



MVPR-2008-43

VIP REPORT

2008. 12. 2.

■ 대-중소기업 동반 성장을 위한
바람직한 협력 모델 구축 방안

발행인 : 김 주 현
편집인 : 한 상 완
편집위원 : 이장균, 주원, 이주량
발행처 : 현대경제연구원
서울시 종로구 계동 140-2
Tel (02)3669-4121 Fax (02)3669-4332
Homepage. <http://www.hri.co.kr>
인쇄 : 서울컴퓨터인쇄사 Tel (02)2636-0555

- 본 자료는 기업의 최고 경영진 및 실무진을 위한 업무 참고 자료입니다.
- 본 자료에 나타난 견해는 현대경제연구원의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해를 밝혀 둡니다.
- 본 자료의 내용에 관한 문의 또는 인용이 필요한 경우, 현대경제연구원 산업전략본부(02-3669-4121)로 연락해 주시기 바랍니다.

목 차

■ 기업간 협력 모델 구축 전략

Executive Summary i

I. 문제 제기 1

II. 기업간 협력 방식의 신 유형 4

1. 기존의 협력 모델 : 미국, 일본식 모델 4

2. 신 협력 모델 구축 8

III. 바람직한 협력 체제 구축을 위한 정부와 기업의 과제 13

■ HRI 경제 지표 16

1. 문제 제기

글로벌화, 개발 단축화, 제품 복합화 등으로 경영 환경이 급변하면서 기업들은 경쟁력 있는 협력업체 관계 구축이 필수불가결한 요소임을 인식하고 있다. 하지만, 사업 협력 파트너로서의 대등한 관계를 형성하기보다 아직도 대기업이 **우월적 지위를 남용하는 비윤리적인 문제가 계속 발생되고** 있는 상황이다. 따라서 새로운 시대적 트렌드에 맞춰 **새로운 협력 모델을 제시하고자** 한다. 또한 새로운 모델의 성공적인 정착에 필요한 과제를 제언하고자 한다.

2. 기업간 협력 방식의 신 유형

1) 기존의 협력 모델: 미국식, 일본식 모델

(퇴출 모델 vs 목소리 모델) 협력모델은 해결 방식의 유형에 따라 '퇴출 모델'(exit model)과 '목소리 모델'(voice model)로 나뉜다. **퇴출 모델**은 한쪽이 상대방이 제공하는 게 마음에 들지 않으면 바꾸면 된다는 의미이다. 그래서 계약된 범위내에서 한정된 협력 업체와 관계를 유지하는 것을 중심으로 단기적 관계 지속과 개방적인 참여 방식, 거래 내용에 문제가 발생시 협력업체를 교체하는 특징을 지닌다. 반면에 **목소리 모델**은 마음에 들 때까지 상호 협의하여 조정하면 된다는 의미이다. 공급업체와의 친밀한 협력관계를 유지하는 것을 중심으로 협력업체와 장기적, 폐쇄적, 대폭적인 권한 위임 등의 특징을 지니고 있다.

(미국 vs 일본의 협력 모델) 미국은 전통적으로 **퇴출 모델**이다. 저가 경쟁 입찰로 부품 업체를 선정하고 계약 조건도 원청 업체에게 유리하게 설정하고, 협력 업체는 계약 범위내에서만 업무를 수행하는 단기적, 대립적, 폐쇄적 관계를 유지해 왔다고 할 수 있다. 반면에 **일본은 전통적으로 목소리 모델**이다. 거래적 관계에서 나아가 상호 신뢰를 바탕으로 장기 거래, 소수업체간 경쟁, 일괄 발주 관계를 특징으로 해 왔으며, 대기업은 부품업체의 기술, 경영을 지도해 왔다. 1980년대 일본 제조업체가 우월한 경쟁력을 갖게 되면서 미국 산업계에는 벤치마킹을 통해 일본식 협력모델이 폭넓게 확산되었다. 특히 1990년대 초반에는 크라이슬러자동차가 공급업체와의 협력 사상을 의미하는 '확장기업'(extended enterprise)을 기반으로 하는 플랫폼 개발 방식을 도입하여 극적으로 실적을 회복하면서 대표 제조업종인 자동차 메이커를 중심으로 협력모델의 근본적인 변화가 시작되었다.

< '퇴출 모델'(미국식) vs '목소리 모델'(일본식) >

구분	'퇴출 모델' (EXIT)	'목소리 모델' (VOICE)
관계 지속 기간 및 지향점	- 단기적(Arm's Length) - 거래중심적	- 장기적 - 관계중심적
신규진입	- 신규업체에 입찰 개방	- 잠재적 공급업체만 주로 참여
업체선정	- 저가 경쟁 입찰 - 퇴출 신속	- 과거 관계 및 역량 - 퇴출 희박
설계 정도	- 원청업체의 설계에 거의 의존	- 공급업체에 위임하나 원청업체가 통제
공급업체 지분소유	- 없음	- 많음
통제 범위 및 규정 절차	- 계약 범위 - 문서 규정된 형식적 절차	- 양자 협의한 범위 - 협의에 의한 암묵적 절차
대표적 적용 국가	- 미국	- 일본
장점	- 저가격, 고품질 업체 확보에 유리 - 경쟁적인 구조로 혁신 촉진 - 글로벌 소싱 환경에 적합	- 깊은 신뢰 관계 형성 - 안정적인 협력업체 구조를 형성하는 데 유리 - 원청 업체의 관리 부담 경감
단점	- '갑·을' 구도의 종속적 관계 형성 - 협력업체를 1차 - 2차 - 3차 ... 등으로 구성하는 중층적 구조 형성에 어려움	- 폐쇄적 구조로 제품 혁신성 약화 - 글로벌적인 경쟁 환경에의 대처 어려움

