

## 기업간 협력 : 이업종 교류

이            종            주  
중소기업진흥공단    지도역

소비자의 욕구가 다양화·복잡화됨에 따라 상품이 다기능화 추세로 발전하고 있다. 이는 기업마다 다른 분야의 지식이 추가로 필요함을 의미한다. 경영정보, 인재 등 경영자원 확보에 있어서도 기업 독자적으로는 한계가 있기 마련이다. 이런 의미에서 이업종 협력은 문제 해결이나 한계 극복의 틀 마련에 발판을 마련해 준다. 국내외 사례가 좋은 길잡이가 되고 있다. 이 글은 이들 사례 분석을 통하여 이업종 교류를 성공적으로 추진할 수 있는 요인을 찾아보며 아울러 실패 사례의 문제점을 지적하고 있다.

### 이업종 교류란?

**요**즈음 신문지상이나 간행물에서 이업종 교류란 용어가 심심치않게 등장하고 있다. 우리나라에서 이업종 교류라는 말이 사용되기 시작한 지는 그리 오래되지 않은 1990년부터이다. 물론, 그 전에도 다른 분야간 교류의 형태가 없지는 않았으나, 우리나라 산업계와 상공정

책에서 공식적으로 나타난 것은 그때부터라고 보아야 할 것이다.

이업종 교류란 말 그대로 영위하고 있는 업종(품목)이 다른 기업들이 모여 그룹이라는 수평적인 조직을 결성하고 각사가 가지고 있는 기술·정보 등 경영 자원을 주고 받고, 결합시켜, 상호 부족한 지식과 자원을 보충하며, 나아가 다양한 자원들을 이용하여 새로운 아이디어를 창출

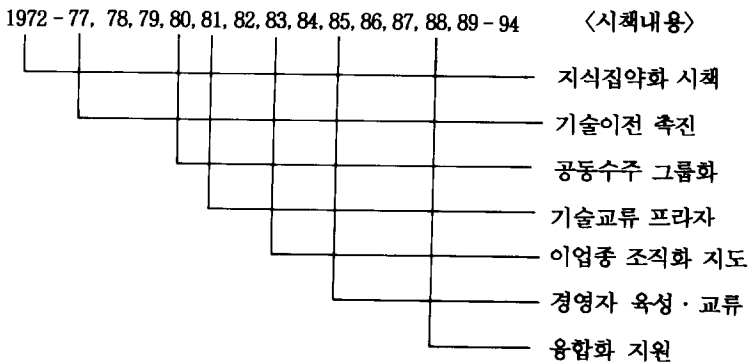
하고 사업화시키는 일련의 과정을 말한다. 여기서 교류라는 의미에는 어떠한 물질·정보를 주고받는 것을 포함함은 물론이고, 교류된 물질들의 흡수, 결합(여기에서는 융합이라는 용어로 표현된다)을 통하여 새로운 결과를 보이는 것까지를 말하고 있다. 그리고, 이업종 교류를 하는 기업집단을 가리켜 이업종 교류 그룹이라고 한다. 그런데, 이러한 그룹은 기업 경영에 도움을 주고자 하는 결성 동기와 목적을 명확히 하여, 참여 대상을 선정하고, 조직을 갖추어 정기적으로 활동하는 것을 전제로 한다.

**태동 배경(일본)**

이업종 교류의 개념이 처음으로 정립된

곳은 일본이다. 1970년대 초, 오일쇼크라는 경제적 위기 상황에서 중소기업들의 도산이 속출하였다. 그때까지만 해도 일본의 기업들은 도쿄올림픽 이후의 고도 경제성장을 발판으로 대량생산체제를 구축하였고, 중소기업들은 동종업종의 협동화, 집단화를 통하여 규모의 경제라는 이점을 추구하게 되었다. 그런데, 오일쇼크로 인하여 수출 경기가 급속도로 냉각됨에 따라 같은 업종의 협력 관계가 경쟁 관계로 전락하여, 같은 업종간의 교류 협력은 당초 목적대로 진행되지 않게 되었다. 아울러, 소비자의 욕구가 다양화, 복잡화됨에 따라 상품이 단순기능에서 다기능화 추세로 발전하게 되었다. 이것은 곧, 기업이 갖고 있는 고유한 전문성에다 다른 분야의 지식이 추가로 필요하게 되어 다

〈표 1〉 일본 정부의 이업종 교류 촉진정책의 변천



\* 자료 : 芝 忠, 일본 이업종 교류 전문가 초청 세미나, 1991. 11. 5.

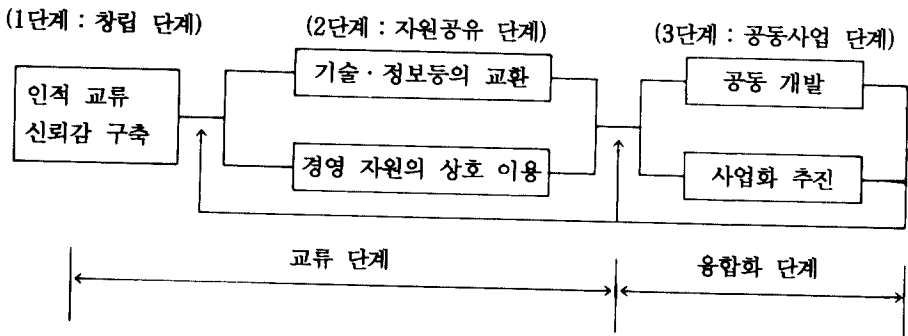
양한 자원을 자기 소유로 확보할 수 없는 중소기업 분야에서 자기의 영역을 벗어난 다른 영역에 대해 수평적인 접합을 시도하게 된 것이다. 이러한 중소기업계의 움직임에 일본의 통산성은 민첩하게 포착하여, 「이분야 중소기업의 지식 집약화」 시책을 만들어 내어, 이업종 교류에 대한 정부 지원제도를 시행하기 시작했으며, 1981년에는 중소기업 사업단이 「전국 기술교류 프라자대회」를 개최하여 이러한 활동을 전국적으로 확산시켰다. 그리고 1988년에는 「이분야 중소기업자의 지식 융합에 의한 신분야 개척의 촉진에 관한 임시조치법」(일명, 융합화법)을 제정하기에 이르렀다.

