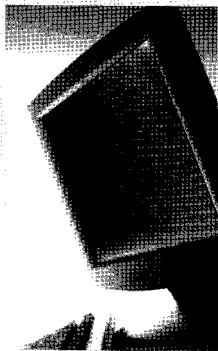


## 경영가이드



- 공약의 정치학, 공약포기의 경제학
- 중소기업, 이대로 머물 것인가?
- 중소기업 전용 홈쇼핑에 대한 기대
- 글로벌화 전략 마련 시급한 중소기업
- 국민연금, 정부 그리고 대기업
- 초과이익공유제에 대한 단상
- 기업승계가 중소기업의 경쟁력이다

## 공약의 정치학, 공약포기의 경제학



동남권 신공항 건설 계획이 백지화됐다. 이명박 대통령은 공약을 지킬 수 없음을 밝히고 국민에게 사과했다. 공항 후보지로 밀양과 가덕도를 밀었던 해당지역 주민과 관계자들, 이해관계가 걸린 정치인들이 반발하고 있어 논란의 불씨는 쉽게 가라앉지 않을 분위기다. 박근혜 전 한나라당 대표는 “지금 당장은 경제성이 없다고 해도 미래에는 분명히 필요한 것이며 그게 미래의 국익이라고 생각하기 때문에 계속 추진되어야 한다”면서 내년 자신의 대선 공약으로 내놓을 뜻을 비쳤다. 입지평가위원회의 신공항 백지화 결정이 잘못됐다는 자료를 가지고 있는지는 알 수 없다. 국토연구원이 이미 2009년에 경제성이 없다는 결론을 내렸지만 정부는 우물쭈물하다가 시간만 끌어 갈등과 혼란을 자초했다. 일이 꼬인 것은 정부 탓이다. 잘못된 공약을 내세운 후보의 책임을 물어야 하는 것은 당연하지만 국익에 해롭고 타당성이 없는 공약은 포기하는 게 옳다. 한반도 대운하는 공약이었지만 포기하라고 해서 포기됐다. 신공항은 공약이었으니 지키라고 하는 건 앞뒤가 안 맞는 논리다. 앞뒤 따질 겨를 없이 공약을 마구 쏟아내고 돈이 얼마 들어갈지 계산은 아예 없는 게 선거판이다. 국가 부채는 천문학적으로 늘어나는데 10조원 정도는 돈도 아니라고 여긴다. 해서는 안 되는 대표적인 공약이 노무현 대통령 후보의 충청권 수도 이전공약이었다. 신공항 건설도 노무현 대통령 때 검토되다가 이명박 대통

령이 후보시절 공약으로 제시했다. 그래서 영남지역 간에 뜨거운 유치전이 벌어졌고 이해관계 지역 단체와 정치인들이 막장드라마 같은 혈투를 벌였다. 거기에 경제적 타당성이나 국가 이익을 따질 틈은 없었다.

### 득표수단 된 지역개발공약

정책을 세우고 사업을 추진하는 것은 미래를 내다보고 하는 것이다. 따라서 ‘미래의 국익’과 ‘현재의 국익’은 다른 게 아니다. 그런데 알 수 없는 먼 미래의 어느 시점을 기준으로 문제에 접근하면 어떤 사업이든 타당성을 따지기는 거의 불가능하다. 미래의 국익을 잣대로 사업을 평가하면 판단을 그르칠 수 있는 것이다. 과거의 허튼 공약만이 문제가 아니다. 내년의 총선과 대선에서는 또 어떤 공약이 쏟아져 나올 것인가를 생각해보라. 수도 이전, 신공항 같은 공약이 나오지 않는다는 보장이 없다. 더욱이 쏟아질 복지공약을 무슨 수로 막을 것인가. 국민이 무슨 죄가 있다고 정치인의 표계산 놀음에 허리가 휘어지며 그 비용을 물어야 하는가.

### 허튼 공약 심판은 유권자 몫

한국의 공항사정을 보자. 3개 공항(예천·울진·김제)은 폐쇄 또는 착공하다가 그만둔 채로 있다. 현재 15개 공항 중 인천, 김해, 제주, 김포 등 4곳만 흑자를 낼뿐 나머지 11개 공항은 연간 10~70억원 선의 적자를 기록하고 있다. 공항 건설이 대부분 정치적으로 결정됐기 때문이다. 정권이 바뀔 때마다 어김없이 지방 공항이 한두 곳씩 늘어났다. 국익은 뒷전인 채 지역개발공약을 표를 얻는 수단으로 악용한 사례는 수없이 많다. 선거에서 표를 얻는데 도움이 되는 것이면 화려하게 포장해서 공약 보따리에 넣는다. 국익을 따지거나 예산문제는 관심 밖이다.

