

한일 중소기업전략의 비교연구*

—기업간네트워킹전략을 중심으로—

A Comparative Study on the Interfirm Networking Strategy of Small and Medium Companies between Korea and Japan

최 초 논문접수일 : 93. 12
수정본 접수 일 : 94. 5
논문 게재확정일 : 94. 6

박 호 식**
김 기 찬***

초 록

기업간네트워킹전략은 최종재화의 가치극대화를 위하여 일련의 가치활동 프로세스를 분업과 전문화의 원칙에 입각하여 가치활동을 배치하고 이들 활동을 효율적으로 종합화하는 과정이다. 본 연구는 한국과 일본의 중소기업들의 기업간네트워킹전략의 특성을 살펴봄으로써 일본기업의 세계적 경쟁력원천을 찾아보고 우리나라 중소기업발전의 새로운 방향을 제시하고자 한 것이다. 자동차산업을 중심으로 비교한 결과에 의하면 일본중소기업이 한국중소기업에 비해 기업간 네트워킹의식이 강하고 그 결과 기업간 유기적인 상호작용이 이루어지고 있었다.

* 본 연구는 1992년도 산학협동재단 학술지원금에 의해서 수행되었음.

** 경기대 경영학과 교수

***성심여대 경영학과 조교수

I. 서 론

우리나라의 국민경제가 성장, 발전함에 따라 중소기업의 비중과 역할이 보다 중요시되고 있다. 1990년 현재 우리나라 중소기업의 사업체수는 전체사업체수의 98.3%인 67,679개에 이르고 있으며, 1991년 현재 우리나라의 중소기업의 수출비중은 전체 수출의 39.9%를 차지하고 있다. 이와 같은 현상은 산업구조의 변화와 소비자의 기호체계의 변화로 인해 지금까지의 대량생산을 통한 규모의 경제(economies of scale)시대에서 다품종소량생산체제가 중심이 되는 범위의 경제(economies of scope)시대로의 전환에서 기인된 부분도 크다.

그러나 이러한 양적인 성장에도 불구하고 일본과 대만에 비해 아직 국민경제상 중소기업의 역할이 떨어지고 있으며, 우리나라의 중소기업은 질적인 면에서 많은 구조적 문제점을 가지고 있다. 이러한 현실을 감안해 본다면 국가경제의 지속적인 발전을 위해 중소기업의 국민경제적 비중과 역할이 더욱 강화되어야 할 것이며 이를 위한 질적인 개선이 시급히 이루어져야 할 것이다. 특히 다품종소량생산체제가 중심이 되는 범위의 경제(economies of scope)시대에서 기업간 역할분업과 분업화된 역할의 융합을 위한 중소기업의 전략적인 대응이 필요하다. 본 연구는 이러한 인식에서 중소기업의 활동과 경영전략의 특성을 한국과 일본의 비교를 통해 분석해 봄으로써 우리나라 중소기업이 나아갈 전략방향에 시사점을 주고자 한다. 다만 경영전략범위의 광범위함을 고려하여 한국과 일본간의 전략적 특성비교는 일본중소기업의 네트워킹전략의 구조와 내용을 중심으로 분석코자 하였다. 이는 범위의 경제가 중요시될수록 기업간 역할의 분업과 상호보완이 중요할 것이라는 전제에서 출발하는 것이다.

II. 기업간 관계의 구조에 관한 이론적 연구

2.1 기업간 관계경계의 효율적 설정

본 연구에서 한일전략비교대상으로 하고 있는 기업간네트워킹전략은 기업간 관계설정을

기초로 하고 있다. 그러면 기업간네트워킹전략에 있어서 기업간 관계는 어느 정도의 수준에서 이루어지는 것이 가장 효율적인 경계인가?

이러한 선택과정을 기업간 가치활동단위의 연결과정에서 나타나는 거래형태의 특징을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

2.1.1 효율적 거래와 기업간 관계의 유형

전통적 의미에 있어서 기업간 관계는 순수가격 메카니즘에 기초한 경쟁체제만이 연구의 대상이며, 이를 제외한 조직원리지배하의 기업간 관계는 불공정거래행위의 출발점이자 독점자본에 의한 이익독점의 원천으로 인식되어졌다. 그러면 조직원리의 지배하에 있는 기업은 왜 생기는가? 이 기업의 본질은 무엇인가? 이러한 문제를 두고 시작된 연구가 Coase(1937)의 "The Nature of the Firm"이며 이 연구를 시발로 하여 그 제자인 Williamson(1975, 1979, 1985)에 의해 거래비용이론(transaction cost theory) 혹은 시장위계이론(market and hierarchy)이라는 이름으로 체계가 갖추어지고 있다. 이 이론은 경쟁적 기업간 관계의 거래에서 시장기능이 실패하는 원인을 규명하고 위계조직의 필요성과 효율성을 설명해주는 가장 영향력 있는 이론이다.

만일 거래특정적 상황에서 시장기능이 실패하는 경우, 위계조직은 기업간 시장메카니즘을 통해 거래가 이루어지는 것보다 훨씬 낮은 거래비용을 들여 구성원들 사이에서 경제적 거래를 중재할 수 있음을 논리적으로 설명하고 있다. 따라서 거래비용때문에 기업간 위계구조가 생성하게 되고 그 결과, 거래상담활동, 유통활동, 정보활동, 계약활동 등의 내부화가 시도되게 된다.

따라서 기업간 관계의 형태는 어느 것이 보다 거래비용을 절감할 수 있는냐에 따라 순수한 시장원리의 지배를 받는 시장경쟁적 기업간 관계유형과 순수한 조직원리의 지배를 받는 위계조직으로 분류되게 된다. 다만 실제의 기업간 관계구조는 양극단적인 유형뿐만 아니라 시장원리와 조직원리의 양원리가 상호침투된 중간조직적 기업간 관계유형이 보다 일반적인 형태가 된다. 따라서 시장과 조직을 상호대립되는 개념으로 보기보다는 교환시스템의 연속선상에 서 보고자하는 인식이 나타나고 있다.¹⁾(今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男, 1990, p.52)

1) 그 결과 시장중심의 미시경제이론과 조직중심의 조직론의 접합이 모색되고 있다(Barney & Ouchi, 1986).

2.1.2 기업간 관계의 유형과 거래운영원리

시장-중간조직-위계조직의 연속선상에서 기업간 관계유형의 형태별 거래운영원리는 거래결정원리의 선택과 진입퇴출의 자율성선택에 의해 이루어진다. 이 선택에 의해 기업간 관계의 유형과 거래특성이 결정된다.

(1) 시장원리지배하의 기업간 관계²⁾

시장원리지배하의 기업간 관계는 시장의 교환시스템을 이용하여 필요한 자원을 필요할 때 시장에서 조달함으로써 자본절약 및 경기변동에의 탄력적 대응을 꾀하는 관계유형이다. 이러한 구조에서의 거래는 거래대상이 표준화되어 있으므로 시장에서 대체적인 구매·공급계약이 무수히 존재하여 기회주의의 추구를 제한하게 되고 거래당사자간의 관계의 지속이 가치가 없으며, 시장에서의 법적규칙에 준거해서 계약의 실질내용이 결정되고 분쟁이 해결된다. 이때는 규모의 경제성을 통한 개별기업중심의 경쟁력이 중심이 된다.

이는 <그림 2-1>에서 가격에 의해 거래가 결정되는 M₁과 거래주체간 상호관계에서 자유로운 진입, 퇴출이 이루어지는 M₂로 결합된 순수시장거래(M₁, M₂)이다. 따라서 시장원리지배하의 기업간 관계하에서 거래결정원리는 가격 또는 그에 준한 신호에 의해 각 거래주체가 이윤 및 효용을 최대화하는 자유로운 교환거래가 이루어진다. 또한 거래주체간 상호관계

<그림 2-1> 기업간 관계의 유형과 거래운영원리

거래주체간 상호관계 거래결정원리		자유로운 진입, 퇴출	←→	고정적, 계속적관계
		M ₂	M ₂ + O ₂	O ₂
가격	M ₁	순수시장관계		직
↕	M ₁ + O ₁		조 간	
권한에 의한 명령	O ₁	중		위계조직관계

M : 시장원리(Market) O : 조직원리(Organization)

자료 : 今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男(1990) p.142, 일부수정

2) 이는 Williamson(1979)의 시장지배구조(market governance)를 말한다.

에 있어서는 거래참가자가 자기의 소유자원과 능력으로 공개된 정보에의 접근기회가 용이하게 주어지는 그 거래에 진입, 퇴출이 자유로운 상황이다. 순수시장거래에서는 거래에의 진입비용과 퇴출비용이 거의 없다.

이러한 기업간 관계는 완전한 경쟁상황을 가정하는 경우 가장 이상적인 상태이나 거래자의 인간의 제약된 합리성, 인간의 기회주의적 속성, 거래특정적 자산의 정도(Williamson, 1975, 1985)로 인해 경쟁이 유효하지 못할 경우 협동적 기업간 관계로 발전할 가능성이 발생하게 된다.

(2) 위계조직적 기업간 관계³⁾

위계조직적 기업간 관계는 조직원리 지배하에서 기업조직내부계획에 기초한 명령에 의해 통합적으로 운영되는 체제이다. 따라서 단일의 권한으로 거래를 조직화시킨 내부조직(internal organization)의 형태로서 개별기업의 자율성, 독립성이 인정되지 않는 형태이다. 이는 생산전후단계에서의 상호의존성이 강조되고 일관생산흐름에 중요한 영향을 미치는 부품업체에 대해 통일된 계획과 관리를 위해 이루어진다. 그 결과 기업간 지속적인 거래의 협상, 종결, 수정활동없이 적응가능하다.

<그림 2-1>에서 권한에 의해 거래가 결정되는 O_1 과 거래주체간 상호관계에서 통합조직적 관계가 이루어져 진입, 퇴출이 제한된 O_2 로 결합된 순수내부조직(O_1, O_2)형태이다. 거래결정원리는 위계조직 전체의 이익을 위한 위계조직 중심부권한의 명령에 의해 거래가 이루어진다. 또한 거래에의 참가는 조직내 구성원에 한정된다. 이 경우 거래발생을 위한 거래비용이 최소화되나 그 대신 조직운동을 위한 관리비용이 발생한다. 특히 관리비용은 조직이 관료화되는 경우 이 비용이 심각한 문제가 되는데 만일 관리비용이 거래비용절감분을 초과하는 경우 분사화에 의해 다음 중간조직형태의 기업간 관계로 전환된다.

(3) 중간조직적 기업간 관계⁴⁾

중간조직적 기업간 관계는 시장원리에서의 경쟁인센티브와 조직원리에서의 재량적 적응효율성간에 상쇄관계(trade-off)가 이루어지고, 이 마진의 균형점에서 기업간 관계의 경계가

3) 이는 Williamson(1975, 1985)의 표현을 이용한 것이지만, 中田善啓(1986)의 수직적 통합, 今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男(1990)의 순수내부조직과 같은 개념이다.