자료: John Paul MacDuffie (2006.10)에 기초하여 HRI에서 수정, 정리

2) 신 협력 모델 구축

(배경) 일본식의 신뢰 기반 모델이 많이 적용되고 있지만 일본 기업들의 협력 행태를 살펴보면 일반적인 거래 관계에서 나타나는 협력 관계로 보기 어려운 점(자본 출자, 임원 교류 등)이 나타나고 있다. 그리고 과거와 같이 자원을 독점하고 자체적으로 문제를 해결하는 방식에서 벗어나 아웃소싱을 폭넓게 활용하고 있어 시장 경쟁적인 강력한 협력 관계를 형성해야 한다. 더욱이 글로벌화, 경쟁심화 등 경영 환경적 변화로 장기 일괄 구매 방식의 일본식 신뢰 기반의 협력 모델이 더 이상 유지하기 곤란해지고 있다. 우수한 제품을 개발하기 위해서는 여기에 부합되는 가격, 기술을 보유한 업체를 찾아야 하는 글로벌 소싱력이 더욱 중요해지고 있기 때문이다. 최근 R&D의 핵심 트렌드인 개방형 혁신(open innovation)에서는 더욱 더 기존의 폐쇄적인 협력구조를 개방적인 협력구조로 변화할 것이 요청된다.

(신 협력 모델의 유형 및 특징) 미국식 방식과 일본식 방식의 장점을 취하고, 현재의 협력 관계 트렌드로 볼 때 앞으로는 관계 형성과 혁신 지속을 절충한 신 협력 모델이 요청된다. 글로벌 범위에서 신규업체에 항시 입찰 참여를 개방하면서 우수협력업체, 핵심기술력 보유업체에 대하여는 업체 선정, 거래 기간, 물량 규모 등에 일정한 가산점을 제공하여 장기적인 신뢰 기반을 형성한다. 대신에 혁신성 유지를 위해 정기적인 업체 평가를 통해 평가가 낮은(예: 하위 10%) 협력업체의 퇴출을 신속히 하고 능력있는 신규 업체를 지속적 발굴해야 된다. 그리고 원청업체의 우월적 지위 남용을 방지하고 공정한 협력업체 평가를 통해 신뢰 관계 형성을 목적으로 업체 선정이나 능력 평가를 위해 일정 규모 이상의 구매에 대해서는 사외 전문가도 참여하는 평가위원회를 구성하는 등의 제도 도입도 요청된다.

< 신 협력모델 : 미국식 모델과 일본식 모델의 절충 >

구분		세부 내용
관계 기간 및 지향점		- 장기적 관계 유지를 기반
신규 진입		- 글로벌 범위하에서 신규업체에 항시 입찰 참여를 개방
업체 선정		- 최저가 입찰 방식을 기본으로 하고, 사안별 기술 평가를 강화 - 우수협력업체, 핵심기술력 보유업체에 대하여 가산점 제공 - 정기적인 업체 평가를 통해 퇴출 신속
설계 정도		- 원청업체의 설계에 거의 의존 - 단, 핵심기술력 보유 업체, 우수협력업체의 경우에는 이들의 설계 의견을 존중하고 채택시 인센티브 제공
통제범위 및 규정절차		- 계약 범위, 문서 규정된 형식적 절차
원청 업체의 협력 업체 지분 소유 여부		- 기본적으로 지분 소유가 요청되지 않음 - 단, 기술 보유업체에 대해 자금 지원 목적에 의한 지분 참여는 필요
신모델 정착에 요구되는 제도	우수 업체 지원 제도	- 정기적인 업체 평가를 통해 일정 수준 이상인 업체에 대해 우수 업체를 선정 - 우수 협력 업체에 대한 경영과 자금, 기술 지원 강화 - 입찰시 반드시 우수업체 참여, 일정 규모 하청 유지, 그리고 신뢰 기반 강화를 위한 커뮤니티 활동 또는 정보 제공 강화
	사외전문가 평가 제도	- 원청업체의 우월적 지위 남용을 방지하고 공정한 협력업체 평가를 통한 신뢰 관계 형성을 목적으로 함 - 일정한 구매 금액 이상의 입찰이나 우수협력업체 지정 평가에 사외 인사 참여 - 외부 전문가는 상시 임명된 평가 위원과 필요시 선정하는 임시 평가 위원으로 나뉘 운영

3. 바람직한 협력 체제 구축을 위한 정부와 기업의 정책 과제

신협력 모델을 조속히 정착하기 위해 정부와 기업은 다음과 같은 노력이 필요하다.

첫째, 중소기업의 R&D 능력 배양과 대기업과 협력업체간의 기술 발전을 촉진하기 위한 정부의 정책적 지원이 필요하다. 대기업과 중소기업간에 중장기 공동 기술 개발 계획을 수립하고, 중소기업의 R&D 자금으로 활용할 '공동 기술 펀드'를 조성한다. 중소기업은 기술 개발을 지속하고, 대기업은 이에 필요한 인력과 기술 지원을 행한다. 기술 개발로 기대되는 성과의 일부분을 공동 펀드 자금으로 활용함으로써 공동 기술 개발 환경을 안정적으로 유지한다. 대기업의 중소기업 R&D 지원, 장기 구매 계약 등으로 중소기업이 안정적인 환경하에서 기술 발전을 촉진할 수 있는 대-중소기업간 거래에 대해서는 정책적 인센티브의 도입을 검토할 필요가 있다.