지역 갈등을 부추기는 건 공항만이 아니다. 과학비즈니스벨트 입지선정도 지역 간 갈등 때문에 대전-대구-광주 세 곳에 분산 배치하는 방안까지 논의되고 있어 '정치공항'에 이어 '정치벨트'가 될 판이다. 한국토지주택공사(LH) 본사 이전도 경남 진주와 전북 전주가 힘겨루기를 하고 있다. 국가사업마다 지뢰밭이다. 정치권이 해야 할 일과 해서는 안 되는 일을 구별 못해서 갈등을 양산하면 국가는 침몰한다. 지진과 쓰나미 만이 나라를 침몰시키는 게 아니다. 물가폭등에다 일자리가 없는 서민들은 '못 살겠다' 아우성인데 정치권은 경제 팽개쳐놓고 지금 무슨 문제를 붙들고 있는가. 국가 백년대계를 생각하라는 건 정치인들에게 무리한 주문일까. 한국경제가 이 정도 버티고 있는 건 분명 기적이다. 앞으로는 아예 지역개발공약을 하지 못하게 하는 법이라도 만들어야 허튼 공약의 출현을 막을 수 있을까. 어쨌든 허튼 공약의 심판은 유권자의 몫이다.

류동길

송실대 경제학과 명예교수

## 중소기업, 이대로 머물 것인가?



정부 및 각종 단체들은 중소기업을 돕기 위해 다양한 노력을 하고 있다. 특히 최근 '동반성장'이라는 단어가 회자되면서 그러한 분위기를 더욱 고조시키고 있다. 지난해 12월 13일에는 정부가 '동반성장위원회'를 출범시키기도 했

다. 그러나 경제에 충격을 주는 소식이 들릴 때마다 중소기업들은 어려움을 호소한다. 최근에도 중동에서 혁명이 연쇄적으로 일어나면서 원유수급에 차질이 발생하고, 이로 인해 원자재의 가격이 오르면서 생산비용이 급격히 상승했다. 이렇게 상승한 생산비용은 당연히 상품의 판매가격에 포함시켜야만 기업의 수지타산이 맞게 된다. 따라서 대기업의 협력 중소기업들은 자연스럽게 납품단가를 인상시켜달라는 요구를 하고, 완제품을 생산하는 기업들도 자사제품의 가격을 올리고자 한다. 그러나 현실적으로는 제품의 가격인상이 쉽다. 중간재를 생산하거나 OEM 방식으로 완제품을 생산하는 경우 대기업이 생산비용의 상승에 맞추어 가격을 올려주지 않을 것이라는 것은 쉽게 생각할 수 있다. 대기업은 비용부담이 상승했기 때문에 납품단가를 동결시키려는 욕구를 갖는 게 '최소의 비용으로 최대의 효율'이라는 경제원칙에 의하면 당연한 귀결이다. 완제품을 생산하는 기업들도 마음대로 판매가격을 올리는 것은 쉽지 않다. 대부분의 중소기업들은 스스로의 판매매장을 보유하고 있지 못하기 때문에 유통업체에 의존한다. 유통업체들도 가격을 급작스럽게 올리는 것은 부담스럽기 때문에 매장물건의 납품가격을 생산비용의 상승에 맞춰 즉각적으로 올려주지 않는다.

### 중企의 협상력은相生에 필수

물론 유통업체들이 그들의 유통마진을 일정 수준 감소시킨다면 납품가격 인상이 가능하다. 그러나 그 역시 현실적으로는 발생하지 않고 있다. 그리고 완제품 가격의 인상은 정부도 원치 않는다. 정부 역시 물가상승의 압력에 골머리를 싸매고 있기 때문이다. 상황이 이렇다보니 또다시 '동반성장', '상생협력'이라는 말들이 언론에 강하게 회자되고 있다.

정부는 대·중소기업 동반성장은 우리 산업과 경제의 생태계가 선순환구조로 발전하기 위해 필수적인 요소임을 강조하면서 대기업들에게 중소기업들을 도울 것을 호소하고 있다. 그러다 보니 대기업들도 '기업 이미지의 제고'와 '정부의 환심 사기'를 위해 협력회사를 동반성장의 파트너로 육성하겠다는 보도자료를 줄줄이 발표하고 있다. 심지어 금융기관들도 중소기업 지원을 하지 않는 대기업에게는 대출을 해주지 않겠다는 보도자료를 내고 있다. 그러나 이렇게 시작되는 상생협력은 오래 가지 않을 뿐만 아니라 질적으로도 외부에 보이기 위한 수단에 불과할 수 있다. 대기업들도 영리기관이고 수익을 창출해야 유지된다. 결국 대기업의 선처에 호소하는 상생구조는 대기업이 지속적으로 수익을 창출해야 가능한 구조이다.

