

동반성장지수 시행효과 검증모형 연구

· 기업생태계 선순환 모델에 대한 고찰을 중심으로 ·

2014.4.23

목 차

I. 연구배경 및 목적	5
1. 연구배경	5
2. 연구목적	7
II. 동반성장지수 개요 및 시행성과 분석	8
1. 동반성장지수 개요	8
2. 동반성장지수 시행성과	10
III. 현행 동반성장지수의 한계	12
1. 동반성장지수 시행성과에 대한 검증시스템 미흡	12
2. 동반성장 파트너로서 중소기업의 역할 취약	16
IV. 건강한 기업생태계 모델에 대한 고찰	21
1. 기업생태계 선순환 모델	21
2. 기업생태계 건강성의 패러독스	24
V. 동반성장지수 시행성과 검증모형 제안 및 기대효과	27
1. 동반성장지수 시행성과 검증모형	27
2. 동반성장지수 시행성과 검증모형의 활용방법과 기대효과	30
VI. 제언 및 향후과제	33
참고문헌	36

- 이 자료는 김기찬 가톨릭대학교 교수가 작성한 것입니다.
내용과 관련하여 의견이나 문의사항이 있으시면 아래로 연락하여 주시기 바랍니다.
- 문의: 전경련중소기업협력센터 사업팀 윤지훈 연구원
TEL : 02-6336-0618 FAX : 02-3771-0143 E-mail : jhyun@fkilsc.or.kr

표·그림 목차

<표 목차>

<표 1> 동반성장지수의 기본구조	8
<표 2> 2013년도 동반성장지수 평가대상 기업명단	9
<표 3> 공정거래 및 동반성장협약의 평가배점(제조업)	13
<표 4> 중소기업 동반성장 체감도 평가배점	14
<표 5> 중소기업 동반성장 체감도 설문 및 응답방식(예시)	15
<표 6> 기업생태계 건강성 종합지수 적용(예시)	31

<그림 목차>

<그림 1> 동반성장 전문가들이 바라는 차기정부의 동반성장 정책방향	12
<그림 2> 생산경제에서 창조경제로 중소기업 비즈니스 모델의 전환방향	19
<그림 3> 기업생태계 선순환 모델	24
<그림 4> 기업생태계 선순환 단절과 3대 패러독스	25
<그림 5> 동반성장지수 시행성과 검증모형 : 선순환 생태계 측정지표	27
<그림 6> 동반성장지수 시행성과 검증모형 : 중소기업 전문화 측정지표	28
<그림 7> 동반성장지수 시행성과 검증모형 : 동반성장 투자효율 측정지표	28
<그림 8> 건강한 기업을 위한 평가요소	29

I. 연구배경 및 목적

1. 연구배경

본 연구는 동반성장으로 대한민국의 기업생태계가 과연 건강해지고 있는가에 대한 의문에서 출발한다. 2010년 9·29 동반성장 종합대책 발표 이후 3년 동안 동반성장지수 제정, 하도급법상 징벌배상제 도입 등 동반성장 및 하도급 공정거래 관련제도가 정비되고, 주요 대기업은 협력사의 경쟁력을 높이기 위해 기술지원, 해외 동반진출을 늘리는 등 동반성장의 가시적인 성과가 나타나 있어 전반적으로는 긍정적으로 평가할 수 있다.

동반성장이 달성하고자 하는 궁극적인 목표(Goal)는 대·중소기업 모두의 글로벌 경쟁력 강화와 새로운 성장동력 창출을 통한 우리경제의 지속성장 실현이다. 따라서 대기업과 협력사 양측이 실제로 동반성장 했는지 정책목표 실현여부에 대한 추적과 검증이 필요하다.

하지만, 동반성장 정책목표가 실현되고 있는지 여부를 정확히 파악하기 위해서는 산출물(Output) 중심의 평가가 이뤄져야 하나 현재까지는 투입(Input) 요소의 변화를 중심으로 파악하는 경향이 있었다.

이의 대표적인 예가 동반성장지수 평가이다. 동반성장지수는 대기업의 협력사에 대한 지원실적을 정량적으로 평가하는 공정거래협약 평가결과와 이에 대한 협력사의 체감도를 정성평가한 결과를 합산하여 산출된다. 이를 면면히 들여다보면 산출물이 되어야 할 대·중소기업의 ‘성장’ 여부를 측정하는 기준은 없고, 대기업의 협력사에 대한 자금지원 실적, 하도급 공정거래 등 산출물을 만들어내기 위한 투입요소만을 평가하고 있다.

그러나 투입요소를 중심으로 평가하는 방식은 다소 왜곡된 결과를 만들 수 있다. 만약, 동반성장지수 평가기준이 동반성장이라는 산출물을 만들어 내기에 부적합한 투입요소로 설계되어 있을 경우에는 동반성장지수 참여기업들의 평가결과가 아무리 높아져도 정책목표인 대·중소기업의 동반성장과는 여전히 평행선을 그릴 우려가 있기 때문이다. 따라서 동반성장지수 시행성과를 산출물 중심으로 검증해보는 것이 필요하다.

또한, 현재의 동반성장지수는 성과 배분의 공정성에 초점을 두는 수렵형 생태계모델이다. 예를 들어, 현행 동반성장지수는 손톱 밑 가시로 지적되는 불공정, 불균형, 불합리라는 3불 문제개선에 초점을 두고 있다. 다만 이러한 ‘3不’는 대중소기업간 네거티브의 대표적

인 문제로서 네거티브의 최소화만으로 중소기업 생태계를 건강하게 만들기는 어렵다. 이에 기업생태계를 건강하게 만드는 포지티브 요소를 키워야 한다. 따라서 대·중소기업의 미래 경쟁력을 키워가는 경작형 생태계로 전환하기 위해 중소기업의 미래경쟁력을 키우기 위한 능력구축경쟁(Capability Building Competition)으로 유도하는 등의 동반성장지수 보완 방안을 모색하는 것이 필요하다.

소위 ‘개구제물마판서(개발-구매-제조-물류-마케팅-판매-서비스)’라고 일컬어지는 가치사슬에서 ‘제조’에만 관심을 가진 범용품(Commodity) 업체는 앞으로 중국 등 신흥국가의 원가경쟁력의 제물이 될 가능성이 크다. 미래 우리 중소기업들이 신흥국 경쟁기업들의 저원가 공세의 제물이 되지 않도록 하기 위해서는 부품협력업체가 개발제안능력을 갖춰야 하고, 궁극적으로 조립대기업체의 열린 혁신의 파트너가 될 수 있어야 한다. 이를 위해서는 ‘개구’와 ‘서비스’가 포함된 스마일 커브형 제안능력 구축경쟁에 돌입해야 한다. 원가싸움을 피해 성공하고 있는 일본과 독일의 강소기업들은 장비로 승부하지 않고 기술의 철저함과 신속한 AS로 승부하고 있다.

반면, 더 이상 개발역량을 키우지 않고 낮은 원가로만 승부를 걸고 있는 중국 청도의 우리기업 사례가 있다. 많은 우리 기업들이 중국의 저인건비를 활용하기 위해 진출했으나, 이렇게 진출한 중국 청도의 5,000여 개에 달하는 주얼리/신발/의류 분야의 한국 중소기업들 중 많은 수가 문을 닫고 있다. 중국에 진출하여 실패한 기업들은 제조와 원가경쟁에만 몰입하다가 중국기업이 등장하는 순간 경쟁력을 잃게 된 것이다. 이에 비해 중국에서 살아남아 성공한 기업들은 원가로 승부하기 보다는 끊임없는 연구개발로 제품기획력을 갖추고 있으며 문제가 발생할 경우 신속하게 서비스하는 기업가정신을 가지고 있었다. 앞으로도 이들 청도의 한국기업과 같이 우리 중소기업들이 지금처럼 원가경쟁에만 빠져 있는 한 미래 신흥국의 저원가경쟁력의 또 다른 희생물이 되는 사례는 계속해서 만들어질 우려가 크다.

결론적으로 이제는 낮은 원가 중심의 생산경쟁력에만 초점을 맞춘 동반성장정책으로는 미래 대한민국의 중소기업생태계를 건강하게 만들어가기가 어렵다. 따라서 이들 중소기업을 개발강국에 맞는 기업으로 체질을 바꾸어가는 획기적인 동반성장정책과 중소기업정책이 필요하다. 그래야 중소기업이 창조적인 혁신기업이 되고 글로벌 강소기업이 될 수 있으며, 한국경제의 신성장동력이 창출되어 지속성장할 수 있다.

2. 연구목적

점차 제품의 복잡성이 증대함에 따라 완제품 제조기업과 부품 공급업체를 아우르는 기업생태계적 경쟁력 제고가 더욱 중요해지고 있다. 이를 달성하기 위해서는 지금과 같은 3不 해소를 넘어서는 기업생태계 경쟁력 제고를 위한 정책이 필요하다. 8,000개 이상의 특허를 고려해서 만들어지는 스마트폰, 6만 개의 특허를 고려해야 하는 하이브리드 자동차 등은 이제 개별기업의 힘만으로는 시스템 제품경쟁력을 갖추기 어렵다. 한때 일본 완성차 업체 순위 4위를 자랑하던 미쓰비시의 몰락은 클러치하우징이라는 어찌 보면 단순한 부품의 불량에서 비롯됐다는 점을 주목해야 한다. 공든 탑이 쌓이듯이 한 가지의 부품도 소홀함이 없이 제 모습을 갖추어야 세계시장에 내어 놓을 고품질을 자랑하는 시스템제품이 탄생하여 글로벌 시장에서 우위를 확보하고 지속성장할 수 있는 것이다.

중소기업 생태계를 건강하게 만드는 동반성장의 포지티브적 요소는 강건성(Robustness), 시장창조성(Niche Creation), 생산성(Productivity)의 3요소를 고려할 수 있다. 이러한 3요소를 통해 중소기업의 ‘강소 기업화, 글로벌 기업화, 고생산 기업화’로 진화시켜 중소기업생태계를 건강하게 만들어 가는 노력이 필요하다. 또한, 중소기업의 지속성장능력을 키워주기 위해서는 중소기업이 기술과 시장환경의 변화에도 불구하고 이를 극복해내는 회복탄력성(Resilience)을 키워가는 동반성장 노력이 필요하다. 이러한 점을 감안하여 동반성장지수의 시행성과를 높이기 위한 방안으로서 대한민국 중소기업 생태계의 건강성과 경쟁력 제고에 부합하는 방향의 동반성장지수 시행성과 검증모형을 제시코자 한다.

Ⅱ. 동반성장지수 개요 및 시행성과 분석

1. 동반성장지수 개요

지난 2010년 9월, 이명박 대통령 주재로 열린 동반성장 전략회의(9/29, 제72차 국민경제 대책회의)에서 우리 경제의 지속가능한 성장동력과 경쟁력을 확보하기 위한 정부의 「대·중소기업 동반성장 추진대책」을 발표했고, 전국경제인연합회와 중소기업중앙회는 대기업 및 중소기업계가 마련한 동반성장 추진계획을 각각 발표했다.

당시 이명박 정부는 지속가능한 동반성장 추진·점검체계 구축을 위해 경제단체·동반성장전문가·사회지도급 인사 등으로 구성하여 동반성장에 대한 민간부문의 합의 도출과 문화 확산의 구심체 역할을 하는 민간 동반성장위원회를 발족하고, 동반성장지수 산정·공표, 중소기업 적합업종 선정, 동반성장 모델개발 등을 추진기로 했다.

<표 1> 동반성장지수의 기본구조¹⁾

구분	공정거래 및 동반성장 협약 실적평가	중소기업 동반성장 체감도평가
주체	공정거래위원회	동반성장위원회
대상	대기업	동반성장지수 평가기업의 1·2차 협력사
시기	연 1 회	연 2 회(상·하반기)
주요 평가 항목	1. 협약의 충실도(30점) 2. 협약내용의 이행도(70점) 3. 하도급법 위반(감점) 4. 동반성장에 반하는 행위 및 적극적 참여 등 (가감점)	1. 거래관계(40점) 2. 협력(30점) 3. 동반성장 체제(30점) 4. 가감점 평가(중소기업 적합업종 이행여부, 성과공유제, 동반성장 투자 및 지원 등)

2011년 2월 열린 동반성장위원회 본회의에서는 평가기준 등 동반성장지수 추진계획이 확정됐다. 동반성장지수 산출방식은 대기업의 협력사 지원실적을 정량평가하는 공정거래 및 동반성장협약 점수와 중소기업의 체감도를 50:50으로 합산하고, 중소기업 적합업종 이행여부, 성과공유제 시행실적 등에 따라 가감점하는 구조로 설계되어 있다.

동반성장지수 평가대상은 매출액 상위 200대 대기업 중에서 중소기업과 협력관계 및 동반성장 파급효과 등을 고려하여 2011년도 동반성장지수 평가대상 대기업 56개사의 명단이 발표됐다. 이후 2012년에는 73개 대기업, 2013년에는 109개 대기업으로 평가대상 기업이 늘어났고, 올해 동반성장위원회는 130개 대기업으로 평가대상을 확대할 계획이다.

