

## 市場開放과 國內企業의 構造調整

成 素 美

經濟의 開放化 및 產業構造의 高度化가 진전되면서 國內기업들은 주력사업의 성장이 감퇴하는 構造變化에 직면하게 된다. 극단적인 경우에 倒産이나 廢業을 단행하는 國內기업들도 있을 것이다. 그러나 보다 우월한 적응능력을 가진 대부분의 대기업이나 중견기업들은 高賃金과 현재의 技術與件에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 영역(market niches)을 찾아 합리화 및 고부가가치화, 제품 및 시장다각화 등 신축적인 事業調整을 통해 수익성이 낮은 기존사업의 비중을 점차적으로 줄이면서 高收益性 事業으로 轉換할 것이다.

사업구조 조정과정에서 企業은 단기적으로는 기존의 주력사업 내에서 경영합리화 및 감량경영을 통해 費用을 節減하고 제품의 高附加價値를 추구하는 동시에 장기적으로는 사업구조 재편성을 목표로 기존의 우위요소를 최대한 활용하면서 새로운 優位要素 創出을 위해 기업의 전략구상, 조직 및 기업문화면에서의 구조전환을 시도하게 된다. 그러나 기업의 發想, 組織構造, 組織文化는 환경변화만큼 신속히 일어나지 않는다. 동일한 환경, 동일한 산업 내에서도 성공하는 기업이 있고 실패하는 기업이 있는 것처럼 환경변화에 대한 정확한 認識과 성공적인 戰略의 수립 및 실행은 기업들의 체계적인 노력여하에 따라 다르게 나타난다.

企業의 構造轉換은 국가경제의 발전방향, 업종의 실태와 전망에 관한 정보에 기반하여 長期計劃下에 기업의 축적된 경영자원을 활용하는 방향으로 이루어져야 한다. 기업이란 株主, 經營者, 勤勞者 등 이익집단간의 利害關係가 균형을 이루면서 발전해 나가는 조직이라는 새로운 認識에 기반하여 기업은 합리적 노사관계의 정착에 노력하고 政府는 競爭을 통한 기업체질 강화라는 基本方針下에 在來産業의 轉換費用을 줄이고 新規事業의 創出을 뒷받침하는 制度改善을 해 나가야 한다.

### I. 問題提起

國際化, 開放化 시대에 韓國企業들은 해외

시장에서나 國內시장에서나 설 땅을 잃어가고 있다는 우려의 소리가 높다. 國內의 賃金水準이 높아지면서 저임가공형 업종에서 輸出의 신장률이 현저하게 둔화되고 있고, 國內시장에서는 수입개방으로 인해 저렴한 수입품과 경쟁해야 하는 것이다. 韓國企業은 과거에도

筆者: 本院 研究委員

\* 筆者는 原稿를 읽고 유익한 조언을 해주신 本院의 朴埈卿, 李奎億 박사께 감사드린다.

輸出과 海外投資를 통해 외국기업과 경쟁해 왔으나 이제는 시장개방이 진전됨에 따라 內需市場에서조차 외국기업과의 競爭에 직면하게 되었다<sup>1)</sup>. 이에 따라 그동안 내수시장에 대한 상대적인 進入障壁에 의해 보호받아 왔던 국내기업들은 內需市場의 상당부분을 喪失할 것으로 전망되며, 고임금과 시장개방의 동시적인 진행으로 말미암아 在來産業 분야에서는 後發開途國과, 成長産業 분야에서는 先進國과 競爭해야 하는 이중의 부담을 안고 있는 것이다.

80년대 중반까지만 해도 한국기업은 국내의 낮은 임금, 기업보호적 성장정책 등 유리한 기업환경하에서 經營資源을 축적하기보다는 비용우위의 기반 위에서 급성장할 수 있었다. 그러나 90년대 이후 韓國企業의 지속적 성장

은 국가 특유의 요인들보다는 企業 特有的 競爭優位에 의해 좌우될 것이다<sup>2)</sup>. 시장개방하에서는 과거와는 달리 국내의 要素價格이나 換率, 政府의 政策 및 制度 등이 더 이상 국내기업의 競爭優位가 될 수 없기 때문이다. 국내의 유리한 기업환경이 이제는 국내에 들어오는 外國企業에게도 같은 여건으로 되었을 뿐만 아니라 오늘날의 기업은 부가가치 활동의 각 측면을 그 경제성에 따라 세계 각국에 흩어져 있는 지사 및 현지 법인간의 연계(network)를 통해 수행하고 있으므로, 國家間 生産要素 賦存度의 차이나 政策 및 制度의 차이로 인한 요인이 競爭優位에 미치는 영향은 점차 약화되고 있다.

本稿에서는 開放化 및 高賃金 時代의 도래와 함께 한국경제의 주요한 當面課題로 등장하고 있는 産業構造調整의 活性化에 초점을 두고 企業과 政府가 해야 할 역할을 논의하고자 한다. 通常의 政策論議는 구조조정 of 궁극적 主體가 기업임에도 불구하고 企業에 대한 體系的인 理解의 바탕 위에서 이루어지기보다는 기업을 몇 개의 巨視經濟變數로 표현되는 블랙박스로 취급하고 있다. 그러나 企業이란 자본가가 노동자와 기타의 투입물을 고용하여 판매가능한 산출물을 만들어 내는 블랙박스 아니라 주주, 경영자, 근로자 등 利益集團의 聯合으로 파악되어야 한다<sup>3)</sup>. 왜냐하면 現實的으로 企業의 環境適應力 및 成長潛在力은 기업 내부의 人的資源에 내재하고 있으므로 기업구성원들간의 利害關係가 均衡을 이루지 못하면 기업성과의 개선도 기대할 수가 없기 때문이다. 따라서 구조조정을 위한 기업 및 정부의 역할분담에 관한 논의에는 이러한 현실적인 시각에서 기업의 개별성에 대한 체계적

- 1) 製造業 分野의 경우 輸入自由化가 거의 전면적으로 이루어졌고, 지난 7월 流通市場 開放을 포함하여 非製造業 分野의 시장개방도 조만간 완성될 것으로 보인다. 1992년에는 資本市場 開放, 1993년부터는 直接投資의 申告制가 시행되고, 1997년까지는 農產品 輸入이 대부분 自動承認됨으로써 90년대 중반까지 국내시장은 전면적인 개방이 이루어지게 된다.
- 2) 기업 특유의 경쟁우위란 가치창조과정 전반에서 企業이 內部的 投資를 통해 蓄積한 능력으로서 기업에 따라 다르게 나타나며, 技術開發能力, 개발된 기술의 製品化能力, 製造能力, 마케팅能力, 經營能力 등 高附加價值商品 생산의 근간이 되는 차별화 능력을 말한다. 기업 특유의 경쟁우위에 관한 고전적 논문으로서는 Caves(1971), 가장 최근의 문헌은 Prahalad and Hamel (1991) 참조.
- 3) 經濟理論家들 사이에서조차 企業에 관한 이러한 견해가 널리 받아들여지게 된 것은 비교적 최근(1970년대 후반 이후)의 일이다. '新企業理論'(New Firm Theory)으로 불리는 企業理論의 出發點은 올해 노벨경제학상 수상논문인 Coase (1937)이며 最近의 研究趨勢는 Aoki, etc.(ed.) (1990) 참조.

이해가 필요하다고 본다.

本稿의 構成은 다음과 같다. 다음 章에서는 世界經濟의 開放化가 어떤 형태로 어떻게 진전되고 있는지를 구체적으로 서술하고, 이러한 海外與件 變化가 국내기업에 미치는 영향을 서술한다. 第3章에서는 韓國經濟의 장기적 발전과 產業構造變化에 대한 기본 시각을 제시함으로써 시장개방하에서 진전될 국내기업의 구조전환이 어떤 맥락에서 논의되고 있는지를 밝힌다. 第4章에서는 企業次元에서의 構造調整에 관한 논의로서 事業構造 再編成을 위한 경영전략 및 변화를 창출하는 성공적인 시나리오를 제시한다. 第5章에서는 政府의 政策課題를 제시하며, 마지막 6章은 맺음말로 구성되어 있다.

[圖 1]은 본고의 構成 및 論理展開를 한눈에 보여주고 있다. [圖 1]에서 보는 바와 같이 기업의 경쟁전략은 企業 內部的의 여러 要因과 세계경제 및 한 국가의 경제적 특성이 집약되어 있는 環境要因(현재 상황뿐 아니라 동태적 성장경로를 포함하는)들간의 상호작용으로부터 결정된다.

## II. 國際分業의 進展과 世界市場의 環境變化

### 1. 國際分業의 進展

오늘날 세계경제는 생산 및 소비활동의 모든 측면이 각 국가의 단위를 넘어서 汎世界的으로 전개(globalization)되고 있다. 기업은

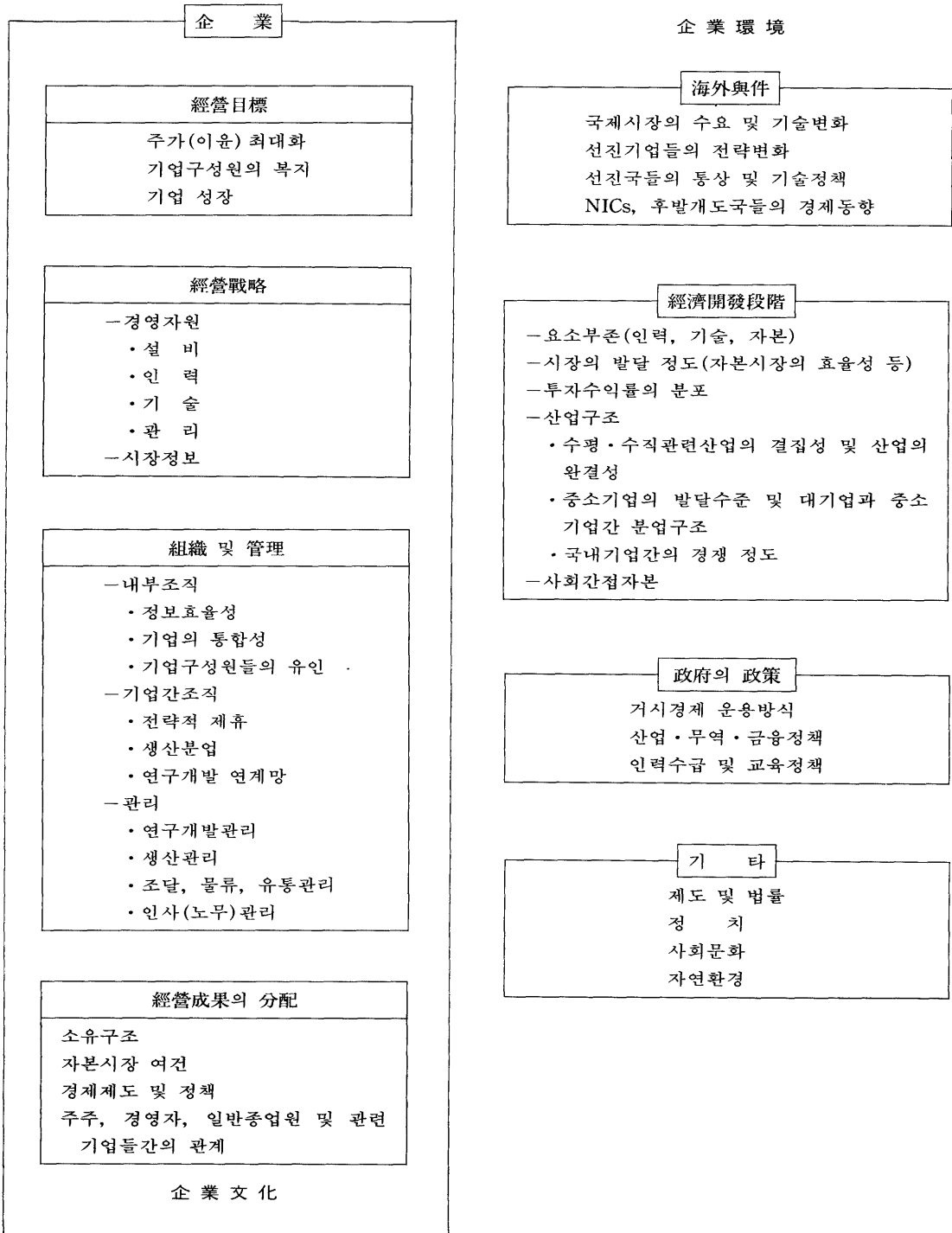
세계적 시야에서 공장의 입지 및 생산품목을 결정함으로써 생산의 효율성을 높일 뿐 아니라 지역시장의 다양한 수요를 수용한 제품을 공급하고 있으며 이 과정에서 國家間·企業間의 國際分業이 활발히 진행되고 있다.