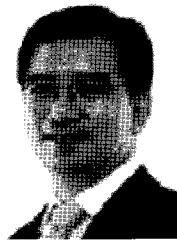
**품질개선으로 협상력 확보해야**

대기업이 스스로 어렵다면 관련 중소기업들과의 상생약속은 무참히 깨질 수 있다. 진정한 상생협력은 중소기업들이 스스로 힘을 키워 협상력을 가져야 가능하다. 필자는 헤르만 지몬의 '히든챔피언'을 읽으면서 많은 공감을 얻었다. 히든챔피언, 즉 독일의 작지만 강한 기업들도 자국내 대기업들이 전통적인 거래관계의 파기를 요구하며 납품단가를 인하하고, 해외로 아웃소싱을 확대하자 판로가 막혀 어려움을 겪었다. 그러나 그들은 해외에서 새로운 시장을 개척하며 업계의 선두주자가 되면서 자국내 대기업을 상대로 해서도 자연스럽게 협상력을 얻게 되었다. 우리 중소기업들도 이러한 과정은 필수적이라고 본다. 글로벌 시대에 해외시장을 개척하지 않고 자국에 머무르며 특정 대기업에만 의존하는 경우 해외로부터 경쟁기업이 국내로 들어오게 되고, 그로 인해 경쟁기업이 증가하면 대기업과의 납

품단가 협상이 더욱 불리하게 된다. 이러한 연결고리를 끊기 위해서는 해외에서 새로운 고객의 확보를 위해 적극적으로 노력해야 한다. 그리고 해외시장을 개척하고 자국의 시장을 지키기 위해서는 품질개선은 필수이다. 적극적으로 제품의 질을 향상시키고 새로운 고객을 찾는 길만이 장기적으로 중소기업들이 대기업을 상대로 협상력을 가지는 방법이다. 협상력은 타인으로부터 주어지는 것이 아니라 스스로 가지는 것이다.

정남기  
동아대 경제학과 교수

**중소기업 전용  
홈쇼핑에 대한 기대**



지난 3월 방송통신위원회는 신규 방송채널 사용사업자로 ㈜쇼핑원을 중소기업 전용 TV 홈쇼핑 사업자로 선정했다. 쇼핑원은 중소기업중앙회 33%, 중소기업유통센터와 중소기업은행, 농협중앙회가 각각 15% 지분으로 구성돼 있다. 기존 5개 홈쇼핑 사업자에 추가되는 쇼핑원은 중소기업제품의 판로확대를 목적으로 전체 채널 편성의 80% 이상을 중소기업 제품으로 편성한다는 계획을 세우고 있다. 그동안 중소기업 제품의 TV홈쇼핑 수요가 높은 상황에서, 판매수수료가 과다하다는 논란과 함께 채널 공급의 제한에 따른 중소기업 제품 수요의 제한과 대기업제품 및 유명브랜드 상품 취급 비중 증가의 문제가 끊임없이 제기돼 왔다.

따라서 중소기업계에서는 홈쇼핑 사업자 수를 늘려야 하며, 특히 중소기업 전용 홈쇼핑 사업자 신규 지정이 필요하다는 요구를 꾸준히 제기해 왔다. 이에 정부는 중소기업 제품의 판로 확대를 위해 중소기업 전용 홈쇼핑 사업자를 기존 홈쇼핑 사업자에 추가해 허가하게 된 것이다. TV홈쇼핑은 신제품이나 판매망을 잘 갖추고 있지 못하고 브랜드 인지도가 낮은 중소기업 제품의 판로로 매우 적절한 유통채널이다. 새롭게 소개되는 제품의 제품력이 인정되면, 매우 빠르게 소비자에게 소개되고 즉각적인 반응을 얻어낼 수 있는 판로인 것이다. 결국, 홈쇼핑 사업자의 경쟁력은 비록 중소기업 제품이라도 제품력을 갖춘 제품을 발굴해 소비자에게 잘 소개할 수 있느냐의 문제일 것이다. 문제는 이러한 제품력을 갖춘 제품을 발굴하는 머천다이징이 쉽지가 않고 상당한 전문성을 요한다는 것이다. 그래서 많은 홈쇼핑 사업자들은 이미 소비자들이 선호하는 검증된 유명 브랜드 제품을 취급하고 싶어 하고, 실제로 그 비중을 높여 온 것이 사실이다.

