

우루과이라운드 協定과 韓國企業의 競爭優位強化方案

The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations and Proposals for Strengthening Competitive Advantage of Korean Firms

池 龍 熙*

초 록

이 논문에서는 우루과이라운드 協定の 타결에 대응할 한국기업의 競爭優位 強化方案을 논의하였다. 한국기업이 경쟁우위를 원천적으로 강화하기 위하여는 새로운 지식을 활용하여 革新을 하지 않으면 안된다. 그러나 우루과이라운드 협정에 따라 선진국 기업들은 知的財産權에 대한 보호를 더욱 강화할 것이므로 한국기업들이 경쟁우위를 강화하기 위하여는 우선 지적재산 확보를 위한 다양한 방법을 모색하여야 한다.

한국기업들은 事務構造를 改善하고 企業間 協力도 강화하여야 한다. 특히 大企業과 中小企業間的 都給去來를 확충하여야 하며, 이를 위하여는 契約後 機會主義를 청산하여야 한다.

한국기업들은 다양한 국제경영전략을 활용함으로써 경쟁우위를 강화하거나 보완할 수 있다. 이러한 관점에서 한국기업들은 국제경영의 제측면에서 시스템 統合戰略을 전개하고, 外國企業과의 戰略的 提携關係를 확충하여야 한다.

우루과이라운드 協定에 따라 정부의 기업에 대한 지원도 關係規範의 제약을 받게 되므로, 産業支援政策도 企業의 革新을 促進하는데 초점이 맞추어져야 한다. 따라서 企業家精神의 고취, 研究·開發의 활성화를 위한 다양한 革新誘引施策이 요망된다.

* 西江大學校 經營大學 教授

I. 서 론

市場開放 擴大, 多者間 貿易規範의 강화 등을 위하여 1986년 9월에 시작된 우루과이라운드 (Uruguay Round : UR)협상이 오랜 진통 끝에 1993년 12월에 타결되었다. 이에 따라 우리 기업은 새로운 威脅과 機會에 노출되게 되었다. 먼저 위협적인 측면을 보면 우리나라가 시장을 외국기업에게 대폭 개방하지 않으면 안되므로 우리 기업들은 본거지인 국내시장에서 외국 기업들로부터 심각한 도전에 직면하게 될 것이다. 실질적인 輸入自由化와 投資制限의 緩和 등으로 외국상품의 수입과 외국기업들의 국내진출이 급증하여 국내시장에서도 치열한 國際競爭의 양상이 전개될 것으로 예측되기 때문이다. 이뿐만 아니라 대외개방 이전에 認·許可 및 各種 進入規制도 크게 완화될 전망이므로 국내기업간의 경쟁도 더욱 격화될 것으로 보인다. 또한 UR의 補助金 相計關稅協定에 따라 수출입에 직접 영향을 주는 각종 지원은 國際規範의 제약을 받게 되므로 국내기업에 대한 정책적 지원은 크게 축소될 전망이다. 따라서 앞으로는 競爭優位를 확보하지 못한 기업은 해외에서는 물론 국내에서도 생존과 성장에 큰 위협을 받게 될 것이다.

UR협상의 타결로 외국시장도 크게 개방될 것이므로 우리 기업은 새로운 企業成長의 기회도 갖게 된다. 그러나 이러한 기회는 우리 기업뿐만 아니라 우리와 경쟁관계에 있는 다른 나라 기업에게도 주어질 것이므로 경쟁우위를 가진 기업만이 이러한 기회를 성공적으로 활용할 수 있게 될 것이다. 이를 종합하면 경쟁우위를 확보하지 못한 기업은 국내시장에서도 생존에 큰 위협을 받게 되는 반면에, 競爭優位가 뚜렷한 기업은 새로운 성장의 기회를 갖게 된다. 이러한 면에서 경쟁우위의 강화는 더욱 절실하고 시급한 기업의 과제라 할 수 있다.

II. 競爭優位強化方案

2.1 知的財産 確保와 革新의 推進

기업은 기업특유의 경쟁우위를 바탕으로 다른 국가의 경쟁기업에 비해 낮은 原價水準을 유지하거나, 자사의 제품을 경쟁기업의 제품과 差別化시킴으로써 보다 높은 가격을 받아낼 수 있다. 이와 같은 경쟁우위를 확보한 기업만이 지속적인 成長이나 높은 市場占有率을 달성할 수 있고, 상대적으로 높은 收益을 실현할 수 있다.

우리 기업들은 일반적으로 低賃金과 規模의 經濟에 바탕을 둔 低原價 優位로 성숙기에 접어든 標準화된 제품 등 가격에 민감한 市場部門을 집중공략하는 전략을 주로 활용하였다. 이러한 점은 李章鎬 教授와 筆者의 최근의 實證研究結果에 의하여 확인되고 있다.¹⁾ 그러나 최근 몇년간의 人件費 上昇과 原料 價値의 上昇으로 이러한 전략은 더이상 적합하지 않다. 따라서 우리 기업들은 靜態的이고 短期的인 費用優位가 아니라 인건비 상승 등이나 환율변동에 덜 영향을 받는 成長期나 導入期 제품의 생산에 역점을 두어야 하며, 또한 이들 제품에서 低原價 優位뿐만 아니라 差別化의 優位도 확보하여야 한다.