### 교류의 단계와 내용

이업종 교류에는 교류 기간이 경과됨에 따라, 아울러 교류 활동의 목적에 따라 아래와 같이 교류 및 융합 단계로 나뉘진다.

창립 단계에 있어서는 회원사에 대한 이해가 부족한 상태이므로 주로, 자기 사업에 대한 소개, 세미나 개최, 단합행사 등을 통하여 회원간의 친목을 도모하는 활동을 하게 된다. 이 단계는 그 그룹이 앞으로 잘 운영되느냐, 중도에 해체되고 말 것이냐가 결정되는 중요한 시기로서 우선, 회원들이 자기의 사정을 상세히 공개할 수 있는 분위기를 만드는 것이 매우 중요하다. 자칫 잘못하면 동우회나 형식화된 모임으로 변질될 우려가 있으므로,

〈표 2〉 이업종 교류의 활동 단계



정기모임시에는 회원사가 갖고 있는 경영·기술상의 자원들을 구체적으로 파악할 수 있도록 하고, 매 모임시마다 주제를 정하여 의견 교환의 장을 만들어야 한다.

이에서 좀 진전되면, 회원사의 방문을 통한 상호 시설 및 인적 자원의 이용, 기술적인 자문 등 서로가 보유하고 있는 경영 자원을 공유하는 단계로 들어가게 된다. 이 단계에서는 회원 상호간의 관계는 수평적이며, 느슨하고 유동적으로 작용하지만, 본격적으로 유용한 네트워크 조직으로 발전하게 된다.

이러한 교류 단계가 구체적으로 발전되면 융합화 단계로 들어가게 된다. 융합화에는 다양한 유형이 있을 수 있으나 대표적으로 ① 공동연구 개발 ② 공동 수·발주 ③ 신사업의 전개로 나눌 수 있다. 회원사들 중에서 몇몇 회원이 별도의 조직을 결성하여, 특정의 테마에 대하여 공동으로 분담하여 연구·개발하고 그 성과를 사업화시키는 과정을 융합화라 하는데, 우리나라에서는 이것을 이업종 교류의 궁극적인 목표로 인식하고 있어, 여러 가지 문제를 야기시키고 있다. 융합화의 성과는 장기간의 이업종 교류를 추진하는 과정에서 부수적으로 얻어지는 효과일 뿐이고, 무엇보다도 교류함으로써 얻어지는

정보, 인적 네트워크의 형성, 아울러 경영 자원의 공유 등이 더 큰 성과인 것이다. 그리고 융합화의 단계에 들어갔다고 해서 이업종 교류가 끝나는 것이 아니고, 다시 교류 단계로 돌아가든지 새로운 융합화사업을 추진하든지 함으로써, 교류와 융합화는 하나의 사이클을 형성하면서 계속적으로 추진되는 것이다.

### 이업종 교류 그룹의 결성 요령

교류 그룹이 태어나기 위해서는 누군가 주도자가 필요하다. 우리나라에서는 정부가 주도가 되어 이업종 교류를 국내에 도입하다 보니, 정부기관, 금융기관 및 단체 등이 주도자(오거나이저)가 되어, 회원을 모집하여 결성된 그룹이 대다수이지만, 가능하면 몇몇의 기업가가 주동이 되어 민간부문에서 자발적으로 결성하는 것이 바람직하다. 그룹을 결성할 때에는 반드시 업종을 고려하여 동일 품목을 영위하는 사업자는 배제시키고, 그룹이 추구하는 목표를 확실히 해 두는 것이 원칙이다. 회원으로는 기업의 최고경영자로 하는 것이 그룹의 활성화를 위하여 바람직하나, 경우에 따라서는 임원급 경영자로 하여도 무방하다. 회원수를 결정할 때에는 당초 발기인들이 합의한 취지에 따라

정하면 되는데, 만약 특정 목적을 설정하여 강한 결속력으로 그룹활동을 전개하고자 할 때에는 소집단 규모로 하는 것이 효과적이다. 다양한 정보의 습득과 인적 네트워크의 형성을 위해서는 회원이 많을수록 좋겠으나 일본의 예에 의하면 10~20사의 규모가 조직을 운영하는 데 있어서 효율적인 것으로 나타나고 있다. 적절한 회원수가 확보되면, 창립총회를 거쳐 임원진을 선출하고 회칙을 만들어 교류 활동을 시작하게 된다. 여기서, 그룹 리더의 역할이 매우 중요하므로 다음과 같은 자격 요건을 고려하여야 한다.

