

# 일본 중견기업의 질적 성장

240 개사 사장 인터뷰 조사 결과

清水 馨

## 목차

### 제 I 부 중견기업 문헌조사 및 분석 프레임워크

#### 제 1 장 중견기업 연구 서론.....9

중견기업을 연구하는 목적

중견기업 연구 - 나카무라 히데이치로가 쓴 중견기업 연구

김용영 『중견·중소기업 성장론』 중견·중소기업 성장론

Kuhn *MID-SIZED FIRMS*

'캐나다 워닝 퍼포먼스', '탈리포드=캐나다 워닝 퍼포먼스'

사이먼 히튼 챔피언

이탈리아 중견 제조 기업 Coltorti, Resciniti, Tunisini

이 책에서 중견기업을 정의하는 방법

본 장의 요약

#### 제 3 장 중견기업 성장요인에 관한 선행연구.....

선행연구의 전체적 모습

1960 년대의 연구

1970 년대의 연구

1980 년대의 연구

1990 년대 이후 연구

선행연구의 문제점과 향후 과제

본 장의 요약

#### 장 분석 프레임워크의 제시.....

중견기업에 새로운 분석 프레임워크가 필요한 이유

거래의 과정

거래 후 대응

자기 인식 능력

본 장의 요약

### 제 II 부 중견기업 실태

#### 제 2 장 과거 중견기업 직원 규모와 현황 비교 조사.....

중견기업 주변연구의 방법론적 한계

각종 조사 방법의 장단점

과거 중견기업이었던 기업의 현재

사천-한문과목 데이터베이스에서 살펴본 고찰

양적 성장과 질적 성장의 균형

본 장의 요약

### 제 3 장 중견기업과 대기업의 경영 비교 분석.....

-상장 제조기업 총 1,136 개사 응답을 바탕으로 한 설문조사 결과

대기업과 비교한 의미와 목적

가설의 구축-가설의 설정

가설검증-가설 검증

본 장의 요약

### 제 6 장 중견기업 경영자에 대한 인터뷰 조사.....

인터뷰 조사의 의의

후퇴 요인 추출

생존 요인 추출

기업 경영자의 의식과 문헌의 성장 요인과 비교

본 장의 요약

## 제 3 부 새로운 관점

### 제 2 장 중견기업 분류.....106

우리 논고에 대한 지적

중견기업을 분류하는 목적과 관점

중견기업의 성립과 대기업과의 관계에 따른 분류

각 타입별 대응

본 장의 요약

### 제 3 장 구매자와의 힘의 관계와 이윤율.....129

구매자 분류의 의의

판매자에 의한 구매자 선정

关系關係(관계)도

능력 곡선

제조사에서 바라본 구매자 분류

판매자의 질적 성장

무분별한 행동과 신뢰 관계

본 장의 요약

### 제 2 장 중견기업의 경영목적.....153

중견기업에서 목적의식-목적의식 포지셔닝

기업 목적 연구

상위 목적과 하위 목적

기업 목적에 있어서의 경영자의 역할

경영목적	
경영철학	
경영 목적의 계층 구조	
본 장의 요약	
좋은 거래처를 계속 선택하라.....170	
요약 및 결론	
남은 연구 과제	
마무리	
참고 문헌	
중견기업 사장단 인터뷰 조사 기고문 게재 리스트	
중견기업 사장단 인터뷰 조사 대상자 명단	

## 소개

당신은 지금 서점, 도서관, 헌책방 어느 코너에서 이 책을 손에 쥐고 있는가? 책 제목만 보면 '중소기업' 코너에 놓여 있어도 무방하지만, 본 뜻은 '경영학'이다. 중견기업 자체는 60년 전 한 연구자에 의해 그 개념이 소개되었고, 한 때 연구자들이 앞다퉀 연구대상이 되었지만, 이내 외면당했다. 중견기업은 지금도 많이 존재하며 기업 활동과 시민 생활을 지탱하고 있다. 그 연구가 완전히 빠져있기 때문에 우리는 20년 전부터 다시 시작하게 되었다. 그러나 대기업 연구에서 생략된 존립기반을 설명하는 것이 의외로 어렵다는 것을 알게 된 것은 훨씬 뒤의 일이다.

우리가 연구를 시작할 당시 일본 경제는 '잃어버린 10년'이라고 불렸다. 버블경제가 무너지고 해외로의 공장 이전이 가속화되고 있지만, 일본 제품은 전 세계에 넘쳐나고 활기가 넘쳤던 것 같다. 다만 지난 반세기 동안 일본 정부는 적극적으로 국제 발행을 확대하며 경제를 살리려고 노력했지만, 아직은 체감하기 힘들다. 국민 1인당 GDP는 아시아 각국에 추월당하고 있다. 오히려 장기적인 재정규율의 느슨함은 국민 생활과 기업 경영, 제도의 좋고 나쁨에 대한 판단 기준을 불분명하게 만들고, 기준과 방향이 없으니 국민들은 무엇을 책임지고 노력하고 행동해야 할지 몰라 포기하는 듯한 불안감이 확산되고 있다.

본래 정부, 기업, 개인은 자율과 독립을 위한 행동이 권장되고, 일탈된 행동은 손가락질 받는다. 물론 행동에는 능력이 필요하지만, 적어도 경영학은 기업 내부의 보이지 않는 능력을 강조하면서 행동을 과소평가해 온 것은 아닐까. 경쟁력, 수익성, 성장력이라는 포괄적인 단어를 많이 사용함으로써 포장된 체계의 존재를 기대하게 하면서, 그 안에 있는 숨 가쁘고 꾸준한 행동에 대한 분석은 하지 않고 빙빙 돌고 있는 것은 아닐까? 이케시마(1999)는 중소기업 창업가의 직계로 할아버지, 아버지의 모습을 통해 "현실의 기업경영은 경영학 관련 서적에서 이야기하는 것처럼 쉬운 것이 아니다"라고 말했다<sup>1</sup>.

우리는 양질의 정보를 정확하고 대량으로 얻기 위해 240여 개의 중견기업 경영자를 대상으로 인터뷰 조사를 실시했다. 현대의 중견기업은 60년 전과 달리 급성장하지 않고 기존의 규모를 유지하는 곳이 많다. 중견기업이기 때문에 능력을 단정 짓지 않고, 바이어와의 힘의 관계 속에서 한 건 한 건 거래를 위한 행동을 중시하고 있었다. 양적 성장과 함께 새로운 행동을 기반으로 한 질적 성장도 목표로 하고 있었다. 새로운 행동은 미래의 희망인 동시에 기존의 능력과 행동방식에 대한 합리적이고 냉철한 선택이기도 하다. 자원의 제약으로 인해 기술자, 영업사원, 공장 노동자, 거래처, 은행 등과의 치열한 이해관계 조정이 있고, 경쟁사와의 끊임없는 경쟁이 있으며, 엄청난 에너지 소모와 희로애락이 있다는 것을 우리는 알게 되었다.

---

<sup>1</sup> 이케시마 마사히로(池島政宏(1999)『전략과 연구개발의 통합 메커니즘』白桃書房 p.211

이 책은 총 3 부로 구성되어 있다. 1 부에서는 중견기업 연구의 교섭과 분석 틀을 제시하고, 2 부에서는 실태를 조사, 분석한다. 제 3 부에서는 이를 종합하여 중견기업과 구매자를 구성과 세력관계로 분류하고, 경영자의 목적과 목표의 변화에 대해 서술한다. 그리고 중견기업의 존립과 성장 메커니즘을 과거의 知見, 실태 파악과 분석을 통해 밝힌다. 이 책을 통해 조금이라도 중견기업에 관심을 갖는 사람이 많아지고, 중견기업을 연구 대상으로 삼는 연구자가 한 명이라도 늘어나면 다행이다.

#### 저자 메시지

중견기업은 수많은 기업이 존재하며, 기업 활동과 시민 생활을 지탱하고 있다. 대기업도 중소기업도 아닌 분야에 대한 연구가 완전히 빠져있기 때문에 우리는 문헌조사에 이어 중견기업 경영자를 대상으로 240 여 개 기업을 대상으로 인터뷰 조사를 진행했다. 그들은 능력을 단정 짓지 않고, 바이어와의 힘의 관계 속에서 한 건 한 건 거래를 위한 행동을 중요하게 여겼다. 양적 성장과 함께 새로운 행동을 기반으로 한 질적 성장도 목표로 하고 있었다. 새로운 행동은 미래의 희망인 동시에 기존의 능력과 행동방식에 대한 합리적이고 냉철한 선택이기도 하다. 자원의 제약으로 인해 기술자, 영업사원, 공장 노동자, 거래처, 은행 등과의 치열한 이해관계 조정이 있고, 경쟁사와의 끊임없는 경쟁이 있으며, 엄청난 에너지 소모와 회로애락이 있다는 것을 우리는 알게 되었다. 이 책을 통해 조금이라도 중견기업에 관심을 갖는 사람이 많아지고, 중견기업을 연구 대상으로 삼는 연구자가 한 명이라도 더 늘어나면 다행이다.

# 제 I 부 중견기업 문헌조사 및 분석

## 프레임워크

1960~70 년대 일본은 세계적인 정치, 경제, 기술, 인구통계 등의 흐름 속에서 많은 사람들의 노력으로 고도 경제성장기를 맞이했다. 대기업은 활동 무대를 해외로 넓혀 많은 분야에 진출하는 한편, 상대적으로 부가가치가 낮은 활동을 중소기업에 맡기고 그 양을 늘려나갔다. 대기업에서 맡는 업무량이 늘어나거나, 그동안 협소했던 시장이 빠르게 확대되는 등 중소기업의 틀을 넘어서는 기업, 즉 중견기업이 등장하게 되었다. 그리고 60 년 전 처음으로 중견기업이라는 개념이 학계에 제시되었다.

중견기업의 부흥, 급성장, 대기업화가 잇따르면서 이에 발맞춰 일본에서는 중견기업에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 하지만 대기업만큼은 아니다. 해외에서도 마찬가지로 연구가 이루어지고 있지만, 연구서는 많지 않다. 중견기업은 환경변화를 거치며 계속 존재하지만, 90 년대를 지나면서 거의 연구되지 않았다. 중견기업 고유의 생존조건을 설명할 수 없고, 대기업 연구와 차별화가 어려워진 것이 주된 원인으로 보인다.

게이오대학교를 비롯한 여러 연구 그룹은 대기업 전체에 초점을 맞춰 광범위한 연쇄와 그 동향을 탐구해 왔다<sup>2</sup>. 다른 많은 대기업 연구들은 대기업군 중에서도 일부 초거대기업에 주목하여 그 성공요인만을 추출하려고 한다. 세계와 어깨를 나란히 할 정도의 규모에 이르는 전략, 조직, 기술 등의 요소를 자세히 연구하는 것은 그것을 목표로 하는 기업이나 성장의 메커니즘을 밝히고자 하는 경영학에 매우 유익하다. 하지만 거기서 얻은 모든 지식과 개념이 다른 기업들에게도 적용될 수 있는 것은 아니다. 업계 최대 규모의 대기업과 같은 업계에서 몇 단계 아래인 중소기업과는 규모 면에서 한참 차이가 난다. 겉으로는 비슷한 전략, 조직을 가지고 있으면서도 내부적으로는 큰 차이가 있을 텐데, 그것을 알기란 쉽지 않다. 반면 중소기업 연구의 경우, 중소기업의 수는 일본 전체 기업 수의 99.7%를 차지하며 경제, 고용, 지역사회를 지탱하는 중요한 인프라로 알려져 있어 경영뿐만 아니라 경제, 정책적 측면에서도 연구 대상으로서 유익할 것으로 보인다.

중견기업을 냉정하게 보면, 일본 전체가 저성장하던 2000 년대에 연구자들이 아무도 하지 않는 중견기업을 연구대상으로 삼는 대의를 적극적으로 찾기가 쉽지 않아 보였다. 하지만 우리는 남들이 하지 않는 연구를 수행하는 것 자체가 연구의 대의가 될 수 있다고 생각했고, 크게 고민하지 않고 임하기로 했다. 그것이 나중에 우리를 예상보다

<sup>2</sup> 예를 들어, 시미즈 료잉의 대기업 경영자 인터뷰 조사, 도카와 히로쿠니 등의 상장 제조업 설문 조사, 오카모토 다이스케 등의 '종합 경영력 지표' 조사 등 다수.

더 괴롭히게 되지만 말이다.

따라서 제 1 부에서는 먼저 국내외 연구서를 중심으로 중견기업 연구를 섭렵하고, 본서에서 중견기업을 정의한다. 다음으로 일본의 고도경제성장기에 이루어진 중견기업에 대한 조사 연구를 모두 소개한다. 중견기업이 어떻게 연구되어 어떤 결론을 얻었는지를 밝힌다.

중견기업은 규모적으로 대기업과 중소기업의 중간에 있기 때문에 중견기업을 중심으로 주변을 둘러보면 능력에 따라 같은 시장에 있는 모든 규모의 기업이 경쟁상대이자 고객이 될 수 있다. 즉, 대기업에 부품 공급 등 협력을 하거나, 대기업과의 경쟁을 피하고 특수한 시장에서 중소기업과의 경쟁 속에서 살아가거나, 대기업과 같은 제품 시장에서 경쟁하거나, 그리고 이들을 복합적으로 결합하여 살아가거나 하는 것이다. 어느 쪽이든, 경영자원이 상대적으로 부족한 중견기업이 상대적으로 우위에 있는 대기업과 간접적, 잠재적, 직접적으로 경쟁하면서 대기업과 동등하거나 그 이상의 제품-서비스를 제공하고 있다. 동시에 경영자원이 더 부족한 중소기업의 도전을 물리치고 있다. 개별적인 거래가 성사되고, 그것이 연속적으로 이어지고, 또 환경 변화에 따라 새로운 거래가 시작되고, 그 반복을 관찰하기로 했다. 중견기업을 판매자로 보고, 판매자의 제품 시장 선택, 구매자의 선택, 그 선택 기준인 기업 목적, 경영자의 의사결정에 대해 입체적으로 파악하는 것이 이 책의 목적이다.



## 제 1 장 중견기업 연구 서론

### 중견기업을 연구하는 목적

경영학은 지금까지 대기업의 전략, 조직, 경영자, 재무, 연구개발 등의 경영행위를 연구대상으로 삼아 어느 정도 이론적으로 설명할 수 있는 수준까지 발전해 왔다고 볼 수 있다. 일본만 보더라도 전체 기업 수에서 대기업이 차지하는 비율은 0.3%에 불과함에도 불구하고, 전체 고용인원의 35%를 대기업이 고용하고 있다. 또한 제조업에서는 대기업이 전체 기업의 부가가치의 절반 이상을 창출하고 있다<sup>3</sup> ... 기업당 부가가치액, 1 인당 부가가치액은 중소기업보다 대기업이 더 크다. 이를 통해 경영학이 대기업을 연구 대상으로 삼고 그 성장 요인을 탐구하는 것의 중요성, 필연성, 효율성을 확인할 수 있다.

중소기업기본법에서는 중소기업(제조업)을 종업원 수 300 명 이하 또는 자본금 3 억 엔 이하로 규정하고 있다. 중소기업 연구에서 중소기업은 대기업에 비해 저임금, 장시간 노동, 위험작업 부담, 자원 부족, 기술 부족, 전근대적 경영(평가제도나 교육제도 미비) 때문에 특정 범위의 제품이나 시장에 에너지를 집중하고 소수정예화하여 존속하는 것으로 간주된다. 대기업과의 거래관계는 주로 '하청'으로 인식되어 왔다. 그리고 중소기업에서는 경영자가 중심이 되어 고객의 니즈 탐색부터 과제 해결에 이르는 전략적, 관리적, 업무적 의사결정을 모두 담당한다. 반면, 대기업 연구에는 중소기업과 비교하는 관점이 없다. 대기업은 그 규모 때문에 경영자가 조직을 최대한 활용하고 그 학습 기능을 촉진하는 것이 존재의 전제이다. 경영자가 중심이 되어 모든 의사결정을 내리는 것보다 조직이 효율적이고 정확하고 신속하게 의사결정을 내리고 실행하는 한, 경영자의 역할은 조직의 방어범위 밖에서 일어나는 환경변화를 감시하고 조직 내에서 발생하는 문제를 미연에 방지하는 것으로 한정된다. 조직이 역기능을 일으킬 경우, 경영자가 적극적으로 조직을 제도 수정하고 수정하는 등의 노력이 필요하다.

중소기업기본법의 범주에 들어가지 않는 기업이 대기업이 된다. 다만 대기업 중 거의 모든 경영학이 연구 대상으로 삼고 있는 것은 종업원 수가 만 명을 넘는 거대

<sup>3</sup> 중소기업청 『2023 년판 중소기업백서』

(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>) 부록 통계자료 pp.III-32-III-44, 2016 년 자료. 전체 기업 수 약 359 만 개, 전체 상시고용인원 4,023 만 명, 전체 부가가치액 256 조엔. 이중 대기업은 1.1 만개(0.3%), 상시고용인원 1,438 만명(35.7%), 부가가치액 121 조엔(47.3%)이다. 중소기업은 업체당 부가가치액은 3,773 만 원, 상시고용인원 1 인당 부가가치액은 521 만 원이다. 이에 비해 대기업은 각각 110 억 엔, 841 만 엔이었다. 전체 제조업의 부가가치액 합계는 68 조 엔이다. 이 중 대기업 36 조엔(52.9%). 참고로 경제산업성의 종업원 규모별 구분에는 1,000 인 이상 구분이 없어 중견기업에 해당하는 수치를 산출할 수 없다.

기업이다. 법적으로는 같은 대기업의 범주에 들어가더라도 국내에서만 직원이 301 명인 기업과 글로벌 인재를 모은 35 만 명 규모의 기업을 동일선상에 놓고 이야기하기에는 무리가 있다. 절대적인 경영자원의 차이에서 오는 보이지 않는 장벽은 무시할 수 없을 정도로 클 것이고, 여기에 브랜드와 인지도 차이에서 오는 인재 확보와 영업력의 차이도 무시할 수 없을 것이다. 조직의 형태도 다르다. 그럼에도 불구하고 다양한 규모의 기업들은 살아남는다. 반드시 규모에 따른 경영의 차이가 있을 것이다. 이 책에서는 중견기업을 종업원 수 300 명~2,000 명의 자본적, 인적 독립기업으로 정의하고, 그 중견기업의 경영을 분석함으로써 규모에 따른 경영의 차이를 확인하는 것을 일차적인 목적으로 한다. 정의는 <중견기업>에서 상세히 설명한다. 이후 대기업은 종업원 수 2,000 명 이상의 기업만을 의미하며, 여기에는 중견기업은 포함되지 않는다.

'중견기업'이라는 개념이 처음 제시된 지 60 년이 지났다. 법인기업통계(재무성, 2021 년)에 따르면<sup>4</sup>, 자본금 1 억엔 이상 10 억엔 미만의 법인(중견기업에 해당한다고 생각) 수는 전체의 0.90%에 불과하지만, 전체 법인의 매출액 19.52%, 영업이익 21.99%를 차지하고 있다. 또한 기업 표본조사(국세청, 2023 년)의 납세 현황도 전체 법인 286.4 만개 중 자본금 1 억엔 이상 10 억엔 이하의 법인을 중견기업에 해당한다고 보면 1.2 만개로 0.42%에 불과하지만, 법인세 납부액은 1.7 조원으로 전체의 10.35%를 차지한다<sup>5</sup>). 즉, 대기업과 중소기업이라는 이분법으로는 충분히 파악되지 않았던, 그 사이에 있는 중견기업군이 실제로 일본 경제에서 중요한 역할을 담당하고 있는 것이다. 그러나 대기업의 행태를 기반으로 한 경영학의 흐름이 역동적으로 변화하는 반면, 중견기업에 대한 연구는 미미하게 이루어지고 있다. 왜 연구가 희박했는지는 우리도 정확히 알 수 없지만, 몇 가지 이유를 생각해 볼 수 있다.

첫째, 대기업이나 중소기업에 비해 중견기업에 대한 1 차, 2 차 정보가 부족한 경우가 있다. 획기적인 최종 제품을 개발할 것으로 기대되는 특정 대기업이 주목을 받기 쉽다. 중소기업은 일반적으로 고용인원이 많고, 지역경제를 지탱하고 있으며, 구조적 문제를 안고 있는 기업군으로 정부나 지자체의 정책적 지원의 대상이 되고 있다.

둘째, 중견기업은 대기업과 중소기업의 중간에 위치하여 양측 연구자들로부터 중간적인 존재로 인식되고 있다. 대기업을 대상으로 하는 연구자들에게 중견기업의

<sup>4</sup> 금융종합정책연구소 '법인기업 통계조사'(영와세니시니혼 연도별 조사)(<https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>)에서 필자 계산. 자본금 10 억엔 이상의 법인을 대기업으로 간주하면, 대기업은 전체 법인의 매출액 37.55%, 영업이익 64.18%를 차지한다. 자본금 1 억 엔 미만의 법인을 중소기업에 해당한다고 보면, 중소기업은 전체 법인의 매출액 42.94%, 영업이익 13.83%를 차지한다.

<sup>5</sup> 국세청 「기업 표본조사」(令和泉年度分調査)(<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2021/kaisya.htm>)에서 필자 계산. 자본금 10 억 엔 이상의 법인을 대기업으로 간주하면 대기업은 전체 기업 수의 0.16%이며, 법인세 납부액은 5.0 조 엔으로 29.11%를 차지한다. 자본금 1 억 엔 이하의 법인을 중소기업에 해당한다고 보면, 기업 수는 98.80%, 법인세 납부액은 6.1 조 엔으로 35.39%를 차지한다.

경영은 취약한 것으로 인식되고 있다. 중소기업 대상 연구자들에게 중견기업은 중소기업의 문제성을 정책이 아닌 경영자와 기업 전체의 노력으로 극복하고 성장했기 때문에 더 이상 정책 지원 대상에서 제외되고 연구 대상에서도 제외된다. 중견기업이 중견기업이 중간 존재인 적극적인 이유를 찾지 못하고 있다.

일본 경제 전체의 산업구조를 보면 대기업이 모든 사업을 독자적으로 하는 것은 아니다. 대기업과 중견기업, 중소기업은 상호 의존적인 관계이며, 상호 경쟁관계에 있다. 중견기업은 대기업이 감당할 수 없는 작은 수요를 고도의 기술로 충족시키고, 중소기업이 감당할 수 없는 큰 수요를 고도의 기술과 공급력으로 충족시키고 있다. 중견기업은 대기업에 대해 부품 공급 등 협력을 하거나, 대기업과의 경쟁을 피하고 특수한 시장에서 살아가거나, 대기업과 같은 제품 시장에서 경쟁하거나, 그리고 이를 복합적으로 살아가기도 한다. 여기에 중견기업의 행동을 연구하는 하나의 적극적인 의의가 있다.

## 중견기업 연구 - 나카무라 슈이치로의 중견기업 연구

### 中堅企業(중견기업)개념과 그 의의에 관한 연구

나카무라 슈는 1960년대 대기업과 중소기업 사이에 넘기 어려운 장벽이 있다는 이중구조론에 이의를 제기하며, 그 증거로 중소기업의 틀을 넘어서는 성장을 보이는 기업군이 군생하고 있다는 점을 지적했다<sup>6</sup>. 그 '군집'을 중견기업이라고 불렀다. 중견기업과 그 사회-경제적 조건의 분석을 통해 자본주의의 동태적 발전 과정을 보여주고, 일본 중소기업 문제 해결을 위한 방향과 정책적 비전을 제시하는 것을 연구의 목적으로 삼았다.

여기서 주목해야 할 점은 나카무라 슈가 사용하는 중견기업이라는 단어가 위에서 언급한 '군생'이라는 넓은 의미의 중견기업과 개별 경영 단위로서의 기업이라는 좁은 의미의 중견기업으로 나뉜다는 점이다. 나카무라 슈는 이중구조론이 지배적인 학계에서 중견기업 개념을 세상에 알리기 위해 굳이 두 가지 의미를 미묘하게 구분하여 설명하고 있다.

나카무라(수)의 정의에 따르면, 중견기업은 다음과 같은 특징이 있다<sup>7</sup>. (중견기업은) 자본적으로 지배받지 않고, 경영정책 결정권을 가진 독립적인 기업이다. (중견기업은) 증권시장을 통한 사회적 자본조달이 가능한 규모에 도달한 기업이라는 의미에서 시장 2부 상장(현재의 스탠다드 시장에 가깝다)을 이룬 기업이어야 한다. 해당 기업이 속한 업종에 따라 다르지만, 대략 자본금 3억엔에서 10억엔을 상정하고 있다. (상장을 했더라도 주주가 고배당을 요구할 가능성, 인수될 위험성 등 여러 가지 요인으로 인해

<sup>6</sup> 나카무라 슈이치로(1990) 『신 중견기업론』 동양경제신문사 pp.165-166

<sup>7</sup> 전계서 p.176

개인, 동족회사로서의 성격을 유지하고 있는 기업이어야 한다. (독자적인 기술, 설계 능력으로 다수의 거래처를 확보하고, 대기업과 경쟁할 수 있는 힘을 가지고 있으며, 높은 수익률을 유지할 수 있을 만큼 중소기업과는 다른 시장 조건이 존재해야 한다. 이러한 조건을 통해 '단순히 중소기업을 넘어선 기업이 아닌', 규모적으로나 질적으로나 중견기업임을 강조했다.

물론 나카무라 슈는 이 정의를 엄격하게 적용하는 것은 아니며, 중견기업이 되기 직전의 중소기업, 대기업이 되어가는 중견기업, 중견기업 규모에 이르렀지만 굳이 상장하지 않는 기업도 현실적으로 존재한다는 것을 인정하고 이들도 분석 대상에 포함시키고 있다.

또한, 나카무라(수)의 논문에는 위에서 언급한 사항 외에 또 하나의 조건이 암묵적으로 담겨 있으며, 일관되게 복류수처럼 흐르고 있다. 바로 '급성장'이다. 나카무라 히데오가 예로 든 기업들 중 상당수가 전후에 창업한 이후부터 쇼와 30년대까지, 즉 약 10년간 자본금이 1억 엔에서 10억 엔에 달했다. 그렇게 되기 위해서는 상당한 성장률을 유지해야 한다. 나카무라 히데오 자신이 나중에 만들어낸 단어인 '벤처'적 성격을 가진 기업이라고 할 수 있다.

나카무라(수)는 "많은 경영론이 사회적, 산업적 기업의 위치를 놓치고 있기 때문에 일본 자본주의의 역사적 운명과의 관계 속에서 기업가의 역할을 평가하지 못하고 소박한 성공담의 범주를 벗어나지 못하고 있다"<sup>8</sup>고 말한다. 그래서 그는 사회적, 경제적 고찰을 한 후 풍부한 사례 연구를 통해 개별 기업의 성장 요인, 즉 경영 요인을 탐구하는 연구 방식을 취한다.

먼저, 나카무라(수)가 주장하는 중견기업의 존립 조건은 무엇일까?

(중견기업은) 산업구조의 고도화로 사회적 분업이 다양화되는 과정에서 기존에 좁은 시장만 가지고 있던 부문의 돌발적인 시장 확대와 새롭게 발생하는 새로운 부문에서 발전한 경우가 많다. (중략) 현대화되는 중견기업은 시장 조건의 역동적인 변화에 적합한 기업이다. 또한 그 중에서도 급속한 시장 확대에 힘입어 생산 규모를 확대하고 이에 대응하여 높은 집중도, 독점적 성격을 확보한 기업이 중견기업으로 올라서고 있는 것이다.<sup>9</sup>

또한 마찬가지로,

대기업이 주도한 산업구조의 변화는 대기업 부문과 밀접한 산업 연관성을 가지거나 그 제품 다양화 부문에 위치한 중소기업을 성장시켰을 뿐만 아니라, 사회적 분업을 심화시키고 다양화하여 특수한 제품, 기술을 가지고 독자적인 새로운 분야를 개척한 중소기업의 발전 여건도 조성했다. 시작했다. (중략) 이러한 산업구조의 고도화 과정 자체가 특정 중소기업 부문에서 생산력 수준의 향상, 신기술 도입, 그리고 전문화와 대량생산을 불가피하게 만들었고, 기업 생존을 위한

<sup>8</sup> 전계서 p.168

<sup>9</sup> 전계서 pp.185-186

최소 필요자본량을 높이고 생산의 집중을 촉진하여 중견기업을 탄생시킨 것이다<sup>10</sup>. 즉, "중견기업의 생성을 가져온 근간은 고성장-구조변화에 대응하는 급격한 시장의 양적 확대와 질적 시장의 구조적 변화"라는 것이 나카무라 슈의 중견기업 존립 조건이다.

그러나 이러한 조건에서는 대기업의 다각화에 따른 진출과 우량 중소기업의 계열화, 중소기업의 난립이라는 사태도 일어날 수 있었다. 나카무라 히데오는 중견기업이 어떻게 대기업, 중소기업과 차별화하여 중소기업에서 중견기업으로 성장했는지를 그 주체적 행동을 분석하여 파악하고자 했다<sup>11</sup>. 나카무라 슈는 여기서 전문 기계 제조업체, 소비재 제조업체, 식품 제조업체, 소매업 등 90 여 개의 중견기업을 선정하여 그 특징을 상세히 기술했다.

나카무라 슈는 전문 기계 제조업체에서 중견기업의 특징으로 다음과 같은 점을 꼽았다. 첫째, 시장 확대 가능성이 있고 높은 시장점유율을 확보할 수 있는 제품을 선택하고 그 전문화에 매진하는 것이다. 둘째, 그 양산 체제의 확립과 비용 절감을 통한 기존 또는 잠재적 경쟁자 제거. 셋째, 제조 경험을 바탕으로 한 독자적인 기계 설계 능력 또는 개조, 자체 제작 능력. 소비재 제조업체는 위의 세 가지 외에도 '대량 생산에 걸맞은 시장 개척'을 꼽으며 마케팅의 중요성을 강조하고 있다. 물론 전문 기계 제조업체의 경우에도 기존 판매 체제를 재검토하고 자사 제품의 특성을 살린 새로운 판매 방식을 취해 성공한 사례도 있어 마케팅은 간과할 수 없다고 지적하고 있다<sup>12</sup>.

또한 중견기업으로 성장한 요인으로 사회경제적 객관적 제반 여건과 기업 측의 주체적 행동 외에 기업 행동을 결정짓는 경영자의 자질에 주목했다. 그중에서도 '중견기업 경영자의 공통된 성격'은 기업가 정신이라고 밝혔다. 중소기업 경영자는 "개인 자본가로서 개인적 부를 추구하고 그 이윤의 원천을 저임금과 노동력 강화에서 찾는다"는 반면, 중견기업 경영자는 처음부터 그런 성격과 무관한 사람이거나 성장 과정에서 극복해 온 사람이 많다는 것이다(<sup>13</sup>). 제품 기술, 제조 기술 탐구, 판매 채널 개척, 새로운 분야 개척, 기존 사업 재검토 등 안팎의 저항을 무릅쓰고 성공적으로 추진하기 위해서는 매우 강인한 성격과 일정한 윤리적 자질을 갖춰야만 한다.

나카무라 히데오는 1964 년 『중견기업론』을 저술한 이후에도 중견기업 연구를 지속했고, 1970 년대에 접어들면서 오일쇼크로 인한 일본 경제의 성장 둔화와 불안정한 성장, 중화학공업의 성숙화, 해외와의 경제 마찰 등이 기업 경영에 영향을 미치기 시작했다. 그리고 기존 제품의 성숙화, 제품 수명주기의 단축, 소비자 니즈의 다양화, 인건비 상승이라는 문제에 직면했다. 나카무라 슈는 지난 10 년간 중견기업의 성장은 외국제품의 국산화와 고급품의 대중화에 대응한 것이지, 독자적인 제품 개발로 인한

<sup>10</sup> 전계서 p.196

<sup>11</sup> 전계서 pp.216-217

<sup>12</sup> 전계서 p.234

<sup>13</sup> 전계서 p.303

것은 거의 없었다고 말한다<sup>14</sup>. 따라서 60년대와 달리 그동안 쌓아온 노하우를 바탕으로 새로운 사업분야에 진출하거나 타 분야의 기술을 도입하여 기존 분야의 신제품을 개발하는 등 제조면에서도 전용기나 인력전술에 의한 대량생산이 아닌 다품종 다량생산에 대응하여 중견기업으로 성장하게 된 것이다.<sup>15</sup> 중견기업으로 성장했다.

80년대는 산업의 중후장대에서 경박단소(輕薄短小)로의 전환, 정보기술의 발달과 정보화, 국제화의 진전, 플라자합의 이후 엔고 기초, 소비자의 니즈가 물건에서 물건으로 전환되는 시기였다. 예전처럼 시장의 틈새를 노리는 것만으로는 중소기업의 범주를 벗어날 수 없으며, 새로운 시장의 틈새를 발견하고 지금까지 없었던 시장을 개척하는 기업이야말로 중견기업이 될 수 있다고 말한다<sup>16</sup>. 여기서는 제조업뿐만 아니라 정보기술을 기반으로 한 서비스업의 사례도 많이 다루었다. 또한 나카무라 히데오는 창업에서 중견기업을 거쳐 80년대에 대기업의 반열에 오른 교세라, 도요세시, 일본 햄의 시멘스니시산틀 시간순으로 분석하고 있다. "교세라의 대기업으로의 성장이 이나모리 가즈오라는 경영자가 없었다면 불가능했던 것처럼 (중략) 도요세시의 성장 역시 조오다 켄지로라는 경영자의 존재가 없었다면 불가능하다", "지역 후발 중소기업인 도쿠시마 햄이 대기업으로 자리매김하게 된 것은 다이샤씨의 기업가적 능력의 성과라고 할 수 있다". 경영자의 역할을 평가하고 있다"고 말했다. 그러나 한편으로는 그동안 중견기업 분석에 있어 중심이 되었던 산업조직론적 관점이 80년대의 분석에서 벗어나고 있다. 이미 자명한 것으로 여겼는지 여부는 알 수 없지만, 어쨌든 강조하지도 부정하지도 않는다. 특히 중견기업에서 대기업으로 성장하여 크게 성장한 기업을 설명할 때 전혀 찾아볼 수 없게 되었다.

나카무라(수)의 연구는 (1) 이중구조론이 주류를 이루던 학계에서 그 중간에 위치한 중견기업이 있다는 것을 지적하여 이후 연구에 큰 영향을 끼친 점, (2) 기업의 성장요인을 단순히 경영자의 성공스토리에 그치지 않고 산업조직론적 관점에서 사회적, 경제적 객관적 제반 여건에 비추어 분석하였다는 점, (3) (3) 그 위에 수많은 기업을 구체적이고 상세하게 예시하여 중견기업의 존재를 알기 쉽게 설명했다는 점에서 큰 의의가 있다.

#### 나카무라 슈의 연구에 대한 비판

1964년 나카무라 히데오(中村(秀)가 저술한 『중견기업론』은 그동안 중소기업 연구에 종사하던 연구자들에게 큰 충격을 주었다. 그것은 중소기업을 독점자본에 휘둘릴 수밖에 없는 존재로 보고, 자본주의의 모순 속에서 중소기업의 존립을 고민하던 사람들에게 독점자본과 대등하게 맞설 수 있을 만큼의 힘을 키울 만큼 성장한 전-

<sup>14</sup> 전계서 p.432

<sup>15</sup> 전계서 p.383

<sup>16</sup> 전계서 pp.19-20

중소기업이 존재한다는 것을 수많은 사례를 통해 보여주었기 때문이다. 당연히 중소기업 연구자들로부터 이론적 근거와 중견기업의 향후 성장 가능성에 대한 회의적, 비판적 의견이 나왔다. 그 선봉에 선 사람이 사토(Sato, 1968)<sup>17</sup> 이다. 그는 나카무라(나카무라 히데오)가 독점자본에 의한 중소기업의 수탈관계를 전혀 무시하거나 부정하고 있는 점을 이론적으로 가장 받아들이기 어렵다고 생각했고, 이를 돌파구로 삼아 방법론적 비판도 가미했다. 우리는 이 책에서 현대 중견기업의 경영을 파악하고 분석하는 것을 목적으로 하기 때문에 수탈관계와 같은 중소기업론 특유의 범주의 문제는 언급하지 않고, 그 외 나카무라 히데오의 논문에서 중견기업 개념에 대한 사토의 비판을 살펴볼 것이다.

서두에서 언급했듯이 나카무라 히데오가 분석 대상으로 삼고 있는 것이 '기업군'으로서의 중견기업인지, 아니면 의사결정 주체인 '한 기업'으로서의 중견기업인지 매우 모호하다. 이는 나카무라 히데오가 중견기업으로 사례를 들어 평가했지만, 논문 발표 후 1966년 연이어 도산한 썬웨이브공업과 네코스의 사례에 대한 이유 부여가 석연치 않다는 점에서도 알 수 있다.

썬웨이브공업과 네코스는 모두 철강업과 관련된 가공 부문에 위치하며, 각 제품에 대한 선구자이자 브랜드 이미지 확산에 성공한 기업이다. 그러나 또한 신규 기업에 대한 진입장벽 형성에 모두 실패하여 시장점유율 하락을 막지 못했다. 그리고 업종 자체는 여전히 성장성을 가지고 있으며, 특수강처럼 대규모 부문으로 변화하는 상황은 발생하지 않고 있다. 즉, 중견기업의 존립을 어렵게 하는 객관적인 조건이 전혀 존재하지 않는다. 따라서 이 두 기업의 도산의 결정적 요인은 경영 내적 요인에서 찾을 수밖에 없다<sup>18</sup>.

또한 이후 저술한 『신 중견기업론』에서 『중견기업론』 집필 당시와 사이에 도산한 기업들에 대해서도 부록의 형태로 언급하고 있다<sup>19</sup>. 여기서 공통점은 중견기업의 존립을 어렵게 하는 객관적 조건은 없으며, 도산 요인은 경영 내적 요인이라는 점이다. 사토는 그 점을 "산업조직론적 방법을 도입한 분석은 무원칙하다", "안일한 이상형론", "역시스러운 이미지 설정"이라고 비판했다. 물론 중견기업의 객관적 존립 조건을 제시하면서 같은 중견기업의 탈락 원인을 경영에서 찾는 것은 불편하다. 그러나 '중견기업군' 존립의 객관적 원인을 시장의 급격한 성장에서 찾고, '개별 중견기업'의 도산 원인을 경영 문제로 돌리는 것 자체가 잘못된 것은 아니다. 좀 더 긍정적으로 말하면, 객관적 조건을 경영자가 활용하면 모든 중소기업이 중견기업이 될 수 있는 가능성이 있다고 할 수 있다. 오랫동안 일본 경제의 이중구조를 전제로 중소기업을

<sup>17</sup> 사토 요시오(佐藤芳雄(1968) 「중소기업 「근대화」 론 비판」 『現代日本の中小企業』 신평론

<sup>18</sup> 中村秀一郎(1990) pp.415-419

<sup>19</sup> 나카무라 슈이치로(1990)의 p.289에 미도리야, p.347에 중흥광업, p.415에 네코스, 썬웨이브공업의 파산 사유가 기술되어 있다.

문제적 존재로 연구대상으로 삼아온 연구자들에게는 쉽게 받아들이기 어려운 발상이었을 것이다. 하지만 나카무라 슈가 주장하고 싶었던 본질은 여기에 있다.

이에 나카무라 슈는 중견기업으로 성장한 요인으로 사회경제적 객관적 제반 여건과 기업 측의 주체적 행동 외에 기업행동을 결정하는 경영자의 자질에 주목했다<sup>20</sup>. 그는 "기존의 중소기업이라는 것에 안주하지 않고 새로운 조건에 적극적으로 적응해 나가는 주체적인 기업행동, 그리고 그 기업행동에서 기업가의 역할을 평가해야 한다"고 말했다. 이에 대해 사토는 "중견기업 발생, 확대의 근거로 중견기업 경영자의 주체적 요인(그 아이디어와 경영철학)을 강조할 수밖에 없었다는 점에서 중견기업론의 약점이 있고, 이론으로서의 속류화가 엇보인다"며 "단순한 기업행동, 경쟁구조의 경영전략론적 서술로 전락하고 있다"고 비판했다.<sup>21</sup> 엄중히 비판했다. 그러나 우리는 기업의 성장, 발전요인을 기업의 모든 측면을 분석하여 경영전략론적으로 탐구하는 입장이며, 중소기업군 존립조건을 정태적 경제학의 범주로 분석하는 사토의 입장과 다르다. 따라서 기본적으로 나카무라 히테오의 연구방법을 지지한다. 다만, 나카무라 히테오가 대상으로 삼은 경영자들은 대부분 창업자이며, 2 세, 3 세로 세대교체된 현재 한계가 드러나고 있다는 점을 지적하지 않을 수 없다. 말 그대로 맨몸으로 일궈낸 창업자의 기업가 정신이 규모가 큰 회사를 물려받는 2 세대 이후 경영자들에게 똑같이 계승될 것이라고 생각하는 것은 무리가 있다.

"경영상의 단점이 없고, 경영자가 기업의 혁신적 성격을 유지하는 데만 성공한다면 중견기업은 그 지위에 안착할 수 있고, 더 나아가 대기업으로 발전할 가능성도 있다"고 나카무라(수)<sup>22</sup> 말한다. 이 '혁신적 성격의 지속을 가능케 하는 구조'를 찾는 것이 오늘날 경영학, 그리고 주로 대기업의 주요 과제다. 경영자가 교체되거나 기업 규모가 커짐에 따라 혁신적 성격의 지속에 필요한 요소에는 경영자의 기업가 정신뿐만 아니라 전략의 방식, 조직의 방식도 포함된다. 60년대부터 80년대에 걸쳐 대기업으로 성장한 기업으로는 나카무라 슈는 스완지(斯特)사를 꼽았다. 하지만 그 중 삼천리식품은 2002년 식품위조 사건을 일으켰다. 이는 창업자가 여전히 막강한 영향력을 행사하며 개인 상점적 성격에서 현대적 경영으로의 전환에 실패했기 때문이라고도 한다. 기업의 양적 성장이라는 단어가 있다면, 그 짝으로 질적 성장이라는 단어가 있을 것이다. 이 회사의 경우 양적 성장은 했지만 질적 성장에 개선의 여지가 있었다고 할 수 있다. 질적 성장에 대해서는 다음 장에서 자세히 설명한다. 기업에 있어 경영자의 기업가 정신이 중요하다라는 것을 부정하지 않지만, 나카무라 슈의 고찰은 기업의 전략적 측면,

<sup>20</sup> 나카무라 슈이치로(1990) pp.216-247 및 p.303에서 주체적 행동이란 주로 미래 확장 가능성이 있는 제품 선택, 특수 전문기술의 획득, 양산체제의 확립, 비용절감을 통한 경쟁자 배제 등이 해당되며, 이러한 "기업행동을 결정하는 데 큰 역할을 하는 것이 경영자의 자질"이라고 하였다. 경영자의 자질이다." 라고 말했다.

<sup>21</sup> 佐藤(1968)前掲書 pp.311-313

<sup>22</sup> 전게서 p.366



조직과 관리의 모습에 대해서는 언급하지 않았다. 경영자의 의사결정뿐만 아니라 전략과 조직에 대한 더 깊은 연구가 필요하다.