1) 「2012년 동반성장지수 평가결과 발표」 보도자료, 동반성장위원회(2013.5.27)

<표 2> 2013년도 동반성장지수 평가대상 기업명단²⁾

No	전기·전자	기계·자동차 ·조선	화학·비금속 ·금속	건설	도소매·식품	통신 정보서비스
1	삼성전자	현대자동차	SK종합화학	현대건설	롯데쇼핑(마트)	케이티
2	LG전자	현대중공업	포스코	삼성물산	이마트	SK텔레콤
3	엘지디스플레이	기아자동차	LG화학	GS건설	홈플러스	LG유플러스
4	SK하이닉스반도체	삼성중공업	현대제철	포스코건설	롯데쇼핑(백화점)	LG씨엔에스
5	삼성디스플레이	대우조선해양	효성	대림산업	신세계(백화점)	삼성SDS
6	삼성SDI	현대모비스	롯데케미칼	대우건설	현대백화점	SK씨앤씨
7	삼성전기	한국지엠	삼성코닝정밀소재	롯데건설	GS홈쇼핑	
8	LS전선	두산중공업	제일모직	현대산업개발	CJ오쇼핑	
9	삼성테크윈	STX조선해양	KCC	SK건설	현대홈쇼핑	
10	LG이노텍	현대삼호중공업	LG하우시스	두산건설	롯데홈쇼핑	
11	코웨이	현대미포조선	LG생활건강	한화건설	CJ제일제당	
12	LS산전	현대위아	이랜드월드	한진중공업	롯데제과	
13	한솔테크닉스	현대로템	아모레퍼시픽	동부건설	이랜드리테일	
14		두산인프라코어	LG패션	삼성엔지니어링	농협유통	
15		두산엔진	유한킴벌리	코오롱글로벌	롯데슈퍼	
16		STX중공업		현대엠코	GS25	
17		대한항공		KCC건설	코리아세븐	
18		아시아나항공		태영건설	농심	
19		만도		계룡건설	오뚜기	
20		LS엠트론			대상	
21		현대엘리베이터			한국쓰리엠	
22		현대파워텍			동원에프앤비	
23		현대다이모스			BGF리테일	
24		르노삼성자동차			한국미니스톱	
25		한라공조				
26		한국항공우주산업				
27		한국델파이				
28		성우하이텍				
29		성우오토모티브				
30		경신				
31		덕양산업				
32		에스앤티모티브				
계	13	32	15	19	24	6
						109

평가결과 발표방식은 당초 우수기업만 공개해야 한다는 의견과 전체 기업의 평가결과를 공개하는 방식을 두고 논란이 많았으나, 현재 우수·양호·보통·개선의 4등급별로 개별기업의 평가등급을 공개하는 방식으로 운영되고 있다.

동반성장지수 평가에 참여하는 기업들에는 다양한 인센티브가 제공되고 있으나, 기업의 자발적인 참여를 유도하는 실질적인 인센티브로는 부족하다는 의견이 많다. 세부적으로 공정거래위원회는 우수등급 기업에 하도급분야 직권·서면실태조사를 1년 면제하고, 양호등급 기업에게는 하도급분야 서면실태조사 1년 면제하고 있다. 산업통상자원부는 기술개

2) 「제22차 동반성장위원회」 보도자료, 동반성장위원회(2013.4.9)

발관리지침을 개정하여 사업별로 우수 또는 양호등급 기업에게 가점을 부여한다. 기획재정부는 공공입찰참가자격심사시 우수등급과 양호등급 기업에 가산점을 부여하고, 국세청은 우수등급 기업에 모범납세자 선정 시 우대하여 납세담보 5억 원 한도 면제 및 대출금리 우대 등의 혜택을 제공하고 있다. 하위기업에게 공식적인 불이익은 없으나, 기업의 평가결과가 공개됨에 따라 기업 이미지 훼손을 피하기 어렵다.

2. 동반성장지수 시행성과

동반성장위원회가 밝힌 2012년 동반성장지수 평가기업의 평가결과³⁾에 따르면 중소기업 동반성장 체감도조사는 거래관계, 협력, 동반성장체제 3개 항목으로 구분하여 실시한 결과, 거래관계에 있어 공정거래 부문은 우수한 수준이었고, 거래조건(납품단가 조정 등)은 양호한 수준이지만 ‘원가상승 요인의 납품단가 반영’ 등에서 개선의 여지가 있었다. 협력 분야는 전반적으로 개선이 필요하다고 조사되었는데, 연구개발, 생산, 경영혁신 등 분야에서 협력관계를 향상시킬 필요가 있는 것으로 나타났다. 다만, 기술개발, 생산 등의 협력분야는 대기업이 모든 협력사를 대상으로 동시에 지원하는 것이 현실적으로 불가능하기 때문에 평가결과가 낮게 나올 수밖에 없는 구조적인 문제가 있다는 점을 감안해야 하나, 현재 지수평가방식은 이를 반영하지 못하고 있어 그대로 평가결과를 신뢰하기 어렵다.

부문별로 살펴보면 동반성장체제 환경조성 부문(금품·향응 요구, 상호존중 등)은 우수한 수준이었고, 동반성장 인식 및 추진체계 확립 등은 전년에 이어 지속적으로 개선되어 양호한 수준에 있었다. 이는 그동안 대기업의 동반성장 노력을 통해 인식개선 및 거래관계의 공정성은 많이 개선되었으나, 실질적인 협력을 통한 동반성장 실행부분은 개선이 더 필요한 것으로 보인다고 동반성장위원회는 분석하고 있다.

공정거래 및 동반성장 이행 평가결과를 보면, 협약기간 중 협력사에 대해 납품단가를 3,810억 원 인상 조정하였고, 총 3조 6,318억 원을 직접·혼합·특별지원의 형태로 협력사에 지원한 것으로 나타났다. 전기·전자업종은 순수현금 결제비율이 87%에 달하여 현금성 결제비율이 100%로 타업종에 비해 높았고, 73개사 전체적으로 평균 현금 결제비율은 61.6%이며 35개사가 100% 현금 결제를 실시한 것으로 나타났다.

2012년에 73개사와 협력사 간의 거래금액 총계는 122조 9,122억 원으로 2011년의 113조

3) 「2012년 동반성장지수 평가결과 발표」 보도자료, 동반성장위원회(2013.5.27)

8,263억 원 대비 8% 증가했으며, 평가대상 기업들은 협력사 매출 확대를 위해 납품물량 확대, 해외시장 동반진출 지원, 공동마케팅 등의 활동을 실시했다.

공정거래 협약을 체결한 37개 대기업의 총 11,356개 1차 협력사 중 3,690개사(32.5%)가 16,745개 2차 협력사와 공정거래 협약을 체결하여 납품단가 인상, 현금(성) 결제비율 확대 등의 지원을 약속하기도 했다.

기술지원 및 보호의 경우 하도급거래가 있는 63개 대기업 중 60개사가 기술지원제도를 운영하였으며, 공동연구개발, 구매조건부 신제품개발, 국산화 연구개발 지원, 보유기술 이전 등을 통해 총 4,827억 원을 지원했다. 기술보호 제도는 51개사가 운영하였으며, 기술자료 임치 건수와 공동특허출원 건수는 총 1,086건에 달했다.

교육훈련 및 인력지원의 경우 하도급거래가 있는 63개사 모두 교육훈련제도를 운영하였으며, 협약기간 중 협력사 임직원 638,444명이 경영·기술·직무 등 다양한 온·오프라인 교육과정 수료했고, 44개사는 자사 직원의 협력사 파견 등 총 6,873명의 인력을 지원했다.

한편, 전경련중소기업협력센터가 2012년 동반성장지수 평가대상 대기업 73개사 및 이들 기업의 1차 협력사 915개사를 대상으로 한 동반성장지수에 대한 기업인식과 보완과제 실태조사⁴⁾에서도 동반성장지수 시행 이후 기업의 유의미한 변화가 있는 것으로 나타났다.

동반성장지수 시행 이후 기업변화에 대한 설문결과, 주요기업과 1차 협력사간 약간의 온도 차이는 있었으나, 동반성장지수 시행으로 인한 긍정적 효과(56.6%, 63.9%)가 부정적 효과(43.4%, 36.1%)보다 높았다. 지수평가 대상기업은 ‘대기업의 동반성장 시스템 구축과 지원 확대’(38.7%), ‘하도급 공정거래 개선’(15.1%), ‘중소기업의 경영역량 강화’(2.8%) 순으로 긍정적 효과가 있었으며, 협력사는 ‘하도급 공정거래 개선’(28.0%), ‘대기업의 동반성장 시스템 구축 및 지원확대’(26.1%), ‘중소기업의 경영역량 강화’(9.8%) 순으로 응답했다.

다만, 동반성장지수 시행에 따른 부정적 효과도 있다. 전경련중소기업협력센터의 조사에 따르면 지수평가 대상기업은 ‘과도한 자금지원 및 등급서열화로 인한 기업부담 가중’(26.4%)을 가장 많이 꼽았고, 뒤를 이어 ‘대·중소기업 간 협력시너지 저하’(13.2%), ‘중소기업의 자생력 약화’(2.8%) 순으로 지적했다. 1차 협력사는 ‘동반성장 효과를 체감하기 곤란하다’(19.0%)가 많았고, ‘중소기업 자생력 약화’(7.4%), ‘과도한 자금지원 및 등급서열화로 기업부담 가중’(5.5%) 순으로 높게 응답했다. 동반성장지수 시행성과를 높이기 위해 이에 대한 검토가 필요하다.

4) ‘동반성장지수에 대한 주요기업의 인식 및 보완과제’, 전경련중소기업협력센터(2013)

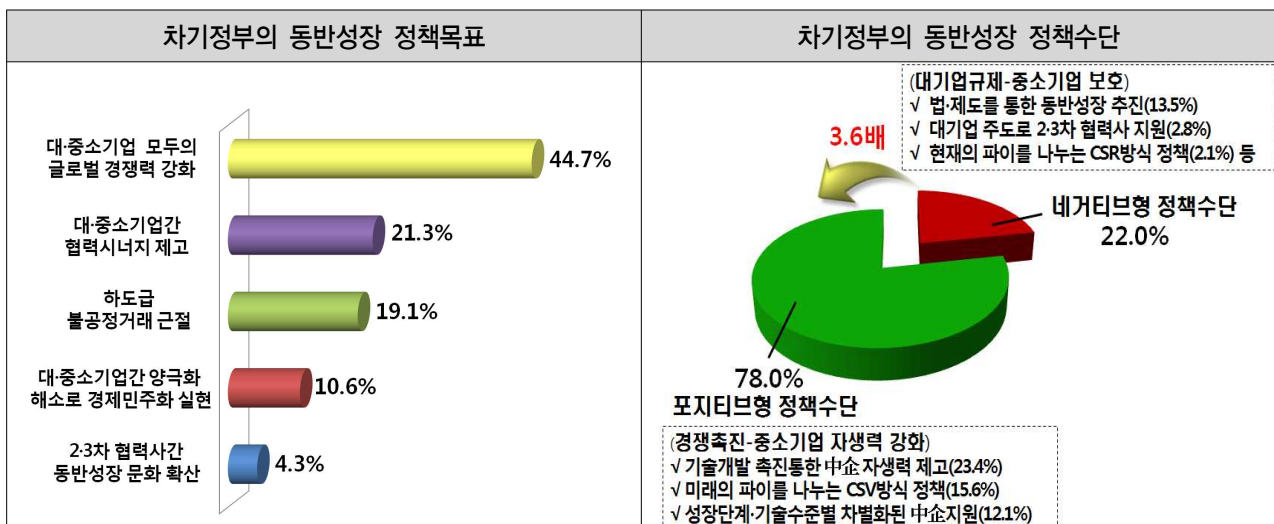
Ⅲ. 현행 동반성장지수의 한계

1. 동반성장지수 시행성과에 대한 검증시스템 미흡

평가의 목적이 현상을 개선하여 진일보 시키는 데 있다는 점을 감안하면, 대기업의 동반 성장을 평가하는 지수 시행으로 대기업의 협력사에 대한 지원이 늘고, 하도급 공정거래가 개선되는 등의 가시적인 성과가 있었던 것으로 보인다. 그러나 동반성장지수의 시행성과를 논의할 때 동반성장지수를 통해 우리가 얻고자 하는 지향점(Goal)이 무엇인지를 간과하는 우를 범해서는 안 된다. 협력사 지원이 늘고 납품대금 결제조건이 좋아지는 등의 변화가 각각 개별적으로는 의미가 있는 성과라 할지라도 지수 시행으로 우리가 얻고자 하는 지향점(Goal)에 도달하지 못하면 기업들의 노력은 사회적인 자산으로 축적되기보다 오히려 사회적인 비용만 가중시키는 결과를 낳을 수 있기 때문이다.

동반성장을 통해 이루고자 하는 궁극적인 목표는 대기업과 중소기업 모두의 경쟁력을 높여 신성장동력을 창출하고, 글로벌 시장에서 우위를 확보하는데 두어야 한다. 이에 대해서는 전문가들의 견해도 대체적으로 일치하는 것으로 나타나고 있다.

<그림 1> 동반성장 전문가들이 바라는 차기정부의 동반성장 정책방향



전경련중소기업협력센터(이하 ‘협력센터’)가 학계·연구소 등 국내 동반성장 및 중소기업 전문가 47인을 대상으로 한 「이명박 정부의 동반성장 성과평가 및 차기정부의 정책방향 인식조사」 결과, 전문가들의 절반가량(44.7%)이 차기정부의 동반성장 제1정책과제로 ‘대

기업과 중소기업 모두의 글로벌 경쟁력 강화'를 요구했다. 그 뒤를 이어 '대·중소기업 간 협력시너지 제고'(21.3%), '하도급 불공정거래행위 근절'(19.1%)에 대한 응답이 많았고, '대·중소기업 간 양극화 해소로 경제민주화 실현'(10.6%)과 '2·3차 협력사 간 동반성장 문화 확산'(4.3%)은 비교적 적었다.

