

## 自動車産業의 下都給制 實態分析

金 周 勳  
趙 觀 行

1987년의 民主化措置 이후 발생한 賃金の 급격한, 그리고 지속적인 상승은 費用優位の 약화를 야기하였고 이에 더하여 3低期間의 貿易收支黑字은 元貨의 切上을 유발하여 우리 商品의 輸出單價上昇을 증폭시켰다. 새로운 競爭優位를 발굴하는 것이 우리 經濟의 當面課題인바 당분간은 費用優位維持가 우리 産業의 基本競爭戰略이 되어야 할 것이다. 이때의 費用優位는 技術의 뒷받침을 통하여 製品單價를 낮추는 것을 의미하며 이는 과거 低賃金에 의존하던 費用優位維持와는 다른 것이다. 具體的 方案의 하나로 企業間 生産分業의 效率的 組織化를 생각해 볼 수 있다.

本 研究의 目的은 企業間 生産分業으로서의 下都給이 어떠한 形態로 운영되고 있는지 그리고 최근의 經濟與件變化에 대응하여 어떠한 方向으로 진전되고 있는지를 파악해 보는 데 있다. 구체적으로 母企業과 受給企業間의 交渉力의 차이, 受給企業의 母企業에 대한 技術力의 寄與 정도, 對外競爭力의 弱化에 대응한 兩者間의 協力關係 形成, 새로운 競爭優位를 회복하기 위한 認識形成과 구체적 方案에 대한 見解 등을 下都給制 生産方式에 참여하고 있는 個別企業들에 대한 設問調査를 통하여 파악해 보고자 하였다. 設問調査의 結果에 따르면 自動車産業의 下都給이 競爭力回復에 肯定的으로 作用하고 있는 것으로 나타났다.

### I. 序

現代的 産業構造에서 製品의 競爭力은 單一 製品生産業體에 의해서만 결정되지는 않는다.

製品의 競爭力은 部品를 製作하여 供給하는 部品業體와 供給받은 部品를 組立하여 최종적으로 製品生産을 마무리짓는 完成品業體로 구성되는 일련의 企業群에 의해 결정된다. 그러므로 製品의 競爭力을 향상시키고자 할 때 完成品業體는 물론 部品業體를 포함한 관련 企業群 共同의 노력이 필요하다.

筆者：金周勳－本院 專門研究員  
趙觀行－中小企業經營者協會 諮問委員

1987년의 民主化措置 이후 企業의 經濟的 環境이 근본적으로 변화하기 시작하였고 그에 대응하여 競爭優位에서도 변화가 생기기 시작하였다. 지금까지 우리 企業이 外國企業과 海外市場競爭에서 힘을 발휘할 수 있었던 根本的 理由는 우리 企業 나름대로의 競爭優位가 있었기 때문이었고 그 競爭優位는 低賃金에 기반을 둔 費用優位였다.

需要者가 市場에서 특정기업의 商品을 購買하기 위한 조건은 그 商品에서 얻을 수 있는 價値가 지불된 價格보다 크거나 적어도 같을 때이다. 다시 말하여 商品의 販賣는 '품질에 비해 값싸거나, 값에 비해 품질이 좋을 때' 가능해지고 商品의 價値가 價格보다 우월할수록 그 商品은 競爭力을 갖는 것이다. 그간 우리 商品의 海外輸出이 급속하게 신장될 수 있었던 까닭은 同一한 品質의 商品에 대하여(低級品이거나 高級品이거나) 우리 商品의 海外市場 販賣價格이 다른 나라 企業들의 販賣價格에 비해 낮았기 때문이다. 이러한 競爭力이 景氣變動 등에 의해 일시적으로만 존재하지 않고 長期에 걸쳐 持續적으로 존재할 때 競爭優位가 있다고 표현되며 우리 產業의 경우에는 가격면에서 경쟁우위가 있는 費用優位가 존재하였던 것이다.

우리나라의 경우 費用優位를 유지시키려는 노력은 賃金上昇의 억제를 의미하였으며 이 때문에 과거 政府에서 勤勞者 賃金의 上昇을 억제시키려 노력해 온 것이다. 그러나 民主化로 賃金上昇의 물리적 억제가 불가능해지자 賃金의 급격한, 그리고 지속적 상승이 불가피해졌고 賃金의 上昇은 자연히 費用優位의 약화로 이어졌다. 때 맞추어 발생된 3低期間의 貿易收支黑字는 원貨의 切上을 유발하여 우리

商品의 輸出單價上昇을 증폭시켰다. 費用優位의 약화로 우리 商品의 競爭力이 급속히 저하되어 1989년 이후 輸出의 침체에서 좀처럼 회복하지 못하고 있는 것이다.

그러므로 새로운 競爭優位를 발굴하는 것이 우리 經濟의 當面課題인데 우리 產業의 發展段階과 우리보다 앞서 競爭優位의 변화를 경험하였던 先進國의 예를 참고할 때 費用優位維持가 우리 產業의 基本競爭戰略이 되어야 할 것이며 이때의 費用優位는 技術의 뒷받침을 통하여 얻어야 할 것으로 생각된다. 여기서 技術의 뒷받침이라 함은 先進工業國이 구사하는 정도의 研究開發能力에 의존함을 의미하는 것이 아니라 生産技術의 발전으로 生産性を 증대시켜 궁극적으로 製品單價를 낮추는 것을 의미하며 이는 과거 勤勞者의 낮은 賃金水準에 의존하던 費用優位維持와는 구별되는 것이다.

현재 우리나라의 科學技術水準으로는 外國企業을 따돌릴 수 있을 정도로 고도의 技術力에 의존한 商品을 개발할 능력이 없으므로 우선 生産技術을 발전시키고 製品單價를 기술적으로 낮출 수 있는 效率的 生産方式을 강구하는 것이 요청된다. 구체적으로 生産自動化比率를 높이고 製品開發을 우리 企業 스스로 하며 企業間 生産分業을 확대·강화시키는 것등을 생각해 볼 수 있다. 本研究은 이 가운데 企業間 生産分業의 확대·강화에 초점을 두었다. 市場이 확대되면 分業의 정도가 심화되는데 그 까닭은 工程이 세분화될수록 生産성이 증대되어 확대되는 市場需要를 충족시킬 수 있기 때문이다. 逆으로 工程이 세분화될수록, 즉 分業化가 심화될수록 生産성이 증대되어 製品의 單價下落이 가능해질 수 있다.

근래에 우리 企業들의 企業間 生産分業이 심화되고 있는 추세를 보이고 있는데 이는 企業間 生産分業의 확대를 통해 費用優位를 회복시키려는 企業들의 노력에 기인하는 것으로 해석된다. 우리나라 企業들은 企業間 分業으로서 下都給制 生産方式을 채택하고 있으며 우리나라의 下都給制는 日本의 下請制와 거의 동일하다<sup>1)</sup>. 日本의 下請制는 과거 日本經濟의 二重構造에서 생겨나 지배·종속의 측면이 부각되어 日本 經濟學者들 사이에서 부정적인 견해가 지배적이었으나 日本經濟가 競爭力을 상실할 위기에 처할 때마다 下請制의 非合理的인 측면을 부단히 개선하려는 일본기업들의 노력으로 오늘날 效率的 生産分業體制로 평가받기에 이르렀다. 우리나라의 下都給制도 母企業과 受給企業間的 交渉力 차이로 인한 지배·종속의 문제가 있으나 日本의 예에서 보듯이 合理的 改善이 이루어진다면 效率的 生産分業으로 발전되어 우리 産業의 競爭力回復에 기여할 수 있을 것이다.

그러므로 本 研究에서는 우리나라에서 채택하고 있는 企業間 生産分業으로서의 下都給이 어떠한 형태로 운영되고 있는지 그리고 최근의 經濟與件變化에 대응하여 어떠한 방향으로 진전되고 있는지를 파악해 보고자 하였다. 보다 구체적으로 母企業과 受給企業間的 交渉力의 차이는 어느 정도이고 受給企業의 技術力은 母企業에 어느 정도로 기여하고 있으며 對外競爭力의 약화에 대응하여 양자간의 동반자

적 협조관계는 어느 정도로 형성되어 있고 새로운 競爭優位를 회복하기 위하여 어떠한 방안을 모색하고 있는지 등을 파악해 보고자 하였다. 下都給制 生産方式에 참여하고 있는 個別企業들에 대한 設問調査를 통하여 얻어진 實態調査結果가 긍정적으로 나타난다면 우리 産業의 競爭優位回復에 대한 낙관적 견해를 형성할 수 있는 한가지 요소로 작용할 수 있으나 부정적으로 나타난다면 競爭力回復이 비관적으로 생각될 수 있을 것이다.

## II. 下都給의 一般的 屬性

### 1. 下都給의 本質

資源의 配分方式은 市場去來와 組織內 去來로 양분된다. 市場의 특성은 去來者가 自由意思에 의해 去來에 참여하므로 市場에의 참여와 탈퇴가 자유롭다는 점이다. 市場參與와 脫退의 自由는 市場에서의 去來가 반드시 長期的·持續的이어야 할 필요가 없다는 것을 내포한다. 이와 반대로 組織의 특성은 命令에 의하여 資源配分이 이루어지므로 去來者의 의사에 反하여 強制的 去來가 발생할 수 있고 참여와 탈퇴에 구속을 가한다는 점이다. 따라서 組織內 去來는 長期的·持續的 關係를 유지한다.

市場은 본질적으로 效率的 資源配分의 기능이 실패할 수 있는 위험을 내포하고 있는데 그 이유는 두가지로 요약될 수 있다. 첫째는 資産의 專屬性(asset specificity)으로 인한 機會主義的 行爲의 발생<sup>2)</sup> 때문이다. 資産이 專屬

1) 下都給은 우리나라에서 통용되는 用語이고 下請은 日本에서 사용되는 用語임. 李奎億(1986) 참조.

2) 特定한 生産活動에 活用되는 資産이 그 用途에만 사용할 수 있고 그 밖의 다른 用途에는 사용할 수 없게 될 때 그 資産은 專屬性(specificity)

성을 갖고 있어 다른 곳으로의 轉用可能性이 없게 되면 去來者間에 機會主義的 行爲의 발생 가능성이 높아져 投資를 회피하려 하므로 適正投資水準을 유지할 수 없게 되어 市場去來를 통한 資源配分은 效率性を 갖기 어렵게 될 것이다. 둘째는 去來者의 情報費用負擔 때문이다. 去來關係가 일회적이어서 매번 새로운 去來者와 去來하게 되면, 매번 去來相對方에 대한 파악을 해야 하고, 또 상대방에게 자신의 情報를 제공해야 하는 부담이 생긴다. 예를 들어, 自動車 完成車業體와 部品企業間의 去來가 市場을 통한 일회적 거래라면 完成車業體는 매번 部品企業에게 원하는 部品에 관한 情報를 제공하고 이해시켜야 한다. 또 需要의 변화에 대응하여 기존 모델에 변형을 가하려 할 경우에 지속적 관계를 유지해 온 部品業體에게는 변형된 부분만을 통지하면 되지만 새로이 去來를 시작하는 部品業體에게는 처음부터 部品에 관한 모든 情報를 제공해야 한다. 그러므로 情報費用의 추가부담을 회피하기 위하여 거래당사자들은 長期的·持續的 去來關係를 선호하게 된다.

이상의 논의를 본다면 長期的·持續的 去來關係를 속성으로 하는 組織內 去來가 일회적 거래관계를 속성으로 하는 市場에서의 去來關係보다 效率的이므로 모든 去來가 組織內로 통합되어야 할 것으로 보이지만 실제로 그렇게 되지는 않는다. 그 까닭은 組織 또한 市場에 비해 非效率的인 면이 있기 때문이다. 組

織의 非效率性은 組織의 비대화로 인한 조직 운영의 경직화에서 생겨난다. 組織이 커짐에 따라 官僚主義化하여 情報傳達이 늦어지고 創意力이 상실되며 管理費用이 증가되는 등 각종 형태로 組織去來上의 費用을 지불하게 된다. 그러므로 모든 去來가 組織을 통하여 이루어지지는 않는다. 이론적으로 볼 때 市場과 組織이라는 양극단이 개념적으로 존재하지만 실제적으로 모든 去來는 市場的 要素와 組織的 要素를 공유하고 있다. 즉 현실의 去來는 兩要素의 혼합의 정도 차이로 나타난다. 市場은 市場去來가 행해지는 곳이지만 각 점포를 관리하는 기구가 있게 마련이며 組織의 대표적 예인 會社에서도 日傭職 雇傭과 같은 市場的 要素가 존재하는 것이다.

