

## 환경변화와 대·중소기업 협력관계의 바람직한 모습



서 정 대  
중소기업연구원 원장

### 들어가는 말

지난해 5월 공정거래위원회는 “일본은 매년 8만 개에 달하는 업체를 대상으로 서면 조사를 실시하여 불공정하도급거래를 예방하고 있다”면서 “우리나

라도 내년에는 약 2만개의 업체를 상대로 조사를 할 계획”이라고 밝힌 바 있다. 또한 지난 '98년 12월 산업자원부는 “중소기업과 대기업의 관계를 그 동안의 종속·하청관계에서 벗어나 보완·분업관계로 육성하는 방안을 추진하고 있다”고 공언하기도 하였다.

이러한 대기업과 중소기업간의 바람직한 협력관계 증진에 대한 정부차원의 논의와 대응은 비단 최근 들어서의 일련의 행태(行態)는 아니다. 이에 대한 논의는 너무나 진부(陳腐)한 것이며, 정권이 바뀔 때마다 또 새로운 경제팀이 들어설 때마다 매번 되풀이 되어온 경제정책의 약방감초가 바로 대·중소기업 관계, 특히 하청구조의 획기적 재정립 문제였다.

그렇다면 왜 이러한 고질적 불공정 하청관계가 청산되지 못하고 수십년간 되풀이되며 ‘바로잡아야 한다’는 구호로만 맴돌고 있는 것인가. 이는

장기간에 걸쳐 정착된 구조적인 문제때문이다. 우리나라 경제발전과정의 단면을 살펴보면 지난 6·70년대 경제발전의 축이 중화학공업을 중심으로 하는 대기업 위주의 정책에 치중되면서 단기적인 경제의 급성장은 이룩하였으나, 그 빛에 가려진 중소기업은 항상 조력자 내지 부속품의 지위에 머무를 수 밖에 없었다. 그리고 그 과정에서 중소기업은 국가경제 발전의 핵(核)으로 치부되는 대기업에게 예속되었고, 또한 불평없이 대기업의 성장을 돕는 것이 그들의 역할이자 바람직한 모습으로 각인되어 왔다.

이러한 편향된 사회·경제적 고정관념하에서 중소기업은 약자이므로 정책적 특혜를 배려해야 하며, 경쟁력이 없으므로 쓰러지지 않도록 보호해야 한다는 것이 중소기업 정책의 주된 골자였다. 따라서 이와 같은 기울어진 경기장에서 중소기업이 대기업과의 대등한 관계를 유지하면서 경쟁 또는 협력하길 사실상 불가능한 것이었다.

### 반목을 위한 협력? 그리고 중소기업은 약자(弱者)?

우리나라에서 산업 및 경제구조가 대기업에 치중되고, 그 결과 하나의 재벌그룹이 무너짐에 따라 국가경제 전체가 흔들리고 있을 때, 미국과 EU, 일본 등 선진국들은 건실한 중소기업의 저변확대를 바탕으로 ‘외형적인 성장의 속도’보다는 ‘내실있는 경제구조’를 다져왔고, 이를 토대로 바

**편향된 사회·경제적 고정관념하에서  
중소기업은 약자이므로 정책적 특혜를  
배려해야 하며, 경쟁력이 없으므로  
쓰러지지 않도록 보호해야 한다는 것이  
중소기업 정책의 주된 골자였다.  
이와 같은 기울어진 경기장에서  
중소기업이 대기업과의 대등한 관계를  
유지하면서 경쟁 또는 협력하기란  
사실상 불가능한 것이었다.**

람직한 경제성장의 모습을 보여왔다.

뿐만 아니라 우리나라에서 중소기업이 약자로서 대기업과의 거래관계에서 많은 어려움을 겪고 있을 때, 이들 국가에서는 대기업에 비해 결코 뒤지지 않는 경쟁력과 가능성으로서 중소기업이 인식되어 왔는 바, 그 이면에는 분명 우리의 경우와는 상당히 다른 대·중소기업 관계가 정립되어 있음을 사례를 통해서도 쉽게 찾아볼 수 있다.

일례를 들어 일본 자동차산업의 대·중소기업 협력관계는 전세계 산업의 모델이 되고 있고, 이탈리아의 경우 '네트워크의 경제(economies of network)'라는 신개념을 만들어 낼 정도로 활성화된 분업 및 협력체계를 보여주고 있다. 또한 미국의 실리콘밸리는 첨단산업에서의 대기업과 중소기업간 협력관계를 대표하는 좋은 사례가 되고 있다.

