

# CEO 대상 중소기업 이업종교류회 사례

박 노 국

상지대학교 시스템경영공학과

## A Study on the Interchanges of different Section of Industry

Park Roh Gook

### Abstract

In the country, already a 400 species and some Interchanges of different Section of Industry have been organized and a number of related industry come to a 4000 species.

In this study, we will be helpful to activity of Interchanges of different Section of Industry by concretely suggestion of the utility operation method of Interchanges of different Section of Industry in the many-sided point.

But in the present, Interchanges of different Section of Industry stay at a form of a friendly society as yet.

### 1. 서론

현재 우리나라에서 활동하고 있는 이업종교류회는 70년대 초에 갑자기 불어닥친 오일쇼크를 극복해 보고자 일본에서 시작된 이업종교류회로 중소기업들간 모임의 장을 통해 정보를 교환하고 새로운 사업을 창출하기 위한 목적으로 시작되었다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 이미 연구되어진 이업종교류회에 관한 일반적인 내용을 살펴보고 품질경영 및 지식경영을 이용한 이업종교류회 성공 사례를 제시하고자 한다.

우리나라 이업종교류회는 중소기업에서 이루어지고 있는 품질관리 활동 중 품질분임조활동(QCC)과 일맥상통한다고 할 수 있다. 품질분임조활동이 기업 내에서의 개선·혁신을 위해 분임원들이 모여 토론을 하는 것과 마찬가지로 이업종교류회는 업종이 다른 기업들이 모여 기업의 애로기술을 서로 토론하고 이와 유사한 환경에 있는 기업에서 문제를 해결해 주는 방법으로 이루어진다. 또한 기업이 갖고 있는 장점들을 서로 공유하고, 새로운 아이টে임을 공동으로 연구·개발하여 기술융합화를 통한 새로운 기업을 탄생시키는데 그 목적이 있다.

이업종교류의 의의는 기업경영상 서로 경쟁상대가 아닌 다른 업종의 기업들이 모여 하나의 그룹을 결성하고 각 기업(회원사)의 경영정보, 기술

자원 등을 상호 교류함으로써, 각 회원사간의 애로사항을 보완, 해결하고 회원 공동의 연구, 개발과제를 설정하여 새로운 사업영역을 지속적으로 창조해 나가는데 있다.

또한 교류회를 통하여 경영자의 정보력이 확충되며 다른 분야간의 융합화에 의하여 새로운 사업으로의 진출이 가능하게 됨으로서 중소기업의 경쟁력 강화와 산업구조의 고도화에 기여하는 중소기업체의 수평적 조직 활동이라고 할 수 있다. 일반적인 이업종교류회의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 교류그룹내의 원활한 정보교류가 이루어질 수 있도록 경쟁상대를 배제하기 위하여 1개 업종에 1개사로 제한된다.
- ② 교류그룹 활동에 있어서 회원의 자격은 서로 대등한 관계에서 자사의 의견을 결정할 수 있는 기업 경영자(이사·공장장 등)로 구성된다.
- ③ 교류모임의 참석률을 높이기 위하여 지리적으로 인접한 지역 내 기업으로 구성된다.
- ④ 그룹활동은 각 회원이 주체가 되어 회원 자발적으로 운영된다.
- ⑤ 각 회원간 상부상조에 입각한 Give & Take 정신이 기본이 된다.

## 2. 중소기업 이업종교류회의 유형

일반적인 이업종교류회의 유형을 분류하면, 그룹의 활동내용상 분류법과 성격, 기능상 분류법으로 크게 나눌 수 있다.

이업종교류회를 활동내용상으로 분류해 보면 정보교환형, 경영자원상호이용형, 신제품개발형으로 다시 세분할 수 있으며, 성격기능상 분류는 광장형과 조직형으로 세분할 수 있으며 각각의 특징은 다음과 같다.

