

# 중소기업의 이업종교류에 관한 연구\*

최원철\*\*, 김희철\*\*\*, 이용완\*\*\*\*

## 目 次

- I. 서 론
- II. 이업종교류에 관한 이론적 고찰
- III. 일본에 있어서 이업종교류의 발전과정
- IV. 이업종교류사업의 문제점과 효율적 운영방안
- V. 결 론

## I. 서 론

최근들어 우리 중소기업은 급속한 경영환경 변화에 직면하고 있다. 기술 혁신의 가속화, 가치관의 다양화, 산업구조의 고도화, 산업의 소프트화, 각종 서비스의 확대, 임금상승 및 인력부족난, 자금난 등 생산요소의 불안정이 증가되고 있는 현실이다. 이러한 대내외의 기업경영환경 변화에 능동적으로 대응하기 위해서는 여러 가지 대응책이 있겠지만 그 중에서도 업종이 다른 중소기업들이 모여 상호 상승효과를 추구하는 전략적 기법으로, 중소기업이 각자 보유하고 있는 경영자원의 상호 활용 및 보완을 통해서 기업의 경쟁력을 강화하는 중소기업의 새로운 경영전략이 필요하다.

즉, 저성장 경제하에서 중소기업이 역경을 타개하는 기술혁신의 진전과 이에 따르는 중소기업 분야 확대에 능동적으로 참여하여 기업의 다각화 대응전략이 절실히 요구 된다고 하겠다. 중소기업이 자사제품이나 자기회사의 전문영역에 안주하고 기존분야에서만 수익성 향상을 추구하다 보면 신기술·신소재·신제품 그리고 대기업이나 새로운 경쟁상대의 출현으로 기존의 위치마저 위협당하게 된다. 이런 환경변화에 대응하여 중소기업은 다양한 전략을 전개하게 되는데, 하나는 개별기업별 전략이고, 다른 하나는 복수의 중소기업들이 연합전략을 수립하는 것이다.

연합전략으로는 첫째, 동업종간의 조직화로서 협동조합 즉 중소기업협동조합을 결성하거나 협동화 사업에 참여하는 것이고, 둘째는 이업종 기업간의 조직화, 즉 이업종교류이다. 이업종교류는 업종이

\* 본 논문은 1996학년도 제주대학교 발전기금 학술연구비에 의해 지원되었음.

\*\* 제주대학교 경제학과 교수

\*\*\* 제주대학교 무역학과 조교수

\*\*\*\* 제주대학교 무역학과 전임강사

다른 중소기업들이 각자 갖고 있는 정보·기술·노하우 등을 교류 결합하여 기업환경 변화, 즉 기술변화와 시장수요변화에 대응하려는 협동적 조직전략이다.

중소기업간 이업종교류를 처음으로 실시한 나라는 일본이다. 1960년대 말과 1970년대 초, 그 아이디어가 발생하여 약 10년간의 숙성기를 거쳐 1981년 「기술교류 플라자」가 실시되면서 일본의 이업종교류는 전통교류에서 출발하여 최근에는 융합화 단계로 발전되고 있다. 그 과정에서 일본은 이업종교류와 관련한 여러 문제점들이 제거되고 또 보완되었다. 그러나 우리나라에서는 중소기업들이 필요로 해서 이업종교류를 자발적으로 도입·보급한 것이 아니라, 1989년 중소기업진흥공단에서 홍보와 교육을 통해 보급했으나, 보급상황이 기대에 미치지 못하고 있다. 학계에서는 중소기업육성의 한 방법으로 논의되어 오고 있으나 중요성에 비해 그 연구대상으로서 크게 주목받지는 못하고 있다.

이러한 연구목적 및 필요성에 비추어 본 연구는 일본의 이업종교류의 성장과정을 분석하고, 이를 우리나라와 비교하고, 특히 제주지역 중소기업의 활성화를 위한 하나의 전략 방안으로서 이업종교류 방안이 실제적으로 효과를 거둘 수 있도록 발전방향을 제시하고자 한다.

본 연구를 통하여 중소기업간 이업종교류가 보다 활성화되고 아울러 이업종교류 그룹에 참여한 중소기업의 경쟁력 제고와 지역경제 활성화에 도움이 되었으면 한다.

## Ⅱ. 이업종 교류의 이론적 고찰

### 1. 이업종 교류의 형성 배경

세계의 경제환경은 세계화, 개방화 등으로 무한경쟁시대를 맞이하고 있으며, 급속한 기술, 새로운 정보의 대량출현, 그리고 제품 라이프사이클의 단축 등 기업환경 변화는 하루가 다르게 급변하고 있다.

특히 산업사회를 둘러싸고 있는 환경에는 최근 몇가지의 획기적 변화가 일어나고 있어, 그 영향으로 중소기업은 원하건 원치 않건 간에 종전의 사업 분야 또는 사업방법을 재구축하여야 할 입장에 처해 있다.

이처럼 기업환경이 급변함에 따라 오늘의 기업은 종래와 마찬가지로 다른 선진 공업국가의 개발된 기존 기술을 도입하거나 이를 개량하는 것만으로는 날로 격화되는 국가간 경쟁을 극복하기가 어렵게 되었다.

그러므로 이와같은 경제환경의 변동에 효율적으로 대응하면서 지속적으로 성장하기 위해서는 자체 연구 개발력을 강화함과 아울러 독창적인 제품과 기술을 개발해 나가지 않으면 안되는 상황에 직면하게 된 것이다.

그러나 대기업에 비하여 사업분야와 기업영역이 좁고 경영자원의 축적이 뒤떨어지는 중소기업이 단독으로 이와같은 환경변화에 맞서 새로운 길을 개척해 나간다는 것은 용이한 일이 아니다.

중소기업이 이와같은 조직내 자원부족 현상을 보완하기 위한 방법으로서 조직외의 자원 즉 외부자원을 활용하는 방안이 고려될 수 있다. 그런데 중소기업이 시장 메카니즘을 통하여 이러한 자원을 획득한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 예를 들어 대학을 졸업한 기술인력은 대기업지향성이 강하기 때문에 이들 고급인력을 확보하기가 곤란하고, 자금 역시 그 공급량이 한정되어 신용력이 미약한 중소기업으로서는 금융시장에서 필요한 자금을 적기에 공급받는데 어려움을 겪게 되는 것이다. 따라서 중소기업이 독자적으로 기술 또는 제품을 개발하고자 할 경우에는 내부자원, 다시 말하면 시장 메카니즘에만 의존할 것이 아니라 새로운 제3의 방법을 모색하지 않으면 안되는 것이다.

따라서 급변하는 환경변화에 중소기업이 대응하기 위한 경쟁력 제고 방안중의 하나로서 사업분야를 달리하는 중소기업이 제휴하여 각 기업의 보유하고 있는 정보, 노하우, 기술 및 마케팅 등의 경영자원을 서로 제공하여 각각의 경영력을 충실화 하거나 그러한 경영자원을 서로 제공하여 새로운 제품이나 서비스를 개발함으로써 새로운 사업 분야를 개척하려는 이업종간의 교류가 필요하게 되는 것이다.<sup>1)</sup>

## 2. 이업종 교류의 개념 및 목적

이업종교류는 새로운 기술 환경변화에 대응하는 중소기업들의 전략적 경영방식이다.

