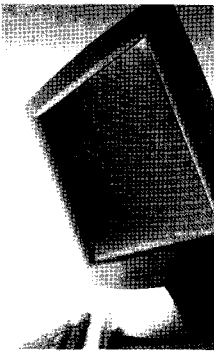


## — 경영가이드



- 상생(相生)은 '너도 살고 나도 살자'는 것
- 중소기업의 변신과 혁신을 지원하자
- 동반성장은 스몰 자이언츠로 완성된다
- 금융위기 이후 기업경영 모든 것이 바뀌어야 한다
- CSR 경영, 중소기업도 이젠 선택 아닌 필수
- 日 영세소매업 지원정책 변화에 따른 교훈
- 중소기업의 세계화와 이익 규모

## 상생(相生)은 '너도 살고 나도 살자'는 것

'너도 살고 나도 살자'는 것이 상생(相生)이고 동반성장이다. '너 죽고 나 살자'는 게 상생일 수 없다. 상생은 대기업과 중소기업이 공정한 거래를 통해 함께 성장해야한다는 걸 강조하면서 자주 사용된 말이다.

대기업에 납품하며 기업 활동을 하는 구조에서는 중소기업은 대기업의 선처와 배려에 매달리지 않을 수 없다. 그러나 어떤 기업이 그런 배려를 계속 할 것이며 또 어떤 기업이 그런 배려에 기대어 기업경영을 할 수 있는가.

대기업이 부당하게 납품 단가를 깎아도 중소기업은 거래 중단을 각오하지 않는 한 문제를 제기하기도 어려운 게 엄혹한 현실이다. 이런 업체를 대신해 중소기업협동조합에 납품단가조정 신청권을 부여하는 등 불공정거래관행을 막는 제도적 장치를 마련했지만 실제로 효과가 있을 것인지는 솔직히 의문이다.

대기업을 압박지르거나 대기업 회장들에게 중소기업 지원약속을 받아낸다고 상생이 보장되지 않는다. 대·중소기업 대표자들을 모아 놓고 다짐을 하고 사진 찍는다고 상생이 되는가. 그런 다짐을 어디 한두 번 했는가. 실천이 없는 외침은 일회성 공표효과만 있을 뿐이다. 중소기업의 기대만 부풀려놓으면 실망감은 더 커진다.

기업은 이익을 내야하는 조직이다. 선심을 베풀거나 또는 남의 선심과 호의를 기대하며 거래를 하고 기업을 경영할 수는 없는 일이다. 중요한 건 공정한 거래다. 무엇이 공정한 것인가를 따지는 일은 어렵다. 시각에 따라 해석이 달라질 수 있다. 하지만 우

선 옳은 제도를 만들고 법과 규정을 지키는 일부터 하는 게 공정거래의 출발일 것이다.

### 중소기업도 글로벌 경쟁력 갖춰야

말로는 상생이라고 하면서 대기업 구매담당자는 객관적 근거도 없이 자의적으로 납품대금을 깎는다. 구두로 발주해놓고 우월적 지위를 이용해서 일방적으로 위탁을 취소하거나 불공정계약서 작성을 강요하기도 한다. 교묘하게 법규를 피해가며 중소기업 쥐어짜기, 중소기업 죽이기를 하는 사례는 흔하다.

이런 불공정거래관행부터 없어야한다. 불공정거래는 대기업과 중소기업 간의 거래에서만 발생하는 게 아니다. 중소기업 간의 거래에도 불공정 사례가 빈발한다. 기업규모와는 관계없이 어떤 거래든 우월적 지위에 있는 자는 교묘하게 부당한 거래를 강요한다. 이러한 불공정거래관행을 없애지 않고 상생을 말해서는 안 되는 것이다.

중소기업을 살리겠다는 정부의 정책의지가 강한 건 좋은 일이다. 그렇다고 경쟁력 없는 기업을 연명시키는 선심정책을 중소기업정책으로 착각해서는 안 된다. 그건 포퓰리즘이지 중소기업 지원정책이 아니다. 정책당국은 모든 중소기업을 살리겠다는 잘못된 신호를 보내서도 안 된다. 글로벌 경쟁력을 갖춘 중소기업을 지원하는 정책을 써야한다.

### 경쟁력있는 기업간 협력이 진짜 상생

중소기업 정책이 어떻든 대기업은 인식을 전환해야하고 중소기업은 스스로 자생력을 키워야한다. 중소기업 스스로 기술력을 앞세운 제품을 만들 수 있어야한다. 그래야 중소기업이 대기업과 공정한 거래를 할 수 있고 상생을 이야기할 수 있다. 가격에만 매달리는 기업경영으로 버티기는 어렵다. 하루 이틀 기업하려는 게 아니라면 기술개발과 품질개선에 매

달려야한다. 무엇을 만들건 무엇을 하건 세계최고를 지향하는 기업경영을 하지 않고 살아남을 길은 없다. 기업이 스스로 변화해야하는 이유다.