또한, 차기정부가 추진해야 할 바람직한 동반성장의 정책수단에 대해 전문가들은 '중소기업 자생력 제고'(23.4%), '미래 파이(Π)를 키우는 CSV(공유가치창출)'(15.6%) 등 포지티브형 방식'(78.0%)이 '법·제도적 동반성장 이행장치 마련'(13.5%), '현재 파이(Π)를 나누는 CSR(기업의 사회적 책임)'(2.1%), '중소기업 사업영역 보호'(2.1%) 등 '네거티브형 방식'(22.0%) 보다 3.6배가량 높은 지지도를 보였다.

하지만, 현행 동반성장지수는 이 같은 지향점과 다소 괴리가 있다. 현행 동반성장지수 평가기준은 크게 협력사의 경영성과 및 하도급 거래행태 개선과 협력사의 경쟁력 강화를 위한 사항으로 양분할 수 있다. 이 두 가지 요소 모두 건강한 기업생태계 조성에 중요하나, 동반성장의 궁극적인 목표와 일치하는 방향은 협력사의 경쟁력 강화이기 때문에 이에 대한 평가에 더 무게를 실어야 한다. 그럼에도 불구하고 현행 동반성장 지수의 평가배점을 살펴보면 동반성장 지향점과 간극(Gap)이 명확히 드러난다.

<표 3> 공정거래 및 동반성장협약의 평가배점(제조업)

구분	평가항목	배점
하도급 공정거래 및 협력사 경영성과 개선 (67점)	-표준협약서 반영정도	6
	-계약체결 가이드라인	4
	-협력업체 선정운용 가이드라인	3
	-내부심의위원회 운영 가이드라인	3
	-서면발급 및 보존 가이드라인	3
	-납품단가의 적극적 조정	12
	-협력사 매출확대	6
	-자금지원	11
	-결제수단 개선(현금/현금성)	10
	-대금지급기일 개선	9
협력사의 경쟁력 강화 (14점)	-기술지원 및 보호	9
	-교육/훈련지원	2
	-인력/채용지원	3
기타 지원 (19점)	-기타지원(동반성장 추진체계 구축 등)	4
	-2차 협력사 지원방안 도입·운용	15
계		100

먼저 동반성장지수 평가의 절반을 차지하는 공정거래 및 동반성장 협약평가 기준을 분석해보면 하도급 공정거래 및 협력사의 경영성과 개선에 대한 배점이 전체의 67%로 가장 많은 비중을 차지한다. 뒤를 이어 기타지원이 19%에 달하며 동반성장의 궁극적인 목표인 협력사의 경쟁력 강화에 대한 평가는 14%에 불과하다.

<표 4> 중소기업 동반성장 체감도 평가배점

구분	평가항목
거래관계(40점)	공정거래 및 거래조건
협력(30점)	기술협력, 생산지원, 인력지원, 판로개척 지원 등
동반성장 체제(30점)	인식 및 비전공유, 추진체계 등

동반성장지수 평가기준의 나머지 한 축인 중소기업의 동반성장 체감도 부문은 공정거래 및 동반성장 협약평가보다는 다소 양호하나 상황이 크게 다르지 않다. 중소기업 체감도 평가기준은 하도급 공정거래에 대한 배점이 40%로 공정거래 및 동반성장 협약의 67%보다는 27%p 낮고, 경쟁력 강화를 위한 협력부문에 대한 평가는 여전히 30%에 머물고 있다.

과연, 투입(Input)이 잘못되었는데 원하는 산출물(Output)이 나오기를 기대하는 것이 바람직한가? 동반성장지수 시행으로 얻고자 하는 산출물은 대·중소기업의 글로벌 경쟁력 강화이다. 하지만, 현행 지수는 하도급 공정거래와 자금지원을 투입하는데 주력하고 있다. 지금과 같은 방식은 중소기업의 경영애로와 경영여건 개선에는 도움이 될 수 있으나, 오히려 궁극적인 목표인 대·중소기업의 글로벌 경쟁력 강화라는 산출물을 얻어내는 것은 어려워 보인다. 물론, 하도급 공정거래와 자금지원으로 중소기업의 경영상황이 나아지면 연구개발, 경영혁신 등에 투입할 수 있는 여력이 늘어나 글로벌 경쟁력 강화에 간접적으로 보탬이 될 수 있을 것이라는 추정은 가능하다. 하지만, 어디까지나 이는 추정에 불과하다. 동반성장지수 시행성과를 근본적으로 높이기 위해서는 최종 산출물에 우리 기업생태계가 얼마나 가까워지고 있는지에 대한 현황 파악과 진전도를 측정해야 지향점에 정확하고, 신속하게 도달하기 위한 방향 수정과 완급 조절이 가능해진다.

그럼에도 불구하고, 현행 지수는 단순히 대기업이 협력사에 얼마나 많은 자금을 지원하느냐를 측정하고 지수로 산출할 뿐이지, 자금지원을 받은 협력사가 이로 인해 기술력이 얼마나 높아졌는지, 해외수출 등 새로운 시장개척의 성과로 연결되었는지 등에 대해서는 점검하지 않고 있다. 중소기업의 체감도 조사가 시행되고 있으나, <표 5>와 같이 산출물에 대한 검증이 아닌 투입여부에 대한 확인에 그치고 있다.

<표 5> 중소기업 동반성장 체감도 설문 및 응답방식(예시)

체감도 설문	체감도 응답
귀사는 거래대기업으로부터 연구시설이나 시험장비 이용, 연구개발을 위한 협의체 참여 또는 정보제공 등의 지원을 받고 있습니까?	① 매우 그렇다 ② 다소 그렇다 ③ 보통 ④ 별로 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다 ※ 설문에 대한 응답은 체감도에 따라 100%~80%(매우 그렇다/매우 있다), 80%~60%(다소 그렇다/다소 있다), 60%~40%(보통), 40%~20%(별로 그렇지 않다/별로 없다), 20%~0%(전혀 그렇지 않다/전혀 없다)의 비율을 고려하여 선택
귀사는 거래 대기업으로부터 직접적으로 자금을 대어 받거나 간접적으로 금융지원을 받고 있습니까?	
귀사는 거래 대기업과 공동으로 (생산)기술을 공유하거나 활용하고 있습니까?	
귀사는 거래 대기업으로부터 생산성 향상을 위해 공정개선이나 기술지도를 받고 있습니까?	
귀사는 생산이나 용역에 관련된 설비(금형 등)나 (생산)시설을 대어 또는 이전 받고 있습니까?	

이처럼 대기업의 중소기업에 대한 자금지원 등 투입량에 대해서만 평가하고 이로 인한 중소기업의 경쟁력 향상효과를 검증하지 않는다면 동반성장지수의 질적인 시행성과 제고는 불가능해진다. 또한, 더욱 우려되는 것은 대기업이 협력사에 대한 지원을 미래를 위한 투자로 여기는 것이 아니라 비용과 낭비로 인식하게 하여 오히려 장기적으로 동반성장 기업문화 확산을 가로막는 걸림돌이 될 가능성으로 작용하게 되는 것이다.

이는 비단 동반성장지수에 국한된 문제라기보다는 우리나라의 중소기업 지원제도 전반에 만연화되어 있는 것이 현실이다. 이제는 동반성장지수를 포함하여 중소기업 관련 정책의 성과를 높이기 위해 각각의 지원제도가 실질적으로 중소기업의 경쟁력과 경영성과에 어떤 변화를 산출했는지에 대한 검증체계를 구축하여 제도의 옥석을 가리고, 시행성과가 높은 방향으로 개편하는 것이 필요하다.

2. 동반성장 파트너로서 중소기업의 역할 취약

진정한 동반성장을 이루기 위해서는 대기업의 협력사에 대한 지원으로 협력사의 글로벌 경쟁력이 강화되어 다시 대기업의 완제품 경쟁력을 높이는 선순환 구조가 되어야 한다. 하지만, 현행 동반성장지수는 대기업의 역할만 강조하고, 정작 동반성장 파트너로서 중소기업의 역할이 무엇인지 제시하지 않는 일방적인 구조로 되어 있다. 예컨대, 현행 지수는 대기업이 협력사에 얼마나 많이 지원했는지(공정거래 및 동반성장 협약), 그리고 이에 대해 협력사들이 얼마나 만족하는지(중소기업 체감도)를 평가하여 지수를 산출한다. 대기업의 지원을 받은 협력사가 글로벌 경쟁력 강화에 대해 얼마나 많은 노력을 했는지에 대한 점검시스템은 없다. 동반성장지수가 동반성장의 궁극적인 목표인 대·중소기업의 글로벌 경쟁력 강화 실현에 기여하기 위해 중소기업의 글로벌화 노력에 대한 점검을 보완할 필요가 있다.

중소기업의 글로벌화가 핵심적인 과제이지만 현재 중소기업들은 더 이상 글로벌 시장에서 경쟁력을 확보하기 어려운 잡화점형 제품구조에 머물러 있다. 이제 중소기업을 글로벌 전문기업으로 거듭나도록 하는 것이 우리경제의 신성장동력 창출에 중요하며, 동반성장지수도 이를 반영해 평가기준과 운영방식을 보완해나가는 것이 필요하다.

그렇다면 중소기업의 글로벌 전문기업화는 현 시점에 한국경제의 지속성장을 위해 왜 중요한 것일까? 국내 중소기업이 내수시장을 지향하는 경우는 잡화점형 제품포트폴리오를 가지고 다양한 시장에서 매출액을 올리는 것이 가능할 수 있으나, 글로벌 시장을 지향하는 경우 잡화점 형태로는 세계시장에서 경쟁하기 어렵기 때문이다. 자신만의 핵심경쟁력을 키워 틈새시장으로의 전문화가 필요하다. 그러므로 우리나라 중소기업의 글로벌화를 위해서는 무엇보다도 잡화점에서 탈피하는 전문화 노력이 선행되어야 한다. 전문화가 되어야 중소기업의 글로벌 패러독스를 극복할 수 있다. 독일의 히든챔피언은 철저히 세계 틈새시장에서 전문화하고 있고, 그 결과 글로벌 공급사슬의 핵심자(Keystone)가 되어 해당 틈새에서 60% 이상의 글로벌 매출을 올려 10% 이상의 높은 매출액 영업이익율을 기록해가고 있음이 좋은 교훈이 되고 있다.

우리나라의 GDP 대비 R&D 투자비율은 세계 2위에 달할 만큼 매우 높은 수준이다. 혁신과 창조의 의지를 나타내는 국내총생산(GDP) 대비 연구개발비 비중이 한국은 4.03%로 경제협력개발기구(OECD) 가운데 이스라엘(4.38%)에 이어 2위를 차지하고 있다. 핀란드가

3.78%로 3위, 일본이 3.39%로 4위이다. 특히, 대기업을 중심으로 하는 민간부문은 국가 R&D의 74%를 차지하면서 혁신과 창조의 성과로 스마트폰, 반도체, 자동차 등의 분야에서 세계적인 경쟁력을 확보해가고 있다. 민간 R&D 투자의 GDP 대비 비중 면에서도 우리나라는 3.09%로 이스라엘(3.51%)에 이어 2위를 기록하고 있다. 핀란드가 2.66%로 3위, 일본이 2.61% 4위를 차지하고 있다.

하지만, 우리나라는 R&D 투자가 높으나 실속을 챙기지 못하고 있다. 투입에 비해 산업 성과는 낮다는 문제를 안고 있는 것이다. 게다가 대기업과 달리 중소기업은 R&D 집중도 (매출액÷r&d투자액)조차 1%대에 머물고 있는 실정이다. 중소기업이 여전히 혁신형 기업, 창조형 기업으로 변모하지 못하고, 아직도 기존제품의 생산성 향상에 초점을 맞추어 관리되고 있음을 보여주고 있다. 이러한 상태에서 우리나라 중소기업은 상대적으로 국내시장을 대상으로 얇게 넓게 시장을 만들어가는 잡화점 형태가 될 수밖에 없다. 이것은 우리나라가 고도 성장기에는 가능한 비즈니스모델이지만 저성장기로 접어들어 글로벌화의 필요성이 높아지는 상황에서는 왜곡된 비즈니스모델의 원흉이 되기도 한다.

이제 우리나라의 중소기업은 전문화되어야 한다. 전문화가 되어야 글로벌화를 이룰 수 있다. 예컨대, 독일의 히든챔피언은 철저히 세계의 틈새시장에 전문화하고 있다. 이들 히든챔피언은 틈새시장에서 다른 기업이 모방하기 어려운 혁신기술을 확보하여 세계 시장을 중심으로 판로를 확대하고, 기술력을 바탕으로 제대로 된 제품 가격을 받고 판매한다. 그 결과 히든챔피언은 글로벌 공급사슬의 핵심자(Keystone)가 되어 해당 틈새시장에서 60%이상의 글로벌 매출을 달성하고, 10% 이상의 높은 영업이익율과 8.8%의 평균 성장률을 기록하고 있다. 결국 중소기업 성장의 필요조건은 전문화이고 충분조건은 글로벌화이다. 따라서 중소기업의 전문화 없이는 중소기업의 글로벌화도 불가능하고 경영성과를 크게 끌어올리기도 어렵다. 모든 제품은 점차 기술적으로 균질화되고 범용품화(Commoditization)되어 지기 때문이다. 범용품이 되면 경쟁자도 모두 만들 수 있어 마진은 줄어들고 가격경쟁은 심해지므로 차별화된 신제품을 지속적으로 출시하는 것이 중요하다.