우리 기업이 차별화의 우위등 경쟁우위를 강화하기 위하여는 技術, 經營能力, 마케팅能力, 組織能力, 디자인能力 등 知的財産을 지속적으로 창출하고 확보하여야 한다. 지적재산을 보유하고 있는 기업은 생산기술 또는 마케팅기술의 차이에 따라 物理的 또는 心理的으로 차별화된 제품을 생산하는 것이 가능하다. 또한 지적재산은 그 특성상 이를 보유하고 있는 기업에게는 限界生産費用이 적는데 반하여 이를 갖지 못한 기업이 이를 자체적으로 확보하려면 많은 비용이 소요되기 때문에 탁월한 지적재산을 보유한 기업은 강한 경쟁우위를 보유하게 된다.

기업이 기술 등 지적재산을 확보·축적하려면 研究·開發活動을 강화하여야 한다. UR의 知的財産權 協定에 따라 지금보다도 지적재산권에 대한 보호가 강화될 것이므로, 자체의 연구·개발활동은 더욱 절실해지고 있다. 현재 우리 기업의 연구·개발에 대한 투자는 선진국 기업들과 비교하면 絕對額面에서는 물론 賣出額에 대비한 研究·開發投資 比率도 낮다. 일반적으로 어느 정도 누적된 연구·개발활동이 있어야 연구·개발성과가 나타나게 되므로, 우리 기

1) 池龍熙, 李章鎬, '韓·日 中小企業의 競爭戰略 比較分析', 韓國中小企業學會「中小企業研究」, 1994年 掲載豫定

업들은 연구·개발에 대한 투자를 지속적으로 늘려 나가야 한다.

우리 기업은 기술의 자체개발뿐만 아니라 기술도입도 적극 추진하여야 한다. 그러나 최근 기술 선진국들은 技術保護障壁을 높여 가고 있으므로 이에 대처한 기술도입전략도 마련해야 한다. 우리나라 기업들은 전통적인 기술도입 방법인 라이선싱이나 合作投資 이외에도 研究所를 기술선진국으로 진출시키거나, 技術集約的인 외국기업의 買收, 冒險資本(venture capital)의 해외진출, 교포 과학자나 기술자의 유치, 외국 기술자나 연구기관에의 委託開發, 구체적인 연구개발 과제의 해결을 겨냥한 目的指向的 海外研究 및 유학 등 외국 기술을 확보할 수 있는 다양한 방법들을 활용할 필요가 있다.

우리기업이 경쟁우위를 강화하기 위하여는 기술능력은 물론 마케팅 능력도 제고시켜야 한다. 우리 기업은 마케팅 능력의 부족으로 미국 등 선진국 시장에서 품질에 상응한 가격도 받지 못하고 있다. 한국제품은 모든 제품 屬性面에서 주요 경쟁국 제품에 비해 크게 취약한 이미지를 지니고 있다. 특히 低價品이라는 인식이 널리 퍼져 있으며, 尖端技術性과 重工業的 特性面에서 취약한 것으로 나타나고 있다.²⁾ 한국제품이 심리적 차별화의 면에서 열위를 극복하려면, 자가브랜드 이미지의 제고를 위한 마케팅 커뮤니케이션 능력 등을 배양하여야 한다.

기업이 知的財産을 갖고 있다고 하여도, 이를 신제품개발, 품질개선, 원가절감을 위한 技術革新이나 새로운 경영방법을 활용하기 위한 經營革新 등 革新에 활용하지 않으면 경쟁우위를 강화할 수 없다. 포터(Porter)는 한나라의 國際競爭力 發展段階를 比較優位源泉과 국제적으로 성공한 產業群의 종류에 따라, 生産要素主導段階, 投資主導段階, 革新主導段階, 資産主導段階로 구분하고 있다.³⁾ 이러한 관점에서 보면 우리나라는 이미 생산요소주도단계를 거쳐 현재는 투자주도단계에서 혁신주도단계로 이행하는 과정에 있다고 볼 수 있어, 경쟁우위를 강화하기 위하여는 무엇보다도 혁신이 필요하다.

기업이 혁신을 성공적으로 추진하기 위하여는 기업을 소유하거나 경영하는 企業家나 經營者의 意志와 役割이 중요하다. 경쟁우위의 창출은 신제품의 개발, 새로운 생산기법의 도입, 새로운 경영방법이나 마케팅 방법의 활용 등 革新에 의하여 이루어진다. 기업내에서 혁신에 관

2) 한 충민, 「해외소비자의 한국제품 구매행위와 마케팅 활성화 방안」, 산업연구원, 1991.6, p.39

3) Michael E. Porter, 「The Competitive Advantage of Nations」, New York : The Free Press, 1990, pp. 543-573

련된 의사결정의 주체는 기업가나 경영자라 할 수 있으므로, 혁신 추진여부와 혁신을 뒷받침하기 위한 자원배분은 기업가나 경영자에 의하여 좌우된다.