상생논리는 정치에도 국제관계에도 적용된다. 여야가 싸우더라도 '너 죽고 나 살자'는 싸움을 하면 정치는 실종된다. G20 정상회의를 앞두고 지난 10월 22~23일 경주에서 열린 'G20 재무장관·중앙은행 총재회의'에서 환율을 시장에 맡겨 결정한다는 합의를 이끌어내 세계 환율전쟁을 풀 실마리를 찾았다. 각국이 자국 이익만을 생각하고 환율전쟁을 벌이면 세계경제는 혼란과 침체로 이어질 가능성이 크기 때문에 상생의 길을 찾은 것이다. 1930년대 경쟁적 평가절하는 모든 나라의 경제를 침체시켰고 결국 승자는 없고 모두 패자가 됐다는 환율전쟁의 쓰라린 종말을 떠올리고 그런 결정을 했을 것이다.

상생을 하기 위해서도 경쟁은 필수적이다. 경쟁을 하지 않고 발전하는 길은 없다. 경쟁력 있는 기업들이 협력하는 게 진짜 협력이고 그런 협력으로 성장하는 것이 상생이고 동반성장이다.

류동길 숭실대 명예교수

## 중소상인의 변신과 혁신을 지원하자

선거철에 후보자들이 가장 많이, 자주 찾는 곳이 골목장과 전통시장이라는데 이론이 없다. 국밥 파는 아주머니의 손을 부여잡고, 어물전에 들러서는 살기가 어떠냐고 바닥 민심을 묻는다. 유권자와의 대면 접촉과 스킨십 강화가 쉬운 곳이 바로 장터다. 친서민적인 후보자라는 점을 각인시키기 위해 갖은 애를

다 쓴다. 당선이 되면 다시 그곳에 들러 감격의 재회를 하며, 차기 선거의 텃밭을 다지기도 한다.

정치인이거나 정치지망생들에게는 전통시장이 1차적인 공략대상이 될 수밖에 없다. 그래서 전통시장 활성화가 각 지역에서 으뜸가는 선거공약의 하나가 된다. 2002년부터 지금까지 이를 위해 2조원 이상이 투입됐다. 이케이드 설치, 주차장 마련, 마케팅 지원 등이 주류를 이룬다. '2010년 전국 우수시장 박람회'에서 최우수상을 받은 울산 신정시장의 경우를 보면, 그 효과가 잘 나타나고 있다.

그러나 우리나라 전통시장 전체가 활력이 샘솟고, 옛날의 명성을 되찾고 있는 것은 아니다. 전체적으로는 시장과 점포의 수가 줄어들고, 상권이 위축되고 있는 것이 현실이다. 현대적 유통업체들이 늘어나고, SSM(기업형 슈퍼마켓)이나 프랜차이즈가 주택가에까지 깊이 파고들고 있다. 소비자들의 구매행태도 많이 달라져 가고 있다. 이런 판에 '경쟁관계에 있는 현대적 유통업체를 모방하는 전략'으로 생존과 발전이 보장될 지는 의문이다.

### 현대적 유통업체 늘기 마련

국회에서는 현재 대형유통업체의 무분별한 동네 상권 진출을 규제하기 위한 법안 심의가 진행 중에 있다. 논란이 되고 있는 법안은 크게 두 가지다. 하나는 유통산업발전법(유통법)으로 재래시장의 반경 500m 이내에 대형유통업체가 SSM을 진출할 경우 3년간 한시적으로 일정한 조건을 붙이는 방식의 등록제로 규제토록 하는 내용을 담고 있다. 또 하나는 대·중소기업상생협력 촉진법(상생법)으로 가맹점 형식의 SSM도 사업조정에 포함시키도록 하고 있다. 이들 법안처리를 둘러싸고, 찬성론자와 반대론자들 사이에 논쟁이 뜨겁다. 또한 SSM을 출점하려는 대형 유통업체와 이를 막으려는 중소기업들의 충

들이 전국 곳곳에서 벌어지고 있다. 다행히 여야는 이번 정기국회에서 유통법과 상생법을 처리하지는 데 합의했지만, 이제는 동시처리나 순차적 처리나를 둘러싸고 격돌을 벌이고 있는 것이다.

여기에서 이 문제를 깊이 언급할 겨를이 없다. 문제는 이들 법안이 통과된다고 해서 재래시장과 동네 상권의 르네상스가 올 것이냐 하는 점이다. 필자의 생각으로는 비관적이다. 골목상권이나 재래시장 대책은 사회정책적 관점에서만 볼 것이 아니다. 오히려 경제적 관점, 그리고 문화적·감성적 접근을 하는 것이 옳지 않을까?