둘째, 불공정 거래 관행을 시정하기 위한 정부의 감독 기능을 강화해야 한다. 업종별로 공정한 계약 체결을 유도하기 위한 표준 계약서 등 양식을 제정하고 보급에 힘써야 한다. 정기적인 실태 조사를 통해 공정 거래 실천 여부를 감독한다. 한편 자율적인 법 준수를 유도하고, 위법에 대하여 처벌 기준을 강화한다.

셋째, 대-중소기업간 협력 수준을 거래 관계에서 신뢰 기반의 제휴 관계로 한 단계 높여야 한다. 대기업은 중소기업과의 글로벌 동반 진출을 비롯하여 국내외 네트워크를 활용해 중소기업의 시장 개척과 마케팅 등에 필요한 정보를 수집, 제공하고, 인력 훈련을 지원한다. 정부는 대-중소기업의 국내외 공동 활동에 필요한 운영 자금 지원과 세제 지원 등을 제공한다. 그리고 대기업과 중소기업의 협력 실적을 수준별로 평가하여 우수 사례에 대한 포상 및 홍보를 강화하여 상생 협력의 긍정적 측면을 부각시켜야 한다.

넷째, 신뢰 기반의 협력 체제를 확립하는 데 기업 자율적인 노력이 더욱 요청된다. 상호간의 협의를 통해 공정한 하도급 거래 원칙을 천명하고 구체적인 실천 가이드라인을 도입하고, 협력 사업의 지속적 발굴과 우수협력업체 지정제도나 사외평가제도의 도입에 따르는 공정하고, 합리적인 방안을 수립한다. 협력업체의 자체적인 원가절감 등 혁신 활동을 적극 유도하기 위해 성과 개선이 뚜렷하게 나타났을 시에는 인센티브 제공을 확대한다.

- 대·중소기업 동반 성장을 위한 바람직한 협력 모델 구축 방안 -

I. 문제 제기

- 경영 환경이 급변하면서 기업들은 필수불가결적으로 기업간 협력을 통해 경쟁력 강화를 도모하고 있음
 - 사업이 글로벌화하면서 최종업체와 부품 업체 등 협력업체가 공동으로 글로벌화에 대처할 필요가 있음
 - 제품개발주기가 빨라지고, 제품이 복잡화하면서 개별 기업이 대처하기에는 거의 불가능한 상황이 전개되고 있음
- 기업간 협력 유형은 지난 1990년대부터 개별 기업 경영 차원에서 기존의 하청관계에 기반한 권위주의적 자세를 버리고 상호 협력에 기반한 파트너 관계로 구조를 변화해 오고 있음
 - 단기 상호작용의 관계가 아니라 장기적 관계 유지에 역점
 - 제품 개발 과정에서 협력 업체의 참여를 확대하고 IT를 통한 실시간 정보 공유 사례가 확산됨
- 정부도 「대중소기업 상생협력 정책」¹⁾을 2005년부터 중점과제로 추진해 오고 있음
 - 하지만 정부 정책은 대기업과 중소기업간의 협력 활동을 개발하는 데 주력하고 있어 이들간 협력 시스템의 실질적인 구조적 변화를 야기하는 데에는 아직 미흡함

1) 자료: 지식경제부 홈페이지 (<http://www.mke.go.kr/>)

< 정부의 상생협력 주요 시책별 평가 >

	주요시책	성 과	미흡한 점
기술	공동 R&D	R&D 기획·기술개발·구매의 전 단계 공동협력	- 대·중소기업간 수직적 계열화 관행 ⇒ R&D 성과의 기업생태계 파급력 효과 미약
	그린파트너십	환경규제대응 강화, 에너지 절약 등	
자금	현금성결제 확대	현금성 결제비율 증가 ⇒ 중소기업 자금여건 개선	- 운영자금지원에 편중 ⇒ 中企출자, 벤처캐피탈 등 전략적 파트너십 형성 미흡 - 중소기업간 실적 미흡
	전력전기 전문투자조합	성장잠재력이 있는 유망협력기업 투자재원 확충	
판로/ 마케팅	공동해외마케팅	대기업 글로벌 네트워크 활용한 동반진출 달성	- 공기업 대비 민간분야 협력 수준은 초기단계 - 일회성 행사 위주 ⇒ 지원 정책의 체계성 부족
	해외플랜트 공동수주	중소 기자재 수출 확대	
인력	직업훈련 컨소시엄	대기업 교육훈련시설 활용 ⇒ 中企 인력개발 기회 확대	- 대·중소기업 인력간 공동 연구·교육훈련 확대 필요
	중소기업 경영자문	대기업 퇴직인력 활용 및 중소기업 인력난 해소	

자료: 산업자원부(2007.9), “상생협력을 잘하는 기업일수록 경영성과도 높아”

- 아직도 중소기업의 기술력은 만족스럽지 못한 수준임

- 이에 따라 중소기업의 기술력 확보를 핵심 과제로 지적하는 경우가 많음
- 전 삼성전자의 윤종용 부회장은 “중소기업은 대기업에 의존하는 태도에서 벗어나 기술력을 쌓아야 한다”고 기술력 확보를 요청2)