이러한 점은 대기업이나 중소기업을 불문하고 최고경영자의 의지가 가장 중요한 혁신의 성공요인이라는 한국산업기술진흥협회의 실태조사 결과⁴⁾에서도 잘 알 수 있다. 기술혁신의 중요성에 대한 경영자들의 인식이 점차 높아지는 추세를 보이고 있으나, 아직도 이에 대한 戰略的 意志(strategic intent)가 미흡하다. 한국경제가 이미 혁신주도단계로 진입하였음에도 불구하고 한국기업의 경영자들은 아직도 혁신을 통한 차별화전략보다는 저임금이나 규모의 경제에 의존한 저원가전략에 집착하는 경향이 강하다. 이러한 점은 혁신의 부족보다는 고임금이나 자금부족으로 인한 시설투자의 어려움 때문에 국제경쟁력이 저하되었다는 경영자들의 주장에서도 잘 나타나고 있다. 이는 한국 경영자들이 경쟁우위의 강화를 위한 혁신의 중요성을 올바르게 인식하고, 많은 어려움이 있더라도 기술혁신을 우선적으로 추진한다는 전략적 의지가 미흡하다는 사실을 반영한다고 하겠다.

시장의 개방이 가속화되면 국내의 經營環境은 크게 변할 것이다. 이에 따라 혁신의 필요성과 기회도 많아질 것이므로, 우리의 기업가나 경영자는 企業家精神을 발휘하여 혁신을 주도하여야 한다. 혁신에는 많은 어려움이 뒤따르므로 통제하는 자원에 구애받지 않고 기회와 개선을 과감히 추구하는 기업가정신은 필수적이다. 주어진 자원을 잘 관리만 하면 된다는 受託者의 자세로는 혁신이 이루어질 수 없다.

혁신은 창조적 파괴과정이므로 기존의 전략, 조직, 기업문화와 상충되는 경우가 많아 내부의 반발이 크다. 과거에 성공한 기업일수록 이러한 경향이 강하게 나타나 혁신을 추진하기가 어렵다. 이와 같은 문제점을 해소하기 위하여 기업가나 경영자는 혁신을 자극하는 분위기를 조성할 필요가 있다. 이를 위하여 힘든 목표라도 기필코 달성한다는 전략적 의지를 확고히 하고, 가치사슬의 모든 면에서 항상 革新의 壓力이 작용되도록 기업활동을 하여야 한다. 이러한 관점에서 보면 benchmarking 기법 등을 활용하여 세계제일의 競爭企業을 분석, 연구할 필요가 있다. 또한 품질기준을 계속 높인다는지 가급적 세계적인 一流企業들과 거래를 하는 것이 바람직하다. 세계에서 가장 앞서고 까다로운 고객을 상대로 판매하게 되면 고객으로부터 끊임 없이 品質改善에 대한 압력을 받게 되어 혁신을 추진하게 된다. 또한 최첨단의 기술을 보유하

4) 한국산업기술진흥협회, 「企業의 R&D 管理實態 및 隘路調查研究」, 1992. 12, p.24

기업으로부터 기계나 원료를 구입하게 되면 기술 변화에 민감해져 혁신의 필요성을 인식할 수 있다.

기업이 혁신에 성공하기 위하여는 연구·개발활동도 고객지향적으로 수행하여야 한다. 이러한 점은 연구·개발능력에서는 미국기업이 일본기업을 능가하지만 商業化를 위한 革新에서는 오히려 일본기업보다 뒤지는 경우가 적지 않다는 사실에서도 알 수 있다. 일본기업들은 미국기업들보다 顧客의 의견을 존중하여 연구·개발활동을 하고 있기 때문이다. 한국기업들도 일본기업과 비교하여 기술자, 디자이너 및 공장 근로자의 對顧客接觸, 고객과의 정기적인 情報交換을 소홀히 하는 경향이 있다.⁵⁾ 우리 기업이 고객의 요구에 맞춰 기술·개발활동을 하기 위하여는 고객과의 접촉을 강화하여야 하며, 연구·개발부와 마케팅부와의 긴밀한 協力體制도 구축하여야 한다.