**전통시장, 전문시장·관광지화해야**

소매업의 현대화와 대형화는 하나의 추세로 자리 잡고 있다. 현대적 대형 소매점을 이용하면 소비자들이 좋은 품질, 안전한 위생, 저렴한 가격의 혜택을 누리기가 쉽다. 보다 깨끗한 환경 속에서 편리한 쇼핑을 할 수 있는 것이다.

또한 집 가까이에 있는 동네슈퍼, 재래시장, SSM 말고도 집 안에서의 쇼핑비율이 높아지고 있다. 다시 말해서 값싸고, 품질 좋으며, 편리하다고 흡쇼핑 채널과 온라인 쇼핑물 이용을 늘려가고 있는 것이 현실이다. 2000년대 이후 안방 장보기의 비율이 획기적으로 높아지고 있다는 사실에 주목해야 한다.

따라서 차별화와 특성화가 가능한 전통시장을 전문시장 내지 관광장소로 발전시킬 필요가 있다. 개성과 매력 없는 시장은 소비자들의 외면을 받기 쉬운 법이다.

또 한 가지는 전통시장의 기능에 지역민들의 커뮤니티 공간 기능을 강화시킬 필요가 있다. 원래 5일장이나 장터는 주민들의 만남과 교류의 장소였다. 국수 한 그릇, 막걸리 한잔을 나누며 회포를 풀고 정보를 교환하는 매개역할을 했었다. 이런 기능을 현대

적으로 다시 활성화할 필요가 있는 것이다. 좁은 아파트 공간에 교류가 부족한 현대인들이 먹을거리와 볼거리를 즐기며 스킨십을 강화할 수 있는 공간 전략이 필요하다. 시장을 이용하는 대중들의 문화적이고 감성적인 욕구를 충족시켜주는 방안을 찾아나서는 것이 전통시장 활성화의 요체라 생각한다.

요컨대 정부의 지원 못지않게 시장상인이나 중소기업들의 혁신과 변신이 동네상권 회복의 지름길이다. 그리고 장기적으로는 노점상이나 영세상인, 자영업자들을 생산성이 높은 부문에서 흡수할 수 있는 대책을 세워 추진해야 될 줄 안다.

최용호 (사)산학연구원 이사장

**동반성장은 스몰 자이언츠로 완성된다**

상생협력은 우리의 산업화 역사를 통해 고착된 대·중소기업간 심각한 힘의 불균형을 개선하는 데 목적이 있었다. 부당 단가인하, 부당 거래조건, 기술 탈취 등 대기업들에 의해 쉽게 자행되었던 부당행위들을 바로잡는 데 초점을 두어왔다.

그러나 21세기 경제 환경은 시혜적인 상생협력에 국한하지 않고 윈-윈의 동반성장이라는 보다 진일보한 단계로 진입할 것을 요구한다. 이것은 대·중소기업간 관계에서 새로운 패러다임을 만드는 일이다. 국민들은 빈곤 탈피와 경제적 안정에서 고용 창출과 경제 정의의 실천에 중점을 두기 시작했다. 당사자인 중소기업들도 이제는 글로벌 진출을 염두에 두고 지속가능한 경쟁력 확보에 역점을 두어야 한다.

대기업들도 국내 독과점적 지위에 안주해서는 글

로벌 시장에서 진정으로 존경받는 기업이 될 수 없는 상황이다. 더욱이 21세기 창조 경제에서는 연구 개발비를 늘리는 전략만으로는 급속히 증대하는 불확실성과 시장 경쟁에 제대로 대응하기 어렵다. 창의적이고 혁신적인 중소기업들과의 협업이 필수적이다.

결론적으로 동반성장은 불공정 거래를 바로 잡는 정부뿐만 아니라 대기업, 중소기업 각자가 노력해 자연스럽게 협력관계를 만들어야 한다는 귀결점을 제시한다. 따라서 지금은 국민들이 우월적 위치에서 힘을 휘두르고 있는 대기업들을 주시하지만 곧 이어 중소기업의 자성과 노력에 관심을 가질 것이다. 왜냐하면 중소기업 스스로가 강한 기업으로 거듭나지 않고서는 동반성장이 완성될 수 없기 때문이다.

### 스몰 자이언츠가 中企의 미래상

이제는 강한 중소기업이 되기 위해 총력을 기울여야 하며 정부의 육성정책도 중소기업 지원에 방점을 두어야 한다. 다행히 한국형 강소기업인 스몰 자이언츠들이 대거 등장하고 있다. 굳이 독일로 가서 히든 챔피언을 벤치마킹하지 않아도 지속가능한 경쟁력을 구축하는 비법과 노하우를 배울 수 있다.

대한민국 강소기업, 즉 스몰 자이언츠들은 동반성장을 성공시킬 소중한 존재인 동시에 21세기 선진 경제의 핵심 주체가 될 것이다. 이들은 혁신성과 성장성은 물론 글로벌화에서도 뛰어나기 때문에 대한민국 중소기업을 대표하는 미래지향적 모습을 가지고 있다.