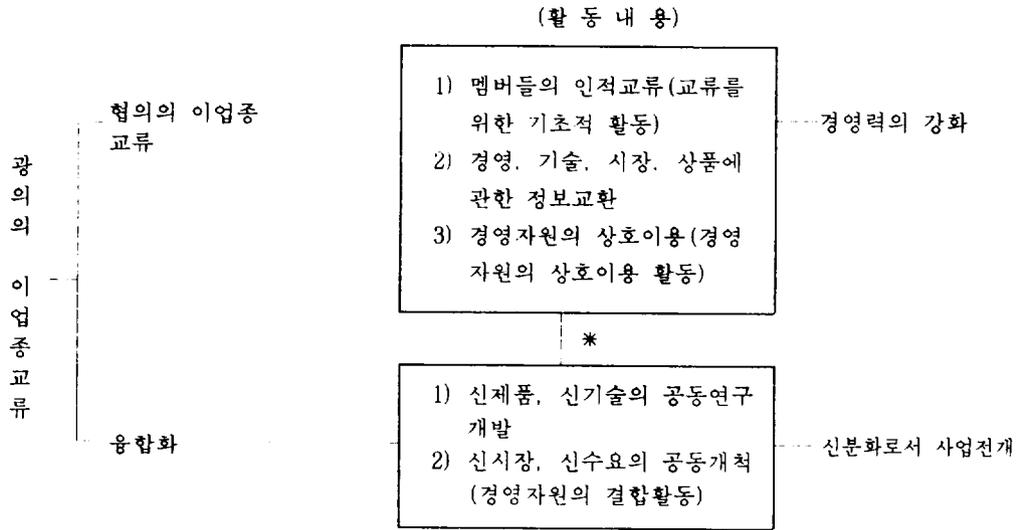
이업종교류의 의의는 첫째, 저성장 경제하에서 중소기업의 역경을 타개하며 둘째, 기술혁신의 진전과 이에 따른 중소기업 분야의 확대에 능동적으로 참여하며 셋째, 대기업의 다각적 전략 전개에 대한 중소기업의 대응이다.<sup>2)</sup> 즉 이업종교류라는 것은 서로 다른 산업분야의 중소기업들이 모여 기업정보 등의 상호교류를 통해 기술과 신제품을 개발하고 부족한 경영, 기술 정보의 보완을 꾀하는 것을 말한다. 다시 말하면 업종이 다른 복수의 기업이 제각기 보유하고 있는 경영자원 즉, 전문기술이나 경영 노하우, 판매전략, 마케팅 정보 등을 상호 활용해서 서로의 약점을 보완하고 경영력을 강화하여 신제품, 신기술 개발 등 공동사업을 하는 경영자원-결합활동이라고 할 수 있다.<sup>3)</sup>

결국 이업종교류란 급속한 경제변화에 대응해 나가기 위한 이질의 경영자원을 종합함으로써 상승효과를 얻을 수 있는 경영력 강화활동을 말하는 것이다.

이업종교류의 내용 및 목적을 요약하면 (그림 1)과 같다.

- 1) 중소기업협동조합중앙회, '중소기업기술혁신 이렇게 하라', 중소기업정보, 1992. p.64
- 2) 김종제, 중소기업 경영론, 박영사, 1991. p.240
- 3) 이재규외, 이업종교류, 한국경제신문사, 1992. pp.15-16

(그림 1) 이업종교류의 내용및 목적



주) \* 화살표는 협의의 이업종교류가 뒷받침될 때 비로소 기술융합화의 성과를 거둘수 있음을 나타내고 있다.

### 3. 이업종교류의 효과

이업종교류는 중소기업의 내부조직과 시장 사이에 존재하는 중간적인 조직형태를 이루고 있다. 이업종교류는 개별 기업이 가진 여러가지의 경영자원을 개별 조직의 범위를 초월하여 결합함으로써 새로운 복합기술적인 경영자원을 만들어 내는 활동이다.

그러한 의미에서 조직간 자원(네트워크)의 창출인 것이다. 즉 조직간의 자원네트워크가 구체적인 형태로 나타난 것이 바로 이업종교류 그룹이라 하겠다.

오늘날 조직론의 관점에서 이러한 형태의 조직을 네트워크(net-work)라고 부른다.<sup>4)</sup>

- (1) 자율적이며 독자적인 목적을 갖는 주체들이 상호작용을 통하여 상호의존적이고 보완적으로 자원을 공유한다.
- (2) 조직구성원간의 관계는 상하관계가 아니다. 따라서 명확한 계층제를 형성하거나, 공식적인 책임, 권한관계를 유지하고 있지 않다.
- (3) 조직의 구성원들은 비교적 지속적인 상호관계를 유지하면서 상호간에 자원을 교환한다.
- (4) 그 결과 이업종교류 그룹의 구성원들은 광범위한 자원을 공유할 수 있게 됨에 따라 필요한

4) 대한상공회의소, "이중기업간의 기술융합화 추진방향", 1990, p. 17.

자원의 상당 부분을 시장의 메카니즘을 통하지 않고도 외부로부터 획득할 수 있다.

이와 같은 특질로 인하여, 조직간 네트워크는 시장에서의 교환이 어려운 노우하우나 기술정보를 얻기 위한 효과적인 수단으로 하나로 활용될 수 있는 것이다. 이와 같이 이업종교류는 범위의 경계를 기초로 하는 즉, 다양한 기술을 보유한 기업간의 제휴를 통하여 얻어지는 효과를 기초로 하는 조직이다.

이와 같은 이업종교류활동은 산업, 업종, 규모에 관계없이 경영환경변화에 대응하는 기술개발전략으로 추진되어 산업의 활성화를 도모할 수 있다.

이업종교류활동이 활발하게 진행되면 다음과 같은 경제적 효과를 얻을 수 있다.<sup>5)</sup> 즉, 교류성과의 첫째는 제품의 개발이다. 이업종교류가 기술의 교류에 주력하여 공동개발을 하고자 하는 것이 라면 그 성과는 새로운 제품으로 나타나야 한다. 눈에 보이지 않는 것이 구체적인 제품으로서 나타나면 교류성과로서는 가장 좋은 결과인 것이다.

둘째는 공정혁신에 관한 것이다. 기술교류에 의한 공동개발은 단지 신제품을 개발하는 것만은 아니다. 기술과 다른 기술의 만남에 의해 또 다른 새로운 기술이 결합됨으로써 원가절감, 인원절감, 자동화, 합리화가 실현된다. 이와 같이 또 다른 회원기업들도 각기 기술을 접목하여 기술개발력을 향상 시킬 수 있다.

셋째, 공동관리 공동판매에 따른 효과가 있다. 각각 다른 판매경로를 가진 기업이 교류를 깊게 함으로써 서로의 유통경로를 넓힐 수 있다. 회원 기업의 유통시설, 인력등을 활용하여 판매력을 살려 새로운 시장을 개척할 수 있다.

넷째, 기업경영에 관한 많은 정보를 얻을 수 있다. 이 업종의 경영방법을 배우고 다른 기업경영자의 경영철학을 배울 수 있으며, 한편 많은 경영자와의 인맥을 형성하여 기업의 자문을 얻을 수 있는 폭을 넓힐 수 있다.

다섯째, 이업종교류활동에 사업기회 및 상담의 터전이 되고 그룹회원들간의 수주, 발주 기회가 생긴다. 교류활동을 통해 개발한 신기술 신상품의 사업화를 추진함으로써 신상품 제조에 필요한 부품의 조달기회가 생긴다.