기술개발부와 제조부와의 協力和 調整도 요망된다. 일본 自動車會社들의 경우 新車의 개발단계부터 효율적인 협조체제를 구축하여 出市까지의 기간을 대폭 단축시키고 있다. 앞으로 製品의 壽命週期는 점점 짧아지는 추세에 있으므로 신제품을 빠른 기간에 출시할 수 있는 능력은 더욱 중요한 경쟁우위가 될 것이다. 이러한 관점에서도 한국기업들은 reengineering 기법 등을 활용하여 원점에서 기존의 업무처리 과정을 재구축할 필요가 있다. 혁신을 추구하기 위하여는 다른 기업들과의 交流와 協力도 강화해야 한다. 현재 기술의 변화속도가 빨라지고 있으며, 이러한 경향은 앞으로 더욱 심화될 것이다. 따라서 기업은 경쟁우위를 강화하기 위하여 위험부담을 감수하고라도 革新에 투자하지 않으면 안된다. 혁신에 따르는 위험부담을 줄이고 혁신의 시기를 앞당기기 위해서는 국내의 다른 기업들과는 물론이고, 외국기업들과의 정보교환, 공동연구, 상호 라이선스(cross licensing) 등 폭넓은 교류와 협력방안도 모색해야 한다. 메카트로닉스 등 기술의 複合化 현상도 뚜렷하므로, 다양한 형태의 異業種交流도 추진해야 하겠다.

5) 池龍熙, 李章鎬, 앞의 논문

Ⅲ. 事業構造의 改編과 企業間 協力の 強化

市場開放에 따라 앞으로 産業構造 調整이 촉진되고 競爭強度, 구매자와 공급자간의 交渉力 등 産業環境도 크게 변화할 것이므로, 이에 맞춰 우리 기업은 事業構造 改編도 검토해야 한다.

일반적으로 우리 기업의 경우도 외국의 경우와 같이 多角化가 적정수준에 이를 때까지는 기업의 성장과 이익 등 經營成果면에서 긍정적인 효과를 기대할 수 있지만, 과도한 다각화는 오히려 부정적인 결과를 초래하는 것으로 나타나고 있다. 또한 다각화의 형태별로 살펴보면 산업에 따라 차이가 있지만, 일반적으로 關聯集約型이나 關聯擴散型의 경우가 非關聯型보다 경영성과가 양호한 것으로 나타나고 있다. 따라서 우리나라 기업들은 다각화를 추진하더라도 가급적 技術, 市場 등 주요 측면에서 관련이 깊은 분야로 다각화하는 것이 바람직하다.

우리나라의 比較優位가 크게 약화되는 산업의 경우, 경쟁력이 취약한 기업은 業種轉換의 타당성도 검토할 필요가 있다. 성공적인 업종전환을 위하여는 산업구조 분석이 필요하며, 가급적 기존의 인력, 기술, 장비를 최대한 활용할 수 있는 업종을 進入對象業種으로 선택하는 것이 바람직하다. 앞으로 국내시장은 더욱 빠른 속도로 開放될 전망이므로, 競爭強度의 測定 등 산업의 구조적 분석을 할 경우에는 국내시장만을 겨냥한 사업이라 하더라도 국제적 차원의 검토가 필요하다. 事業進出과 撤收의 與否, 그리고 時期를 합리적으로 결정하기 위하여는 산업의 進化形態도 예측하여야 한다. 導入期, 成長期, 成熟期 등 製品壽命週期에 따라 購買量 및 價格, 利益可能性, 資金의 供給, 競爭條件 등이 다르게 되므로, 제품수명주기의 분석은 事業構造 決定에 좋은 참고가 될 수 있다.

우리나라 대기업과 중소기업 간에는 사업영역으로 인한 마찰이 크다. 과거 大企業 中心의 經濟成長政策은 企業間의 不平等 成長을 야기하였으며, 이에 따라 대기업은 中小企業 分野에 까지 그 領域을 확대하여 왔다. 대기업의 企業結合을 통한 중소기업분야로의 침투는 獨立 中小企業의 事業意慾을 위축시켜 온 바, 財閥企業이 勞動集約의 産業 또는 小規模市場을 가진 업종에 진출해 있다는 사실은 이를 단적으로 잘 나타내 주고 있다.

대기업이 中小企業 固有分野에 진출하면 國家的으로 效率的인 資源配分을 기할 수 없다. 대기업은 중소기업이 할 수 없는 規模나 特性을 가진 사업을 하는 것이 한정된 國家資源을 효율적으로 이용하는 길이 된다. 또한 대기업과 중소기업 간의 摩擦을 감소시키고, 장기적으로는

대기업과 중소기업 간의 專門의 分業化를 촉진시킬 수도 있다. 대기업이 중소기업 제품을 생산하게 되면 궁극적으로 國際競爭力의 약화를 초래하게 된다. 또한 대기업의 非效率의 投資는 대기업 자체 또는 중소기업과 대기업 간의 관계 뿐만 아니라 國民經濟制度에도 악영향을 미칠 수 있다. 따라서 중소기업형 非關聯 業種에 진출한 대기업은 중소기업과의 바람직한 關係定立을 위하여도 이러한 업종에서 과감히 撤收하는 것이 바람직하다.