- 이업종 교류에 대한 이해와 그룹 결성 취지에 적극적인 인사
- 기업 규모, 업력, 연령 등에서 우선한 인사
- 자기 회사 외에 시간을 할애할 수 있는 인사

그룹이 결성되면 초창기에는 정례회(월 1 회가 보통)를 운영하게 되는데, 사무국을 별도로 조직하면 보다 효율적인 운영을 기대할 수는 있으나, 초창기에는 구체적으로 실행해야 할 사업이 없으므로 그룹 임원 중의 한 회사가 맡는 것이 보통이다.

## 국내 이업종 교류의 현황

국내에 이업종 교류 그룹이라는 명칭을 사용하여 기업인들이 교류 활동을 해온 것은 앞서 말한 바와 같이 1990년도부터라 할 수 있으나, 그 이전에도 이와 비슷한 활동이 없었던 것은 아니다. 그런데, 그러한 활동의 대부분은 기업정보 교류라는 뚜렷한 목표가 없이, 학연·혈연에 의한 기업인들의 모임, 그리고 해외시찰단 참가멤버·연수·세미나 수료생들의 모임 또는, 특정의 한시적인 목적 달성을 위한 조직들이 있었다. 물론, 1990년 이전부터 일본의 이업종 교류를 알게 된 특정인에 의하여 의도적으로 그룹을 조직하여 활동하고 있는 그룹도 있으나, 이 경우는 극히 드물다. 일본의 경우, 중소기업자들이 어려운 경제 환경을 극복해 나가기 위해 자발적으로 경영 활동의 하나로 이업종 교류를 탄생시켰다고 한다면, 우리나라의 경우는 정부가 주도가 되어 이와 같은 활동을 국내 기업인들에게 소개하고 장려하였다고 할 수 있다.

## 이업종 교류의 도입

정부는 1989년 「중소기업의 경영 안정 및 구조조정 촉진에 관한 특별조치법」을

제정하여 동법 제16조에 따라 「중소기업 기술개발계획」을 수립한 것이 국내에서 이업종 교류가 시작하게 된 발단이 되었다. 이 법에 따라 1990년에 중소기업진흥공단에 교류지원과가 설치되어 이업종 교류 활동에 대한 지원 업무를 개시하였는데, 일본 자료의 번역·발간과, 일본의 교류 전문가를 초청하여 세미나를 개최하는 등 주로 중소기업인들에게 교류의 개념을 알려 주는 데 주력하였다. 그러나 자금등 기업 경영에 어려움을 겪고 있는 중소기업인들에게 이러한 활동을 권장하는 데에는 한계가 있었다. 따라서 금융기관에 이업종 교류를 소개하고, 이들을 통하여 각 지점 단위로 거래업체를 모아 그룹을 결성토록 하였으며, 신문·TV 등 대중매체를 통하여 이업종 교류를 홍보하였다.

이런 과정을 거치다 보니 이업종 교류는 자연스럽게 기업인들의 자발적인 활동이라는 취지를 벗어나게 되었다. 다시 말하면 정부기관·단체 등이 주도하는 운동에 기업이 참여하는 활동으로, 또 하나는 이업종 교류를 기술혁신을 촉진하기 위한 시

책으로 추진하였기 때문에, 현재도 이업종 교류의 목표를 공동개발·사업화 등에 두는, 융합화의 성과만을 지나치게 추구하는 경향이 있다.

### 이업종 교류 그룹의 결성 현황

국내의 이업종 교류 그룹의 현황은 중소기업진흥공단에 등록된 실적으로 파악할 수 있다. 따라서 임의로 결성되어 자체적으로 활동하고 있는 그룹은 파악할 수 없다. 1994년 4월말 현재, 우리나라에는 총 140 개 그룹이 결성되어 있는 것으로 나타나고 있는데, 여기에 참가하고 있는 기업 수는 2,292 개 업체이다. 초창기 1990년도부터 현재에 이르기까지 그룹의 결성 현황은 <표 3>과 같다.

그룹당 평균 참가 기업수는 16 개 정도인데, 이 등록 현황은 어디까지나 등록 당시의 기록으로, 등록 후에 해체된 그룹, 휴면 상태에 있기 때문에 실제로 활동하고 있지 않은 그룹, 또는 그룹에서의 이탈, 교체 등의 변화를 정확히 파악하지 못하고 있는 실정이다.

<표 3> 연도별 그룹 결성 현황

구 분	1990	1991	1992	1993	1994. 4	누계
그룹수	44	33	33	23	7	140
참가기업수	754	499	541	382	116	2,292

우리나라의 경우 초창기에는 정부 기관 및 금융 기관이 중심이 되어 교류 그룹을 결성하였는데, 오거나이저별 결성 현황은 <표 4>에 나타난 바와 같다.

### 교류의 내용 및 문제점

현재, 우리나라의 그룹들은 그 역사가 짧은 이유로 대개 신뢰감 구축 및 정보 교류의 단계에 있고, 본격적인 정보의 공동 이용 실적은 시기상조인 점이 있으나, 그룹 운영의 노하우, 공동사업자금, 운영을 도와 줄 교류 전문가의 부족 등에도 원인이 있다고 하겠다.

그리고 지방자치단체의 적극적인 참여가 약한 점을 들 수 있다. 원래, 이업종 교류는 교류 업체가 한자리에 모여 이야기해야 하므로 모이기에 편한 지역적 범

위로 한정되며, 활동의 결과도 지역사회에 반영되는 지역적 성격이 강하므로 지역적 유대가 중요하다 하겠다. 일본의 경우 지역발전을 추구하는 지방자치단체나 지역소재 대학, 연구소 및 전문단체의 참여가 활발하며 이들과의 상호보완적 역할이 이업종 교류의 활성화에 크게 기여하고 있으나, 우리나라의 경우 지역경제의 주체인 지방자치단체가 지원하고 있는 그룹은 거의 없다.