기술은 물론 소비자의 수요패턴이 급속히 변화하고 있어서 市場은 細分化되고(segmented) 있을 뿐 아니라 특정제품에 대한 수요자 및 시장경계가 끊임없이 변하고 있다. 따라서 국제분업의 형태는 產業間 分業뿐 아니라 기술능력의 차이에 따라 產業內 分業이 큰 비중을 차지하고 있다. 한 국가가 同種의 製品을 輸出하기도 하고 輸入하기도 하는 양상(two-way trade)에서 잘 나타나듯이 소비자의 다양한 수요패턴에 따라 技術優位國은 최고급 제품을, 技術劣位國은 보다 낮은 품질을 생산하는 형태의 製品間 分業이 확대되고 있다. 뿐만 아니라 조립가공형 산업의 경우 선진국이 設計와 핵심부품을 공급하고 후진국은 단순한 부품생산에 종사하거나 조립만을 담당하는 형태의 工程間 國際分業도 진전되고 있다. 이에 따라 각국 기업들은 서로 국경을 초월해서 생산 및 판매에 있어서 상호보완적인 관계로 밀접하게 연결되는 추세에 있으며 90년대에는 이러한 國際分業이 더욱 활발히 진행될 것으로 예상된다.

### 2. 技術革新의 複合化·加速化와 技術保護主義

최근의 技術變化 推移를 보면 서로 다른 분야의 기술이 상호작용을 통해 技術의 複合化—예를 들면, 메카트로닉스는 전자와 기계 기술의 복합, 이외에도 화합물 반도체, 광통

[圖 1] 競爭優位の 決定體系



신 등 첨단산업의 많은 부분이 복합기술의 응용이다—가 진전되고 있을 뿐 아니라 과학과 기술간의 간격이 줄어들면서 科學과 技術이 融合되는 현상을 보이고 있다. 이러한 기술변화에 따라 市場境界가 끊임없이 변화하고 있으며 타산업으로부터 예상치 못한 경쟁자가 나타나는 경우도 많아지게 되었다. 그리고 기술 및 제품의 수명주기가 급속히 단축되면서 新技術이 商品化되는 時差가 갈수록 짧아지고 있다.

새로운 技術의 獲得 및 商品化에서 누가 선도적인 위치를 차지하느냐가 기업들의 競爭優位를 결정하는 중요한 요인으로 됨에 따라 각 기업간 혹은 각 국가간의 技術競爭이 어느 때보다도 치열하게 전개되고 있다. 미국, 서유럽, 일본 등 선진각국은 반도체, 컴퓨터, 정보통신, 뉴미디어, 신소재 등 尖端技術製品開發을 國策課題로 선정하는 등 기존의 기술력 우위를 더욱 높여가는 데 주력할 뿐 아니라 技術後發國에 대해 첨단기술 이전을 회피하고 있다. 선진국들은 技術料를 높게 책정하거나 기타 技術移轉의 條件들을 惡化시키고 반도체 칩 및 소프트웨어에 대한 知的所有權 保護를 강화하면서 特許權 侵害訴訟를 자주 제기하고 있다.

### 3. 戰略的 提携(Strategic Alliances)의 增大

선진 기업들은 급속한 기술변화와 시장변화에 대응하기 위하여 기술 주도권을 두고 치열한 競爭을 벌이고 동시에 기술을 비롯한 여타 경영자산면에서 서로 보완성이 있는 기업들과 공동연구, 크로스 라이선싱(cross-licensing),

공동생산 등의 戰略的 提携를 시도하고 있다. 기술고도화가 진전됨에 따라 기술의 壽命週期(life cycle)가 짧고 위험이 큰 반면 대규모의 투자가 필요하므로 한 企業 혹은 한 國家가 모든 종류의 技術에서 優位를 가질 수는 없게 되었다. 그리고 세계시장의 선도기업이라 하더라도 신제품 개발에 주력하면서 또 다른 신제품을 개발하기 위한 資本蓄積이 필요하므로 신제품을 시장에 낼 때마다 빠른 속도로 資金을 回收해야 한다. 따라서 연구개발, 생산 및 판매 등 여러 측면에서 競爭의 형태는 協調를 통한 경쟁으로 나타나고 있는 것이다.

최근 급증하고 있는 技術關聯 提携는 부족한 R&D 자원의 보완, 개발성공률 향상, 약점기술의 상호보완, 필요한 기술정보의 전략적 확보, 위험분산, 기술마찰 회피, 경영의 다각화 및 국제화 등 다양한 目的을 위해 추진되고 있으며, 그 形態는 자본출자를 포함하는 合作投資나 共同研究所의 운영일 수도 있고, 출자 없이 研究課題 分擔과 R&D 人力 및 情報交流만을 행하는 형태를 취하기도 한다. 예를 들어, 미국의 GM, Du-Pont, IBM, GE나 일본의 히다치, 도요타, 미쓰비시 등과 같은 세계적 우량기업들은 한편으로 사내연구 개발체제를 강화하여 첨단기술분야에서 企業內部的 經營資源을 확충해 나가는 동시에, 다른 한편으로는 광범한 제휴관계를 구축하여 여러가지 新事業에의 자본참가, 국제적 합작투자(joint venture), 사업의 매수·매각 등 企業外部資源의 活用에도 적극적이다.

한편 선진기업들간의 전략적 제휴뿐 아니라 先進企業들과 中進國 企業들간의 전략적 제휴도 확대될 전망이다. 선진국들은 성장잠재력이 높은 아시아 지역의 市場을 確保하고 機能

集約的 工程을 移轉할 목적으로 아시아 중진국 기업들과 자본 및 기술제휴를 확대할 전망이다. 이로 생산기술면에서 우위를 가진 韓國企業들은 선진국 기업들과의 분업 및 제휴관계를 확대하고 先進技術을 習得할 여지가 많다. 技術壽命週期가 짧아짐에 따라 선진기업들은 차세대 제품에 전념하기 위해 제조능력을 가진 후발기업들에게 生産委託을 하려는 유인이 있게 되므로 기술후발자라 하더라도 비교적 양호한 조건으로 생산공정기술을 포함한 여타 기술들을 이전받을 수 있다. 또한 HDTV의 경우와 같이 開發 初期段階에서 기술의 선두주자들은 자기기술의 産業標準化를 해야 할 필요가 있다. 이를 위해 기술보유 기업들은 자기기술방식에 참여할 다른 기업들에게 자발적으로 기술을 이전하는 2차 소싱(second sourcing)을 행하게 되므로 기술후발자들도 先進技術에 참여할 기회는 적지 않다. 즉 技術保護主義下에서도 先進技術의 獲得은 기업들의 노력여하에 달려 있다고 볼 수 있다.

#### 4. 地域主義의 強化

先進國의 保護貿易主義가 확산되면서 地域主義(regionalism)가 강화되는 추세에 있다. 지난해 GATT의 제8차 多者間協商인 우루과이 라운드가 성공적으로 타결되지 못함으로써 다자간(multilateral) 교역질서의 확립은 지연되고 雙務主義나 지역주의의 경향은 더욱 심화될 것으로 보인다.

EC는 지금까지 關稅同盟과 共同農業政策을 중심으로 운영되어 오던 종래의 기능을 더욱 강화하여 1992년말까지 상품시장뿐 아니라 자본시장, 노동시장 및 서비스시장을 완전히 하

나의 市場으로 統合하려고 시도하고 있다. 東유럽의 改革과 開放 및 동서독의 경제통합이 EC시장단일화를 지연시키는 추가적인 변수가 될 수도 있으나 EC의 경제적 지위를 개선시키는 효과를 가져올 수도 있다. 東西유럽의 結合은 서유럽 기업들에게 동유럽에의 資本進出 機會를 확대시킴으로써 EC경제에 활력소를 제공하고 EC시장권의 확장효과를 가져올 수 있다. 東西獨 經濟統合 역시 독일경제력의 강화와 더불어 EC 경제통합체의 안정적 운영에 긍정적으로 기여할 수 있다. 장기적으로 유럽자유무역연합(EFTA) 회원국인 오스트리아, 스위스, 노르웨이 등으로까지 가입국이 확대될 움직임도 보이고 있어서 EC 통합이 그야말로 유럽전체로 확산되어 나가는 인상을 준다.

美國도 1985년에는 이스라엘과, 1989년 1월에는 캐나다와, 그리고 90년에는 멕시코와 각각 쌍무적인(bilateral) 自由貿易協定(FTA)을 체결하고 북미 자유무역권 형성을 시도하고 있다. 한편, 아시아·태평양 지역간의 經濟協力을 위한 움직임도 활발해지고 있다. 아시아·태평양 지역은 다른 지역보다 상대적으로 높은 經濟成長을 보여왔고 무역규모도 지속적으로 확대됨에 따라 通商摩擦 또한 증대하였다. 따라서 이 지역내 각국은 무역장벽의 문제를 해결하기 위한 협력방안을 강구하게 되었다. 1989년 11월 호주에서 열린 각료회의 이후 아시아·태평양 국가들은 공동의 利益追求를 위한 시도를 계속해 나가고 있다.

지역주의화의 經濟的 效果는 역내국가와 역외국가들간에 차별적으로 나타난다. 域內國家들간에는 무역장벽이 철폐됨으로써 經濟的인 效率性이 달성되겠지만 域外國家は 關稅 및

비관세 장벽 등 불리한 여건에 처하게 되어 輸出이 減少하게 된다. 地域別 經濟統合으로 높아진 進入障壁과 수출감소를 극복하기 위한 유효한 방안의 하나가 現地에서 生産據點을 확보하는 것이다. 현지에 생산거점을 가지게 되면 人件費나 기타의 外國費用(cost of foreignness)으로 인해 경쟁력면에서 다소 불리할 수도 있으나 市場을 안정적으로 確保할 수 있고 現地の 人力 및 技術을 活用할 기회도 생긴다. EC가 형성된 이후 美國企業들이 서유럽에 直接投資를 늘린 사례가 있고, 日本의 경우 미국의 수입규제에 대응하여 미국 現地生産을 증가시키고 EC 단일시장 통합에 대비해서는 EC 지역에 海外投資를 촉진하고 있다.

### 5. 後發開途國 및 共產圈 市場開放에 따른 市場擴大 機會

태국, 말레이시아 등 동남아 지역의 후발개도국들은 경제성장을 위한 자본조달 및 기술습득을 위해 外國人投資를 적극적으로 誘致하고 있다. 이들 지역은 韓國企業에게 좋은 투자 인센티브를 제공하고 있고 노동력이 풍부하고 賃金이 싸므로 勞動集約的 産業의 海外生産據點으로 유리하다. 東南亞地域에서의 현지생산은 선진국의 무역규제에 대응하는 迂廻輸出基地라는 전략적인 의미를 가질 뿐 아니라, 이들 후발개도국들은 급속한 경제성장을 보이고 있어서 한국기업들은 동남아 內需市場을 確保함으로써 미국에 편중된 輸出市場을 多邊化할 수 있을 것이다.

