

1 中堅企業의 時代가 다가오고 있다.

세계적인 기업 환경의 변화로 大企業들이 매출이나 수익성에서 고전을 면치 못하고 있는 가운데, 전문 영역에의 特化와 共生의 原理에 기초한 中堅企業들이 내실있는 성장을 보이면서 이들에 대한 관심이 점차 높아지고 있다. 中堅企業들은 급변하는 企業 環境에 기민성 있는 대응력을 보이면서 大企業들에 비해 발빠른 변신으로 消費者 市場에 파고들고 있다.

9 公開 經營과 그 成果

경제의 어려움이 더해가고 있는 가운데 정부와 기업들은 불황에서 벗어나기 위해 여러 가지 방안들을 모색하고 있다. 이 글에서는 公開 經營 方式을 통해 불황에도 아랑곳하지 않고 성장을 거듭하는 몇몇 기업(東洋어패럴, 韓國電子, 東洋製菓)을 찾아서 그 실상을 알아보고 그것이 가지는 의미를 되새겨 보고자 한다.

16 企業間 協力: 特許 技術 共有

지난해 7월 金星社와 三星電管은 相互 特許實施許與 契約를 체결하였다. 이 계약은 앞으로 국내 기업간의 技術 交流가 강화되어야 한다는 측면에서 큰 의미가 부여되고 있다. 기업간의 特許 技術 協力は 앞으로 여러 측면에서 보다 큰 성과가 있을 것으로 기대되며 동시에 업계의 많은 노력을 요구하고 있다.

20 日本 自動車 企業의 新經營戰略

최근의 일본 自動車 산업의 불황은 석유 위기나 엔고 위기와는 달리 日本式 經營 자체에서 발생한 것이다. 따라서 일본 자동차 기업들은 기존의 일본식 경영을 수정하여 보다 수익력 있는 글로벌 기업으로 재탄생하기 위해 노력하고 있다.

29 美國인의 選擇 — 빌 클린턴

선거를 통해 클린턴은 미국 국민에게 改革 意志가 있다는 것을 믿게 하는 데 성공했다. 그러나 그의 能力을 아직 보여주지 못했으며 그의 信賴性이나 정책 수행 과정에서 보여준 改革의 後退는 클린턴의 개혁 수행 능력을 의심하게 만들었다. 클린턴은 외교 경험이 不足하고, 그의 개혁에 맞는 각료나 참모를 選擇하는 데 미숙함을 보였으며, 개인적인 신뢰성을 보여주지 못함으로써 그의 개혁 성공 여부에 대한 의구심을 가중시키고 있다.

35 베스트셀러를 통해 본 國內 社會 意識의 變化

최근의 한국 사회 의식 변화 추이를 살펴보는 데 있어 베스트셀러만큼이나 유용한 자료는 없을 것이다. 90년대 초 話題의 책 소개를 중심으로 국내 社會 意識 變化의 주요 特徵의 흐름을 살펴본다.

39 總額賃金制와 自律的 賃金 協商的 課題

임금 억제 정책은 단기적으로 經濟 回復을 위한 응급 처치의 차원에서 추진될 수 있으나, 그 효과가 보장되는 것은 아니다. 더구나 여러 해를 거쳐 시행될 때 그 효과가 없다는 것은 經驗的으로, 理論的으로 널리 알려져 있다. 自律的 賃金 協商的 課題로 정부 개입의 최소화, 생산성과 생계비를 고려한 임금 인상, 고용 안정, 그리고 고통 분담 등이 중점적으로 논의된다.

48 BOOK REVIEW

55 HRI 情報 추적

中堅企業의 時代가 다가오고 있다.

申 承 澈 責任研究員

現代經濟社會研究院

세계적인 企業 環境의 변화로 大企業들이 賣出이나 收益性에서 고전을 면치 못하고 있는 가운데, 專門 領域에의 特化와 共生の 原理에 기초한 中堅企業¹⁾들이 내실있는 성장을 보이면서 이들에 대한 관심이 점차 높아지고 있다. 中堅企業들은 급변하는 企業 環境에 기민성 있는 對應力을 보이면서 大企業들에 비해 발빠른 변신으로 消費者 市場에 파고들고 있다.

이러한 中堅企業들의 活躍이 두드러지면서 大企業들은 다운사이징化를 추구하고 있다. 기존의 방대한 組織과 經營 方式이 급변하는 環境 變化에 민첩하게 適應하는 데에 오히려 障礙가 되고 있기 때문이다. 우리나라의 경우도 최근 들어 大企業들이 전반적으로 고전을 면치 못하고 있는 가운데 일부 中堅企業들은 알찬 成長을 지속하고 있다.