경쟁이 심해질수록 중소기업이 생태계적 틈새(Ecological Niche)를 자기시장으로 가지고 있어야 한다. 시장이란 광활하게 넓지만 결국 마이크로 마켓의 집합체이다. 마이크로 마켓 중 한 곳에서 경쟁력을 가지지 못하면 어떤 기업도 존재하기 어렵다. 지금까지 우리나라의 중소기업들은 세계에서 유례없는 고도의 경제성장으로 말미암아 상대적으로 국내시장을 목표로 성장하려는 왜곡현상이 생겼다. 세계시장에서 틈새를 찾기보다는 국내시장에서 얇게 넓게 시장을 만들어가는 전략이다. 이것은 전문점전략이기보다는 잡화점전략이다.

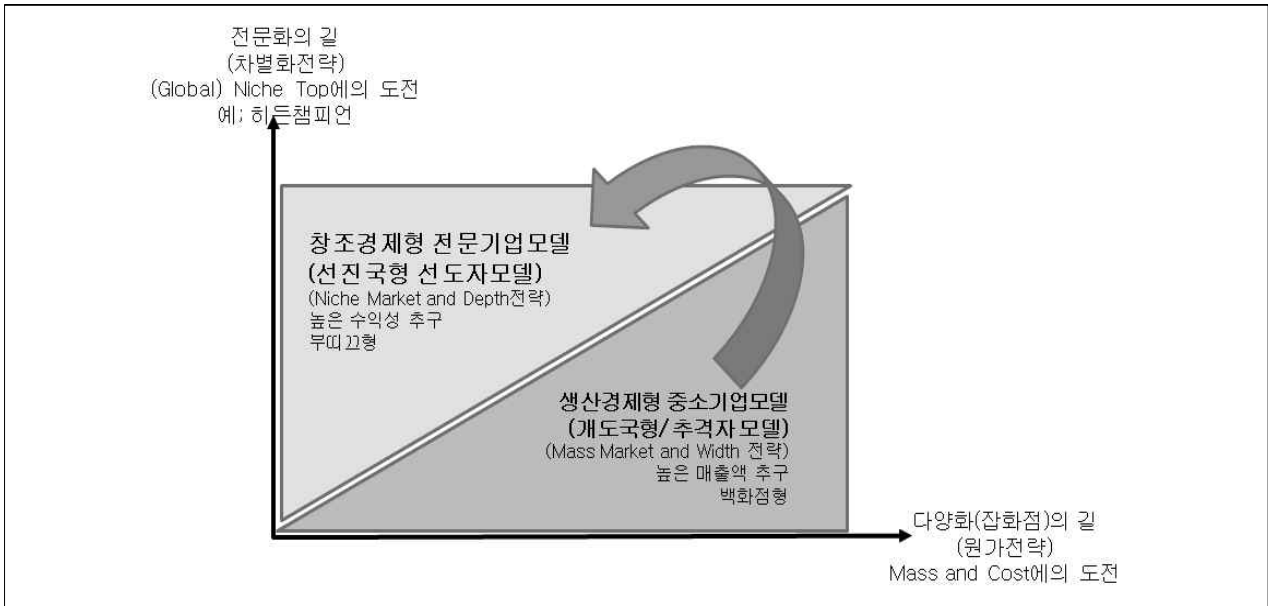
이제 범용품을 저렴하게 품질 좋게 만드는 생산경쟁력 향상에 초점을 맞춘 종전의 중소기업 지원정책은 고비용국가의 중소기업 지원정책으로는 더 이상 적합하지 않다. 개발강국정책을 통해 중소기업을 전문기업으로 바꾸는 획기적인 중소기업 창조경제정책이 필요한 시점이다. 그래야만 중소기업의 시장변화 대응력도 높일 수 있다. 중소기업의 시장변화 대응력은 범용품화에의 대응력과 진부화에의 대응력을 말한다. 대응력(Resilience)은 물질이 변형된 후에 원래 형태로 돌아오는 힘을 의미하듯이 시장변화대응력은 신제품이나 새로운 경쟁자의 등장에 따른 대응능력을 나타낸다. 미래변화에 부딪혀도 버틸 수 있는 능력은 끊임없이 새로운 틈새시장을 창출해가는 신제품개발(Niche Creation, Iansiti, 2004)로 얻을 수 있다. 또한, 다양한 변화에 대한 저항력을 높여주기 위해 해외시장 진출이 요구된다. 수출시장은 미래의 다양한 변화를 일찍 경험할 수 있게 한다는 점에서 중요하다. 더욱이 국내시장이 협소한 나라의 기업일수록 해외시장에 수출하지 않으면 혁신의지가 없는 것과 같다. 그러나 최근 우리나라의 총 수출에서 중소기업 수출이 차지하는 비중은 2003년 42.2%에서 2012년 18.7%로 갈수록 줄어들고 있다. 뿐만 아니라 세계시장을 무대로 판로 확대에 주력하는 히든챔피언과 달리 국내 중소기업은 매출의 85% 이상이 내수시장에 집중되어 있다.

이제는 중소기업이 글로벌 전문기업이 되기 위해서는 작은 기업이 아니라 글로벌 시장에서 전문기업으로 인정받을 수 있는 전문기술영역을 구축해 나가야 한다. 이를 위해 중소기업이 더 이상 잡화상이 아니라 자신의 특정영역에서 경쟁우위의 전문기업이 되어야 한다.

이를 위해서는 무엇보다도 ‘생태계 틈새(Ecological Niche)’를 찾아가는 노력이 필요하다. 어느 곳이나 생태적 틈새시장이 존재하기 마련이다. 생태적 틈새시장은 대기업이 진입하기에는 사업성을 기대하기 어렵고, 오히려 중소기업이 생태적으로 사업하기 좋은 곳을 말한다. 틈새시장은 대기업이 하려면 사업성이 안 되는 곳이어서 오히려 중소기업이 사업하기 좋은 환경이다. 생태계 틈새시장에서 다른 기업들이 쉽게 모방하기 어려운 기술을 보유하고 있는 독일의 히든챔피언은 해외시장점유율에서 3위 안에 드는 능력을 보여주고 있다. 따라서 수익성이 높은 편이다.

높은 매출액을 추구하는 잡화점 형태인 생산경제형 중소기업 모델은 개도국과 추격자에게 맞는 전략일 수 있다. 선진국 진입의 기로에 놓인 한국에게는 이제 새로운 옷이 필요하다. 틈새시장 전문화를 통해 높은 수익성을 추구하는 부띠끄형 중소기업으로 체질을 전환하는 창조경제형 전문기업 모델이 한국경제의 신성장동력을 창출하고 대도약을 이끄는 길이 되어 줄 수 있다.

<그림 2> 생산경제에서 창조경제로 중소기업 비즈니스 모델의 전환방향



우리나라 중소기업들은 바람을 보지 못하고 파도만 보다 보니 비즈니스모델의 왜곡현상이 발생하고 있다. 중소기업이 해외시장에 적극적으로 진출하지 못하고 정체되어 가는 내수시장에 의존하는 갈라파고스화가 그것이다. 지난 10년간 우리나라의 경제발전과 대기업의 성장은 글로벌화를 중심으로 역동적으로 성장해왔다, 반면 중소기업은 글로벌시장보다 국내시장에 치중하고 있다. IMF 외환위기 이전인 1996년 우리나라는 국내총생산(GDP) 대비 수출 비중이 27.7%에 불과했지만 지금은 GDP 대비 수출비중이 57%에 이르고 있다. 이러한 해외시장 개척이 한국경제와 대기업의 성장동력이 되어 왔다. 이에 비해 우리 중소기업은 글로벌 시장의 매출비중이 13.2%에 불과하다. 지난 10년간 이 비중은 오히려 정체되고 퇴보해 왔다.

1990년대 이전까지 연간 8% 이상 성장하는 고도성장기에서 이제 한국경제도 잠재경제성장률이 2~3%대에 머무는 저성장기로 바람의 방향이 바뀌고 있다. 바람의 방향을 보지 못하면 아무리 큰 파도도 부서지고 만다. 우리나라 2011년 기술통계조사 결과를 바탕으로 3400개 기업의 특성을 분석해보면, 수출하는 중소기업이 수출하지 않는 중소기업보다 매출액 영업이익률이 2.1%나 더 높은 편이다. 결국 중소기업의 신토불이라 할 수 있는 갈라파고스현상이 수익성 저하의 주범으로 등장하고 있다.

일본의 중소기업을 보자. 일본의 1996년은 한국의 지금처럼 고도성장경제에서 저성장기로 접어드는 기점이었다. 1996년 이후 10년간 일본은 14만여 개의 중소기업이 문을 닫고 말았다. 166만여 개에 이르던 일본 중소기업이 10년 후 2006년 152만 개로 떨어진 것이다.

일본에서는 이때를 기점으로 기업생태계에서 창업보다 폐업 수가 많아지는 ‘오너스(Onus)’시대로 접어들기 시작했다고 한다. 이것이 일본경제의 갈라파고스화 교훈이다.

고성장기에는 내수시장이 급격히 성장하고 내수형 비즈니스모델이 매력적이다. 그런데 반대로 저성장기로 접어들면 내수시장이 위축되면서 그만큼 기업활동도 위축될 수밖에 없는 것이다. 지금 한국은 1996년 이후 불고 있는 일본의 바람과 이 바람이 남긴 잔혹한 흔적을 주목할 필요가 있다. 고도성장으로 세계에서 가장 주목을 받던 일본에서 갈라파고스화는 일본의 ‘잃어버린 20년’을 만들고 있다.

저성장의 바람이 한국경제에 불고 있다. 지난 10년간 가장 아쉬운 우리나라 중소기업정책도 글로벌화정책이다. 시급히 중소기업도 국내시장보다 글로벌 시장에서 성장동력을 찾아야 한다. 비즈니스모델을 바꾸지 못하고 뜨거워지는 국내시장의 따뜻한 물속에서 놀고 있는 개구리가 되지 말아야 한다.

우리나라의 중소기업이 주목해야할 상대는 독일의 히든챔피언이다. 이들은 잡화점기업이 아닌 틈새전문기업으로 성장하여 평균수명 60년 이상의 장수기업의 길을 걷고 있다. 이들이 그럴 수 있는 것은 깊이 있는 ‘니치톱(Deep Niche Top)’에 도전하고 있기 때문이다. 히든챔피언은 설립초기부터 수출을 강조하고, 미개척시장에 과감하게 진출하는 선점전략을 추구한다. 히든챔피언의 세계시장 점유율은 10년 전에는 30% 수준이었고, 지금은 33%까지 높아졌다. 경쟁사 대비 시장점유율 격차를 나타내는 상대적 시장점유율은 1.6배에서 2.3배로 높아지고 있다. 초기의 틈새시장이 성장하고 팽창하면(Niche Burster) 틈새시장은 규모의 경제가 시작되고, 수익성이 높아진다.

이 같은 기업이 한국의 중소기업이 지향해야 하는 글로벌 전문기업의 모습이다. ‘왜 틈새(Niche)인가?’, ‘왜 전문기업인가?’에 대한 고민과 이를 실현하기 위한 해법 찾기에 정부와 중소기업이 나설 시점이다.

IV. 건강한 기업생태계 모델에 대한 고찰

1. 기업생태계 선순환 모델

동반성장지수의 궁극적인 지향점은 대·중소기업의 경쟁력을 높여 건강한 기업생태계를 조성하는 것이다. 그렇다면 과연 어떤 형태가 건강한 기업생태계일까? 이에 대한 고찰이 우선되어야 동반성장지수의 시행성과 검증모형에 대한 답을 구할 수 있다.

우선, 기업은 단기적으로 돈을 버는 기업보다 지속가능한 성장을 위한 건강한 기업이 되어야 하며(Collins, 2001), 끊임없는 자기혁신을 통해 생태계에서 진화하여 장수해야 한다(Nelson & Winter, 1982). 이러한 기업의 계속적인 진화를 위해서는 시장변화에 늘 깨어 있도록 하는 ‘전략적 민첩성(Strategic Agility, 2007)’이 필요하다. 전략적 민첩성은 신사업 기회를 끊임없이 탐색하고 적시에 포착하는 능력으로서 이는 신기술에 대한 선행투자를 통해 확보할 수 있다. 예컨대, 필름산업을 일으킨 미국의 코닥은 단기성과에 급급해 아날로그 필름을 이용한 사진기에 집중한 하다가 디지털 카메라 시대가 이미 도래했음에도 불구하고 이전 설비를 빨리 전환하지 못해 크게 실패했다. 반면 후지필름은 1934년 창립 이후 일곱 번째 CEO인 고모리 시게타카 사장은 2000년 취임 이후 10년 동안 중장기적인 비전으로 기업의 건강성을 회복하고 있다.

이처럼 어떤 기업은 진화에 성공하고 어떤 기업은 도태되어 죽는다(Michael T. Hannan & Freeman, 1977, 1984). 그 이유는 바로 단기적인 진화에 성공하기는 쉽지만, 장기적인 진화를 미처 생각지 못하는 ‘근시안적 학습(Myopic Learning)’에 의한 관성이 생기기 때문이다(Levinthal & March, 1993). 모든 유기체는 궁극적으로 죽는다. 다만 어떻게 더 건강하게 오래 생존시킬 것인가 하는 과제는 의학계나 경영학계가 모두 안고 있는 과제이다. 기업의 평균수명은 30년(케네디 & 무어, 2003)에 불과하고 한국 중소기업의 평균수명은 이의 1/3 수준인 10.6세에 불과하다. 그러므로 우리 기업생태계가 건강해지려면 기업의 단기적인 경영성과 이외에도 건강하게 오래 장수하는 기업이 늘어나도록 하는 것이 중요하다.

