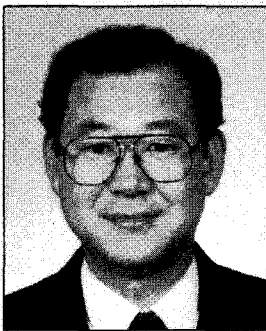


# 대기업과 중소기업의 협력방안



백낙기

산업연구원 연구위원

## 협력의 개념 및 필요성

대기업과 중소기업의 관계는 흔히 경쟁과 협력 관계로 일컬어지고 있지만 산업구조가 고도화 될 수록 분업관계가 보다 세분화됨으로써 경쟁보다는 협력관계의 중요성이 커지게 된다. 우리 나라 중소기업이 70년대 후반 이후 급속한 성장을 하게 된 것도 중화학공업이 발전하면서 하도급거래가 크게 확대된 데에 힘입은 바가 크다.

그러면 대기업과 중소기업간 관계에 있어서 협력이 갖는 의미는 무엇인가?

양자간 협력이 주로 도급거래를 통해 이루어진다고 볼 때, 이는 곧 도급구조의 발전을 뜻하는 것이라고 볼 수 있다. 그리고 도급구조의 발전이란 도급거래에 있어 본질적 특성으로 내재되어 있는 거래 당사자간의 비대등적(非對等的) 교섭력의 격차 축소 과정이자 협력관계의 심화를 통한 상호이익 창출의 확대 과정을 의미한다고 볼 수 있다. 이같은 관점에서 볼 때, 하도급거래의 확대가 그 동안의 우리 나라 제조 중소기업의 양적(量的) 성장에는 크게 기여했다고 평가될 수 있지만 질적(質的) 성장을 시현하는 데에는 미흡했다고 할 수 있다.

대기업과 중소기업간 협력을 통한 공영(共榮) 관계의 형성이 절실히 요구되는 이유는 또 있다. 정보화 사회가 진전되어 가면서 정보·지식집약적 중소기업의 소프트한 경영자원과 정보관련기기의 생산, 즉 하드부문을 담당하는 대기업간의 협력이 상호 발전을 위해 더욱 중요해지고 있기 때문이다.

그러나 이같은 산업구조 및 경영환경의 변화에 발맞추어 양자간의 관계가 실질적인 협력·공영관계로 발전해 나가기 위해서는 무엇보다도 상호

인식의 전환을 통해 신뢰관계가 새롭게 구축되어져야 할 것이다. 하도급거래에 있어서 납품대금 결제관행의 개선이 이루어져야 되고, 양자간의 협력형태도 거래량 위주에서 기술·정보협력, 자본협력 등 질적인 협력이 강화되는 방향으로 발전되어 나가야 한다. 이같은 협력관계를 통해 조립대기업이 독자모델 개발이나 신기술의 상품화를 성공적으로 추진하기 위해 필요한 양질의 부품이나 기계설비 등을 중소기업이 경제적으로 공급할 수 있는 수준이 되었을 때 진정한 산업구조의 선진화가 이루어지게 된다고 볼 수 있기 때문이다.