海外 企業 環境……

大企業의 危險

세계적으로 볼 때, 현재 大企業들은 危機에 처해 있다고 해도 과언이 아니다. 분명한 것은 組立 生産 方式에 의존하는 일부 産業에서는 이미 大企業이라는 “規模의 利點”이 사라지고 있다. 1960년대만 해도 6~7%대의 收益率을 유지하던 美國의 自動車 3社들의 收益率이 1% 이하로 떨어지고 있으며, 尖端 産業으로 각광을 받으며 帝國을 형성해 온 IBM이 수익성 하락으로 대규모 人員 減縮을 비롯한 減量 經營을 진행하고 있다. 不況을 모른다면 日本의 自動車 業界도 世界 經濟의 沈滯와 貿易 摩擦이라는 輸

出 市場의 惡化와 버블 경제의 후유증에 따른 國內 景氣 不況의 여파로 지난해 1992회계년도 중 토요타를 비롯한 自動車 5社가 전반적으로 利益 減少 추세를 보였다. 또한 소니社와 마쓰시타電機 역시 고전을 면치 못하고 있다.

大企業들이 이처럼 고전하는 이유는 무엇일까? 가장 직접적인 이유로는 先進國 景氣의 沈滯일 것이다. 그러나, 이러한 景氣 不況이라는 狀況的 要因 외에 時代的 特性에 따른 構造的 要因들이 大企業의 危機를 더해주고 있다.

構造的인 問題들 가운데 첫번째 이유로는 先進國 市場의 飽和를 들 수 있다. 自動車, 家電을 비롯한 傳統 産業은 물론이고 컴퓨터를 포함한 일부 尖端 産業에 있어서도 先進國의 消費 市場은 거의 포화 상태에 이르고 있다. 이러한 市場 飽和로 企業의 販賣 伸張은 예전처럼 기대하기 어려운 상황이다.

둘째로는 供給者의 急增으로 인한 市場 競爭의 激

1) 中堅企業이라는 단어의 定義는 아직까지 명확한 基準이 내려지지 않고 있다. 단지 日本의 경우는 從業員 100人 이상 999人 이하의 中企業 가운데 최근 3년간 賣出額 伸張率이 평균 10% 이상인 企業들을 잠정적인 判斷 基準으로 하고 있다. (ミジレ サニシング時代の企業經營 NOMURA SEARCH 1992. 8)

化를 들 수 있다. 美國과 유럽을 비롯한 先進國들이 주도권을 장악하던 시대에 日本이 참여하고, 뒤를 이어 韓國, 臺灣을 비롯한 新興 工業國들과 開發 途上國들이 참여하면서 市場 競爭이 더욱 치열해지고 있다. 供給者 市場에서 消費者 市場으로의 전환이라는 시대적 조류와 더불어, 이들 後發國家들의 시장 경쟁에의 참여는 國內外的인 競爭을 가속시켜 왔다.

셋째로는 최근 급속한 技術 革新이 이루어지고 있는 상황에서 大企業은 規模의 肥大로 인하여 이에 機敏하게 對應하지 못하고 있다는 점이다. 이러한 점은 특히 尖端 産業이라 할 수 있는 컴퓨터 업계에서 잘 나타나고 있다. IBM이나 DEC 등이 매출액 감소와 이익 감소로 고전하고 있는 데 비해 델컴퓨터社, 마이크로프로세서 업체인 사이릭스社, 컴퓨터용 테이프 드라이브 업체인 엑서바이트社, 디스크 드라이브 업체인 퀴넵社 등은 어려운 경제 여건 속에서도 고속 성장 가도를 달리고 있다. 臺灣의 컴퓨터 업체들이 세계 시장을 석권하게 된 것도 이와 무관하지 않은 것이다.

넷째로는 消費者들의 欲求 多様化 趨勢이다. 大量 生産의 利點을 안고 大量 消費 社會의 메카 역할을 해왔던 大企業들이 消費者 市場의 多元化와 差別化 趨勢로 大量 生産의 利點을 상실하고 있다. 오히려 消費者들의 취향에 알맞게 製品을 差別化하여 生産하는 中堅企業들이 시장에서 더욱 각광을 받고

있다. 大企業이 柔軟生産體制(FMS)를 도입하여 生産의 多様化를 꾀하고는 있으나, 大規模의 設備 體制와 統合的 라인이라는 특성으로 그의 彈力的인 運營이 용이하지 않은 상태이다. 이에 비해 中規模 企業들은 특화된 영역에서 消費者의 變化에 민감하게 대응할 수 있음으로 해서 新 市場 領域에 쉽게 침투할 수 있는 잇점이 있다.

다섯째로는 大企業들의 對政府 로비력의 喪失이다. 물론, 아직까지 로비력 측면에서의 大企業의 長點은 존재하다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 기업들 간의, 특히 異國 企業이나 異種 企業들 간의 技術 提携나 企業 同盟, 持分 取得, 部品 共有 등이 활발해지면서 對政府 로비를 통한 競爭 企業에 대한 牽制는 이제는 더 이상 용이한 일이 아니다. 日本 자동차 규제에 대한 미국 빅3의 협의에서 GM이 탈락하면서 무산된 것이 그 한 例이며, 韓國產 半導體에 대한 반덤핑 제소도 애플社 등이 반대하고 나선 것이 좋은 例이다.