중소기업도 中小企業固有業種制度에 의한 過保護에 안주하려는 자세는 버려야 한다. 國內市場의 개방으로 고유업종제도는 오래 지속될 수 없을 것으로 전망된다. 뿐만 아니라 지금까지 중소기업이 생산하는 것이 보다 效率的인 品目도 需要나 技術이 변화하여 大企業에 의한 大量生産이 효율적이 되는 경우도 있으므로 고유업종에서 제외될 수도 있다. 따라서 中小企業의 企業家나 經營者는 정책적인 保護領域의 설정 없이도 독자적으로 競爭優位를 강화할 수 있도록 노력하여야 한다.

대기업과 중소기업들은 서로 협력하여 垂直的 分業關係인 都給去來를 더욱 확대, 심화시키면 低原價와 差別化의 우위를 높일 수 있다. 母企業은 도급거래를 통해서 勞動및 資本費用 뿐만 아니라 間接費도 절감할 수 있다. 또한 固定資產 投資를 줄일 수 있으며 도급기업의 專門施設이나 專門技術도 활용할 수 있다. 수급기업은 독자적인 시장개척의 노력 없이도 안정된 販路를 확보할 수 있으며, 專門化도 용이하게 추진할 수 있다. 이밖에도 수급기업은 모기업으로부터 資金, 技術, 情報면에서 지원을 받을 수도 있다.

그러나 대기업과 중소기업 간의 信賴感과 協力の 부족으로 도급거래가 크게 확대, 심화되지 못하고 있는 실정이다. 이러한 점은 대기업과 중소기업간에 都給去來를 둘러싼 摩擦이 적지 않다는 사실에서도 잘 알 수 있다. 모기업들은 納品된 製品의 品質이 나쁘거나 規格에 맞지 않을 뿐만 아니라 納期도 준수되지 않는다고 불평하고 있다. 반면에 수급기업들은 모기업의 무리한 納品條件과 代金決濟의 지연 등 불공정 행위에 대한 불만이 많다. 실제로 대기업에 의한 下都給法 違反事例가 적발되어 시정조치된 경우가 적지 않다.⁶⁾ 수급기업들이 보복을 우려하여 모기업의 범위반 사례의 申告忌避 現象을 감안하면 모기업의 不公正 去來行爲는 적발된 건수보다 훨씬 많을 것으로 추정된다.

6) 公正去來委員會, 「公正去來」, 제3호, 1991.4., p.79

또한 수급기업들은 規格의 빈번한 변경, 불규칙한 注文 등으로 計劃生産을 안정적으로 수행하기가 힘들다는 것도 도급거래의 문제점으로 지적하고 있다. 이러한 도급거래의 문제점들은 모기업이나 수급기업의 契約後 機會主義로 인한 相互不信에 의하여 더욱 심화되고 있다.

이뿐만 아니라 적지않은 모기업들은 국내의 다른 모기업과의 競爭을 지나치게 인식하여 受給企業에게 排他的이고 閉鎖的인 都給去來 關係를 강요하고 있다. 이로 인하여 수급기업은 다른 모기업과의 거래를 제한받게 되어 規模의 經濟性面에서 불리하게 된다. 이에 따라 수급기업의 單位當 原價가 상승하게 되므로, 궁극적으로 모기업도 수급기업에게 보다 높은 價格을 지불하게 된다. 이 결과 受給企業은 물론 모기업도 閉鎖的 都給去來에 따른 被害를 볼 수 있다.

大企業 事業의 中小企業 移讓도 政府의 資金및 稅制上的 지원에도 불구하고, 대기업 경영자의 認識 부족과 中小企業의 受容態勢 미비로 만족할 만큼의 成果를 거두지 못하고 있다. 이에 따라 대기업과 중소기업의 都給去來 關係의 확대가 지연되고 있다.

都給去來의 증진 등 대기업과 중소기업이 協力關係를 강화하기 위하여는 契約後 機會主義를 清算하여야 한다. 母企業인 大企業 중에는 부품생산 中小企業으로 하여금 좋은 조건으로 부품을 購買하기로 약속하거나 契約함으로써 施設投資를 誘引한 後, 일단 해당 中小企業이 막대한 投資를 한 후에는 부당한 納品條件을 강요하는 경우가 적지 않다. 中小企業의 경우도 大企業에게 유리한 조건으로 부품 등을 納品하는 前提條件으로 技術을 이전받거나 施設을 引受한 후에는 여러가지 이유를 들어 納品拒否나 무리한 納品價格 인상 등의 機會主義的 行態를 보이는 경우도 있다. 이러한 점은 우리의 중소기업들이 일본의 중소기업들과 비교하여 母企業과의 長期的인 關係를 덜 중시한다는 사실에서도 알 수 있다.⁷⁾