### 협력관계의 발전과정 및 촉진요인

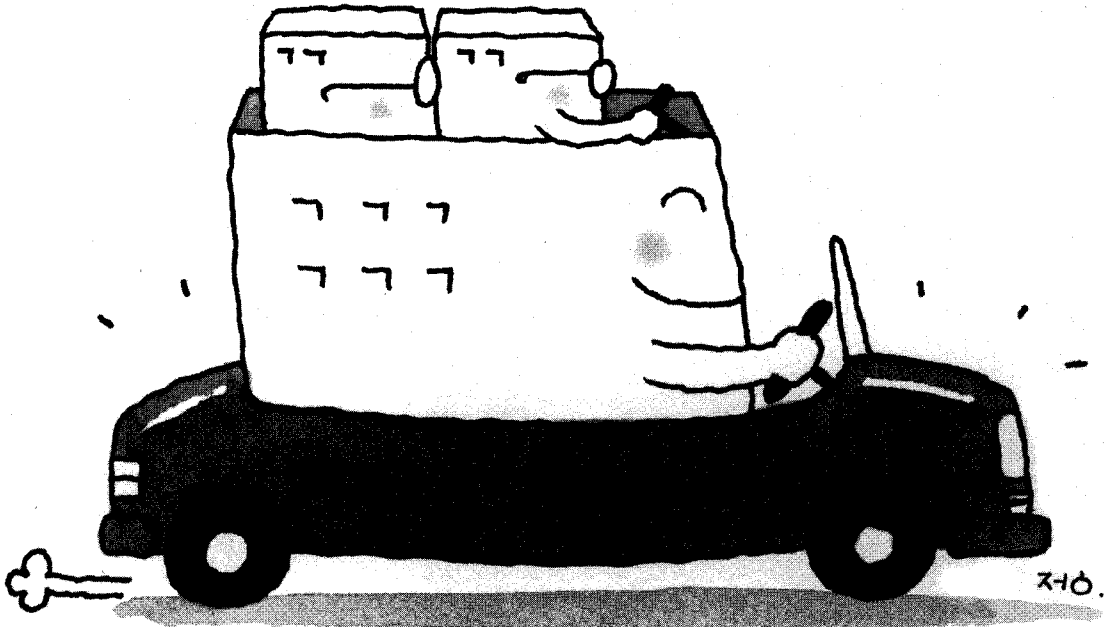
우리 나라의 경우 단순 임가공(賃加工) 형태의 하도급거래에서 벗어나 계열관계를 통한 본격적인 하도급거래가 확대되기 시작한 것은 전자, 자동차 등과 같은 대규모 조립산업의 발전이 본격화된 1980년대, 특히 1980년대 중반 이후부터라 볼 수 있다. 제조업부문 중소기업의 판매액에서 하도급 판매액이 차지하는 비중이 1980년의 25.6%에서 1985년에는 39.0%로, 그리고 1990년과 1994년에는 각각 53.4%와 70.2%로 증대된 것이 이같은 도급조직의 발전 추이를 보여주고 있다. 제조업부문에서의 중소기업 비중이 부가가치 기준으로 1980년의 35.2%에서 90년에는 44.3%로, 그리고 94년에는 49.2%로 제고될 수 있었던 것은 이같은 하도급거래의 확대에 힘입은 바가 큰 것으로 평가되고 있다.

하도급거래의 확대가 이처럼 중소기업의 성장에 기여한 바는 매우 크지만, 그 과정에서 하도급 중소기업의 내실있는 성장으로까지 연결되

지 못했다고 볼 수 있다. 그 이유는, 우선 비대등적 교섭력의 격차가 여전히 큰 수준이고, 대금결제와 관련된 불공정거래도 관행화된 부분이 많으며, 더욱이 이같은 현상이 그 동안 별로 개선되어 오지 않았다는 점을 들 수 있다.

이처럼 하도급 중소기업들의 교섭력이 취약한 것은 기술력의 취약, 규모의 영세성 등에 기인하는 부분이 크지만, 그 동안의 도급거래 확대 과정에서 형성된 도급구조상의 문제점에 기인하는 부분도 크다는 점을 지적할 수 있다. 우리 나라 하도급 거래구조의 특성이라 볼 수 있는 장기·전속적 거래구조가 하도급 중소기업의 안정적인 수요 확보와 성장에 기여한 부분은 매우 크다고 볼 수 있지만, 그 과정에서 발주 대기업의 수요독점적 지위가 강하게 작용하였고, 이같은 도급거래구조가 일본의 경우에서 처럼 협력관계를 심화시키는 방향으로 발전되지 못하고 발주 대기업의 지위 남용에 의한 불공정 하도급거래가 문제가 되는 거래구조로 작용해 왔다고 볼 수 있다.

우리 나라 도급거래 구조가 지니고 있는 또다른 문제점으로는 거래구조의 수직적 중층성이 약하다는 점이다. 이에 반해 일본의 경우는 이미 60년대 중반부터 납품단가의 절감을 위해서 집중 발주와 지원을 통해 1차 하청기업이 규모의 경제를 달성하도록 하여 생산비를 절감케 하여 왔다. 그리고 그 과정에서 경쟁력이 취약한 1차 하청기업이 2차 하청기업으로 전락하면서 중층적 계열구조가 형성되어 왔다. 하도급 분업구조가 잘 발달된 자동차 산업의 경우를 보면, 일본의 완성차업체들은 1차 하도급 거래관계에 있던 수탁기업중 기술수준이 높고 제품개발력이 뛰어난 소수의 중견업체에게 발주를 집중함으로써 거래비용을 축소하고, 1차 하도급업체의 전문화·



대형화를 유도하여 장기·계속적인 거래를 갖는 하도급 분업구조를 구축하였다.