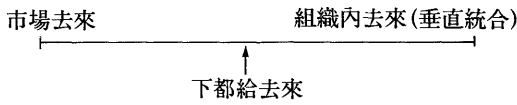
下都給은 市場과 組織의 중간에 위치한 去來形態이다. 다시 말하여 下都給은 市場的 要素와 組織的 要素가 혼재되어 있는 것이다. 下都給은 그 특성상 準統合(quasi-integration)이라고도 불린다. 즉 下都給은 市場과 垂直統合의 중간에 위치하고 있다는 점을 강조하는 표현이다.

下都給은 일반적으로 企業과 企業間에 中間財를 거래할 때 활용되는 거래관계의 형태 또는 去來 그 자체를 말한다. 去來企業의 自由意思에 의하여 去來가 성립되고 私的 利潤이 추구되고 있는 점은 분명 市場的 要素임에 반해 去來關係가 長期的·持續的이어서 去來者의 변경이 없는 점은 組織的 要素이다. 下都給이 市場과 組織의 단점을 보완하는 效率的 去來形態로 발전할 수 있는 까닭은, 市場의 失敗를 가져오는 機會主義的 行爲의 가능성과 去來 相對方과의 情報交換을 위한 費用負擔이 長期的·持續的 關係의 유지로 완화되는 한

---

을 갖는다고 표현되며 이 專屬性 때문에 去來一方 또는 雙方間에 交渉力을 증대시키려는 機會主義的 行動(예를 들면 資産賃貸料 引下要求 등)이 발생할 수 있다. Williamson(1975) 참조.

[圖 1] 下都給去來의 中間의 位置



편, 垂直統合과 같은 組織化로부터 발생하는 硬直性和 管理費用의 증가는 企業規模의 축소로 해결될 수 있기 때문이다.

한편 下都給을 去來性格의 기준이 아니라 企業間 分業構造를 기준으로 분류할 경우 下都給은 垂直的 生産分業組織에 속한다. 垂直的 分業組織에서 활용되고 있는 去來形態는 下都給去來이지만 통상 下都給은 去來關係와 去來 모두를 지칭하는 것으로 混用되고 있어 下都給이 垂直的 分業組織을 의미하는 것으로도 사용되는 것이 일반적 현상이다. 水平的 分業組織과 垂直的 分業組織 모두 거래성격 측면에서 볼 때 市場的 要素와 組織的 要素가 혼재되어 있음에 틀림없으나 水平的 分業組織이 垂直的 分業組織에 비하여 市場的 要素가 강하다고 볼 수 있다. 왜냐하면 水平的 分業組織에서는 구성원인 部品企業의 대체가 이루어져도 全體的 分業活動에 큰 영향을 주지 않지만 垂直的 分業組織에서는 한 部品業體의 대체는 上下 生産흐름에 영향을 주므로 組織的 구속력이 강하기 때문이다.

## 2. 下都給의 效率性

下都給이 效率的 去來形態가 될 수 있는 까닭은, 본질적으로 市場과 組織의 중간적 존재로서 양자의 단점이 보완되는 거래관계로 발전되어 市場의 失敗를 가져오는 機會主義的 行爲의 가능성과 去來 相對方과의 情報交換을

위한 비용부담이 長期的·持續的 關係의 유지로 제거되는 한편, 垂直統合과 같은 組織化로부터 발생하는 硬直性和 管理費用의 증가가 기업규모의 축소로 해결될 수 있기 때문이다.

日本의 自動車産業은 市場需要情報를 生産現場에 傳達하는 기구로 下請制를 활용하였다. 원래 日本의 下請制는 市場需要情報의 傳達를 목적으로 생겨난 것이 아니었다. 下請制는 日本의 경제적·문화적 풍토를 배경으로 발생한 것으로서 母企業과 受給企業間的 지배·종속관계 때문에 日本 資本主義의 후진성을 나타내 주는 것으로 평가받아 왔었다. 초기 下請制에서 경제력이 우월한 母企業은 다수의 受給企業과 下請關係를 유지하면서 不景氣時에는 下請物量을 축소시키고 대신 母企業이 內製함으로써 不景氣로 인해 하락된 母企業 자신의 가동률을 높이고 受給企業의 낮은 賃金を 이용하여 部品單價를 낮추어 결과적으로 母企業의 完製品價格을 引下시키며 母企業의 勞動組合活動을 약화시키는 수단으로 受給企業으로의 生産移轉을 활용하는 등 下請制는 受給企業의 이익을 희생하여 母企業의 이익을 보전하는 企業間 生産分業體制였다. 따라서 下請制의 지배·종속관계는 日本 經濟學者들 사이에서 日本 資本主義의 모순으로 인식되었으며 대표적 공격대상이 되어 왔었다. 그리하여 한때 日本에서는 下請制의 폐지가 논의되기도 하였다.

문화적으로 보아 日本에서는 機會主義的 行態가 용납되지 않으므로 이것이 下請制의 기반을 조성하여 주고 있다. 西歐에서는 機會主義的 行態를 인간의 기본속성의 하나로 용인한다. 西歐에서 企業間 去來는 명시적 契約에 의존하는바 契約은 모든 발생가능한 사태에

대한 완벽한 대비가 어렵다. 만일 西歐에서 母企業과 受給企業 사이에 下都給去來가 있게 되면 契約에 포함되지 않은 양자간의 機會主義的 行態로 인하여 分규가 끊이지 않아 下都給制의 維持費用은 대단히 크게 된다. 따라서 母企業은 가능한 한 自體的 生産에 의존하게 되고 불가피하게 外部企業의 生産에 의존하게 되어도 長期的・持續的 關係를 유지하는 下都給去來보다는 일회적 거래로 구성되는 市場의 去來를 선호한다. 市場의 去來는 完製品企業과 部品企業間的 일대일 거래를 성립시키므로 部品企業間 分業組織形態가 水平的이다. 이에 반해 日本에서의 去來關係는 양자간의 去來慣行에 의존하며 明示的 契約은 피하는 경향을 보인다. 그리고 일시적 이익을 좇아 去來先을 변경하는 행위는 사회적으로 용납할 수 없는 행위로 간주되므로 長期的・持續的 去來를 유지하는 下請制가 성립될 수 있다. 그리하여 日本의 母企業은 自體的 生産을 줄이고 대신 受給企業에의 生産注文을 안심하고 맡길 수 있는 것이다. 또 下請去來의 의존은 企業間 生産分業組織形態가 水平的이 아니라 垂直的이 되도록 한다.

企業間 支配・從屬의 문제를 안고 있던 日本 自動車産業의 下請制가 그 문제를 불식하고 效率的 生産分業體制로 각광받기 시작한 것은 自動車の 활발한 海外輸出이 이루어지면 서부터일 것으로 추정된다. 閉鎖經濟에서 對內的 競爭만이 있으면 企業間 競爭은 암묵적 談合을 보이게 되어 價格 및 品質上의 競爭이 활발하게 이루어지지 않는다. 정부의 國內市場保護로 시장이 안정적이고 企業間 談合으로 각 기업이 점유하는 市場需要는 安定的이므로 기업이운은 자연히 部品單價에 의존하게 된

다. 왜냐하면 企業의 安定的 需要는 고정적 수입을 의미하므로 費用最小化가 곧 利潤極大化를 의미하기 때문이다. 母企業의 受給企業에 대한 經濟的 利益吸收가 極大化될 것이고 이는 部品單價의 압박을 의미하여 母企業의 受給企業에 대한 지배가 심화될 것이다. 따라서 閉鎖經濟下에서의 下都給制는 母企業과 受給企業間的 關係를 제로섬 게임(zero-sum game)의 성격을 갖게 만들 것이다. 그러나 輸出로 인한 市場의 확대는 해외기업과의 競爭을 의미하므로 開放經濟下에서의 下都給制는 양자간의 關係를 協助的 게임(cooperative game)의 성격으로 변환시킨다. 왜냐하면 해외기업과의 競爭에서 살아 남기 위한 價格 및 品質競爭은 部品業體의 협조 없이는 불가능하기 때문이다. 양자간의 關係는 共生關係여서 輸出增進은 양자 모두의 경제적 이익증대를 가져오고 輸出의 침체는 양자 모두에게 손실을 가져오게 된다. 受給企業의 발전은 母企業의 발전에 필수조건이 되므로 母企業은 受給企業의 발전에 관심을 갖고 受給企業의 技術向上과 經營安定을 도모하려 할 것이다. 日本 自動車産業의 비약적 발전은 1970년대 후반부터 시작된 自動車部品業界의 발전을 토대로 하고 있으며 이 시기는 日本製 自動車の 輸出이 급증하는 것과 일치한다.

下都給制에 의한 生産分業은 産業組織으로 볼 때 垂直分割(vertical disintegration)에 해당하며 生産的 條件이 동일하다고 할 때 垂直統合(vertical integration)보다 管理費用을 節減할 수 있으므로 效率的 生産體制가 된다. 또 生産分業組織의 垂直的 構成은 市場需要情報가 생산현장에 신속하게 전달될 수 있게 하여 준다. 원래 情報傳達體系 중에서 垂直的

體系가 가장 效率的이며, 오랜 옛날부터 人類는 軍隊, 會社 등의 組織體에서 이 방식을 활용하여 왔다. 日本企業들은 유용한 정보전달 체계를 개발하기 위하여 下請制를 활용하였다. 즉 個別企業을 情報傳達의 單位體로 파악하고 效率的 情報傳達을 위하여 企業間 組織을 垂直的으로 구성한 것이다. 그리하여 多樣性을 추구하며 商品의 週期가 短期化한 多品種少量時代의 消費者가 원하는 需要情報를 정확하고 신속하게 전달할 수 있게 한 것이다. 이에 비하여 西歐의 企業間 生産分業組織은 水平的이어서 판매부서에서 수집된 市場需要情報가 생산현장 깊숙히 전달되는 데 어려움을 갖는다. 최근 西歐의 自動車生産業體들은 그들의 生産分業組織의 非效率性을 인식하고 日本式의 垂直的 分業組織을 도입하는 중이다.

그러나 下都給去來가 效率性을 발휘하기 위한 先行條件은 거래 쌍방간의 信賴關係 構築과 企業運營의 合理化이다. 信賴關係가 구축되지 못한 상태에서는 실질적 의미에서의 下都給去來가 형성되고 있다고 보기 어려우며, 經濟外的 이유에 의하여 외형상 下都給去來方式을 강요받게 되었을 때 일방적 또는 쌍방간에 機會主義的 行爲의 추구로 피해를 보게 된다. 또 下都給去來 參與企業의 運營이 非合理的이라면 企業規模 縮小에 따른 效率性을 살릴 수 없게 된다. 과거 日本에서 下請制를 부정적으로 보던 시각은 바로 이러한 信賴關係構築의 失敗에 기인한다고 하겠다. 더욱이 經濟가 二重構造를 보이면 優位資本인 母企業과 劣位資本인 受給企業間的 관계가 支配·從屬의 關係로 흐를 가능성이 크므로 양자간의 信賴關係는 중요한 문제라고 할 수 있다.

下都給去來에 있어 支配·從屬의 문제가 없다고 할 수는 없겠으나 그것이 세간에 거론 또는 인식되는 바와 같이 一方的 收奪 또는 搾取關係로만 존재하는 것은 아니라는 점이다. 다시 말해 下都給去來는 어느 한편의 일방적 희생만을 바탕으로 유지되는 것이 아니라는 것이다. 下都給去來는 강제적 거래가 아니며 양자간의 자유로운 합의에 의해 형성되기 때문이다. 어느 한편만의 일방적 희생이 강요된다면 被害當事者는 去來關係를 중단할 것이다. 피상적으로 관측되는 下都給去來上의 紛糾는 거래쌍방간의 利益分配로부터 기인되는 것이므로 下都給去來를 보는 시각이 利益分配를 둘러싼 양자간의 대립·갈등관계에만 국한될 경우 下都給去來의 本質인 協調的 關係가 가려지게 되어 문제의 본질을 호도하게 될 우려가 있다. 그리고 母企業의 合理的 外注管理는 受給企業에 대한 도덕적 자혜심에서 베풀어지는 것이 아니고 母企業 자신의 經濟的 利益을 위한 것이라는 인식 또한 필요하다.