동남아 지역에서는 日本이 오랫동안 獨占的地位를 차지하고 있어서 현지 시장을 거의 壟斷하고 있다. 일본은 주요부품을 현지생산하

고 있어서 가격면에서 한국기업들보다 우위에 있을 뿐 아니라 한국기업들에 대해서 部品供給을 기피한다든지 현지정부에 대한 로비 등으로 韓國企業의 진출을 견제하고 있다. 일본보다 뒤늦게 진출하여 일본과 경쟁해야 하는 한국기업들은 部品業體와 同伴進出을 하거나 국내 타기업의 현지법인들과 구매 및 판매활동에서 서로 협력하는 등의 방안을 강구하여 어려움을 해결해 나가야 한다. 그리고 현지국의 기업들과의 合作을 통해 國際化 經驗을 축적해 가면서 現地言語와 現地法人의 管理能力을 동시에 갖춘 國際經營 人力을 양성해야 한다.

최근 中國을 선두로 하여 蘇聯과 東部유럽의 사회주의 국가들은 특유의 제도적 경직성과 비효율성으로 인한 심각한 경제적 정체로부터 벗어나기 위해 資本主義 市場經濟制度를 도입하고 경제부양 및 효율성향상을 추구하고 있다. 中國의 경우 外國人投資 關聯法規를 제정하고 외국기업에 적극 유치하고 있으며 시장경제 원리를 적용하는 經濟特區의 설치 및 확대, 세제상의 각종 優待措置를 시행하고 있다. 1989년 5월의 천안문 사태를 계기로 中國의 개방화정책은 다소 속도를 늦추는 감이 있으나 시장원리 도입이라는 기본적인 정책방향은 일관되고 있다. 1990년말 현재 中國에 대한 韓國企業들의 海外投資 건수는 총 42건이며 投資殘額은 3,500만달러에 이르고 있다.

蘇聯은 대내적 개혁과 대외경제개방을 동시에 추진하고 있으며 서방기업들과의 합작을 적극 장려하기 위해 인허가 수속절차의 간소화 및 기타법령을 정비하고 있다. 헝가리, 폴란드, 체코, 불가리아 등 동부유럽의 여러 국가들도 시장경제 도입을 통한 經濟改革과 對外開放을 확대하고 있다. 소련 및 동구국가들

은 과도한 군비지출로 침체해 있던 소비재 및 서비스산업을 활성화시키기 위한 外國人投資를 적극 誘致하고 있어서 시장개척의 좋은 기회가 되고 있다. 특히, 동부유럽 국가들은 EC에 가입하거나 EC와 自由貿易協定을 맺을 가능성도 있어서 EC에의 迂廻輸出基地가 될 수도 있고 蘇聯市場 進出의 橋頭堡로 이용할 수도 있다.

그러나 이들 지역 진출에의 어려움도 적지 않다. 政治的 危險性이 큰데다가 需要는 不安定하고 기업들은 資本主義 慣行에 익숙하지 못하고 信用去來도 정착되어 있지 못하다. 외환이 부족한 이들 국가들은 주로 求償貿易을 통해 거래를 하게 되므로 상호 이해관계를 조정하는 데 까다로운 문제들이 따르게 된다. 그러나 長期的으로 볼 때 이들은 커다란 潛在的 市場을 가지고 있으며 시장경제 도입과 함께 合作投資를 선호하고 있으므로 漸進的인 國際化는 시도할 만하다. 현지국과의 마찰완화에 도움이 될 수 있는 국가들과 合作하여 공동으로 진출한다든지, 진출방법도 輸出에서 시작하여 現地販賣, 現地生産으로 진행하는 등 점차적으로 국제화 경험을 축적해 나가고, 진출지역도 비교적 안정적인 시장으로부터 출발하여 점차로 시장을 넓혀가는 전략을 취할 수 있다. 中國에 비해 蘇聯이나 東歐地域에 실행된 한국기업들의 해외투자는 아직 미미한 수준이다.

## 6. 先進國의 輸入規制 및 保護貿易主義 強化

우리의 주요 교역국인 美國은 80년대를 통

하여 財政 및 貿易赤字가 누적됨에 따라 미국 통상법 301조로 대변되는 新保護主義 貿易政策을 펴 왔다. 不公正 貿易慣行에 대한 제재, 긴급수입제한, 지적소유권 보호 등 기존의 수입규제 정책을 강화하는 한편 對美貿易赤字가 큰 나라를 대상으로 시장개방, 관세율 인하 및 비관세 보호제도 폐지를 요구하는 등 다양한 방법으로 通商壓力을 가하고 있다. 미국은 韓國에 대해 工產品은 물론 農產品, 金融·保險 등 서비스 분야와 知的所有權에 이르기까지 광범위한 시장개방을 요구하고 있다. 한편, EC도 반덤핑세를 부과하고 外國人投資企業의 現地部品調達(Domestic Content Regulation)을 엄격히 적용하여 完製品뿐만 아니라 半製品에 대해서도 수입규제를 가하고 있다.

최근 선진국의 輸入規制強化 및 技術保護主義 추세하에서 대내적으로 성장둔화와 輸出不振이라는 당면과제를 안고 있는 한국경제는 貿易規制를 迂廻하고 기존의 輸出市場을 維持·確保하기 위하여, 그리고 先進技術을 習得하거나 생산효율성을 높이기 위해 해외로 진출할 필요성이 높아졌다. 또한 국내기업은 EC 경제통합, 미국의 자유무역협상, 아시아·태평양 경제협력구상 등 지역주의의 강화에 대응하여 輸出보다 심화된 형태의 國際化를 추진해야 할 입장에 있고 사회주의 경제권의 개방 및 시장경제제도 도입과 後發開途國의 적극적인 해외투자유치전략도 국내의 고임금을 극복하면서 새로운 시장을 개척하려는 국내기업에게 추가적인 國際化 유인이 되고 있다<sup>4)</sup>.

4) 한국기업의 國際化 現況과 問題點에 관해서는 拙稿, 「企業國際化와 尖端技術産業의 育成」 참조.



### III. 90년대 韓國經濟의 成長進路 및 產業構造 變化推移

국내기업이 개방화, 국제화에 따른 企業環境 變化에 적응하면서 지속적으로 成長해 나가기 위해 어떤 방향으로 構造轉換을 해야 할 것인가. 그 기본방향은 한국경제의 長期的 發展과 產業構造에 대한 分析的 視角을 바탕으로 이루어져야 할 것이다. 장기계획에 따른 事前準備가 없이 경영여건이 악화되어 經營資源面에서 연관성이 적은 분야 혹은 經濟全體의 變化와 逆行하는 방향으로 全面轉換을 시도하면 실패하기 쉽다. 현재의 成長主導 產業이 언제까지나 그 위치를 유지할 수 있는 것은 아니며 경제발전 과정에서 어떤 산업(혹은 산업내 어떤 부문)은 점차 衰退하고 어떤 부문은 成長하게 된다. 따라서 企業의 構造轉換은 國家經濟의 발전방향 및 產業構造 變化에 대한 충분한 情報과 長期的·動的 視角의 기반 위에서 논의되어야 한다.

#### 1. 90년대의 成長進路에 관한 시나리오

KDI 多部門 模型의 시뮬레이션 결과에 따르면 90년대를 통하여 年平均 6.7~8.0%의 實質成長을 지속하려면 生産性 增加는 年平均 3.8~4.4%의 신장률을 지속하여야 한다<sup>5)</sup>. <表 1>에서 보는 바와 같이 低成長 시나리오는 技術進步의 성장기여가 1979~88년과 같은

수준인 1.0%포인트 수준에 머무르는 경우로서 이 경우 90년대의 潛在成長率은 年平均 7.1%, 實質成長率은 6.7%로 둔화된다. 만약 技術進步의 성장기여가 전후부흥기 西歐가 미국을 따라잡을 때(1950~62년)의 技術進步 成果와 비슷한 1.4%포인트로 증대될 수 있다면 잠재성장률은 年平均 7.8%, 실질성장률은 7.4%로 다소 둔화된다는 것이 中成長 시나리오이다. 마지막으로 高成長 시나리오는 技術進步의 성장기여가 일본의 고도성장기(1953~71년)와 비슷한 수준인 1.8%포인트로 크게 증가할 경우인데 이것이 가능한 경우에는 90년대 한국경제의 潛在成長率은 年平均 8.4%로 가속되면서 實質成長率은 年平均 8% 수준에 이르게 된다.

<表 1> 90년대 韓國經濟 成長進路에 관한 세가지 시나리오

(단위 : %)

	高成長	中成長	低成長
生産要素投入	4.0	3.9	3.8
勞 動	1.9	1.9	1.9
資 本	2.1	2.0	1.9
總要素生産性	4.4	3.9	3.8
資源再配分	0.8	0.7	0.9
規模의 經濟	1.7	1.6	1.5
技術進步	1.8	1.4	1.0
潛在成長率	8.4	7.8	7.1
(景氣變動要因)	-0.4	-0.4	-0.4
實質成長率	8.0	7.4	6.7

資料 : 韓國開發研究院.

Joonkyung Park (1991), p. 7.

<表 1>에서 보듯이 현재의 賃金水準으로 지금까지의 성장률, 혹은 수출신장률을 유지한다는 것은 產業構造 및 雇傭構造의 高度化 정도가 지금보다 훨씬 높아야만 가능한 일이다

5) KDI 多部門 模型에 관해서는 朴垞卿·金政鎬 (1990) 참조.

다. 産業構造 高度化의 필요성은 70년대 이후로 계속 강조되어 온 바 있으나 90년대의 구조 고도화는 국내의 고임금과 國際的 開放化 趨勢에 따라 한국경제가 적정수준의 성장을 유지하기 위해서는 불가피한 선택인 것이다.

## 2. 産業의 知識・技術集約化

한국기업들은 오늘날까지 技術集約的 産業에서 競爭優位 領域을 확장하기 위해 꾸준히 노력해 왔으나 아직도 輸出增加에 輸入增加가 수반되는 構造的 脆弱性을 안고 있다. 이것은 輸出에서는 低附加價値 商品의 비중이 여전히 높고 제품의 부가가치에 주요한 공헌을 하는 素材, 部品과 技術集約的 産業의 生産設備를 거의 輸入에 의존하고 있기 때문이다<sup>6)</sup>. 이러한 구조적 취약성으로 인해 성장의 輸出依存度가 높고 海外與件의 變動에 대한 適應力도 약하다.

90년대 한국경제의 構造高度化란 그동안 성장을 주도해 왔던 輸出의 商品構造가 고도화되고, 무역적자 확대의 주요원인이 되고 있는 지식・기술집약적인 素材, 部品, 機械類에 대한 輸入代替가 성공적으로 추진되는 것은 물론 고용구조의 고도화가 이루어지는 것을 말한다. 産業別로는 高附加價値 産業인 반도체, 통신, 정밀기기, 화학제품 등의 세계시장에서 우리 능력에 맞는 下部市場(market niches)을 찾아나가면서, 섬유, 신발, 가전제품, 자동차산업에서는 海外의 값싼 勞動力을

활용할 뿐 아니라 製品差別化 및 기존제품에 대한 新市場 開拓을 활발히 추진해야 할 것이다.

그러나 이러한 한국경제의 構造高度化는 궁극적으로 기업차원에서 業種構造를 高附加價値化하는 構造轉換을 통해 달성할 수 있는 것이다. 기존에 주력해 왔던 사업의 成長이 감퇴하는 단계에 접어든 기업이 다시 成長經路로 올라가기 위해서는 事業構造의 再編成(restructuring)을 통해 기존사업을 再活性化하는 것은 물론 새로운 主力事業을 확립해 나가야 한다.