이같은 과정을 통해 일본 완성차업체들은 장래성이 있는 소수 정예화된 1차 하도급업체를 대상으로 단위부품(unit)의 발주를 확대하여 규모의 적정화를 보장하여 줌과 아울러 독자적인 기술개발과 관리능력을 함양할 수 있도록 자금, 기술지원 등을 실시하였다. 특히 하도급기업에 대한 발주방식과 관련하여 완성차업체들은 한 부품을 복수의 업체로부터 공급받는 병주발주(並注發注)를 원칙으로 하되, 특정 부품업체가 보유한 생산설비 및 기술을 바탕으로 다수의 부품을 공급할 수 있도록 복수발주방식을 도입하였다. 이는 특정 부품의 기술이 특정 업체에 의해 독점될 위험에 대비하는 한편 사고 등으로 인해 공급능력이 감소할 경우 대체 공급자를 준비할 수 있도록 할

수 있을 뿐만 아니라 부품업체가 규모의 경제를 실현하지 못할 경우 범위의 경제를 실현할 수 있도록 하기 위함이었다.

이제 우리 나라의 대기업 - 중소기업간 협력관계도 수직적 계열구조의 형성을 통한 도급거래의 양적 확대가 중심이 된 협력관계에서 자율적 협력기반의 구축을 통해 질적인 협력관계를 심화시키는 방향으로 발전되어져야 한다. 이는 곧 양자간의 상호 분업적 협력관계가 단순하청에서 계열관계로 발전한 데 이어 품질개선 및 공동기술개발 등과 같은 개발협력을 강화하는 방향으로 확충·발전되어 가는 것을 의미한다. 이같은 발전 과정을 통해 중소기업은 대기업의 고급화, 전문화된 부품수요에 부응하여 전문기술의 축적과 개선을 이루어감으로써 궁극적으로 중소기업의 구조고도화를 촉진할 수 있게 되고, 도급형태 및

협력의 개념도 변화되어 갈 것이다. 위탁기업의 부품 발주동기도 수탁기업의 저렴한 생산비와 생산설비를 활용하고자 하는 도급거래보다는 원가 절감, 품질관리, 적기조달, 개발협력 등 조립-부품기업간 협력을 통한 전략적 조달의 중요성을 강조하는 쪽으로 변화되어 갈 것이다.

비록 도급거래가 본질적으로는 상업적 이익에 기반을 둔 거래관계이긴 하지만 장기·계속거래 관계 속에서 형성되는 협력관계의 유형에 따라 그 성과가 다를 수 있다는 점은 일본 자동차산업의 사례가 잘 보여주고 있다. 이는 우리 산업의 경쟁력 강화 차원에서 앞으로 조립대기업과 부품중소기업의 협력관계가 어떻게 발전되어 나가야 하는 것과 관련하여 시사하는 바가 매우 크다. 긴밀한 협력관계의 구축에 따른 성과는 대기업에게는 품질향상과 불량률 저하, 그리고 납품단가의 절감효과로 나타나고, 중소기업에게는 안정성장과 기술 축적의 진전으로 나타날 것이기 때문이다.

### 협력실태 및 문제점

대기업과 중소기업간 협력형태는 크게 금융지원, 기술협력, 경영지도, 자본협력, 대기업사업의 중소기업 이양, 소사장제(小社長制) 도입 등, 여러 형태를 통해 이루어질 수 있으나 기본적으로는 도급거래를 중심으로 상호 연계성을 가지고 이루어진다고 보아야 할 것이다.

이같은 차원에서 볼 때, 우리나라의 경우 도급조직이 양적으로 크게 확대되어 온 것과는 달리 도급거래 과정에서 위탁기업이 수탁기업에 제공하는 지원은 매우 미흡한 상태에 머물러 있다고 볼 수 있다. 전체 수탁기업의 약 66%(1992년)는 위탁기업으로부터 아무런 지원도 받고 있지

않는 것으로 나타나고 있으며, 판매대금의 외상 결제 비중도 65~70%(92~94년) 수준에 이르고, 결제기간 또한 60일 이상의 장기인 경우가 70~85%에 달하고 있는 실정이기 때문이다.

일본의 사례에서 볼 수 있듯이 장기·전속적 도급거래 구조는 도급거래가 이루어지는 원인중의 하나라 볼 수 있는 전속자산(specific asset)의 확보와 유용한 활용에 효과적이며, 그 과정에서 긴밀한 협력관계가 형성되어질 수 있는 가능성이 높은 거래구조인 것으로 평가되고 있다. 그럼에도 불구하고 우리의 경우 그렇지 못한 이유는 도급분업이 확대되어 온 과정상의 특성에 기인하는 부분이 크다고 보아야 할 것이다. 즉 조립대기업이 먼저 육성·발전되고 그 뒤에 부품중소기업이 육성되는 과정에서 우리 나라의 조립대기업들은 핵심부품 등 고부가가치제품은 자체 생산하거나 자본계열사 설립을 통해 조달하고, 표준화된 부품을 중심으로 저가 생산이 가능한 제품이나 공정만을 하도급 중소기업에게 외주를 주는 형태로 도급거래 구조가 형성되어 왔기 때문이다. 따라서 조립대기업의 하도급 중소기업에 대한 지원도 안정적인 부품 공급의 확보와 품질보증 차원에서 필요한 최소한의 기술지도나 자금 지원에 국한되어 왔다고 볼 수 있다.