### III. 自動車産業의 下都給 實態

#### 1. 標本抽出

本 實態調査의 調査對象企業은 136개사로서 이는 1989년 현재 自動車部品生産 總業體數 1,193개사의 11.4%에 달한다. 標本の 규모별 分布는 <表 1>과 같으며 49人이하 小規模 企業의 점유비중이 16.9%이고 50人이상 500人 이하 中規模 企業의 비중은 83.1%이다. 500

〈表 1〉 自動車部品 調査對象業體의 規模別 分布

(단위 : 社, %)

	49人以下	50~99人	100~199人	200~299人	300~499人	合 計
業 體 數	23	28	33	23	29	136
比 率	16.9	20.6	24.3	16.9	21.3	100.0
累 積 比 率	16.9	37.5	61.8	78.7	100.0	

인이상 大企業 部品業體는 본 조사대상에서 제외시켰는데 그 이유는, 첫째 大企業의 數가 한정되어 있어 설문조사에서 이들 기업의 견해피력이 제대로 반영되지 못하고, 둘째 本研究의 목적이 自動車部品産業의 下都給 實態 調査에 있는바 大企業 部品業體의 수준에서는 企業經營이 고도화되어 있고 母企業과의 거래 관계에서 交渉力의 차이가 크지 않을 것으로 생각되기 때문이다.

標本企業의 지역적 분포는 서울 및 경인지역과 울산, 부산 및 창원지역으로 균등분할하였는바 이는 우리나라 自動車部品業體들이 이들 지역에 집중되어 있기 때문이다. 그리고 標本企業의 주요 생산품목이 중복되지 않도록 가급적 분산시켜 일부 업종의 특수상황에 의한 代表性 왜곡을 배제하도록 하였다.

事前的으로 去來 母企業을 확인할 수 없어 母企業別 分布가 고려되지 못하였으나 이로 인한 代表性 왜곡이 심각할 것으로 생각되지는 않는다. 그 까닭은 첫째 우리나라 自動車部品産業에서 1社 專屬型 受給企業의 비율이 낮고 複數去來業體의 비율이 다수를 점하고 있으며, 둘째 下都給 外注購買管理가 타기업과 두드러지게 다른 업체가 없기 때문이다.

標本調査는 設問調査紙를 각 기업에 보내 調査員이 수거하는 設問調査方法을 이용하였고 調査는 1990년 7월에 실시하였다.

## 2. 自動車産業 下都給分業體制의 特性

現代 産業의 중요한 특징의 하나는 內外需에 걸치는 市場擴大와 産業工程의 専門化 등에 따라 企業間分業生産에 의존하는 부분이 증대하고 있다는 것이다. 특히, 최근에는 需要의 단명화와 國際去來에 따르는 리스크의 증대 등으로 인하여 不確實性이 크게 높아져 환경변화에 유연하게 대응하기 위하여 企業間分業에의 의존이 증대되고 있으며, 또한 多品種·小ロット生産이 확대되고 新製品의 개발이 촉진됨으로써 企業間分業은 한층 더 확대되고 있다. 그리하여, 現代企業에게는 부품메이커 또는 가공기업과의 去來關係를 포함하는 전체로서의 生産의 效率性, 즉 企業間組織의 生産性(inter-firm productivity)을 높이는 것이 중요한 과제가 되어 있다<sup>3)</sup>.

우리나라의 主要産業에 있어서도 앞에서 지적한 經濟的 要因에 의하여 企業間分業, 즉 母企業과 下都給企業間的 分業이 확대·심화되어 온 결과, 오늘날에는 下都給分業體制가 상당한 정도까지 확립되기에 이르렀다. 예컨

3) 日本 中小企業事業團·中小企業研究所(1986), p. 49.



〈表 2〉 主要製品の 製造原價上 下都給依存度 (1986)

(단위 : %)

	材 料 費				勞務費	經 費	合 計
	下都給	市場購入	輸 入	自體生産			
金屬工作機械	11.4	22.7	39.0	-	7.9	19.0	100.0
複 寫 機	43.1	-	32.5	2.6	9.2	12.5	100.0
包 裝 用 機 械	18.2	51.2	5.6	1.4	13.4	10.2	100.0
오 토 바 이	18.8	39.3	22.1	4.9	8.0	6.9	100.0
乘 用 車	67.6	-	3.0	7.6	8.8	13.0	100.0
船 舶	21.3	18.5	17.5	2.6	18.3	21.8	100.0
컬 러 T V	46.5	8.9	25.8	-	6.6	12.2	100.0
V T R	45.7	6.4	24.9	-	6.7	16.3	100.0
미 니 컴	39.3	4.2	30.5	-	14.2	11.8	100.0
카 메 라	1.7	0.2	79.7	9.2	4.8	4.4	100.0
피 아 노	8.3	12.4	37.0	6.6	20.7	15.0	100.0
運 動 靴	38.8	15.8	11.2	-	18.2	16.0	100.0

資料 : 中小企業銀行, 『都給實態調査』, 1986.

대, 〈表 2〉에 의하면 主要製品の 생산에 있어서 下都給依存度 또는 社會的 分業에의 依存도가 매우 높게 되어 있다는 것을 알 수 있다.

그러나 이와 같은 主要製品の 下都給依存도가 높아지고 있는 가운데서도 母企業과 下都給企業間的 거래관계는 업종에 따라 다소 다르게 되어 있다<sup>4)</sup>.

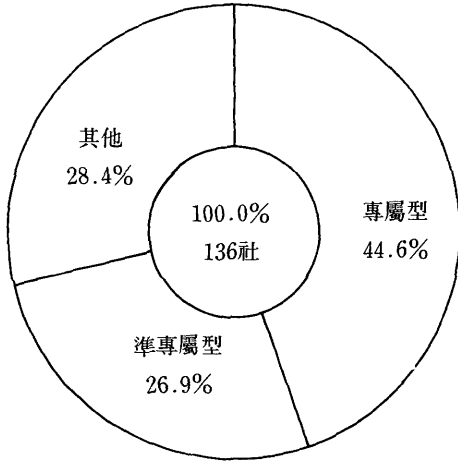
앞에서 母企業과 下都給企業間的 거래관계가 업종에 따라 다르게 형성된다고 한 지적은 電子産業과 自動車産業의 경우에서 뚜렷하게 찾아볼 수 있다. 즉, 電子産業의 경우에는 製品의 多品種·小ロット生産이 증가되고 있을 뿐

만 아니라 製品의 수명(life cycle)도 짧아지는 경향이 있기 때문에 母企業과 下都給企業間的 系列意識이 다소 희박하다. 이에 비하여, 自動車産業의 경우에는 自動車의 모델교체가 電子製品만큼은 빈번하지 않은 동시에, 부품의 신뢰성이 중요시되어 있기 때문에 여전히 系列意識이 강하게 남아 있는 것이다. 自動車産業의 下都給分業體制가 지니는 이러한 특성을 고려하면서 그 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫번째 특징은 特定母企業에 전속되어 있는 下都給企業의 비중이 크다는 것이다. 예컨대, 조사대상 하도급기업(136社) 가운데 專屬型 下都給企業은 44.6%나 되는데 여기에 主去來 母企業에 대한 의존도가 비교적 높은 準專屬型 下都給企業을 더하면 70% 이상의 下都給企業이 主去來母企業과 밀착된 하도급거래를

4) 自動車産業의 3개 母企業과 거래하고 있는 下都給企業을 母集團으로 하고, 従業員數, 規模別 및 地域別 分布를 감안하여 선정된 標本業體(136社)를 대상으로 실시한 것임.

[圖 2] 類型別 下都給企業의 分布



註: 1) 반올림하였음.

2) 專屬型은 下都給比率(全母企業에 대한 賣出額比率)이 80% 이상으로서 主去來母企業에 대한 의존도가 75% 이상인 企業이며, 準專屬型은 下都給比率이 60% 이상으로서 主去來母企業에 대한 의존도가 50% 이상 75% 미만인 企業임.

資料: 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

하고 있는 것이다(圖 2 참조). 이에 비하여, 電子産業의 경우에는 專屬型 下都給企業의 비중이 27.5%에 지나지 않는 것으로 파악되었다<sup>5)</sup>.

두번째 특징은 下都給去來가 장기적·안정적으로 이루어지고 있다는 것이다. 조사대상 下都給企業(136社)의 65%는 1980년 이전부터 下都給去來를 해오고 있으나, 그 과정에서 主去來母企業을 바꾼 경험이 있는 企業은 전체의 6%(8社)에 불과하다. 8社 가운데 7社는 1

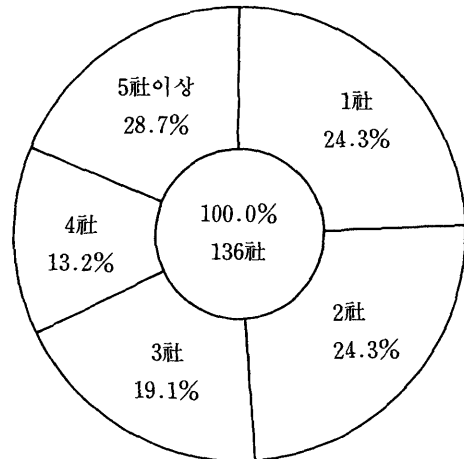
5) 尹敏繁·洪珍基(1989), p.57. 여기에서 專屬型 下都給企業은 市場販賣를 하지 않고 特定母企業과 거래하는 企業, 또는 市場販賣도 하면서 特定母企業과 거래하되 그에 대한 賣出額比率이 50% 이상인 企業으로 되어 있음.

6) 上掲書, p.59.

회(나머지 1社는 3회)의 경험을 지니고 있었다. 이것은 自動車産業에 있어서 母企業과 下都給企業間에 長期·繼續的 하도급분업관계가 형성되어 있다는 것을 나타내는데, 電子産業의 경우에는 主去來母企業을 바꾼 경험이 있는 하도급기업이 전체(119社)의 14.4%에 이르고 있다<sup>6)</sup>.

세번째 특징은 下都給去來가 개방적으로 이루어지고 있다는 것이다. 즉, 하도급기업이 主去來母企業 외에 몇 개의 모기업과 거래하고 있는가를 알아보면, [圖 3]에서 볼 수 있는 것처럼 1社와 거래하고 있는 下都給企業은 전체(136社)의 24.3%에 지나지 않으며, 3社 이상의 母企業과 거래하고 있는 下都給企業은 60%를 넘고 있다. 이것은 自動車産業에 있어서 밀착된 下都給去來가 이루어지고 있는 가운데서도 系列을 초월한 하도급거래가 많이 이루어지고 있다는 것을 나타낸다. 이러한 多系列化는 주로 母企業이 우수한 下都給企業을 확보하려고 하고, 하도급기업이 受注量의 안

[圖 3] 去來母企業數別 下都給企業의 構成

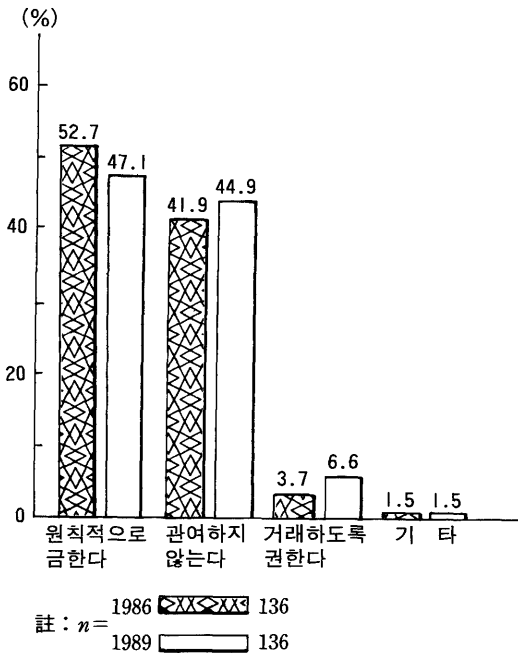


資料: 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

정적 확보를 도모하는 데서 비롯되는 것이다. 그런데 開放的 系列化가 이루어지고 있는 가운데서도 母企業의 지원으로 개발된 부품의 경우에는 다른 모기업에 대한 공급이 대부분 금지되고 있음이 주목된다. 즉, [圖 4]에 의하면, 다른 母企業에 대한 공급이 금지되고 있다고 응답한 下都給企業은 47%에 이르고 있다.

네번째 특징은 下都給去來가 單層的으로 이루어지고 있다는 것이다. 이상의 고찰에서는 自動車産業에 있어서 長期・繼續型 下都給分業體制가 형성되어 있다는 것이 확인되었으나, 일본의 組立工業에서 볼 수 있는 피라미

[圖 4] 母企業의 支援으로 개발된 部品の 경우 다른 母企業과의 去來에 대한 母企業의 對應



資料 : 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

드型的 重層的 下都給分業體制는 아직 형성되어 있지 않다. 즉, 조사대상 하도급기업(136社) 가운데 再下都給을 이용하고 있는 企業은 43.4%(59社)에 불과한 데 비하여, 일본 自動車産業의 경우에는 그 비율이 97.7%<sup>7)</sup>에 이르고 있는 것이다. 그러나 우리나라에 있어서도 多品種・小ロット生産의 증대, 賃金上昇 및 技能人力의 부족 등은 재하도급을 크게 확대시키는 동시에, 母企業→1次下都給企業→2次下都給企業→3次下都給企業 등을 연결시키는 企業의 連鎖를 점차 형성시킬 것으로 전망된다.