그러면 왜 어떤 기업은 실패하는가? 어떤 기업은 건강하고 어떤 기업은 건강하지 않는 것일까? 건강하지 못한 기업을 건강하게 하려면 어떤 변수를 관리해야 할 것인가? 이것이

건강한 기업생태계를 만들기 위한 핵심과제이며 동반성장지수도 이를 반영하여 설계되고 운영되어야 한다. 이 같은 시각에서 건강한 기업생태계 모델을 제시하고자 한다.

우선, 지속가능한 성장을 위한 건강한 기업이 되려면 끊임없는 자기혁신을 통해 생태계에서 진화해야 한다(Nelson & Winter, 1982, Collins, 2001). 기업들은 자신들이 속한 생태계에서 어떻게 성장하고, 경쟁하고, 살아남아야 하는지에 대한 고민이 필요하다(Iansiti & Levien, 2004; Moore, 1993, 1996). 하나의 기업이 설립되어 온전한 형태로 성장하기까지 수많은 프로세스를 거치기 때문에, 역사적으로 각자의 고유한 루틴(Routines)을 형성한다(Nelson & Winter, 1982). 즉, 기업은 하나의 전략에 머무르는 것이 아니라 기업이 속해 있는 생태계의 변화와 특성을 빨리 이해하면서 이에 맞게 혁신적으로 진화해야 한다(Adner, 2006; Teece, 2007).

그렇다고 단기적 관점에서 생산성과 원가절감에만 매몰되면 일시적으로는 영업이익이 늘어나지만 연구개발 투자 부족으로 기술 및 제품개발 역량을 악화시켜 미래시장 개척에 실패할 우려가 있다. 시장을 개척하지 못하는 기업은 늘 생산성과 원가에 매몰될 수밖에 없다. 그러므로 기업의 진화를 위해서는 이러한 악순환의 연결고리를 단절하고, 시장변화에 늘 깨어 있도록 하는 ‘전략적 민첩성’(Strategic Agility)을 갖추는 것이 중요하다(Doz, Yves, Kosonen, Mikko, 2007). 전략적 민첩성은 신사업 기회를 끊임없이 탐색하고 적시에 포착하는 능력으로서 신기술에 대한 선행투자를 통해 확보할 수 있다. 따라서 건강한 기업을 만들기 위해서는 동반성장지수도 기업건강성의 선순환 구조가 단절되거나 악순환하지 않도록 하는 방향의 정책적 접근이 필요하다. 이 같은 건강한 기업생태계 모형을 개발하기 위해 강건성(Robustness), 시장창조성(Niche Creation), 생산성(Productivity) 간의 순환적 관계를 살펴보는 것이 중요하다.

첫째, 생산성을 높이려면 원가 혁신에 따른 비용 절감 능력을 갖추는 것이 중요하다. 생산성은 현재 생존여부를 가늠할 수 있는 ‘생존엔진’이다. 생산성은 투입을 산출로 전환하는 능력이며, 기업은 생산성 향상과 이익산출 능력에 의해 생존이 결정된다. 만약 한 구성원의 생산성이 낮아지면 생태계 전체의 건강성도 낮아진다. 또한, 시장의 변화를 반영한 새로운 틈새시장을 외면하고, 기존시장에만 효율적으로 관리하는 경우 기술만능주의와 죽음의 원가가설(Death Spiral)에 빠질 위험이 높다.

둘째, 강건성(Robustness)을 갖추어야 한다. 강건성은 환경변화에도 불구하고 생태계 구성원들이 지속성장 가능한가를 보여주는 ‘유지엔진’에 해당된다. 신제품 개발이 활발하고

경쟁력이 유지된다면 해당 기업생태계는 지속성장 가능한 능력을 지니고 있는 것이다. 어떤 신제품도 시장이 성숙되면서 범용품화(Commodity)된다. 코모디티화(Commoditization)에 대응하기 위해서는 끊임없이 신기능 개발, 고객가치에 기초한 신제품 개발이 필요하다. 이를 위해 끊임없는 연구개발을 통해 새로운 시장변화에 대응하는 기술능력을 키우는 것이 중요하다.

셋째, 시장창조성 또는 ‘혁신성(Niche Creation)’이란 틈새를 창조하여 새로운 사업기회를 포착하는 능력으로 ‘성장엔진’에 해당된다. 혁신성을 높이기 위해서는 대기업과 중소기업이 가진 아이디어와 지식, 경영자원 등이 새로운 결합을 통해 새로운 시장을 창조하고, 기업생태계 영역을 확장하도록 촉진하는 것이 중요하다.

아울러, 생태계가 지속적으로 진화하고, 발전하기 위해서는 생태계에 참여한 기업들의 효율성을 높여 생태계의 생산성이 증대되어야 하고, 구성원들이 안정적으로 가치창출 활동에 참여하도록 생태계 안정성이 높아야 하며, 혁신적 구성원들의 진입과 새로운 분야로 진출을 통해 생태계 확장성이 자극되어야 한다.

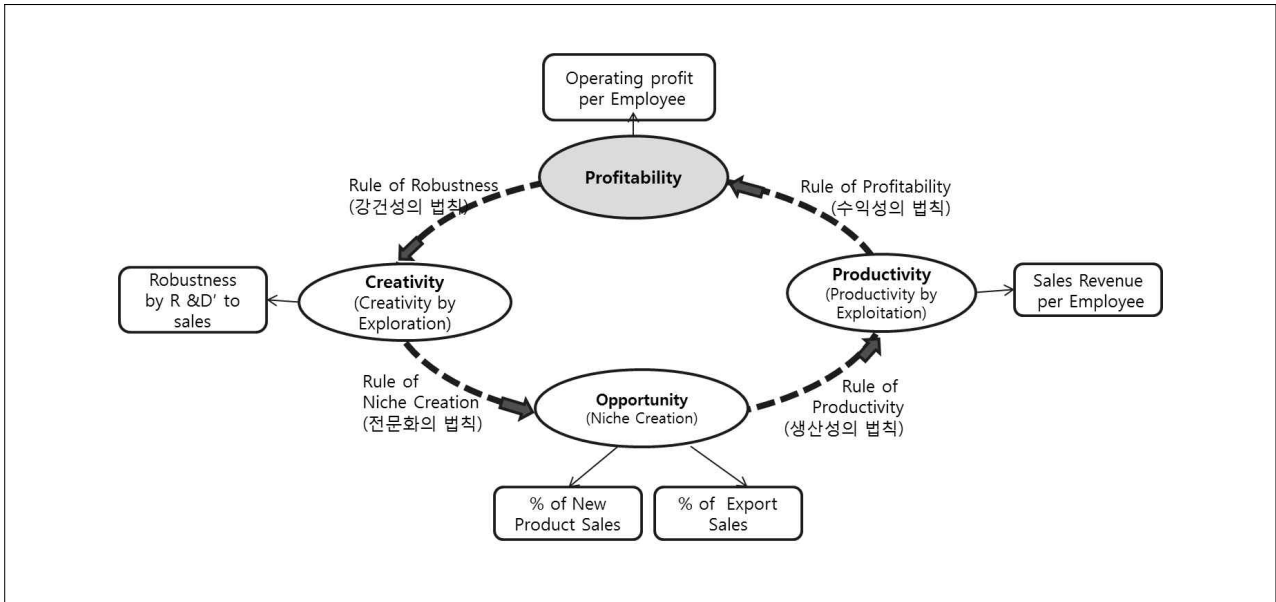
이러한 기업생태계 건강성의 3대 지표를 다시 정리하면 ‘수익성’은 생존엔진, ‘강건성’은 유지 엔진, ‘혁신성’은 성장엔진으로 분류할 수 있다(김기찬 외 2012, a). 또한, ‘수익성’은 지속 가능 생존의 필요조건이며, ‘강건성’은 지속 가능 생존의 충분조건이고, ‘혁신성’은 지속 가능 생존의 장기적 충분조건에 해당된다.

쇠퇴하는 생태계는 단기 수익에 치중하는 경향이 있다. 이들은 생존의 필요조건에만 지나치게 급급한 나머지 미래 생존의 충분조건인 강건성 및 혁신성을 중시하지 못한 것이다. 이와 달리 성장하고 진화하는 생태계는 수익성보다 강건성을, 강건성보다 혁신성을 강조하는 특징을 지닌다. 물론, 이는 일정 수준 이상의 수익성을 유지한다는 점을 전제로 한다. 이를 부등식으로 정리하면 쇠퇴하는 생태계는 $0 < \text{혁신성} < \text{강건성} < \text{수익성}$ 의 패턴으로 성장하고, 진화하는 생태계는 $\text{혁신성} > \text{강건성} > \text{수익성} > 0$ 의 패턴으로 성장한다. 이처럼 성장하고 진화하는 생태계의 부등식 관계를 기업생태계의 부등식(Business Ecosystem Inequality)이라 부른다(Kim, Song, Rhee, 2010). 다시 말해, 기업생태계 부등식으로부터 건강한 기업생태계를 만든다는 것은 단기성과가 아닌, 강건성과 혁신성을 추구하여 해당 생태계의 진화의 원천을 지속적으로 개발해야 한다는 뜻이다(김기찬외 2012 a).

이를 토대로 건강한 기업생태계 모형을 설계할 경우 우선 건강하고 지속가능한 기업이 되기 위해 강건성(Robustness), 시장창조성(Niche Creation), 생산성(Productivity)이 확보되어야 한다. 다음으로 각 요소는 시간적 선후관계를 가지고 지속적으로 순환되어야 한다.

기업들은 기업생태계 건강성 차원에서 연구개발 투자를 통해 특허를 창출하고, 이러한 특허를 기반으로 새로운 제품과 새로운 시장을 창출하고, 이러한 신제품 및 신시장 창출이 수익성을 높여 다시 기업의 연구개발 투자로 이어지는 선순환 구조모형이 형성된다.

<그림 3> 기업생태계 선순환 모델

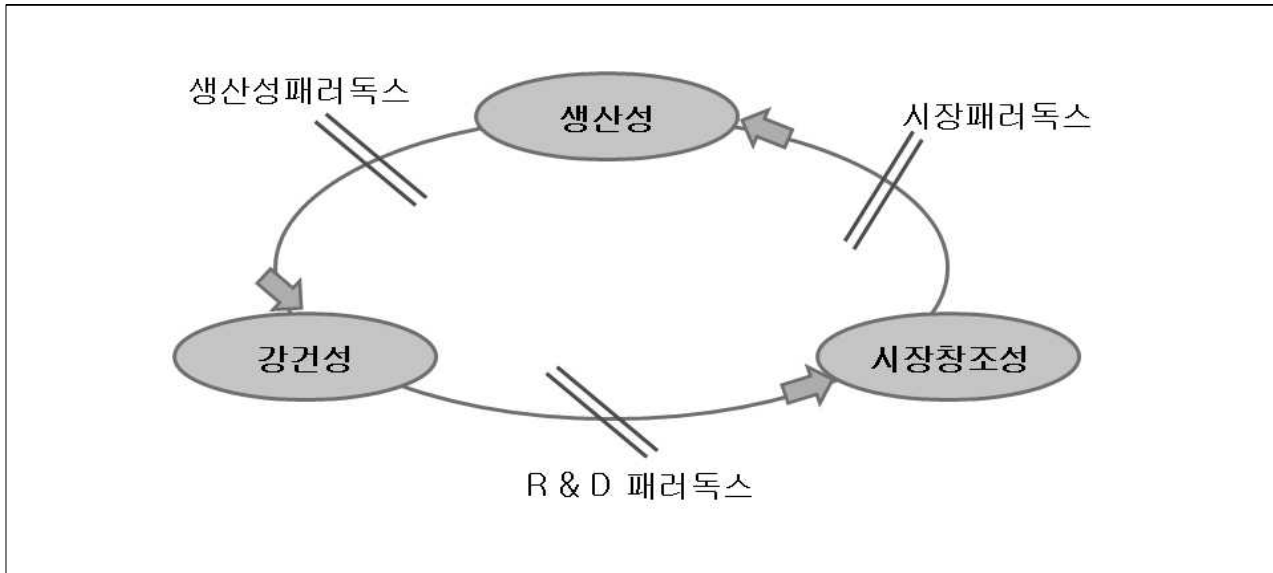


건강한 기업생태계를 이루려면 기술을 주도하는 대기업(Keystone)과 이를 뒷받침하는 중소기업(Evangelist) 모두가 성장할 수 있는 환경이 되어야 한다. 즉, 자연생태계의 꽃과 꿀벌과 같은 공진화 관계가 되어야 하는 것이다. 공진화의 출발은 다음 세대를 창조하기 위한 수분활동(Pollination)에 해당하는 연구개발에서 시작된다. 중소기업이 기술혁신을 통해 미래성장엔진으로의 제 역할을 수행함으로써 대기업의 지속적인 성장도 가능해지는 공진화(Co-evolution)가 가능해지기 때문에 대·중소기업 간 기술협력이 매우 중요하다고 할 수 있다.