- ① 정보교환형 : 정례회, 강연회, 견학회 등 회의를 중심으로 운영하여 회원 기업간의 경영, 기술정보를 교환하는데 주력한다.
- ② 경영자원상호이용형 : 회원이 갖고 있는 생산, 연구, 시험설비의 이용, 경영, 기술의 know-how 제공, 판로 공유, 인재파견 등을 실시한다.
- ③ 신제품개발형 : 회원의 개발자원의 제공하고 역할을 분담하여 공동 연구함으로써 단독으로 개발할 수 없는 신기술이나 신제품의 개발을 목표로 한다.
- ④ 광장형 : 회원수를 비교적 많게하여 입회, 탈퇴가 자유로우며, 인맥형성이나 정보획득을 목적으로 강연회, 세미나를 주 활동으로 하여 '친목회' 성격의 만남의 광장이라는 의미를 중요시한다.
- ⑤ 조직형 : 회원들이 분과회 등의 갖춰 특정 테마에 대하여 목표를 정하고 주로 새로운 사업분야로의 사업전개를 도모하는데 중점을 둔다.

이업종교류그룹의 초기 조직을 구성하는 방법은 크게 두 가지로 나누어진다. 하나는 7개 이상의 기업들이 모여 중소기업진흥공단에 이업종교류그룹의 참가를 요청하여 중소기업진흥공단이 이를 주선하여 교류회를 만들어주는 것이고, 또 하나는 주로 기존에 알고 지내는 기업 경영자들끼리 뜻을 모아 결성한 후 중소기업진흥공단에 교류그룹 등록을 하는 것이다.

교류그룹이 결성되고 나면 각 조직에서는 그 조직을 대표하는 리더(회장)와 간사(사무총장)를 선출하여 교류그룹의 의장 역할과 총무 역할을 수행토록 해야 한다. 교류그룹은 민주, 자유, 평등성을 갖춘 임의 조직이므로 리더가 독재형의 너무 강한 리더십을 발휘하는 것보다는 부드러운 환경을 조성하는 민주형, 조정형이 바람직하다.

그 다음에 실질적인 운영을 담당할 조직(사무

국)을 갖추어야 하는데, 초기에는 간사가 대행해도 무방한 경우가 많다. 구체적인 목표가 설정되어 추진할 경우에는 전담요원을 두어 사무처리 및 연락 역할뿐만 아니라 교류그룹 활동의 기획, 관리를 담당토록 해야 한다.

각 교류그룹은 직접 기업을 경영하는 경영자들이 모인 조직이기 때문에 이업종간 교류시 의견을 절충하거나 조언을 구할 수 있는 전문지식을 가진 전문가가 필요한 경우가 많게 된다. 이 경우 대부분 인근 대학교수, 세무사, 법무사 등의 전문가 집단이 '이업종교류 전문가' 자격으로 이와 같은 역할을 대행하게 된다.

첫 번째 단계는 교류그룹 결성 단계로서, 1업종 1개 기업을 원칙으로 하여 이업종교류 필요성을 확고히 인식한 중소기업 경영자를 중심으로 활동 목표를 정하고 적정 참가인원을 고려하여 이업종교류그룹을 결성한다. 일반적인 참가인원은 10~20개 기업이 적당하다고는 하나 교류그룹 성격에 따라 그 이하 또는 그 이상이어도 문제가 되는 것은 아니다.

두 번째 단계는 상호 교류단계로서, 회원 상호간에 신뢰기반을 구축하고 정보와 인적교류가 이루어지는 단계이다. 교류가 원활하게 진행되기 위해서는 우선 회원 상호간의 신뢰감 형성이 매우 중요하므로 전체 회원이 참석하는 모임을 자주 가져 상호 친목을 도모하는 것이 중요하다. 이 단계에서는 주로 일반적인 친목단체의 성격을 띄는 것이 일반적이다.

좀 더 발전적인 교류그룹에서는 매월 1회 이상 정례회를 개최하여 각 사가 보유하고 있는 경영, 기술 자원의 공개를 통한 상호이용을 도모하고 회원사의 공장견학, 외부인사의 초청강연회 및 세미나의 개최를 실시하기도 하며 분과회의 구성, 운영 및 타 그룹과의 교류 등을 통하여 다양한 정보 및 Know-How를 활용하기도 한다.