다섯번째 특징은 下都給去來가 사실상 契約書 없이 이루어지고 있다는 것이다. 母企業과 下都給企業이 거래를 개시하고자 할 때는 去來基本契約書가 작성되고 있기는 하지만, 개별 下都給去來는 대부분 注文書에 의하여 이루어지고 있다. 이것은 下都給去來가 사실상 契約書에 의하여 뒷받침되어 있지 않은 약속에 의하여 이루어지고 있다는 것을 나타낸다. [圖 5]에서 보는 바와 같이, 조사대상 하도급기업(136社)의 97.8%는 下都給去來時에 대부분 '基本契約書を 작성해 놓고 個別契約은 注文書로 갈음'하는 式으로 되어 있다. 基本契約書는 下都給去來에 관한 기본사항, 즉 注文方法, 單價의 決定方法, 代金の 支給方法 등을 약정한 것으로서, 원칙적으로 單年單位의 契約이며, 去來中斷의 의사표시 등이 없는 한 1년 단위로 자동연장되는 성격을 지니고 있다. 그러므로 基本契約書는 長期・繼續的 下都給去來에서 去來制御機能을 거의 하지 못한다.

이것은 下都給去來가 경직적인 契約書의 구속을 받지 않는다는 것을 나타내며, 따라서

7) 日本 商工組合中央金庫調査部(1989), p. 65.

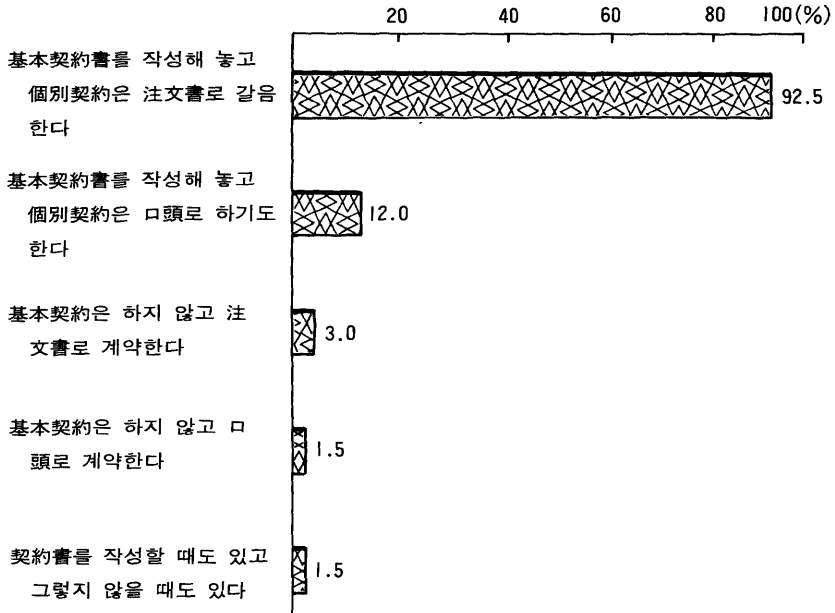
[圖 5] 下都給 契約狀況

(1) 下都給契約書의 作成與否

(단위 : %)



(2) 下都給契約書의 作成內譯



註 : 複數應答.

資料 : 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

母企業은 환경변화에 따라 去來條件을 유연하게 조절할 수 있게 된다. 이와 같이, 長期・繼續的 下都給去來가 사실상 계약서 없이 이루어질 수밖에 없는 것은, 인간의 한정된 豫知能力이나 合理性(bounded rationality)을 전제로 하면 長期去來에 있어서는 契約에 입각한 市場去來에 한계가 있기 때문이다<sup>8)</sup>.

이 경우에 下都給企業이 큰 불확실성을 강

요받게 된다는 것은 말할 것도 없다. 그럼에도 불구하고 하도급거래가 큰 마찰을 일으키지 않고 비교적 원활하게 이루어지고 있는 것은 장기・계속적 下都給去來의 과정에서 下都給企業이 去來條件의 변경 등으로 인하여 입게 되는 손해가 그후의 거래에 의하여 많이 보전되리라는 것을 신뢰하고 있기 때문이다.

여섯번째 특징은 下都給去來가 契約書を 수반하지 않는 약속, 즉 母企業에 대하여 하도급기업이 지니는 信賴(trust value)를 기반으

8) 港 徹雄(1988), p. 8.

로 해서 이루어지고 있다는 것이다. 이것은 企業間去來를 구속하는 社會的 規範(social norms)이 어느 정도 확립되어 있으며, 또한 長期的으로 보아 거래에 따르는 利益(또는 손해)이 企業間에 共有된다는 호혜적 관계가 형성되어 있기 때문이다.

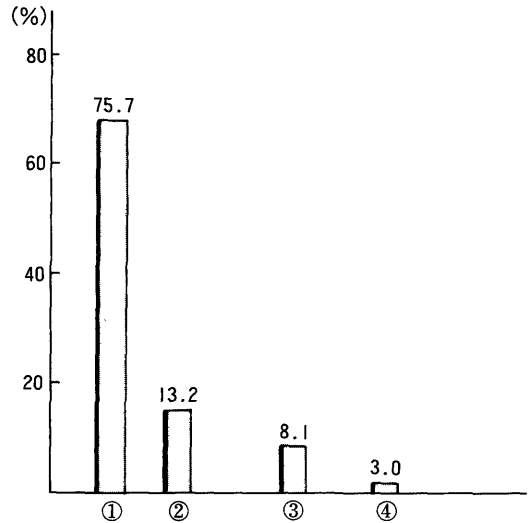
그러므로 母企業이 그에 대한 下都給企業의 信賴를 저해할 행위를 한다는 것은 일종의 自殺行爲라고 할 수 있다. 실제로, 불황기에 下都給組織을 유지한 모기업은 그 하도급기업으로부터 높은 신뢰를 받은 데 비하여, 불황기에 그 하도급기업과의 관계를 정리한 母企業은 景氣가 회복되어 새로 우수한 下都給企業을 확보하는 데 어려움을 겪었다고 한다. 이러한 경험으로부터 우리는 社會的 規範이 존재하며, 그를 어긴 행위에 대하여는 일종의 제재가 가해지고 있음을 알 수 있다<sup>9)</sup>.

이 점과 관련하여, 自動車産業의 下都給企業은 母企業에 대하여 비교적 높은 信賴를 지니고 있음을 알 수 있다. 즉, [圖 6]에 의하면, 조사대상 하도급기업(136社)의 75.7%는 母企業의 發注가 장기적으로 비교적 안정되어 있다는 것, 그리고 13.2%는 母企業이 發注量을 감소하는 경우에도 그 生産減少率 이상으로는 감소하지 않는다고 응답하고 있는 것이다.

母企業에 대한 下都給企業의 信賴는 장기적으로 보아 下都給企業이 존속·발전할 수 있을 만한 單價를 설정하는 경우에 두터워지며, 또한 下都給企業의 技術的 成長을 지원하는 경우에도 높아진다. [圖 7]에 의하면, 조사대상 下都給企業의 64.7%는 母企業의 장기적인

9) 上掲書, p.17.

[圖 6] 母企業 發注의 安定與否



- 註: 1) 母企業의 發注量은 장기적으로  
 ① 비교적 안정되어 있다.  
 ② 母企業이 發注量을 감소하는 경우에도 그 生産減少率 이상으로는 감소하지 않는다.  
 ③ 안정되어 있지 않다.  
 ④ 기타

2) 응답업체수는 136개사임.

資料: 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

[圖 7] 下都給單價의 長期的 妥當性

“母企業은 장기적으로 보아 下都給企業이 존속, 발전할 수 있을 정도로 單價를 설정하고 있는가?”에 대하여

그렇다	아니다
64.7%	35.3%

註: 응답업체수는 136개사임.

資料: 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

單價設定에 긍정적인 반응을 보이고 있으며, 또한 [圖 8]에 의하면, 조사대상 下都給企業의 약 70%는 그 技術的 成長을 위하여 母企業이 지원하고 있음을 지적하고 있다. 이러한 사례도 우리나라 組立産業에 있어서 주요 母企業을 중심으로 社會的 規範이 어느 정도 확

[圖 8] 下都給企業의 技術的 成長을 위한 母企業의 支援

“母企業은 下都給企業이 技術面에서 성장할 수 있도록 支援하고 있는가?”에 대하여

그렇다	아니다
69.1%	30.9%

註: 응답업체수는 136개사임.  
資料: 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

립되어 있다는 것을 말해 주고 있다.

### 3. 自動車産業 下都給分業시스템의 經濟的 成果

下都給分業이 몇가지 면에서 否定的인 評價를 받아 왔음에도 불구하고 크게 발전해 온 것은 그것이 經濟 전체에는 물론이고 去來의 當事者들에게 많은 利益을 주고 있기 때문이다. 이러한 이익은 社會的 分業에 따르는 이익인데, 分業의 利益은 業務를 企業間에 단순히 분담한다고 해서 저절로 발생하는 것이 아니다. 企業間分業의 利益이 충분히 발휘되려면 下都給去來가 당사자간에 장기·안정적으로 이루어지지 않으면 안된다.

그리하여, 우리나라 組立産業에서 주요 母企業을 중심으로 형성되어 있는 長期·繼續型 下都給分業시스템은 여러가지 이익을 발휘하고 있는 것으로 평가된다. 여기에서는 그러한 이익 가운데 經濟的 利益, 즉 經濟的 成果를 구체적으로 살펴보고자 한다.

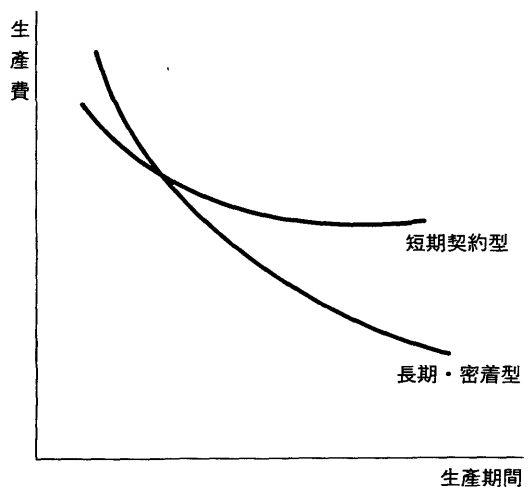
### 가. 費用節減效果

母企業과 下都給企業間의 長期·繼續的 下都給去來는 장기거래에 의한 學習效果, 生産工程의 専門화에 의한 規模의 利益, 새로운 生産管理技法의 채택에 의한 原價節減 등을 통하여 큰 費用節減效果(cost performance)를 가져온다.

먼저, 장기거래에 따르는 學習效果에 의하여 原價가 引下되는 경우를 보면<sup>10)</sup>, 母企業이 새로운 부품의 生産을 下都給企業에 위탁하는 경우에는 發注單價가 다소 높게 책정될지도 모른다(圖 9 참조). 그러나 生産기간이 지나고 生産경험이 축적될수록 生産능률이 향상되어 下都給企業의 生産費가 低下됨에 따라 發注單價는 점차 引下된다. 이와 같이, 生産量이 증대하고 生産期間이 장기화할수록 費用減少效果가 커짐으로써 短期契約에 의한 下都給去來보다 平均生産費는 크게 낮아지는 것이다.