여섯째, 중복투자도 방지할 수 있다. 단독으로 기술을 개발하면 시간과 자금이 많이 소요되지만, 이업종교류에 의한 공동개발의 경우 개발속도와 리스크가 경감되며 중복투자도 방지할 수 있어 국가적 손실을 줄일 수 있다.

일곱째, 지역경제활성화에 기여할 수 있다. 지역별 고유자원을 타지역 이업종교류 그룹과 교류를

5) 중소기업진흥공단, 이업종교류활동 길잡이, 1990. 5. pp.10-12

통하여 지역에 맞는 산업으로 발전시켜 지역경제활성화에 기여할 수 있다.

이밖에도 공동기관, 연구소, 대학 등과 교류를 통한 협조체제를 유지함으로써 우수인력의 확보와 인력양성의 기회가 생기며, 불우이웃돕기, 교육사업 등을 통한 사회복지 사업에 참여하여 기업의 사회적 책임을 수행할 수도 있다.

#### 4. 이업종 교류의 발전단계와 유형

##### 1) 이업종교류의 발전단계

이업종교류의 발전단계는 일반적으로 인적교류에서 출발하여 정보교환단계로, 다시 자원상호 이용 단계 및 공동개발, 공동수주의 3단계로 발전한다.

첫째 단계에서는 인적교류 및 정보와 기술의 교류를 통해 서로 접촉하며 상호 이해와 이업종교류의 기초적 조건을 형성하며, 둘째 단계에서 서로의 정보자원이나 경영자원을 사용한다. 그리고 셋째 단계에서는 이업종교류의 최종목표인 창조 개발이다. 이것은 위의 단계에서 얻은 교류의 실적을 기초로 공동연구나 공동개발을 하는 것이다.

이업종교류 발전단계에 대한 일본에서이 연구결과<sup>6)</sup>에 의하면 인적 교류 다음에 정보교환과 자원상호이용으로 발전되는데, 정보교환으로 진행되는 쪽이 훨씬 많고 또한 성과도 높은 것으로 나타났다. 반면에 정보 교환으로부터 공동개발과 공동수주로 진화하기는 어려워져 자원상호이용 쪽으로 진행되는 편이 보다 좋은 성과를 나타내고 있다. 즉 공동개발과 공동수주는 어느 쪽으로부터도 진화할 수 있음을 말해주고 있다.

이업종교류그룹이 형성되어 교류가 발전해 나가는 전개과정을 구체적으로 구분하면, ① 정보교류단계, ② 이업종연휴단계, ③ 이업종제휴단계, ④ 이업종법인화단계로 볼 수도 있고(표 1)에서 보는 바와 같이 교류내용을 중심으로 4단계로 구분할 수도 있다.

또한 이업종교류그룹의 활동이 진행됨에 따라 교류그룹의 구조가 달라지며 나아가 네트워크조직으로서의 특질에 변화가 오기 때문에 이를 토대로 ① 창립단계 ② 자원공유단계 ③ 공동활동단계로 나눌 수 있다.

최근 일본에서는 이업종교류를 좀 더 구체적인 목표의식 아래 활동하도록 하기 위해 교류라는 출발적 개념보다는 기술융합화라는 종착역 개념에 더 큰 관심을 두고 있으며 융합화를 ① 교류단계, ② 개발단계, ③ 사업화단계로 나누고 있다. 이러한 구분 역시 앞에서 말한 3단계 구분과 비슷하다.

6) 윤동선, 중소기업을 위한 이업종교류 추진방법, 중소기업진흥공단, 1989. 6. pp.124-126

(표 1) 이업종교류의 전개과정

교류단계	교 류 내 용	교 류 성 과
1 단 계	1) 정보교환회(간담회)의 개최 (월1회) 2) 정보수집 3) 아이디어의 제공 4) 공장견학(연수)	1) 인재 network의 형식 2) 경영자의 의식향상
2 단 계	1) 기술개발, 신제품 개발을 위한 공동연구 (업무제휴) 2) 공동연구시설의 창성 3) 공동수주회사의 건립	1) 히트상품의 개발 2) 기술개발비의 부담 경감 3) 리스크의 분산 4) 기술과제의 극복
3 단 계	1) 판매의 공동화 2) 판매기업의 설립 3) 공동수주회사의 설립	1) 해당 기업간의 이익향유 2) 제휴의 확대 3) 구성원의 기술개발력의 향상
4 단 계	1) 타지역교류그룹과의 기술정보교환 2) 국제가의 이업종교류 (시찰단의 파견, 상담)	1) 수출의 증대 2) 합작사업의 가능성 3) 대기업과의 격차축소

2) 이업종교류의 형태 및 유형

이업종교류 집단은 이업종기업의 단순한 모임을 의미하는 것이 아니고 교류회 결성의 동기, 목적, 결합형태, 조직형태 등에 따라 다양한 모습을 갖게 되며 그 활동 내용도 달라지게 된다. 따라서 기본적 관점에서 이업종교류 조직 및 형태를 살펴보는 것이 매우 유용하다. 이업종교류 집단의 형태를 목적에 따라 분류하면 정보교환형, 상호협력형, 공동개발형, 협업형 등으로 구분할 수 있다.

일반적으로 각 이업종교류 그룹은 네 가지 형태 중 두 가지 이상의 활동에 참여한다. 그래서 어떤 그룹이 어떤 형태에 속하는가를 파악하는 것은 그다지 쉬운 일이 아니다. 이는 (표 2-3)에서 보여주는 바와 같이 이업종교류 그룹이 다양한 교류의 형태에서 조직 운영되고 있음을 의미하며, 교류그룹 결성의 착안점을 제시해 주고 있다. 하겠다.

(표 2) 이업종교류의 형태

착안점	교류형태
지역관계	동일지역내(시·현 단위)점에서 선으로, 선에서 면으로의 교류
시계열	연차별 기술교류 플라자의 수직교류 (① 정보교류단계, ② 이업종연휴단계, ③ 이업종계휴단계, ④ 이업종법인화단계)
수직전개	원재료업자, 가공업자, 판매상, 사용자
협력관계	모기업과 하청기업과의 관계
수평전개	관련업종과의 교류, 주변기술의 교류, 이질업종과의 교류
지역성	지역을 넘은 타지역, 그룹과의 광역교류, 해외기업과의 국제교류
탈산업간	산·산교류에서 산·관·학의 교류로 전개
계층별	경영자중심, 청년경영자중심, 기술자 수준의 교류
목적별	정보교환, 공동수주, 시장개척, 신제품개발을 목적으로 하는 교류
매체별	정보지·전시회를 통한 교류
정보관계	경영정보, 기술정보, 시장정보의 교류
운영법	회원발표, 간담회, 1박 2일 연수회, 공장견학회에 의한 교류
조직	협동조합, 새로운 회사의 건립, 기업합병을 전제로 한 교류

한편 이업종교류 그룹은 조직 및 운영주체에 따라 관 주도형과 민간 주도형으로 크게 나누어 볼 수 있다.<sup>7)</sup>

첫째, 관 주도형은 기술교류 플라자와 같이 정보 혹은 지방공공단체가 중소기업의 기술이전과 기술교류를 장려하기 위한 중소기업시책의 일환으로 실시하는 형태로서 관에서 교류의 터전을 제공하고 필요경비를 부담하여 운영하는 방식이다.