### 홈쇼핑, 영세 中企 판로로 적합

이제 진정한 홈쇼핑의 강자가 되려면 세상에 잘 알려지지 않은 숨은 진주와 같은 전국의 중소기업들을 찾아내고, 그 진가를 발휘할 수 있도록 마케팅을 할 수 있어야 한다. 누구나가 취급할 수 있는 제품을 취급하는 것이 아니고, 소비자가 원하는 독특하고 차별적인 제품을 얼마나 많이 취급할 수 있느냐에서 앞으로 홈쇼핑의 승패가 갈릴 것으로 전망된다. 그렇다면 이번에 새로 선정된 중소기업 전용 홈쇼핑 사업자는, 비록 시장 환경은 어려울 것으로 예상되지만 머천다이징 능력에 따라 성공 가능성이 결정될 것으로 보인다. 그동안 성장을 지속해 온 홈쇼핑 시장은, 신규 사업자의 시장 진입과 함께 기타

소매유통업태의 공격적인 사업전개 등으로 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 예상된다. 앞으로 홈쇼핑 사업자들은 홈쇼핑 신규사업자 진입과 4개 종합편성 사업자의 사업 시작으로 케이블방송의 채널 확보 경쟁이 더욱 치열해지고 SO 송출수수료(채널 사용을 위해 케이블TV방송사업자에게 지불하는 수수료) 인상에 따른 수익구조 악화 등의 어려움에 직면할 것으로 보인다. 그러나 이렇게 경쟁이 심해지는 상황에서 중소기업 전용 홈쇼핑 사업이 차별적인 경쟁력을 갖출 수만 있다면 그 성공 가능성은 높아질 것이다.

### 양질의 中企 제품 발굴이 관건

1980년 일부 슈퍼마켓에 브랜드 없는 양질의 값싼 제품을 발굴해 공급하던 일본의 MUJI(無印良品)는 처음에 40여개의 제품으로 시작해 지금은 7000개의 제품을 취급하고, 해외 21개국까지 진출한 글로벌 소매유통회사로 발전했다. 가정용품과 식품을 포함한 소비재용품을 취급하는 MUJI는 브랜드 거품을 빼는 것을 포함해 마케팅 비용을 최소화하고, 양질의 제품을 발굴·개발해 소비자에게 가치(Value)를 제공하는 경쟁력이 오늘의 글로벌 MUJI로 탄생하게 한 것이다. 곧 출범하는 TV 홈쇼핑 시장의 후발주자인 중소기업 전용 홈쇼핑 쇼핑원은 전국 방방곡곡을 발로 뛰며, 제품력과 있으나 빛을 보지 못하고 있는 중소기업 제품들을 발굴해 빛을 발하게 하는 중소기업 희망전도사의 역할을 해야 할 것이다. 결국 적극적이고 차별적인 머천다이징 능력이 승부를 결정하는 경쟁력이 될 것으로 보인다. 그동안 중소기업 제품 판로 확대를 위한 정부와 업계의 노력이 있어 왔지만, 판로 확대는 여전히 풀리지 않는 중소기업계의 어려운 과제이다. 이제 중소기업중앙회와 농협중앙회, 중소기업유통센

터, 중소기업은행이 중소기업 제품 판로 확대를 위해 손을 잡았으니, 지혜와 힘을 모아 어려운 과제를 풀어내는 성과가 있기를 기대한다.

**이정희**  
중앙대 산업경제학과 교수

## 글로벌화 전략 마련 시급한 중소기업



우리나라의 중소기업 현황은 '9988'이라는 흥미로운 숫자로 표현되곤 한다. 이는 우리 경제에 있어 전체 사업체 수의 99%를 중소기업이 차지하고 있고 고용의 88%를 중소기업이 담당하고 있다는 의미에서 쓰이는 말이다. 이처럼 우리 경제의 중추 역할을 하고 있는 중소기업의 글로벌화 현주소는 어떠한가? 우리나라 총 수출액 가운데 중소기업이 차지하는 비중은 2009년 기준으로 32.3%에 불과하다. 이는 1990년대 이후 지속적으로 감소한 것이며, 2000년대 중반 이래 30%대 초반 수준에 머물러 있다. 지난 10년 동안 우리 중소기업은 고용 증대에는 많은 기여를 했지만 글로벌 역량은 뒷걸음질을 한 것이다. 이러한 중소기업의 상황은 우리 중소기업들의 지속성장 가능성과 관련해 생각해 볼 때 우려스러운 부분이라 아니할 수 없다. 중소기업도 기업에 다름 아니다. 기업은 기본적으로 영속기업(going concern)을 지향하는 속성을 갖게 되며, 이를 위해 자기가 생산하는 제품이나 서비스를 구매하는 '시장'을 확보하

는 것이 중요하다. 이런 관점에서 우리 중소기업도 이제는 '시장'을 좁은 국내에서 글로벌로 넓힐 필요가 있다. 이는 특히 최근 들어 우리 경제의 글로벌화가 현실화되고 있기 때문에 더욱 그러하다. 우리나라가 각국과 속속 체결하고 있는 FTA(자유무역협정)가 바로 그 직접적인 예다.