여섯째로는, 大企業 中心의 垂直的 協業 關係의 崩壞이다. 풍부한 人力과 資金으로 技術 獨占에 따른 製品 開發力 優位를 바탕으로 市場을 先占하던 大企業들이 특화된 전문 영역을 갖는 部品業體들의 성장으로 垂直的인 大企業-中小企業 간의 지배 체제가 붕괴되고 있고, 기존의 大企業 高유 영역이었던 組立 産業에 中堅企業들이 활발한 提携 形態를 통

〈表〉 새로운 環境 變化와 이에 따라 要求되는 企業의 變化

새로운 環境 變化		要求되는 企業 變化
國境을 超越한 經濟 戰爭 時代	⇒	多角的인 國際化 戰略
經濟 블럭化, 貿易 摩擦 深化	⇒	共生에 基礎한 戰略的 同盟
消費者 市場의 多元化	⇒	差別화된 生産, 마케팅 戰略
技術 革新과 製品 壽命 短縮化	⇒	彈力的 適應力의 組織 體系
勤勞者의 意識 變化	⇒	生活 尊重型 企業 文化
環境 問題의 深化	⇒	環境 指向的 企業 經營

하여 진입하고 있어 더 이상 製品 開發力의 優位를 지킬 수 없는 여건이 되고 있다.

일곱째로는 環境 問題의 尖銳化로 大企業을 중심으로 생산되는 資本集約的 製品들에 대한 貿易 規制이다. 大量 生産에서 발생하는 갖은 廢棄物의 처리와, 資本 集約的 제품들인 自動車, 電子 製品 등에 사용되는 環境 汚染 物質들이 세계적으로 規制 對象이 되고 있어 이에 대처하기 위한 많은 投資와 R&D가 요구되고 있다. 따라서 廢棄物의 再活用이 이들 기업들에게 중요한 문제가 되고 있는 반면, 적절한 廢棄物을 적절히 활용하기 위하여는 大規模라는 것이 큰 弱點으로 작용하고 있다.

이 외에 資本 集約的 産業 構造는 知識 社會로의 변화에 따라 그 利點을 상실하고 있다. 資本 集約的 構造에서는 거대한 資本이 市場을 장악하는 시장 메커니즘이었던 데 비해, 知識 社會에서는 知識의 確保가 시장 장악의 관건이 된다.

이러한 大企業의 長點이 큰 힘을 발휘하지 못하고 있는 가운데, 현재 변화하고 있는 企業을 둘러싼 諸 環境의 變化는 企業 戰略의 變化를 요구하고 있다.

그러나, 大企業들은 이러한 時代的 要求에 대응하기에는 다음의 問題點들이 있는 것으로 지적되고 있다.

- 戰略的 同盟 形成에 있어서 相衝되는 利害 關係: 專門化가 아니라 多角化되어 있는 事業 領域으로 인하여 同盟 形成에 있어서 先決되어야 할 事業 領域에 대한 意見 調整이 용이하지 않다.

- 差別化된 生産 및 마케팅 戰略을 推進하기에는 방대한 組織: 規模의 經濟性에 바탕을 둔 大量 生産 시스템과 매스 마케팅에 근거한 組織이므로 틈새(niche) 市場이나 個人 市場을 겨냥한 치밀한 戰略을 세우고 추진하는 데에 限界가 있다.

- 規模의 巨大化에 따른 組織의 彈力性 不足: 거대한 規模에 따른 意思 疏通의 複雜性과 遲延, 그리고 硬直된 커뮤니케이션 體制는 彈力的인 기업 운영에 큰 장애가 되고 있다.

- 大規模 體制에 기인한 機械的인 勤勞 雰圍氣: 大規模라는 특징에 따른 個人보다 組織의 合理性에 우선한 각종 制度나 體制는 高度의 分業 體制에 따른 作業의 疏外 現狀과 個人의 삶의 質的 向上

을 꾀하는 데에 限界가 있다.

- 大量 生産에 따른 環境 問題의 深刻: 大量 生産이라는 생산 체제로 인하여 발생하는 廢棄物 集中 現狀은 自然 淨化力의 限界를 넘어서면서 環境 問題를 더욱 加速化하고 있으며, 이에 따른 大企業의 負擔은 더욱 증가하고 있다.

이처럼 大企業들이 현재의 변화하는 環境으로 인하여 고전을 면치 못하고 있는 것과는 달리 特殊한 性格을 띠고 있는 中堅企業들은 不況에도 아랑곳없이 성장 가도를 달리고 있다.

浮上하고 있는 中堅企業들

日本에서는 그 동안의 성장 추세가 企業 環境의 변화로 限界에 맞부딪히고 있다는 인식 하에 최근 他 企業에 비해 상대적으로 좋은 成長을 보이고 있는 中堅企業(middle-size business)에 대한 關心이 높아지고 있다. 中堅企業에 대한 관심은 大企業들이 市場 競爭의 激化와 이에 따른 收益性 惡化, 富의 偏重에 따른 社會的 問題, 環境 汚染, 勤勞者들의 意識 變化 등으로 成長의 壁에 부딪히면서 收益性이 下落하고 있는 데 비해, 이들은 特有的 機敏性과 組織力, 特화된 事業 領域 내에서 탄탄한 成長을 보이고 있기 때문이다. 실제로 日本의 경우 1984~88년 동안 從業員 1,000人 이상의 大企業과 20人에서 99人까지의 小企業의 附加價值 占有率이 각각 48.5%에서 47.1%로, 21.3%에서 20.8%로 낮아지고 있는데 비해 100人부터 999인까지의 中企業은 30.2%에서 32.1%로 占有率이 높아지고 있는 것으로 분석되고 있다.

