

# 大・中小企業 協力増進 方案

1999. 1

韓國經濟研究院  
中小企業研究院

본 자료는 산업연구실의 전인우 선임연구원과  
중소기업연구원의 홍순영(연구책임) 연구위원, 유재원  
선임연구원, 김문선 연구원이 참여하여 작성된 것으로,  
본원 및 중소기업연구원의 공식견해가 아닙니다.

자료문의 : ☎ 3771-0032 Fax 785-0273

## < 목 차 >

### <요 약>

I. 서론 .....	1
1. 문제의 제기 .....	1
2. 연구의 내용 및 범위 .....	3
II. 대·중소기업 협력관계의 발전과정과 유형 .....	4
1. 대·중소기업 협력관계의 개념 및 본질 .....	4
2. 대·중소기업 협력관계의 발전과정 .....	5
3. 협력관계의 유형 및 형태 .....	8
III. 대·중소기업 협력실태 .....	11
1. 대·중소기업 관계의 일반 현황 .....	11
1) 대·중소기업간 도급거래의 확대 .....	11
2) 기업간 분업화와 연결거래의 심화 .....	12
3) 거래선 다변화의 진전 .....	13
4) 수탁기업의 모기업에 대한 의존도의 절대성 .....	14
2. 대·중소기업 협력실태(위탁 대기업 조사결과) .....	15
1) 위탁 대기업의 업종, 종업원수, 수탁기업수 현황 .....	15
2) 수탁기업과의 거래방식 .....	16
3) 납품단가 결정방법 .....	17
4) 납품대금 결제방식 .....	17
5) 발주 실태 .....	19
6) 수탁기업 지원 현황 .....	19
7) 위탁 대기업이 공감하는 수탁기업의 애로사항 .....	21
8) 위탁 대기업의 수탁기업과의 거래시 애로사항 .....	22
9) 분야별 협력방안 선호도 .....	23

3. 대·중소기업 협력실태(수탁 중소기업 조사결과) .....	25
1) 수탁 중소기업의 업종 및 규모 현황 .....	25
2) 모기업과의 거래기간, 모기업 수 및 납품액 비중 현황 .....	26
3) 위탁 대기업과의 거래방식 .....	27
4) 납품단가 결정방법 .....	28
5) 납품대금 결제방식 .....	30
6) 발주 실태 .....	32
7) 위탁 대기업의 지원 현황 .....	33
8) 수탁 중소기업의 모기업과의 거래시 애로사항 .....	35
9) 분야별 협력방안 선호도 .....	37
4. 위탁 대기업의 수탁 중소기업 지원실적 .....	39
1) 수탁기업체협의회 현황 .....	39
2) 위탁 대기업의 수탁 중소기업 지원실적 .....	41
① 자금지원 실적 .....	41
② 신용보증지원 실적 .....	43
③ 기술지원 실적 .....	44
④ 부품공동개발 실적 .....	44
⑤ 경영지도 실적 .....	45
⑥ 수출지원 및 해외동반진출 실적 .....	46
⑦ 사업이양 실적 .....	46
5. 대·중소기업 협력실태에 대한 평가 .....	47
IV. 대·중소기업 협력증진 방안 .....	48
1. 대·중소기업 관계에 대한 중소기업의 전망 .....	48
2. 대·중소기업간 협력증진의 필요성 .....	51
3. 대·중소기업간 협력증진 방안 .....	53
1) 기본방향 .....	53
2) 도급조직 운영방식의 개선 .....	55

3) 대기업의 역할 및 과제 .....	58
① 납품단가의 적정화 .....	58
② 발주의 안정화 .....	59
③ 납품대금 결제조건 개선 .....	61
4) 대·중소기업 공동의 역할 및 과제 .....	62
① 수탁기업체협의회 구성 확대 및 활성화 .....	62
② 협력업체의 대형화·전문화·시스템화 .....	64
③ 기술협력의 확대 .....	67
④ 금융·자본협력의 확대 .....	70
⑤ 사업이양 및 설비·공정기관의 확대 .....	79
⑥ 판매협력의 확대 .....	81
5) 중소기업의 역할과 과제 .....	83
6) 정부의 역할 및 과제 .....	85
① 공정거래관행의 정착 .....	85
② 조세·금융지원의 확대 .....	87
<참고문헌> .....	90
< 부록 1 > : 대·중소기업 협력증진 방안(대기업 설문지) .....	92
< 부록 2 > : 대·중소기업 협력증진 방안(중소기업 설문지) .....	96

## < 표 목 차 >

<표 III-1> 중소제조업체의 규모별 수급기업 비율 .....	12
<표 III-2> 수·위탁거래의 유형 .....	12
<표 III-3> 위탁기업의 제품형태 .....	13
<표 III-4> 위탁기업의 거래모기업수별 분포 .....	14
<표 III-5> 위탁기업의 평균납품액 및 의존도 .....	14
<표 III-6> 위탁 대기업의 업종 분포 .....	15
<표 III-7> 위탁 대기업의 종업원수 현황 .....	15
<표 III-8> 위탁 대기업의 거래 수탁기업수 현황 .....	16
<표 III-9> 위탁 대기업의 거래방식 .....	17
<표 III-10> 위탁 대기업의 납품대금결제 현황 .....	18
<표 III-11> 위탁 대기업의 평균 어음지급기간 .....	18
<표 III-12> 위탁 대기업의 평균 어음결제기간 .....	18
<표 III-13> 위탁 대기업의 불안정한 발주 원인 .....	19
<표 III-14> 위탁 대기업의 수탁기업지원 만족도 .....	19
<표 III-15> 위탁 대기업의 지원사례 및 내용(복수응답) .....	21
<표 III-16> 위탁 대기업이 공감하는 수탁기업의 애로사항(복수응답) .....	22
<표 III-17> 위탁 대기업의 기술협력 선호도(복수응답) .....	23
<표 III-18> 위탁 대기업의 자금협력 선호도(복수응답) .....	24
<표 III-19> 위탁 대기업의 판매협력 선호도(복수응답) .....	24
<표 III-20> 수탁 중소기업의 업종 분포 .....	25
<표 III-21> 수탁 중소기업의 종업원수 현황 .....	25
<표 III-22> 수탁 중소기업의 모기업과의 거래기간 .....	26
<표 III-23> 수탁 중소기업의 거래 모기업수 현황 .....	26
<표 III-24> 수탁 중소기업의 모기업 납품액 비중 .....	27
<표 III-25> 수탁 중소기업의 주거래 모기업 납품액 비중 .....	27
<표 III-26> 수탁 중소기업이 원하는 거래방식 .....	28
<표 III-27> 수탁 중소기업의 납품단가 만족도 .....	29
<표 III-28> 수탁 중소기업이 평가한 현재의 단가수준(적정수준=100) .....	29

<표 III-29>	납품단가 결정의 공정성 .....	29
<표 III-30>	수탁 중소기업의 납품대금결제 현황 .....	30
<표 III-31>	IMF 전후 납품대금결제 현황 비교 .....	31
<표 III-32>	수탁 중소기업의 평균 어음수취기간 .....	31
<표 III-33>	수탁 중소기업의 평균 어음결제기간 .....	31
<표 III-34>	위탁 대기업 발주의 안정성 .....	32
<표 III-35>	위탁 대기업의 발주행태 .....	32
<표 III-36>	수탁 중소기업이 보는 불안정한 발주 원인 .....	32
<표 III-37>	수탁 중소기업의 모기업 지원에 대한 만족도 .....	33
<표 III-38>	위탁 대기업의 수탁 중소기업 지원사례(복수응답) .....	34
<표 III-39>	거래모기업의 수급기업 지원내용(복수응답) .....	34
<표 III-40>	수탁 중소기업이 모기업 지원으로부터 얻는 이익 .....	35
<표 III-41>	수탁 중소기업의 모기업과의 거래시 애로사항(복수응답) .....	36
<표 III-42>	수급기업의 도급거래상 애로(복수응답) .....	36
<표 III-43>	일본 수급 중소기업의 모기업과 거래시 애로사항(복수응답) .....	37
<표 III-44>	수탁 중소기업의 기술협력 선호도(복수응답) .....	38
<표 III-45>	수탁 중소기업의 자금협력 선호도(복수응답) .....	38
<표 III-46>	수탁 중소기업의 판매협력 선호도(복수응답) .....	38
<표 III-47>	유형별 자금지원 실적 .....	42
<표 III-48>	지원조건별 자금지원 실적 .....	42
<표 III-49>	연계보증 지원 실적 .....	43
<표 III-50>	지급보증지원 실적 .....	43
<표 III-51>	기술지원 실적 .....	44
<표 III-52>	부품공동개발 실적 .....	45
<표 III-53>	경영지도 실적 .....	45
<표 III-54>	수출지원 실적 .....	46
<표 III-55>	해외 동반진출 실적 .....	46
<표 III-56>	대기업 사업의 중소기업 이양 실적 .....	47
<표 IV-1>	수탁 중소기업의 대·중소기업 협력관계 전망 .....	48
<표 IV-2>	대·중소기업의 기술개발 협력방향 선호도 비교 .....	69

<표 IV-3> 대·중소기업의 금융협력방향 선호도 비교 .....	73
<표 IV-4> 하도급 중소기업의 자본참여 실태 및 인식 조사 .....	75
<표 IV-5> 위탁대기업의 수탁기업체에 대한 자본참여 견해 .....	75
<표 IV-6> 중소협력업체에 대한 대기업의 불만사항 .....	84

### < 그림 목 차 >

<그림 IV-1> 대·중소기업 관계의 변화방향 .....	54
<그림 IV-2> 대·중소기업 도급조직간 개방적 네트워크 체제 .....	56
<그림 IV-3> 대·중소기업 협력증진을 위한 도급조직 운영방식 .....	57



## < 요약 >

### I. 서론

- 우리 경제에서는 IMF체제 이후 산업전반에 걸쳐 강도 높은 구조조정이 진행되면서 대·중소기업간 협력에 대한 관심이 더욱 높아지고 있음.
- 우리나라에서의 대·중소기업 협력관계는 1980년대 이후 조립 대기업을 중심으로 도급거래의 비중이 증대되면서 양적으로 확대되어 왔으나, 아직 대등한 위치에서의 동반자적 협력관계는 정립되지 못하고 있다고 할 수 있음.
- 따라서 우리 경제주체 모두 우리 경제의 국제경쟁력을 제고시킬 수 있는 바람직한 대·중소기업간 협력증진 방안을 모색해 보아야 하는 시점에 있음.
- 본 연구에서는 대·중소기업 협력증진을 위한 새로운 도급조직의 운영방식을 제시하였으며, 각 주체(대기업, 중소기업, 정부)의 역할과 과제를 명시적으로 제시하였음.

### II. 대·중소기업 협력관계의 발전과정과 유형

- 우리나라는 자동차, 전자 등과 같은 대규모 조립산업의 발전이 본격화된 1980년대, 특히 1980년대 중반 이후 도급조직이 급속히 확대되었음.
- 향후 우리나라 대기업과 중소기업간 협력관계는 수직적 계열화를 통한 도급거래의 양적 확대가 중심이 된 협력관계에서 자율적 협력기반의 구축을 통한 질적 협력관계를 확대·심화시키는 방향으로 발전되어 나가야 할 것임.
- 우리나라에서 대·중소기업간 질적 협력은 전반적으로 아직 미흡한 수준에 있지만 수탁기업체협의회를 운영하고 있는 대기업과 협력기업간에는 상대적으로 좋은 협력관계를 형성하고 있는 것으로 조사되고 있음.
- 중소기업협동조합중앙회의 조사결과를 보면, 위탁 대기업의 협력기업에 대한 지원규모가 아직 미미한 수준이고, 특히 97년에는 IMF 경제위기 상황을 반영하여 지원규모가 축소되기도 하였지만, 대기업들이 수탁기업체협의회에 속해 있는 협력기업에 대해서는 자금지원, 기술지도 및 이전, 부품공동개발, 신용보증지원, 경영지도, 해외동반진출, 수출대행 및 알선, 사업이양 등 각종 지원을 꾸준히 늘려오고 있는 것으로 나타나고 있음.

### III. 대·중소기업 협력실태

#### 1. 대·중소기업 협력실태(위탁 대기업 조사결과)

- 대부분의 위탁 대기업은 원가분석과 제조공정을 실시한 후 협의를 통해 납품 단가를 결정하고 있다고 응답하였음.
  - 이는 수탁기업들이 위탁 대기업들의 일방적으로 납품단가 결정이나 변경으로 인해서 경영상 애로를 겪고 있다고 응답한 것과는 상반되는 결과임.
- 위탁 대기업들은 IMF 이후 수탁 기업체들에 대한 현금결제비율을 증대시킨 것으로 응답하여 수탁 중소기업을 대상으로 한 조사결과(어음결제비율 증가)와는 대조적인 것으로 나타났음.
- 위탁 대기업의 평균 어음지급기간은 50일, 평균 어음결제기간은 69일로 나타났다음.
- 위탁 대기업들은 발주를 불안정하게 하고 있음을 인정하면서 발주 불안정의 가장 큰 원인으로 현 IMF 경제위기와 같은 경기여건의 악화를 들었음.
- 위탁 대기업은 수탁 중소기업에 대한 지원에 대해 매우 충분하다는 응답이 5.8%, 충분하다는 응답이 41.2%로 나타나, 수탁 중소기업이 모기업의 지원에 대해 매우 만족 0%, 만족 9.7%라는 응답과는 상반된 의견을 보였음.
- 위탁 대기업의 수탁 중소기업에 지원사례를 보면 원자재 지원을 가장 많이 하고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음 기술지도, 자금지원, 제품설계제공, 설비대여 등의 순인 것으로 나타났음.
  - 반면 사업이양, 기술개발지원, 판매(수출)·마케팅지원 등은 미흡한 것으로 나타났고, 자본참여 사례는 전무한 것으로 나타났음.
- 대부분의 위탁 대기업은 수탁 중소기업의 애로에 대해 공감하고 있었으며, 또 공감의 순위와 정도도 수탁 중소기업이 응답한 애로의 순위 및 정도와 거의 일치하고 있는 것으로 나타났음.
  - 공감하는 가장 큰 애로는 납품단가 인하요구이었으며, 다음이 불규칙한 발주, 어음의 장기화, 과도한 어음결제의 순이었음.

- 대부분의 위탁 대기업은 수탁 중소기업과의 거래시 겪고 있는 애로사항으로 기술·품질수준 미흡, 납기지연 등을 들었음.
- 위탁 대기업들은 기술협력에 있어 부품국산화 공동연구개발, 제조·가공기술 이전, 품질관리·표준화 및 생산공정개선 지도 등의 순으로 선호도가 높은 것으로 나타났음.
- 반면 신기술·신제품 공동연구개발 등에 대한 선호도는 낮은 것으로 조사되어 아직 선진국형 협력에 대해서는 관심이 낮음을 보여주었음.
- 위탁 대기업은 자금협력에 있어 시설·운영자금의 지원보다 기술개발자금의 지원을 선호하고 있는 것으로 나타나, 수탁 중소기업이 운영자금지원을 선호하는 것과 대조를 보임.
- 위탁 대기업은 판매협력에 있어 해외동반진출, 수출대행 및 알선 등의 순으로 관심이 높은 것으로 나타나, 수탁 중소기업이 수출대행 및 알선 그리고 중소기업제품 구매확대의 순으로 관심을 갖는 것과 차이를 보임.

## 2. 대·중소기업 협력실태(수탁 중소기업 조사결과)

- 수탁 중소기업들의 주거래 모기업과의 거래기간은 평균 12.5년인 것으로 나타났으며, 거래기간이 6~10년인 업체가 가장 많은 것으로 나타났음.
- 수탁 중소기업들의 거래 모기업 수는 4개 이상인 경우가 가장 많은 것으로 나타났으나 1개사라는 경우도 30%에 이르고 있어 전속적 거래관계에 있는 수탁 중소기업의 수가 적지 않음을 보여 주었음.
- 수탁 중소기업들이 거래하는 모기업 수는 IMF 경제위기에 따른 다수 대기업 및 중견기업의 부도를 반영해 IMF이후 줄어든 것으로 나타났음.
- 수탁 중소기업의 모기업에 대한 납품액 비중은 IMF 이후 줄어든 것으로 나타났으며, 주거래 모기업 납품액 비중도 IMF 이후 줄어든 것으로 나타났음.
- 수탁 중소기업은 63.4%만이 거래처 확대를 원하고 있는 것으로 나타나 100% 거래처 확대를 허용하겠다는 위탁 대기업의 의견과 대조를 보이고 있음.
- 수탁기업들의 80% 이상이 납품단가에 대해 불만을 갖고 있는 것으로 나타났으며, 60% 이상이 위탁기업의 납품단가 결정방식이 불공정하다고 응답하였음.

- 수탁 중소기업은 현재의 단가수준이 자신들이 원하는 단가의 약 80% 수준 정도밖에 되지 않는 것으로 응답하였음.
- 수탁 중소기업들은 IMF이후 납품대금의 현금결제비율이 25%에서 19%로 줄어든 대신 어음결제는 72%에서 77%로 증가하였다고 응답하였음.
- 수탁 중소기업들의 어음수취기간, 어음결제기간은 IMF 이후 더욱 늘어난 것으로 나타났음.
  - 즉, 어음수취기간이 IMF 이전 42일에서 IMF 이후 46일로 늘어났으며, 어음결제기간은 IMF 이전 58일에서 IMF 이후 67일로 늘어나 IMF 이후 납품대금 회수에 13일이 늘어난 평균 총 113일이 소요되는 것으로 나타났음.
- 수탁 중소기업의 71.4%가 대기업의 발주량이 불안정적이라고 응답하였음.
- 대부분의 수탁 중소기업은 현재 모기업의 지원에 대해 만족하지 못하고 있는 것으로 나타났음.
  - 즉, 수탁 중소기업의 90%이상이 모기업의 지원에 대해 보통 혹은 불만족하다고 응답한 반면, 만족은 9.7%에 불과하였음.
- 수탁 중소기업이 위탁 대기업으로부터 지원 받고 있는 사례는 기술지도, 기술개발지원, 제품설계제공, 원자재지원, 경영지도, 자금지원 등의 순으로 나타났음.
- 수탁 중소기업이 모기업의 지원으로부터 얻는 이익은 수주안정을 최우선으로 들고 있음.
- 수탁 중소기업은 여전히 납품단가 인하요구를 최대의 애로사항으로 지적하고 있으며, 다음으로 불규칙한 발주문제와 어음의 장기화 및 과도한 어음결제 등 대금결제 문제를 들고 있는 것으로 나타났음.
- 수탁 중소기업은 기술협력에 있어 생산공정개선 지도에 최우선 순위를 두고 다음은 제조·가공기술 이전, 수입부품 국산화와 신제품 및 신기술 공동연구 개발 등을 선호하는 것으로 나타났음.
- 수탁 중소기업은 금융협력에 있어 운영자금 지원을 선호하는 것으로 나타났음.
- 수탁 중소기업은 판매협력에 있어 수출알선 및 대행, 중소기업제품 구매확대 순으로 대기업과 협력을 원하고 있는 것으로 나타났음.

#### 4. 위탁 대기업의 수탁 중소기업 지원실적

- 97년 위탁 대기업이 수탁 중소기업에게 지원한 자금지원 규모는 96년에 비해 22.6% 감소한 2조 1,749억원으로 업체당 평균 1억 3천만원이었으며 98년도에도 전년 대비 23.8% 감소한 1조 6천억원을 지원할 계획으로 있어 최근의 경기침체 및 대기업 구조조정 등 어려운 경제상황을 반영해 주고 있음.
- 위탁 대기업의 97년 연계보증 지원실적은 전년보다 수혜 중소기업수 및 보증금액이 크게 감소한 1,491개사, 4,142억원으로 나타났으나 98년에는 수혜중소기업 및 보증금액을 늘릴 계획인 것으로 조사되었음.
- 위탁 대기업의 수탁 중소기업에 대한 97년 지급보증액은 전년에 비해 12.4% 감소한 2,097억원으로 나타났는데, 98년에는 대기업에 대한 부채비율 규제로 수혜 중소기업 및 보증금액이 감소했을 것으로 예상됨.
- 97년도 위탁 대기업의 협력 중소기업에 대한 기술이전은 크게 감소하였으며, 기술지도는 업체수는 전년 수준이었으나 회수는 크게 감소한 반면, 공동연구개발은 업체수는 크게 감소하였으나 회수는 다소 늘어난 것으로 나타났음.
- 97년중 42개 위탁 대기업은 725개 협력중소기업과 2,936건을 공동개발하여 6,107억원의 수입대체와 1,453억원의 원가를 절감한 것으로 나타났음.
- 97년도 위탁 대기업의 협력중소기업에 대한 경영지도지원은 전체적으로 감소하였으나 98년에는 수탁기업의 경영합리화 유도를 통해 도급조직의 경쟁력을 강화한다는 차원에서 경영지도지원을 늘릴 계획인 것으로 조사되었음.
- 97년도 위탁 대기업의 수출알선 건수는 크게 감소하였으나 수출대행 건수는 전년에 비해 3배가량 증가한 12,247건으로 나타났으며 향후 이러한 추세는 지속될 것으로 보여짐.
- 97년도 위탁 대기업의 부품업체와의 해외동반진출은 전년보다 2배 이상으로 급증하였고, 진출 국가수도 크게 늘어났음.
- 97년중 대기업의 사업이양은 23개 위탁 대기업에서 199개 수탁기업에 1,781개 품목을 이양하여 전년대비 24%가 감소하였으며, 98년에는 사업이양 대기업의 수는 늘어나되 이양 품목 수는 줄어들 것으로 조사되었음.

## 5. 대·중소기업 협력실태에 대한 평가

### — 긍정적인 측면

- 비록 최근 경기침체로 인해 대기업들의 협력중소기업에 대한 지원이 다소 축소되기는 하였지만 대부분의 위탁 대기업들이 수탁기업체협의회에 속한 협력중소기업들을 중심으로 자금지원, 기술지원 등 각종 지원을 꾸준히 늘리고 있으며, 기술이 일정수준에 이른 협력기업과는 대등한 협력관계를 유지하려는 노력이 나타나고 있다는 것임.

### — 부정적 측면

- 조립대기업을 중심으로 양적인 협력은 증대되어 왔지만 아직 수직적 생산 하청 단계를 크게 벗어나지 못하고 있고, 전반적으로 자본협력, 공동기술 개발 등과 같은 질적인 협력은 미흡한 수준에 있어 동반자적 협력관계는 정립되지 못하고 있다는 것임.
- 또한 납품단가의 결정, 납품대금의 결제, 발주량 및 수주업체의 결정에 있어 여전히 위탁 대기업들의 우월적 지위 남용행위가 잔존하고 있다는 것임.

## IV. 대·중소기업 협력증진 방안

### 1. 도급조직 운영방식의 개선

- 위탁기업은 수탁기업에게 장기 육성방안을 제시하고 수탁기업은 위탁기업에 필요 지원사항을 요청하되 위탁기업의 요망사항에 대한 실천계획을 제시하여 양자의 합의하에 공동발전계획을 수립·실행하는 방식으로 전환함으로써 진정한 동반자적 질적 협력체제를 구축해야 할 것임.
- 우리 경제의 경쟁력 강화를 위해서는 도급조직간 협력증진도 필요한 바, 도급조직간 협의회를 구성하여 부품공용화·표준화를 추진하고 자신의 도급조직을 개방화하여 협력기업이 규모의 경제를 실현할 수 있도록 해야 할 것임.
- 이와 같은 체제를 구축하기 위해서는 전국경제인연합회, 중소기업협동조합중앙회는 물론 정부의 관련기관도 참여하는 협의회를 발족시켜 이해상충을 조정하고, 애로사항 및 건의사항을 해결해 주며, 대·중소기업 협력강화를 유도하기 위해 필요한 관련제도의 정비와 조세·금융상의 혜택 부여 등 각종 지원제도를 마련해 주는 역할을 담당토록 해야 할 것임.

## 2. 대기업의 역할 및 과제

### — 납품단가의 적정화

- 납품단가의 합리적 산정을 위해 공동표준원가 지표제도를 도입토록 하고, 단가인하 요인 발생시 사전에 충분히 협의토록 함은 물론, 모기업이 비용 절감을 위해 조직혁신, 재무구조개선, 임금삭감 등 다각적인 자구노력을 다하고 있다는 것을 보여주면서 단가인하에 협조해 줄 것을 요청하는 방식으로 단가인하의 합의점을 찾도록 함.

### — 발주의 안정화

- 경기여건 등으로 발주량 변화가 불가피하다고 해도 원칙적으로 약속한 물량은 구입하도록 하되, 불가능할 경우 협력기업과 협의하에 모기업이 감내할 수 있는 범위내에서 약속한 발주량의 일정량은 구입토록 하여 협력기업이 재고의 급증으로 경영난에 빠지는 것을 방지토록 함.
- 무엇보다도 발주계획 변경시 즉시 협력 중소기업에 알려 미리 대비할 수 있도록 하는 등을 통해 상호신뢰를 유지토록 하는 것이 긴요함.

### — 납품대금 결제조건 개선

- 우선 모기업이 수탁기업과 협의하여 수탁기업의 경영안정을 위해 필요할 것으로 보이는 최소 현금결제비율을 정하여 이를 준수토록 하고, 법정기일(60일)내의 어음을 발행토록 하되, 자금사정상 60일 이상의 어음발행이 불가피한 경우는 법이 정한 할인료를 반드시 지급토록 함.
- 무엇보다도 모기업은 협력기업의 대금결제조건을 개선해 주는 것이 도급조직의 경쟁력제고를 위한 필수적 요소라는 점을 인식하고 재무구조 개선을 위한 부단한 자구노력을 통해 대금결제조건을 개선해 나가도록 함.

## 3. 대·중소기업 공동의 역할 및 과제

### 1) 수탁기업체협의회 구성 확대 및 활성화

- 대·중소기업이 추진해야 할 우선적 공동과제는 현재 124개에 불과한 수탁기업체협의회 구성을 확대하고, 협의회 운영을 활성화시킬 수 있는 방안을 모색하는 일임.

- 수탁기업체협의회 구성확대 및 활성화를 위해서는 과거처럼 행정적 독려와 모기업의 주도하에 비자발적으로 구성하는 방식을 지양하고 모기업과 수탁기업체들이 당해 도급조직 시스템의 경쟁력을 강화시킨다는 공동의 목적하에 자발적으로 협의회를 구성하도록 해야 할 것임.
- 이때 위탁 대기업은 수탁 중소기업의 대형화·전문화를 유도하기 위해 도급조직체계의 재정비가 불가피한 바, 객관적이고 공정한 1차 수탁기업체 선정기준을 마련토록 해야 할 것임.

## 2) 협력업체의 대형화·전문화·시스템화

- 협력업체의 대형화, 전문화, 시스템화를 위해서는 다음과 같은 접근이 필요함.
  - 대·중소기업 모두 도급구조를 개방적·경쟁적 네트워크 체제로 전환시켜 나가는데 상호 협력하도록 함.
  - 대기업은 협력업체들이 자신(모기업)이 원하는 능력을 갖출 수 있도록 체계적인 기술, 자금, 경영, 인력, 판매지원 계획을 수립하여 지원토록 함.
  - 중소기업은 품질향상 및 혁신, 신제품개발능력의 함양 등을 위해 노력하고, 2, 3次 수탁기업체와도 긴밀한 협력관계를 유지함으로써 자신들이 속해 있는 도급조직의 경쟁력 강화에 기여토록 함.
- 한편 최근 합의된 대기업 빅딜안은 납품 중소기업의 재편을 불가피하게 하고 있는바, 대기업은 도급조직의 효율화와 빅딜의 부정적 여파를 최소화시키는 방안으로 중소협력업체의 대형화·전문화를 적극적으로 추진토록 함.
  - 즉, 합병 대기업은 이번 합병과정에서 피합병 대기업 협력업체들의 퇴출보다는 자사 협력기업들과의 결합을 통한 대형화·전문화를 적극적으로 추진하여 도급조직을 효율적으로 재구축하고 빅딜과정에서 나타나게 될 우려가 있는 중소협력업체의 대량 도산 및 휴·폐업사태를 방지함으로써 빅딜의 부작용을 최소화하도록 함.

## 3) 기술협력의 확대

- 위탁 대기업은 협력기업이 자체 기술개발 능력을 확보하여 위탁대기업이 원하는 제품을 설계단계에서부터 독자적으로 개발·생산할 수 있도록 공동연구 개발에 대한 지원·협력을 강화하도록 함.



- 협력중소기업은 자신이 속한 도급조직 경쟁력의 강화로부터 얻어지는 이익의 향유를 위해서는 물론 스스로의 존립기반 강화를 위해 이에 부응할 수 있는 자세와 체제를 갖추도록 함.

#### 4) 금융·자본협력의 확대

##### — 금융협력의 확대

- 위탁 대기업은 수탁기업체의 채무불이행시 변제의무가 없어 부담이 되지 않으면서 수탁기업체의 자금조달난 해소에 크게 도움을 주는 연계보증의 확대방안을 적극적으로 모색토록 함.
- 위탁 대기업은 장기·지속적인 도급거래 관계를 통해 신뢰기반이 구축된 수탁기업에 대해서는 지급보증을 확대해 나가도록 함.
- 향후 모기업은 기술개발지원은 자체자금을 통해, 운영자금지원은 연계보증을 통해 금융 및 자금협력을 강화하는 방안이 바람직할 것으로 보임.

##### — 자본참여의 활성화

- 위탁 대기업은 중소기업이 꺼리는 의결권을 가진 자본참여보다는 우선은 무의결권 주식의 취득을 통한 자본참여 방식으로 협력을 증진해 나가도록 하고, 의결권을 가지는 자본참여는 향후 상호신뢰가 깊어져 협력중소기업 스스로가 경영권 침해에 대한 의심을 불식하고 의결권을 있는 자본참여에 대해 전향적인 입장을 취하는 시점에서 자연스럽게 모색하도록 함.
- 중소기업은 무조건적으로 대기업의 자본참여를 회피할 것이 아니라 무의결권 자본참여는 받아들이는 등 자본참여 문제를 보다 긍정적인 시각에서 접근하도록 함.

#### 5) 사업이양 및 설비·공정이관의 확대

- 대기업은 사업이양을 수탁기업의 지도·지원효과를 극대화할 수 있는 협력수단으로 인식하여 이를 적극적으로 수행하고 협력중소기업도 이에 대한 준비태세를 갖추도록 함.
- 대기업은 이를 통해 규모의 비경제 발생을 억제하고 조직의 경직화를 막을 수 있음은 물론 자원의 합리적 재배치에 의한 경쟁력 제고가 가능함.

- 중소기업은 규모의 경제화 및 자금·기술력의 확보를 통해 영세성 극복이 가능하고 존립기반이 강화되어 만성적 경영불안의 해소가 가능함.

#### 6) 판매협력의 확대

- 대기업은 협력기업에 대한 적극적인 수출대행 및 알선 그리고 해외 동반진출 지원 등을 통해 협력기업의 자연스러운 대형화·전문화를 유도하도록 함.
- 최근 대기업들이 계열 종합무역상사를 통해 협력중소기업 뿐아니라 독립형 유망중소기업을 발굴하여 수출알선 및 대행을 해줌으로써 수출증대를 위해 노력하고 있는 것은 새로운 대·중소기업간 협력모델로서 정착시켜 나갈 필요가 있음.
- 정부는 대·중소기업이 협력을 맺을 수 있도록 알선기능을 강화하고 우수사례를 지원하여 협력증진의 분위기가 더욱 고조되도록 해야 할 것임.

#### 4. 중소기업의 역할과 과제

- 대·중소기업간 협력증진을 위해서는 대기업의 역할과 과제 그리고 대·중소기업 공동으로 수행해야 할 역할과 과제가 있지만 중소기업 스스로 수행해야 할 역할과 과제 또한 적지 않음.
- 중소기업은 부단한 기술개발 노력 등을 통해 거래관계에 있는 모기업에게 꼭 필요한 협력업체가 되도록 해야 하며, 더 나아가서는 모기업의 이익창출 및 가격·기술경쟁력의 제고에 도움을 주는 협력업체가 되도록 해야함.
- 왜냐하면 대·중소기업 관계에서 가장 바람직한 협력관계는 대등한 입장에서 동반자적 협력관계를 유지·발전시키는 것인데 이를 위해서는 모기업에 못지 않은 높은 기술력의 보유를 필요로 하기 때문임.
- 수탁 중소기업이 위탁 대기업과 효율적인 분업을 통한 동반자적 협력관계를 구축하기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요함.
  - 우선 생산공정 및 설비의 개선, 기술개발 및 혁신, 전문기술인력 확보 및 양성 등을 통해 품질향상에 배전의 노력을 기울여야 함.
  - 향후 중소기업은 단순히 품질향상만으로는 동반자적 협력관계로의 발전을 기대하기 어려울 것이므로 대형화·전문화를 통해 위탁 대기업과 공동으로 기술개발이 가능한 능력을 확보해나가야 할 것임.