## IV. 國內企業의 構造調整

기업의 事業構造 調整이란 中短期的으로는 생산공정의 자동화, 관리의 고도화, 대기업과 중소기업간의 긴밀한 협력관계 유지 등을 통해 저부가가치 공정 및 저부가가치 제품의 비율을 축소하는 것이지만 궁극적으로는 새로운 주력산업의 확립 및 성장의 원천이 될 經營資產을 蓄積해 나가는 것이다. 경제의 개방화 및 산업구조의 고도화가 진전되면서 국내기업들은 주력사업의 성장이 감퇴하는 構造變化에 직면하게 되며 극단적인 경우에 倒産이나 廢業을 단행하는 국내기업들도 있을 것이다. 그러나 보다 우월한 適應能力을 가진 대부분의 대기업이나 중견기업들은 고임금과 현재의 기술여건에서 競爭優位를 確保할 수 있는 영역을 찾아 合理化 및 高附加價値化, 製品 및 市場多角化 등 신축적인 事業調整을 통해 수익성이 낮은 기존사업은 점차적으로 비중을 줄

6) 韓國의 總輸入 중 中間財, 資本財의 수입비중은 거의 90%를 차지하고 있으며 1982년 이후 1991년 6월까지 素材・部品・機械類의 對日貿易 누적적자는 623억달러에 이르고 있다.

〈表 2〉 成長戰略의 構造

	企業成長의 決定要因		企業의 戰略
短期 (산업내에서의 합리화)	비용절감	임금·환율·금리 생산성	- 저부가가치 공정의 해외이전 및 감량경영 - 생산공정의 자동화, 정보화 - 관리 고도화: 불량률 저하, 간판방식(just-in-time) 등 재고감축, 대기업과 중소기업간의 효율적 생산분업 관계
	제품의 고부가가치화	제품의 기능 디자인 사후서비스	- 제품차별화 전략: 기술력 및 노하우 축적, 이를 위한 기술개발 전략의 고도화 - 연구개발, 생산, 마케팅 등 가치창조과정 전반의 개선
長期	기업성장의 원천이 될 미래상품을 낳을 수 있는 기업 특유의 경영자산(기술개발 능력, 생산 및 경영지식의 축적으로 이루어진 유형·무형의 자산)		- 장기전략의 구상 및 실행: 기술능력의 향상, 인재양성, 경영혁신 및 혁신지향적 기업문화 - 제품 및 시장다각화 - 수직 및 수평통합과 같은 기능적 팽창 - 해외현지법인 설립, 외국기업에의 자본참가 등 지리적 팽창, 네트워크 구축

이면서 高收益性 事業으로 轉換할 것이다.

事業構造 調整은 국가경제의 발전방향, 업종의 실태와 전망에 관한 정보에 기반하여 長期計劃下에 기업의 축적된 經營資源을 活用하는 방향으로 이루어져야 한다. 企業은 長期的으로는 사업구조 재편성을 목표로 기존의 優位要素를 최대한 활용하면서 새로운 優位要素 創出을 시도하게 되나 기업의 發想, 組織構造, 組織文化는 環境變化만큼 신속히 일어나지 않는다. 同一한 環境, 同一産業 내에서도 成功하는 기업이 있고 失敗하는 기업이 있는 것처럼 環境變化에 대한 精確한 認識과 成功적인 戰略의 수립 및 실행은 기업들의 체계적인 노력 여하에 달려 있다.

### 1. 企業의 長期戰略 構想

일정 시점에서 본 기업의 성장은 상품의 가

7) 기업의 經營資產이란 自體的 技術開發能力, 생

격, 성능 및 서비스에 의해 결정되므로 短期的으로 볼 때 기업의 과제는 주어진 貨金·換率·金利水準에서 生産性 증가를 얼마나 이룰 수 있을 것인가의 문제이다. 기업의 短期 成長戰略은 〈表 2〉에서 보는 바와 같이 산업내에서의 합리화를 추구하는 것으로서 이를 위한 방안들은 불량률 저하, just-in-time 방식 도입에 의한 재고 감축과 같은 管理高度化, 생산공정의 自動化 및 情報化, 그리고 생산성이 낮은 제품 및 생산공정을 임금이싼 開發途上國으로 移轉하거나 국내의 타기업에 外注를 줌으로써 설비 및 인원을 줄이는 감량경영 등이 있다.

그러나 장기적으로 기업이 環境變化에 적응하면서 지속적으로 성장할 수 있는지의 여부는 企業 特有的 經營資產, 즉 기술·인력·관리면에서의 노하우蓄積과 경영체계(management system)의 效率性이 결정하는 것이다<sup>7)</sup>.

最終商品의 가격 및 품질경쟁력을 기업의 꽃이나 과실에 비유한다면 굵은 줄기는 核心部品 및 核心工程技術이며 企業 特有的 經營資源은 기업성장의 뿌리라고 볼 수 있다. 기업의 장기 성장전략은 축적된 경영자산의 기반 위에서 라이선싱(licensing), 技術特許 등과 같이 경영자산을 직접적으로 販賣하는 것은 물론, 垂直 및 水平關聯 産業으로의 진출 및 海外進出, 그리고 製品 및 市場多角化를 추구하는 것이다.

기업의 長期 經營戰略은 시장 및 기술 변화에 대한 추이로부터 未來市場의 核心製品 및 技術을 파악하고 전체기업(그룹) 차원에서 자기기업의 능력에 맞는 下部市場을 목표로 企業 特有的 經營資產(firm-specific assets 혹은 core competencies)을 경쟁기업보다 신속하고 낮은 비용으로 구축해 가는 것이다. 기업마다 장기전략이라 불리는 것이 존재하지만 사실 얼마나 성공적으로 장기전략을 수행하는가는 기업마다 상당한 차이가 있다<sup>8)</sup>. 명확한 장기전략구상은 企業構成員들에게 학습의 유

인 및 내부개발 노력의 초점을 부각시켜 줌으로써 미래시장의 주도권을 확보하는 데 필요한 投資費用을 크게 節減시킬 뿐 아니라 회사 및 참여시장에 대한 定義(definition)를 제공함으로써 종업원들의 歸屬意識도 고양할 수 있다.

韓國企業들은 세계시장의 선도기업들과의 經營資產 隔差를 단기간에 좁히는 것은 불가능하지만 대체로 다음과 같은 점을 염두에 두고 우리 現實에 맞는 長期戰略을 樹立·遂行해 나가야 할 것이다. 첫째, 전략구상에 따른 經營資源 配分의 우선순위와 축적해야 할 知識 및 技術의 類型을 기업구성원들이 잘 이해할 수 있도록 충분한 意思疏通이 필요하다. 둘째, 장기전략구상과 일치하도록 기업의 組織 및 管理構造를 혁신한다(경영혁신). 셋째, 核心部品 및 核心工程에 필요한 기초기술을 장기적 안목에서 우선순위를 정하여 새로운 제품개발이 있을 때마다 단계적으로 확보해 나간다. 넷째, 技術開發 時差短縮과 비용절감을 위해 세계적 선도기업들과의 戰略的 提携를 효과적으로 활용한다.

核心部品 및 核心工程技術의 획득은 기업이 환경적응력을 갖추는 데 매우 중요한 역할을 담당한다. 최종제품의 가치에 주요한 공헌을 하는 부품이나 공정은 축적된 경영자원의 물리적 체현일 뿐 아니라 製品 및 市場多角化에 직접적으로 기여한다. 왜냐하면 핵심부품 및 핵심공정을 중심으로 그것의 應用分野가 늘어갈수록 신제품 개발에 드는 비용, 시간, 위험이 지속적으로 감소하기 때문이다. 核心部品 및 核心工程에서 주도적인 위치를 차지하게 되면 最終商品 시장에서도 品質 및 價格競爭力을 갖게 된다. 部品市場에서의 우

---

산 및 경영 노하우의 蓄積으로 이루어진 유형·무형의 자산으로서, 특허화된 공정 및 설계, 등록상표와 같이 所有權의 형태를 취할 수도 있고 고용된 인력에 체화된 지식·기술이나 인지된 상표(brand name)와 같이 非所有權의 형태를 취할 수도 있다. 기업의 경영자산은 物理的 資產과는 달리 사용함에 따라 감소하는 것이 아니라 응용되고 사용할수록 향상되는 것으로 製品差別化와 事業多角化의 토대가 되는 기업의 능력이다.

8) 1980년대 초기 H本의 NEC는 당시 세계적인 주요업체였던 美國의 GTE에 비해 절반규모에도 못미치는 회사였으나 성공적인 長期戰略을 遂行함으로써 10년 이내에 規模面에서나 技術基盤에서나 GTE를 훨씬 앞지르는 위치로 부상했다. 자세한 내용은 Prahalad and Hamel(1991) 참조.

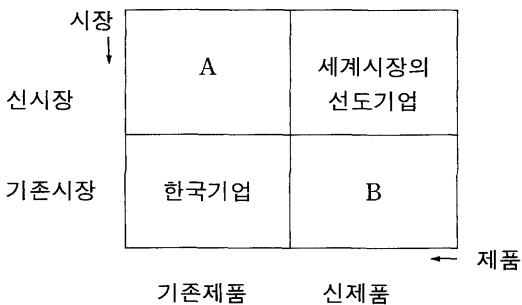
위를 먼저 확보한 후 그것을 주축으로 후방산업에서의 브랜드 점유율을 늘려가는 일본기업들의 사례도 이러한 맥락에서 이해할 수 있을 것이다.

## 2. 技術開發戰略의 高度化

韓國企業들의 技術開發戰略은 아직 新製品을 경쟁기업보다 먼저 내놓기 위한 경쟁을 하는 段階가 아니라 선진기업이 이미 개발완료 단계에 있거나 상품화한 기술을 최대한 빨리 쫓아가는 데 있다(second mover advantage). [圖 2]에서 보는 바와 같이 앞으로 한국기업들도 既存製品으로 새로운 시장을 개척(A)하거나 既存市場에서 새로운 제품을 내놓음으로써(B) 세계시장의 선도기업과의 격차를 줄여나가야 한다.

이렇게 하기 위한 현재의 目標은 세계시장의 선도기업들이 次世代 製品을 개발할 때 우리도 同一製品 개발에 投資하기 시작함으로써 기술개발 시차를 단축할 뿐 아니라 최종제품의 가치에 주요한 공헌을 하는 核心工程, 核心部品을 自體的으로 消化할 수 있는 比率을 단계적으로 높여나가는 것이다. 일부기업은 기술개발에서 이미 이러한 방향의 노력을 시

[圖 2] 國內企業들의 市場 및 製品 포트폴리오



작했으나 대부분의 기업에서는 아직도 1~2년 정도의 단기 기술개발이 위주이며 製品의 壽命週期까지를 고려한 시의적절한 新製品을 개발하려는 체계적인 노력도 미흡한 편이다.

위에서 언급한 기술개발전략이 過去戰略과 다른 점은 첫째, 技術開發 時差가 短縮되므로 기술개발 費用의 還收率이 높아지는 것이다. 따라서 다음 단계의 기술개발에 신속하게 再投資할 수 있는 能力이 향상된다. 둘째, 핵심부품과 핵심공정의 海外依存을 제품개발 초기부터 낮추기 때문에 最終製品이 시장에 소개된 후에 경쟁기업과 費用節減競爭을 할 때에도 상대적으로 유리한 위치에 설 수 있다. 셋째, 최종제품의 製品差別化에 드는 비용, 시간, 위험을 지속적으로 절감할 수 있다.

핵심부품 및 핵심공정에 필요한 기초기술의 획득은 國內外 연구개발 주체들과의 共同研究 및 委託研究, 외국 첨단기업에의 資本參與 혹은 買收·合併, 海外研究所 설립, 크로스 라이선싱, 自體開發 등 다양한 기술원천의 최적 포트폴리오로 볼 수 있다. 技術革新이란 획기적인 신기술을 개발하는 것이라기보다는 科學的으로나 技術的으로 이미 糾明된 기술의 商品化가 대부분이므로 기업이 필요한 基礎技術의 많은 부분이 企業 外部의 연구개발주체들과의 연계를 통해서 획득될 수 있다.