4) Williamson(1979)의 쌍방적 지배구조(bilateral governance)에 해당한다. Williamson(1975, 1985)의 삼각적 지배적 기업관계이며, 거래운영은 중간조직원리형태를 활동되는 것이다.

결정되게 되는 형태이다. (青木昌彦, 1989, p.15) 그러므로 중간적 수준에서 경쟁과 협력이 탄력적으로 이루어지는 체제이다. <그림 2-1>에서 거래결정원리는 (M_1+O_1) 에서, 거래주체간 상호관계는 (M_2+O_2) 에서 이루어지는 (M_1+O_1, M_2+O_2) 가 여기에 해당한다.⁵⁾

이때 거래주체간 상호관계의 형태로서 M_2+O_2 는 다음과 같은 두가지 경우를 생각할 수 있다. (今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男, 1990: 138-159)

첫째, 원칙적으로는 O_2 이지만 시장진입, 퇴출의 잠재력이 있는 M_2 의 위협이 존재하는 경우이다. 예를 들면, 자동차 제조업자가 부품공급업자를 계열화한 관계이다.

둘째, 원칙적으로 M_2 형으로서 시장진입, 퇴출이 자유롭지만 실질적으로 거래상대와 고정적, 계속적 관계가 형성되어 진입·퇴출이 어려운 경우이다. 예를 들면, 일본의 도시은행과 대기업과의 관계가 그 예이다.

이러한 중간조직적 기업간 관계하에서 거래쌍방은 관계를 유지하고자 하는 인센티브는 가지고 있으나 각각 독립적인 이익체이므로 이익을 위한 쌍방의 자율성이 유지된다. 따라서 기업간 경쟁의 영역과 협력의 영역이 공존하며, 외부조달을 통한 규모의 경제와 내부화에 따르는 비용절감을 동시에 추구하는 특징이 있으며, 거래관계가 비교적 안정적이다. 이러한 상황에서 진입과 퇴출이 일어나는 경우 진입비용과 퇴출비용이 매우 높은 편이다.

중간조직의 형태로는 자본적 교류에 의한 준기업(quasi-firms), 인적 교류에 의한 관계, 인식적 결합관계, 장기적인 계약관계 등이 있다. 이들은 특히 일본의 기업간 거래의 가장 중요한 부분을 차지하고 있는 기업, 그룹 혹은 기업집단에서 실제로 많이 활용되고 있으며 이것이 일본기업의 경쟁력원천으로서 크게 주목받고 있다. (中田善啓, 1986, p.15 : 今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男, 1990)

2.1.3 기업간 관계의 유형선택과정 I : 동일수준교섭력의 경우

동일한 수준의 교섭력을 가진 기업간 거래관계의 유형결정은 특정적 자원투자의 정도를 중심으로 예상되는 거래비용의 크기에 따라 그 유형이 결정된다. 따라서 동일수준의 교섭력을

5) 한편, 中田善啓(1986, pp.18-19)는 중간조직을 준시장 $[(M_1, M_2+O_2)$ 및 $(M_2+O_1, M_2)]$, 준내부조직, $[(M_1+O_1, O_2)$ 및 $(O_2, M_2+O_2)]$, 중간케이스 $[(M_2+O_1, M_2+O_2)]$ 로 다시 분류하였으며, (M_2, O_2) 와 (O_1, M_2) 는 결정원리와 상호관계가 모순되기 때문에 존재할 수 없다고 주장하고 있다. 따라서 중간조직관계는 준시장적 관계(시장원리에 조직적 요소를 도입한 경우), 준내부조직관계(조직원리에 시장적 요소를 도입한 경우), 중간적 케이스(시장원리와 내부조직원리의 중간적 경우)로 세분되기도 한다.

가진 두기업간 거래유형선택과정은 거래비용이론이 가장 강력한 이론적 배경을 제공해준다. 거래비용의 관점에서 기업간 거래관계의 유형결정과정을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 시장실패와 위계조직선택

완전경쟁이 이루어지고 시장정보가 효율적으로 유통되는 시장에서는 거래조정, 관리, 정보탐색, 협상 등의 거래비용이 거의 발생하지 않으며, 가격기능에 의해 자원의 최적배분이 이루어진다. 그러나 거래에 있어서 불완전경쟁, 소수교환거래, 불확실성 등의 환경적요인과 거래주체의 제한된 합리성, 기회주의 잠재성 등 인간적 요인이 거래에 영향을 미치는 상황에서는 가격이 외부효과를 적절히 반영할 수 없게 되어 거래비용이 상승하고 자원배분의 비효율성이 발생하게 된다. 그 결과 시장기능이 실패하는 이른바 시장실패(market failure)현상⁶⁾이 나타나게 된다.

이러한 시장실패의 상황은 기업간 거래양식에 직접적인 영향을 미치게 된다. 즉, 시장실패 상황하에서 효율적인 거래형태의 결정이 곧 기업간 관계의 형태를 결정해주게 된다. 시장실패가 일어나는 조건하에서 일어나는 기업간 거래양식의 변화과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 거래의 복잡성(complexity)의 증가에 따라 시장실패상황이 발생하는 경우 제품/서비스의 거래를 효율화시키기 위해 이들 거래를 내부화하여 기업간 통합에 의한 일관생산유형이 나타난다. 그 결과 자동차 조립기업과 같은 단일 제품기업이 나타나며, 단일 제품기업에 의한 통합전략에 한계가 있는 경우는 장기적 계약관계의 메카니즘이 나타나게 된다.

둘째, 거래의 불확실성(uncertainty)의 증가에 따라 시장실패상황이 발생하는 경우 원하는 제품을 거래의 획득이 불확실한 상황하에서 불확실성이 높은 거래를 내부화하는 경우이다. 특히 신기술, 핵심기술 등이 필요한 제품에서 중요하다. 이 경우 신기술, 핵심기술 관련 제품을 생산하는 관련 제품기업을 설립하여 기업간 위계조직의 형태가 나타난다.

셋째, 자본시장의 붕괴에 따른 시장실패의 경우도 생각할 수 있다. 즉, 시장체제에서보다 밀착된 기업간 관계하에서 보다 효율적으로 자본을 배분할 수 있다고 믿는 경우 시장실패상황이 나타나고 이러한 상황에서는 비관련분야에 대한 다각화 투자가 이루어져 비관련 제품기

6) 시장위계이론에서 사용되어지는 시장 실패개념은 거래에 있어서 시장교환대신에 내부조직으로 대체됨으로써 절약될 수 있는 거래 비용관점에서 제한된 의미에서의 실패이다(Williamson, 1971). 따라서 시장실패라는 용어는 거래가 시장을 통해서 이루어지는 것보다 위계조직을 통해 이루어지는 경우에 보다 효율적으로 (낮은 비용으로) 수행되는 경우이며 이는 시장이 구매자와 판매자를 연결시키는 기능을 실패한 경우 기업이 거래를 내재화하는 것과 관련된 개념이다.(Dundas & Richardson, 180, p.178)

업과 기업간 관계가 형성되게 된다.(Dundas & Richardson, 1980, p.179)

(2) 위계조직실패와 중간조직메카니즘선택

위계조직은 시장이 교환에서 쌍방간에 할 수 있는 것 이상으로 피고용자들간의 신뢰도를 높일 수 있다. 이는 그들의 기회주의적 경향과 그들의 성과를 감독할 필요를 감소시킨다.

따라서 시장실패의 상황에서 시장메카니즘을 대체하는 위계조직메카니즘은 거래비용을 최소화시키고 불확실성에 따른 위험을 감소시킨다. 그럼에도 불구하고 위계조직도 단순한 거래 관계를 통제하기 위해 복잡한 운영형태가 취해지는 경우, 비효율적 운영비용이 발생하게 되고, 소위 시장실패에 대응한 위계조직실패가 나타나는 상황이 발생된다.

이것은 주로 시장메카니즘에서의 원동력이었던 경쟁 인센티브압력이 위계조직 메카니즘에 참가한 거래주체들에게는 이것이 결여되어 발생한다. 위계조직운영에 있어서 비효율성은 능력을 고려하지 않고, 내부업무의 유지확대를 꾀하는 내부조달편견, 무원칙한 내부확대의 편견, 프로그램 집착성, 내부화로 인한 소수거래에서 교환되는 정보의 비효율성과 왜곡가능성의 편견에 기인하는 것으로 지적되고 있다.(Williamson, 1975, pp.118-124.)

이러한 상황은 주로 관료화로 인한 내부조직운영상의 편견에 기인하는 것으로서 이것이 내부조직에서 심각한 목표왜곡현상을 초래하고 있다. 편견의 유형으로는,

첫째, 능력을 고려하지 않고, 내부업무의 유지확대를 선호하는 내부조달(internal procurement)의 편견을 가지고 있다. 즉 위계조직은 특정적 자산의 수준에 관계없이 내부조달을 시도하려는 편견을 가지고 있다.(Williamson, 1985, 151) 이러한 경향은 규모의 경제를 실행할 수 있을 정도로 노동이나 자본같은 투입물과 광고와 같은 기능에 있어서 일정한 양을 유지하려고 하는 경향을 가지면서 비전문화의 문제가 제기되게 된다.(Walker & Poppo, 1991)

둘째, 무원칙한 규모확대에 의해, 관리적 보상을 기대하는 내부확대(internal expansion)의 편견이 있다. 이는 위계조직내부에서 안주하고자 하는 관리자들과의 관료주의적 편협성에서 기인된 것이다.

셋째, 내부사업 프로그램의 유지에 집착하는 프로그램 집착성(program persistence)이 있다. 이 역시 관리자들과의 관료주의화에 따른 것으로 그 결과 진부화된 생산방식과 기술을 고집함으로써 나타난다.

넷째, 내부화로 인한 소수거래에서 교환되는 정보의 비능률성과 왜곡가능성에 따른 커뮤니케이션 왜곡(communication distortion)현상이 발생한다.(Williamson, 1975, pp.118-124)

이러한 위계조직내 내부운영상의 문제로 인해 시장에서의 거래비용과 위계조직내에서의 거래비용⁷⁾을 최소화하기 위해 기업간 관계연구는 분권화된 시장메카니즘과 관리적 위계구조의 범위내에서 효율적 경계(efficient boundary)를 찾는 기업간관계구조적인 관점의 연구가 계속되고 있다. 그 결과 중간조직 메카니즘에 대한 연구(Eccles, 1981; Joskow, 1985; Kleindorfer and Knieps, 1982; 中田善啓, 1986; 青木昌彦, 1989; 今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男, 1990 등)가 이루어지고 있다.