마지막으로 교류 그룹의 전체적인 활동에 있어, 아직도 친목적 성격의 활동이 주된 것을 들 수 있다. 대부분의 교류 그룹이 월 1 회 정도 음식점이나 회원사 공장, 회의실에서 모임을 가지고 있으나, 주요 대화 내용은 일반적인 정보 교류 및 상호 이해를 위한 것이 가장 많고, 특정 주제에 대한 토론, 공동 이용 사업의 개

<표 4> 결성 주체별 그룹 현황

구 분	오거나이저	그 룹 수 (%)	참가 기업 수
공 공 기 관	중소기업진흥공단	21 (15.0)	232
	한국생산성본부	5 ( 3.6)	81
금 용 기 관	중소기업은행	21 (15.0)	315
	국민은행	30 (21.5)	483
	대구은행	4 ( 2.8)	110
	신용보증기금	6 ( 4.3)	83
자 체	교류전문가	4 ( 2.8)	63
	연수수료동기생	16 (11.4)	265
	기업인	12 ( 8.6)	223
기 타	—	21 (15.0)	437
계	—	140 ( 100)	2,292

발 등 구체적인 협력 사업에 대하여는 대화가 많지 않은 실정이다. 특히, 교류 그룹 자체에서 마련하는 행사도 공장 견학이나 세미나 개최가 주된 것으로 합동 연수회나 상품 전시회 등 적극적인 행사는 거의 개최되고 있지 않다. 이는 교류 기간이 짧아 교류가 활성화되지 않은 데에 큰 원인이 있으나, 실질적으로는 서로 마음을 터놓지 않거나, 공동 사업에 대한 의욕이 약한 참여 업체의 소극적인 교류 태도에도 많은 원인이 있다.

### 성공 사례와 그 요인

일본의 경우는 교류 그룹의 멤버가 초창기 경영자에서 2세 경영자로 바뀌면서 까지도 그대로 존속되고 있는 그룹이 있다. 우리나라의 경우는 이업종 교류의 역사가 5년도 채 못되는 실정에 있기에 융합화의 사례는 물론, 교류의 성과에 있어서도 괄목할 만한 사례는 그리 흔치 않다.

#### 일본 “아사히總研 研究會”의 교류성과

- 설립년도 : 1981년 4월
- 소재지 : 일본 니가타(新潟)시
- 구성기업 : 17 업종 18 개 사

- 조직 : 4 개 분과회, 간사회,  
(협) 아사히개발그룹,  
(주) 아사히총연

#### 〈결성배경〉

니가타현 상공부에서는 1981년 중소기업청의 중소기업 지식집약화 시책에 따라 관할 지역내 중소기업을 대상으로 이업종 교류 그룹을 결성키로 하여 지방신문에 그룹의 결성 취지와 참가 안내를 광고하였다. 이에 따라 32 개의 중소기업이 참가 신청서를 내어 경영 연구를 중심으로 활동한다는 의미로 아사히총연 연구회가 발족되어 현상공부가 사무국을 담당토록 하였다.

#### 〈활동내용〉

##### ○ 1차년도(1981년)

1981년 5월 32 명의 회원이 모여 최초의 정례회의를 개최하여 우선 회사 소개 시간을 가졌으나, 인원 수에 비해 시간이 제약되어 있고 참석자 모두가 처음 대면한 처지이기 때문에 자유로운 대화가 이루어지지 않았다. 1 업종 1 개 사의 원칙에 따라 32 개 사 모두 다른 제품을 생산하고 있었는데, 참가자 연령은 20대 후반



에서 65 세까지 격차가 심했고 기업 대표부터 부·과장까지 수준 차가 심했다. 그 당시 참가자 모두는 이업종 교류에 대해서 전혀 아는 바가 없었고 다만, 관에서 하는 일이니까 참가하면 무엇인가 이득이 있을 것이라는 막연한 관념뿐이었다. 아울러, 현상공부도 그룹을 결성만 하였을 뿐, 이업종 교류 활동을 어떻게 추진하여야 할지를 전혀 모른 채, 다만 교류 전문가를 배치하여 회의 경비를 지원하고 사무 처리를 담당하였다.

매월 제2 금요일에 정기회의를 개최하기로 하여 처음 3 회까지는 100%의 출석을 보였으나 뚜렷한 참가 목적이 없었기 때문에 점차 불참자가 생겨 평균 출석률이 60%까지 떨어져 그룹의 분위기가 저조하였다. 이런 가운데 회원 중에서도 다소 적극적인 참가 의욕을 보인 우에다(上田) 사장을 그룹 리더로 선출하였는데, 우에다씨의 제안에 따라 외부의 인사를 초빙하여 이업종 교류의 필요성에 대한 세미나를 실시하였다. 이렇게 결성 후 1 년간은 회원의 이업종 교류에 대한 이해와 친목 도모를 위하여 강연회와 간담회를 중심으로 활동하였다.