中堅企業에 대한 관심은 日本만이 아니다. 美國의 경우도 公營기업들이 減量 經營을 진행하고 있는 동안 中堅企業들은 알찬 成長을 거듭하고 있는데, 제너럴모터즈, IBM, 제너럴다이내믹스社 등이 收益性 低下로 體質 變化를 시도하는 동안에도 인텔, 마이크로소프트社, 애플社 등은 계속적인 신장세를 보이고 있다.

美國 內에서의 中堅企業化 움직임도 株價에 반영되고 있다. 製造業體들의 株價를 평균해 산출하는 다우존스 工業株價 平均指數가 4.2% 상승, S&P 5

백 種目 株價指數도 4.5% 각각 상승한 데 비해, 非上場 企業 株式의 株價指數는 15.5%나 오른 것으로 나타나고 있다. 證券 專門家들은 中堅企業의 株價가 올해에도 큰 폭으로 오를 것으로 展望하고 있다.

이처럼 최근에 관심을 끌고 있는 中堅企業들에 대한 事例를 찾아보고, 전반적으로 진행되고 있는 中堅企業化 움직임에 대해 살펴보자.

部門別 特化와 共生에 基礎한 中堅企業

최근 美國 內에서 大企業들이 침체를 보이고 있는 가운데 특정 유형의 업체들은 高度의 성장을 구가하여 관심을 끌고 있는데 이들 기업들을 “組立型 企業(modular corporation)” (*Fortune* 1993. 2), “假想 企業(virtual corporation)” (*Business Week* 1993. 2. 8) 으로 부르고 있다. 이들 새로운 기업들은 기존의 일반 大企業들과 規模나 事業 領域 등에서 맥을 달리한다. 기존의 大企業들이 生産, 技術 및 製品 開發, 마케팅까지의 全 部門을 일괄적으로 갖추면서 大企業과 下請 企業이라는 垂直的 協力 關係를 형성해온 데 비해, 組立型 企業들은 自社가 比較 優位 가 있거나 戰略的 必要性에서 特定 部門에 特化하고, 다른 부문들은 同種 혹은 異種 業體들 간의 水平的 協力を 통하여 소화해 내고 있는 것이다.

【事例 1】 컴퓨터 업체인 델社는 마케팅 및 서비스 분야에 초점을 맞춘 PC業體이다. 이 會社는 2個의 工場을 빌려서 PC를 組立, 生産하고 있는데, 工場 運營 經費를 節減할 수 있어 그만큼 저렴한 價格으로 PC를 판매할 수 있으며, 대신 販賣 要員이나 서비스 技術者들에 대한 教育에 集中的인 投資를 하고 있다. 이 業體는 획기적인 마케팅 戰術들을 개발하고 있는데, 美國 PC業界에서 電話 通信 販賣를 확산시킨 先頭 走者이며, IBM 호환 PC뿐만 아니라 顧客들이 원하는 대로 사양을 변화시킨 注文型 PC도 供給하고 있다.

【事例 2】 디스크드라이브업체인 퀴텀社는 新技術 開發에 초점을 맞추고 있는데, 새로운 技術에 의한 高價 製品만을 自體 設備에서 生産하고, 需要가 증

대하게 되면 마쓰시다 고토부키 전자(MKE)로 넘긴다.

이 외에도 나이키와 리복 등 신발·의류 업체들도 이와 유사한 형태의 企業 構造로서 높은 收益을 올리고 있으며, 지난해 전반적인 自動車 景氣 不況에도 불구하고 美國의 빅3 중에서 유일하게 黑字를 기록한 크라이슬러社도 모듈化로서 성공한 경우로 꼽히고 있다. 이러한 새로운 기업 형태는 未來의 企業 形態가 될 것으로 展望되고 있는데, 현재 自動車, 鐵鋼, 化學 分野에 이르기까지 다양한 産業으로 擴大되고 있는 추세이다.

이상에서 소개한 기업들은 生産에서 販賣까지를 일괄적으로 담당해 오던 기존의 大企業體들에게 커다란 示唆點들을 던져주고 있는 것이다. 이들 中堅企業들은 特화된 事業 領域 內에서 專門性으로서 市場 優位를 유지하고 있다. 또한 自社 業體의 體重을 가볍게 유지함으로써 環境 變化에 迅速한 對應力을 가지고 있으며, 業體들 간의 共生體制를 통하여 規模의 巨大化에 따른 각종 附帶 費用을 節減할 수 있고, 이에서 생기는 餘力을 特定 部門에 集約的으로 投資함으로써 해당 부문에서의 絶對的 比較 優位를 維持하고 있는 것이다.

大企業들의 다운사이징화와 共生 戰略

이처럼 中堅企業들이 알찬 成長을 보이는 것과 부응하여, 大企業들은 自社 組織을 일부 떨어냄으로서 規模 面에서 縮小化하고 있으며, 部門 特化나 減量을 통한 共生을 指向하고 있다.