2.1.4 기업간 관계의 유형선택과정 2 : 교섭력격차가 존재하는 경우

동일한 수준의 교섭력을 가진 기업간 거래관계의 유형은 거래비용의 크기에 따라 결정이 된다. 그러나 거래기업간 교섭력격차가 존재하는 경우 기업간 거래양식의 선택에 있어서는 거래비용개념이외에 거래주체의 교섭력이 조직화 리더쉽의 원천으로서 중요한 역할을 한다. 즉 보다 큰 거래주체의 교섭력을 소유하고 있는 기업이 기업간 조직화의 시점에서 자기의 준지대를 확대하고자 하는 교섭력이 작용하게 된다. 예를 들어 중간조직은 구성기업간 협력적 태도가 전제되기는 하지만 계약의 시점에서 각 기업은 자기의 준지대를 확대하고자 하는 교섭력이 작용하기 때문에 핵심기업과 주변기업의 관계가 형성되게 된다. 이로 인해 기업간 네트워크에서 핵심기업의 존재가 나타나고 이 핵심기업에 의해 기업간 네트워크시스템이 총체적으로 관리되는 현상이 발생한다.

Ⅲ. 기업간 관계의 확장과 기업간 네트워크의 현상

3.1 네트워크개념의 도입과 조직간 네트워크이론의 생성

사회과학에 있어서 네트워크분석의 기원은 사회심리학에 있어서 1934년 Moreno의 집단성

7) 조직내 거래비용을 높이는 이러한 편견의 문제는 관리가 효율적으로 행해지는 경우 최소화된다. 그러므로 조직내 거래비용은 관리(management)비용이라 할 수 있다(今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男, 1990. p.59).

과 연구와 사회인류학에 있어서 1954년 Barnes의 공동체의 구조분석에 채용한 네트워크개념의 2가지 조류로 알려지고 있다.(Scott & Griff, 1987, p.24) 그후 지리학 분야에서 수송망 모델에 네트워크개념이 채용되었으며 그 이후 사회구성 기관간 구조와 관계의 분석에 많이 사용되고 있다.

한편 경영관리이론에 있어서 네트워크의 개념도입은 조직간 관계론이 분석대상으로 하고 있는 조직간 관계의 교환관계가 확장되면서 이루어졌다. 즉 조직간 관계론에 있어서 조직간 관계의 분석단위는 초기의 2개 조직간의 쌍대적(dyad)관계차원에서 이루어져 각 개별조직의 내부사정을 중시해 오다가 점차 3개 이상의 다변적(multi-lateral) 조직간 관계차원으로 분석단위를 확대하여 각 개별 조직의 내부구조/과정보다는 시스템전체의 관점에서 분석이 이루어지고 있다.(岩内亮一, 岡本英雄, 1986, pp.108-109) 그 결과, 조직간관계론의 교환모델에 의해 기업간 네트워크화 현상을 설명하는(中田善啓, 1986) 조직간 네트워크론으로 발전되고 있다.(林鍾沅, 金基燦, 1994)

3.2 기업간 네트워크 관계

기업간 네트워크는 특정의 관계에 의해 연결되는 기업의 집합을 말한다.(Aldrich, 1979) 이를 기업간 관계의 관점에서 해석하면 기업간 서로 상호작용하는 관계를 관리하는 경제시스템으로 정의할 수 있다.(Jarillo, 1988, p.32)

기업간 네트워크는 기업간 추상적인 관계까지를 포함하여 지속적인 연결관계를 가진 제 조직들의 통일체(林絃一郎, 1989, p.9)로서, 계층구조를 가지는 것이 네트워크 특성의 하나다. 이는 링크(Link)와 노드(Node), 스포크(Spoke)와 허브(Hub) 등의 개념으로 불리는 것이 그 기본구조이며, 산업과 기업사이의 중간 차원에서 경쟁분석의 새로운 시각을 제공하는 분석단위이다.

오늘날 기업간 네트워크는 특히 기업간 협력관계의 구조를 이해하고 그것이 전략에 미치는 영향을 이해하는 도구로써 활용되면서 전략적 네트워크라는 개념으로 사용되고 있다.(Jarillo, 1988) 즉, 전략적 네트워크는 기업의 경쟁적지위를 강화하기 위한 조직양식(mode of organization)으로서, 서로 독립적이면서 상호관련이 있는 이윤조직들이 경쟁적 우위를 획득 유지하기 위해 장기적이고 의도적인 결속관계를 가지게 되는 것을 말한다. 이들은 네트

워크밖의 경쟁자들과 상대하여 경쟁적 우위의 획득, 유지를 도모코자 한다.

3.3 기업간 네트워킹에 있어서 핵심기업의 형성과 역할

기업간 네트워킹의 조직화는 조직자(organizer)역할을 담당하는 기업에 의해 네트워크 조직화가 주도되게 된다. 이때 조직자역할을 담당하는 기업을 핵심기업이라 부르는데, 이때 핵심기업은 기업간 교섭력격차로 인해 가장 강력한 교섭력을 가진 기업이 네트워크의 중심에 서서 리더쉽을 행사하게 된다.

또한 기업간 이해관계의 차이를 조정할 필요성이 생기는 경우 네트워킹시스템전체의 차원에서 핵심기업에 의한 조정이 이루어지며, 그 결과 기업간 네트워킹에 있어서 조직구조는 핵심기업과 주변기업이 형성되게 된다.

기업간 네트워킹의 구조는 바로 핵심기업-주변기업의 지위별 결합형태에 따라 그 유형이 달라진다. 피라미드 위계구조로서 기업간 종적으로 경직된 계층적 네트워크관계가 전통적인 통제형방식이며, 네트워크내 각 기업에 자주성, 독립성이 부여되는 대신 기업간 횡적으로 협력에 의한 팀 관계의 네트워크를 구성하는 방식이 참가형방식이다. 최근에는 참가형방식의 비중이 점차 커지고 있다(宮澤健一, 1989, p.77).

IV. 일본에서의 기업간 네트워킹관계

4.1 일본에 있어서 기업간 관계의 발전배경

일본의 특징적 기업간 관계는 오늘날 일본기업의 경쟁력원천이 되고 있다(Resenberg & Van West, 1984). 미국에 있어서도 기업간 구조화된 관계적 거래양식이 일본기업의 경쟁력 원천이 되고 있다는 인식이 확산되고 있다. (Williamson 8), 1986) 일본에 있어서 기업간 관계구조는 수직적 통합의 내부조직과 시장적 거래인 외부조직의 중간영역에 위치한 중간조직 메카니즘이 주류를 이루고 있으면서, 이 중간조직이 광범위한 기업집단내에서 기업간 통제와 조정의 역할을 수행하게 된다. 일본에 있어서 소액출자 혹은 무출자로 이루어지는 중간조직

적 기업간 관계임에도 불구하고 상대기업에 대해 통제력을 부여하는 특징이 있다. 이중간조직은 수직적 통합의 근거가 되는 통제력과 시장 메카니즘에서의 탄력성을 동시에 가지고 있는 장점이 있다. 그런데 이러한 장점을 가진 중간조직 메카니즘으로서 준수직적 통합이 일본에서 특히 성공적으로 성장하고 있는 다음과 같은 몇가지의 배경이 작용하고 있다.

4.1.1 일본의 집단위계주의문화

일본의 기업간 관계는 집단주의의 사회문화적 전통위에서 형성되고 있다. 일본의 이러한 전통문화는 일종의 집단생활 경영체로서의 이에(イエ)제도에 그 뿌리를 두고 있다. 이에 제도는 11세기 후반에 농경, 목축, 군사활동의 경영체로서 성립된 원 이에에서 시작하여 대이에, 대이에연합국가, 이에사회의 근대화에 이르기까지 계속적으로 발전해 왔다. 이는 특히 무혈연, 무지연 원칙에 입각하여 능력중심으로 집단화가 이루어지며, 무기한, 무한정으로 집단에 충성이 요구되는 특징이 있었다.

따라서 집단내 성원간에 공동체적 친화관계가 강하고, 또한 성원간에 위계적 지배복종 관계가 형성되어 왔다.

이러한 집단주의의 역사적 배경에서 생성된 일본의 기업간 관계는 혈연과 지연을 초월하여 기능적 합리화가 이루어지고 있다. 또한 이에 사회의 특성인 기업간 공동체적 친화관계와 기능적 위계에 의한 지배구조의 특성이 수용되고 있는 이에형 기업간 관계가 나타나고 있다. 일본은 이처럼 이에(イエ)형 집단의 특성을 가지고 있어 집단 소속지향과 집단에 의한 충성심이 강조되고 있다. 이러한 사회구조가 소액출자에 의한 기업간 통제를 가능케하고 이것이 일본의 준수직적 기업간 통합구조를 성공적으로 유도하여 오늘날 일본산업발전의 원동력이 되고 있다. (中村情, 1986, pp.38-41)

4.1.2 관계중심적 사회구조

일본의 기업간 관계의 형성과 발전에는 기회주의를 통제하는 메카니즘이 작용하고 있다.

동일한 상황일지라도 미국에서는 조직거래가 별로 없고, 일본에서는 보다 많다. 이러한 거래형태특성은 상호 동지적인 관계를 강조하는 일본사회의 문화적/제도적 배경에 기인된 것이다. 즉 일본기업은 기회주의를 체크하는 관계지향적 문화 및 제도하에서 행동하고 있으므로 기회주의적 행동가능성이 봉쇄되고 있다. (Williamson, 1985, pp.122-123; 島田克美,

1990B, p.203:青木昌彦, 1989, p. 154) 그래서 일본의 거래형태는 관계적 거래라는 뚜렷한 특징을 가지고 있다. 또한 일본기업인들은 정교한 계약 체결보다 인간관계의 구축에 더 큰 역점을 두며, 또한 소송에 의한 문제해결 경향이 미국에 비해 현저히 작다는 차이가 있다.

이처럼 일본기업이 놓여진 환경은 기회주의를 봉쇄하고 있는 문화, 제도적 환경하에 있으므로 그들은 거래관계에 있어서 거래의 계속성을 제약하는 기업의 행동은 사회로부터 외면당하게 된다. 이때 일단 외면당한 거래의 부활은 지극히 기대하기 어렵기 때문에 전체로서 「거래관계의 질서」는 좀처럼 무너지지 않는다. (島田克美, 1990B, p.203)

또한 기업이 조업의 계속성을 중시하고 공급책임을 강하게 요구하는 태도도 이러한 배경에 기인한 것이다.

이러한 기회주의의 통제메카니즘은 은행과 기업간의 관계에서도 잘 나타나고 있다. 예를들면 주 은행과 고객기업간의 관계는 상대적으로 안정되어 있지만, 고객기업의 기회주의적 행동이 나타나게 되면 은행은 자신의 사회적 평판을 유지하기 위해 관계를 끊고 그 결과 그 기업은 고립화된다(青木昌彦, 1989, p.154)

4.1.3 재벌의 해체와 일본의 기업간 관계

일본의 기업간 관계는 전후 재벌의 해체과정에서도 기업간 공동체적 특성과 기업간 위계적 특성이 뚜렷이 지속되고 있다.