- 여기에 대기업과 중소기업 간의 기술력, 자금력 등의 격차로 인한 종속적 관계 지속이 거래의 효율성과 투명성을 저해

2) 전자신문(2006년 9월 29일자)

- 거래 효율성 측면에서 지속적이며 안정적인 거래가 바람직하나, 대기업의 우월적 지위를 바탕으로 한 거래 관행이 납품 비리 등 비윤리적 행위를 초래
- **납품가 인하 압력, 현금성 결제 비율 저하 등 중소기업의 일방적 희생을 강요하는 하도급 불공정거래 관행이 납품 비리 발생의 주된 원인**
 - 불공정거래 관행은 궁극적으로 대기업에게도 고비용 구조를 고착화시켜 시장 경쟁력 저하 요인으로 작용
 - 또한 대기업과 중소기업의 임금과 기술 등의 격차 확대에 의한 양극화가 심화됨으로써 국가 경제의 균형 발전을 저해함
- **이에 따라 납품 비리가 해소되지 않고 계속 발생되고 있음**
 - 최근 세계경영연구원은 최고경영자(CEO) 114명을 대상으로 ‘기업사회의 납품 비리 얼마나 심각한가’를 설문조사한 결과 84%가 최근 1, 2년 사이 ‘납품 비리를 겪었거나 주위에서 그러한 사실을 전해 들었다’고 응답함³⁾
 - 그리고 조사 대상 CEO 중 63%는 ‘한국 기업사회의 비리가 심각하다’고 대답할 정도로 기업의 투명성이 낮은 수준임
- **본 보고서에서는 대기업과 중소기업간의 바람직한 협력관계를 형성하기 위한 방향을 제시**
 - 윤리경영, 지속가능경영을 추구하면서 협력해야 하는 업체간 공동 성장을 위한 방향을 제시하기 위해
 - 협력 방식의 유형을 미국식과 일본식으로 나눠 살펴보고, 이들의 장단점 분석에 근거하여 보다 새로운 협력 모델을 도출하며,
 - 마지막으로 정부와 기업들의 정책적 과제를 제시함

3) 연합뉴스(2008년 10월 6일자)

II. 기업간 협력 방식의 신 유형

1. 기존의 협력 모델 : 미국식, 일본식 모델

- 기업간의 교환 방식은 해결 방식의 유형에 따라 '퇴출전략' (EXIT)과 '목소리 전략' (VOICE)으로 나뉘고 있음 (* 다음 페이지 표 참조)
 - 이는 하버드대학의 허쉬만(Albert Hirschman) 교수가 처음에 주창한 이론임
 - 퇴출 전략 : 한쪽이 상대방이 제공하는 게 마음에 들지 않으면 바꾸면 된다는 전략
 - 목소리 전략 : 마음에 들 때까지 상호 협의하여 조정하면 된다는 전략
- **Helper (1990)** 등⁴⁾은 허쉬만의 '퇴출 전략'과 '목소리 전략'을 부품 거래 문제에 적용
 - 목소리 전략 : 공급업체와의 친밀한 협력관계를 유지하는 것을 중심으로 공급업체와 장기적, 폐쇄적, 대폭적인 권한 위임 등을 특징으로 하고 있음
 - 퇴출 전략 : 계약된 범위내에서 공급업체와 협력관계를 유지하는 것을 중심으로 공급업체와 단기적, 개방적, 계약 규정내 역할 등을 특징으로 하고 있으며, 거래내용에 문제가 발생시 공급업체를 교체하는 것임
- 두 가지 교환 방식 유형을 미국과 일본의 협력 모델로 대입해 본다면 전통적으로 미국은 퇴출 전략을, 도요타는 목소리 전략을 취하였음
 - 미국은 전통적으로 저가 경쟁 입찰로 부품 업체를 선정하고 계약 조건도 제조 업체에게 유리하게 설정하고, 부품 업체는 계약 범위내에서만 업무를 수행하는 단기적, 대립적, 폐쇄적 관계를 유지해 왔음
 - 반면에 일본은 전통적으로 거래적 관계에서 나아가 상호 신뢰를 바탕으로 장기 거래, 소수업체간 경쟁, 일괄 발주 관계가 특징으로 해 왔으며, 대기업은 부품업체의 기술, 경영을 지도 (*부분적으로는 자본출자 관계 형성)

4) Helper (1991), Sako (1992), Helper and Sako (1995)

< 협력 모델: '퇴출 전략' vs '목소리 전략' >

구분	'퇴출전략' (EXIT)	'목소리 전략' (VOICE)
관계 지속 기간 및 지향점	- 단기적(Arm's Length) - 거래중심적	- 장기적 - 관계중심적
신규진입	- 신규업체에 입찰 개방	- 잠재적 공급업체만 주로 참여
업체선정	- 저가 경쟁 입찰 - 퇴출 신속	- 과거 관계 및 역량 - 퇴출 희박
설계 정도	- 원청업체의 설계에 거의 의존	- 공급업체에 위임하나 원청업체가 통제
공급업체의 지분 소유	- 없음	- 많음
통제 범위 및 규정 절차 적용하고 있는 대표적 국가	- 계약 범위 - 문서 규정된 형식적 절차	- 양자 협의한 범위 - 협의에 의한 암묵적 절차
장점	- 미국 - 저가격이면서 고품질 공급업체 확보에 유리 - 경쟁적인 구조로 혁신 (가격, 품질) 촉진 - 글로벌 소싱 환경에 적합	- 일본 - 깊은 신뢰 관계 형성 (지분관계시에는 더욱 강함) - 안정적인 협력업체 구조를 형성하는 데 유리 - 원청 업체의 관리 부담 경감
단점	- 우월적 지위 남용으로 상호 이해 충돌 가능성 높음 - 신뢰 관계 형성 미흡 - 원청 업체의 관리 부담 많음 - 협력업체를 1차 - 2차 - 3차 등으로 구성하는 중층적 구조 형성에 어려움	- 폐쇄적 구조로 시장 경쟁 우위의 제품 수준 유지 곤란 (제품 혁신성 약화) - 글로벌 경영에의 대처 어려움 - 하청 업체의 관리, 기술 수준 유지에 부담 강화