産·學·研간의 협력은 현재에도 進行되고는 있으나 그 협력수준이 미미한 상태에 있고 주로 大企業과 大學에만 편중되어 있으며 기업간의 협동연구도 政府의 資金支援을 받는 경우를 제외하고는 거의 없는 실정이다. 현실적으로 企業은 기술개발 수요를 충족시킬 國內의 전문가를 찾지 못하는 경우가 많고, 大學은 기업과의 접촉기회 부족으로 産業技術 需要를

과약하고 있지 못하며, 研究機關은 기초기술의 응용·개발연구에 참여할 기업을 찾지 못하거나 개발한 기술의 산업화도 저조한 실정에 있다.

한편 국내기업들은 기술개발 시차단축과 기술개발 비용을 절감하기 위해 전략적 제휴(strategic alliances)를 적극적으로 추진해야 한다. 흔히 自體的 技術開發 노력은 先進企業과는 독립적으로 이루어지고 外國으로부터의 기술습득은 技術從屬으로 간주하는 경향이 있으나 이것은 올바른 시각이라 보기 어렵다. 戰略的 提携를 확대하기 위한 체계적 노력도 없이 技術保護主義에 대한 우려만 표명하는 소극적 자세는 지양되어야 하겠다. 기술후발자인 한국으로서는 기업 특유의 자산으로 내세울 만한 기술우위가 드물기 때문에 선진기업과 대등한 기술제휴는 어려운 형편이나 일본기업들이 미국의 신흥 벤처기업들과 제휴하는 예에서 볼 수 있는 것처럼 기능과 기술의 효과적 결합을 위한 제휴가 가능하며, 이외에도 선진기업들이 중진국 기업들과 제휴할 유인은, 앞서서도 언급했듯이, 얼마든지 있으므로 先進技術의 획득 여부는 企業들의 노력여하에 달려 있다.

그러나 성공적인 技術開發이 반드시 기업의 지속적 성장을 보장해 주지는 않는다. 제품수명주기가 단축되고 시장이 세분화됨에 따라 기술개발도 중요하나 개발된 기술의 신속한 商品化와 제품사양, 품질, 가격범위 등에서 성공적인 製品差別化 能力이 중요하게 되었다. 생산할 상품의 다양성 정도, 유통채널, 목표하는 수요자의 유형, 판매시장의 지리적 범위, 경쟁관계에 있게 될 관련산업의 범위 등에 따라 産業이 分割되어 있으므로 기업은

어떤 하부시장을 목표로 할 것인지를 결정해야 하는 것이다. 일반적으로 기업활동이란 이러한 최종제품에 대한 산업내 전략적 위치설정과 관련하여 부가가치 체인상의 각 활동을 수행, 조직하는 방법으로 볼 수 있다.

新技術을 신속하게 商品化하고 적절한 下部市場을 選擇할 수 있는 기업의 能力은 연구개발뿐 아니라 생산, 마케팅을 포함한 가치창조과정 전반에서 종업원들의 知的 熟練을 통한 경영자원 축적으로부터 얻어진다. 知的 熟練은 종업원들의 자발적 참여가 없이는 이루어질 수 없다. 따라서 기업은 종업원들에게 동기를 부여할 수 있는 조직 및 관리혁신과 혁신을 유발할 수 있는 기업문화(corporate culture)를 조성해 나가야 한다.

### 3. 經營革新

기업의 組織構造, 管理시스템, 인사·고용제도, 組織文化는 이전의 주력사업에 맞게 구조지어져 있으므로 이것들은 事業構造 再編成 과정에서 障礙가 된다. 經營革新은 조직관리의 혁신으로 기업발상(paradigm)의 변화와 기업문화의 변화를 필요로 한다. 발상의 전환이 있는 경우 동일한 경영자원을 가지고도 수익성을 높일 수 있는 새로운 사업으로 전환할 수 있다. 그러나 대개 이러한 기업 내부의 변화는 環境變化만큼 신속하게 일어나지는 않는다. 따라서 기업들은 變化를 創出하기 위한 구체적인 노력을 할 필요가 있는 것이다. 변화가 이루어지는 과정을 3단계로 나누어 설명해 보면 대체로 다음과 같다.

第1段階는 구조조정의 必要性을 認識하는 단계이다. 주력사업의 성장이 둔화될 것이라

는 인식이 조직내에 침투하는 시기로 이러한 인식에는 時間과 努力이 필요하다. 성숙을 인식하지 못하는 완고한 保守派가 존재할 뿐 아니라 시장으로부터의 모순된 신호(signal), 구태의연하게 위력을 발휘하고 있는 기존의 사업발상(paradigm), 기존사업에 대한 심리적인 수용(accommodation), 조직부문간의 이해대립 등이 인식을 지연시키는 요소로 작용한다. 그러나 최초의 막연했던 危機意識이 강한 위기의식으로 변화되어 가면서 조직적인 위기의식의 표현이 속출하게 된다.

第2段階는 戰略的 學習의 단계이다. 구조조정에 대한 인식이 늦어지고 기업내에서 자신감 상실과 상호불신이 확대되어 갈 때 작은 성공을 통해 자신감을 회복시키려는 試圖(action program)가 필요하게 된다. 이에 따라 신사업개발, 신제품개발 등이 시행착오적으로 행해지며 이것은 기존의 經營資源의 潛在力과 限界를 아는 기회가 된다. 기존의 경영자원과 관련된 분야에 진출할 때 성공하는 경우가 압도적으로 많으나 경영자원의 潛在力이나 關聯性은 객관적으로 존재하기보다 行動을 통해 발견되는 것이다. 경영자도 처음부터 경영자원의 잠재력을 완전히 알고 있지는 않으며 오히려 실제의 事業實行(action)을 통해 우연하게 발견하는 경우가 많다. 이러한 시도가 성공하든 그렇지 못하든 간에 試行錯誤 과정에서 예상치 못했던 새로운 기술이나 노하우가 蓄積되고 사업개발의 경험을 가진 人材의 發掘 및 育成이 이루어진다. 이러한 인재는 본격적인 사업구조 재편성에 필수적 요소이다.

第3段階는 戰略構想이 서서히 確立되는 단계이다. 2단계에서 3단계로 이행하는 데 필요

한 것은 새로운 발상을 실현하는 成功事例의 出現과 上位經營陣의 決斷이다. 시행착오적 시도들로부터 나온 성공사례를 보게 되면 사람들은 새로운 발상의 윤곽과 유효성을 알 수 있게 된다. 企業構成員들은 시행착오 과정에서 실패는 서서히 망각하고 성공체험을 기억하면서 經營者의 통찰력을 信賴하기 시작하며, 사람들간의 자신감이 회복되고 새로운 발상에 대한 신뢰가 생겨남으로써 일상행동을 통하여 그 타당성이 확립되어 간다. 새로운 사업의 성공으로부터 시작해서 既存事業 부문에서도 새로운 전략이 전개되기 시작한다. 保守派는 신규사업과의 競爭意識 때문에 성숙사업에서도 새로운 전략을 확립하게 됨에 따라 保守派와 革新派간의 기묘한 協力關係가 생기게 되고 기업전체가 함께 움직이기 시작한다.

#### 가. 組織革新

過去의 성공을 지탱해 왔던 組織特性이 사업구조 재편성기에는 오히려 장애가 되는 경우도 많다. 일본의 구조조정 경험을 보면 전체의 합의를 중시하는 풍토가 新事業에 필요한 개인이나 소수집단의 창조적이고 시의적절한 意思決定에는 오히려 방해가 되는 경우가 많았고, 연공서열제는 신사업 담당자에게 충분한 인센티브를 주기에는 어려움이 있었다. 한편 기존 주력사업에 맞는 文化가 공유되고 있는 조직에서는 昇進의 주요한 경로는 어디까지나 本業에 있게 되므로 신사업 담당자의 동기부여가 낮아지게 된다. 또한 기존의 需給關係를 통해 연계된 기업들의 이해관계도 장애요소로 작용할 수 있다. 이러한 기존의 조직특성으로 인한 장애를 극복하기 위해 組織改革이 필요하게 된다.

新規事業을 기존사업으로부터 分離하여 기존사업의 흡인력을 단절시킴으로써 기동적인사결정을 가능하게 하고 사업가적 인재를 육성, 발굴하는 수단이 되는 제도의 예로는 自律的 事業創造 單位(社內 벤처)나 戰略的 子會社 設立 등을 들 수 있다. 선진기업들은 기업내에서도 수직적 중앙집권제(hierarchy)의 경직성을 보완하는 橫斷的 組織(project team, matrix 조직 등)의 비중을 늘리고 있으며, 기업조직의 環境適應性을 높이기 위해 다양한 출자비용의 합병회사, 대기업과 신흥벤처기업과의 합병조직 등 네트워크형의 새로운 배치를 시도하면서 기업외부 자원을 유용하게 활용, 다각적 성장전략을 전개하고 있다.

情報處理의 效率性和 組織의 統合性은 조직혁신에 있어서의 주요 고려사항이다. 전문화, 분업화의 이익과 정보집중의 효율성이 중요한 부문에서는 垂直的 정보처리가 유효하나 다양한 수요와 복잡한 작업과정으로 인해 현장에서의 迅速한 調整이 중요한 산업(예: 자동차 산업)에서는 네트워크적 정보처리가 유효하다. 네트워크적 情報處理란 현장에서의 학습에 기초한 정보처리와 水平的 조정메커니즘으로서 일본의 제조작업 조직인 칸반시스템이 대표적인 예이다.

경영조직의 構造革新은 구상하고 있는 長期戰略의 실행에 적절한 방향으로 이루어져야 함은 물론이다. 조직혁신을 통해 장기전략의 자원배분에 알맞는 行政的 構造를 개발함으로써 전략구상에 활기를 불어 넣고 기업문화, 팀워크, 변화능력, 장기적으로 생각하려는 의지를 창조할 수 있다. 경영진의 전략구상 및 자원배분의 우선순위가 전체조직으로 확산되

기 위해서는 기업 구성원간의 수직적, 수평적 意思疏通이 원활해야 하며 이를 통해 구체적 사업계획(action program)이 수립·실행되어야 한다. 앞서도 언급했듯이 신속한 상품개발 및 시장대응의 필요성이 증대함에 따라 기업의 지속적 성장은 연구개발뿐 아니라 제조, 마케팅 등 價値創造過程 全般(management system)에서의 개선을 요구한다. 따라서 서로 다른 기능부문간의 정보교환 및 정보공유를 높이기 위한 組織設計(organization design), 작업흐름(workflow)에 대한 經營管理의 專門化 및 시스템化의 중요성이 높아지고 있다.

#### 나. 人事, 雇傭制度

구조조정에 따라 제품구성이 바뀌면 생산공정도 바뀌므로 제조현장과 기술개발 부서와의 협력이 이루어져야 함은 물론 生産現場의 適應能力이 중요하다. 이러한 적응능력은 생산공정 전반을 이해하면서 다양한 응용력을 갖춘 技術的 多能工과 R&D 전략에서 사업전략, 마케팅전략을 종합적으로 관찰하는 안목을 가진 多技能化된 人的資源으로부터 나오는 것이다. 그러므로 기업은 고용관행에 있어서 기술개발, 현장기술, 경험 및 지식의 축적 등 종업원의 知的 熟練을 무엇보다 중시해야 하며, project team, 인재의 로테이션 등을 활용함으로써 기업활동의 다양한 측면과 관련된 여러 요소들에 대한 기술 및 정보의 이전, 확산을 도모하는 한편 지적으로 숙련된 人的資源을 양성·축적해야 한다.

한편 從業員 構成은 기업의 경영자산과 직결된 인력(핵심공정을 담당하는 지적·기술적 다능공 등)으로만 少數精銳化하여 조직내에서



의 生産性 隔差 및 賃金隔差를 줄일 필요가 있다. 기업구성원간의 생산성 격차가 크면 클 수록 組織文化의 형성이 어려워지고 지적 숙련의 동기도 약화되기 때문이다. 단기적인 수익향상보다는 장기적인 경영자산 축적이 기업 생존의 기본전제라 할 때 종업원은 장기계획 하에 지식 및 기술을 축적하는 주체인 것이다. 新規採用에서 低附加價値 工程의 종업원은 채용하지 않으면서 주변적인 공정들은 外注를 주는 방향으로 진행하면 종업원 집단의 同質性이 높아지게 된다. 종업원 집단의 동질성이 높을수록 이해관계의 조정이 쉬워지므로 시스템 전체의 기술발전과 추가적인 생산성 향상에 유리하다.