이러한 인식을 바탕으로 산업의 허리역할을 담당할 예비 중견기업으로서 강소기업을 키우기 위한 정책기반을 마련해야 한다. 100개의 중견기업을 키우기 위해서는 적어도 10배인 1000개의 스몰 자이언츠들이 육성될 필요가 있다.

### 강소기업에 맞춤형 지원해야

스몰 자이언츠 육성을 위한 정책대안에 대해 생각해 보자. 첫째, 스몰 자이언츠들이 동반성장의 모범 사례가 되도록 지원해야 한다. 스몰 자이언츠를 중심으로 대기업은 물론 신생 창업기업, 벤처기업, 중견기업 등과 다양한 협력적 네트워크가 구축돼 진정한 동반성장이 활성화되도록 지원할 필요가 있다. 이러한 동반성장의 관계를 통해 스몰 자이언츠들은 새로운 성장 동력을 지속적으로 발굴할 수 있으며 신생 기술기업이나 대기업 등 협력기업들도 이들의 강점을 활용할 수 있다.

둘째, 우수한 인재의 유입을 지원해야 한다. 스몰 자이언츠의 지속적 성장을 위해서는 우수한 인재들이 계속 유입돼야 한다. 우수한 인재들도 흔쾌히 강소기업을 지원할 수 있는 분위기가 조성돼야 한다. 이러한 의미에서 인력 미스매치 문제를 스몰 자이언츠를 중심으로 풀어나갈 필요가 있다. 강소기업들 중에는 인재를 아끼고 키워주는 기업들이 많다.

셋째, 취약한 경영능력을 보완해 주어야 한다. 강소기업에게 가장 심각한 것은 기술력의 부족보다는 미래를 개척해 나가기 위한 전략경영 능력이다. 대부분의 경영이론은 대기업 중심이고 그나마 우리나라 특성에 맞고 강소기업 상황에 적합한 경영기법은 별로 없다. 따라서 스몰 자이언츠에 적합한 이론과 기법을 개발해 이를 일반 중소기업들에게 맞춤형으로 제공하는 일을 체계적으로 추진해야 한다. 이를 위해 '스몰 자이언츠 연구센터'를 설립하는 것도 바람직하다.

이정우  
한국중소기업협회장 · 경북대 경영학부 교수

## 금융위기 이후 기업경영 모든 것이 바뀌어야 한다

다사다난했던 2010년도 지나간다. 금융위기를 당한지 3년째를 맞아 '희망 반-두려움 반'으로 맞았던 올해를 평가한다면 유럽재정위기, 글로벌 환율전쟁 등과 같은 서브프라임 모기지(비우량 주택담보 대출) 사태에 따른 후유증이 발생하고 있지만 어렵더라도 금융위기는 극복되고 세계경기는 꾸준히 본 궤도에 진입하는 방향으로 나아가고 있다.

금융위기를 거치면서 세계경제질서는 '차이메리카' 시대가 자리 잡았다. 중국과 미국의 합성어인 차이메리카(Chimerica)는 갈등도 많지만 서로 생명줄을 갖고 있기 때문에 같이 갈 수밖에 없는 운명적인 신공생 관계를 의미한다. 그 후 미국 주도의 '팍스 아메리카나'가 재탄생될 지, 중국 중심의 '팍스 시니카' 시대가 도래될 것인지 판기를 날 것으로 예상된다.

세계질서가 변하면서 중심국도 변하고 있다. 특히 '브릭스(BRICs)'와 함께 '비시스(BICIs)'가 뜨고 있는 점이 눈에 띈다. 비시스란 브릭스에서 갈수록 경쟁이 심할 것으로 예상되는 러시아가 빠지고 부존 자원이 풍부한 인도네시아가 새롭게 가세된 용어다. 비시스 4개국 가운데 3개국이 아시아에 속한 국가라는 점도 주목된다.

각국의 경제구조에 있어서도 대폭 개편되고 있다. 그 중에서 수출에서 내수 위주의 경제구조 정책을 마치 유행처럼 모든 국가들이 계획하고 있는 점이다. 이번 위기를 통해 한 나라 경제구조에서 수출 비중이 지나치게 높을 경우 글로벌 환경에 전적으로 좌우되는 이른바 '싱가포르 쇼크'로 대변되는 단점

이 그대로 노출됐기 때문이다.

### 임팩트 효과와 증강현실의 시대

모든 것이 변하는 만큼 기업인들 사이에 유행하는 화두어도 변화하고 있다. 지난 3년동안 '부도' '파산' 'CDS 프리미엄' '양적 완화' 등이 기업인들 사이에 가장 많이 입에 오르내렸다. 하지만 최근에는 '임팩트 효과', 중국어로 모순이라는 의미의 '마오둔', 모든 것이 한 손안에서 다 보인다는 '증강현실' 등이 유행하고 있다.

