National Review* (2021), 대북협력민간단체협의회 옮김, 『북한의 자발적 국가 검토 보고서』(서울: 대북협력민간단체협의회, 2021), 28쪽.

65) “다양한 에너르기자원 개발리용,” 『조선중앙통신』, 2019년 11월 11일.

〈표 2〉 북한의 재생에너지 생산 현황(2019년 기준)

재생에너지	주요 내용
태양광(86%)	기업소 혹은 지역 단위 태양광 발전을 추진 ¹⁾ 국가전력망에 연결되어 국가의 전력생산에도 기여
바이오(7.7%)	주로 버거 및 메탄가스를 활용하여 전력 생산 ²⁾
석탄가스화(4.7%)	대북제재 본격화되면서 석탄가스화 크게 증가 ³⁾ 석탄매장량이 많은 지역에서 석탄가스화 활용 ⁴⁾

주: 1) “다양한 에네르기자원을 개발리용하기 위한 사업 활발,” 『조선중앙통신』, 2020년 12월 25일; “다양한 에네르기자원을 개발리용하기 위한 투쟁 활발히 전개,” 『메아리』, 2020년 10월 15일.

2) “다양한 에네르기자원을 개발리용하기 위한 투쟁 활발히 전개,” 『메아리』, 2020년 10월 15일.

3) 2018년 11건에 불과한 기사량이 2019년과 2020년 3배 이상 증가하여, 2020년 11월 말 현재 『로동신문』 30건으로 2019년 33건과 유사한 수준이다.

4) “당정책관철을 위한 도들사이의 경쟁소식,” 『로동신문』, 2019년 10월 21일; “우리 식의 석탄가스 발전체계 개발도입,” 『메아리』, 2020년 9월 9일; “다양한 에네르기자원을 개발리용하기 위한 투쟁 활발히 전개,” 『메아리』, 2020년 10월 15일 등.

일부 공장, 기업소에서는 식량 및 원부자재도 자체 조달하고 있다. 김정은 위원장의 2012년 6월 13일 지시에 따르면, 농촌 노동력 부족으로 경작하지 못하는 저수확지들을 합법적으로 공장, 기업소 및 기관들에 맡겨 해당 근로자의 식량으로 이용하도록 규정하였다. “농촌에는 노력이 부족하여 제대로 경작하지 못하는 토지가 적지 않지만, 국가에서 경작을 허용하지 않기 때문에 나무를 찍어내고 산비탈에 부대기를 일구고 있다. 이런 조건에서 저수확지들을 공장, 기업소와 기관들에 맡겨 주어 알곡을 심게하고 해당한 수매계획을 수행한 다음 나머지 알곡을 종업원 식량으로 이용하게 함으로써 노동자, 사무원들의 식량 문제를 자체로 풀 수 있도록 하였다.”⁶⁶⁾

일부 설비, 원부자재의 경우, 공장 내 공무직장에서 자체 생산되고

66) “새로운 농업부문 경제관리 방법을 정확히 구현할 데 대하여,” 『우리식 경제관리 방법』(2012년 교육자료).

있다. 예를 들어, “개천지구탄광연합기업소 자강도공급탄광은…… 탄광의 공무기지만 놓고보더라도 석탄생산에 필요한것이라면 무엇이냐 만들어내고 있다.…… 기술발전과장은 석탄생산에 필요한 설비와 부속품의 95%이상을 바로 공무직장에서 만들어 리용한다”고 하였다.⁶⁷⁾

(2) 제재대응: 원부자재, 설비의 국산화 본격 추진

핵개발 강화에 따른 대북제재에 대한 대비 차원에서 2013년부터 경공업 국산화, 2014년부터 자재 및 설비 생산의 국산화, 2017년부터 금속, 화학 및 운송수단 등의 국산화를 추진하였다.⁶⁸⁾ 그 결과, 제한된 영역에서 경공업 국산화, 자재 및 설비 생산의 국산화, 금속 화학 부문 국산화가 진척되고 있다. 전력, 금속 및 화학 산업의 정체로 인해, 주로 저급한 원자재 생산 부문에서 국산화가 진행되고 있는 것이다.

우선, 금속 및 화학 부문 국산화를 보면, 금속 부문에서는 ‘주체철’ 생산에 주력하고 있다. 그러나 2020년을 ‘금속공업이 들고 일어나는 해’로 시작했으나, 성과 관련 보도가 거의 없는 것으로 보아 기대했던 만큼의 성과를 거두지 못한 것으로 보인다. 간략하게 김정은 시대 주체철 생산 노력을 정리해 보자. 2000년대 후반 도입된 ‘비(非)코크스’ 제철공정에서 저품질 및 과도한 에너지 사용이 문제가 되면서, 2010년대 중반 이를 개선한 에너지절약형의 산소열법용광로 기술을 도입하였다.⁶⁹⁾ 한편, 압연공정에서 중유 대신, 2011년 완성된 무연탄가스화

67) “자재의 생산토대를 구축하여,” 『내나라』, 2020년 9월 11일.

68) 이유진, “최근 북한의 국산화 현황과 전망,” 『KDB 북한개발』, 겨울호(2017).

69) 2000년대 후반 북한은 제철공정에서 코크스를 전혀 쓰지 않고 무연탄을 활용하여 선철을 생산할 수 있는 제철공정을 완료했다고 주장하였으나, 무연탄을 과도하게 사용하고 품질이 좋지 않을 뿐 아니라 고로마저 부실화시키는 등의 문제를 드러냈다. 『2020 북한의 산업』 II, 50~51쪽.