오랜 연구를 통해 나카무라 슈는 부록을 포함해 총 158 개의 중견기업을 사례로 들었다. 이들 기업은 60년대, 70년대, 80년대 각 시대에 급성장해 중견기업으로 성장한 기업들이다. 이 중 2021년 8월 현재까지 40~60년 사이에 32개 기업이 중견기업으로 현존하고, 63개 기업이 도쿄증권거래소 구(舊)제1부에 상장한 것으로 확인되었다<sup>23</sup>. 이 점에 대해서도 다음 장에서 자세히 설명한다. 그러나 예를 들어 60년대에 중견기업이 된 기업이 현재까지 살아남은 요인이 무엇인지, 성장 요인이 시대에 따라 변화하고 있는지, 아니면 급성장할 때와 같은 스타일로 계속 경영을 해왔는지 여부는 현재로서는 알 수 없다. 사토는 "성장기업 사례 연구를 통한 검증의 속임수"라고 혹평한다. 이는 "쇼와 30년 이후 일본 경제의 고도성장에 따른 수요의 급격한 증가라는 객관적 조건이 있었기"<sup>24</sup> 때문에 중소기업의 틀을 넘어 중견기업으로 발전한 기업이 늘어났고, 이 점에 나카무라(히데오)가 주목해 이후 급성장 기업을 사례로 삼는 연구 스타일이 정해졌기 때문이다. 그러나 사카이(1966)가 "중견기업이라 불리는 기업의 대부분은 원래 전문 제조업체였던 기업이 많고, 하도급제나 계열화의 울타리 밖에서 영리하게 자신의 기술을 연마하고 자기 브랜드를 확립하여 고도성장기라는 호기를 포착하여 성장한 기업이 많다"고 지적한 것처럼<sup>25</sup>, 또한 나카무라(정)(1970)는 (1970)이 "중견기업은 쇼와 30년대에 갑자기 발생한 것이 아니라 그 이전에도 존재했던 것으로 추정된다"<sup>26</sup>라고 지적한 것처럼, 당시 중견기업 군생의 기반이 반드시 고도성장에만 있는 것은 아님을 알 수 있다. 지금 중견기업으로 분류되는 기업들이 모두 벤처적 성격을 가지고 급성장하고 있는(해은) 것은 아니다.

기업 경영이 사회적, 경제적 환경에 영향을 받는다면 성장 요인은 시대의 변화에 따라 변화한다고 보는 것이 자연스럽다. 사례 연구한 기업의 80%가 생존하고 50%가 대기업으로 성장한 것에 대해 나카무라 히데오는 선견지명이 있었지만, 사토가 지적했듯이 그 시대의 급성장 기업을 찬양하는 데 그쳤다고 할 수 있다. 나카무라 자신의 견해와 연구 성과를 단기간에, 그리고 임팩트 있게 제시하기 위해 급성장 기업의 사례는 중요했지만, 거기에는 한계가 있었다고 할 수 있다. 중견기업에는

<sup>23</sup> 전체 내역은 다음과 같다: 63개사(158개사 중 39.9%)가 도쿄증권거래소 1부 상장, 7개사(4.4%)가 도쿄증권거래소 2부 상장, 1개사가 나고야 2부 상장, 32개사(20.4%)가 나카무라(수)가 정의하는 중견기업에 머물러 있으며, 60개사(38.0%)의 경영진이 경영권을 잃었다. 각사 공식 홈페이지 및 과산 정보 등을 근거로 했다. 참고로 도쿄증권거래소 1부, 2부 등의 구분은 2022년 3월 31일 이전이다.

<sup>24</sup> 瀬沼(1966) 「우리나라 중견기업의 실태에 대하여」 『중소기업금융공고월보』 Vol.13 No.10 (재)중소기업조사연구협회

<sup>25</sup> 酒井安隆(1966) 「『転型期』と『企業系列』의 변모」 『경제학잡지』 제 55호(일본경제학회) 오사카시립대학 경제연구회

<sup>26</sup> 中村精(1970) 「중견기업의 성장조건과 존립조건」 『아카데미아 경제·경영학편』 (남산대학)79

급성장만이 아닌 다양한 성장패턴이 있다는 것을 염두에 두고 연구를 진행할 필요가 있다.

## 김용영 「중견·중소기업 성장론」 기사를 게재합니다.

중견기업에 대한 정의 - 清水(龍)의 중견기업의 정의

清水(龍)은 1986년 "환경이 급변하는 정보화 시대에 어떻게 하면 중견-중소기업이 유지 발전할 수 있는 방법, 즉 성장요인을 실증연구를 중심으로 찾아내려고" 했다<sup>27</sup>. 그리고 벤처기업처럼 급성장하지 않고, 대기업처럼 큰 안정적 시장을 가지고 있지 않으며, 중소기업처럼 경영기반이 취약하지 않은 중견기업에 대해 어디까지나 경영학적인 관점에서 분석을 시도했다. 그는 중견기업을 (1) 독자적인 안정적인 시장을 가지고 있고, (2) 이를 독자적인 기술로 뒷받침하고 있으며, (3) 기업의 근본 방침에 대해 독자적인 의사결정권을 가지고 있고, (4) 동족적 성격을 유지하고 있으며, (5) 자본금 3,000 만엔~10 억엔의 중견기업으로 정의했다<sup>28</sup>. 단, 구 2 부 상장이라는 나카무라(수)의 조건은 제외되어 있지만, 모두에 대한 자세한 근거 설명이 없다.

중견기업으로 성장하는 요인

시미즈 류의 오랜 연구는 대기업의 기업 성장과 이에 중대한 영향을 미치는 경영자의 의사결정에 초점을 맞추었다. 거기서 중견기업의 행동도 설명하기 위해 규모에 관계없이 기업 성장을 촉진하는 요인으로 제품, 정보의 새로운 결합, 경영자의 기업가 정신과 경영자 정신 등을 꼽았다. 이 관계를 간결하게 설명하면 다음과 같다.<sup>29</sup>

제품은 크게 변동하는 환경, 시장 니즈와 고정화되는 경향이 있는 사내 역량과의 접점이 되고 있다. 따라서 기업 경영은 제품을 중심으로 전개된다. 제품이 환경과 시장 니즈에 맞지 않게 되면, 아무리 자금이 풍부하고 조직을 조정하는 데 뛰어난 경영자가 있어도 기업 성장은 더디게 진행된다. 여기서 중요한 것은 정보의 새로운 결합이다. 정보의 새로운 결합은 궁극적으로 인간의 창의성에 달려 있다. 멀리 떨어져 있는 정보의 신결합일수록 더 혁신적인 혁신을 가져온다. 정보의 새로운 결합을 촉진하고 새로운 정보를 끊임없이 생산할 수 있는 구조를 만드는 것이 기업 성장에 필수적이다. 다만 이 구조는 기업 규모에 따라 다르다.

기업 내에서는 최고, 제품, 재무, 조직, 경영관계(은행, 하청업체, 모기업과의 관계) 등 다섯 가지 요인이 기업문화 속에서 서로 얽히고설키면서 성장을 촉진시킨다는 것이 시진핑(清水龍)의 주장이다<sup>30</sup>. 성장할 때는 요소들 간의 균형이 깨지고, 안정성장할

<sup>27</sup> 清水龍瑩(1986) 『중견·중소기업 성장론』 千倉書房 p.2

<sup>28</sup> 전계서 p.159

<sup>29</sup> 전계서 pp.187-192

<sup>30</sup> 전계서 p.3

때는 여러 요소들 간의 균형이 유지된다. 물론 경영자의 성장 욕구가 없다면 기업 성장은 불가능하다. 기업을 성장시키려고 할 때, 경영자는 공격적인 기업가 정신을 발휘하여 굳이 요인들 간의 균형을 깨고 제품을 중시한다. 다만, 안정적=균형기에서 언제 성장기=불균형기로 진입할 것인지, 어디까지 불균형을 허용할 것인지에 대한 판단은 경영자의 경영자적 균형감각이 필수적이다. 한 사람의 균형감각이나, 아니면 그의 보완적 파트너 혹은 임원을 포함한 경영진의 균형감각이나에 따라 기업 규모에 따라 달라진다.

그러면서 "대기업의 기업성장론에서는 조직의 환경대응이 중심과제이지만, 중견-중소기업의 경우 제품 및 이를 의사결정하는 경영자의 환경대응력이 중심과제가 된다"며<sup>31</sup> 경영자의 역할을 강조했다. 중견기업의 신정보 생산력은 규모가 상대적으로 작고 인적자원이 한정되어 있기 때문에 주로 경영자 자신의 능력에 의존하기 때문이라고 한다.

이상의 고찰을 통해 중견기업의 정의에 있던 (1) 독자적이고 안정적인 시장을 가지고 있는 것에 대해 추가적인 조건이 필요하다고 보았다<sup>32</sup>. 우선 (A) 대기업과 다른 시장을 가지고 있을 것, 대기업과 경쟁이 있더라도 독자적인 기술과 판매망으로 충분히 대응할 수 있을 것, 대기업이 사용자로 상호의존적인 관계일 것, (B) 시장 수요에 맞게 사양을 바꾸는 등 신제품 개발을 통해 좁은 시장을 끊임없이 개척할 것, (C) 제조기술의 개선과 새로운 시장 개척을 적극적으로 수행해야 한다. 그러나 이 모든 조건을 충족하더라도 '안정적인 시장'을 확보하기 위해서는 여전히 경쟁사와의 치열한 경쟁이 불가피하다고 말한다.

이에 시미즈(용)는 중견기업을 대상으로 설문조사를 실시해 282 개사로부터 응답을 받았고, 10 개사를 대상으로 사장 인터뷰 조사를 실시했다. 그 결과 중견기업의 특징으로 다음과 같은 사항을 도출했다.

- (1) 독창적인 기술개발, 연구개발을 하는 기업일수록 실적이 좋다. 하지만 대기업에 비해 기초연구에 집중할 수 있는 자원이 부족해 상품화 연구에 편중되어 있다.
- (2) 기술 개발은 대기업에 비해 제품 개발력이 약하고 기술력도 낮기 때문에 제품 기술 개발보다 제조 기술 개발에 주력하여 타사보다 저렴한 비용을 목표로 하여 진입을 막으려 한다. 다만, 신제품 개발을 더 중시하는 기업이 제조원가 절감을 중시하는 기업보다 실적이 더 좋다.
- (3) 좁은 안정된 시장을 깊게 파고들면서 동시에 주변 시장을 조금씩 개척하고 있다. 이는 대기업에 비해 기술정보와 시장정보가 경영자의 머릿속에서 쉽게 연결되고, 그 과정에서 틈새의 새로운 정보를 찾아내어 다른 정보와 결합하여 신제품을 개발하기 때문이다.
- (4) 벤처기업과 달리 수출, 해외 전략에 적극적이지 않고 주로 국내의 좁은 시장을

<sup>31</sup> 전계서 p.1

<sup>32</sup> 전계서 p.160

대상으로 하고 있다.

清水(龍)은 설문조사를 통한 대량 관찰과 사장 인터뷰 조사를 통해 다음과 같은 결론을 도출했다<sup>33</sup>. 즉, 중견기업의 기술 개발력이 상대적으로 낮고, 일반적으로 말하는 것처럼 유연하지 않다. 경영자는 정보를 수집하고 결합하고, 경영자 정신과 기업가 정신의 균형을 유지하고, 때로는 균형을 무너뜨려 직원들의 의식 개혁을 촉진하고, 신제품 개발과 기존 주력 제품의 원가 절감의 비중을 변화시켜야 한다. 그 결과 기업 전체가 환경 변화에 신속하게 대응할 수 있게 된다.

#### 清水(청수)의 연구의 의의와 과제

清水(龍)의 연구는 큰 환경변화를 전제로 했다는 점, 실증연구로서 일반적으로 행해지는 사례연구뿐만 아니라 설문조사를 통해 대량 관찰을 실시하여 중견기업의 성과와 질적 요인의 관계를 밝혀냈다는 점, 그리고 인터뷰 조사를 통해 보완한 점이 특징이며, 그 의의가 있다. 있다.

문제는 설문조사 응답 기업 중 75%가 종업원 300명 미만의 중소기업이었다는 점이다<sup>34</sup>. 다른 단체와의 공동연구의 경우, 연구자 개인의 의도대로 되지 않는 경우가 많다. 그 자신도 조사 대상 기업의 명칭을 '중견-중소기업'으로 정할 수밖에 없었던 것 같다. 이러한 조사에서 도출된 결론을 그대로 중견기업 연구로 다루었어야 했는지 의문이 남는다. 또한 실증연구는 가설에 얽매이지 않고 새로운 사실을 발견할 수 있는 기회이기도 하지만, 결과 해석에 있어 다소 비약적인 부분이 산재해 있었다.

### Kuhn의 'MID-SIZED FIRMS'

#### 쿤의 중견기업의 정의

Kuhn, Robert Lawrence (1982)의 연구는 미국의 우량 중견기업을 대상으로 그들의 행동을 밝히고, 어떻게 동종업계의 대기업보다 더 높은 성공을 거둘 수 있었는지를 이해하는 것을 목적으로 했다<sup>35</sup>. 즉, 다른 많은 연구들이 이론적 배경에서 '어떻게 대처해야 하는가'라는 규범적 질문에 답하려고 하는 반면, 그는 '우량 중견기업이 실제로 어떻게 대처하고 있는가'라는 서술적 질문에 답하고자 노력했다<sup>36</sup>. 이를 위해 동일 업종 내 중견기업 중 실적이 좋은 기업과 부진한 기업을 짝을 지어 양측의 연차보고서에 기재된 내용을 바탕으로 비교 분석하기로 했다.

그는 먼저 중견기업을 총자산, 매출액, 종업원 수 등 정태적 규모를 나타내는 수치로 절대적으로 정의했다. 그 범위는 총자산이 1,000만 달러~5억 달러다. 매출액도

<sup>33</sup> 전계서 p.192

<sup>34</sup> 인터뷰 조사에서는 10개사 중 3개사가 중견기업이었다. 앞의 책 p.161

<sup>35</sup> 쿤, 로버트 로렌스(1982) *중견기업*, 프레이저 출판사

<sup>36</sup> 전계서 p.163-164

마찬가지로 1,000 만 달러~5 억 달러. 종업원 수가 100~10,000 명이다<sup>37</sup>. 이렇게 범위가 넓은 이유는 업종과 산업별로 기업 규모가 다르기 때문이다. 예를 들어, 자동차 조립 산업에서는 1 만 명 규모가 당연하지만, 금형 산업에서는 1,000 명이 넘으면 최대 규모가 된다. 따라서 산업별로 '중견기업'을 선정할 필요가 있다.

또한 '중견'을 엄격하게 정의하기 위해 제품 시장 내 상대적 지위를 중시했다. 즉, 동일 제품 시장 내에 최소 3 개 이상의 대기업이 존재하고, 중견기업은 그곳에서 대기업과 경쟁하는 존재여야 한다는 것이다<sup>38</sup>. 중견기업은 그 업계에서 선도자가 아닌, 압도적인 시장 지배력을 가진 대기업이 존재해야 한다는 조건이 성립한다. 이후 연구<sup>39</sup>에서 역동적인 것, 즉 급성장하고 있다는 것을 추가했다.

물론 연차보고서의 수치 데이터와 서술로 비교 분석하기 때문에 우량 중견기업과 부실 중견기업 모두 상장된 기업이라는 전제조건이 있다. 그가 말하는 '우량'은 재무실적 측면에서, 구체적으로 이익액, 총자산이익률, 매출액이익률, 자기자본이익률 등의 비율과 효율성이 타사보다 우수한 것을 말한다.

#### 쿤이 말하는 우량 중견기업의 조건

Kuhn 은 먼저 중견기업이 대기업보다 우위에 있다고 주장하는 다양한 근거를 제시했다. 규모가 커지면 경영진이 사치를 부린다, 직원과 직원이 비대해져 관료적 조직이 된다, 내부 조정에 비용이 많이 든다, 직원들의 소외감이 크다 등<sup>40</sup>. 또한 일반적으로 복잡하고 고도의 연구개발에는 막대한 자금과 시간이 소요되기 때문에 중견기업이 감당하기 어렵다고 하는데, 이 역시 점유율이 작은 기업이 앞서가는 경우가 많다고 한다.

그는 우량 중견기업의 성공요인을 조사하면서 연구자는 자신도 모르게 경영자라는 주관적 입장과 외부 애널리스트라는 객관적 입장에서 있는 것이 아닌가 하는 생각을 했다. 그는 이를 특별히 나쁘게 생각하지 않고 두 가지 입장에서 연차보고서의 내용을 조사했다. 경영진의 관점은 경영진이 믿고 자랑스러워하는 것을 연차보고서의 서술에서 느끼는 것이다. 외부 애널리스트의 관점은 경영진이 연차보고서를 통해 자사의 성공요인을 외부에 호소하고 인정받고 싶은 사항을 애널리스트가 얼마나 감지할 수 있는가 하는 것이다.

경영자의 관점에서 보면, 자신의 예상을 뛰어넘어 경영자들은 성공의 요인으로

<sup>37</sup> 전계서 p.23

<sup>38</sup> 전계서 p.24

<sup>39</sup> Kuhn, Robert Lawrence(1985) *To Flourish Among Giants, Creative Management for Mid-sized Firms*, John Wiley & Sons Inc (로버트 쿤 저, 청성출판 감역(1987))  
『중견기업의 시대-창조적 경영이란 무엇인가? 중견기업의 시대 - 창조적 경영이란 무엇인가』 TBS 브리태니커)

<sup>40</sup> Kuhn(1982) p.5-6

'제품'에 관한 것을 꼽고 있는 것으로 나타났다. 시장 지배력, 제품 세분화, 혁신과 기술, 품질, 브랜드 등이 그것이다. 모든 기업들은 자신의 제품을 업계 최고라고 믿고 있다. 그렇다면 그가 처음에 제시한 중견기업의 정의, 즉 동일 산업 내에서 적어도 대기업이 존재하고 경쟁관계에 있다는 것과 모순된다. 경영자가 상정하는 시장은 경제학이 상정하는 시장과 달리 시장과 제품을 매우 좁게 보고 있기 때문이 아니겠느냐고 그 이유를 밝혔다<sup>41</sup>.

외부 애널리스트의 관점에서는 초점과 목표 및 전략과의 연관성, 즉 '일관성(coherence)'이 가장 중요하다고 분석했다. 이어 전 직원의 회사에 대한 '헌신(commitment)', '시장 지배력(dominance)', 제품의 '차별성(distinctiveness)' 등이 뒤를 이어 총 12 가지 범주를 꼽았다. 그리고 방대한 수의 기업과 오랜 기간의 관찰을 통한 '직관'으로 각 카테고리의 인과관계를 모델링했다(도표 참조).

<<그림 삽입>> 그림은 Kuhn의 우량 중견기업 개념모델을 나타낸 것이다.

이상의 고찰과 분석 결과를 바탕으로 쿤은 중견기업의 성공요소를 '창조적 전략 10 계명'으로 정리했다. (1) 시장 지배: 시장을 세분화하고 제품을 세분화한다. (2) 제품 중시: 자사 제품을 최우선으로 생각한다. (3) 특색-차별성: 경쟁사와는 전혀 다른 특징을 내세운다. (4)구체화-일관성: 목표, 목적, 전략을 일관성 있게 설정한다. (5)뛰어난 경영자: 카리스마, 강력한 에너지를 가진다. (6)직원에게 열린 기회: 직원에게 만족감을 주고 능력을 발휘할 수 있도록 한다. (7)효율적 혁신: 효율적으로 연구개발하고 신제품을 신속하게 도입한다. (8)외부 인식: 모든 잠재적 기회와 위협을 주시한다. (9) 성장과 이익의 절충, (10) 유연성 및 편의주의: 제품 및 시장 변화에 빠르게 대응할 수 있도록 준비한다.

이 결론 자체가 지극히 평범한 것임을 그 자신도 인정하고 있다. 그리고 창조적 전략은 중견기업에만 적용되는 것이 아니라 대기업과 중소기업 모두에 적용될 수 있으며, 개별 기업이 직면한 문제, 현재 위치, 속한 산업에 따라 10 가지 조항 중 어느 것을 중시하고 어느 것을 버릴 것인지를 결정해야 하며, 그 판단은 경영자의 통찰력에 달려있다고 말한다. 판단은 경영자의 통찰력에 맡겨야 한다고 밝혔다.

문재훈-박성호-박성호 쿤 연구의 의의와 과제

Kuhn의 연구는 (a) 대기업 체제가 발달한 미국에서 중견기업에 주목하여 중견기업을

<sup>41</sup> 전계서 p.76

처음으로 본격적으로 연구했다는 점, (b) 동일 산업 내 우량 중견기업과 부진한 중견기업을 짝을 지어 산업적 특성을 배제하고 기업의 행동에만 초점을 맞추어 분석했다는 점, (c) 많은 데이터에서 우량 중견기업의 특징을 뽑았다는 점에서 큰 의미가 있다. 또한 (d) '중견'의 의미를 충실히 한정하여 대기업과 동일 시장에서 경쟁하는 존재로 정의했지만, 조사 결과 중견기업은 스스로 시장과 제품을 한정하여 대기업과 정면으로 경쟁하는 존재가 아니라는 결론을 내렸다는 점 또한 주목할 만하다.

쿤이 연구 대상으로 삼은 미국 기업들은 일본 기업들에 비해 장기적인 유지와 발전보다는 기업가치 향상에 더 많은 비중을 두고 있는 것으로 나타났다. 의 상황을 살펴보면, 22%는 대기업으로 성장했고, 13%는 그대로 중견기업으로 주식을 상장하고 있다. 반면, 거의 절반에 가까운 기업이 공식적으로 해산했거나 소식이 끊긴 것으로 나타났다(<sup>42</sup>). 지난 40년 동안 이 정도의 실적 격차가 벌어진다는 것은 미국이 일본보다 경쟁이 더 역동적이고 치열하다고 할 수 있다.

문제점으로는 첫째, (1) 조직을 어떻게 운영할 것인가에 대한 관점이 희박하다는 점이다. '창조적 전략 10조'에서는 말 그대로 전략에 중점을 두고 있으며, 조직과 관련된 것은 '직원에게 열린 기회'의 한 가지에 그치고 있다. 우량 중견기업 모델에서도 최고경영자를 포함한 전 직원의 성취감과 헌신이 시장 지배력에 영향을 미친다는 것만 제시되어 있을 뿐, 어떻게 성취감과 헌신을 이끌어내는지, 왜 그 헌신이 차별성을 창출하는지에 대한 고찰은 없다. 타사와 차별화된 제품을 개발하기 위해서는 직원들의 정보 수집, 기술 개발, 생산 공정 개선 등이 필요하며, 이러한 도전적인 활동을 유도할 수 있는 평가 시스템, 인재 교육 등 조직적인 체계가 필요하다. 또한, 경영진이 어떻게 전략을 명확히 표현하고 일관성을 유지하며 시장 지배력을 확보할 수 있는지에 대해서도 명확하지 않다.

이는 (2) 동일 산업 내 우량 중견기업과 부진한 중견기업을 짝지어 비교 분석하기 위해 형식과 발표내용이 표준화된 연차보고서의 수치 데이터, 서술에 근거한 점이 원인일 수 있다. 연차보고서는 주주와 투자자를 대상으로 재무적 적정성을 공개하고, 경영진의 향후 경영방침을 밝히는 자리이기 때문에 중간 과정, 즉 조직의 문제는 간과되기 쉽다. 그래서 전략 분석에 그치게 되는 것은 아닐까. 또한 Kuhn도 인정했듯이 이해관계자 등에게 좋은 인상을 주기 위한 홍보 수단이며, 부정확한 서술도 있을 수 있다. '이러한 문제를 인식하고 있다'는 것을 분석의 안전판<sup>43</sup>으로 삼는다고 해도 방법론적 의문이 남는다.

<sup>42</sup> 인터넷 검색, 뉴욕증시, 각 기업의 웹사이트 등을 통해 검색했다. 상장기업에 대해서는 연차보고서도 참고했다. 인터넷을 통한 간이 조사이기 때문에 사명이나 업태의 대폭적인 변경 등으로 추적이 불가능해진 기업도 적지 않게 포함되었을 것으로 보인다. 그 외 상장을 폐지하고 독립기업으로 존속하는 기업이 16개사, 대기업에 인수되어 계열사로 편입된 기업이 17개사였다.

<sup>43</sup> 전계서 p.87

## '위닝 퍼포먼스'로 유명한 클리포드=캐버나그의 '위닝 퍼포먼스'

클리포드=Cavanagh 가 정의한 중견-고성장 기업의 정의

Donald K. Clifford, Jr.와 Richard E. Cavanagh(1986)는 맥킨지 소속 연구원으로서 중견기업 연합조직인 American Business Conferences 의 회원사 101 개사를 조사한 결과, 이들이 '매출 2500 만~1 억 달러 범위에 있는 기업'을 10 억 달러 범위에 있고, 직전 연도의 이익 또는 매출 증가율이 15 퍼센트를 넘었다"는 이유로 중견 고성장 기업(Winning Performer, 약칭 WP 기업)으로 선정했다<sup>44</sup>. 이와는 별도로 '1983 년 매출액이 2500 만 달러에서 10 억 달러 사이이고, 1973~1983 년 매출액과 이익이 연평균 20 퍼센트 이상 성장한 기업' 119 개사를 최고 성장 중견기업으로 뽑았다<sup>45</sup>. 이들의 문제의식은 '이단아'들이 왜 Winning Performance(승리의 성과)를 얻게 되었는지를 탐구하는 데서부터 시작된다. 그들은 저서를 통해 소기업에서 중견기업이 되는 요인과 중견기업이 WP 기업으로 도약하는 요인, 그리고 규모가 커져도 이후 성장이 멈추고 '평범한 기업'으로 전락하는 요인에 대해 이야기하고 있다. 에 대한 100 회 이상의 인터뷰와 관계자 조사, 그리고 자료 조사를 진행했다. 동시에 위 기업에서 얻은 성장 요인이 '우수기업에 공통적으로 나타나는 것이지, 일반 기업에는 일반적으로 나타나지 않는다'고 주장하기 위해 데이터베이스 통계 분석과 맥킨지사의 종합적인 경험, 그리고 필자 자신의 개인적 경험을 바탕으로 일반 기업 분석에 활용했다고 한다.

### Winning Performance 를 얻기 위한 요인

Clifford = Cavanagh 는 당시 주류였던 포지셔닝 접근법, 즉 기업 성장이 시장 성장에 의존한다는 생각을 부정하고, 어떤 시장이든 WP 기업은 시장을 세분화하고(보통 그 시장은 작다), '틈새시장'에서 고객의 특수한 요구를 충족시킴으로써 성장할 수 있다고 주장했다. <sup>46</sup> 주장하였다. 시장 주도적 혁신을 통해 가격만이 아닌 고객 가치를 제공하고, 시장 주도적이기 때문에 무분별한 다각화가 아니라 기술도 시장도 잘 아는 범위에서 점차 넓혀가는 것이 중요하다. 이때 경영자는 가치를 명시함으로써 이익이 아닌 혁신을 우선시하는 것을 강조하고, 가치에 기반한 사업 이유를 직원들에게 설명함으로써 혁신을 저해하는 관료주의를 최대한 억제하고, 겉으로 보기에 매력적으로

<sup>44</sup> 엄밀히 말하면 그들은 중견기업을 '정의'하지 않았다. 중견 고성장 기업은 미국 전역의 중견기업 중 상위 1/4 에 속한다고 언급하고 있다. 해당 일본어판에서는 출판 당시 환율은 200 달러로 환산했다. Clifford, Donald K.; Cavanagh, Richard E.(1985) The Winning Performance: How America's High-Growth Midsize Companies Succeed, Bantam Books (D. K. 클리포드-R. E. 캐버너 저, 오마에 겐이치 역(1986) 『위닝 퍼포먼스』 프래지던트社)

<sup>45</sup> 앞의 책 pp.459-466 ABC 회원사 101 개사와 최고 성장 중견기업 119 개사 리스트에 중복되는 기업은 13 개사였다.

<sup>46</sup> 전계서 p.29





원활하게 이루어지기 때문에 기업의 수명이 상대적으로 짧다. 이에 반해 일본 기업에서는 고용 유지와 사업 승계에 중점을 두어 장수 기업은 그 자체로 주목받는다. 미국과 일본의 가치관 차이가 크다.

그들은 WP 기업이 가치로 승부하는 이유에 대해 "소비자는 거의 항상 제품이나 서비스의 품질 차이를 구분하고 품질이 좋은 것에 더 많은 돈을 지불하기 때문"이라고 주장하며, 많은 WP 기업 경영자들이 "모든 상품은 특정 수요가 있기 때문에 팔리는 것"이라는 생각에 기반하고 있다고 소개했다. 했다<sup>51</sup>. 많은 독자들은 이 무심코 지나칠 수도 있고, 우리도 간과해 왔지만, 사실 이 책의 논의를 진행하는 데 있어 몇 가지 중요한 단서가 숨겨져 있음을 발견하게 된다. 그것은 모든 소비자가 품질의 차이를 알 수 있는지, 차이를 알면 기꺼이 추가 비용을 지불할 수 있는지, 특정 니즈의 시장 규모가 작은지, 그리고 특정 니즈는 품질뿐만 아니라 가격에 대한 니즈도 있는 것인지에 대한 것이다.

## 사이먼 히든 챔피언

Simon 이 정의하는 숨은 챔피언의 정의

Hermann Simon(2012)은 무명의 세계 시장 리더들을 '숨은 챔피언'이라 부르며 그들의 전략을 연구하기 위해 20 년에 걸쳐 2,000 개 기업의 데이터베이스를 구축했다. 그리고 신문, 잡지, 인터넷 등의 공개 정보, 설문 조사, 인터뷰 조사, 컨설팅 활동을 통해 각 기업의 현황을 조사했다<sup>52</sup>. 히든 챔피언은 (1) 세계 시장에서 3 위 이내 또는 유럽 대륙 내에서 3 위 이내, (2) 매출액이 40 억 달러 이하, (3) 대중의 관심도가 낮아야 한다는 기준을 충족해야 한다고 했다. 히든 챔피언의 직원 수는 평균 2,037 명, 200 명 이하가 21.6%, 200~1,000 명 32.0%, 1,000~3,000 명 25.6%, 3,000 명 이상 20.8%로 분산되어 있다<sup>53</sup>.

또한, Simon 이 직접 언급했듯이, 숨은 챔피언은 업계의 관습적인 경계선과는 무관하게 자신의 제품 시장을 좁게 정의하고 있다<sup>54</sup>. 제공하는 제품의 용도와 제공하는 시장의 범위를 확대하거나 제한하는 것에 따라 시장 지위는 크게 달라진다. 따라서 시장점유율에 대한 객관적인 수치는 존재하지 않으며, "시장과 점유율에 대해서는 숨은 챔피언의 발표에 의존할 수 밖에 없다"고 한다. 대중의 주목도가 낮다는 점도 챔피언의

<sup>51</sup> 전계서 pp.34-36

<sup>52</sup> 사이먼(2012) 『글로벌 비즈니스의 숨은 챔피언 기업』 중앙경제사, p.20

<sup>53</sup> 앞의 책 p.22 숨은 챔피언에는 독일계 기업이 많다. 일반적으로 독일 중소기업 중 특히 성장세가 두드러진 기업을 미텔슈탄트(Mittelstand, 직역하면 중견기업)라고 부르지만, 공식적인 기관에서 규모에 대한 정의는 없다. 이 책에서는 특별히 언급되지 않았다.

<sup>54</sup> 전계서 p.57 p.80

조건이 아니다. 오히려 업계에서는 브랜드 인지도가 압도적으로 높다는<sup>55</sup> 것이다. 따라서 Simon 이 제시한 숨은 챔피언의 정의는 대기업이 아닌 'Simon 이 주목할 급성장하는 중견기업'이라고 보는 것이 타당하다.

#### 숨은 챔피언이 될 수 있었던 요인

숨은 챔피언은 자신이 제공하는 제품의 용도와 시장 범위를 좁히기 위해 소수의 고객에 의존하고 정기적으로 고객을 접할 기회가 많아<sup>56</sup> 자신의 시장에 대해 잘 알고 있다. 특히 핵심 고객은 요구 수준이 높기 때문에 그들의 요구에 부응하여 장기적으로 시장 지위를 유지할 수 있다. 같은 업계의 고객들은 국가별로 비슷한 니즈를 가지고 있는 경향이 있기 때문에, 같은 지역에서 다른 시장에 진출하는 것보다 좁게 정의한 시장을 글로벌로 확장하는 것이 더 낫다<sup>57</sup> 고 말했다. 즉, Simon 이 생각하는 숨은 챔피언의 요인은 다음과 같다. 전략의 대상 기능과 목표를 좁히고, 고객과의 긴밀한 관계 속에서 니즈를 탐색하고 이를 국제적으로 확장한다. 그리고 혁신적인 문제해결을 통해 성과를 창출하는 것이다.

#### 시몬연구의 의의와 과제

Simon 은 대상 기업에 대한 실태를 파악하는 접근 방식을 취하며, 얻은 결과를 쉽게 일정한 틀에 따라 분류하지 않는다. 자신의 제품과 시장의 범위를 좁혀서 경쟁자를 줄이고 점유율을 높임으로써 존재감을 극대화하고, 그 안에서 경쟁에 밀리지 않는 아이디어는 매우 흥미롭다. 한편, 히든 챔피언을 '세계 최고의 점유율을 확보한 잘 알려지지 않은 급성장 기업'으로 정의함으로써 스스로를 각색하고 있기 때문에, 마치 타사에는 없는 극적인 무언가를 하고 있는 것처럼 묘사하는 것이 눈에 띈다. 히든 챔피언의 리더로서 동족이라는 점, 여성이라는 점, 젊은 나이에 취임해 장기간 리더로 활동했다는 점을 언급하고 있지만, 거기에 설득력 있는 객관적 근거가 제시되어 있지는 않다.

예를 들어, 혁신은 완전히 새로운 제품이나 절차라고 생각하기 쉽지만, 실제로는 지속적인 개선이라고 Simon 은 말한다. 그는 시장 점유율에 대해서도 초반에 강조하면서 롤스로이스의 예를 들어 시장 점유율을 측정하는 것은 당사자의 주관적 판단에 따라 달라질 수 있다고 말했다(<sup>58</sup>). 이는 다음과 같은 중요한 시사점을 주는데,

<sup>55</sup> 전계서 p.15

<sup>56</sup> 전계서 p.140

<sup>57</sup> 전계서 p.114

<sup>58</sup> 롤스로이스 시장을 기존 구매자로 가정하면 현재의 점유율은 100%가 되지만, 롤스로이스의 대상 시장을 동급 가격(한화로 환산하면 5,000 만 원 정도)의 초호화 자동차 시장으로 확대하면 10%로 떨어진다. 또한 1,000 만 원대까지 확대하면 1%

Simon 이 말하는 경쟁우위란 자신의 제품과 시장을 적절히 제한함으로써 어느 정도까지 높일 수 있다는 점이다. 어느 정도라고 표현한 것은 너무 제한하면 '우물 안 개구리'가 되어 더 매력적인 제품을 개발한 타사의 공세에 밀려나게 될 수 있기 때문이다. 반대로 자신의 제품과 시장의 경계를 너무 넓히면 어디에 에너지를 집중해야 할지 방향을 잃게 된다. 시장을 한정하면서 더 나은 제품을 지속적으로 개발하는 것이 중요하다는 것이 Simon 연구의 핵심이다. 2,000 개 기업을 조사하면 어떤 뚜렷한 패턴을 찾을 수 있을 것 같지만, 자세히 들여다보면 업체마다 다르다는 점을 솔직하게 언급한 점을 매우 높게 평가한다. 평가한다.

## 이탈리아 중견 제조기업인 **Coltorti, Resciniti, Tunisini** 의 제품 소개

Coltorti 등이 정의한 이탈리아 중견 제조기업에 대한 정의

이탈리아에서는 2 차 세계대전 이후 대기업이 포기한 지역에 많은 기업들이 생겨나기 시작했다. 소비자의 소득 향상에 따른 니즈가 다양해지면서 1970 년대 규모의 경제를 추구하는 미국식 모델이 좌절되자, 전통적인 비즈니스 모델에 얽매이지 않고 다품종 소량 수요에 유연한 생산구조를 가진 중견기업이 등장했다. 1990 년대에는 특히 이탈리아 북부와 중부의 특정 지역에서 장인적 규모에서 소규모, 그리고 중규모로 전환하여 거대한 시장 속에서 수익성 높은 틈새시장을 개척하는 기업들이 등장했다. Resciniti, Tunisini(2013)는 이러한 중견 제조기업을 소기업에서 대기업으로 넘어가는 과도기적 단계 또는 제한된 시장에서 대기업이 철수하면서 발생한 '사고'로 간주하기보다는 그 존재에 보다 적극적인 이유가 있을 것이라고 보았다. 즉, 대기업이나 중소기업과 구별되는 고유한 정체성을 가진 조직으로, '중간에 위치하는 것'을 유리하게 활용할 수 있는 능력의 총체적 모습을 보여주하고자 했다<sup>59</sup>.

Coltorti 등은 중견 제조기업의 사례연구를 위해 이탈리아 투자은행 Mediobanca 의 기준(2008년)에 따라 다음과 같이 정의하고, 해당되는 23 개 기업을 상세히 분석하였다. 그 특징은 매출액 1,300 만 유로에서 2 억 6,000 만 유로(13~260 억 원), 최근 3 년간 매출액이 전체 기업 평균을 상회하는 것, 종업원 수가 50 명에서 499 명, 그리고

---

이하로 떨어지고, 전체 자동차 시장을 대상으로 하면 0.0001%까지 줄어든다(앞의 책 p.56) 이 Simon 의 롤스로이스에 대한 설명은 Drucker(1973)의 '적정 규모에 대하여'에서 힌트를 얻은 것으로 보인다. Drucker, Peter F. (1973) *Management*, Harperbusiness p.640(드러커 저, 노다 카즈오 무라카미 쓰쓰오 감역(1974) 『경영학(하)』 다이아몬드사 p.438)

<sup>59</sup> Coltorti, F., Resciniti, R., Tunisini, A. (2013) *중견 제조기업: 이탈리아 경쟁력의 새로운 동력*, Springer.

독립적인 소유구조<sup>60</sup> 를 가지고 있다는 것이었다.

이탈리아 중견 제조기업이 될 수 있었던 요인은?

Coltorti 등은 분석 결과, 이탈리아 중견 제조기업은 거버넌스, 조직 간 네트워크, 사업영역 설정에 있어 국제적인 지향성을 기반으로 하는 요소가 중요하다고 주장함<sup>61</sup>. 가족, 가족 소유의 안정적인 지배구조 하에서 경영진은 창의적인 사업 아이디어와 기회를 인식하는 능력, 시장의 가장 중요한 변화를 직관적으로 예측하고 고객의 요구에 대한 독자적인 답변을 할 수 있는 능력을 가지고 있으며, 회사를 성장시키려는 기업가 정신이 강하다. 동시에 그들은 항상 '경계' 능력을 발휘하고 조직을 효율적으로 운영하는 경영적 요소를 갖추고 있다. 이탈리아 중견 제조기업의 성공은 제품의 차별화와 공정의 품질에 있으며, 성장세가 두드러진 지역(아시아, 페르시아만, 라틴아메리카, 동유럽 등)으로의 수출을 늘리는 것 외에도 제조 거점을 진출시켜 관세를 피하고, 나아가 혁신의 원천으로 해외 기관과의 연구 기능 연계를 강화하는 데까지 이르렀다. 있다. 한편, 경기 침체기에는 비용 구조와 공급망 재검토, 정리하고 등 대대적인 업무 재편을 통해 효율화를 꾀하고 있다. 즉, 거버넌스와 조직 간 네트워크에 안정성과 역동성이 균형을 이루는 것이 중요하다. 자체 예측을 바탕으로 사업 영역의 변화와 차별화를 꾀하는 한편, 부정적인 시장 신호와 변화에 적응하여 신속하고 단기간에 수정을 하고 있다<sup>62</sup>. 그러나 브랜드가 약한 중견기업에게 다각화는 시너지 효과보다 너무 멀리 떨어져 있거나 너무 다른 분야를 관리해야 하는 위험과 비용이 높으며, 그보다는 고유한 자원과 설비를 활용하는 다중 초점 전략(multi-focus strategies)이 더 바람직하다는 것이다. Coltorti 등은 결론을 내렸다.<sup>63</sup>

문예춘추-신동준-콜토르티 등의 연구의 의의와 과제

콜토르티 등의 저서는 이탈리아 중견 제조기업에 관한 최초의 영문 번역본으로 추정된다. 그들은 1990 년부터 2000 년까지 독창적인 제품 및 서비스 개발, 구조 및 조직 개편, 국제적인 포지셔닝과 성취 능력, 독자적인 경험과 역량 개발 등을 통해 특히 중요한 활력을 보여준 제조업 중견기업에 주목했다. 그리고 경영학의 일반적인 이론을 참조해도 이탈리아 중견기업의 탄생과 역동성을 거의 설명하지 못한다는 점을 지적하며, 이탈리아에서 성공한 중견기업 비즈니스 모델의 특이성을 규명하고자 했다.

기업 경영에서, 그리고 경영학에서 중간이라는 특수성과 적극적 이점을 탐구하는 것은 큰 의미가 있다. 물론 모든 중견기업은 작은 규모의 기업에서 성장하여 현재에 이르렀고, 역동적인 성장과정에 학문적으로 주목하는 것은 피할 수 없지만, 만약

<sup>60</sup> 전계서 p.5

<sup>61</sup> 전계서 p.128

<sup>62</sup> 전계서 p.125

<sup>63</sup> 전계서 p.102

대기업까지 성장을 기대한다면 성장이 멈춘 중간 상태를 부정적으로 바라보게 될 것이다. 아니라 이탈리아 중견 제조기업을 정확히 관찰하고, 규모의 경제가 아닌 다품종 소량, 이탈리아산 고급 지향, 기술에 기반한 다품종 소량 전략이 효과적이며, 유연하고 안정적인 거버넌스, 조직 간 네트워크, 사업영역에 기반한 국제화 전략이 효과적이라는 결론을 내린 것은 정확한 23 개 기업의 사례만으로 중견기업 이론을 정립했다고 할 수는 없겠지만, 그 연구 성과는 다른 중견기업 연구에 매우 큰 영향을 미칠 것이다.

## 이 책에서 중견기업을 정의하는 방법

우리는 나카무라(히데)가 수행한 사례 연구를 통해 성장 패턴을 도출하고자 하는 기본 방식에 이의를 제기할 생각은 없다. 다만, '중견기업'을 성장 우량기업으로 좁게 파악했기 때문에 오히려 그 특징을 제대로 파악하지 못한 부분이 있지 않나 생각한다. 그래서 본서의 중견기업에 대한 정의를 재검토하고자 한다.

나카무라 슈는 『중견기업론』을 저술하면서 중견기업을 세 가지 측면에서 정의했다. 그것은 (1) 독립기업, (2) 증권시장을 통한 사회적 자본조달이 가능한 규모, (3) 상장했더라도 여러 요인으로 인해 개인, 동족기업으로서의 성격을 유지하고 있는 것, (4) 대기업과 경쟁할 수 있는 힘을 가지고 있고, 수익률을 높게 유지할 수 있을 만큼 중소기업과 다른 시장 여건 이 있다는 것이다. 이에 대해 나카무라(정)은 "사회적 자본 조달, 소유와 경영의 분리, 연구개발력, 높은 시장점유율은 중견기업에 도달한 단계에서 발생하는 현상"이며, "(나카무라(수)에 따르면) 중견기업 규정의 상당부분은 이 규모와 관련된 규정"이라면서, 자본금 1,000 만엔~10 억엔, 종업원 300~1,000 명 000 명 계층의 양자를 합친 것을 중견기업이라고 부르기로 했다<sup>64</sup>.