이와 같이 선진국에서는 대기업과 중소기업간

의 협력관계가 전혀 폐쇄적이지 않으며, 또한 중소기업간의 경쟁이 활성화되고 있는데, 이는 무엇보다도 중소기업이 자율성을 가지고 여러 대기업과 거래관계를 맺고 있는데서 비롯된다. 그리고 이러한 경쟁과 협력관계는 상호간의 이해관계에 의해 형성되는 것으로서, 중소기업은 안정적 판로의 확보 및 기술개발력 확보 등의 효익(效益)을, 대기업은 안정적인 부품조달 및 비용절감 등의 효익을 누리고 있다.

그렇다면 우리의 경우는 어떠한가? 우리나라의 대·중소기업간 협력관계 내지 하청관계는 그 양적(量的)인 발전과는 달리 질적(質的)인 면에서는 많은 문제점을 노정하고 있으며, 오랜 기간동안에도 크게 진전되지 못하고 있다.

우리나라에서의 대·중소기업간 협력관계는 자동차, 전자 등과 같은 대규모 조립산업의 발전이 본격화된 1980년대 중반 이후 대기업을 중심으로 도급조직의 확대와 함께 하도급관계에 있는 대·중소기업을 중심으로 형성·유지되어 왔으나, 결코 대등한 위치에서의 동반자적 협력관계가 정립되어 있다고는 말할 수 없는 실정이다.

물론 혹자는 "그 과정에서 대기업의 성장이 중소기업의 양적 성장에 기여한 바 크지 않느냐?"고 반문할 수도 있겠으나, 도급구조의 확대과정을 살펴보면 위탁대기업은 수탁기업을 소요(所要) 중간재의 저가조달 수단으로만 활용하는데 급급하였던 반면, 수탁 중소기업은 위탁기업을 단지 안정적 거래처의 확보·유지수단으로만 이용하려는데 그침으로서 대·중소기업간 협력관계는 수직적 생산하청을 통한 도급물량의 확대 수준에서 벗어나지 못하였다. 때문에 이러한 유기적이지 못한 협력관계하에서는 상호이익 창출을 위한 자본 참여, 공동기술개발, 공동시장 개척 등과 같은 질적 협력관계의 심화로는 발전할 수가 없었다.

문제는 여기서 그치지 않는다. 위탁 대기업은 협력 중소기업의 기술 및 품질수준에 만족치 못하고 있으며, 협력 중소기업은 위탁 대기업의 과도한 납품단가 인하요구, 불규칙한 발주, 과도한 어음결제를 포함하는 불합리한 결제관행 등에 불만을 나타내고 있는 등 협력관계라고 보기에 너무도 많은 부분에서 갈등과 이견이 고착되어 온 것이 사실이다.

그러나 더욱 중요한 문제는 이와 같은 긍정적이지 못한 협력관계의 진행과정에서 그 주된 피해자가 결국 중소기업일 수 밖에 없다는 점에 있다. 왜냐하면 '중소기업은 약자인가'라는 질문에 대해 아직까지는 '그렇다' 내지는 '그렇지 않겠는가'라는 답을 해야만 할 것이기 때문이다.

하지만 '앞으로도 중소기업이 약자일 것인가' 하는 데 대해서는 결코 그렇지 않다고 단언할 수 있다. 미국의 사례가 그렇고, 일본의 중소기업들이 그렇다. 이제 중소기업은 새로운 경제질서의 테두리 안에서 절대적 약자가 아니며, 급격한 환경의 변화 속에서 대등한 경쟁의 주체로 자리잡아 가고 있다. 따라서 지금까지의 불평등한 대·중소기업 협력구조는 시대변화에 부응하여 크게 개선되어야만 하며, 이것이 달성되지 않고서는 균형있는 경제발전과 국가경제의 선진화는 결코 요원한 것일 수 밖에 없다.