#### 다. 企業文化

기업구성원들의 知的能力 培養을 통한 經營 資産 蓄積은 종업원들의 自發的인 參與 없이는 이루어질 수가 없다. 기업은 경영성과의 공정한 배분, 인간중심의 경영관리를 통해 합리적 노사관계를 정착시킴으로써 종업원들에게 지적 숙련에 대한 動機를 賦與해야 하며 더 나아가 기업문화의 변혁이 필요하다. 기업 문화란 기업구성원이 공유하고 있는 가치관, 사고방식, 의사결정 및 행동패턴의 총합으로 나타난 집단의 공통된 태도이며, 기업전략, 조직구조, 인사제도와는 달리 눈에 보이지 않으면서 企業의 成果에 영향을 미치는 것이다. 기업의 경영자산 축적이 주로 종업원들의 知的 熟練을 통해 이루어지는 것이라 할 때 組織文化는 경영자산 축적과정의 효율성을 좌우한다고 볼 수도 있다.

企業文化의 構成要素는 종업원들의 가치관, 경영이념과 목표를 받아들이는 방식 및 문제

발견, 정보수집과 커뮤니케이션, 아이디어와 행동의 자발성, 위험에 대한 태도, 조직구조와 협력에 관한 사고방식, 조직에 대한 귀속의식, 동기의 형태(incentives) 등으로 개인적·사회적 가치와 기업내부 요인들이 복합되어 있으나 革新指向的 企業文化의 기본 특징은 기업구성원간의 信賴와 協力에 기반한 활발한 意思疏通, 무엇보다 일을 통하여 스스로의 成長을 달성하는 것이 가능한 社風으로 볼 수 있다.

組織文化의 活性化를 위해 기업은 새로운 전략의 실행, 조직과 인사제도의 변화, 상위 경영진의 교체, 경영이념의 변화 등의 手段을 강구할 수 있으나 기본적으로 종업원들이 討論을 통해 문제를 자각하게 함으로써 정보창조, 정보공유 효과 및 정보처리의 효율성을 높여야 한다. 종업원이 근로의욕을 상실하게 되는 것을 종업원 개인의 책임으로만 돌릴 수는 없으며 경영성과의 개선이 있을 때 어떤 配分이 돌아가게 되는지를 명확히 전달하고, 협조적 노사관계, 활력있는 기업문화 창출 등을 통해 종업원의 歸屬意識을 고양해야 할 것이다.

#### 라. 企業間 네트워크의 效率的 利用

일본의 전자, 자동차 등 조립가공형 산업에서의 生産性 및 環境適應力은 상당부분 大企業과 中小企業간의 효율적인 生産分業組織에서 기인한다고 볼 수 있다. 대기업은 중소기업과의 지속적 협력을 통해 제품의 품질향상(예: 끝마무리를 잘함, 부품의 질적개선), 관리고도화(예: just-in-time 방식 등 재고감축, 부품의 품질에 관한 신뢰가 쌓이면서 검사와정을 생략하는 등)를 통해 비용절감 및 고부

가가치를 실현하고 있다. 母企業은 부품기업에 기술정보를 이전하고 部品業體는 자사의 경험과 재하청업체로부터의 정보에 근거하여 부품과 공정에 관한 의견을 제시함으로써 정보교환이 활발히 이루어지고 이를 통한 연쇄적 기술혁신이 가능하다. 그리고 去來가 계속되는 과정에서 信賴關係가 형성되므로 情報費用, 決濟費用, 在庫費用을 절감할 수 있다. 그리고 앞에서도 언급하였듯이 중소기업과의 생산분업을 통해 대기업은 생산성 및 환경적응력을 증대시킬 수 있다.

한편 새로운 주력사업의 기반이 되는 技術開發에서 다양한 네트워크를 활용할 필요가 있다. 첨단분야 기술을 획득하기 위해 미국의 신흥 벤처기업에의 투자 및 買收·合併(M&A), 海外研究所 설립, 해외기업과의 共同研究開發이나 기술개발 제휴, 크로스 라이선싱 등 여러가지 방법으로 기업외부 자원을 활용할 수 있다. 이와 같이 機能的 連結에 중점을 둔 네트워크전략은 資本에 의해 연결되는 전통적인 조직형태에 비해 내부화에 따른 비용을 줄이면서 환경변화에 따라 去來를 유연하게 調整할 수 있다는 이점이 있으며 고도정보화 사회의 진전과 더불어 이러한 형태의 조직전략은 더욱 증가해 갈 것으로 보인다.

企業의 構造調整은 결국 새로운 主力事業의 확립에 필요한 經營資產을 축적해 나가는 것이며, 기업의 경영자산은 연구개발뿐 아니라 생산, 마케팅을 포함한 가치창조과정 전반에서 종업원들의 知的 熟練을 통해서 축적되는 것이다. 이러한 지적 숙련은 從業員들의 自發的 參與 없이는 이루어질 수 없는 것으로 기업은 종업원들에게 動機를 賦與할 수 있는 組織 및 管理革新을 이룩하고, 기업성과가 개선

될 때 종업원들에게는 어떤 배분이 돌아가게 되는지를 명확히 전달함으로써 종업원들의 歸屬意識을 고양함은 물론 協調的 勞使關係와 활력있는 企業文化를 창출해야 하는 것이다. 한편 대기업과 중소기업간의 효율적인 生産分業은 기업 내부의 賃金隔差를 줄이고 종업원집단을 보다 동질화함으로써 企業文化의 창달에도 기여한다.

## V. 政府의 役割

경제의 國際化와 産業構造 高度化가 진전되면서 정부의 정책수단 및 정책효과는 제약이 커질 뿐만 아니라, 정부의 專門性 不足, 情報의 不充分, 利益集團의 影響, 官僚制의 硬直性 등으로 인한 政府失敗의 위험이 증가한다. 따라서 정부주도의 정책보다는 각 경제주체의 인센티브와 그것을 효율적으로 발현할 수 있는 조직과 제도, 그리고 競爭이 어느 때보다 강조되어야 한다. 정부의 역할은 자본, 기술, 인력, 정보 등 生産要素의 質的·量的 擴充을 뒷받침하는 하부구조(infrastructure) 구축 및 정부실패를 최소화하는 방향으로의 制度改善에 있다. 정부는 제도적 장치를 통해 構造調整을 촉진하고 기업의 合理的 意思決定의 결과가 經濟全體의 發展方向과 역행하지 않도록 企業環境을 조성해 나가야 할 것이다.

### 1. 産業構造 高度化와 國際化 促進

정부는 산업구조 조정과정에서 발생하는 調整費用을 最少化하기 위해 사업전환을 위한

자금 및 정보, 사양산업 및 저부가가치 공정의 해외이전을 지원하고, 현행 창업지원제도, 도산관련 법규, 중소기업 기술지원의 문제점을 개선해야 한다.

높은 倒産率은 실업과 자원의 낭비를 수반하며, 대기업과 비교하여 중소기업의 상대적 도산율이 창업률보다 훨씬 높게 되면 경제력 집중을 가속화시킬 수도 있다. 그러나 완전폐업이 아닌 경우 기업이 倒産을 하더라도 그 기업의 主人만이 바뀔 뿐 企業構成員과 設備의 대부분이 재활용되는 경우가 많으므로 도산의 실질적인 社會的 費用은 과대평가되지 않아야 한다. 倒産은 자유경쟁의 필연적 결과인 동시에 産業構造調整의 必須條件이다. 정부는 경쟁력을 상실한 한계업종, 한계기업을 온존시키려는 保護的 態度를 止揚하고 장기적 안목에서 산업구조조정을 보다 낮은 비용으로 원활히 추진하려는 적극적인 태도를 가져야 한다. 따라서 정부는 경쟁력을 상실한 업종에서 도산율을 낮추려고 하기보다는 기술지도, 인력양성, 정보제공 등을 통해 業種轉換을 支援하거나 우량기업의 창업 및 발전을 위한 환경조성에 초점을 두어야 할 것이다.

## 2. 安定的 巨視經濟 運用

구조조정은 장기에 걸쳐 완성되지만 중단기적 가격경쟁력의 유지는 결국 생산성 향상에 대해 賃金上昇이 어떤 속도와 패턴으로 이루어질 것인지를 여부에 달려 있다. 따라서 정부는 합리적 巨視經濟運用을 통해 物價安定과

생산성향상을 상회하지 않는 賃金上昇率을 유지하는 것이 중요하다. 그러나 연초에 발표된 3·14 제조업경쟁력 강화대책은 隘路要因 타개를 위한 각종 資金支援 등 주로 財政支出을 확대하는 방향으로 이루어져 있어서 현재의 巨視經濟狀況에서는 경쟁력제고가 채 이루어지기도 전에 物價 및 賃金上昇으로 파급되어 갈 우려가 높다<sup>9)</sup>.

政府는 각종 투자의 時期決定과 거시경제적 파급효과에 보다 세심한 배려를 기울여야 할 것이다. 나열식 정책과제 선정이나 投資時期를 고려하지 않은 政府支出 增加가 止揚되어야 함은 물론 정책의 중점도 기능적 연계성이 없는 새로운 제도의 도입이나 예산배분의 차원을 넘어서 제도를 보다 효율적으로 운용할 수 있는 구체적 프로그램의 개발에 두어야 한다. 成長過熱과 높은 인플레이는 자금의 초과수요를 악화시킬 뿐 아니라 자원배분을 왜곡시킨다. 따라서 정부는 短期的 高度成長보다는 長期的 安定成長을 추구하여야 할 것이다.

## 3. 技術, 人力, 情報, 資金面에서의 市場失敗 補完

### 가. 資金供給

기업이 減量經營, 不動產 賣却 등을 통해 자금의 가수요를 줄이지 않는 한 어떤 金融改革도 자금부족문제를 해결하지는 못한다. 收益性이 낮은 사업도 정부가 도산하도록 버려두지 않을 것이라는 기대하에서 사업전환이나 시장탈퇴를 하기보다는 기존의 업무영역을 계속 유지하고, 設備 및 技術投資보다 不動產投資가 우선되는 풍토에서 자금의 超過需要는

9) 3·14 제조업경쟁력 강화대책에 관한 論評은 拙稿, 「韓國電子産業 競爭力의 實態와 展望」 참조.

결코 줄어들지 않을 것이다. 부동산투기 억제는 부동산에 대한 投資收益率이 제조업 투자 수익률을 상회하지 않을 때에만 가능한 것이다. 이를 위해 정부는 토지의 평가제도 개선, 과표현실화와 세율인상, 조세행정의 개선을 통해 토지소유의 비용을 실질적으로 증대시켜야 한다. 그리고 기본적으로 경기하강 국면이 올 때마다 등장하는 資金問題는 企業이 資金需給計劃을 수립함으로써 해결해야 하는 것이다.

금융자유화, 자본시장 개방, 금리자유화가 추진되는 중에도 시장기능에 따른 자금배분으로는 資金의 可用性을 확보하기 어려운 부문에 대한 政府의 役割은 유지되어야 한다. 현재 국내자본시장의 여건으로 볼 때 설비투자, 기술개발에 필요한 長期資金調達, 사양산업에 있는 중소기업의 事業轉換資金, 개발 초기의 중소기업 등 生産的이면서도 危險度가 높은 자금의 조달은 시장기능에만 맡겨둘 수 없다. 이러한 부문에서 자금의 가용성을 높여주기 위해 정부는 特殊銀行의 기능을 확충하고, 재정투융자 관련제도를 개선하여 연·기금, 체신예금, 국공채 등의 공적 여유자금을 활용하는 방안을 모색해야 한다.