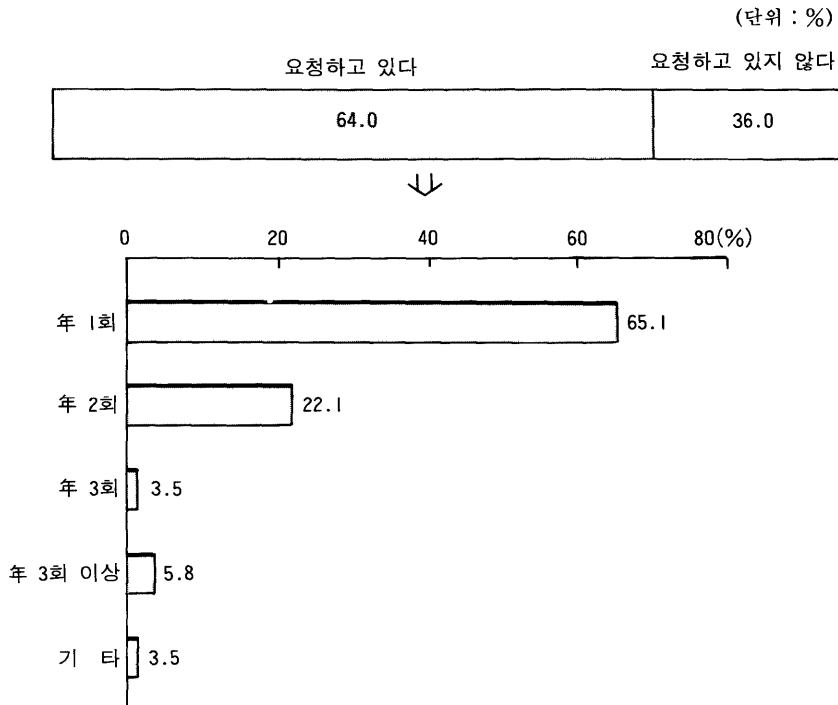
다음, 生産工程의 専門화에 따른 規模의 이

[圖 9] 下都給形態와 生産費(概念圖)



10) 港 徹雄(1984), p.125.

[圖 10] 主去來母企業의 單價引下要請



註：응답업체수는 86개사임.  
 資料：韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

익에 의하여 얻을 수 있는 費用節減效果에 대하여 살펴보자<sup>11)</sup>. 어떤 産業에서 社會的 分業이 충분히 이루어지지 않는다면 大企業은 거의 모든 生産공정을 수직적으로 통합한 生産 방식을 채택하지 않을 수 없다. 이러한 경우에는 각 生産工程에 있어서의 繁閑의 차이로 인하여 生産設備의 平均稼働率이 현저하게 낮아짐은 물론이고 특수한 生産設備는 한 달에 며칠밖에 가동하지 못하는 사태도 일어난다.

이에 비하여, 生産工程이 企業間에 分業化되고, 각각 전문화된 中小企業이 복수의 기업에서 수주하는 生産方式에 있어서는 資本의 稼働率을 높게 유지할 수 있다. 이와 같이,

資本의 生産性を 높이고 勞動力의 이용가능성을 높이면 生産費를 인하시킬 수 있는 것이다. 또한, 生産工程이 企業間에 세분화되어 있어서 小規模企業도 고도의 전용기계를 이용할 수 있기 때문에 費用節減을 할 수 있는 것이다.

이 밖에 母企業은 長期的 下都給去來의 과정에서 下都給企業에 대하여 學習效果의 발휘 또는 生産性的 向上에 따른 것 외에 사업에 따르는 리스크의 分散을 위하여, 發注單價의 引下를 요청하고 있다. 예컨대, [圖 10]에 의하면, 조사대상 下都給企業(136社)의 64.0% (86社)는 主去來母企業이 연간 1~2회에 걸쳐 單價引下를 요청하고 있다는 것을 지적하고 있다. 이 경우에, 下都給企業이 이룩하는 학

11) アジア經濟研究所(1985), p.27.

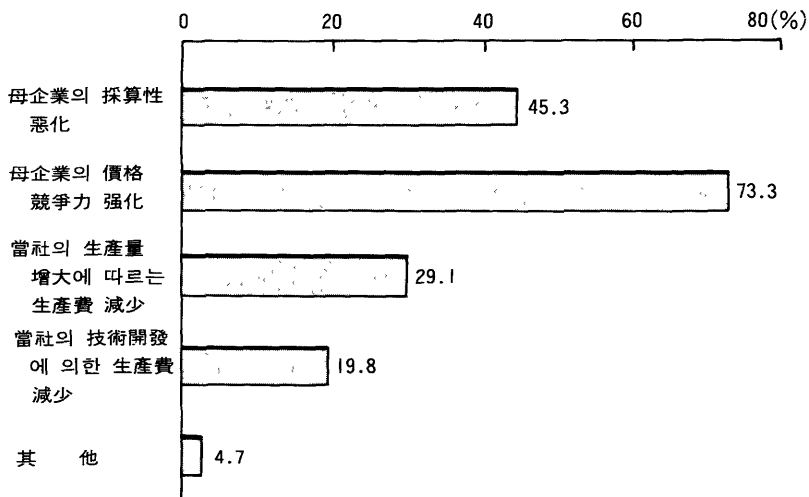
습효과에 의한 生産費減少 및 技術開發에 의한 生産費節減에 따르는 母企業의 單價引下要請은 각각 29.1%와 20%에 그치고, 賃金上昇과 原料價値의 상승 등의 환경변화에 대처하기 위하여 하도급기업에 單價引下를 요청하고 있는 경우가 훨씬 많은 것이 주목된다(圖 11 참조). 이것은 우리나라의 경우에 長期·繼續型 하도급분업시스템의 經濟的 效果가 原價節減보다는 母企業과 下都給企業間의 리스크分擔의 형태로 더 많이 나타나고 있다는 것을 나타내는 것이다.

下都給企業은 이상과 같은 母企業의 單價引下要請에 대하여 여러가지 對應策을 강구하고 있는데, [圖 12]에서 보는 것처럼 많은 下都給企業은 生産工程·生産方法의 개선 또는 自動化·高性能機械의 도입 및 經費의 절약 등으로 대처하고 있다. 이러한 對應策 가운데 生産工程·生産方法의 개선이 가장 많이 거론되고 있는데, 下都給企業은 이를 위하여 철저

한 生産공정의 재검토와 재료사용의 효율화를 도모하지 않을 수 없다. 이와 같은 合理化는 현장종업원의 지혜에 의해서도 이루어지고 있으나, 많은 경우에는 母企業의 도움으로 VA(가치분석)나 VE(가치공학) 등 새로운 生産管理技法을 적용함으로써 이루어지고 있다. 실제로, 일부의 母企業은 그 下都給企業을 조직화하여 VA, VE의 研究會를 정기적으로 열고 있으며, 그 성과가 좋은 下都給企業에는 우선적인 發注가 이루어진다.

이상에서 살펴본 바와 같은 學習效果나 새로운 生産管理技法에 의한 費用節減은 母企業의 협력에 의하여 이룩된 것이므로 그 이익이 母企業과 共有되는 것은 타당하다고 생각된다. 또한, 環境變化에 따르는 리스크의 分擔은 환경변화에 따르는 충격이나 費用上昇分을 下都給시스템 전체로써 흡수하기 위한 것으로, 下都給企業은 그러한 희생의 代價로서 장기적인 존속·발전을 보장받게 되는 것이다.

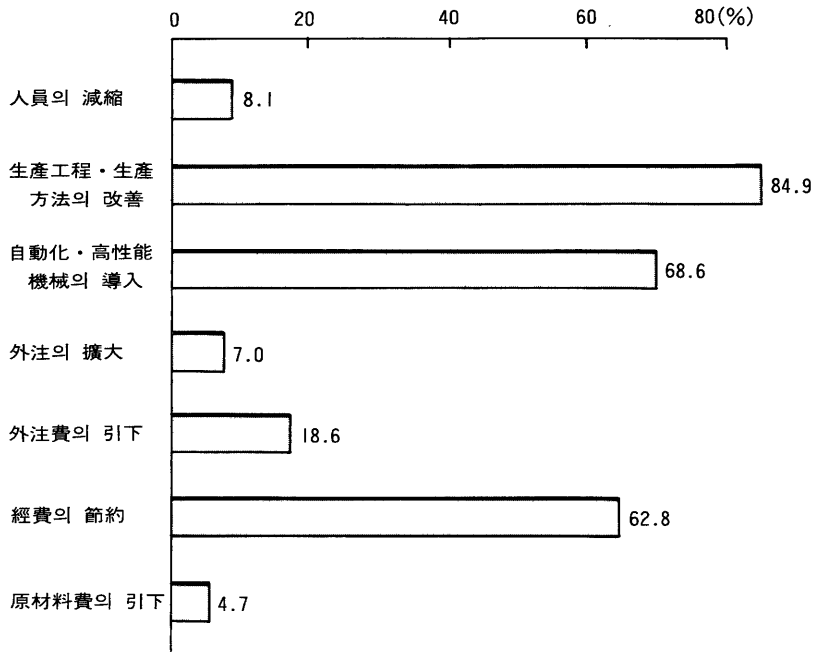
[圖 11] 母企業의 單價引下要請의 理由



註: 複數應答이고 응답업체수는 86개사임.  
資料: 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.



[圖 12] 母企業의 單價引下要請에 대한 下都給企業의 對應策



註：複數應答이고 응답업체수는 86개사임.  
 資料：韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

#### 나. 品質向上效果

長期・繼續的 下都給去來가 가져오는 經濟的 成果 가운데 費用節減效果 이상으로 중요한 것은 品質向上效果인데, 이는 非價格競爭力을 강화함에 있어서 매우 중요한 요인이 되는 것이다. 그리하여, 組立産業의 발전을 위하여는 생산의 큰 부분을 담당하는 部品메이커 또는 加工企業의 品質水準向上이 중요한 과제로 제기되어 왔던 것이며, 初期發展段階에서는 部品메이커의 낮은 品質水準으로 인하여 많은 部品을 輸入에 의존하지 않을 수 없었던 것이다. 우리나라 中小企業政策이 처음부터 機械工業에 중점을 둔 示範工場育成 또는 部品工場重點育成 등을 추진한 것도 部品

메이커 또는 加工企業의 설비근대화와 經營管理의 합리화 등을 통하여 그 品質水準을 높이는 데 일차적 목표가 있었다.

이러한 과정에서 주요 母企業은 새로운 品質管理技法을 도입하여 완성품의 品質水準向上을 추진하는 한편, 전문화된 것처럼 생산의 큰 부분을 담당하고 있는 部品메이커 또는 加工企業의 品質水準向上을 위하여 下都給企業에 새로운 品質管理技法 등 生産管理技法을 적극적으로 移轉하게 되었다. 그리하여, 母企業은 장기적인 下都給去來의 과정에서 下都給企業이 달성해야 할 품질관리의 목표를 단계적으로 높임으로써 品質水準을 점차 높여갔다.

이러한 상황을 실태조사의 결과를 통하여

[圖 13] 品質・精密度向上에 대한 母企業의 要請 및 下都給企業의 對應可能性

(단위 : %)

母企業의 要請	
최근 강화되었다	변함이 없다
83.0	17.0

註 : 응답업체수는 136개사임.

下都給企業의 對應	
충분히 대응할 수 있다	대응할 수 있으나 노력이 필요하다
32.1	67.9

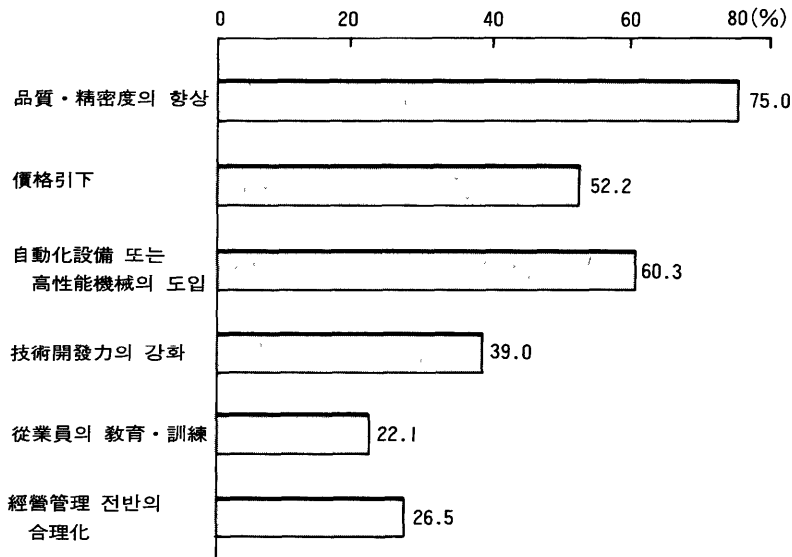
註 : 응답업체수는 112개사임.