먼저 상장 여부가 중견기업을 정의하는 기준이 될 수 있는지를 검토한다. Kuhn 과 같이 수치적, 서술적 데이터를 쉽게 얻을 수 있다는 연구상의 이유는 있지만, 중견기업을 정의할 수 있는 근거는 미약하다. 나카무라(수)는 구 2 부 상장 이외의 비슷한 규모의 비상장 기업도 검토 대상으로 삼고 있어, 엄밀히 말하면 상당히 넓은 범위를 포함하고 있다. 비상장기업은 은행에서 자금을 빌릴 때 경영자의 개인 자산까지 담보로 잡아야 하기 때문에 경영자에게 기업 경영은 자신의 삶 그 자체이기 때문에 열의와 위기의식이 다르다. 주식을 공개하면 자금과 인재, 유익한 정보를 쉽게 확보할 수 있는 반면, 인수 가능성과 고배당 요구가 발생해 주가라는 피상적인 평가를 받게 된다. 임기는 3 년으로, 주주의 신뢰를 잃으면 해임된다. 최근에는 이해관계자의 공시 요구도 높아지고, 상장 유지 비용이 막대하고 상승 추세에 있어 상장의 당위성을 재검토하고 상장을 폐지하는 기업도 있다. 상장 여부는 경영자의 가치판단이지

<sup>64</sup> 中村(精)(1970) 前掲論文 p.31

중견기업의 조건으로 삼을 만한 결정적인 이유는 보이지 않는다.

규모를 볼 때, 자본금의 절대 금액은 오랜 세월 동안 인플레이션, 디플레이션의 영향을 받기 쉽다. 실제로 중소기업기본법은 1963년 중소기업(공업 등)의 정의를 자본금 5,000만 엔 이하로 규정했고, 이후 73년, 99년 개정 시 제조업의 종업원 수 규정은 그대로 둔 채 각각 1억 엔 이하, 3억 엔 이하로 상향 조정했다<sup>65</sup>. 또한 기업 규모가 커져도 경영자의 의도에 따라 자본금을 소액으로 유지할 수 있고, 주주의 동의가 있으면 감자도 가능하다. 이처럼 정책결정자의 의도에 따라 자본금 규정을 변경할 수 있고, 경영자의 자본정책에 따라 중소기업의 범주를 드나들 수 있다면, 연구 수행상 자본금으로 중견기업을 규정하는 것은 불안정하다고 할 수 있다.

기업 내에서 조직 운영과 구조, 의사전달에 문제가 발생하는 규모에 대한 기준은 알려져 있지 않다. 업종에 따라 다를 것이다. 여기서 한 사람이 통제할 수 있는 부하 직원 수를 관리 능력, 경영자가 자신의 경영에 대한 생각을 전달할 수 있는 계층 수를 가칭 통솔 능력이라고 부르기로 한다. 그리고 모든 개인은 동일한 수준의 개인 능력(업무의 폭과 숙련도)을 가지고 있다고 가정한다. 이제 관리능력 0.5인, 통솔능력 0.5인 계층까지라고 하면, 경영자 아래 계층에 0.5인, 1.5인 계층에 16인, 2.5인 계층에 64인이 있는 셈이고, 이 기업은 경영자와 최대 84명의 직원으로 구성된다. 경영자는 자신을 포함해 85명분의 일을 준비하고 운영하게 된다.

<<도표 삽입>> 도표 참조 - 관리 능력과 계층 수(통솔 능력)에 따른 최대 직원 수(누적)

만약 경영자가 기업의 성장을 원한다면, 더 많은 매출과 이익을 얻을 수 있는 일을 생각하며 직원 수를 늘리려고 할 것이다. 이제 1,400명 내외의 일을 하게 되었다면 경영자는 어떻게 자신의 능력을 키우려고 할 것인가? 관리 능력을 그대로 두고 취업규칙과 인사관리를 다시 한번 점검하고 경영자의 통솔력을 높여 제 3의 계층까지 자신의 생각을 전달할 수 있다면 최대 1,365명 규모의 기업이 될 것이다. 반대로 통솔능력은 5급까지만 유지한다면 관리능력은 11명이 필요하다(최대 1,464명 기업). 이를 중간으로 하여, 통솔능력을 한 단계 더 높여서 관리능력을 세 단계로 올리면 최대 1,555명 규모의 기업이 된다(도표 참조). 한편, 직원 개개인의 개인 역량을 높이거나 업무 방식을 바꾸면 기존 방식대로라면 1,400명이 필요한 직원을 예를 들어 1,200명으로 줄여 관리 능력과 통솔 능력에 드는 비용을 줄일 수 있다. 어느 쪽이

<sup>65</sup> 오카다 오사무(2021), 「중소기업의 정의」, 『조사와 정보』, 국립국회도서관 No.1155, 일본의 정의의 변천과 함께 세계 각국의 중소기업의 정의도 자세히 정리하고 있다.

자사에게 비용이 적게 드는지 경영자는 고민해야 한다.

위의 내용은 모두 가정을 전제로 한 것이며, 현실적으로 관리능력, 통솔능력, 개인능력은 모두 일률적이지 않고, 환경변화에 따라 요구되는 능력도 달라진다. 따라서 중견기업의 규모적 상한선을 결정하는 과학적 근거가 될 수 없다. 다만, 표의 굵은 테두리 위쪽과 아래쪽은 절대적인 인원이 크게 다르며, 1,500~2,000 명 정도가 조직으로서 어떤 임계치가 존재한다고 볼 수 있다. 즉, 관리능력, 통솔능력의 단층이 보인다. 따라서 우리는 중견기업 규모를 직원 300 명~2,000 명으로 정의하는 것이 타당하다고 생각한다.

동족적 성격을 유지하고 있는지 여부는 현재로서는 판단할 수 있는 자료가 없다. 우리의 인터뷰 조사에서는 확실히 현재 중견기업에서 창업자의 후손이 경영을 승계하는 경우가 많았다. 그러나 물론 그렇지 않은 사례도 산재해 있었고, 지금은 창업자의 후손이 이어받고 있지만 그 이전에는 동족이 아닌 다른 인물이 사장으로 있던 시기도 있었다. 동족적 성격을 유지하고 있느냐 없느냐로 중견기업을 규정하기는 어려울 것 같다.

마지막으로 나카무라 나카무라가 독립성을 강조한 것은 자신이 비독점 대기업의 실태를 추적하는 과정에서 급성장하는 이질적인 중소기업의 존재를 알게 되었고, 그 사례 연구를 진행하면서 경영의 독립성이야말로 중견기업의 필요충분조건이라는 인식에 이르렀기 때문인 것으로 보인다. 清水(龍)도 그 사고방식을 따르고 있다. 우리도 다른 기업 산하에 있는 기업이 규모상 중견기업이라 하더라도 경영 의사결정의 자유도가 현저하게 훼손되어 있는 경우 연구 대상에서 제외한다.

이상의 고찰을 통해 본서에서 중견기업의 정의를 종업원 300 명~2,000 명, 재정적-인적으로 독립적인 기업으로 정의한다. 독립성과 종업원 규모만 두고, 급성장, 대기업과의 경쟁상태, 동종성 등의 질적 항목과 시대와 경기에 따라 크게 영향을 받고 이해관계자의 자의성이 개입되기 쉬운 자본금, 매출액, 이익 등의 수치를 과감히 배제함으로써 논의의 혼란을 최소화하고자 한다. 따라서 이 책에서는 기본적으로 그 범주에 속하는 모든 기업을 연구대상으로 삼는다.

## 본 장의 요약

중견기업에 대한 연구로 나카무라 나카무라, 시미즈 시미즈, Kuhn Robert Lawrence, Clifford = Cavanagh, Hermann Simon, Coltorti, Resciniti, Tunisini 의 본격적인 연구를 검토했다. 나카무라 슈는 소기업에서 중견기업으로 급성장한 기업을 60 년대, 70 년대, 80 년대로 나누어 분석했고, 시미즈 료는 80 년대 중견-중소기업의 경영행태의 개요를 대량 관찰을 통해 파악했으며, Kuhn 은 80 년대 미국 중견기업을 동일 산업 내 우량



중견기업과 부진한 중견기업으로 구분하여 Clifford = Cavanagh 는 80 년대 미국 중견 고성장기업에 초점을 맞추어 중견기업이 되지 못한 소기업과 중견기업이 되었지만 성장이 멈춘 평범한 기업과의 비교를 하였다. 의 주로 유럽에서 '세계 1 위의 점유율을 차지한 잘 알려지지 않은 급성장 기업'을 연구 대상으로 삼았고, Coltorti 등은 이탈리아의 중견 제조기업에 초점을 맞추어 중견기업에 속해 있는 것의 긍정적 이점을 탐구했다. Nakamura, Shimizu, Kuhn, Clifford = Cavanagh, Simon, Coltorti 등의 연구와 이 책에서 우리의 입장을 간단히 도식화하면 도표 3 과 같다.

#### <<그림 삽입>> 그림과 도표 - 각 연구자의 개념도

또한 각자가 정의하는 중견기업의 정의를 단순화하여 대조하면 도표 3 과 같이 된다. 한 눈에 알 수 있는 것은 나카무라(수)와 시미즈(용)가 중소기업, 대기업과의 질적 차이를 강조하고 있는 반면, 쿤은 규모에 주목하고 있다는 점이다. 이는 일본어의 '중견기업'과 영어의 'mid-sized firms'가 갖는 의미가 다르기 때문인 것으로 보인다. Clifford = Cavanagh 는 매출 규모와 급격한 성장에 주목하고, Simon 은 매출액을 40 억 달러 이하로 하는 것 외에는 규모에 주목하지 않고, 동일 시장 내에서 대기업과 경쟁하며 급성장하는 기업들을 대상으로 한다. 같은 시장 내에서 대기업과 경쟁하며 급성장하고 있는 것을 중견기업으로 정의했다.

#### <<그림 삽입>> 중견기업 정의의 대비를 위한 도표

Kuhn 은 엄밀히 말하면 중견기업은 동일 제품 시장에서 대기업과 경쟁하는 존재라고 했다. 대기업과 경쟁한다는 점에서는 심각한 시사점을 던져주고 있다. 그러나 연구 결과, 중견기업은 자신이 취급하는 제품과 제공하는 시장을 세분화하여 어느 한 쪽에 특화하여 그 범위에서 시장점유율을 높이고 있는 것이지, 반드시 대기업과 동일한 제품 시장에서 경쟁하는 것은 아니라는 것을 알게 되었다고 말했다. 清水(龍)도 대기업과의 경쟁 관계를 상세히 고려했는데, Kuhn 과 다른 점은 대기업과 동일한 제품 시장에서 경쟁하는 중견기업이 존재한다는 것을 확인했다는 점이다. 하지만 역시 소수이며, 시장이 다르거나 대기업이 사용자로 상호의존적인 관계를 맺고 있는 경우가 더 많다.

본서의 중견기업 정의는 종업원 300명~2,000명, 재정적·인적으로 독립적인 기업이다. 규모는 시대나 경기에 크게 영향을 받는 실적 수치가 아닌, 직원 수만 기준으로 삼았다. 한 사람이 관리할 수 있는 인원과 자신의 경영철학을 전달할 수 있는 계층 수를

고려해 중견기업 상한선을 2,000 명으로 정했다.

## 제 3 장 중견기업 성장요인에 관한 선행연구

### 선행연구의 전체적 모습

본 장에서는 중견기업에 대한 국내외의 본격적인 연구에 초점을 맞추어 중견기업 개념이 성립된 경위와 그 정의에 대해 고찰하였다. 본 장에서는 1962 년 나카무라 히데오(中村(秀)가 『중견기업』을 둘러싼 제문제<sup>66</sup> 를 저술한 이후 현재까지 60 여 년 동안 저술된 우리나라의 조사 연구를 섭렵하여 중견기업의 성장 요인을 고찰한다. 우리가 파악한 바로는 다음과 같다. 업적의 수는 적고, 연구자의 수는 더 좁혀서 20 명 미만이다. 기호는 각각 \*는 저술, 무표시는 논문 또는 조사보고,  $\alpha$  는 사례연구,  $\beta$  는 개별 주제에 초점을 맞춘 사례연구,  $\gamma$  는 설문조사를 통한 대량 관찰,  $\mu$  는 경영학 이론의 중견기업에 대한 적용을 의미한다.

中村秀一郎(1962) <sup>$\alpha$</sup>  · (1964)<sup>\* $\alpha$</sup>  · (1968)<sup>\* $\alpha$</sup>  · (1976)<sup>\* $\alpha$</sup>  · (1977) <sup>$\alpha$</sup>  · (1982)<sup>\* $\alpha$</sup>  · (1988) <sup>$\alpha$</sup>  · (1990)<sup>\* $\alpha$</sup>  , 酒井安隆(1966) <sup>$\gamma$</sup>  · 瀬沼(1966) <sup>$\gamma$</sup>  , 교토경제동우회(1968) <sup>$\gamma$</sup>  · (1978) <sup>$\alpha$</sup>  , 渡辺宜親(1969) <sup>$\alpha$</sup>  , 中村精(1970) <sup>$\alpha$</sup>   <sup>$\gamma$</sup>  , 일본장기신용은행 조사부(1972) <sup>$\alpha$</sup>   <sup>$\gamma$</sup>  , 清水龍瑩(1972) <sup>$\gamma$</sup>  · (1974) <sup>$\gamma$</sup>  · (1986)<sup>\* $\gamma$</sup>  , 十川廣國(1976) <sup>$\gamma$</sup>  , 長廣仁蔵(1983)<sup>\* $\alpha$</sup>  , 金井一頼(1983b) <sup>$\alpha$</sup>   <sup>$\mu$</sup>  , 吉原英樹(1984)<sup>\* $\beta$</sup>  , 吉田裕之(1992) <sup>$\alpha$</sup>  , 金原達夫(1996)<sup>\* $\beta$</sup>  , 大滝精一(1996) <sup>$\alpha$</sup>   <sup>$\mu$</sup>  , 高井透(1998) <sup>$\alpha$</sup>   <sup>$\mu$</sup>  , 砂川和範(2002) <sup>$\alpha$</sup>  , 小川英次·弘中史子·糸野博行·山田基成(2004) <sup>$\alpha$</sup>  , 商工中金(2004) <sup>$\gamma$</sup>  , 21세기정책연구소(2012) <sup>$\beta$</sup>  , 중견기업연구회(2014) <sup>$\alpha$</sup>   <sup>$\mu$</sup>

종업원 규모별 기업 수 추이를 보면 1960 년대부터 기업 수가 급격하게 증가했고, 그 이후에도 1972 년까지 증가세가 지속되었다. 중견기업에 관한 논문은 이 시기에 집중되어 있다. 이후 대량 관찰을 통한 실증분석이 활발해지면서 시미즈 시미즈, 도카와 등의 그룹에 의한 연구가 진행되어 시미즈 시미즈는 1986 년 『중견·중소기업 성장론』을 발표하였고, 1980 년대에 들어서면서 엔고로 인해 해외진출을 모색하는 기업이 늘어나자 요시하라는 『중견기업의 해외진출』을 저술하고 를 저술하여 성공사례 6 곳을 소개했다. 그 이후는 드문드문, 1996 년 김원장의 『성장기업의 기술개발 분석 중견-중소기업의 역량형성』까지 본격적인 연구는 미뤄지게 된다. 또한 2000 년 이후에는 우리가 조사한 바로는 논문, 저술 모두 거의 확인되지 않는 상태가 지속되고 있다. 이후 각 논문을 발표 연대순으로 자세히 살펴본다.

<sup>66</sup> 나카무라 슈이치로(中村秀一郎(1962) 『중견기업』을 둘러싼 제문제』『專修大學論集』第30号

## 1960 년대의 연구

나카무라 슈이치로(中村秀一郎, 1964)\*<sup>α</sup>

나카무라(히데오)는 중견기업을 연구하는 목적을 "중견기업 군집의 사회경제적 조건을 분석함으로써 쇼와 30 년대 일본 자본주의의 동태적 발전 과정을 보여주고, 그 현대 자본주의로서의 성격을 구체적으로 지적하는 것" <sup>67</sup> 이라고 하였다. 여기서 사회경제적 조건이란 고도경제성장을 배경으로 산업구조가 고도화되고 사회적 분업이 다양화된 것, 즉 생산의 전문화와 새로운 분야의 출현을 의미한다 <sup>68</sup> . 기술 확보와 양산체제 구축으로 대기업의 진출을 사전에 차단한 점을 지적하고, [1] 독자적인 제품 선택 또는 성장성 있는 제품 선택, [2] 적극적인 설비투자, 특히 우수기종 도입을 통한 원가절감 및 기존 또는 잠재적 경쟁자 배제, [3] 생산기술 축적을 통한 설비 내재화, 그리고 [4] 경영자의 자질이 '중견기업 성장의 주체적 요인'이라고 했다.

酒井安隆(1966) <sup>γ</sup>

이에 대해 사카이 씨는 나카무라 슈이 이론에 회의적인 입장을 취하면서도 킨키 제무국의 위탁 연구 형태로 중견기업을 대상으로 설문조사와 인터뷰 조사를 실시하였다 <sup>69</sup> . 이에 따르면, 첫째, 전문 제조업체로 특화하여 시장점유율을 높인 기업일수록 성장률이 높다는 것을 발견했다. 이는 나카무라 슈가 주장한 '생산의 전문화와 새로운 분야의 출현'을 뒷받침한다. 또한 "당연한 일"이라고 선을 그으면서도 경영방침에서 비용절감이 차지하는 비중이 크다는 것을 인정하고 강조하고 있다. 사카이가 발견한 사실 중 가장 주목해야 할 점은 전문 제조업체에 충실한 기업도 있지만, 수요에 대응해 주력 제품을 전환하거나 다각화로 전환한 기업도 다수 존재했다는 점이다. "이 경우, 신제품 개발에 대한 기업의 노력과 상품화 타이밍이 해당 기업의 성장에 결정적인 역할을 했다"고 한다. 안타깝게도 사카이가 더 이상의 구체적인 고찰을 하지 않아 중견기업들이 어떤 이유로, 구체적으로 어떻게 사업전환과 다각화를 했는지 알 수는 없지만, 전반적으로 경기가 호황인 상황에서도 분야에 따라서는 전업에 충실하지 않는 기업이 있었다는 지적은 매우 흥미롭다. 또한 중견기업의 [5] 신제품 개발 노력과 상품화 타이밍을 지적한 것은 이번이 처음인데, 이 점 역시 긍정적으로 평가할 수 있다.

세누마(1966) <sup>γ</sup>

같은 시기에 세누마도 중견기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 87 개 기업으로부터

<sup>67</sup> 나카무라 슈이치로(中村秀一郎(1964) 『중견기업론』 p.3

<sup>68</sup> 전계서 p.24

<sup>69</sup> 사카이 안타카시 前掲論文. 응답 기업 수는 47 개사.

응답을 받았다<sup>70</sup>. 이에 따르면, 고도 경제성장 하에서 수요 증가라는 유리한 조건이 있었음에도 불구하고[6] 중견기업 경영자의 창의성에 바탕을 둔 혁신적 의욕과 선견지명, 그리고[7] 기계-설비의 현대화-합리화에 대한 적극적인 태도를 높이 평가하고 있다. 나카무라 히데오(中村秀)도 1964년 저서에서 경영자의 중요성에 대해 한 장을 할애하여 언급하고 있지만, 그것은 어디까지나 '업계의 관습과 통념을 깨뜨리기 위해 각종 저항을 극복할 수 있는 굳건한 성격과 윤리적 자질'에 대한 언급에 그치고 있어 세누마가 주장하는 경영자의 능력과는 차이가 있다.

#### 와타나베 와타나베(1969)<sup>αμ</sup>

중견기업 경영자에 대해 처음으로 구체적으로 서술한 것은 와타나베 와타나베의 11 페이지에 달하는 짧은 논문(71)이다. 와타나베는 Cyert & March 이론을 바탕으로 중견기업을 대상으로 실태조사를 실시하여 다음과 같은 점을 발견했다. [8] 최고경영자의 창의력, 구상력과 사업화 의지가 중견기업 성장의 가장 큰 원동력이며, 특정 목표에 도움이 되는 정보를 최고경영자가 직접 적극적으로 수집하고 판단하는 경우가 많아 효율적이지만 직관에 의한 위험도 있다는 점, 경영자는 독단적인 성격을 가지고 있고 독단적이라는 점, 그리고 1인 기업이라는 점 등이다. 한편, 앞으로의 기술혁신과 국제화 속에서 "최고경영자의 능력에만 의존하는 것은 어렵다"고 지적하기도 했다. 경제성장이 지속되던 시대에 중견기업 경영자의 한계까지 내다본 것은 현대의 중견기업에도 통하는 바가 있어 높이 평가한다. 아쉬운 점은 지면 관계상인지 실태조사의 세부적인 내용을 알 수 없어 어떤 사례에서 위와 같은 경영자의 행동이 도출되었는지 파악할 수 없다는 점이다.

#### 교토경제동우회(1968)<sup>ν</sup>

이처럼 60년대는 많은 연구자들에 의해 중견기업에 대한 실태 파악이 진행되었다. 한편, 중견기업 경영자들이 스스로 발전의 원인을 추구하고, 현재의 과제를 부각시킨 후 어떻게 대처해야 하는지를 파악하려는 시도도 있었다. 교토경제동우회 중견기업연구위원회(72)가 바로 그것이다. 이 모임의 연구 취지도 기존의 것과 기본적으로 다르지 않지만, 교토라는 지역에 한정하고 있다는 점, 그리고 기업 경영자 입장에서의 조사 연구라는 점에서 '다소 색다르다'고 한다. 그 조사는 다음과 같은 점이 중견기업의 실태와 과제가 아닐까 하는 결론을 내리고 있다. 먼저[9] 기업의 각종 조건,

70 세누마(1966) 「우리나라 중견기업의 실태에 대하여」 『중소기업금융공고월보』 Vol.13 No.10 (재)중소기업조사연구협회

71 와타나베 와타나베(1969) 「중견기업 성장의 실태」 『나고야가쿠인대학 논집』 제 20호 나고야가쿠인대학 산업과학연구소

72 교토경제동우회(1968) 『교토의 중견기업 성장과 그 과제』 교토시 및 주변에 본사를 둔 자본금 5,000만엔~10억엔의 제조업 150개사를 대상으로 설문조사를 실시하여 82개사로부터 응답을 받았다.

즉 기술적, 시장적, 재무적 조건과 경영관리 능력 등으로 볼 때 이른바 중견기업 규모가 가장 적합하다는 것이다. [10] 환경 변화 속에서 기업을 적응시킨 경영자의 자발적인 노력도 빼놓을 수 없다. 예를 들어, 자체 기술과 다른 기술을 결합하여 부가가치를 창출하거나, 독자적인 기술을 심화하여 제품을 고급화 및 다양화하거나, 특정 제품을 양산하거나, 다품종 소량 생산을 중견기업 규모에 맞게 효율적으로 달성한 경우 등이다. [11] 시장점유율이 높더라도 기업 고유의 기술로 특수한 수요에 대응하는 특수한 분야여야 한다. [12] 독자적이라고 해서 타사의 추종을 허용하지 않는 절대적인 것이 아니라, 언젠가는 진입을 불러오기 때문에 선점성 확보가 과제이다. [13] 동족에 얽매이지 않고 유능한 후계자 선발, 육성이 과제임. [14] 만약 수익성이 낮아지면 그 분야나 기술에 집착하지 않고 사업전환을 단행해야 한다.

이 조사는 다른 연구와 달리 단순히 어느 한 시점의 주체적 성장 요인을 보는 것이 아니다. 경영자로서 수많은 시련을 시행착오 끝에 극복한 경험에서 나온 생각을 설문지에 담았고, 거기서 얻은 데이터를 통해 현재의 과제를 냉정하게 분석하고 어떻게 대처해야 할지를 고민하는 과정을 상세하게 설명하고 있다. 연구자들의 기업 연구보다 시간적, 공간적으로 넓게 사물을 바라보려고 한다는 점에서 시사하는 바가 크다. 예를 들어, 우리 연구자들이 빠지기 쉬운 성장기업에만 초점을 맞춘 연구가 아니라, 수익이 떨어질 경우 해당 사업에서 전환을 권유하는 등 실무자이기 때문에 쉽게 말할 수 있고, 설득력 있는 지적을 할 수 있다. 또한 중견기업이 생존할 수 있는 범위를 연구자들은 '틈새'나 '좁은'이라는 한 마디로 요약해 버리지만, 경영자들은 '특수'라고 말한다. 즉 특수하다면 시장 규모는 좁을 수 있지만, 기술을 축적하고 응용하면 미래에는 넓어질 수 있다는 것이다. 좁다고 하면 그것으로 끝이고, 좁다는 것 자체가 특수한 것도 아니고 기업의 존립을 뒷받침하는 것도 아니다.

## 1970 년대의 연구

### 中村精(1970)<sup>73</sup>

나카무라(정)은 자본금 5,000 만엔~10 억엔의 아이치현 소재 기업 약 320 개사를 대상으로 설문조사와 인터뷰 조사를 실시하였다<sup>73</sup>. 그 집계 분석 결과, 나카무라 정이 주장하는 중견기업의 정의는 급성장하는 원-중소기업에 주안점을 둔 것이며, 오히려 중견기업의 기본적 특징은 규모에 따라 구분할 수 있다고 말했다. 즉, 나카무라 슈가 말하는 중견기업은 우량 중견기업이며, 현실의 중견기업에는 급성장한 기업뿐만 아니라 오래전부터 그 영역에서 활약하거나 이미 시장점유율을 높인 우량 중견기업과 대기업과의 경쟁에 노출된 약체 중견기업이 혼재되어 있거나 이질 다원화되어 있다고 주장했다.

<sup>73</sup> 中村精(1970)前掲論文

나카무라(정)이 실시한 설문조사에 응답한 기업은 72 개사이며, 그 중 독립기업은 40 개사, 하청계열기업은 29 개사였다. 자동차 산업의 높은 성장세와 아이치현 내에서의 영향력의 강도로 인해 "하청계열사의 경우, 모기업의 양산강요, 품질향상, 가격인하 요구를 견딜 수 있는 기업이 설비투자를 통해 중견기업으로 성장할 수 있었다"고 분석하였다. 또한[15] "독립기업의 경우에도 발전 속도는 더디지만, 시장 확대의 일반적 추세 속에서 기술력 향상을 염두에 둔 기업들이 설비투자 확대에 성장하고 있다"고 했다. 여기서 주목해야 할 점은 같은 설비투자를 통한 성장이라 하더라도 그 이유가 단순히 생산 확대뿐만 아니라 노동력 부족, 인건비 상승에 대응하기 위해서였다는 점이다. 또한, 적어도 조사 결과에서 하청계열사가 독립기업으로 탈바꿈할 가능성에 대해서는 모기업과의 거래량 등을 기준으로 한 힘의 관계를 고려할 때, 나카무라 슈의 낙관론과는 달리 '회박하다'는 결론을 내리고 있다. 그리고 하청, 독립 기업 모두[16] 시장이 적정 규모인 것이 대기업에 대항할 수 있는 절대적인 조건이며, 그 위에 우수한 독자적인 기술을 개발하는 것이 중요하다고 지적했다.

이처럼 나카무라(정)은 나카무라(수)의 중견기업 정의를 재검토하여 중견기업을 폭넓게 파악함으로써 보다 현실에 부합하는 중견기업상을 그려내고 있다. 특히 하청계열사의 지금까지의 발전 과정과 미래성, 그리고 한계에 대한 고찰은 흥미롭다. 또한 지금까지의 논의에서 중소기업에서 중견기업으로의 성장요인에 주목했던 것을 대기업과의 경쟁까지 관점을 넓혀 중견기업 연구에서 연구자로서는 처음으로 적정규모 개념을 도입하여 설명하였다. 내용의 좋고 나쁨을 떠나서 이후 연구에 적지 않은 영향을 끼친 것으로 생각되어 높이 평가한다.

#### 일본장기신용은행 조사부(1972)<sup>74</sup>

1971 년에 실시된 일본장기신용은행(이하 장은)의 설문조사는 응답기업이 208 개에 달하는 대규모 조사로, 대량 관찰을 통해 지금까지의 사례연구에서 파악할 수 없었던 일반적인 경향을 발견하고 통계적 실증분석을 할 수 있었다. 중견기업에 대한 통계적 실증분석이 가능해졌다. 장은의 보고서(74)는 먼저 중견기업 존립의 객관적 조건에 대해 일본 경제의 고도성장이 경제규모의 급격한 확대와 산업구조의 고도화를 촉진했다는 점에서는 기존의 견해와 같지만, 이와는 별개로 그 과정에서 발전한 산업마다 고유한 요인이 있다는 점을 지적했다.

그 요인은 첫째, 철강, 알루미늄, 각종 플라스틱, 합성섬유 등의 소재 혁신이다. 이 혁신의 주역은 대기업이었지만, 소재 특성상 규모를 추구할 수밖에 없었고, 이로 인해 저가, 안정적 공급이 확보된 중소기업이 신소재 가공을 담당하게 되면서 중견기업으로 성장한 기업이 등장했다. 두 번째 요인으로는 내구소비재의 본격적인 양산체제 구축을 들 수 있다. 기존의 생산 금액, 수량을 훨씬 뛰어넘는 양산은 부품 공급 중소기업의

<sup>74</sup> 일본장기신용은행 조사부(1972) 「산업구조의 변화와 중견기업의 성장요인」 『장기은행 조사월보』 No.129

전문 부품업체로의 발전을 필수적으로 요구했고, 또한 부품의 정밀도 향상, 호환성 확보, 납기의 확실성, 비용 절감을 요구했으며, 본격적인 투자를 통한 생산의 대형화를 필요로 했다. 이에 부응할 수 있을 만큼의 역량을 쌓은 기업만이 중견기업으로 발전할 수 있었다. 또한 이러한 전문 부품업체들이 특정 업체에만 의존하기에는 생산능력을 충분히 발휘할 수 없어 여러 업체들과 거래하게 되었다. 셋째, 이러한 설비투자의 확대가 공작기계 등 자본재 제조업체를 중견기업으로 발전시켰다. 넷째, 빠르게 기술력을 축적한 중소기업들은 해외 제조업체들에게 인정받게 되었고, 거래량을 늘리면서 중견기업으로 발전했다.

중견기업 성장의 주체적 요인으로 설문조사 결과 10 가지 요인을 꼽았는데, 중요한 요인으로 크게 세 가지로 분류할 수 있다. [17] 독자적인 연구개발 체제, [18](소비재 관련) 수요 맞춤형 개발 및 다품종 소량 생산, [19] 전업에서 다각화로 전환, 그리고 그 바탕이 되는 [20] 경영자의 기업가 정신이다. 이러한 요인을 강화하기 위해 15 개 기업의 사례 연구를 자세히 분석하여 연구개발 집약형, 디자인 개발 집약형, 다산업 전개형, 다품종 소량생산형, 국제 전개형, 시스템 오거나이저형 등으로 분류하였다. 각각 연구개발 능력, 디자인 개발력, 신영역 개척 능력, 제조기술 능력, 생산-마케팅 능력, 국내외 기술을 활용한 신제품 개발 능력이 있다고 했다. 특히 연구개발형, 디자인 개발형, 시스템 오거나이저형은 "경영자 자신이 기업가 정신이 투철하고 고도의 전문 능력을 갖추고, 재능 있고 창의적인 인재를 결집하여 신제품 개발에 적극적"이며, 다산업 전개형은 "하청에서 탈피했지만 여전히 자동차, 라디오, TV 를 비롯한 기계산업 여러 분야의 하는 기계산업 각 분야의 대기업과 수직적 관계를 가지고 있다"고 했다. 기존 분야에서 "새로운 영역으로의 진출은 그 사용자와 혹은 경쟁기업과 기술 격차가 있을 때 달성한다"(원문 옴마)고 지적했다. 그 새로운 영역 진출은 주력 제품의 개발과 생산을 통해 축적된 기술과 인적 경영자원을 통해 도전하는 것이며, 점유율 의식을 후퇴시켜 실질적으로 제품을 차별화하고 수주를 선택함으로써 가능하며, 또한 수익률을 확보하는 결과로 이어진다고 밝혔다.

이처럼 장은 조사는 중견기업 성장의 객관적 조건에 대해 과거 연구보다 깊이 있게 분석했다는 점, 그리고 사례기업을 상세히 기술하고 처음으로 특징별로 분류했다는 점에서 평가할 수 있다. 특히 분류를 실시한 지 50 년이 지난 현재 어떤 특징을 가진 기업이 살아남았고, 어떤 제품을 다루던 기업이 사라졌는지가 뚜렷하게 드러나 향후 연구를 진행하는 과정에서 흥미로운 결과를 얻을 수 있을 것으로 보인다<sup>75</sup>.

#### 清水龍瑩(1972)ᄂᆞ (1974)ᄂᆞ

앞서 언급한 장은의 조사에 참여하여 그 데이터를 통해 중견기업 성장의 주체적

<sup>75</sup> 사례로 든 15 개 기업 중 4 개는 중소기업, 2 개는 중견기업, 3 개는 대기업으로 현존하고 있다.



요인을 좀 더 구체적으로 탐색하고자 시도한 것이 바로 시미즈<sup>(76)</sup>이다. 시미즈유가 진짜로 의도한 바는 '새로운 기업 성장 이론에 입각한 경영력 평가 모델을 만드는 것'으로, 기존에 중시해 온 재무지표가 환경변화에 영향을 받기 쉬워 기업의 경영력을 평가하기 위해서는 재무지표의 근간이 되는 질적 요인을 파악해야 한다고 생각했기 때문이다. 그래서 먼저 성장의 객관적 요인을 언급하고 있는데, 이는 장은의 보고서와 중복되는 부분이 많다. 그러나 객관적 요인이 모든 중소기업을 중견기업으로 이끈 것은 아니며, "이러한 요인이 작용할 수 있는 중견기업은 높은 기술력을 가지고 있거나, 시장변화에 신속하게 대응할 수 있는 능력을 가지고 있거나, 적어도 둘 중 하나 이상의 조건을 갖춘 기업이었다"고 지적했다.

다음으로 시미즈는 중견기업 성장의 최우선 과제를 신제품 개발로 정했다. 그 이유는 신제품이 무의식적으로 경직되려는 기업과 끊임없이 변화하는 시장과의 접점에 다름 아니기 때문이라고 말했다. 기업의 경직화는 최고경영진, 특히 사장이 발상의 유연성을 잃고 방어적 경영에 들어가 안정된 제품에만 집중하거나, 회사 전체가 실패하지 않는 것을 높이 평가하게 될 때 진행된다. 설문조사 결과, 순조롭게 성장하고 있는 중견기업은 그렇지 않은 중견기업에 비해[21] 경영방침으로 안정보다는 성장을 강하게 원하고, 신제품 개발을 중시한다는 점,[22] 신제품이라고 해도 공학적-기술적으로 전혀 혁신적이라기보다는 현 기술의 새로운 조합이라는 의미의 혁신적 신제품이 많다는 점, 의미의 혁신적 신제품이 많다는 점,[23] 대기업과 경쟁하는 것이 아니라, 그렇다고 경쟁이 전혀 없는 것이 아니라 상호 의존관계에 있는 것이 가장 성과가 좋다는 것을 알 수 있었다.

그 후, 시미즈(清水)는 중견기업과 대기업의 비교라는 관점에서 일본개발은행과 공동연구를 진행하고 있다<sup>77</sup>. 기업이 유지 발전하기 위한 주체적 성장 요인으로 크게 경영진, 제품, 조직, 경영기반의 세 가지 요인을 가정하고, 총 86 개 항목의 질문을 준비해 대기업, 중견기업, 중견기업을 대상으로 설문조사를 실시했다. 지난 장은 조사보다 많은 702 개 기업으로부터 응답을 받았으며, 이 중 유효응답 690 개 기업의 데이터를 집계 분석하였다<sup>(78)</sup>. 성장성, 수익성에 영향을 미치는 요인을 열거하고 중견기업에 대해 다음과 같은 가설을 도출했다. [24] 자사만의 전국적인 판매망 설치와 [25] 대기업의 위탁생산의 일임 등이 필수적이다. 유통비용을 줄이기 위해서는 자사 직판이나 판매 자회사의 활용을 고려해야 한다. [26] 기술독창성이 강하고 고도의

<sup>76</sup> 清水龍瑩(1972) 「경영력 평가모델과 중견기업의 성장요인 분석」 『삼다상학연구』 제 15 권 제 2 호

<sup>77</sup> 清水龍瑩(1974) 「우리나라, 대기업, 중견기업, 중소기업의 성장요인의 비교분석」 『삼다상학연구』 제 17 권 제 5 호

<sup>78</sup> 清水(龍)은 대기업을 1부 상장기업 및 자본금 10 억엔 이상 비상장기업, 중견기업을 2부 상장기업 및 자본금 9 억~10 억엔의 비상장기업, 중견기업을 자본금 9 억엔 미만의 비상장기업으로 정의했다. 응답 기업 수는 각각 246 개사, 213 개사, 231 개사였다. 우리 연구의 중견기업 정의와 직접적으로 연결되지는 않지만, 사실상 중견기업과 중견기업에 해당한다.

품질이 요구된다. [27] 고도성장 과정에 있기 때문에 생산량을 충분히 확보해야 하며, 설비투자는 적극적으로 이루어진다. 급성장한 중견기업의 공통적인 문제점은[28] 중간관리자 역량 개발 시스템이다. [29] 최고경영자는 기업 전체를 직접적으로 볼 수 있고, 그 리더십이 그대로 기업을 움직일 수 있으며, 또한 사장의 소위 얼굴이 판매 측면에서도 통한다. 또한 대기업과 중견기업은 실적에 미치는 영향이 다른데, 대기업은 성장성, 수익성에 대해 최고경영진이, 중견기업은 제품이 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 이유를 "중견기업은 조직이 그리 크지 않고, 경영 방향 전환이 비교적 쉽게 이루어질 수 있기 때문에, 그만큼 강력한 최고경영진의 의사결정 능력, 리더십이 필요하지 않기 때문"이라고 했다.

마지막 항목은 다소 의아하다. 물론 중견기업은 대기업에 비해 조직이 작고, 프로세스나 가치기준이 확립되어 있지 않아 방향전환이 용이할 수 있지만, 그 방향성을 찾는 것은 최고경영진인데, 그 중요성에 대해서는 언급되지 않았다. 또한, 조사에서 사용된 최고 경영진의 범주가 사장 연령, 출신지위, 임원 평균 연령, 동족성 등 인구통계학적 변수가 중심이고, 제품 범주가 신제품 비중, 주요 제품 성격, 첨단 설비 비중, 판매촉진 전략 등 피상적인 변수가 주를 이루고 있다. 경영진의 의사결정 능력, 리더십, 그리고 제품의 차별화 특성을 직접적이고 정성적으로 나타내는지 의심스럽다.

清水(龍)의 일련의 연구는 기존의 사례연구나 소규모 설문조사로는 파악할 수 없었던 중견기업의 실태와 대기업과의 차이를 밝혀냈다는 점, 그리고 중견기업 연구에서 처음으로 설문조사를 통해 얻은 질적 요인과 재무 데이터와의 연관성을 밝혀냈다는 점에서 이후 연구에 큰 영향을 미쳤다. 영향을 미쳤다. 또한 중견기업을 대상으로 한 연구를 통해 새로운 기업 성장론을 정립하려 했다는 점도 주목할 만하다. 다만 여기서 주의해야 할 점은 이 시점에서는 아직 가설 구축에 중점을 두었고, 통계적으로 무언가를 검증하여 이론을 확고히 하려는 의도는 없었다는 점이다. 일정한 결론을 내린 것은 10년 후의 저작에서였다.

#### 교토경제동우회(1978)<sup>4</sup>

교토경제동우회는 지난 조사(1968년)로부터 10년이 지난 것을 계기로 교토의 중견기업이 그 동안 어떻게 발전해 왔는지 파악하기 위해 다시 설문조사를 실시했다<sup>79</sup>. 그러나 생각만큼 설문지를 회수하지 못해 소기의 목적을 달성하지 못했다. 그래서 중견기업이 가지고 있는 철학, 이념을 추출하고 명확하게 분석하기 위해 11명의 사장님들을 대상으로 인터뷰 조사를 실시하여 그 결과를 동회 30주년 기념으로 발표하기로 했다<sup>80</sup>. 이를 요약하면 다음과 같다. [30] 전업 중견기업은 인적자원을 집중 투입하고 있기 때문에 대기업보다 우위를 점할 수 있다. 또한[31] 대기업과 제휴하면 재료의 기초 연구와 정보 수집력이 높아진다. 그러나 중견기업이 능력이 없으면 대등한

<sup>79</sup> 교토경제동우회(1977) 『중견기업연구부회 중간보고』 중견기업 연구부회

<sup>80</sup> 교토경제동우회(1978) 『중견기업의 기업가 정신』 (중견기업의 기업가 정신)

위치를 지킬 수 없다. [32] 경영자는 10 년 후의 제품을 생각하며 기초연구를 중시한다. 돈이 많이 들고 리스크가 크다는 것은 오해이며, 돈이 드는 것은 양산화 단계이며, 기초연구를 인내하며 10 년만 버티면 무언가 나올 것이고, 자유도가 크고 전환이 잘 되는 장점이 리스크보다 더 크다. [33] 연구자의 취미성을 배제하기 위해 사장이 직접 영업본부장으로서 영업의 안테나를 통해 들어오는 정보를 선별해 개발, 공장 구성원에게 흘려보내고, 제품 개발의 의사결정은 개발 및 영업 담당 임원이 합동으로 한다. [34] 신제품 개발의 핵심은 개발 속도와 절묘한 타이밍, 고객에게 적합한 가격이다. [35] 타이밍을 파악하려면 통찰력이 필요하다. [36] 기존 기술 범위 내에서 두 개 이상의 산업을 넘나들며 거래하면 그만큼 경영관리의 복잡성은 커지지만, 호황과 불황의 영향을 최소화할 수 있고 다양한 정보를 얻을 수 있다. [37] 다각화는 경영의 주체성을 확보하는 탄탄한 길이다. [38] 사업에서 철수하는 것도 유연한 목적 설정에 의존하고 있다. [39] 직원들이 일 자체에서 삶의 보람을 느낄 수 있는 구조가 필요하다.

이 보고서는 "이것으로 우리가 추구하고 있는 것의 전모가 밝혀진 것은 아니다. 우리의 중견기업 연구도 끝날 줄 모른다"고 밝혔지만, 이후 동 협회의 중견기업 연구는 발표되지 않았고, 참여했던 연구회도 현존하지 않는다. 그것은 일련의 조사를 통해 중견기업 성장에 대한 어느 정도 결론을 내렸다고 생각했기 때문일 것이다. 더 결정적인 이유는 연구대상으로 삼았던 기업들이 이미 중견기업을 넘어 대기업으로 성장하여 더 이상 '중견기업 연구'를 지속할 의미가 없어졌기 때문이다. 지난 조사에서 중견기업의 적정 규모에 대한 개념이 가장 먼저 언급되었으나 이번 조사에서는 언급되지 않았다는 점도 이를 뒷받침한다.

경영자 단체의 조사는 경영자의 말로 표현된다. 그것들은 연구자들에 의해 논리적으로 설명하기 어렵고, 수치로 표현할 수 없기 때문에 과학적으로 검증하기 어렵다. 경영자들에게는 충분히 납득할 수 있는, 말하자면 경영자들의 공통된 언어와 같은 것이다. 예를 들어, 제품 개발의 절묘한 타이밍은 구체적으로 언제일까? 구매자가 자신의 문제를 해결하는 기능을 인식하고, 얼마를 지불하고 판매자의 제품-서비스를 얻고자 하는 마음과 금액이 최고조에 달한 순간이라고 설명할 수 있다. 판매자와 구매자 양 당사자는 이를 파악할 수 있는 반면, 제 3자가 객관적으로 관찰할 수는 없다. 따라서 연구자의 고찰에서 누락되는 부분이다. 우리 연구에서는 특히 '(대기업과의) 대등한 위치'나 '(경영의) 자유도'와 같이 지금까지 잘 고려되지 않았던 개념에 초점을 맞출 것이다.