大企業들이 빠른 속도로 변화해가고 있는 企業 環境에 적응하기 위하여 企業 體質을 전환시키려는 움직임들은 이미 可視化하고 있다. 제너럴모터즈, IBM, 제너럴다이나믹스 등 이른바 공룡기업들이 기업 환경 변화에 대처하기 위하여 일부를 賣却까지 하면서 體質 變化를 꾀하고 있다. 공룡같이 거대한 몸집으로는 急變하는 變化의 速度를 따라갈 수 없기 때문이다. 이들은 비대해진 몸집을 가볍게 하고 官僚的인 體質을 탈피함으로써 企業 環境의 變化에 彈力的으로 對應할 수 있는 體制를 구축하는 것을 目標로 하고 있다. 이는 尖端産業 部門에서 規模의 크기가

더 이상 強點이 될 수 없다는 지난 數年間的 經驗에서 얻은 敎訓에서 비롯된 것이다.

【事例 1】 世界 最大의 自動車 會社인 제너럴모터즈는 自社의 車에 사용되는 部品の 70%를 自體 生産해 왔으나, 지난해 12월에 部品 生産 工場의 14% 정도를 매각할 것이라는 計劃을 발표하였다.

【事例 2】 日本의 自動車 業體들은 글로벌 戰略을 추구하면서 特化 戰略을 추진해 왔고, 또한 추진 중에 있다. 핵심 부품인 엔진, 트랜스미션, 에어백, 自動 運航 시스템(navigation system)을 비롯한 尖端 部品이나 電子 裝備들은 日本에서 生産하고, 車體를 비롯한 나머지 部們들은 海外 現地에서 生産하고 있다.

【事例 3】 世界적인 不況으로 高전을 면치 못하고 있는 自動車 業體들 간의 技術 協力 및 部品 共有가 활발하게 進行되고 있다. 부진을 면치 못하고 있는 르노社와 뿌조社가 이미 一部 部品の 共有에 合意를 본 바 있으며, 日本의 自動車 業體들은 美國과의 貿易 摩擦을 해소하기 위하여 美國産 部品の 채용을 넓히고 있다.²⁾

【事例 4】 傳統적으로 競爭 體制를 유지해 왔던 日本 業體들 간에도 이러한 움직임이 일고 있는데, 닛산과 마즈다가 商用車를 중심으로 핵심 부품을 공유하기로 合意한 바 있으며, 도요타社도 불황으로 中大型車의 需要가 減되하자 올 2월에 다이하츠社와 제휴로 小型車 生産에 다시 參與한다고 발표하였다.

【事例 5】 IBM이 마이크로채널아키텍처(Micro-channel Architecture : MCA) 방식을 채택하면서 폐쇄적 市場을 運營하는 戰略을 택하자 IBM을 주축으로 한 ISA에 대응하여 EISA가 형성된 것도 이제 더 이상은 市場의 獨占의 支配가 어렵다는 것을 의미하는 것이다. 이는 점차 企業들 간의 資本 提携, 技術 提携, 生産 提携 등 企業 同盟 關係를 통한 “企業 共生의 時代”로 접어들고 있음을 示唆하는 것이다.

2) 토요타의 경우는 1994년 會計年度 중 GM으로부터 1991년 實績보다 40% 증가한 약 4억 달러 어치의 部品을 輸入할 것으로 알려져 있다.

이들 大企業들의 움직임이 大企業들이 中堅企業化한다고 성급한 판단을 내리기는 아직 시기상조일 것이다. 그러나 분명한 것은, 大企業들 간에서도 “共生의 論理”에 기초하여 불필요한 組織을 떨어냄으로써 企業의 體質을 強化시키고 競爭力을 強化시키려는 움직임이 일고 있다는 것이다. 이들은 지금 特定 事業 領域에 比較 優位를 두고 상대적으로 불필요한 부문을 떨어냄으로서 體重을 가볍게 하고, 共生에 기초한 다운사이징(down-sizing) 戰略을 추진하고 있는 것이다.

새로운 經營 패러다임과 中堅企業

組立型 企業, 假想企業, 中堅企業化 등으로 표현되고 있지만, 궁극적으로 이들이 추구하고 있는 것은 기존의 公團과 같은 大企業이 아니라 事業 領域을 特化하여 競爭을 피함으로써 收益性을 높이고 他 企業들과의 共生 體制로서 環境 變化에 기민하게 대응하기 위해 組織을 正예화하는, 이른바 中堅企業으로의 轉換이라 할 수 있을 것이다.

이러한 추세를 감안하여 日本에서는 최근의 企業 環境 變化와 이에 따른 새로운 經營 패러다임이 제안되고 있다. 새롭게 提案되고 있는 經營 패러다임은 다음과 같다.

【事業 領域의 確保】 他社에 비해 差別性 있는 獨自의인 事業 領域을 確保함으로써 競爭으로부터 벗어나는 것이다. 이로서 높은 收益性의 實現이 可能해진다.

