

중소기업 · 하청거래에 대한 오늘의 과제

본 협회 조사부

본고는 글로벌화의 파고를 맞이하여 선진각국의 대규모기업이나 모기업들이 리스트럭처링(restructuring)이나 아웃소싱(outsourcing) 등을 강력히 추진하는 와중에서 중소기업이나 하청거래가 당면하게 되는 과제와 생존할 수 있는 전략이 무엇인가 등에 대하여 일본 공정취업협회가 발행한 “공정취업” (7월호)에 게재된 고조카츠지(居城克治)의 「중소기업 · 하청거래에 대한 오늘의 과제」를 업계에 참고가 될 수 있도록 요약정리한 것이다.

1. 중소기업과 하청거래의 경영환경

전후의 일본경제는 섬유산업으로 대표되는 경공업에서 시작하여 미싱·카메라 같은 경공업으로부터 철강·조선·석유화학 같은 대규모 중공업산업으로 발전하고 현재는 자동차·전자공학과 같은 고도의 기술과 대량생산형의 산업이 성장의 견인차 역할을 하고 있다. 그러나 1980년대 이후 자동차·전기·전자공학·기계산업 등은 국내시장과 수출면에서 성장의 한계를 보이기 시작했다.

21세기에 일본제조업이 당면한 최대 문제점은 이러한 대규모 리딩 인더스트리의 성숙화를 보완해 나갈 차세대의 성장산업을 육성하지 못한 것이라는 데 있다. 또한 지금까지 국내 생산기능의 태반을 차지하고 있던 일본기업이 세계의 주력시장에서 생산거점을 구축하기 시작하는 등 글로벌화를 추진하고 있으며 세계적 규모로 생산체제의 재편성이 전개되고 있다.

이러한 대기업군의 생산전략의 전환은 제조업 각 부문에서 생산활동을 뒷받침해 온 중소기업이나 하청거래의 공동화 문제와 더불어 수많은 중소기업군의 생존에 영향을 미치고 있다. 거대한 리딩 인더스트리들의 공통된 경영과제와 생산체제에 대한 영향력을 정리하여 보면 다음과 같다.

첫째, 성숙화로 인한 시장확대와 생산활동의 부진, 둘째, 해외 현지생산비중의 증대와 수출제품의 국내 생산활동의 저조, 셋째, 해외생산에 필요한 부품·원재료의 현지조달 확대와 국내 부품생산량의 감소 등을 들 수 있으며, 이러한 경향은 앞으로 더욱 강하게 나타날 것으로 보인다.

거대 모기업이 21세기에 생존하기 위한 생산전략의 기본은 첫째, 가격경쟁력의 재구축으로 생산비의 절

조사자료

감과 대응력이 뛰어난 중소기업이나 하청거래처를 선별하여 거래관계를 강화하고, 둘째, 타사와의 차별화와 고도의 신기술을 보유하고 있는 중소기업이나 하청거래처를 찾아 협력관계를 구축하는 것이다. 결국 지금까지의 모기업 의존형의 하청형 중소기업이 아니라, 타사와의 차별화에 의하여 창출된 경쟁력을 바탕으로 대기업과 대등한 거래관계가 구축될 수 있는 자립형의 중소기업이나 하청거래로 전환해 나가야 된다.

2. 21세기를 향한 중소기업·하청거래의 활로와 경영과제

21세기에 중소기업이나 하청기업이 격심한 경영환경에서 살아남기 위한 경영과제는 다음의 4가지를 생각해 볼 수 있다.

첫째, 중소기업이나 하청거래가 경영 및 시장환경변화에 적응하면서 지금까지 경쟁력의 원천이 되어왔던 자사의 생산체제나 기술축적의 내용을 재검토하여 21세기에 요구하는 내용이나 수준으로 재구축해 나갈 필요가 있다.

일본 경제성장의 골절은 기존산업의 침체와 이에 따른 생산활동의 축소에 따라 중소기업이나 하청거래의 경우 필요제품과 생산기술개발의 현상유지가 곤란해지고 있다. 양산형 소비재 산업이 중심인 지금까지의 리딩 인더스트리군의 성장한계는 기존 기술체제의 전반적인 재검토를 불가피하게 하였으며 중소기업이나 하청거래가 21세기에 생존하기 위해서는 차세대가 요구하는 기술체제의 모색이 시급하게 되었다.

둘째, 자사가 자랑하는 기술영역이나 분야에 대하여 해외기업과의 경합상황을 파악하고 경쟁력도 비교 평가하여 잔존할 기술은 무엇이며 장래에도 필요한 기술영역이나 분야가 무엇인지 검증할 필요가 있다.

현재의 환율수준으로는 일본 국내의 전체 생산활동을 계속 유지하기가 어렵기 때문에 세계적인 생산분업체제 속에서 일본의 제조업이 살아 남을 수 있는 방안을 생각해야 한다. 중소기업이나 하청거래에 있어서도 일본에 여전히 남아 있을 수 있는 부분은 무엇이며 경쟁력의 유지는 어떻게 달성할 것인가를 모색하지 않으면 안되게 되었다.

셋째, 중소기업 신설의 저조와 산업·기술집적의 붕괴 위험성이 자사의 생산체제 유지에 어떤 영향을 미칠 것인가를 검토할 필요가 있게 되었다.