둘째, 민 주도형은 관 주도형과는 달리 상공회의소와 같은 민간경제단체, 금융기관, 경영자 그룹, 지방중소기업 등이 이업종교류 그룹 형성의 주체가 되어 불확실한 경제환경, 급변하는 기술수준 등에 대응하기 위해 설립 운영하는 형태이다. 다시말해서 그룹의 운영, 소요경비의 조달 등을 민간설립 주체들이 주체적으로 수행하는 교류형태라 하겠다.

### Ⅲ. 일본에 있어서 이업종교류의 발전과정

#### 1. 일본에 있어서 이업종교류의 생성배경

이업종교류는 일본에서 최초로 생겨났으며, 그 근본적인 발생은 품질관리 활동 서클(QC cycle)

7) 중소기업협동조합중앙회, 중소기업 이업종교류의 전개방향, 1989. 12. pp.28-29

이다. 즉 이질 집단간 횡적 구조의 소집단 활동이 효과를 거두고, 이것이 기업내에서 기업외로 확산되어 중소기업간 교류 활동이 활발해 이루어지면서 탄생한 것이 이업종 교류의 시초라 할 수 있다.<sup>8)</sup>

구체적으로 일본에 있어서 이업종교류의 생성배경을 살펴보면 다음의 다섯 가지로 요약할 수 있다.<sup>9)</sup>

첫째, 복합적 기술혁신에 대해 능동적으로 대응하려는 것이다. 종래에는 산업이나 업종이 명확히 구분되어 각각의 특성을 갖고 있었지만, 최근에는 업종과업종의 경계가 없어지고 복합기술이 대두되고 있다. 예를 들면, 기계기술(mechanics)과 전자기술(electronics)이 결합하여 메카트로닉스(mechatronics)가 등장하고, 화학(chemistry)과 전자기술이 결합하여 게미트로닉스(chemitronics)가 되고, 광학과 전자기술이 결합하여 광전자학(optoelectronics)으로 발전되고, 컴퓨터와 통신기술이 결합하여 새로운 정보통신 개념(computer & communication)을 만들고 있다. 이러한 업제적 산업(inter-industry)에는 혁신적 중소기업이나 벤처 비즈니스가 신속하게 진출할 수 있으며, 이 업종의 기업들끼리 제휴를 통하여 진출하는 것이 효과적이다.

둘째, 중소기업과 대기업의 사업영역(하청관계)의 변화이다. 전통적으로 대기업은 완제품을 만들기 위해 일부 부품을 중소기업으로부터 조달하거나 부분공사를 중소기업에게 하도급을 주는 것이었다. 그러나 최근에는 대기업이 중소기업 분야로 침투하거나 새로운 사업부를 도입하여 사업영역을 확대하고 있다. 우리나라의 경우에도 중소기업 고유업종이 해제되면서 대기업과 중소기업 사이의 사업영역에 구분이 모호해지고 있다.

셋째, 지식집약화 및 정보화가 급진전하고 있다. 지식집약화 정보화가 급속도로 진전되면서 산업구조가 하드 산업(예: 장치산업)에서 소프트산업(예: 지식산업)으로 변화되고 있다. 따라서 실질적인 경영경험이나 서로 다른 분야의 경영자와의 정보교환을 통해서 자기혁신 및 경영혁신을 해야할 필요성이 증가하고 있다.

넷째, 소비자 수요의 다양화와 개성화이다. 오늘날 대부분의 제품들은 제품수명주기상 성숙기에 들어 있어 다양화·고도화·개성화되고 있는 소비자의 욕구를 충족시키기 위해서는 중소기업의 전문영역이나 단일기술에서 탈피하여 새로운 기술과 시장변화를 신속하게 파악하는 것이 중요하게 되었다.

다섯째, 특히 일본의 경우 수입제품이 증가하면서 중소기업은 이에 대응하기 위해 독자성있는 제품개발이 필요하게 되었다.

여섯째는 국가적인 이업종교류 촉진시책이 계기가 되었다. 일본 중소기업청에서는 1981년부터

8) 대한상공회의소, 이종기업간 기술융합화 추진방향, 1990. 12. pp.37-39

9) 상세서, p.36

“기술교류 프라자 개최사업”을 제도화 하여, 지방행정 당국과 일체가 되어 관주도형 이업종교류 그룹 결성을 전국적으로 전개하였으며, 1988년에는 「이분야 중소기업의 지식의 융합에 의한 신분야의 개척에 관한 임시지식법」 이른바 「융합화법」을 제정하여 시행하고 있다.

## 2. 일본 이업종교류의 현황

일본에서 이업종교류 그룹의 효시는 대관과학기술센타가 1970년에 설치한 “경영전략연구회”와 “기술적용연구회”이다.<sup>10)</sup> 이 두 연구소는 10년이상 활동하다가 1982년에 합해져 “기술 및 시장개발 연구회”(MATE)로 되어 현재도 활동 중에 있는데 여기서 MATE란 동료의 뜻으로 시장의 Market 와 TEchnology를 합성한 개념인 것이다. 일본 중소기업백서에서는 1981년을 “이업종교류의 원년”으로 삼고 있는데 이는 기술교류프라자 사업을 제도화하는 등 중소기업의 생존전략으로써 이업종교류를 적극 추진한 연도이기 때문이다.

1981년 일본 중소기업사업단(우리나라의 중소기업진흥공단과 같은 역할)에 의한 정부주도의 「기술교류 프라자」가 적극적으로 실시되면서, 이업종교류는 급속하게 보급되었다. 중소기업사업단 기술교류실은 각 현에서 개최하는 기술교류 프라자(월 1회)에 지도원을 파견하여 원활한 운영을 지원하였다. 1984년 부터는 「전국기술교류 프라자」를 개최하고, 1985년부터는 「블록별 기술교류 프라자」의 개최를 지원하고 있다. 그리고 1985년 12월에는 「중소기업 기술정보센타(Small Business Techno & Marketing Communication Center : TICC)」를 설치하여 전국의 유관대학과 공공 시험연구기관의 연구정보를 수집 보급하는 한편, 기술교류에 관한 상담과 정보제공 등의 사업을 실시하고 있다. 1987년 8월 12일 일본의 통상산업성과 중소기업청은 지금까지의 「기술교류 플라자」 사업에서 한 걸음 더 나아가 서로 다른 분야 또는 다른 업종의 중소기업들이 연계하여 신기술이나 시장을 개척하는 경우, 이를 정책적으로 지원하는 「이업종 중소기업간의 융합화 촉진시책」을 1988년도 중소기업 부문의 중점 정책으로 채택하였다. 이를 제도적으로 뒷받침하기 위하여 「이업종 중소기업자의 지식 융합에 의한 신분야 개척에 관한 임시조치법(소위, 융합화법)」을 제정하여 1988년 4월 8일부터 시행하고 있다. 여기서 말하는 융합화란, 이업종의 중소기업이 제휴하여 서로의 기술과 경영, 마케팅상의 노하우를 서로 제공함으로써 새로운 제품이나 서비스를 개발하여 신사업분야를 개척해 나가는 것을 말한다. 융합화란 지금까지 제창되어 온 이업종교류의 최후의 발전단계를 가리키는 개념이다. 융합화의 목적은 신사업분야의 개척에 있으며, 이를 달성하는 수단은 신제품의 개발과 새로운 수요의 창출이다. 그리고 이를 가능하게 하는 것은 이업종 기업들이 갖고 있는 상이한 경영자원을 적절히 결합시키는 시스템을 만들어 내는 것이다.