### 상생(相生)의 원칙만이 유일한 해법

대기업과 중소기업간의 협력관계를 논함에 있어 늘 거론되는 것이 상생(相生)의 원칙이다. 이는 '제로섬(zero-sum)' 게임의 틀을 벗어나 양자(兩者)에 모두 이익이 되는 '포지티브섬(positive-sum)' 내지는 '파이(pie)늘리기'로 표현되는 새로운 개념의 경쟁·협력관계의 모형으로서 우리

**선진국에서는 대기업과 중소기업간의 협력관계가 전혀 폐쇄적이지 않으며, 중소기업간의 경쟁이 활성화되고 있는데, 이는 무엇보다도 중소기업이 자율성을 가지고 여러 대기업과 거래관계를 맺고 있는데서 비롯된다. 이러한 경쟁과 협력관계는 상호간의 이해관계에 의해 형성되는 것으로서, 중소기업은 안정적 판로의 확보 및 기술개발력 확보 등의 효익을, 대기업은 안정적인 부품조달 및 비용절감 등의 효익을 누리고 있다.**

가 바라는 가장 이상적인 형태이기도 하다.

하청기업의 희생으로 모기업이 반사적 이익을 보거나, 모기업의 양보로 하청기업이 보다 큰 열매를 거둘 수 있는 협력관계는 결코 오래가지 못함을 우리는 이미 오랜 기간의 경험을 통해 충분히 보아왔다. 당사자 중 일방의 희생을 요하는 관계는 오래 가지도 못할 뿐 아니라, 그 불편부당(不偏不黨)한 관계가 일정 기간 지속된다고 하더라도 이미 그 관계는 '어쩔 수 없어 유지되는 것' 이외에는 어떠한 의미도 찾을 수 없는 경우가 많다.

단적인 예를 들어 납품단가를 원가수준까지 낮추도록 요구하면 품질의 개선은 기대할 수 없다. 그러나 납품을 통해 정적이윤이 보장되면 중소기업은 이윤의 지속적 창출을 위해 최선의 노력으로 품질향상에 노력하고 제품개선에 힘을 쏟게 될 것이다. 전자의 경우가 제로섬 게임이고, 후자

**선진국의 경우 대·중소기업 협력모형은 상생의 원리로 자리잡아 나가고 있다. 즉, 환경의 급격한 변화와 그 속에서의 기업생존은 결국 과거에 비해 보다 유기적인 협력관계의 구축하에서만 가능하다는 인식이 이미 이들 국가와 기업들에 각인되었고, 이를 토대로 대·중소기업간의 새로운 관계 뿐만 아니라 중소기업간에도 경쟁과 공조를 함께 추구하는 새로운 관계의 정립이 크게 진전되고 있다.**

가 상생의 원리이다.

선진국의 경우 대·중소기업 협력모형은 이미 후자의 방향으로 자리잡아 나가고 있다. 즉, 환경의 급격한 변화와 그 속에서의 기업생존은 결국 과거에 비해 보다 유기적인 협력관계의 구축하에서만 가능하다는 인식이 이미 이들 국가와 기업들에 각인되었고, 이를 토대로 대·중소기업간의 새로운 관계 뿐만 아니라 중소기업간에도 경쟁과 공조를 함께 추구하는 새로운 관계의 정립이 크게 진전되고 있다.

한편 이러한 경제·경영환경의 변화추세는 유독 우리나라만을 비껴가지는 않는다. 이는 이제는 더 이상 '한국식 경영' 내지 '한국형 경제구조'가 존재할 수 없다는 의미이기도 하다. 세계 경제는 하나의 틀 안에서 움직이고, 그 추세에 역(逆)하는 바람직하지 못한 경영 및 경제시스템은 결국 해당 기업과 국가경제에 치명적인 결과를 안겨줄

것이 자명하다.

따라서 이제 우리의 기업간 협력구조도 과거의 반목과 일방의 희생이 요구되던 그것에서 크게 진일보하여야만 한다. 그리고 이에 따른 유일한 해법이 바로 '상생의 원칙'에 충실하는 것이고, 상대가 없으면 나도 결국 존재할 수 없음을 대기업과 중소기업이 함께 인식하는 바탕 위에서만 그것이 가능할 수 있음을 다시 한번 강조하고 싶다.

## 경제주체의 의지와 역할

한편 이러한 상생의 원칙이 기업간 협력관계에 뿌리내리기 위해서는 경제주체 각자가 그에 합당하는 노력과 역할을 수행해야만 한다.