세 번째 단계는 제품(상품) 개발단계로서, 교류 활동을 하는 도중에 연구조사 및 제품개발 테마가 결정되었을 경우에는 구체적인 실행계획을 수립하여 공동으로 추진하게 된다. 물론 이 경우 모든 회원의 참여가 바람직하나 그렇지 못할 경우 소모임(분과회) 단위별로 제품개발을 추진할 수도 있게 된다.

네 번째 단계는 사업화 단계로서, 새로운 사업을 본격적으로 전개하는 단계이다.

다섯 번째 단계는 시장화 단계로서 개발된 제품을 시장에 내놓는 단계이다.

### 3. 이업종교류회 활동의 효과

이업종교류회 활동을 통한 효과로는 여러 가지가 있으나 크게 다음과 같은 6가지로 설명될 수 있다.

#### ① 유익한 정보의 입수

그룹활동을 통하여 얻은 정보, 기술, Know-How는 이질적이고도 다양하며, 의사결정권이 있는 기업경영자로부터 나온 실제 경험에 근거한 것이므로 즉시 활용될 수 있는 유익한 정보인 경우가 많게 된다.

#### ② 인적 NET-WORK 확대

이업종교류회 회원간의 교류는 물론 타 이업종교류그룹과의 교류를 통하여 이제까지 대면관계나 거래관계가 거의 없었던 인적 NET-WORK(인맥)가 구축되어 판로 확대 등 Business기회가 확대된다.

#### ③ 경영자의 자질 향상

다른 분야에 종사하는 기업경영 경영자와의 교류(의견교환)를 통하여 발상의 전환을 기할 수 있고 다양한 경영방침이나 경영전략을 접함으로써 사물을 보는 방법이나 사고방식이 새로이 개발되어 경영자로서의 자질이 향상되게 된다.

#### ④ 문제해결능력의 강화

기술이나 설비, 인력 등의 경영자원이 부족하여 독자적으로는 해결하기 어려운 과제를 회원 기업이 보유하고 있는 제반 자원을 활용하여 해결할 수 있는 기회를 얻게 된다.

#### ⑤ 자사의 수준을 객관적으로 파악

자사의 공개 및 타사의 자연스러운 견학을 통하여 자사의 장점, 단점, 경영 및 기술의 수준 등을 비교 검토할 수 있게 되어 경영개선점의 도출과 경영계획의 수립에 참고할 수가 있게 된다.

#### ⑥ 신 사업으로의 진출

그룹내 회원기업과 융합화(이업종간의 기술결합, 신제품, 신기술의 개발, 새로운 판로의 개척, 자본제휴 등)를 통하여 신 분야로의 전개가 가능하게 된다.

이상으로 이업종교류에 대한 개괄적인 사항에 대해 기존문헌을 통해 살펴보았다. 그러나 서론에서도 언급하다시피 국내에 이업종교류회가 도입된지 10년이 지났으나 이직도 일본에서 도입된 기본적인 취지인 기술 융합화를 통한 신사업, 신제품개발에 관한 실적은 매우 미미한 실정이다.

일부 교류회에서 몇몇 회원사의 관심을 바탕으로 융합화에 성공한 사례가 있으나 전체적

인 관점에서 보면 그 구성비율은 극히 저조한 편이라고 할 수 있다. 아직까지는 대부분 친목모임 성격의 교류회를 벗어나지 못하고 있는 느낌이다.

### 4. 이업종교류회의 효율적 운영제안

이에 본 장에서는 이업종교류회를 효율적으로 운영되기 위한 몇가지 제안을 하고자 한다.

첫째, 양적팽창을 위해 회원사를 늘리기 보다는 양질의 회원을 확보할 수 있도록 노력을 기울여야 한다. 미국의 유명한 컨설턴트는 기업경영에서 가장 중요한 것이 3가지 있는데 첫째도 사람, 둘째도 사람, 셋째도 사람이라고 강조하고 있다. 모든 조직을 운영할 때는 반드시 적정 인원의 사람이 필요하게 되나 그 사람이 누구이냐에 따라 그 조직의 운명이 결정되게 때문에 회원 구성시 그 구성원의 선택은 매우 신중을 기해야만 한다.