## 1980 년대의 연구

### 장광인장(1983)\*<sup>α</sup>

장광은 기술개발을 중시하는 중견기업의 성장 요인을 알아보기 위해 중견기업을

심층 조사했다<sup>(81)</sup>. 그 결과, 중견기업 성장 요인을 다음과 같이 정리했다. 그것은 [40] 최고경영자의 의사결정, [41] 기업 규모에 맞는 시장 개척, [42] 오랜 세월에 걸친 핵심기술 시스템 구축, 그리고 [43] 핵심기술 응용제품 전문 제조업체로서 균형 잡힌 다각화 경영을 지향하는 것이다. 특히 [44] 신제품 개발에 대해서는 "어디까지나 사용자의 니즈에 맞는 제품을, 현재 보유하고 있는 안정적인 핵심기술을 조합하여 개발한다. 그리고 대박보다는 중저가 히트상품 개발에 중점을 두고, 이 제품들을 꾸준히 차례로 개발하여 시장에 내놓고 소소한 이익을 쌓아가는 방식을 기본 전략으로 삼아야 한다"고 강조하고 있다. 이때 주의해야 할 점은 저가대를 노리지 말 것, 아이디어는 배제할 것, 점유율을 확보할 수 없을 것 같으면 그만둘 것, 목표는 좋지만 타이밍이 너무 빠르면 안 될 것, 판매망 구축이 어려울 것 같은 신규 사업은 피해야 한다는 것이다.

장광은 다른 순수 연구자들과 달리 공대를 졸업한 후 농기계와 엔진 엔지니어로 대기업을 거쳐 도쿄전기대학에 초빙된 연구자다. 기술자의 입장에서 중견기업을 관찰하고 솔직하게 의견을 정리하고 있다. 다년간 대기업에서 일한 경험과 다케다의 조사에서 실무에 맞는 폭넓은 제언을 하고 있으며, 그 내용은 정곡을 찌르는 것 같다.

#### 吉原英樹(1984)\*<sup>β</sup>

요시하라는 1980 년대에 해외에 진출한 중견기업에 주목하여 경영자원의 기업특유성 관점에서 그 성공요인을 탐색했다<sup>82</sup>. 요시하라의 중견기업의 정의는 나카무라(나카무라 히데오)의 정의를 따르고 있으며, 여기서 말하는 '성공'은 매출 성장, 수익성 향상 등 재무적 측면으로 정의했다. 또한, 일본 기업의 사례연구를 통해 진출국 기업보다 제품기술, 생산기술에서 우위를 점하고 있는 것이 가장 큰 요인이며, 이러한 기술들은 국내 경영을 통해 축적되기 때문에 국내 경영의 성공이 전제조건이 된다는 결론을 내렸다. 즉, 저임금, 현지 정부의 우대정책, 낮은 조달비용은 지원요소가 될 뿐, 성공요인이 될 수 없다는 지적이다.

이러한 제품기술, 생산기술이라는 경영자원을 충분히 활용할 수 있는 것은 당사자뿐이며, 현지 자회사를 자신의 통제 하에 두는 것이 두 번째 성공요인이다. 또한 현지어 습득, 현지 정보 수집, 해외 진출 시기, 현지인 관리 능력 등의 노하우를 남에게 맡기지 않고 경영자 스스로가 적극적으로 습득하는 것을 세 번째 성공요인으로 꼽았다.

해외진출에 국한하지 않고 원용하면, 요시하라의 결론은 우리 연구에 충분한 시사점을 준다. 신시장, 신제품 분야로 진출하려는 중견기업이 이를 성공적으로 추진하기 위해서는 [45] 기존의 자사 제품-생산기술이 타사보다 우위에 있을 것, [46]

<sup>81</sup> 長廣仁蔵(1983)『기술개발형 기업의 경영전략--중견기업 성장의 요건』日刊工業新聞社

<sup>82</sup> 吉原英樹(1984)『중견기업의 해외진출--일본의 성공사례를 통해 본 중견기업의 해외진출』東洋經濟新報社

오랜 기간 축적된 기술을 스스로 활용할 것, [47] 경영자는 항상 적극적으로 정보수집에 힘쓰고 자신의 능력을 방향성과 타이밍을 파악하는 것이 중요하다.

#### 清水龍瑩(1986)\*<sup>r</sup>

시미즈는 70 년대에 기업 성장에 대한 결론을 도출하기보다는 가설의 구축에 중점을 두고, 중견기업을 대상으로 수차례에 걸쳐 설문조사를 실시했다. 그로부터 10 년 후, 그 가설을 검증하기 위해 다시 설문조사를 실시하여 일정한 결론을 도출한 것이 『중견·중소기업 성장론』<sup>(83)</sup>이다. 지난번 조사에서는 중견기업 성장의 가장 중요한 과제를 신제품 개발이라고 했는데, 이번에는 그 신제품 개발에 있어서 경영자의 새로운 정보 결합에 주목하여 논의를 진행하였다. 그리고 대기업과 다른 시장을 가지고 있을 것, 대기업과 경쟁이 있더라도 독자적인 기술과 판매망으로 충분히 대응할 수 있을 것, 대기업이 사용자로 상호의존적 관계일 것, 그 중 적어도 한 가지 이상의 성격을 가지고 있고 독자적인 안정적인 시장을 가지고 있을 것, 시장 수요에 따라 사양을 변경하는 등 신제품 개발을 통해 좁은 시장을 지속적으로 심도 있게 개척할 수 있을 것이다. 을 통해 좁은 시장을 끊임없이 개척하는 것, 제조기술의 개선과 신시장 개척을 적극적으로 하는 것을 중견기업 존립의 조건으로 삼았다.

이에 시미즈는 다시 한 번 중견기업을 대상으로 설문조사와 사장 인터뷰 조사를 실시해 실적과의 관계를 조사했다. 그 결과 중견기업의 성장 요인으로 다음과 같은 점을 도출했다. [48] 독창적인 기술개발, 연구개발을 하는 기업일수록 실적이 좋다. 그러나 상품화 연구에 편중되어 있다. [49] 기술 개발은 제품 기술 개발보다 제조 기술 개발에 주력하여 타사보다 저렴한 비용을 목표로 하여 진입을 막으려 한다. 그러나 신제품 개발을 더 중시하는 기업이 제조원가 절감을 중시하는 기업보다 실적이 더 좋다. [50] 주로 국내의 좁은 시장을 대상으로 한다.

그리고 이를 뒷받침하는 조직적 요인으로[51] 경영자는 정보를 수집, 결합하고[52] 경영자 정신과 기업가 정신의 균형을 유지하고 때로는 무너뜨림으로써[53] 직원들의 의식개혁을 촉진하고 있다고 결론지었다.

## 1990 년대 이후 연구

#### 吉田裕之(1992)<sup>a</sup>

요시다는 중견기업인 세 곳의 사례연구를 통해 각 기업의 사업이 재정의되는 과정을 관찰했다<sup>84</sup>. 각 기업은[54] 오랜 기간 축적된 핵심 기술을 바탕으로 제품의 시스템화,

<sup>83</sup> 清水龍瑩(1986) 『중견·중소기업 성장론』 千倉書房

<sup>84</sup> 吉田裕之(1992) 「事業定義とマーケティング諸機能の統合--中堅企業(中堅企業)의 마케팅行動」 『大阪商業大学論集』 92 号. 참고로, 세레소코리아 중 세레소코리아는 종업원 수가 100 명에 미치지 못하며, 여기서 참고할 수 있는 것은 세레소코리아의

복합기능화, 고부가가치화를 목표로 하고, 그 과정에서 주변 기술을 보완해 나갔다. 이러한 기술적 확장은 제품-시장 관계를 새로운 관계로 이끌었고, 제품의 확장이 기존 시장과 괴리되기 시작했고, 그것이 인식되는 시점에 자사의 재정의가 이루어졌다고 한다. 즉, 새로운 시장의 등장은 기회와 위협을 가져오고, 무분별한 사업 확장의 위험성이 커지기 때문에 "좋은 싫든 기존 시장과 전혀 다른 새로운 시장에서의 전개와 대응이 필요하게 된다"며[55], 행동의 지침이 될 사업의 정의를 재구성하고 재확인할 필요가 있다고 지적했다. 또한, 재정의 시 기업은 신속한 대응이 필요하며,[56] "조직의 경직성을 피할 수 있는 조직형태를 계속 모색하고 있다"고 밝혔다.

이 연구의 목적은 사업 정의와 마케팅 제반 기능의 통합을 규명하는 것이었다. 제품의 폭이 넓어지고 제품과 시장의 관계가 기존 그대로인지 아니면 새로운 것인지에 따라 사업이 재정의되고, 구체적인 생산, 판매 채널, 가격 체계, 광고 홍보 체계가 재검토되는 것을 알 수 있었다. 또한 이러한 재검토에 따라 조직 개혁이 필요하기 때문에 유연한 조직 형태가 지속적으로 요구되고 있는 것으로 나타났지만, 아쉽게도 이에 대한 자세한 분석은 이루어지지 않았다. 교토경제동우회 조사에서는 중견기업의 성장 요인으로 수익이 떨어진 사업의 전환을 꼽았지만, 요시다 씨는 제품이 일방적으로 확산되는 것의 위험성을 지적하며 사업의 재정의 필요성을 언급했다. 이 연구의 의의는 매우 크다.

#### 大滝精一(1996)<sup>αμ</sup>

오타키는 resource based view(기업 내부 자원 활용)를 바탕으로 중견기업의 혁신 역량이 어떻게 (재)구축되고 확장되고 있는지에 대해 논하고 있다<sup>85</sup>. 중견기업은 편의상 지난 10~15 년간의 사업활동을 통해 주식 상장 또는 그에 준하는 성과를 거둔 기업으로 정의하고, 4 개 기업의 간단한 사례연구를 통해 다음과 같은 특징을 발견했다.

중견기업의 새로운 비즈니스 시스템<sup>86</sup> 구축의 출발점에는 경쟁우위와 핵심역량을 형성하는 거점을 명확히 한[57] 전략적 초점이 존재하며,[58] 구축된 비즈니스 시스템의 재해석을 통해 가치사슬의 통합과 조정을 넘어 사업범위의 확대와 도메인의 재정의가 이루어지고 있다. 이 과정에서 소비자 니즈 변화에 대한 신속한 대응과 제품 관리에 중요한 역할을 하는 정보통신 기반의 중요성에 대한 인식이 필요하다고 주장하고 있다. 즉, 각 기업의 비즈니스 시스템 재구축 과정은 조직 학습의 과정이라며, 전략 초점→선행-지속적 투자를 통한 새로운 역량 형성→선행자 우위를 통한 차별적 역량 획득→지속적 경쟁우위→비즈니스 시스템 재구축→전략 초점...이라는 학습모델을

사례이다.

<sup>85</sup> 오타키 세이이치(1996) 「일본기업의 조직능력의 재구축--중견기업의 비즈니스·시스템 구축능력을 둘러싸고」 『경영학논집』 제 66 집 일본경영학회편.

<sup>86</sup> 오타키는 비즈니스 시스템을 '가치를 창출하는 데 필요한 경영자원과 이를 조직화하기 위한 체계, 또는 시장의 기대를 만족시키는 제품이나 서비스를 고객에게 전달하기 위해 필요한 활동의 연쇄'라고 정의한다.

제시하였다.

사회의 급속한 정보화는 소비자 니즈의 변화의 폭과 속도를 크게 하기 때문에 이에 맞추기 위해, 혹은 이를 예측하고 앞서가기 위해 기업은 항상 혁신 능력이 요구되며, 기업의 사업 재검토 빈도도 높아진다. 오타키가 사례로 삼은 4개 기업은 비교적 불특정 다수의 최종 소비자를 대상으로 하는 제품-서비스를 다루고 있기 때문에 특히 변화가 심하다고 볼 수 있다. 여기서 얻은 조직학습에 대한 고찰을 다른 산업의 중견기업들의 행동을 설명할 때에도 적용할 수 있을 것이다.

#### 金原 達夫(1996)\*<sup>β</sup>

1990년대 중견기업에 대한 본격적인 연구는 김원<sup>87</sup>에 의해 이루어졌다. <sup>88</sup> 김원은 "기업이 생존하고 발전하기 위해서는 기업이 보유한 경영자원을 물적 생산요소보다 더 넓고 역동적으로 파악할 필요가 있다<sup>89</sup>"며 역량기반 접근의 관점에서 중견-중소기업의 역량형성 과정을 분석하였다. )를 진행하면서 기술개발 주체성을 기준으로 중견-중소기업의 연구개발 조직을 하청형, 공동형, 독립형으로 분류<sup>90</sup> 하고, 각각이 어떻게 핵심역량을 형성해 나가는지를 밝혔다.

하도급 형태를 취하는 기업은 이론적 지식이 부족하기 때문에 원청 기업으로부터 직접 지도를 받는 등 주로 생산성 향상을 위한 능력을 키운다. 따라서 개발 리스크는 낮아지는 반면, 독자적인 제품 개발 능력과 시야는 제한된다. 공동형을 채택하는 기업은 동등한 위치에서 파트너와 협력함으로써 자신의 부족한 경영자원과 역량을 보완하고, 단독으로 개발하는 것보다 개발 달성 가능성과 속도를 높일 수 있다. 다만, 파트너와 개발 목적이 일치하고 상호보완적인 능력과 신뢰관계가 전제되어야 하며<sup>91</sup>, 파트너와의 협상비용은 자연히 높아진다. 독립형을 채택하는 기업은 경영자의 강력한 리더십과 방향성 아래 말 그대로 독자적으로 연구개발을 진행한다. 방향성은 사업가로서의 철학, 목표, 직관적 판단에 의한 선택이 많기 때문에<sup>92</sup> 그만큼 리스크가 커진다.

<sup>87</sup> 金原達夫(1996) 『성장기업의 기술개발 분석--중견·중소기업의 능력형성』 文眞堂

<sup>88</sup> 세 차례의 조사 중 헤이세이세컨드(1993년)에 실시한 것을 '조사세미나(調査細目)'라고 부르며, 그 데이터를 주로 사용하고 있다. 개요는 다음과 같다. 종업원 1,000명 미만의 중국-시코쿠 기업(336개사)을 대상으로 한다. 제조업 129개사 응답. 회수율 38.4%. 응답 기업의 평균 규모는 자본금 3억엔, 종업원 264.9명. 종업원 수 99명 이하 기업이 39개사(30.2%), 100~299명 기업이 50개사(38.8%), 300~999명이 40개사(31.0%)로 나타났다. 따라서 299명 이하가 69.0%를 차지한다. 상기 책 p.22에서 발췌.

<sup>89</sup> 전계서 p.13

<sup>90</sup> 조사대상 129개 응답기업의 분포는 하청형 32개사, 공동형 32개사, 독립형 91개사이다. 직원 수 평균은 각각 259.5명, 330.0명, 267.7명이었다. 상기 책 p.108에서 발췌.

<sup>91</sup> 전계서 p.163

<sup>92</sup> 전계서 p.164

일련의 조사 결과, 종업원 수 300 명 미만의 하청형 기업을 제외한 모든 기업에서 "신제품 도입 시기, 제품 구성, 시장 상황 등에 영향을 받아 신제품 비율이 매출 성장률에 반드시 유효하지 않은 것으로 나타났다"는 것을 발견했다. 이를 통해[59] "신제품이 실적에 유효한 영향을 미치기 위해서는 신제품 비율을 높이는 것뿐만 아니라 핵심역량 형성에 기반한 신제품을 개발하여 경쟁공간을 구축하는 것이 필요하다"<sup>93</sup> "고 결론지었다. 또한, 과거 하청형 연구개발을 하던 기업들도[60] 경영자의 성장 의지와 자유로운 발상과[61] 생산 기계를 내재화할 수 있는 독자적인 역량을 갖추고 독립형으로 전환해 가는 모습을 보였다.

금원의 연구는 신제품 개발의 원천을 핵심역량의 형성으로 보고, 그동안 연구대상이 아니었던 중소-중견기업 R&D 조직의 역량 형성 과정을 규명했다는 점에서 의의가 있다. 특히 파트너 기업과의 힘의 관계에 따라 연구개발 조직을 분류한 점은 본서의 분석에 큰 시사점을 주고 있다.

#### 高井透(1998)<sup>94</sup>

능력기반 접근법에 따라 중견기업을 분석한 연구로는 김원 외에 다카이의 연구<sup>94</sup> 가 있다. 그는 "강한 기업이 쇠퇴하는 것도 자신의 강점이 환경과 어긋나고 있다는 것을 인식하지 못하기 때문"이라고 지적하며, " 기존 이론은 경영자원이 가진 특수성을 강조하는 경향이 있어 경영자원을 외부환경과 연계하는 개념이나 그 자원을 지속적으로 변혁시키는 논의가 부족했다 "고 말했다. 그리고 중견기업 세네갈의 인터뷰 조사를 바탕으로 그들의 "핵심역량의 변혁력을 동적 역량이라고 부른다"며 거기에는 [62] 고객과의 지속적인 대화를 통해 고객의 요구사항을 선점하여 항상 한 단계 위의 제품을 개발하는 것, [63] 환경 인식의 틀을 확대 하여 자사의 전략 방법과 자원을 재검토하는 것,[64] 끊임없이 조직 내 긴장관계를 의도적으로 조성하는 것이 중요하다는 것을 발견했다.

#### 오가와 히데지, 히로나카 후미코, 야마다 기나리치(2004)<sup>95</sup>

오가와 등의 연구는 2000 년대 들어 거의 유일한 중견기업을 대상으로 한 본격적이고 대규모의 연구이다. 상공회의소가 실시한 비법정 중소기업 중 일부 상장기업을 제외한 8,704 개 기업을 대상으로 한 설문조사 응답기업 914 개사의 결과를 바탕으로 각자가 분석한 것이다 <sup>95</sup> . 이들은 중소기업 연구 전문가들이기 때문에 그들이 보기에 중견기업은 대기업과 중소기업의 중간적 성격이 있어 "(그) 폐단을 타파하는 것이

<sup>93</sup> 전계서 p.169

<sup>94</sup> 高井透(1998) 「資源ベースによる競争優位性の構築--優良中堅企業のダイナミック・キャパビリティ」『桜美林大学産業研究所年報』第15・16合併号

<sup>95</sup> 小川英次・弘中史子・糸野博行・山田基成(2004) 「わが国の中堅企業--その企業特性と研究の意義」『商工金融』第54巻第8号



중견기업 존립의 길"이라거나 "대기업에 비해 취약점이 산재해 있다"는 등 다소 부정적인 기업군으로 인식하고 있다<sup>96</sup>. 홍중은 중소기업에서 양적으로 성장한 중견기업이 계속해서 양적 성장을 의도해도 잘 되지 않으며, 대기업과 중소기업의 장점을 모두 갖춘 하이브리드적 존재를 지향해야 하며, 규모에 걸맞은 시장과 규모에 걸맞은 경영의 질적 측면인 조직체계가 필요하다고 말한다. 다만 구체적으로 어떻게 그 시장을 어떻게 개척할 것인지, 어떤 조직 체제가 '적합'한지에 대한 언급은 없었다. 야마다 대표는 중견 소매기업을 분석한 후 독자적인 사업모델을 구축하고, 이를 끊임없이 변화시켜야 한다고 말한다. 대규모 설문조사와 인터뷰 조사를 통해 '경영의 질'이라는 본 연구에 큰 힌트를 제공했지만, 안타깝게도 건설적인 제안과 이론적 결론은 찾아볼 수 없었다.

### 선행연구의 문제점과 향후 과제

이상으로 중견기업이라는 개념이 처음 제시된 이후 60 년 동안 중견기업에 관한 주요 17 개 연구를 자세히 살펴보았다. 선행연구가 반드시 많은 것은 아니지만, 각기 다른 관점의 연구이고, 사례연구나 대량 관찰의 대상이 된 중견기업의 수도 많아 중견기업 연구에 매우 큰 지견을 가져다주었다. 우리는 선행연구를 통해 중견기업의 주체적 성장요인을 64 개 추출했다. 또한, 64 개 요인 중 일부는 맥락 속에서 여러 요인을 함께 언급하고 있어 총 85 개의 요인이 도출되었다. 이를 정리하면 제품 관련 사항이 24 개(85 개 요인을 100 으로 볼 때 28.2%, 이하 동일), 경영자 관련 사항이 17 개(20.0%), 기술이 12 개(14.1%), 설비가 7 개(8.2%), 다각화와 철수가 5 개(5.9%)로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 도표는 다음과 같다. 제품 관련 사항 중 신제품 개발이 6(7.1%)로 가장 많았다. 독창성과 타이밍이 모두 4(4.7%). 성장성 있는 제품 선택이 3(3.5%)이었다. 경영자는 기업가 정신 6(7.1%), 통찰력 5(5.9%), 정보 수집 3(3.5%) 등의 자질을 꼽았다. 기술은 특수성 5(5.9%), 생산기술 4(4.7%)이다. 이를 연결하면 다음과 같다. 중견기업 경영자들은 기업가 정신을 가지고 의욕적으로 정보를 수집하고 환경 변화를 통찰하고 있다. 그 위에 타사에는 없는 특수한 기술을 통해 기존에 없던 독자적인 제품을 적시에 개발하는 것이 중견기업의 성장요인으로 중요하다.

---

<sup>96</sup> 상기서 p.13 및 p.56

## <<그림 삽입>> 그림-선행연구를 통한 주제적 성장요인

중견기업에 대한 과거 연구를 통해 몇 가지 과제도 드러났다.

제품, 경영자, 기술이라는 세 가지 요소가 중견기업의 유지와 발전에 지대한 영향을 미친다는 것은 충분히 이해하지만, 그것들은 대기업이든 중소기업이든, 어떤 규모의 기업이든 마찬가지다. 중견기업의 규모적 정의를 넘어 중견기업의 특징이 무엇인지 밝히지 않는 한, 중견기업이 대기업과 경쟁에서 살아남을 수 있는 요인을 언급할 수 없다. 대기업과 중견기업, 그리고 중견기업과 중소기업의 규모 차이에 따라 다양한 방식의 차이가 발생할 것이다. 예를 들어, 상대적으로 규모가 작은 기업은 대기업에 비해 사업 범위나 지역을 좁게 설정하고 그 안에서 사업을 사수하려고 할 것이다. 견고하게 방어할 것인지, 귀찮은 싸움으로 끌고 갈 것인지, 아니면 매력도가 떨어지는 시장으로 보일지 고민한다. 사수할 수 없다고 판단되면 다른 분야, 다른 지역으로의 전향 가능성을 끊임없이 모색한다. 어느 쪽이든 현재로서는 상상의 나래를 펼칠 수밖에 없다.

다음으로 고도경제성장기에 규모를 확대하여 중견기업으로 성장한 기업들이 반세기가 지난 지금에도 동일한 경영방식으로 성장하고 있는지 확인할 필요가 있다. 나카무라 히데오는 각 시대의 경제적 배경에 따라 기업이 추구하는 목표가 달라진다고 보고, 이에 부합하는 스타트업 기업들을 예로 들어 자세히 설명한 바 있다. 1960 년대는 고도경제성장과 사회적 분업 속에서 규모의 경제를 추구할 수 있는 능력을 갖추고 이를 실행할 수 있는 기업만이 중견기업이 될 수 있었다. 1970 년대 이후 경제 전체가 저성장으로 전환되면서 중견기업들은 경제 전체의 흐름에 실적이 좌우되지 않도록 규모의 경제를 추구하는 것과는 다른 다양한 방식으로 생존을 도모하며 성장하고 있다. 즉, 모든 중견기업에 공통된 목표는 더 이상 존재하지 않으며, 각 기업이 처한 상황에 따라 목표가 달라지고 이에 대한 대응책도 달라질 것이다. 그 점을 고려하여 연구를 진행하고자 한다.

나카무라 슈가 사례로 든 급성장하는 벤처기업들은 기업가의 재치와 함께 그 시대의 환경과 기업의 방침이 맞아떨어져 성장했다는 점이 강조되고 있다. 그러나 중견기업은 오히려 업력이 오래된 기업도 많고, 경제의 구조적 변화나 개별적 사정 등 수많은 풍파를 헤쳐왔다. 그것은 단순히 어느 한 시점의 환경에 적응한 것이 아니라, 환경 변화에 따라 기업의 정책부터 제품 구성, 자금 조달 방법, 직원들의 근무 규칙에 이르기까지 모든 것을 적응해 온 결과이다. 다른 연구에서 진행된 조사도 현황 파악을 위한 일회성 조사로 창업부터 현재까지 어떻게 환경 변화에 대처하고 유지, 발전해왔는지에 대한 고찰이 없는데, 300 명이 넘는 규모의 조직을 환경 변화에 적응시켜 나가기 위해서는 경영자뿐만 아니라 나름대로의 조직적 구조가 필요하다. 필요하게 될 것이다. 이 점에 대해 이 책에서 앞으로 탐구할 과제이다.

앞으로는 대기업과 중견기업의 내부적, 질적 차이를 확인하고자 한다. 중소기업은 정의에 따라 종업원 300 명이라는 선에서 구분하고 있기 때문에 중견기업 분석에 조직 문제를 포함하면 중소기업과의 질적 차이를 발견할 수 있을 것이다. 대기업과 외형적으로는 분명한 차이가 있지만, 질적으로 어떻게 다른지는 아직 밝혀지지 않았다. 자원의 절대적 열세 속에서 어떻게 대기업과 경쟁할 수 있는지를 설명하기 위해서는 새로운 관점을 모색해야 한다.

## 본 장의 요약

본 장에서는 60 년 동안의 중견기업 관련 조사 연구 중 17 개의 연구를 선정하여 주체적 성장 요인을 추출하였다. 그 결과, '중견기업 경영자는 기업가 정신을 가지고 의욕적으로 정보를 수집하고 환경변화를 통찰하며, 이를 바탕으로 타사에 없는 특수한 기술을 통해 기존에 없던 독자적인 제품을 적시에 개발하는 것'이 중견기업의 성장에 중요한 요인으로 밝혀졌다. 즉, 제품, 경영자, 기술의 세 가지 요소가 중견기업의 유지·발전에 매우 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다만, 이 결론은 기업 규모와 무관한 보편적인 것일 수도 있다. 이 결론이 중견기업의 성장 요인으로 옳은 것인지, 아니면 다른 중견기업 고유의 요인이 있는지 우리 스스로 판단할 수 있는 자료는 없다. 여기서 납득이 되면 본 연구는 일단 종료한다. 그러나 우리는 현재로서는 확실한 증거가 없어도 규모의 차이에 따른 경영의 차이가 있지 않을까 직관적으로 생각한다. 중견기업이 성장하는 요인에 대해 앞으로 탐구하게 될 것이다. 그 과정에서 또 다른 요인이 있다면 검토해보고 최종적으로 판단을 내리고 싶다. 중견기업의 성장 요인을 추적하기 위해 더 많은 연구를 진행하는데 의의가 있다.

## 제 1 장 분석 프레임워크의 제시

### 중견기업에 새로운 분석 프레임워크가 필요한 이유

지난 장까지 중견기업 개념이 탄생한 이후 오늘날에 이르기까지 중견기업에 대한 주요 조사 연구를 섭렵했다. 중견기업은 각각 고유한 사업영역을 정의하고, 고유한 강점을 가지고 있으며, 좁은 영역에 특화된 전문 제조업체로서 타사와의 차별화를 통해 수익을 창출하고, 경영자의 현명한 의사결정을 통해 유지, 발전, 성장할 수 있었다는 결론을 내렸다.

물론 기업의 성과는 기업의 현재 역량, 과거 이력, 경영진의 의사결정, 전략, 조직뿐만 아니라 스스로 통제할 수 없는 환경에 의해 크게 좌우된다. 고도경제성장기였던 1960 년대는 시장 전체가 급팽창하면서 대기업이 자신의 주력산업과 관련된 제품시장 대응에 급급해 사회적 분업이 진행되었고, 대기업의 손길이 미치지 못하는 주력산업을 뒷받침하는 신소재 가공, 부품공급, 생산재 공급, 나아가 내구소비재 대량생산, 식품과 섬유분야에서 중소기업에서 중견기업으로 성장하는 기업이 등장했다. 성장률이 높은 제품 선택과 이에 대응할 수 있는 생산설비 도입(양산체제 구축), 원가절감을 통한 경쟁자 퇴출 등이 중견기업 성장요인으로 꼽혔다. 성장이 다소 둔화된 1970 년대에는 다품종 소량 대응, 저성장기인 1980 년대에는 다각화, 글로벌화가 진행된 1990 년대에는 사업 재편 등 시대의 변화에 따라 성장 요인도 변천을 보였다. 또한 경영자의 의식과 특수 전문기술 개발, 신제품 개발은 어느 시대나 일관되게 주장되어 왔다.

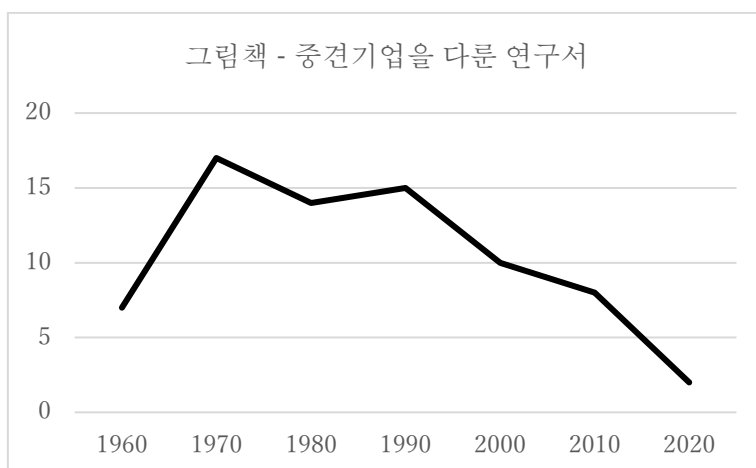
주목할 점은 1970 년대 이후 경제성장이 둔화, 둔화됨에 따라 그동안 급성장한 중견기업의 제품 시장에 대기업이 진입하거나 대기업이 중견기업으로부터 구매하던 부품이나 생산재를 내재화하는 현상이 나타났다는 점이다. 즉, 고도경제성장기에 성장한 중견기업에게 대기업은 어느 정도 요구만 들어주면 제품-서비스를 사주는 좋은 구매자(협력관계)였으나, 경제가 둔화되면서 직접 경쟁하는 경우가 많아진 것이다. 이후 중견기업은 대기업과의 경쟁, 협력, 틈새시장, 혹은 그 복합적인 삶의 방식이 두드러지게 나타났다. 이는 동시에 대기업과 중소기업 사이에 끼어있는 중견기업에게 능력 여하에 따라 같은 시장에 있는 모든 규모의 기업이 경쟁자가 될 수도 있고, 구매자가 될 수도 있다는 것을 의미하게 되었다.

한편, 1960 년대에 시작된 일본의 중견기업 연구는 1970 년대에 활발히 연구되었으나 1990 년대 이후 침체기를 맞았다<sup>97</sup>. 그 이유로는 우선 1960~1970 년대에 중견기업군이

<sup>97</sup> 중견기업 연구서 수. Cinii 에서 검색한 결과.

처음 등장하고 급성장하면서 많은 연구자, 은행계 싱크탱크, 지역 경제단체들이 앞다퉀 연구를 시작했기 때문으로 보인다. 그리고 그 기업들 중 상당수가 대기업으로 성장하면서 중견기업 성장에 대한 어느 정도 결론과 성과를 얻었고, 마침표를 찍었다고 생각했던 것 같다. 또한 많은 연구자들이 중견기업의 정의에 '성장'을 포함시켰기 때문에 시대에 따라 성장하는 중견기업이 줄어들면서 연구할 의욕을 잃지 않았을까. 대중의 관심이 식어버린 대상을 지속적으로 연구하는 것은 재정적으로나 정신적으로나 어려운 일이다. 정의에 '성장'을 포함시킴으로써 중소기업과의 차이를 강조했는지 모르지만, 이는 오히려 대기업과 중소기업 사이에 단순히 존재하는 기업을 중견기업으로 보지 않고, 중견기업 특유의 '중간'이라는 긍정적 이유와 과제를 간과하는 결과를 낳았다. 중견기업의 특성을 고려하지 않고 기업 성장 요인만을 고려하면 대기업과 중소기업에 모두 적용되는 광범위한 논의에 빠지게 되는데, 1970년대 이후 중견기업의 성장 요인으로 다품종 소량 대응, 다각화, 사업재편 등이 거론되고 있지만, 이 역시 대기업 연구와 구분이 되지 않는다. 되었다. 다품종 소량 대응을 예로 들면, 대기업의 그것과는 전혀 다르다. 부품의 품번이 다르고, 언제 주문이 들어올지 모르는 부품을 하나하나 재고로 가지고 있다가 주문이 들어오면 그 날 바로 전 세계로 배송하고 그에 상응하는 대금을 회수할 수 있는 체제를 유지하는 것은 자금은 있어도 재고를 보유하는 것을 싫어하는 고임금 대기업에서는 생각할 수 없는 일이다. 적어도 Just In Time 은 아니다.

대기업 연구자들은 기업의 경쟁우위의 원천으로 일반화할 수 있는 개념, 즉 절대적 자원-능력을 탐구하고 있다. 구매자보다 압도적으로 기술적 전문지식을 가진 판매자로서 절대적 자원-능력을 배경으로 논의를 전개한다. 이에 반해 중견기업은 대기업보다 고급 자원과 능력을 유리하게 획득할 확률은 낮지만, 중소기업보다는 그 확률이 높다. 그 전제 속에서 대기업의 내재화나 협상력, 중소기업의 저가 공세에서 계속 이겨야 경영을 유지할 수 있다. 즉, 절대적인 자원이나 능력이 아니라 상대적인 차이를 지속적으로 만들어내는 구조와 노력이 중요해진다.



중견기업을 이해하기 위해서는 중견기업의 실태를 파악해야 하고, 그 바탕 위에서 분석의 틀을 명확히 할 필요가 있다. 대기업과 경쟁하면서 대기업이 내재화할 가능성이 있는 상황에서 부품을 공급하는 중견기업이 살아남는 것은 단기적으로는 대기업과 (물론 중소기업이나 최종 소비자와의) 하나하나의 거래가 성사되고, 중기적으로는 그것들이 연속적으로, 장기적으로는 기술이나 니즈, 규칙이 바뀌어도 거래를 거래를 지속하고 있기 때문일 것이다. 대기업이 내재화를 포기하고, 진입을 포기하고, 중견기업과의 경쟁에서 패배하는 장면이 있다. 우선 거래 자체가 성사되는 순간, 야구에 비유하자면 공을 빼앗기고 공수교대하는 순간을 잘 관찰할 필요가 있다.

이 장에서는 중견기업을 주로 제품-서비스 판매자로 보고, 어떻게 구매자(고객)를 선택하고 스스로 발전하려는 모델을 설명한다. 대기업은 중견기업이나 중소기업보다 더 많은 자원을 가지고 있고 기술 수준도 높을 텐데, 왜 중견기업이나 중소기업이 대기업과 거래할 수 있을까? 그것은 자원과 기술뿐만 아니라 거기서 중견기업이 만들어내는 제품 기능을 대기업이 자체적으로 만들어내는 것보다 더 높기 때문이라는 것이다. 먼저 우리 연구의 분석틀을 제시하고자 한다.

## 거래의 과정

일반적으로 거래란 "어떤 조건에 따라 A 가 B 에게(또는 B 가 A 에게) 재화 또는 용역을 인도하는 것을 의미한다."<sup>98</sup> . 그리고 판매자가 제시하는 판매가격과 구매자가 지불의사 한도액 범위 내의 구매가격이 일치할 때 거래가 성립한다. 판매자는 구매자의 과제를 해결할 수 있는 기능을 갖춘 제품-서비스를 제공하면 된다. 구매자는 그 기능을 획득하고 활용하는 것이 가치가 있다고 판단하고, 판매자는 그에 상응하는 정당한 대가를 받는 것이 가치가 있다고 판단하여 거래에 합의한다. 이처럼 거래의 최종 단계를 표면적으로 잘라내면 단순히 보인다. 하지만 실제로는 하나의 거래에 판매자와 구매자 양측의 무수히 많은 세부적인 의사결정이 겹겹이 쌓여 있다<sup>99</sup> .

노베오카(2008)는 일본 기업의 수익성 저하의 원인을 가치 창출의 실패에서 찾고

<sup>98</sup> 浅沼萬里(1983) 「거래방식의 선택과 협상력」 『경제논총』 교토대학경제학회 제 131 권 제 3 호 p.1

<sup>99</sup> 제조업 거래의 기원은 축제 포장마차에서 찾을 수 있다. 판매자는 판매 권리와 장소, 장비, 재료를 빌려서 사람들이 모이는 장소와 시간에 매장을 열고, 주문이 들어오면 그 자리에서 만들어 팔고, 재고와 잔고를 남기지 않는다. 판매자에게 고도의 기술을 요구하지 않으며, 상호와 사업의 연속성이 없어도 거래가 성립된다. 구매자는 평소 마트에서 쇼핑할 때 품질과 가격을 꼼꼼히 따지지만 축제 공간에서는 꼼꼼히 따지지 않고, 줄이 길어도 시간을 들여서 거래한다. 축제가 끝나면 판매자는 장비를 반납하고 떠나고, 구매자는 포장마차에서 먹은 물건의 맛을 잘 기억하지 못한다. 하지만 다음 축제 때 판매자는 다시 포장마차를 내놓고, 구매자는 다시 포장마차에 줄을 서서 거래를 한다. 다양한 요소들이 특수한 상황에서 복합적으로 작용하여 거래가 이루어지고 있으며, 경제적 합리성만으로는 설명할 수 없다.

있다<sup>100</sup>. 그는 수치로 표현할 수 있는 객관적 가치를 기능적 가치, 고객이 주관적으로 해석하여 의미를 부여하는 가치를 의미적 가치라고 부르며, 후자를 극대화하는 경영에 대해 언급하고 있다. 이처럼 제품-서비스는 판매자가 구매자에게 가치를 제공하는 수단으로 간주된다<sup>101</sup>. 가치란 사물이 유용한 성질과 정도를 의미한다. 주체가 이전에 없던 전혀 새로운 것을 접했을 때, 자신의 지식(정보)과 가치관에 비추어 그것이 유용한지 여부를 평가한다. 새로움과 가치는 각자의 주관에 따라 결정된다. 많은 구매자가 받아들일 수 있는 제품-서비스를 개발했다면 객관적 가치를 창출한 것으로 볼 수 있지만, 그것이 진정한 객관적 가치의 존재를 의미하는지는 의문이다. 많은 독립적인 구매자가 판매자의 제품/서비스의 기능을 정확하게 평가할 수 있을 만큼의 정보를 가지고 있는가? 자신은 어떻게 평가해야 할지 모르면서 다른 구매자가 좋다고 하니까 자신도 그렇게 생각하는 구매자도 적지 않을 것이다<sup>102</sup>. 더 나아가 많은 구매자 중 정보가 불완전하다는 것을 전제로 한다면, 마찬가지로 많은 판매자 사이에도 정보량의 차이가 있다는 것을 전제로 하고 싶다. 판매자는 다양한 정보를 가진 구매자의 니즈와 가치관을 정확히 파악한 후 기능을 제안하고 있는 것일까? 좋은 나쁜 예측이 빚나가는 것은 일상적인 일이 아닌가. 더군다나 판매자보다 구매자가 더 많은 관련 정보를 가지고 가격 협상의 주도권을 쥐고 있는 경우도 있을 것이다.

일반적으로 많은 사람들은 판매자가 제품-서비스를 개발하고 판매하는 것을 '판매자가 가치를 창출하고', '구매자에게 가치를 제공하고', '구매자가 가치를 구매한다'고 표현한다. 이 표현이 정확하다고 믿고 있고, 이해한다고 믿기 때문에 불편함을 느끼지 않는다. 하지만 지금까지의 논의를 보면, 이 표현은 판매자와 구매자의 관계를 정확하게 설명하지 못하고 있으며, 거래의 본질을 이해하지 못한다. 엄밀히 말하면 '판매자는 구매자의 니즈에 대한 정보를 입수하고', '구매자가 가치를 발견할 가능성이 높다고 예측하는 기능을 만들고', '구매자에게 기능을 어필하고, 구매자 중 그 기능에서 높은 가치를 발견하는 사람은 높은 가격에 구매하고, 낮은 가치만 발견하는 사람은 낮은 가격에 구매하고, 전혀 가치를 발견하지 없는 자는 구매하지 않는다', "판매자로서 정당한 이익을 얻는 것이 판매자의 가치가 된다"라고 표현해야 한다. 기능과 가치는 다르다고 우리는 생각한다. 구매자의 요구에 맞는 기능을 제공할 수 있다면, 판매자는 정당한 이익을 주장할 수 있고, 더 높은 이익액, 이익률을 얻을 수 있으며, 판매자의

<sup>100</sup> 延岡健太郎(2008) 「가치창출의 기술경영 : 의미적 가치의 창조와 경영」 working paper#08-05 이치바시대학 혁신연구센터

<sup>101</sup> 경제학에서는 사용가치, 교환가치에 대해 검토해 왔지만, 우리 연구에서는 언급하는 정도에 그치고 깊이 있게 다루지 않는다.

<sup>102</sup> Rogers (2003)는 오랜 기간 동안 보급기관이 보급대상자에게 새로운 시책을 보급하고자 할 때 여러 가지 요인을 연구해 왔다. 보급대상자는 보급기관이 제공하는 새로운 시책에 대한 정보가 부족하고, 실령 제공되더라도 대부분 신뢰할 수 없으며, 자신보다 먼저 채택한 신뢰할 수 있는 다른 보급대상자와의 커뮤니케이션을 통해 채택에 이르는 경우가 많다고 한다(Rogers, Everett M. (2003) *Diffusion of innovations*, New York Free Press (로저스 저, 삼도 토시오 역(2007) 『혁신의 보급』 쇼영사)

생존과 발전, 판매자 직원의 생활 향상과 같은 목적 달성에 더 가까워질 수 있다. 이것이 바로 판매자의 가치가 된다. 판매자가 제공하는 기능과 구매자가 받는 기능은 동일하지만, 그 거래에서 발생하는 양측의 가치는 다르다. 지극히 당연하고, 글자 수 늘리기에 급급한 말장난이라고 생각할 수도 있지만, 우리 연구의 분석 틀에서 매우 중요한 부분이라 강조하고 싶다.

또한, 어떤 한정된 조건의 경우 기능과 가치를 동일시할 수 있으며, '주체가 가치를 창출한다'는 설명이 성립한다. 그것은 기능의 개발 측과 이용 측이 동일한 주체의 경우(내제)이거나, 다른 주체라면 같은 가치관과 같은 수준의 관련 지식을 가진 경우이다. 만약 어떤 주체가 스스로 기능을 만들어내고 그것이 훌륭한 가치라면 다른 사람에게 사용하지 않고 자사 내에서 독점하면 된다. 생산 공정이라는 기능을 자체 개발해 외부에 유출하지 않는 경우가 이에 해당한다. 그 생산 공정을 이용해 제품을 생산하고 제품을 판매하는 것보다 생산 공정 자체를 외부에 판매하는 것이 회사에 더 가치가 있다고 경영자가 판단하면, 부품 공급업체에서 기계 제조업체로 전환하게 된다. 부품 공급업체의 니즈를 계속 확보해 기계에 반영하기 위해(유익한 정보를 얻기 위해) 전환하지 않고 두 사업을 병존하는 경우도 있다.