資料 : 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

고찰하면, [圖 13]에서 보는 것처럼 조사대상 下都給企業(136社)의 83.0%는 최근 品質・精密度向上에 대한 母企業의 요청이 강화되었다

고 응답하고 있다. 그리고 강화되었다고 응답한 下都給企業(112社) 가운데 32.1%는 '충분히 대응할 수 있다'고 응답하고 있으며, 나머지 67.9%도 '대응할 수 있으나 상당한 노력이 필요하다'고 지적하고 있다. 이것은 自動車産業에 있어서 國際競爭力의 강화를 위하여 母企業의 品質管理目標가 상당히 높게 책정되어 있음을 나타내는 것이다. 그리하여, 母企業은 下都給企業을 선정함에 있어서 品質・精密度와 技術開發能力 등을 중요한 기준으로 삼고 있으며, 또한 많은 下都給企業은 品質・精密度의 향상을 통하여 체질개선을 도모하고 있다(圖 14 참조). 그리고 앞에서 지적한 것처럼, 下都給企業이 品質・精密度向上에 대한 母企業의 요청에 대응하려면 상당한 노력을 기울여야 할 것이므로, 母企業은 품질·정밀도의 향상을 위한 하도급기업의 노력을 적극

[圖 14] 下都給企業의 體質改善策



註 : 複數應答이고 응답업체수는 136개사임.  
資料 : 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

적으로 지원하고 있는 것이다.

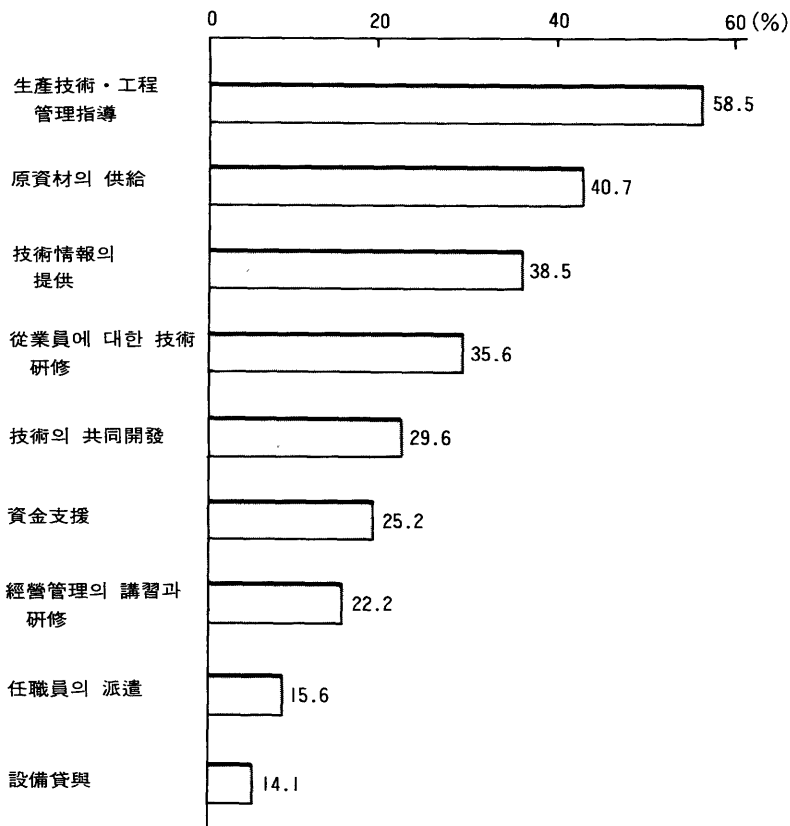
母企業의 지속적인 지원에도 불구하고 品質管理의 목표수준을 달성하지 못하는 下都給企業은 점차 정리되어 갔으며, 다른 한편 母企業은 높은 品質의 部品을 싸게 조달하기 위하여 경우에 따라서는 系列 외의 部品메이커 또는 加工企業에 발주하기도 한다. 오늘날, 自動車와 家電製品 등 組立産業의 주요 업종에서 일정한 품질수준에 이르고, 또한 품질수준이 계속 향상되고 있는 것은 母企業과 下都給企業의 장기간에 걸친 協力の 누적적인 성과

라고 할 수 있을 것이다.

#### 다. 技術開發成果

長期·繼續型 下都給分業은 生産技術 및 製品開發 등의 측면에서도 큰 효과를 발휘한다. 組立産業에서는 生産工程이 下都給分業시스템에 의하여 세분화되어 있어 부품의 생산 및 다양한 가공·처리가 下都給企業에 의하여 분담되어 있다. 이것은 동시에 技術領域도 세분화시킴으로써 下都給企業이 각각의 經營資源水準에 적합한 技術領域을 확보할 수 있게 하

[圖 15] 下都給企業에 대한 母企業의 支援



註: 複數應答이고 응답업체수는 135개사임.  
資料: 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

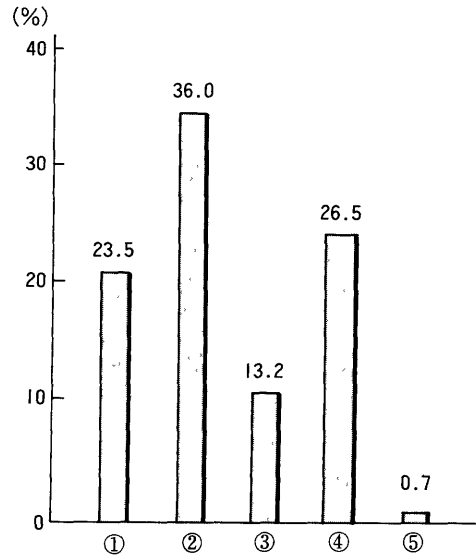
고 있다. 그러므로 生産의 分業化는 동시에 技術의 分業化를 의미하며, 下都給企業은 세분화된 技術領域에서 改良 및 開發을 일상적으로 추진하고 있는 것이다<sup>12)</sup>.

이와 같이 해서 각 下都給企業이 달성한 技術開發의 成果는 下都給分業시스템을 통해서 집적되어 母企業의 完成品에 일체화되어 간다. 그리하여, 母企業은 장기적인 下都給去來의 과정에서 [圖 15]에서 볼 수 있는 것처럼 많은 下都給企業이 品質向上과 原價引下 등을 위하여 生産技術을 향상시킬 수 있도록 지원하고 있으며, 아울러 종업원에 대한 技術研修와 技術情報의 提供 등의 지원을 일부 기업에 실시하고 있는 것이다.

또한 母企業과 下都給企業은 각각 담당하고 있는 技術分野와 技術開發段階가 다르므로 新製品의 개발에 있어서 상호보완의 관계에 놓여 있다. 예컨대, 母企業이 새로운 부품을 下都給企業에 발주하는 경우에, 下都給企業이 그 부품의 설계에 어느 정도나 관여하는가를 살펴보면, [圖 16]에서 보는 것처럼, 母企業은 신제품을 개발함에 있어서 부품의 개발에 관하여는 下都給企業의 기술이나 노하우에 크게 의존하고 있다는 것을 알 수 있는 것이다. 즉 조사대상 下都給企業(136社) 가운데 새로운 부품을 '母企業이 설계한다'고 응답한 기업은 23.5%에 지나지 않는 데 비하여, '母企業이 제시한 概要에 따라 部品메이커가 중심이 되어 설계한다'고 지적한 기업은 26.5%나 된다.

또한 '母企業과 部品메이커가 공동으로 설

[圖 16] 새로운 部品の 設計에 대한 下都給企業의 關與程度



- 註 : 1) ① 母企業이 設計한다.  
 ② 기본적으로는 母企業이 設計하지만, 部品메이커도 改善案을 제시할 수 있다.  
 ③ 母企業과 部品메이커가 공동으로 設計한다.  
 ④ 母企業이 제시한 概要에 따라 部品메이커가 중심이 되어 設計한다.  
 ⑤ 기타  
 2) 반올림하였음.  
 3) 응답업체수는 136개사임.

資料 : 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

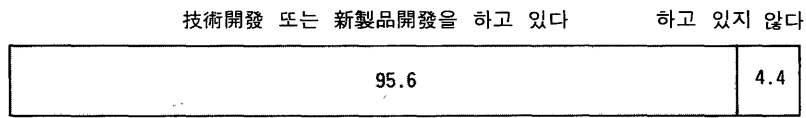
계한다'고 한 기업은 13.2%, '기본적으로는 母企業이 설계하지만, 部品메이커도 개선안을 제시할 수 있다'고 응답한 기업도 36.0%에 이르고 있는 것이다.

이러한 사실은 下都給企業이 새로운 부품의 설계가 완료된 다음에 母企業으로부터 設計圖를 넘겨받아 生産에 착수하는 경우는 별로 많지 않으며, 많은 경우에 設計 또는 開發段階에서부터 새로운 부품의 개발에 참여하고 있다는 것을 나타낸다. 오늘날, 업계에서는 VA와 VE 등의 새로운 生産管理技法을 활용하여 대폭적인 費用節減을 도모하고자 노력하

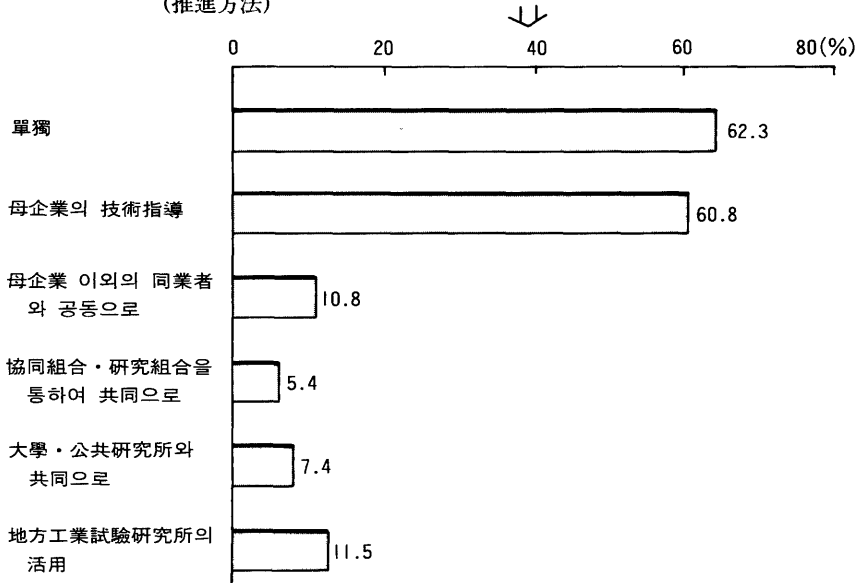
12) 港 徹雄(1984), p.126.

[圖 17] 技術開發 또는 新製品開發의 推進方法

(단위 : %)



(推進方法)



註 : 複數應答.

資料 : 韓國開發研究院, 「實態調查」, 1990.

고 있는데, 費用節減效果는 設計圖가 완성된 단계보다는 開發段階에서 훨씬 크며, 또한品質은 生産過程에서도 향상되지만, 설계단계에서 품질을 제품에 심음으로써 훨씬 높일 수 있는 것이므로 部品の 開發段階에서 下都給企業이 참여한다는 것은 매우 중요한 것이다. 따라서, 母企業은 下都給企業의 技術開發 또는 新製品開發을 지원하고 있는데, [圖 17]에 의하면, 조사대상 下都給企業(136社)의 95.6%는 技術開發 또는 新製品開發을 하고 있는 것으로 응답하고 있으며, 이러한 기업은 많은 경우(60.8%)에 母企業으로부터 技術指導를 받아 개발을 추진하고 있는 것이다.

#### 4. 下都給企業의 受注戰略

##### 가. 下都給去來關係의 發展段階

下都給의 속성으로서는 흔히 發注企業과 受注企業間의 대등하지 않은 거래, 즉 거래에 있어서의 대등하지 않은 交涉力이 지적되고 있는데, 이에 못지 않게 중요한 속성은 受注企業에 대한 發注企業의 統制 또는 支配에서 찾아볼 수 있다. 오늘날에는 下都給企業에 대한 母企業의 통제가 지배·종속이라고 할 만큼 심하지는 않지만, 下都給企業에 대한 母企業의 통제는 下都給의 속성을 보다 강하게 지

니고 있다고 할 수 있다<sup>13)</sup>.

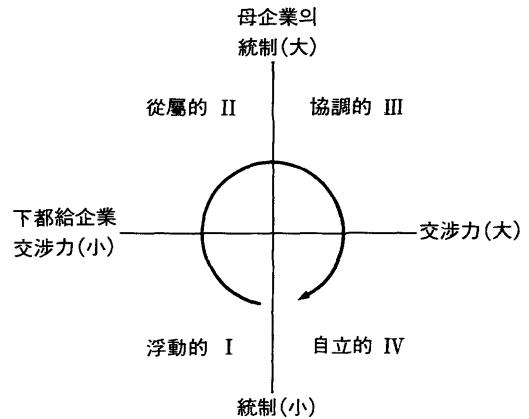
따라서, 下都給去來關係는 下都給企業에 대한 母企業의 통제의 정도 및 母企業에 대한 下都給企業의 交渉力의 정도에 따라 결정된다고 할 수 있다. 이렇게 해서 결정되는 下都給去來關係에 따라 下都給發展段階를 구분해 보면 [圖 18]과 같다<sup>14)</sup>.