### ○ 2차년도(1982년)

2차 년도에 접어들면서 이런 모임을 계

속할 것인가에 대해 전체 회의를 개최하여 22 개 사가 남게 되었다. 아울러 현상공부는 그룹의 민간 주도화 방침에 따라 사무국의 철수와 운영경비의 지원을 중단하였다. 그러나 남은 22 개 사는 1 년 간의 공부 결과, 이업종 교류에 대한 참가 효과를 인식하고 있었기에 이제부터는 실질적으로 무엇인가를 해야겠다는 분위기가 형성되었다. 따라서 우선 회원사 간에 대화가 잘 이루어지는 시스템을 강구하기 위하여 22 개 회원사에 대하여 참가 목적에 대한 앙케이트 조사를 실시하였다. 앙케이트 결과, 신제품·신기술의 개발을 목적으로 하는 그룹과 일반적 기술 등 경영 공부 중심의 정보 교환형으로 나타나, 본 연구회를 1 그룹당 4~5 인의 4 개 소 그룹으로 재편성하였다. 한편 4 개 소 그룹당 간사 1 명씩을 배정하고 소그룹별 자주 운영을 기하기 위하여 별도로 예산을 책정하였다. 아울러 출석률을 높이기 위하여 대리 출석을 인정키로 하여 각 회원사는 간부급 직원 중에서 1 인씩을 추천하여 미리 지명해 놓았다. 또한 회의 결과를 요약하여 불참자에게 송부하여 불참에 따른 공백을 메꾸도록 하였다. 회비 징수 방법도 매월 참석시마다 납입하던 것을 연회비의 규모를 다소 증액하여 상반기 중에 납입토록 하고 2차 경비는 각

자 부담으로 하여 회비가 적립될 수 있도록 하였다. 현상공부의 사무국 철수에 따라 그룹 리더의 회사 내에 전속 요원 1인을 두어 사무국으로 대체하였는데, 인건비는 그룹회비로 충당하였다. 각 그룹별로 1년간 주요 활동 계획을 토의한 결과, 회원 기업을 잘 알고 신뢰감을 쌓기 위하여 상호 공장 방문을 하였으며, 공장 견학에 있어서는 사전에 해당 기업으로부터 회사 개요와 애로 사항 등에 대해 설명을 듣고 견학 후에는 반드시 한 사람씩 개선 사항을 지적토록 하였다. 이러한 공장 견학을 통하여 회원사의 현장 개선에 크건 작건 간에 많은 효과를 올릴 수 있었다.

회원사 중에서 과자공장을 견학한 사례를 보도록 하자. 대부분의 회원은 기계, 전기, 섬유업종으로 과자 만들기에겐 전혀 생소한 입장이었다. 그러나 과자의 맛내는 기술에는 문외한이었으나, 과자를 만드는 공정 및 설비에 대해서는 조언을 할 수 있는 입장이었는데 그 회사에서는 가스를 이용하여 과자를 굽고 있었다. 견학에 참가한 회원 중 한 사람이 과자를 굽고 난 후의 따뜻한 공기가 그대로 외부로 버려지는 것에 대해 의문을 제기함에 따라, 회원사들은 에너지의 재활용 문제를 연구 과제로 삼을 것에 동의하였다. 우선, 이 문제에 대하여 과자회사측에게 방

치 이유를 문의한 결과, 동종의 과자업체에서도 이런 방식으로 하고 있으며, 이런 시스템을 개선하고자 관련 설비 메이커에 의뢰하고 싶어도 관련 기술과 정보가 라이벌 회사로 흘러들어갈 위험이 있기 때문에 새로운 방식의 채택에 주저하고 있다고 대답하였다.

그러나 이 그룹의 회원 중에는 과자회사와 관계하고 있는 회사가 없으므로 사심없이省去에너지 기술에 대하여 합동으로 조언할 수 있었는데 펌프 메이커와 기계 가공업체, 전자 제어업체가 주축이 되어 소성로에서 나온 폐공기를 재순환시켜 온수 보일러에 이용하는 시스템을 개발하였다. 그 당시 과자회사는 월 1,500만 엔 정도 비용이 소요되는 가스를 사용하였는데, 이 장치로 인하여 20%의 가스 사용량을 절감케 되어 궁극적으로 월 300만 엔의 순이익을 올리는 결과를 낳았다. 이렇게 상호 공장 방문을 실시한 결과, 회원사 전부가 서로 주고 받는다(give & take) 이업종 교류의 기본 정신과 그 효과를 직접 체험케 되었다.

### ○ 3차년도(1983년)

3년째 들어와서는 무엇인가 구체적인 사업을 하자는 의견이 대두되어 우선 회원 각사가 생각하고 있는 아이디어 또는

자기회사에서 필요로 하는 기술 등을 기록하는 아이디어 노하우 카드를 매월 1장 이상씩 적어 내도록 하였다. 회원사가 18개사로 줄어들었는데 출석율이 70% 정도였기 때문에 매월 평균 15건 정도의 아이디어가 모였다. 이렇게 해서 1년간 약 150~200건 정도의 아이디어가 모집되어 정례회를 통하여 개발할 아이템(item)을 정하고 각사가 역할을 분담하여 개발 계획을 수립하였다. 그러나 회사에 즉시 이용되는 개발 과제는 어느 정도 완성시킬 수 있었으나 새로운 과제는 각사의 사정에 의해 좀처럼 계획대로 추진되지 못하였다. 또한 사업화에 따른 비용 부담 및 위험 부담 문제와 이익이 발생하였을 경우의 이익 분배에 대하여 이견이 표출되었다. 따라서 공동 개발에 대한 어려움을 회원 모두가 경험하게 되었고, 이에 따라 새로운 조직이 필요함을 인식하게 되었다.