- 다음, 대·중소기업 협력은 상호신뢰 관계의 구축을 통해 진정으로 증진될 수 있는 것이므로 대기업이 협력 중소기업에 신뢰를 가질 수 있도록 대기업이 요구하는 납기일을 철저히 준수토록 해야 함.
- 끝으로 협력기업은 대기업에 지나치게 의존하려는 의식을 바꾸는 노력이 필요하며, 신시장 개척 등 수출마케팅 강화 노력 그리고 생산, 재무, 인사, 재고, 판매관리의 개선 및 체계화 등을 통해 국제화·개방화 시대에 부응하는 전문중소기업의 면모를 갖추도록 하는 노력이 필요함.

## 5. 정부의 역할 및 과제

- 정부는 기본적으로는 대·중소기업이 자율적으로 협력을 증진해 나가도록 유도하되, 지원제도 또는 공정거래법 등 관련 제도 및 법규의 정비를 통해 대·중소기업들이 협력을 증진해 나가도록 하는 환경을 조성해 주어야 함.

### 1) 공정거래관행의 정착

- 도급거래과정에서 발생하고 있는 불공정 거래행위를 방지하고 대·중소기업이 상호신뢰를 바탕으로 하는 질적 협력관계를 구축해 나가도록 유도하기 위해서는 다음과 관련 제도의 개선이 필요함.
  - 공정거래위원회와 중소기업청의 하도급거래 적정성과 하도급비리에 대한 상시적 감시기능을 강화하도록 함.
  - 위탁기업이 수탁기업에 납품대금의 일정비율을 현금으로 지불하도록 하는 방안을 마련하도록 함.
  - 위탁기업이 「하도급거래 공정화에 관한 법률」에서 규정하고 있는 하도급대금 법정기일(60일)을 준수하도록 할 수 있는 방안을 마련하도록 함.

### 2) 조세·금융지원의 확대

- 기술 및 인력개발비에 대한 세액공제의 확대
  - 현재 지도요원의 인건비 및 지도관련 경비로 한정되어 있는 세액공제의 대상을 교육·지도요원의 인건비 및 교육·지도관련 경비로 확대
  - 또한 현재 지출액의 10%로 되어있는 대기업이 중소기업 기술 및 인력개발을 위하여 지출하는 비용에 대한 세액공제율을 지출액의 15~20%로 확대

- 대기업의 중소기업에 대한 자금지원시 금융비용(차입금이자)을 손금산입
  - 대기업의 협력 협력기업에 대한 자금지원시 금융비용(이자)의 손금산입을 명문화하고, 법인세법상 당해 법인 해당사업에 포함시켜 차입금 이자의 손금산입 한도에서 제외하며, 중소기업에 대해서는 익금불산입
- 대기업이 수탁기업체협의회의 원활한 운영을 위해 지원하는 협력기금 등 기부금을 지정기부금 범위에 포함.
  - 지정기부금 범위에 위탁 대기업이 수탁기업체협의회에 지원하고 있는 운영자금, 협의회에서 운영하는 기술학교의 인건비 및 설비사용 관련경비, 협의회를 상대로 한 교육경비 등 협의회에 대한 각종 지원자금을 포함.
- 대기업의 중소기업에 대한 설비이양시 손금산입 특례를 확대
  - 대기업 사업의 중소기업 이양을 촉진하고 현재 추진되고 있는 대기업 구조조정의 원활화를 위해 대기업이 중소기업에 기계·장치 및 설비의 저가양도시 처분손실금 전액을 손금으로 산입할 수 있도록 손금산입 특례를 확대
- 대기업의 협력업체 지급보증 대위변제에 대한 대손처리 기준을 완화하고 부채비율 산정시 협력업체에 대한 지급보증을 제외
  - 대기업이 지급보증한 협력업체 부도로 대신 채무를 상환할 시 해당금액을 당해연도의 손금으로 산입할 수 있도록 대손처리 기준을 완화하고, 협력기업에 대한 지급보증을 부채비율 산정에서 제외

# I. 서론

## 1. 문제의 제기

- IMF체제 이후 금융 및 기업을 중심으로 산업 전반에 걸쳐 강도높은 구조조정이 진행되면서 우리 경제에서는 대·중소기업간 협력에 대한 관심이 더욱 높아지고 있음.
  - 특히 지난 12월 7일 정부, 채권금융기관 및 대기업간에 합의된 빅딜안은 납품업체의 축소조정을 불가피하게 하는 것으로서 관련 대기업들은 향후 납품업체망의 재편 등 수탁 중소기업들과의 협력체제를 근본적으로 재설정해야 할 상황에 직면하여 있음.
- 즉, 오늘날의 경제위기는 보다 근원적으로 우리 기업의 경쟁력 약화에서 기인하였다고 할 수 있으므로 이를 극복하기 위해서는 이번 구조조정 과정에서 바람직한 대·중소기업 관계의 정립, 다시 말해 효율적인 산업조직의 구축이 필요하다는 인식이 확산되고 있음.
  - 산업구조가 고도화되어 갈수록 한 경제의 국제경쟁력은 개별기업의 경쟁력뿐 아니라 관련 기업 및 산업과의 협력관계, 이른바 기업 및 산업간의 네트워킹(networking)에 의해 크게 영향을 받음.
  - 특히 오늘날 급속한 기술변혁과 기술분야의 다양성으로 대기업이라 해도 모든 가치창출활동을 독자적으로 수행할 수 없게 되었고 또 그와 같은 활동이 경제적이지도 못하여 산업내 가치창출활동이 보다 전문화되고 분화될 필요성이 높아지고 있음에 따라 대·중소기업간 협력은 더욱 중요한 과제가 되고 있음.
  - 즉, 대기업들의 생산·기술 內製率이 떨어지고 외부전문기업에 대한 의존도가 심화되어가면 각 개별 기업들은 독립된 개체이면서 전체 시스템의 부분으로서의 역할이 요구되고, 경쟁은 개별기업간 경쟁이 아니라 관련된 기업간 집단체제와 또 다른 기업간 집단체제와의 경쟁, 이른바 시스템간 경쟁이 되는데 이때 경쟁력은 같은 집단체제를 구성하는 대·중소기업간 협력의 강도에 의해 결정된다는 것임.

- 특히 향후 우리 산업의 중화학공업화가 더욱 진전되어 생산의 우회도가 높아지게 되면 이 분야의 생산분업조직은 한층 세분화되고 도급조직 또한 확대·심화될 것이기 때문에 대·중소기업간 바람직한 관계의 정립이 더욱 필요
  - 우리 경제규모가 확대되고 산업구조가 고도화면서 조립제조업을 중심으로 나타나고 있는 도급의존도의 증대추세는 기업내부의 자본축적이 더욱 진전될 경우 업종별로 상대적인 감소추세도 나타날 것임.
  - 그러나 다른 한편으로 급속한 기술변화 및 다양한 시장수요에 대응하기 위해 보다 세분화되고 전문화된 기술을 매개로 하는 기업간의 수직적·수평적 분업의 확대·심화가 예상됨.
- 우리나라에서의 대·중소기업 협력관계는 1980년대 이후 조립 대기업을 중심으로 도급거래의 비중이 증대되면서 양적으로 확대되어 왔으나, 아직 대등한 위치에서의 동반자적 협력관계는 정립되지 못하고 있다고 할 수 있음.
  - 우리나라에서의 대·중소기업 협력관계는 자동차, 전자 등과 같은 대규모 조립산업의 발전이 본격화된 1980년대 중반이후 도급조직의 확대와 함께 하도급 관계에 있는 대·중소기업을 중심으로 형성·유지되어 왔음.
    - \* 중소기업 제조업 수급기업 비율: 30.0%(80년) → 70.0%(90년) → 66.9%(96년)
  - 이 과정에서 대기업의 성장은 중소기업의 양적 성장에 기여한바 크다고 할 수 있음.
    - \* 중소기업 제조업 부가가치 비중: 35.2%(80년) → 44.3%(90년) → 47.2%(96년)
  - 그러나 도급조직의 확대과정에서 위탁 대기업은 수탁 중소기업들을 소요 중간재의 저가조달 수단으로만 활용하는데 급급하였던 반면, 수탁 중소기업은 위탁 대기업을 단지 안정적인 거래처의 확보·유지 수단으로만 이용하려는데 그침으로서 대·중소기업간 협력관계는 수직적 생산하청을 통한 도급물량의 확대 수준을 벗어나지 못해 왔음.
  - 즉, 우리나라에서의 대·중소기업간 관계는 경제규모가 확대되고 산업구조가 고도화되면서도 상호이익 창출을 위한 자본참여, 공동기술개발, 공동시장개척 등과 같은 질적 협력관계의 심화로는 발전하지 못하고 있음.
  - 또한 아직도 위탁 대기업은 협력 중소기업의 기술·품질수준에 만족을 하

지 못하고 있으며, 협력 중소기업은 위탁 대기업의 과도한 납품단가 인하 요구, 불규칙한 발주, 과도한 어음결제 및 장기어음결제 등에 불만을 나타내고 있는 등 협력관계에 문제점을 노정하고 있음.

- 따라서 우리 경제주체 모두 단기적으로는 현재 우리 도급구조가 안고 있는 문제를 해결하고 장기적으로는 보다 효율적인 산업구조의 구축을 통해 우리 경제의 국제경쟁력을 제고시킬 수 있는 바람직한 대·중소기업간 협력증진 방안을 모색해 보아야 하는 시점에 있음.

○ 대·중소기업간 질적 협력의 심화는 상호보완과 분업을 통해 우리 기업의 경쟁력을 제고시킴으로써 우선은 현재 우리 경제가 당면하고 있는 위기상황을 극복하는데 기여할 것이며 궁극적으로는 우리 경제의 성장잠재력을 확충시키는데 크게 기여할 수 있을 것으로 기대됨.

## 2. 연구의 내용 및 범위

- 본 보고서에서는 우리나라 대·중소기업간 협력 현황과 문제점을 분석하고 새로운 대내외 경제환경변화에 능동적으로 대응하기 위한 바람직한 대·중소기업 협력증진 방안을 모색해 보고자 함.

○ 본 연구에서는 98년 9월~10월에 걸쳐 본 연구원과 중소기업연구원이 98년 현재 수탁기업체협의회를 구성·운영하고 위탁대기업 및 수탁 중소기업을 대상으로 실시한 대·중소기업 협력증진 방안에 관한 조사결과, 중소기업협동조합중앙회의 「중소기업 실태조사 보고」 및 「수탁기업체협의회 운영 및 위탁대기업의 협력중소기업 지원실태 보고서」, 중소기업 관련기관들의 각종 대·중소기업 협력 실태조사 및 연구를 기초자료로 활용

- 본 연구와 기존 연구의 차이는 대·중소기업간 협력증진을 위한 새로운 도급조직의 운영방식을 제시하였다는 것이며, 각 주체(대기업, 중소기업, 정부)의 역할과 대·중소기업 공동의 과제를 명시적으로 제시하였다는 것임.

- 본 연구에서는 연구 대상을 도급조직을 통해 위탁 및 수탁관계를 맺고 있는 대기업 및 중소기업으로 한정하였으며, 독립형의 중소기업은 다루지 않았음.

○ 업종은 대·중소기업간 협력관계 논의의 주된 대상이라 할 수 있는 전기, 전자, 기계, 자동차, 조선산업으로 한정하였으나 도출된 협력증진 방안은 모든 업종의 대·중소기업간 관계에 적용된다고 할 수 있음.





## II. 대·중소기업 협력관계의 발전과정과 유형<sup>1)</sup>

### 1. 대·중소기업 협력관계의 개념 및 본질

- 경제발전은 한 나라 산업구조의 재편성을 수반하게 되고, 기업간 협력관계는 보편적이고 강력한 산업구조 재편성의 한 수단이라 할 수 있음.
  - 그 외 산업구조 재편성 수단으로는 기업합병 및 분사, 계열화, 전략산업의 육성, 한계·사양산업의 퇴출, 업무제휴 등을 들 수 있음.
- 우리나라는 정부주도 고도성장과정에서 대기업 중심의 산업정책으로 인해 대·중소기업간의 불균형이 심하고 중소기업의 존립기반이 크게 취약한 상태에 있음을 고려할 때 산업구조 재편성 수단으로서 대·중소기업간 협력관계는 매우 중요한 의미를 가짐.
  - 우리나라에서의 대·중소기업 관계는 분업에 의한 공존관계보다는 주로 경합관계에 있어 왔다고 할 수 있기 때문에 우리 산업구조를 효율적으로 재편성하기 위한 대·중소기업 협력 논의는 더욱 중요한 의미를 가짐.
- 역사적으로 보았을 때 대·중소기업 관계는 객주제 → 하청관계 → 계열관계 → 협력관계로 발전되어 왔음.
  - 하청과 계열관계는 이론적으로는 하청의 고도화된 발전형태를 계열관계라 하고 있으나 외형상 하청과 계열관계를 엄격히 구분하기 어렵고 구분의 필요성이 크지 않기 때문에 하청관계와 계열관계는 거의 같은 의미로 혼용되고 있기도 함.
  - 다만, 계열관계 또는 계열화는 대·중소기업간 협력관계를 논의함에 있어 상호 보완관계를 강조하는 개념으로 널리 쓰이고 있음.
- 대·중소기업 협력은 양자간에 분업을 증대시킴으로써 산업의 효율화와 대·중소기업의 발전을 동시에 달성할 수 있는 방안이 된다고 할 수 있음.
  - 즉, 대·중소기업간 협력은 대기업은 협력 중소기업에 지속적으로 부품 등 소요중간재 생산을 요청하고 중소기업은 위탁 대기업과 자본, 기술 및 경영면에서 합리적이고도 긴밀한 협력생산체제를 유지하여 모기업의 생산

1) 본장은 김주훈외(1991), 백낙기외(1995), 김기찬(1995), 신철우(1997) 등을 주로 참조하였음.

활동이 원활히 이루어지도록 함으로써 성공의 과실을 같이 향유하고 동반 성장을 도모하는 기업관계를 의미함.

- 최근 대·중소기업간 관계의 본질에 대한 논의는 자본의 지배종속관계라는 측면보다 합리적 분업내지 협력관계라는 점이 강조되고 있음.
  - 즉, 오늘날과 같이 기술의 변화와 시장의 세분화가 급속히 진행되는 상황 하에서 대기업은 대규모 생산의 기술적 이익을 실현하기 위해서 뿐만 아니라 자본의 합리적 이용을 위해서도 외부 전문기업과의 합리적 분업 내지 협력관계의 유지가 불가피하다는 것임.
- 이는 산업구조의 고도화는 분업을 촉발하며, 분업은 도급조직의 확대·심화를 수반하므로 대기업이 협력기업과 자본, 기술, 경영면에서 긴밀한 협력관계를 유지·발전시켜야 당해 도급조직의 경쟁력이 제고되어 대·중소기업 공히 수익의 극대화과 지속적 성장이라는 기업목적을 달성할 수 있다고 보기 때문임.

## 2. 대·중소기업 협력관계의 발전과정<sup>2)</sup>

- 대기업과 중소기업간의 상호분업적 협력관계는 매우 다양한 형태로 이루어질 수 있으나 가장 대표적인 형태는 조립 대기업과 부품을 생산하는 수탁 중소기업간의 도급거래를 통한 협력관계라 할 수 있음.
  - 중소기업은 대기업이 생산한 원재료를 사용하여 중간재를 만들어 다시 대기업에 판매하기도 하고 최종제품을 생산하기도 함.
  - 또한 중소기업은 대기업이 생산한 자본재의 실수요자가 되며, 그 逆의 관계에 있기도 함.
- 대기업과 중소기업간 협력은 중소기업의 존립형태, 산업의 특성 및 발전정도, 도급조직의 형태 등에 영향을 받으며, 대기업의 외주동기와 자본참여 정도 등에 따라서도 달라질 수 있음.
  - 중소기업의 존립형태, 산업의 특성 및 발전정도에 따라 대기업과의 협력 형태가 달라지게 되는 것은 중소기업은 기본적으로 대기업의 존재를 전제로 한 상대적 개념이며, 중소기업의 역할과 기능은 산업발전의 정도와 시장 구조, 그리고 산업의 특성에 따라 달라지게 되기 때문임.

---

2) 백낙기외(1995), pp. 15~19 참조.

- 따라서 축적된 전문기술을 가지고 있는 중소기업은 대기업과 협력관계를 심화·발전시켜 나가게 되는 반면, 낙후된 시설과 기술을 가지고 있는 중소기업은 대기업과의 도급거래가 위축되는 관계에 놓이게 되거나 대기업에게 영역을 잠식당하게 될 수도 있음.
- 일본의 「中村 精」은 대기업과 중소기업간 관계유형을 크게 ① 차별적 공존형태, ② 경쟁형태, ③ 보완형태, ④ 독자형태 등으로 분류하고, 일본의 경우는 차별적 공존형태와 보완형태가 높은 비중을 차지하고 있다고 하며, 도급을 통한 대·중소기업간 보완관계의 정도가 높은 산업일수록 중소기업의 비중이 높게 나타나고 있는 것으로 분석하고 있음<sup>3)</sup>.
- 기업간 분업은 시장규모와 생산기술의 발전 정도에 의해서도 영향을 받게 됨.
  - 시장규모가 커질수록 교환범위가 확대됨으로써 분업관계가 보다 세분화될 수 있으며, 생산기술이 세분화·복합화 될수록 분업의 세분화·전문화도 심화하게 됨.
- 이 같은 분업의 세분화 현상은 수요 측면에서 개성화·전문화된 제품에 대한 수요가 증대되게 되면 더욱 가속화 될 수 있음.
- 그러나 생산기술의 발달이 기업간 분업을 촉진시키는 것만은 아니며, 컴퓨터 등을 이용한 유연생산방식(FMS)의 발달로 대기업이 종래 중소기업에게 유리했던 다품종 소량생산 분야까지 생산을 내제화할 가능성도 큼.
  - 이와 같은 가능성은 특히 수탁기업이 신기술의 발달에 적절히 부응하지 못할 때 더욱 높아질 수 있음.
- 기업간 분업은 불확실성의 정도 등에 의해서도 영향을 받을 수 있음.
  - 기업은 기술혁신의 급속한 진행과 제품주기의 단축 등으로 기업활동에 불확실성이 높아지게 되면 위험분산의 한 방법으로 기업간 분업을 추진하는 행동양식을 확산시켜 나가게 될 것임.
- 한편 기업간 분업에 영향을 미치는 요인들은 산업별로 차이가 있기 때문에 분업의 정도도 산업별 특성에 따라 크게 다를 수 있음.
  - 산업이 성숙단계에 있고 기술변화가 완만한 업종에서는 대기업에 의한 생산의 내제화가 증대되고 기업간 분업은 위축될 수 있음.

3) 中村 精(1983), pp. 105~106. 참조.

- 반면 산업의 성장성이 높고 기술진보 및 신제품의 등장이 빈번한 산업에서는 기업간 분업이 확산되고, 그 과정에서 대기업과 중소기업간의 도급 거래는 보다 확대·심화되는 경향을 가질 수 있음.
- 우리나라는 자동차, 전자 등과 같은 대규모 조립산업의 발전이 본격화된 1980년대, 특히 1980년대 중반 이후 도급조직이 급속히 확대되었음.
  - 중소기업중 수급기업이 차지하는 비율은 80년 30.0%에서 90년 70.0%, 92년에는 73.4%까지 증대되었다가 그 이후 다시 감소하여 96년에는 66.9% 수준으로 낮아졌으나 비교적 높은 수준을 유지하고 있음.
  - 이와 같은 도급조직의 확충은 주로 조립 대기업과 부품생산 중소기업간의 수직적 계열구조의 형성을 통한 생산하청의 증대 형태로 이루어져 왔는데 이에선 정부의 계열화 촉진정책이 기여한 바 매우 컸다고 하겠음.
- 도급조직의 확충과 관련된 정부의 주요 시책은 도급거래의 증진을 주요 목적으로 한 「중소기업 계열화 촉진법」(1975년 제정, 동법은 1995년 「중소기업의 사업영역 보호 및 기업간 협력증진에 관한 법률」에 통합·흡수되었음)과 공정한 하도급 거래질서의 확립 및 유지를 위해 제정된 「하도급거래 공정화에 관한 법률」(1984 제정)등을 토대로 이루어져 왔음.
  - 이 같은 관련 법률들이 도급조직의 양적 확대와 도급거래 과정에서 수탁 중소기업들이 직면할 수 있는 문제점, 예를 들면 모기업측의 무리한 납품 가격 인하요구, 대금결제의 지연, 불규칙적인 주문 등으로 인한 수탁 중소기업의 경영 불안정을 완화하는데는 어느 정도 기여했다고 할 수 있음.
  - 그러나 다른 한편으로는 정부개입을 통해 계획적, 강제적으로 도급조직의 확대 및 계열화의 촉진을 추진해 왔다는 점에서 대기업과 중소기업간에 자율적인 협력관계를 조성하고 심화시키는 기능은 미약했다고 할 수 있음.
  - 또한 수탁기업을 보호하기 위해 마련된 모기업의 준수사항 및 행정규제 등은 현실적으로 이행되고 있지 않는 경우가 많으며, 이를 감독하기 위한 규제비용이 과다하게 소요되는 부작용을 초래하고 있기도 함.
- 향후 우리나라 대기업과 중소기업간 협력관계는 수직적 계열구조의 형성을 통한 도급거래의 양적 확대가 중심이 된 협력관계에서 자율적인 협력기반의 구축을 통한 질적 협력관계를 확대·심화시키는 방향으로 발전되어 나가야 할 것임.

- 이는 곧 우리나라에서 대·중소기업간 협력관계가 단순하청에서 계열관계로 발전한 데 이어 자본·금융협력, 공동기술개발 등과 같은 개발협력을 강화하는 방향으로 확충·발전되어 나가야 한다는 것을 의미
  - 이 같은 발전과정을 통해 중소기업은 전문기술을 축적하고 품질개선에 힘쓰으로써 구조고도화를 달성할 수 있게 되고, 궁극적으로는 도급형태의 변화를 가져오게 할 것임.
  - 모기업은 다양화·전문화된 부품의 원활한 조달을 위해 단일부품의 발주보다 단위부품(unit) 또는 복합·융합부품 발주를 증대시키게 되고, 외주선의 복수화와 도급조직의 네트워크화를 확대시켜 나갈 것으로 보여 도급조직의 구조변화를 가져오게 할 것으로 예상됨.
  - 한편, 모기업은 발주동기면에서 단순히 수탁기업의 저렴한 생산비를 활용하고자 하는 도급거래보다는 원가절감, 품질관리, 적기조달, 개발협력 등 전략적 협력의 성격을 갖는 도급거래를 늘리게 될 것으로 보여 협력개념에서의 변화도 예상됨.

### 3. 협력관계의 유형 및 형태

- 우리나라에서의 대·중소기업 협력관계는 아직 위탁 대기업은 소요중간재의 저가조달을, 수탁 중소기업은 안정적인 판매처의 확보를 주요 목적으로 하는 이른바 생산하청 관계가 협력의 기본 틀이 되고 있다고 할 수 있음.
- 생산하청은 유통하청에 비해 조직적 요소가 강한 거래형태이기는 하지만 본질적으로 상업적 거래관계이므로 거래관계의 확대가 곧 협력관계의 심화를 의미한다고 볼 수 없음.
  - 설문조사에 의하면 모기업의 지원에 만족하다고 응답한 수탁 중소기업의 비율은 9.7%에 불과하였으며, 오히려 납품단가 인하요구, 불규칙한 발주, 과도한 어음결제 및 결제기간의 장기화 등으로 모기업과 심한 갈등관계에 있는 중소기업들이 많은 것으로 나타났음.
- 위탁 대기업과 수탁 중소기업간 협력이 주로 계열관계 속에서 이루어지는 도급거래를 중심으로 발생하고 있는 것이 일반적이긴 하지만, 그 협력 정도는 수탁기업의 기술수준, 모기업의 통제방식 등에 따라 상이한 협력관계를 형성하고 있는 것으로 나타나고 있음.

- 산업연구원(1994)<sup>4)</sup>이 3대 완성차 대기업과 39개 부품기업을 대상으로 조사·분석한 결과에 따르면, 협력관계는 ① 통합형 ② 독립형 ③ 협동형 ④ 통제형 등으로 분류할 수 있는데 동반자 의식, 상호방문 빈도, 자산의 특정성 등이 협력관계를 차별화시키는 주요 변수들이었으므로 나타났다.
- 동 연구결과에 따르면 통합형이 가장 많은 유형인 것으로 나타났는데, 이 유형에서는 모기업과 협력기업 모두 설비투자나 기술개발 투자의 실패 등 위험부담에 대한 태도가 상당히 적극적이어서 상대방 기업에 대한 강한 동반자 의식을 갖고 있으며, 상호방문 특히 모기업 직원에 의한 협력기업 방문의 빈도가 다른 3개 유형에 비해 현저히 높은 것으로 나타났다.
- 다음으로 많은 유형은 독립형으로 나타났는데, 이 유형은 협력기업이 모기업으로부터 독립적 거리를 유지하고 있는 형태로 해당 부품생산을 위한 자산 특정성이 모기업과 부품기업 모두 낮아 상호방문 빈도나 기술개선 및 기술지도 등에서의 상호협력 정도도 낮은 것으로 나타났다.
- 협동형은 통합형과 독립형의 중간에 위치한 형태로서 상호방문의 빈도나 동반자 의식의 정도에서 통합형에 뒤지지만 조정이나 협동의 정도에서는 독립형을 앞서는 형태인 것으로 분류되었음.
- 끝으로 통제형은 4개 유형 중 가장 약한 동반자 의식과 강한 통제를 특징으로 하는 유형인데, 이 유형에서는 부품이 단일 모기업에만 공급되고 있다는 특징과 함께 기업간 거래연수도 4개 유형중 가장 짧은 것으로 나타났다.
- 한편 이와 같은 협력유형에 대한 만족도를 측정해 본 결과 순위는 공통적으로 ① 통합형, ② 협동형, ③ 통제형, ④ 독립형인 것으로 나타났다.
- 협력유형과 성과간의 관계에 대한 분석결과는 통합형 및 협동형을 高成果 협력유형으로 통제형 및 독립형을 低成果 협력유형으로 분류할 수 있으며, 이 같은 차별화를 가능하게 하는 주요 요인은 상호방문의 빈도, 방문 목적, 동반자 의식의 강약, 협동정도에 있어서의 차이인 것으로 나타났다.
- 도급거래가 본질적으로는 상업적 이익에 기반을 둔 거래관계이기는 하지만 장기 거래관계 속에서 형성되는 협력관계의 유형에 따라 그 성과가 다를 수 있다는 점은 우리 산업의 경쟁력 강화차원에서 앞으로 위탁 대기업과 수탁

3) 산업연구원(1994), pp. 192~202와 백낙기외(1995), pp. 19~25 참조.

중소기업간의 협력관계가 어떻게 발전되어 나가야 하는 것과 관련하여 시사하는 바가 매우 크다 하겠음.

- 이는 긴밀한 협력관계 구축에 따른 성과는 대기업에게는 품질 향상과 불량률을 저하, 납품단가의 절감효과로 나타나고, 중소기업에게는 안정성장과 기술축적의 진전으로 나타날 것이기 때문임.
- 그러나 이와 같은 양자간 협력의 성과를 높이기 위해서는 협력형태의 다양화와 더불어 협력의 질을 향상시켜 나가는 노력이 병행되어야 할 것임.
- 대기업과 중소기업간 협력형태는 크게 금융·자본협력(자본참여), 기술협력, 사업이양, 판매협력, 경영지도 등으로 구분해 볼 수 있겠으나 대부분의 협력형태는 도급거래를 중심으로 상호 연계성을 가지고 이루어진다고 보아야 할 것임.
- 우리나라에서 대기업의 중소기업에 대한 지원은 아직 미미한 수준에 머물러 있지만 수탁기업체협의회를 운영하고 있는 대기업과 협력기업간에는 다른 대·중소기업들간에 비해 상대적으로 좋은 협력관계를 형성하고 있는 것으로 조사되고 있음.
- 중소기업협동조합중앙회가 수탁기업체협의회가 구성되어 있는 대기업을 대상으로 실시하고 있는 위탁대기업의 협력중소기업에 대한 지원실태 조사결과를 보면, 협력기업에 지원규모가 아직 미미한 수준이고 그 내용면에서 개선의 여지가 많으며 특히 97년의 경우는 IMF 경제위기 상황을 반영하여 지원규모가 크게 축소되기도 하였지만, 대기업들이 수탁기업체협의회에 속해 있는 협력기업에 대해서는 자금지원, 기술지도 및 이전, 부품공동개발, 신용보증지원, 경영지도, 해외동반진출, 수출대행 및 알선, 사업이양 등 각종 지원을 꾸준히 늘려오고 있는 것으로 나타나고 있음<sup>5)</sup>.

---

5) 이에 관한 자세한 설명은 다음 장에서 이루어질 것임.

### III. 대·중소기업 협력실태

#### 1. 대·중소기업 관계의 일반 현황<sup>6)</sup>

##### 1) 대·중소기업간 도급거래의 확대

- 우리나라의 대·중소기업간 도급거래는 60년대 경제개발 시작 후 꾸준히 증가해 오다 자동차, 전자, 기계 등과 같은 대규모 조립산업의 발전이 본격화된 80년대 이후 급속히 확대·팽창되었음<sup>7)</sup>.
  - 중소기업제조업의 수급기업 비율은 80년도 30%에서 96년도에는 67%로 급증
- 특히 80년대에는 19인 이하 중소기업체 등 소규모 기업의 도급조직에의 참여정도가 매우 낮았으나 90년대 들어 이들 중소기업체의 도급거래 참여 확대가 특히 두드러지고 있어, 제조업의 경우 도급조직의 重層化가 상당히 진전되고 있음을 반영
  - 5~9인 소기업체의 수급기업 비율은 80년 17.8%에서 96년 66.9%로 급증하여 가장 두드러진 도급조직에의 참여를 시현하였으며, 10~19인 중소기업의 수급기업 비율도 80년 27.4%에서 96년에는 66.1%로 크게 증가

---

6) 본절에서는 중소기업청과 중소기업협동조합중앙회에서 매년 조사·발표하는 「중소기업실태조사보고」를 중심으로 대·중소기업 협력실태의 일반현황을 분석함. 「중소기업실태조사보고」는 「중소기업기본법」에 의거해 종업원 5인 이상 299인 이하의 중소기업체를 대상으로 1967년 이후 매년 실시하는 조사로서 1997년의 경우에는 조사대상 중소기업체 총 96,241사에서 층화·단순임의추출법에 의해 표본업체로 선정된 4,400개 업체를 대상으로 실시한 조사결과임.

7) 이하 도급거래에 관한 통계는 대기업과 중소기업간 도급거래만 조사되어진 것이 아니라 중소기업과 중소기업간 거래도 포함되어 있는 것으로 해석상 유의를 필요로 함. 97년의 경우 수탁중소기업중 대기업에만 납품하고 있는 업체의 비율은 26.4%, 대기업 및 중소기업 양자에 납품하고 있는 업체의 비율은 25.1%, 중소기업에만 납품하는 업체의 비율은 48.5%로 조사되어 전체 수탁 중소기업중 51.5%가 대기업과 도급거래를 하고 있는 것으로 나타났음. 한편 수탁 중소기업의 규모가 작을수록 중소기업에만 납품하는 업체의 비율의 상대적으로 높게 나타났고(200인 이상 수탁 중소기업이 중소기업에만 납품하는 업체 비율은 15.5%인 반면, 5~9인 수탁 중소기업이 중소기업에만 납품하는 비율은 56.5%임), 규모가 클수록 대기업에만 납품하는 업체의 비율이 높게 나타나(5~9인 수탁 중소기업이 대기업에만 납품하는 업체 비율은 21.4%인 반면, 200인 이상 수탁 중소기업이 대기업에만 납품하는 비율은 60.2%임) 규모가 클수록 대기업과 1차 도급관계를 갖게 되는 비율이 높고 규모가 작을수록 2, 3차 도급관계를 갖게 되는 비율이 높음을 간접적으로 보여주고 있음. 동 조사보고서에 의하면 97년의 경우 실제로 5~9인 수탁 중소기업중 1차 도급기업의 비율은 73.5%인 반면, 200인 이상 수탁 중소기업중 1차 도급기업의 비율은 88.1%인 것으로 나타났음. 그러나 소규모 기업의 도급조직에의 참여비율, 대기업과의 거래비율 및 1차 도급기업 비율이 점차 증가하고 있는 것으로 조사되고 있어 도급거래조직의 重層化 현상은 상당히 진전되고 있음을 보여주고 있음.