첫째 단계는 浮動的 下都給段階로서, 우리나라의 初期工業化段階에서도 볼 수 있었다. 이 경우에는 母企業과 下都給企業간의 연계가 미약하며, 또한 下都給企業은 母企業에 대하여 去來交渉力을 발휘할 만한 技術 등의 經營資源을 축적하고 있지 않은 것이 보통이다.

둘째 단계는 從屬的 下都給段階이다. 工業化의 진전에 따라 生産技術이나 經營管理技術을 해외에서 도입한 大企業과 그렇지 못한 中小企業間에는 技術隔差가 확대되었으므로, 母企業이 下都給企業을 生産工程의 引擎으로서 활용하기 위하여는 下都給企業과의 장기적 거래를 통하여 技術을 이전함으로써 下都給企業을 적극적으로 육성하지 않으면 안되었다. 또한, 下都給企業은 資金, 技術 및 市場 등 戰略的 經營資源의 많은 부분을 母企業에 의존하지 않을 수 없었다. 그리하여, 下都給企業은 母企業에 대하여 실질적인 交渉力을 보유하지 못하고 母企業의 통제에 종속되었던 것이다. 그러나 下都給企業에 대한 母企業의 적극적인 지원은 品質向上과 原價引下 등에서 큰 성과를 거두기 시작하였다.

셋째 단계는 協調的 下都給段階이다. 産業構造가 고도화되고 組立産業이 크게 발전함에

[圖 18] 下都給去來關係의 發展段階



따라 母企業과 장기·계속적으로 下都給去來를 해온 下都給企業은 技術, 市場 및 資金 등 經營資源을 상당수준으로까지 축적하게 되었으며, 따라서 下都給企業은 下都給分業시스템의 리더로서의 母企業의 통제를 받아들이면서도 그에 대한 去來交渉力을 강화해 왔다. 또한, 賃金上昇이나 급속한 技術進步 그리고 需要의 다양화 등 環境變化는 下都給企業이 보유한 經營資源에 대한 母企業의 의존도를 높임으로써 양자간에는 分業을 통한 협력이 많이 이루어지게 되었으며, 長期·繼續型 下都給分業은 여러가지 經濟的 成果를 이룩하게 되었던 것이다.

넷째 단계는 自立的 下都給段階이다. 이 경우에는 保有經營資源上的 격차로 인하여 母企業과 下都給企業間에 형성된 불균형적인 依存關係가 해소됨에 따라 去來交渉力이 점차 대등해지고, 따라서 下都給企業은 母企業으로부터 아무런 통제를 받지 않게 된다. 그리하여, 下都給去來는 대등한 去來條件에 의한 企業間 賣買去來가 된다고 할 수 있다.

下都給分業시스템은 概念上으로는 이상에서

13) 港 徹雄(1985), pp. 43~44.

14) 港 徹雄(1990), pp. 15~17.

고찰한 바와 같이 右回轉的으로 발전한다고 할 수 있으며, 실제적으로도 일본이나 우리나라의 경우에서 그러한 발전방향을 찾아볼 수 있다. 그러나 현실적으로는 각 下都給去來關係가 혼재해 있으며, 우리나라의 경우에서 보면 從屬的 下都給段階와 協調的 下都給段階가 공존해 있으면서 추세적으로는 많은 下都給去來關係가 協調的 下都給段階로 이행하고 있다고 할 수 있다.

#### 나. 下都給企業의 受注方針

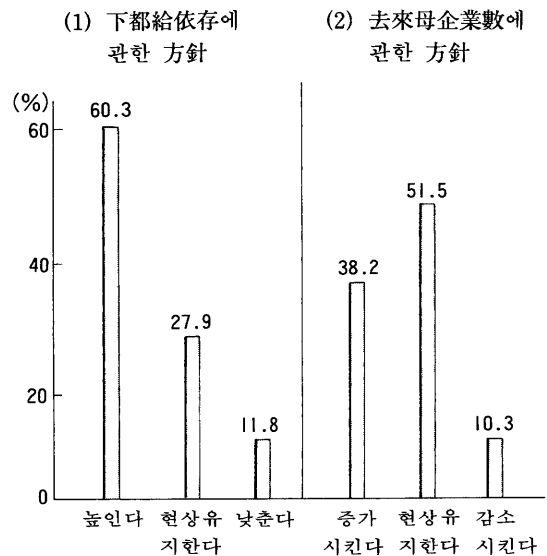
그러나 구체적인 下都給去來關係는 산업에 따라 크게 다르게 되어 있다. 예컨대, 多品種少量生産이 많이 이루어지고 있는 동시에 모델교체가 빈번한 電子産業의 경우에는, 母企業이 높은 품질의 부품을 낮은 價格으로 공급할 수 있는 下都給企業을 선별하는 데 비하여, 下都給企業은 特定 母企業 또는 소수의 母企業에 과도하게 의존하면 受注의 안정적 확보가 어렵기 때문에, 母企業과 下都給企業은 많은 경우에 기존의 系列을 초월하여 下都給去來를 하는 경향이 있다. 그러나 自動車産業에서는 모델교체가 電子産業의 경우만큼은 빈번하지 않을 뿐만 아니라 부품에 대한 信賴性이 특히 중요시되어 있으므로 母企業과 下都給企業間에 系列意識이 여전히 강한 경향이 있다<sup>15)</sup>. 이러한 특성을 지니는 自動車産業에 있어서 下都給企業은 주된 販路인 下都給去來

를 어떻게 관리해 가고자 하는가를 살펴보고자 한다.

먼저, 自動車産業의 下都給企業은 下都給의 확대를 통하여 賣出增大를 도모하려는 것으로 나타났다. [圖 19]에 의하면, 조사대상 下都給企業(136社)의 60%는 賣出의 下都給依存을 '높인다'고 응답하고 있으며, '현상을 유지한다'고 한 企業도 28%나 되는 것이다. 組立産業에 있어서 部品메이커와 加工企業이 販路의 확대를 下都給에서 구하는 것은 당연하지만, 下都給企業 가운데 專屬型 및 準專屬型 下都給企業의 비율이 높은 自動車産業의 下都給企業은 市場이 많은 산업에 분산되어 있는 산업, 예컨대 電子産業<sup>16)</sup>의 경우보다 下都給依存의 경향이 높다는 것을 알 수 있다.

다음, 自動車産業의 下都給企業은 賣出增大를 下都給에 많이 의존하고자 하면서도 많은 경우에 去來母企業數는 현상을 유지하려는 의

[圖 19] 下都給依存 및 去來母企業에 관한 方針



註: 응답업체수는 136개사임.

資料: 韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

15) 日本國民金融公庫調査部(編)(1989), pp. 114~116.

16) 電子産業의 조사대상 下都給企業(120社) 가운데 專屬型 下都給企業의 비율은 27.5%에 불과하며, 또한 賣出의 下都給依存을 '높인다'고 응답한 下都給企業은 37.5%에 지나지 않는다. 尹敏繁·洪珍基(1989), p. 57 및 p. 118.

향을 보이고 있다. 즉, [圖 19]에 의하면, 조사대상 下都給企業(136社)의 51.5%는 去來母企業數에 관하여 현상을 유지하려는 데 비하여 38.2%는 증가, 그리고 10.3%는 감소시키려는 의향을 나타내고 있다. 이러한 경향은 母企業과 下都給企業間의 系列意識이 강한 自動車産業의 특성을 잘 나타내고 있는데, 去來母企業을 늘리고 싶다는 下都給企業의 비율<sup>17)</sup>이 매우 높은 電子産業의 경우와 대조적이다.

自動車産業의 下都給企業 가운데 많은 企業은 이와 같이 下都給依存도를 높이고 현재의 去來母企業數를 유지하려는 태도를 나타내고 있는 데 비하여, 主去來母企業에 대한 의존도에 관하여는 특이<sup>18)</sup>한 경향을 나타내고 있다. 즉, 조사대상 下都給企業(136社) 가운데 主去來母企業에 대한 의존도를 ‘높인다’ 27.2%, ‘현상을 유지한다’ 39.7%, 그리고 ‘낮춘다’ 33.1%로 되어 있어 현상을 유지하려는 企業이 상대적으로 많기는 하지만, 낮추고자 하는 기업도 전체의 3분의 1이나 되는 것이다. 系列意識이 강하고 專屬型 및 準專屬型 下都給

企業의 비율이 높은 自動車産業에 있어서 主去來母企業依存도를 낮추려는 下都給企業의 비율이 다소 높게 되어 있는 것은 特定母企業에 과도하게 의존하고 있으면 受注의 양적 확보와 계속성의 확보가 우려되기도 하고, 또한 1社從屬은 母企業에 대한 去來交渉力을 약화시키는 경향이 있기 때문에 될수록 복수의 母企業으로 去來를 분산하려는 下都給企業이 비교적 많기 때문이다.

끝으로, 自動車産業의 下都給企業 가운데 많은 企業은 下都給依存도를 높이고자 하며, 또한 主去來母企業과의 系列關係는 강화하려는 모습을 보이고 있다. 조사대상 下都給企業(136社) 가운데 主去來母企業과의 系列關係를 ‘강화한다’는 企業은 過半數(59.6%)를 차지하고 있는 데 비하여, ‘약화시킨다’는 企業은 2.2%에 불과한 것이다. 系列意識이 강한 自動車産業에서 많은 下都給企業이 下都給의 확대를 통해서 賣出增大를 도모하고자 하면서도 主去來母企業에 대한 종속에서는 될수록 벗어나고자 하는 태도에서는 下都給企業의 속명 같은 것을 엿볼 수 있을 것 같다.

이와 같이, 많은 下都給企業이 主去來母企業에 대한 의존도를 낮추거나 현상을 유지하고자 하면서도 主去來母企業과의 관계를 중요시하는 것은 변화하는 經營環境 가운데서 ‘최후의 보루’로서의 主去來母企業을 명확히 해두는 것이 매우 유리하기 때문이며, 또한 市場 및 技術變化의 동향 등 中小企業의 시야로는 얻기 어려운 事業情報을 주로 母企業에 의존하고 있기 때문이다<sup>19)</sup>. 이러한 사실은 實態調查의 결과에서도 찾아볼 수 있다. 즉, [圖 20]에 의하면, 主去來母企業과의 系列關係를 강화하거나 그에 대한 의존도를 높이려는 조

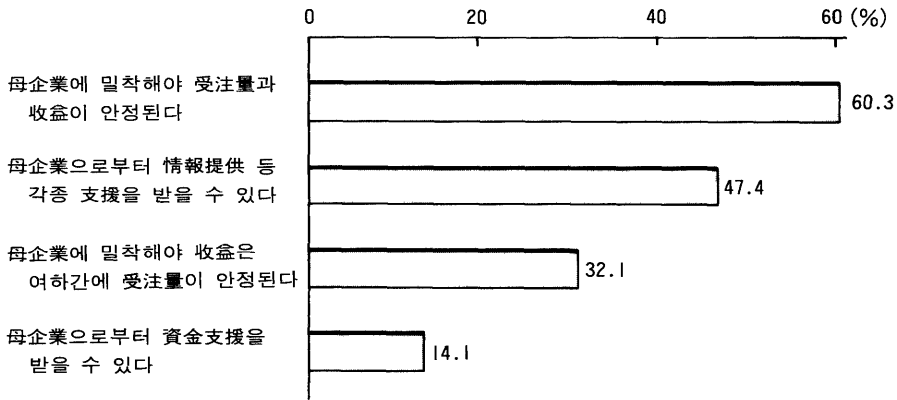
17) 電子産業의 조사대상 下都給企業(120社) 가운데 去來母企業數를 ‘증가시킨다’고 응답한 企業은 65.8%이며, ‘현상을 유지한다’는 企業은 32.5%, ‘감소시킨다’는 企業은 1.7%로 되어 있다. 上掲書, p.120.

18) 여기에서 특이하다는 것은 自動車産業에 있어서는 系列意識이 강하므로 主去來母企業에 대한 의존도를 높이려는 下都給企業의 비율이 높을 것이라고 생각되기 때문이다. 더욱이 系列意識이 희박한 電子産業의 경우에는 조사대상 下都給企業(120社) 가운데 主去來母企業에 대한 의존도를 ‘높인다’고 응답한 企業은 30.0%, ‘현상을 유지한다’ 40.8%, 그리고 ‘낮춘다’ 29.2%로 되어 있는 것이다. 上掲書, p.123.

19) 港 徹雄(1989. 11), p.6.