그 중에서 '임팩트 효과'를 추구하는 기업들이 부각되고 있는 점을 기업인들이 눈여겨볼 필요가 있는 대목이다. 순수 재무이론대로 너무 이윤만 추구하는 것이 오히려 도덕적 해이와 금융위기를 발생시키는 데 일조했다는 반성을 계기로 앞으로는 이윤과 함께 기부 등과 같은 사회적 가치를 추구해야 생존할 수 있다는 것이 임팩트 효과의 핵심이다.

주력산업도 많은 변화가 일고 있다. 이번 위기극복 중에 '주력산업의 카오스(혼돈) 시대'라고 부를 만큼 과도기를 겪었으나 최근에는 증강현실 시대를 가져다준 모바일과 함께 녹색산업, 통합융합산업 등이 이제는 확실한 주력산업으로 자리매김하고 있다.

### 새트렌드에서 성장사업 찾아야

위기 후 변화에 맞춰 기업인과 월가의 펀드 매니저들도 새로운 업종을 중심으로 투자하거나 포트폴리오를 구성하기에 바쁘다. 그 중에 가장 관심을 보이는 것은 '알파 라이징 업종'이다. '알파 라이징 업종'이란 현존하는 기업 이외라는 점에서 '알파'가, 위기 이후 적용될 새로운 평가잣대에 따라 부각된다는 의미에서 라이징(rising)이 붙은 용어다.

현재 연구 개발중이거나 출시를 앞두고 있는 제품 가운데 '알파 라이징'이 될 가능성이 높은 업종으로

몇 개 든다면 △주인을 알아보는 카드△건강을 가져다주는 바이러스 △기름을 먹고사는 박테리아 △자전거 교통 천국 ‘벨로벤트(Velovent)’ △어떤 연료든 다 쓸 수 있는 자동차 등이다.

이번 위기를 거치면서 새롭게 형성되고 있는 트렌드에 맞춰 국내기업들도 ‘공격경영 로드맵’을 추진하고 있다. 대부분 기업들이 올해와 내년을 ‘대도약의 해’로 삼는 것이 가장 눈에 띈다. 이를 위해 △도전적인 목표 설정 △신사업 조기 가시화 △가치를 담은 제3의 성장 등을 핵심 경영전략으로 잡은 것으로 나타났다.

신규사업에 이어 주요 국내기업들이 주력하는 것이 글로벌 경영에 더욱 박차를 가한다는 방침이다. 이미 주요 기업들은 금융위기 속에 축적한 경쟁력을 바탕으로 상위 분야에서는 추격자를 완전히 따돌리고, 녹색산업 등 신규 유망사업도 적극 발굴하고 있다. 특히 신흥시장에 공들이고 있는 점이 또 다른 특징이다.

또 하나의 화두는 융합과 통합이다. 유·무선 통합에 이어 통신과 금융, 자동차와 신소재 등 이종(異種) 산업간 새로운 결합이 더욱 확산될 전망이다. 이에 따라 계열사·동업종·이업종간의 전통적인 경계선이 급격히 무너지면서 하나의 지주회사가 모든 것을 통제해 나가는 시대를 맞이할 것으로 예상된다.

한상춘 한국경제신문 논설위원

## CSR 경영, 중소기업 이젠 선택 아닌 필수

2010년 11월 1일 ISO 26000이 공포됨에 따라 사회 책임경영을 유도하기 위한 또 하나의 국제적인 실험이 시작됐다. ISO 26000은 거래 규제 및 계약 조건으로 이용되거나 인증시스템으로 활용되는 것을 의도하고 있지는 않다. 그러나 현실적으로 볼 때 ISO 26000은 비관세 무역장벽으로 작용할 가능성이 높다. 특히 유럽과 미국 등 선진국에 상품 수출을 하는 기업의 경우, ISO 26000은 수출을 위한 필수 전제가 될 전망이다.

또한 대기업이나 글로벌 기업에 제품과 서비스를 납품하는 중소기업의 경우, ISO 26000은 협력사 선정의 결정조건이 될 수도 있으며, 금융기관, 신용평가기관의 이자율과 투자결정 시에 판단의 근거가 될 수도 있다. CSR(기업의 사회적 책임: Corporate social responsibility) 경영은 이제 권고가 아닌, 지속 가능한 기업을 위한 필수 불가결한 전략적 실천 사항이 되고 있다.

CSR 경영은 기업과 이해 관계자간 상호 이해의 조정을 통해 상생적 관계를 유지하게 함으로써 경영 리스크를 사전에 제거하고 기업의 지속성장을 가능하게 하며 나아가서는 기업 이미지와 가치를 증진시키는 전략적 경영활동으로 정의되고 있다. 따라서 CSR 경영은 경영자의 실천의지가 가장 선행돼야 한다. 또한 CSR은 기업의 비전과 목표와도 일치하여야 하며 기업관리시스템 내에 통합돼 의사 결정과 기업 행동에 실질적인 지침으로 작동해야 한다.