### 열리고 있는 글로벌 시장

FTA가 본격적으로 발효되면 무역장벽이 낮아지게 되고 이에 따라 상대방 국가의 기업들이 우리나라와 거래하는 비중이 늘어나는 것은 물론 우리 기업들의 해당국 시장 진출도 증가하게 돼 있다. 이는 당연히 중소기업에도 커다란 영향을 끼치며, 우리 중소기업이 글로벌화를 진지하게 생각하지 않을 수 없게끔 하는 이유가 되는 것이다. FTA 확산과 더불어, IT 인프라의 눈부신 발전으로 인한 거래비용 절감은 중소기업으로 하여금 국내를 뛰어넘어 전 세계 시장을 대상으로 성장할 수 있는 가능성을 열어 주고 있다. 한편으로, 거래관계에 있는 국내 대기업과의 긴밀한 협력을 통해 글로벌 시장 진출이라는 기회를 잡을 수 있는 가능성도 점차적으로 증가하고 있는 것 또한 현실이다. 이러한 제반 환경 변화를 제대로 이해하고 글로벌 시장 진출 전략을 진지하게 고민할 필요가 있다. 중소기업의 글로벌화를 위해서는 기본적으로 공략하고자 하는 시장 자체를 처음부터 글로벌 시장으로 설정하고 접근하는 마인드가 필요하다.

### 글로벌 경영 마인드 갖춰야

수출비중이 50% 이상인 중소기업의 영업이익률이 다른 기업보다 높고 개선속도도 빠르다는 연구 결과(2009 중소기업기술통계조사보고)를 언급하지 않더라도, 시야를 전 세계로 두고 있는 기업과 그렇

지 않은 기업 간에는 중장기적으로 격차가 벌어질 가능성이 크다. 세라믹 전자부품 분야에서 전 세계 선두를 달리고 있는 일본의 교세라(Kyocera)는 1959년 종업원 28명으로 남의 공장 한 칸을 빌려 창업하면서 처음부터 일본 국내가 아닌 전 세계 시장을 염두에 두고 사업을 해 온 것으로 유명하다. 이 회사의 이나모리 가즈오 명예회장은 이러한 해안을 지닌 경영철학을 토대로 2010년 현재 전 세계에 6만 명이 넘는 종업원을 지닌 기업으로 성장시켰고 일본에서 가장 존경받는 기업인으로 자리 잡고 있다. 중소기업이 처음부터 전 세계 시장을 지향하는 경영을 추구한다는 것은 틈새시장(niche market)을 잘 선정하고 이에 걸 맞는 포지셔닝(positioning)을 함을 의미한다. 우리나라에도 이러한 경영을 통해 글로벌 시장을 개척하고 있는 사례가 적지 않다. 나노물질을 생산하는 업체인 나노신소재는 창업 초기 국내시장이 아직 제대로 형성돼 있지 않음을 깨닫고 해외시장 공략에 주력했고, 그 결과 2010년 현재 전체 매출(278억 원) 중 88%를 해외시장에서 거두는 성과를 거두고 있다. 이러한 틈새시장 개척을 통해 글로벌 시장에서 차별화된 성과를 거두기 위해서는 기존의 기술이나 제품에 안주하지 않고 끊임 없이 인접 분야에 관심을 갖고 관련 신기술 및 신제품을 개발하고자 하는 노력이 필요하다. 시장의 니즈는 끊임없이 변화하고 있고 수많은 기술은 상호 융합되는 트렌드가 가속화되고 있기 때문이다. ‘히든 챔피언(Hidden Champion)’의 저자인 헤르만 지몬이, 중소기업이 글로벌화에 성공하기 위해서는 신제품 개발을 게을리해서는 안 된다고 역설한 것은 시사하는 바가 크다.

이갑수

삼성경제연구소 수석연구원

## 국민연금, 정부 그리고 대기업



1988년부터 시작된 국민연금의 적립액이 기하급수적으로 늘어나고 있다. 작년 말에 이미 324조원에 이르렀고, 2043년에는 2500조원으로 증가가 예상된다. 이렇게 규모가 커지자 국민연금의 운용방식이 국민들의 노후대비를 넘어 금융시장의 질서, 나아가 한국 자본주의의 성격에까지 영향을 미치는 핵심변수가 될 조짐이다. 국민연금은 2010년 말 현재 적립금의 17%인 55조원을 국내주식에 투자하고 있다. 삼성전자, POSCO, KTI, KB금융, 신한금융 등 139개 국내기업에 대해 5% 이상의 지분을 보유하고 있다. 주식시장에서 막강한 힘을 갖고 있으며, 규모가 더 커지면 그 파워가 폭발적으로 커질 것임은 불을 보듯 뻔한 일이다. 따라서 국민연금을 비롯한 각종 연기금이 주주권을 어떻게 행사하느냐에 따라 해당 기업의 운명과 산업구조까지 바꾸어 놓을 가능성이 높다. 국민연금 주주권 행사가 최근 큰 쟁점으로 떠오른 것은 문제 제기가 정부 주도로 이뤄지고 있기 때문이다. 대통령직속 미래기획위원회 광승준 위원장이 지난 4월 “대기업들의 거대 관료주의를 견제하고 시장의 취약한 공적기능을 복돋울 수 있는 촉진자(catalyst)가 필요한 상태”라 언급하며, 주주권을 가진 연기금을 언급하였다.