즉, 전후 일본의 재벌들이 해체되면서 기업집단으로 재편성이 이루어지고, 기업집단외의 대기업들은 생산 및 판매에 서로 관련이 있는 기업들과 계층적인 계열 하청관계가 오히려 정비강화되는 특징을 보여주고 있다. 특히, 이들관계는 단순한 자본적 결합 뿐만 아니라, 생산판매 업무상 관련을 가진 대기업-중소기업간 하청계열 자회사로 계층화되어 이른바, 준수직적 통합구조로 발전되고 있음을 주목할만하다. 이러한 특성은 미국의 경우와 뚜렷이 구분된다. 미국에 있어서는 1890년대의 제철 수직통합과 1910년대의 포드자동차 수직통합의 성공을 시발로 하여(Harrigan, 1983, pp.3-4) 1917년까지의 수직적 통합 및 1950년대의 콩글로머리트형 합병(Chandler, 1977, pp.345-347)이 중심이 된다. 따라서 미국의 기업간 관계는 이업종 결합, 생산기술상의 관련성이 적은 기업간의 결합이 중심이 되었다는 점에서 일본의 관련기업간 준수직적 통합과는 차이를 보여주고 있다.

4.1.4 기업간 관계거래에 대한 정책

관계적 거래가 대등한 당사자간의 계약관계에서 생겼다는 합리적 이유가 있다고 해도 기업이 상대자와의 친밀함을 통해 불확실성을 줄이려는 의도가 있다는 것도 부인할 수 없다. 이러한 점에서 이 관계적 거래형태가 공정한 거래를 저해한다는 문제가 제기될 수 있다. 전통적으로 독점에 대한 엄한 태도를 취해온 미국의 경우는 이에 대해 규제가 이루어진 반면, 일본의 경우는 정책적으로도 기업간 협력의 중요성을 강조하고 있다. 특히 산업간협동정책(Joint industrial policies)은 일본의 국제적 성장을 뒷받침하고 있다. (Heenan, 1985, pp.9-10)

예를 들어 일본에서는 미래의 급속한 성장산업이 될 것으로 예상되는 전략적 기술(target technologies)부문을 위해 다음과 같은 기치를 내걸고 있다. “협력이냐 뒤쳐질 것이냐.” 이러한 사례는 기업간 협력에 의한 공동 연구개발의 중요성에 대해 많은 내용을 시사해주고 있다. 이러한 협력활동을 일본에서는 사업관계(business relationship)라고 부른다.

이러한 협력적 행동에 따른 성과는 경쟁전략에 바탕을 두었을 때보다 더 높은 성과를 낸다는 연구결과를 보여주고 있다. (Goldman, Stockbauer & McAuliffe, 1977)

4.2 일본 기업간 네트워크관계구조의 특성과 중소기업의 경쟁력원천

일본의 산업구조는 궁극적으로 최종재화의 가치극대화를 위하여 일련의 가치활동프로세스를 분업과 전문화의 원칙에 입각하여 중소기업을 배치하고 이들 활동을 효율적으로 종합화하는 구조적 특성을 보여주고 있다. 따라서 일본의 기업들은 이른바 가치활동의 네트워크적 분업의 체계속에서 가치활동이 분산된 상태하에 제각기 고유한 활동영역을 가지고 있으며, 이들 활동이 유기적이며 효율적으로 체계화 조직화되고 있다. 이것이 오늘날 일본기업의 세계적 경쟁력원천을 제공해 주고 있다. (Rosenberg & Van West, 1984)

이에 세계적 경쟁력원천을 제공해주고 있는 일본기업의 가치활동의 네트워크적 분업의 내용을 분석하여 중소기업의 특징적 경쟁원천을 찾아보면 다음과 같다.

4.2.1 중소기업-대기업간 가치활동의 네트워크적 분업

일본의 산업조직은 연쇄적 분업이 철저하다. 즉, 각 개별중소기업은 합리화를 위해 각각의 기술에 깊이 파고들어 타의추종을 불허하는 철저한 전문화를 추구하고 대기업은 이들의 기술

을 연결하고 시스템화하는 네트워크적 분업이 이루어지고 있다. (今井賢一, 1986) 이러한 네트워크화를 통해 개별기업의 분업화된 가치활동이 통합되게 되는데 이러한 통합된 네트워크화 구조의 필요성은 다음과 같다. (Rockart & Short, 1991)

첫째, 시장에 보다 신속, 효과적인 적응을 위해 필요하다.

둘째, 소비자들의 욕구만족을 위해 가치활동 등의 최적조합이 필요하다.

셋째, 분업화를 통한 전문화와 원가절감효과이다.

그 결과 가치활동의 네트워크는 각 가치활동을 원재료 공급자-설계-엔지니어링-조립제조-유통-판매-서비스-고객으로 분류하여 분업과 연결이 시도되고 있다. 한편 환경의 변화에 따라 기업 구성원간 상호작용에 의해 새로운 창조를 기함으로써 시장환경에의 대응이 필요하다. 예를들어, 소비자의 개성화에 따라 시장의 세분화가 더욱 세밀해지면 기업은 이에 대응한 기술개발이 필요하다. 일본기업들은 이러한 대응을 위해 융합화와 같은 네트워크조직을 만들어 중소기업과 대기업이 공존해 가는 새로운 기술개발체제를 모색하고 있다.

4.2.2 부품조달상의 네트워크연결조직

일본기업의 경영관리속성가운데 공급업자와의 밀접한 관계 또한 중요한 특성중의 하나이다. 그래서 대기업-중소기업, 중소기업-중소기업간에 부품조달상의 네트워크관계가 형성되고 있다.

공급업자로부터 높은 질의 부품을 공급받는 것은 제품의 질과 신뢰성에 대한 기업의 평판을 보증하는 중요한 요소이기 때문에 이것을 달성하기 위해 일본기업들은 공급업자들과의 네트워크관계를 추구한다. 그들은 기꺼이 엔지니어링보조와 기술적 조언을 제공하며 원가와 기술적 문제들을 함께 논의함으로써 부품조달상의 네트워크효과를 창출하고 있다.

4.2.3 看板시스템을 통한 재고감소조직구조

일본의 기업들은 기업간 네트워크적 관계를 공급물을 획득하고 그들의 고객에게 제때에 배달을 확보하기 위해 사용하고 있다. 즉, 구매자와 공급자는 서로 밀접한 상호관계를 가지고 팀워크에 의해 재고감소와 원가절감노력을 행하는 看板시스템을 구축하고 있다(Campbell, 1988, p.234).

4.2.4 기업간 관계적 거래구조를 통한 거래비용의 절약구조

일본 자동차메이커의 부품 내부 생산율은 미국에 비해 훨씬 낮은 것으로 보고되고 있다. (今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男, 1990, p.60) 반면 일본의 기업간 거래구조는 다른 나라에 비해 기업간 시장원리보다 계열화, 하청, 협력관계등의 기업간 조직원리에 의한 자원배분활용 현상이 두드러지고 있다. 이러한 공생적이고 장기적인 기업간 거래 관계는 기업간 거래에 투입되는 유형/무형의 비용을 감소시켜 준다. 따라서 일본은 기업간 관계적 거래구조를 통한 거래비용의 절약구조를 갖추고 있다고 할 수 있다.

4.2.5 핵심기업의 역할에 의한 공생적 네트워크구조

가치활동의 네트워크적 분업에서 총체적 가치활동프로세스의 최적화를 위해서는 이러한 배치를 주도적으로 이끌어 갈 수 있는 리더로서 핵심기업의 역할이 필요하다. 핵심기업은 산업내 각 가치활동을 프로세스별로 분류하고 각 가치활동을 고객의 입장에서 최적화하기 위해 합리적 가치창출네트워크를 설계하게 된다. 그 결과 일본기업들은 한국과 같은 대규모기업이 적은 대신 핵심기업이 외부의 중소기업을 네트워크구조로 연결하여 시스템적 대응구조를 갖추고 있다. 대체로 핵심기업은 각 가치활동을 최종적으로 결합하는 완성조립업체가 그 역할을 한다. 이러한 체제는 일본의 공생적 산업구조에 촉매제가 되기도 한다.

4.2.6 기업간 정보네트워크조직

일본에 있어서 현재 기업간 관계네트워크는 기업집단내, 동업종간, 국내기업간 관계유형이 많지만 점차 기업집단외, 이업종간, 해외기업간 관계빈도가 더욱 다양해지고 확대될 것이다. 또 판매정보를 신속, 정확하게 파악하여 생산에 반영할 수 있도록 하는 기업내 정보네트워크 체제에서 외부기업과의 기술 노우하우의 상호이용과 정보자원의 공유 등의 기업간 네트워크가 중시되어가고 있다. 이러한 정보화의 진전에 따라 제조기업에서도 생산공정, 판매회사, 관련회사, 특약점과의 네트워크화, 은행과 운송회사 등 이업종간 네트워크가 활발히 이루어질 것이다. (東失謙一, 1988, p.56)