2. 기업생태계 건강성의 패러독스

건강한 기업생태계는 생산성, 강건성, 혁신성의 3대 요인에 의해 결정되나, 각각의 요인을 갖추는 것보다 중요한 것은 건강성 패러독스(Paradox)에 빠지지 않고, 선순환되는 시스템을 유지하는 것이다. 예컨대, 생산성은 높으나 강건성이나 혁신성이 부족하여 선순환 체계의 고리가 단절되면 건강한 기업생태계로 기능하기 어려워진다. 기업이 생태계 안에서 적응에 실패하여 도태되거나 준비가 부족하여 사멸되는 이유는 3가지 패러독스에서 찾을 수 있다.

<그림 4> 기업생태계 선순환 단절과 3대 패러독스



첫째, R&D 근시안(R&D Myopia)과 R&D 패러독스에 빠진 경우가 있다. 기업은 R&D 투자를 통해 조직내부의 암묵지(Implicit Knowledge)를 개발하고 무형자산을 만들어가는 혁신(Intangible Innovation)을 시도한다. 이와 같은 무형적 혁신(Intangible Innovation)활동은 특허취득과정을 거쳐 유형적 혁신(Tangible Innovation(Explicit Knowledge))으로 진행된다(Nonaka, 1994). 그러나 R&D 투자의 성과인 특허개발이 시장에서 재무성과를 만들어내는 신제품 개발로 이어지지 못하는 경우가 많다. R&D 자체의 중요성에 함몰되어 시장의 요구를 읽지 못하는 근시안적 사고에 빠지게 되는 것이다. 유형적 혁신에 성공한 기업들은 대부분 특허를 양산하게 되고 여기에 타성(Inertia)이 생겨 또다시 많은 돈을 R&D에 투자하나, 특허가 신제품 개발로 이어지지 않는다(Sull, 1999). 이러한 사고는 과거의 성공에 집착하게 하는 ‘활성적 타성(Active Inertia)’을 극복하지 못했거나(Sull, 1999) 특허개발 자체를 성과로 인식하는 연구개발부서의 ‘사일로효과(Organizational Silos Syndrome)’에 기인한다. 마치 연구개발부서가 마케팅부서나 생산부서와 사일로처럼 분리되어, 다른 부서와 동떨어진 채 부서의 목표만 추구한 결과이다. 이것이 첫 번째로 주의해야 할 R&D 패러독스이다.

둘째, 시장 근시안과 ‘시장점유율(Market Share)’ 패러독스이다. 이는 시장점유율 지상주의와 낮은 관리마인드를 가지고 있을 때 나타난다(Teece, 1986). 시장 근시안은 단기적으로 판매와 시장점유율(Market Share) 제고에만 관심을 가진 나머지, 영업에는 성공하지만 수익성 달성에는 실패하는 결과를 가져온다(Nunes & Breene, 2011b). 또한, 시장근시안으로 운영효율성(Operational Excellency) 관리에 실패하면 생산성이 낮아지고 이에 따라 수

익성이 지극히 낮아지거나 적자를 면치 못하는 상황에 빠지게 된다. 2000년대 후반에 GM 자동차가 세계시장 점유율에서 1등을 차지하고서도 오히려 대규모 적자를 기록한 것이 좋은 예이다. GM의 경우 전투적 노조로 인한 과도한 유산비용(Legacy Cost) 지출과 관리마인드 부족으로 원가관리에 실패하였다.

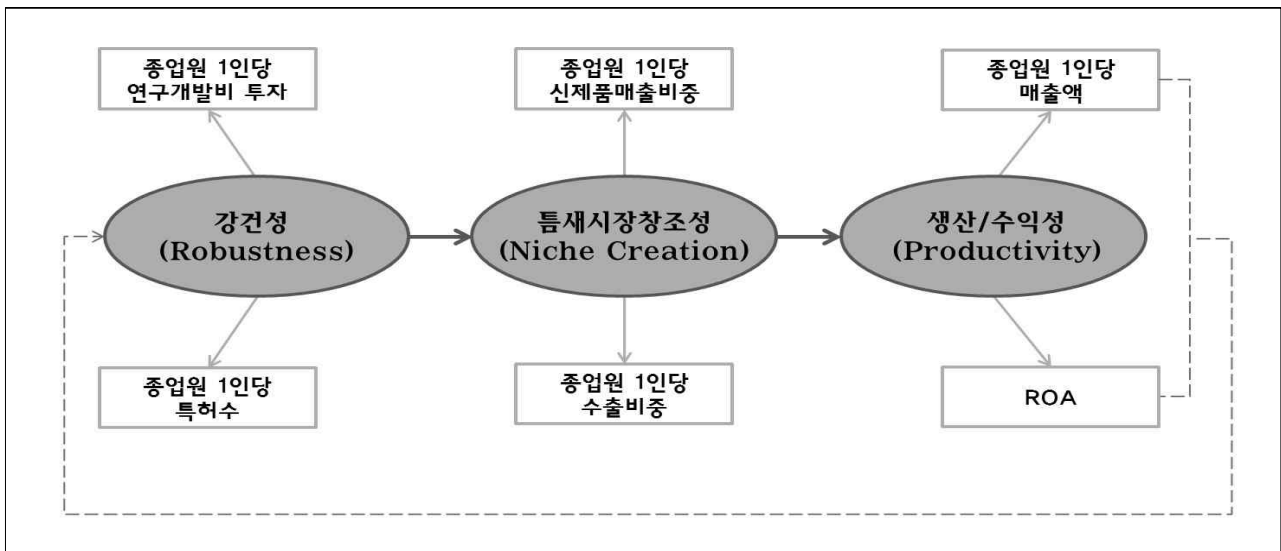
세 번째는 수익성 근시안과 생산성 패러독스이다. 이는 생산성 지상주의와 낮은 R&D 마인드로 단기적으로는 생산성 향상과 수익성 개선에는 성공하지만 다음 세대를 위한 연구개발투자에 소홀히 하게 되어 미래성장 동력개발에 실패하는 유형이다. 이는 경영진이 회계팀(Been Counters)을 중심으로 과도하게 단기적 수익을 추구하는 경우 주로 발생된다. 연구개발이나 시설투자 비용지출이 감소한 결과 단기적인 수익성은 오히려 높아지나 얼마간의 시간이 흐르고 나면 신제품개발이 불가능해지고 새로운 제품을 원하는 고객들의 변화된 시장에 적응을 실패해 기업경영의 지속가능성에 위기가 생기게 되는 경우다. 따라서 장기적으로 건강한 기업생태계가 조성되기 위해서는 건강성의 3요소를 고루 갖춰 패러독스에 빠지지 않고 선순환 구조를 이루는 방향이 되어야 한다.

V. 동반성장지수 시행성과 검증모형 제안 및 기대효과

1. 동반성장지수 시행성과 검증모형

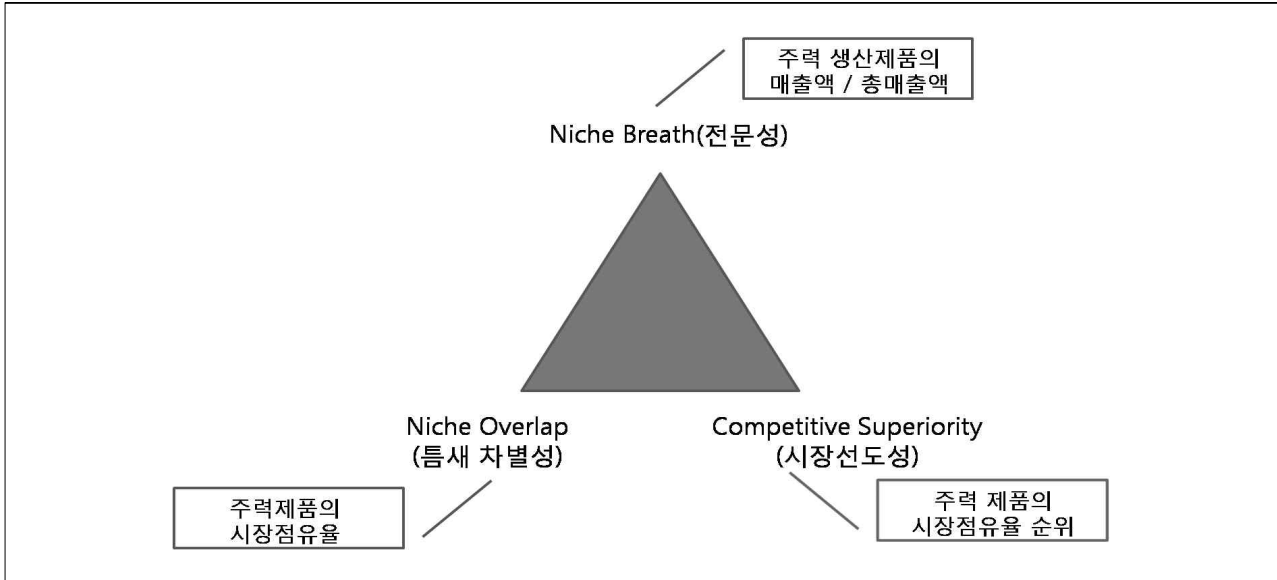
좋은 평가지표가 되기 위한 조건은 첫째, 지수가 이루고자 하는 궁극적인 목표를 달성하고 있는가에 대한 타당성을 갖춰야 하며 둘째, 지수 평가결과가 현실을 얼마나 정확히 반영하고 있는지 신뢰성이 있어야 한다. 마지막으로 지수의 타당성과 신뢰성에 대한 국민적 교감을 이루는 것이 필요하다. 본 연구에서는 지수 시행의 타당성을 살펴보는 측면에서 기업생태계 선순환 모델을 토대로 동반성장지수가 건강한 기업생태계 조성에 적합하게 시행되고 있는지를 측정할 수 있는 검증모형을 제안하고자 한다.

<그림 5> 동반성장지수 시행성과 검증모형 : 선순환 생태계 측정지표



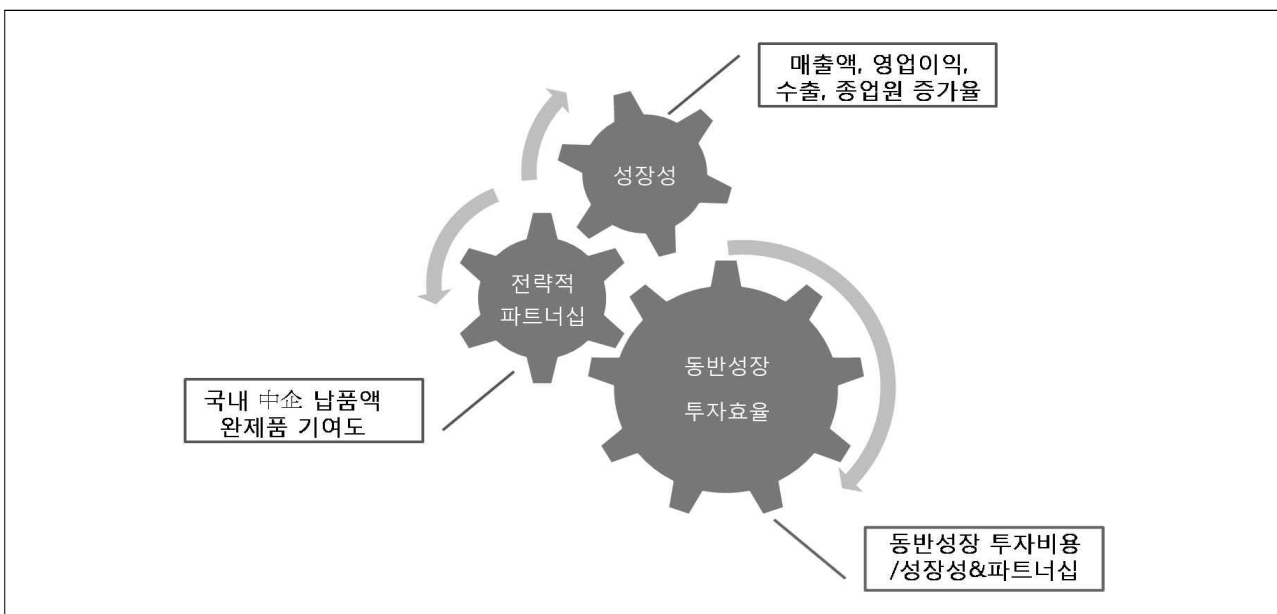
우선, 기업생태계 건강성을 이루는 3대 요소인 강건성, 시장창조성, 생산성이 얼마나 완성되어 가고 있는지를 측정하는 것이 필요하다. 각각의 요소를 측정하는 지표로는 <그림 5>와 같이 강건성은 ‘종업원 1인당 연구개발비 투자’, ‘종업원 1인당 특허 수’로 측정하거나 R&D 집중도(매출액÷R&D투자액), 기업연구소 보유유무 및 연구개발 인력 수 등의 지표를 활용할 수 있다. 틈새시장 창조성 또는 혁신성은 종업원 1인당 신제품 매출비중, 종업원 1인당 수출비중 등으로 측정할 수 있으며 이밖에 고유의 제품 시리얼 넘버가 부여되는 신제품 출시건수 등도 활용해볼 수 있다. 그리고 생산성은 종업원 1인당 매출액과 ROA(자산순이익률)로 산출 가능하다.