에 의한 고온공기연소 기술로 대체하였다.⁷⁰⁾ 그리고 과거 수입에 의존하던 주요 합금강을 자체 생산했다고 보도했으나, 주요 합금강의 구체적인 실상에 대해서는 더 이상의 언급이 없다.⁷¹⁾ 따라서 비록스 방식으로 강재는 생산하고 있으나, 강재의 품질이 기계의 핵심 부품 재료인 합금강을 생산할 정도의 수준에 이르지 못하는 것으로 판단된다. 그리하여 2021년에는 국가경제발전 5개년계획 수행의 운명이 걸린 ‘1211고지’라는 새로운 투쟁어를 만들어 생산목표 달성에 나서고 있다.⁷²⁾

한편 화학 부문도 부진하다. 최근 북한은 신규 비료공장 신설, ‘탄소하나화학공업’⁷³⁾ 창설을 위한 대규모 설비 신설 등을 추진하고 있으나, 현재까지 저급한 수준의 화학 원료 국산화에 그치고 있는 것으로 판단된다. 대표적인 사업은 순천인비료공장 완공(2020), 순천화학연합기업소 메탄올 제조공정 건설 등인데(2017~), “2021년에 화학공업부

70) “〈경제부흥구상의 결실을 3〉 천리마제강연합기업소, 국내연료에 의한 압연공정실현,” 『조선신보』, 2012년 1월 26일; “〈병진로선과 인민생활향상, 각 성일군 연속인터뷰 2〉 금속공업성 리은천국장,” 『조선신보』, 2013년 6월 7일.

71) “수입에 의존하던 합금강을 생산보장, 국가과학원 흑색금속연구소에서,” 『조선신보』, 2020년 7월 3일. 이와 관련하여 2021년 경질합금공구를 국내 원료로 개발하는 데 성공함으로써 기계공업 부문이 커다란 관심을 모으고 있다고 보도하였다. “국내원료에 의한 경질합금공구 개발, 기존관념을 깬 <혁신적성과>,” 『조선신보』, 2021년 3월 24일.

72) ‘금속공업은 경제건설의 1211고지이다’라는 제목의 사설에서 “당중앙위원회 제8기 제2차전원회의에서는 금속공업부문을 경제건설의 ‘1211고지’로 내세웠다”고 보도. 『로동신문』, 2021년 3월 9일. ‘1211고지’는 김일성고지라고 불리며 북한 강원도 금강군에 위치하고 있는 곳으로 6·25 당시 최대 격전지를 의미해 이를 금속공업 도약을 위한 투쟁 신조어를 만들었다.

73) “탄소하나화학공업, 국가적수준에서 원료, 자재의 주체화 실현,” 『조선신보』, 2017년 11월 10일.

문에서 린비료생산공정의 개선완비 및 정상운영이 절실한 해결을 기다리는 과제"로 제기되는 것으로 보아, 순천린비료공장은 아직 정상 가동되지 않는 것으로 판단된다.⁷⁴⁾ 한편 탄소하나(CI) 화학 건설은 대규모 자본과 오랜 건설 기간을 필요하며 많은 단위공정이 연계됨에 따라 고도의 운전기술이 요구되는데, 현재 작업 진척도는 매우 더딘 것으로 나타나고 있다. 순천화학연합기업소의 메탄올 제조공정은 2020년 10월 현재 기초공사, 지하구조물 공사 등이 진행 중이며,⁷⁵⁾ 메탄올 생산에 필요한 촉매의 국산화 연구도 과제로 제기되고 있다.⁷⁶⁾ 그 결과, 비료 부족이 크게 개선되지 않고 있고, 염화비닐, 합성가죽, PP(polypropylene) 섬유⁷⁷⁾ 등 상대적으로 저급한 수준의 화학 원료들이 국산화되고 있다.⁷⁸⁾

둘째, 자재·설비 및 운송수단의 국산화 현황을 보면, 극히 일부 기계설비, 의료장비 및 운송수단 등에서 국산화가 진전되고 있다.⁷⁹⁾ 기계설비 국산화의 사례를 들면, 구성공작기계공장 신형CNC 연마반 개발을 들 수 있다. 의료장비의 경우에는 평양전자의료기구공장의 전자위내시경 등 전기 및 전자의료기구들을 생산,⁸⁰⁾ 운송수단의 경우에는

74) “〈경제일군 연속인터뷰 5〉 국가과학기술위원회 김철부원: 인민경제계획수행을 과학 기술로 담보,” 『조선신보』, 2021년 7월 5일.

75) 『2020 북한의 산업』 II, 248~251쪽.

76) “〈경제일군 연속인터뷰 5〉 국가과학기술위원회 김철부원: 인민경제계획수행을 과학 기술로 담보,” 『조선신보』, 2021년 7월 5일.

77) 폴리프로필렌은 폴리에틸렌, PVC, 폴리스타이렌과 함께 4대 범용수지의 하나로서, 비용과 환경면에서 우위성이 있고 경량으로 열가소성이 높아서 사출성형, 건축, 건설 자재, 식품포장 필름, 잡화, 섬유 등에 널리 사용되는 수지이다.

78) “병진로선과 인민생활향상: 각 성일군 연속인터뷰 4,” 『조선신보』, 2013년 6월 11일.

79) 이유진, “최근 북한의 국산화 현황과 전망” 참조.

80) “생산설비의 90% 이상을 국내에서 개발제작: 개건현대화된 평양전자의료기구공장,”

금성 트랙토르 공장에서는 50마력 신형 트랙터, 승리 자동차 연합기업소와 청진 버스 공장에서는 5톤 신형 화물차와 버스를 개발했으며, 령남 배수리 공장에서 5천 톤 급 화물선, 태양광 전지 유람선 등 개발을 사례로 들 수 있다.