【個人尊重型 人材 戰略】 個人의 삶이나 存在에 대한 意識이 높아지고 있는 점은 기존의 組織 爲主의 體制에서 個人尊重型 體制로의 變化를 요구하고 있다. 따라서 “目標의 明確化”, “經營 參加”, “납득 가능한 人事 制度”, “個人의 成長”, “待遇의 向上”, “이미지 向上”이라는 일곱 가지의 人材 戰略을 導入할 것이 요구된다.

【開放型 시스템의 構築】 세계 기업의 先頭走者 役을 해온 日本 企業들은 그 역할에 비해 下請 시스템, 불투명한 流通 시스템, 金融과 產業界의 協助의 關係 構造 등으로 인하여 閉鎖性을 띠고 있는데, 이러한 經營 體制를 開放型 經營 體制로 轉換할 것이

요구되고 있다.

【循環 시스템의 構築】 지금까지는 生産, 消費 우선 시스템이었으나, 앞으로는 環境 保全을 우선으로 한 循環 시스템으로의 轉換이 요구되고 있다.

이러한 새로운 經營 패러다임을 도입하는 데에는 中堅企業들이 가장 適格인 것으로 평가되고 있는데, 이는 中堅企業들이 지니고 있는 다음과 같은 強占들로 인한 것이다.

- 經營者의 強力한 리더십
- 높은 士氣와 活力있는 從業員
- 迅速하고 活潑한 커뮤니케이션
- 機動性있는 組織

中堅企業들이 이러한 特徵을 지니고 있어 새로운 經營 패러다임을 수용하는 데에 利點이 있는 반면, 大企業들은 規模가 크다는 것이 마이너스로 작용하여, “事業 領域의 確立”, “個性 尊重型 人材 戰略”, “日本의 個性을 反映한 經營”이라는 측면에서 적극적인 對應이 어려울 것으로 分析되고 있다 (Nomura Search 1992. 8).

이들 中堅企業들은 앞으로의 社會, 經濟的 變化 趨勢에 따라 많은 事業 機會들을 가질 수 있을 것으로 보고 있다.

日本에서 제기되고 있는 이러한 새로운 經營 패러다임은 環境的 差異로 인하여 우리에게 전격적으로 수용되는 데는 限界가 있을 것이다. 그러나 많은 부분이 우리의 現實과 유사한 점을 보이고 있어, 우리 企業들에게도 示唆하는 점이 크다.

變化하는 國內 企業 環境

현재 國內 大企業들은 景氣 沈滯와 더불어 諸 環境 變化로 최악의 상태에 처해 있다고 볼 수 있다. 大企業들의 收益性을 살펴보면, 國內의 自動車 業體 중에서 가장 收益性이 좋다는 現代自動車の 경우 賣出利益率³⁾이 1%에도 못미치고 있으며, 三星電子와 金星社를 비롯한 대규모 電子業體들의 利益率도 1~2% 대에 지나지 않고 있다. 1980년대 후반까지의

3) 國內 自動車 業體들의 收益性 低下에는 政府의 自動車 需要 抑制策도 큰 要因으로 作用하고 있다.

급속한 성장 가도를 달리던 우리의 大企業들이 이제 成長에 제동이 걸린 것이다. 그 동안의 高度 成長期에 成長의 견인차 역할을 하던 國內 大企業들이 이처럼 고전하고 있는 것은 世界 景氣의 沈滯와 이에 따른 輸出 市場 與件의 惡化라는 영향도 무시할 수 없는 요인일 것이다. 그러나, 현재 드러나고 있는 問題는 景氣 沈滯라는 일시적인 要因 탓으로 돌리기에 너무 미흡하다.

우리의 大企業들은 현재까지와 같은 成長 戰略으로는 더 이상 클 수 없는 構造的 限界에 처해 있을지도 모른다. 그리고 지금은 이러한 관점에서 앞으로의 새로운 企業의 成長 戰略을 모색하는 것이 아주 緊要한 事項이 되고 있다.

우리 企業의 環境 變化와 問題點

우리나라의 大企業들은 規模에서 오는 利點에다 政府의 重化學工業 育成 支援과 輸出 드라이브 政策에 힘입어 1980년대 말까지의 高度 經濟 成長의 주축이 되어 왔다. 특히, 規模의 經濟性, 豊富한 資金力, 마케팅力, 對政府 로비力은 大企業의 市場 支配力을 強化하고 維持하는 데 결정적이었다.

그러나, 지금까지 이러한 環境에서 성장해 온 우리나라 大企業들을 둘러싼 諸 環境들이 서서히 변하고 있다. 國外的으로는 經濟 블러화와 貿易 摩擦의 深化, 環境 問題의 대두, 先進國들의 技術 提供 기피와 市場 교란이 거세지고 있고, 國內적으로는 內需 增加 鈍化, 勤勞者와 消費者들의 意識 變化와 多元化, 政府의 經濟力 集中 緩和 政策 등이 大企業 賣出 및 收益性 鈍化의 주요 要因으로 등장하고 있는 것이다.

이처럼 시급한 對應이 요구되는 있는 現 時點에서, 大企業들은 構造的인 矛盾으로 인하여 많은 問題點들이 노출되고 있다. 현재 大企業의 成長 鈍化 趨勢 가운데서 注目되고 있는 問題點들은 다음과 같다.