○ 4차년도(1984년)

연초 정기총회에서 연구개발을 전문으로 하는 (주)아사히총연을 설립하기로 하였다. 회원사 모두가 주주로 자본금 1,000만 엔을 평등 분할 납입하고, 회원사의 보유 설비를 조사하여 부족 시설에 대해서만 구입·설치하였는데, 대표로는 그

룹의 간사장이 매년 순번으로 역임토록 하였다. 직원은 기계·전기 중심의 엔지니어를 별도로 채용하였으며, 판매 이익은 (주)아사히총연에 귀속되게 하여 독립채산제로 운영하였다. 설립 초창기에는 실제 수익이 발생치 않아 적자로 자본이 잠식되는 상황이 이루어졌으나 회원사의 증자 및 융자에 힘입어 지속할 수 있었다.

현재까지 (주)아사히총연이 개발한 아이템은 10여 가지가 있는데, 특히 이익에 공헌한 것이 3개가 있다. 이 중, 전자부품 자동도장기는 연간 1억 5,000만 엔의 매출고를 올리고 있으며, 일본IC메이커에 80% 정도를 납품하고 있는 것으로 (주)아사히총연의 특허 제품인 동시에 흑자운영을 가능케 하고 있다.

○ 5차년도(1985년) 이후

이렇게 기술개발 또는 신제품 개발을 그룹 내의 힘으로 추진하기 위하여 별도 법인을 설립하고 운영하고 있는데, 1988년 융합화법이 제정되어 이업종 교류 그룹이 융합화 조합을 결성할 경우, 정부로부터 개발자금을 보조받을 수 있게 되었다. 그래서 1990년 5월 “광시야 중의 극소면적의 결합, 색차를 검출하는 시스템의 개발”이라는 연구 과제를 내세운 「아

사히개발그룹」을 설립하여 정부로부터 융합화 조합으로 인정받고 보조금을 지급받아 개발중에 있는데, 이것은 전자부품등의 외관 치수 검사 등에 사용되는 것으로 완성되면 조합의 매출 실현은 물론, 회원 기업에 대해 하청도 기대되고 있다. 이러한 과정을 거쳐 현재까지 아사히총연 연구회는 존속되어 오고 있는데, 그동안 회원의 변화가 없어 다소 매너리즘에 빠지는 경향이 생겨났고, 개발 전문회사를 설립함으로써 그룹운영을 정보 교환 및 경영연구를 중심으로 하는 교류 단계로 전환하게 되었다. 따라서 그동안 참석이 저조한 회원은 탈락시키고 새롭게 유통업, 서비스업 분야의 기업도 추가하여 그룹의 신진대사를 도모할 계획이며, 아울러 교류의 폭을 넓히고 타그룹의 사례를 배우기 위하여 니가타현 이업종 교류협의

회를 창설시켰으며, 타지역의 그룹들과 연대하여 전국 이업종 교류대회를 개최하고 있다.

### 한국 “K” 교류회의 성과

- 설립년도 : 1989년 12월
- 소재지 : 인천시
- 구성기업 : 13 업종 25 개 사

### 〈결성배경〉

국내 K은행의 인천지점에서 거래고객에 대한 비금융 서비스 지원 사업의 일환으로 지점 거래 업체 중, 우수업체들에게 이업종 교류 그룹의 결성 취지를 설명하여 18 개 사의 사장이 모여 결성하였다.

〈표 5〉 분과위원회 조직 현황

분 과 회 명	업 무 내 용
기획 분과 위원회	예산 준비, 행사 준비, 공동 토의안건 마련, 정보자료 준비, 초청강사 선정 등
국제화 분과 위원회	국제교류 추진, 해외 전시회 참관 추진, 무역정보 및 해외정보 소개, 해외 신상품 견본 수입 등
사업화 분과 위원회	공동 사업계획 수립, 출자회사 설립 추진
협동화 분과 위원회	공동구매사업 추진, 회원사간 발주 알선, 회원사 신상품 소개, 판매 알선, 협동화 단지 추진

## 〈활동내용〉

### ○ 1차년도(1990년)

초기의 참가 멤버들은 대다수가 거래 은행에서 권장하니까 무엇인가 도움이 될 것이라는 막연한 생각으로 이업종 교류에 대한 이해없이 참가하게 되었다. 매월 1회 개최되는 정기모임은 출석률 60% 정도를 유지하면서, 주로 자기회사의 소개와 외부연사 초빙 강연회 등의 형식적인 회의를 행하였으나, 발언하는 자와 발언하지 않는자로 구분되어 언제나 공통의 관심사를 끌어내지 못하고 회원사에 대한 자세한 정보가 교류되지 못하였다. 그래서 회장의 아이디어로 정례 회의에 5분 스피치시간을 설정하여 참석자는 반드시 주제와 상관없이 5분간 발언하도록 하였다. 이에 따라 회의에서 다소 다양한 정보가 교류되기 시작하였으나, 공통의 관심사를 끌어내기에는 도움이 되지 못하였다. 회장은 이 모임을 효율적으로 진행시키고 교류 그룹의 결속력을 다지기 위하여 분과회 구성을 제안하여 18개 회원들을 각자의 관심 사항에 따라 4개 분과위원회로 소속시켰으며, 분과회 위주로 그룹 활동을 전개하였다(〈표 5〉 참조).

본 그룹은 순회원의 모임인 정례회와 분과회 모임으로 나누어 월 1회씩 모임

을 갖고 있는데 분과회 모임은 동 활동 사항을 정례회에 보고하기 위하여 정례회의 날보다 7~10일 전에 각 분과회 소속 회원사에서 개최토록 하였다. 정례회는 전 회원이 관련된 보고 사항과 한 달 동안의 회원 동정, 경영상의 애로 사항이나 현장에서 의 문제점에 대하여 오후 4시부터 오후 6시 30분까지 2시간 30분 동안 개최되는데, 초청강사의 강연회등이 있을 때에는 1~2시간 정도 연장하기도 하면서 탄력적으로 운영하였다.

