

# 대·중소·벤처기업·연구기관간 선순환구조 구축방향과 과제

[산업자원부 산업정책과 과장 | 김정수 |

지금 세계경제는 協力(cooperation)과 競爭(competition)이 공존하는 시대를 맞이하고 있다. 최근의 IT혁명에는 ① 관련산업의 발전 ②시장혁명(global화), ③시민사회(NGO 등)의 성숙 등을 초래하고 있으며, 이에 따라 국내외의 구별이 없고, 위기와 기회가 공존하며, 모두가 경쟁자이면서도 협력자인 Mega-competition의 시대로 진입하고 있다.

국내적으로도 기업구조조정 이후 새로운 변화를 추구하는 움직임이 급속히 진전되고 있다. 대기업은 구조개혁을 통한 경영혁신을 추진하고 있으며, 벤처기업은 그 특

유의 역동성을 바탕으로 경제성장의 새로운 Driving Force로 급부상하고 있다. 그러나 아직도 기술·지식 등 핵심역량(Core Competence)은 취약한 상태이며 이에 따라 경제전반의 산업혁신역량(Innovation Capability)이 부족하고 경제주체간 이노베이션의 선순환구조가 결여되어 있는 실정이다.

이러한 구조적 문제를 해결하기 위해서는 이노베이션을 가속화하여 국제경쟁력을 강화하는 것이 필수적이라는 인식이 확산되고 있는바, [대기업·중소기업·벤처기업·대학·연구소간 혁신을 위한

협력체제 구축방안]을 하나의 대안으로 제시하고자 한다.

현재 세계 유수의 외국기업에서는 혁신적 Business가 끊임없이 전개되고 있다. 이러한 변화의 양상을 보면 첫째, 각 기업은 핵심역량 위주의 전문화를 통해 경쟁력을 강화하는 한편, 시장확대에 따라 전문분야에서의 기업합병 및 전략적 제휴로 기업규모를 확대하는 등 Slim화와 M&A를 통해 끊임없이 변신하고 있다. IBM의 경우 과거에는 H/W와 S/W를 모두 일괄 생산하였으나, 인터넷 시대를 맞아 H/W, S/W, 콘텐츠 생산을 분리하여 다양하게 개발하고 있으며, GE의 경우 '98년 중 108건의 M&A를 실시한 바 있다.

[우리 경제의 구조적 문제]

구 분	미 국	한 국
기업경영 - IT의 활용 - 벤처기업 발전 - 기술 - 지식 - 경영이념	발전·성숙단계 발전·성숙단계 Technology Capability 형성 Value Chain별 지식창조·통합 가치창조 중심 Global best practice	초기 단계 초기 단계 모방, 창조초기단계 극히 부분적 창조 생산·매출확대 중심 한국형 경영관행
기업간 관계	경쟁과 협력	배타적 경쟁
산업구조 - 부품·자본재 - 지식집약 서비스	성숙 성숙	취약 취약
국가혁신기반 - 금융 - 인력 - 제도	원활한 공급·저금리 고급인력 풍부 선진	금융구조조정, 고금리 고급인력 부족 후진

둘째, 다양한 형태의 Outsourcing이 전개되고 있다. 經營管理 측면에서의 외주 활용 뿐만 아니라, 각 Value-chain 단계별로 핵심역량 이외의 모든 분야에서 Outsourcing을 통해 기업가치를 극대화하려는 노력이 진행 중이다. 세계 2위의 PC생산업체인 Dell 컴퓨터는 기획·판매만 전담하고 생산 및 배달은 외부 전문업체에 위탁하고 있으며, Intel의 경우 MPU 관련기술은 내부개발로, 인터넷 기

술은 M&A로 해결하고 있다.

셋째, 대기업에서부터 벤처기업까지 전략적 제휴가 일상화되고 있다. 서로 다른 기술, 제품, 서비스간의 상호결합(수평적 결합)을 통해 분화된 생산구조를 구축하고 있으며, 벤처기업이 대기업과의 협력을 통해 대기업으로 성장하는 전략적 제휴가 활발히 진행되고 있다. 이러한 협력의 초기단계에서 대기업은 벤처기업에게 공간을 제공하고 기술개발제품에 대한 구매를 지원함으로써 Incubator 내지 Mentor의 역할을 수행한다.