<그림 6> 동반성장지수 시행성과 검증모형 : 중소기업 전문화 측정지표



생태적 틈새전략은 업체 간 경쟁우위전략에 틈새폭과 틈새중복을 분석하여 수용도를 통한 경쟁적 우위를 위해 활용되기 시작하였다(Dimmick, John W., Patterson, Scott, and Albarran, Alan B, 1992). 이를 기준으로 중소기업의 전문화 측정지표를 제안해보면 다음과 같다. 첫째 지표는 틈새시장의 폭과 기술의 깊이를 나타내는 전문성(Niche Breadth)이다. 이는 주력 생산제품의 매출액÷총 매출액으로 측정할 수 있다. 둘째, 틈새시장이 얼마나 차별성을 갖고 있는지를 나타내는 틈새 차별성(Niche Overlap)이다. 이는 시장점유율의 크기로 측정할 수 있다. 셋째, 경쟁적 우위와 시장선도성(Competitive Superiority)이다. 이는 주력 제품의 시장점유율 순위를 지표로 활용할 수 있다.

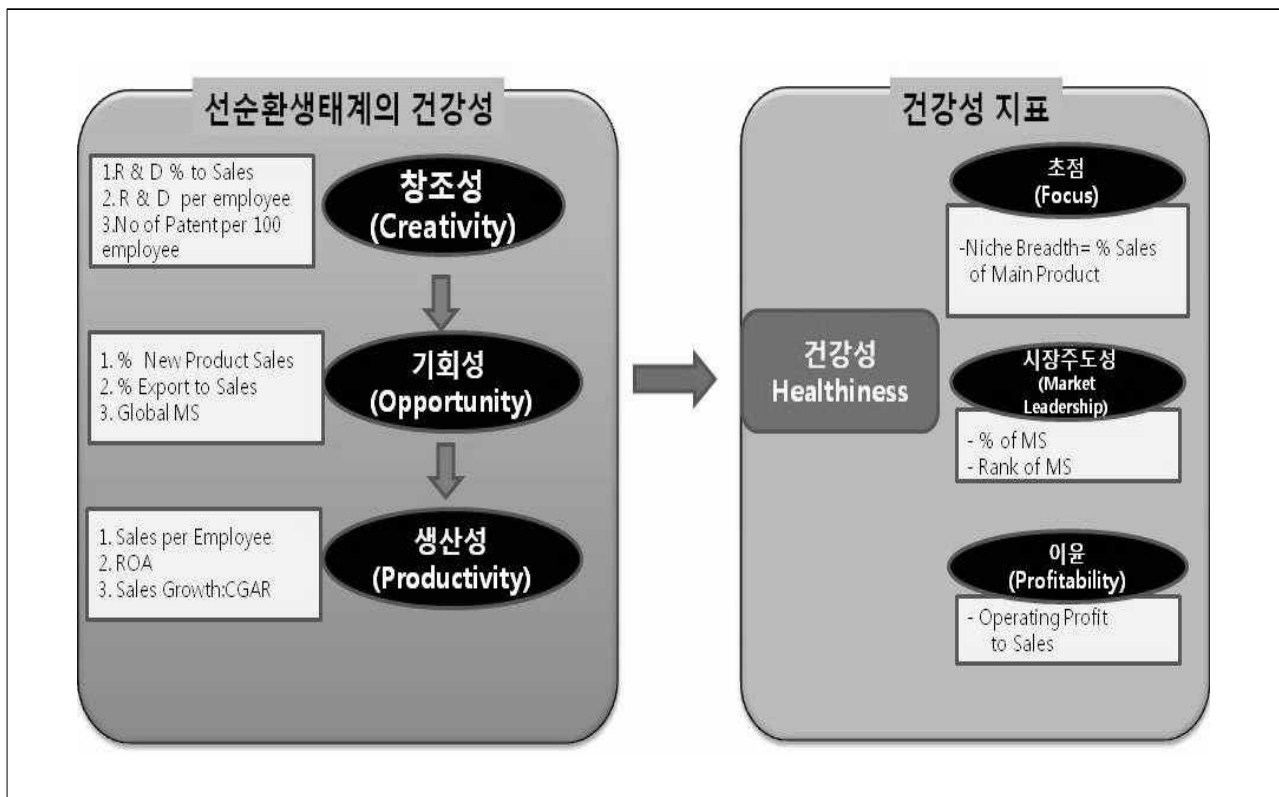
<그림 7> 동반성장지수 시행성과 검증모형 : 동반성장 투자효율 측정지표



마지막으로 고려해야 할 측정지표는 동반성장 투자효율(창조성)이다. 대기업의 협력사에 대한 투자가 대기업과 중소기업의 성장동력을 높이는데 비용대비 얼마나 효과적이었는지 여부를 측정하고자 하는 것이다. 자발적인 동반성장 기업문화 확산의 열쇠는 동반성장에 참여한 기업이 실질적으로 기업경영에 도움이 된다는 인식을 갖도록 하는 것이 중요하기 때문에 동반성장 투자효율이 낮을 경우 장기적으로 동반성장을 산업생태계 전반에 문화로 확산하려는 노력이 실패에 그치게 될 우려가 있기 때문이다.

아울러, 대기업의 협력사에 대한 투자와 대기업과 중소기업의 성장성간의 연결고리로 전략적 파트너십이 얼마나 강화되었는지를 측정할 필요가 있다. 대기업이 협력사에 대한 투자로 대·중소기업이 모두 성장했다하더라도 협력과정에서 상호 끈끈한 파트너십이 형성되지 않았을 경우 지속된 투자로 이어지지 않고 해외의 납품업체 등으로 거래선 변경이 발생할 가능성이 있기 때문이다. 먼저 성장성은 대기업과 중소기업의 매출·영업이익·수출·종업원 수 증가율로 측정할 수 있다. 그리고 전략적 파트너십은 대기업의 총 원부자재 구매금액 중 국내 중소기업의 납품액이 차지하는 비중으로 산출하는 방법을 제안한다. 마지막으로 동반성장 투자효율은 지수평가 대상기업의 연간 동반성장 투자비용 총액을 각각의 성장성 지표와 전략적 파트너십 점수로 나누어 산출할 수 있다.

<그림 8> 건강한 기업을 위한 평가요소



단기적인 과수원 경영방법은 심어 놓은 나무에 가지치기를 하여(생산성) 가을에 최대한 많은 사과를 수확(수익성)하는 것이다. 그러나 이러한 수렵형 경작은 지속적인 결실을 만들어내기 어렵다. 나무도 늙어가고, 땅의 기력도 소진하기 때문이다. 과수원 경영자는 고객의 입맛 변화에 맞게 새로운 품종을 개발하고, 새로운 나무를 심어(창조성) 신시장을 개척해야(시장성) 지속성장할 수 있다. 겨울에는 땅의 거름을 주고 새로운 시설에도 재투자(순환성)하여야 한다.

2. 동반성장지수 시행성과 검증모형의 활용방법과 기대효과

동반성장지수 시행성과 검증모형을 활용할 때 주의할 점은 지수 시행성과를 높이기 위한 보완과제를 발굴하는데 사용용도를 국한해야 한다는 것이다. 만약, 지수 시행성과 검증모형에 사용된 지표를 대기업을 동반성장지수 평가에 반영하는 방식으로 활용한다면 기업의 현실을 왜곡하게 될 우려가 크기 때문이다. 예컨대, 업종이나 기업별로 필요한 협력사의 역량이라든가 내수·수출 비중, 수익성 등이 각각 다르기 때문에 이를 대기업을 지수평가에 반영하면 평가결과의 신뢰도가 오히려 낮아지는 부작용이 발생한다.

동반성장지수 시행성과 검증모형의 올바른 사용법은 지수 시행 이후 기업생태계의 건강성이 얼마나 높아지고 있는지를 부문별로 측정하여 취약부분의 평가강화, 시행강도에 대한 완급조절 등 평가기준과 운영방식의 보완방안을 찾는 데 사용하는 것이다. 예컨대 <표5>와 같이 ‘기업생태계 건강성 종합지수’를 산출하면 시행성과를 계량적으로 진단할 수 있다.

즉, 동반성장지수의 정책목표 설정과 달성여부의 검증도 명확해진다. 앞으로 5년간 시행 1년차(지수 :100)보다 기업생태계 건강성을 30% 향상시키겠다는 목표를 설정하고, 목표에 어느 정도 근접해가고 있는지를 수시로 점검하여 목표달성을 위해 지표를 보완해나가는 시스템을 구축할 수 있다.

<표 5>의 기업생태계 건강성 종합지수 산출법은 다음과 같다. ① 시행 첫해의 각 지표의 값을 기준(지수 =100)으로 한다. ② 이후 년도부터는 시행 첫해와 비교한 증감율에 따라 개별지표의 지수를 조성한다. ③ 개별지표를 종합하여 평균으로 산출한 점수가 기업생태계 건강성 종합지수이다.

<표 6> 기업생태계 건강성 종합지수 적용(예시)⁵⁾

구분	지표	측정기준	시행 1년차 측정치	시행 1년차 지수	시행 2년차 측정치	시행 2년차 지수	시행 3년차 측정치	시행 3년차 지수
선순환 생태계	강 건 성	협력사의 종업원 1인당 R&D 투자액	3,500만 원	100	3,700만 원	105.7	3,600만 원	102.8
		협력사의 종업원 1인당 특허 수	0.50	100	0.52	104	0.51	102
	혁 신 성	협력사의 종업원 1인당 신제품 매출비중	1억 원	100	1.1억 원	110	1.03억 원	103
		협력사의 종업원 1인당 수출비중	1.5억 원	100	1.7억 원	113.3	1.74억 원	116
	생 산 성	협력사의 종업원 1인당 매출액	2억 원	100	2.2억 원	110	2.3억 원	115
		자산순이익률(ROA)	12%	100	13%	108	13%	108
선순환 생태계 지수			100		108.5		107.8	
중소기업 전문화	전 문 성	협력사 총 매출액대비 주력 생산제품의 매출액 비중	50%	100	54%	108	54.7%	109.4
	차 별 성	협력사 주력제품의 시장점유율	15%	100	16%	106.6	16.3%	108.6
	선 도 성	협력사 주력 제품의 시장점유율 순위(세계 10위권 기업비중)	1.3%	100	1.4%	107.6	1.42%	109.2
중소기업 전문화 지수			100		107.4		109.0	
동반성장 투자가치	성 장 성	협력사의 매출액 증가율	11%	100	13%	118.1	13.7%	124.5
		협력사의 영업이익 증가율	5%	100	5.5%	110	5.9%	118
		협력사의 수출 증가율	7%	100	7.3%	104.2	7.5%	107.1
		협력사의 종업원 수 증가율	5%	100	5.2%	104	5.4%	108
	파트 너 십	지수평가기업의 국내외 원부자재 구매액 대비 국내 협력사의 납품액	45%	100	46.5%	103.3	46.8%	104
	투자 효율	(성장성 지수+파트너십 지수 총계)*기업당 평균 동반성장 투자비용*100	0.000005	100	0.0000051	102	0.0000052	104
동반성장 투자가치 지수			100		106.9		110.9	
기업생태계 건강성 종합지수			100		107.7		109.3	

5) 예시의 측정치는 임의입력 수치임. 기업당 평균 동반성장 투자비용은 1년차 100억 원, 2년차 105억 원, 3년차 107억 원 가정

또한, <표 5>의 3년차 지수를 살펴보면, 기업생태계 건강성 종합지수는 2년차에 비해 증가했으나, 선순환 생태계 지수는 2년차의 108.5에서 3년차는 107.8로 0.7p 오히려 쇠약해진 것으로 나타난다. 그리고 선순환 생태계의 세부지수 중에는 1인당 R&D 투자액, 1인당 특허 수, 1인당 신제품 매출비중 등 R&D 투자 및 신제품 개발성과가 줄어든 것이 선순환 생태계 지수를 낮춘 주요 요인으로 작용했다. 이 경우는 생산성 지상주의와 낮은 R&D 마인드로 단기적으로는 생산성개선과 수익성 개선에는 성공하지만 다음 세대를 위한 연구개발투자에 소홀히 하게 되어 미래성장 동력개발에 실패하는 유형인 생산성 패러독스에 빠지게 될 가능성이 있다. 따라서 선순환 생태계의 건강성을 회복하기 위해서는 동반성장지수의 평가기준에서 R&D에 대한 평가비중을 확대하는 대책을 마련하는 것이 필요하다.

동반성장지수 시행성과 검증모형을 활용하여 기업생태계의 경쟁력을 높이는 방향으로 평가기준과 운영방식을 보완하면 기업의 창의성과 자발성, 도전성 등 기업가정신이 최대한 발휘되어 新성장동력이 창출되고, 대·중소기업이 상생(Win-Win)할 수 있는 생산적인 협력문화를 생태계 전반으로 확산시키는 좋은 정책툴(Tool)로 활용될 수 있을 것이다.

또한, 대기업의 역량 있는 파트너로서 중소기업의 역할이 강조되어 중소기업의 자생력 향상부문의 가시적인 성과를 만들고, 대기업의 완제품 경쟁력도 향상되는 상생발전(Win-Win)에도 기여할 수 있다.