### 기업 실정에 맞춰 CSR 추진해야

대다수 중소기업들의 문제는 CSR 경영에 대한 인식도 부족하지만 실천하고 싶어도 관련 비용을 충당할 자금의 부족과 동시에 전문적인 리더 인력의 부재다. 따라서 CSR 경영은 비용을 최소화할 수 있는, 즉 돈이 들어가지 않는, 해당기업의 실정에 맞는 방안이 강구돼야 할 것이다. 한 예를 들어, 기업 내부직원의 봉사활동이나 환경보호를 위한 청소 이벤트 등은 비용이 들지 않으면서도 관련 지역사회의 신뢰를 높이고 해당 종업원의 자부심과 결속력 그리고 업무의욕을 높일 수 있는 방안이다.

이러한 CSR 경영전략은 기업 내 보유자산을 조직화하고 실행하는 과정을 통해 더욱 공고해 진다. 이해관계자 대응매뉴얼이나 관련 지침 등은 CSR 경영과 관련되는 다양한 관리조직화 수단들이다. 고객응대 매뉴얼이나 서비스 지침, 폐기물 처리지침 같은 것이 여기에 해당된다.

CSR 경영의 실천 행위들은 성과평가 시스템에 의해 최종적으로 평가되고, 이는 지속가능보고서란 형태로 대내외에 공개된다. 최근 들어 인터넷상에 CSR 경영보고서를 공시함으로써 비용도 줄이는 커뮤니케이션 방안들이 제시되고 있다. 이러한 지속가능 보고서가 3년 이상 표준 가이드라인을 통해 지속적으로 작성된다면 이는 기업경영의 내부관리를 위한 중요한 정보자료로서 활용될 수 있을 뿐만 아니라 외부의 금융기관이나 투자자들에게도 우호적인 필요 정보로서 제공될 수 있다.

### 진솔한 소통이 CSR 효과 높여

CSR 성과평가에 대한 결과는 동기부여 측면에서 포상시스템을 통해 CSR 경영을 우수하게 실천한 임직원에게 승진 또는 임금 인상의 형태로 구체화돼야 한다.

CSR의 대외 홍보 및 이벤트 형태는 해당기업의 제품과 서비스 유형에 따라 전략적 관점에서 선택돼 추진될 필요가 있다. 에코버 세제의 경우 환경친화적 제품개발 사업이벤트, 늘부는 음식물 쓰레기 절감을 위한 환경경영 이벤트, 신선설렁탕은 사랑의 밥차를 운영하는 홍보 이벤트, 뮤지엄은 서민 자제들을 위한 야기 대여와 무료레슨 실시, 그리고 보청기 판매기업인 스타키코리아는 장애인 단체지원, 교육기관인 애듀윌은 장학사업 등을 실천하고 있다.

착하고 능력 있는 기업은 결국 시장과 사회가 판단하는 것이다. 기업이 자신의 경영행위에 대한 다양한 실상을 진실하고 투명하게 관련 이해 관계자들에게 밝히고 소통함으로써 지속가능성을 높여 나갈 수 있다. 그런 점에서 CSR 경영도 중요하지만 이를 기업 대내외적으로 알리는 일, 즉 커뮤니케이션도 중대한 전략적 관리요소이다. 효과적인 CSR 경영과 관리시스템의 효율성과 그 성과는 기업과 이해 관계자간의 진솔하고 투명한 커뮤니케이션을 통해 더 증대되고 이는 상호 보완적 순환과정을 통해 기업의 가치를 높이고 경영 리스크를 줄여 지속가능한 기업의 기반을 더욱 공고히 할 수 있을 것이다.

ISO 26000, 이는 새로운 기업관리시스템과 방식을 시도해야하는 변화와 혁신을 요구하는 중대한 사건이며 다른 한편으로는 기업의 지속가능성을 높이는 새로운 부담이자 도약의 계기가 될 수도 있다.

김익성 중소기업연구원 연구위원



## 日 영세소매업 지원정책 변화에 따른 교훈

전통시장과 골목상권에 대한 무분별한 SSM 개정을 제한하는 ‘유통산업발전법’과 ‘대·중소기업상생협력촉진법’ 개정 법률안이 최근 국회 본회의를 통과했다.

이는 영세상인들의 생존권 보장을 위한 끈질긴 노력의 결과이며, 전통시장과 골목상권 보호를 위한 법적·제도적 장치가 마련됐다는 점에서 그 의미가 크다. 그러나 유통환경과 소비패턴 변화에 따른 영세상인들의 자연도태현상 예방과 이들의 지속적인 발전방안에 대한 논의가 앞으로는 보다 중요한 과제로 대두될 것으로 여겨진다.

이에 선진국인 일본의 영세소매업 지원정책 변화를 살펴봄으로써 변화하는 환경에 우리 영세상인들이 영속적으로 사업을 영위할 수 있도록 시사점을 제시하고자 한다.