첫째, 經營 資源의 分散이다. 점차 激化되는 世界 市場에서 技術의 劣勢에 직면한 大企業이 여전히 방대한 事業 領域을 가짐으로써 經營 資源의 分散을 초래하고 있다.

둘째, 投資의 非效率性이다. 內需와 輸出 市場에서의 國內 業體들 간의 過度 競爭으로 말미암아 投資 資源의 낭비를 초래하는 경우가 많다.

셋째, 技術 競爭力의 脆弱性이다. 輸出 爲主의 經濟 體制로서 基礎 技術 開發에 대한 投資보다는 完製品 生産에 主力하여 온 때문에 技術 競爭力 分野가 취약한 短點을 안고 있다.

넷째, 市場 位置가 不分明해지고 있다. 輸出 市場에서 先進國과 後發 開途國의 中間者的 位置에서 兩側의 攻勢로 市場 位置(market position)가 不分明한 상태이다.

다섯째, 劣惡한 中小企業의 環境이다. 大企業 爲主의 成長으로 大企業-協力業體 간의 垂直的 協業 構造 下에서 아직도 열악한 環境을 벗어나지 못하고 있는 中小企業들은 大企業들이 事業 部門 特化를 위하여 일부 사업 부문을 移讓하고 싶어도 自生力이 부족하여 大企業들의 事業 構造 特化나 高度化에 도움이 되지 못하고 있는 실정인바 大企業의 다운 사이징 노력이 여의치 못한 실정이다.

여섯째, 勤勞者들의 意識이 變化하고 있다. 1970년대까지만 해도 組織을 위하여 自身の 희생을 감수 하였던 勤勞者들의 意識이 이제는 自身の 삶의 質的 滿足을 추구하려는 社會 全般의 분위기와 더불어 변화하고 있어 예전과 같은 企業 文化로서는 人的 資源 活用 的 極大化를 추구하기 어렵게 되고 있다.

일곱째, 環境 變化에 대한 彈力的인 對應이 어렵다. 특히 尖端 産業인 컴퓨터의 경우, 大企業들이 技術 變化의 速度에 부응하는 彈力的인 對應을 보이지 못하고 있어 市場 占有率이 극도로 惡化되고 있다.

善戰하고 있는 國內의 中堅企業들

우리 大企業들이 이러한 企業 環境의 變化로 고전을 면치 못하는 동안, 扎实的 成長을 지속하고 있는 企業들이 있다. 이들은 비록 현재의 國內外 景氣 沈滯로 收益性은 다소 낮아지는 추세를 보여 왔으나, 大企業과는 견줄 수 없을 정도로 알찬 營業 실적을 보이고 있다.

三星電子와 金星社 등 大企業들이 낮은 收益率로

고전하고 있는 가운데, 콘텐츠 생산업체인 삼성전자는 20% 가량의 높은 賣出 利益率을 보여왔으며, 페라이트 코어를 主生産 製品으로 90% 이상을 海外에 輸出하고 있는 中堅企業인 삼화전자의 경우도 6%를 넘는 비교적 높은 利益率을 보여왔다. 데크(deck)를 主製品으로 하고 있는 새한정기, 위성방송수신기 생산업체인 대룡정밀, 콘텐츠 생산업체인 삼화콘텐츠 역시도 5%를 웃도는 이익률을 보여온 中堅企業들이다.

中堅企業의 활약은 최근 大韓貿易振興公社가 선정한 5大 中小企業에서도 잘 나타나고 있다. 大企業들이 輸出 不振으로 고전하고 있는 가운데에서도 양골라 스위터 생산업체인 (株)셀톤인터내셔널, 특수 코팅 기계업체인 GMP, 銅제품 가공업체인 茶山金屬工業(주), 혼성 집적회로 업체인 世一電子, 그리고 전자 저울 생산업체인 카스 등은 전반적인 輸出 景氣 침체와 內需 침체에도 불구하고 불과 創業 6~7년만에 수십 個國에 고정 바이어를 확보, 매년 50% 이상의 높은 수출 및 賣出 伸張率을 기록하는 등 탄탄한 成長을 거듭하고 있다(『한국일보』 1993. 1. 31.)

規模로 보았을 때는 大企業이지만 中堅企業의 특성을 가지고 탄탄한 성장을 지속하고 있는 기업들도 있다. 반도체 생산이라는 외길만을 걸어 온 아남산업의 경우는 88년부터 91년 기간 동안 연평균 18% 가량의 높은 賣出額 伸張率에, 규모에 비해서는 비교적 높은 3%를 넘는 이익률을 유지해 온 모범적인 업체이다. 이 회사는 規模 面에서는 大企業 측에 속하기는 하지만, 事業 領域 측면에서는 中堅企業의 특성을 가지고 있다(『每日經濟新聞』 1993. 1. 14.). 또한 삼성전관의 경우도 1만여 명이 넘는 종업원을 거느린 大企業이지만, 브라운관과 액정 사업에 특화하여 88년부터 91년 기간 동안 연평균 20% 정도의 높은 賣出額 伸張率에 4~6%에 이르는 높은 賣出利益率을 보여온 기업이다.