### 국민연금 주주권 행사의 파장

세계에서는 즉각 ‘연금 사회주의(pension fund socialism)’ 적 발상이라는 비판을 쏟아냈다. 다른

편에서는 연기금의 주주권 행사는 선진 자본주의로 가는 길이며, 일부 대기업들의 잘못된 행태를 바꾸어 놓을 유효한 수단이라는 찬성론을 펴고 있다. 여기에서 양 주장의 시비를 논할 생각은 없지만, 이 쟁점과 관련하여 연기금, 정부와 대기업 측에 다음의 당부를 드리고 싶다. 먼저 국민연금은 스스로가 국민들의 신뢰회복에 힘쓰는 한편, 본래의 목적 수행에 충실해야 할 것이다. 국민연금은 임금의 9%(근로자와 기업주가 4.5%씩 부담)를 떼어 강제 저축을 하는, 전 국민의 노후대비 적립금이다. 따라서 투자를 결정할 때 수익성과 안전성에 가장 높은 우선순위를 두어야 함은 말할 나위가 없다. 이러한 원칙 하에 주주권이 행사되어야 하며, 정부의 관치 금융의 도구로 전용되어서는 안된다. 따라서 기금 운용의 독립성과 전문성이 획기적으로 향상되어야 할 것이다. 국민연금이 재무적 투자자로서 기업 가치를 향상시키는 방향으로 의결권이 행사되도록 하는 전담기구의 설치 내지 '주주권 행사 위원회'의 구성이 요청된다.

### 대기업의 자율적 노력이 관건

다음으로 정부의 대기업 정책은 도덕적 설득과 자율성을 특히 강조할 필요가 있다. 물론 광위원장 이 지적했듯이 대기업과 중소기업의 동반성장 부족, 중소기업 업종으로의 문어발식 확장, 노블리스 오블리주(Noblesse Oblige)의 미흡 등 문제가 많은 것이 사실이다. 그렇다고 해서 이들 문제를 초과이익 공유제나 연기금의 주주권 행사 등 무리한 정책수단을 동원해 해결하려는 자세는 찬성할 수가 없다. 이명박 대통령이 며칠 전 “대기업과 중소기업의 상생은 법이나 제도로 강제한다고 되지 않고, 기업들이 자율적으로 하는 게 좋다”고 강조한 것은 정곡을 찌른 말이다. 2012년의 총선과 대선을 앞두고

인기 영합적 정책들이 양산되는 것을 크게 경계해야 한다. 오히려 반(反)기업정서의 불식과, 시장친화적인 기업 환경 조성에 박차를 가함으로써 국민들의 강한 신뢰를 끌어내야 한다. 끝으로 기업인, 특히 대기업과 그 총수들이 존경받는 기업인, 사랑받는 기업 만들기에 더욱 매진해 주길 바란다. 우리 사회에서는 아직도 부자가 부러움의 대상이지, 존경의 대상이 아니다. 부의 정당성에 대한 국민적 신뢰를 확고히 받지 못하고 있다는 뜻이다. 창익과 혁신의 경영은 물론, 정도경영(正道經營), 윤리경영(倫理經營)의 기반을 튼튼히 마련해야 한다.

사상 최대의 순이익이 협력업체나 중소기업의 일방적 희생 위에 이루어진 것이라면 결코 자랑이 될 수 없다. 회사 돈으로 많은 기부를 하기보다는, 워렌 버핏(Warren Buffett)이나 손정의(孫正義)처럼 개인의 재산으로 베품의 문화를 창조하고 ‘따뜻한 시장경제’의 위력을 보여주어야 하겠다.