대기업은 스스로 지금까지의 불합리한 하도급 거래 관행을 해소하고자 노력해야 한다. 하청관계에 있는 납품 중소기업이 모기업의 보다 큰 이익을 위해 희생을 강요받게 되면 결국 머지않아 그 폐해가 자신에게 되돌아온다는 점에 보다 큰 주의를 기울일 필요가 있다. 합리적인 납품단가의 산정과 결제관행의 개선이 무엇보다 요구된다. 원가 100원짜리 부품을 105원에 발주한다고 해서 중소기업이 5%의 이윤을 얻는 것이 아니다. 3개월짜리 어음을 끊어주면 중소기업은 그에 따른 25원의 이자를 부담해야 하는 것이다. 따라서 최소한 중소 하청업체가 무리한 단가로 인해 생산 과정에 무리를 초래하거나, 자금조달의 어려움으로 기업존립의 위협에 처하는 등 하청거래로부터 경영압박을 받는 일은 없도록 해 주어야 한다.

또한 하청 중소기업의 기술력 향상에 모기업의 보다 큰 노력이 함께 요구된다. 미국과 유럽 국가들, 그리고 가까이 일본의 경우 지속적인 기술개발과 품질향상에 대한 공동의 노력과 투자를 바탕으로 중소기업이 세계적인 경쟁력을 보유할 수

있었으며, 또한 이를 토대로 모기업의 제품이 세계시장에서 인정받을 수 있었던 것이다.

하청관계에 있는 중소기업의 의지와 역할도 매우 중요하다. 자신이 약자임을 인정하면 결코 모기업과 대등한 지위에 설 수 없다. 따라서 중소기업은 스스로가 강해져야 하고, 이를 위해서는 경쟁력의 확보가 최우선적으로 요구되는 선행과제이다. 타사에 비해 경쟁력의 우위를 확보하지도 않은 채 모기업으로부터 좋은 조건의 거래를 기대한다면 이는 스스로 우호적 협력관계를 파기하는 것이다.

뿐만 아니라 기술과 품질면에서의 지속적인 개선과 보완을 통해 모기업의 경쟁력 제고에 기여할 수 있어야만 한다. 일반적으로 중소 하청업체의 경우 모기업의 주문에만 의존함으로써 그 질적 수준이 제한되는 경우를 흔히 볼 수 있다. 그리고 이것이 일본을 비롯한 선진 외국의 하청업체와의 가장 큰 차이가 되기도 한다. 그들은 부단한 품질개선과 제품개발을 통해 모기업의 제품향상을 리드(lead)함으로써 공존의 효익을 부가(附加)하고 있다.

마지막으로 정부의 역할도 바람직한 대·중소기업 협력관계의 증진을 위해 매우 중요하다. 지금까지 보여온 바대로 정기 혹은 비정기적인 하도급거래관계의 조사나 결제관행 실태조사를 통한 불합리한 관행의 시정조치는 더 이상 정부가 수행해야 할 몫이 아니다. 이는 하도급거래시장(市場)이 담당하면 될 기능이다. 대신에 정부는 토양(土壤)을 제공하는데 주력하면 된다. 대기업과 중

**대기업은 최소한 중소 하청업체가 하청 거래로부터 경영압박을 받는 일은 없도록 해 주어야 하며, 하청 중소기업의 기술력 향상에 모기업의 보다 큰 노력이 함께 요구된다.**

**중소기업은 경쟁력의 확보가 최우선적으로 요구되며, 기술과 품질면에서의 지속적인 개선과 보완을 통해 모기업의 경쟁력 제고에 기여할 수 있어야만 한다.**

**정부는 대기업과 중소기업간의 공존과 상생의 기회와 분위기를 제공해야 한다.**

소기업간의 공존과 상생의 기회와 분위기를 정부 및 정책 차원에서 제공해야 한다.

현명한 어부는 자기 자식에게 고기를 잡아주기 보다는 고기잡는 법을 가르쳐 준다고 했다. 즉 중소기업이나 하청기업에게 필요한 것은 이미 지나간 거래관계의 잘잘못을 가려 시정시켜주는 것보다는 앞으로의 거래관계에서 보다 협력적이고 우호적인 거래관계를 맺고 유지할 수 있도록 방향을 제대로 잡아주는 것이 더욱 절실하고, 또 그것이 진정으로 대·중소기업 협력관계의 증진에 바람직하기 때문이다. **공정**