셋째, 식료, 의류·신발, 화장품 등의 경공업부문 설비 및 원자재 국산화가 상대적으로 큰 성과를 보이고 있다.⁸¹⁾ 우선, 설비 국산화를 보면, 경공업 제품의 포장공정·염색기·제화 생산라인 설비 국산화를 들 수 있다.⁸²⁾ 식료품의 경우, 평양기초식품공장, 평양곡산공장, 평양어린이식료품공장, 락랑영예군인수지일용품공장 등에서 생산 및 포장 공정 설비가 국산화되었다. 신발 및 가방의 경우, 평양류원 신발공장에서는 제화 생산라인 등 87종에 이르는 1,600여 대의 설비를 자체 제작 및 설치하여 국산화 비중이 87% 이상에 달하고 있다. 화장품의 경우, 신의주화장품공장, 평양화장품공장 등에서 용기와 포장기 등 설비 국산화가 진행되었다. 다음으로 원자재 국산화를 보면, 식료품의 경우, 자기 지방에 혼한 원료로 신제품을 개발하고 있다. 각 도 종합식료공장들의 지방원료에 의거한 신제품개발이 그 사례가 된다.⁸³⁾ 의류 및 신발의 경우, 원산구두공장 등에서 염화비닐, 합성가죽 등의 국산화가 진행되었다.⁸⁴⁾ 화장품의 경우, 신의주화장품공장, 평양화장품공

『조선신보』, 2021년 3월 9일.

81) “자체의 원료, 자재로 생산 활발히: 경공업부문, 인민생활향상에서 뚜렷한 성과를,”

『조선신보』, 2021년 2월 3일; “병진로선과 인민생활향상: 각 성일군 연속인터뷰 5,”

『조선신보』, 2013년 6월 19일.

82) 이유진, “최근 북한의 국산화 현황과 전망” 참조.

83) “지방원료에 의거한 새 제품개발을: 각 도 종합식료공장들에서,” 『조선신보』, 2021년 3월 17일.

84) 2015년에 개건된 원산구두공장에서는 2.8비닐론합기업소와 평성합성가죽공장에서

장 등에서 용기와 포장에 이르기까지 국산 원료와 자재를 사용하고 있다.⁸⁵⁾

(3) 자원부족 대응: 재자원화 추진

재자원화는 대북제재가 본격화되면서 원자재 부족이 심화된 데 따른 자구책으로서, 2019년 말에 공식 제기되고 2020년 법제화되었다. 구체적으로, 재자원화는 조선로동당 중앙위원회 제7기 제5차전원회의(2019.12.28~31)에서 공식 제기되었고, 2020년 4월 최고인민회의 제14기 제3차회의에서 「재자원화법」이 채택된 후 경공업성에 새로 ‘재자원화국’이 발족되어 전국적 조직체계를 확립했다.⁸⁶⁾

재자원화는 폐기폐설물과 오물을 가공처리하여再生资源를 생산하는 것으로 크게 3가지 방식으로 추진되고 있다고 할 수 있다.⁸⁷⁾

생산에 필요한 재료비는 원가구성(재료비, 노무비, 경비)에서 60~70%를 차지하고 있어, 기업 경쟁력의 상당부분이 물자조달에 달려 있다고 정의되고 있다. 북한도 예외가 아니다.⁸⁸⁾ 따라서 물자조달은 비용 절감 및 수익성 확대의 핵심적 과정으로 기업소의 경쟁력을 결정하는

나오는 염화비닐과 합성가죽을 리용하여 원료의 국산화를 실현하는 한편 기술혁신을 하여 남녀구두의 경량화를 실현하였다. “《매봉산》 상표로 이름난 원산구두공장,” 『조선신보』, 2017년 4월 10일; “병진로선과 인민생활향상 / 각 성일군 연속인터뷰 4,” 『조선신보』, 2013년 6월 11일.

85) “병진로선과 인민생활향상 / 각 성일군 연속인터뷰 5,” 『조선신보』, 2013년 6월 19일.

86) “새 기술의 개발로 폐기폐설물을 효과있게 리용 / 조선에서의 재자원화사업 현황,” 『조선신보』, 2021년 2월 28일.

87) 위의 글.

88) 생산에 지출되는 생산수단에 대한 절약투쟁을 강화해야 한다는 것이다. 제품판매 총수입에서 소비된 생산수단의 몫이 거의 60~70%를 차지하기 때문이다. 리영근, “기업소 경영활동에서 번수입을 늘리기 위한 방도,” 『경제연구』, 2003년 제1호.

〈표 3〉 북한의 재자원화 현황

유형	사례
파철, 파고무, 파지 등을 재생하여 신제품을 생산	신발공장들에서 파수지와 파고무를 이용한 신발창 생산 ¹⁾
폐자재를 회수하여 가공처리한 물질을 원료로 하여 새로운 종류의 제품을 개발	파수지를 이용한 대용연료생산, 파유리를 리용한 거품유리보온재생산 ²⁾ 폐기폐설물과 생활오물을 각종 금속류와 건축재료, 비료, 에너지 등을 생산하는 자원으로 전환 ³⁾ 탄재와 세멘트공장들에서 버리는 카리를 섞어 ब्ल록스를 제작 ⁴⁾
에너지 형태로 전환	벼겨 및 메탄가스화에 의한 전력생산 ⁵⁾

자료: 1) “원료, 자재의 국산화, 재자원화 적극 추진: 신발공업부문,” 『조선신보』, 2020년 8월 31일.

2) “새 기술의 개발로 폐기폐설물을 효과있게 리용: 조선에서의 재자원화사업 현황,” 『조선신보』, 2021년 2월 28일.

3) 위의 글.