10) 중소기업협동조합 중앙회, 중소기업 이업종교류의 전개방향, 1989. p. 15

일본 이업종교류활동의 최근 10년간의 성과를 한마디로 표현하면 개발·학습·경험·정책이라고 할 수 있다. 1,000건 이상의 공동개발·사업화의 사례는 중소기업의 경영자에게 탈하청과 자기제품의 개발이라는 성과를 내게 하였다. 타업종과의 교류에 의한 학습효과와 서로 다른 경영기법의 상승효과에 의한 교류경험의 축적 등은 중소기업 경영자의 사야를 넓혀주는 계기가 되었다. 일본의 이업종교류는 현재 청년 경영자 교류, 전시교류, 미활용특허 활성화교류, 이업종 사내교류, 산·학 교류, 산·관교류, 광역교류, 전국규모교류, 국제교류, 모험기업 결성(venture mix), 이업종 조합 조직에 의한 제휴계획, 신규기업창설, 합병 등의 다양한 모습으로 발전하고 있다.

일본의 이업종교류에 관한 그룹수 및 참가기업수는 (표 3)에 나타나 있다.

(표 3) 일본 이업종교류그룹의 연도별 증가 추이

구 분	그 룹 수	
	수	계
1965년이전	32	1,189
1970	47	2,021
1980	216	7,989
1986	956	27,601
1990	1,778	57,747
1993	약 2,530	약 100,000

자료: 한·일 이업종교류 심포지엄, 1994. 6에서 수정

(표 4) 일본 이업종교류그룹 현황 (94년 6월말 현재)

교류 형태	그 룹 수		참 가 기 업 수		그룹당 참가기업수
	그 룹	비 중(%)	그 룹	비 중(%)	
정보 기술교류 및 후계자 육성	1,778	76.2	72,966	89.7	41
공동수주 공동개발 특정 테마 연구	367	15.7	7,121	8.8	19
융 합 화	190	8.1	1,186	1.5	6
계	2,335	100.0	81,273	100.0	평균 35

자료: 매일경제신문 1995. 5. 12.에서 수정

또한 중소기업사업단이 조사한 이업종교류 실태조사 보고서에 나타난 이업종교류활동에 참여하고 있는 업체들의 산업별 분포도를 보면 제조업이 58.2%, 도·소매업이 13.7%, 서비스업이 14.8%, 건설업이 6.4%, 농수산업이 5.5%, 광업이 0.2%, 기타업종이 6.2%로 나타나고 있으며, 이는 이업종교류 활동이 초기에는 중소제조업을 중심으로 시작 발전되었지만 이제는 기업의 규모와 업종에 관계없이 모든 산업이 고루 참여하고 있음을 말해 주고 있다.<sup>11)</sup>

이업종교류를 주관하는 기관별 그룹수 비중으로는 部·道·府·縣이 27.9%로 가장 많으며 상공회의소 24%, 중소기업단체중앙회 15.7%, 상공회가 9.1%의 순으로 공공기관이 주도하는 그룹의 전체의 93%에 달하고 있는 것으로 나타나고 있다.<sup>12)</sup> 또한 교류그룹의 활동목적과 운영상태를 보면 정보교류나 연수회 등에 의한 참가기업의 활성화에 제휴 목적을 두고 있는 그룹은 727개 그룹중 575개 그룹으로 79.8%를 점하고 있으며, 기술, 제품의 공동개발사업의 실시에 목적을 두고 있는 그룹은 51.6%, 참가기업간의 기술, 시장의 이전, 등 경영자원의 상호 이용에 목적을 두고 있는 그룹은 36.6%, 지역산업의 활성화와 새로운 산업전개 네트워크화에 의한 정보력 강화와 소유 자산의 공유화, 공동수요 개척 및 사업화 실시가 20% 전후로 나타나고 있다.<sup>13)</sup>

## IV. 이업종교류사업의 문제점과 효율적 운영방안

일본의 경우 이업종교류는 역사와 경험 그리고 노하우가 약 20여년이 경과하면서 축적 발전되어 이업종교류의 3단계인 공동개발, 공동수주 단계로 구체적인 성과를 올리고 있으나 우리나라의 경우는 아직 도입 단계에 있는 실정이다. 여기서는 우리나라 이업종교류의 문제점을 일본의 경우와 비교하여 파악하고 이에 대한 효율적인 결성 및 운영방안을 제시하고자 한다.

### 1. 이업종교류의 문제점

우리나라의 경우 이업종교류가 도입된지 얼마되지지는 않지만 그 성과면에는 많은 활동을(공장 견학, 세미나 개최 등) 보이고 있으나 기술개발 사업화 단계에는 아직도 많은 노력과 시간이 필요하다. 한국기업의 문제점은 일본기업에 비해 조직보다는 개인의 능력을 중시하고 단기 업적에 치중하여 의사결정의 대부분이 상의하달식으로 이루어 지는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 특성 때문에 한국기업에서는 개인이 무엇을 하면 높게 평가 받을 수 있는가를 쉽게 진단하며, 자신의 업무는

11) 일본 '91년 중소기업 연감, p.22

12) 일본 중소기업사업단, 이업종교류그룹 실태조사보고서, 1990.

13) 상계서, p.6

쉽게 달성하나 조직 전체로서 어떤 결과가 좋은가를 잘모르기 때문에 조직 전체의 성과는 충분할 수 없는 것이다. 한국기업들은 또 단기업적만을 중시함으로써 단기적인 위험을 회피하려는 경향이 많기 때문에 당장 이익이 안나더라도 잠재성이 있는 사업에 투자하는 것을 꺼리고 있으며 회사의 결정은 대부분 오너나 소수경영층에 의해 이루어지는 특성을 보이고 있다.<sup>14)</sup>

또한 한국기업의 경영전략은 거의 본사 관리부분의 주도로 수립 시행되고 있어 관리부분이 지나치게 비대하고 권한도 집중되어 있다. 또한 한국기업의 높은 이직율과 빈번한 스카우트는 일본기업들과 큰 차이를 보이고 있으며 이같은 현상은 지식보다는 경험이 중요한 제조기술의 경쟁력을 떨어뜨려 한국기업의 제조기술 경쟁력의 격차를 더욱 벌리고 있다. 한국기업들이 규모확대를 더 이상 소수의 경영층이 사업전체를 장악할 수 없을 뿐 아니라 관리부분의 비대하는 인건비 상승 등 원가부담을 가중시키고 환경변화에 대한 신속한 대응도 어렵게 하고, 일본기업과 같이 관리자층이 직접 의사결정을 하는 권한이양이 이루어져야 한다. 따라서 협력을 통한 상호발전이라는 새로운 기업풍토를 조성하기 위해서라도, 이업종교류를 통한 기업간의 신뢰성 회복과 기술력의 강화가 중요한 정책과제가 된다고 하겠다. 그러나 일본에서 시작된 이업종교류사업을 무조건적으로 도입해서는 안된다. 우리나라의 현실에 알맞게 각종 시책 및 제도를 보완하여 올바른 추진방향을 정립하는 노력이 중요한 것이다. 이업종교류 사업의 활성화를 위한 문제점을 다음과 같이 제시할 수 있다.<sup>15)</sup>

첫째, 일본에서는 대기업과 중소기업의 공존 등 기업문화적 측면에서 타기업협조체제가 잘 이루어지고 있을 뿐만 아니라 기업내부적으로는 집단의 힘을 끌어 낼 수 있는 QC활동이 뿌리를 내리고 있는데 비해, 우리나라에서는 이러한 사회적, 문화적 전통의 확립이 다소 미약한 점을 들 수 있다.