그러나 이와는 대조적으로 국내 기업간 협력은 계열기업간 하청 및 판매에 초점을 둔 수직적·종속적 협력이 주류를 이루고 있는 형편이다. 대부분의 기존 협력관계는 ① 일방적 생산협력(중소기업 + 대기업), ② 단순 수출협력(중소기업 + 종합상사), 또는 ③ 이와 관련한 금융, 기술지도 차원의 협력을 병행하는 수준에 그치고 있으며, 우호적 M&A나 전략적 제휴는 거의 없다고 할 수 있다. 특히, 국내 대기업간 컨소시엄 형성을 통한 共同受注, 합병사례는 한 건도 없으며, 대기업·벤처기업·중소기업이 전부 참여하는 협력사례도 거의 없는 실정이다. 독자적 비교우위에 입각한 연속적인 give-and-take형 협력형태가 발달되지 못하였으며, 支配目的이 아닌 지분참여형 협력(spun-out)형태도 정착되지 못한 상황이다.

앞에서 언급했듯이 이제 협력은 선택이 아닌 경쟁력 확보 및 생존을 위한 必須條件(must)으로 등장하고 있다. 이러한 협력은 대기업에게는 작은 기업의 스피드와 정신을 접목하여 경영혁신을 달성하고, 중소·벤처기업에게는 자신의 핵심역량에 전념하고 위험을 최소화하게 하는 win-win 방안이 될 수 있다.

최근, 인터넷 혁명, 경제의 글로벌화, 자유화에 따라 외국기업과의 협력기회는 증대되고 있다. 그러나, 국내대기업은 다국적 기업에 비해 경쟁력 열위에 있으며, 중소·벤처기업은 다국적 기업의 Outsourcing에 대응할 수 있는 능력이 부족한 상태이다. 따라서, 국내 기업간 협력의 선순환 구조의 형성은 기업경영의 국제화를 위한 전제조건으로 작용하는 것이다. 국내기업간 Synergy 효과를 통한 경쟁력 강화가 전제되어야만 외국 일류기업과의 협력기회도 확대될 수 있으며, 국내기업간에 효율적 협력 채널이 확보되지 않을 경우 경쟁력 있는 대표적 벤처기업들은 세계 유수의 외국기업의 네트워크에 직접 연결하게 될 것이다.

향후 대·중소·벤처기업간 협력이 정착되기 위해서는 무엇보다도 협력 주체간 상호신뢰의 분위기 조성을 통해 협력여건을 성숙시키는 것이 중요하다. 비전의 공유, 위기의식의 공유, 이해의 공유, 감정의 공유 등 파트너로서의 신뢰를 통해 이익의 공정한 분배 및 공유, 확실한 역할 분담, 갈등조정기구 구축 메카니즘 등을 형성해야 할 것이다.

다음으로는 다양한 협력 Model을 구축해 나가야 할 것이다. 이는 전통적 생산관계의 협력을 R&D, 마케팅, 기획·자금 등 Value-chain 단계별로 확산시키는 것을 의미한다. 예컨대 R&D 분야에서 중소·벤처는 R&D 설계, 대기업은 사업화, 정부는 공동개발 프로젝트에 우선 지원하는 등의 역할분담체계를 생각할 수 있다.