4) “〈정면돌파전의 현장에서 7〉 모란봉구역 오물처리공장: 오물을 재자원화하여 큰 실리름,” 『조선신보』, 2020년 10월 5일.

5) “다양한 에네르기자원을 개발리용하기 위한 투쟁 활발히 전개,” 『메아리』, 2020년 10월 15일.

주요 요인이 된다. 그런데 북한의 물자조달은 금속 및 화학 등 중간재 수입이 차단됨에 따라 내부 원천에 의존해야 하는 상황이다. 결국 비교우위 및 규모의 경제 이점을 포기하지 않을 수 없는 상황에서 물자조달의 비효율이 심화되고 있다.

2) 생산관리

(1) 대상: 정부에서 소비자로

과거에는 정부를 대상으로 생산했다면 지금은 소비자를 대상으로 제품을 생산하고 있다. 과거에는 기업소가 정부가 정한 스타일, 규격 등을 반영하여 획일적인 제품을 대량생산했다면, 현재는 기업소의 지

향과 목표가 ‘인민들의 호평을 받는 제품’을 만들어 내놓는 것으로 전환하고 있다.⁸⁹⁾

이를 위해 공장, 기업소는 소비자 선호를 조사하고 그 결과를 제품에 반영하고 있다. 류경생활용품공장의 경우, 공장에서는 매달 평양산 원과 국내상업봉사망들에 나가 제품을 사용하면서 불편한 점은 없는가, 어떤 점을 개선해주면 좋겠는가 등 사용자들의 의견을 듣는 것을 철칙으로 삼고 있다고 한다.⁹⁰⁾ 또한 품평회 정례화 등을 활용하여 소비자 선호 반영한 제품개발에 힘쓰고 있다. 금컵체육인종합식료공장(평양시 만경대구역)의 경우, 2017년 8월부터 <새 제품 품평회>를 정기적으로 진행하는 등 품평회를 정례화하고 있다.⁹¹⁾

이와 함께 다품종 소량생산 기반의 브랜드 경쟁이 본격화되고 있다. 다품종 소량생산은 특히 담배, 화장품, 술, 라면 등 소비재에서 현저하게 나타나고 있다.⁹²⁾ 다품종 소량생산은 제품의 차별화를 위한 브랜드 전략도 필수적 요소가 되고 있는데, 브랜드가 중요해진 것은 경쟁시스템의 도입 때문이다. 특히 동일업종 간의 경쟁이 치열해졌다. 맥주의 예를 들면, 대동강맥주뿐 아니라 대동강맥주보다 오래전에 나온 ‘룡성맥주’를 비롯해 ‘봉학맥주’, ‘금강맥주’, ‘경흥맥주’ 등이 경쟁

89) 《인민의 수요를 파악하라》, 사회주의조선에서 생산자들의 지향과 목표는 《인민들의 호평을 받는 제품》을 만들어 내놓는 것, “〈만리마의 시대: 경제부흥과 생활향상 3〉 객관적수치에 기초한 새 제품의 개발,” 『조선신보』, 2017년 11월 17일.

90) “마스크생산공정 신설, 매일 수만개 생산: 류경생활용품공장,” 『조선신보』, 2020년 9월 15일.

91) “〈만리마의 시대: 경제부흥과 생활향상 3〉 객관적수치에 기초한 새 제품의 개발,” 『조선신보』, 2017년 11월 17일.

92) 담배는 김정은 위원장이 애용하는 ‘건설’ 등 200여 종, 화장품은 400여 종, 라면(즉석국수)는 소고기 맛 즉석국수, 김치맛 즉석국수, 강냉이 즉석국수, 토장맛 즉석국수, 매운닭고기맛 짜장면 등 다양하다. 통생통사 강동원TV 등 북한 관련 유튜브.

하고 있다. 화장품의 경우, 과거 화장품 브랜드로 가장 많이 알려진 것은 신의주화장품공장에서 생산하는 ‘봄향기’였으나, 김정은 체제에서 강력한 라이벌들이 등장했다. 평양화장품공장의 ‘은하수’, 외국에서 기계설비를 도입해 전자동으로 생산하는 금강산합작회사의 ‘금강산’, 묘향천호합작회사의 ‘미래’, 녀성건강교류사의 ‘아침이슬’ 등이다. 이 후발 제품들은 시장에서 영향력을 높이고자 기능성을 강조하고, 차별화된 디자인을 선보이며 어필하고 있다.⁹³⁾

(2) 공정: 생산공정의 자동화

정부 차원의 통합생산시스템⁹⁴⁾ 확립 독려하고 있다. 김정은 위원장이 공장, 기업들에 통합생산시스템(MES: Manufacturing Execution System) 확립을 지시함에 따라 2015년 MES 국가규격을 도입하고 있다.⁹⁵⁾ 김정은 위원장이 “통합생산체제와 무인조종체제를 확립하고 녹색생산 방식을 비롯한 앞선 생산방법을 받아들이며 중요한 경제기술지표들을 세계 선진 수준에 올려 세우고 부단히 개선해 나가야 한다”고 교시하였다. 이에 따라 2015년에는 통합생산체제에 대한 국가규격인 ‘컴퓨터 통합생산체제-일반적요구’를 제정하는 등 국가적 차원에서 MES를 추진하고 있다. 이 국가규격에서는 통합생산체제를 자동조종체제, 생산

93) 전영선, “북한 최고 브랜드파워 상품은? 이제 북한도 브랜드 시대,” 『평화+통일』, 178권(2021), <http://webzine.puac.go.kr/tongil/>.

94) 일반적으로 생산관리시스템(MES: Manufacturing Execution System)은 원자재부터 완제품까지 모든 생산 과정을 실시간으로 추적하고 지원하는 관리 시스템을 의미한다.