자료: John Paul MacDuffie 연구("Collaboration in Supply Chains: With and Without Trust", 대·중소기업 상생협력 국제컨퍼런스, 2006.10)에 기초하여 HRI에서 수정.

- 하지만 1980년대 일본 제조업체가 우월한 경쟁력을 갖게 되면서 미국 산업계에는 벤치마킹을 통해 일본식 협력모델이 폭넓게 확산
 - 지난 1980년대 중반 이후 IT업체를 중심으로 멀티미디어과 같은 다양한 기술이 요구되는 기기 개발을 위해서는 기술력을 보유한 업체와의 제휴가 필요함을 인식하게 되었고,
 - 1990년대 초반에는 크라이슬러자동차가 공급업체와의 협력 사상을 의미하는 '확장기업'(extended enterprise)를 기반으로 하는 플랫폼 개발 방식을 도입하여 극적으로 실적을 회복하면서 대표 제조업종인 자동차 메이커를 중심으로 협력모델의 근본적인 변화가 시작되었음
- (* 자세한 내용은 아래의 “표 <1990년대 미국 자동차메이커의 협력 모델 변화 사례>” 참조)

< 1990년대 미국 자동차메이커의 협력모델 변화 사례 >

- (배경) 지난 1990년대초 미국 자동차메이커들은 일본업체를 이기려면 보다 구조적인 관점에서 장기적인 성과를 제고하는 대응 방안이 필요함을 인식
 - 구조조정의 방향을 설정하는 대표적인 키워드는 플랫폼(platform)이었음
 - 플랫폼은 엔진, 트랜스미션, 하부 차체 등 자동차 핵심분야를 포괄하는 개념
 - 일반적으로 하나의 플랫폼 하에 여럿 브랜드가 존재하게 되므로, 플랫폼 기반 사업 전개를 위해서는 사업·제품 구조, 조직 구조, 협력업체와의 관계 등 경영 전반에 걸친 재구축 추진이 필수
 - 특히 플랫폼 통합 개발 방식을 도입하려면 필수적으로 메이커와 부품공급업체 간에 신뢰 기반의 협력적 관계 유지가 절대적으로 중요
 - 설계 개발부터 메이커와 공급업체가 공동 참여하여 품질을 생각하고, 조립 라인의 린(lean)화를 도모해야 하기 때문임
 - 그래서 양자간에 기존의 단기적, 거래중심적 체제를 장기적, 관계중심적으로 재설정해야 하는 체제 변화가 요청

(뒷 페이지로 이어짐)

- 경영위기에 몰렸던 크라이슬러가 일본 자동차 메이커의 벤치마킹을 통해 플랫폼 개발 방식으로 재기하게 되면서 업계에 확산

○ 크라이슬러의 협력 업체와의 관계 재설정

- 크라이슬러는 플랫폼 개발 방식으로 전환하면서 미국판 ‘日本式 系列’이라고 불리는 ‘확장 기업(Extended Enterprise)’ 사상을 도입하여 메이커와 부품 업체간의 관계를 근본부터 개혁하게끔 만들었음

- 당시 크라이슬러는 GM이나 포드와 달리 부품 외주화율이 70%로 아주 높아 부품 업체와의 관계 유지가 아주 중요했음
- 크라이슬러는 외주 업체를 ‘확장 기업’이라고 부르는데, 그 개념은 자본 관계 및 경영 관여가 없는 미국식 일본의 系列로 볼 수 있음
- 크라이슬러는 1980년대 후반 입찰 제도를 폐지하고 부품 설계 이전에 부품 공급 업체를 선정하여 공동으로 제품을 개발하는 방법을 취했음
- 부품 공급 업체는 크라이슬러가 설정한 비용, 사이즈, 중량의 목표에 따라 나머지 세부 사항을 스스로 결정함

- 협력업체의 적극적 참여와 관계 강화를 위한 **SCORE** 프로그램을 도입

- SCORE(Supplier Cost Reduction Effort) 프로그램은 부품 공급 업체가 설계나 절차상의 개선을 크라이슬러에게 제안하도록 장려하는 성과 공유제 프로그램임
- SCORE는 부품 공급 업체가 자율적으로 행하되, 크라이슬러는 운영과 기술 개발 측면에 대한 개선 평가 결과에 의거하여 기술·가격·납기를 결정
- 선정된 부품 공급 업체와는 장기간 계약하여 그 회사만 납품하도록 하는 1사 전량 발주 제도를 실시
- SCORE 운영으로, 1990년~92년 사이 2년 동안 총 3,580개의 제안을 받았으며, 그 중 3,131개의 제안이 받아들여져 총 1억 1,000만 달러, 1993년에는 6억 6,900만 달러, 1994년에는 약 5억 달러, 그리고 1995년에는 약 7억 5,000달러의 비용을 절감