靑島·楠木(2008)는 제품을 '다양한 요소들이 결합되어 만들어진 시스템'으로 보고, '고객이 사용 맥락에서 끌어내는 가치의 층, 그 가치를 실현하는 기능의 층, 그리고 그 기능을 실현하기 위해 필요한 물리적인 층이라는 층위 구조를 가지고 있다'고 하였다<sup>103</sup>. 만약 고객만이 제품-서비스의 사용 맥락에서 가치를 끌어낼 수 있다면, 판매자가 제품-서비스를 통해 구매자에게 제공할 수 있는 것은 가치 그 자체가 아니라 물리적인 물체와 그에 수반되는 기능까지라는 것이다.

물론 구매자가 모든 구매를 할 때 복잡한 의사결정 과정을 거치는 것은 아니다. 구매자에게 단가가 저렴한 제품, 구매자에게 별로 중요하지 않은 제품, 반복적으로 구매하는 제품, 구매자가 좋아하는 제품이라면 비교적 쉽게 의사결정을 하고 있고, 구매자의 사고방식이나 성격에 따라 상대적으로 쉽게 결정될 수도 있고 복잡한 과정을 거칠 수도 있다.

거래가 성사되기 위해서는 판매자와 구매자의 합의가 필요하다. 판매자가 아무리 훌륭한 제품을 개발했다고 생각해도, 구매자가 구매할 의향이 있어야만 거래가 성사된다. 판매자는 구매자의 행동을 완전히 통제할 수 없고, 구매를 강요할 수 없다. 그렇다고 판매자가 구매자에게 완전히 통제당하는 것도 아니다. 팔고 싶지 않은 구매자에게는 팔지 않는다. 판매자 역시 안정감을 얻고 싶고, 성장하고 싶은 욕구가 있으며, 안정감과 성장을 창출할 수 있는 충분한 이익과 정보를 제공하지 않는 구매자와는 거래하고 싶지 않다. 구매자에게는 판매자의 노력을 제대로 평가할 수 있는 능력이 요구된다. 그리고 특히 기업 간 거래(BtoB)의 경우, 구매자가 구매한 제품이나

<sup>103</sup> 靑島矢一·楠木建(2008) 「시스템 재정의로서의 혁신」 『一橋ビジネスレビュー』 2008SPR pp.58-77



서비스가 구매자 자신의 사업 성패를 좌우하기 때문에 무의식적으로 장기적인 상호부조를 목적으로 한 신뢰관계를 전제로 하는 경우가 많다.

우리의 연구는 전체적으로 특정 중견기업을 판매자로 상정하고, 그 주관적 관점에서 분석한다. 이 특정 중견기업을 'S 제작소'로 명명하고, S 제작소는 자사의 제품과 서비스가 일정 수준 이상, 그리고 장기적으로 팔리지 않으면 쇠퇴하고 파산할 것이다. 그러나 많은 구매자 입장에서는 자신의 요구를 충족시키는 기능을 제공한다면 굳이 S 제작소에서 구매하지 않고 S 제작소의 경쟁사로부터 유사한 제품을 구매하면 될 수도 있고, 혹은 동종 제품을 구매하지 않아도 살 수 있을지도 모른다. 특정 구매자를 'K 공업'이라고 하자<sup>104</sup>. 특정 판매자 S 제작소와 특정 구매자 K 공업의 거래가 성사되는 것이 중요한 포인트이다.

#### 판매자의 입장에서 본 거래

먼저 S 제작소에서 바라본 거래를 생각해보자(도표 1) S 제작소는 자신이 보유한 경영자원을 활용하여 자신의 기술을 이용하여 제품이나 서비스를 개발 및 생산하고, 구매자가 원하는 기능(품질, 가격, 납기, 신뢰, 안심, 기타 수치로 표현할 수 없는 요소)을 실현한다. 이를 '실현 기능'이라고 부르기로 한다. 이때 구매자가 원하는 기능(니즈 발생)이나 자원, 기술은 명확하게 보이지 않는다(그림 중 그라데이션이 짙은 부분). 그리고 기능을 제공할 수 있다고 가정했을 때 구매자가 얼마까지 돈을 지불할 의향이 있는지 지불의사한도액  $M$  을 파악하고 싶지만, 이는 어디까지나 S 제작소가 추정한 것이므로 정확하거나 부정확할 수 있다. 제품-서비스를 자금과 시간을 들여 개발하고 그에 맞는 판매 수량과 희망판매가격  $P$  를 설정했을 때 정당한 이익을 얻을 수 있을 것으로 판단되면 개발, 생산, 판매로 의사결정을 이어나간다. 구매자의 지불의사한도액  $M$  의 상한선에 딱 맞춰 희망판매가격  $P$  를 설정하고, 그 가격으로 끝까지 판매할 수 있느냐가 S 제작소의 승부처 중 하나다. 이 과정에서 판매자는 실현 기능의 호소(광고, 홍보, 교육, 훈련, 교육 등)를 통해 구매자에게 해당 제품의 중요성과 시급성을 강조하고, 판매자에게  $P$  의 정당성을 주장한다. 여기서 기술이란 구매자의 니즈 정보를 정확하고 효율적이며 신속하게 매체에 전달<sup>105</sup> 할 수 있는 기술적 전문지식과 노하우, 그 숙련도, 운영의 총체라 할 수 있다.

판매자는 구매자의 자원과 기술을 보기 어렵다. 판매자가 구매자와 자원의 차이가 없거나 열등하다고 판단하면, 판매자는 어떻게든 기술을 향상시켜 기능적 차이를 만들려고 한다. 그러나 기능의 평가측과 달성 목표가 명확하다면 경쟁이 심해져

<sup>104</sup> 특정 구매자가 개인인 경우도 있지만, 우리 연구에서는 구매자를 기업인지 개인인지 구분할 필요 없이 'K 산업'으로 통일한다.

<sup>105</sup> 후지모토 다카히로(2003) 『역량 구축 경쟁 일본의 자동차 산업은 왜 강한가』中公新書 p.28

단기적으로 기능 차이를 크게 만들 수 없기 때문에 구매자는 가장 저렴한 판매자로부터 구매하기 위해  $M$  을 낮게 설정하고, 판매자는  $P$  를 낮출 수밖에 없다. 반대로 판매자의 자원과 기술이 우수하다고 판단되면  $P$  를 높게 설정한다. 만약 구매자가 판매자의 희망 판매가격  $P$  대로 구매해 준다면, 일단 실현기능이 수요를 충족한다고 판단할 수 있다. 그러나  $M$  에 비해  $P$  를 너무 낮게 설정하면 원래 정당하게 받을 수 있었던 이익을 잃게 되지만, 판매자는 쉽게 눈치채지 못한다. 구매자는 '너무 싸다'고 말하지 않는다.

판매자는 항상 구매자로부터  $P$  를 낮추라는 압력을 받는다.  $P > M$  이라면 경쟁사가 동등한 기능을 더 싸게 제공하는지, 구매자가 더 많이 살 의향이 있는지,  $P < M$  이라면 정치적인 협상인지, 애초에 요구와 정확히 일치하지 않는지, 구매자에게 내재된 의도가 있는지, 이러한 가능성의 유무와 크기를 확인한다. 내재화할 의도가 있는지, 그 가능성의 유무와 크기를 확인한다. 구매자의 수, 기술 수준, 구매자와의 기능 차이, 경쟁사와의 기능 차이 등으로  $M, P$  가 결정된다.

#### <<표 삽입>> S 제작소 측에서 바라본 거래

한편, K 산업에서 바라본 거래는 어떨까(그림표 참조) K 산업은 자신의 사업을 진행하면서 스스로 문제점을 발견하거나, 판매자의 요청(영업, 광고, 체험교육) 등 어떤 계기로 보다 정확하고, 신속하고, 효율적으로 사업을 진행하기 위한 새로운 기능의 필요성을 느끼기 시작한다(니즈 발생). 기능의 필요성을 느끼기 시작한다(니즈 발생). 이른바 니즈에는 다음과 같은 유형이 있다. 구매자가 전혀 생각하지 못한 기능. 구매자가 인지하고 있지만 실현 불가능하다고 포기한 기능<sup>106</sup>. 구매자가 인지하고 있지만 정확하게 말로 표현(수치화)할 수 없는 기능(예: 사용 중인 제품이나 서비스에 대한 사용성이나 막연한 불만 등). 구매자가 정확하게 말로 표현(수치화)할 수 있는 기능(즉, 평가측과 달성기준이 명확한 기능)이다. 구매자는 새로운 기능을 자사 내 경영자원과 기술로 해결할 것인지, 타사에 위탁하여 해결할 것인지, 지금 당장 해결을 미룰 것인지, 아니면 아예 해결 자체를 포기할 것인지에 대한 판단을 내리게 된다. 그 기능이 자사에게 중요한지, 시급한지, 자사 역량으로 해결할 수 있는지(내재화), 외부에 위탁하여 해결할 수 있는지(외주화), 내재화/외주화를 통해 수익을 낼 수 있는지. 시간과 비용이 얼마나 소요되는지가 판단의 기준이 된다.

<sup>106</sup> 만화나 애니메이션, SF 소설 등에는 지금의 기술로는 도저히 실현 불가능한 시공간과 물리적 원리를 초월할 수 있는 기발한 제품들이 등장하는데, 거기서 힌트를 얻으려는 경영자들이 있다.

여기서 K 공업이 가령 자신이 보유한 자원과 기술을 활용하여 제품이나 서비스를 개발, 생산했을 때 얻을 수 있는 기능(품질, 비용, 납기, 안심, 기타 요소)을 '가상기능'이라고 부르기로 한다. 가상 기능은 구매자가 그 기능을 얻기 위해 자신이 보유한 경영자원 중 얼마만큼을 사용할 것인지, 그리고 기술과 기술 중에서 얼마만큼을 발휘할 것인지에 따라 형성된다. 구매자는 한정된 자원과 시간을 자사의 생존을 위한 핵심 기능 확보에 투입하고, 그 외의 주변적 기능에 대해서는 자사의 자원과 기술을 투입할 여력이 없거나 투입할 의사가 없다. 따라서 주변 기능 획득을 포기하거나 외부에서 기능을 조달한다.

그리고 K 공업(구매자)이 내-외주화를 판단할 때, 판매자에게 무엇을 어느 수준까지 기대할 것인지를 결정한다. 이를 '기대기능'이라고 하는데, K 공업이 여러 판매자의 제품-서비스 중에서 하나를 선택하여 구매함으로써 얻을 수 있을 것으로 기대하는 기능(품질, 가격, 납기, 안정성, 기타 요소)으로, K 공업의 기술적 지식과 숙련도, 과거 구매를 통해 누렸던 기능의 경험 등으로 형성된다. 그리고 니즈(필요한 기능)와 가상 기능, 기대 기능의 차이에 대해 K 공업이 지불하고자 하는 금액, 즉 지불의사한도액 M이 설정된다.

우리가 사용하는 '기능'은 포괄적인 개념으로, 판매자가 구매자에게 제공할 수 있는 최종 형태이다. 그리고 구매자가 판매자에게 대가를 지불하는 대가로 누리는 편익과 불편함의 묶음이다. 특별한 언급이 없는 한, 구매자가 받는 혜택 전체를 '기능'이라고 부르고, 개별 기능은 '특정 기능'이라고 표현하기로 한다. 거래를 시작하기 전 시점에서 구매자 K 공업은 자신의 가상 기능을 인식할 필요는 없지만, 최종적으로 K 공업 내에서 자신이 할 수 있는 것(가상 기능)과 판매자(S 제작소)가 할 수 있는 것에 대한 기대(기대 기능)와의 기능 차이를 인식하지 못하면 거래가 성립되지 않는다. 그리고 어디까지나 K 공업(구매자)의 자원과 기술에 기반한 가상기능과 기대기능은 구매자의 주관에서 비롯된다. 구매자의 기대기능은 구매자의 현재 처한 상황, 과거의 경험, 판매자의 호소, 기능에 대한 타인의 평가(브랜드 등) 등으로 형성된다. 제품-서비스에 포함된 세부적인 개별 기능은 다양한 판매자의 제품 간에 우열이 있다. 구매자는 자신이 중시하는 개별 기능에 우선순위를 두고 가상의 기능을 고려하는 한편, 많은 판매자의 어필을 접하면서 기대 기능을 형성한다. 구매자는 이에 따라 판매자의 제품-서비스를 평가한다.

먼저, 내제와 외주 중 어느 쪽이 구매자에게 경제적으로 유리한지, 니즈, 가상 기능, 기대 기능의 기능적 차이에 따른 판단 기준을 개괄적으로 설명하고자 한다.

#### 내제 (內製)

가상기능이 니즈를 초과하는 경우와 가상기능과 니즈가 동등한 경우, 구매자는 자신의 자원과 기술을 이용해 무의식적으로 자신의 니즈 해소를 수행한다(도표 참조). 즉, 특별한 비용을 부담하지 않고 스스로 필요한 기능을 해결할 수 있다고 확인되면

외부 판매자의 제품-서비스 기능을 검토하지 않고 내재화한다.

아웃소싱 모색(외주화)

니즈가 가상의 기능보다 더 많은 경우(그림자-신호), 그 기능 차이를 시간과 노력을 들여 스스로 채우거나, 스스로 해결할 수 없다는 것을 인식하면 이를 채워줄 수 있는 판매자를 탐색하고 외주화 가능성을 모색하기 시작한다.

<<그림 삽입>> 그림 그림-구매자의 입장에서 본 거래

<<도표 삽입>> 도표-구매자의 내재와 외주화 모색

모색 후 내재화 또는 포기(포기)

K 산업(구매자)은 탐색 가능한 모든 판매자의 실현기능에 대한 정보를 통해 자신의 니즈에 가장 근접한 기대기능을 형성한다. 그러나 판매자의 실현 기능, 이를 뒷받침하는 경영자원과 기술은 잘 보이지 않는다(그림의 그림에서 그라데이션이 짙은 부분). 그리고 가상 기능에 비해 기대기능이 낮다고 생각되면(그림의 왼쪽에서 오른쪽으로 갈수록 짙은 부분), 적어도 그 판매자로부터 구매하지 않고, K 공업은 자체 개발(내재화)하거나 그 기능의 획득을 포기하고 아무것도 하지 않는다. 그 판단은 적극적으로 많은 판매자의 기능을 비교 검토하는 경우부터 소극적으로 처음부터 판매자의 기능을 포기하거나 판매자의 기능을 모르는 경우까지 다양하다. 특히 구매자가 소극적인 경우, 판매자는 구매자의 니즈의 본질을 파악하기 어렵고, 이를 파악하는 데 상대적으로 큰 비용이 든다. 판매자 입장에서는 그 비용을 들여서라도 구매자의 니즈에 부합하는 기능을 제공하고, 구매자에게 그 중요성과 시급성을 어필할 수 있다면 큰 이익을 얻을 수 있을 것이다.

아웃소싱(외주)

판매자가 실제로 제공하는 실현기능과 구매자가 판매자의 제품에 대한 기대기능은 밀접한 관계가 있지만, 엄밀히 말하면 구매자가 직접 개발하는 경우의 가상기능과 판매자로부터 구매하기 직전의 기대기능의 높낮이에 따라 거래의 검토가 본격적으로 시작된다. 만약 여러 판매자 중 S 제작소의 제품 서비스 기대기능이 K 공업의 요구를 완전히 충족시킬 것 같지는 않지만 가상기능보다 높다고 판단되면(그림표 참조),

지불의사한도액  $M$  과 희망판매가격  $P$  의 관계를 감안하여  $K$  공업은  $S$  제작소의 제품을 구매(외주)한다. 의 제품을 구매(외주)한다.

지불의사한도액  $M$  은 니즈, 가상기능, 기대기능의 차이로 설정되며,  $M$  에 비해  $S$  제작소(판매자)가 제시하는 희망판매가격  $P$  가 동일하거나( $M=P$ ) 더 저렴한 경우에만 거래가 성사된다. 기대기능은  $S$  제작소의 상품-서비스를 구매하기 전, 즉 최신 실현 기능을 실제로 경험하기 전에  $K$  공업이 추정하는 것이므로 확정할 수 없다. 구매자는 판매자의 제품이 가지고 있는 기능이 자신에게 중요하거나 긴급하다고 생각되면 지불의사한도액  $M$  을 높게 설정하고, 그렇지 않다고 생각되면 낮게 설정하며,  $P$  가 너무 높으면 구매의욕을 잃게 되고, 반대로  $P$  가 너무 낮으면 구매자는 판매자가 주장하는 실현기능을 의심하게 된다. 엄격하게 계산된 것부터 기대치를 포함한 것까지 폭이 있다.

#### <<도표 삽입>> 도표 참조 - 거래 불성립과 성사(외주)

##### 장기적인 내재화/외주화 판단

이상은  $K$  산업이 단기적 필요, 가상 기능, 기대 기능의 각각의 높이를 비교하여 내재화/외주화를 결정하는 경우에만 한정하여 논의하였다. 최근 가상 기능의 높이는 현재의 자원과 현재의 기술에서 비롯된다. 만약 이 기능이  $K$  산업에 중요하다고 판단하여 현재 니즈가 가상기능을 크게 상회하고, 판매자의 기대기능이 가상기능을 상회하더라도 이를 자체적으로 시간과 비용을 들여 (무슨 수를 써서라도) 개발하고 싶다고 경영진이 판단하면 내재화한다. 구매자에게는 누구나 알 수 있는 제반 조건과는 별개로, 경영자가 자사의 이념과 장래를 고려한 장기적인 자주독립과 존재의미에 대한 보다 상위의 가치판단이 된다. 매도자의 장기적인 자금 유출(자원 손실), 매도자의  $K$  공업에 대한 대응( $K$  공업의 니즈에 진지하게 대응해줄지 여부),  $K$  공업의 고객사 요청, 자체 기술 확보, 규제 변화 등 제반 조건, 제반 요인이 복잡하게 얽혀있는데, 이를 경영자가 어떻게 판단할 것인가. '현재의 자원과 기술로는 미래가 위험하니 새로운 자원과 기술을 확보해야 한다'는 것을 감지하고 행동하는 것이다<sup>107</sup>. 연구자 등 제 3자는 세세한 제반 조건은 관찰할 수 없고, 쉽게 평가할 수 없다.

<sup>107</sup> 이 복잡한 의사결정에 대해 YKK 고문인 요시다 다다히로(吉田忠裕)는 다음과 같이 설명한다: YKK 창업자는 제품의 품질을 높이기 위해 재료와 기계를 내재화한다는 방침을 세우고 추진했지만, 2 대째인 요시다 씨는 알루미늄 새시 생산을 위해 자체 개발한 압출기와 세세한 회사의 압출기를 비교하여 한 대씩 구입하기로 결정하였다. 즉 최근에는 가상기능이 실현기능보다 낮아서 세세한 부분까지 외주화할 가능성도 있었지만, 내제와 외주를 병행했다. 당연히 한 대 한 대를 모두 사내에서 살 줄 알았던 사람들로부터 비난을 받았지만, "나는 내제에 대한 열정과 노력을 부정할 것은 아니다. 하지만 외부와의 경쟁에서 이기는 것이 조건이 되어야 한다. 좋은 사례를 남겼다고 생각한다." 또한 이번 거래에서 비교 대상이었던 쓰리에스에이치는 YKK 가 이미 압출기를 자체 개발하고 있다는 사실을 알고 기술 정보 유출을 우려해 거래를

시간이 지남에 따라 제반 여건이 변화하여 자사가 원하는 기능이 자사의 존립에 큰 영향을 미치게 될 수도 있다. 반대로 지금까지 중요하다고 생각하여 내재화했던 기능도 중요하지 않게 되어 외주로 전환하는 경우도 있다<sup>108</sup>. 내재화/외주화 판단의 시기는 사내에서 니즈가 발생한 직후에 내리는 경우도 있고, 자원과 기술을 감안했을 때, 판매자의 존재와 기대 기능을 확인했을 때, 판매자와 협상하여 의욕을 확인했을 때, 판매자의 기능을 구매하고 나서 실현 가능한 기능을 확인했을 때 등 다양한 경우의 수가 있을 수 있다.

기능은 기술에 의존하고, 기술은 자원을 기반으로 한다. 그러나 판매자, 구매자 각각의 자원, 기술, 기능은 반드시 단순하게 연동되지 않는다는 점에 유의해야 한다. 중견기업은 한정된 자원과 에너지를 집중 투입하여 특정 기능이 구매자의 가상 기능보다 높아지도록 기술을 개발하고 관련 지식 수준을 향상시킨다. 대기업은 그 특정 기능을 내재화하는 데 필요한 기술을 향상시킬 의도는 없고, 외주화를 제대로 평가할 수 있을 만큼의 기술만 향상시킨다. 판매자는 어떤 기능에 특화할 것인지, 이를 위해 어떤 자원과 기술이 필요하고 강화해야 하는지를 결정하기 위해 의지와 전략이 필요하다(도표 참조).

#### <<그림 삽입>> 그림표 - S 제작소와 바이어와의 관계

가격 P 를 높여도 거래가 계속 성사된다는 것은 S 제작소가 제공하는 특정 기능을 현재로서는 많은 구매자가 높게 평가하고 있다는 것으로 이해해도 무방하다. 그러나 이는 특정 기능에 대한 선호일 뿐이고, 만약 다른 판매자가 다른 차원의 요구를 충족시키는 기능을 가진 제품을 제시한다면 구매자는 새로운 기능과 기능 차이를 알게 되고, 구매자가 스스로 만들어낸 '특정 판매자의 특정 차원 기능에 대한 선호'는 비교적 짧은 시간 내에 소멸 가능성이 있다.

또한, 판매자의 가격 P 가 높다는 것은 수익률을 높일 수 있지만, 반드시 수익률이 높다는 것을 의미하지는 않는다. 구매자가 선호하는 기능을 높은 수준으로 유지,

---

거절했다. 니혼게이지신문 2023년 4월 14일 '나의 이력서 - 요시다 다다히로씨'에서 발췌.

<sup>108</sup> 도요타자동차는 2021년 9월 7일, 2030년까지 전기차용 배터리 생산과 연구개발에 약 1조 5,000억 엔을 투자한다고 발표했다. 국내 공장에서도 그동안 자체 생산하던 차체나 엔진 부품을 외주로 전환해 공간을 확보하고, 그곳에 배터리 생산라인을 도입할 예정이라고 한다. <https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/35971587.html> 출처: (2021.12.12 열람) 월 열람). 원래 자체 생산하던 차체나 엔진 부품은 장거리 운송을 하면 채산성이 맞지 않기 때문에, 동등한 규모의 공장 공간을 가진 인근 기업군 중 엔진 부속 부품을 취급하던 중견기업이 생산을 맡는다. 그리고 그 중견기업도 기존 사업의 일부 또는 전부를 자사의 다른 공장이나 협력업체로 이전하게 된다.

향상시키기 위해 판매자는 한정된 자원을 가지고 개발, 생산, 판매에 많은 비용과 수고를 들이고 있는 것일 수도 있다. 물론 판매자는 비용을 절감하려는 노력이 필요하고, 구매자가 선호도를 바꿀 경우 어떻게 대처할 것인지도 고려해야 한다. 반대로 많은 구매자에게 많은 양의 제품을 판매하기 위해 P 를 낮게 책정해 수익률이 낮다면 어떻게 평가해야 할까? 한 번의 거래에서 어떻게 수익을 낼 것인지, 연속된 거래 중 한 번의 이익이 높고 낮음, 손실이 있더라도 장기적으로 이익을 낼 것인지, 제품-서비스의 가격대, 구매 빈도, 그리고 경영자의 철학이나 사고방식에 따라 달라질 것이다. 수익률이 높은 것은 바람직하지만, 공개된 수치만으로 제3자가 그 기업의 좋고 나쁨을 판단하는 것은 역시 조심스러울 수밖에 없다.

판매자의 기능에 경쟁우위가 있는지 여부의 최종 결정권은 판매자나 제3자가 아닌 구매자 측에 있다는 점과 판매자의 희망판매가격 P 가 높다고 해서 구매자가 구매한다고 해서 반드시 수익률이 높다고 볼 수 없다는 점은 구매자가 자신의 가상 기능과 많은 판매자의 기능을 정확하고 냉철하게 판단할 수 있는 능력을 갖추고 있다는 전제가 있다. 그 능력이 있다면 특정 판매자의 기능 차이를 선호하는 근거가 명확해진다. 기대 기능을 과대평가하면 M 을 과대 설정한다. 판매자가 제시한 금액 P 와 기대기능을 동일시하고, P 가 높으면 판매자의 실현기능이 높을 것이라고 믿는다. 판매자 입장에서는 더 이상 비용을 들이지 않고 거래가 성사되어 다행이다. 반대로 구매자가 기대함수를 과소평가하여 M 을 낮게 평가하여 판매자가 제시한 P 를 낮춰달라고 요구하기도 한다.

## 거래 후 대응

지금까지 거래 성사 과정에 대해 설명해 왔다. 구매자에게 외주 의사결정만큼이나 중요한 것은 거래가 성사된 후, 판매자로부터 얻은 제품이나 서비스를 이용하여 실현 기능을 확인하는 과정이다. 또한, 거래가 성사되지 않았을 때 매도자 S 제작소, 매수자 K 공업 양측이 기존의 행동 패턴을 바꾸지 않으면 다음 거래의 가능성을 낮추게 된다.

### <<그림 삽입>> 그림 - 판매자의 실현 기능과 구매자의 기대 기능과의 관계

기대기능과 실현기능의 일치 (期待機能と實現機能の一致)

S 제작소가 실현 가능한 기능을 반복적으로 어필하고, K 산업이 요구하는 기능의 종류와 수준을 반복적으로 표명하여 결국 S 제작소의 실현 가능 기능과 구매자의 기대 기능이 일치하여 S 제작소는 정당한 이익을 얻고, K 산업은 기대한 대로 기능을 누리는 거래(그림 참조). ( ). 지속적인 거래를 이어가기 위해서는 양측 모두 기대와 실현가능성을 추구하는 자세가 필요하며, 그 과정에서 개발의 성취도를 서로

확인하려는 노력을 아끼지 않는 진지한 승부가 필요하다. 그 승부는 어느 한 쪽이 이기는 것이 아니라 양측의 기대와 실현이 일치하는 거래 성사가 '승리'가 된다. 거기서부터 K 공업에게 S 제작소는 '자신들의 니즈에 맞게 노력하여 제품-서비스를 개발해 주는 파트너'라고 인식하고, S 제작소에게 K 공업은 '자신들이 노력하여 개발한 제품-서비스의 가치를 인정하고 정당한 대가를 지불해 주는 파트너'라고 인식하게 된다. 인식하여 상호 신뢰관계가 형성된다.

#### 기대 이상(기대 이상)

판매자의 거래 전 소구가 정확하게 전달되지 않았고, K 산업은 판매자의 기능에 대한 기대가 크지 않았기 때문에 지불의사 한도액  $M$  을 낮게 설정한다. 일단 K 공업이 탐색한 범위에서 S 제작소의 기능이 가장 높다고 판단되어 거래가 성사되었다(그림

참조). 기대하지 않았던 만큼 사용 후에는 기대 이상의 기능을 누릴 수 있었다. 이번 거래만 단독으로 본다면 S 제작소는 정당한 이익을 얻지 못하고 손해를 본 셈이다. 하지만 S 제작소는 K 공업이 거래 전에 얼마나 인식의 차이가 있었는지, 그리고 거래 후 얼마나 기대 이상으로 느꼈는지를 알지 못하면 손해 본 것을 알 수 없다. 다음부터는 K 공업이 반복적으로 S 제작소의 기능을 요구할 것을 예상하여  $P$  를 낮게 설정할 수도 있고, K 공업이 기대 이상의 기능을 누렸다는 것을 알게 되면 S 제작소는 희망판매가격  $P$  를 올려서 이익을 더 크게 하거나,  $P$  를 그대로 두고 다른 구매자에게 어필하여 판매량을 늘릴 수 있다. 할 수 있을 것이다.

#### 기대 이하 (期待外れ)

판매자의 거래 전 요구사항이 정확하게 전달되지 않아 K 공업은 판매자의 기능에 대한 기대가 너무 커서 지불의사 한도액  $M$  을 높게 설정했고, K 공업이 탐색한 범위에서 S 제작소의 기능이 가장 높다고 판단하여 거래가 성사되었다. 지나치게 기대한 만큼 사용 후에는 기대에 못 미치는 결과를 낳았고, S 제작소는 노력한 것보다 더 많은 돈을 벌게 되었다.

もし実現機能が K 工業の仮想機能より高い場合 (図表3-7의 (7-1)) は、期待外れだったとしても、K 工業は短期的には支払意思限度額  $M$  を前回と比べて低く設定し直して S 製作所の実現機能を受け入れて購入を続けるしかない。実現機能が K 工業の仮想機能より低い場合 (図表3-7의 (7-2)) は、二度と買わない。구매자는 시간을 들여 자사의 자원과 기술을 적극적으로 투입하여 해당 기능을 획득(내재화)하게 된다. 또는 지불의사한도액  $M$  을 최저한도까지 낮추어 S 제작소에 기술지도 등을 통해 실현기능을 가상기능과 동일한 수준으로 끌어올리려고 한다.



### <<도표 삽입>> 도표에 따르면 구매자의 기대에 미치지 못함

가격 P가 너무 높거나 지불의사 한도액 M이 너무 낮아 불성립

판매자의 가격 P와 구매자의 지불의사한도액 M이 겹치는 부분이 없어 불성립되는 거래. 판매자가 실현 기능과 구매자의 가상 기능 차이를 과대평가한 것인지, 구매자가 판매자의 실현 기능과 가상 기능 차이를 과소평가한 것인지, 서로 진심으로 팔려고 했는지, 진심으로 사려고 했는지 등 여러 가지 측면에서 불일치가 발생하였다. 공업이 S 제작소에 연락을 하지 않는 한, 구매자가 얼마나 많은 니즈를 가지고 있고, 가상의 기능을 가지고 있으며, 진심으로 구매하려고 하는지(지불의사 한도액 M의 높이)에 대한 잠재적 니즈를 드러낼 수 없다. K 공업도 S 제작소와의 기능적 차이가 실제로 존재함에도 불구하고 정확하게 평가하지 못해 지불의사액 M을 낮게 설정한 것일 수도 있다. 서로의 평가 능력을 높이고 인식을 수정하는 것부터 다시 시작하면 다음 거래로 이어질 수 있다.

### <<그림 삽입>> 그림표 - S 제작소와 K 공업과의 거래

#### 자기 인식 능력

위와 같이 우리는 "거래의 성패는 판매자가 제품-서비스의 기능을 희망판매가격과 함께 구매자에게 어필하고, 구매자가 그 어필과 자신의 니즈, 가상의 기능, 판매자에게 기대하는 기능을 평가하여 지불의사결정 한도를 결정함으로써 결정된다"고 생각한다. 판매자는 구매자의 자원과 기술을 추정하고, 판매자의 제품-서비스의 기능과 구매자가 가상하는 기능 사이에 분명한 기능적 차이가 있어 구매자가 가치 있는 것으로 판단할 수 있도록 어필한다. 판매자는 자신의 제품-서비스의 기능과 구매자가 가상하는 기능을 냉정하게 분석할 수 있는 능력이 필요하다. 그것이 바로 자기 인식 능력<sup>109</sup> 이다(그림

참조).

많은 거래에서 의사결정을 하는 것이 구매자라고 해서 판매자가 무력한 것이 아니라, 오히려 판매자는 '많은 구매자가 항상 판매자의 기능을 기대할 수 있도록' 적극적으로 어필할 수 있다. 판매자에게는 구매자가 판매자의 기능을 정확히 파악할 수 있는 최고

<sup>109</sup> 十川廣國(2002) 『신전략경영·변화하는 중간의 역할』 文眞堂

한도까지 어떤 차원의 기능을 높여 경쟁사의 추종을 불허하고 많은 구매자가 'S 제작소의 이 기능은 최고다'라고 인식하게 되는 것이 하나의 이상형이다. 물론 그것은 구매자가 현재 차원의 기능을 계속 우선순위에 두고, 언젠가는 다른 차원의 기능을 요구할 때까지의 일이다. 이때 S 제작소는 자원이 한정되어 있고, 어떤 구매자를 타깃으로 삼고, 어떤 기술을 강화하고, 어떤 기능적 차이를 두면 효율적으로 이익과 매출을 올릴 수 있을지 고민해야 한다.

자기인식능력은 좁은 의미에서 '자사가 현재 보유하고 있는 자원과 기술, 기능을 정확히 파악하는 능력'이다. 사내 생산설비, 직원 개개인의 역량이 어느 정도인지, 자사의 제품이나 서비스가 구매자에게 어떤 기능을 제공하는지 파악하는, 주로 경영자에게 요구되는 능력이다. 물론 기업 규모가 커지면 임원을 포함한 경영진과 그 부하인 중간층까지 그 능력을 갖추는 것이 이상적이며, 말단 직원을 포함한 조직 전체가 자신의 능력을 항상 의식하도록 만드는 것이 중요하다. 우리의 연구는 중견기업을 분석 대상으로 삼고 있기 때문에 우선 경영자에게 요구되는 능력으로 삼았다.

앞서 말했듯이 시장에는 다양한 자원을 가진 다양한 기술 수준과 기능 수준의 구매자와 판매자가 다수 존재한다. 그리고 모든 기업들은 경쟁에 놓여 있고, 자신의 지식을 늘리고 고도화하기 때문에 장기적으로는 자원을, 단기적으로는 기술과 기능을 끊임없이 저하(퇴보)시키려는 방향으로 압력이 가해지고 있다. 마치 내려가는 에스컬레이터의 계단을 올라가는 것과 같은 느낌이다. 즉, 자사의 능력, 구매자나 다른 판매자의 기술, 기능은 절대적인 것이 아니라 상대적인 것이기 때문에 엄밀히 따지면 어떤 비교대상이 필요하다. 그 비교 대상은 구매자의 니즈, 구매자의 기술, 경쟁사의 기술, 그리고 과거의 자사 실태, 미래의 자사 능력(기술)이 될 수 있다. 결국 자기인식능력은 매우 넓은 개념으로 '비교대상과 비교하여 자사가 현재 보유하고 있는 자원, 기술, 기능을 정확히 파악하는 것', '자신의 위치를 확인하는 것', '자신의 위치를 파악하는 것', '자신의 몸값을 아는 것'이다.

어느 쪽이든 판매자는 구매자가 원하는 기능(니즈)을 어느 정도 파악하면 거래가 가능하다. 경쟁사의 기술과 기능을 파악할 수 있다면, 구매자가 해당 기능에 대해 무지하거나 정치적으로 예상보다 더 많은 할인을 요구하더라도 거절할 수 있고, 정당한 이익을 확보할 수 있다. 자사의 기술을 막연하게 믿지 말고, 구체적으로 상대적인 파악을 계속해야 한다.

정확하게 말로 표현(수치화)할 수 있는 니즈도 그 해결에 고도의 기술이 필요한 것도 있다<sup>110</sup>. 별로 기술이 필요하지 않고 누구나 쉽게 수치화할 수 있는 니즈를 충족시키려고 하면 경쟁업체가 많아지고, 가격경쟁이 될 수밖에 없다. 물론 그 가격 경쟁에서 살아남으면 좋겠지만, 단일 차원만의 경쟁은 어느 한 시점의 승자도 다음

<sup>110</sup> 예를 들어, 어떤 증상에 대한 치료제 개발 등. 이케시마 마사히로(池島政広(1999) 『전략과 연구개발의 통합 메카니즘』 白桃書房

순간에는 패자로 전략하게 만든다. 기업이 장기적인 유지와 발전을 추구하는 조직이라면, 장기적으로 성장할 수 있는 구조와 능력을 갖춰야 한다. 구매자와 경쟁사의 기술과 기능을 파악하는 것뿐만 아니라, 미래의 니즈를 충족시키기 위해 필요한 기술과 기능을 예측하고, 그에 대한 상대적 관점에서 자사의 현재 기술과 기능을 파악하고, 이에 대해 자사의 어떤 부분이 우수하고, 어떤 부분이 열등하며, 어떤 부분을 강화해야 하는지 파악하는 것이 중요하다. 파악하는 것이 중요하다. 시장에서의 '포지션'과 미래 비전을 명확히 하는 것이다. 예측이 가능하다면 미래 구매자의 기능(니즈)에 대해 경쟁사보다 반 발짝이라도 앞서 나갈 수 있다. 해결해야 할 과제가 명확해지고, 이를 위해 직원들의 에너지를 집중시킬 수 있다. 구매자도 자기 인식 능력이 있다면, 판매자 입장에서는 협상과 거래가 쉬워질 수 있다.

## 본 장의 요약

일반적으로 대기업은 중견기업이나 중소기업보다 자원이 많고 기술 수준이 높다. 하지만 그것들이 연동되는 것은 아니다. 중견기업은 한정된 자원을 활용해 기술을 향상시키고, 저렴하고 빠르게 제품 기능을 향상시켜 대기업이 자체적으로 만들어내는 기능을 능가하기 때문에 거래가 성사된다. 본 장에서는 이 분석틀을 제시하였다. 거래는 판매자가 제시하는 판매가격과 구매자가 지불의사 한도액 범위 내의 구매가격이 일치할 때 성립한다. 하지만 하나의 거래에는 판매자와 구매자 양측의 무수히 많은 세부적인 의사결정이 겹겹이 쌓여 있다. 최상의 거래를 위해서는 매도자와 매수자 모두 서로가 스스로 만들어내는 기능을 정확하게 인식할 수 있는 능력이 요구된다. 그러나 거래 전에 항상 정확한 인식을 할 수 있는 것은 아니며, 이로 인해 가격이 너무 비싸다, 기대가 너무 크다고 느끼게 되어 거래 후 행동에 영향을 미치게 된다.

거래를 단순화하여 고찰하기 위해 판매자와 구매자로 나누었다. 판매자는 구매자에게 기능을 제공하고, 최대한 많은 구매자가 그 기능을 이해하고 많은 돈을 지불하면 된다. 구매자는 판매자가 제공하는 기능을 정확히 파악하고, 그것이 자사에 미치는 심각성과 시급성을 고려하여 지불의사 한도를 정하고, 가능한 적은 돈을 지불하고 싶어 한다. 그 접점을 찾아 합의를 이끌어내는 행위가 협상과 거래이다.

## 제 II 부 중견기업 실태

1 부에서는 선행연구를 섭렵하면서 많은 연구자들이 중견기업의 성장요인으로 제품, 경영자, 기술을 꼽아왔다는 점을 지적했다. 반면 중견기업에 대한 선행연구는 중소기업이나 대기업과의 질적 차이를 이론적으로 설명한 것은 없었다. 자원의 절대적 열세 속에서 어떻게 대기업과 대등하거나 그에 준하는 위치에서 활약할 수 있는지를 설명하지 못했다. 이에 우리는 거래에서 판매자와 구매자의 의사결정이라는 새로운 분석틀을 제시하여, 상대적으로 자원이 부족한 중견기업이 상대적으로 자원이 풍부한 대기업과 거래할 수 있음을 밝혔다.

이번 2 부에서는 현재 중견기업의 실태에 대해 알아본다. 그 방법은 과거 중견기업 데이터와 현황 비교 조사, 일본 증권거래소에 상장된 제조업 기업을 대상으로 한 설문 조사, 그리고 중견기업 경영자를 대상으로 한 인터뷰 조사 등 세 가지로 구성되었다. 과거와의 비교 조사에서는 중견기업의 성장과 후퇴의 분수령이 된 요인을 고찰한다. 설문조사는 주로 기업의 조직적 특징에 초점을 맞춘 설문지를 작성하고, 대기업과 중견기업에 동일한 질문을 던져 두 기업 사이에 어떤 차이가 있는지를 확인한다. 그리고 경영자를 대상으로 한 인터뷰 조사에서는 경영자가 도대체 무엇을 경영의 과제로 생각하고 있는지, 사업영역 설정, 독자적 기술 확보에 대해 어떻게 대처하고 있는지를 확인한다.

## 제 3 장 과거 중견기업 직원 규모와 현재와의 비교 조사

### 중견기업 주변연구의 방법론적 한계

중견기업에 대한 관심은 현재에도 꾸준히 이어지고 있다. 경제산업부의 GNT(Global Niche Top) 기업 인증 사업<sup>111</sup>, 기업가연구포럼 편집의 『기업가학의 제언』, 21세기정책연구원의 보고서<sup>112</sup>, 중견기업연구회의 보고서 등이 그 예이다. 그러나 이들을 면밀히 살펴보면 인증기업이나 연구대상, 연구주제, 방법론에 편향성이 있다고 할 수 있는데, GNT 기업인증에서는 틈새시장을 '특정 상품-서비스에 대해 최근 3년 이내에 세계시장 점유율 10% 이상(대기업의 경우 20% 이상)을 확보한 적'으로 정의한다. 해당 기업을 경제산업부가 공모하여 응모한 200여 개 기업 중 외부 선정위원의 심사를 거쳐 100개 기업을 선정했다.<sup>113</sup> 21세기정책연구원은 인터뷰 조사와 설문조사를 통해 중소기업청이 인증한 「활기찬モノづくり中小企業 300社」 2006년판과 2007년판을 발간했다. "2006년판, 2007년판에서 선정했다. 두 조사 모두 공모한 관청과 응모한 기업의 이해관계가 일치하는 것으로, 신뢰할 수 있는 객관적인 성장요인 추출이 이루어졌는지 검증하기 어렵다. '기업가정신'에 등장하는 경영자나 중견기업연구회<sup>114</sup>의 보고서에서 다룬 중견기업<sup>115</sup>도 애초에 유명하다. 중견기업연구회의 결론 중 하나는

<sup>111</sup> 경제산업성 홈페이지

<http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/9516313/www.chubu.meti.go.jp/c31seizo/monosesaku/gnt/index.html> (국립국회도서관이 보존하고 있는 2015. 10월 2일 현재 페이지)

<sup>112</sup> 21세기정책연구원(2012), 『대외협력 강화를 위해 - 중견기업이 바라보는 일본 경제의 새로운 가능성』.

<sup>113</sup> (재)미래공학연구소 홈페이지 <http://www.ifeng.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/gnt100.pdf>

경제산업성 HP에서

[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/gnt100/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/index.html)

<sup>114</sup> 중견기업연구회는 2014년 GE 캐피탈의 후원으로 이소베 다케히코(磯辺剛彦, 게이오대학교 경영대학원 교수)를 좌장으로 타니타 센리(谷田千里, 주식회사 타니타 대표이사 사장), 이데오 지아키(出口治明, 라이프넷생명보험 주식회사 대표이사 회장 겸 CEO), 하야시 야스오(林康夫, 전 중소기업청장)를 위원으로 하여 설립되었다, 누마카미 간(이치바시대학 대학원 상학연구과 교수)을 위원으로 설립되었으며, 총 4회의 회의를 거쳐 중견기업포럼 홈페이지(<http://midmarketforum.org/>)에 보고서 '강한 중견기업의 모습'이 pdf 파일로 게재되었다(홈페이지 자체는 현존하지 않음).

<sup>115</sup> 사례는 (주)타니타, 라이프넷생명보험(주), 중앙택시(주), A-Z((주)마키오), 야마모토광학(주), 이글버스(주), (주)안데르센, 롯데제과(주), (주)에어워브, (주)하드락공업, (주)이나유업(주), (주)이나식품공업(주), (주)수협은행(주)의 12개 기업이다. 이 중 이스타항공의 사례는 이소베 다케히코(磯辺剛彦)가 소장을 맡고 있는 (재)기업경영연구소(출자기관은 (주)수르가은행)의 정보지 '기업경영'에 게재된 인터뷰

"강한 중견기업의 정보 발신력<sup>116</sup>은 탁월하다"는 것이다. 그러나 이는 사례로 든 12개 기업 중 11개 기업이 최종 소비자가 이용하는 제품이나 서비스를 제공하는 BtoC 기업이고, 불특정 다수를 대상으로 한 홍보와 광고선전에 주력하고 있으며, 다양한 매체를 통해 대중적으로 알려져 있기 때문에 연구회로서 정확한 사례로 다루기가 용이했기 때문이라고 생각된다. 분명한 동어반복일 것이다. 중견기업은 최종 소비자를 대상으로 하는 제품-서비스보다는 자본재를 제공하는 기업이 압도적으로 많다.