95) “통합생산체제의 경영정보관리에서 나서는 중요 문제,” 『김일성종합대학학보 철학, 경제학』, 제64권 제2호(2018); NK경제(<http://www.nkeconomy.com>), 2018년 12월 13일에서 재인용.

관리체계, 기업 자원 계획화 체계 등 3개의 부분으로 구분했으며 각 부분의 기능을 국제규격에 준하면서 북한 실정에 맞도록 규정했다. 한편 제7차 당대회에서 제시한 인민경제의 현대화·정보화·과학화 실현의 전략적 목표를 달성하기 위해 수많은 공장, 기업소들에 통합생산체계가 널리 도입되고 연구도 심화되고 있다. 그 사례를 보면, 대동강과일공장, 대동강맥주공장 등 일부 식료품 생산 공장에서 나타나고 있다.⁹⁶⁾

그러나 실제 많은 공장들이 ‘보여주기식’ 혹은 ‘낮은 수준’의 통합생산시스템을 구축하는 데 머물고 있다고 질책받고 있다.⁹⁷⁾ 그러나 통합생산시스템 구축 부진의 근본적 문제는 기업소 단위의 노력부족보다 전력, 기계부품 등 원부자재의 공급 제약에 있다고 보아야 할 것이다.

(3) 제품: 경쟁을 통한 품질 제고

공개적인 경쟁과 ‘선질후량(先質後量)’을 강조하고 있다. 우선, 전시회, 품평회, 전람회, 박람회 등을 통해 신제품 소개 및 경쟁이 일반화되고 있다.⁹⁸⁾ 다양한 제품 소개의 장소가 단순히 ‘피동적으로 생산한 제품을 출시하는 곳’이 아니라 소비자로부터 제품의 질을 평가받고 그에 따라 판매가 이루어지는 치열한 제품 홍보와 판매 경쟁의 광장으로 변했다. 전시회 등에는 기업소뿐 아니라 연구기관, 군 기관 등 다양한 생산단위들이 참여하여 자신들이 생산한 제품들을 홍보하고 있

96) “경제부흥구상의 결실을 5_년산 5만의 과일가공제품을,” 『조선신보』, 2012년 2월 10일.

97) 『로동신문』, 2019년 11월 30일.

98) 이종석·최은주·이영훈·김영희 편지, 『제재 속의 북한경제: 밀어서 잠금해제』(성남: 세종연구소, 2019), 52쪽.

다. 그리고 과거 양이 우선이었다면 현재는 질을 우선시하고 있다. “엄정하고 공개적인 경쟁마당, 원칙은 선질후량!”(『로동신문』, 2018.10.28)이라는 제목의 기사를 보면, 다음과 같다. “각지의 60여개 단위가 참가한 이번 신발전시회는 그야말로 하나의 공개적인 경쟁마당이였다. 어느 공장, 어느 단위의 제품이 제일 잘 팔리는가, 누구나 좋아하고 먼저 찾는 명상품, 명제품은 어떤 신발인가. 공정하고 엄격한 심사자는 인민들이었고 가장 정확한 평가의 기준은 그들의 목소리였다. <지금까지는 우리가 만드는 신발이 그만하면 괜찮다고 생각했는데... 인민들이 쓰려고 하지 않는 질이 낮은 제품은 아무리 많이 생산하여도 소용이 없다는 것을 이번 전시회를 통해 뼈저리게 느끼게 됩니다.> ... 신발공업은 철저히 다품종소량생산부문이다.”

3) 마케팅과 판매

(1) 가격: 제품가격의 결정 가능

국가가 원자재를 보장해 주지 못하여 기업소 스스로가 원자재를 조달하여 생산한 제품의 가격을 자체적으로 결정 가능하게 되었다. “국가가 원료, 자재를 보장해주지 못하여 기업체가 자체로 원료, 원천을 찾아 생산한 모든 제품(무기, 전투기술기재와 따로 규정한 제품은 제외)의 가격은 기업체가 자체로 정하는 대상으로 되었다.”⁹⁹⁾ 이처럼 “생산한 제품들은 국가가격위원회가 정해진 원칙과 방법에 따라 자체로 정하거나 수요자와 합의한 가격으로 판매”한다는 방침은 결국 수요와 공급이 반영되는 시장가격으로 결정되는 것을 허용하는 것으로 해석할 수 있다.

99) 『우리식 경제관리 방법』(2015년 교육자료).

한편 대상 제품은 소비재에만 국한된 것은 아니며, 주문계약의 대상이 되는 생산수단에도 적용되며, 특히 과거와 달리 생산수단의 거래에 현금거래도 허용되고 있다.¹⁰⁰⁾ 〈사회주의물자교류시장운영표준세칙〉(2014.9.6.)에 따라 도, 시, 군들에서 사회주의물자교류시장을 내오고 운영할 수 있게 되었으며 물자교류에 현금거래도 할 수 있게 된 것이다.¹⁰¹⁾ 이처럼 소비재뿐 아니라 생산재도 상당 부분 시장가격으로 거래되고 있다. 예를 들어 중앙정부의 36개 전략계획 품목들 중에서도 알곡, 휘발유, 디젤유 등은 시장에서 시장가격으로 거래되고 있다.