### ○ 2차년도(1991년)

회장단의 노력으로 정례회 및 분과회의 모임은 정기적으로 이루어졌으나 항상 말에서 그치고 가시적으로 추진하기에는 행동력과 결집력이 부족했다. 그래서 각 회원사가 사업화 기금을 마련할 것을 1991년도 사업계획으로 확정짓고, 각사가 1,000만 원짜리 적금을 들어, 월 24만 원씩 불입토록 하였다. 이에 따라 정례회의 참석률은 90% 정도까지 올라가 회원의 참여도는 개선되게 되었다. 아울러 적극적인 참여도에 따라 정보 교류와 공공개발 등의 성과가 나타나기 시작하여 품질 개선 2건, 판로 주선 1건, 기술 알선 1건, 신제품 개발 2건 등의 가시적인 결과를 내었다. 이런 사례 중, 대표적인 것이

自動植毛機(칫솔에서 솔부분을 자동으로 심어주는 장치)의 공동개발이다. 이것은 자동화기계 제작 업체의 기본 설계에 따라 주물업체가 기계 몸체부분을 담당하고, 전자부품 제작 업체가 전자기술을 제공하여 3 개 회원사가 주축이 되어 이루어졌다. 약 6 개월에 걸쳐 개발에 성공한 기계는 수입 대체품으로 칫솔 생산업체에 납품하였는데, 판매 수익은 설계업체를 통하여 3 개 사에 원가계산 방식으로 분배하였다.

○ 4차년도(1993년)

외부 인사를 초빙하여 강연회를 연 2 회 개최하고, 정례회와 분과회의는 매월 1 회씩 개최하는 등 통상적인 교류활동을 지속하였다. 아울러 회원사 중, 중국에 합작 공장을 갖고 있는 업체의 도움으로 전회원이 7 일간 중국 시찰을 하였다. 1993년 10월에는 1 주일간 유망 중소기업 제품전에 교류 그룹의 명의로 부스를 설치하여, 기술융합화에 의한 공동개발 제품과 회원사의 생산 제품을 출품하여 상당한 양의 계약을 성사시키는 성과를 올렸다. 또한, 본 그룹을 소개하기 위하여 회원사 현황이 수록된 공동 카탈로그를 제작하여 동 전시기간 중에 배포하였는데, 회원사의 홍보에 많은 도움을 주었

다.

성공 사례의 요인

앞서 나타난 2 개 그룹의 사례를 분석하여 보면, 교류 활동이 활발하게 진행되고 융합화의 결실을 얻을 수 있게 된 데에는 다음과 같은 요인이 작용했음을 알 수 있다.

- 참여 업체에게 이업종 교류를 명확하게 이해시켰다.
- 그룹 회장단의 열성적인 추진 의욕이 있었다.
- 분과 회의를 운영하여 구체적인 교류가 행해지도록 강구하였다.
- 공동의 관심사를 도출하여 공동개발 사업을 추진하였다.
- 매년 그룹 운영 계획을 수립하여 활동 내용을 다양화시켰다.
- 회원간에 신뢰감과 결집도가 형성되었다.

이와 같은 요인을 검토해 볼 때, 이업종 교류의 성과를 얻기 위해서는 정례회 등 정기 모임을 형식적인 모임으로 만들지 않고, 연구하고 토론하여 정보를 교류하는 분위기로 정착시키는 것이 가장 중

요하다고 하겠다.

## 실패 사례와 그 요인

매년 30 개 이상의 교류 그룹들이 탄생하고 있으나, 한편으로는 이업종 교류의 당초 목표를 달성하지 못하고 중도에 해체되거나 유명무실해지는 경우가 있다. 여기에서는 이렇게 된 교류 그룹들의 원인을 알아 봄으로써 유의할 사항들을 새겨보고자 한다.

### 서울에서 10 개 사로 결성된 “C” 교류회

창업대학의 수료 동기생들로 1990년에 구성된 C그룹은 결성 1 년만에 해체되었다. 회원들이 대부분 창업자들이기 때문에 회사 운영에 바빠, 정례회에 참석치 못하는 경우가 많이 생기게 되었고, 회장 기업의 부도로 인하여 중도 하차하게 되었다.

### 농공단지의 19 개 사로 결성된 “W” 교류회

같은 지역에 공장을 둔 W그룹은 실제로 회원들 중 서울 사무소에 근무하는 사람이 많아 정례회에 사장 대신에 공장 임원을 대리 출석시키는 경우가 많이 발생

하였다. 이에 따라 정례회의 토론 결과 및 사업 계획에 대하여 참석자들이 결정을 내리지 못하는 경우가 자주 발생하여 교류회가 활성화되지 못하고 이름만 존재하는 형태로 남아 있다.

### 서울에 14 개 사로 결성된 “J” 그룹

1991년에 해외 시찰단에 같이 참여한 멤버들로 초기에는 친목회 형태로 모임이 이루어졌으나, 진정한 교류 활동으로 발전을 못한 채, 해체된 경우이다. 결성 목적이 불명확한 상황에서 즉흥적으로 결성되었다. 또한 참여 업체 중, 2~3 개 회사는 자산이 100억 원을 넘었고, 5 개 사는 임차 공장의 소규모 회사였기 때문에 회원 사이에 차이가 많아, 대화가 잘 이루어지지 못하였다.