최용호

(사)산학연구원 이사장, 경북대 명예교수

## 초과이익공유제에 대한 단상



대기업과 중소기업간 양극화가 우리 정치, 경제, 사회의 중요한 문제로 등장하지 오래다. 이 양극화 문제를 해결하기 위해 지난 정부에 이어 현 정부에서도 많은 관심을 기울이고 있지만 대기업과 중소기업간 양극화 문제는



점점 심각해지고 있다. 이에 이 문제를 해결하기 위해 기존의 상생협력 개념에 이어 동반성장이란 개념이 등장했다. 다음에서는 동반성장과 관련해 최근 사회적 이슈로 등장한 초과이익공유제에 대해 살펴보기로 하겠다. 현재 초과이익공유제에 대해서는 학계, 정계, 관계 등에서 논란이 많다. 초과이익 공유제는 쉽게 말하면 대기업이 이익을 주주와 종업원들에게 분배할 때 대기업의 협력중소기업에게도 일정 부분을 자발적으로 분배하도록 하자는 것이다. 이에 대해 대기업이 협력중소기업으로부터 부품 등을 납품 받는 경우, 그에 대한 납품대금을 지불하면 그것으로 끝인데, 추가로 이익분배를 하는 것은 희한한 발상이라는 주장이 적지 않다. 그러나 초과이익공유제는 검토해볼 만한 가치가 있다고 본다. 이에 대해 살펴보기로 하자. 먼저 대기업에게 납품을 하는 많은 중소기업들은 일반적으로 수요 독점적 상황에서 납품을 한다. 이에 따라 납품 중소기업들은 수요 대기업에게 종속적일 수밖에 없다. 이런 상황에서 납품가격은 납품 중소기업의 이익을 충분히 반영해 결정되어지기 어렵다. 여기에 더해 수요 대기업의 납품가격 인하압력이 납품거래 중 수시로 발생하기 때문에 납품 중소기업의 이익은 더욱 나빠질 수밖에 없다.

### 이익공유제 주장 타당성 있어

이는 거꾸로 말하면 수요 독점적 상황이 아니라면 납품 중소기업이 가져가야 할 이익의 일부가 수요 독점적 상황으로 인해 대기업으로 전가되는 것을 뜻하기도 한다. 이를 보다 큰 구도에서 보면, 대기업이 상품을 생산하는 과정에 대기업과 중소기업이 함께 참여해 부가가치를 창출하는데, 이렇게 함께 창출한 부가가치를 대기업이 자기가 창출한 이상으로 가져간다는 뜻이기도 하다. 따라서 이익공

유제는 수요 대기업으로 전가된 이익의 일부를 납품 중소기업으로 되돌려주는 의미를 지닌다고 할 수 있다. 초과이익공유제를 정당화할 수 있는 또 다른 근거는 납품 중소기업은 사실상 대기업의 내부 조직이나 다름없다는 점이다. 납품 중소기업이 수요 대기업의 비전이나 목표를 공유하고, 서로가 서로의 제안을 수용하고, 양자의 거래에는 일회성이 아닌 지속성이 유지되고, 일회적 시장거래에서 볼 수 없는 거래관행이 유지되는 것 등을 볼 때, 대기업과 중소기업은 서로 하나의 조직처럼 움직이는 것을 알 수 있다.

### 초과이익 배분기준 마련돼야

이러한 외부조직의 내부 조직화는 대기업에게 핵심역량 강화와 주변역량 전문화를 동시에 달성할 수 있게 해서 원가절감, 상품개발, 재고관리 등에서 경쟁력 제고를 가능하게 한다. 납품 중소기업을 내부조직처럼 활용한다면, 내부조직인 종업원에게 배부하는 이익의 일부를 또 다른 내부조직인 납품 중소기업에게 배분하는 것이 이상할 것이 없을 것이다. 위에서 본 것과 같이 초과이익공유제는 그 타당성이 있다고 본다. 그러나 초과이익공유제는 그 실현방법에서 여러 가지 문제점에 직면할 것으로 보인다. 배분의 기준이 되는 초과이익은 종업원에게 배분하는 이익을 기준으로 하면 될 것이다. 그러나 초과이익 배분 대상 중소기업의 범위와 배분금액의 기준이 되는 기여도를 확정하는 것은 쉽지 않을 것이다. 게다가 대기업과 납품거래를 하고 싶어도 못하는 중소기업이 수없이 많은데, 납품 중소기업에게 초과이익 배분까지 하는 것은 불합리한 측면이 있기도 하다. 이러한 여러 문제를 합리적으로 잘 포괄하는 배분방안이 나올 수 있을지는 의문이지만, 기다려 보아야 할 것이다. 마지막으로, 현재 초과이

익공유제의 대안으로 일부에서 제시하는 성과공유제에 대한 언급이다. 성과공유제는 현재 우리나라의 적지 않은 대기업이 실시 중에 있는데, 이는 초과이익공유제와는 전혀 다른 별개의 것이다. 즉, 양자는 이름은 비슷하나 내용이나 성격은 전혀 직접적인 관계가 없다는 것이다.