둘째, 초기단계에서는 이업종교류그룹의 결성시 공공기관의 역할이 매우 중요하다. 일본의 경우는 지방자치체의 확립으로 각 행정청, 상공회의소, 중소기업단체 중앙회 등 각 지역별 행정청 및 공공기관이 적극적인 역할을 수행해 온 데 비해 오랜 중앙집권주의의 전통 때문에 지방조직이 상대적으로 빈약한 우리나라의 경우는 어떤 기관이 과연 이 역할을 담당해 나갈 것인가가 커다란 문제가 될 수 있다.

셋째, 이업종교류의 역사가 25년이 넘는 일본의 교류운영에 따르는 어려운 점이 많아 매년 해산되는 [그룹]의 수가 적지 않고, 이업종교류활동의 최종단계인 사업화단계까지 이른 [그룹]의 비중이 예상외로 낮은 등, 이업종교류활동이 성공을 거두기 위해서는 여러 가지 난관과 애로가 있다. 따라서 장기적인 관점에서 교류사업을 추진해야 하며, 특히 교류의 기반조성이 매우 중요함을 깊이 인식해야 한다.

넷째, 일본의 예에서 보는 바와 같이 이업종교류 활동역사가 길어지면서 이업종교류활동에 대한

14) 한국일보, 일본 노무라 연구소 분석 -한국기업의 문제점 및 대책, 1993. 5. 22.

15) 대한상공회의소, 이업종교류간의 기술융합화 추진방향, 1990. pp.107-108

불만이 쌓이고 더 나아가 이업종교류그룹이 해산되는 경우가 있다. 창립단계에서는 만족도가 79.4%나 되지만, 정보교환단계에서는 65.9%, 상호이용단계가 되면 30.8%로 급격히 만족도가 떨어지며 공동개발단계에서는 21.1% 그리고 공동수주 단계에서의 만족도는 12.2%로 점차 그 만족도가 하락하는 것으로 나타나고 있다.<sup>16)</sup>

따라서 일본의 경우 이업종교류그룹에서는 그룹이 결성되어도 자신은 그룹에 가입하지 않는 제3자적 기관이 추진주체로서 큰 역할을 수행하고 있다.<sup>17)</sup> 그 이유의 첫째로는 이업종교류의 필요성이 국가적 중소기업시책으로 제창되었고 여기에 지방공공단체가 적극 나서게 되었다는 이유가 있다.

(표 5) 이업종교류의 단계별 성과에 대한 만족도

진화단계 성과	창립단계	자원공유단계		공동활동단계	
	인적교류	정보교환	상호이용	정보교환	상호이용
매우불만족	1.0	1.0	1.5	9.0	7.9
불만족	5.7	5.0	14.6	27.6	24.7
중간	13.9	28.1	53.1	42.8	55.2
비교적만족	55.7	52.8	26.6	16.4	12.1
매우만족	23.7	13.1	4.2	4.8	0.1
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 국민은행, 이업종교류 국제심포지엄, 1992, p. 19

둘째로는 이업종교류가 지역의 활성화나 지방산업의 진흥, 지방기술의 고도화 등으로 이루어지는 성격이 강하기 때문이다. 엔고로 인하여 경쟁력을 상실한 산업에 의존하고 있는 지역에서 초미의 문제로서 새로운 방향전환의 길을 적극적으로 모색하고 있기 때문이다.

셋째로는 이 분야에 참여하는 기업중에서 자신에게 필요한 기술이나 노하우 등을 보유하고 있는 기업을 찾아내어 그룹을 결성한다는 것은 용이한 일이 아니며, 한편 참가토록 권유함에 있어서도 추진주체의 사회적 신용유무가 크게 영향을 주게 된다는 현실적인 이유가 있다.

### 1) 이업종교류의 결성상 문제점

우리나라 이업종교류활동이 있어서 전반적으로 참여기업들이 해보려는 의지가 부족한 가운데 소극적인 참여에 그치는 경우가 많아 교류활성화를 저해하고 있다.<sup>18)</sup>

16) 국민은행, 이업종교류 국제심포지엄, 1992. 11. pp.19-20

17) 중소기업협동조합 중앙회, 중소기업이업종교류의 전개방향, 1989. pp.54-55

18) 신한종합연구소, 우리나라 이업종교류의 운영실태와 활성화 방안, 1992. pp.75-76

첫째, 문제의식이 결여되어 있고 대체로 의타적이고 기업경영자로서 기업의 문제를 스스로 진단하고 해결하려는 적극적인 자세가 부족하다.

둘째로, 조급한 성과기대를 바란다. 이업종교류의 구체적 성과는 상당한 기간이 지난 후에야 나타나게 되는데 당장 눈에 띄는 성과를 거두지 못하는 경우 그룹경영활동에 실망하고 활동에 소극적이거나 탈퇴하는 회원이 많다.

셋째로, 솔직한 교류태도의 미흡이다. 직접적인 경쟁관계에 있지 않는데도 사회적 위신 손상 등의 경영 외적인 이유로 자사에 관한 정보노출을 꺼림으로서 상호간 원활한 정보교류가 이루어지지 않는다.

넷째, 진지한 토론문화의 미성숙이다. 이업종교류는 자유롭게 의견을 제시하고 진지하게 토론하는 가운데 상호이해와 정보교환을 도모해 나가게 되는데 의견을 말하고 토론하는 분위기가 정착되지 않아 실질적인 회의 진행이 어렵다.

우리나라 이업종교류회는 중소기업 경쟁력강화의 일환으로 일본의 형식과 내용을 그대로 답습하고 있으며, 따라서 회원들의 이업종교류에 대한 사전이해가 미흡한 상태에서 중소기업진흥공단, 국민은행, 중소기업은행, 신용보증기금 등 중소기업 관련기관 주선으로 결성되고 이들 기관에서 선정 또는 추천한 업체들로 대부분 구성되어 있다. 따라서 자발적인 교류그룹 결성이 요구되는 바 그 문제점은 아래와 같이 파악된다.

첫째, 참가기업의 사전이해 부족하다. 대개 참가기업들은 몇 시간의 강의식 교육을 통하여 이업종교류를 접하게 되므로 이업종교류의 의의나 목적 등의 개념적인 이해수준에 머물러 결성방법, 참여자 세 등에 관한 이해가 부족하여 그룹 결성시에 무엇을 어떻게 해야할지 모르는 경우가 많다.

둘째, 우리나라 이업종교류그룹은 충분한 사전 연구 내지 검토없이 일본의 제도를 그대로 도입하여 성급하게 결성되었다. 그리고 대부분 중소기업진흥공단이나 금융기관 등의 주선으로 비자주적으로 결성되었고 회원선정도 해당 거래처 중심으로 주선기관의 일방적 선정이나 추천에 의하여 이루어지는 등 자주성을 잃고 있다.

또한 결성 초기에 너무 동떨어진 업종으로 구성되어 공통관심사를 찾기 어렵고 진지한 정보교류에 한계가 있어 친목위주의 운영으로 일관하고 있는 그룹도 있다.