### 대구에서 은행 주도로 결성된 “G” 그룹

은행 지점이 거래 업체 중에서 14 개 업체를 모아 이업종 교류 그룹으로 결성하였으나, 교류 활동은 전혀 없이 회식, 단합 행사 등 친목회로 전락해 버린 경우이다.

사무국 역할을 하던 은행측 간부 직원이 이업종 교류에 대한 지식이 없는 직원

으로 바뀌면서 수동적으로 참여한 대다수의 회원들이 틀에 박힌 정례회의 운영에 실망을 느끼고, 모임의 성격을 단순 친목 회로 바꾸고 말았다.

특정 목적을 위하여 결성된 “Y” 그룹

1990년에 세미나 참가를 계기로 16 개사가 모여 결성하였는데 무리한 공동사업을 추진하다가 중도 포기한 경우이다.

결성의 목적을 회원사의 협동화 단지의 건설에 두고, 3 년간에 걸쳐 자금 조성 및 공장부지 확보 등을 추진하여 왔으나, 경기 불황에 따라 단지 건설이 어렵게 되자, 그룹의 성격을 변화시키지 못한 채, 중도에서 해체되었다.

## 제언

앞서 누누이 강조해 온 바와 같이 이업종 교류를 통하여 다양한 효과를 얻을 수 있으나, 융합화의 결과만을 조금하게 추구하다 보면 교류 과정에서 얻어지는 이점들을 경시해 버리고 마는 경우가 있고, 그룹 운영에 대한 기술 부족으로 형식적인 모임으로 변질되는 경우가 있다. 따라서 이업종 교류에 참여하고자 하는 기업과 참여하고 있는 기업들은 다음 사항들

을 유념해야 할 필요가 있다.

○ 이업종 교류는 정보 교류가 근간이 된다는 인식을 명확히 해야 한다. 따라서 정기회의에 비중을 두어 그 회의가 공부하는 모임, 기업 경영에 도움을 주는 정보가 교류되는 모임이 되도록 노력하여야 한다.

○ 회장단 또는 사무국 등의 적극적인 참여와 지원이 필요하다. 정기회의의 주제, 연간 사업 계획 등을 수립하고 다양한 행사를 준비하며, 회원들의 동정을 수시로 파악하는 등 집행부의 열성적인 희생이 요구된다.

○ 교류 그룹의 결성 주체(오거니이저)는 결성 초기에 취지를 명확히 해야 한다. 참가 대상 기업의 조건, 즉 업종 구성, 기업 규모, 회원 수, 소재 지역과 그룹이 추구하는 목표를 설정해 놓고 회원의 합의를 구하여 확정지어야 한다.

○ 우선, 회원간 신뢰도를 구축하여야 한다. 이업종 교류는 회원들의 ‘주고 받는다’(give & take) 정신에 입각하여 각사의 상세한 정보를 공개하지 않으면, 진정한 교류는 이루어질 수 없으므로 결성 초기에는 구체적인 사업의 추진보다는 회원 사이에 신뢰감이 형성되도록 하는 운영 방식에 중점을 두어야 한다.



○ 이업종 교류 기법에 대하여 공부하여야 한다. 이업종 교류의 개념에 대한 이해를 확실히 하고 선발 그룹들의 교류 기법을 배우고 일본의 선진 사례를 연구하여 자기그룹의 운영에 활용하여야 한다.

다음에서는 이업종 교류에 참여하고 있는 기업들의 활동에 대하여 정부나 관계 기관에서 취해야 할 지원 시책을 생각해 보기로 한다.

○ 교류 그룹이 많이 결성될 수 있는 분위기를 조성하여야 한다. 이업종 교류가 하나의 기업경영 운동으로서 확산되도록 이업종 교류에 대한 홍보와 사례 발굴, 아울러 그룹들 간에 교류가 이루어질 수 있도록 전국적인 만남의 장(행사, 모임 등)을 제공하여야 한다.

○ 그룹 결성 및 운영에 대한 전문가를 양성하여야 한다. 이업종 교류 그룹의 결성에 대한 자문, 운영에 대한 조언을 할 수 있는 전문가를 교육·양성하여 그룹에 파견하고 지도하는 제도를 활성화시켜야 한다.

○ 공동 사업에 대한 지원 시책을 강구하여야 한다. 융합화 조직의 결성과 공동 개발 및 사업화 추진을 촉진시키기 위하

여 자금 및 세제 지원과 개발 성과의 판로 개척을 위한 전시회 개최 등의 지원 시책을 마련하여야 한다.

이상과 같이 이업종 교류에 대한 지원 방안으로는 크게 홍보, 정보 제공 및 지도, 금융·세제면으로 나누어진다. 일본에서는 대기업들이 하청기업들에 대해서도 여러 가지 지원을 하고 있다. 니쇼이 와이라는 종합상사는, 36개 하청 협의회 사들로 경영 연구회를 결성한 뒤, 본사 건물 안에 교류 그룹 전용의 모임 장소를 설치해서 자유롭게 이용토록 하여 좋은 성과를 거두고 있는데, 우리 대기업들도 이와 같은 사례를 연구해 볼 필요가 있다.

끝으로 우리나라의 이업종 교류는 아직도 걸음마 단계에 있으므로, 이업종 교류 활동을 하고 있는 기업이나 정책 당국은 조급한 마음을 버리고 장기적인 관점에서 내실있게 추진하여야 할 것이다. ♣