이와 같은 契約後 機會主義가 만연하게 되면 都給去來를 증진시킬 수 있는 專用技術의 도입이나 專用設備의 이전을 저해하게 된다. 契約後 기회주의를 행하는 母企業이나 受給企業은 나쁜 평판으로 인하여 장기적으로 손해를 볼 수 있다. 이러한 점은 일본의 實例를 보아도 잘 알 수 있다. 일본의 경우 受給企業을 정리한 母企業은 好況時에 受給企業 확보에 많은 어려움을 겪는 반면, 不況期에도 都給去來關係를 계속 유지한 母企業은 受給企業으로부터 높은 信賴를 획득하여 受給企業과 協力을 강화할 수 있었다. 일본의 일부 母企業들은 受給企業의 信賴를 확보하기 위하여 부품마다 자체생산품과 구매품을 정확히 구분하여 景氣變動과 受給動向에

7) 池龍熙, 李章鎬, 앞의 논문

의해 구매를 자체생산으로 바꾸지 않고, 不況期에도 모기업의 減産率을 상회하는 購買削減을 하지 않는 방침을 취하게 되었다.⁸⁾ 이러한 事例에서 都給去來를 증진시키기 위하여는 무엇보다도 모기업과 수급기업간의 相互信賴가 중요함을 알 수 있다. 도급거래의 목적은 상호협력을 통한 共同利益의 추구에 있으므로 합리적인 이익의 분배와 이해를 통하여 모기업과 수급기업간의 信賴를 쌓아 나가야 한다. 이를 위하여는 受給企業協議會 등 각종 交流의 場을 활성화시키는 것이 바람직하다.

閉鎖的인 都給去來關係는 장기적으로 수급기업뿐만 아니라 모기업에게도 불리하므로 開放的인 都給去來關係로 轉換하여야 한다. 개방적 도급거래하에서 수급기업은 規模의 經濟를 달성하여 원가를 낮출 수 있으므로 그 혜택을 모기업도 공유할 수 있다. 더 나아가서 모기업은 수급기업의 수출이나 國際都給去來도 알선, 지원할 필요가 있다. 수급기업이 國際競爭에 직접 노출되면 국제적 안목을 갖게 되며 國際競爭力 강화를 위하여 노력하게 된다. 수급기업의 경쟁력이 강화되면 모기업의 경쟁력도 그만큼 강화될 수 있다. 수급기업 하나하나가 해당분야에서 세계제일의 경쟁력을 갖추게 되면 이들 기업과 都給去來關係에 있는 모기업도 세계적인 競爭優位를 확보할 수 있을 것이다.

IV. 國際經營을 통한 競爭優位の 補完

기업은 다양한 國際經營戰略을 활용함으로써 경쟁우위를 유지하거나 보완할 수 있다. 우리 기업들은 인건비 상승 등으로 國內生産費가 앙등함에 따라 신발, 섬유 등 勞動集約的인 업종의 기업들을 중심으로 開發途上國에 대한 直接投資를 증가시키고 있다.

그러나 海外直接投資를 통한 競爭優位の 補完效果는 장기적인 관점에서 보면 미흡하다고 평가된다. 우리 기업들은 해외투자사업의 短期的인 利益極大化에 집착하여 현지국의 비교우위를 충분히 활용하지 못하는 경우가 많다. 또한 지속적인 知的財産의 창출과 축적이 부족하여 시간이 갈수록 외국비용을 극복할 수 없어 현지국내에서의 경쟁력도 급격히 악화되는 경우도 적지 않다. 따라서 외국의 비교우위의 활용을 통한 경쟁우위의 장기적인 보완을 위해서는

8) 襄康一, '都給去來와 企業間 協力', 中小企業銀行 調査部 편, 「韓國의 中小企業」, 1989, p.37

海外投資企業의 現地化와 持續的인 研究 開發을 통한 지적재산의 창출과 축적에 더 많은 노력을 기울여야 한다.

우리 기업들의 國際經營戰略은 불분명하거나 미흡한 경우가 대부분이다. 기업의 국제화가 진전될수록 기업의 해외지사 및 현지법인의 수는 늘게 마련이다. 처음에는 각각의 법인이 個別市場의 상황에 맞추어 설립되었다고 하더라도 現地法人의 수가 증가하면, 이들 法人間의 連繫關係는 새로운 競爭優位의 한 원천으로 활용될 수 있다. 그러나 우리 기업들은 과거 일본기업들이 채택했던 전략을 그대로 모방하거나 상황에 따라 임시방편적인 대응을 하는 경향이 있다. 즉 우리 기업들은 특정국을 하나의 고립된 製品市場이나 生産基地 등으로 간주하는 경향이 있어 汎世界 次元의 전략이 미흡하다.