## 2) 이업종교류의 운영상의 문제점

운영면에서 서로의 정보를 상호 주고 받을 수 있는 대화의 장이 되도록 노력해야 되는데, 느슨한 조직상의 특성과 운영 노하우 부족 등으로 인해 다음과 같은 운영상의 문제점이 나타나고 있다.<sup>19)</sup>

첫째, 운영 노하우 부족이 교류활동의 장애요인이 되고 있다. 즉, 실질적 운영요령 내지 프로그램이 부족하여 모임 메뉴나 형태가千篇일률적이어서 싫증이 나고 출석률이 저조해져 활동의욕이 저하

19) 전계서, 신한종합연구소, pp. 77-80

된다는 것이다.

둘째, 교류할 정보가 부족하다. 경제, 산업, 기술 등에 관한 전반적인 정보 및 노사문제, 임금, 채권관리, 조세 등 경영관리 정보가 부족하여 교류내용에 한계가 있다.

셋째, 그룹의 회원들이 중소기업인들이 대부분이라서 전체모임을 가질만한 회의실을 갖추고 있지 못하고 있는 실정이다.

넷째, 리더 내지 구심점이 없다. 회장이나 간사가 운영노하우가 부족하고 시간도 없어 그룹 활동을 원활하게 이끌어 나가지 못하고 있고 누구나 적극적으로 나서려 하지 않는다.

다섯째, 오가나이저의 역할이 미흡하다. 결성을 주선한 기관들 중에는 제반 여건상 그룹결성과 회원들에 대한 연락업무, 모임경비 및 장소제공, 모임 참석 정도로 역할을 한정하는 경우가 많다. 이 경우 아직 초보적 단계에 있는 그룹은 어떻게 해야 할지 몰라 더 이상 진전이 안된다.

우리나라 이업종교류그룹은 아직 역사가 짧고 그 운영면에 있어서 조직체계의 미비, 운영 노하우의 부족, 리더 및 구심점의 미약 등으로 초보적 범주를 벗어나지 못하고 있다.

한편, 지원과 관련된 문제점으로는,

첫째, 교류전문가의 역할이 미흡하다. 경험과 지식이 있는 교류전문가가 부족하고 헌신적으로 참여할 수 있는 여건이 마련되지 않아 개별 그룹과 지속적인 유대관계 없이 일반적인 강의식 이론교육에 그치고 있어 운영 노하우 지도, 애로사항 해결방안 제시, 교류 방향에 관한 조언 등과 같은 실질적 도움을 주지 못하고 있다.

둘째, 그룹 결성에 참여하고 있는 일부 금융기관은 교류활동에 대한 체계적인 계획과 방향 설정이 마련되지 않은채 고객 조직화 차원으로 목적을 오도하고 있다. 이로 인해 그룹활동이 단순한 친목단체 또는 소비적 모임으로 전락되기도 한다.

셋째, 전담기관의 미비이다. 전체적인 이업종교류 운영과 관련하여 제반 지원제도 정비, 이업종교류의 추진방향 정립, 이업종교류 홍보, 이업종교류에 관한 연구, 조사 등을 전담하는 기관이 없어 이업종교류의 조속한 정착화 및 수준향상에 어려움이 있다.

## 2. 이업종교류의 효율적 운영방안

### 1) 추진주체의 자율적 활동

현 시점에서 우리나라의 이업종교류 활성화를 위한 가장 시급한 정책방안으로서는 이업종교류를 급속히 보급시킬 수 있는 전략이 필요하다. 일본의 중소기업수는 약 426,000개 이업종교류 그룹수는 2,300개, 참가 기업수는 약 70,000개 인데 일본의 전체 기업체수에 비해 이업종교류에 참가하는 중소기업의 비율은 약 16.4%이다. 이에 반해 우리나라는 1990년말 통계청에 의하면 중소기업 수는

약 68,000개, 1992년 현재 이업종교류 그룹수는 약 100개, 가입업체수는 약 1,660개로써 가입비율은 약 2.4%이다.<sup>20)</sup>

따라서 우리나라의 이업종교류제도가 일본의 수준이 되려면 양적으로 약 7배가 증가되어야 한다. 이의 달성을 위해 이업종교류에 대한 중소기업의 인식이 요구된다. 이업종교류 결성의 이점을 홍보하고 이의 결성에 자발적으로 참여하도록 하는 효율적인 방안은 추진주체 즉 제 3자적 존재가 필요하게 된다. 이의 추진주체로서 금융기관 또는 이업종교류협회 등이 출선하여 이업종그룹의 결성을 주선하여 이업종교류활동의 경험을 늘려야 한다.

## 2) 교류그룹의 조직화

우리나라 중소기업인들은 문화적으로 동업을 선호하지 않는 경향이 있으므로, 이업종교류활동의 필요성을 못느끼고 있다. 그러나 우리나라의 기업경영 및 기업환경에 비추어 그 필요성이 요구되고 있으므로 추진주체의 적극적인 유도가 필요하다. 이를 타개하기 위해 효율적인 조직형태가 무엇인지 검토해 보기로 한다.

일반적으로 교류단체에서는 되도록 구속감이 따르지 않고 회원들의 평등성과 민주적인 운영이 보증되면서 가입과 탈퇴가 자유로운 조직이 바람직하다. 그리고 자발적이거나 또는 권유에 의해서 교류그룹에 참여하는 것이 우리 실정에, 즉 문화적인 측면에 부합된다. 따라서 임의 조직형태가 바람직하다. 그런데 공동개발단체에 진입하면 효율적인 개발활동이 요청되고 회원간에 권한과 책임 관계가 생기기 때문에 어느 정도의 구성이나 계층성을 가진 조직이 필요해 진다. 회원선정에 있어서도 교류그룹은 회원의 업종이 서로 다르게 경쟁관계에 있지 않도록 해야 한다. 이업종이기 때문에 정보나 기술측면에서 가치가 있고 경쟁관계가 아니기 때문에 교류가 원활하게 진행되는 것이다. 따라서 교류그룹은 1업종 1사를 원칙으로 하는 것이 바람직하다.

이업종교류그룹에서 멤버들의 업종을 지나치게 넓게 또는 좁게 잡아 여러 가지 문제가 따르게 되는 어려움이 있다. 변화가 격심한 시장수요나 진보가 빠른 최신기술에 중소기업이 대응해 나아가기 위해서는 되도록 서로 다른 분야나 이업종과 접하면서 시야를 넓히는 노력이 필요하다. 이런 점에서 이업종교류 그룹은 되도록 여러 업종을 망라시키는 것이 바람직하나 회원들의 업종이 너무 광범위해 질 경우 공통화제나 도전해 나갈 테마를 찾아내기 어렵다는 문제가 생긴다. 이업종그룹에서는 회원들이 서로를 아는 것 부터 시작하게 되는 만큼 어느 정도의 빈도를 가지고 회합을 가져야 한다. 그렇기 때문에 매번 회합에 출석할 수 있는 거리내의 지역에서 회원들 모아서 그룹을 편성하는 것이 좋다. 또한 회원간의 신뢰관계가 회복할 때에는 허심탄회하게 진심을 토론하는 교류는 기대할 수 없으므로 회원수를 너무 많이 하는 것도 문제로 발생할 수 있다.

20) 국민은행, 이업종교류 국제심포지엄, 1992. 11. pp.16-17

## 3) 교류그룹의 운영방침의 명확화

우리나라 이업종교류그룹은 현재는 천목도모 내지 정보교환에 머물고 있는 실정이다. 향후 효율적인 운영방안으로 그 운영방침을 명확화함으로써 이업종교류의 활성화는 기대할 수 있을 것이다.