국내에서의 中堅企業에 대한 관심은 株價에도 반영되고 있다. 大企業들의 株價가 證市 침체와 맞물려 低價에 머물고 있는 것과는 달리, 탄탄한 성장을 거듭하고 있는 中堅企業들의 株價는 상대적으로 高價를 형성하고 있다.

要求되는 中堅企業化

변화하고 있는 우리 企業의 環境과 大企業의 不振, 그리고 일부 專門 領域을 갖는 中堅企業들의 善戰에서 우리는 새로운 企業의 經營 戰略의 방향을 모색해 볼 필요가 있다.

우리 企業들에 있어서는 아직까지는 “共生の 原理”에 기초한 “組立型 企業”과 같은 새로운 형태의 中堅企業化 움직임은 찾아보기 어렵다. 그렇지만, 特定 事業 部門에서 알찬 成長을 거듭하는 예는 많이 찾아볼 수 있다.

이러한 상황에서 우리의 大企業들은 현재의 위기를 어떠한 經營 戰略으로서 풀어나가야 할 것인가? 현재의 상황에서 우리 企業들에게 요구되는 점들은 다음과 같다.

첫째, 量的 成長 指向에서 質的 成長 指向으로의 轉換이 요구되고 있다. 올해들어 國內 主要 그룹社들이 그룹 경영 이념에 새로운 변화를 주고 있는데, 주요 골자는 “外形 止揚, 質 重視”, “顧客 滿足 最優先”, “自律 體制의 定着”들로서, “質的 成長”이 重視되는 경향을 보이고 있다.

둘째, 西歐의 多國籍 企業에 비해 규모가 열세한 國內 大企業으로서 經營 資源을 特화된 領域에 集中시키는 것이 요구되고 있다. 特定 部門에 集約的인 投資가 이루어지기 위해서는 水平的 關係를 갖는 協力業體의 成長이 불가피할 것이다. 그러나 水平的 關係의 産業 組織이 제대로 형성되어 있지 못한 현재의 상황에서는 이러한 대기업들의 다운사이징화 노력이 쉽지 않을 것임을 시사한다.

셋째, 人間 尊重型 組織 시스템이 요구되고 있다. 최근 들어 급속한 變化를 보여온 勤勞者 意識 變化는 이제는 더 이상 예전과 같은 企業 組織 運營 體制로서는 人的 資源의 活性化에 限界가 있음을 보여 주는 것이다.

넷째, 빠른 技術 變化에 쉽게 적응할 수 있는 彈力的인 企業 組織이 요구되고 있다. 이러한 企業 組織이나 部門의 彈力성은 巨大 規模에서는 어렵다는 것이 통설이다. 따라서 部門別 特화와 企業間 共生 戰略을 통하여 環境 適應力을 고양시켜야 할 것이다.

다섯째, 水平的 關係를 갖는 協力 業體의 育成이 필요하다. 特定 部門에 集約的인 投資가 이루어지기 위해서는 “共生の 原理”에 기초한 協力 關係를 갖는 파트너가 요구되고 있기 때문이다. 이러한 環境 變化로 인하여 大企業도 이제는 水平的 協力 關係를 가질 수 있는 協力 業體들을 選好하는 경향이 나타나고 있다. 이런 경우, 協力 業體는 예전과 같은 垂直的 關係에서 벗어나 水平的 協力 關係로 전환하게 될 것이다.

여섯째, 企業內 커뮤니케이션의 活性化가 요구되고 있다. 지금까지의 硬直된 組織 構造 內에서 上意 下達式의 下向的 커뮤니케이션 체제 위주로 형성되어 온 채널을, 上向은 물론이고 水平的인 채널도 갖는 네트워크의 커뮤니케이션 체제로의 전환할 것이 요구되고 있는 것이다. 이는 組織 內에서도 部門別 特화가 요구되고 있고, 意思 決定權의 下向化 趨勢에 따라 水平的, 下意上達式의 커뮤니케이션 요구가 높아지고 있기 때문이다.

이러한 狀況 變化는 우리 大企業들에게도 다운사이징화가 요구되고 있다는 것으로 요약할 수 있을 것이다.

企業 變身과 새로운 企業 文化로서

이제 우리 企業들도 柔軟성이 있으면서도 強力한 組織力을 가진, 그러면서도 技術力과 資本 側面에서 막강한 先進國 企業들의 攻勢를 回避하면서 安定된 收益 基盤을 가진 特화된 事業 領域에서 第1人者가 되어 先進國들과 水平的인 關係를 갖는 企業으로의 轉換이 요구되고 있는 것이다. 이러한 時代的 要求는 궁극적으로는 部門別 特화와 “共生の 原理”에 基礎하여 市場에서의 位置를 확고히 하는 새로운 經營 戰略과 韓國人의 우수한 創意力과 “신바람”이라는 氣質의 特性을 受容한 새로운 企業 文化를 기초로 한 競爭力있고, 內實있는 새로운 企業으로의 變身を 要求하고 있는 것이다.

大企業들의 다운사이징화와 더불어 中小企業들 역시 中堅企業化 時代에 대응하는 업사이징(up-sizing) 化 노력이 요구되고 있다. ♣