(2) 판로: 제품 판로의 선택 가능

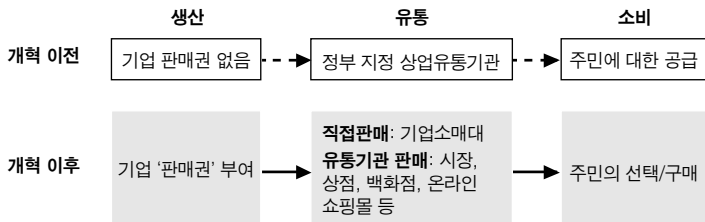
기업소는 국가가 정한 범위 안에서 수요자를 자체적으로 정하고 판매할 수 있게 되었다. 소비품에는 생산정상화몫, 종업원용, 자체로 지표를 찾아 생산한 소비품, 계획초과분, 판로가 없어 수출하지 못하는 소비품들과 무역 및 외화별이단위들이 수입한 소비품들이 속한다. 시장에 공장, 기업소 매대를 내오고 자기가 생산한 상품을 직접 판매하거나 유통업자에게 판매한다. 생산수단에는 교류몫, 자체로 지표를 찾아 생산한 제품을 비롯하여 합의가격을 적용하는 모든 대상들이 포함된다. 판매 방식은 직접 판매 혹은 사회주의물자교류시장을 통해 판매가 가능하다.

한편 국가가 정한 범위안기업소에 ‘판매권’을 보장해 줌으로써 유통메커니즘이 다변화되었다. 과거에는 ‘지정된 유통기관을 매개로 이루

100) 위의 책.

101) 위의 책.

〈그림 3〉 북한 유통시스템의 변화



자료: 이영훈, “최근 10년간 경제제도 변화,” 『김정은 시대 경제정책: 101가지 질문·답변』(서울: 경남대학교 극동문제연구소, 2021), 35쪽.

어지는 일방적인 ‘공급’이었다면, 지금은 ‘직접 판매 혹은 다양한 유통기관을 매개로 이루어지고 주민이 선택·구매하는 상거래’로 변했다고 할 수 있다.

(3) 시장: 현대화·정보화

유통시스템이 현대화·정보화되고 있다. 기존 종합시장이 확대되는 한편 각종 상점, 백화점 및 대형마트, e-market 등으로 현대화되고, PC, 휴대전화 및 카드를 이용한 거래와 결제 등으로 정보화되고 있다.

첫째, 종합시장이 확산되었다. 북한자료에 따르면, “과거 시장가격이 급격히 높아지고 무현금가치가 떨어짐으로써 생산된 제품과 수입상품이 대부분 시장으로 흘러들었고 국가자금으로 운영되던 상업, 급양, 편의봉사단위들이 대부분 개인자금을 투자하여 시장으로 변화되었다”고 보도되고 있다.¹⁰²⁾ 종합시장은 소비재 거래 시장으로서 2003년에 공식적으로 허용된 후 2010년까지 200여개가 개설되었고, 2019년 1월 현재 전국적으로 약 500개 내외로 증가한 것으로 추정되고 있다.

102) 위의 책.

둘째, 시장이 현대화·정보화되면서 국영유통망이 부활하고 있다. 시장에서 상점, 백화점, 대형마트 등으로 현대화되는 한편, e-market, 카드 사용 확대 등으로 정보화되고 있다. 2010년대 들어 식료품·생활소비품·공업품 등을 판매하는 작은 상점들이 평양과 지방의 각 구역과 동(洞)마다 운영되고 있다. 또한 대형마트(작은 백화점)가 평양 시내 곳곳에 등장하기 시작했으며,¹⁰³⁾ 백화점은 구매자 편의를 도모하기 위한 주문배달, 이동판매 등 서비스를 제공하는 등 현대화되고 있다.¹⁰⁴⁾ 한편 2015년에 처음 등장한 옥류(2015) 이래 만물상(2016), 은파산(2017), 앞날(2018) 등 매년 새로운 온라인쇼핑몰이 등장하여 모바일 앱과 카드결제 서비스를 제공하고 있다. 이처럼 북한 정부는 유통의 현대화·정보화를 통해 소비품이 국영상업망(상점, 백화점, 온라인 쇼핑몰 등)에 집중되도록 함으로써, 주민들의 편의를 도모하며 확대재생산을 추동하여 국가의 재정수입 확대를 도모하고 있다.¹⁰⁵⁾

5. 요약 및 시사점

사회주의기업책임관리제 도입으로 경영활동 전반에 걸쳐 기업소 경영의 상대적 독자성이 제도적으로 구축되었다. 6개 부문별 달라진 경영활동의 내용을 요약해 보면 다음과 같다.

이상의 내용을 토대로 어떤 기업소가 그리고 어떤 경영활동이 상대

103) 『조선신보』, 2021년 3월 21일.

104) “제재속에서의 부흥: 조선경제, 그 활기와 저력 (3),” 『조선신보』, 2016년 11월 2일

105) 김정은은 지난 7.18 <소비품들을 국영상점망들에 넣어 유통시키는 데서 제기되는 문제와 대책적 의견>에서 소비품유통에서 제기되는 원칙적인 문제들을 밝힌 바 있다.

〈표 4〉 사회주의기업책임관리제하의 기업 경영활동의 주요 특징과 효과 및 한계

	경영활동	주요 특징	기대 효과 및 한계
보조 활동	기업인프라	계획: 기업소지표 신설과 계획권한 확대	경영의 상대적 독자성 확보
		재무·회계: P2P대출 등 자금조달 확대	공식금융의 기능 확대
		조직: 관리기구 조정 권한 확대	사실상 ‘지배인 관리제’ 전환
	인적자원 관리	평가·보상: ‘일한 만큼 변만큼’ 보상	임금 현실화 및 차등화
		교육: 간부 및 근로자 기술교육 강화	‘전민과학기술인재화’ 추구
		인사: 인재 발굴과 육성 중시	지금 기댈 곳은 ‘인재’뿐
	기술개발	제재 대응: 독자적 기술개발에 주력	‘기술추격’의 절대적 한계
		혁신자원 창출: 돌격대식 개발과 경쟁	혁신의 한계 및 피로감 누적
		혁신여건 조성: 글로벌 표준 적용 등	세계적 명품 모방
주 활동	물자조달	방식: 원자재의 자체조달 확대	‘비교우위’ 및 ‘규모의 경제’ 포기에 따른 비효율
		제재 대응: 원부자재, 설비의 국산화	
		자원부족 대응: 재자원화 추진	
	생산관리	대상: 고객이 정부에서 소비자로 전환	다품종 소량 생산 정착
		공정: 생산공정의 자동화	통합생산체계(MES) 지체
		제품: 경쟁을 통한 품질 제고	소비재의 브랜드 경쟁 확산
	마케팅과 판매	가격: 제품가격 결정 가능	시장가격 거래의 확대
		판로: 제품판로 선택 가능	유통 메카니즘의 다변화
		시장: 현대화·정보화	국영상점의 부활