우리 기업들도 시스템 전체의 總體的 競爭優位를 높이기 위해서는 국제경영의 여러면에서 시스템 統合戰略을 전개해야 한다. 우리나라 기업들이 국제적인 시스템 통합전략을 추진하려면 本社 중심의 사고방식에서 과감히 탈피해야 한다. 본사의 經營層은 현재와 같이 세계 각국의 시장환경이 급변하는 여건하에서 개별 시장국의 욕구변화를 신속히 감지하고 반응할 수 있는 능력이 제한되게 마련이다. 또한 본사의 지나친 통제는 해외 자회사 경영자들의 動機誘發을 저해하고 현지 경영자들과 마찰을 야기시킬 수 있다. 따라서 본사의 경영진은 조정·통합 업무에 현지 경영자들을 가급적 많이 참여시키기 위하여 노력하여야 한다. 왜냐하면 해외 자회사들이 그들 자회사가 위치해 있는 지역적 특성 때문에 시스템 전체의 합리적인 意思決定에 크게 기여할 수 있기 때문이다.

우리 기업들이 시스템통합전략을 추구할 수 있기 위해서는 우선 전반적인 경영능력, 특히 國際經營能力을 제고시켜야 한다. 우리나라 기업들이 국제경영능력을 제고시키기 위해서는 무엇보다도 기업경영의 모든 측면에서 범세계적 차원의 代案을 개발하고 최적의사결정을 할 수 있는 國際經營人을 양성해야 한다. 이밖에도 특정국가나 지역의 사정에 정통한 地域專門家들도 양성할 필요가 있다. 그러나 이러한 人才養成에는 장기간에 걸쳐 많은 투자와 훈련이 필수적이므로 꾸준한 노력과 투자가 요망된다.

우리 기업은 외국 기업과 技術交流 및 共同研究, 市場交換, 資源能力의 共有, 機能의 結合 등 다양한 戰略的 提携關係를 통하여 경쟁우위를 보완할 수 있다. 아무리 규모가 큰 세계적인 다국적기업이라고 하여도 한 기업의 기술과 자원능력에는 한계가 있으므로 지금과 같은 地球的 競爭의 시대에 自力으로만 경쟁우위를 확고히 하는데는 큰 어려움이 있기 때문이다.

우리나라 기업의 製造能力은 노사분규 등으로 크게 약화되었지만 미국 등 선진국과 비교하면 아직도 경쟁우위가 있는 분야가 있다. 최근 미국, 유럽의 기업들이 日本企業들을 견제하기 위하여서도 우리나라 기업과의 전략적 제휴관계에 많은 관심을 갖고 있다. 따라서 연구 개발 능력이나 마케팅능력이 탁월한 외국기업과의 다각적인 제휴를 통하여 해외시장에서의 경쟁우위를 강화할 수 있는 여지는 많다.

우리나라 기업이 범세계적인 경쟁우위가 있는 외국 기업과 유리한 조건에서 전략적 제휴관계를 구축하려면 企業特有의 강점이 있어야 한다. 왜냐하면 전략적 제휴는 특정분야에서 뚜렷한 경쟁우위가 있는 기업들간에 서로의 強點을 결합함으로써 범세계적 차원에서의 경쟁우위를 강화하기 위한 水平的 協力關係이므로, 어느 한 분야에서도 기업특유의 경쟁우위를 확보하지 못한 기업은 전략적 제휴관계의 구축에 대한 交渉力이 없거나 또는 매우 취약하기 때문이다. 이러한 관점에서 한국기업들은 特化戰略을 더욱 강화할 필요가 있다.

V. 바람직한 政府政策의 方向

UR협상의 타결로 정부의 기업에 대한 지원도 國際規範의 제약을 받게 되므로, 정부는 수출입에 직접 영향을 주는 각종 지원정책을 축소하지 않으면 안된다. 그러나 UR協定下에서도 技術革新에 대한 정부지원은 허용되므로 정부의 産業支援政策도 기업의 革新에 초점을 맞추어야 한다. 이러한 관점에서 정부는 우선 기업의 기술개발을 적극 유인하기 위한 金融 및 租稅支援을 강화할 필요가 있다. 또한 우리나라 전체의 科學技術投資에서 정부가 차지하는 비율이 선진국보다도 낮은 실정이므로, 정부의 科學技術關聯豫算도 증대시켜 기업의 연구·개발을 지원하여야 한다.

기업이 기술 등 지적재산을 축적하고 있다고 하여도 이를 활용하여 혁신을 하지 않으면 競爭優位를 강화할 수 없으므로 정부는 기업의 혁신을 촉진시켜야 한다. 이를 위하여는 企業家精神을 고취시키고 기업이 활력있게 움직일 수 있는 여건을 마련해 주어야 한다.