Ⅵ. 제언 및 향후과제

과연, 우리나라의 기업생태계는 건강한가? 최근, 한국경제의 성장엔진이 식어가는 것을 보면 기업생태계가 건강하다는 판단을 내리기가 어렵다. 한국의 경제성장률은 지난 3년간 2~3%대에 머물고, 올해도 대내외 경기불안요인으로 3%대 성장에 그칠 것으로 추정된다. 일각에서는 최근 3%의 성장률을 두고 한국경제가 침체기를 벗어나 안정적인 성장추세에 접어들고 있다고 평가하기도 한다. 안이한 시각이다. 현재 한국의 경제성장률은 일부 기업의 좋은 경영실적에 가린 ‘착시현상’이다. 작년 말 3분기 주요 기업의 영업이익 증감률을 보면, 삼성전자와 LG전자가 26.1%, 27.0% 성장했을 뿐, 다른 주요기업들의 성적표는 초라하다. 현대자동차는 1.7% 증가에 그쳤고, 기아자동차(-13.1%), 현대제철(-31.3%), 포스코(-37.6%), 대한항공(-43.2%), SK이노베이션(-56.7%), 삼성SDI(-66.3%) 등은 경영실적이 크게 악화되었다고 한다. 삼성전자의 휴대폰과 반도체의 실적 호전으로 한국경제의 성장세가 안정적으로 보이지만, 삼성전자 착시효과를 걷어내면 이야기가 달라진다. 우리가 제2, 제3의 삼성전자와 같은 기업을 빨리 만들지 내지 못할 경우 혹시라도 삼성전자가 위기에 처하면 한국경제 전체적으로 위험해 빠질 수 있는 심각한 상황이라는 분석도 나온다.

잠재성장률도 점점 추락하고 있다. 현대경제연구원의 분석에 따르면 우리나라의 잠재성장률은 1970년~1979년 9.4%에서 1980년~1988년 9.1%로 약 20년간은 9%대의 높은 잠재성장률을 유지했다. 하지만, 1997년 외환위기 이후인 1998년~2007년에는 4.7%로 크게 떨어졌고, 2008년 금융위기를 맞은 이후인 2008년에서 2012년은 3.8%까지 잠재성장률이 낮아졌다.

국민소득은 8년째 2만 불선에서 제자리걸음이다. 한국경제가 성장정체의 늪에 빠진 이유는 무엇일까? 수십 년 전에 비해 우리경제의 몸집은 비대해졌으나, 이를 지탱할 새로운 먹거리를 창조해내지 못하고 있기 때문이다. 소득의 증가는 국민에게는 축복이지만, 산업에는 독약에 가깝다. 그래서 세계 각국에서 소득이 증가한 만큼 산업은 진통을 겪어 왔다. 우리나라도 마찬가지다. 1995년 한국은 드디어 국민소득 1만 달러 시대에 진입했지만 1997년 외환위기를 맞고 말았다. 우리의 경제는 선진국의 앞선 기술력과 신흥국의 원가경쟁력에 끼여 고전하고 있는 ‘샌드위치’가 되었기 때문이다. 결국 고비용화 만큼 비싸진 가격에 걸맞은 기술력의 진화부족이 경제위기의 핵심이었다. 이 문제해결의 답이 당시 지식

경영이었다. 지식경영은 기존의 지식을 넘어서는 새로운 아이디어를 통해 국가경쟁력을 제고하자는 취지였다. 우리 경제는 이러한 패러다임 전환으로 다행히 1만 달러의 위기를 넘기고 이제 2만 달러 시대를 맞이하고 있다. 역사는 반복되고 있다.

이제 우리 사회는 2만 달러의 소득증가 만큼 고비용사회가 되고 있다. 전 세계 167개 공장을 가지고 국가별 비용구조를 분석하고 있는 GM은 한국을 이제 중비용국가에서 선진국과 같이 고비용국가로 분류하고 있다. GM코리아 군산공장에서 생산해서 유럽으로 수출하는 자동차 원가가 독일 오펔에서 생산하여 현지에 판매하는 비용보다 비싸졌기 때문이다.

그래서 한국 생산물량을 해외로 이전시키고 있다. 이것은 ‘新샌드위치’ 위기의 조짐이다. 브라질, 멕시코, 그리스 등 많은 나라들은 2만 달러 변곡점에서 더 이상 성장하지 못하고 고개를 숙이고 말았다. 이들 나라의 특징은 고소득국가만큼의 복지 등 비용지출이 많아졌지만 그만큼 비싸진 가격을 커버하는 신무기 창조에 실패했기 때문이다. 이제 우리나라도 2만 달러 만큼의 고비용 산업구조를 커버하는 기술개발이나 제품창조 없이는 더 이상 세계시장에서 경쟁하기 어렵다.

중국을 비롯한 신흥개발국들은 저원가경쟁력을 바탕으로 한국 제품시장을 침투해가고 있다. 대신 우리는 뺏기고 있는 시장 이상으로 일본, 독일 등이 주도하는 세계의 선도기술 시장을 공략할 수 있어야 한다. 만일 이러한 시장싸움에 실패하면 ‘新샌드위치’로 1만 달러시대와 유사한 고통을 겪을 수밖에 없다. 그런 점에서 창조경제는 절박한 것이다. 그런데 왜 창조경제가 신나게 전개되지 못하고 있는 것일까?

핵심 이유는 창조경제가 흥분할 만한 꿈을 심어주지 못했기 때문이다. 꿈이 없는 창조경제는 재미가 없다. 방황할 수밖에 없다. 창조경영의 꿈은 세계시장에서 찾아야 한다. 기업이 한국시장에 머무르는 한 연간 5% 성장도 어렵다. 그러나 평균 경제성장률이 6% 이상인 아시아시장으로 진출하면 15% 이상 기업이 성장할 수 있다. 우리나라에는 200개가 넘는 중소기업정책이 있다. 이들이 신통한 효과를 나타내지 못하는 이유도 과도하게 국내시장 중심 정책이기 때문이다. 지난 10년간 가장 아쉬운 중소기업정책은 글로벌화 지원정책이다. 창조경제가 중소기업을 글로벌 시장진출로 유도하지 못하면 중소기업을 위해 열심히 노력해도 성공하기 어렵다. 어떤 정책도 시장을 이기기 어렵기 때문이다. 수출하는 중소기업과 수출하지 않는 중소기업 간 영업이익률 격차가 2.1% 포인트나 된다. 이처럼 창조경제가 성공하려면 제품창조를 넘어 글로벌시장 창조에 성공해야 한다. 특히 급성장하는 아시아시장에 주목할 필요가 있다. 해외에서는 아시아시장 진출 성공을 ‘보물찾

기'(Treasure Hunting)라고 부른다.

한국경제의 대도약을 위한 동반성장의 목표는 무엇일까? 지금은 동반성장의 궁극적인 목표가 무엇인지조차 갈피를 잡고 있지 못하는 것으로 보인다. 대기업의 협력사에 대한 각종 지원이 늘었다거나, 납품단가 등 하도급 거래조건이 개선된 것이 동반성장의 성과(Output)인가? 곱씹어봐야 할 때다. 지금 동반성장의 추진성과라고 내세우고 있는 척도들은 모두 투입요소(Input)에 불과하다.

또한, 달성하고자 하는 정책목표가 명확해야 그에 따른 실천전략도 세워질 수 있다. 백화점식으로 대·중소기업 간에 이것저것 다 시켜보고 이 만큼 열심히 노력했다는 것을 성과로 내세우는 것은 바람직하지 않다. 각각의 기업들이 가진 역량과 스타일을 살려 협력사와 가장 부가가치를 잘 창출할 수 있는 영역에서 상호경쟁력을 높이고, 새로운 성장모멘텀을 만들어내도록 격려해야 한다.

대기업의 협력사에 대한 지원이 수십 배가 늘고, 불공정거래가 단 한건도 발생하지 않는 다한들 대·중소기업의 글로벌 경쟁력이 높아지고, 새로운 성장동력 창출에 성공하지 못하면 그간의 노력은 모두 낭비(Cost)와 다름없다. 따라서 대기업의 역량 있는 동반성장 파트너가 되기 위해 중소기업이 스스로 자생력 강화에 얼마나 많은 노력을 기울이고 있는지도 함께 평가되어야 한다. 우리나라 기업생태계의 경쟁력에 문제가 있다면 이는 대기업이 원인일수도 있고, 중소기업이 원인일수도 있다. 이를 고려하지 않고 대기업의 변화만 촉구한다면 원인과 처방이 따로 놀아 병이 치료되지 못할 수 있다.

이제 우리나라는 국민소득 2만 불 시대의 변곡점을 만들어 한국경제의 대도약을 이뤄내야 하는 절대절명의 과제를 풀어야 한다. 이를 위해 앞으로는 동반성장이 '3不' 해소라는 네거티브 문제를 넘어서야 한다. 대·중소기업이 함께 신기술·신제품개발 등으로 새로운 성장동력을 창출하는 생산적 파트너십을 강화를 통해 글로벌 시장을 넓혀나가는 포지티브 방향으로 동반성장 목표(Output)를 설정하는 것이 필요하다.

이에 따라 동반성장지수도 시행 4년째를 맞아 지금 우리경제의 활로를 여는데 기여할 수 있는 방향으로 변신해야 한다. 본 연구에서 제시한 '기업생태계 건강성 종합지수'를 활용하여 대·중소기업의 동반성장 활동(Input)으로 새로운 성장동력이 창출(Output)되어 한국경제가 대도약(Goal)하는데 이바지하고 있는지를 점검하고, 이에 맞게끔 지수의 평가기준과 운영방식을 수정·보완해주길 기대한다.

참고문헌

- 김기찬 (2009), “기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십 : 대·중소기업 상생협력과 R&D에의 시사”, 중소기업연구, Vol.32, No.2 pp. 157-176.
- 김기찬(2011), “100년 장수기업 육성을 위한 기업생태계 발전방안”. 전경련중소기업협력센터
- 김기찬 (2012), “중소기업 건강성 평가와 R&D기반의 글로벌중소기업 만들기”, 경제금융비서관실
- 김기찬, 김희숙(2012), 우리나라 중소기업 생태계의 건강성 평가와 전략적 과제, 전경련 중소기업협력센터
- 곽승준·김기찬 외(2012), 스마트자본주의 5.0
- 김기찬(2012), “경영패러다임으로 동반성장과 대한민국 기업생태계의 건강성”, 인문사회연구회
- 김기찬(2012), “공유가치의 창출을 위한 기업네트워크의 협력방안 연구”, 인문사회연구회
- 김기찬(2013), ‘창조경제 기업생태계연구’, 창조경제 새로운 발전패러다임, 경제인문사회연구회 및 공유가치의 창출을 위한 기업네트워크 협력방안 연구
- 김기찬, 김희숙(2013), 상생과 기업생태계’, 물 정책 경제
- 김기찬(2013), 한국 기업의 생태계건강성 분석과 전략적 시사점, 연세대
- 김기찬, 이성상, 박지윤(2013), 부천시 입주기업의 지속가능 발전을 위한 기업생태계 전략에 관한 연구, 가톨릭대학교 산학협력단
- 상생협력연구회(2006), <상생경영>, 김영사
- 박지윤, 김기찬(2013), 기업 건강성 지표를 통해 살펴본 진화경로 추적과 전략적 시사점, 한국상품학회 추계학술대회
- 전익주, 이도영(2013), 현 정부의 동반성장 추진성과 평가와 차기정부의 정책방향, 전경련중소기업협력센터
- 전익주, 이도영(2013), 동반성장지수에 대한 주요기업의 인식 및 보완과제, 전경련중소기업협력센터
- Adner, R. 2006. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. Harvard

Business Review, 84(4): 98-107.

Afuah, A. 2000. How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3): 397-404.

Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003). "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited." *Academy of Management Review* 28(2): 238-256.

Daniella L-M., Stefano B., Maurizio Z., (2010), The Neuroscientific Foundations of the Exploration-Exploitation Dilemma, *Journal of Neuroscience, Psychology and Economics*,

Gupta, A. K, Smith, K.G., Shalley. C. E., (2006), The Interplay between Exploration and Exploitation, *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.

Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. 1998. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19: 193-210.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability: Harvard Business School Press.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004b). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review* (March 2004).

Iansiti, M., & Levien, R. (2004c). Keystones and Dominators: Framing Operating and Technology Strategy in a Business Ecosystem.

Levine, S., & White, P. E. 1961. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5: 583-601.

Jaideep A, Luiz F. M, Roberto S. V., (2009), The Dynamics of Multimarket Competition in Exploration and Exploitation Activities, *Academy of Management Journal*, 52(4), 802-821

Kwaku A-G., Janet Y. M., (2007), Exploratory and Exploitative Learning in new product development: A Social Capital Perspective on new Technology Ventures in China, *Journal of International Marketing*, 15(2), 1-29

Lavie, D., Stettner, U., Tushman M, L., (2010). Exploration and Exploitation within and across Organizations.

Lavie, D., Kang, J., Rosenkopf L., (2011), Balance Within and Across Domains: The

Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances, *Organization Science*, 22(6), 1517-1538

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Mert T., Richey R. G., Mario L. D., Weaver. K.M.,(2007). Exploration, Exploitation and satisfaction in supply chain portfolio strategy. *Journal of Business Logistics*, 28(1), 25-26

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*: Harper Business.

Molina-Castillo, F. J., Daniel J., Munuera-Aleman. J. L., (2011), Product competence exploitation and exploration strategies : The impact on new product performance through quality and innovativeness, *Industrial Marketing Management*, 40, 1172-1182.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. 1997. Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6): 28-35.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. MA: Belknap Press.

O'Reilly, Charles, and Michael Tushman. "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma." *Research in Organizational Behavior* 28 (2008): 185-206.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Victor G., Bart N.,(2006). Exploration and Exploitation in Innovation Systems: The Case of Pharmaceutical Biotechnology, *Research Policy*, 35(1), 1-23.