일본의 중소소매업 지원정책은 1960년까지 보호정책을 기반으로 시작해, 1960~1980년대에는 진흥·조정정책으로 전환했으며, 1990년대 이후부터는 도시정책적인 관점을 강조하는 정책변화가 이루어졌다.

특히, 1973년 ‘중소소매상업진흥법’과 ‘대규모소매점포법(대점법)’을 제정해 각각 대표적인 진흥·조정정책의 수단으로 활용했다. 중소소매상업진흥법은 상점이 정비사업, 점포 공동화사업 등으로 중소소매업자의 경영 근대화를 촉진해 중소소매업의 진흥을 도모하고자 했다.

그러나 이 두 법의 엄격한 시행에도 불구하고 1982년 이후 영세소매업은 급격히 쇠퇴했고, 정책의 최대 수혜자는 영세소매업자가 아닌 중규모 및 대규모

소매업자가 됐다. 특히, 확장억제로 대규모 소매점은 대도시의 교외지역, 지방도시를 중심으로 발전하게 됐다.

### 70~80년대 일본 상황과 비슷

이렇듯 기존의 진흥·조정정책이 한계에 직면하자, 일본정부는 대안책으로 도시정책적 측면을 강조한 ‘마치즈쿠리(まちづくり, 마을만들기) 3법’을 1998년 제정했다. 마치즈쿠리 3법은 ‘대점입지법’, ‘개정도시계획법’, ‘중심시가지활성화법’으로, 이 중 대점입지법은 기존의 대점법의 대체법률로 기존의 경제규제대신 교통혼잡, 배기가스 등의 환경규제를 통해 대형점의 입점을 규제할 수 있게 했다.

또한 개정도시계획법은 특별용도 지역을 지방행정이 설정하도록 해 지역별 규제를 통해 대형점포 규제를 실시할 수 있게 했다. 중심시가지활성화법은 ‘점(개별상점)과 선(상점가)’ 대책과 달리 ‘면(중심시가지, 지역)’ 대책으로 시가지 정비, 상업 활성화를 축으로 종합대책을 추진하는 것이다.

이러한 마치즈쿠리 3법은 종래와 달리 지방정부의 권한을 강화한 것이며, 소매업체의 경영개선을 위한 진단 및 시설정비에서 도시기능의 재생·창조를 위한 타운매니지먼트제(TMO) 도입이 주요 특징이라 할 수 있다. 즉, 도시정책적 관점에서 유통정책, 영세상인 문제 등을 해결하고자 한 것이다.

### 정부·대형점·주민의 협조 절실

이와 같은 추세는 지역경제 활성화 및 도시재생 등을 위해 일부 선진국에서 활발하게 이뤄지고 있으며, 우리나라는 아직 도입단계라 할 수 있다.

이상에서 살펴본 일본 중소소매정책 전개에 의하면, 우리의 현 상황은 일본의 70,80년대 수준이라 할 수 있다. 그러나 일본의 정책운영에 비춰 볼 때 이러

한 정책이 실질적으로 영세상인들에게 효과적이지 못했으며, 쇠퇴시기를 지연시킨 것에 불과하다는 평가를 받고 있어 우리에게 시사하는 바가 크다.

또한 강력한 대점법에 의한 대형점 확장억제에도 불구하고 다양한 방법을 통한 출점은 물론 기존 대규모소매점의 이익을 보장하는 기능으로 작용했다는 점에서 출점 방지를 위한 강력한 제도적·사회적 장치 및 기존 대형점과 영세소매업체 상생 발전을 위한 방안으로 영업시간 및 품목제한 등의 규제 강화가 필요하다.

그러나 영세소매업체의 쇠퇴와 대규모소매점포의 증가는 유통효율화 측면에서 보면 경제적 필연성을 가지고 있다. 이에 향후 퇴출·전업 등에 의한 영세소매업자 실업문제를 예방하기 위해 사회정책적 측면에서 사회안전망 강화가 요구된다. 또한 도시생 활공간 재정비를 통해 지역개발과 침체된 상권 활성화를 유도해 영세상인들에게 지속적인 사업기회를 제공할 수 있도록 활발한 정책논의가 이루어져야 할 것이다.

그리고 무엇보다 우리주변의 영세상인들의 지속 가능한 성장을 위해서 중앙정부와 지방자치단체의 적극적인 지원은 물론 대·중소소매업체간 상생협력, 지역주민들의 관심과 애정이 더욱 요구되는 시점이다.

이윤보 건국대학교 경영학과 교수

## 중소기업의 세계화와 이익 규모

미국발 유동성 위기가 2008년 9월 리만 브라더스의 파산으로 전세계적으로 급속하게 파급되면서, 그 이후 한국의 중소기업은 어려운 시기를 극복해 가고 있다. 그러나 중소기업에게 그렇게 어려운 한 해였던 2009년의 기업 성과가 발표된 이후, 대기업과 중소기업의 매출 및 이익의 차이는 그 이전보다 훨씬 확대되었다.