<표 III-1> 중소기업체의 규모별 수급기업 비율

(단위: %)

구분	80년	84년	88년	90년	92년	94년	95년	96년
전체	30.0	41.7	55.8	70.0	73.4	48.9	57.4	66.9
5~9인	17.8	31.7	48.5	60.9	73.4	45.1	56.5	66.9
10~19인	27.4	42.1	56.1	74.3	74.1	52.4	61.9	66.1
20~49인	38.6	50.0	63.3	74.5	72.3	51.4	55.4	68.6
50~99인	51.2	52.9	57.7	72.3	74.9	50.6	51.8	67.8
100~199인	49.8	50.9	54.2	75.0	71.1	42.8	56.3	61.2
200~299인	50.2	44.4	40.9	66.0	70.8	47.5	49.0	62.5

주: 1992년이전에는 설문조사시 모기업으로부터 물품, 부품, 반제품 등의 제조 가공을 위탁받아 생산납품한 것을 모두 포함시키는 광의의 계열화 개념을 바탕으로 조사하였으나 1993년부터는 단순한 독립적인 주문생산거래는 제외하는 협의의 계열화 개념을 바탕으로 조사하였으므로 시계열이 일치하지 않음.

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업실태조사보고」, 각년도

## 2) 기업간 분업화와 연결거래의 심화

- 중소기업체중 하청을 받기만 하는 업체, 하청거래가 없는 업체 등의 비율은 줄어드는 추세에 있고, 하청을 주고받는 업체의 비중은 늘어나는 추세여서, 대·중소기업간 혹은 중소기업간 분업 내지 연결거래가 심화되고 있음을 보여주고 있음.
- 이는 우리의 산업구조가 전문화·연결화되고 있다는 긍정적 측면으로 볼 수 있을 것이며, 따라서 위·수탁업체간 거래가 보다 체계화·효율화되어야 할 필요성이 증대하고 있다고 보아야 할 것임.

<표 III-2> 수·위탁거래의 유형

(단위: %)

구분	하청을 주지만 한다	하청을 받기만 한다	하청을 주기도 하고 받기도 한다	하청거래가 없다
93년	7.6	35.5	22.3	34.6
94년	8.7	23.4	25.5	42.4
95년	14.7	26.4	31.0	27.9
96년	6.7	24.0	42.9	26.4
97년	14.1	19.7	37.9	28.3

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업실태조사보고」, 각년도

- 한편 수탁기업의 제품형태는 단일부품 납품보다 단위부품(unit) 내지 완제품 납품 비중이 증가하는 추세에 있어 수탁 중소기업의 대형화·전문화가 어느 정도 진전되고 있는 것으로 보여짐.

<표 III-3> 수탁기업의 제품형태

(단위: %)

구분	단일부품	단위부품 (중간제품 포함)	완제품
93년	34.2	27.7	38.1
94년	26.9	33.9	39.2
95년	28.3	35.7	36.0
96년	23.2	29.1	47.7
97년	26.0	33.6	40.4

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업실태조사보고」, 각년도

### 3) 거래선 다변화의 진전

- 수탁 중소기업이 1개의 모기업만을 상대하는 전속적 도급거래는 정체 내지 줄어들고 있고 거래선이 2~5개 모기업으로 다변화되는 추세에 있음.
  - 그러나 일본의 경우 1995년 현재 1개 모기업과 거래하는 수탁 중소기업이 5.2%, 2~5개 모기업과의 거래가 21.2%, 6~10개 모기업과의 거래가 16.3%, 11개 이상 모기업과의 거래가 57.3% 정도인 것으로 나타나고 있어 우리나라에서의 도급구조는 일본에 비해 상대적으로 전속성이 강하고 폐쇄적이라 하겠음.
- 한편 수탁 중소기업이 다수의 모기업을 상대로 단순부품을 납품하는 도급거래는 줄어드는 추세에 있음.
  - 이는 도급거래의 유형이 거래선 다변화 방향으로 진전되면서도 모기업이 단일부품 발주보다 단위부품 및 복합·융합부품 발주를 증대시키면서 도급단계별로 거래모기업 수가 감소하기 때문에 나타나는 현상으로 보여짐.

<표 III-4> 수탁기업의 거래모기업수별 분포

(단위: %)

연도	거래모기업수					평균(개)
	1개	2~5개	6~10개	11~21개	21개 이상	
93	22.0	39.1	18.1	10.6	10.2	9
94	20.3	40.1	17.1	12.0	10.5	9
95	18.3	34.1	20.6	16.1	10.9	9.5
96	21.8	40.2	19.1	12.4	6.5	7.1
97	16.4	50.1	18.4	10.8	4.3	6.2

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업실태조사보고」, 각년도

#### 4) 수탁기업의 모기업에 대한 의존도의 절대성

- 수탁기업의 거래모기업 내지 주거래 모기업 의존도는 점차 줄어들고 있으나 여전히 절대적 수준이어서 수·위탁 관계에 있는 중소기업의 존립은 거래모기업에 철저히 연계되어 있는 상황임.
- 따라서 대·중소기업 거래는 불공정거래의 문제가 일상적으로 잠재되어 있을 수밖에 없다고 볼 수 있을 것임.
- 즉, 대·중소기업간 거래에 있어 중소기업의 최대 애로사항인 납품단가, 발주, 대금결제 등의 문제에 있어 중소기업은 극히 불리한 입장에 서 있고, 특히 거래의 성격이 零합게임(Zero-Sum Game)적 관계에 있는 한, 중소기업이 선택할 수 있는 것은 극히 제한적이라고 밖에 볼 수 없을 것임

<표 III-5> 수탁기업의 평균납품액 및 의존도

(단위: 백만원, %)

연도	업체당 평균납품액		거래모기업 의존도		주거래모기업 납품액/ 거래모기업전체납품액
	거래모기업 전체	주거래 모기업	거래모기업 전체	주거래 모기업	
93	996	570	84.7	48.4	57.2
94	1266	696	84.8	46.6	55.0
95	1309	711	85.8	46.4	54.3
96	1402	777	83.6	46.3	55.4
97	1444	711	82.8	45.4	54.8

주: 거래모기업의존도 = 수탁기업의 총매출액에 대한 거래모기업에의 납품액 비중

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업실태조사보고」, 각년도

## 2. 대·중소기업 협력실태(위탁 대기업 조사결과)<sup>8)</sup>

### 1) 위탁 대기업의 업종, 종업원수, 수탁기업수 현황

- 설문조사에 응답한 위탁 대기업의 업종 분포를 보면 전자업종이 6개 업체로 가장 많았으며, 기계와 자동차가 각각 3개사, 전기 2개사, 조선 1개사, 기타가 2개사였음.

<표 III-6> 위탁 대기업의 업종 분포

업종	응답업체수(개사)	비중(%)
전기	2	11.8
전자	6	35.3
기계	3	17.6
자동차	3	17.6
조선	1	5.9
기타	2	11.8
합계	17	100.0

- 위탁 대기업의 종업원수 현황을 보면 300~1,000인 업체가 5개사로 가장 많았으며, 3,001~5,000인 업체가 4개사였으며, 10,001인 이상 업체가 3개사였음.

<표 III-7> 위탁 대기업의 종업원수 현황

종업원수	응답업체수(개사)	비중(%)
300 ~ 1,000인	5	29.4
1,001 ~ 3,000인	2	11.8
3,001 ~ 5,000인	4	23.5
5,001 ~ 10,000인	3	17.6
10,001인 이상	3	17.6
합계	17	100.0

- 위탁 대기업의 거래 수탁기업체수는 최근 경제위기로 인한 중소기업의 부도 사태의 영향으로 IMF 이후 줄어든 것으로 나타났음.

8) 본절의 내용은 본원과 중소기업연구원이 98년 9월~10월에 걸쳐 수탁기업체협의회를 구성·운영하고 있는 위탁 대기업으로 대상으로 하여 실시한 「대·중소기업 협력증진 방안」 설문조사 결과임. 본 조사는 전기, 전자, 기계, 자동차, 조선업을 영위하는 약 50여개 위탁 대기업을 대상으로 실시되었으며, 우편 및 방문조사에 응답한 위탁 대기업은 17개사이었음.

<표 III-8> 위탁 대기업의 거래 수탁기업수 현황

(단위: 개사)

	IMF 이전	IMF 이후
최소 수탁기업수	28	26
최대 수탁기업수	2,000	2,000
평균 수탁기업수	602.8	546.2

## 2) 수탁기업과의 거래방식

- 조사대상 위탁 대기업 전부가 현재 수탁기업체에 대해 거래처 복선화를 허용하고 있다고 응답하였으나 이는 위탁 대기업들이 향후 경제환경의 변화를 반영하여 수탁 대기업에 대해 거래처 복선화를 허용하겠다는 의지의 표현으로 보여짐.
  - 이는 다음 절의 수탁 중소기업을 대상으로 조사한 거래모기업 수를 묻는 설문에서 거래모기업이 1개라고 응답한 업체의 비율이 30%에 이르고 있음과 여타 보고서들이 아직 우리나라의 도급구조가 폐쇄적임을 보고하고 있는데서 알 수 있음.
- 한편 조사대상 위탁 대기업 전부는 향후 전속적 거래보다는 거래처 복선화를 원하고 있는 것으로 나타났음.
  - 이는 63.4%만이 거래처 복선화를 원하는 수탁 중소기업의 의견과는 크게 대조를 이루는 것으로서 향후 대·중소기업간 관계에 중대한 시사점을 제공해 주는 결과라 하겠음.
- 위 조사 결과는 위탁 대기업들이 아웃소싱(outsourcing)을 확대하고 거래처간 경쟁을 유발하는 정책을 통해 납기안정, 단가협상에 있어서의 우위선점 등을 적극적으로 도모해 나가겠다는 의도의 표현으로 보여짐.
- 실제로 거래처 복선화를 원하는 이유를 묻는 설문에 위탁 대기업들은 주로 수탁기업간 경쟁을 유발하여 구매단가를 내리고 납기의 안정을 위한 것이라 응답하였으며, 수탁기업간 경쟁을 촉진하여 품질향상을 유도하기 위해서라는 응답도 많았음.
  - 그밖에 모기업 매출변화에 민감한 영향을 받을 수밖에 없는 전속관계는 수탁기업의 경쟁력과 자생력의 약화를 초래하므로 중소기업의 성장에 바

람직하지 않아서라는 의견과 전속거래시 수탁기업체의 물량확보 및 수익 개선을 전적으로 보장해 줄 수 없어서라는 의견도 있었음.

<표 III-9> 위탁 대기업의 거래방식

현재 거래방식			향후 원하는 거래방식		
거래방식	응답업체수(개사)	비율(%)	거래방식	응답업체수(개사)	비율(%)
복선화 허용중	17	100.0	복선화 허용	17	100.0
합 계	17	100.0	합 계	17	100.0

### 3) 납품단가 결정방법

- 대부분의 위탁 대기업은 납품단가 결정시 견적을 통해 가격·기술 경쟁력이 있는 업체를 선정하거나 견적에 대해 원가분석과 제조공정 실사후 합의·협상 등의 방법을 통해 결정하고 있다고 응답하였음.
- 이는 수탁 중소기업들을 대상으로 한 조사시 대부분의 수탁 중소기업체들이 위탁 대기업들의 우월적 지위를 이용한 일방적으로 납품단가 결정이나 변경으로 인해서 경영상 애로를 겪고 있다는 응답과는 상반되는 것으로서 동 결과는 위탁 대기업들이 자신에게 불리한 답변을 하기 곤란한 설문문의 한계와 관련이 있는 것으로 사료됨.
  - 그러나 일부 수탁기업체들은 최근 들어 위탁 대기업들이 기술력있는 수탁 기업들에 대해서는 일방적으로 납품단가를 결정하지 못하고 있다고 응답하고 있어 위탁 대기업들 모두가 실제와 전혀 다른 응답을 했다고는 볼 수 없다 하겠음.
- 그리고 향후에는 현행 방식을 유지하거나 공개입찰방식(특히 표준품, 시장성 있는 물품)을 확대하겠다는 의견이 많았음.
- 따라서 향후에도 납품단가 결정에 있어 거래의 공정성 유지 문제는 여전히 해결되어야 할 과제로 남는다 하겠음.

### 4) 납품대금 결제방식

- 납품대금 결제방식 조사결과는 IMF 이후 위탁 대기업들이 수탁 기업체들의 자금난 지원을 위해 오히려 현금결제비율을 증대시킨 것으로 응답하여, 다음

절에서 살펴보게 될 수탁 중소기업체들을 대상으로 한 조사결과(어음결제비율의 증가)와는 완전히 대조를 보이는 것으로 나타났다.

- 즉, 현금결제비율에 조사결과를 보면 위탁 대기업은 IMF 이전 34%, IMF 이후 40% 수준으로 응답한 반면, 수탁 중소기업들은 IMF 이전 25%, IMF 이후 19% 수준으로 응답하여 완전히 상반된 의견을 보이고 있음.

<표 III-10> 위탁 대기업의 납품대금결제 현황

(단위: %)

	IMF 이전	IMF 이후
현금결제	34.1	40.4
어음결제	61.8	57.7
외상결제	4.2	1.9
합 계	100.0	100.0

- 이 같은 조사결과는 지금까지 조사된 위탁 대기업들의 일반적인 행태와 크게 차이를 보이는 것이기는 하지만 설문조사의 한계상 사실 규명은 어려움.
- 한편 위탁 대기업의 평균 어음지급기간도 IMF 이후 6일정도 줄어든 것으로 조사되었으나, 평균 어음결제기간은 6일 늘어나 수탁 중소기업이 물품납품후 물품대금을 회수하는데 총 120일이 소요되는 것으로 나타났으며, 최장 총회수기일은 IMF 이후 20일이 늘어난 250일인 것으로 나타났음.

<표 III-11> 위탁 대기업의 평균 어음지급기간

(단위: 일)

	IMF 이전	IMF 이후
최단 지급기간	15	15
최장 지급기간	110	120
평균 지급기간	55.8	49.5

<표 III-12> 위탁 대기업의 평균 어음결제기간

(단위: 일)

	IMF 이전	IMF 이후
최단 결제기간	20	30
최장 결제기간	120	130
평균 결제기간	62.9	68.9

## 5) 발주 실태

- 대부분의 위탁 대기업들은 불가피하게 발주의 불안정성이 발생할 수 있음을 인정하면서 발주 불안정의 가장 큰 원인으로 현 IMF 경제위기와 같은 경기여건의 악화를 들었음.
- 이점에 있어서는 수탁 중소기업의 조사결과와 상당히 일치하고 있음.

<표 III-13> 위탁 대기업의 불안정한 발주 원인

원 인	응답업체수(개사)	비중(%)
경기여건	14	87.6
품질결함, 납기지연	1	6.2
기 타	1	6.2
합계	16	100

## 6) 수탁기업 지원 현황

- 위탁 대기업은 수탁 중소기업에 대한 지원에 대해 매우 충분하다는 응답이 5.8%, 충분하다는 응답이 41.2%로 나타나, 수탁 중소기업이 모기업의 지원에 대해 매우 만족 0%, 만족 9.7%라는 응답과는 전혀 상반된 의견을 갖고 있는 것으로 나타났음.
- 그러나 부족하거나 보통이라고 응답한 위탁 대기업도 53%나 되어 수탁 중소기업에 지원을 확대해야 할 필요성을 느끼고 있는 위탁 대기업도 상당수에 달하며, 이는 곧 협력증진의 여지가 많이 남겨져 있다는 것이라 하겠음.

<표 III-14> 위탁 대기업의 수탁기업지원 만족도

만족도	응답업체수(개사)	비중(%)
매우 부족	0	0.0
부 족	0	11.8
보 통	7	41.2
충 분	7	41.2
매우 충분	1	5.8
합 계	17	100.0



- 위탁 대기업의 수탁 중소기업에 지원사례를 보면 원자재 지원을 가장 많이 하고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음 기술지도, 자금지원, 제품설계제공, 설비대여 등의 순인 것으로 나타났음.
- 반면 사업이양, 기술개발지원, 판매(수출)·마케팅지원 등은 미흡한 것으로 나타났고, 자본참여 사례는 전무한 것으로 나타났음.
  - 이런 분야는 대외경쟁자와는 零和游戏(Zero Sum Game)적 관계이면서, 도급조직내 대·중소기업간에는 완전한 협조게임(Cooperative Game) 관계일 수 있는데다, 우리 경제의 발전단계를 고려할 때 협력의 시너지 효과마저 더 클 수 있음에도 불구하고 지원이 미흡한 것은 우리의 대·중소간 협력관계가 아직 미약한 수준에 머물고 있음을 보여주는 것으로 하겠음.
- 특히, 자본참여의 경우 전형적인 대·중소기업 협력방안의 하나임과 아울러, 영합게임적 관계로 인해 위탁 대기업에게는 스스로 우월적 지위 남용을 자제토록 하게 하고 수탁 중소기업은 위탁 대기업의 우월적 지위 남용행위를 효과적으로 견제할 수 있는 장치임에도 불구하고 아직 활성화되지 않고 있는 것은 대·중소기업간 협력여건의 미성숙과 중소기업의 대기업의 경영간섭에 대한 두려움 등에 기인하는 것이라 할 수 있음.
- 한편 대부분의 위탁 대기업은 수탁기업이 기술혁신을 이루었을 때 우선구매 및 발주량 증대의 방식으로 수탁기업을 지원하고 있다고 응답하였으며, 일부 대기업만 원가절감 효과의 공유 차원에서 납품단가 인하를 요구한다고 응답
  - 그러나 이는 대부분의 수탁 중소기업들이 기술혁신을 이루었을 때 위탁 대기업의 일방적인 단가인하 요구로 기술혁신에 대한 의욕을 상실하고 있다는 응답과는 상당한 괴리를 보여주고 있는 결과임.

<표 III-15> 위탁 대기업의 지원사례 및 내용(복수응답)

사 례	빈도	비중(%)	내용
원자재 지원	16	16.5	특수소재 지원, 원자재 사급, 수탁업체 자금악화로 대신 구매·공급, 수입대행
기술지도	14	14.4	품질유지·향상관련 검사 및 공정·공법지도 등
자금지원	12	12.4	설비, 운영자금 지원, 선지급금 지원
제품설계 제공 (공동개발)	11	11.3	부품국산화 공동추진, 수탁업체 기술력 필요시 공동개발, 사양결정 협의 등
설비대여	11	11.3	치공구, 금형 등 대여, 생산라인 외주이관시, 검사설비 단기대여 등
사업이양	9	9.3	Line 외주이관, 특정부품사업 이양
경영지도	7	7.2	경영진단 및 정보제공 등
인력파견	6	6.2	검사·기술인력파견, 필요사유 발생시, 생산 및 관리부문 인원 지원
기술개발 (협력)지원	6	6.2	기술연구소, 업체기술지도과 등 설치하여 연계 지원
판매(수출)· 마케팅지원	5	5.2	수출대행, 해외바이어에게 추천, 거래선 공동방문 등
자본참여	0	0.0	-
합 계	97	100.0	

### 7) 위탁 대기업이 공감하는 수탁기업의 애로사항

- 대부분의 위탁 대기업은 수탁 중소기업의 애로에 대해 공감하고 있었으며, 또 공감의 순위와 정도도 수탁 중소기업이 응답한 애로의 순위 및 정도와 거의 일치하고 있는 것으로 나타났음.
- 공감하는 가장 큰 애로는 납품단가 인하요구이었으며, 다음이 불규칙한 발주, 어음의 장기화, 과도한 어음결제의 순이었음.
- 공감의 가장 주된 이유로 경기상황에 의한 경영애로를 들고 있어 대기업의 경영애로가 납품 중소기업에 그대로 전가되고 있음을 드러내고 있으며, 이는 대·중소기업간 협력의 한계를 말해주는 것이라 하겠음.
- 위탁 대기업들이 공감하는 주요 이유를 정리하면 다음과 같음.
  - 자사의 자금사정이 악화될 경우 부득이하게 어음결제를 늘리고 어음만기 일을 장기화시키고 있음.

- 시장상황이 악화될 시 어쩔 수 없이 발주량 및 납품단가를 변동시킴.
- 판매계획이 갑자기 바뀌는 경우 재고부담을 감당하기 어려워 어떤 방식으로든지 수령을 거부하거나 반품을 시킴.
- L/C한도금액 초과시 초과분에 대한 구매승인서 발부
- 자사 어음발행대신 수취어음을 지급
- 부품시황에 따라 자사의 가격경쟁력 확보를 위해 수시로 납품가격 인하를 요청
- 따라서 수탁 중소기업들이 애로를 겪을 수밖에 없을 것이라는데 공감함.

<표 III-16> 위탁 대기업이 공감하는 수탁기업의 애로사항(복수응답)

공감 애로사항	응답빈도(개)	비중(%)
납품단가 인하요구	12	25.5
불규칙한 발주	10	21.3
어음의 장기화	8	17.0
과다한 어음결제	4	8.5
부당한 수령거부 및 반품	3	6.4
지연이자, 어음할인료 미지급	2	4.3
내국신용장 개설회피 (구매승인서로 대체)	2	4.3
거래 모기업의 확대 어려움	2	4.3
거래단절 압력	1	2.1
계약조건의 변경	1	2.1
일방적 납품물량 축소	1	2.1
공식적인 의사결정경로 부재	1	2.1
합 계	47	100.0

#### 8) 위탁 대기업의 수탁기업과의 거래시 애로사항

- 대부분의 위탁기업은 수탁기업과의 거래시 겪고 있는 애로사항으로 기술·품질미흡, 납기지연 등을 들었으며, 그외 원거리 위치에 의한 과다한 물류비용, 지나친 현금결제요구 등을 들었음.

- 한편 위탁 대기업중 납품단가 문제를 애로사항으로 응답한 업체는 전무하였는데 이는 단가결정문제에 있어서 위탁 대기업이 일방적으로 우월한 지위에 있다는 사실을 간접적으로나마 말해주고 있는 것이라 하겠음.

## 9) 분야별 협력방안 선호도

### i) 기술협력

- 기술지원은 수입부품국산화 공동연구개발, 제조·가공기술 이전, 품질관리·표준화 지도, 생산공정개선 지도 등에 대한 선호도가 높은 것으로 조사됨.
- 반면 신기술 및 신제품 공동연구개발 등에 대한 선호도는 낮은 것으로 조사되어 아직 선진국형 협력에 대해서는 관심이 낮음을 보여주었음.

<표 III-17> 위탁 대기업의 기술협력 선호도(복수응답)

지원분야	응답빈도(개)	비중(%)
수입부품국산화 공동연구개발	12	17.9
제조·가공기술 이전	11	16.4
품질관리·표준화 지도	11	16.4
생산공정개선 지도	10	14.9
설계기술 이전	8	11.9
공동기술개발	7	10.4
신제품 및 신기술 공동연구개발	3	4.5
시험검사기술 이전	3	4.5
생산현장애로 기술지도	2	3.0
합 계	67	100.0

### ii) 자금(금융)협력

- 자금지원은 시설·운영자금 지원보다 기술개발자금 지원을 선호하고 있는 것으로 나타나, 수탁 중소기업이 운영자금지원을 선호하는 것과 대조를 보임.

<표 III-18> 위탁 대기업의 자금협력 선호도(복수응답)

지원분야	응답빈도(개)	비중(%)
기술개발자금지원	10	40.0
운영자금지원	8	32.0
시설자금지원	6	24.0
기 타	1	4.0
합 계	25	100.0

iii) 판매협력

- 판매지원은 해외동반진출, 수출대행 및 알선에 관심이 높은 것으로 나타나, 수탁 중소기업이 수출대행 및 알선, 중소기업제품 구매확대의 순으로 관심을 갖는 것과 차이를 보임.

<표 III-19> 위탁 대기업의 판매협력 선호도(복수응답)

지원분야	응답빈도(개)	비중(%)
해외 동반 진출	7	35.0
수출알선 및 대행	6	30.0
중소기업제품 구매 확대	4	20.0
공동마케팅 및 홍보지원	3	15.0
합 계	20	100.0

### 3. 대·중소기업 협력실태(수탁 중소기업 조사결과)<sup>9)</sup>

#### 1) 수탁 중소기업의 업종 및 규모 현황

- 설문조사에 응답한 수탁 중소기업의 업종은 기계업종이 43개사로 가장 많았으며, 자동차업종이 38개사였고 전자, 조선, 전기업종이 각각 13개사, 10개사, 9개사이었고 기타가 27개사였음.

<표 III-20> 수탁 중소기업의 업종 분포

구분	응답업체수 (개사)	비 중 (%)
전기	9	6.4
전자	13	9.3
기계	43	30.7
자동차	38	27.1
조선	10	7.1
기타	27	19.3
합계	140	100.0

- 수탁 중소기업의 종업원수 현황을 보면 21~50인 업체가 54개사로 가장 많았으며, 300인 이상 업체도 6개사(자동차부품 제조업은 1,000인까지 중소기업에 속함)가 포함되어 있는 것으로 조사되었고 조사대상 수탁 중소기업의 평균 종업원수는 78인으로 나타났음.

<표 III-21> 수탁 중소기업의 종업원수 현황

종업원 수	응답업체수 (개사)	비 중 (%)	비고(인)
20인 이하	34	24.1	평균 : 77.7 최소치 : 3 최대치 : 740
21 - 50인	54	38.3	
51 - 100인	29	20.6	
101 - 200인	10	7.1	
201 - 300인	8	5.7	
301인 이상	6	4.3	
합 계	141	100.0	

9) 본절의 내용은 본원과 중소기업연구원이 98년 9월~10월에 걸쳐 수탁기업체협의회를 구성·운영하고 있는 수탁 중소기업으로 대상으로 하여 실시한 「대·중소기업 협력증진 방안」 설문조사 결과임. 본 조사는 전기, 전자, 기계, 자동차, 조선업을 영위하는 약 3,000개 수탁 중소기업을 대상으로 실시되었으며, 우편 및 방문조사에 응답한 수탁 중소기업은 141개사 이었음.

## 2) 모기업과의 거래기간, 모기업 수 및 납품액 비중 현황

- 수탁 중소기업들의 주거래 모기업과의 거래기간은 평균 12.5년인 것으로 나타났으며, 거래기간이 6~10년인 업체가 가장 많은 것으로 나타났음.

<표 III-22> 수탁 중소기업의 모기업과의 거래기간

거래기간	응답업체수 (개사)	비 중 (%)	비고(년)
1 - 5년	18	12.9	평균 : 12.5 최소치 : 1 최대치 : 49
6 - 10년	58	41.4	
11 - 15년	35	25.0	
16년 이상	29	20.7	
합 계	140	100.0	

- 수탁 중소기업들의 거래 모기업 수는 4개 이상인 경우가 가장 많은 것으로 나타났으나 1개사라는 경우도 30%에 이르고 있어 전속적 거래관계에 있는 수탁 중소기업의 수가 적지 않음을 보여주고 있음.
- 한편 수탁 중소기업들이 거래하는 모기업 수는 IMF 경제위기에 따른 다수 대기업 및 중견기업의 부도를 반영해 IMF 이후 줄어든 것으로 나타났음.

<표 III-23> 수탁 중소기업의 거래 모기업수 현황

모기업 수	IMF 이전			IMF 이후		
	응답업체수	비중(%)	비고(개사)	응답업체수	비중(%)	비고(개사)
1개	38	27.9	평균 : 4.2 최소치 : 1 최대치 : 39	40	29.2	평균 : 3.4 최소치 : 1 최대치 : 23
2개	26	19.1		31	22.6	
3개	28	20.6		25	18.2	
4개 이상	44	32.4		41	29.9	
합 계	136	100.0		137	100.0	

- 수탁 중소기업의 모기업에 대한 납품액 비중도 다수 대기업 및 중견기업의 부도를 반영하여 IMF 이후 평균 6% 포인트 정도 줄어든 것으로 나타났으며, 납품액 비중이 100%인 업체의 비율이 준 반면 납품액 비중이 50% 이하인 업체의 비율이 증가한 것으로 조사되었음.

- 수탁 중소기업의 주거래 모기업에 대한 납품액 비중도 IMF 이후 줄어든 것으로 나타났으며, 모기업 전체에 대한 경우처럼 납품액 비중이 100%인 업체의 비율이 줄어들고 납품액 비중이 50% 이하인 업체의 비율이 증가
- 그러나 IMF 이후에도 모기업에 대한 납품액 비중이 총 판매액의 77% 수준, 주거래모기업에 대한 납품액 비중이 71% 수준인 것으로 나타나고 있어 수탁 중소기업의 도급의존도가 상당히 심화되어 있음을 보여주고 있음.

<표 III-24> 수탁 중소기업의 모기업 납품액 비중

납품액 비중(%)	IMF 이전			IMF 이후		
	응답업체수	비중(%)	비고(%)	응답업체수	비중(%)	비고(%)
50이하	16	11.9	평균 : 82.8 최소치 : 13 최대치 : 100	30	21.9	평균 : 76.8 최소치 : 5 최대치 : 100
51-75	22	16.4		22	16.1	
76-99	40	29.9		35	25.5	
100	56	41.8		50	36.5	
합 계	134	100.0		137	100.0	

<표 III-25> 수탁 중소기업의 주거래 모기업 납품액 비중

납품액 비중(%)	IMF 이전			IMF 이후		
	응답업체수	비중(%)	비고(개사)	응답업체수	비중(%)	비고(개사)
50이하	27	20.0	평균 : 75.5 최소치 : 13 최대치 : 100	40	29.0	평균 : 70.9 최소치 : 13 최대치 : 100
51-75	26	19.3		26	18.8	
76-99	44	32.6		34	24.6	
100	38	28.1		38	27.5	
합계	135	100.0		138	100.0	

### 3) 위탁 대기업과의 거래방식

- 수탁 중소기업은 63.4%만이 거래처 확대를 원하고 있는 것으로 나타나 100% 거래처 확대를 허용하겠다는 위탁 대기업의 의견과 대조를 보이고 있음.
- 수탁 중소기업이 전속적 관계를 원하는 주된 이유로 안정적 물량확보 목적을 들고 있으나 제품 특성상 전량 주문생산이므로 전속적일 수밖에 없다는 의견도 많았으며, 부품조립 시스템상 전속적일 수밖에 없다는 응답도 있었음.



- 이는 특정 수탁 중소기업은 완전히 모기업 의존적일 수밖에 없음을 의미하는 것이라 하겠음.
- 거래처 확대를 원하는 큰 이유로는 시장 다변화를 통해 매출 안정과 확대를 이루고자한다는 것을 들고 있으며, 모기업의 부도 및 경영악화시 발생하게 될 위험부담을 줄이고자 한다는 의견도 많았으나, 모기업의 일방적 단가인하 요구와 이윤추구 행위에 희생당하지 않기 위해서라는 위탁 대기업에 대한 불신에서 기인하는 경우도 적지 않았음.

<표 III-26> 수탁 중소기업이 원하는 거래방식

거래방식	응답업체수 (개사)	비 중 (%)
전속적 관계 유지	49	36.6
거래처 확대	85	63.4
합 계	134	100.0

#### 4) 납품단가 결정방법

- 수탁 중소기업들은 80% 이상이 납품단가에 대해 불만을 갖고 있는 것으로 나타났음.
  - 즉, 납품단가의 만족 정도를 묻는 설문에서 매우 불만과 다소 불만은 각각 15%와 66.4%에 달한 반면, 적정과 다소 만족은 각각 14.3%와 4.3%이었으며, 매우 만족스럽다는 응답은 전무하였음.
  - 특히 위탁 대기업이 적정 이윤을 단가에 반영해 주지 않아 R&D투자가 곤란하여 납품단가에 불만을 갖는 경우가 대부분이었음.
- 납품단가의 문제는 단가결정의 주도권을 누가 갖고 있느냐에 의해 결정될 수밖에 없는데 위의 조사결과는 납품단가 결정과정에서 수탁 중소기업이 주도권을 거의 갖지 못하고 있는 현실을 잘 반영해 주는 결과라 하겠음.
  - 즉, 위탁 대기업이 주도권을 갖고 일방적으로 납품단가를 결정하고 있음을 보여주는 것이라 하겠음.

<표 III-27> 수탁 중소기업의 납품단가 만족도

만족정도	응답업체수 (개사)	비 중 (%)
매우 불만	21	15.0
다소 불만	93	66.4
적 정	20	14.3
다소 만족	6	4.3
매우 만족	0	0.0
합 계	140	100.0

— 수탁 중소기업은 현재의 단가수준이 자신들이 원하는 단가의 약 80% 수준 정도 밖에 되지 않는 것으로 응답하고 있음.