건설한 중소기업들이 자금확보를 못하여 도산하는 경우는 방지되어야 한다. 中小企業의 眞性어음 割引은 그 절대액으로 볼 때 현행의 상업어음 再割引制度가 실질적인 효과를 거두고 있다고 보기 어렵다. 중앙은행의 통화관리를 교란하지 않으면서 중소기업의 資金循環을 도와주려면 시중은행이 어음할인을 해주려는 인센티브가 높아져야 하는데 이것은 근본적으로 앞에서 언급한 자금순환의 왜곡이 시정되고 금리자유화와 금융산업의 고도화가

전제되어야 한다.

#### 나. 人力供給

현행 인력수급 대책은 理工系大學과 실업계 고등학교의 定員增加와 新設, 職業訓練院의 設立 등 量的 供給擴大에 치우쳐 있으며 기존의 제도들을 보다 좋은 프로그램으로 운영해보려는 아이디어 제시가 부족하다. 인력수급 문제에서 高級人力의 경우는 절대적인 供給量이 부족하다기보다 자질있는 인력이 부족한 편으로 “사람은 많으나 인재가 부족하다”는 것이 실상이다. 따라서 고급인력의 경우 量的 增大도 중요하나 質的向上을 위해 教育內容의 充實化와 企業과 學界間의 정보 및 인적 교류 증대 등의 프로그램이 제시되어야 한다.

單純技能職 인력의 부족은 주로 노동집약적 업종에 종사하는 中小企業의 애로사항인 점에 유의할 필요가 있다. 제조업부문의 인력난은 農村人口 流入이 줄어들고 就學率이 상승함으로써 절대적 공급량 자체가 줄어든 점도 있으나, 그보다는 서비스부문의 확대에 따라 中小製造業이 상대적 매력(job attractiveness)을 상실했기 때문이다. 즉, 제조업 인력부족은 家計所得의 전반적인 上昇으로 인해 單純反復的이고 위험하거나 肉體的 勞動强度가 강한 직업에 대한 기피, 選好度가 높은 직업에의 취업이 가능할 때까지 기다리는 경우가 많은 등 勞動供給側面의 構造的인 變化가 주요한 원인으로 분석되고 있다. 따라서 인력공급의 절대량이 증가하더라도 待機性 失業이 줄어들지 않는 한 중소기업의 技能人力 不足難은 해소되지 않을 것이다. 중진국 수준에 들어선 한국의 근로자들은 賃金과 作業環境뿐 아니라 직업의 안정, 長期的 發展可能性, 대기업 취

업자들이 가지는 자부심, 事務職과 生産職間의 차별선호 등 복합적 요소를 고려하여 就業決定을 하고 있으며 90년대에는 이러한 自己實現의 欲求가 더욱 증가해 갈 것이다.

정부는 산업의 지식 및 기술집약화라는 需要側 要因과 소득수준의 향상에 따른 자기실현 욕구의 증대라는 供給側 要因을 효과적으로 반영하는 미래지향적인 인력수급 정책을 수립·추진해야 한다. 人力政策의 과제는 저부가가치 공정의 단순노동을 확보하는 것이라기보다는 技術 및 知識人力의 量的·質的 確保에 있으므로 작업환경이 열악한 공정은 자동화해 나가고 자동화의 경제성이 낮은 공정이나 생산성 향상에 한계가 있는 공정은 해외로 이전해 나가는 것이 바람직하다. 보다 적극적으로는 國民의 다양한 요구에 대응하여 새로운 雇傭吸收力이 있는 産業의 創出에 관심을 두어야 하며 勞動力 活用을 보다 效率的으로 할 수 있는 방안을 연구하는 한편 협조적 노사관계의 확립을 촉진하기 위해 勞動關係法의 改正도 조속히 이루어져야 할 것으로 본다<sup>10)</sup>.

#### 다. 技術開發 支援

技術力은 현재의 기술적인 여건과 인력공급 그리고 政府의 豫算 및 企業의 資金調達能力 등 한정된 연구개발 자원을 고려할 때 단기간에 획기적으로 향상될 것으로 기대하기는 어렵다. 따라서 政府는 연구개발 투자규모의 확대만을 강조할 것이 아니라 주어진 연구개발 자원을 보다 효율적으로 활용하는 방안을 모

색하는 데 보다 많은 노력을 기울여야 한다.

현재의 연구개발자원의 分布를 보면 각 연구개발주체들간에 상당히 不均等하게 분포되어 있음을 볼 수 있다. <表 3>에서 보는 바와 같이 1989년 企業들은 국가전체 연구개발비의 74%를 투자하고 있고 전체연구인력의 53%를 보유하고 있으나 박사급 고급연구인력은 6%에 못미치는 수준이다. 大學은 박사급 연구인력의 79%를 차지하고 있으나 研究開發費 支出은 전체의 8.5%에 불과하며 교육 및 기초이론에 치중하고 研究設備도 부족한 실정이다. 研究機關은 총연구개발비의 18%, 연구인력의 15%, 박사급 연구원의 16%를 차지함으로써 비교적 균형된 자원분포를 보이고 있고 고급인력, 연구설비와 연구경험이 축적되어 있으나 개발기술의 산업화는 미흡한 실정이다.

<表 3> 研究開發 主體別 研究開發資源 分布 (1989년)

(단위: 億원, 名)

	合計	企業體	大學	研究機關
研究開發費 (構成比)	27,051 (100.0)	19,983 (73.9)	2,292 (8.5)	4,776 (17.7)
研究員數 (構成比)	66,220 (100.0)	35,167 (53.1)	20,849 (31.5)	10,204 (15.4)
博士數 (構成比)	16,229 (100.0)	927 (5.7)	12,768 (78.7)	2,534 (15.6)

資料: 科學技術處, 『1990 科學技術 研究開發活動 調査報告』.

政府는 研究開發主體들간에 불균등하게 분포된 人力과 裝備 등의 技術要素들을 有機的으로 연결함으로써 기술의 獲得 및 擴散過程이 효율적으로 이루어질 수 있는 연구개발의 連繫網(R&D network)을 구축하는 데 역점을 두어야 한다. 技術의 獲得은 기업의 자체

10) 勞動部는 현재 노동관련법 개정을 추진중에 있다.

개발, 국내공동연구, 국내위탁연구, 크로스 라이선싱, 해외공동연구, 기술도입 등 다양한 방법들을 연구개발 連繫網을 통해 적정한 비율로 조합하는 전략을 추구하는 한편, 각 요소기술별로 애로요인이 발생했을 때에도 산업계, 학계, 연구원간의 연계망을 통해 정보의 신속한 조합이 이루어질 수 있어야 하겠다.

産·學·研간의 협력은 산업계 기술인력에 대한 대학의 再教育, 이공계 대학생에 대한 산업계 現場實習 및 장학금 지급, 대학의 생산기술연구소 설립에 대한 産業界의 支援 및 研究課題 委託, 대학에 대한 研究機資材 支援, 業界 共同의 民間 生産技術研究所 設立, 대학·연구기관·기업연구소간의 共同研究, 産業技術 研究組합을 통한 중소기업의 협동연구 등이 현재에도 進行되고는 있으나 그 협력수준이 미미한 상태에 있고 주로 大企業과 大學에만 편중되어 있으며 기업간의 협동연구도 政府資金支援를 받는 경우를 제외하고는 거의 없는 실정이다.

産·學·研간의 連繫는 기술의 실질적인 수요자인 企業이 主導가 되고 정부는 産·學·研이 서로 情報交流, 人力交流 및 共同研究를 지속적으로 수행할 수 있도록 제도적 장치를 마련하고 조정자, 후원자의 역할을 수행해야 한다. 참여기업들의 主導의 役割이란 기업들이 각사의 장기기술개발전략에 입각하여 産·學·研 연구개발 체제의 세부과제 도출, 개발 목표 설정, 추진계획 수립 등을 행하고 연구개발자금의 상당부분을 부담하면서 연구과제의 수행 및 연구조직의 관리도 담당하는 것을 말한다. 이렇게 되면 課題選定과 事後管理의 문제가 해결될 뿐 아니라 각 연구개발주체들이 서로간의 인센티브를 살리면서 自發的으로

連繫를 維持하는 시스템으로 접근하게 된다.

연구개발주체들간의 役割分擔은 다음과 같이 이루어질 수 있다. 대개 企業研究所가 상품화에 직결된 응용·개발연구와 專用性(proprietary) 기초기술에 집중하고 공유성 기초기술이나 기초·응용연구는 업종별 연구조합을 결성하여 추진한다. 公共研究機關은 기업의 상품화 연구를 지원하는 기초 및 응용 연구를 수행하고 산업기술의 장기발전을 위하여 전략적 중요성이 높은 공유성 기초기술을 축적, 관리하며 산업계 연구개발인력 양성을 지원한다. 大學의 경우 우수한 연구인재가 결집되어 있는 일부 대학에서는 기초 및 응용 연구를 담당하고 여타의 대학은 지역내의 중소기업 및 산업별 전문연구기관과 연계를 강화하는 것이 바람직하다.

政府는 장기적인 안목에서 자체적인 기술개발기반의 확보를 지향하면서 중단기적으로는 연구주체들간의 競爭을 刺戟하고 기술개발주체들의 인센티브가 효과적으로 발현될 수 있는 下部構造를 構築하는 데 역점을 두어야 한다. 大學은 현재로는 기업의 기술수요를 파악하고 있지도 못하고 관심도 낮으므로 대학의 研究風土가 改善되지 않은 채 정부지원만 늘려서는 성과를 기대하기 어렵다. 앞으로 대학의 연구조직에 대한 정부지원은 산·학·연 연계와 관련된 實績에 따라 段階的으로 높여 나가야 한다. 그리고 公共研究機關에 대해서는 장기적으로 산업계와의 연계에 기반하여 정부지원 없이 자립적으로 운용하는 것을 원칙으로 하되 현재로서는 공공연구기관의 技術供給能力이 산업계의 수요를 감당할 만한 수준에 미달하므로 과도기 동안은 산업계의 위탁연구사업이나 산·학·연 공동연구사업의

實績에 基準하여 豫算支援을 하되 점진적으로 지원비율을 줄여나간다.

#### 라. 中小企業 支援

90년대 韓國企業들은 價格面에서는 일본의 ASEAN지역 現地法人들과 경쟁하면서 技術面에서는 현재 주로 일본으로부터의 수입에 의존하고 있는 素材, 部品, 機械類 등 중간재와 자본재의 國產化를 추진해 나가야 한다. 지식 및 기술집약적 제품의 국산화는 細分化된 技術分野에서 專門技術이 高度化됨에 따라 이루어지며 이를 위해서는 관련분야 기업들간의 효율적인 분업 및 협업이 중요하다. 조립大企業과 부품생산 中小企業間的 효율적인 생산분업조직체제는 생산현장에서 축적된 기술 및 정보의 상호교환을 통한 생산성 향상 및 연쇄적 기술혁신의 기반으로서, 개발된 기술의 확산과정과 새로운 기술혁신이 동시에 일어나는 기술개발의 재생산시스템 형성에 중요하며 부품 國產化率 提高의 基本前提가 된다.

韓國經濟의 成長을 主導하는 전자, 자동차 등 많은 산업이 가공조립형 산업으로 이러한 산업에서는 제품을 구성하는 각 部品の 物理的特性이 서로 달라서 關聯產業과의 連繫範圍가 넓으므로 外注比率이 높고 完製品業體와 部品業體간의 生産分業組織이 발달하게 되며, 部品業體의 技術力은 완제품의 품질개선과 신제품 개발에 매우 중요하게 된다. 日本 가공

조립형 산업의 높은 生産性과 환경적응력은 상당부분 효율적인 生産分業組織에서 기인한다고 볼 수 있다. 日本의 연쇄형 分業組織은 장기간에 걸친 협력관계로부터 技術向上과 原價節減을 실현하면서 去來의 유연한 조정으로 환경변화에 대한 적응력을 강화해 왔다. 母企業은 부품기업에 技術情報를 이전하고 部品業體는 自社의 경험과 재하청업체로부터의 정보에 근거하여 部品과 工程에 관한 의견을 제시함으로써 情報交換이 활발히 이루어지고 이를 통한 연쇄적인 技術革新이 가능하게 된다.