둘째, 가능한 한 빨리 친목모임 성격을 벗어나야 한다는 것이다.

대부분의 경영자들은 많은 사회적 Informal 한 조직에 가입되어 있다. 특히 친목 모임 성격의 모임은 헤아릴 수 없을 정도로 다양하게 조직되어 있는 것이 일반적이다. 만약 이업종교류회가 신사업의 전개나 신제품의 개발로 이어지지 못하고 친목모임의 정도에 계속 머무르게 된다면 금방 싫증을 느끼게 될 것이기 때문이다.

이를 해결하기 위한 방법의 하나로 모임의 장소를 식사를 겸할 수 있는 장소로 선택하지 않는 방법이 있다. 철저하게 회원사를 방문하여 전반적인 애로사항에 대해 토의하고 그 회원사의 기술적 장단점들을 보고 듣고 배움으로써 다달이 새로운 지식을 쌓아간다면 좀 더 발전적인 교류회로 성장시킬 수 있을 것이다.

셋째, 새로운 사업영역을 창출해야 한다.

이업종교류그룹에 참여하는 경영자들은 크게 두 가지의 경우로 대별되기도 한다. 하나는 친목모임 성격에 의미를 두어 매달 1회 정도 주위의 친분이 있는 경영자들과 허심탄회한 저녁식사를 나누는 정도로 생각하는 경우이고, 또 하나는 이업종교류회의 성격에 맞게 신 사업 아이디어를 찾거나 신규사업 투자를 위한 정보 획득을 목적으로 참가하는 경우이다.

후자의 경우 매우 바람직한 현상이나 실체는 전자의 경우가 대부분을 차지하고 있는 것이 우리나라의 현실이기도 하다. 그래서 이업종교류회원의 탈퇴 및 가입이 많이 일어나기도 한다. 그러

나 지속적으로 그 교류회가 발전하기 위해서는 소모임 중심이든 교류회 전체가 움직이든지 공동의 관심사가 될 수 있는 신규사업을 빠른 시간내에 만들어야 한다.

그래서 교류회의 주된 안건이 공동투자한 사업이나 공동 연구하여 신규개발된 상품(제품)중심으로 전개되어야 한다. 일상적인 저녁식사 자리가 아닌 투자, 연구와 관련된 토의가 진지하게 이루어질 때 이업종교류의 본연의 취지가 되살아나리라 생각된다.

넷째, 교류 그룹 내에 소모임을 만들어 활성화해야 한다.

회원수가 15명을 초과하는 경우에는 회원간에 소식을 접하거나 구체적인 경영상의 애로사항을 협의할 만한 상황이 안되기 마련인데, 이 때에는 관련업종이나 평소에 친분이 있는 회원들끼리의 소모임을 갖는 것이 매우 중요하다.

소모임이라는 것이 무조건 이업종교류를 위한 모임의 성격이라기 보다 회원상호간 관련을 더 갖기 위한 것으로 인식하는 것이 좋다. 동창회, 시민단체, 레저클럽 등에 동시에 가입하여 활동하는 경우 공동의 관심사가 하나 더 생기는 것이기 때문에 더욱 더 친밀감을 유지할 수도 있을 것이다.

이 소모임 중심으로 신사업을 개발하거나 신규사업에 공동투자하는 등의 영역을 계속적으로 확대해 나간다면 더 없이 좋은 일일 것이다.

다섯째, 교류회원간 기업경영에 보탬이 되어야 한다.

많은 회원사들이 교류회에 와서 각 기업에서 겪고 있는 경영상 애로사항에 대해 얘기하거나 토의하는 것을 꺼리는 것을 볼 수 있는데 이는 빨리 시정되어야 할 것으로 보여진다. 경영홍보를 위해 교류회에 참가한다라는 인상을 남길까 우려하는 것으로 보여지는데 이는 교류회의 발전에 도움이 되지 않을 것 같다.