○ 특히 수탁 중소기업들의 15.5%는 자신들이 원하는 단가의 70%도 못받고 있는 것으로 조사되었으며, 심지어는 자신들이 원하는 단가의 30%밖에 받지 못한다는 업체도 있어 납품단가 문제의 잘 심각성을 보여주고 있음.

○ 수탁 중소기업의 대부분은 자신들이 원하는 단가의 71~80%를 받고 있는 것으로 나타났으며, 91% 이상을 받고 있다는 업체는 7.8%에 불과하였음.

<표 III-28> 수탁 중소기업이 평가한 현재의 단가수준(적정수준=100)

현 단가수준 (%)	응답업체수 (개사)	비 중 (%)	비고 (%)
70 이하	18	15.5	평균 : 80.9 최소치 : 30 최대치 : 98
71 - 80	49	42.2	
81 - 90	40	34.5	
91 이상	9	7.8	
합 계	116	100.0	

— 납품단가 문제의 심각성은 아래 표에서 볼 수 있는 것처럼 수탁 중소기업의 60% 이상이 위탁 대기업의 납품단가 결정방식이 불공정하다고 응답한 조사 결과가 잘 말해 주고 있다고 하겠음.

<표 III-29> 납품단가 결정의 공정성

구 분	응답업체수 (개사)	비 중 (%)
공정하다	54	39.7
불공정하다	82	60.3
합 계	136	100.0

- 위와 같이 수탁 중소기업들이 납품단가에 대해 불만을 나타내고 있는 것은 위탁 대기업들이 다음과 같은 방식으로 납품단가를 결정하고 있기 때문임.
  - 납품단가 결정시 위탁 대기업들이 자신들의 기준에 의해 일방적으로 결정하며, 수탁 중소기업들간에 과당경쟁을 유도한 후 최저단가로 입찰
  - 위탁 대기업들이 우선 전체 단가를 정한후 개별품목 단가를 이에 맞추는 방식으로 협상하면서 일방적·지속적으로 단가인하를 요구
- 따라서 수탁 중소기업들은 위탁 대기업들이 향후 다음과 같은 방식으로 납품단가를 결정해 주기를 원하고 있음.
  - 단가결정시 충분한 상호토론 및 협의와 절충과정을 거친후 결정하고 실질적인 원가를 고려하여 합리적으로 결정
  - 수탁 중소기업이 R&D 투자를 통해 품질수준을 제고시킬 수 있도록 적정 이윤을 납품단가에 포함시켜 결정
  - 어음지급시, 특히 장기어음 지급시 납품단가에 수탁 중소기업이 부담해야 할 금리를 포함시켜 결정

### 5) 납품대금 결제방식

- 수탁 중소기업들은 IMF이후 납품대금을 현금으로 결제받는 비율이 25%에서 19%로 줄어든 대신 어음결제의 증가(72%→ 77%)와 어음할인 곤란으로 심한 운전자금난을 겪고 있는 것으로 나타났음.

<표 III-30> 수탁 중소기업의 납품대금결제 현황

(단위: %)

	IMF 이전	IMF 이후
현금결제	24.8	18.7
어음결제	71.9	77.1
외상결제	3.3	4.2
합 계	100.0	100.0

- IMF 이전 수탁 중소기업중 납품대금으로 현금을 전혀 받지 못하는 업체가 53%에 달하고 납품액 전액을 어음만 받는 업체가 48.5%에 이르는 것으로 나타났는데, IMF 이후 현금을 전혀 받지 못하는 업체가 62.6%로 늘어났고 전

액 어음만 받는 업체도 57.3%로 증가하여 IMF 이후 수탁 중소기업들의 납품 대금 결제조건이 더욱 악화되었음을 보여주고 있음.

<표 III-31> IMF 전후 납품대금결제 현황 비교

구분(%)	IMF 이전			IMF 이후		
	현금	어음	외상	현금	어음	외상
0	53.0	13.4	91.0	62.6	11.5	90.1
1~20	14.2	6.0	5.2	13.7	4.6	4.6
21~60	12.7	10.4	1.5	9.2	8.4	3.1
61~99	9.0	21.6	0.0	5.3	18.3	0.0
100	11.2	48.5	2.2	9.2	57.3	2.3
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

— 또 어음수취기간, 어음결제기간, 외상결제기간 등이 늘어나는 등 결제조건의 악화로 자금운용에 더욱 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났음.

○ 즉, 물품납품후 어음수령까지의 기간 즉 어음수취기간이 IMF 이전 평균 42일에서 IMF 이후 평균 46일로 늘어났으며, 어음결제기간은 IMF 이전 평균 58일에서 IMF 이후 평균 67일로 늘어나 수탁 중소기업이 물품납품후 물품대금을 회수하는데 소요되는 기간이 IMF 이전 평균 총 100일에서 IMF 이후 13일이 늘어난 평균 총 113일이 걸리는 것으로 나타났음.

<표 III-32> 수탁 중소기업의 평균 어음수취기간

(단위: 일)

	IMF 이전	IMF 이후
최단 지급기간	7	4
최장 지급기간	130	180
평균 지급기간	41.5	45.5

<표 III-33> 수탁 중소기업의 평균 어음결제기간

(단위: 일)

	IMF 이전	IMF 이후
최단 결제기간	3	5
최장 결제기간	130	160
평균 결제기간	57.7	66.7

## 6) 발주 실태

- 발주의 안정성의 묻는 설문에 대해 71.4%의 수탁 중소기업이 발주량이 불안정적이라고 응답하여 위탁 대기업이 수탁 중소기업에 대해 발주를 매우 불안정적으로 하고 있는 것으로 나타났음.
- 특히 위탁 대기업의 발주행태가 불안정적이라면 그 행태가 어떤 방식인가를 묻는 설문에 대해 48.6%의 수탁 중소기업이 발주량이 들쭉날쭉하고 기복이 심하다고 응답하여 신뢰 및 협력에 문제가 있음을 보여주고 있음.
- 한편 대부분의 수탁 중소기업은 불안정한 발주의 주된 원인을 위탁 대기업과 마찬가지로 경기여건을 들고 있는 것으로 나타났으며, 과거와 같이 보복성의 발주량 감축사례 등은 거의 없는 것으로 나타났음.

<표 III-34> 위탁 대기업 발주의 안정성

구 분	응답업체수(개사)	비중 (%)
안정적이다	40	28.6
불안정적이다	100	71.4
합 계	140	100.0

<표 III-35> 위탁 대기업의 발주행태

발주형태	응답업체수(개사)	비중(%)
발주량이 점점 줄었다	33	30.3
점점 늘었다	1	0.9
발주량이 들쭉날쭉 기복이 심하다	53	48.6
대폭줄고는 늘지 않는다	17	15.6
기 타	5	4.6
합 계	109	100.0

<표 III-36> 수탁 중소기업이 보는 불안정한 발주 원인

원 인	응답업체수 (개사)	비 중 (%)
경기여건	77	72.6
보복성(상납, 향응 등)	1	0.9
모기업의 거래선 복수화	15	14.2
기 타	13	12.3
합 계	106	100.0

## 7) 위탁 대기업의 지원 현황

- 대부분의 수탁 중소기업은 현재 모기업의 지원에 대해 만족하지 못하고 있는 것으로 나타나 협력수준의 미흡함을 보여주고 있음.
- 즉, 수탁 중소기업의 90% 이상이 모기업의 지원에 대해 보통 혹은 불만족하다고 응답한 반면, 만족은 9.7%에 불과하였으며 매우 만족하고 있는 업체는 전무한 것으로 나타났음.

<표 III-37> 수탁 중소기업의 모기업 지원에 대한 만족도

만족 정도	응답업체수(개사)	비중(%)
매우 불만족	7	5.2
불만족	33	24.6
보통	81	60.4
만족	13	9.7
매우 만족	0	0.0
합 계	134	100.0

- 위탁 대기업으로부터 지원받고 있는 사례로는 기술지도(23.4%), 기술개발지원(14.7%), 제품설계제공(14.3%), 원자재지원(29%), 경영지도(10.3%), 자금지원(23%) 등의 순으로 나타나, 위탁 대기업이 응답한 원자재지원, 기술지도, 자금지원, 제품설계제공, 설비대여의 순으로 응답한 것과 다소 차이가 있었음.
- 특히 위탁대기업에 대한 조사에서는 자본참여 사례가 전무한 것으로 나타났으나 수탁 중소기업 조사는 미미하나 자본참여 사례가 있는 것으로 조사되어 신뢰관계가 상당히 구축된 일부 대·중소기업을 중심으로 자본참여 방식의 협력이 진전되고 있는 것으로 보여짐.
- 그러나 위의 수탁 중소기업을 대상으로 한 조사는 원자재 지원부문에서의 순위상 차이를 제외하고는 중소기업협동조합중앙회가 조사한 「97년 중소기업 실태조사보고」와 유사한 결과임.
- 한편 중소기업협동조합중앙회가 조사하는 「중소기업 실태조사보고」도 96년까지는 원자재지원이 1순위 지원사례였으나 97년부터 기술지도가 1순위 지원사례로 나타났음.

<표 III-38> 위탁 대기업의 수탁 중소기업 지원사례(복수응답)

지원사례	응답빈도(개)	비중(%)
기술지도	59	23.4
기술개발(협력)지원	37	14.7
제품설계 제공 (공동개발)	36	14.3
원자재지원	29	11.5
경영지도	26	10.3
자금지원	23	9.1
설비대여	15	6.0
인력파견	10	4.0
판매(수출)·마케팅지원	7	2.8
사업이양	4	1.6
기 타	4	1.6
자본참여	2	0.8
합 계	252	100.0

<표 III-39> 거래모기업의 수급기업 지원내용(복수응답)

(단위: %)

구분	기술 지도	경영 지도	자금 지원	용자 보증	원자재 공급	설비 대여	제품 설계 제공	자본 참여	인력 파견	부품 공동 개발
93년	37.2	11.5	9.2	5.3	56.4	9.4	37.2	2.4	7.6	
94년	47.0	10.9	12.3	5.1	53.4	10.7	37.3	4.5	4.2	-
95년	43.7	15.7	13.4	8.7	53.8	12.8	40.7	1.9	5.0	10.0
96년	44.1	16.9	14.8	7.2	47.9	19.4	33.4	2.1	4.2	11.0
97년	50.4	24.7	12.4	6.8	34.2	9.4	32.6	2.8	5.8	-

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업 실태조사보고」, 각년도

- 수탁 중소기업이 모기업의 지원으로부터 얻어지는 이익은 수주안정을 최우선으로 들고 있어 대부분의 수탁 중소기업이 모기업에 크게 의존하고 있음을 보여주고 있음.
- 다음으로는 기술고도화·전문화를 들고 있는데, 이는 일부 대·중소기업간에 기술협력이 상당히 이루어지고 있음을 시사하는 것으로 바람직한 현상이라 하겠음.

- 그러나 기술정보 획득 및 기술이전 효과 등의 이익은 거의 얻지 못하고 있는 것으로 나타난 것은 아직 질적 협력이 미흡함을 나타내 주는 것이라 하겠음.

<표 III-40> 수탁 중소기업이 모기업 지원으로부터 얻는 이익

사례	1순위(%)	2순위(%)	3순위(%)
기술고도화·전문화	28.7	4.9	-
수주안정	36.5	25.6	10.0
기술정보 및 해외정보 획득 용이	2.6	9.8	3.3
원·부자재 확보의 용이	12.2	13.4	10.0
자금난 완화	5.2	13.4	23.3
인재파견을 통한 기술이전 효과	0.9	6.1	16.7
판로확보 및 개척	6.1	4.9	13.3
경영개선	5.2	22.0	20.0
기타	2.6	0.0	3.3
합계	100.0	100.0	100.0

- 한편 수탁 중소기업들은 자신들이 기술혁신을 이루었을 때 위탁 대기업들이 발주량이 증대시켜 주었다는 긍정적 응답도 있었으나, 오히려 단가인하 압력을 거세게 받았다는 응답이 많았음.
  - 즉, 위탁 대기업은 수탁 중소기업들이 기술혁신을 이루었을 때 단가인하 압력을 통해 이득분을 모두 가져감으로써 수탁 중소기업의 기술혁신 및 기술개발 의욕을 상실케 하는 경우가 많다는 것임.
  - 그러나 수탁 중소기업의 기술성을 인정해 발주량을 증대시켜 주는 위탁 대기업도 상당수 있다는 것임.
  - 한편 수탁 중소기업 스스로는 기술혁신으로 거래처를 확대할 수 있는 이득을 갖게 되기도 하지만 판로를 확보해지 못해 기술개발비용의 부담만을 안고 오히려 심한 경영난을 겪는 경우도 있는 것으로 조사되었음.

#### 8) 수탁 중소기업의 모기업과의 거래시 애로사항

- 수탁 중소기업은 여전히 납품단가 인하요구를 최대의 애로사항으로 지적하고 있으며, 다음으로 불규칙한 발주문제와 어음의 장기화 및 과도한 어음결제 등 대금결제 문제를 들고 있는 것으로 나타났음.



- 이는 전술한 바와 같이 위탁 대기업이 공감하는 수탁 중소기업 애로의 순위 및 정도와 거의 일치하고 있는 것임.
- 또한 위의 조사결과는 중소기업협동조합중앙회가 매년 조사하고 있는 「중소기업 실태조사보고」 와도 거의 일치되는 결과임.

<표 III-41> 수탁 중소기업의 모기업과의 거래시 애로사항(복수응답)

항 목	응답빈도(개)	비중(%)
납품단가 인하요구	103	28.1
불규칙한 발주	56	15.3
어음의 장기화	45	12.3
과도한 어음결제	24	6.5
일방적 납품물량 축소	22	6.0
지연이자·할인료 미지급	20	5.4
납품거래 모기업 확대의 어려움	18	4.9
부당한 수령거부 및 반품	16	4.4
거래단절 압력	13	3.5
공식적인 의사결정 경로 부재	11	3.0
시장판매 확대 곤란	9	2.5
내국신용장 개설회피 (구매승인서로 대체)	9	2.5
계약조건의 변경	8	2.2
계약금액을 무시한 납품액 부당 감액	7	1.9
경영간섭	4	1.1
기 타	2	0.5
합 계	367	100.0

<표 III-42> 수급기업의 도급거래상 애로(복수응답)

(단위: %)

구분	지나친 품질수준 요구	수령증 교부일 장기화	낮은 납품단가	대금결제 기일 장기화	불규칙한 발주	납기단축 촉박	거래선 변경 가능성	기타
93년	25.7	3.6	74.6	41.6	35.1	32.9	20.5	1.7
94년	28.9	3.1	73.1	47.8	40.0	34.4	27.5	0.8
95년	30.8	6.7	75.4	40.7	44.5	35.0	23.1	2.8
96년	32.0	7.0	68.4	44.9	48.3	34.2	26.2	4.2
97년	33.1	6.9	61.3	53.3	41.5	29.6	22.7	5.7

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「중소기업 실태조사보고」, 각년도

- 일본 수급 중소기업의 가장 큰 애로도 모기업의 납품단가 인하요구(84.6%)로 조사되었고 이에 대해 일본 수급 중소기업은 비용절감과 거래처 분산으로 대응하고 있는 것으로 나타났음.
- 한편 우리나라의 수급 중소기업과는 달리 일본의 수급 중소기업의 경우 일본 산업생산의 세계화에 따른 생산거점의 해외이전, 하청거래의 재검토, 해외로부터의 부품조달 등도 큰 애로사항으로 나타났음.
- 동 조사결과는 최근 우리나라 기업의 해외시장 진출이 가속화되고 있으므로 향후 우리나라의 대·중소기업 협력관계의 변화과정에서 크게 참고해야 할 사항인 것으로 사료됨.

<표 III-43> 일본 수급 중소기업의 모기업과 거래시 애로사항(복수응답)

구분	납품 단가 인하 요구	하청 거래 재검 토	부품 공유 화	부품 자체 생산	제품 주기 단기 화	제품 종류 축소	생산 지점 해외 이전	부품 해외 조달	제품 수입 확대	국내 생산 거점 집약	신사 업분 야 진출	기 타
비율(%)	84.6	20.6	7.8	14.8	5.1	11.2	35.0	17.3	7.7	7.9	6.2	5.8

자료: 일본 중소기업금융공고, 「중소기업동향 부대조사」, 1996. 9.

## 9) 분야별 협력방안 선호도

### i) 기술협력

- 수탁 중소기업은 생산공정개선 지도에 최우선 순위를 두고 제조·가공기술 이전, 수입부품국산화 공동연구개발, 신제품 및 신기술 공동연구개발 등을 선호하는 것으로 나타나, 위탁 대기업이 수입부품국산화 공동연구개발, 제조·가공기술 이전, 품질관리·표준화 지도, 생산공정개선 지도 등에 우선순위를 두는 것과 다소 차이를 보임.

### ii) 금융(자금)협력

- 수탁 중소기업은 운영자금 지원을 선호하는 것으로 나타나, 위탁 대기업이 기술개발자금 지원을 선호하는 것과 대조를 보임.

<표 III-44> 수탁 중소기업의 기술협력 선호도(복수응답)

협력분야	응답빈도 (개)	비중 (%)
생산공정개선 지도	58	21.7
품질관리·표준화 지도	28	10.5
생산현장애로 기술지도	12	4.5
설계기술 이전	20	7.5
제조·가공기술 이전	47	17.6
시험검사기술 이전	12	4.5
수입부품국산화 공동연구개발	32	12.0
신제품 및 신기술 공동연구개발	32	12.0
공동기술개발	26	9.7
합 계	267	100.0

<표 III-45> 수탁 중소기업의 자금협력 선호도(복수응답)

협력분야	응답빈도 (개)	비중 (%)
운영자금지원	58	37.2
시설자금지원	23	14.7
기술개발자금지원	52	33.3
수출지원자금	5	3.2
전산화 설치자금지원	8	5.1
기 타	10	6.4
합 계	156	100.0

iii) 판매협력

- 수탁 중소기업은 수출알선 및 대행, 중소기업제품 구매확대의 순으로 위탁 대기업과 협력을 원하고 있는 것으로 나타나 위탁 대기업이 해외동반진출을 선호하고 있는 것과 상당한 차이를 보임.

<표 III-46> 수탁 중소기업의 판매협력 선호도(복수응답)

협력분야	응답빈도(개)	비중 (%)
중소기업제품 구매확대	40	35.4
공동마케팅 및 홍보지원	11	9.7
수출알선 및 대행	44	38.9
해외동반진출	13	11.5
기타	5	4.4
합계	113	100.0

#### 4. 위탁 대기업의 수탁 중소기업 지원실적<sup>10)</sup>

##### 1) 수탁기업체협의회 현황

- 수탁기업체협의회는 특정 모기업과 도급거래 관계에 있는 수탁기업체가 모기업과 대등한 거래관계를 유지하고, 상호기술정보교환 및 공동기술개발 등을 촉진하기 위하여 모기업 단위별로 구성된 수탁기업체들의 자율적인 조직임.
  - 수탁기업체협의회는 「중소기업의 사업영역 보호 및 기업간 협력증진에 관한 법률」(舊 중소기업 계열화 촉진법) 제17조(수탁기업체협의회)에 의거하여 중소기업협동조합중앙회에 설치된 중소기업계열화 촉진협의회(동법 16조)에 구성신고를 함으로써 구성될 수 있음.
- 협의회 구성현황을 보면 1983년 처음 6개의 협의회가 구성된 뒤 1984년 가장 많은 24개 협의회가 구성된 바 있으며 그후 매년 꾸준히 증가하여 1997년 12월말 현재 124개 협의회가 구성·운영되고 있고 협의회 가입 수탁기업체수는 6,765개 업체로서 위탁 모기업과 도급거래를 하고 있는 총 수탁기업 대비 협의회 가입비율은 19%<sup>11)</sup>에 달함.
  - 업종별 구성현황은 전기·전자업종에 가장 많은 31개 협의회가 구성되어 있으며, 정밀기계, 자동차, 자동차부품, 조선업종이 각각 7~8개 협의회를 구성하고 있는 등 이들 업종이 전체 협의회의 70%를 넘고 있고, 협의회 가입업체수에 있어서도 전체의 85%를 넘는 5,757사가 이들 업종에 속함.
- 협의회 운영상황을 보면 대부분의 협의회가 매년 1회씩 총회를 개최하여 사업계획 및 예산심의, 임원업체 신규회원 선정, 대정부 건의사항 의견 수렴 등 필요한 의사결정을 하며, 필요시 임시총회를 개최하고 있음.
  - 또한 모기업 임원과의 간담회를 개최하여 협의회 운영상의 문제점 및 애로사항을 해결하고 업체간 정보교환 및 원가절감과 원·부자재 공동구매 기술혁신·품질향상을 위한 공동기술개발 과제 등을 협의함.

10) 본질에서는 중소기업협동조합중앙회가 매년 조사발표하는 「수탁기업체협의회 운영 및 위탁대기업의 협력중소기업 지원실태 보고서」를 중심으로 분석함. 중소기업협동조합중앙회는 「중소기업의 사업영역보호 및 기업간 협력증진에 관한 법률」 제 16조(중소기업계열화 촉진협의회), 제17조(수탁기업체협의회), 동법 시행령 제18조(계열화촉진협의회 기능)에 의거하여 매년 수탁기업체협의회를 구성·운영하고 있는 위탁대기업을 대상으로 본 조사를 실시하고 있음.

11) 협의회 가입비율은 1998년 6월 중소기업협동조합중앙회가 실시한 「97년 수탁기업체 협의회 운영 및 위탁대기업의 협력중소기업 지원실태 보고서」에 응답한 90개 위탁 대기업과 도급거래를 하고 있는 수탁기업체 총 26,652개 업체중 협의회에 가입한 5,137개사의 비율임.

- 그러나 협의회 운영은 업종 및 각 협의회에 따라 어느 정도 차이는 있으나 전반적으로 당초 기대했던 것만큼 활성화되고 있지 못한 상태에 있는 것으로 조사되고 있음.
  - 우선 협의회 가입비율이 총 수탁기업체의 20%에도 못미치는 수준에 머물고 있고, 동비율이 95년 20.8% → 96년 20.5% → 97년 19%로 매년 감소하는 추세를 보이고 있다는 것임.
  - 또한 총회를 개최하지 않는 협의회도 상당수에 달함. 즉, 97년중 조사에 응답한 90개의 협의회중 30%에 이르는 27개 협의회가 총회를 개최하지 않은 것으로 밝혀짐
  - 한편 협의회 관련 사업추진시 매우 적극적인 참여가 10%, 참여가 34%에 불과하여 50% 이상의 회원사가 협의회 활동에 소극적인 것으로 나타남.
  - 이에 따라 협의회 운영이 잘되고 있다고 응답한 수탁기업이 47%에 불과했으며, 전혀 안되고 있다고 응답한 업체의 비중이 23%에 이르고 있음.
  - 한편 협의회 운영이 비교적 활발한 사례도 적지 않은바, 이러한 현상은 도급거래의 비중이 높고 기술변화의 속도가 빠른 업종, 즉 모기업들이 부품생산의 전문화 및 품질수준의 향상을 실현하기 위해 수탁기업체를 육성시킬 필요성을 크게 인식하고 있는 일반기계, 수송기계, 전기·전자업종 등에 속한 수탁기업체협의회를 중심으로 해서 나타나고 있음.
- 수탁기업체협의회가 활성화되지 못하고 있는 것은 대부분의 수탁기업체협의회가 행정적 독려에 의해 모기업 주도로 구성되는 등 비자발적으로 조직되는 경우가 많기 때문인 것으로 보임<sup>12)</sup>.
  - 이는 수탁기업체들의 고립분산성, 수탁기업 상호간의 이해불일치 및 모기업과의 관계악화를 우려하는 등의 이유로 자발적인 구성의 계기를 갖지 못하는 현실을 반영하고 있다고 할 수 있음.
  - 즉, 제도적으로는 수탁기업체협의회가 수탁기업체들의 자발적인 조직으로 되어 있으나 대부분의 수탁기업체협의회는 현실적으로 비자발적인 성격을 갖고 있어, 생태적으로 협의회 활성화가 어렵게 하는 한 원인이 되고 있다는 것임.

---

12) 백낙기외(1995), p.92 참조.

- 사실 모기업 주도로 구성된 조직이며, 97년 현재 협의회 운영비의 34%를 모기업지원에 의존하고 있는 상황에서 모기업에 독립적으로 운용되기를 기대하기 힘들뿐 아니라, 모기업 주도의 조직방식은 법에 규정된 수탁기업체협의회 제도의 운영취지에도 어긋난다고 볼 수 있음.
  - 또한 수탁기업체 협의회는 취지상 모든 수탁기업에게 개방적으로 운영되어야 함에도 불구하고 실제로는 일정한 자격제한(품질·경영등급, 거래기간 등)을 하는 등 운영상의 문제를 갖고 있는데 이 역시 협의회는 모기업 주도성과 관련을 갖는다고 할 수 있음.
- 그러나 협의회 구성이 필요하다고 응답한 업체의 비중이 76%에 달하고 있고 단점(6%)보다는 장점(59%)이 많다는 업체의 비율이 높은 것으로 볼 때 대부분의 수탁기업들이 협의회 구성에 대해 긍정적 시각을 갖고 있는 것으로 보임.
- 이는 수탁기업체협의회에 속해 있는 업체들이 위탁 모기업이나 수탁업체들간에 비록 당초 기대한 지원 또 협력을 얻지 못하고 있지만 비회원사와 비교해 볼 때는 대금결제조건의 우대, 신제품개발시 우선참여, 교육기회 및 자금지원시 우대 등 상대적으로 차등 우대를 받고 있기 때문인 것으로 볼 수 있음.

## 2) 위탁 대기업의 수탁 중소기업 지원실적

- 중소기업협동조합중앙회가 조사 발표한 「1997년 수탁기업체협의회 운영 및 위탁대기업의 협력중소기업 지원실태 보고서」(1998년 6월 조사)에 따르면 그동안 대기업들이 자신들의 국제경쟁력은 중소기업의 경영안정 및 경쟁력과 직결된다는 인식하에 수탁중소기업에 대한 지원을 꾸준히 늘려오는 추세이었으나 최근 들어서는 이들 위탁대기업들의 수탁중소기업에 대한 지원이 축소되고 있는 것으로 나타났음.
- 97년중 위탁대기업의 수탁기업체협의회 협력 중소기업에 대한 지원실적을 개략적으로 살펴보면 다음과 같음.

### ① 자금지원 실적

- 97년 위탁 대기업이 수탁 중소기업에게 지원한 자금지원 규모는 96년에 비해 22.6%(약 2,300억원) 감소한 2조 1,749억원으로 업체당 평균 1억 3천만원이 지원되었으며 1998년도에도 전년 대비 23.8% 감소한 1조 6천억원을 지원할 계

확으로 있어 최근의 경기침체 및 대기업 구조조정 등 어려운 경제상황을 반영하고 있음.

- 지원자금 유형별로는 운영자금 1조3,325억원, 시설자금 3,356억원, 기술개발자금 2,521억원, 수출 등 기타자금지원 2,447억원이었는데, 운영자금과 기술개발자금지원은 다소 증가한 반면 시설자금과 기타자금, 특히 기타자금지원이 대폭 감소

<표 III-47> 유형별 자금지원 실적

(단위: 억원)

	94년	95년	96년	97년	98년(예정)
총 지원금액	24,936	27,965	28,103	21,749	16,568
운영자금	4,470	9,609	12,677	13,326	8,813
시설자금	978	1,969	3,640	3,356	3,185
기술개발자금	707	1,148	1,917	2,512	2,010
기  타	18,781	15,239	9,868	2,547	2,559

주: 기타자금은 수출지원자금, 전산화 설치자금, 협의회 지원금, 협력업체시상금 납품제품 검사 및 기타 등을 포함

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 각년도.

- 지원조건별로는 16,399개 협력업체에 무상 2,863억원(13%), 무이자 15,308억원(70%), 유이자 3,578억원(16%) 세금비용부담 6억원(1%) 등이었음.

<표 III-48> 지원조건별 자금지원 실적

(단위: 개사, 억원)

구분	무상	무이자	유이자	세금비용	계	98년 계획
협력업체수	11,600	3,300	1,499	-	16,399	15,232
금  액	2,863	15,308	3,578	6	21,749	16,568

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「97년 수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 1998. 6

② 신용보증지원 실적

i) 연계보증지원 실적

- 위탁 대기업을 추천한 수탁기업에 대하여 신용보증기금이 우선적으로 보증해주는 97년도 연계보증 지원실적은 전년보다 수혜중소기업수 및 보증금액이 대폭 감소한 1,491개사, 4,142억원으로 나타났으나 98년에는 수혜중소기업 및 보증금액을 늘릴 계획인 것으로 조사되었음.

<표 III-49> 연계보증 지원 실적

(단위: 개사, 억원)

구 분	93년	94년	95년	96년	97년	98년 계획
위탁대기업 수	62	63	24	19	24	19
협력중소기업 수	1,063	1,237	2,137	2,609	1,491	1,678
보증금액	5,711	5,578	4,707	21,701	4,142	6,889

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 각년도.

ii) 지급보증지원 실적

- 위탁대기업의 수탁중소기업에 대한 97년도 지급보증액은 전년에 비해 124% 감소한 2,097억원으로 나타났는데, 98년에는 대기업에 대한 부채비율 규제로 수혜중소기업 및 보증금액이 더욱 감소할 것으로 예상됨.

<표 III-50> 지급보증지원 실적

(단위: 개사, 억원)

구 분	94년	95년	96년	97년	98년 계획
위탁 대기업 수	12	11	16	15	16
수탁 중소기업 수	104	153	155	83	69
보증금액	695	1,316	2,395	2,097	1,696

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 각년도.



### ③ 기술지원 실적

- 97년도 위탁 대기업의 협력 중소기업에 대한 기술이전은 크게 감소하였으며, 기술지도는 업체수는 전년 수준이었으나 회수는 대폭 감소한 반면, 공동연구개발은 업체수는 크게 감소하였으나 회수는 다소 늘어난 것으로 나타났음.
- 한편 업체수와 회수로는 기술지도가 6,070업체에 총 23,835회로 가장 많았으며, 기술이전 및 공동연구개발은 상대적으로 적은 것으로 나타나 우리대·중소기업의 질적 기술협력이 아직 미흡한 수준에 있음을 보여주었음.

<표 III-51> 기술지원 실적

구 분	95년		96년		97년	
	업체수	회 수	업체수	회 수	업체수	회 수
기술지도	5,039	27,194	6,064	44,933	6,070	23,835
기술이전	597	2,005	1,505	11,872	1,297	1,652
공동연구개발	276	650	1,051	2,665	725	2,936
계	6,072	29,849	8,620	59,470	8,092	28,423

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 각년도.

### ④ 부품공동개발 실적

- 97년중 위탁 대기업이 협력 중소기업과 공동연구개발한 전체 실적은 42개 대기업이 725개 중소기업과 2,936건을 공동개발하여 6,107억원의 수입대체와 1,453억원의 원가를 절감한 것으로 나타났음.
- 수입부품국산화 개발을 협력중소기업과 공동으로 실시한 위탁기업은 24개사로 96년도보다 적으나 개발건수는 397건이 늘어난 2,289건이고, 참여 중소기업수는 다소 줄어든 410개사이며, 국산화 개발추진으로 1조 3,656억원의 수입대체 효과와 4,642억원의 원가절감 효과를 거둔 것으로 나타남.
- 한편 신제품 및 신기술개발과 관련하여서는 18개 위탁기업이 315개 중소기업과 647건의 기술을 개발하여 수입대체 716억원, 원가절감 359억원의 효과를 본 것으로 나타났음.

<표 III-52> 부품공동개발 실적

(단위: 개사, 건, 억원)

구 분	위탁 대기업 수	개발건수	참여 수탁기업 수	개발비용	효 과		
					수입대체	원가절감	
수입부품 국산화	97	24	2,289	410	634	13,656	4,642
	96	34	1,892	629	633	5,566	1,381
신제품 및 신기술	97	18	647	315	628	716	360
	96	17	773	422	249	54	71
전 체	97	42	2,936	725	1,262	14,372	5,002
	96	51	2,665	1,051	882	6,107	1,453

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「97년 수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 1998. 6.

⑤ 경영지도 실적

— 97년도 위탁 대기업의 협력중소기업에 대한 경영지도지원은 전체적으로 감소하였고, 특히 외국전문가지도가 대폭 감소하였으나 98년에는 수탁중소기업의 경영합리화 유도를 통해 도급조직의 경쟁력을 강화한다는 차원에서 경영지도 지원을 늘릴 계획인 것으로 조사되었음.