- 크라이슬러는 협력 모델 재편으로 실적 부진에서 재기함

- 개발 기간을 기존의 5년에서 약3년으로, 개발 비용을 미국 업체의 평균인 25억~35억 달러의 절반에 지나지 않는 16억 달러(LH가 개발의 경우)에 개발

2. 신 협력 모델 구축

1) 새로운 협력 모델이 필요한 배경

○ 기존의 미국식과 일본식 협력모델의 평가

- 미국식과 일본식 협력 모델은 상거래에 관한 문화적 배경을 갖고 형성되어 있어, 우리 기업들에게 그대로 적용하기는 어려움 점이 있음
 - 협력 모델이 점차 '목소리 전략'의 특징인 신뢰 기반 모델을 많이 원용하고 있다고 하나, 일본 기업들의 협력 행태를 살펴보면 일반적인 거래 관계에서 나타나는 협력 관계로 보기 어려운 점이 나타남
 - 대표적인 특징으로 협력기업으로의 자본 출자, 임원 교류 등 인적·물적 자본의 교환은 일반적으로 협력업체가 아니라 자회사 성격에서 나타남
 - 그러므로 일본식 협력 모델의 특징인 한번 거래를 하기 시작하면 해당 협력 업체와 일괄 장기 거래를 맺는 것이 가능함
- 또한 글로벌화, 경쟁심화 등 경영 환경적 변화로 일본식 신뢰 기반의 협력 모델이 더 이상 유지하기 곤란해지고 있음
 - 산업화 초기에는 대기업을 중심으로 중소형 업체와의 피라미드식 협력 관계가 형성되었으나, 글로벌화, 경쟁심화로 이러한 협력 관계는 더 이상 유지하기 힘들어지는 상황이 되고 있음
 - 우수한 제품을 개발하기 위해서는 여기에 부합되는 가격, 기술을 보유한 업체를 찾아야 하는 글로벌 소싱력이 더욱 중요해지고 있기 때문임

○ 최근의 협력 트렌드

- 비용 절감 차원에서 벗어나 전략적 차원에서 핵심 역량을 결합한 고부가가치의 협력 네트워크 구축

- 지금까지 기업들은 시장 진입, 기술 확보, 경비 절감 차원에서 협력업체를 포함한 다른 기업들과 단기적 관계 또는 저부가가치 업무에 중심을 둔 협력관계를 형성해 왔음
 - 경쟁 심화, 기술 개발의 급속화 및 융합화, 더욱이 고객 개개인의 욕구를 충족시켜주는 제품·서비스가 요청되면서 협력구조를 전략적으로 구축할 필요성이 증대되고 있음
 - 비핵심 부문의 효율화뿐만 아니라 전략에 따라서는 핵심 부문이라고 생각하는 부문도 과감하게 외부의 힘을 빌려 핵심 역량들을 다각적으로 연결하는 협력 인프라를 구축해야 함
- 기업간 협력 구조를 여하이 활용하는가에 따라 단기 변동과 장기 성장을 동시에 실현
- 참여 업체들과의 협력으로 형성된 네트워크 파워를 통해 단기 변동과 장기 성장을 모두 만족
 - 개별 기업보다 협력 네트워크내 업체간에 정보 공유 등을 통한 공동 대응이 급작스런 수요 변동에 따른 생산 및 재고량 그리고 가격 수준 등의 결정에 더 효과적임
 - 또한 최근 사업의 고부가화를 실현하는 제품과 서비스 및 이를 융합한 솔루션의 개발에도 다양한 업종간의 협력이 필수적임
- 최근 R&D의 핵심 트렌드인 개방형 혁신(open innovation)은 기존의 폐쇄적인 협력구조를 개방적인 협력구조로 변화할 것을 요청
- 기존의 네트워크는 1차 핵심 공급업체를 대상으로 이들간의 업무 협력을 도모하는 폐쇄적인 구조로 되어 있음
 - 탈자본화, 기술 융합화 시대에 대응하여 네트워크에 원자재 공급부터 판매에 이르는 경쟁력이 있는 동종 및 이종업체들이 쉽게 참여할 수 있는 개방형 구조가 되어야 함

2) 신 협력 모델 제안

○ 신 협력 모델의 특징

- (유형) 미국식 방식과 일본식 방식의 장점을 취하고, 현재의 협력 관계 트렌드로 볼 때 앞으로는 '신뢰 기반의 경쟁지향적 모델'이 요청됨
 - 신뢰 기반의 경쟁 지향적 모델이란 갈수록 대·중소기업간에 협력 활동이 강조되기 때문에 신뢰 형성이 협력 모델의 핵심이 되어야 한다는 의미와
 - 아울러 글로벌 경쟁 상황에서 생존하기 위해서는 혁신성을 지속적으로 실현할 수 있는 협력업체의 진출입이 용이한 개방적인 협력 모델이어야 함을 의미함
- 특징 (* 더 세부적인 내용은 다음 페이지의 표를 참조)
 - 관계 지속 기간 및 지향점 : 장기적인 신뢰 관계를 중심으로 한 협력 모델
 - 신규 진입 : 글로벌 범위하에서 신규업체에 항시 입찰 참여를 개방
 - 업체 선정 : 최저가 입찰 방식을 기본으로 하면서, 사안에 따라 기술적 평가를 강화
 - ① 장기적인 신뢰 기반 유지를 위해 우수협력업체, 핵심기술력 보유업체에 대하여는 업체 선정시 일정한 가산점을 제공 (*우수협력업체 대한 상세한 내용은 아래의 "성공적 구축을 위한 핵심 도입 제도" 참조)
 - ② 혁신성 유지를 위해 정기적인 업체 평가를 통해 평가가 낮은(예: 하위 10%) 우수협력업체의 퇴출을 신속히 하고 능력있는 신규 업체를 지속 발굴
 - 설계 정도 : 원청 업체의 설계에 거의 의존하며, 다만 핵심기술력 보유업체, 우수협력업체의 경우에는 이들의 설계 의견을 존중하고 채택시 인센티브 제공