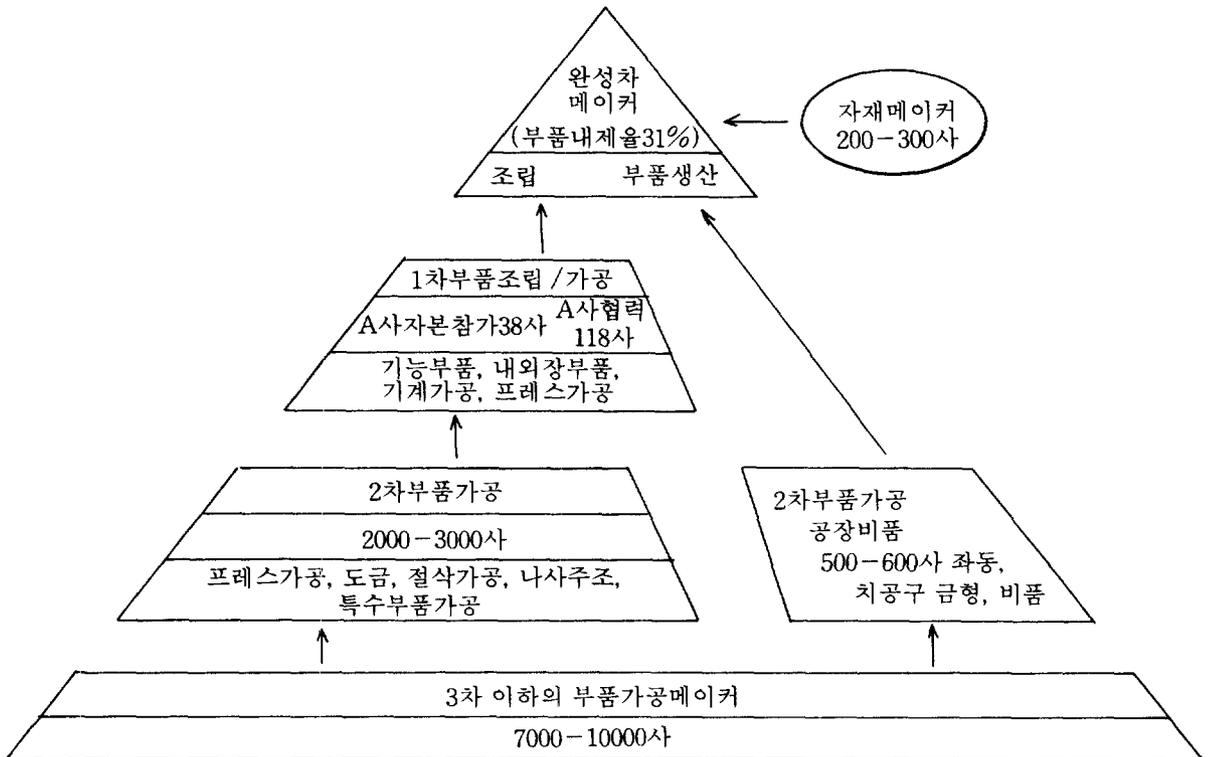
산업을 대상으로 한일비교분석을 행하고자 하였다. 실증분석의 대상산업으로 선정된 자동차 산업에 있어서 일본기업의 경쟁력배후와 기업간 네트워크적 분업특성은 같다.

5.2.1 일본자동차산업의 분업구조

일본기업의 성공은 기업간 네트워크적 분업관계에 의해 가치사슬의 구성요소를 고립시키지 않고 효과적으로 연결조화시킨 것이 많은 것으로 밝혀지고 있다. (今井賢一, 1986, 今井賢一, 金子郁容, 1991) 특히 일본자동차산업의 경쟁력배후에는 일본의 독특한 공급업자 시스템의 효율성에 있다. <그림 5-1>에서 보는 바와 같이 일본의 자동차산업은 기업간 계열관계적 분업특성을 지니고 있으며, 이러한 특성은 중소기업들이 완성차메이커의 가치사슬을 보충하는 방향으로 역할하고 있다. 즉 가치활동의 분업특성하에서 중소기업들은 분업과 전문화에 충실하여 끊임없는 기술개발을 기하는 한편 이러한 기술에 의해서 만들어진 양질의 가치활동이 독립적인 것이 아니라 다음의 공정에 효율적으로 연결되어 자신들의 역할이 최종적인 성

<그림 5-1>

일본자동차산업의 분업구조



자료 중소기업청(일본), 중소기업백서, 1981

제품내제율 = (1 - (구매비용 + 외주가공비용) / 총제조비용) * 100

과에 반영되도록 하는 체제를 갖추고 있다. 이러한 분업체제가 모기업과 전문기술을 가지고 있는 중소기업간의 효율적 네트워크의 중요한 원천이 되고 있다. (武石彰, 清しよう一郎, 藤本隆宏, 1993)

5.2.2 기업간 관계특성과 부품설계 분담거래

일본의 자동차산업은 1차메이커와 완성차메이커가 강력한 기업간 관계를 형성하고 있으며, 부품설계에 있어서 부품설계를 전문적으로 분담하는 구조가 형성되고 있다.

<표 5-2>에서 보듯이 일본자동차산업부품공급시스템의 기업간 관계특성은 계열계층별 큰 차이를 보여주고 있는데, 1차메이커들은 도요타, 日産, 三菱자동차등과 자본참가, 임원관리 직파견, 경영지도, 기계설비대여 등으로 강력한 관계를 형성하고 있다. 그러나 3차이하는 협력업자조직체도 별로 없고, 거래기업간 관계도 매우 독립적이다.

<표 5-2> 일본자동차산업부품공급시스템의 기업간 관계특성

	1차메이커	2차메이커	3차메이커
상위거래처의 협력하청 조직에의 가입상황	79%가 가입	70%가 가입	30%가 가입 45%는 조직자체가 존재하지않음.
상위거래처와의 기업간관계특성	자본참가 41% 임원관리직파견 33% 경영지도 21% 기계설비대여 25% 별로 없다 38%	기계설비대여 25% 기계가공기술지도 19% 별로없다 54%	기계설비대여 11% 기계가공기술지도 11% 별로없다 79%
부품설계	자사독자 27% 구입처기본설계 自社상세설계 32% 구입처설계 42%	자사독자 7% 구입처기본설계 自社상세설계 16% 구입처설계 77%	구입처설계 100%

자료 : 武石彰, 清しよう一郎, 藤本隆宏(1993), 日本自動車産業のサプライヤーシステムの全體像とその多面性, Discussion Paper, 東京大學經濟學部.

5.3 개별기업의 사례분석 : S공업(주)과 K精工(주)

한일양국의 중소기업을 통해서 기업간 네트워킹활동의 내용을 살펴보기위해 개별기업을

사례로 뽑아 기업간 상호작용특성을 조사한 결과는 다음과 같다.

5.3.1 사례기업의 선정

사례기업의 선정은 자동차업체의 가급적 조건이 비슷한 1차부품메이커를 선정하고자 하였다. 그래서 우선 한국측 사례기업으로서 모기업과 계열화가 잘 이루어지고 있는 자동차부품 생산업체로서 S공업(주)을 선정하였다. S공업(주)은 1983년 7월 중소기업진흥공단에서 지정하는 유망중소기업에 선정되었으며 1987년부터 외부감사대상법인으로 지정된 회사이다. 한편 일본측 사례기업은 한국측 사례기업인 S공업(주)의 생산품목중 주요제품인 Tappet와 Thermostat Case생산업체로서 모기업과 계열화가 잘 이루어지고 있는 회사로 한정하여 일본자동차부품공업협회 명부(92/93년도판)에서 추출한 Tappet생산업체(5개업체)와 Thermostat생산업체(3개업체)중에서 중소기업범위에 속하는 K精工(株)로 임의선정하였다. K精工(주)는 1947년 설립되어 1976년 도요다식생산방식을 도입하였으며 1988년 도요다품질관리 상우량상을 수상한 바 있는 도요다계의 1차부품메이커업체이다.

〈표 5-3〉 선정된 사례기업의 특성

구 분	한 국	일 본	비 고
기업체명 소재지 설립년도	S공업(주) 경기도 안산시 1975. 8. 15	精工(株) 三重縣, 桑名市 1947. 4. 22	
자산총액 자본금 매출총액 수출규모 종업원수 상장여부	9,829(백만원) 300(백만원) 12,401(백만원) 242(천 불) 262(명) 비상장회사	7,034(백만엔) 81(백만엔) 11,688(백만엔) 476(명) 비상장회사	'91 말 기
생산품목 (자동차부품 100%)	Tappet (30%) Thermostat Case (20%) Blank Gear (17%) 기타 (33%)	Gear bushing & Tappet (43%) Universal joint bearings (22%) 유압밸브 (8%) Needle roller (7%) 기타 (20%)	
주거래처	기아자동차 (75%) 아세아자동차 (10%) 대우중공업 (6%) 기타 (9%)	도요다계 (도요다자, 三菱自工등)	

<표 5-4>

선정된 사례기업의 재무구조의 특성비교

(단위 : %)

기업 년도 항목	S 공 업 (주)					K 精工(株)					비 고
	'87	'88	'89	'90	'91	'87	'88	'89	'90	'91	
유 동 자 산	39.5	33.4	35.2	44.4	45.9	44.8	49.7	46.2	46.8	44.9	
고 정 자 산	60.5	66.6	64.8	55.6	54.1	55.2	50.3	53.8	53.2	55.1	
유 동 부 채	36.8	39.2	36.0	45.4	36.5	57.7	60.4	59.0	59.3	59.8	
고 정 부 채	42.8	35.3	34.7	28.6	29.2	6.5	3.3	3.4	4.0	4.9	
자 기 자 본	20.4	5.5	29.3	25.9	34.3	35.8	36.3	37.6	36.7	35.3	
유 동 비 율	107.4	85.3	97.8	97.6	125.5	77.6	82.3	78.2	78.9	75.2	
부 채 비 율	390.9	292.4	241.8	286.3	191.9	179.4	175.6	166.3	172.8	183.2	
고 정 비 율	297.0	261.3	221.5	214.6	158.0	154.2	138.6	143.3	145.1	156.0	
자기자본비율	20.4	25.5	29.3	25.9	34.3	35.8	36.3	37.6	36.7	35.3	

주) 유동비율 = 유동자산 / 유동부채
 부채비율 = (유동부채 + 고정부채) / 자기자본
 고정비율 = (고정자산 + 투자 및 기타자산) / 자기자본
 자기자본비율 = 자기자본 / 총자본

자료 : 매일경제신문사, 회사년감('88-'92)
 한국신용평가(주), 한국기업재무총람('88-'92)
 성보공업(주)의 감사보고서
 일본경제신문사, 회사총람('88-'92)
 光精工(株) 사내자료

5.3.2 사례기업의 기업간 상호작용특성

일본의 자동차부품의 1차메이커로서 도요다자동차에 중점적으로 부품을 공급하고 있는 도요다계⁹⁾에 해당하는 K精工(株)의 경우 도요다자동차라는 최종재화 가치의 극대화를 위해 도요다전략집단의 한 구성원으로서 역할을 하고 있다. 이를 위해 K精工(株)는 도요다자동차의 차종개발에 반영될 수 있도록 부품설계과정에서 긴밀한 기업간 상호작용이 이루어진다. 그 결과를 통해 자신들이 설계한 부품의 도면을 도요다자동차에게 제시하여 연구개발의 분업과

9) 일본의 1차 부품메이커는 크게 도요다계, 일산계, 독립계, 기타로 나누어지는데, 도요다계는 일산자동차에는 부품을 공급하지 않으며, 일산계는 도요다자동차에는 부품을 공급하지 않는 특성이 있다.

전문화를 기하고 도요다자동차의 인력부담과 업무부담을 경감시키고 있다. 일본자동차산업에 있어서 부품개발시, 설계작업구조의 분업정도에 관한 연구를 행한 藤本隆宏(1994)의 조사에 의하면 1차메이커인 경우 자동차메이커가 상세설계를 행하고 부품메이커는 그 도면에 따라서 제조하는 비율(이른바 貨興圖方式)이 21% 자동차메이커가 대강의 기본설계를 행하고 부품메이커가 상세설계를 행하는 비율(이른바 기본도면에 기초한 承認圖方式)이 18%, 자동차메이커가 仕様, 外觀 등을 제시하고 부품메이커가 상세설계를 행하는 비율(이른바 仕様에 기초한 承認圖方式)이 55%, 그리고 부품메이커가 자사상표로 기획개발하고 자동차메이커는 이를 구입하는 비율(市販品方式)이 6%이다. 이러한 정도의 부품설계 분담거래가 가능하기 위해서는 하청중소기업이 자체생산한 정도의 전문기술수준을 가지고 있기 때문에 가능하다.