○ 97년 위탁 대기업으로부터 경영지도지원의 수혜를 받은 협력중소기업의 수는 총 2,771개사였으며 회수는 12,509인 것으로 나타났는데, 이 중에서 위탁 대기업이 직접지도한 업체와 회수가 70% 이상을 차지하여 가장 많은 것으로 나타났음.

<표 III-53> 경영지도 실적

구 분	96년		97년		98년 계획	
	업체수	회 수	업체수	회 수	업체수	회 수
위탁기업단독지도	1,669	12,584	2,021	9,109	2,032	10,020
유관기관합동지도	619	528	310	440	254	430
외국전문가 지도	114	387	37	258	40	305
기 타	697	68	403	2,702	459	3,881
계	3,099	13,675	2,771	12,509	2,785	14,636

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「97년 수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 1998. 6.

⑥ 수출지원 및 해외동반진출 실적

- 97년도 위탁 대기업의 수출알선 건수는 전년에 비해 대폭 감소하여 거의 실적이 없는 것으로 나타났으나 수출대행 건수는 전년에 비해 3배가량 증가한 12,247건으로 나타났는데, 이는 수탁기업의 수출업무능력 향상과 위탁기업의 협력중소업체에 대한 적극적인 홍보 등이 함께 반영된 것으로 분석되어지며, 향후 이러한 추세는 지속될 것으로 보여짐.

<표 III-54> 수출지원 실적

(단위: 개사, 건, 억원)

구 분		수혜 중소기업수	건 수	금 액
수출대행	97	686	12,247	11,366
	96	693	4,894	5,188
수출알선	97	2	3	5
	96	355	4,121	6,695

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「97년 수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 1998. 6.

- 한편, 위탁 대기업이 수탁중소기업에 대한 국제화지원의 일환으로 추진하고 있는 해외투자시 부품업체와의 해외동반진출 사례는 97년 동반 협력체수가 전년에 비해 2배 이상으로 급증하였고, 진출 국가수도 크게 늘어나 대기업과 협력업체의 해외에서의 유기적 분업이 증가하고 있음을 보여주었음.

<표 III-55> 해외 동반진출 실적

(단위: 개)

구 분	대기업수	협력업체수	진출국가수
97년	12	107	26
96년	12	236	35

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「97년 수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 1998. 6.

⑦ 사업이양 실적

- 89년부터 본격적으로 시작된 대기업의 사업이양은 30대 계열그룹소속 50여개 대기업을 중심으로 이루어지고 있으며, 97년중에는 23개 대기업에서 199개 수탁기업에 1,781개 품목을 이양한 것으로 나타나 전년대비 24%가 감소하였으며, 98년에는 사업이양 대기업의 수는 늘어나되 이양품목수는 더 줄어들 것으로 조사되었음.

<표 III-56> 대기업 사업의 중소기업 이양 실적

(단위: 개)

구 분	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98계획
대기업수	7	49	42	43	55	43	26	42	23	33
이양품목수	874	1,122	1,723	1,557	2,012	1,626	1,627	2,340	1,781	1,556
인수중소기업수	281	560	673	503	779	564	274	427	199	171

자료: 중소기업협동조합중앙회, 「수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 각년도.

### 5. 대·중소기업 협력실태에 대한 평가

#### — 긍정적인 측면

- 비록 최근 경기침체로 인해 대기업들의 협력중소기업에 대한 지원이 다소 축소되기는 하였지만 대부분의 위탁 대기업들이 수탁기업체협의회에 속한 협력중소기업들을 중심으로 자금지원, 기술지원 등 각종 지원을 꾸준히 늘리고 있으며, 기술이 일정수준에 이른 협력기업과는 대등한 협력관계를 유지하려는 노력이 나타나고 있다는 것임.

#### — 부정적 측면

- 조립대기업을 중심으로 양적인 협력은 증대되어 왔지만 아직 수직적 생산 하청 단계를 크게 벗어나지 못하고 있고, 전반적으로 자본협력, 공동기술 개발 등과 같은 질적인 협력은 미흡한 수준에 있어 동반자적 협력관계는 정립되지 못하고 있다는 것임.
- 또한 납품단가의 결정, 납품대금의 결제, 발주량 및 수주업체의 결정에 있어 여전히 위탁 대기업들의 우월적 지위 남용행위가 잔존하고 있다는 것임.

## IV. 대·중소기업 협력증진 방안

### 1. 대·중소기업 관계에 대한 중소기업의 전망

- 대·중소기업간 협력증진을 위해서는 무엇보다도 양당사자간의 의식변화를 필요로 하기 때문에 수탁 중소기업들이 향후 대·중소기업간 관계가 어떻게 변화하여 갈 것으로 전망하고 있는지를 조사하였음.
- 조사결과 협력관계가 강화될 것이라 응답한 업체의 비중이 57%로서 갈등이 심화될 것이라 응답한 업체의 비중(43%)보다 높게 나타나 수탁 중소기업이 비교적 향후 대·중소기업 관계를 밝게 전망하고 있는 것으로 조사되었음.
- 그러나 경제환경이 대·중소기업간 협력의 강화를 불가피하게 하는 방향으로 변화하여 가고 있음에도 불구하고 갈등의 심화를 예상하는 업체의 비중이 43%에 이르고 있다는 것은 수탁 중소기업들의 위탁 대기업에 대한 불신이 상당히 뿌리깊게 자리잡고 있다는 것을 말해주는 것으로서 협력증진을 위해서는 무엇보다도 신뢰관계 구축이 우선적 해결과제의 하나임을 시사해주는 것이라 하겠음.

<표 IV-1> 수탁 중소기업의 대·중소기업 협력관계 전망

구 분	응답업체수(개사)	비중 (%)
협력관계가 강화될 것이다	69	57.0
상호간에 갈등이 심화될 것이다	52	43.0
합 계	121	100.0

- 중소기업들이 향후 협력관계가 강화될 것이라고 전망하는 것은 다음과 같은 이유 때문인 것으로 나타났음.
- 첫째, 시장환경적 요인으로서 향후 국내외 시장에서 시스템간 경쟁이 더욱 치열해질 것이므로 위탁 대기업의 경쟁력 강화를 위해서는 수탁 중소기업과의 협력강화가 불가피해질 것이라는 것임.
  - 대기업들이 자신의 도급조직 시스템 경쟁력을 제고하기 위해서는 분업의 이점을 극대화하기 위한 아웃소싱의 확대가 불가피해질 것이며, 이는 전

문 수탁 중소기업과의 협력강화, 나아가서는 전문 수탁중소기업의 발굴·육성을 통해서 가능하다는 것임.

- 둘째, 시대상황적 요인으로서 세계 및 우리경제의 성장축이 대기업 중심에서 중소·벤처기업 중심으로 이동하고 있고 정부도 산업정책의 중심을 중소기업 쪽으로 이동시키고 있어 대기업도 중소기업과의 협력을 증진시키기 위한 태도변화가 불가피해질 것이라는 것임.
  - 정부는 도급거래에서 발생하는 불공정거래행위에 대한 규제 및 조사·감독을 더욱 강화하고 있으며, 대기업의 전문기업화와 중소기업형 사업의 중소기업 이양을 적극 권고하고 있음.
- 셋째, 중소기업의 경영행태 및 위상의 변화로서 최근 중소기업의 전문화가 급속히 진전되면서 많은 중소기업이 품질향상 및 납기준수 등 모기업의 요구를 충족시켜줄 수 있게 됨에 따라 위탁 대기업이 수탁 중소기업에 대한 지원을 더욱 확대할 수밖에 없게 되고 있다는 것임.
  - 또한 현재 진행되고 있는 기업구조조정 과정에서 경쟁력이 없거나 부실한 중소기업이 대거 퇴출되고 건실한 기업만이 남게되면 대기업이 이들 살아남은 중소기업에 대한 관심을 증대시키게 되어 대·중소기업간의 협력관계가 자연스럽게 강화될 것이라는 것임.
  - 특히 향후에는 특정 도급조직에 속해 있으면서도 대형화·전문화 등을 통해 독립·경쟁적인 영역을 확보해 나가려는 중소기업들이 늘어날 것으로 예상되기 때문에 위탁 대기업이 이들 중소기업들과의 지속적인 도급관계 유지를 위해서는 협력강화가 불가피한 일이 될 것이라는 것임.
- 끝으로 대기업 자체의 요인으로서 향후 대기업들이 구조조정을 추진하면서 계열기업을 줄이고 인력조정을 하게 되면 수탁 중소기업에의 의존도가 높아지게 되어 협력관계를 더욱 강화할 수밖에 없게 될 것이라는 것임.
  - 특히 최근 조립 대기업들은 기업구조조정 과정에서 많은 부품업체들의 도산으로 부품조달에 많은 어려움을 겪었거나 겪고 있는 것으로 조사되고 있는바, 향후에는 이와 같은 문제를 피하기 위하여 협력 중소기업에 대한 지원 및 지도관리를 역점 사업화할 수밖에 없을 것이라는 것임.
- 한편 중소기업들이 향후 대·중소기업간에 갈등관계가 더욱 심화될 것이라고 보는 것은 다음과 같은 이유 때문인 것으로 나타났음.

- 첫째, 원천적인 문제로서 대·중소기업간 관계는 태생적으로 협력관계라기 보다는 갈등관계라는 것임.
  - 즉, 자본주의하에서 기업은 이윤의 극대화를 본질로 하고 시장은 경쟁을 원칙으로 하고 있기 때문에 자산, 자금, 인력, 기술, 정보 등 모든 면에서 우위를 가지는 대기업이 중소기업과 어떤 협력관계를 유지할 유인이 없는 한 대·중소기업 관계는 협력보다는 지배와 종속, 대립과 갈등이 지속될 수밖에 없다는 것임.
  - 특히 일부 중소기업은 민주적 시장경제는 효율을 우선으로 하기 때문에 민주주의와 시장경제가 심화될수록 약육강식 논리의 발흥으로 대·중소기업간 갈등이 더욱 깊어지게 될 것으로 우려하고 있는 것으로 나타났음.
- 둘째, 시장환경적 요인으로서 우리경제가 저성장 시대로 접어들게 되고 후발 개도국의 추격으로 인해 세계시장에서 우리 상품의 경쟁력이 약화되면서 대기업 경영이 어려워짐에 따라 위탁 대기업이 각종 부담을 납품 중소기업에 전가시키려는 행태가 더욱 심화될 것이라는 것임.
  - 또한 위탁 대기업들이 이와 같은 문제를 극복하기 위한 전략의 일환으로 그로벌 아웃소싱을 확대해 나갈 경우 수탁 중소기업들은 수주물량 축소와 함께 더욱 거센 납품단가 인하압력을 받게 될 것이라는 것임.
- 셋째, 중소기업 자체의 문제로서 시장환경 변화로 중소기업간에도 수주경쟁이 더욱 치열해지면서 대·중소기업간 갈등이 더욱 심화될 것이라는 것임.
  - 즉, 납품의 경쟁입찰이 확대되어 중소기업간 출혈 가격인하 경쟁이 심화 되면 대기업이 발주물량을 자의적으로 조절하고 기존 거래선에 보다 낮은 가격의 단가인하를 요구하는 사례가 일반화되어 대립 및 갈등관계가 더욱 깊어질 것이라는 것임.
- 넷째, 대기업이 지금까지 중소기업에 보여왔던 행태상의 문제로서 시장경쟁이 확대되면 우월적 지위를 이용한 대기업의 불공정 행위가 더욱 만연하게 되어 대·중소기업 갈등이 더욱 깊어지게 될 것이라는 것임
  - 즉, 위탁 대기업들이 가격경쟁력 확보를 위해 품질보다는 저렴한 가격을 요구하고, 친·인척기업 및 전직 임직원 기업과의 거래를 더욱 늘려나갈 것으로 예상되어 기존 수탁 중소기업과의 갈등이 심화될 것이라는 것임.

- 또한 공개입찰형태의 저납품단가 정책이 확대되고, 특히 글로벌 아웃소싱 확대와 함께 외국 덤핑제품의 유입으로 위탁 대기업이 수탁 중소기업에 적정이윤을 보장해주지 않으려는 행태가 확산되면 대·중소기업은 더욱 대립적 관계를 갖게 될 것이라는 것임.
- 끝으로 대·중소기업 모두의 문제로서 경쟁이 격화되면서 대·중소기업 모두 공존공생의 장기적인 이익보다는 목전의 단기적 자기 이익만을 우선시 하게 될 경우 상호불신이 더욱 깊어지면서 갈등이 더욱 심화될 것이라는 것임.

## 2. 대·중소기업간 협력증진의 필요성

- 앞 절의 분석을 통해 알 수 있듯이 향후 대·중소기업의 협력관계가 강화될 것이라는 전망을 하는 중소기업의 비중이 상대적으로 높게 나타났지만, 갈등관계가 심화될 것을 우려하는 중소기업도 적지 않은 것으로 나타났음
- 그러나 중소기업들이 협력관계가 강화될 것으로 전망하고 있는 것은 이들의 확신이라기 보다 대기업에 대한 요망을 나타내고 있는 것으로 보아야 하며, 갈등관계가 심화될 것이라는 전망도 중소기업인들의 미래에 대해 큰 불안을 나타내는 것으로서 협력의 강화를 갈망하고 있는 것으로 보아야 할 것임.
- 즉, 위의 향후 협력관계에 대한 전망결과는 중소기업들이 대·중소기업간 협력 강화에 대한 바람과 희망을 나타내주고 있는 것으로 보아야 함.
- 대·중소기업간 협력강화가 필요한 이유는 시스템간 경쟁구조하에서의 경쟁력은 개별기업의 성과뿐만 아니라 관련 개별기업의 성과가 전체 시스템의 차원에서 어떻게 종합화되느냐 하는 것이 중요하기 때문임.
- 따라서 시스템내의 개별기업간 협력적 관계구조의 형성이 강조되며, 이에 의해 개별기업의 경쟁력 강화효과가 나타나게 됨.
- 그리고 이때 대기업과 중소기업간 가치창출활동의 역할분담과 협력적 상호작용도 시스템간 경쟁력 창출의 중요한 요소가 됨.
- 대기업과 중소기업간 협력 강화의 필요성은 다음과 같이 정리할 수 있음.
- 첫째, 중소기업의 기술력이 제고되고 있어 동반적 파트너 관계로서의 대·중소기업관계 구축이 가능해 지고 있고, 이와 함께 전통적 기업간 관계에 대한 인식도 크게 변화하고 있다는 것임.



- 전통적으로 대·중소기업 관계는 모기업에 의한 수탈·지배의 이중구조적 관점(dualism)에서 이해되어 왔음.
  - 즉, 위탁 대기업은 우월적 지위를 이용하여 저임금을 기반으로 하는 영세 하청기업을 경기순환의 완충으로 이용한다는 것임.
  - 그러나 이와 같은 인식은 Williamson(1975, 1985) 등의 거래비용이론과 Adamek(1975) 등의 조직간 관계론 등에 의해 크게 변화되고 있음.
  - 즉, Williamson(1975, 1979, 1985) 등은 거래비용이론을 통해 특정 거래가 존재하는 기업간 관계에 있어서 장기적 협력적 상호작용의 필요성을 주장하고 있으며, Adamek(1975) 등은 조직간 관계론을 통해 대기업이든 중소기업이든 개별기업은 기업이 생존하는데 필요한 자원의 획득을 위해 다른 자원을 가진 외부기업과의 상호협력이 절대 필요하다고 주장하고 있음<sup>13)</sup>.
- 둘째, 최근 세계시장에서의 기업간 경쟁은 점차 개별기업간 경쟁에서 시스템간의 경쟁체제로 이행되고 있다는 것임.
- 즉, 개별기업의 활동은 총체적 가치창출의 한 부분에 불과하며, 따라서 개별기업의 가치활동은 시스템적 차원에서 반드시 연결되어 결합되어야 한다는 것임.
- 셋째, 우리나라의 기업규모는 국제경쟁구조에서 아직 영세성을 면치 못하고 있음으로 기업간 관계구조의 확대를 통해 적절한 규모의 해외경쟁 단위를 확보해야 할 필요가 있다는 것임.
- 끝으로 대·중소기업간 협력강화의 필요성은 최근 산업구조 및 경제환경의 변화에 적극적으로 대응하기 위해서도 그 중요성이 더욱 커지고 있음.
- 최근 IMF사태와 함께 국내 산업 전반에 걸쳐 구조조정이 급속히 진행되면서 대기업은 비주력 사업부문을 대거 중소기업에 이양할 수밖에 없는 상황에 직면해 있고 이런 과정에서 대·중소기업은 전략적이고 다양한 형태의 협력관계를 구축할 필요성이 증대되고 있음.

---

13) 거래비용이론은 1991년 Coase가 노벨경제학상을 받음으로써 그 이론의 학문적 성과가 인정되어지고 있으며, 조직간 관계론은 권력통제이론, 자원통제이론이 통합되어 자원의존모델이라는 보다 일반화된 명칭으로 정착되고 있음. 한편 조직간 관계론은 쌍대적(bilateral) 조직간 관계에서 다변적(multi-lateral) 조직간 관계로 영역 확장이 이루어지면서 조직간 네트워크모델로 발전하고 있음(김기찬, 1995, p. 4).

- 따라서 우리 대·중소기업은 상호간의 분업과 협력을 심화·발전시켜 나갈 수 있도록 노력해야 할 것임.
- 향후 우리 산업구조는 더욱 고도화되어 갈 것이고 이에 따라 분업관계는 보다 세분화되어 갈 것으로 예상되므로 대·중소기업은 협력관계를 더욱 긴밀하고 질적인 관계로 유지·발전시킬 필요
- 특히 조립 대기업의 경쟁력은 부품 중소기업의 기술력과 생산성에 의해 좌우되므로 세계시장에서의 경쟁이 심화될수록 이들 산업에 있어 대·중소기업 협력강화는 더욱 긴급

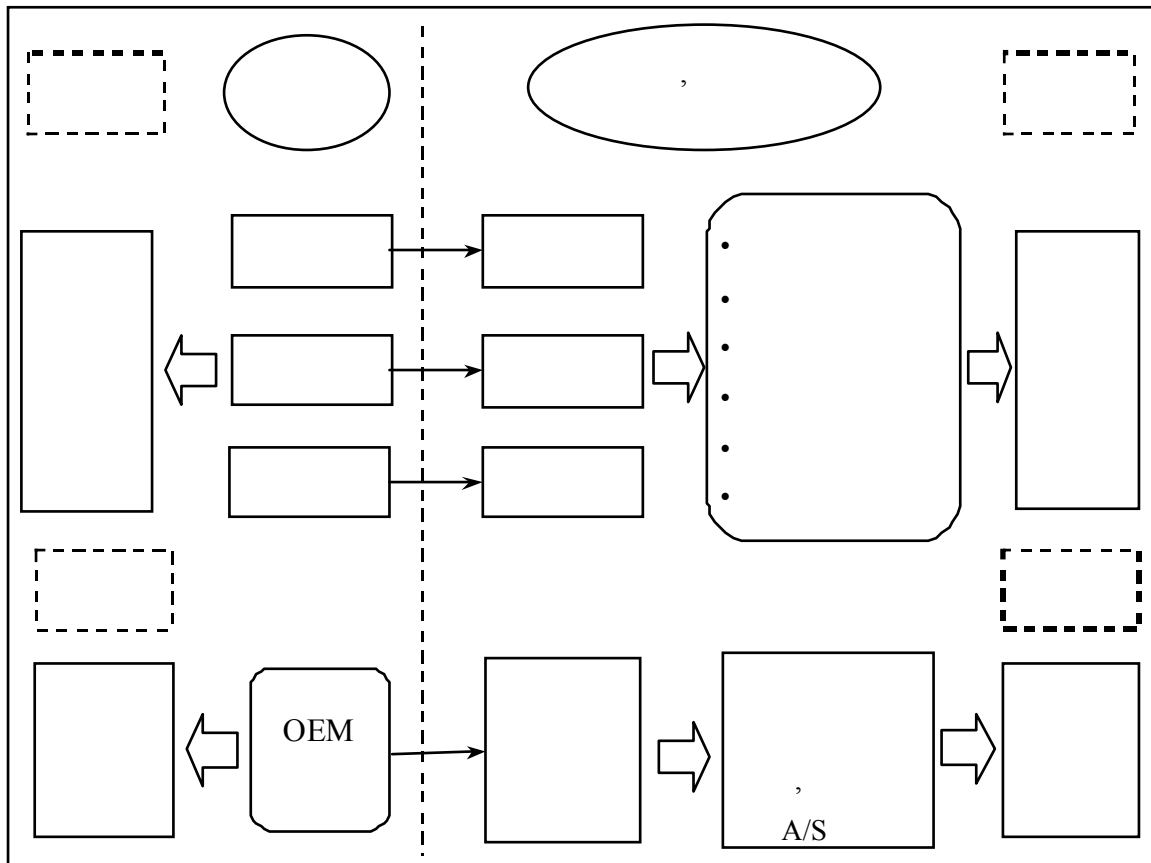
### 3. 대·중소기업간 협력증진 방안

#### 1) 기본방향

- 향후 대기업과 중소기업 관계는 기존의 수직적·폐쇄적 협력체제에서 수평적·개방적 협력체제로 변화되어 갈 것으로 예상됨.
- 이와 같은 변화는 시장개방의 확대 및 IMF 경제위기의 극복과정을 통해 더욱 빠르게 확산되어갈 것으로 보여짐.
- 이는 대·중소기업관계가 과거 양적 성장시대의 단순하청, 80년 중반이후의 계열관계에서 이제는 전략적·질적 협력의 강화를 통한 동반자적 성장관계로 변화해 가야 함을 의미
- 따라서 정부정책은 물론 대·중소기업인의 의식 그리고 대·중소기업간 도급조직도 이와 같은 변화의 틀에 맞게 변화되어야 할 것임.
- 대기업과 중소기업간 협력관계의 심화를 위해서는 대기업의 적극적인 참여와 지원이 필수적이라 할 수 있음.
- 즉, 대기업은 안정적인 발주를 통해 중소기업이 안정적인 경영을 할 수 있도록 해주어야 하며, 합리적인 납품단가 산정을 통해 수탁기업이 기술개발투자를 통한 생산성 및 기술력 향상을 달성할 수 있도록 해주어야 함.
- 이와 함께 결제관행 개선, 경영 및 기술지도, 자금 및 판로지원, 공동기술개발 등 다양한 지원정책을 통해 수탁 중소기업이 경쟁력을 제고시켜 나갈 수 있도록 해주어야 할 것임.

- 물론 중소기업도 이에 부응해서 스스로 기술력 향상 및 납기준수 등 전략적 협력의 파트너로서의 역할제고에 힘써야 할 것임.
- 그러나 대·중소기업 협력증진은 양자간의 상호신뢰와 자발적인 협조없이 불가능하므로 대·중소기업 모두 진정한 신뢰관계 구축에 힘써야 할 것임.
- 따라서 향후 정부의 정책방향도 공정한 도급거래질서의 확립에 중점을 두되, 양자간의 협력이 강요나 규제보다는 필요와 상황인식을 통해 자율적으로 심화되어 갈 수 있도록 유도하는 것이 바람직할 것임.

<그림 IV-1> 대·중소기업 관계의 변화방향



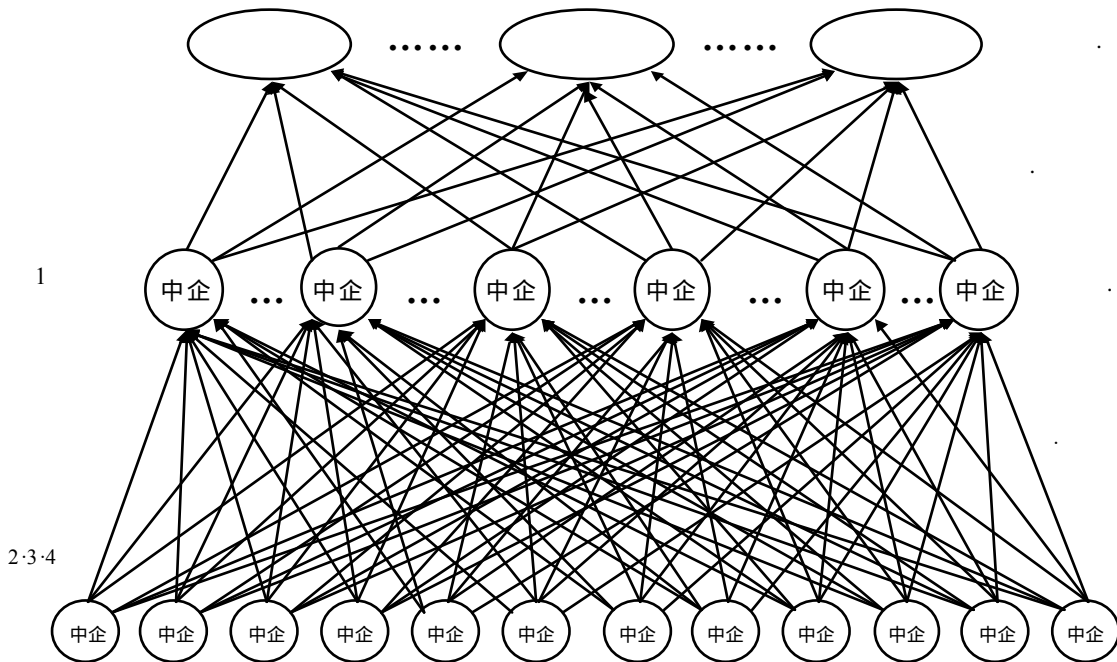
## 2) 도급조직 운영방식의 개선

- 우리 대·중소기업은 향후 도급조직의 운영방식을 기존의 단순 발주·납품관계의 틀 속에서 당위적 협력증진방안만을 모색하는 방식에서 위탁 대기업은 수탁 중소기업에게 장기 지원·육성방안을 제시하고 수탁 중소기업은 위탁 대기업에 필요 지원사항을 요청하되 위탁 대기업의 요망사항에 대한 실천계획을 제시하여 양자의 합의하에 공동발전계획을 수립·실행하는 방식으로 전환함으로써 진정한 동반자적 질적 협력체제를 구축해야 할 것임.
  - 모기업은 수탁 중소기업에 대한 지원·육성 방안 수립시 1차 협력업체의 점진적 대형화·전문화 방향을 설정한 후 이들 협력업체를 기술우선지원기업, 자금우선자금기업, 인력우선지원기업, 판매우선지원기업 등으로 분류하여 협력업체별 특성을 고려한 지원·육성방안을 수립
  - 또한 모기업은 기존의 산발적·임의적 지원방식을 지양하고 양당사자간 합의하에 단계적 실행 목표치를 설정한 지원계획을 수립하고 협력기업이 단계별로 모기업이 원하는 수준에 이르도록 유도
  - 협력기업도 기존의 포괄적·호소형의 지원요청을 지양하고 자사의 특성과 수준 및 우선순위를 고려한 필요 지원사항을 요청하고 모기업이 요구하는 단계별 목표치(기술, 품질)를 달성하기 위한 실천계획서를 제출하고 이행
  - 또한 상호이해의 폭을 넓힘으로써 수탁기업체협의회내 업체들간의 교류·협력을 활성화하며, 협력업체의 대형화·전문화과정에서 발생할 수 있는 1차 협력기업 잔류업체와 2차 또는 3차 협력업체화 되는 기업과의 마찰을 최소화
- 우리경제의 경쟁력 강화를 위해서는 대기업은 도급조직 자체의 운영방식 변화를 통한 협력증진 뿐만 아니라 도급조직간에도 협의회를 구성하여 부품공용화·표준화를 추진하고 자신의 도급조직을 개방적 네트워크체제로 전환시킴으로써 자신의 협력중소기업이 규모의 경제를 실현하고 대형화·전문화를 달성할 수 있도록 하는 경쟁 속에서의 상호협력 증진노력이 필요
  - 이는 협력업체의 모기업에 대한 전속성 저하로 모기업의 협력기업에 대한 지원유인이 약화되고 이로 인해 모기업과 협력기업간의 관계를 약화시킬 수 있는 요인이 될 수 있음.

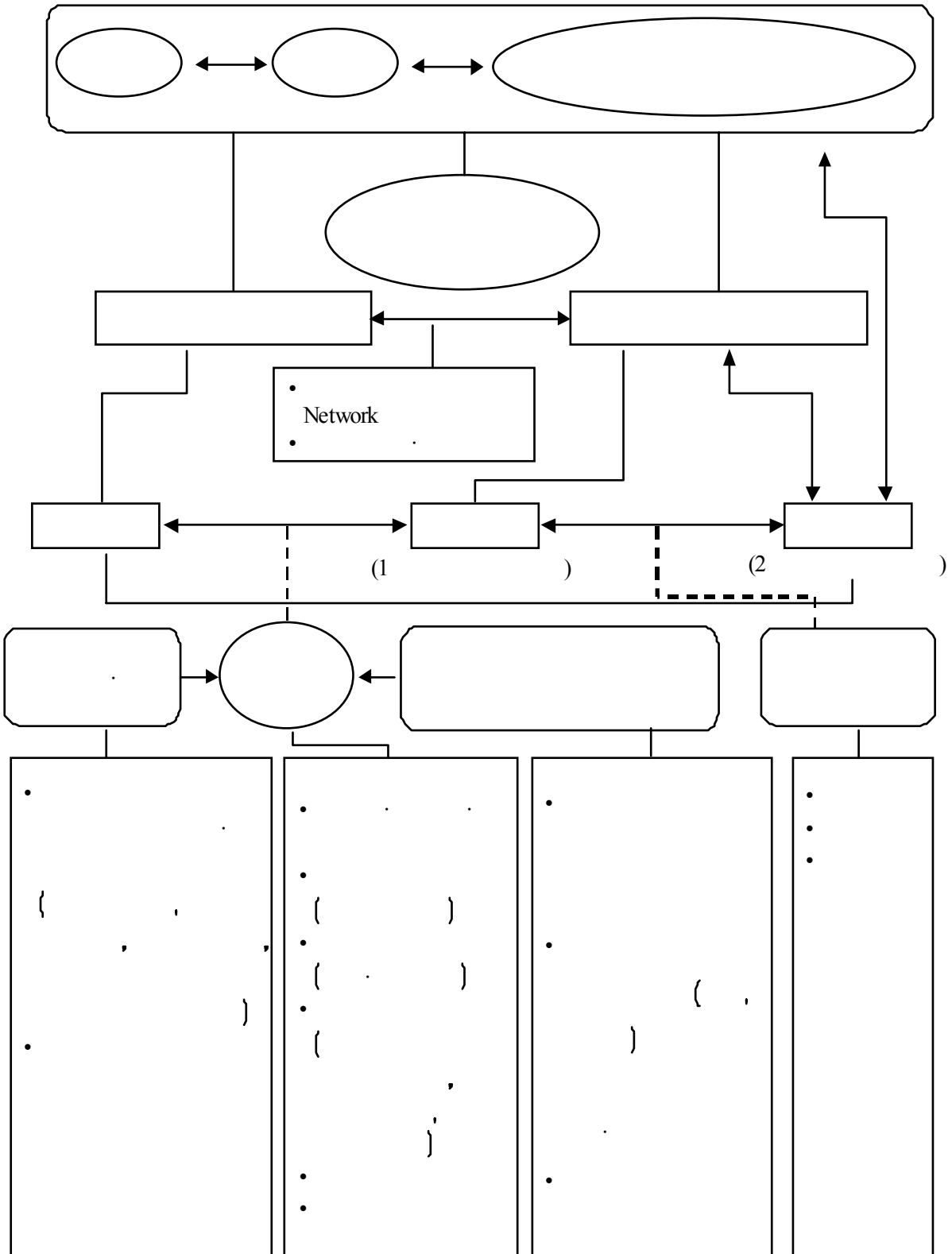
○ 그러나 이는 시장변화에 따라 불가피한 선택이 될 수밖에 없으며, 같은 업종내의 모기업은 동일한 입장에 처하게 되는 것이므로 협력업체에 대한 지원이익의 환류에는 차이가 없을 것이므로 공존공생을 위해 추진 필요

- 한편 도급조직내에서 대·중소기업간 공동발전 계획을 수립하고 또한 도급조직간 협의회를 통해 도급구조를 개방적 네트워크 체제로 전환함으로써 동일 업종내에 전체 대·중소기업간의 유기적 협력을 강화시키고자 하는 구상이 보다 원활하게 추진되어지게 하기 위해서는 전국경제인연합회, 중소기업협동조합중앙회는 물론 정부의 관련기관도 참여하는 협의회를 발족시켜 이해상충을 조정하고, 애로사항 및 건의사항을 해결해주며 대·중소기업 협력강화를 유도하기 위해 필요한 관련제도의 정비와 조세·금융상의 혜택 부여 등 각종 지원제도를 마련해주는 역할을 담당토록 해야함.