경영학에서 널리 사용되는 방법인 이미 평가가 끝난 기업이나 화려한 성과를 거둔 경영자의 발자취를 따라가는 것만으로는 다양한 의사결정이 모두 긍정적으로 받아들여지는 후광효과가 발생한다. 특히 과거의 눈에 띄는 성공사례만 다루면 마치 그 기업과 경영자가 뛰어난 능력을 가지고 있고, 많은 의사결정이 좋은 결과를 가져온 것처럼 착각을 불러일으킨다. 마찬가지로, 제 3장에서 언급하는 경영권 상실 기업 경영자들의 사례는 경영권을 상실했다는 사전 정보가 있기 때문에 선입견이 생겨 대부분의 의사결정이 잘못된 것으로 여겨지게 된다. 현존하는 기업들과 비교하지 않고서는 그들이 정말로 그것들 때문에 경영권을 잃었는지 판단할 수 없다.

경영학의 방법론상 경영자의 경영판단의 숙련도나 경영능력의 높고 낮음을 성과로 판단하는 경우가 많을 수밖에 없다. 경영자의 판단을 연구자가 해석하는 것이기 때문에 편견 없는 분석은 불가능하지만, 그 편견을 최소화할 수 있는 방법을 고민해보고자 한다. 예를 들어 본 장에서 다루는 데이터베이스의 기업을 분석하기 위해서는 과거 동기간에 동등한 수준의 기업 중에서 성장한 기업의 경영자와 규모를 유지하고 있는 경영자, 그리고 경영권을 상실한 경영자를 비교하는 것이 합리적일 것이다. 엄밀히 말하면 어느 시점부터 현재까지 경영자의 행동을 세밀하게 파악할 수 있는 조사가 이뤄진다면 이상적일 것이다. 그러나 실제로는 그런 조사가 이루어지지 않고 있다. 게다가 과거에 기업을 파산시킨 경영자를 찾아내어 연락을 취해 당시 행동을 되돌아보게 하고 정확하게 파악하는 것은 거의 불가능에 가깝다<sup>117</sup>. 결국 새로 상장한 기업이나 급성장한 기업의 경영자만을 대상으로 한 조사가 이루어질 수밖에 없다. 이것으로는 성장한 경영자와 일반 경영자, 경영권을 상실한 경영자의 행동을 비교할 수 없고, 진정한 성장 요인과 성장한 기업과 일반 기업, 파산한 기업 모두에서 공통적으로 나타나는 경영자의 행동과 구분할 수 없다.

그렇다면 이 방법론의 한계를 어떻게 극복할 수 있을까? 그 중 하나는 지금부터

---

기사를 전제한 것이다.

<sup>116</sup> 중견기업연구회 보고서(2014) p.78

<sup>117</sup> 清水龍瑩(1985)은 제국데이터뱅크와 함께 파산한 중소기업 174개사를 대상으로 "과거 경영자 자신을 찾아내거나, 혹은 그 사람과 밀접한 관계를 맺고 파산까지 지켜본 금융기관 관계자, 거래처 등을 인터뷰하고 이야기를 듣는 방식을 취했다." 또한 파산 요인을 부각시키기 위해 동일 지역, 동종업종, 동규모의 일반 중소기업 149개사와 비교했다. "중소기업 도산의 구조적 요인 분석 : 도산 중소기업 174개사의 실태조사를 중심으로" 『삼다상학연구』 제 28 권 제 2 호

경영자의 행동을 세밀하게 파악하는 조사를 시작하고, 몇 년 후, 몇 년 후, 몇 년 후에 성과에 차이가 생겼을 때 그 원인을 분석하는 것이다. 숨 가쁜 현장 연구이다. 현대의 명경영인들은 많은 저술이 있어 굳이 기업가 연구자가 인터뷰 조사를 할 필요가 없어 보인다. 하지만 경험과 실적이 있는 연구자가 독자적인 시각으로 분석한다면, 다시 한번 그들을 대상으로 조사하여 다른 자료와는 다른 생각과 말을 끌어냈으면 하는 바람이다. 명성을 얻은 경영자라 할지라도 이전에는 기업 안팎의 다양한 제약 조건 속에서 다양한 도전을 하고, 인력 수급과 자금 조달에 어려움을 겪으며 누구에게도 말 못할 실패와 쓰라린 경험을 겪었고, 때로는 당시 사회적 합의에 어긋나는 행위를 하면서도 아슬아슬한 의사결정을 내렸을 것이다. 2 차 자료에서는 경영자의 본심은 미사여구에 가려져 있고, 고뇌는 이후의 성공사례에 묻혀버린다. 거기서 생생한 숨결이 느껴지지 않는다. 제 3 장에서 자세히 설명하겠지만, 우리가 중견기업 경영자를 대상으로 인터뷰 조사를 하는 진정한 목적은 여기에 있다.

### 각종 조사 방법의 장단점

연구자는 1 차 데이터를 얻고 싶어 한다. 1 차 데이터를 얻는 방법으로는 설문 조사, 인터뷰 조사, 완전 밀착 조사 등이 있지만, 모두 비용, 표본 수, 편향성 등 장단점이 있다.

설문조사는 조사 주체(연구자)의 가설을 문항으로 변환하여 비용을 줄이면서 단시간에 대량의 정보를 수집하고 싶을 때 위력을 발휘한다<sup>118</sup>. 그 대량의 데이터를 통계적으로 처리하여 다양한 관점에서 전체적인 추세를 관찰할 수 있고, 성과 데이터와 병합하여 기업의 성과 결정 요인을 분석할 수 있다. 한편, 조사 주체가 응답자(부서)를 지정해도 실제로 설문에 응답한 사람이 실제로 지정한 사람(부서)인지 확인할 수 없다. 또한 조사 주체의 질문 의도가 응답자에게 정확하게 전달되지 않을 수 있으며, 단어 선택은 조사 주체의 능력에 따라 달라지고, 단어 해석은 응답자의 능력에 따라 달라진다. 응답 내 모순이나 의문점이 있어도 쉽게 되묻지 못한다. 조사 주체의 가설에 따라 조사 항목을 결정하기 때문에 가설 이외의 새로운 발견은 거의 불가능하다<sup>119</sup>.

<sup>118</sup> 예를 들어, 우리 연구진은 구 1부 상장, 2부 상장 제조업 1,300여 개사를 대상으로 우편 설문조사를 실시하였다. 실제로 지불하는 비용 중 큰 비중을 차지하는 것은 왕복 우편비 약 200 엔이다. 인쇄비, 봉투 등 모든 비용은 30만 엔 정도다. 우리 조사의 응답률은 약 20% 정도였으니, 응답 기업 수로 나누면 한 기업당 1,200 엔 정도일 것이다. 설문지 작성 및 인쇄, 우편물 라벨 제작 및 부착, 우표 부착, 의뢰서 및 설문지 접기 및 봉지 포장, 발송, 회수, 입력, 집계 등 모든 작업을 그룹 전원이 함께 했다. 만약 외부에 위탁하면 더 많은 비용이 들기 때문이다. 토카와 히로쿠니, 이마구치 타다마사, 아오키 미키키, 오카모토 다이ске, 고베 카즈오, 엔도 켄야, 마츠기스기오, 이갑두, 구로카와 후미코, 한중화, 시미즈 카즈오(1995) 『환경불확실성시대의 경영에 관한 앙케이트 조사』 『미타 상학 연구』 제 38 권 제 3 호 외 다수.

<sup>119</sup> 산신(2006)은 일회성 설문조사를 '원샷 서베이'라고 비판하고 있다. 三品和広(2006)

기업은 타사와의 차별화를 통해 수익을 얻는다고 생각하지만, 설문조사는 차별적인 행동을 이상값으로 배제하는 경향이 있다. 설문조사의 데이터와 최근 실적 데이터를 병합해도 의사결정과 실적은 서로 시차가 있어 직접적인 관계를 설명하지 못할 수 있다<sup>120</sup>.

인터뷰 조사는 설문조사에 비해 정보 수집에 비용과 시간이 많이 소요되고, 응답자의 부담도 크다. 기본적으로 특정 인물에 대한 조사는 1 회성이 원칙이며, 응답자는 그 1 회성에 집중하여 핵심을 놓치지 않고 이야기하고, 조사 주체도 놓치지 않으려고 무심코 물어보는 것으로 성립되며, 그 대화를 통해 가설에 없는 정보도 얻을 수 있다. 개별 기업의 역사적 배경, 입지 조건, 소속된 산업의 특징과 해당 기업과의 관계, 제품-서비스와 고객과의 관계, 그 기업의 경영 포인트, 내적 요인이 입체적인 이미지로 파악할 수 있다. 그 속에서 본질을 파악하고, 가설에 기반한 정형화된 질문 외에 임기응변으로 진심을 이끌어내는 기술이 요구된다. 응답자와 대면하여 말뿐만 아니라 표정, 목소리 억양, 입과 눈동자, 몸짓, 옷차림 등을 통해 진정으로 말하고 싶은 것, 강조하고 싶은 것, 사고방식, 가치관 등을 파악할 수 있는 가능성이 높다. 조사 주체는 응답자를 정확히 지정할 수 있는 반면, 실제로는 정말 응답하고 싶은 때와 긍정적인 사람으로 한정된다. 실적이 좋을 때, 하고 싶은 말이 많을 때, 말 잘하는 사람, 말 잘하는 사람, 말 잘하는 사람, 서비스 정신이 투철한 사람 등 듣기는 즐겁지만 얻을 수 있는 정보가 편향되어 있다.

완전 밀착형 조사는 매우 많은 비용과 시간이 소요되며, 이를 허용하는 응답자(기업)의 수는 극히 제한적이다. 경영 회의에서 경영진을 관찰하고, 교육에 참여하고, 공장에서 일반 직원들과 접촉할 수 있다면 그 기업의 지배구조, 의사결정에 이르는 과정, 최근 기회와 과제, 정책, 목표, 사람들의 행동, 발언, 열정, 감정, 능력 등

---

「部分と全体」『経営学のフィールド・リサーチ』p.71 日本経済新聞社 清水龍瑩(1985)은 다음과 같이 말하고 있다. "일반적으로 설문 조사, 조사원을 이용한 조사에서는 피조사자 또는 조사원이 쉽게 이해할 수 있는 언어로 질문을 만들어야 한다. 이해할 수 없는 단어로는 올바른 답변을 얻을 수 없다. 다만 이해하기 쉬운 단어의 질문에 의한 응답을 그대로 기존의 통계적 방법으로 집계, 분석하면 그 안에 개념이 모호한 것이 있거나, 혹은 개념이 넓은 것과 좁은 것이 혼재되어 있거나, 혹은 개념이 중복된 것이 있어 잘못된 결론이 나올 수 있다. 한편, 이러한 잘못된 추론을 피하기 위해 정확한 개념규정을 가진 학술적, 전문적 용어를 사용하여 질문을 만들 수도 있지만, 이 또한 피조사자, 조사자가 이해하지 못하고 응답하지 못할 가능성이 있다. 그래서 다수의 조사원을 사용하는 본 조사에서는 피조사자, 조사원이 이해하기 쉬운 일반 용어를 사용하여 조사하고, 분석 단계에서 기존의 통계적 방식과는 다른 새로운 시도를 했다."<sup>120</sup> 우리는 그 타임택의 해소를 목표로 설문조사의 데이터와 설문 실시년도 전후부터 ~

년까지의 연도별 실적 데이터를 병합하여 그 관계를 분석하였다. 清水馨(2005)  
「기업경영과 실적과의 인과관계 검증 : 2부 상장 제조업 2,048 개사의 설문자료와 10년간의 실적자료와의 분석을 통해」『千葉大学経済研究』 제 20 권 제 1 호, pp.51-81 (2007) 「기업경영과 실적의 관계 : 2부 상장 제조업 1,320 개사 320 개 기업의 설문 데이터와 11년간의 실적 데이터와의 분석을 통해」『삼다상학연구』 제 50 권 제 3 호, pp.295-311



조사 대상의 모든 일거수일투족을 파악할 수 있고, 그 회사의 기밀이 포함된 밀도 높은 정보까지 파악할 수 있다. 논리적으로 짜여진 경영학 교과서에서는 알 수 없는 경로의존적이고 모순된 유기적, 입체적, 유동적인 활동을 이해할 수 있다. 물론 얻을 수 있는 정보는 풍부하지만, 기밀성 때문에 연구로 발표할 수 있는 정보는 제한적이고, 표본이 적어서 일반화하기 어렵다.

위의 방법 중 어떤 방법을 채택할 것인가는 조사 목적에 따라 달라진다. 우리는 중견기업의 성장 요인을 탐구하고 있다. 그 성장요인에 대해 기업의 외부환경이 결정적으로 큰 역할을 하는가, 아니면 조직운영이나 기술개발 등 내부요소가 큰 역할을 하는가. 또한 내부 요소 중 무엇이 결정적인가? 대기업과 다른 점은 없는가? 외부환경의 요소를 살펴보기 위해서는 과거에 중견기업이었던 기업이 현재 어떻게 되어 있는지 확인하고, 외부환경의 변화 유무와 그 크고 작음을 시대별, 산업별로 살펴볼 필요가 있을 것이다. 내부적 요소를 조사하기 위해서는 어느 정도まとまった 양의 데이터를 수집할 수 있으면 되고, 대기업과의 이질성을 조사하기 위해서는 중견기업과 대기를 동시에 대상으로 한 동일한 방식의 조사가 필요할 것이다.

## 과거 중견기업이었던 기업의 현재

본 장에서는 과거 데이터베이스에 있던 중견기업의 종업원 수와 현재 종업원 수를 비교하여 그 증감에 따라 중견기업이 성장했는지 후퇴했는지를 판별한다. 성장, 후퇴 각각에 대해 산업별 특징을 파악하려고 시도하지만, 어디까지나 데이터베이스 작성 당시와 현재와의 차이점인 종업원 수만 데이터를 얻을 수 있고, 종업원 수의 추이도 개별 기업의 경위나 배경도 알 수 없기 때문에 사실만을 서술하는 데 그친다. 사용한 데이터베이스는 다음 세 가지이다. 나카무라 히데오가 저서 『중견기업론』 『신중견기업론』에서 언급한 158 개 기업. 이들은 게재 시점부터 2021 년 현재까지 40~60 년이 경과한 기업들이다. 일본산업은행 중소기업센터가 조사, 분석한 중견기업 136 개사(중복 및 당시 종업원 수 2,000 명 이상 기업 제외),<sup>121</sup> 의 각 권말에 소개된 중견기업. 이들은 게재 시점으로부터 40 년이 지났다. 일본경제신문사 편(1995) 『회사총람 미상장회사관 1994』<sup>122</sup> 에서 기계, 전기기기, 수송용기기, 정밀기기, 식품, 섬유제품, 화학, 의약품, 소매업으로 분류된 종업원 수 250 명~2,000 명 규모의 기업 625 개사. 이들은 게재 시점부터 현재까지 30 년이 경과한 기업들이다. 우리가 경영자 인터뷰 조사를 한 중견기업 중 현재까지 20 년 이상 경과하고, 조사 당시 종업원 수가

<sup>121</sup> 모두 일본 산업은행 중소기업센터 편(1977) 『중견기업의 상품개발-67 개사의 성공요인을 찾아서』 다이아몬드사,(1978) 『중견기업의 인재육성-성공한 66 개사 사례집』 (1979) 『중견기업의 고객창조 - 69 개사의 실천보고서-』 다이아몬드사,(1979) 『중견기업의 고객창조 - 69 개사의 실천보고서-』 다이아몬드사.

<sup>122</sup> 니혼케이자이신문사 편(1995) 『회사총감 미상장회사관 1994 년』 .

250 명~2,000 명이었던 기업 96 개사이다.

조사방법은 데이터베이스의 중견기업명을 인터넷에서 검색하여 해당 기업의 공식 홈페이지에 게재된 최근 종업원 수 또는 증권신고서에서 종업원 수를 추출하여 대기업으로 성장했는지, 중견기업을 유지하고 있는지, 중소기업으로 후퇴했는지를 확인한다. 이때 연혁 등을 통해 데이터베이스 작성 시점부터 현재까지의 기간 동안 다른 기업에 의한 계열화, 자본금 투입, 회사정리법 적용 등의 유무를 확인하고, 그러한 사실이 있으면 그 이전까지 경영자는 적어도 한 번 이상 경영권을 잃은 것으로 간주한다. 하더라도 구 회사명으로 검색하여 공식 홈페이지를 찾을 수 없는 경우, 상당한 사유가 있었음을 추론할 수 있으며, 그것도 경영권을 상실한 것으로 간주한다.

모든 데이터베이스에 있는 당시 직원 수와 현재 직원 수와의 증감 추이를 정리한 것이 바로 도표 <표 4>이다. 이 도표는 기본적으로 가로 한 줄로 한꺼번에(100%) 정리되어 있다. 예를 들어, ①나카무라(수)에서 전기기기 산업에 속한 중견기업은 34 개사이며, 이 중 2021 년 현재 3 개사(8.8%)가 경영권을 잃었고, 2 개사(5.9%)는 중소기업으로, 7 개사(20.6%)는 중견기업으로 유지하고 있으며, 22 개사(64.7%)는 대기업으로 성장했음을 보여주고 있다. 당연히 원래 데이터베이스 작성 시점이 10~15 년 전인 ④의 기업들은 종업원 수의 변화가 크지 않다. 반면, 작성 시점이 60 년 전인 ①의 기업들은 거대해진 기업과 경영권을 상실한 기업과의 양극화가 두드러진다.

<<그림 삽입>> 각 데이터베이스의 직원 수 변화 추이를 보여주는 그림

주) 소속 기업 수가 적은 산업은 생략했다. 또한 2021 년 현재 소식이 없는 기업도 있기 때문에 총 기업 수는 차이가 있을 수 있다.

### 사천-한문과목 데이터베이스에서 살펴본 고찰

제 2 차 세계대전 이후 일본 기업들은 유럽과 미국으로부터 기술을 도입하고 대기업을 중심으로 수출을 원동력으로 크게 성장했으며, 경영학 분야에서도 일본 고유의 경영 시스템, 즉 일본식 경영이 세계적으로 주목을 받았다. 그러나 경제 성장과 경영 시스템은 일본 정부와 기업의 노력만으로 이뤄진 것은 아니다. 자본주의-민주주의 진영의 미국 정부가 공산주의-사회주의 진영의 소련과의 대립을 첨예화하면서 일본이 지정학적으로 그들의 전략적 교두보가 되었기 때문에 일본을 정치적으로, 경제적으로 이용하려 했던 것은 분명하다. 침공에 이르기까지 미국이 일본 정부와 기업을 보호하는 체제의 본질은 변하지 않았다.

한편, 공산주의-사회주의 진영의 일원이었던 중국은 개혁개방 정책을 추진하며 해외로부터의 투자와 기술을 적극적으로 받아들였다. 일본 기업들은 국내 인건비

상승으로 섬유제품과 전기기기를 중심으로 동남아시아로 공장 이전을 추진했고, 이후 중국에도 진출했다. 1990년대 중국의 경제적, 정치적 부상이 두드러지면서 일본은 버블 경제가 붕괴된 이후 30년간 좀처럼 부흥하지 못했다. 오일쇼크, 플라자 합의, 버블 붕괴, 리먼 쇼크, 동일본 대지진과 원전 사고, 그리고 전 세계적인 코로나 바이러스 유행 등 수많은 어려움에 직면한 배경 속에서 각 데이터베이스에 소개된 중견기업들은 현재 어떤 모습인지 살펴본다.

### 데이터베이스 ①)

나카무라 슈는 새로운 중견기업 개념을 널리 알리기 위해 1964년부터 1980년 무렵의 저서에서 중견기업으로 급성장한 158개 기업의 이름을 열거했다. 이 중 2021년 8월 현재 110개사(69.6%)가 현존하고 있으며, 48개사(30.4%)는 다른 기업에 흡수되거나 파산 또는 소멸되어 경영권을 잃었다. 종업원 수가 두 배 이상 늘어난 기업이 33.3%, 종업원 수가 10 배 이상 성장한 기업도 12%나 됐다. 모두 당시에는 중견기업에 불과했지만, 지금은 모르는 사람이 없을 정도로 세계적인 대기업이 되었다.

한편, 현존하지 않는 48개 기업은 나카무라 히데오가 일련의 연구를 지속하는 짧은 기간에 도산한 기업도 있고, 최근까지 존속한 기업도 있었다. 단기간에 도산한 기업들에 대해 나카무라 슈는 중견기업 개념이 무너진 것이 아니라 해당 기업의 경영자가 경영 판단을 잘못했기 때문이라고 말했다. 월賦販売小売店の緑屋에 대해 중견기업이 된 요인은 매입원가 인하, 다른 소매업의 대리구매, 고정고객 확보였지만, "출점 정책의 실패, 중소형 점포의 지방 분산형 출점으로 점포 대형화 흐름에 뒤처진 것"이 파산 요인이라고 지적했다. 동종업계의 마루이가 '수도권 집중 출점 정책, 일류상품주의 철저, 컴퓨터 도입을 통한 계약금 징수 업무의 합리화, 능력주의에 의한 사내 인재 육성'을 바탕으로 중견기업에서 대기업으로 나아가고 있음을 강조하고 있다<sup>123</sup>. 석탄광업의 중흥광업의 경우, 다각화를 두고 석탄에 의존할 것인지 탈석탄을 할 것인지에 대한 경영진의 의지가 불일치한 것이 원인으로 꼽힌다. 당시부터 모두가 사향산업으로 인식하고 탄광사업에 노동력 절감을 목적으로 대규모 투자를 하는 한편, 탄광사업에서 발생한 이익을 주주배당 없이 20개 이상의 사업 시작에 투자했다. 고용 유지, 지역 진흥이라는 측면에서는 올바른 경영 판단이었다고 볼 수 있다. 그러나 새로운 사업에서 이익이 발생하기 전에 중흥광업은 파산했다<sup>124</sup>.

업종별로 보면, 나카무라(수)가 가장 많이 꼽은 전기기기는 34개사 중 22개사(64.7%)가 대기업으로 성장했고, 7개사가 중견기업으로 존속했으며, 경영권을 잃은 기업은 3개사에 불과했다. 기계류는 17개사 중 4개사가 대기업으로 성장했고, 4개사는 중견기업에 머물렀으며, 7개사는 중소기업이 됐고, 2개사는 경영권을 잃었다.

<sup>123</sup> 中村秀一郎(1990) p.289

<sup>124</sup> 다각화된 사업은 모두 실패로 끝났지만, 유일하게 중흥화성공업(주)만이 살아남아 중견기업으로 활약하고 있다.

운송장비에서는 15 개사 중 8 개사가 대기업으로 성장한 반면, 7 개사가 경영권을 상실해 중견기업 또는 중소기업으로 존속하는 기업은 없었다. 소매업은 19 개사 중 15 개사(78.9%)가 경영권을 잃은 것이 눈에 띈다. 화학을 제외한 모든 산업에서 중견기업 규모를 유지하는 기업보다 대기업이나 중소기업으로 규모를 바꾼 기업, 경영권을 잃은 기업이 더 많았다.

#### 데이터베이스 ②)

일본흥업은행 중소기업센터 편은 흥업은행의 거래처 기업, 수도권, 근기권, 중부권에 위치한 자본금 5,000 만 엔에서 10 억 엔 정도의 제조업 620 개사를 추출하여 1975 년 말부터 76 년 초에 걸쳐 '상품-기술개발에 관한 실태조사'(설문조사)를 실시했다. 그 조사의 유효 응답은 412 개사였다. 설문조사의 개요와 방문조사 기업 60 여 곳의 개요가 각 권말에 참고자료로 실려 있다. 이 책자 말미에 수록된 총 203 개 기업 중 중복과 당시 종업원 수 2,000 명 이상의 기업을 제외한 136 개 기업을 데이터베이스로 삼았다. 방문조사에 대한 방법, 조사대상 등 자세한 내용은 나와 있지 않지만, 대상 기업의 소속 산업은 기계 19 개사, 소매업 18 개사, 전기기기 15 개사, 그리고 식품, 금속, 화학, 섬유 등 폭넓고 골고루 추출한 것으로 보인다.

전체 136 개사 중 62 개사(45.6%)가 중견기업을 유지했고, 37 개사(27.2%)가 대기업이 되었으며, 27 개사(19.9%)가 경영권을 잃었다. 업종별로 살펴보면, 전기기기는 6 개사(40.0%)가 대기업이 된 반면, 4 개사(26.7%)가 경영권을 잃었다. 소매업은 7 개사(38.9%)가 대기업이 되어 절반 이상이 경영권을 잃은 ①과 다른 결과를 얻었다. 정밀기기, 섬유제품, 식품은 각각 4 개사(50.0%), 한세실업(45.5%), 세실업(42.9%)이 경영권을 잃은 것이 눈에 띈다. 그 외 산업에서는 거의 중견기업 상태를 유지했다.

#### 데이터베이스 ③.

니혼케이자이신문사 편(1995) 『회사총감 미상장회사판 1994』는 매년 (주)닛케이리서치가 미상장, 자본금 3,000 만엔 이상, 매출액 5 억엔 이상의 기업을 대상으로 최신의 자본금, 재무제표를 조사하여 응답이 있는 기업에 대해 게재하고 있다. 따라서 데이터베이스 작성에 있어 선정자의 자의성이 적고, 포괄적이고 수량도 많다. 1994 년 기준으로 기계, 식품, 전기기기, 소매업, 운송장비, 섬유제품, 화학, 정밀기기, 의약품으로 분류된 중견기업은 625 개사이다.

전체적으로는 67 개사(10.7%)가 대기업으로 성장했고, 283 개사(45.3%)가 중견기업으로 존속하고 있으며, 20.2%에 해당하는 126 개사는 경영권을 상실했다. 업종별로는 기계가 133 개사로 가장 많았고, 대기업으로 성장한 기업은 기계 중 10 개사(7.5%)로 절반에 가까운 64 개사(48.1%)가 중견기업에 머물렀다. 또한 경영권을 잃은 기업도 11 개사(8.3%)에 불과했다. 즉, 기계는 다소 규모를 줄이면서 살아남았다는 뜻이다. 식품은 100 개사가 있는데, 여기에서의 경향은 전체 경향과 거의 비슷했다.

전기기기는 94 개사가 있는데, 11.7%인 11 개사가 대기업으로 성장한 반면, 25 개사(26.6%)가 경영권을 잃었다. 적어도 같은 전기기기에서 한/신전/신세가 대기업으로 성장하고 약 절반이 경영권을 잃은 데이터베이스 ①의 결과와는 큰 차이가 있다. 오히려 나카무라(수)가 주목하지 않은 정밀기기 분야에는 33 개의 중견기업이 있고, 그 중 6 개사(18.2%)가 대기업이 되었다. 다만 같은 수의 6 개 기업이 경영권을 잃었다. 수송기기에는 64 개 중견기업이 있는데, 절반이 넘는 9 곳(14.1%)이 대기업으로 성장했고, 15 곳(23.4%)이 경영권을 잃었다. 이 중 3 개사가 조선 관련 기업이었다.

#### 데이터베이스 ④.

우리는 중견기업 경영자를 연구대상으로 삼고, 아직 평가가 정립되지 않은 현직 대표권을 가진 경영자를 조사해 왔으며, 2000 년부터 기계, 전기기기, 운송용 장비를 중심으로 중견기업 사장 인터뷰 조사를 시작하여 2022 년 12 월 현재 약 240 개사를 조사했다. 이 중 2000 년부터 2011 년까지 조사한 기업 중 당시 중견기업이었던 96 개사를 뽑아 10~15 년이 지난 현재 직원 수와 비교했다. 조사 시점으로부터 15 년이라는 짧은 기간 동안 60 개사(62.5%)가 중견기업 범위에 있었고, 11 개사(11.5%)는 대기업으로 성장한 반면, 12 개사(12.5%)는 경영권을 잃었다. 전체 96 개사 중 25 개사가 전기기기였는데, 이 중 6 개사(24.0%)가 중소기업으로 후퇴했고, 7 개사(28.0%)가 경영권을 잃었다. 다른 기계와 운송장비 분야에 비해 전기장비의 쇠퇴가 두드러졌다. 경영권을 상실한 전기기기 분야 업체들에 대한 자세한 분석은 다음 장에서 다루기로 한다.

위에서 살펴본 바와 같이 중견기업은 60 년 후, 40 년 후, 30 년 후, 10 년 후의 모습이 크게 달랐다. 각각의 시대적 배경이 다르고, 그 시대에 따라 중견기업의 특징이 달랐을 수도 있다. 거시적으로는 같은 환경 속에 있으면서도 속한 산업에 따라 미세한 환경 변화가 달랐을 수도 있다. 기계 중견기업은 크고 작은 다양한 기업에 자본재를 공급하는 반면, 전기기기와 수송기기의 중견기업은 대부분 대기업 완제품 업체에 부품을 공급하고 있었다.

(중략) 먼저 데이터베이스 간의 차이점에 대해 설명한다. 엄밀히 말하면, 데이터베이스 ① 과 ② 는 각각 조사 주체가 '급성장', '상품개발-인재육성-고객창출'이라는 특징이 두드러진다고 생각하는 표본을 추출한 것으로, 자의성이 높다. 반면 ③ 은 임의성이 전혀 없으며, ④ 는 임의성을 최대한 배제했다. 또한, 데이터베이스 ① 에서는 ②③④ 에 비해 대기업이 되는 기업과 경영권을 상실하는 기업으로 양극화되어 있었다. ②③④ 에서는 중견기업 규모를 유지하고 있는 기업이 많았다. 이는 다양한 환경변화를 겪으면서 대응의 숙련도가 축적되어 결정적인 결과의 차이가 생긴 것일 수도 있다. 아니면 기업 자체에 차이가 있었는지는 알 수 없다. 산업에 따라 산업 구조조정, 결정적인 기술혁신 등의 영향이 달랐을 수도 있다. 가능하면 개별 기업의 원인을

파악하기 위해 전제되는 산업별 동향을 추정해 본다.

(서울=뉴스 1) 기계산업은 거시경제의 환경변화에 영향을 받기 쉽고, 전통적으로 몇 년의 침체기와 몇 년 미만의 정점을 반복하며 그 변화의 폭이 크다. 기업으로서 큰 성장을 바라지 않고 유지하려는 경향이 있다. 예서 중견기업이었던 기계산업에 속한 기업은 중소기업으로 축소된 기업이 다소 많았지만, ②③④에서는 각각 57.9%, 48.1%, 80.0%가 중견기업을 유지하고 있었다. 부가가치가 높기 때문에 거래처를 국내에서 해외로 넓혀 운송비가 들더라도 국내 거점에서 대응할 수 있다. 물론 대기업으로 성장해 해외에 거점을 둔 전-중견기업도 있다. 또한 기계는 거래처 산업이 다양해 각 산업의 호황과 불황의 영향을 어느 정도 흡수할 수 있다.

전기기기는 기계에 비해 경제적 환경, 그리고 급속한 기술혁신의 영향을 크게 받기 쉽다. 데이터베이스 ① 과 그 외 ② ③ ④ 와는 다른 결과를 얻었다. ① 에서는 고도경제성장기에 국내 대기업이 약진하면서 거기에 부품과 소재를 납품하던 중견기업의 64.7%가 대기업으로 성장한 것으로 추정된다. ②③④에서는 같은 이유로 중견기업으로 성장한 기업 중 26.7%, 26.6%, 28.0%가 경영권을 잃었다. 급속한 기술혁신, 신흥국 기업의 부상, 거래처 대기업의 해외진출과 몰락 및 구조조정, 중견기업 자체 생산거점의 글로벌화, 반도체의 산업재에서 소비재로의 전환과 기능 변화로 인해 저임금으로 인 海戰術 的 인 사업을 확장해 온 상대적으로 기술기반이 취약한 기업과 고도의 기술력을 보유한 반도체 관련 기업들이 큰 영향을 받은 것으로 보인다. 막대한 투자를 감당하지 못하고 의사결정이 늦어지면서 미국 기업이나 신흥국 기업에 뒤처지게 되었다.

(중략) 섬유제품은 데이터베이스 ②와 ③의 중견기업을 조사했는데, 모두 현재 약 10% 내외가 경영권을 잃은 것으로 나타났다. 경영권을 잃은 기업은 다른 산업과 달리 타사에 인수되는 것보다 폐업, 소멸하는 경우가 많다. 1955년 경제기획원의 연례 경제보고서<sup>125</sup>에 따르면 "세계 전체로 보면 일본은 여전히 섬유의 대공급국"이었지만, 동시에 "일본의 섬유제품 수출의 우위는 곧 후진국에 의해 대체될 것이 거의 확실하다"고 지적하고 있다. 구조적 변화가 일어나고 있다는 것을 경영자들도 알고 있었을 것이다"라고 지적하고 있다. 모리모토(1979)는 일본 섬유산업의 역사적 배경을 설명하면서 "일본 독자적으로 생각한 방법, 설비가 없다"고 지적했다<sup>126</sup>. 즉, 일본의 섬유산업은 해외에서 적극적으로 기술을 도입하고, 1차 세계대전, 2차 세계대전 당시 수요 증가에 여공, 소년공 등 값싼 노동력을 이용하여 번영을 누리는 한편, 이후 조정기에 과잉 생산설비와 과잉 재고를 안고 가격 폭락에 대비하여 조업 단축,

<sup>125</sup> 경제기획원(1955), 『쇼와신문사 연례 경제보고서』

<https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je55/wp-je55-020106.html> 출처: 2021년 10월 열람.

<sup>126</sup> 森本佐一(1979) 「わが国繊維工業 100年の歩みと展望」 『繊維学会誌』 35卷 11号 pp.350-354 사단법인 섬유학회

합리화를 통해 그것이 안정화될 때까지 기다릴 수밖에 없었다는 것이다. 안정화될 때까지 기다릴 뿐이었다. 기술개발에 나서지 않아 산업 전체가 쇠퇴한 것으로 보인다.

(뉴스하이라이트) 운송용 장비의 경우, 데이터베이스 ①의 중견기업은 수년간 완성차 업체의 성장으로 대기업으로 도약한 기업과 완성차 업체의 자본 참여로 경영권을 잃은 기업으로 양극화되었다. 완성차 업체의 구조조정이 반복되면서 살아남은 완성차 업체는 성장하고, 여기에 부품을 공급하던 일부 중견기업은 대기업으로 규모를 확대했다. 반면, 피인수 완성차 업체에 부품을 공급하던 중견기업은 도태되었다. 또한, 살아남은 쪽에서도 생산량 확대에 맞는 경영과 관리, 투자를 하지 못해 완성차 업체에 흡수되는 경우도 있었다. 어느 쪽이든 부품 공급을 주 사업으로 하는 수송기기 산업 중견기업은 특정 완성차 업체의 기술에 크게 의존하고 있음을 알 수 있다.

(자료 ①에서 소매업 19 개사 중 14 개사가 경영권을 잃은 것은 중견 소매기업이 경영자의 독특한 발상으로 일시적인 번영을 이룰 수 있지만, 장기적으로 생존할 수 있는 충분한 기술과 노하우를 조직적으로 축적할 여지가 적고, 경쟁사에 의해 모방되기 쉽다는 것을 보여준다. 를 보여준다. 자가용과 인터넷의 보급, 도로와 통신 인프라의 정비, 물류의 발달, 소비자의 라이프스타일 변화, 인구구조, 결제시스템에 대한 투자 등에 대해 양적 팽창으로 대응할 것인지, 아니면 차별화를 통해 살아남을 것인지 선택의 기로에 서게 된 것으로 보인다.

데이터베이스 ②의 정밀기기에서는 절반의 기업이 경영권을 잃었다. 반면 ③에서는 절반이 중견기업으로 유지되고 있어 타 산업과 비율 차이가 크지 않은 것으로 나타났다. 반도체의 발달, 스마트폰으로 대표되는 신제품의 등장으로 정밀기기에서 강세 분야 중 하나였던 카메라 제조사가 큰 영향을 받은 반면, 반도체, 스마트폰의 발달과 궤를 같이하며 성장한 중견기업도 있었던 것으로 해석할 수 있다.

(데이터 베이스 ①과 ②식품에서 각각 33.3%, 42.9%가 경영권을 잃은 것으로 나타났다. ③에서는 전체 경향과 차이가 발견되지 않았다. ①과 ②에서는 일본인의 식생활 변화에 따라 부상한 빵, 케이크, 햄 관련 기업이 많이 언급되었으나, 시장 규모에 비해 기업 수가 많아 도태된 것으로 보인다. ③에서는 음료와 일본 전통식품(과자, 양조)의 중견기업이 포함되어 있으며, 이들은 현재도 유지되고 있다.

전기기와 운송장비, 소매업은 규모의 경제가 작동하기 쉽다. 따라서 산업 구조조정이 일상적으로 일어나고 있다. 또한 전기기와 정밀기기는 기술혁신이 빠르고 규모가 크기 때문에 신홍의 등장은 항상 있고, 쇠퇴도 빠르다. 운송용 장비는 2010년대까지 큰 기술 변화가 없었지만, 2010년대 후반부터 전자화, 전동화로 변화가 크다. 이에 비해 기계는 차별화가 용이하기 때문에 규모 확대에 대한 인센티브가 낮다고 볼 수 있다. 그렇다면 각 산업 내 기업 간 격차에 대해서는 환경 변화의 방향이 자사의 노력과 일치하면 흐름을 타고 성장할 수 있지만, 자사의 노력이 환경 변화의 방향과 일치하지 않으면 당장 어려운 상황에 직면하게 된다고 해석할 수 있다. 개별 기업이 살아남기 위해서는 경영자가 기술이나 구매자의 니즈 변화, 경쟁사 동향 등을

감지할 뿐만 아니라, 변화하는 방향에 기업의 역량과 에너지를 집중해 끌어주거나 밀어주는 수밖에 없다. 중견기업의 성장과 쇠퇴의 원인이 경영자의 판단의 옳고 그름인지, 조직의 역량 차이인지, 자신의 노력 이외의 우연이 겹친 것인지, 아니면 복합적인 것인지, 적어도 이 장의 여기까지의 분석으로는 알 수 없다.

## 양적 성장과 질적 성장의 균형

이번 조사에서 기업 공식 홈페이지의 직원 수가 정확한지 여부는 확인되지 않았다. 증권신고서에서 확인할 수 있는 기업에서도 파트타임 직원을 시간으로 환산해 정규직과 합산해 계상한 곳도 있었다. 비상장기업은 파트타임, 임시직, 해외사업장 직원 등을 포함하는지, 연결인지 단독인지 구분이 명확하지 않은 곳도 있다. 또한 원래의 데이터베이스 ①②의 수치도 저작이 발표될 당시를 기준으로 한 것이 아니다. 최대한 정확성을 기하려고 노력했지만, 오류나 누락이 있을 가능성을 부정하지 않는다. 또한 직원 수의 감소는 경영의 실패뿐만 아니라 인력 절감 노력, 국내 생산 사업에서 철수하거나 해외 생산 사업으로의 전환으로 인해 발생했을 가능성도 있다. 오히려 사업 자체는 확대되어 해외 생산 사업으로 만 명 이상을 상시 고용하는 중소기업<sup>127</sup>도 있을 정도다.

중견기업은 과거부터 미래까지 중견기업이 아니며, 중견기업일 필요도 없다. 대기업으로 성장하는 기업도 있고 중소기업의 범주로 축소되는 기업도 있다. 피인수, 소멸의 위기를 겪기도 한다. 우리는 지금까지 '성장'이라는 단어를 별다른 검증 없이 사용해 왔지만, 성장과 후퇴를 들여다보면 성장이란 양적 성장뿐만 아니라 질적 성장도 언급해야 한다는 결론에 도달하게 된다. 우리의 연구에서 중견기업은 양적 개념이며, 질적 의미는 포함되지 않는다.

양적 성장이란 환경 변화의 유무와 관계없이 기업의 매출, 이익, 자본금, 종업원 수 등 객관적인 수치가 커지는 상태를 말한다. 과정과 무관하게 결과만으로 평가된다. 수치로 나타나기 때문에 누구나 쉽게 알 수 있고, 자사의 과거나 경쟁사 등과 비교하기 쉬워 조직의 성과나 개인을 평가하는 데 매우 유용하다. 또한 양적 성장은 많은 경우 구성원들의 기쁨과 직결되는 경우가 많아 인사평가 기준 중 하나로 편입되면 직원들의 동기부여에도 효과적일 것이다. 매출이나 이익이 커지는 것에 대해 경영자가 원하고 직원들이 기뻐한다면, 그 결과의 좋고 나쁨을 굳이 제3자가 평가할 필요는 없다.

반면, 양적 성장을 추구하고 성취를 기뻐하는 나머지, 수요와 기술, 경쟁 환경이 불변이라고 과신하여 작은 변화, 향후 큰 변화로 이어질 조짐을 알아차리지 못하거나

<sup>127</sup> 이 기업은 우리가 조사할 당시에는 중견기업이었지만, 이후 파산했다.



의도적으로 목살하는 폐해가 있다. 거래처에서 물량 확대를 요구하면 거절할 수 없는 경우가 있다. 한번 결정된 사양이나 소재, 생산 방식에 대해 거래처가 변경을 허용하지 않고 기존 방식을 강하게 요구하고, 이를 통해 자사가 양적으로 성장할 수 있다고 판단되면, 어쩔 수 없이 현상 유지 의식이 강화되어 새로운 아이디어가 나오기 힘들어진다. 또한, 숫자가 커지는 것이 좋다는 강박관념에 사로잡히게 되면 수치 목표를 달성하는 것 자체가 목적이 되어, 연말에 가격 인하 판매를 하거나 장부상으로는 판매회사에 팔아넘긴 것으로 간주하고 목표 달성으로 간주하는 등 본말이 전도된 상황에 빠질 수 있다. 당연히 이익률은 떨어지고, 다음 분기 초에는 매출이 떨어진다. 왜 목표 미달이었는지에 대한 본질적인 논의가 이루어지지 않는다. 기업 내 위기가 마치 자연스럽게 해결되는 것처럼 가려진다.

일시적인 급성장은 규모의 경제를 누릴 수 있고, 새로운 사옥과 설비는 무조건 반갑다. 제 3 자가 급팽창의 원인을 찾으려고 주목하고, 더 많은 사람들의 이목을 끌게 되니 더욱 기뻐하고, 더 많은 자원과 에너지를 확장에 쏟아 부어 말단 직원뿐만 아니라 경영자까지 환멸을 느끼게 된다. 경험이 부족한 경영자는 양적 성장이 가져오는 기업 전반의 문제(능력 향상 없이 부하를 거느린 관리자 증가, 만성적인 인력 부족, 무임승차자 채용, 소통 감소, 분업화 강화, 조정력 부족, 위기감 약화, 자만심 확대 등)를 묵인하거나 간과하게 되고, 구매자의 빠른 싫증과 함께 신뢰를 잃을 가능성도 간과한 채로 밀어붙이게 된다.