적으로 경쟁력이 개선 혹은 정체되었는지 평가해 보고 시사점을 도출해 보면 다음과 같다. 첫째, 기업소들 간 경쟁력을 평가해 보면, 기업소지표 비중이 큰 경공업 등 비전략부문 기업소들이 효율성 및 경쟁

력이 상대적으로 높아진 것으로 평가된다. 이들은 경쟁시스템이 강화되고 경영활동이 시스템화되면서 사회주의기업책임관리제의 수혜를 입고 있기 때문이다. 이들 기업소들은 각종 전시회, 품평회 등에서의 기술 및 제품 경쟁, 4.15기술혁신돌격대들 간 기술경쟁, 상품시장에서의 브랜드경쟁 등 경쟁환경에 노출되어 있다. 한편 조직, 인재, 품질, 생산 등 경영활동들에서 제도개선에 따른 시스템화가 진행되면서 경영효율성을 높이고 있는 것으로 보인다. 역으로 중앙지표의 비중이 큰 기간산업 기업소의 경영 효율성 및 경쟁력은 상대적으로 낮을 가능성이 크다. 이는 금속 및 화학 등 기간산업 부문에서 이렇다 할 가시적 성과를 거두지 못하는 데서 드러나고 있다. 이 기업소들은 시장의 수요보다 정부의 계획을 이행하는 데 집중하고 있어 경영 마인드를 기대하기 어렵기 때문이다.

둘째, 경영활동별 경쟁력을 평가해 보면, 상대적으로 물자조달과 기술개발의 경영효율성 및 경쟁력이 낮은 것으로 판단된다. 이는 대북제재가 물자조달과 기술개발에 악영향을 미침에 따라 제도 개선의 효과를 크게 제약하고 있기 때문이다. 특히 물자조달은 비용 절감 및 수익성 확대의 핵심적 과정으로 기업소의 경쟁력을 결정하는 주요 요인이다. 그러나 대북제재로 금속 및 화학 등 중간재 수입이 차단됨에 따라 내부 원천에 의존해야 하고, 결국 비교우위 및 규모의 경제 이점을 포기하지 않을 수 없게 된다. 한편 대북제재로 인해 기술개발은 선진자본과 기술의 도입이 차단됨에 따라 내부 인력의 기술혁신에 의존해야 하는 상황이나, 자금조달의 규모가 작고 자체 기술혁신의 고비용과 인력 부족 등의 한계로 정책의 성과는 크게 제약받고 있다. 그 결과, 김정은 위원장은 올해 1월 8차 당대회에서 “과학기술이 실지 나라의 경제사업을 견인하는 역할을 하지 못하였다”고 토로하고 있다.¹⁰⁶⁾

셋째, 기간산업 기업소의 경영 효율성이 낮고, 대북제재로 기술개발과 물자조달이 어려워지는 상황에서 북한의 경제정책은 퇴행의 조짐을 보이고 있다. 이는 코로나의 영향도 크지만, 외부환경이 악화되면서 시장 단속을 강화하는 과거의 관성이 작동하는 것으로 판단된다. 그러나 그동안의 제도개혁이 대북제재 충격을 완화시켰다면 — 제도개혁이 없었다면, 고립된 상황에서 소비재의 생산과 유통이 크게 줄었을 것이다 — 오히려 개혁을 한 단계 끌어올리는 것이 외부 환경 악화에 대응하는 현실적인 대안이 될 수 있다. 이러한 역발상은 기업소지표 비중이 큰 기업소들의 경영활동과 성과에서 근거를 찾을 수 있을 것이다. 이를 근거로 기간산업 기업소에도 자율권을 확대하면서 상호 경쟁을 유도하고, 더 나아가 자생적인 소규모 기업들, 특히 4차산업혁명 기술기반의 스타트업들에 대해서는 소유권을 허용하는 등 인센티브를 한 단계 제고하는 것을 고려할 필요가 있다. 생산이 노동, 자본, 기술 및 제도의 함수라면, 외부와 단절된 상황에서 기댈 수 있는 것은 제도개혁이기 때문이다. 기업소와 근로자가 보다 적극적으로 생산활동을 할 수 있도록 인센티브를 높여주는 것이다.

■ 접수: 7월 1일 / 수정: 8월 4일 / 채택: 8월 9일

106) “8차 당대회 제7기 사업총화보고,” 『로동신문』, 2021년 1월 8일.

참고문헌

1. 북한 문헌

1) 단행본

『경제사전』 1(평양: 사회과학출판사, 1985).

2) 논문

김영수, “국가기업리득금과 그 합리적 동원에서 제기되는 몇가지 문제,” 『경제연구』, 제1호(2004).

김정일, “주체의 사회주의경제관리론으로 튼튼이 무장하자,” 『김정일선집』 11권 (평양: 조선로동당출판사, 1997).

김충한, “가격과 생활비를 개정한 국가적 조치가 더 큰 은을 내게 하자,” 『근로자』, 제3호(2003).