< IV-2> .



< IV-3> .



### 3) 대기업의 역할 및 과제

#### ① 납품단가의 적정화

- 중소기업이 대기업과의 거래시 항시 가장 큰 애로 사항으로 호소하고 있는 것은 납품단가 문제로서 위탁기업이 수탁기업의 사정을 고려하지 않은채 무조건 그리고 일방적으로 납품단가 인하를 요구한다는 것임.
  - 이는 앞의 협력실태 분석에도 살펴보았듯이 응답업체의 81.4%가 납품단가 결정에 불만을 갖고 있는 것으로 나타났으며, 애로사항 조사결과도 납품단가 인하요구를 가장 큰 애로사항(28.1%)으로 응답하였음.
  - 이에 대해서는 대기업도 인정하는 문제로서 대기업이 공감하는 협력업체 애로사항을 묻는 조사에서 납품단가 인하요구를 그 첫 번째(25.5%)로 응답한 것에서 잘 알 수 있음.
- 위탁 대기업과 수탁 중소기업간의 거래에서 납품단가 결정방식이 항시 가장 큰 문제로 대두되는 이유는 양자 모두 납품단가를 기업생존의 관건으로 보기 때문임.
  - 즉, 위탁 대기업의 입장에서 납품단가는 자신의 가격경쟁력 확보의 핵심 요소가 되며, 수탁 중소기업의 입장에서도 납품단가는 수익창출을 통한 자신의 성장과 생존의 기본요소가 된다는 것임.
- 납품단가가 항시 큰 문제로 대두되는 또 다른 주요 이유는 위탁 대기업과 수탁 중소기업간의 납품단가에 대한 현저한 시각의 차이 때문임.
  - 즉, 모기업이 볼 때는 납품단가 인하요구가 협력업체에 자동화, 공수삭감 등의 원가 절감노력을 촉발시켜 생산성 향상을 달성시키게 하는 방안이 되게 하며, 나아가서는 기술혁신, 기술개발 노력을 촉진시켜 협력기업을 전문화시키는 압력수단으로도 작용한다는 것임.
  - 반면 협력기업의 입장에서는 모기업이 가격경쟁력 제고를 위해서는 기술혁신, 구조조정 등 각고의 노력을 기울여야 하나 이를 실행하는데 많은 시간, 비용, 고통이 따르기 때문에 오로지 약자인 협력기업에 그 부담을 쉽게 전가시키는 방법으로 끊임없이 납품단가 인하요구를 한다는 것임.
  - 다시 말해 단가결정과정의 공정하지 못하다는 것임.

- 그러나 결국 납품단가는 모기업과 협력업체의 교섭력, 즉 자본력, 수요 및 공급의 독점력, 기술력 등과 양자사이의 관계, 즉 양자의 관계가 단기적·대립적이나 장기적·협조적이냐에 의해 결정되는 것이 일반적인 행태라 하겠음.
- 따라서 납품단가 문제는 이의 해결을 위해 VA(value analysis), VE(value engineering) 등 여러 제도가 고안되었지만 우선은 확고한 신뢰관계의 구축이 문제해결의 요체라 하겠음.
- 이를 위해 대기업은 납품단가결정에 있어 투명성과 공정성을 유지할 수 있는 제도를 확립함과 함께 단가인하 요인(제품가격인하, 생산비용상승 등) 발생시 대기업 자체에서 동 요인을 흡수하려고 노력하고 있음을 협력기업이 공감할 수 있도록 보여주어야 할 것임. 이와 같은 것에는 다음과 같은 예들이 있음.
  - 납품단가의 합리적 산정을 위해 공동표준원가 지표제도를 도입토록 함.
  - 단가산정시 협력기업의 R&D 투자가 가능하도록 적정이윤을 보장해주는 선에서 단가를 결정해 주도록 하고, 입찰가격보다는 협력기업의 품질을 감안하여 납품업체를 결정하도록 함.
  - 단가인하 요인 발생시 일방적으로 인하가격을 통보하는 방식보다는 협력기업과 충분한 사전협의를 거쳐 인하가격을 결정하는 방식을 취하도록 하며, 부당하게 납품액을 감액하는 사례가 없도록 함.
  - 무엇보다도 단가인하요인 발생시 모기업이 비용절감을 위해 조직혁신, 재구조개선, 임금삭감 등 다각적인 자구노력을 다하고 있다는 것을 보여주면서 협력기업에 단가인하에 협조해 줄 것을 요청하는 방식, 즉 상호신뢰와 이해를 바탕으로 납품단가의 합의점을 찾도록 함.

## ② 발주의 안정화

- 이번 협력실태조사에서 수탁 중소기업들이 위탁 대기업과의 거래시 두 번째 애로사항으로 응답한 것은 이전의 다른 조사들에서와 마찬가지로 불규칙한 발주문제였으며, 모기업들이 공감하는 협력업체 애로사항의 두 번째도 역시 불규칙한 발주문제였음.
- 또한 발주량의 안정성 정도를 묻는 설문에 대해서도 조사업체의 71.4%가 발주가 불안정적이라 응답하여 많은 협력 중소기업들이 발주문제로 인해 경영상 많은 애로를 겪고 있는 것으로 드러났음.



- 한편 긍정적인 측면은 모기업의 지원으로 협력 중소기업이 업체가 얻고 있는 가장 큰 이익이 무엇인지를 묻는 질문에 수주안정이라는 응답비율이 가장 높게 나타났다는 것임.
- 그러나 이는 조사업체가 수탁기업체협의회에 속해 있는 중소기업들로서 모기업과 지속적 거래관계를 유지하고 있다는 것을 의미하는 것이지 발주 문제에 대한 높은 불만을 감안할 때 수주가 안정적이라는 것을 의미하는 것이라 볼 수 없음.
- 발주문제가 납품단가문제와 함께 대기업과 거래하는 중소기업에게 최대 애로 사항중의 하나로 나타나고 있는 이유는 현재와 같은 전속적 도급관계가 일반화되어 있는 상황하에서는 모기업의 발주물량이 곧 협력기업의 생사를 결정하는 관건이 되기 때문임.
- 그러나 다행스러운 현상은 협력업체의 태도등에 불만을 품고 보복성의 차원에서 불규칙한 발주를 하는 행태는 거의 없는 것으로 나타났다는 것임.
- 즉, 협력실태 분석에서 보았던 바와 같이 발주 불안정의 원인으로 많은 수탁 중소기업들이 경기여건의 변화에 따른 판매량 및 수출물량의 변동(72.6%)을 꼽고 있거나 최근 발주방식이 단수발주에서 복수발주 및 단위부품(unit)발주로 변화되는데 따른 현상(14.2%)으로 응답
- 그러나 많은 중소기업들이 경기여건의 변화로 발주량의 변화가 불가피하다고 하더라도 기발주량은 급작스럽게 줄이는 방식, 즉 경영여건 악화의 부담을 일방적으로 협력기업에 전가시켜 협력기업을 부도위험에 빠지게 하는 발주량 조절은 삼가주기를 바라고 있음을 볼 때 아직도 모기업의 협력기업에 대한 우월적 지위 남용행위는 상당히 잔존하고 있다고 하겠음.
- 따라서 발주문제와 관련하여 대·중소기업간 갈등을 해소하기 위해서는 모기업이 경기여건 및 발주방식의 변화(거래선 복수화 등) 등으로 발주량 변화가 불가피하다고 하더라도 다음과 같은 방식으로 발주물량과 거래처를 조정하는 것이 바람직 할 것임.
- 우선 수출 및 내수침체 등 경기여건의 변화로 발주물량을 축소하거나 발주를 중단해야 하는 상황이 발생하더라도 계약존중 문화의 정착을 위해 가능한한 약속한 물량은 구입하도록 노력함.
- 약속한 물량의 구입이 불가능할 경우 협력기업과 협의하에 모기업이 감내

할 수 있는 범위내에서 약속한 발주량의 일정량은 구입토록 하여 협력기업이 재고의 급증으로 경영난에 빠지는 것을 방지토록 함.

- 특히 협력기업과 협의없이 일방적으로 거래조건을 변경하고 발주물량을 줄이거나 거래를 중단하는 일이 없도록 함.
- 또한 품질 또는 납기 등에 문제가 없음에도 전직 임직원 기업 또는 혈연, 학연 및 지연관계가 있는 기업으로 갑자기 거래처를 변경하는 등의 일이 없도록 함.
- 무엇보다도 발주계획 변경시 즉시 협력 중소기업에 알려 미리 대비할 수 있도록 하는 등 상호신뢰를 유지토록 하는 것이 긴요함.

### ③ 납품대금 결제조건 개선

- 이번 대·중소기업간 협력실태조사에서 협력기업이 모기업과의 거래시 세 번째와 네 번째의 애로사항으로 응답한 것은 어음의 장기화와 과도한 어음결제였으며, 대기업이 공감하는 협력 중소기업의 애로 역시 같은 것이었음.
- 약속어음제도의 문제로 귀결되는 납품대금결제의 문제는 사실 대·중소기업간의 문제를 넘어 우리나라 기업간 대금결제 관행, 즉 기업간 신용이 안고 있는 고질적인 문제로서 대·중소기업간 협력증진을 위해 시급히 해결해야 할 최대 현안과제중의 하나라 할 수 있음.
- 납품대금 결제조건이 문제가 되는 것은 우리나라와 같이 금융산업의 낙후로 인해 중소기업들이 제도금융권에 접근하기 어렵고 자금이용을 크게 제약받는 금융시장구조하에서는 어음결제(외상 포함)비율이 높거나 외상매출채권의 현금화율(어음할인, 어음담보대출 또는 외상매출채권 팩토링 등)이 낮을 경우 유망한 기업이라 하더라도 일시적 유동성부족으로 부도위기에 처할 가능성이 크고, 실제로 수많은 중소기업이 부도를 내고 쓰러지고 있기 때문임.
- IMF사태 이후 많은 협력 중소기업들이 모기업의 도산에 따른 받을어음의 부도 및 금융기관들의 어음할인 기피에 따른 유동성 부족으로 인해 도산한 바 있음.
- 선진국의 경우는 기업들이 잘 발달된 금융시장과 다층화된 금융시장구조하에서 필요자금을 적기에 조달할 수 있어 거래기업에 무리한 외상결제를 하고 있지 않으며 또한 납품기업도 할인 또는 팩토링을 통해 매출채권을

조기 현금화할 수 있어 납품대금 결제문제가 기업간 거래에서 주요문제가 되고 있지 않음.

- 특히 미국의 경우는 소액의 경우 대부분 현금결제를 해주고 있고, 외상의 경우라도 품질검사에 필요한 60일 이내 결제가 일반적이며, 팩토링금융의 발달로 납품기업은 송장(invoice)만으로도 외상매출채권을 조기 현금화할 수 있어 기업간 거래에서 우리나라와 같은 문제는 발생하지 않고 있음.
- 따라서 위탁 대기업이 수탁 중소기업과 협력을 강화하고 이를 통해 경쟁력을 제고를 도모하기 위해서는 협력기업에 대한 여타의 자금지원보다 이들 협력기업들의 납품대금 결제조건을 크게 개선해주어야 할 것임.
- 우선 규모 및 업종에 따라 차이가 있겠으나 모기업이 스스로 수탁기업과 협의하여 이들 수탁기업의 경영안정을 위해 필요할 것으로 보이는 최소 현금결제비율을 정하고 이를 준수토록 함.
- 법정기일(60일)내의 어음을 발행토록 하되, 자금사정상 60일 이상의 어음 발행이 불가피한 경우는 법이 정한 할인료를 반드시 지급토록 함.
- 협력기업의 신용도 또는 어음결제기일(장기어음) 등의 문제로 인해 협력기업이 어음할인에 곤란을 받을 경우 지급보증 또는 연계보증 등을 통해 외상매출채권의 현금화를 지원해 주도록 함.
- 무엇보다도 모기업은 협력기업의 대금결제조건을 개선해 주는 것이 당해 도급조직의 경쟁력 제고를 위한 필수적 요소라는 점을 인식하고 모기업 스스로 재무구조 및 현금흐름 개선을 위한 부단한 자구노력을 통해 납품대금 결제조건을 개선해 나가도록 함.

#### 4) 대·중소기업 공동의 역할 및 과제

##### ① 수탁기업체협의회 구성 확대 및 활성화

- 전술한 바와 같이 수탁기업체협의회는 특정 모기업과 도급거래 관계에 있는 수탁기업체가 모기업과 대등한 거래관계를 유지하고, 상호 기술정보교환 및 공동기술개발 등을 촉진하기 위하여 모기업 단위별로 구성된 수탁기업체들의 자율적인 조직임.
- 그러나 협의회 운영은 업종 및 각 협의회에 따라 어느 정도 차이는 있으나

전반적으로 당초 기대했던 것만큼 활성화되고 있지 못한 상태에 있는 것으로 조사되고 있음.

○ 우선 1997년 12월말 현재 124개 협의회만이 구성·운영되고 있고 협의회 가입비율은 19%에 불과하며 이 비율도 매년 감소추세를 보이고 있음.

○ 또한 총회를 개최하지 않는 협의회도 상당수에 달하며 50% 이상의 회원사가 협의회 활동에 소극적인 것으로 나타났고, 협의회 운영이 잘되고 있다고 응답한 수탁기업이 47%에 불과했으며, 전혀 안되고 있다고 응답한 업체의 비중이 23%에 이르고 있음.

— 이와 같이 수탁기업체협의회가 활성화되지 못하고 있는 이유는 전술한 바와 같이 대부분의 수탁기업체협의회가 행정적 독려에 의해 모기업 주도로 구성되는 등 비자발적으로 조직되는 경우가 많기 때문인 것으로 파악되고 있음.

○ 즉, 제도적으로는 수탁기업체협의회가 수탁기업체들의 자발적인 조직으로 되어 있으나 대부분의 수탁기업체협의회는 현실적으로 비자발적인 성격을 갖고 있어 협의회 활성화가 어렵게 하는 한 원인이 되고 있다는 것임.

○ 또한 협의회 운영비의 모기업 의존도가 높으며, 제도의 취지상 모든 수탁기업에게 개방적으로 운영되어야 함에도 불구하고 실제로는 일정한 자격 제한을 하는 등 운영상의 문제도 협의회 활성화를 저해하는 요인임.

— 그러나 협의회 구성이 필요하고 단점보다는 장점이 많다는 업체가 다수임을 볼 때 대부분의 수탁기업들이 협의회 활성화를 원하고 있는 것으로 보임.

— 따라서 대·중소기업간 협력증진을 위해 대·중소기업이 해야할 우선적 공동과제는 현재 124개에 불과한 수탁기업체협의회 구성을 확대하고, 협의회 운영을 활성화시킬 수 있는 방안을 모색하는 일이라 판단됨.

— 수탁기업체협의회 구성확대 및 활성화를 위해서는 대·중소기업 공히 다음과 같은 노력이 필요함.

○ 우선 과거처럼 행정적 독려와 모기업의 주도하에 비자발적으로 구성하는 방식을 지양하고 모기업과 수탁기업체들이 당해 도급조직 시스템의 경쟁력을 강화시킨다는 공동의 목적하에 자발적으로 협의회를 구성하도록 함.

○ 이 과정에서 모기업의 역할이 긴요한 바, 모기업은 수탁기업체들이 자발적으로 협의회 구성에 적극 참여하도록 환경을 조성해 주어야 할 것임.

- 이를 위해 모기업이 가장 시급히 해야 할 일은 중소기업협동조합중앙회가 124개 모기업을 대상으로 한 조사에서 모기업 스스로가 지적했듯이 회원사에 메리트를 부여해 주는 것임<sup>14)</sup>.
- 수탁기업체들이 원하는 메리트는 중국적으로 합리적 단가결정, 발주안정, 대금결제조건 개선, 자금 및 기술지원 확대 등일 수밖에 없으므로 이를 일방적으로 설득하려 하거나 결정하지 말고 모기업이 솔직하고 진지하게 회원사에게 모기업이 당면하고 있는 애로사항과 지원한계, 모기업의 경영여건 개선시 추가지원 확대 방침과 내용 등을 명확히 설명하고 협조와 양해를 구하는 등의 자세가 필요함.
- 즉, 모기업이 수탁기업체 회원사들과 상호신뢰를 바탕으로 회원사들의 요구사항을 묻고 모기업의 능력범위내에서 회원사에 최대로 부여할 수 있는 메리트를 제시하고 이해를 구하면서 협의회 구성 및 운영하면 협의회는 크게 활성화 될 것으로 기대됨.
- 이때 모기업은 수탁기업의 대형화·전문화 추세에 부응하기 위해 도급조직체계의 재정비가 불가피한 바, 객관적이고 공정한 1차 협력업체 선정기준을 마련토록 해야 할 것임.
- 특히 협의회가 해야 할 가장 중요한 역할은 회원사의 경쟁력 및 자생력 제고를 통해 당해 도급조직 시스템 경쟁력을 강화시키는데 있고, 이는 모기업과 수탁기업체협의회 회원사들간의 믿음과 이해의 증진을 통해서만 가능하므로 솔직하고 진지한 대화의 지속을 통해 이와 같은 목적을 달성하도록 해야 할 것임.

## ② 협력업체의 대형화·전문화·시스템화

- 전술했던 바와 같이 세계시장의 개방화 진전 및 소품종 대량생산에서 다품종 소량생산, 자체생산에서 아웃소싱 확대 등 생산시스템의 변화는 다수의 협력업체를 대상으로 하는 기존의 전속적 수직계열화 도급구조 및 협력업체 관리방식에 근본적 변화를 불가피하게 하고 있음.
- 즉, 경쟁력강화를 위해서는 모기업 스스로에게는 협력업체의 시스템화와 관리비용 절감이 요구되고 있으며 협력업체에 대해서는 생산증대 또는 단순 제조

---

14) 위탁 대기업들은 수탁기업체협의회 운영애로를 묻는 조사에서 회원사에 대한 메리트 부재를 두 번째 애로사항으로 지적하고 있어 위탁 대기업 나름대로 수탁기업체 회원사에게 메리트를 주기 위해 부심하고 있는 것으로 나타났음.

기술향상 요구를 넘어 품질혁신은 물론 신제품개발능력 및 설계능력 보유가 요구되고 있음.

- 이는 곧 우리 대기업도 경쟁력을 강화하기 위해서는 1차 협력업체의 대형화, 전문화, 시스템화를 추진해야 한다는 것을 의미하는 것으로서 도급조직 운영 전반에 걸친 재정비 작업이 불가피함.
  - 즉, 어떤 업체를 대형화·전문화시켜야 할 것인가를 선별하는 기술적인 문제로부터, 이들 1차 협력업체들을 어떻게 육성시키고 어떤 인센티브를 제공해 줄 것인가 그리고 나머지 2, 3차 협력업체들을 어떻게 효율적으로 관리할 것인가에 관한 문제에 이르기까지 도급조직 운용의 전반적인 재정비를 검토할 시점에 있다는 것임.
- 협력기업의 대형화, 전문화, 시스템화를 위해서는 다음과 같은 접근이 필요
  - 전속적 하도급구조가 불공정 하도급거래의 문제를 크게 야기시켜 왔다는 점을 고려하여 대·중소기업 모두 도급조직을 개방적·경쟁적 네트워크 체제로 전환시켜 나가는데 상호 협력하도록 함.
  - 이때 위탁 대기업은 협력기업이 규모의 경제를 실현할 수 있도록 보수용 부품의 시판을 허용하고, 협력기업이 거래처를 다변화하려고 할 경우 방해하지 않도록 해야 할 것임.
  - 중소기업은 이와 같은 변화를 당연한 흐름으로 받아들이고 품질향상 및 혁신, 신제품개발능력 함양 등을 위해 노력하도록 함.
  - 대형화·전문화는 발주형태가 기존의 단일부품 발주위주에서 단위부품 (unit) 또는 복합·융합부품 발주형태로의 전환을 의미하는 것으로 위탁 모기업에게는 1차 협력업체의 수를 줄여 협력업체 관리비용을 줄이는 효과를 가져다 주고, 1차 협력업체들에게는 규모의 경제를 실현할 수 있는 전기를 마련하여 줄 것임.
  - 그러나 모기업은 1차 협력업체들을 선별하는 과정에서 도급조직 시스템 강화 목적에 부합되는 협력업체를 제대로 선정할 수 있는 공정한 기준을 마련하고, 이들 1차 협력업체들이 모기업이 원하는 신제품 개발능력 등을 갖출 때까지 필요한 기술, 자금, 경영, 인력, 판매지원 계획을 체계적으로 수립토록 해야 할 것임.
  - 또한 모기업은 1차 협력업체들의 지속적인 기술개발 노력 등을 유도하기

위해서 한번의 1차 협력업체 선정을 도급조직의 정비완료로 보지말고 1차 협력업체와 2, 3차 협력업체간의 경쟁을 유도하여 이에 적응하지 못하는 1차 협력기업은 2, 3차 협력기업으로 탈락하게 만들고 새로이 1차 협력업체가 된 업체에 대한 육성·지원을 강화하는 등을 통해 도급조직의 효율성을 더욱 증대시켜 나가도록 해야 할 것임.

- 협력기업도 1차 협력업체로 선정되어 안정적 거래선을 확보하고 위탁 대기업으로부터 각종 지원을 받는 것에 만족하지 말고 자체적으로 대형화·전문화를 보다 적극 추진함으로써 모기업과 대등한 위치에서 협력관계를 유지토록 하면서 자신들이 속해 있는 도급조직의 경쟁력 강화에 기여토록 해야 할 것임.
  - 또한 1차 협력기업은 2, 3차 협력업체와 경쟁관계를 유지하면서도 협력은 물론 이들에 대해 자신들 차원에서의 지원도 강화하여 단위부품, 복합·융합부품의 품질을 더욱 향상시키도록 해야 할 것임.
  - 끝으로 위탁 대기업은 1차 협력업체의 대형화·전문화·시스템화를 추진하는 과정에서 이들에 대한 지원은 전술한 바와 같이 공동으로 장기발전계획을 세우고 서로가 약속한 계획을 실천함으로써 상호신뢰를 바탕으로 한 질적인 협력이 더욱 증진될 수 있도록 해야 할 것임.
  - 특히 대형화·전문화는 위탁 대기업의 입장에서는 종속성의 저하, 이에 따른 관리능력의 저하를 의미하고 협력기업의 입장에서는 자립의 실현을 의미하는 것이 되기 때문에 대기업은 협력업체 지원시 이익의 환류효과(즉, 지속적인 도급관계 및 협력관계 유지)에 의문을 가질 수 있음.
  - 이 경우 상호신뢰를 바탕으로 한 지원 및 협력이 어려워질 수도 있으므로 진정한 동반자적 협력관계를 구축하기 위해서는 모기업과 협력기업들이 함께 이와 같은 현안문제를 해결하는 방안을 진지하게 모색해야 할 것임.
- 한편 최근 합의된 대기업 빅딜안은 납품 중소기업의 재편을 불가피하게 하고 있는바, 대기업은 도급조직의 효율화와 빅딜의 부정적 여파를 최소화시키는 방안으로 중소협력업체의 대형화·전문화를 적극적으로 추진토록 함.
- 즉, 합병 대기업은 빅딜과정에서 납품업체의 정리·퇴출에 초점을 맞추는 대책을 추진할 것이 아니라 빅딜과정을 자사 및 피합병 대기업 중소협력업체들의 대형화·전문화를 달성하게 할 절호의 기회로 받아들여 합병 등 중소협력업체간의 결합을 유도하는 방안의 추진을 통해 도급조직을 효율

적으로 재구축하는 전기를 만듦과 동시에 빅딜과정에서 발생하게 될 중소기업 협력업체의 대량 도산 및 휴·폐업사태를 방지함으로써 빅딜의 부작용을 최소화하도록 함.

### ③ 기술협력의 확대

- 기술협력은 대·중소기업 협력체제 구축전략의 핵심이며 영구적으로 지속·발전시켜 나가야 할 과제이기도 함.
  - 이는 더욱 치열해지고 있는 국제경쟁에서의 성패는 한계를 지나는 가격경쟁력 보다 기술경쟁력에 의해 결정되고 있고, 이와 같은 추세는 앞으로 더욱 심화되어 갈 것으로 예상되어지기 때문임.
- 위탁 대기업들은 그 동안 정도의 차이는 있지만 자체 경쟁력 확보를 위해 협력중소기업에 대한 기술지원을 꾸준히 늘려왔음.
  - 즉, 앞의 협력실태 분석에서 보았듯이 대기업이 지원하고 있는 사례의 두 번째와 네 번째가 기술지도와 공동개발이었음.
  - 더욱이 중소기업이 지원받은 사례의 첫 번째, 두 번째, 세 번째가 모두 기술협력 전형적인 방식이라 할 수 있는 기술지도, 기술개발지원, 공동개발이었음.
  - 그러나 기술지원의 중점은 변화하여 왔는데 수직계열화가 본격화되기 시작한 1980년대 초기에는 대기업들이 수출 가격경쟁력 확보에 전력을 기울이고 있었기 때문에 생산성 향상을 위한 기술지원이 중심이었음.
  - 그러나 최근에는 가격경쟁력을 통한 수출이 한계에 부딪치게 됨에 따라 수출전략이 양보다는 질을 중시하는 품질경쟁력 우위전략으로 전환되면서 품질향상을 위한 기술지원 중심으로 바뀌고 있음.
- 기술협력은 크게 기술지도, 기술이전, 공동기술개발로 나누어 볼 수 있는데 앞의 지원실적 분석에서 보았던 것처럼 우리나라에서의 기술협력은 아직까지 기술지도를 중심으로 이루어져 왔으며 보다 적극적인 의미의 기술이전과 공동연구개발 실적은 상대적으로 미미한 실정임<표 III-51 참조>.
  - 이는 우리나라가 양적 고도성장을 추진하는 과정에서 대기업이 신기술개발보다는 모방기술의 습득에 몰두하였음으로 인해 대기업 자체의 기술수준이 낮아 공동기술개발을 선도할 수 없었다는 점과 대·중소기업간 기술



격차가 현격하여 대기업과 공동으로 기술개발을 추진할 기술수준을 가진 협력중소기업이 많지 않았다는 데에 기인한다고 할 수 있음.

- 그러나 최근 들어 우리나라 중소기업들의 기술수준도 일정수준에 이르기 시작하면서 대·중소기업간 공동연구개발이 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있음.
  - 다만 <표 III-51>에서 볼 수 있는 바와 같이 1997년의 경우 공동개발연구회수는 증가하였으나 공동기술개발을 추진한 업체수는 96년보다 줄어들어 대·중소기업 스스로는 물론 정부도 공동연구개발이 활성화될 방안을 적극적으로 모색할 필요성이 있음을 시사해 주고 있음.
- 대·중소기업 모두 경쟁력 강화를 위해 기술협력을 강화해야 하고 강화해 나갈 것으로 예상되지만 이번 실태조사 결과를 보면 향후 협력방안에 있어서 보다 중점을 두고자 하는 것에는 대·중소기업간 차이가 있으므로 양자간 충분한 협의를 거쳐 기술협력의 효과를 극대화시킬 수 있도록 해야 할 것임.
  - 즉, 대기업은 아직 기술협력을 장기적으로 협력기업이 자체 기술개발 능력을 가질 수 있도록 해주는 육성전략의 차원보다는 단순히 원가절감의 차원에서 접근하고 있음.
  - 중소기업도 아직 스스로의 역할을 단순 하청납품으로 한정하고 기술협력 문제를 단순히 생산성향상 또는 품질향상의 관점에서만 접근하고 있음.
  - 향후 기술협력 방향에 대한 사항별 응답에서 우선 기술지도를 보면 위탁 대기업은 품질관리·표준화 지도에 가장 큰 관심을 갖고 있는 반면, 수탁 중소기업은 생산공정개선지도를 가장 원하는 것으로 나타났음.
  - 기술이전에 있어서는 위탁 대기업과 협력중소기업 모두 제조·가공기술의 이전에 중점을 두고자 하는 것으로 나타났음.
  - 공동연구개발에 있어서는 위탁 대기업은 수입부품의 국산화에 가장 큰 관심을 갖고 있는 것으로 나타난 반면, 수탁 중소기업은 신제품 및 신기술 개발과 수입부품국산화에서의 협력 강화를 원하고 있는 것으로 나타났음.
  - 이와 같은 결과를 볼 때 우리 대·중소기업간의 협력은 기술수준의 측면에서 선진국에서의 일반적 협력형태인 공동연구개발 및 신제품·신기술 개발 협력단계에 이를 만큼 성숙되지 않았다고 하겠음.

<표 IV-2> 대·중소기업의 기술개발 협력방향 선호도 비교

□ 기술지도 (단위: %)

	생산공정개선	품질관리,표준화	생산현장애로
대 기업	43.5	47.8	8.7
중소기업	59.2	28.6	12.2

□ 기술이전 (단위: %)

	설계기술	제조·가공기술	시험검사기술
대 기업	36.4	50.0	13.6
중소기업	25.3	59.5	15.2

□ 공동연구개발 (단위: %)

	수입부품국산화	신제품 및 신기술	공동기술개발
대 기업	54.6	13.6	31.8
중소기업	35.6	35.6	28.8

□ 기술개발협력 우선순위 (단위: %)

대기업	수입부품국산화	제조·가공기술	품질관리표준화	생산공정개선
	17.9	16.4	16.4	14.9
중소기업	생산공정개선	제조·가공기술	수입부품국산화	신제품신기술
	21.7	17.6	12.0	12.0

— 따라서 우리 대·중소기업이 더욱 치열해지고 있는 국제경쟁에 효과적으로 대응하기 위해서는 기술협력 방향의 재설정 필요

- 즉, 위탁대기업은 기존의 기술지도 및 기술이전 협력강화를 확대하면서도 장기적으로는 협력기업이 자체 기술개발 능력을 확보하여 위탁대기업이 원하는 제품을 설계단계에서부터 독자적으로 개발·생산할 수 있도록 공동연구개발에 대한 지원·협력을 강화
- 협력중소기업은 자신이 속한 도급조직 경쟁력의 강화로부터 얻어지는 이익의 향유를 위해서는 물론 스스로의 존립기반 강화를 위해서 이에 부응할 수 있는 자세와 체제를 준비
- 이를 위해 위탁 대기업은 우선 수탁기업체협의회에 속한 협력중소기업의 장기육성방안을 마련하고 협력업체들로 하여금 이에 부응할 수 있는 기술개발능력 제고계획(예: 기술자립 5개년 계획등)을 수립토록 하면서 인센티브와 함께 불이익을 주는 제도의 도입을 통해 계획의 이행을 독려

- 한편, 위탁대기업의 협력중소기업 육성을 위한 지원계획이나 협력업체의 기술개발능력 제고계획은 구체적인 실천계획과 함께 마련되어야 실효성이 있음(예: 기술연구소 신설·증설지원 및 실천계획, R&D관련 투자지원 및 실천계획, 공동연구개발 지원 및 실천계획, 기술자립에 필요한 자금조달 지원 및 투자실천계획 등).
- 또한 위탁대기업은 수탁기업체들이 그룹별로 공동기술개발협력을 강화할 수 있는 여건의 조성을 위해 수탁중소기업체들이 원할 경우 그룹별 공동기업부설연구소와 공동사내기술대학 설립 유도 및 지원을 통해 수탁기업체간의 기술교류, 정보교환, 공동기술개발 협력을 활성화시키고, 이를 실행하기 어려운 그룹에 대해서는 모기업내의 사내기술대학 및 부설연구소 또는 직업훈련소 등을 모기업과 공동으로 이용하는 것을 허용토록 함.
- 그밖에 모기업과 협력기업의 기술개발 협력의 강화를 위해 위탁 대기업과 협력기업들이 함께 공동기술개발촉진기금(가칭)을 조성하여 공동기술개발 자금 및 공동이용시설 설치자금으로 사용하는 방안을 고려해 볼 수 있음. 이때 정부는 모범적인 수탁기업체협의회를 선별하여 금융과 세제 혜택을 부여함으로써 동 기금의 조성을 촉진토록 해야 할 것임.