< 신 협력모델 : 미국식과 일본식의 절충형 모델 >

구분	세부 내용
관계 지속 기간 및 지향점	- 장기적 관계를 중심 - 관계 중심적
신규 진입	- 글로벌 범위하에서 신규업체에 항시 입찰 참여를 개방
업체 선정	- 최저가 입찰 방식을 기본으로 하면서, 사안에 따라 기술적 평가를 강화 (아래의 사외 평가제 참조) - 우수협력업체, 핵심기술력 보유업체에 대하여 일정한 가산점 제공 (아래의 우수업체 지원 제도 참조) - 정기적인 업체 평가를 통해 퇴출 신속
설계 정도	- 고객사의 설계에 거의 의존 - 단, 핵심기술력 보유 업체, 우수협력업체의 경우에는 이들의 설계 의견을 존중하고 채택시 인센티브 제공
통제 범위 및 규정 절차	- 계약 범위 - 문서 규정된 형식적 절차
원청 업체의 협력 업체 지분 소유 여부	- 기본적으로 지분 소유가 요청되지 않음 - 다만 핵심기술력 보유업체에 대해서는 자금 지원 또는 투자 목적에 의한 지분 참여 필요
제도 도입	우수 업체 지원 제도 - 정기적인 업체 평가를 통해 일정 수준 이상인 업체에 대해 우수 업체를 선정 - 우수 협력 업체에 대한 경영과 기술 지원 강화 - 경쟁 입찰시 반드시 우수업체 참여, 일정 규모 하청 유지, 그리고 신뢰 기반 강화를 위한 커뮤니티 활동 또는 정보 제공 강화
	사외전문가 평가 제도 - 원청업체의 우월적 지위 남용을 방지하고 공정한 협력업체 평가를 통한 신뢰 관계 형성을 목적으로 함 - 일정한 구매 금액 이상의 입찰이나 우수협력업체 지정 평가에 사외 인사 참여 - 외부 전문가는 상시 임명된 평가 위원과 필요시 선정하는 임시 평가 위원으로 나뉘어 운영

- 통제 범위 및 규정 절차 : 계약 범위내에서 문서로 규정된 형식적 절차를 기준
- 원청 업체의 협력 업체 지분소유 여부⁵⁾ : 기본적으로 지분 소유가 요청되지 않으며, 다만 핵심기술력 보유업체에 대해서는 자금 지원 또는 투자 목적에 의한 일부 지분 참여는 필요

○ 신모델 도입시의 핵심 제도

- 신뢰 형성과 혁신 유지를 목적으로 협력업체별 차별적 관계 설정을 실행하는 우수협력업체 제도의 강화가 필요함
 - 신뢰를 강조하면서 개방적인 협력 모델을 구축하려면 협력 업체와의 관계 유지를 위한 노력과 함께 현재의 가격, 기술 수준에 안주하는 자세를 방지하는 노력이 요구됨
 - 이를 위해 협력업체의 성과를 정기적으로 평가하고, 평가가 높은 협력업체에게는 다양한 인센티브를 제공하여 관계를 장기적으로 지속하고, 그렇지 못하면 퇴출하는 제도가 요청됨
- 또한 사외 전문가가 참여한 심의, 평가 체제의 구축도 요청됨
 - 원청업체의 우월적 지위 남용을 방지하고 공정한 협력업체 평가를 통해 신뢰 관계 형성을 목적으로 운영
 - 일정한 구매 금액 이상의 입찰이나 우수협력업체 지정을 목적으로 한 평가에 사외 전문가를 참여
 - 평가의 공정성을 더욱 기하기 위해서는 외부 전문가는 상시 임명된 평가 위원과 필요시 선정하는 임시 평가 위원으로 나눠 평가 위원회를 구성하는 방안도 검토 필요

5) 전국경제인연합회의 조사 (「대중소기업 협력실태와 시사점」(2008))

- 조사대상 제조업체의 76.5%가 신기술 제품 연구와 부품 개발 및 설비 국산화를 목적으로 대-중소기업간 기술 협력을 시행중인 것으로 나타남
- 응답업체 중 공동출자를 시행중인 업체는 4.8%에 지나지 않음

III. 바람직한 협력 체제 구축을 위한 정부와 기업 과제

- '신뢰 기반의 경쟁지향적 모델'을 조속히 정착하고 우월적 지위 남용 등의 비윤리적인 행위를 해소하기 위한 기업과 정부의 지속적인 개선 노력이 요청됨
 - 글로벌 경쟁하에서는 점점 더 대 - 중소기업의 지속적인 혁신과 장기적인 신뢰 관계 형성이 중요함을 재차 인식하고 대기업, 중소기업들이 과거 관행에서 벗어나는 노력이 요청
 - 대기업 - 중소기업이 공동으로 문제 해소에 노력하고, 정부는 촉진책을 다각적으로 시행