한편 우리나라의 기아자동차계에 속하는 S기업은 일본의 사례에 비해 기업간 상호작용에 의한 부품설계 분담거래비율이 거의 떨어지는 편이다. 그 결과 신차종개발 과정에서 우리나라의 자동차회사들은 해당프로세스를 담당하는 중소기업에 의존하기보다는 회사자체의 인력과 기술을 동원하여 부품을 설계하고 그 도면을 협력업체에 제시하고 기술지원하는 상태에 머물러 있다. 그 결과 한국의 자동차완성업체들은 일본에 비해 과중한 인력부담과 업무부담을 안게 되는 원인이 되고 있다.

5.3.3 자동차완성업체의 기업간 상호작용의식

기술구조가 고도화될수록 기술개발을 자동차완성업체가 전부 내부화하는 것은 불가능한 만큼, 기업간 네트워킹과 분사화(spun-off)를 통해 전문적 중소기업을 육성하고 이들과의 상호작용을 통해 개별기술을 효율적으로 조직화하기 위해 매우 필요하다.

일본의 도요다자동차는 하청부품공급업자들을 항상 자신의 수족과 같이 생각하고, 공급업자들은 도요다를 그들의 안정된 판매망으로 생각함으로써 그들은 함께 살고 쓰러진다는 공동체 의식이 강하고 가장 일찍부터 부품 공급업자들과 독특하게 유대관계를 발전시켜 왔다(金泰文, 1990). 그 결과 일본의 자동차관련중소기업은 산업기술이 분산된 상태하에서 제각기 고유한 기술영역을 가지고 있으며, 이들 활동이 자동차완성업체를 중심으로 유기적으로 결합되고 있다. 만일 분업구조의 형태속에서 자동차완성업체가 요구하는 수준의 기술력을 가지지 못한 중소기업에 대해 기술자의 공식적/비공식적 접촉 또는 엄격한 품질관리를 통해 기술수준제고를 지원한다.

도요타 부품 공급업자들 간에는 이미 1939년에 약 20개 회사로 협력업체 모임을 발족한 이래 (佐藤義信, 1990.p. 97) 1943년에는 정식으로 이 모임을 협품회라고 명명하였으며 이들은 또 지역적으로 동해협품회, 관동협품회, 관서협품회로 구분되어 있다. 이 협품회는 주로 자동차 부품을 납품하는 업체들로 구성되어 있다.

이러한 협력 회사들은 자기들끼리 자주 모임을 가져, 서로 여러가지 기술정보교환 및 공장 견학도 실시하고 있다. 또 원가절감운동도 다 같이 함께 실시하고 있으며, 이러한 협력단체의 가장 큰 이점 중의 하나는 도요타 및 모든 협력회사들 간에서 가장 대표적인 협동방식의 하나로 혼합공동수송방식(mixed load trucking system)을 채택하고 있다.

혼합공동수송방식이란 한 공급업자의 트럭이 다른 여러 공급업자의 물자를 혼합하여 운송하는 것으로서 이것이 도요타의 다수소량생산을 가능하게 하고 있다.

5.4 한일기업간 네트워킹전략비교를 위한 실증분석

5.4.1 표본의 구성

표본프레임은 한국의 현대, 기아자동차, 일본의 도요다자동차부품공급업체리스트였다. 대상업체선정은 한국자동차부품공급업체와 일본자동차산업의 하청업체 중 중소기업체를 대상으로 무작위로 한국 400개, 일본 200개업체를 표본으로 추출하여 영업담당직원들을 대상으로

<표 5-5> 한국과 일본의 중소기업범위

국별	업종	구분		소기업기준
		종업원수	자본금	
한국	제조업, 광업, 운수업	300인이하		20인이하
	건설업	200인이하		20인이하
	상업, 기타서비스업	20인이하		5인이하
일본	광업, 공업, 운수업	300인이하	1억엔이하	20인이하
	도매업	100인이하	3천만엔이하	50인이하
	소매, 서비스업	50인이하	1천만엔이하	5인이하

주) 일본의 중소기업에 대한 정의는 종업원수와 자본금규모중 양자택일임
우리나라의 중소기업구분기준은 중소기업기본법에 의한 분류임.

우편과 FAX를 이용하여 설문지를 발송하였다. 그 결과 회수된 설문지는 한국에서 89개업체, 일본에서 40개업체였다. 이들 업계의 산업별 분포는 조립금속, 기계 및 장비 51개업체(39.5%), 운수장비 9개업체(7.0%), 고무 및 플라스틱 7개업체(5.4%), 전기 전자기기 5개업체(3.9%), 비금속광물 4개업체(3.1%), 화학 석유 석탄등 기타업종 39개업체(31.2%)였다.

5.4.2 변수의 측정항목과 신뢰성 검토

중소기업 경영전략을 한일 비교하기 위한 측정변수는 네트워크적 분업구조중 특정의 쌍대적(dyad)관계에 있는 기업간 상호작용의 특성을 거래기간, 자본적 결합관계, 인적 교류관계, 상호신뢰관계, 기회주의적 행동특성, 관계만족도, 핵심기업의 역할, 환경에의 공동대응, 조직간 관계의 육성, 동반적 파트너인식으로 구성되었다. 이들은 네트워크적 분업구조의 특성과 내용을 분석할 수 있도록 선택된 것이다. 이 중 거래기간만 거래년도를 직접 주관식으로 답하게 하였으며, 자본적, 인적, 상호신뢰관계 4변수를 제외한 나머지는 조작적 정의에 따른 각각의 차원에 대해 다항목을 개발하여 각 항목에 대해 5점 리커트척도로 측정하였다.

〈표 5-6〉

변수의 신뢰성

변수	측정항목 수	Cronbach's α	측정항목의 차원
1. 기회주의적 행동특성	8	0.8062	거짓말, 왜곡, 정보은폐, 부정직, 거짓말 기만, 이익기회행동, 물량임의 조정
2. 관계만족도	9	0.8405	거래만족, 즐거움, 호의적, 약속, 성실성 주의집중, 믿음, 목표일치성, 상대이익 고려정도
3. 중소기업의 공생적 산업구조화 열망정도	2	0.8903	핵심기업의 중심성, 공생적 네트워킹의 촉매역할
4. 환경에의 공동대응	2	0.8248	변화환경에서의 거래 지속성, 불황에의 공동대처
5. 조직간 몰입도	3	0.7026	자본적, 인적, 신뢰적 관계정도
6. 동반적 파트너관계	2 (2개항목제거)	0.6521	동반적 파트너, 향후 우호적 관계기대 (거래비중, 공급불안정에 의한 피해항목제거)

〈표 5-6〉는 다항목으로 측정된 변수의 측정항목수와 신뢰성을 나타내는 Cronbach's α 계수를 정리한 것이다. 이들 변수들 중에서 동반적 파트너관계는 측정의 내적 일관성차원에서 2개

항목이 제거되었으며 그 결과 남은 2항목은 탐색적 연구에서 수용가능수준인 0.5보다 모두 높게 나타나고 있다(Nunnally, 1978, p.245).

5.4.3 변수의 타당성

네트워크적 분업구조내에서 기업간 상호작용의 특성을 나타내는 중소기업의 공생적산업구조화열망정도, 환경에의 공동대응, 기업간 몰입적관계, 동반적 파트너인식에 대해 판별타당성(discriminant validity)의 검증을 위한 VARIMAX로 회전한 공통요인 분석결과는 <표 5-7>과 같다.

<표 5-7> 변수의 판별타당성 확인을 위한 요인분석표

측정항목	VARIMAX로 회전된 요인부하량			
	공생적산업 구조화열망	환경에의 공동대응	기업간 몰입도	동반적 파트너관계
핵심기업의 역할	.93216	-.05891	.01442	.07488
공생구조의 촉매제	.85392	-.01352	-.03460	.06618
불황공동대처	.07607	-.95155	.04593	.07579
거래의안정성	-.09364	.64690	.10127	.04466
상호신뢰관계	-.09219	.39210	.22881	.37690
자본적몰입정도	-.05209	.10788	.90177	.13527
인적교류정도	.02869	.10049	.76387	.03042
거래유지열망정도	.04192	.27978	.26328	.48308
동반적파트너인식	.27828	.09038	.08488	.47536
공급안정성	-.06688	.03264	.00253	.46764
거래의존도	-.26150	.07473	.03490	-.38080
아이겐값	2.29261	1.86116	1.11058	0.65112
분산비율	20.8%	16.9%	10.1%	5.9%

즉 네트워크적 분업구조의 측정항목들은 예상했던대로 4가지 요인으로 구분되었고 각 차원항목들의 요인부하량은 일반적인 수용기준인 0.3을 모두 넘어서고 있다. 다만, 동반적 파트너인식요인의 아이겐값이 0.65이다. 이들 항목은 신뢰성확인과정에서 내적일관성에 문제가 있어 거래비중과 공급불안정에 따른 피해차원은 제거된 것으로 보아 이에 대한 추후 검토가

필요한 것으로 판단된다.

5.4.4 중소기업 네트워킹전략의 한일특성비교

기업간 네트워킹전략의 특성변수들이 한일간 유의적인 차이를 보여주는지 그리고 어떤 변수가 특히 큰 차이를 보이는가를 알아보기 위하여 한일 두집단에 대하여 판별분석을 실시하였다.

(1) 한일집단간 평균의 차이검증결과

우선 기업간 네트워킹전략의 특성변수들이 한일집단간 절대적인 평균의 차이를 보여주고 있다. 이러한 평균의 차이가 분산을 고려했을 때 어떠한 차이를 보이는지를 살펴보기 위한 Wilks' Lambda 검증결과는 <표 5-8>과 같다. 이를 자유도를 고려한 F값으로 환산하여 얻은 P-value를 통해 해석해보면 $\alpha=5\%$ 의 수준에서 동반적 파트너관계에 대한 인식도를 제외한 나머지변수들은 유의적인 차이를 보여주고 있다. 유의성의 방향은 일본의 중소기업들이 기업간 지속적 거래관계와 네트워킹전략의 특성을 보여 주었으며, 한국의 중소기업들이 기업간 독립적 관계전략의 특성을 보여주었다. 다만 공생적 산업구조에 대한 열망도는 일본중소기업에 비해 우리나라의 중소기업의 열망도가 높게 나타나고 있다.