각 이업종교류회 회원사간 업무를 주고 받으며 상호 도움 받을 수 있다면 매우 유익한 일이다. 가능한 일이라면 요즘 각광받고 있는 '비투비'(B2B)의 경우를 이업종교류회 회원사간에 적용한다면 매우 바람직한 일이 될 것이다.

전국적으로 3,000여 개가 넘는 기업들이 가입되어 있는 이업종교류회는 그 숫자만으로도 엄청난 마켓 포인트(Market Point)를 가지고 있다고 볼 수 있다.

따라서 교류회 모임 때에 정기적으로 기업경영상의 애로사항을 서로 토의하고 도움을 줄 수 있

는 분위기로 점진적으로 전환해 나가야 할 것이다. 그럼으로써 이업종교류회를 통해 기업 내 각종 문제를 해결함은 물론 이를 계기로 이업종교류회가 활성화되는 계기가 될 수도 있을 것이다.

여섯째, 인근에 있는 기업경영 전문가들을 참석시키는 것이다.

어느 지역이나 대학이 있게 마련인데, 각 대학에 재직하고 있는 대학교수중에서 이업종교류회에 도움이 될 수 있는 분들을 교류회에 참석시켜 제반 경영상의 애로사항에 대한 자문을 받을 수도 있으며, 훌륭한 인재들을 손쉽게 확보할 수 있는 기회도 될 수 있다.

또한 세무사, 변호사, 변리사 등을 수시로 자문단으로 위촉하여 경영상의 애로사항을 협의, 토의할 수 있다면 매우 창조적인 이업종교류회가 될 수 있을 것이다.

일곱째, 중요한 관심사항에 대해 세미나 등을 수시로 개최하는 것이다.

사회가 다양해지고 소비자의 욕구가 구체화됨에 따라 열심히 탐구하고 연구하지 않는 기업경영자는 기업경영상 많은 애로를 겪게 될 것은 자명한 일이다. 중요 관심사항에 대해 연구하고 탐구하여 예측불가능한 미래에 대한 대비를 철저히 해야만 한다. 이를 게을리 한다면 자기 가치를 높여가는 신지식인이라고 할 수 없을 것이다.

세미나, 토론회는 특정 주제를 정해 놓고 미리 준비한 준비자가 발표를 하고 이에 관해 토론을 하는 것이 일반적인 방법이다. 이 경우 경영자들이 직접 세미나 준비하기가 쉽지 않을 경우 인근의 전문가 집단(교수, 변호사, 세무사 등)에 의뢰하여 세미나를 준비하여도 좋을 것이다.

일반적으로 경영자들은 새로운 지식 습득의 욕구는 많으나 그 욕구에 비해 지식습득 기회는 많지 않은 듯 하다. 이와같은 지식습득 욕구를 세미

<표 1> 이업종 교류회 참여 기업 현황

내 용	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
기계 금속 분야	12	34.3	34.3	34.3
전기 전자 (의료기기) 분야	6	17.1	17.1	51.4
토목 건설 환경 분야	7	20.0	20.0	71.4
기타 (IT, 세무사, 법무사)등	10	28.6	28.6	100.0
합 계	35	100.0	100.0	

<표 2> 이업종 교류회 기업 참여 기간

내 용	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
10년 이상	12	34.3	34.3	34.3
5년 이상 ~ 10년 미만	16	45.7	45.7	80.0
2년 ~ 5년 미만	7	20.0	20.0	100.0
합 계	35	100.0	100.0	

<표 3> 이업종 교류회 참가이유

내용	빈도	퍼센트
인적교류 및 정보교환	29	82.9
참가기업의 발전을 위해	22	62.9
공공기관과의 정보공유	9	25.7
경영기법의 개선	7	20.0
기업의 프로세스 개선	5	14.3
경영자원의 상호이용	23	65.7
제품의 공동개발	13	37.1
판로개척 등	2	5.7

나를 통하여 충족시켜 나가는 것은 '공부하는 이업종교류회'의 좋은 본보기가 될 것이다.

여덟째, 정부기관이나 시,군 공무원들을 반드시 참석시키는 것이다.