최근 제조업 분야는 사업체 수가 감소하고 있고, 지금까지의 공업밀집지역에서 집적의 붕괴 위기에 직면하기 시작했다. 이러한 신규창업의 저조, 공장수의 감소, 집적의 붕괴는 일본 제조업 기술계승의 장이 축소되고 기술수준의 향상의욕에 악영향을 미칠 뿐만 아니라 중소기업이나 하청거래에 있어서도 집적지역 내의 기업간 분업·기술분업 등 생산활동의 연속성이 단절되는 사태가 초래되기에 이르렀다.

넷째, 21세기의 리딩 인더스트리들을 적절히 찾아내어 이런 것들이 요구하는 적합한 기술을 수용할 수 있는 자사 내의 생산이나 기술체제를 정비해 나갈 수 있을 것인가 하는 점이다.

차세대의 성장산업의 실마리가 좀처럼 발견되지 않는 것이 현재의 상황이지만 중소기업의 경우에도 장래에 있어서 자사의 생존을 가능케 하는 신기술·하이테크 기술형성을 위하여 여러 가지 기술적 과제의 검증이 요구된다.

3. 글로벌화 시대의 도래와 중소기업 하청정책

글로벌화를 주창하고 있는 현재, 중소기업이나 하청거래에 관련된 오늘의 과제를 고찰해 볼 때 지금까지 정리한 바와 같은 일본 국내의 사업환경하에서 검토·과악한 문제와 대응책이 글로벌 경쟁시대에서 생존할 수 있는 중소기업이나 하청거래로 탈바꿈할 수 있을 것인가의 의문이 생긴다. 이와 아울러 진정한 글로벌화의 추구로 중소기업이나 하청거래는 가까운 장래에 보다 격심한 사태에 직면하지 않을까 하는 업계의 지적도 있다.

글로벌 경쟁시대에서 생존하기 위하여 리딩 인더스트리의 경쟁력 재생에는 가일층의 고통이 요구될 것이다. 국제적 전개나 리스트럭처링(restructuring) 정책의 전개가 중소기업이나 하청거래에 미치는 영향은 앞으로 가일층 본격화되지 않을까 하는 것이다.

1980년대에 일본 자동차에 밀려 실적이 대폭 악화된 미국 자동차 메이커들은 일본의 자동차 생산 시스템을 충분히 검토하여 리스트럭처링 정책을 철저히 추진하여 현재의 경쟁력을 재구축하게 되었다.

일본 자동차의 위협에 대항하기 위하여 미국의 자동차 메이커는 철저한 리스트럭처링 정책을 전개하였다.

첫째로는 과잉설비의 정리로 GM의 경우 북미의 부품공장까지 포함하여 23개 공장을 폐쇄시켰는데 이것은 북미의 33개 조립공장의 3분의 1을 휴업케 하는 결과를 초래케 했다. 이와 같은 인원감축으로 미국 자동차산업의 종업원 수는 1980년의 274천명이 1985년에는 298천명으로 증가했다가 1990년에는 240천명으로 감소하였다.

두번째로는 부품조달체제를 철저히 재검토하여 부품가격의 인하, 아웃소싱(out-sourcing)체제 강화, 공급자의 범위 축소 등 일본으로부터 배울 수 있는 장점은 적극적으로 수용하였다. 더 나아가 다각화 사업의 재검토, 불용부문의 매각 등 리스트럭처링 정책을 철저히 추진하였다.

이에 비하여 현재 일본의 자동차 메이커는 총 11개사로 1천3백만대 이상의 생산능력에 1천만대의 생산과 25%의 과잉설비를 보유하고 있으며 각 사 공히 가일층의 생산체제 슬림화가 요청되고 있다.

글로벌경쟁에서 생존하기 위한 모기업의 생산체제 재구축에 따른 중소기업이나 하청거래에 대한 영향은 앞으로 가일층 본격화될 전망이다. 더구나 앞에서 언급한 리스트럭처링 정책을 전개하더라도 일본기업이 살아남을 것이라는 보장은 없으며 오히려 많은 모기업 자체가 시장으로부터 철수하지 않을 수 없는 가능성이 높다고 할 수 있다. 이러한 사태에 직면했을 경우 중소기업이나 하청거래에 미칠 영향은 헤아릴 수 없는 규모에 이를 것이지만 이러한 사태에 대비한 기업전략이나 중소기업정책이 필요하지 않을까.

세번째 문제점은 글로벌화가 급진전되고 있는 와중에서 현재 일본의 중소기업정책이나 경쟁정책이 글로벌 경쟁시대에 충분히 부응해 나갈 수 있겠는가 하는 것이다.

일본의 하청거래가 많은 문제를 내포하고 있는 것은 사실이다. 특히 대규모기업들의 우월적지위 남용이 지적되고 있으며 이에 대한 규제와 중소기업이나 하청거래의 보호책이 명확히 제시되고 있다. 그러나 일본 국내의 거래관행을 주축으로 하는 중소기업이나 하청거래정책이 글로벌 경쟁시대 속에서 경합을 견지할 수 있겠는가 하는 문제도 점검해 보아야 하지 않을까 한다.

현재 일본의 대규모기업과 중소기업·하청거래의 양상은 많은 변혁이 요청되고 있고 글로벌시대 속에서의 최적화가 모색되어야 할 필요가 있다. 이와 더불어 중소기업정책이나 경쟁정책의 스탠스(stance)가 글로벌 경쟁시대에 충분히 부응할 수 있도록 재검토가 요청된다. **공정**