[圖 20] 主去來母企業과의 系列關係를 強化하거나 그에 대한 依存度를 높히려는 理由



註：複數應答.

資料：韓國開發研究院, 「實態調査」, 1990.

사대상 下都給企業(78社) 가운데 대부분의 企業은 主去來母企業에 밀착된 거래를 통하여 經營의 안정을 도모하고자 하고 있으며, 또한 약 절반의 下都給企業은 主去來母企業에 事業情報의 제공을 기대하고 있는 것이다.

#### IV. 結 論

우리나라 産業을 둘러싼 經濟環境의 변화, 즉 賃金上昇과 技能人力の 확보난, 그리고 需要의 다양화와 短사이클化, 技術開發의 加速化 등에 의한 不確實性的 증대 등은 市場의 확대와 함께 企業間分業을 보다 촉진할 것으로 전망된다. 더욱이 換率의 변동, 海外市場에 있어서의 競爭의 심화 및 國內市場의 개방 등 國際環境의 변화는 많은 産業에서 進출한 바와 같은 經濟的 成果를 발휘할 수 있고 事業리스크를 유연한 企業間去來에 의하여 경감시킬 수 있게 하는 長期・繼續型 下都給分業시

스템에의 의존을 강화할 것으로 전망된다.

확실히, 長期・繼續型 下都給分業시스템에서 構成員인 수많은 下都給企業은 母企業의 開發對象이 되지 않은 技術을 개발 또는 개량함으로써 새로운 부품을 개발하는 한편 品質이나 耐久性 등을 향상시킴은 물론이고, 철저한 原價節減努力에 의하여 原價上昇要因을 흡수함으로써 産業發展과 國際競爭力의 강화에 큰 역할을 담당해 왔다. 그리고 技術集約型 産業構造로의 이행이 전망되는 앞으로의 産業構造의 고도화과정에서 이러한 역할이 매우 중요시되리라는 것은 말할 것도 없다. 長期・繼續型 下都給分業시스템이 進출한 바와 같은 機能을 원활하게 발휘할 수 있게 하려면 다음과 같은 방향의 개선이 이루어져야 할 것으로 생각된다.

첫째, 長期・繼續型 下都給分業시스템을 보다 情報密度가 높은 組織으로 만들어 가야 한다. 즉, 長期・繼續型 下都給分業시스템에서 다수의 下都給企業이 세분화된 분야에서 技術의 개발과 개량, 그리고 原價引下努力 등 각

중 合理化活動을 적극적으로 전개하도록 하는 한편, 그에 의하여 달성된 각종 成果를 母企業의 最終製品에 효율적으로 통합시키려면 母企業과 下都給企業間에 커뮤니케이션이 충분히 이루어져 두 當事者가 서로에 관한 情報를 충분히 파악할 수 있게 해야 한다. 이를 위하여는 서로가 빈번하게 접촉해야 하며, 이를 통해서 去來相對方에 관한 情報를 충분히 확보하게 되면 상호간에 협력할 의욕이 생기고 下都給去來에 따르는 여러가지 문제점을 대화를 통해서 해소할 수 있게 되는 것이다.

둘째, 母企業과 下都給企業間에 밀접한 커뮤니케이션이 이루어지려면, 下都給分業의 組織이 階層的으로 이루어져야 한다. 우리나라나 歐美의 産業에서 볼 수 있는 것처럼, 母企業이 수많은 下都給企業과 직접 거래하는 경우에는 下都給管理에 많은 비용과 노력이 요구되는 동시에, 양자간에 밀착된 커뮤니케이션을 유지하기가 사실상 어려운 것이다. 따라서, 母企業을 정점으로 하는 수차에 걸치는 계층적인 下都給分業시스템을 형성하도록 下都給分業組織을 개편해 가야 할 것이다. 이를 自動車産業의 경우에서 살펴보면, 完成車메이커는 1차적으로 주요 完成部品の 생산을 일정한 수의 下都給企業에 직접 발주하고, 1次下都給企業은 完成車메이커로부터 수주한 完成部품을 생산하는 데 필요한 單體部品 등의 생

산을 2차로 다른 下都給企業에 발주하며, 2次下都給企業은 1次下都給企業으로부터 수주한 업무의 일부를 3차로 다른 下都給企業에 발주하도록 함으로써 下都給分業시스템의 각 階層別로 집약된 情報터미널을 갖는 계층적인 情報傳達시스템을 편성해야 한다. 이러한 階層的 下都給分業시스템에서는 각 階層別로 發注企業이 母企業, 즉 情報터미널의 기능을 함으로써 각각 소수의 下都給企業과 밀착된 커뮤니케이션을 유지할 수 있게 되는 것이다. 그리하여, 母企業의 購買擔當者는 下都給企業과 밀접한 對面接觸<sup>20)</sup>을 하게 되고, 이러한 일상적인 접촉을 통해서 密度 높은 情報把握이 가능해지며 동시에, 母企業과 下都給企業間에는 친근감이나 협력에의 의욕이 조성되는 것이다.

셋째, 階層的 下都給分業시스템은 母企業과 下都給企業間의 信賴性을 기반으로 해서 편성되어야 한다. 급격한 環境變化에 대한 신속하고 확실한 적응이 요청되는 한편, 증대되는 不確實性에의 대응이 요구되는 오늘날의 産業社會에서는 이상과 같은 階層的인 下都給分業시스템의 편성에 의하여 높은 經濟的 成果를 얻을 수 있는 동시에, 環境變化에 시스템 전체로서 유연하게 대처할 수 있을 뿐만 아니라, 事業리스크를 企業間에 分擔할 수 있게 되는 것이다. 따라서, 일본의 경우에 階層的 下都給分業시스템의 존재야말로 自動車産業이 急成長할 수 있게 한 原動力이 되었던 것이며, 반대로 그러한 生産시스템의 脆弱性이야말로 歐美의 自動車産業이 일본의 自動車産業에 추월당하게 된 원인이라고 지적한 것은 매우 타당하다고 볼 수 있다<sup>21)</sup>.

그러나 여기에서 주의할 것은, 階層的 下都

20) 여기에서 밀접한 접촉이란 예컨대 통상 週 1~2 회의 빈도로서 길면 數時間에 걸치는 접촉이라고 할 수 있다. 港 徹雄, 「海外から注目される日本の下請け制度」, 『日本經濟新聞』, 1984年 8月 14日字.

21) 池田正孝, 「自動車部品工業の下請システムの國際比較」, 日本商工組合中央金庫(編), 『商工金庫』, 1987. 10, p.3.

給分業시스템이 효율적으로 기능할 수 있으려면 母企業과 下都給企業間에 고도의 信賴性이 조성되어야 한다는 것이다. 長期·繼續型 下都給分業에서는 사실상 契約書 없는 下都給去來가 이루어지는 것이므로, 각 階層의 母企業은 예컨대, 下都給企業이 존속·발전할 수 있을 만한 單價의 설정, 技術開發 및 改良의 적극적인 지원, 각종 事業情報의 제공, 그리고 下都給企業과의 빈번한 접촉을 통한 不確實性의 경감 등을 통해서 下都給企業으로부터 두터운 信賴를 획득해야 한다. 또한, 각 階層의 母企業은 外注하였던 것을 景氣變動이나 需要의 동향에 따라 社內製作으로 전환시키거나, 技術開發과 經營合理化 등에 의한 原價節減分을 獨占하는 등 社會的 規範을 어기는 行爲를 함으로써 애써 조성된 下都給企業의 信賴性을

무너뜨려서는 안된다.

넷째, 각 階層의 母企業은 下都給企業에 대한 적극적인 지원을 위하여 먼저 종합적인 經營資源을 축적하고 技術體制를 정비해야 한다. 전술한 바와 같이, 長期·繼續型 下都給分業시스템이 발휘하는 높은 經濟的 成果는 母企業과 下都給企業의 장기간에 걸친 協力の 產物이라고 할 수 있다. 그러므로, 下都給分業이 원활하게 기능할 수 있게 하려면, 각 階層의 母企業은 經營노하우, 技術, 情報, 人材 등 綜合的 經營資源을 축적하는 한편, 公共研究機關, 中小企業支援機關, 그리고 外國의 提携企業 등 外部資源의 협력을 얻어 下都給企業을 지속적으로 지원함으로써 技術의 共同開發者, 각종 合理化의 相談者, 그리고 資金調達の 後見人 등의 역할을 수행해야 한다.

## ▷ 參 考 文 獻 ◁

起亞自動車株式會社, 『起亞自動車 45年史』, 1989. 12.  
 金栽元, 『都給組織의 現況 및 都給去來의 增進方案』, 研究報告 83-06, 韓國開發研究院, 1983.  
 金泰文, 『저스트 인 타임의 實際』, 韓國工業標準協會, 1987.  
 朴垞卿, 「産業構造의 高度化와 中小企業의 技術開發」, 『韓國開發研究』, 1987 가을.  
 \_\_\_\_\_, 「日本經濟의 國際化와 中小企業의 産業調整」, 『韓國開發研究』, 1988 봄.  
 \_\_\_\_\_, 「經濟構造變化와 下請生産體制」, 『韓國開發研究』, 1989 봄.  
 安豐模·朴源莊, 『日本 自動車部品市場의 構造分析』, 研究報告書 第153號, 産業研究院, 1988.

尹敏繁·洪珍基, 『韓國과 日本의 電子産業 下都給構造 比較分析—一家電産業을 中心으로—』, 産業研究院, 1989.  
 李奎億, 「中小企業과 大企業의 産業組織的 關係」, 『韓國開發研究』, 1986 가을.  
 \_\_\_\_\_, 「日本經濟社會의 動因과 進化」, 『韓國開發研究』, 1987 가을.  
 韓國自動車工業協同組合, 『自動車組合 20年史』, 1983.  
 現代自動車株式會社, 『現代自動車 20年史』, 1987.  
 洪性元·金正洪·司空穆, 『韓國·美國·日本·브라질 自動車部品工業 分業體系의 比較分析』, 研究報告書 第129號(F), 産業研究院, 1987.  
 日本國民金融公庫調査部(編), 『現代下請企業

- 論—産業構造の變化に伴う下請企業の態様—, 1989.
- 日本商工組合中央金庫調査部, 「下請中小企業の新方面—その自立志向と下請再編成—」, 1983.
- \_\_\_\_\_, 『新しい分業構造の構築を目指して—円高下の下請機械工業の新展開—』, 1989.
- 日本 アジア経済研究所, 『發展途上國中小企業研究報告書』, 1985.
- 日本 中小企業事業團・中小企業研究所, 『技術革新と中小企業の對應に関する研究』, 1986.
- 池田正孝, 「自動車部品工業の下請システムの國際比較」, 『商工金融』, 日本商工組合中央金庫, 1987. 10.
- 港 徹雄, 「日本型下請システムとコミュニケーション」, 武部善人・谷山新良(編著), 『産業經濟分析』, 東京, 1984.
- \_\_\_\_\_, 「下請中小企業の新局面とその理論展開」, 『商工金融』, 1985. 1.
- \_\_\_\_\_, 「下請取引における信頼財の形成過程」, 『商工金融』, 1988. 1.
- \_\_\_\_\_, 「日本型下請システムと取引慣行」, 『公正取引』, 日本公正取引協會, 1989. 11.
- \_\_\_\_\_, 「依存關係と下請生産システムの變貌—'90年代への展望—」, 『商工金融』, 1990. 2.
- Aoki, Masahiko, *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford: Clarendon Press, 1984.
- \_\_\_\_\_, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- \_\_\_\_\_ (ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, New York: North-Holland, 1984.
- Arrow, Kenneth J., *The Limits of Organization*, New York: Norton Inc., 1974.
- Coase, Ronald H., "The Nature of the Firm", *Economica*, 1937, reprinted in G.J. Stigler and K.E. Boulding(eds.), *Readings in Price Theory*, Homewood, Ill.: Richard Irwin, Inc., 1952.
- Dertouzos, Michael L., Richard K. Lester, and Robert M. Solow, *Made in America* Cambridge: MIT Press, 1989.
- Ikeda, Masayoshi, "New Development of Japanese Pattern of Subcontracting System", *The Studies of Business and Industry*, No.5, Nihon University, September 1988.
- Imai, K. and H. Itai, "Interpretation of Organization and Market", *International Journal of Industrial Organization*, December 1984.
- Klein, Benjamin, Robert A. Crawford, and Armen A. Alchian, "Vertical Integration, Appropriable Quasi-rents and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, October 1978.
- Kono, Toyoshiro, *Strategy and Structure of Japanese Enterprises*, London: The Macmillan Press, 1984.
- Porter, Michael E., *Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990.
- Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press, 1975.