우리나라의 이업종교류회의 경우 대부분 특별회원 자격으로 중소기업진흥공단의 이업종교류회 담당자나 시청이나 군청의 기업지원 관련부서 공무원들이 편성되어 있으나 이업종교류회의 적극적인 참가 요청이 없는 경우 손쉽게 참가할 수 없는 경우도 생기게 된다. 이와같은 일을 방지하기 위해 각 이업종교류회의 사무총장은 특별회원의 참가를 적극적으로 권유하여 회원들의 기업경영상 애로사항 해결에 도움을 줄 수 있도록 해야 할 것이다.

정부나 관련 자치단체의 공무원들과 직접 협의하여 사업상의 애로사항을 해결하는 것은 매우 유익한 문제해결 포인트가 될 수도 있기 때문이다.

## 5. 중소기업 이업종교류 구성 사례

현재 강원도에서 활동 중인 이업종 교류회는 원경 이업종교류회를 포함하여 2개 단위 교류회로 구성되었다. 그 중 원경이업종 교류회는 96년 8월 전국최초로 대학이 주체가 되어 교류회를 결성하였다. 다른 이업종교류회와 마찬가지로 결성된지 1년간은 회원사간 단합을 목적으로 회원사

간 현장방문을 통해 기업의 애로기술·경영을 해결하고, 한편으로는 기업운영 전문가(교수·컨설턴트 등)를 초청하여 기업경영에 도움이 되는 강좌를 월 1회 실시하고 있다.

<표 4> 이업종 교류회 참여 기업 가입 동기

내 용	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
중소기업 진흥공단의 권유	14	40.0	40.0	40.0
기존 이업종 회원사 권유	16	45.7	45.7	85.7
지인으로부터 권유	3	8.6	8.6	94.3
홍보매체를이용한 경우	2	5.7	5.7	100.0
합 계	35	100.0	100.0	

이업종교류회의 발전을 위해서는 지역 기업체간의 모임으로 구성되기 보다는 인근 대학 및 연구소의 참여가 이루어 질 때 보다 발전적인 모임이 될 수 있다.

대학의 참여가 활발히 이루어 질 경우, 대학의 전문가(교수)를 수시로 기업경영에 필요한 전문강의를 부탁할 수 있으며, 대학(교수)은 기업의 현실을 경영자와 토론함으로써 애로사항을 정확히 인식할 수 있고, 기업은 인근 대학의 인적·물적 자원(교수·학생·연구장비 등)을 활용할 보다 쉽게 얻을 수 있게 된다.

## 6. 결 론

국내에 이업종교류회가 소개된 지 이미 10여년이 지나고 있고, 가입되어 있는 이업종교류회만도 400여 개에 이르고 활동중인 기업체 수만도 4000여 개 기업에 이르고 있으나, 아직까지 대부분의 교류회가 친목모임 성격에 머물고 있는 것이 현실인 것 같다.

먼저 이업종교류회가 성공적인 모임으로 발전하기 위해서는 그룹결성에서부터 보다 적극적으로 참여하는 기업들이 회원으로 참여해야 할 것이며, 지역에 있는 기업-대학-지자체의 상호 협력이 무엇보다도 필요하다.

본 연구에서는 이와 같은 이업종교류회가 좀더 발전적으로 유지 지속되기 위한 여러 가지의 방안들을 살펴보았다. 본 연구에서 제시한 방법들을 적절히 응용하여 적용한다면 매우 창조적이고

의미 있는 이업종교류회로 거듭날 수 있을 것이라 확신한다.

## 7. 참고문헌

1. 일본기업공제협회, 21세기미래경영전략 이업종교류, 창해, 1998
2. 강원이업종교류연합회, 강원이업종교류지침서, 1999
3. 중소기업진흥공단, 전국이업종교류연합회, 2000년도 전국이업종교류그룹 회원명부
4. 중소기업진흥공단, 전국이업종교류연합회, 1999년도 전국이업종교류그룹 회원명부
5. 중소기업진흥공단, 전국이업종교류연합회, 1998년도 전국이업종교류그룹 회원명부