첫째 네트워크의 형성과 조직으로 운영되어야 한다. 전국적인 조직으로 특히 금융기관의 거대한 조직을 이용한 운영으로 본부에 이업종교류 및 기술융합화에 관한 전담부서를 설치하고 각 영업점에는 전담창구설치와 주선으로 결성한 교류그룹 효율적인 운영에 의해 영업점장이 이업종교류그룹의 명예회장이 되어 경영에 적극성을 보여야 소기의 성과가 나타날 것으로 본다.

둘째로는 중소기업의 인력난, 기술난 해결방안의 일환으로 운영되어야 한다.

기술개발이나 인력양성에는 많은 비용과 시간이 소요된다. 중소기업이 기술을 개발하는데에는 모방하는 방법, 기술을 사는 방법, 자체개발하는 방법 등이 있다. 기술의 자체개발력에 한계가 있는 중소기업은 기술개발과 기술혁신이라는 관점에서 이업종교류의 필요성을 인식하여야 할 것이다. 셋째는 이업종교류그룹의 궁극적인 운영목표는 새로운 시장을 개척하기 위한 신상품을 개발함으로써 미래지향적으로 고객만족이라는 측면이 고려되어야 한다.

넷째는 중소기업 이업종교류그룹이 활성화되어 기술개발 사업화 단계가 오면 정부 유관기관 등 각종 지원이 필요하다. 구체적으로 자금 지원 세계 혜택등 연계지원체계가 확립되어야 한다. 우리 기업은 일본과 비교해 볼 때 기업문화 및 기업조직운영면에서 많은 격차를 보이고 있다. 다른 한편으로는 전담기구 (가령 이업종교류 중앙회) 설립이 절실히 요구된다. 이 기구 주요 업무는 교류전문가 양성교류에 대한 전문연구, 교류그룹 결성에 대한 지도 활성화 기금 조성, 홍보 및 이벤트사업 등이다.

다섯째로 이업종교류 목표를 명확히 한다. 공동수주, 신상품 개발, 정보의 소집 교환, 공장집단화, 합리화의 연구, 판매시장 개척, 2세 후계자의 육성 교육 등 이업종교류 목표를 명확히 하며 앞으로 어떻게 운영해 나갈 것인지를 결정한다.

여섯째로 교류단계에서는 경영자, 자원공유 단계에서는 경영자 및 고급관리자, 공동활동 단계에서는 고급관리자 일반관리자, 외부기업, 기관을 참석시켜 주제별 분과회를 통하여 점점 목표에 도달시킬 수 있도록 운영한다.

일곱째로 어느 정도에서 운영의 효과가 나타나면 새로운 면으로 이업종교류그룹의 운영을 한다. 즉, 정보와 기술의 평가기능, 기술정보 시스템의 활용, 대기업과의 제휴, 유통판매력의 강화, 이업종교류의 국제화, 이업종교류의 새로운 네트워크 형성이다.

여덟째는 이업종교류그룹 성공을 위해서는 의무선행과 신뢰감이다. 각 기업이 그룹에 참가한 이유와 목적은 자사의 이윤을 추구하는 것이고 이익에 관계되는 것을 얻기 위해서다. (우리회사가 그룹에 대하여 무엇을 할 수 있을까. 뭐가 도움이 될 만한 것이 없는가)라고 하는 "의무선행적" 마음이

서로 작용하여 그 실행을 향해 노력하는 것이 전체를 위하는 것이되고 나가서는 "우리회사"를 좋아지게 하는 운영에 대한 마음의 준비이다.

#### 4) 교류그룹 정례모임의 활성화

정례모임은 월 1회 이상 개최하는 것이 바람직하며, 특정주제를 선정하여 이에 대한 토론, 심의, 연구 등을 하여야 할 것이다. 초기단계에서는 회원상국간에 서로를 이해시키는 것이 중요하며 자사의 현황을 소개하거나 생산제품 공정 기술 등에 대하여 회원들에게 전달한다. 회의개최시 마다 모든 회원이 3분 스피치 형식으로 자기업체에 대한 동향 제품 기술정보 및 발표 토론하여 끊임없이 새로운 과제가 제기될 수 있도록 한다.

또한 기업경영에 필요한 전문지식 습득을 위해 또는 회원사 애로사항 해결을 위해 외부강사를 초빙하여 특정주제에 대한 강연을 듣고 그룹토의가 이루어지도록 정례모임이 활성화되도록 한다.

## V. 결 론

우리나라에 있어서 이업종교류는 자발적으로 등장된 것이 아니라 1989년에 일본에서 실시되고있는 중소기업이업종교류 지원제도를 도입하였다. 도입된지 7-8년에 불과하여 아직 초보단계에 있는 우리나라와 약 25년 정도의 역사를 가져 어느 정도 정착된 일본과 이업종교류의 결성 및 운영에 대하여 비교하고 그 차이점과 공통점을 찾는 것은 다소 어려운 문제가 있다고 하겠다. 1991년말 현재 비교를 한다면 그룹 결성수에는 약 20배 정도, 참여기업수에서도 약 30여배의 차이가 있으며 운영에 대한 성과면에서는 그 이상의 격차가 있는 것으로 본다. 이처럼 일본에서는 이미 이업종교류가 성숙단계에 정착되고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나 지금부터 일본의 중소기업 경영기법인 이업종교류를 우리나라 실정에 잘 접목시켜 나간다면 앞으로 더욱 활성화 될 것으로 볼 수 있으며, 중소기업의 경쟁력 강화에도 크게 기여할 수 있으리라 기대된다.

지금까지 살펴본 우리나라 이업종교류의 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 이업종교류그룹 결성이 금융기관 등 공공기관의 주선으로 성급하게 추진됨에 따라 참여 기업들의 주체성이 결여되어 있다.

둘째는 교류활동에 참여하고 있는 경영자들이 의타적이고 문제를 스스로 해결하려는 의지가 부족하고 소극적일 뿐만 아니라 상호불신 등으로 회원상호간에 정보제공을 기피하고, 단기간의 성과기대도 그 성과가 없다는 이유로 탈퇴하는 경향이 있다.

셋째는 경비지원, 장소제공, 강사알선, 교류전문가의 파견, 외국과의 교류단체알선 등 교류활동에

대한 실질적이고 구체적인 지원이 미흡하다.

이러한 문제점의 개선과 효율적인 운영방안으로서 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째는 이업종교류그룹이 이업종간 중소기업이 필요성에 따라 자발적으로 결성되어야 할 것이다.

둘째는 이업종교류그룹에 참여한 중소기업들이 건설적인 방향으로 전개될 수 있도록 자사의 이익보다는 그룹전체를 위한다는 인식 전환과 미래 지향적인 안목이 요구된다.

셋째는 교류단계, 개발단계, 사업단계에 도달하는 데에는 교류그룹의 힘으로만은 그 성과를 얻는다는 것은 어려움이 많기 때문에 실질적인 성과를 얻을 수 있도록 정부 및 산·학·관의 체계적인 지원체계의 재구성이 확립되어야 할 것이다.

넷째는 중소기업지원 관련 금융기관들(중소기업은행, 신용보증기금 등)이 지역발전에 기여한다는 자세와 사회적 책임에 부응한다는 자세로 이업종교류의 취지에 부합하는 역할을 수행하고 이에 동참하여야 할 것이다.

마지막으로 우리나라의 기업문화와 기업조직면의 특성에 적합한 중소기업 이업종교류그룹의 모델을 개발하고 활성화시켜 나가야 할 것이다.