技術後發者인 한국은 자체적인 기술개발보다는 先進技術을 導入하는 것이 더 경제성이 있는 경우가 많았으므로 技術의 海外依存度가 상당히 높으며 특히 素材, 部品 및 生産設備 部門의 해외의존이 심화되어 왔다. 그러나 도입한 기술을 습득하는 과정에서 이루어진 기술의 축적과 추가적인 개량으로 國產化가 限界的 經濟性을 가지게 되는 品目이 늘어나게 되었다. 이에 따라 종래 組立爲主였던 國內의 주요 大企業들은 생산성 및 품질향상을 위해서 소재, 부품, 기계류의 자체생산 내지는 受給企業을 통한 생산을 지원하고 있으며 정부는 機械類·部品·素材의 國產化를 촉진하기 위해 國產化 對象品目을 指定, 告示하고 이들 품목을 국산화하고자 하는 기업에 대해 金融支援 및 技術支援을 시행하고 있다<sup>11)</sup>.

그러나 현행 국산화 정책의 가장 큰 脆弱點은 국산화 과제의 선정과정에서 製品の 壽命週期에 대한 고려가 부족한 데 있다. 즉, 국산화 과제의 대부분이 앞으로 생산될 제품이 아니라 이미 市販되고 있는 최종제품의 부품이다. 우리 기업들이 생산하는 최종제품들이 주로 成長期나 成熟期에 있음을 감안할 때 部

11) 金融支援으로는 기술개발자금(산업기술 향상자금, 공업발전기금)과 수입대체 소재부품산업 시설자금이 있고, 技術支援으로는 현장 애로기술지도(공업진흥청, 중소기업진흥공단, 정부출연연구기관), 시험검사장비지원(국립공업시험원, 정부출연연구기관), 기술정보지원(산업연구원) 등이 있다.

품의 國産化가 완료되는 시점에서는 이미 該當部品の 市場成長이 鈍化될 확률이 높을 뿐만 아니라, 선진 외국기업들과의 개발시차 때문에 가격이나 품질면에서 뒤질 수밖에 없어서 국산화의 經濟性 자체가 낮아질 수밖에 없는 것이다. 소재, 부품, 기계류에 대한 국산화 정책은 제품수명주기에 대한 고려로부터 최종 제품의 개발과 동시적으로 진행되어야 한다.

그리고 國産化政策의 實效性을 높이기 위해서는 현행 금융지원에 치중한 지원 방식에서 技術指導의 實質的 內容을 向上시키는 방향으로의 정책개선이 필요하다. 이들 중간재, 자본재는 기술특성상 國産化의 主體가 주로 中小企業이고 기술력 향상의 과정은 現場에서의 누적된 生産經驗에 기반하고 있음에 유의할 필요가 있다. 따라서 기술력 향상을 위해서는 생산의 현장, 관련기업 및 산업이 유기적인 연계를 가지고 정보교환을 계속할 수 있는 기술개발의 連繫網(network)이 중요하며 연쇄적인 生産分業組織은 이러한 기술개발 연계망 형성의 기반이다.

최근 국내에서도 母企業과 部品業體간의 協力이 강화되고 再都給 이용이 확대되면서 연쇄형 生産分業組織이 형성되고 있다. 그러나 주요 제약요인이 되는 것은 중소기업 전반의 취약한 기술력이므로 政府가 해야 할 역할은 中小企業의 기술기반을 확충하기 위한 기술지

원체제의 질적개선에 노력하는 것이다. 대기업과 상위계층 중소기업이 보유한 기술을 중하위 중소기업에 이전·확산시키는 技術指導와 研究事業의 質的改善이 이루어져야 하며 이를 위한 전문인력의 양성이 필요하다. 그리고 중하위 중소기업의 생산종업원에 대한 직업훈련을 확충하기 위해 中小企業 密集地域에 지역적 특성을 살린 職業訓練施設을 확보하는 방안도 강구되어야 하겠다.

과거 韓國企業들의 고도성장은 기업 자체의 長期戰略이 성공한 결과라기보다는 企業保護的 政策의 산물이었다고 해도 과언이 아닐 것이다<sup>12)</sup>. 특히 70년대의 輸出政策 및 重化學工業 投資政策을 통해 정부는 기업에게 投資資金을 마련해 주는 것은 물론 投資危險을 부담해 주었으며 정부의 이러한 지원은 실질적으로 수출이나 중화학분야가 아닌 該當企業의 모든 투자로 확대됨으로써 大規模 企業集團을 육성하는 결과를 낳았다. 대기업들은 자금이나 고급인력 등 生産要素를 寡占化하는 것은 물론 商品市場을 과점화하고 더 나아가 國民經濟 전체에 대한 지배력을 확대해 왔다. 80년대 이후 중소기업 육성의 중요성이 강조되는 가운데 최근 大企業들의 부동산 투기, 취약한 재무구조, 정부의존적 기업행태에 대한 비난의 소리가 높아지고 있다<sup>13)</sup>. 그러나 바람직한 기업행태와 균형있는 산업구조는 기업에 대한 일방적 비난이나 여론의 압력만으로 얻어질 수 있는 것이 아니다. 정부는 경쟁을 촉진하고 규제완화를 위한 법률이나 제도개혁을 통해 기업 자체가 아니라 企業環境에 영향력을 행사함으로써 기업들이 合理的으로 행동한 결과가 經濟全體의 利得과 배치되지 않도록 해야 하는 것이다.

12) 기업보호적 정책의 구체적인 내용에 관해서는 趙淳(1988) 참조.

13) 70년대까지의 中小企業政策은 輸出政策의 一環으로서만 다루어져 왔으나 80년대 들면서 한국 경제의 구조적 취약성이 중소기업의 취약성에서 비롯된다는 인식이 크게 확산되었고 中小企業購買促進法(1981), 中小企業振興法(1982), 中小企業創業支援法(1986) 등이 제정되었다.



## VI. 맺음말

市場開放과 高賃金 時代가 전개되면서 國內 生産은 감소하고 있는 반면 輸入이 증가하고 있어서 經濟成長의 推進力이 構造的으로 弱화된 것이 아닌가라는 우려의 소리도 높다. 고도성장의 결과 80년대말 임금수준이 전반적으로 상승하면서 勞動集約的 輕工業 分野에서는 임금상승을 생산성 증가로 흡수하지 못한 채 해외시장은 물론 내수시장에서도 후발개도국에 競爭力을 喪失하였으며 知識·技術集約的인 분야에서의 競爭優位는 아직 脆弱한 실정에 있다. 이와 같은 對內外的 與件이나 韓國 經濟의 發展段階로 볼 때 90년대 이후 한국경제의 발전방향은 장기적으로 產業의 知識·技術集約化를 통한 질적 성장의 기반을 다져나가는 데 있으며 이와 같은 경제의 構造高度化는 궁극적으로 企業次元에서 業種構造를 高附加價值化하는 구조조정을 통해 달성할 수 있는 것이다.

기업의 事業構造 調整이란 중단기적으로는 생산공정의 자동화, 관리의 고도화, 대기업과 중소기업간의 긴밀한 협력관계 유지 등을 통해 低附加價值工程 및 低附加價值製品의 比率를 縮小하는 것이지만 궁극적으로는 새로운 주력사업의 확립 및 성장의 원천이 될 經營資產을 蓄積해 나가는 것이다. 따라서 構造調整을 위한 企業의 과제는 고임금과 현재의 기술여건에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 영역을 찾아 경영자산을 축적해 나가는 것으로 경영자원 축적과정을 효율화하기 위해서는 技術開

發戰略의 고도화, 經營革新 네트워크를 통한 企業外部 資源의 효과적 활용 등 체계적인 노력을 기울여야 할 것이다.

新技術을 신속하게 商品化하고 적절한 下部市場(market niches)을 선택할 수 있는 企業의 能力, 즉 競爭力은 연구개발뿐 아니라 생산, 마케팅을 포함한 가치창조과정 전반에서 종업원들의 知的 熟練을 통한 경영자원 축적으로부터 얻어진다. 知的 熟練은 종업원들의 자발적 참여가 없이는 이루어질 수 없으므로 기업은 종업원들에게 동기를 부여할 수 있는 組織 및 管理革新과 歸屬意識을 고양할 수 있는 기업문화의 창달에 노력해야 한다. 한편 대기업과 중소기업간의 重層的 生産分業은 기업의 環境適應力을 증대시킬 뿐 아니라 기업 내부 각 부문간의 生産性 隔差를 줄임으로써 종업원집단의 동질화 및 企業文化 형성에 기여한다.

국제경제내에서 韓國經濟의 地位가 上昇하면서 이제는 더 이상 過去와 같이 낮은 임금이나 保護的 政府政策이 가능하지 않게 되었고, 국제화·개방화에 따라 그러한 對內的 環境要因의 중요성도 크게 감소하고 있다. 사실 과거에는 대내외적 기업환경이 한국기업의 성과를 더 크게 좌우했으나 앞으로는 환경변화에 따른 충격을 효과적으로 흡수하고 적응하는 企業 自體의 能力이 더욱 중요하게 된 것이다. 따라서 정부의 역할은 경쟁을 통한 기업체질 강화라는 기본방침하에서 자본, 기술, 인력, 정보 등 生産要素의 質的·量的 擴充을 뒷받침하는 하부구조를 구축함으로써 在來產業의 轉換費用을 줄이고 新規產業의 創出을 지원하는 방향으로 制度를 改善해 나가는 것이다.

정부는 企業에 대한 종래의 관념에서 탈피하여 企業을 主, 經營者, 근로者 등 利益集團의 聯合으로 파악하는 基本視角을 가지고 企業의 環境適應力 및 成長潛在力은 이들 이익집단간의 利害關係가 均衡을 이룰 때 배양될 수 있음을 인식해야 한다. 무엇보다 勞動關聯法을 비롯한 법률·제도를 정비함으로써

合理的 勞使關係의 정착을 촉진해야 한다. 한편 건전한 企業풍토를 유도하기 위해서는 企業이 합리적으로 행동한 결과가 경제전체의 이득과 배치되지 않도록 公正去來法, 會社整理法, 銀行法 및 租稅關聯法規의 개선 등 制度的 裝置를 마련해야 한다.

### ▷ 參 考 文 獻 ◁

朴垞卿·金政鎬, 「韓國經濟의 多部門模型: 模型構造와 推定結果」, 『韓國開發研究』, 第12卷 第4號, 1990, pp. 3~20.

成素美, 「企業國際化와 尖端技術產業의 育成」, 韓國開發研究院 政策研究資料 91-17, 1991.

\_\_\_\_\_, 「韓國電子產業 競爭力의 實態와 展望」, 韓國開發研究院 政策研究資料 91-22, 1991.

趙 淳, 『韓國經濟發展 四十年』, 서울大學校 經濟論集, 第27卷 第4號, 1988, pp. 405~430.

韓國銀行 外換管理部, 『해외투자 현지법인 현황』, 1990.

Aoki, M., etc.(ed.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, SAGE Publications, 1990.

Caves, R.E., "International Corporation: the

Industrial Economics of Foreign Investment," *Economica*, Vol.38, 1971.

Coase, R., "The Nature of the Firm," *Economica*, N.S. 4, 1937, pp.386~405.

Park, Joonkyung, "The Evolution of the Korean Economy on the Road to the 21st Century," Conference on Korea and the World in the 21st Century, Presidential Commission on the 21st Century, Seoul, Korea, October 21~23, 1991.

Porter, M. E., *The Competitive Advantage of the Nations*, London: Macmillan Press, 1990.

Prahalad, C. and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp. 79~91.