#### ④ 금융·자본협력의 확대

##### i) 금융협력의 확대

- 이번 협력실태조사에 의하면 협력중소기업이 모기업으로부터 지원받고 있는 사례중 자금지원의 비중은 여섯 번째(9.1%)에 머물고 있어 아직 우리나라 대·중소기업의 협력관계는 위탁대기업이 수탁기업을 공존공생의 상대로 인식하고 있기 보다는 부품의 염가조달을 위한 단순 거래상대로 여기는 인식이 크게 개선되지 않고 있음을 보여주고 있다고 하겠음.
- 이는 대부분의 중소기업이 직면하고 있는 경영상의 어려움이 자금조달의 문제이고, 이 문제가 해결되어야 생산성 및 품질향상의 문제도 해결될 수 있음을 익히 인지하고 있음에도 불구하고 대부분의 위탁 대기업이 이와 같은 협력중소기업의 애로를 상대적으로 소홀히 취급하고 있다고 볼 수 있기 때문임.
- 한편 중소기업에 대한 자금협력은 크게 직접적인 자금지원과 협력중소기업의 신용을 보완해 주는 보증지원으로 구분할 수 있는데, 최근 대·중소기업간

금융협력의 특징은 앞의 위탁 대기업의 협력중소기업에 대한 자금지원 실적에서 보았듯이 1996년을 고비로 직접적인 자금지원과 보증지원의 규모가 급속히 위축되고 있다는 것임.

- 또한 직접적인 자금지원은 시설자금 및 기술개발자금 등 협력업체의 생산 및 기술능력을 제고시키기 위한 지원보다는 운영자금 및 기타 등의 비중이 상대적으로 높아 자금지원이 모기업과 협력기업간의 긴밀한 협력을 증진시키고 나아가서는 협력기업을 육성시킨다는 차원보다는 주로 도급거래 자체를 원활하게 하기 위한 수단으로 이용되고 있음을 보여주고 있음.
- 특히 연계보증지원은 지급보증과는 달리 담보가 부족한 협력중소기업의 자금조달난 해소에 크게 도움을 주는 반면, 모기업 입장에서는 협력업체가 채무불이행을 하더라도 변제 의무가 없기 때문에 적극적으로 협력할 수 있는 금융협력 수단임에도 불구하고 연계보증을 해주는 모기업 수는 물론 연계보증을 받는 협력업체 및 보증금액이 급격히 줄고 있는 현상은 위탁모기업의 수탁기업체에 대한 금융협력에 문제점을 드러내고 있음을 보여주는 것이라 하겠음.
  - 물론 조사에 의하면 연계보증의 실적이 저조한 이유에 대해 위탁대기업이 부담이 되어서라기 보다는 마땅히 추천할 협력기업이 없어서라는 이유와 동제도를 몰라서라는 이유가 상당수에 달하고 있으나 이 또한 위탁대기업의 수탁기업 금융지원에 대한 인식과 관심의 부재를 나타내는 것이라 하겠음.
  - 지급보증은 모기업의 부채로 계상되고 또한 협력기업의 채무불이행시 모기업이 변제 의무를 지는 문제가 있으나 이 또한 모기업의 협력중소기업에 대한 신뢰의 부족과 관리에 문제가 있음을 말해주는 것이라 하겠음.
- 따라서 위탁대기업이 우리나라 중소기업들이 직면하고 있는 경영상의 최대 애로사항이라 할 자금조달난을 해소해 줌으로써 대·중소기업간 진정한 협력증진의 토대를 구축하기 위해서는 자금지원 협력의 확대 노력 필요
  - 우선 위탁대기업은 수탁기업체의 채무불이행시 변제 의무가 없어 부담이 되지 않으면서도 수탁기업체의 자금조달난 해소에 크게 도움을 주는 연계보증의 확대방안을 적극적으로 모색해야 할 것임.
  - 특히 연계보증은 모기업이 신용상태가 우수한 수탁기업을 상대로 실시해 온 결과로 일반신용보증에 비해 보증사고 발생률이 낮게 나타나고 있어

신용보증기관에서도 적극 활용하기를 원하고 있으므로 위탁대기업이 보다 적극적인 자세로 임한다면 협력기업의 자금난 해소에 크게 도움을 주는 매우 유효한 자금협력의 수단이 될 것임.

\* 신용보증기금의 내부자료에 의하면 1996년의 경우 일반보증의 보증사고 발생률은 8.1%이었는데 반해 연계보증의 보증사고 발생률은 32%로서 일반보증의 약 1/3수준에 불과한 것으로 나타났으며, 그 이전의 경우도 연계보증의 보증사고 발생률은 일반보증의 1/2~1/3 수준인 것으로 알려져 있음. 다만 97년의 경우 일반보증의 보증사고 발생률은 아주 높은 12.9%이었고 연계보증의 보증사고 발생률도 높은 수준인 9.9%로 나타났는데 이는 97년중 다수 대기업 부도 및 IMF의 여파로 관련 협력중소기업의 불가항력적 부도가 급증하였던 것에 기인하였던 것임.

- 이를 위해서는 위탁대기업은 연계보증을 해줄 마땅한 수탁기업체가 없거나 동 제도를 몰라서라는 소극적인 자세가 아니라 우수 협력중소기업을 발굴·육성하기 위해 정부 및 각종 중소기업 관련기관의 지원제도를 찾아내는 적극적인 자세가 필요
- 협력중소기업도 위탁대기업이 기술 및 재무상태에 대해 신뢰를 가질 수 있도록 하는 자기신용 제고노력과 함께 위탁대기업의 신용을 빌려 도움을 받을 수 있는 각종 지원제도에 관한 정보를 모기업에 제공하는 노력 필요
- 모기업은 이와 같은 연계보증지원 활성화와 함께 자신과 장기·지속적인 도급거래 관계를 통해 신뢰기반이 구축된 수탁기업 또는 대형화·전문화 시켜야 할 핵심 협력업체에 대해서는 지급보증의 확대는 물론 모기업의 자체자금에 의한 직접금융 지원을 확대해 나가도록 해야 할 것임.
- 다만 직접적인 자금지원시 유의할 점은 앞의 협력실태조사에서 언급했던 바와 같이 자금지원협력 방향에 대해 대기업은 기술개발자금지원을 확대시켜 나가려고 하고 있는 반면, 중소기업은 운영자금지원 확대를 상대적으로 더 원하고 있는 것으로 나타났다는 것임.
- 이는 협력중소기업이 겪고 있는 단기자금조달상의 어려움을 잘 반영하고 있는 것으로서 향후 모기업은 기술개발지원은 자체자금을 통해, 운영자금 지원은 연계보증을 통해 금융 및 자금협력을 강화하는 방안이 바람직할 것으로 보임.

<표 IV-3> 대·중소기업의 금융협력방향 선호도 비교

(단위: %)

	운영자금지원	시설자금지원	기술개발지원자금	수출자금지원	전산화설치자금
대기업	33.3	25.0	41.7	-	-
중소기업	39.7	15.8	35.6	3.4	5.5

ii) 자본참여의 활성화

— 자본참여의 개념 및 법률적 기준<sup>15)</sup>

- 위탁 대기업의 수탁중소기업에 대한 자본참여는 수탁중소기업의 독립적인 경영권을 침해하지 않는 제한된 범위내에서 주식을 취득하는 것을 말함.
- 독립적인 경영권을 침해하지 않는 범위의 기준은 「공정거래법」과 「중소기업의 사업영역 보호 및 기업간 협력증진에 관한 법률 및 동시행령」에 따르면 대기업이 해당 중소기업이 발행한 총 주식의 30% 이상을 소유하는 경우 기업집단 또는 실질적인 지배관계에 있는 것으로 간주하고 있으므로 해당 중소기업 총 발행주식의 100분의 30 미만을 취득하는 경우라 볼 수 있음.
- 또한 「공정거래법」은 자본참여가 해당 중소기업 경영권을 침해하지 않는 경우라 할지라도 기업결합의 형태를 취함으로써 일정한 거래분야에서 실질적으로 경쟁을 제한하는 부작용이 초래될 수 있다고 보아 일정규모 이상 대기업이 타회사 발행주식 총수(의결권 없는 주식은 제외)의 100분의 20 이상을 소유하게 되는 경우 사전에 공정거래위원회에 신고하도록 규정하고 있으므로 모기업이 공정거래위원회의 사전심의 없이 자본참여할 수 있는 최고 한도는 당해 중소기업 발행주식 총수의 100분의 20 미만이라 할 수 있음.
- 한편 그 동안 대기업의 협력중소기업에 대한 출자를 제한하는 규정, 즉 순자산의 25% 이상의 출자를 금지하는 출자총액제한제도(당해 중소기업 발행주식 총수의 100분의 20 범위안에서만 예외 인정)가 폐지되어 대기업 자본참여를 통해 수탁중소기업과 협력관계를 증진시킬 수 있는 길은 크게 확대되었음.

— 자본참여 현황의 한·일 비교<sup>16)</sup>

15) 백낙기외(1995), pp. 45~47 참조.

16) 백낙기외(1998), pp. 5~9 참조.

- 모기업의 수탁기업에 대한 자본참여는 위험부담이 크고 전속성이 강한 투자자금을 대기업과 중소기업이 분담하여 중소기업의 생산설비 및 기술개발투자를 촉진시키고 이를 통해 대·중소기업이 공동으로 기술개발을 추진할 수 있는 환경을 조성함으로써 공동발전을 유도하자는데 의의가 있음.
  - 대·중소기업 협력강화 차원에서 자본참여가 거론되는 또 다른 이유는 유기적 하도급관계가 비교적 잘 발달되었다고 하는 일본의 경우에 모기업과 협력기업간에 자본참여가 활발히 이루어졌다는 점이 지적될 수 있음.
  - 일본 완성차업체(9개사)의 하도급업체에 대한 주식소유 현황(1993년)을 보면, 완성차업체당 평균 하도급기업의 수 392.4개사 중에서 대기업이 자본참여를 하고 있는 하도급업체는 평균 63.1개사로 전체의 16.1%수준이며, 자본참여한 하도급업체의 62.3%는 10% 미만의 소액 자본참여인 점이 특징
  - 납품액 상위 30개사를 기준으로 일본의 경우 완성차업체가 해당 기업의 주식을 20% 이상 소유하고 있는 하도급업체 수는 평균 8.8개사 정도이며, 완성차업체가 50% 이상 주식을 보유하고 있는 실질적인 자본계열사는 평균 2.4개사에 불과한 것으로 조사되고 있음.
  - 이에 비해 우리나라 완성차업체의 경우(1988년)는 납품액 상위 20개 하도급기업중 해당 대기업의 자본계열사 수가 25~40%로서 평균 5~8개사에 달해, 납품액 상위 하도급업체 기준으로는 일본 완성차업체에 비해서 자본참여 수준이 결코 낮다고 보기 어려움.
  - 그러나 모기업의 수탁기업에 대한 전반적인 자본참여는 자료의 한계상 직접적인 비교는 어렵지만, 일본이 한층 활성화되어 있다고 볼 수 있음.
  - 이는 우리나라의 위탁 대기업의 경우는 자본협력이 주로 실질적인 자본계열사에 국한되어 이루어졌기 때문이라 볼 수 있음.
- 산업연구원의 실태조사 결과에 따르면, 조사대상 하도급 중소기업(977개사)중 이미 대기업이 자본참여를 하고 있다고 응답한 업체 비중은 4.5% 정도인 것으로 나타났으며, 15.9% 정도가 자본참여를 희망하고 있는 것으로 나타났음.
- 반면 자본참여가 불필요하다고 생각하고 있거나(42.9%), 자본참여의 필요성에도 불구하고 부작용이 더욱 우려(21.0%)된다고 답변한 하도급 중소기업의 비중은 상대적으로 높게 나타났음.
- 한편 중소기업협동조합중앙회가 97년 91개 위탁모기업을 대상으로 자본참여

견해(경영권 참여 배제를 전제로 함)를 묻는 조사결과를 보면 반드시 필요하다는 응답과 어느정도 필요하다는 응답의 비중은 각각 1.3%와 38.5%에 그친 반면, 불필요하다는 응답이 60.3%에 달해 위탁 대기업들의 자본참여 의지는 낮은 것으로 나타났음.

<표 IV-4> 하도급 중소기업의 자본참여 실태 및 인식 조사

(단위: %)

구분	주거래 위탁기업 규모				
	10대 기업집단 대기업	11-30대 기업집단 대기업	비계열 대기업 및 중견기업	중소기업	합계
자본참여 불필요	44.6	57.7	39.0	39.9	42.9
필요하나 부작용 우려	20.1	16.5	24.5	19.6	21.0
이미 자본참여 중	1.9	2.1	6.7	5.7	4.5
자본참여 희망	19.3	12.4	15.6	14.2	15.9
모르겠음	14.1	11.3	14.2	20.6	15.8
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료: 중소기업청·산업연구원, 「중소기업의 거래관행에 관한 실태조사」, 1996

<표 IV-5> 위탁대기업의 수탁기업체에 대한 자본참여 견해

(단위: %)

반드시 필요	어느정도 필요	불필요
1.3	38.5	60.3

자료 : 중소기업협동조합중앙회, 「1996년 수탁기업체협의회 운영실태 보고서」, 1997. 6

- 한편 본원 및 중소기업연구원의 실태조사결과를 보면 17개 위탁 대기업중 자본참여를 하고 있는 사례는 한건도 없는 것으로 나타났으며, 수탁중소기업이 자본참여를 받은 사례가 0.8%에 불과한 2건으로 12개 지원사례의 최하위를 보여주었음.
- 이렇듯 우리나라에서 모기업의 수탁중소기업에 대한 자본참여 실적이 미진한 이유는 우선 실태조사결과에서도 나타났듯이 중소기업의 경영권 침해 등 부작용에 대한 우려가 컸다는 것과 「공정거래법」 및 「중소기업 사업영역 보호 및 기업간 협력증진에 관한 법률」 등에 의해 대기업의 관련업종에 대한 자본참여를 금지해온 것을 들 수 있음.



\* 1998년 「공정거래법」 개정시 대기업이 자본참여할 수 있는 한도를 순자산액의 25%로 제한하였던 출자총액한도제도(부품중소기업과 기술협력강화를 위한 출자의 경우 중소기업 발행주식 총수의 20% 범위내에서 예외인정)는 폐지됨)

— 그러나 보다 중요한 요인의 하나는 대기업이 지금까지 광범위한 범위에 걸친 경영다각화를 통하여 계열사를 신설하는 것을 우선시해 왔기 때문에 제한된 범위내에서 수탁중소기업에 대한 자본참여는 이들 위탁 대기업에게 별다른 유인이 되지 못했다는 점을 들 수 있음.

○ 또한 최근까지 계열사의 상호지급보증 등에 관한 규제가 느슨하였고, 기업결합 규제에 있어서도 산업합리화 또는 국제경쟁력 강화 차원에서 각종 형태의 출자 및 결합을 허용해주었기 때문에 위탁 대기업으로서는 수탁 중소기업에 대한 제한된 출자보다는 계열사 설립을 위한 출자를 더 선호하게 하였다는 점을 들 수 있음.

○ 즉, 제도 자체가 대기업으로 하여금 수탁중소기업과 유기적인 도급관계 유지를 위한 자본참여보다는 지배를 목적으로 하는 계열사 출자를 더 선호하게 하여 왔다는 것임.

— 자본참여 활성화의 필요성<sup>17)</sup>

○ 우선 자본참여 활성화는 지정계열화 업종제도의 유지에 따른 문제점을 어느 정도 해소할 수 있게 하여 준다는 것임.

○ 즉, 수탁기업 경영권을 침해하지 않는 범위내에서 기술개발능력과 인력이 중소기업보다 우수한 대기업이 자본참여를 통해 수탁기업과 공동으로 부품을 개발·생산하게 되면 해당 분야에서 수탁기업의 영역을 보호해 주면서도 대기업의 시장참여 배제로 시장의 비효율을 낳게 한다고 비판을 받아오던 지정계열화 업종제도의 문제점을 어느 정도 해소시켜 준다는 것임

○ 다음 모기업과 수탁기업체간의 협력강화 차원에서도 위탁 대기업의 협력기업에 대한 자본참여를 활성화시킬 필요가 있다는 것임.

○ 즉, 모기업과 수탁중소기업간에 실질적 협력관계 정착을 위해서는 무형의 자산인 상호신뢰의 축적외에 실물자산의 결합 및 축적이 필요하다는 것임.

17) 백낙기외(1995), pp. 47~50 참조.

- 특히, 투자위험 부담이 크고, 매몰비용 성격을 지니며 전속성이 강한 생산 설비 도입 및 부품개발의 경우 모기업이 자본참여를 통해 비용과 위험을 분담하게 되면 실패한 경우는 부담을 줄일 수 있으며, 성공의 경우 수탁 기업은 경영안정을 확보하고 모기업은 계획된 생산과 투자를 차질없이 수행할 수 있게 된다는 것임.
  - 끝으로 모기업과 수탁기업간 하도급 분쟁의 상당부분을 차지하고 있는 모기업의 이른바 기회주의적 계약변경의 문제를 상당히 해소시켜 준다는 것임.
  - 즉, 대체로 하도급 분쟁은 모기업이 투자발생 이전에 약속한 내용을 계약 이후에 지키지 않고, 보다 열악한 거래조건을 강요하는 기회주의적 계약변경의 형태를 띠고 있다고 할 수 있는데, 모기업이 자본참여를 할 경우 이와 같은 기회주의적 거래조건 변경에 따른 수익의 악화로 수탁기업이 부도등의 위험에 처하거나 배당이 감소할 경우 위탁모기업에도 불이익을 안겨주게 될 것이므로 모기업의 우월적 지위남용행위를 그 만큼 줄일 수 있게 하여 결국 불공정하도급거래 행위를 방지시켜 준다는 것임.
- 대·중소기업간 질적 협력의 증진 차원에서 위탁 대기업의 수탁기업에 대한 자본참여 활성화를 유도하기 위해서는 다음과 같은 접근이 필요
- 자본참여의 활성화를 유도함에 있어서 자본참여가 가지는 긍정적인 기대 효과에도 불구하고 자본참여가 ① 수탁기업 경영독립성 침해 ② 중소기업 사업영역 침해 ③ 대기업간 경쟁에서 주요부품 공급경로를 독점하기 위한 동기 등에 의해 이루어져 특정 거래에서 실질적으로 경쟁을 제한하거나 또 다른 불공정행위를 초래할 수 있게 한다는 점을 유의
  - 특히 우리나라와 같이 폐쇄적인 도급구조하에서 자본참여가 이러한 폐쇄성을 오히려 증대시킴으로써 수탁중소기업의 위상을 저하시키고, 독립된 전문 중소기업의 입지를 약화시킬 수 있다는 점을 유의
  - 따라서 현 단계에서는 자본참여의 활성화를 위해 정부가 적극적으로 지원하기보다는 자본참여시 우려되는 부작용을 최소화하면서 자본참여가 대·중소기업간 실질적인 협력관계의 연결고리로서 점차 활성화 될 수 있도록 여건을 정비해 주는 것이 중요
  - 특히 대규모집단의 출자총액한도제도 폐지로 인해 위탁대기업의 중소기업 자본참여를 유도하기 위한 기능이 사실상 상실되었음을 고려할 때 자본참여의 폭을 확대하기보다 소규모 자본참여를 유도하여 대·중소기업간 실

질적인 협력의 연결고리를 맺게 해주는 것이 바람직<sup>18)</sup>

- 위탁 대기업은 당해 도급조직 시스템경쟁력을 강화한다는 차원에서 중소기업이 우려하고 꺼리는 의결권을 가진 자본참여보다는 우선 스스로 무의결권 주식의 취득을 통한 자본참여의 방식을 통해 진정으로 공생공존을 위한 협력증진을 모색하도록 하고, 의결권을 가지는 자본참여는 향후 상호신뢰가 깊어져 협력중소기업 스스로가 경영권 침해에 대한 의심을 불식하고 의결권을 있는 자본참여에 대해 전향적인 입장을 취하는 시점에서 자연스럽게 모색하도록 함.
- 중소기업도 무조건적으로 대기업의 자본참여를 회피할 것이 아니라 무의결권 자본참여를 받아들이는 등 자본참여 문제를 보다 긍정적인 시각에서 접근하도록 함.
- 사실 현재 추진되고 있는 대기업 구조조정이 완료되고 공정거래위원회의 불공정거래에 대한 감시기능이 강화될 경우 과거와 같은 대기업 우월적 지위 남용행위는 점진적으로 사라지게 될 것으로 기대되므로 자본참여 문제를 보다 전향적인 관점에서 접근해 나가야 대·중소기업간 자본협력의 획기적 전기가 마련될 수 있을 것임.
- 위탁 대기업이 완전한 시장 합의에 의해 오로지 질적 협력 증진의 차원에서 수탁 중소기업에 무의결권 자본참여를 할 경우 다음과 같은 긍정적인 효과가 예상됨.
  - 의결권 없는 주식의 형태이므로 대기업의 중소기업에 대한 경영간섭 배제
  - 시장자율에 의한 대·중소기업간 협력증진의 계기 마련
  - 대기업의 불공정한 거래 예방
    - 대기업의 납품단가 인하, 발주 불안정 등의 행위가 부메랑이 되어 다시 대기업의 불이익으로 돌아온다면(즉, 중소기업의 수익악화가 대기업의 배당수익의 악화로 되돌아온다면) 대기업은 그와 같은 행위를 스스로 자제하게 될 것임.
  - 중소기업은 자기자본확충을 통해 부채비율 축소 등 재무안정을 달성
  - 위탁 대기업이 배당수익 증대를 위해 여타 지원을 적극화할 경우 공동기

18) 백낙기외(1995), pp. 128~130 참조.

술개발협력, 수출·마케팅 협력 등 보다 질적인 협력으로의 발전을 촉진

#### ⑤ 사업이양 및 설비·공정기관의 확대

- 대기업 사업의 중소기업 이양이란 대기업이 영위하고 있는 사업중에서 중소기업이 영위하는 것이 합리적이라고 판단되는 사업을 중소기업에 이양토록 하는 것임.
  - 이와 같은 사업이양은 1988년까지는 대기업들이 경영합리화차원에서 부분적으로 시행하여 왔으나, 1989년 「중소기업 경영안정 및 구조조정에 관한 특별조치법」이 제정되면서 제도화되었고, 1990년 들어 「대기업 사업의 중소기업 이양 촉진 지원방안」이 시행되면서 체계적으로 추진되기 시작하였으며, 현재는 「중소기업의 사업영역 보호 및 기업간 협력증진에 관한 법률」에 의해 운영되고 있음.
- 현재 정부는 '대기업사업의 중소기업 이양 권고대상품목'을 정하여 놓고 대·중소기업간 자발적인 사업이양 및 인수를 적극적으로 권장
  - 즉, 이양 권고품목에 대해 개별 기업별로 이양을 하도록 직접적으로 강제하지는 않으나 대기업이 사업이양 계획수립시 이를 활용케 하거나 홍보를 통하여 사업이양 필요성에 대한 사회적 인식을 제고시키고자 노력
- 사업이양 실적은 앞의 위탁 대기업의 수탁기업 지원실적에서 보았듯이 1989년 처음 실시된 이후 초기에는 비교적 많은 성과를 거두었으나 1993년 이후 줄어드는 추세를 보이다가 1996년 일시적으로 증가한 후 97년부터 참여기업 및 품목 수가 다시 줄어드는 양상을 보이고 있음.
- 한편 산업연구원(1997)의 조사에 따르면 위탁 대기업중 수탁중소기업에게 사업이양 경험을 가진 대기업의 비중이 79.0%에 달해 많은 대기업이 사업이양에 참여하고 있는 것으로 나타났음.
- 그러나 전술한 본원 및 중소기업연구원의 실태조사결과에 따르면 대기업으로부터 지원받고 있는 사례중 사업이양은 252개 응답중 1.6%에 불과한 4개에 그쳐 자본참여(2개, 0.8%)와 함께 가장 저조한 것으로 나타났음.
- 대기업 사업의 중소기업 이양 촉진정책은 대기업은 경영합리화가 가능하고 중소기업은 사업영역을 확대할 수 있으며 대·중소기업간 사업영역을 둘러싼 분쟁을 근본적으로 해소함으로써 산업의 전반적인 효율성 향상과 국제경쟁력

강화를 가능케 한다는 장점을 지니는 정책임.

- 그러나 동 제도는 업종지정과 관련해서 어떤 업종이 대기업 혹은 중소기업 업종에 적합한가 하는 점에 대한 이론적 및 실증적 증거가 빈약하기 때문에 지금까지 지원대상 업종을 산업구조 조정정책 차원에서 지정할 수밖에 없었다는 한계를 지님<sup>19)</sup>.
- 따라서 대기업 사업의 중소기업 이양은 시장환경변화에 적응하기 위한 대·중소기업간 필요성과 전략의 차원에서 자율적으로 이루어져야 하지만 정책적 차원에서 추진할 경우는 규모의 경제성과 효율성이라는 측면에서 중소기업 적합업종에 대한 정태적·동태적 실증분석을 통해 보다 합리적으로 추진해 나가야 할 것임.
- 그러나 현재 정부는 여러 지원정책을 통해 대기업 사업의 중소기업 이양을 적극 유도하고 있음.
  - 즉, 전술한 바와 같이 사업이양은 대기업의 종합적 경영전략의 일환으로 추진되어야 하고 이양 후에도 대·중소기업간에 자금·기술분야에서 상호 지속적인 협력이 필요하므로 사업이양 권고품목을 선정하고 자율적으로 추진토록 하고 있으나 개별기업의 측면에서나 국민경제 전체적 측면에서 경제적 의의가 매우 크므로 여러 지원정책을 통해 대기업이 중소기업에 사업이양 권고품목을 적극 이양하도록 하고 있음.
- 이는 동 사업을 현재 정부가 추진하고 있는 대기업 업종전문화 정책과 연계시켜 이양 품목을 선정하고 이양후에도 자금·기술협력을 지속할 수 있도록 하는 유인책을 만들어줄 경우, 동 사업이 대·중소기업간의 협력 강화라는 차원에서 뿐만 아니라 우리 경제의 당면과제인 산업조직의 효율성 제고에도 크게 기여할 수 있을 것이라 보기 때문임.
  - 즉, 정부는 사업을 인수받는 중소기업에 대해 초기부담을 완화시켜 주기 위해 중소기업구조개선 사업자금의 지원대상에 포함
  - 사업이양 대기업에 대해서도 사업인수 중소기업에 대해 기술 및 인력개발 지도를 실시한 비용에 대하여 소득세 또는 법인세에서 일정 부분을 공제 해주고, 인수 중소기업에 무상대여한 시설에 대하여는 감가상각비 계상을 인정해 주는 제도 등을 실시하고 있음.

---

19) 백낙기외(1998), p 13.

- 그러나 대기업사업의 중소기업 이양은 위와 같은 지원제도와는 관계없이 대·중소기업의 공존을 위해 그리고 전략적 제휴를 통한 도급조직의 경쟁력 강화차원에서 자율적으로 그리고 적극적으로 추진해 나가야 할 대·중소기업의 주요 협력사업임.
- 따라서 위탁 대기업은 사업이양을 수탁 중소기업을 대형화·전문화시킬 수 있고 지도·지원의 효과를 극대화시킬 수 있는 협력수단으로 인식하여 이를 적극적으로 수행하고 협력중소기업도 이에 대한 준비 태세를 갖추도록 해야 할 것임.
  - 대기업은 이를 통해 규모의 비경제 발생을 억제하고 조직의 경직화를 막을 수 있음은 물론 자원의 합리적 재배치에 의한 경쟁력 제고가 가능함.
  - 중소기업은 규모의 경제화 및 자금·기술력의 확보를 통해 영세성 극복이 가능하고 존립기반이 강화되어 만성적 경영불안의 해소가 가능함.

#### ⑥ 판매협력의 확대

- 중소기업이 겪고 있는 경영상의 애로는 일반적으로 지적되고 있는 자금난, 기술난, 인력난외에 판매난을 들 수 있음.
- 사실상, 대·중소기업을 막론하고 생산한 제품을 판매하지 못하여 생산에 투입된 자금을 회수하지 못하게 되면 정상적인 경영활동이 어려워지고 유동성 부족으로 도산위기에 처하게 될 수밖에 없음.
- 중소기업들이 위탁 대기업과 도급관계를 갖고자 하는 주된 이유중의 하나도 바로 안정적인 판매처를 확보함으로써 경영상의 안정을 도모하고자 하는데 있음.
  - 그러나 주지하듯이 우리나라에서는 위탁 대기업이 수탁기업에게 전속적인 거래관계 유지를 강요하는 폐쇄적인 도급구조로 인해 수탁기업이 거래처 확대를 통해 규모의 경제를 실현하는 곤란하였으며, 정보 및 인력의 부족으로 해외시장 진출도 어려워 영세성을 벗어나지 못해 왔음.
- 그러나 이제 위탁 대기업은 도급조직의 경쟁력 강화를 위해 수탁중소기업의 대형화·전문화 추진이 불가피해 지고 있어 수탁기업의 거래처 확대 허용과 보수용 부품의 시장판매 허용은 물론 수탁기업의 수출대행 및 알선 그리고 해외 동반진출 등을 통해 수탁기업의 판매확대를 지원하지 않으면 안되는 상황에 직면해 있음.

— 특히 최근 우리 경제의 국제화가 급속히 진전되면서 대기업뿐만 아니라 중소기업의 해외진출도 증대하고 있고 또 증대시켜야 하는 것이 당면과제로 대두되고 있으므로 위탁 대기업의 수탁 중소기업과의 해외동반진출, 수출알선 및 대행은 대·중소기업 협력관계에 있어서 새로운 패러다임을 모색해야 할 필요성을 제기해주는 과제라 하겠음.

○ 더욱이 최근 보다 급속히 진전되고 있는 대기업들의 해외진출은 일본의 경험에서 볼 수 있듯이 도급조직의 근본적 변화를 불가피하게 할 것으로 예상되므로 이와 같은 과제를 해결하기 위해서도 대·중소기업간의 협력증진은 더욱 긴요해지고 있다고 하겠음.

\* 일본의 경우 1980년대부터 조립대기업들이 대거 해외로 생산기지를 옮기기 시작하였는데 이때 초기에는 국내에 생산된 부품을 사용하다 점차 해외 현지기업이나 현지 자사공장 또는 인접국가에서 부품을 조달하는 쪽으로 부품조달체계를 전환하였음. 이에 따라 전술한 바와 같이 일본 중소기업들은 모기업의 생산기지 해외이전을 경영상 두 번째의 애로사항으로 지적했었으며 해외동반진출을 하지 못한 많은 부품업체들은 도태되는 사태가 발생하였음.

— 위탁 대기업의 협력기업에 대한 수출알선 및 대행 그리고 해외 동반진출은 우리 중소기업들이 판로확대를 통해 대형화·전문화 목표를 달성할 수 있게 하여 줄 뿐만 아니라, 해외시장정보에 어둡고 국제화 경험이 부족한 우리 중소기업들이 직접 해외진출을 할 수 있게 하여주고 국제도급조직에 참여할 수 있는 길을 열어주어 궁극적으로는 우리 경제의 경쟁력을 제고시켜 줄 것임.

— 따라서 위탁 대기업은 협력기업에 대한 적극적인 수출대행 및 알선 그리고 해외 동반진출지원 등을 통해 협력기업의 해외판로를 확대해 주고, 동시에 국내시장에서도 거래처 복수화 허용, 보수용 부품의 시판허용 등을 통해 협력기업이 대형화·전문화될 수 있도록 하는 판매협력을 강화해야 할 것임.

○ 특히 최근 대기업들이 계열 종합무역상사를 통해 협력중소기업뿐 아니라 독립형 유망중소기업을 발굴하여 수출알선 및 대행을 해줌으로써 수출증대를 위해 노력하고 있는 것은 새로운 대·중소기업간 협력모델로서 정착시켜 나갈 필요가 있음.

○ 한편, 정부는 대·중소기업이 협력을 맺을 수 있도록 알선기능을 강화하고 우수사례를 지원하여 협력증진 분위기가 더욱 고조되도록 해야 할 것임.