**송장준**  
중소기업연구원 선임연구위원

## 기업승계가 중소기업의 경쟁력이다



구구팔팔(9988)! 중소기업의 중요성을 상징하는 숫자다. 중소기업은 사업체의 99%, 일자리의 88%를 차지할 정도로 중요하며, 중소기업이 살아야 한 국경제의 미래가 보장된다. 그

런데 중소기업의 성장동력이 점차 약화되고 있어 걱정이다. 설비투자가 부진하고 기술개발과 신제품 출시가 활발하지 않으며, 기업가정신이 제대로 발휘되지 않고 있는 것이다. 중소기업의 활력 저하는 창업세대의 고령화에 따른 기업승계 문제와 관련성이 적지 않다. 창업 CEO가 일구어온 기업을 후계자에게 승계하기가 어려워, 역동적인 경영활동이 절실한 중소기업의 발목을 잡고 있는 것이다. 중소기업이 중견기업으로 커 나가지 못하는 이유도 여기에 있다고 본다. 기업승계를 ‘부의 대물림’으로 보는 사회의 부정적 인식과 과중한 상속·증여세가 기업의 지속적인 성장을 막는 걸림돌로 작용하고

있기 때문이다. 계주 경기에서 바턴 터치가 제대로 이루어지지 않는다면 레이스에서 실패하듯이, 기업승계가 제때에 이루어지지 않으면 중소기업은 경쟁력이 약화돼 결국 단명하고 말 것이다. 기업승계는 단순히 개별 중소기업의 경영과제에 그치지 않는, 고용 및 경제 활성화 등 국민경제에 있어 매우 중대한 사안이다. 기업승계가 순탄하지 않으면 건강한 기업생태계 조성은 불가능하다.

### 기업승계는 국민경제 중대사안

IBK경제연구소의 조사결과에 의하면, 기업승계시 상속·증여세를 부담할 경우 4개 기업 중 3개 기업이 심각한 경영애로를 겪거나 폐업이나 도산할 것으로 나타났다. 그럴 경우에는 기업 내부에 축적된 기술 및 경영 노하우 등 소중한 암묵지가 소멸되고 일자리와 생산설비마저 사라져 국가경제에도 적지 않은 타격을 줄 것이다. 열정을 다해서 만든 ‘기업 파이’를 상속세 등으로 망가뜨리기보다는 승계를 통해 더 키워 나가는 것이 국가경제적으로 더 큰 이익을 가져다준다. 선진국에서는 일찍부터 기업승계의 중요성을 인식하여 세제지원 뿐만 아니라 장수기업 우대 등 다각적 측면에서 지원책을 강구해 왔다. 영국에는 300년 이상 기업을 경영해 온 가문의 CEO들 모임인 ‘300년 클럽’(Tercentenarians Club)이 있는데, 영국 황실에서 매년 이들 기업인을 초대해서 노고를 기리고 우대하는 풍토를 만들고 있다. 이제 우리도 기업을 이룬 중소기업인에 대해 존경심을 갖고 아낌없는 박수를 보낼 줄 아는 성숙된 자세를 가져야 한다. 기업승계를 ‘부의 대물림’이 아닌 책임의 대물림, 기업의 경쟁력 강화, 고용안정, 중견기업 육성이라는 관점에서 보다 전향적으로 접근할 필요가 있다.

### 가업승계 미리 준비해야 성공

가업승계 기업의 존폐와 직결되는 상속·증여세 문제를 근본적으로 해결하기 위해서는 상속 이후 고용유지 등 일정 조건을 충족하는 경우 상속세를 점차 감면해 주는 '독일식 제도'를 적극 도입해야 한다. 후계자 육성뿐만 아니라 창업세대와 후계자 간의 갈등 요소를 줄일 수 있는 1~2세대 소통교육 프로그램 마련 또한 중요하다. 가업승계 성공을 위해서는 최고경영자가 승계의 중요성을 인식하고 충분한 시간을 갖고 치밀한 계획을 수립해야 한다. 가업승계는 단기간에 손쉽게 이루어지는 것이 아니다. 승계를 10년간 준비하면 성공할 확률이 비교적 높다고 한다. 5년 준비하면 성공할 확률이 50%밖에 안되고, 1년 준비하면 성공 가능성은 10% 이하로

낮아지게 된다. 이제부터라도 가업승계를 제2의 창업으로 인식하고 경쟁력 있는 명품 장수기업으로 가는 디딤돌로 만들 필요가 있다. 가업승계를 기업 경쟁력 제고와 일자리 창출로 연계해 중소기업이 한국경제의 위상을 더 높이는 원동력으로 승화시켜 나가야 한다. 그것은 중소기업뿐만 아니라 정부 및 유관기관 모두의 몫이다. IBK기업은행도 금융권 최초로 중소기업의 가업승계를 지원하기 위해 승계 컨설팅, 후계자 교육, 승계관련 자금지원 등을 포함한 가업승계 토탈서비스를 제공하고 있다. 앞으로도 중소기업과 함께 힘찬 100년을 열어 나가면서 중소기업 성장 지원에 최선을 다할 것을 다짐해본다.

동학림  
IBK 경제연구소장