이처럼 도급거래와 관련하여 모기업측이 수급기업에 제공하는 지원이 전체 도급거래 및 전체 수급기업을 대상으로 볼 때는 아직 미미한 수준에 머물고 있지만 수탁기업체협의회를 구성·운영하고 있는 대기업과 그 협력기업간에는 최근 들어 협력관계가 크게 개선되고 있는 것으로 나타나고 있다. 납품대금에 대한 현금결제 비중이 늘어 나고, 어음 결제기간도 단축되는 경향을 보이고 있다. 또한 대기업들의 수급기업에 대한 지

원도 최근 괄목할 만 하게 늘어 나고 있는 것으로 조사되고 있다.

이처럼 협력관계를 심화시키고자 하는 움직임이 강화되고 있는 것은 무엇보다도 대내외적으로 경쟁이 치열해지고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 기업활동의 세계화와 이에 따른 기업간 경쟁이 전세계적으로 심화되는 것에 대응하여 기업들이 기술경쟁에 뒤지지 않고, 제품의 고객지향성을 높이기 위해 조직의 신축성을 극대화시키는 한편 부품조달망을 좀 더 효율적으로 구축하고자 하는 움직임을 강화시켜 나가고 있기 때문이다. 그리고 기업들의 이같은 노력은 구체적으로 연구개발에서 생산활동에 이르기까지의 모든 과정에서 기업간 협력과 제휴를 활발히 추진하고, 하도급생산망을 효율적으로 활용하고자 하는 형태로 나타나고 있다고 볼 수 있다.

따라서 이처럼 협력여건이 성숙되고 있는 점을 감안, 협력의 전제조건이라 할 수 있는 공정한 하도급거래 질서를 확립하는 한편 하도급 중소기업의 기술력 향상과 규모의 영세성 극복을 위한 대책 등을 실효성 있게 추진해 나가는 것이 중요하다.

## 협력 강화방안

이제 우리나라의 도급조직은 양적인 확대보다는 효율성 제고가 중시되어야 하는 단계에 와있다고 볼 수 있다. 개방화·국제화가 급속도로 진전되는 과정에서 국내 도급조직이 위축되는 것을 방지하고, 세계시장에서의 치열한 경쟁에 대응하기 위해서는 하도급 중소기업의 경쟁력 강화와 더불어 대기업과 중소기업간 협력관계도 품질개선 및 공동기술개발, 자본협력, 금융협력 등과

같은 개발협력을 강화하는 방향으로 심화되어져야 한다.

그러나 대·중소기업간 협력관계에 있어 간과되어서는 안될 점은 양자간의 질적 협력관계의 발전이 정부의 정책적 개입을 통해 이루어질 수 있는 부분은 매우 제한적이라는 점이다. 무엇보다도 대·중소기업간 협력은 기본적으로 상업적 거래에 기초하여 이루어진다는 점에서 양자간의 상호신뢰와 자발적인 참여에 의하여 확대·심화되는 것이 바람직하기 때문이다. 따라서 정부의 정책은 공정한 하도급거래 질서의 확립에 중점을 두고서 양자간의 협력관계가 자율적으로 심화될 수 있도록 간접적인 유도방식을 전개해 나가는 것이 바람직하다고 본다.

대 - 중소기업간 협력이 양자간의 상호 이익에 기초하여 자발적인 참여를 통해 확대·심화되는 것이 바람직하긴 하지만 지금까지의 대·중소기업간 계열관계의 발전과정을 살펴볼 때 대기업의 적극적인 참여와 지원이 없이는 상호 신뢰관계의 축적이나 협력관계의 심화를 기대하기도 어려운 것이 현실이다. 중소기업의 기술력 향상을 위해서는 이에 필요한 자본축적이 가능하도록 중소기업의 생산성 향상분에 대한 합리적 배분이 납품단가 결정시 반영될 수 있도록 하는 것 등과 같은 대기업측의 미래지향적 태도 변화가 이루어져야 되며, 제품개발 초기 단계에서부터 중소기업을 참여시키는 Design-in 방식을 적극적으로 전개하는 것도 필요하다.