<표 5-8> 한일집단간 기업간 네트워킹전략특성변수의 평균차이검증결과

네트워킹전략속성변수	한 국	일 본	Wilks' Lambda	F값	P-value
거래기간	8.0년	25.9년	.53481	110.5	.0000
자본적관계	1.10	2.18	.77539	36.79	.0000
인적교류관계	1.65	2.65	.83707	24.72	.0000
상호신뢰관계	3.06	4.03	.87081	18.84	.0000
기회주의적행동	18.64	14.16	.86937	19.08	.0000
관계만족도	29.56	34.65	.83336	25.40	.0000
중소기업의 공생적 산업구조열망도	0.28	-0.24	.93671	8.581	.0040
환경에의 공동대응	-0.21	0.31	.94108	7.952	.0056
동반적 파트너관계	-0.08	0.16	.97864	2.771	.0984

주) 거래기간을 제외한 나머지변수의 평균값은 5점척도변수의 합 또는 표준화한 것임.

(2) 판별함수와 판별력

한일 두집단의 판별해 줄 수 있는 특성을 도출하기 위해 상기 <표 5-8>의 기업간 네트워킹

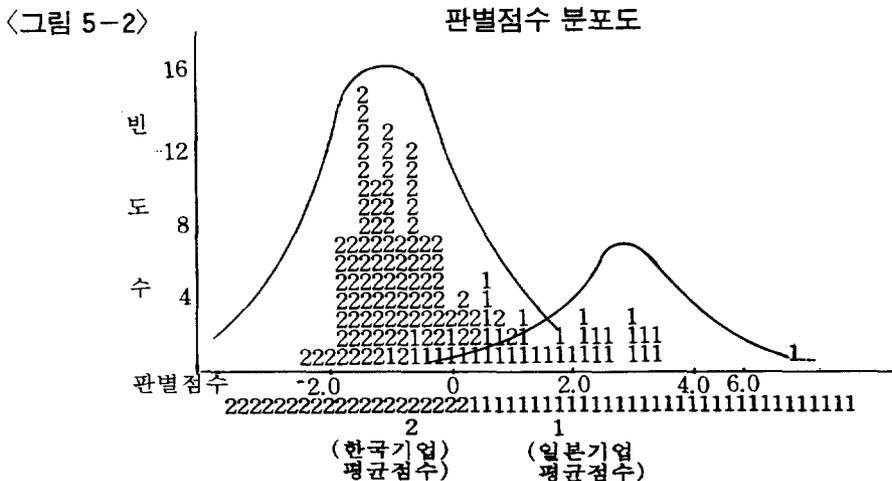
전략의 특성변수에 대해 Wilks' Lambda를 최소화하는 독립변수를 단계별로 투입하는 방식의 판별분석을 실시하였다. 그 결과 도출된 정준판별함수(Canonical Discriminant Functions)는 다음과 같다.

$$Z = -.8321170 + 0.8938536E - 0.1 * x_1 + 0.3372018 * x_2 + 0.1814351 * x_3 - 0.7043795E - 01 * x_4 + 0.1641368 * x_5 - 0.2034400 * x_6$$

- 단, x1=거래기간
- x2=자본적관계
- x3=인적교류관계
- x4=기회주의적행동
- x5=환경에의 공동대응
- x6=동반적파트너관계

이 정준판별함수의 유의성을 검증하기 위한 통계량으로서 Wilks' Lambda=0.4249를 x^2 값으로 변환한 값(106.121, df=6)의 유의도가 0.0000이었다. 따라서 판별점수의 집단간 평균이 동일하다는 귀무가설을 기각시키고 있다. 이 판별함수에 의한 한일중소기업의 판별예측력은 90.7%였다. 두 집단의 판별점수분포도는 <그림 5-2>와 같으며, 한국중소기업의 판별점수평균값은 -0.774이고 일본중소기업의 판별점수평균값은 1.722였다.

한편 한일기업간 네트워킹관련변수의 상대적 판별력을 알아보기 위하여 표준화된 판별함



수계수를 살펴본 결과 일본기업은 특히 장기적 거래특성, 기회주의적 행위의 절제, 자본적교류가 활발한 특징이 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-9〉

판별결과표

		표본수	판별예측집단	
			일본	한국
실제 소속 집단	일본	40	32 80.0%	8 20.0%
	한국	89	4 4.5%	85 95.5%

전체판별예측율=90.70%

5.4.5 한일기업간 네트워크전략특성변수의 記述的 비교

(1) 거래기간

일본중소기업의 경우 현재 거래회사와의 평균거래기간이 25.9년인데 비해 한국은 8.0년 정도이다.

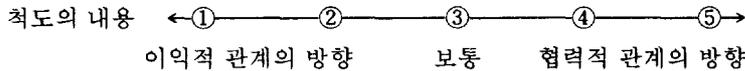
(2) 동반적 파트너관계

- ① 거래유지 열망정도: 동일회사와 앞으로도 지속적으로 거래유지를 열망하는 정도는 일본의 경우 4.5인데 비해 한국은 4.2를 기록하고 있어, 일본의 중소기업들이 한국의 중소기업들에 비해 거래유지 열망정도가 강한 것으로 나타나고 있다.
- ② 동반적파트너인식도: 일본중소기업의 경우 현재 거래회사와의 관계가 이익의 경쟁파트너인가 아니면 동반적 협력의 파트너인가를 물어보는 항목에서 일본중소기업의 경우 4.2, 한국중소기업의 경우 4.0으로 근소한 차이로 일본기업이 협력적 파트너로 인식하는 강도가 강한 것으로 나타나고 있다.
- ③ 공급안정성: 귀사제품의 공급불안정으로 인해 귀사 판매거래처의 경영활동에 차질이 생긴적이 있습니까의 질문에 (⑤에 가까울수록 거의 없다) 일본중소기업의 경우 4.2, 한국중소기업의 경우 3.5를 나타내고 있다.
- ④ 거래의존도: 귀사의 공급제품에 대한 그 회사의 의존도에 관한 항목에서는 일본중소기업의 경우 3.0, 한국중소기업의 경우 3.3을 나타내고 있어 거래의존도는 한국이 더 높은

것으로 보인다.

〈표 5-10〉 거래기간과 동반적 파트너관계에 대한 한일비교

	총계	국가	
		일본	한국
1) 거래기간	14.2년	25.9년	8.0년
2) 동반적 파트너관계			
거래유지열망정도	4.3	4.5	4.2
동반적파트너인식도	4.0	4.2	4.0
공급안정성	3.8	4.2	3.5
거래의존도	3.2	3.0	3.3



(3) 공생적 산업구조

- ① 핵심기업의 역할: 핵심기업을 중심으로 기업간 협력집단을 구축하여 대외적 경쟁력을 강화하는 경영활동에 대해서는 일본중소기업의 경우 3.6, 한국중소기업의 경우 4.0을 나타내고 있어 한국의 중소기업들이 핵심기업의 역할을 더 많이 원하고 있다.
- ② 공생구조의 촉매제: 핵심기업이 그 산업과 관련된 수 많은 유관업체들의 활동을 조직화 하고 공생적 산업구조를 마련하는 촉매제 역할을 하는 것에 대해서도 일본중소기업의 경우 3.5, 한국중소기업의 경우 3.9를 나타내고 있어 한국의 중소기업들이 촉매제역할을 더 많이 원하고 있다.

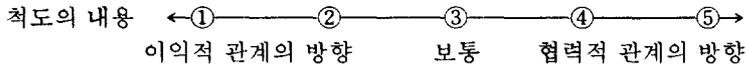
(4) 환경에의 공동대응

- ① 불황공동대처: 불황시 그 회사와의 거래내용에 대해 불황에 공동으로 대처하게 될 것인가(⑤) 아니면 각자 살아갈 길을 모색할 것인가(①)에 대해 일본중소기업의 경우 4.1, 한국중소기업의 경우 3.5를 나타내고 있어 한국의 중소기업에 비해 일본의 중소기업의 불황대처구조가 안정적이다.
- ② 거래의 안정성: 시장환경의 변화시 거래내용에 대해 계속적으로 지속/안정적인 거래가 이루어질 것인가(⑤) 아니면 거래가 끊어질 수도 있을 것인가(①)인가에 대해 일본중소기업의 경우 3.9, 한국중소기업의 경우 3.5를 나타내고 있어 한국의 중소기업에 비해 일

본의 중소기업의 거래구조가 안정적이다.

〈표 5-11〉 환경에의 공동대응태도에 대한 한일비교

가치활동의 네트워크적 분업구조	총계	국가	
		일본	한국
〈환경에의 공동대응〉			
불황공동대처	3.7	4.1	3.5
거래의 안정성	3.6	3.9	3.5



(5) 기업간 몰입도

- ① 자본적몰입정도:기업간 자본적 투자관계에 의한 몰입의 정도가 일본중소기업의 경우 43.8%가 자본투자관계를 가지고 있으나, 한국중소기업의 경우 56.2%가 전혀 자본투자 관계가 없다.
- ② 인적교류정도:기업간 직원 및 임원교류에 의한 몰입의 정도가 일본중소기업의 경우 상근직원파견 중역겸임이 활발히 일어나고 있으나 한국중소기업의 경우 가끔 직원파견의 수준에 머무르고 있다.

〈표 5-12〉 기업간 몰입정도에 대한 한일비교

가치활동의 네트워크적 분업구조	국 가	
	일본	한국
〈기업간자본적몰입유형〉		
자본투자관계없음	56.2%	90.2%
1-9%자본투자관계	7.8%	5.7%
10-24% 자본투자관계	3.7%	3.0%
25-49% 자본투자관계	16.6%	0.0%
50-99% 자본투자관계	12.1%	1.1%
100% 자본투자관계	3.6%	0.0%
〈기업간인적몰입유형〉		
인적교류전혀없음	45.7%	56.2%
가끔직원파견	5.1%	32.3%
정기적직원파견	0.0%	7.8%
상근직원파견	36.3%	2.6%
중역겸임	12.9%	1.1%

(6) 기회주의적 행동의 실행가능성

기업간 기회주의적 행동의 실행가능성정도는 일본중소기업의 경우 14.2, 한국중소기업의 경우 18.6를 나타내고 있어 한국의 기업간 관계에 있어 높은 기회주의행동이 발생하고 있는 것으로 보고되고 있다.

(7) 관계만족도

기업간 관계에 대한 만족은 일본중소기업의 경우 34.7, 한국중소기업의 경우 29.6를 나타내고 있어 일본의 기업간 관계만족도가 한국에 비해 높은 것으로 보고되고 있다.