그렇다면 질적 성장이란 무엇일까? 펜로즈(2010)는 규모 확대에 따라 "분권적 관리, 예산과 회계 기법을 통한 업무 통제, 관리를 위한 기계의 광범위한 도입 등 관리를 직무 규모에 잘 맞추는 것으로 효율성을 유지할 수 있다"고 언급하며<sup>128</sup> 간접적이지만 질적 성장을 언급하고 있다. 그레이너의 성장모델도 규모 확대와 시간 경과에 따라 성장기와 위기를 번갈아 가며 직면하고, 이를 극복함으로써 새로운 단계로 올라갈 수 있다는 주장이다<sup>129</sup>. 중소기업론 연구들 사이에서는 꽤 일찍부터 '질'에 대한 지적이 있었다. 예를 들어 末松(1961)은 "기업 규모의 변화는 질적 변화를 수반하지 않으면 실현될 수 없다"고 말했다<sup>130</sup>. 그리고 "성장기업은 (중략) 각각의 발전단계에 적합한 경영활동을 함으로써 규모를 확대하고 있는 기업"이라고 했다. 그 발전단계에 적합한 경영활동이란 생산, 개발, 판매, 품질, 조직, 생산성, 비용 등의 개선을 말한다. 清水(龍)(1984)은 탐과 제품이 기업의 (양적) 성장의 원동력이 되고, 특히 급성장할 때 다른 경영요소, 재무, 조직과의 균형이 깨진다고 했다. 결국 경영자의 습통이 막히고 조직의 비효율성, 정보의 편향성 등이 발생해 경영 위기에 빠질 수 있기 때문에 재무와

<sup>128</sup> Penrose, Edith T.(1980) *The theory of the growth of the firm*, Oxford : Blackwell p.204 (펜로즈 저, 일고천경 역(2010) 『기업성장의 이론』 다이아몬드사 p.284)

<sup>129</sup> Greiner, Larry E.(1972) *조직의 성장에 따른 진화와 혁명*, HBR 1972년 7월~8월호, pp.37-46

<sup>130</sup> 末松玄六(1961) 『중소기업 성장론』 다이아몬드사 p.201

직원 관리, 전략의 계획적 수행을 정교화해 균형을 맞춰야 한다. 한편, 다음 성장의 기회를 엿보고 다시 균형을 맞추려고 노력해야 한다고 말한다<sup>131</sup>. 여기서 말하는 균형화를 향한 과정이 질적 성장에 해당할 수도 있다.

다만 두 경우 모두 양적 성장에 부수적으로 요구되는 어떤 변화이며, 질적 성장만을 언급하는 것은 아니다. 당시 경제 전반의 성장이라는 배경이 있었고, 기업의 양적 성장을 전제로 한 시대의 연구였기 때문일 것이다. 쉽게 경제 성장이 예상되지 않는 현재 일본에서 양적 성장이 없다면 질적 성장은 필요 없는 것일까?

사실 양적 성장에 비해 질적 성장을 정의하기란 쉽지 않다. 질이란 그 자체의 좋고 나쁨을 결정하는 중요한 성질과 실제 내용을 의미하므로, 기업의 질적 성장이란 기업의 목적을 가려 장기적인 유지와 발전이라고 한다면, 이를 뒷받침하는 중요한 성질과 실제 내용의 변화이며, 그 '중요성'은 기업 목적을 감안한 판매자의 주관적 판단에 의존한다. 쉽게 말해, 구매자의 요구에 판매자가 얼마나 잘 부응할 수 있느냐를 목적으로 하는 변화이다. 좀 더 엄밀하게 말하면, 구매자가 원하는 기능(니즈)의 정도에 대해 판매자의 제품-서비스가 제공하는 기능의 '일치도'를 지속적으로 높이는 활동이다. 구매자의 니즈를 S 제작소(판매자)의 제품-서비스가 높은 정확도로 충족시켜 준다면, 구매자는 높은 가격을 지불할 것이다.

판매자가 할 수 있는 일은 자신이 개발하는 제품-서비스의 기능 수준에 맞는 구매자를 찾아 제공하고, 구매자의 반응을 살피고, 그것이 긍정적인 반응이라면 지금까지의 방식(예: 기술적 전문지식과 기술을 사용하는 방법이나 디자인 사상)을 강화하고, 부정적인 반응이라면 기존의 방식을 재검토하고 새로운 방식을 모색하는 것이다. 새로운 방식을 모색하여 다음 니즈 발생에 대비하는 것이다. 그 '새로움'은 구매자가 제품-서비스의 기능을 받는 시점에서 주관적으로 인지하는 것이지, 판매자와 구매자 모두에게 객관적인 사실로서의 엄밀한 새로움을 요구하는 것은 아니라는 점에 유의해야 한다<sup>132</sup>. 구매자의 주관적 새로움과 그 변화, 변화의 방향을 판매자는 예측한다. 또는 구매자로부터 직접 듣는다. 만약 구매자의 새로운 니즈가 있다는 것을 알게 되면, 이를 자사가 해결할 수 있는지 검토하고, 가능하다고 판단되면 최선을 다한다. 그 반복, 연속이다. 그 수단을 일반적으로 기업 연구자들은 '혁신'이라고 부른다. 일찍이 스펀터는 새로운 상품, 새로운 생산방식, 새로운 시장 개척, 원자재나 반제품의 새로운 공급원, 독점적 지위의 창출 또는 파괴(산업 재편)가 중요하다고 지적한 바 있다<sup>133</sup>. 그 내용도 신규 사업 개발, 획기적인 신제품, 기술 혁신이라는 경영자가

<sup>131</sup> 清水龍瑩(1984) pp.57-61

<sup>132</sup> Rogers, Everett M. (2003) p.12 (로저스 저, 미토 토시오 역(2007) p.16)

<sup>133</sup> Schumpeter, Joseph A. (1952), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung : eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlin : Duncker & Humblot, pp.100-101 (스펜터 저 中山伊知郎 東畑精一共訳(1941) 『經濟發展の理論 : 企業者利潤・資本・信用・利子及び景氣の回轉に關する一研究』岩波書店 pp.166- 167)

담당해야 할 상위의 것부터 현장 직원이 담당하는 일상적인 공정 개선에 이르기까지 다양하다. 만약 구매자의 긍정적인 반응이 강하고 장기적으로 지속된다면, 판매자의 경영진은 직원들에게 그 방식을 강력하고 깊게 숙달할 것을 요구하고, 그 숙달도에 따라 경영진에게 평가받게 된다. 방식 자체가 하나의 능력으로 형성되는 것이다.

부정적인 반응이 발생했을 때 어떻게 대응하느냐가 문제다. 이를 경영자가 인지하지 못하거나, 과소평가하거나, 완고하게 대처하는 경우가 기업에게는 가장 무서운 경우이며, 우리 연구에서는 말 그대로 논외로 한다. 경영자가 이를 알아차리고 이대로는 안 되겠다 싶어 어떤 새로운 방안을 강구하는 것이 대전제다. 실제로 부정적인 변화를 알아차리고도 어떻게 해야 할지 몰라 직원들에게 구체적인 지시를 내리지 못하는 경영자도 있다. 다른 요구에 부응하는 행위는 불확실성이 높아지기 때문에 도전적이기도 하지만 심리적 저항이 생기기 쉽다. 기존 방식에 대한 의존과 집착이 강할수록 그 전환(의식 개혁, 기존 설비 폐기 및 신규 설비 도입)과 새로운 방식으로의 이익 확보에는 상당한 에너지와 시간, 그리고 자금이 필요하다.

대기업, 중견기업, 중소기업 모두 똑같은 기능을 제공할 수 있다고 가정하면, 중견기업은 샌드위치 신세가 된다. 그리고 구매자보다 기술적 전문지식과 기술이 폭넓고 고도화되어 있다면 거래를 주도할 수 있고 수익률이 높을 것이고, 구매자보다 고도화되어 있지 않다면 수익률은 낮아질 것이다. 그러나 판매자가 구매자보다 훨씬 더 높은 수준의 지식과 기술을 가지고 있다면, 그 구매자에 대한 제품-서비스 광고, 교육 지도 등 비용이 많이 들기 때문에 수익률이 낮아지게 된다. 반대로 구매자가 판매자보다 더 많은 지식과 기술을 가지고 있다면, 구매자로부터 기술이나 시장에 대한 유익한 정보를 제공받는 대신 낮은 단가 또는 적자를 감수해야 할 수도 있다. 자신의 능력과 동등한 수준의 적당한 구매자와의 거래는 수익률이 높고, 강한 구매자와의 거래는 정보를 가져온다. 그렇게 생각하면 규모에 상관없이 모든 판매자는 절대적인 능력을 추구하기보다 구매자와의 상대적인 능력 차이를 중요시하게 된다.

다양한 자원과 기술, 다양한 가치관을 가진 수많은 판매자와 구매자가 공존하는 이유가 여기에 있다. 모든 구매자가 똑같은 최고 수준의 기능을 요구하는 것은 아니며, 구매자에 따라 요구 수준은 각각 다르다. 그리고 한 판매자가 모든 구매자의 모든 수준의 기능에 대응할 수 있는 자원과 기술을 가지고 있지 않다. 자신들이 제공할 수 있는 기능과 수준에서 벗어난 기능과 수준을 제공하려고 하면 이익이 줄어들기 때문에 그렇게까지 대응할 의지가 없다. 따라서 판매자들도 다수 존재하게 된다.

즉 질적 성장이란 환경변화를 전제로 기존 니즈의 과제 해결을 통해 높은 정확도로 대응하고, 이를 통해 정당한 이익과 유익한 정보를 얻어 직원들이 기쁨을 느끼고, 다음 새로운 니즈의 과제 해결에 적극적으로 참여하고 제안하는 일련의 행동 그

자체라고 규정한다. 질적 성장은 어느 한 시점의 능력 향상 달성을 의미하는 것이 아니다. 질적 성장을 능력이 아닌 행동으로 설명하는 이유는 크게 다음과 같은 점 때문이다.

(중략) 능력과 결과의 인과관계에 대한 과신

기업이나 개인에게는 능력의 유무와 높고 낮음, '능력'은 논의를 진행하는 데 있어 매우 중요하고 유용한 단어이다. 그러나 능력의 유무와 높고 낮음은 필요에 부응하려는 행동의 결과로만 평가할 수 있는 어려움도 있다. 능력과 결과는 일방통행이 아닌 양방향의 관계이며, 능력 이외의 요인도 결과에 영향을 미친다. 또한 능력과 결과 사이에는 반드시 바람직한 결과를 얻으려는 의도적인 행동이 개입된다. 우리는 구매자의 니즈에 맞는 기능을 찾아 기대에 부응하려는 판매자의 구체적인 '행동'을 논의에 추가하는 것이 능력만을 논의하는 것보다 질적 성장을 보다 유연하고 정확하게 표현할 수 있지 않을까 생각한다. 물론 행동을 하려면 자원과 역량이 필요하다. 그러나 새로운 행동을 할 때 기존 역량과 자원의 존재만으로는 설명이 불가능해진다. 새로운 행동이 새로운 자원과 능력을 획득하고 축적할 수 있는 가능성을 넓혀주는 것이다.

(중략) 환경 변화에 따라 평가되는 능력의 내용이 달라진다.

만약 환경이 일정하고 기존 역량이 지속적으로 평가된다면, 그 강화는 기업의 성과와 직결된다. 기존 역량의 레벨업은 기존 사업의 양적 성장을 위해 필요하다. 그러나 환경의 변화가 일어나고 구매자의 니즈에서 기대하는 역량이 달라진다면, 새롭게 요구되는 역량이 주목받게 되고, 지금까지 평가받던 역량 중 일부는 더 이상 역량으로 인정받지 못하게 된다. 그것은 굳이 비유하자면, 니즈라는 빛을 발산하는 별, 태양(구매자)과 니즈의 빛을 받아 빛나는 행성, 달(판매자)의 관계와 비슷하다. 우리 제 3 자는 태양과 달과는 다른 위치, 예를 들어 지구에서 바라보며 태양, 달, 지구가 따로 움직이고 달이 가시광선 범위 내에서 빛나 보이는 층만함에 따라 달이 능력이 있는지 여부를 지적하고 있을 뿐일지도 모른다. 실제 달은 필요한 빛에 닿지 않는 어떤 '힘'이 있을 수도 있고, 가시광선 범위를 벗어난 빛에 비춰지고 있을 수도 있지만, 지구(제 3 자)에게는 보이지 않기 때문에 결국 눈에 보이는(결과를 가져왔다고 추정되는) 능력만 살피게 되는 것이다. 달 전체를 관찰해야만 달의 힘을 파악할 수 있다. 힘이란 어떤 사물의 상태를 다른 상태로 바꾸는 작용이며, 원래의 상태와 새로운 상태로의 변화에는 가치 판단이 들어가지 않는다. 만약 기업, 그리고 이를 구성하는 개인의 힘이 평가자(많은 경우 구매자)의 상태를 평가자에게 현재보다 더 나은 상태로 변화시킬 수 있다면, 매도자 기업, 그리고 이를 구성하는 개인의 힘은 능력으로 긍정적으로 평가된다.

만약 질적 성장을 단순히 능력 향상을 의미하는 것으로 본다면, 기존 능력의 레벨업과 동의어로 받아들여질 수 있다. 환경의 변화는 능력의 가중치를 바꾸고 내용을 바꿔놓는다. 즉, 필요 없어진 능력을 그냥 능력으로, 필요해진 '그냥 능력'을 능력으로

바꾼다. 새로운 요구의 과제 해결을 원활하게 하기 위해 새로운 역량이 필요하다고 한다면, '지금은 기대하지 않는, 그리고 지금은 자각하지 못하는 역량을 미리 예측하고 확보해 두어야 한다'는 논리가 된다. 말은 맞지만, 이를 현장에서 실천하기에는 어려움이 많다는 것은 상상하기 어렵지 않다. 실제로는 크고 작은 환경변화가 연이어 일어난다는 것을 전제로, 경영자나 직원들이 정보를 수집하면서 구매자가 가치 있다고 인식할 만한 새로운 기능을 모색하고, 다양한 힘을 준비하고, 그 자리에서, 그 때마다 힘을 시험해보고 하나의 해답을 만들어 제안하는 행동 그 자체, 즉 역동적, 연속적, 그리고 무한한 행동이 중요한 것이다. 직원의 능력도 고정화하지 않고, 끊임없이 새로운 정보를 입수하고, 새로운 경험을 쌓고, 새로운 능력을 계속 개발한다. 힘을 축적한다. 그리고 그 행동은 안타깝게도 영구적인 기관이 될 수 없다. 경영자가 그 행동의 주동적인 펌프 역할을 하고, 요충지에 작은 펌프를 두고 제대로 작동하고 있는지 항상 점검할 필요가 있다.

(중략) '~력'이라는 단어의 효과와 한계

판매자의 제품-서비스 제공 능력의 유무와 높고 낮음은 실적에 큰 영향을 미친다. 같은 물건이라면 싸게 사서 빨리 비싸게 파는 것이 장사의 철칙이자 원점이기 때문에 구매, 개발, 기술, 생산, 판매 등의 정확성, 신속성, 효율성을 실현할 수 있는 능력이 평가받는다. 점차 기업이 자원을 보유하고 규모가 커질수록 이해관계자가 많아지고, 자원과 능력의 조정 횟수가 많아지고, 시간도 길어진다. 조정 자체의 능력도 평가 대상이 된다. 경영학에서는 보다 추상적이고 포괄적이며 다의적인 능력의 개념을 사용하여 우리의 이해를 돕고자 노력해 왔지만, 그 노력이 오히려 이해를 저해해 온 것이 아닌가 생각된다. 그 대표적인 것이 '경쟁력'이나 '수익성'이다.

예를 들어, 신야케 등(2014)은 "경쟁력은 조직 내 요인뿐만 아니라 환경에 따라 변동한다. (중략) 엔고로 인해 원가경쟁력을 잃을 수 있다."<sup>134</sup> 라고 언급하고 있다. 이 표현은 많은 사람들이 불편함을 느끼지 않을 정도로 널리 퍼져 있지만, 기업의 역량이 환경 변화에 따라 오르락내리락한다는 설명은 이상하다. 환경에 따라 경쟁력이 변동한다면 적어도 그 경쟁력에 '환경 변화 대응 능력'은 포함되지 않는다. 만약 경쟁자를 포함한 환경에 따라 경쟁력이 달라진다는 표현을 솔직하게 해석한다면, 경쟁력은 '한 기업의 제품-서비스와 경쟁사의 제품-서비스에 대한 상대적 위치'를 의미한다. 자사와 경쟁사와의 상대적 위치는 수익으로 객관화되기 때문에 신야 등의 문장의 경쟁력을 수익으로 바꾸면 '수익은 조직 내 요인뿐만 아니라 환경에 따라 변동될 수 있다'로 의미가 통한다.

결과는 능력 이외의 다양한 요인에 의해 영향을 받아야 하는데, 연구자들은 결과의 원인을 모두 능력에서 찾으려는 사고에 편향되어 있다. 결과를 낳은 능력을 추정하려는 욕심에 본래 능력이 아닌 주체, 수단, 결과까지 능력에 포함시켜 '주체+능력',

<sup>134</sup> 新宅純二郎, 稲水伸行, 福澤光啓, 鈴木信貴, 横澤公道(2014) 「電機産業の現場力調査 日本の現場競争力を支える職場」『赤門経営(아카몬)리뷰』 13 권 10 호 p.374

'수단+능력', '결과+능력'이라는 신조어를 만들어 낸다. 현장력, 경쟁력, 수익력 등의 단어로 인해 많은 사람들이 '현장에서 경쟁에서 이기고 수익을 얻는 패키지화된 구조'가 존재하는 것처럼 착각하고, 그것을 획득하면 기업은 다시 성장할 수 있다고 생각하게 된 것은 아닐까. 하지만 냉정하게 말을 뜯어보면 결국은 내외부 각 부서의 니즈 정보 흐름의 정확성, 신속성, 효율성에 대한 개별적인 역량과 꾸준한 행동으로 귀결된다. 신야 등은 현장의 구체적인 행동을 분석하고 있지만, 최종적으로 '~력'이라는 단어로 정리하여 개념화를 시도하고 있다. 경영자는 현장에서 결정할 수 없는 정책을 결정하고, 현장의 능력 향상과 행동을 독려하고, 때로는 깨뜨리기도 한다. 그것이 경영자의 부가가치인 것 같다. 많은 경영자들은 성과에 대한 반은 운이라고 말하고, 겸손한 경영자는 자신의 성공도 반은 운이라고 말하면서 자신의 능력을 언급하지 않는다. 위의 고찰을 통해 우리는 판매자가 환경변화를 전제로 성장해 나가는 요인으로 과거의 실적(결과)으로만 추정할 수 있는 능력을 논의의 대상으로 삼는 것만으로는 충분하지 않다고 보고, 새로운 것에 도전하는 행동 그 자체를 판매자의 역량으로 삼았다.

최근의 경영학 연구는 영향력 있는 혁신을 일으키는 메커니즘을 탐구하고자 하지만, 제 3 장에서 자세히 설명할 우리의 조사에서 소위 대기업이 추구하는 장대한 혁신을 의식하고 있는 중견기업 경영자는 많지 않았다. 그들은 장기적인 이상을 단기적인 과제에 녹여내고, 눈앞의 문제에 대응하면서 장기적인 매출, 이익의 확보를 생각하며 판단하고 행동하고 있다. 그 결과 혁신을 일으키고 있을지도 모르지만, 그들은 그것이 혁신인지 아닌지를 의식하지 못한다. 모든 것은 제 3 장에서 언급한 경영자의 내면에 있는 의식에 따라, 목적에 따라 달라질 수 있다. 그러나 그것도 세밀하게 들어가서 머리로 생각하는 것도 아니고, 그저 무의식적인 행동일 뿐이다. 오히려 그들은 소박하게 막연하게 '지금보다 자신의 회사를 더 크게 만들고, 지금보다 더 자유롭게 의사결정을 하고 싶다'고 생각하고 있고, 그 마음을 우리는 연구자로서 존중하고 싶다. 가뜩이나 경쟁으로 인해 압박이 가중되고 있는데, 양적 성장에 대한 욕구가 없다면 회사는 위축되고 직원들의 마음도 위축될 수밖에 없다.

동시에 경영자는 '가급적이면 자신의 회사가 오래 지속되었으면 좋겠다'는 생각도 갖고 있다. 지금과 같은 일을 계속하면서 양적 성장만을 바라다면, 회사는 조만간 망할 것이라는 것을 경영자는 머리 한구석에 알고 있다. 규모를 키우고 싶고, 장기적으로 존속하고 싶다면 새로운 일을 시작하기 위한 정보를 수집하고, 행동하면서 필요한 자원과 역량을 확보하고, 구매자에게 제안하는 질적 성장이 필요하다. 하지만 결과를 알기 어렵고, 결과가 나오기까지 시간이 걸리는 질적 성장만을 내세워도 직원들의 에너지를 끌어낼 수 없다. 결과가 보이지 않으니 경영자 자신도 힘들고, 소원을 이루기 전에 만족하거나 포기하거나 심지어 잊어버릴 수도 있다. 따라서 양적 성장과 질적 성장 중 어느 것이 더 중요하고 옳은가 하는 논쟁은 무의미하다. 둘 중 하나를 잃으면 자신의 특징이나 특기, 재능을 발휘하지 못하고 무난하게 마무리하고 적당한 결과에

만족하며 타협하는 산의 장수가 된다.

양적 성장과 질적 성장 모두 중요하다. 굳이 말하자면, 양적 성장은 무의식적으로도 추구된다. 의식하지 않으면 행동으로 옮길 수 없는 질적 성장을 조직에 침투시키고, 최대한 일상적인 구조에 녹여내어 무의식화시키는 것이 과제다. 질적 성장의 결과로 양적 성장으로 연결될 수 있다. 반대로 양적 성장의 결과가 자동적으로 질적 성장으로 이어지는 경우는 드물다. 양적 성장의 폐해(역기능)를 인식하고, 사내의 다양한 구조를 의식적으로 변화시킴으로써 질적 성장을 도모한다. 따라서 항상 양적 성장과 질적 성장을 모두 의식하며 기회를 엿보고, 일정 기간의 수치적 목표를 설정하면서 질적 성장, 즉 지금까지 듣도 보도 못한 새로운 니즈에 대응할 수 있는 제품, 기술, 소재, 판매 채널, 조직을 계속 만들어 내기 위해 직원들의 에너지를 어떻게 끌어내어 집중시킬 수 있는가? 할 수 있는지, 결과가 나올 때까지 인내할 수 있는지, 그리고 질적 성장을 통해 매출과 이익이 개선되었는지, 아니면 우연이 겹쳐서 업무량이 늘어난 것일 뿐인지 판단하는 것이 경영자에게 요구되는 능력 중 하나일 것이다. 양적 성장과 질적 성장을 모두 추구하는 기업만이 중견기업을 유지할 수 있다.

## 본 장의 요약

본 장에서는 과거 데이터베이스에 있던 중견기업의 종업원 수와 현재 종업원 수를 비교하여 그 증감에 따라 중견기업이 성장했는지 후퇴했는지를 판별했다. 데이터베이스는 ① 나카무라 나카무라(中村秀)가 저서에서 언급한 기업 158 개사, ② 일본興業銀行 중소기업센터편 중견기업 부작(1977,1978,1979)의 말미에 소개된 기업 136 개사, ③ 니혼게이아이신문사 편(1995) 『회사총람 미상장기업편 1994』의 625 개사, ④ 우리가 경영자 인터뷰 조사를 한 중견기업 96 개사이다. 인터뷰 조사를 한 중견기업 96 개사이다. 데이터베이스 작성 시점으로부터 각각 60년, 40년, 30년, 10년이 지났으며, 소속된 산업에 따라 큰 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 한편, 같은 카테고리에 속하는 기업 중에도 양적 성장을 이룬 곳과 후퇴한 곳, 당시 규모를 유지하고 있는 곳도 있었다. 물론 주체적인 노력도 간과할 수 없다. 지금까지 '성장'이라는 단어를 별다른 검증 없이 사용해 왔지만, 기업 성장을 엄밀하게 추적하려면 양적 성장뿐만 아니라 질적 성장도 언급해야 한다. 양적 성장은 객관적인 수치가 커지는 상태를 의미하고, 질적 성장은 새로운 니즈에 대한 문제 해결에 적극적으로 나서고 제안하는 일련의 행동 그 자체로 보았다. 행동에는 자원과 능력이 필요하지만, 새로운 행동은 기존 자원, 기존 능력만으로는 설명할 수 없다. 능력과 결과의 일방적인 인과관계에 얽매이지 않고, 개입하는 행동에 주목하는 것이 중요하다고 지적했다. 그리고 경영자는 양적 성장, 질적 성장의 장단점을 파악한 후 양자가 양립할 수 있는 목표를 설정해야 함을 확인했다.





## 제 3 장 중견기업과 대기업의 경영 비교

-상장 제조기업 총 1,136 개사 응답을 바탕으로 한 설문조사 결과

### 대기업과 비교한 의미와 목적

본 장에서는 중견기업의 성장 요인 중 기업 내부적 요소에 대해 살펴본다. 중견기업의 경영행동, 전략, 조직의 특징을 대기업의 그것과 대량 관찰 데이터를 이용하여 비교함으로써 중견기업의 특징을 부각시키는 것을 목적으로 한다. 1960~70 년대에 중견기업을 대상으로 한 설문조사가 활발하게 이루어졌다. 하지만 그것들은 중견기업만을 대상으로 하거나, 중견기업을 넓게 보고 중소기업도 포함시켜서 조사했다는 점, 대기업 연구를 기반으로 한 가설에 기반한 설문지여서 진정한 중견기업의 경영을 파악하지 못했다는 점 등 다양한 과제가 남아있다. 그동안 경영학 연구는 대기업을 대상으로 진행되어 왔고, 거기서 얻은 知見(지견)과 방법론을 그대로 중견기업에 적용하여 고찰하고 활용할 수 있는지에 대한 검토가 이루어지지 않았다. 그리고 중견기업에 대한 연구는 대기업의 단점을 열거함으로써 중견기업의 우월성을 강조하고 있으며, 반드시 중립적인 시각으로 분석하지 않고 있다. 대기업과 중소기업의 비교는 주로 중소기업 연구자들에 의해 약자적 관점에서 축적되어 왔다. 이에 반해 대기업 연구자들이 중소기업을 바라볼 때 여전히 대기업 조직의 일부 부서, 한 공장의 기능과 동일시하여 이야기하려는 경향이 있다. 일반적으로 연구자들은 자신의 연구의 정당성을 호소하기 위해 대상 규모의 기업이 획기적인 신제품을 만들어내고, 시장을 창출할 수 있는 능력을 갖추고, 효율적으로 조직을 운영할 수 있는 규모를 유지하며, 결과적으로 해당 규모의 기업만이 발전할 가능성이 높은 것처럼 이야기하는 경향이 있다. 그러나 실제로는 기업 규모에 관계없이 성쇠가 존재하는 반면, 규모에 따른 경영의 차이는 존재하는 것으로 보인다.

중견기업을 연구하기 위한 준비단계로 제 1 장까지 과거의 대표적인 연구를 섭렵하여 중견기업의 정의, 특징, 성장요인을 탐색하고 분석틀을 제시하였다. 본 장에서는 지금까지의 고찰을 바탕으로 중견기업의 경영행동에 대한 가설을 세우고, 제조업을 대상으로 한 설문조사를 통해 그 가설을 검증한다.

### 가설의 구축-가설의 설정

우리는 1995 년부터 2012 년까지 경희전략경영연구회(대표 주카와 히로쿠니 게이오대 명예교수)에 참여했다. 그리고 17 회에 걸쳐 상장 제조업 기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 기업 성장의 요인을 탐구해 왔다. 그 결과, 이 시대의 기업에 대해 대략

다음과 같은 내용이 타당하다고 생각하게 되었다<sup>135</sup>.

우량 기업의 경영자는 기업가 정신이 투철하여 기업의 10~20 년 후의 모습, 전략 방향을 미래 비전으로 구축한다. 혁신적 요소를 포함한 미래 비전은 기존 발상의 전환, 의식 개혁을 요구하기 때문에 많은 직원들이 현재의 지식과 지위가 훼손될 수 있다는 불안감에 저항하기도 한다. 그럼에도 불구하고 경영진은 중간관리자부터 일반 직원에 이르기까지 혁신의 필요성과 미래의 꿈을 반복적으로 설파하며 불안감을 없애고 이해도를 높여 저항감을 없애고 있다. 나아가 미래 비전은 새로운 것에 대한 도전 의욕을 불러일으킨다. 물론 새로운 것에 대한 도전은 실패할 수도 있기 때문에 이를 엄벌에 처하면 직원들의 다음 도전 의욕을 저해하게 된다. 실패를 긍정적으로 평가하고 활용할 수 있는 구조가 필요하다. 중간관리자의 역할은 상명하달형에서 네트워크 형성형, 아이디어 상연형으로 변화하고 있다. 직급이 높다고 해서 새로운 전략에 도움이 되는 정보를 가지고 있는 것은 아니며, 아래로부터의 아이디어를 위로 전달하는 것이 일본 기업에서 더욱 중요해지고 있다. 중간관리자가 상하좌우 소통을 적극적으로 장려하면 기업 전체의 사기가 높아진다(그림 참조).

#### <<표 삽입>> 도표-설문조사의 가설

이 장에서 밝히고자 하는 것은 상대적으로 자원이 부족한 중견기업이 대기업과 대등한 관계를 맺을 수 있는 능력을 조직적으로 어떻게 구축하고 있는지, 그리고 중견기업 경영자가 언제, 어떤 상황에서 기업가 정신을 발휘하고 그러한 능력 구축에 관여하고 있는지, 대기업과 어떤 차이가 있는지를 알아보려고 한다. 이다.

본서의 중견기업 정의는 종업원 수 300 명~2,000 명 규모의 자본적, 인적 독립기업으로 정의하고 있다. 그리고 과거 문헌조사에 따르면 성장요인은 제품, 경영자, 기술이었다. 대기업과 대등한 관계를 맺을 수 있는 능력은 대기업과 다른 시장을 가지고 있거나, 대기업과 경쟁이 있더라도 독자적인 기술과 판매망으로 충분히 대응할 수 있거나, 대기업이 사용자로 상호 의존적인 관계일 경우이다. 중견기업이 확보한 시장에 대기업이 쉽게 진입할 유인을 만들지 않기 위해서는 중견기업이 독자적인 지식과 기술을 가져야 한다. 그 지식과 기술은 구체적으로 제품의 기능을 높이는 제품 기술, 시장이나 거래처의 세세한 요구에 정확하고 신속하고 효율적으로 대응할 수 있는 신제품, 시장이나 설계 노하우를 포함한 거래처에 대한 제안, 그리고 원가절감 요구를

<sup>135</sup> 慶應義塾 전략경영연구회(2002) 『'조직력'의 경영 -일본의 경영은 유효한가』 중앙경제사

선점하기 위해 저비용으로 물건을 만드는 제조 기술이다.

중견기업은 제품과 시장을 세분화하여 전문화함으로써 적은 경영자원을 집중 투입하여 독자적인 지식과 기술을 유지, 향상시키고 있다. 여러 사업을 하지 않고 전업이기 때문에 조직을 분리할 필요가 없고, 하향식, 중앙집권적 조직체계를 취한다. Drucker(1973)는 중견기업에 대해 대기업에 비해 종업원 수가 적기 때문에 서로를 잘 알고 있어 팀워크가 저절로 형성되고, 자원이 충분하기 때문에 핵심적인 활동을 유지할 수 있으며, 소규모 기업을 관리 가능케 하는 정도의 단순한 원칙을 지키는 것만으로도 충분하다고 긍정적이고 낙관적으로 언급하고 있다<sup>136</sup>.

그러나 한편으로 토카와(1976)는 중견기업은 경영자원의 절대량이 적고 열세이기 때문에 여유가 없어 장기적인 안목의 경영을 할 수 없다고 하였다<sup>137</sup>. 또한 시미즈(1986)는 적은 경영자원을 집중적으로 투입하기 때문에 오히려 그것에만 집중하면 획득할 수 있는 정보의 양이 줄어들고 결과적으로 조직이 경직되어 새로운 정보의 발신, 즉 혁신이 일어나기 어렵다고 주장하였다<sup>138</sup>. 중견기업은 경영자 자신의 능력에 크게 의존하기 때문에 조직의 경직성을 피하기 위해서는 경영자의 성장 의욕과 정보 수집 의욕, 그리고 직원들의 의식 개혁을 촉진하는 것이 필요하다. 이러한 의욕이 줄어들면 기업은 쇠퇴의 길을 걷게 된다. 즉 "중견기업의 기술 개발력은 약하고, 직원들의 의식은 경직되어 있으며, 일반적으로 알려진 것처럼 유연성이 부족하다"<sup>139</sup>는 것이 두 사람의 주장이다.

이처럼 중견기업의 조직적 특징에 대한 연구를 살펴보면, 경영자원의 집중이라는 우월성에 주목하는 긍정적 시각과 경영자원의 열세에서 오는 비관적 시각이 있다. 앞서 언급했듯이 본 장에서는 대기업과의 비교를 통해 중견기업의 특징을 살펴보는 것이 목적이지만, 어디까지나 중립적인 입장, 즉 대기업과 중견기업 중 어느 한 쪽이 더 우월하다는 가치판단은 하지 않는다.

이상의 검토를 통해 대기업과 중견기업 비교에 대한 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 1) 중견기업은 종업원 수가 적기 때문에 대기업보다 경영자의 미래 비전이 말단 직원에게까지 침투하기 쉽고, 가설 2) 사업체 수가 적기 때문에 중간관리자는 반드시 사내 네트워크 구축에 적극적이지 않다. (가설 가설) 대기업과 마찬가지로 미래 비전이 침투하여 의식개혁이 이루어지고 새로운 일을 하다가 실패하더라도 아무것도 하지 않는 것보다 긍정적으로 평가받는다면('실패에 대한 평가'라고 함), 변화에 대한

<sup>136</sup> Drucker(1973) p.654에서는 'The Fair-Sized Business', 비교적 크고 적당한 규모의 기업이라는 말을 사용하고 있으며, 번역서에서는 이를 '중형기업'으로 표기하고 있다.

(드러커 저, 노다 카즈오 무라카미 츠네오 감역(1974) 『경영(하)』 다이아몬드사 p.459)

<sup>137</sup> 十川廣國(1976) 「우리나라 대기업, 중견기업, 중형기업에 관한 기업행동의 비교분석 : 우리나라 제조기업 607 개사의 실태조사를 중심으로」 『삼다상학연구』

제 18 권 제 6 호 pp.23-47

<sup>138</sup> 清水龍瑩(1986) p.190

<sup>139</sup> 전게서 p.192

저항감이 줄어들고 도전의식이 높아져 (가설 가설) 궁극적으로 사기진작으로 이어질 것이다. 그리고 그것들이 신제품 개발 비율, 제품 기술, 제조 기술에도 긍정적인 영향을 미친다. 다만, 중견기업은 경영자원이 부족하고 정보수집력이 약하기 때문에 가설 3) 경영자 스스로가 적극적으로 제품 개발 등 진두지휘를 하게 되고, 이것이 기술개발, 신제품 개발 비율에 영향을 미친다.

다음 절에서는 이 두 가지 가설을 검증하기 위해 설문 조사 결과를 살펴본다.

## 가설검증-가설 검증

본 장에서 사용하는 데이터는 특별한 언급이 없는 한 2002년 8월 당시 1,364개의 1부 및 2부 상장 제조업 기업을 대상으로 실시한 설문조사<sup>140)</sup>를 기반으로 한다. 응답기업 수는 208개사(응답률 15.2%), 이 중 익명으로 응답한 기업이 5개사였기 때문에 이번 분석에 사용하는 것은 203개사 분량이다. 이 중 1부 상장기업은 132개사(65.0%)로 자본금 평균은 약 393억 엔, 종업원 수 평균은 약 4,500명이었다. 이에 비해 2부 상장기업은 71개사(35.0%)가 응답했으며, 자본금 평균은 25억 엔, 종업원 수 평균은 460명으로 나타났다. 또한, 단 한 번의 설문조사를 통해 얻은 데이터는 매우 불안정한 요소가 혼입될 우려가 있다. 따라서 1995년부터 2011년까지 17회에 걸친 조사 중 1995년, 1997년, 1999년, 2005년에 응답한 기업까지 포함해 총 1,136개 기업 데이터로 분석한다. 우리 설문조사에 응답한 1부 상장기업과 2부 상장기업은 자본금에서 약 15배 이상, 종업원 수에서 10배 미만의 격차가 있다. 본서의 중견기업 정의와는 다소 차이가 있지만, 본 장에서는 1부 상장기업을 대기업, 2부 상장기업을 중견기업으로 간주하여 고찰한다.

전절에서 세운 가설 검증에 들어가기 전에 2002년 조사 자료를 통해 대기업과 중견기업의 기본적인 특징과 전략에 대해 살펴보자. 최근 어려운 경영환경 속에서 대기업의 31.3%가 '국내외 경쟁사와의 경쟁심화'를 심각하게 받아들이고 있다. 중견기업은 더 심각해 42.8%의 기업이 '경쟁심화'를 꼽았다. 또한 '소비자 니즈의 다양화'에 대해 대기업의 22.9%가 관심을 보인 반면, 중견기업은 14.9%에 그쳤다. 이는 대기업은 최종 소비재를 생산하는 곳이 많고, 중견기업은 중간재나 자본재를 제조하는 곳이 많기 때문에 소비자 니즈 다양화보다는 주력 제품의 성숙화, 경쟁 심화가 문제인 것으로 보인다.

다음으로 사업 수를 조사한 결과, 대기업은 평균 5.5개의 사업을 가지고 있는 반면,

<sup>140)</sup> 자세한 내용은 토카와 히로쿠니·아오키 미키키·엔도 켄야·마츠기스기오·시미즈 카즈오·이마노 기미오·사카모토 요시카즈·야마사키 히데오·야마자키 히데오·야마다 토시유키·주현종·요코오 요시미치·오자와 이치로·카쿠타 미즈히로(2003a) 『『미래창조형 경영』에 관한 앙케이트 조사』 『미타 상학연구』 제 45권 제 6호를 참조하기 바란다.

중견기업은 3.7 개의 사업을 가지고 있었다. 중견기업은 전업으로 특화되어 있을 것이라 생각했는데, 그렇지 않고 의식적으로 사업을 나눠서 운영하고 있는 것으로 나타났다. 반대로 대기업은 커뮤니케이션이 단절되지 않도록 카테고리를 크게 나누어 규모에 비해 사업 수가 많지 않도록 노력하는 것으로 보인다. 한 사업체의 직원 수를 사업체 수로 나누면 대기업은 818 명, 중견기업은 124 명이다.

장기적인 전략으로 더 이상 사업을 늘리지 않고 '신제품 개발'을 중시하겠다고 응답한 대기업은 51.5%, 중견기업은 32.4%였으며, 현업에 안주하지 않고 '다각화-신사업 개발'을 추진하겠다는 대기업은 20.8%, 중견기업은 36.8%로 나타났다. 대기업의 절반은 더 이상 손을 벌리지 않고 신제품 개발을 통해 수익을 확보하는 방향으로, 중견기업은 기존 노선에 특화하거나 손을 벌리겠다는 응답이 각각 30%로 나타나 양극화되는 경향을 보였다. 이미 비교적 많은 사업을 영위하고 있는 대기업이 더욱 다각화를 추진하는 경향이 있지만, 중견기업에서는 사업 수와 장기 전략의 관계에서 일반적인 경향은 나타나지 않았다.

경쟁사와의 경쟁 심화를 반영하듯 대기업과 중견기업 각각 45.0%, 41.2%가 단기 전략으로 '기존 제품 점유율 확대'를 꼽아 많은 기업들이 점유율 확보와 수익 유지에 주력하고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 '합리화 및 인력절감'을 꼽은 대기업은 22.1%, 중견기업은 29.4%로 나타났다.

중견기업은 전업 전문화되어 있다고 생각했기 때문에 조직구조도 중앙집권적인 직능별 조직을 채택하고 있는 것으로 생각했다. 조사 결과, 여러 사업을 영위하더라도 중견기업의 52.9%가 직능별 조직이었다(대기업은 26.7%). 이는 전업 시절의 조직구조가 그대로 남아있다는 시각도 있지만, 평균 3.7 개의 사업을 영위하면서도 사업부제 조직으로 전환하지 않는 적극적 이유 또는 제약이 있다고 볼 수도 있다. 사업부제 조직의 한 측면으로 기업 규모가 커지면서 각 사업이 가진 시장과 생산라인이 다를 때 조직을 분리하여 시장 요구에 유연하고 신속하게 대응할 수 있다는 특징이 있다. 사업별 독립채산제가 도입되어 각 사업의 경영을 통해 전사적인 인재 육성을 기대할 수 있는 반면, 경영자원을 해당 사업에만 집중시켜 사업부 간 소통을 저해하고 기업 내 불필요한 갈등을 유발할 수 있다는 단점이 있다. 중견기업은 여러 사업을 가지고 있다고 해도 전체 종업원 수는 대기업의 1/10 수준이며, 대기업만큼 각각의 시장, 생산라인에 차이가 없어 조직을 분리할 메리트가 적고, 경영자원의 열세, 특히 사업부 경영자에게 기대되는 중간관리자의 인적자원 측면에서 제약이 있어 중앙집권적인 조직구조를 중앙집권적 조직구조를 유지하고 있는 것으로 보인다.

확실히 중견기업은 조직적인 정보 수집력이 약하다. 대기업에 비해 전략적 제휴에 적극적이지 않은 것(2005 년 조사에서 대기업은 14.3%, 중견기업은 29.5%가 전략적 제휴를 하지 않은 것으로 나타났다)에서 알 수 있다. 다만, 대기업은 제조원가 절감을 목적으로 경쟁사와 제휴하는 경우가 많은 반면, 중견기업은 기술적 보완을 목적으로

고객과 제휴하는 경우가 많다. 실제로 중견기업은 신제품 컨셉을 수립할 때 대기업이 기술 시즈를 중시하는 반면, 중견기업은 시장 니즈를 매우 중시한다. 즉, 중견기업은 부족한 정보 수집력을 고객으로부터 정확한 시장 니즈 정보를 획득하는 것으로 보완하고 있다.

이상으로 중견기업의 기본적 특징을 대기업과 비교하여 살펴보았다. 이제부터는 전절에서 구축한 가설을 검증해 보겠다. 설문조사는 특별한 언급이 없는 한, SD 방법을 사용했다. 예를 들어, 미래 비전을 직원들의 '대부분 이해하지 못한다'를 '대부분 이해한다'로, '대부분 이해한다'를 '전혀 이해하지 못한다', '잘 모르겠다', '잘 모르겠다', '매우 잘 모르겠다'로 구분하여 응답자에게 선택하게 하고, 대기업과 중견기업의 평균을 구하여 그 차이를 검증하였다.

(가설) 중견기업은 직원이 적기 때문에 대기업보다 경영자의 미래 비전이 말단 직원에게까지 잘 전달되기 쉽다.

먼저 과거 중견기업 연구에서 주목받았던 경영자의 혁신을 추구하는 태도, 즉 기업가 정신의 정도가 어느 정도인지 물었다. 그 결과, 1995~1999 년 조사에서는 유의미한 차이로 중견기업 경영자의 기업가 정신이 대기업 경영자보다 강했다. 그러나 2002 년, 2005 년에는 경영자 정신의 정도가 강해져 반대로 대기업이 중견기업보다 기업가 정신이 더 높아졌다. 따라서 1995~1999 년 조사에서는 기업가 정신의 정도와 미래 비전 침투도와의 상관관계가 강했지만, 2002 년 조사에서는 상관관계가 없어졌다. 이는 중견기업의 42.8%가 최근 경쟁심화를 우려하고 있다는 점과 연결되며, 매출은 늘지 않고 단가가 하락하는 상황에서 수익을 확보해야 하는 치열한 경쟁에 직면해 있음을 보여준다. 1995 년 조사에 응답한 중견기업의 평균 종업원 수가 720 명인데 반해, 2002 년에는 460 명으로 비용 경쟁에 휘말려 경영자들이 경영자 정신을 강화하고 있음을 알 수 있다.