- 첫째, 첫째, 중소기업의 R&D 능력 배양과 대기업과 협력업체간의 기술 발전을 촉진하기 위한 정부의 정책적 지원이 필요
 - 대기업과 협력업체간에 중장기 공동 기술 개발 계획을 수립하고, '공동 기술 펀드'를 조성해 중소기업의 R&D 자금으로 활용
 - 대기업은 협력업체의 기술 개발에 필요한 인력과 기술 지원을 행하며, 기술 개발이 성공하면 성과의 일부분을 공동 펀드 자금으로 활용하여 공동 기술 개발을 촉진
 - 한편 기술 개발과 관련하여 협력업체는 거래 단절 우려로 기술개발투자를 꺼리고, 반면에 원청기업은 협력업체의 이탈 우려 등으로 기술 지원을 꺼리므로, 이런 상황에서는 기업간 신뢰 구축과 기술 개발이 사실상 힘들어짐
 - 장기간 구매 계약, 중소기업 R&D 지원 등 중소기업이 안정적인 환경하에서 기술 발전을 촉진하는 거래에 대해서는 정책적 인센티브가 필요함

- 둘째, 불공정 거래 관행을 시정하기 위한 정부의 감독 기능을 강화
 - 업종별로 공정한 계약 체결을 유도하기 위한 표준 계약서 등 양식을 제정하고 보급에 힘써야 함
 - 정기적인 실태 조사를 통해 공정 거래 실천 여부를 감독
 - 자율적인 법 준수를 유도하면서 위반 시 처벌 기준을 대폭 강화

- 셋째, 대-중소기업간 협력 수준을 신뢰 기반의 제휴 관계로 제고
 - 지금까지의 거래 관계에서 신뢰 기반의 제휴 관계로 단계 발전시키는 데 정부, 대기업, 중소기업 모두 공동 대응
 - 대기업은 중소기업과의 글로벌 동반 진출을 비롯하여 국내외 네트워크를 활용해 중소기업의 시장 개척과 마케팅 등에 필요한 정보를 수집, 제공하고, 인력 훈련을 지원
 - 정부는 대-중소기업의 국내외 공동 활동에 필요한 운영 자금 지원과 세제 지원 등을 제공
 - 그리고 대기업과 중소기업의 협력 실적을 평가하여 우수 사례에 대한 포상 및 홍보를 강화하여 상생 협력의 긍정적 측면을 부각시켜야 함

- 넷째, 기업 자율적으로 신뢰 기반의 상생협력 체제를 확립하는 데 주력
 - 대기업은 협력사와의 관계를 관리하기 위한 상생협력팀을 구성하고 그 기능을 강화할 필요가 있음 ('05년 8개사에서 '08년 19개사로 확대 추세)
 - 상호간의 협의를 통해 공정한 하도급 거래 원칙을 천명하고 구체적인 실천 가이드라인을 도입해야 함
 - 기술 협력 및 인적 교류 확대를 통해 대-중소기업이 공동으로 추진할 수 있는 협력 사업을 발굴하고 추진해야 함
 - 공동으로 우수협력업체 지정제도나 사외평가제도의 도입에 따르는 공정하고, 합리적인 방안 수립
 - 원자재가 급등 등 대외 여건이 변동할 시에는 원자재가 연동제를 실시하는 등 고통을 분담하는 대책이 필요함
 - 협력업체 자체적인 원가절감 등 혁신 활동을 적극 유도하기 위해 성과 개선이 뚜렷하게 나타났을 시에는 제공하는 인센티브를 확대

수석연구위원 이장균 (johnlee@hri.co.kr, 02-3669-4119)

연구위원 허만율 (myhur112@hri.co.kr, 02-3669-4127)

HRI 經濟 指標

👉 主要 經濟 指標 推移와 展望

주요 경제지표 추이와 전망							
		2007(P)	2008(E)	2009(E)	상반기	하반기	
국민계정	경제성장률 (%)	5.0	4.3	3.9	3.2	4.7	
	최종소비지출 (%)	4.7	2.7	2.3	2.0	2.6	
	민간소비 (%)	4.5	2.5	2.2	1.9	2.5	
	총고정자본형성 (%)	4.0	0.3	1.6	0.8	2.3	
	건설투자 (%)	1.2	-1.3	1.5	1.0	1.9	
	설비투자 (%)	7.6	1.2	2.3	1.2	3.4	
대외거래	경상수지 (억 \$)	60	-103.5	-10	-30	20	
	통관기준	무역수지 (억 \$)	147	-90	-2	-10	8
		수출 (억 \$)	3,715	4,410	4,917	2,360	2,557
		증가율 (%)	(14.1)	(18.7)	(11.5)	(10.3)	(12.6)
		수입 (억 \$)	3,568	4,500	4,919	2,370	2,549
		증가율 (%)	(15.3)	(26.1)	(9.3)	(7.4)	(11.1)
기타	소비자물가 (평균, %)	2.5	4.7	3.9			
	실업률 (%)	3.2	3.3	3.4			
	국제유가(Dubai, \$)	68	100	80			
금융	원/\$ 환율 (평균, 원)	929.0	1,060.0	1,040.0			
	국고채금리 (3년만기, 평균 %)	5.23	5.45	5.3			
	회사채금리 (3년만기 BBB+ 무보증, 평균 %)	6.11	7.5	6.9			