Business 측면에서는 대기업이 공간을 제공하고, 벤처·중소기업은 네트워크 형성에 참여하는 모델을 검토할 수 있으며, 기술개발제품에 대한 구매 등 대기업의 Business Mentor 기능을 강화하는 방안, 테헤란로, 포일리 등 벤처集積地를 분당, 판교 등으로 확산

현 재		모 델
벤처기업	독자생존	협력(R&D, 새로운 사업방식)
중소기업	하청생산	독점·협력(개방형)
대기업	판매	마케팅, 자금 및 인력 지원
○Zero Sum		○Positive Sum
○종속적 관계		○긴밀한 협력관계
○상호갈등, 배타적		○파트너쉽

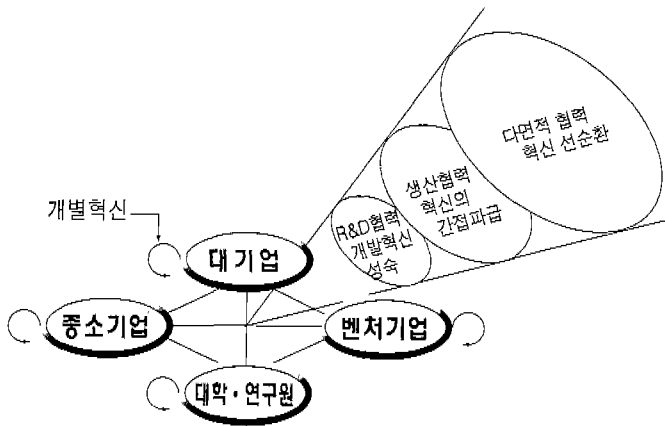
하여 벨트화하는 방안 등도 고려할 수 있을 것이다. 생산측면에서는 대기업의 Outsourcing을 양적으로 확대하고 질적으로 개선함으로써 이러한 아웃소싱에 대한 중소기업의 공동참여를 유도하는 방안이 가능할 것으로 본다. 또한 공기업, 대기업, 벤처기업이 공동으로 정보화 관련 인재양성 등을 지원하는 인력양성측면의 협력방안

도 유효할 것으로 예상된다. 이를 그림으로 도시하면 다음과 같다.

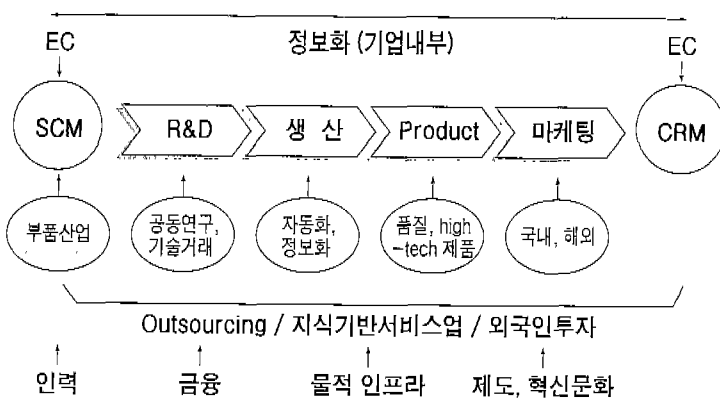
방법론적으로는 Spin-out, 전략적 제휴, M&A 등 다양한 협력방식이 활용 가능하다. 예컨대, 대기업과 벤처기업이 분사기업의 지분을 보유하고 모기업간에도 주식을 교차 소유하는 Spin-out 형태, 또는 대기업은 자본집약적 대량생산 과정, 유통, 마케팅, 브랜드 관리 등

을 담당하고 중소·벤처기업은 새로운 Business Model의 시도, 핵심부품의 R&D를 담당하는 전략적 제휴 방식이 있을 수 있다. 이 경우 대기업은 자본참여를 최대한 억제하고 인큐베이터, mentor 기능을 수행해야 할 것이다. 한편, 대기업의 변신을 위해서는 경영혁신과 함께 외부수혈(M&A)이 필요한바, 기업 소유권에 대한 개념의 변화와 기업지배권 시장의 발전이 긴요하다고 할 것이다.

[산업혁신의 발전 메카니즘 : 회오리 구조]



[기업의 Value-chain 단계별 협력]



이 과정에서 정부는 기업간 협력 현황과 바람직한 협력모델 등에 대한 정보제공과 기업간 커뮤니케이션을 촉진하는 기능을 수행할 계획이다. 각 업종단체별로 협력 현황을 집중시켜 D/B화하여 관리하는 한편, Web-site를 설치하여 기업의 협력수요를 집중시키고 협력분야별로 소규모 Community 형성을 유도하는 등 다양한 대화 채널을 구축할 방침이다.