따라서 이같은 차원에서 대기업의 중소기업 지원이 활성화될 수 있도록 하는 유인제도의 마련은 그 효과가 클 것으로 보인다. 우선 대기업측의 관심이 클 것으로 기대되는 분야로는 자본참여를 들 수 있다. 대기업의 중소기업에 대한 자

본참여는 부품의 공동개발에 따른 위험의 분담 (risk sharing)을 통해 협력중소기업의 경영안정에 기여하는 한편 대기업의 기술과 정보력을 협력중소기업에게 실질적으로 파급시킬 수 있는 효과를 기대할 수 있기 때문에 앞으로 이를 적극 활성화시켜 나갈 필요가 있다.

이와 함께 대기업의 중소기업에 대한 지급보증이나 연계보증 지원이 보다 활성화될 수 있도록 하는 한편 대기업 자체자금에 의한 금융지원도 확대될 수 있도록 적극적으로 유도해 나가는 것도 필요하다. 특히 연계보증지원은 대기업에게는 큰 위험 부담이 없이 수탁중소기업의 담보부족을 보완해 줄 수 있는 한편, 신용보증기관의 입장에서도 연계보증을 받은 수탁중소기업의 신용상태가 상대적으로 우수한 것으로 입증됨에 따라서 연계보증제도를 보다 적극적으로 활용하려고 하는 유인이 크다고 볼 수 있다.

또한 대기업과 중소기업간의 기술협력 기반의 강화를 위해 양자가 공동으로 실시하는 기술개발을 비롯, 불량률 감소, 품질개선 활동 등에 대해서는 금융·세제지원을 강화해 나가야 할 것이다. 이와 관련, 이같은 기술협력의 활성화를 위해 대기업과 관련 협력기업들이 공동으로 기금을 형성할 수 있도록 권장하고, 이에 출연하는 금액에 대해서는 세제지원을 하는 방안을 검토할 필요가 있다. 또한 대기업의 협력기업에 대한 기술·기능인력의 장기 파견제 활성화를 위해 대기업의 파견기술자에 대해서도 자본재 생산 중소기업의 기술인력에게 제공하고 있는 소득공제 혜택을 부여하는 방안도 검토해 볼 필요가 있다.

한편 우리 경제의 국제화가 진전되면서 대기업 뿐만 아니라 중소기업의 해외진출도 급속히 증대되고 있는데, 특히 조립 대기업들의 해외진출은

국내 도급조직에도 매우 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이와 관련, 조립 대기업과 부품 중소기업간의 해외 동반진출은 중소기업의 성공적인 국제화 촉진을 위해서 뿐만 아니라 중소기업의 국제도급조직에의 참여를 촉진할 수 있다는 점에서 적극적으로 유도해 나갈 필요가 있다.

이같은 유인제도와 더불어 대·중소기업간 동반자적 관계의 조성을 위해 정부가 제도적 장치를 강화해 나가는 것이 필요한 분야도 있다. 여기에는 어음교부시 60일 초과 만기일까지의 할인료 지급이 이루어지도록 할인료를 어음발행가액에 원천적으로 포함시키는 것을 제도화시키고, 현금결제 확대를 위해 납품대금의 어음지급 비중을 50% 이내로 제한하는 등의 조치를 통해 하도급 거래대금의 결제관행을 개선해 나가는 일이에 해당된다고 볼 수 있다. 이와 함께 장기적으로는 어음대신 은행결제방식으로 전환해 나가는 조치 등이 검토되어야 할 것이다. 또한 중간재 및 자본재산업 육성정책을 중소기업과 대기업이 공동으로 참여하는 방식으로 강도있게 추진해 나가는 것도 대기업과 중소기업간 협력적 네트워크 구축에 크게 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

끝으로 현행 계열화제도 측면에서도 개선이 이루어져야 될 부분이 적지 않다. 무엇보다도 현재 36개 업종, 1,053개 품목으로 구성된 계열화 업종 및 품목 수가 과다하여 효과적인 운영이 어려울 뿐만 아니라 지원의 실효성 차원에서도 문제가 많이 제기되고 있다. 따라서 일본의 사례가 시사해 주듯이 대기업·중소기업간 기술분업이 활발히 이루어지고 있고 금융·세제지원이 요구되는 업종 및 품목 중심으로 지정계열화 업종 및 품목을 재조정할 필요가 있다고 본다. ■