리영근, “기업소 경영활동에서 변수입을 늘이기 위한 방도,” 『경제연구』, 제1호(2003).

오선희, “실리를 나타내는 지표의 합리적 리용,” 『경제연구』, 제3호(2003).

장성은, “공장, 기업소에서 변수입의 본질과 그 분배에서 나서는 원칙적 요구,” 『경제연구』, 제4호(2002).

정광영, “독립채산제기업소 화폐축적분배에서 중앙집권화와 경영상 상대적 독자성의 결합,” 『경제연구』, 제3호(2006).

——, “생산물의 원가저하는 독립채산제기업소 내부축적증대의 중요요인,” 『경제연구』, 제3호(2001).

허광림, “현 시기 원가공간의 합리적 리용에서 나서는 중요한 문제,” 『경제연구』, 제4호(2007).

정영범, “계획지표의 합리적 분담,” 『경제연구』, 제3호(2007).

한충석, “경제관리에서 소득의 옳은 리해와 적용에서 나서는 몇가지 문제,” 『경제연구』, 제1호(2006).

3) 신문

『내나라』, 2020년 9월 11일; 2020년 9월 15일.

『로동신문』, 2015년 2월 5일; 2019년 10월 21일; 2019년 11월 30일; 2020년 5월 10일; 2020년 11월 5일; 2021년 1월 8일; 2021년 1월 15일; 2021년 3월 9일.

『메아리』, 2020년 9월 9일; 2020년 10월 15일.

『민주조선』, 2021년 5월 2일.

『조선신보』, 2012년 1월 26일; 2012년 2월 10일; 2013년 5월 10일; 2013년 6월 7일; 2013년 6월 11일; 2013년 6월 19일; 2015년 8월 5일; 2016년 11월 2일; 2017년 11월 10일; 2017년 11월 13일; 2017년 11월 17일; 2017년 4월 10일; 2018년 6월 15일; 2019년 5월 4일; 2020년 7월 3일; 2020년 8월 31일; 2020년 9월 15일; 2020년 10월 5일; 2021년 2월 28일; 2021년 2월 3일; 2021년 3월 17일; 2021년 3월 21일; 2021년 3월 24일; 2021년 3월 9일; 2021년 7월 5일.

『조선의 오늘』, 2021년 3월 11일; 2021년 7월 25일.

4) 기타 자료

『우리식 경제관리방법』(2012, 2014, 2015년 교육자료).

조선중앙통신, 2019년 11월 11일; 2020년 12월 25일,

2. 국내 자료

1) 단행본

국가정보원, 『북한법령집』 상·하(2020, <https://www.nis.go.kr>).

김영희 외, 『메이드 인 코리아 북한을 휩쓸다』(서울: 북스힐, 2021).

김정홍, 『기술혁신의 경제학』(서울: 시그마프레스, 2011).

마홍(馬洪), 『사회주의 상품경제론(社會主義商品經濟論)』, 정광수 옮김(서울: 과학과사상, 1990).

박영자 외, 『북한 기업의 운영실태 및 지배구조』(서울: 통일연구원, 2016).

산업은행, 『2020 북한의 산업』(서울: KDB산업은행, 2020).

이석기 외, 『김정은 시대 북한 경제개혁 연구: ‘우리식 경제관리방법’을 중심으로』(세종: 산업연구원, 2018).

이석기·김창모·방현지·이승엽, 『북한의 기업』(서울: 산업연구원, 2014).

이석기·이승엽, 『2000년대 북한기업 현황: 북한 공식매체 분석을 중심으로』(서울: 산업연구원, 2014).

이종석·최은주·이영훈·김영희, 『제재 속의 북한경제: 밀어서 잠금해제』(성남: 세종연구소, 2019).

DPRK, *Voluntary National Review*, 2021, 『북한의 자발적 국가 검토 보고서』, 대북협력민간단체협의회 옮김(서울: 대북협력민간단체협의회, 2021).

2) 논문

유영구, “북한 기업소의 경영상 상대적 독자성 증대,” 『통일뉴스』, 2012년 2월 15일, 2월 22일, 3월 2일.

이영훈, “최근 10년간 경제제도 변화,” 『김정은 시대 경제정책: 101가지 질문·답변』(서울: 경남대학교 극동문제연구소, 2021).

이유진, “최근 북한의 국산화 현황과 전망,” 『KDB 북한개발』, 겨울호(2017).

전영선, “북한 최고 브랜드파워 상품은? 이제 북한도 브랜드 시대,” 『평화+통일』, 178권(2021), <http://webzine.puac.go.kr/tongil/>.

3) 신문

NK경제. <http://www.nkeconomy.com>.

An Analysis of Management Activities of North Korean Enterprises under the Socialist Corporate Responsibility Management System: Application of M. Porter's Value Chain Model

Lee, Young Hoon (SK Research Institute)

In this study, I apply Michael Porter's value chain model to analyze the management activities of North Korean companies under the implementation of the 'socialist corporate responsibility management system' measures. First, I analyze the features of the 'socialist corporate responsibility management system' in particular by comparing the corporate law as seen in the Kim Jong-un era against that of the past corporate management system. Second, I divide the management activities into two parts and six fields -- support activities (i.e., firm infrastructure, human resource management, technology development) and primary activities (i.e., procurement, operation, marketing) -- to specifically examine the current operation status and system change in the six fields. Third, I evaluate how the institutional changes relatively

improved or stagnated the competitiveness of companies and business activities, and draw significant implications that came as a result of the changes.

Keywords: Socialist Corporate Responsibility Management System, management activities of North Korean enterprises, Corporate Law of the DPRK, M. Porter's value chain.