<표 5-13> 기회주의실행가능성과 관계만족도에 대한 한일비교

가치활동의 네트워크적 분업구조	총계	국가	
		일본	한국
기회주의실행가능성	16.6	14.2	18.6
관계만족도	31.5	34.7	29.6

- 기회주의 실행가능성은 정보의 왜곡가능성, 정직도, 기만, 기회주의적 거래처전환가능성, 기회주의적 공급위협외 항목으로 구성되어 있으나 이들 항목은 신뢰도검증에서 모두 내적일관성을 유지하고 있어서 각 항목의 합으로서 평가하였다. 평가의 점수가 높을수록 기회주의의 실행가능성이 높다.
- 관계만족도는 크게 거래처만족도와 거래처신뢰도에 관한 9개 항목으로 구성되어 있으나 이들 항목은 신뢰도검증에서 모두 내적일관성을 유지하고 있어서 각 항목의 합으로서 평가하였다. 평가의 점수가 높을수록 관계만족도가 높다.
- 척도의 내용 ←①————②————③————④————⑤→
이의적 관계의 방향 보통 협력적 관계의 방향

(8) 기업간 분업적 상호작용활동 특성

기업간 분업적 상호작용활동의 구체적내용을 한국과 일본간 비교해보면 다음 <표5-14>와 같다. 즉 산업내 분업적/협력적분업체제의 구축(일본 3.0, 한국 2.5), 시설의 공동이용(일본 2.7, 한국 2.2), 공동기술/모델개발(일본 3.1, 한국 2.8), 전문인력의 공동활용(일본 2.7, 한국 2.2), 기업간 업무영역의 전문화(일본 3.0, 한국 2.5) 산업정보의 교류(일본 3.9, 한국 3.2), 거래업체의 기술개발지원(일본 3.3, 한국 2.9) 등에서 보는 바와 같이 일본기업들의 기업간 분업적 상호작용활동이 더욱 진전되어 있다는 것을 알수 있다.

다만 공생적 산업구조를 위한 핵심기업의 역할을 통한 대외적 경쟁력을 강화하는 경영활동에 대해서는 일본중소기업보다 한국중소기업이 더 강한 욕구를 가지고 있는 특징을 보여주고 있다. 이는 한국자동차완성체업체에 대한 부품공급업체들의 높은 기대를 나타내는 것으로 자동차산업내 가치활동의 안정적 효율적 관리에 대한 욕구로 해석이 된다. 이러한 의견으로 볼 때 가치사슬흐름시스템전체의 성장을 리드하는 핵심기업의 역할이 우리나라의 중소기업정책 수립에 고려되어야 할 것으로 보인다.

IV. 결 론

고객들에게 배달되어지는 제품은 제품의 원재료가 설계, 가공, 조립되는데 필요한 여러가지의 프로세스가 통합된 결과이다. 따라서 기업은 최종고객들을 위한 제품을 만들기 위해 필요한 총체적 가치창출프로세스를 분업과 전문화의 원칙하에서 프로세스상의 특정한 영역을 담당하고 있다.

지금까지 살펴본 한국과 일본의 중소기업경영전략비교에서 일본중소기업이 한국중소기업에 비해 거래파트너와의 관계를 보존하려는 노력이 강한 것으로 나타났다. 일본의 산업구조는 개별기업의 가치창출활동을 총체적 가치창출프로세스의 한부분이라는 관점에서 가치흐름을 기업간 네트워킹전략차원에서 합리적이고 효율적으로 배치연결하고자 하고 있다. 이는 기업간 관계적 상호작용에 기인되는 사외연결이 일본기업시스템의 중요한 우위원천의 하나라는 Campbell(1988, pp.237-238)의 주장에서 보듯이 이것이 오늘날 일본중소기업성공의 중요한 원천이 되고 있다.

이러한 점에서 볼때 우리나라 중소기업은 기업내부의 취약한 여건에서만 아니라 기업간 네트워킹의식부재로 인한 가치활동프로세스상의 비효율적인 배치구조에서 나타나는 경쟁력 저하문제가 일본기업에 비해 상대적으로 취약한 것으로 생각된다. 따라서 향후 중소기업정책에서는 이러한 측면에서의 배려가 필요할 것으로 생각된다. 또한 네트워킹시스템적 경쟁력을 높여주는 핵심기업의 역할을 기대하는 욕구가 강한 것으로 보아 가치사슬시스템전체의 효율향상을 꾀할 수 있는 산업내 핵심기업들의 기업간 네트워킹활동에 대한 전략적 검토가 있어야 할 것으로 본다.

참 고 문 헌

1. 김기찬(1992), “기업간관계모델의 개발에 관한 연구”, 서울대 박사학위논문.
2. 김주곤(1992), “자동차부품공업의 현황과 발전방안”, 자공보, 1992.
3. 김태문(1990), 「저스트 인 타임의 실제」, 서울 : 한국공업표준협회.
4. 매일경제신문사(1987-1992), 회사년감(일반법인), 1987-'92
5. 박효식(1994), 국제경영론, 박영사
6. 산업연구원(1991), 2000년을 향한 중소기업의 발전방향, 1991.
7. 세화회계법인(1989-1991), 성보공업(주)감사보고서, 1989-1991.
8. 수출진흥부(1992), “우리나라 중소기업현황”, 자공보, 1992
9. 임종원(1987), 「Relationship Marketing의 도입과 전개에 관한 연구」, 「경영론집」, 제21권 제2호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 52-69
10. 임종원, 김기찬(1990), 「기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구」, 「경영론집」, 제24권 제3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 27-60.
11. 임종원, 김기찬(1994), 시스템간경쟁상황에서 연결의 유효성에 관한 연구, working paper
12. 자동차공업협동조합(1992), 자동차공업편람, 1992.
13. 중소기업진흥공단(1991), 제조업경쟁력강화대책, 1991. 4.
14. 중소기업진흥공단(1992), 유망중소기업체명부, 1992.
15. 중소기업협동조합중앙회(1991), 중소기업경영지표, 1991.
16. 중소기업협동조합중앙회(1991), 한국경제와 중소기업, 1991.
17. 중소기업협동조합중앙회(1992), 제7차 5개년 계획(중소기업부문계획), 1992
18. 한국개발연구원(1989), 경제의 국제화와 중소기업의 산업조정, 1989. 12
19. 한국개발연구원(1991), 개방화와 하도급체제의 개편, 1991, 6.
20. 한국신용평가주식회사(1989-1992), 한국기업재무총람(외감법인편).
21. 中田善啓(1986), 「マーケティングと組織間關係」, 同文館.
22. 중소기업청(일본), 중소기업백서, 1981

23. 官澤健一(1989), 「制度と情報の経済學」, 有斐閣
24. 일본경제신문사, 회사총람('88-'92)
25. 島田克美(1990B), 「商社商權論」, 東洋經濟新聞社.
26. 今井賢一(1986), 日本の企業ネットワーク, *Economics Today, Autumn*, 180-203.
27. 武石 彰, 清 しよう一郎, 藤本隆宏(1993), 日本自動車産業のサプライヤーシステムの全體像とその多面性, Discussion Paper, 東京大學經濟學部
28. 中村精(1986), 「中小企業と大企業 : 日本の産業發展と準垂直的統合」, 東洋經濟新聞社.
29. 日本經濟新聞社 編(1991), 「日本の企業グループ」, 日本經濟新聞社
30. 東矢謙一(1988), 「社内ベソチヤー & 分社化戰略」, 日本工業新聞社
31. 佐藤義信(1990), 「トヨタグループの戰略と實證分析」, 白桃書房.
32. 藤本隆宏(1994), 自動車部品企業における設計活動(承認圖方式等)に関する實態調査報告, Discussion Paper, 東京大學經濟學部)
33. 青木昌彦(1989), 「日本企業の組織と情報」, 東洋經濟新報社.
34. 今井賢一, 金子郁容(1991), 「ネットワーク組織論」, 岩波書店
35. 林紘一郎(1989), 「ネットワークキングの經濟學」, NTT出版株式會社.
36. 今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男(1990), 「内部組織の經濟學」, 東洋經濟新報社.
37. 岩内亮一, 岡本英雄(1986), 「經營と, 社會」, 稅務經理協會.
38. Aldrich, H.E.(1979) *Organization and Environments*, Prentice Hall.
39. Barney, Jay B., & William G. Ouchi(1986B), "Basic Concepts : Information, Opportunism and Economic Exchange," in Barney, Jay B., & William G. Ouchi(eds.), *Organizational Economics*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1986, pp. 18-26
40. Campbell, Nigel C.G.(1988), "Competitive Advantage from Relational Marketing : The Japanese Approach," in Andrew M. Pettigrew(ed.), *Competitiveness and the Management Process*, New-York ; Basil Blackwell Ltd. pp.230-244.
41. Chandler, A.D.Jr.(1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass, University Press.

42. Coase R.H.(1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 386-405.
43. Dundas, K.N.M. & P.R. Richardson(1980), "Corporate Strategy and the Concept of Market Failure," *Strategic Management Journal*, Vol.1, 1980, pp.177-188.
44. Eccles, Robert H.(1981), "The Quasi-Firm in the Construction Industry", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2; 335-358
45. Goldman, Joseph W., Joseph W. Stockbauer, and Timothy G. McAuliffe(1977), "Intergroup and Intragroup Competition and Cooperation," *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(January), 81-88.
46. Harrigan, K.R.(1983a), *Strategies for Vertical Intergration*, Lexington Books, 佐伯光司・平形芳郎 譯, 「アメリカ・ハイテク企業の成功と失敗」, 白桃書房, 1985.
47. Heenan, David A.(1985), "Building Industrial Cooperation Through Japanese Strategies", *Business Horizons*, November-December, pp.9-14.
48. Jarillo, J. Carlos(1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.9., pp.31-41.
49. Joskow, Paul L. (1985), "Vertical Integration and Long Term Contracts," *Journal of Law, Economics and Organization*, 1 : 33-80.
50. Kleindorfer, Paul, and Gunter Knieps(1982), "Vertical Integration and Transaction Specific Sunk Costs," *European Economic Review*, 19 : 71-87.
51. Nunnally, Jun C.(1978), *Psychometric Theory*, New-York: McGraw-Hill.
52. Rockart John F. & James E. Short(1991), "The Networked Organization and the Management of Interdependence", in Michael S. Scott Morton(ed.), *The Corporation of the 1990s*, New York Oxford : Oxford Uni. Press, pp.189-219.
53. Rosenberg, Larry J. & James H. Van West(1984), "The Collaborative Approach to Marketing," *Business Horizons*, November-December, pp.29-35.
54. Scott John and Catherine Griff(1984), *Directors of Industry : The British Corporate Network 1904-1976*, Polity Press, Cambridge, UK, 仲田正機, 橋本輝彦 監譯 「大企業体制の支配構造 ; イギリス金融資本と取締役兼任」, 法律文化社, 1987, pp.34-35.
55. Walker, Gordon & Laura Poppo(1991), "Profit Centers, Single-Source Suppliers, and Transaction Costs", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36., pp.66-87.