대기업은 선진국 경제가 금융위기 전염으로 어려움을 겪고 있을 때, 그 동안 개척해 놓은 신흥시장을 더 적극적으로 개척해, 사상 최고의 매출을 올렸다. 해외 시장으로 폭 넓게 판로를 개척한 덕택에 2009년 대기업이 이루어 낸 매출 및 이익은 오히려 칭찬보다 질투의 대상이 되고 있다.

대기업에 납품하는 협력업체는 대기업이 사상 최대의 이익을 내면서도 협력업체의 납품 단가를 인하고, 원자재 가격 폭등으로 인한 납품 단가 인상도 원자재 가격 상승에 못 미친다고 어려움을 호소한다. 오죽 했으면, 원자재 가격이 제품 가격 구성에서 차지하는 비중이 높은 주물업체는 납품을 중단하는 상태까지 갔겠는가?

2009년 중소기업은 너무 어려워, 어려움에 처한 중소기업을 지원하기 위해 정부는 패스트 트랙을 실시하고, 정책 자금, 보증 등이 정상적인 경제 상황 때보다 배 이상 증대되는 등 다양한 지원 제도가 동원됐다. 중소기업에 비하면, 대기업에 대한 특별한 지원 제도는 없었다.

중소, 대기업의 세계화 배워야

대기업에 비해 중소기업에 막대한 정책적 지원이 이루어졌지만, 중소기업의 경영성과가 대기업에 훨씬 못 미쳤다면, 중소기업도 대기업에게서 무엇을 배워야 할 것인가를 심도 있게 관찰해 찾아야 한다.

중소기업도 대기업의 2009년 성과를 부러워 할 것만 아니고, 대기업의 장점을 배워 중소기업의 장점으로 지속적으로 발전시켜 나가야 한다. 미래에는 대기업이 중소기업을 부러워 할 정도로 변화해야 한다. 그래서 훗날 불행하게도 2009년과 같은 유동성 위기를 만나게 되면, 한국 중소기업은 대기업 이상으로 좋은 성과를 낼 준비를 해 나가야 한다.

중소기업에게 세계화로의 혁신이 왜 중요한지, 중소기업과 대기업을 간략히 비교해 그 이유를 보자.

세계적인 유동성 위기로 경제위기가 초래되었지만, 경제위기는 후진국 보다 선진국에서 훨씬 더 심각했다. 대기업은 선진국과 후진국 시장에 동시에 진출해 있어, 선진국 경제가 충격을 받아 불황이면 자원이 풍부하거나 성장하는 후진국의 시장을 잘 활용했다.

한국에서는 수출의존도(수출액/매출액)가 50% 이상인 기업을 수출 기업으로 정의하는데, 제조업에서 수출의존도를 기업규모별로 대비해 보면, 대기업 보다 중소기업의 수출 의존도가 아주 낮다.

이익 증대는 세계화만이 해법

한국은행의 기업경영분석 자료를 인용해 보면, 제조업에서 2005년 중소기업과 대기업의 수출의존도는 각각 23.7%, 55.0%이며, 대기업의 수출의존도는 중소기업의 2.3배이다. 2009년 중소기업과 대기업의 수출 의존도는 각각 16.8%, 58.1%로, 2005년과 비교해 대기업의 수출의존도는 증가했고, 중소기업의 수출 의존도는 하락했다. 그리고 대기업의 수출의존도

는 중소기업의 3.45배로, 중소기업과 대기업의 수출 의존도 갭은 2005년보다 더 증가하고 있다.

기업경영분석의 제조업 자료에서 중소기업과 대기업의 매출액 영업이익률은 2008년에 각각 4.8%, 6.6%, 2009년에 각각 5.6%, 6.5%이며, 2009년에는 대기업 보다 중소기업의 영업이익률이 더 높다. 그리고 대기업 이익률은 2008년 보다 2009년에 더 감소하지만, 중소기업의 이익률은 2008년 보다 2009년에 더 증가하고 있다.

2009년에 중소기업 보다 대기업의 영업이익률이 낮지만, 이익 규모에서는 중소기업이 질투할 정도로 대기업이 훨씬 더 높다. 이는 대기업은 세계 시장을 상대로 영업을 하므로, 대기업은 중소기업 보다 매출 규모가 훨씬 더 컸기 때문이다.

중소기업과 대기업의 경영성과를 대비한 간단한 분석에서, 중소기업이 대기업의 이익규모를 부러워하지 않으려면 중소기업 경영혁신 방향은 세계화 밖에 없다. 세계시장에서 경쟁할 능력을 키워 매출을 늘려야, 이익 규모가 늘어난다.

이종욱 서울여대 경제학과 교수