또한, 기업간 협력의 범위를 확장하기 위해, 어음계도를 현금결제로 전환하고, 분사화, M&A 등의 관련제도를 정비하는 등 제도개선을 지속 추진할 계획이다. 특히, IT와 인터넷을 활용한 사이버 인력양성을 활성화하여 기업이 필요한 인력을 경제적으로 온라인에서 양성할 수 있는 기반을 조성하고, 기술개발 투자 규모를 확대하는 등 인프라 구축을 집중 지원할 방침이다.

지난 2년간 우리 경제는 많은 변화를 겪어 왔다. IMF 위기 이후 금융, 기업, 노동, 공공 등 4대 부문에 대한 강도 높은 구조조정을 통해 경제의 체질 개선을 위한 노력을 지속적으로 추진해 왔으며, 이 과정에서 情報通信 인프라의 확충, 벤처企業의 성장 등 새로운 成長構造 실현을 위한 基礎與件이 어느

정도 정비되었다.

현 시점에서 우리경제가 당면한 과제는 그 동안의 構造改革 成果와 實物經濟의 회복을 『貿易黑字 基盤의 정착』과 『인플레이 없이 持續 成長하는 經濟』로 발전시키는 것이라 할 수 있다. 미국 경제는 IT 기술을 바탕으로 產業革新이 급속하게 진

전되어 '91.3월 이후 高成長과 低物價로 대표되는 新經濟(New Economy)를 구가하고 있다. 이는 IT產業의 성장과 IT 應用을 통한 기존 산업의 이노베이션이 병행(쌍두체제 형성)되고 전략적 제휴, 융합화, 산·관·학 협력에 의한 기술혁신 등으로 이노베이션의 善循環構造가 형성된데 기인한다고 볼 수 있다.

[善循環構造의 비전]

구 분	현 재	지 향 목 표
혁신모습	개별혁신 생산, R&D 중심	협력혁신 Value-chain 단계의 통합
기업관계		
- 대기업	매출, 단기성과 독자생존, 우월적지위	R&D, 장기혁신기반 협력, 전략적 우위
- 중소기업	보호, 하청관계	아웃소싱 대응, 독립, 협력
- 벤처기업	금융의존형, 경영권 방어	기술혁신 의존형 협력, 전략적 제휴, M&A
산업구조	불균형 성장 부품, 소재, 서비스 취약	쌍두산업체제 중간재 강화, 콘텐츠 발전
혁신인프라	개별목표 추구 개별지식의 축적	이노베이션 지향 통합정책 지식의 확산·공유

우리경제도 貿易黑字基盤의 정착과 安定成長을 위해 IT와 인터넷·전자상거래 등 새로운 수단을 제조업에 접목시키는 노력을 가속화하는 한편, 대기업·중소기업·벤처기업·대학·연구소간에 산업혁신을 위한 善循環構造를 정착시킴으로써 한국형 New Economy의 실현을 이룩해 나가야 할 것이다. ☺

알림

기  
다  
립  
니  
다

항공우주는 항공우주산업 발전을 위한 정보전달과 우리의 나아갈 방향을 제시하기 위해 발행되고 있습니다. 정부의 산업정책에 대한 의견, 협회 및 기업체 등 우리나라의 항공우주산업 발전에 도움이 될만한 의견이 있으시면 편집자 (전화 : 761-1104)에게 보내주시시오.

정기

구  
독  
안  
내

본 항공우주지는 항공우주산업에 대한 기반 확충과 대중적 이해의 확산을 위해 정기구독을 원하는 분에게 보급하고 있습니다. 후원료 정도의 부담으로 1년이상 구독을 원하시는 분은 항공우주협회로 신청해 주십시오.

- 전 화 : 761-1101
- 팩 스 : 761-1175