## 5) 중소기업의 역할과 과제

- 대·중소기업간 협력증진을 위해서는 대기업의 역할과 과제 그리고 대·중소기업 공동으로 수행해야 할 역할과 과제가 있지만 중소기업 스스로 수행해야 할 역할과 과제 또한 적지 않음.
- 무엇보다도 중소기업 스스로 부단한 기술개발능력 제고 노력 등을 통해 거래관계에 있는 모기업에게 꼭 필요한 협력업체가 되도록 해야 하며, 더 나아가서는 모기업의 이익창출 및 가격·기술경쟁력의 제고에 도움을 주는 협력업체가 되도록 해야함.
  - 이와 같은 노력은 기본적으로 주어진 여건 속에서 스스로 해야하지만, 필요에 따라서는 모기업의 도움을 받거나 협력업체들간의 교류·협력을 통해서 이루어질 수 있도록 해야하며, 또는 각종 중소기업 지원기관 및 지원제도의 이용과 도움을 통해서 달성해야 함.
- 왜냐하면 대·중소기업 관계에서 가장 바람직한 협력관계는 대등한 입장에서 동반자적 협력관계를 유지·발전시키는 것인데 이를 위해서는 모기업에 못지 않은 높은 기술력의 보유를 필요로 하기 때문임.
  - 오늘날 일본의 대·중소기업 관계가 우리나라에 비해 상대적으로 대등한 입장에서 동반자적 협력관계를 유지하게 된 배경에는 모기업 지원은 물론 정부가 대·중소기업간 불공정거래를 시정하기 위한 각종 정책을 강력히 시행해온 것에도 기인하지만 수탁중소기업들이 생산관리 및 기술개발능력 제고 등 모기업과 동등한 위치에 서기위해 끊임없이 자기혁신 노력을 해왔었다는 것에 크게 기인
- 따라서 수탁중소기업들이 위탁대기업과 효율적인 분업을 통한 공존공생, 동반자적 협력관계를 구축하기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요함.
  - 우선 기술문제로서 본원 및 중소기업연구원의 이번 실태조사분석에서도 나타났고, 중소기업청(1996년) 조사에서도 나타나듯이 대기업들이 현재 거래하고 있는 협력업체에 가장 큰 불만사항으로 기술·품질수준의 미흡을 지적하고 있음을 유의하여 생산공정 및 설비개선, 기술개발 및 혁신, 전문기술인력 확보 및 양성 등을 통해 품질향상에 배전의 노력을 기울여야 함.



<표 IV-6> 중소기업체에 대한 대기업의 불만사항

(단위: %)

품질수준 미흡	납품단가 인상요구	납기지연	현금결제 요구
48.6	18.0	16.2	17.2

자료 : 중소기업청, 「대기업의 중소기업지원 활성화 대책」 1996. 11

- 이를 위해 혼자 힘으로 해결이 어려울 경우 적극적으로 모기업은 물론 같은 협력기업에 협조를 얻고 모기업 또는 협력기업과 공동으로 정부의 지원제도에 대한 정보를 수집하여 이용토록 하며, 필요한 경우 공동으로 제도개선을 건의하는 등 품질향상을 달성하기 위한 부단한 노력 필요
- 한편 향후 협력중소기업은 단순히 품질향상을 위한 노력에 그쳐서는 실질적인 동반자적 협력관계로의 발전을 기대하기 어려울 것이므로 대형화·전문화를 통해 위탁대기업과 공동으로 기술개발이 가능한 능력을 확보해 나가야 할 것임.
- 다음, 대·중소기업 협력은 상호신뢰 관계의 구축을 통해 진정으로 증진될 수 있는 것이므로 대기업이 협력 중소기업에 신뢰를 가질 수 있도록 대기업이 요구하는 납기일을 철저히 준수토록 해야 함.
- 납기지연은 품질미흡과 함께 위탁 대기업의 신인도와 경쟁력을 크게 저하시키고 경우에 따라서는 모기업의 도산을 가져와 협력기업들의 연쇄도산 사태를 야기시키게 되므로 납기준수는 협력기업이 반드시 해야 할 과제임.
- 또한 협력중소기업이 대기업의 일방적 납품단가 인하요구 및 과도한 어음결제와 장기어음교부에 불만을 갖고 있듯이 대기업들도 협력중소기업들의 일방적 납품단가 인상요구와 현금결제요구를 큰 불만사항으로 지적하고 있음을 고려하여 중소기업도 이 문제를 접근함에 있어 자신의 어려움만을 고집하고 이해시키려는 자세를 지양
- 즉, 우선은 합리적 공동표준원가 지표제도를 도입하여 원가분석체계를 확립한 후 원가절감을 위한 노력을 기울이며, 모기업이 처한 자금사정에 대한 설명을 듣고 이에 의거하여 적절히 납품단가를 조정하고 현금결제를 요구하는 관행을 정착시켜나가야 할 것임.
- 그밖에 협력기업은 대기업에 지나치게 의존하려는 의식을 바꾸는 노력이 필요하며, 신시장 개척 등 수출마케팅을 강화하는 노력 그리고 생산, 재

무, 인사, 재고, 판매관리의 개선 및 체계화 등을 통해 국제화·개방화 시대에 부응하는 전문중소기업의 면모를 갖추도록 하는 노력 필요

## 6) 정부의 역할 및 과제

- 대·중소기업간 협력증진은 단순히 이들 도급조직의 경쟁력 강화라는 차원을 넘어 우리 경제의 국제경쟁력을 제고시키고 국민경제의 균형있는 발전을 가능케 함으로써 단기적으로는 오늘날 우리가 겪고 있는 IMF경제위기를 극복할 수 있게 해주고 장기적으로는 우리 경제의 안정적 성장기반을 구축할 수 있게 해줄 과제이므로 우리 경제주체 모두가 공동으로 해결해 나가야 함.
- 따라서 정부는 기본적으로 대·중소기업이 자율적으로 협력을 증진해 나가도록 유도하되 필요한 경우 이를 위한 지원제도와 정책 또는 불공정한 거래행위를 방지하는 정책 등을 통해 대·중소기업들이 협력을 증진해 나가도록 하는 환경을 조성해 주어야 함.
  - 물론 정부는 대·중소기업간 협력증진을 유도하기 위해 많은 정책을 전개하여 왔지만 아직 우리의 대·중소기업 협력관계는 상대적으로 경쟁국인 일본에 비해 크게 미흡한 수준에 머물고 있고, 더욱이 국제경쟁이 더욱 치열해지고 있음을 고려할 때 대·중소기업의 협력증진을 유도하기 위한 보다 적극적인 정부 역할의 수행 필요

### ① 공정거래관행의 정착

- 주지하는 바와 같이 대·중소기업간 거래는 도급거래가 갖는 수요독과점적 성격으로 인해 현실적으로 대등한 거래관계를 형성·유지하는 것이 어려움.
  - 즉, 대·중소기업간 거래에서는 위탁 대기업이 우월적 지위를 이용하여 불공정 도급거래를 할 가능성이 상존하고 있으며, 그 동안 우리나라에서는 위탁 대기업들에 의한 우월적 지위 남용행위가 광범위하게 이루어져 왔던 것이 사실이며, 아직도 이 같은 관행이 상당히 잔존하고 있는 것도 사실임.
- 정부는 「공정거래법」 및 「하도급거래 공정화에 관한 법률」 등을 통해 이같은 불공정 하도급거래로부터 중소기업을 보호하기 위해 노력하여 왔으나 법의 실효성이라는 측면에서 한계를 지녀 왔음.

- 즉, 대기업을 크게 의식할 수밖에 없는 수탁 중소기업 입장에서 실제로 발생한 불공정거래의 시정을 호소할 방법이 마땅치 않으며, 불공정 하도급거래에 대한 제소는 사후의 불이익을 감수해야 하는 위험부담을 안게 된다는 등의 현실적인 이유로 인해 현행 제도와 법률하에서 대기업을 불공정한 하도급거래 관행을 근절하는데 한계를 보여 왔다는 것임.
- 최근에는 중소기업이 대기업으로부터 납품대금 미지급 등 결제조건에 관하여 여러 가지 불이익을 당하더라도 시정을 요구하기가 사실상 어려운 점을 감안하여 정부가 직권으로 하도급거래조사를 실시하고, 불공정거래 사례가 적발된 대기업에 대해서는 개선요구와 함께 언론에 공표함으로써 경각심을 높이는 등의 정책을 펴고 있지만 직권조사 기능 및 벌칙조항의 미약으로 기대한 만큼의 효과는 거두지 못하고 있는 실정임.
- 특히 현재 대부분의 중소기업이 모기업에 납품을 하는 과정에서 금품을 제공하고 있는 것이 관례화되어 있는 것으로 조사되고 있으나 인지하기가 힘들어 이와 같은 종류의 불공정 행위는 근절이 더욱 어려운 실정
- 이는 금품수수는 당사자간에 사적으로, 개별적으로 은밀히 이루어지기 때문에 조사에 의한 인지가 어렵고 납품업체에 대한 회계점검도 중소기업의 거래 투명성이 확보되지 않아 실효성을 확보하기 어렵다는 데서 기인
- 대기업과 중소기업의 협력은 무엇보다 공정한 도급거래가 전제되어야 한다는 점에서 정부는 공정거래관행의 정착을 위해 관련제도를 개선하는 등 다양한 대책을 수립해야 할 것임.
- 도급거래과정에서 발생하고 있는 불공정 거래행위를 근절하여 대·중소기업 간 상호신뢰를 바탕으로 하는 진정한 질적협력의 증진을 유도하기 위해서는 다음과 관련 제도의 개선이 필요함.
  - 우선 공정거래위원회와 중소기업청의 하도급거래의 적정성에 대한 상시적 감시기능을 강화하도록 함.
  - 물품 발주 및 납품과정에서 담당자간에 금품수수 등과 같은 하도급비리가 발생되지 않도록 하는 방안을 마련하도록 함.
  - 위탁기업이 수탁기업에 납품대금의 일정비율을 현금으로 지불하도록 하는 방안을 마련하도록 함.
  - 위탁기업이 「하도급거래 공정화에 관한 법률」에서 규정하고 있는 하도급대금 법정기일(60일)을 준수하도록 할 수 있는 방안을 마련하도록 함.

## ② 조세·금융지원의 확대

### — 기술 및 인력개발비에 대한 세액공제 확대

- 대·중소기업간 기술 및 인력협력의 중요성은 널리 인정되고 있지만 지원 제도로는 각종 기술개발정책자금에서 기술협력을 유도하기 위해 공동연구 개발을 우대하고 있는 정도이지 직접적인 지원제도는 많지 않고, 조세감면규제법상(향후 동법은 조세특례제한법으로 전환될 예정임)의 부분적인 세제혜택이 유력한 촉진시책이 되고 있는 실정
- 즉, 위탁기업의 수탁기업에 대한 기술지도비의 손비인정(과세년도 수입금액의 3%) 및 기술인력개발비 세액공제(지출액의 10%), 기술개발준비금 사용기준에 중소기업 기술협력비용을 포함시키는 정도에 불과
- 따라서 현재 대기업이 중소기업 인력개발 및 기술지도를 위하여 지출하는 비용중 세액공제의 대상이 되는 비용의 범위가 제한되어 있어 실질적인 기술·인력개발을 위한 지원경비임에도 불구하고 세액공제를 받지 못하고 있는 기술·인력개발비 지원에 대해서는 세액공제 범위를 폭넓게 인정해 줄 필요가 있음
- 예를 들어 현재 지도요원의 인건비 및 지도관련 경비로 한정되어 있는 세액공제의 대상을 교육·지도요원(대기업에서 파견하는 기술지도인력 및 교수, 강사 등을 포함)의 인건비 및 교육·지도관련 경비(해외연수 경비 포함)로 확대
- 또한 현재 지출액의 10%로 되어있는 대기업이 중소기업 기술 및 인력개발을 위하여 지출하는 비용에 대한 세액공제율을 지출액의 15~20%로 확대

### — 대기업의 중소기업에 대한 자금지원시 금융비용(차입금이자) 손금산입

- 현재 대기업은 협력중소기업에 대해 무상, 무이자, 유이자 등의 방식으로 자금지원을 하고 있으나 당해 법인의 사업으로 인정받을 경우에만 손금산입을 인정해주고 있어 당해 법인의 사업이나 아니냐에 대해 과세당국과 마찰이 심하여 대기업의 협력기업 지원에 장애요인이 되고 있음.
- 따라서 대기업의 협력중소기업에 대한 자금지원시(무이자, 저금리이자) 금융비용(차입이자 또는 금리차액)의 손금산입을 명문화 하고, 아울러 협력기업에 대한 자금지원도 법인세법상의 당해 법인 해당사업에 포함시켜 차입금이자의 손금산입한도에서 제외하고 중소기업에 대해서는 익금불산입

- 이는 대·중소기업 협력의 활성화를 촉진시켜 줄 뿐만 아니라 중소기업의 만성적인 자금조달난을 해소해 주고, 중소기업의 금융비용 절감과 이를 통한 대기업의 제품단가 인하를 가능하게 하여 우리 제품의 가격경쟁력 제고에 크게 기여할 것임.
- 대기업이 수탁기업체협의회의 원활한 운영을 위해 지원하는 협력기금 등 기부금을 지정기부금 범위에 포함
  - 전술했던 바와 같이 수탁기업체협의회는 수탁기업체 회원인 중소기업의 가입비 및 회비로는 운영이 어려워 대기업으로부터 각종 지원자금을 받아 운영되고 있어 협의회 활성화를 위해서는 정부 또는 대기업의 지속적인 지원이 필요한 실정임.
  - 그러나 정부의 직접적인 지원은 이루어지지 않고 있으며, 지원의 경우도 한계가 있으므로 대기업의 수탁기업체협의회에 대한 각종 지원금에 대해 손금산입을 허용하여 대기업의 수탁기업체협의회에 대한 지원을 활성화
  - 즉, 세금감면의 혜택이 주어지는 지정기부금의 범위에 대기업이 수탁기업체협의회에 지원하고 있는 운영자금, 협의회에서 운영하는 기술학교의 인건비 및 설비사용 관련경비, 협의회를 상대로 한 교육경비 등 협의회에 대한 각종 지원자금을 포함
- 대기업의 중소기업에 대한 설비이양시 손금산입 특례 확대
  - 현재 정부는 대기업이 당해사업에 직접 사용하던 자동화기기 등 설비를 중소기업에게 무상으로 지원하는 경우에 한하여 손금산입 특례를 적용
  - 그러나 현실적으로 대기업이 기계·장치 및 설비를 무상으로 양도하려는 경우는 거의 없고, 협력차원에서 저가로 유상양도하려는 경우가 대부분이어서 대기업의 협력중소기업에 대한 기계·장치 및 설비이양 이른바 사업이양이 활성화되지 못하고 있음.
  - 따라서 대기업사업의 중소기업 이양촉진과 이를 통한 협력중소기업의 대형화·전문화 및 경영안정 그리고 현재 정부가 추진하고 있는 대기업 구조조정이 원활히 추진되게 하기 위해서도 대기업이 중소기업에 각종 기계·장치 및 설비의 저가양도시 처분손실금 전액을 손금산입할 수 있도록 손금산입 특례를 확대해야 함.
- 위탁 대기업의 협력업체 지급보증(대여금 포함) 대위변제에 대한 대손처리 기준을 완화하고 부채비율 산정시 협력업체에 대한 지급보증을 제외

- 앞에서 보았던 바와 같이 현재 위탁 대기업은 수탁 중소기업에 대해 금융협력의 일환으로 자금지원 및 지급보증을 해주고 있음.
- 그러나 협력중소기업의 부도로 대기업이 지급보증을 해준 채무를 대신 상환해 주거나 대여금을 받지 못하게 되었을 경우 이를 손금으로 인정받지 못하고 있어 수탁기업에 대한 금융협력 활성화의 장애요인이 되고 있음.
- 또한 정부는 대기업에 대해 2000년부터 부채비율을 200%이하로 유지할 것을 요구하고 있어 향후 위탁대기업은 자신의 부채비율에 포함되는 협력업체에 대한 지급보증을 회피할 것으로 보여 대·중소기업간 금융협력이 크게 위축될 것으로 예상됨.
- 따라서 대기업이 지급보증(대여금 포함)하여준 협력업체의 부도로 대신 채무를 상환할 시 해당금액을 당해연도 손금으로 산입할 수 있도록 대손처리기준을 완화하고, 특히 협력중소기업에 대한 지급보증은 우발채무인 점을 감안하여 부채비율 산정에서 제외하도록 함.

## <참고문헌>

- 공병호, 「모기업과 협력기업의 조직적 협력관계」 — 한·일 자동차기업의 비교분석을 중심으로 —, 한국경제연구원, 1993. 11.
- 곽수일·김우봉, 「대기업과 중소기업의 기술협력 방안」, 대한상공회의소, 1991. 9.
- 김기찬, 「시스템간 경쟁구조를 향한 대기업-중소기업간 분업적 협력모형의 개발」, 중소기업연구원, 1995. 9.
- 김주훈·조관행, 「개방화와 하도급체제의 개편」, 한국개발연구원, 1991. 6.
- 백낙기외, 「대기업·중소기업간 협력실태 및 강화 방안」, 산업연구원, 1995. 9.
- \_\_\_\_\_, 「새로운 경제환경하에서의 대·중소기업간 관계」, 산업연구원(KIET 세미나 자료), 1998. 2.
- 산업연구원, 「21세기를 향한 한국 자동차산업의 발전 방향」, 1994. 4.
- \_\_\_\_\_, 「대·중소기업간 협력 활성화를 위한 실태조사」, 1997. 10
- 신철우, 「대기업·중소기업간 협력관계에 관한 연구」, 한국과학기술원(석사학위논문), 1997. 12.
- 정진성, 「한국 완성차업체의 부품업체 육성전략과 부품업체의 대응」, 한국개발연구원, 1994. 11.
- 중소기업청, 「대기업의 중소기업지원 활성화 대책」, 1996. 11.
- \_\_\_\_\_, 「중소기업에 관한 연차보고서」, 각년도.
- 중소기업청·중소기업협동조합중앙회, 「중소기업 실태조사보고」, 각년도.
- 중소기업협동조합중앙회, 「수탁기업체협의회 운영 및 위탁 대기업의 협력중소기업 지원실태 보고서」, 각년도.
- 지용희·김창완, 「대기업과 중소기업간의 기술협력 촉진방안」, 대한·서울상공회의소, 1996. 1.
- 최동규·김광희, 「중소기업과 대기업 관계」, 중소기업연구원, 1994. 12.

中村 精, 「中小企業と 大企業」, 東洋經濟新報社, 1983.

Adamek, R. J., "Mapping the Interorganizational Landscape : A Critical Appraisal", in Anant R. Negandhi(ed.), *Interorganization Theory, The Comparative Administration Research Institutes*, 1975.

Coase, R. H., "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, 1937, pp. 386-405

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_, "Transaction-Cost Economics : The Governmance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, 1979(2), pp.233-261.

\_\_\_\_\_, *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York : Free Press, 1985.





< 부록 1 > : 대 · 중소기업 협력증진 방안(대기업 설문지)

업 체 명		전 화 번 호	
종 업 원 수	(현재)                      명	주생산품(업종)	
매 출 액	'97년 (                      억원)	/ '98상반기 (                      억원)	

1. IMF를 전후해 거래중인 수탁기업 수의 변화는?

- IMF이전 : 거래하는 수탁기업은 (                      )개
- IMF이후 : 거래하는 수탁기업은 (                      )개

2. 현재 귀사는 수탁기업과의 거래에 있어서 어떤 방식을 취하고 있습니까? (                      )

- ① 전속적 관계                      ② 거래처 복선화 허용중

3. 향후에 귀사는 수탁기업과의 거래에 있어서 어떤 방식을 원하십니까? (                      )

- ① 전속적 관계 유지                      ② 거래처 복선화 허용

- 그렇게 생각하시는 이유는 무엇입니까?

---

4. 현재 귀사가 수탁기업에 지급하고 있는 납품단가가 적정하다고 생각하십니까? (                      )

- ① 그렇다                                      ② 아니다

5. ②에 답한 경우 귀사가 수탁기업에게 납품단가를 적정하게 책정해주지 못하는 원인은 무엇입니까?

---

6. 많은 중소기업들이 납품단가결정과정에서 불만을 가지고 있는 것으로 조사되고 있다.

i) 귀사는 수탁기업과 납품단가 협상을 어떻게 하고있습니까?

---

ii) 향후 납품단가 협상방식을 어떻게 바꿀려고 생각하십니까?

---

7. IMF를 전후하여 수탁기업에 대한 납품대금 결제방법의 변화는?

• IMF이전 : 현금 \_\_\_\_\_%, 어음 \_\_\_\_\_%, 외상 \_\_\_\_\_%

① 어음결제일 경우 평균수취기간 (            일), 평균결제기간 (            일)

② 외상결제일 경우 평균결제기간 (            일)

• IMF이후 : 현금 \_\_\_\_\_%, 어음 \_\_\_\_\_%, 외상 \_\_\_\_\_%

① 어음결제일 경우 평균수취기간 (            일), 평균결제기간 (            일)

② 외상결제일 경우 평균결제기간 (            일)

8. 귀사의 수탁기업에 대한 발주량은 안정적입니까? (     )

① 안정적이다.                      ② 불안정적이다.

9. ②의 경우, 그 형태는 다음 중 어느 경우입니까? (     )

① 발주량을 점점 줄였다.    ② 점점 늘렸다.    ③ 발주량을 불규칙하게 주었다.

④ 대폭 줄이고는 늘리지 않았다.    ⑤ 기타 (구체적으로 : \_\_\_\_\_)

10. 발주를 불안정하게 하는 원인은 무엇입니까? (     )

① 경기여건                      ② 납품업체의 태도                      ③ 수탁기업의 거래선 복수화

④ 품질결함·납기지연    ⑤ 기타 (구체적으로 : \_\_\_\_\_)

11. 귀사는 수탁기업에 대한 지원을 충분히 해주고 있다고 생각하십니까? (     )

① 매우 부족    ② 부족    ③ 보통    ④ 충분    ⑤ 매우 충분

12. 현재 수탁기업을 지원하고 있는 사례에는 어떤 것이 있는지 모두 선택해 주시고 그 사례를 구체적으로 적어주십시오.

① 기술지도 \_\_\_\_\_

② 경영지도 \_\_\_\_\_

③ 제품설계 제공(공동개발) \_\_\_\_\_

④ 설비대여 \_\_\_\_\_

⑤ 원자재 지원 \_\_\_\_\_

⑥ 판매(수출)·마케팅지원 \_\_\_\_\_

⑦ 자본참여 \_\_\_\_\_

⑧ 인력파견 \_\_\_\_\_

⑨ 기술개발(협력)지원 \_\_\_\_\_

⑩ 자금지원 \_\_\_\_\_

⑪ 사업이양 \_\_\_\_\_

⑫ 기타 \_\_\_\_\_

13. 수탁기업에 대한 지원을 통해서 귀사가 얻을 수 있는 이익은 무엇이 있습니까?

<참고> 수탁 중소기업체들이 말하는 모기업의 지원을 통해 얻을 수 있는 이익의 예.

- ① 기술고도화·전문화                      ② 수주안정                      ③ 기술정보 및 해외정보 획득 용이
- ④ 원·부자재 확보의 용이                  ⑤ 자금난 완화                  ⑥ 인재파견을 통한 기술이전 효과
- ⑦ 판로확보 및 개척                      ⑧ 경영개선

14. 수탁기업들은 모기업과의 거래에 있어 다음과 같은 애로사항을 호소하고 있습니다, 귀사가 공감하는 부분을 모두 선택해 주십시오.

- ① 어음의 장기화                      ② 과도한 어음결제                      ③ 부당한 수령거부 및 반품
- ④ 거래단절 압력                      ⑤ 계약조건의 변경                      ⑥ 납품단가 인하 요구
- ⑦ 경영간섭                      ⑧ 일방적 납품물량 축소                      ⑨ 공식적인 의사결정경로 부재
- ⑩ 불규칙한 발주                      ⑪ 시장판매 확대 곤란                      ⑫ 지연이자·어음할인료 미지급
- ⑬ 계약금액 무시한 납품액 부당 감액                      ⑭ 내국신용장 개설 회피(구매승인서로 대체)
- ⑮ 납품거래 모기업의 확대 어려움

• 그 이유를 적어주십시오

15. 이러한 애로사항을 개선할 수 있는 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

16. 반대로 수탁기업과의 거래로 인해 귀사가 겪는 애로사항은 무엇입니까?

17. 귀사는 수탁기업이 기술혁신을 이루었을 때 수탁기업과의 협력에 어떤 변화(예: 납품 단가 인상 또는 인하, 발주물량 증대 등)를 취했습니까? 그 사례를 적어주십시오.

18. 다음중에서 보다 바람직한 대·중소기업간의 협력증진을 위해 가장 좋은 방법이라 생각되는 것을 각 분야별로 선택하여 주십시오.

• 기술개발지원

- ① 기 술 지 도 : \_\_생산공정개선                      \_\_품질관리·표준화                      \_\_생산현장애로
- ② 기 술 이 전 : \_\_설계기술                      \_\_제조·가공기술                      \_\_시험검사기술
- ③ 공동연구개발 : \_\_수입부품국산화                      \_\_신제품 및 신기술                      \_\_공동기술개발
- ④ 기타 (구체적으로 : \_\_\_\_\_)

• 왜 그렇게 생각하십니까? \_\_\_\_\_

• 금융(자금)지원

- ① 운영자금지원                      ② 시설자금지원                      ③ 기술개발자금지원  
④ 수출지원자금                      ⑤ 전산화설치자금지원              ⑥ 기타 (구체적으로 : \_\_\_\_\_)

• 왜 그렇게 생각하십니까?

---

• 판매협력지원

- ① 중소기업제품 구매 확대              ② 공동 마케팅 및 홍보 지원  
③ 수출 알선 및 대행                      ④ 해외동반진출  
⑤ 기타 (구체적으로 : \_\_\_\_\_)

• 왜 그렇게 생각하십니까?

---

19. 앞으로 수탁기업과의 협력, 나아가 대·중소기업 협력증진을 위해 대·중소기업 및 정부가 각기 해야할 일은 무엇인지 구체적으로 적어주십시오.

• 대기업(예 : 공정표준원가지표 사용, 보증지원, 경영지도 등)

• 중소기업(예 : 품질향상, 납기준수 등)

• 정부(예 : 금융·조세정책 및 제도의 개선 등)

---

20. 향후 수탁기업과의 협력·지원을 보다 증진하고 활성화하는데 걸림돌이 되고 있는 제약은 무엇인지, 그 제약을 개선할 수 있는 방안은 어떤 것이 있는지 구체적으로 적어주십시오.

---

21. 위와같은 문제점들이 해결된다면 수탁기업에 대해 어떤 지원과 협력을 더 해줄 수 있습니까?

---

22. 평소에 대·중소기업간 협력증진을 위하여 귀사가 생각해 두셨던 좋은 의견이 있으면 자유롭게 적어주십시오.

< 부록 2 > : 대 · 중소기업 협력증진 방안(중소기업 설문지)

업 체 명		전 화 번 호	
종 업 원 수	(현재) 명	주생산품(업종)	
매 출 액	'97년 (                    ) 억원) / '98상반기 (                    ) 억원)		
주거래모기업 분야	① 제조업                    ② 건설업                    ③ 서비스·유통업		
주거래모기업이 제조업인 경우	①전기 ②전자 ③기계 ④자동차 ⑤조선 ⑥기타(                    )		
주거래모기업 규모	종업원수 (                    ) 명)		

**【모기업 의존도】**

1. 주거래모기업과의 거래기간은? (                    )년
2. IMF를 전후하여 전체 매출중 납품액이 차지하는 비중은?  
 • IMF이전 (                    ) %                    • IMF이후 (                    ) %
3. IMF를 전후해 거래중인 모기업수와 납품액중 주거래모기업에 대한 납품비중 변화는?  
 • IMF이전 : 거래하는 모기업은 (                    )개이고, 주거래모기업 납품비중은 (                    )%이다.  
 • IMF이후 : 거래하는 모기업은 (                    )개이고, 주거래모기업 납품비중은 (                    )%이다.
4. 향후에 귀사는 모기업과의 거래에 있어서 어떤 방식을 원하십니까? (                    )  
 ① 전속적 관계 유지                    ② 거래처 확대

그렇게 생각하시는 이유는 무엇입니까?

---

**【단가결정】**

5. 귀사는 모기업과의 거래에 있어서 현재의 납품단가에 어느 정도 만족하십니까? (                    )  
 ① 매우 불만                    ② 다소 불만                    ③ 적 정                    ④ 다소 만족                    ⑤ 매우 만족
6. ①, ②에 답한 경우, 현재 단가는 귀사가 생각하는 적정단가의 몇 %수준입니까?  
 적정단가의 (                    )%



**【모기업 지원과 애로】**

14. 귀사는 모기업으로부터의 지원에 대해 어느정도 만족하십니까? ( )

- ① 매우 불만족    ② 불만족    ③ 보통    ④ 만족    ⑤ 매우 만족

15. 현재 모기업으로부터 지원받고 있는 사례에 어떤 것이 있는지 모두 선택해 주십시오.

- \_\_① 기술지도    \_\_② 경영지도    \_\_③ 제품설계 제공(공동개발)  
 \_\_④ 설비대여    \_\_⑤ 원자재 지원    \_\_⑥ 판매(수출)·마케팅 지원  
 \_\_⑦ 자본참여    \_\_⑧ 인력파견    \_\_⑨ 기술개발(협력)지원  
 \_\_⑩ 자금지원    \_\_⑪ 사업이양    \_\_⑫ 기타(구체적으로 : \_\_\_\_\_)

16. 모기업으로부터의 지원을 통하여 귀사가 얻게 된 이익이 있다면 우선순위를 두어 3개만 선택하여 주십시오. ( ) ( )

- ① 기술고도화·전문화    ② 수주안정    ③ 기술정보 및 해외정보 획득 용이  
 ④ 원·부자재 확보의 용이    ⑤ 자금난 완화    ⑥ 인재파견을 통한 기술이전 효과  
 ⑦ 판로확보 및 개척    ⑧ 경영개선    ⑨ 기타(구체적으로 : \_\_\_\_\_)

17. 모기업과의 거래에 있어 애로사항은 무엇인지 모두 선택해 주십시오.

- \_\_① 어음의 장기화    \_\_② 과도한 어음결제    \_\_③ 부당한 수령거부 및 반품  
 \_\_④ 거래단절 압력    \_\_⑤ 계약조건의 변경    \_\_⑥ 납품단가 인하 요구  
 \_\_⑦ 경영간섭    \_\_⑧ 일방적 납품물량 축소    \_\_⑨ 공식적인 의사결정경로 부재  
 \_\_⑩ 불규칙한 발주    \_\_⑪ 시장판매 확대 곤란    \_\_⑫ 지연이자·어음할인료 미지급  
 \_\_⑬ 계약금액 무시한 납품액 부당 감액    \_\_⑭ 내국신용장 개설 회피(구매승인서로 대체)  
 \_\_⑮ 납품거래 모기업의 확대 어려움    \_\_⑯ 기타(구체적으로 : \_\_\_\_\_)

18. 모기업과의 거래로 인한 애로사항으로 귀사가 겪게되는 문제점은?

(예 : 채산성 악화, 경영불안 등)

\_\_\_\_\_

19. 귀사가 기술혁신을 이루었을 때 거래 모기업으로부터 어떤 변화 (긍정 또는 부정적인 면)가 있었습니까? (예 : 납품가격 인하 또는 인상, 발주물량의 증대 등)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**【향후 협력방안】**

20. 보다 바람직한 대·중소기업간의 협력증진을 위한 방법중에서 가장 좋은 방법이라 생각되는 것을 각 분야별로 선택하여 주십시오.



• 금융(자금)지원 ( )

- ① 운영자금지원      ② 시설자금지원      ③ 기술개발자금지원  
④ 수출지원자금      ⑤ 전산화설치자금지원      ⑥ 기타 (구체적으로 : \_\_\_\_\_)

• 기술개발지원

- ① 기술 지도 : \_\_생산공정개선    \_\_품질관리·표준화    \_\_생산현장으로  
② 기술 이전 : \_\_설계기술      \_\_제조·가공기술      \_\_시험검사기술  
③ 공동연구개발 : \_\_수입부품국산화    \_\_신제품 및 신기술    \_\_공동기술개발  
④ 기타 (구체적으로 : \_\_\_\_\_)

• 판매협력지원 ( )

- ① 중소기업제품 구매 확대      ② 공동 마케팅 및 홍보 지원      ③ 수출 알선 및 대행  
④ 해외동반진출      ⑤ 기타 (구체적으로 : \_\_\_\_\_)

21. 앞으로 모기업과의 협력, 나아가 대·중소기업 협력증진을 위해 대·중소기업, 정부가 각기 해야 할 일은 무엇인지 구체적으로 적어주십시오.

• 대기업(예 : 공정표준원가지표 사용, 구매담당자의 인식·태도전환, 보증지원, 경영지도 등)

---

• 중소기업(예 : 품질향상, 납기준수 등)

---

• 정부(예 : 금융·조세정책 및 제도의 개선 등)

---

22. 귀사는 앞으로 대·중소기업 협력관계가 어떻게 진행되리라 예상하십니까?

- ① 협력관계가 강화될 것이다.      ② 상호간에 갈등이 심화될 것이다.

그렇게 생각하시는 이유는 무엇입니까?

---

23. 평소에 대·중소기업간 협력증진을 위하여 귀사가 생각해 두셨던 좋은 의견이 있으시면 자유롭게 적어주십시오. (지면이 부족한 경우 별지에 작성해 주십시오.)