우리나라에는 지나치게 까다로운 政府規制가 많아 기업가정신과 기업활동이 위축되어 혁신이 부진하다. 과도한 정부규제로 더 큰 피해를 보는 쪽은 外國人 投資企業보다는 國內 企業이

며, 그중에서도 中小企業이라고 할 수 있다. 왜냐하면 외국인 투자기업에 대한 정부의 統制力은 국내 기업의 경우보다 약하며, 중소기업은 규모가 작아 販賣額에 대비한 規制對處費用이 상대적으로 크기 때문이다. 이뿐만 아니라 정부의 각종 規制와 認·許可制度는 進入障壁의 역할을 하여 국내 기업간의 自由롭고 公正한 競爭을 저해하고 있다. 市場開放에 따른 외국 기업과의 경쟁에 대비하기 위하여는 우선 국내 기업간의 경쟁을 촉진시켜 競爭力을 배양하여야 한다. 이러한 의미에서 가능한 한 빠른 시일내에 정부의 각종 인·허가제도와 규제는 대폭 축소되고 그 절차도 簡素化되어야 한다.

政府나 政府投資機關들은 기업의 혁신을 촉진시킬 수 있도록 購買活動을 수행할 필요가 있다. 정부가 국내 기업간의 경쟁을 유발시킬 수 있도록 購買制度를 개선하면 품질개선과 원가 절감을 위한 기업의 혁신이 촉진될 수 있다. 또한 구매할 제품이나 서비스의 標準을 높이면 品質改善을 위한 革新이 활발해질 수 있다. 정부는 國防關聯製品의 구입에서도 가급적 방위산업 관련기업의 기술개발과 혁신을 유도할 수 있도록 구매제도를 개선할 필요가 있다.

이밖에도 정부는 혁신을 하지 않으면 기업의 생존이 어렵다는 인식을 기업의 경영자들이 절감하도록 壓迫感을 조성할 필요가 있다. 왜냐하면 革新을 하지 않아도 기업생존이 보장되는 환경 하에서 기업의 경영자는 많은 어려움이 뒤따르고 위험성이 큰 혁신을 가급적 기피하려는 경향이 있기 때문이다.

이러한 관점에서 정부는 환경기준, 제품성능, 에너지 효율성 등에 대한 국가의 技術的 標準을 점차적으로 높게 설정하여 혁신의 필요성을 지속적으로 인식시켜야 한다. 이밖에도 정부는 소비자 보호를 강화함으로써, 기업의 혁신에 대한 압력을 높일 수 있다. 소비자 권리에 대한 국민의 意識水準이 높을수록 기업은 성능향상 등 제품품질을 높이기 위한 혁신의 필요성을 절감하게 된다. 이러한 의미에서 소비자들에 대한 情報提供 및 教育, 제품결함에 대한 消費者 權利的 보호는 더욱 증대되어야 한다.

정부는 大企業과 中小企業間的 都給去來의 활성화도 적극 유인하여야 한다. 政府는 不公正 都給去來를 방지하기 위하여 모기업에 대하여 公正去來 遵守義務를 부여하고 標準都給去來約定書의 활용을 유도하고 있다. 또한 中小受給業體들이 대기업과의 도급거래에서 부당한 損害를 입게 되는 경우에도 이의 시정을 공개적으로 요구하기가 어려운 실정을 감안하여, 商工資源部와 公正去來委員會가 직권으로 實態調査를 실시하고 불공정사례를 적발하여 시정조치를 하고 있다. 그러나 調査期間, 調査人力 및 調査者의 專門性 부족으로 檢査基準, 納品單價의 부

당한 결정 또는 減額 등과 같은 문제는 전혀 조사를 못하고 있는 실정이다. 이러한 문제를 시정하기 위하여 정부는 기업의 불공정 거래행위를 제재하기 위한 公正去來法 등 法體系와 행정력을 강화할 필요가 있다. 그러나 기업간의 去來關係를 法이나 行政力만으로 통제하는 것은 불가능하므로, 대기업과 중소기업간의 공동연구개발 등 도급거래의 증진을 위한 지원정책도 병행하여야 한다.

외국기업의 덤핑 등 不公正去來行爲로 인하여 국내기업의 혁신이 실패하는 경우도 적지 않으며, 국내시장이 개방되면 될수록 외국기업의 不公正 競爭行爲로 인한 피해는 더욱 커질 것으로 우려된다. 이러한 피해를 줄이기 위하여는 공정거래법을 강화하여야 함은 물론 貿易委員會의 기능도 활성화시켜야 한다. 무역위원회는 외국기업의 부당덤핑행위 등 不公正 貿易行爲와 輸入急增으로 인한 국내산업의 피해를 조사하고 구제조치를 건의할 수 있으나, 독립성의 결여와 관계부처와의 협조체제 미흡으로 그 기능이 미약한 실정이다. 현재 무역위원회는 通商 外交를 담당하고 있는 상공자원부 산하에 있어 그 기능을 제대로 발휘하기가 어려운 측면도 있으므로 별도의 獨立機關으로 확대하여 그 기능을 강화하여야 하겠다.

정부는 產業群의 형성도 촉진시켜야 한다. 우리나라는 산업군의 範圍가 좁고 垂直的 깊이가 얕아 국제경쟁력이 취약하다. 산업군의 형성을 효과적으로 촉진시키기 위하여는 산업의 공동애로기술의 개발 등 特化된 要素創出活動을 지원할 필요가 있다.