다음으로 경영자가 제시한 미래 비전을 중간관리자, 말단 일반직원이 어느 정도 이해하고 있는지를 물었다. 대기업 중간관리자는 평균 4.80, 중견기업은 4.54(이 평균값의 차이는 통계적으로 10% 수준에서 유의미함), 대기업 일반직원은 4.08, 중견기업은 3.71(1% 수준에서 유의미함)이었으며, 1997 년 조사에서도 대기업은 평균 4.29, 중견기업은 3.99 로 대기업 직원이 중견기업 직원보다 비전 이해도가 더 높았다. (5% 수준에서 유의미)로 대기업 직원들이 중견기업 직원들보다 미래 비전을 더 잘 이해하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 중견기업이 대기업보다 비전을 더 잘 이해하고 있다고 볼 수 없어 가설검증은 기각되었다.

그 원인으로 몇 가지를 꼽을 수 있다. 첫째, 직원이 적다는 이유로 중견기업이 대기업보다 미래 비전을 이해하기 쉽다는 생각이 단순했다. 경영자의 목소리가 '전달되는 것'과 개개인이 '이해하는 것'은 다르다. 경영자가 이를 인지하고 비전을 알기 쉽게 반복해서 설파하고 있는지, 직원들에게 '이해'할 수 있는 소양을 갖추고 있는지도

검토해 볼 필요가 있다. '중간관리자가 경영방침을 부하직원에게 제시할 때 의도가 잘 전달되도록 설명하는가'를 묻은 결과, 대기업 평균은 4.31, 중견기업은 3.99(10% 수준에서 유의미함)로 나타났다. 따라서 중견기업 중간관리자는 부하직원에게 경영진이 제시한 경영방침에 대해 해당 부서만의 의도를 덧붙이는 경향이 적다는 것을 알 수 있다.

(가설) 중견기업은 사업체 수가 적기 때문에 중간관리자가 반드시 사내 네트워크 구축에 적극적이지 않다.

먼저 1997 년 조사에서 동료 간 비공식적 정보 공유를 하고 있는지를 묻은 결과, 대기업은 평균 4.08, 중견기업은 3.80(5% 수준에서 유의미), 상사나 부하직원과의 비공식적 정보 공유 측면에서는 대기업 4.32, 중견기업 3.96(1% 수준에서 유의미)으로 나타났다. 되었다. 2002 년 조사에서 중간관리자가 상사나 부하직원에게 적극적으로 커뮤니케이션을 유도하는지를 묻은 결과, 대기업은 평균 4.35, 중견기업은 3.88(1% 수준에서 유의미함)로 나타났다. 또한 중간관리자가 다른 부서의 동료에게 적극적으로 소통하도록 유도하는지를 묻은 결과, 대기업은 4.13, 중견기업은 3.76(1% 수준에서 유의미함)으로 1999 년 조사에서도 비슷한 결과가 나왔다. 따라서 가설은 지지되었다.

이는 여러 사업을 영위하는 대기업의 경우, 중간관리자가 적극적으로 다른 부서나 직속 상사와 소통함으로써 자기 부서에 필요한 정보나 자원을 확보할 수 있어 업무 진행이 용이하거나 그렇지 않으면 업무가 진행되지 않는다는 것을 의미한다. 자료에 따르면, 대기업은 중견기업에 비해 사업부-회사 간 조직문화가 크게 다르다고 생각하는 것으로 나타났다(대기업 4.07, 중견기업 3.67). 중견기업 중간관리자들은 각 부문의 문화가 크게 다르지 않다면 커뮤니케이션에 노력을 기울일 필요가 없다고 생각하는 것은 당연할 것이다. (가설 1)의 고찰과 함께 중견기업은 사업체 수, 조직 계층 수가 모두 적기 때문에 중간관리자의 중요도가 대기업에 비해 상대적으로 낮을 것으로 보인다.

(가설) 대기업과 마찬가지로 중견기업도 미래 비전이 확산되고 의식개혁이 이루어지고, 실패에 대해 긍정적으로 평가받으면 변화에 대한 저항감이 줄어들고 도전의식이 높아진다.

(만약 가설이 타당하다면) 궁극적으로 도덕성 향상으로 이어진다.

가설 3 에서도 살펴봤지만, 경영자의 미래 비전은 전략의 방향을 제시하는 동시에 행동 규범을 규정하기 때문에 직원들에게 이해시키고, 이를 전파하면 불안감을 해소할 수 있다. 규모에 상관없이 기업 전체에 매우 중요하다. 미래비전 침투도와 변화에 대한 저항감 없음의 상관관계를 조사한 결과, 대기업과 중견기업 모두, 그리고 1995~2002 년 조사에서 모두 높은 상관관계를 보였다(1% 수준에서 유의미함). 또한, 실패에 대한 긍정적 평가와 도전의식과의 상관관계를 살펴본 결과에서도 높은 상관관계가

있어(대기업은 1% 수준, 중견기업은 5% 수준에서 유의미) 가설이 지지되었다고 생각한다.

변화에 대한 저항감이 없으면 사기가 높아진다는 것은 대기업과 중견기업 모두에서 높은 상관관계를 통해 확인되었다. 또한, 중간관리자가 적극적으로 사내 네트워크를 구축하는 대기업과 중견기업은 모두 사기 상승 효과가 큰 것으로 나타났다. 그러나 대기업에서 도전의식을 갖거나 실패를 긍정적으로 평가하여 사기가 높아지는 경향은 조사 연도별로 편차가 있어 반드시 일정한 효과가 있다고 보기는 어려웠다. 반면 중견기업은 어느 해든 본사 직원, 연구소 연구원, 공장 직원의 사기에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 이는 대기업의 경우 규모가 크기 때문에 평가체계가 부서별, 직종별로 다르기 때문인 것으로 보인다. 따라서 가설은 일반적인 경향은 보였으나, 엄밀하게 지지되었다고 보기는 어렵다.

(가설) 실패에 대한 평가, 변화에 대한 저항감, 도전의식이 신제품 개발 비율, 제품기술, 제조기술에 긍정적인 영향을 미친다.

(가설) 중견기업은 경영자원이 부족하고 정보수집력이 부족하기 때문에 경영자 스스로가 적극적으로 진두지휘하고, 이것이 기술개발, 제품개발 비율에 영향을 미친다.

대기업의 경우, 어느 해 조사에서도 실패에 대한 평가, 변화에 대한 저항감, 도전의식이 제품기술 및 제조기술 개발, 여러 핵심기술을 결합한 제품개발에 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다(모두 1% 수준에서 유의미). 중견기업의 경우, 도전의식을 가진 직원이 많은 기업은 기술 개발, 여러 기술을 결합한 제품 개발에서 일정한 성과가 있었다. 그러나 새로운 것을 시도하고 실패한 사람을 새로운 것을 하지 않는 사람보다 높게 평가하는 중견기업이 반드시 혁신적인 제품-제조기술을 개발하고 있는 것은 아니었다. 이러한 경향은 1995~1999 년 조사에서 모두 해당되었다. 오히려 중견기업의 기술 개발, 여러 기술이 결합된 제품 개발에 큰 영향을 미친 것은 '경영자가 개발에 있어 세세한 부분까지 지시하는 태도'다. 2005 년 조사 자료에서는 중견기업이 대기업보다 경영자가 제품 개발의 아이디어 발상 단계와 아이디어 채택 후 개발 단계, 모든 단계에서 세부적인 지시를 내리는 것으로 나타났다(대기업 2.82, 중견기업 3.26).

대기업의 경우, 경영진이 큰 틀만 제시하고 연구소 연구원들에게 맡기고 그들의 의욕을 이끌어내어 기술개발 역량을 구축할 수 있다. 반면 중견기업은 일반적으로 시장지배력, 기술력, 자금력 등 경영자원의 제약으로 인해 장기적인 관점에서 연구개발, 기술개발에 힘을 쏟지 못하고 라이프사이클이 짧은 개량형 신제품 개발에 자원을 투입하고 적극적으로 나설 수밖에 없는 경향이 있다. 여러 핵심 기술을 조합한 신제품을 개발할 수 있는지를 묻는 질문에서는 대기업이 유의미하게 높았다(1995 년, 1999 년 조사). 모든 조사에서 중견기업의 매출액 대비 연구개발비 비율은 대기업에 비해 유의하게 낮은 것으로 확인되었다(2002 년 조사에서 대기업은 3.97, 중견기업은 3.40, 그 평균값은 10% 수준에서 통계적으로 유의미하게 나타났다).



중견기업은 거래처의 요구에 맞춰 개량형 신제품을 내놓는 데 주력하고 있다. 이는 중견기업이 대기업에 비해 신제품 컨셉에 있어 기술보다는 시장 수요를 중시하는 것(2005년 조사)에서 알 수 있다. 그러나 고객의 요구에 대응하는 것만으로는 체계적인 기술 축적으로 이어지기 어렵기 때문에 경영자가 장기적인 전망과 단기적인 니즈 변화를 항상 주시하고 세부적인 지시를 내려 연구개발, 기술개발을 진행해야 한다.

중견기업에서 실패에 대한 평가와 변화에 대한 저항감이 기술 개발, 여러 기술을 결합한 제품 개발에는 영향을 미치지 않지만, 신제품 개발에는 어느 정도 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 부분적으로 지지되었다. 또한, 경영자 스스로가 적극적으로 진두지휘하고, 이것이 기술개발, 신제품 개발 비율에 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설이 지지되었다.

## 본 장의 요약

이 장의 목적은 상대적으로 자원이 부족한 중견기업 내부 요소에 대해 대기업과 비교함으로써 중견기업이 대기업과 대등한 관계를 맺을 수 있는 역량을 조직적으로 어떻게 구축하고 있는지, 그리고 중견기업 경영자가 어떻게 역량 구축에 관여하고 있는지를 밝히는 데 있다. 있었다. 기본적인 특징과 전략, 조직에 대한 가설을 세우고, 구 상장 2 부 제조업 기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 검증했다. 몇 가지 추가적 고찰을 덧붙인다.

우리는 직원이 적다는 이유로 중견기업이 대기업보다 미래 비전을 이해하기 쉬울 것이라 생각했지만, 결과는 그 반대였다. 도달하는 것과 이해하는 것을 구분하지 않은 생각은 단순했고, 경영자와 직원의 구체적인 행동까지 파악하지 못했다. 또한 대기업의 미래 비전과 중견기업의 미래 비전이 동일한지에 대한 검토를 하지 않았다.

그 외의 조직 요인에 대해서는 대기업, 중견기업 모두 미래 비전이 확산되고 의식개혁이 이루어지며, 실패하더라도 긍정적으로 평가받으면 변화에 대한 저항감이 줄어들고 도전의식이 높아지는 것으로 확인됐다. 그것이 사기 진작으로 이어지는 일반적인 경향도 나타났다. 다만, 대기업의 경우 도전의식과 실패에 대한 평가가 사기 진작으로 이어지는지 여부는 조사 연도에 따라 차이가 있었다.

실패에 대한 평가, 변화에 대한 저항감, 도전의식이 신제품 개발 비율, 제품기술, 제조기술에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대기업에서 그 관계가 확인되었다(도표 참조). 중견기업에서는 변화에 대한 저항감이 없고, 도전의식도 있으며, 실패를 긍정적으로 평가하면 전사적 사기가 눈에 띄게 높아지는 것으로 나타났다. 반면, 이들은 도전의식을 제외하고는 제조기술 개발, 다중기술에 의한 제품 개발에는 별다른 효과를 발휘하지 못하며, 개량형 신제품 개발에는 영향을 미친다. 오히려 경영자가 개발 발상에 있어 큰 틀을 제시하기보다는 세부적인 지시를 내리는 것이 연구개발,

기술 개발에 좋은 결과를 가져온다(그림 4). 이는 중견기업에서 연구, 기술 개발에 필요한 인재, 즉 스스로 목표와 과제를 설정하고 해결에 임하는 인재를 구하기 어렵다는 점과 경영자 자신이 그런 직원에게 맡기지 않고 직접 세세하게 지시하는 것이 결과적으로는 더 좋다고 생각하고 있는 현실이 떠오른다.

이상, 상장제조업에 대한 설문조사를 바탕으로 대기업과 비교하여 중견기업의 특징을 살펴보았다. 경영자원이 부족한 중견기업이 대기업과 대등한 관계를 맺을 수 있는 능력을 획득하는 과정을 조금이나마 확인할 수 있었다.

<<그림 삽입>> 그림 한세실업-대기업 조직요인과 대기업의 관계

<<그림 삽입>> 그림- 중견기업 조직요인과 중견기업 조직요인의 관계



## 제 3 장 중견기업 경영자에 대한 인터뷰 조사

### 인터뷰 조사의 의의

우리는 중견기업의 성장요인을 탐구하고 있으며, 1 장에서는 기업의 외부환경 요소, 2 장에서는 평가와 기술에 관한 조직 내부 요소를 조사하여 중견기업의 그것과 대기업과의 차이점을 고찰하였다. 본 장에서는 환경 변화, 기업의 역사적 배경, 기술적 배경, 현재 조직 등을 고려하여 경영자가 어떻게 의사결정을 하고 있는지를 알아보기 위해 현직 경영자를 대상으로 인터뷰 조사를 한다. 그리고 우리의 조사 대상인 경영자 중 이후 경영을 유지하고 있는 기업과 경영권을 잃은 기업으로 나누어 그 차이가 있는지를 검토한다. 또한, 과거 중견기업 연구에서 성장요인과 우리 조사에서 성장요인에 차이가 있는지 여부도 검토한다.

오랫동안 구술사를 통해 일본의 정책 결정 과정을 밝혀온 정치학자 오키리야(2002)는 정치인이나 관료들을 말로 승부하는 인간이라고 평했다<sup>141</sup>. 따라서 정치인이나 관료의 말을 듣고 이해하는 것은 비교적 쉬운 반면, 작품을 통해 자아를 표현하는 예술가는 감성으로 말하기 때문에 이해하기 어렵다고 말했다. 경영자는 정치인처럼 말로만 승부하는 것이 아니다. 고객의 니즈와 자신의 시즌을 누구보다 새로운 방식으로 매칭해 고객을 만족시키려는 예술가와 비슷한 감성이 필요하다. 다만, 이를 경영자 혼자서 다 하는 것이 아니라 경영에 필요한 제반 직무를 직원들에게 역할 분담을 시키고, 그들에게 그들의 권한 범위 내에서 부분 최적화를 요구한다. 경영자는 기업 전체가 장기적으로 유지 발전할 수 있도록 부분 최적화를 통해 최종적으로 회사 전체 최적이 될 수 있도록 정치적으로 판단한다. 이때 말로 직원들을 설득하고 어느 정도 납득시켜야 하는데, 말의 문제는 항상 따라다닌다. 그렇다고 직원 모두가 납득할 때까지 실행을 미루면 사업 기회를 놓치게 된다. 인터뷰 조사는 경영자의 생각이 직원들에게 이해하기 쉬운지 여부를 파악할 수 있다는 점에서도 유효하다.

우리의 인터뷰 조사는 '종업원 300 명 이상, 2,000 명 이하의 전기, 기계, 정밀기계, 수송기기 산업을 중심으로 한 제조업에서 독립적인 기업 대표권을 가진 경영자'를 대상으로 했다. 그 외 금속, 섬유, 의료기기, 경공업 등 제조업, 운송업, 소매업, 건설업 등의 산업에서도 인연이 닿으면 폭넓게 조사했다. 미상장기업 관련 시중 정보지나 각 지역 상공회의소 명단, 대규모 전시회 참가업체 등에서 리스트를 작성하고, 조사 의뢰서를 우편 또는 직접 방문을 통해 조사 대상 기업에 전달하고 조사 자체에 대한 동의 여부를 묻는다. 의뢰한 결과 약 3 분의 1 에 해당하는 240 개사로부터 동의를 받았다<sup>(142)</sup>. 장소는 가급적 본사로 한다. 일정과 장소를 조율한 후 홈페이지에 게재된

<sup>141</sup> 미쿠리야 타카시(御厨貴(2002) 『구술사』中公新書 p.116

<sup>142</sup> 20 년 동안 240 개사를 조사한 것을 많다고 볼 것인지 적다고 볼 것인지는

기업 정보를 예습하지만, 다른 사람이 그 기업에 대해 실시한 조사 등은 대충 훑어보는 정도만 하고 자세히 읽어보지는 않는다. 인터뷰할 내용에 대해 대상인 경영자에게 특별한 가설을 제시하지 않고, 현재의 문제점과 그에 대한 대처 방안을 묻는 것만으로 자유롭게 이야기하도록 한다. 반구조화와 비구조화의 중간 정도에 위치한다고 볼 수 있다.

대상자를 대표권을 가진 경영자로, 장소를 본사로 한정하고 질문 시 가설을 제시하지 않는 것은 오로지 얻을 수 있는 정보의 질을 높이기 위함이다. 대표권을 가진 경영자는 최종 의사결정권자로서 기업 활동의 모든 책임을 지고, 직원들에게 할당하여 얻은 부분 최적을 전 직원이 받아들일 수 있는지 여부와 상관없이 전체 최적을 승화시킬 수 있는 기량과 각오가 요구된다. 대표권을 가진 경영자와 그렇지 않은 임원과의 각오와 책임감의 차이, 그리고 임원과 특별한 직책을 맡지 않은 일반 직원과의 각오와 책임감의 차이가 있다면, 전자가 훨씬 더 클 것이다. 즉, 자사에 대한 내용을 자신의 책임 하에 자신의 언어로 우리에게 이야기해주신다. 우리가 본사를 방문하는 이유는 경영진이 불필요한 긴장감 없이 자유롭게 발언할 수 있기 때문이다. 조사가 끝나면 상대방의 제안이 있으면 공장에 들어가 제품과 제조공정을 구체적으로 보고 이해할 수 있다. 오가는 길에 그 지역의 특성도 파악할 수 있다. 가설을 제시하지 않고 깊은 예습을 하지 않는 것은 우리가 생각하는 기존의 틀보다 더 폭넓은 정보를 얻기 위함인데, 홈페이지에 공개된 정보를 바탕으로 이야기를 듣다 보면 그게 전부인 줄 착각하고 끝나버려 그 회사의 본질에 도달하지 못하는 경우도 있다. 경영자는 회사의 현황을 이야기할 때, 창업 사업부터 현재까지의 큰 흐름을 이야기할 수밖에 없다. 더 나아가 구체적인 사업 내용, 업계 전반의 거래 구조와 배경, 고객의 특성, 신제품 개발의 테마 설정 방법과 평가 방법, 인사 평가, 교육에 대한 생각, 경영자의 의사결정 과정, 경영자의 미래 비전 등에 대한 질문을 거듭하며 그 경영자가 생각하는 자사가 나아가야 할 방향과 경영자상을 이끌어 낸다. 각 기업이 처한 환경과 과제가 다르기 때문에 응답자에 따라 답변의 양과 시간, 내용의 깊이가 다르다. 경영자가 말을 마친 시점이 조사 종료 시점이기 때문에 평균 90 분 정도다. 30 분 만에 끝나는 경우도 있고, 하루 종일 이야기해준 경영자도 있다. 평균 4,000 자 정도의 데이터가 된다. 경영자들에게도 자사와 자사와 관련된 다양한 차원의 사건들을 명확한 언어로 이야기함으로써 머릿속이 정리되고, 새로운 아이디어가 나오는 계기가 되는 것 같다.

---

주관적이다. 조사는 상대방이 수락해야만 성립된다. 또한, 너무 자주 조사를 하면 에너지가 소모되고, 회차마다 긴장감이 회복해져 조사 의뢰부터 일정 조정, 당일 집중력, 질문한 내용 정리, 수정 작업의 주고받음에 이르기까지 대응이 번거로워진다는 것을 경험으로 알고 있다. 본사가 도쿄에 집중되어 있는 대기업과 달리 중견기업은 전국에 흩어져 있어 여비와 이동 시간이 많이 소요된다. 초기에는 수도권 및 관동지역 기업에 한정했지만, 야간버스, 노선버스, 청춘 18 티켓, 자전거 대여 등을 활용해 점차 대상을 넓혀나갔다. 그리고 최근 10 년은 LCC와 저렴한 렌터카의 등장으로 멀리 떨어진 곳도 당일치기로 1 만원 미만으로 갈 수 있게 되었다. 한정된 귀중한 연구비와 시간을 효율적으로 활용하기 위해서는 어느 정도 횟수를 제한하는 것이 바람직하다.

따라서 우리의 조사는 단순히 듣기만 하는 것이 아니라 대화를 통해 대상자의 행동에 영향을 미치기 때문에 방법론적, 조사 윤리적으로 문제가 없다고는 할 수 없다.

우리는 들은 모든 내용을 사장의 동의와 가필 수정을 거쳐 대학 소식지에 공개하고 있다. 그들은 수정할 때 거래처 등 고유명사를 숨기고, 업계 특유의 관습이나 용어를 보완하고, 우리가 잘못 이해한 부분을 수정하고 본심을 지나치게 표현한 부분을 삭제하지만, 그 외에는 손을 대지 않는다. 자신의 말에 책임을 지고 있다. 우리의 주관이 전혀 없는 것은 아니며, 다른 연구자들에게는 1.5 차 자료가 될 수도 있지만, 주관을 최대한 배제하고 있으니 1.5 차 자료로 활용해 주셨으면 한다. 한 문화인류학자는 "일반적으로 자신의 필드 리서치 데이터를 공개하는 연구자는 없다"고 지적했지만, 우리는 소속 기관에서 연구비를 받아 연구하고 있다는 점을 고려하고, 또 우리 능력의 한계를 보완해 줄 연구자가 나타나기를 바라며, 비밀로 하기보다는 공개 공개하기로 했다. 기업 경영자의 이야기를 거의 무수정으로 공개하는 것이 후학들에게 많은 도움이 될 것이라고 생각한다.

기업은 이익과 매출을 올려야만 생존할 수 있고, 이익과 매출을 위해 경쟁사보다 반 발짝이라도 더 나은 제품과 서비스를 개발하고 판매하기 위해 치열하게 경쟁한다. 한번의 승부에 집착하는 한편, 한 번 승부가 결정되면 여운에 젖어들지 않고 다음 승부를 고민한다. 인간의 능력에는 개인차가 있고, 모두가 로봇처럼 이론대로, 프로그램대로 움직이지 않는다. 고객의 니즈에 맞게 커스터마이징을 하면 가격이 높아져 타사도 도망갈 수 있고, 표준화해서 싸게 만들면 세세한 니즈에 맞지 않아 도망갈 수 있다. 오랜 거래 속에서 다양한 조건이 복잡하게 얽혀 있고, 그 속에서 경영자는 자신의 행동규범에 비추어 광각, 표준, 망원렌즈를 동원하여 고객의 중요성과 시급성, 수익성을 파악하여 지갑을 확인하고 오늘 할 수 있는 일을 생각하며 몇 년 후의 미래를 예측하여 落とし穴(낙오자)과 타협점을 찾는다. 그곳이 바로 경영자의 감이 아닐까, 왜 그런 의사결정을 내리는지 관찰하고 말로 표현해도 제삼자는 쉽게 이해할 수 없다.

## 후퇴 요인 추출

인터뷰 조사는 경영자가 '지금 이야기해도 괜찮다'고 생각할 정도로 경영 상태가 양호한 시점에 이루어진다<sup>143</sup>. 또한, 경영자는 과거의 사건에 대해서는 이야기할 수 있지만, 미래에 직면할 수 있는 위협이나 기회에 대해서는 잘 이야기하지 않는다. 따라서 조사 시점에서는 그 기업이 앞으로 어떻게 될지 우리 조사 주체는 예견할 수 없다. 조사 목적은 성장 요인을 추출하는 것이다. 성장요인은 조사 시점부터 성장한 기업과 그대로인 기업, 후퇴한 기업과의 비교를 통해서만 추출할 수 있다. 따라서 조사

<sup>143</sup> 해당 기업의 경영 상태, 사장 임기 시기, 당일 사장의 컨디션, 대외적인 각종 트러블, 돌발 사고, 조문 등에 따라 조사가 좌우된다. 리먼 쇼크, 지진, 팬데믹으로 인해 전혀 조사할 수 없는 상태에 빠지기도 한다.

시점으로부터 어느 정도 시간이 경과한 기업이 현재 어떻게 되어 있는지를 확인했다. 양적 성장과 후퇴에 대한 분석은 앞의 장과 같다. 우리가 조사한 기업 중 이미 경영권을 상실한 기업은 많았지만, 눈에 띄게 성장한 기업은 많지 않아 지난 20 년은 중견기업에게 힘든 시기였던 것으로 보인다. 따라서 후퇴기업과 생존기업을 비교하게 된다. 먼저 경영권을 잃은 한세실업에 대해 살펴보자.

몽블랑공업(가칭)의 선대 경영자는 해외에서 최첨단 기술을 도입해 창업 사업의 기술을 살려 전자부품 분야에 진출했다. 이 부품이 들어가는 전자제품 시장이 생겨나고 번창하면서 일본의 대형 약전 제조업체에 중요한 부품이 되어 거래량과 생산량을 급격히 늘리며 중견기업으로 성장했다. 이 과정에서 기술 도입을 주도한 선대 경영자의 자녀가 사업을 물려받았으나 갑작스럽게 세상을 떠나고, 그 배우자가 그 자리를 이어받았다. 우리의 인터뷰 조사 대상이 된 것은 그 배우자였다. 그분은 인터뷰 당시 갑작스러운 교체로 인해 자신이 기술적 전문지식이 없어 사내 통제가 불가능해질 것을 우려하고 있었다. 결국 그것이 가장 큰 원인으로 경영이 어려워졌다고 해도 과언이 아니다. 인터뷰 조사 이후에도 몇 년 동안은 실적이 호조를 보여 몇 차례 만날 기회가 있었다. 창업 당시 공장을 겸한 본사를 신축해 별 문제가 없어 보였다. 하지만 주요 거래처였던 일본의 대형 가전업체가 약화되면서 새롭게 등장한 외자기업에 대해 경영진은 위협과 불신을 느끼고 거래를 꺼리게 되었다. 일본 기업의 상거래 관행과 외국계 기업의 상거래 관행이 크게 다르다는 것에 당황한 것이다. 예를 들어 외자기업이 몽블랑의 기술정보, 설계도, 자재, 그 공급처 등을 공개하라고 요구했지만, 경영진은 무리한 요구라며 거부했다. 한 때 업계 1위로 전자부품의 일본 시장 점유율을 절반 가까이 차지할 정도였지만, 타사의 진입과 거래처의 내재화 등으로 가격이 급락했고, 동일본 대지진으로 공장에 전력 공급과 부품 조달이 원활하지 못했다. 그 사이 인력 정리를 서둘렀지만 미처 다 하지 못했고, 거액의 투자금이 부실채권으로 전환됐다. 창업 사업까지 겹치면서 갑자기 자금난에 빠졌다. 몽블랑은 전자부품 분야로 진출해 사업을 확장하는 과정에서 대형 전자업체, 설비업체, 건설사 등에서 많은 기술자와 관리자를 중도 채용했다. 그들은 기술적 전문지식뿐만 아니라 대기업 조직의 결과 속을 잘 알고 있었을 것이고, 본래는 그들의 경험과 지식을 활용해 자사의 조직 체계를 탄탄하게 다져나가길 바랐다. 그러나 경영진은 사리사욕을 우선시했기 때문에 사실상 기술자나 관리자들에게 버림받고 통제할 수 없게 되었다. 이들의 상당수는 새로운 회사로 이직했지만, 경영의 독립성은 확보하지 못했다.

다음으로 개인 소비자 대상 상품을 취급하는 (주)밀피유(가명)의 사례를 소개하고자 한다. 이 경영자는 창업 전, 대기업 제조업체와 소매업이 소비자의 진정한 니즈를 충족시키지 못한 채 패션성을 중시하여 상품을 개발하고 판매하는 것에 위화감을 느꼈다. 그래서 상품의 기능성을 중시하고, 반복 구매를 위한 모델 번호 유지를 상품 개발의 기본으로 삼고, 매장 비용이 들지 않는 방문판매 방식을 도입했다. 직판이 아닌 많은 개인과 대리점 계약을 맺었고, 대리점 마진도 상당히 높게 책정해 탄탄한 판매

체계를 구축할 수 있었다. 이 경영자는 상품에 대한 기술적 전문 지식이 없었고, "오히려 자신이 아마추어이기 때문에 발견한 사업기회였다"고 말했다. 하지만 시대의 변화와 함께 소비자의 라이프스타일이 바뀌고, 인터넷의 발달로 방문판매 방식이 더 이상 통하지 않게 되었다. 경쟁사들도 제품의 기능성을 추구하게 되면서 차별화를 할 수 없게 됐다. 구매자의 구매처 변화에 대해 밀피유가 자체적으로 구축한 판매 체계가 우수하고 견고했기 때문에 오히려 근본적인 재검토를 하지 못하고 경쟁사의 맹추격에 휘말리게 된 것이다.

컨설팅을 주 업무로 하는 (주)네오라군연구소(가칭)는 인터뷰 조사 당시 매출이 매년 10% 이상 성장하며 승승장구하고 있었다. 그래서 우리가 기업의 과제를 물었을 때, 경영자는 "아무 문제 없다"고 단호한 태도를 보였다. 고객사의 사업 확장에 대해 기존 방식이 아닌 '세상에 없던 새로운 비즈니스 모델을 개발했다'고 설명해 주셨는데, 우리 조사 주체들은 잘 받아들이지 못하고 고개를 갸우뚱거릴 수밖에 없었다. 이것이 경영자의 통찰력, 선견지명이 아닐까 감탄했다. 하지만 몇 년 후 실적이 급락해 파산했다. 냉정하게 되돌아보면, 네오가 맡아서 급성장한 클라이언트는 원래 클라이언트의 비즈니스 모델이 우수했고, 네오의 컨설팅 방침과 친화력이나 시너지 효과가 있어 촉매제 역할을 한 것으로 해석할 수 있다. 반대로 성장하지 못한 클라이언트는 처음부터 비즈니스 모델이 별로 좋지 않았던 것일 수도 있다. 그래서 네오의 조언에 따라 무리하게 사업을 급격하게 확장한 고객사 중 상당수는 급격하게 막대한 부채를 떠안게 되었고, 네오를 상대로 한 소송으로까지 발전하여 이탈하게 되었다. 또한, 고객을 지도하는 네오의 직원 교육에 시간이 걸린다는 것을 경영진이 인지하지 못하고, 속도를 중시하는 비즈니스 모델을 자사 스스로가 따라잡지 못한 사례이다.

아발론화학(주)(가칭)은 40여 년 동안 고의적인 법령 위반과 경영진의 묵인으로 인해 사회에 큰 재앙을 초래했다. 우리 인터뷰 조사 직후 타사의 연결 자회사가 되었고, 창업주 사장은 책임을 지고 사임했다. 조사 당시 우리는 그런 부정의 징후를 발견하지 못했고, 지금 생각해도 중대한 과실로 이어질 만한 언행이 떠오르지 않는다. 굳이 말하자면, 깨끗하게 신축된 본사 사옥의 한 방에서 경영진은 "중간관리자급에 해당하는 연령대의 직원이 부족하다"고 말했다. 부정척결 대책과 교육에 대한 장기적이고 성과가 잘 보이지 않는 노력을 뒤로 미루고, 일본 정부의 정책적 지원과 그에 따른 급성장 속에서 효율성과 체면을 우선시한 자원 배분이 잘못되었다는 것을 사후적으로 지적할 수 있다. 다만, 해당 지역에서는 유명한 전통 기업으로서 스스로 수년간의 부정행위를 공개하고 과감한 개혁을 단행할 수 있었는지는 매우 어려웠을 것이다. 경영진이 발각되는 것을 두려워하고 부정행위를 정당화하는 아발론 특유의 굳건한 충성심과 폐쇄성을 엿볼 수 있다. 다만, 아발론의 부정 적발 이후 많은 경쟁사들도 같은 부정행위로 적발되는 것을 보면, 이는 기업만의 문제가 아니라 감독관청, 유통을 포함한 인허가 제도와 기득권이 얽혀있는 경영학적 관점으로는 파악하기 어려운 큰 문제가 숨어있는 것으로 보인다.



기계설비를 제조 판매하는 (주)알피니(가명)는 중견기업의 범주에 들지 않는 소규모 기업이지만, 실적 호조 때와 민사재생법 신청 후, 그리고 대기업에 사업양도 후 두 차례에 걸쳐 같은 경영자로부터 이야기를 들을 수 있었기에 소개한다. 본인의 회고에 따르면 다양한 상황에서 다양한 종류의 문제가 발생했다고 하는데, 우리가 생각하기에 그 과제를 외주나 설비 공구 등에 돈을 주고 해결하려다 보니 수익이 나지 않게 되었다고 한다. 이는 단순히 외주화만 잘못된 것이 아니라, 이익이 나는 심장부의 기술력 향상, 생산력 향상 및 판매액 증대와 이익이 나지 않는 주변부의 외주화와 이익 총액이 늘어나는 생산대수(=판매대수)의 균형이 맞지 않았다는 것이다. 사업 양도 전 몇 년 동안은 심장부 생산에 특화해 생산량이 늘어나면서 이익이 안정화되었다고 했다.

이처럼 후발기업의 퇴출 요인에 대해 조사 후의 경위까지 포함하여 후대 연구자가 일방적으로 설명하는 것은 말 그대로 사후 강론의 혐의를 피할 수 없다. 물론 도산한 경영자도 절박했을 것이고, 운이 나빴을 수도 있다. 천재지변이나 경영자의 급사, 주요 거래처의 몰락, 주요 제품의 가격 급락, 정책 변경 등이 이에 해당한다. 우리와 마찬가지로 기업의 부도 원인을 주로 경영자 문제에 초점을 맞춰 분석한 연구가 있다<sup>144</sup>. 高村・高野(2017)는 닛케이 BP 社織紙에 게재된 파산 기사에서 "부적절한 경영관리를 시사하는 경영활동상의 숙인적인 경영자 문제에 관한 조직적 내부요인의 문제가 인정되는 76 개 기업을 분석대상으로 삼았다"고 하였다. 그러나 그들의 결론에 도달하기 전 단계에서 우리는 그들의 연구 방법의 한계를 지적하지 않을 수 없다. 조사 주체가 파산한 기업의 기사에서 단어를 추출하는 것은 파산이라는 결과에서 보았을 때 '부적절한 경영관리'라고 판단한 것으로, 명백한 편견이 개입되어 있다. 그것도 원 기사 작성자와 이를 바탕으로 분석한 연구자의 이중적 편견이다. 예를 들어, 부적절한 경영관리의 사례로 공격적 전략, 고집, 즉흥적, 독단적, 노하우-경험-능력 부족 등의 요소(그림 참조)를 꼽고 있는데, 만약 급성장하는 기업에 대해 이야기한다면 공격적 전략은 바람직하다. 고집, 즉흥적, 독단적은 각각 집중, 유연성, 강력한 리더십 등의 적극적인 단어로 대체될 수 있을 것이다. 경영자가 자신의 정보와 예측을 바탕으로 다른 임원들의 거센 반발에도 불구하고 새로운 것에 도전해 결국 성공했다는 등의 이야기는 셀 수 없을 정도로 많다. 새로운 것은 당연히 노하우도 정보도 경험도 없이 누구나 불안하고, 능력 부족은 당연하다.

#### <<그림 삽입>> 도산기업의 경영자 문제

<sup>144</sup> 高村清吾・高野研一(2017) 「도산기업의 조직풍토와 관련된 근본원인의 공통점 추출-도산기업 76 개사 사례에 근거한 원인분석-」 『일본경영진단학회논집』 17 호 pp.75-81

도표의 중항목과 소항목을 보면, 구태의연함, 방만경영, 전횡 등 분명 부적절한 경영의 요인이 있는 반면, 경영자라면 누구나 가지고 있을 수 있는 크고 작은 특성이나 습관이 성장하고 이익이 나는 동안에는 숨어서 주변의 불만을 잠재우다가 오히려 칭찬을 받지만, 실적 악화로 인해 불만이 한꺼번에 터져 나와 비난을 받는 것도 있다. 살아남은 기업에는 그런 특성, 습성을 평소 극복하고 초월하려는 경영자 자신의 시도가 이루어지고 그것이 일상화된 구조가 갖춰져 있다고 보는 것이 자연스럽지 않을까. 그 구조도 쉽게 물려받거나 매매할 수 있는 패키지화된 것이 아니라, 의식적으로 반복적으로 이루어져야만 어느 정도 의미가 있는 것이다. 좀 더 구체적으로 말하면, 정기적인 재고조사, 재고관리, 그리고 팔리지 않는 제품-서비스의 원인 검토회, 중간관리자 육성, 다양한 정보원 확보 등이 있다. 즉, 경영자와 기업의 객관성, 자기 인식이다.

다시 후퇴기업 분석으로 돌아가서, 인터뷰 조사 시점에 그들은 기업 생존에 대한 열정은 있지만, 다른 생존기업에 비해 의리와 인정, 경영방식에 대한 다소 강한 자기애에 가까운 신념이 느껴지는 것도 솔직한 인상이다. 인간관계로 맺어진 거래가 환경변화로 인해 맹신으로 변질되고 그것이 위기탈출의 걸림돌이 된 것으로 보인다. 사소한 요소의 결정적 차이가 아니라 많은 요소의 정도의 차이, 그것도 불운이 겹쳐서, 그것을 알아차릴 기회가 여러 번 있었지만 포착할 수 있는 구조가 없어 놓친 것이 생존과 후퇴의 차이를 크게 만든 것 같다.

## 생존 요인 추출

후퇴기업과 대비되는 성장기업 사례를 소개하려고 하는데, 어떤 것이 성장 요인인지 사실 매우 불분명하다. 비상장기업이 많아 정확한 실적 추이를 알 수 없고, 성장기업과 그렇지 않은 기업을 명확하게 구분할 수 없다. 따라서 특정 기업의 사례를 들 수 없기 때문에 생존 중견기업 경영자들이 인터뷰 조사 시점에 유의했던 점과 조사 시점 이후 눈에 띄는 일반적 경향을 정리해본다.

생존의 이유 중 첫 번째는 아주 당연한 것이지만, 주력 제품의 판매량이 증가했기 때문이다. 경영진과 직원들이 열심히 주력제품을 구매자의 요구에 맞춰 열심히 팔고 있다. 한 사장은 "제품이 팔리지 않으면 아무리 훌륭한 전략과 계획, 조직이 있어도, 직원이 있어도 그림의 떡이다"라고 말했다. 제품이 팔리는 이면에는 구매자의 니즈와 기술적 시즈를 연결하는 어떤 방식이 존재하고 힘이 작용하고 있을 텐데, 그것은 기업마다 다양했다. 그것도 우리 기업 연구원들이 생각하는 것보다 더 명료하고, 매일 고객의 목소리를 듣고, 수익이 날지 안 날지, 도전할 만한 가치가 있는 과제인지 아닌지를 판단하고, 하기로 결정하면 담당자의 에너지를 집중해 구매자의 목소리를 기술적 요소로 전환하고, 그것을 제품에 추가하고, 구매자에게 '이런 게 생겼는데

어떠냐'고 호소한다. 이런 것을 만들었는데 어떠세요"라고 계속 호소하고 있다. 경영자의 이야기를 들어보면, 항상 훌륭한 연구부서가 있어서 획기적인 신제품을 연이어 만들어내는 것은 아니었다. 다만, 니즈를 파악한 후 개발하기 때문에 전혀 엉뚱한 제품을 만들어서 큰일났다는 이야기도 없었다. 또 한 명의 경영자가 이상적이고 유일무이한 비즈니스 모델을 고심 끝에 정교하게 만들어낸 것도 아니었다. 여러 가지 아이디어를 담은 모델을 동시 다발적으로 시도하면서 다음 모델을 고민하고 있었다. 그 반복이다.

생존의 두 번째 이유는 위에서 언급한 제품이 잘 팔린 것과는 관련이 있지만, 수익이 나는 일만 골라 남기고, 수익이 나지 않는 일은 처음부터 배제하고 적자가 나는 일에서 철수하고 있다는 점이다. 이익이 나지 않더라도 자사에 도움이 되는 기술정보와 시장정보가 들어가는 일은 계속하고 있다. 즉 단순한 가격경쟁<sup>145</sup>에 휘말리지 않도록 하고 있다. 자사 제품-서비스는 경영자와 직원들에게 자기표현의 결정체이자 브랜드의 자부심이다. 그 가격 설정은 스스로의 실현 기능을 구매자의 지불 의사와 지불 능력을 고려하여 수치화한 것이기도 하다. 같은 제품이라도 거기서 얻을 수 있는 편익을 가치 있는 것으로 인정하는 구매자와 그 가치를 모르는 구매자가 있다. 가치를 인정하는 구매자에게만 팔면 이익이 남는 반면, 가치를 모르는 구매자까지 포함해서 판매하면 제품 한 개당 원가가 낮아져 나름대로의 이익을 확보할 수 있을 것이다. 또한 적당한 가격경쟁은 자사의 원가구조를 점검할 수 있는 좋은 기회이기도 하다. 하지만 일정한 선을 넘으면 자신의 존재가치를 잃을 정도로 소모전에 빠지게 된다. 구매자와 다른 판매자의 능력은 끊임없이 변화하고 있기 때문에 경영자는 자신의 능력과 제품의 실현 기능과 가격이 구매자의 기대 기능이나 경쟁사의 실현 기능과 비교했을 때 적당한지 항상 모니터링하고 파악해야 한다. 가격 외에는 관심이 없는 구매자, 자사 제품이나 서비스의 가치를 찾으려 하지 않는 구매자, 가치를 판단하지 못하는 구매자와의 거래를 중단하는 것도 경영자의 역할이다.

마지막으로 살아남은 기업들은 후발주자들이 겪은 것과 비슷한 수준의 사업 근간을 흔들리는 경영위기를 한 번 혹은 여러 번 겪었고, 거기서 살아남는 법을 배워왔다는 것이다. 살아남는다는 것은 기업의 생존 이외의 가치관이나 사고방식 등 우선순위를 합리적으로 재검토하는 것이다. 여유가 있을 때는 사업의 근간이 되는 다양한 요소를 강화하고 많은 이해관계자와의 좋은 관계를 증시하는 등 과거와의 일관성, 전략의 일관성을 강조한다. 이상적으로는 경영자가 어떤 중대한 기회와 위협을 감지한 시점에서 그 요인을 분석하고 직원들과 함께 지금까지의 일관성을 재검토하고

---

<sup>145</sup> 가격경쟁은 구매자가 그 상품의 가치(기대함수)와 가격을 비교했을 때 가격이 비싸다(기대함수가 낮다), 반대로 말하면 '가격만큼의 가치가 없다'고 느껴 가격인하를 요구하고, 판매자가 다른 판매자에게 판매가 넘어갈 것을 우려해 가격인하에 동의함으로써 발생한다. 구매자와 판매자의 조건이 맞지 않으면 가격 경쟁은 일어나지 않는다.

가치관과 행동을 바꾸는 것이 이상적이다. 그러나 실제로 그렇게 할 수 있는 경영자나 기업은 소수일 것이다. 기업 존립이 위태로울 정도로 극한 상황이 되어서야 비로소 오랜 협력업체와의 거래, 부품 공급 책임, 고용 확보 등 이해관계자 중 우선순위가 낮은 것부터 차례로 관계를 끊어간다. 평상시보다 비상시에는 이해관계자들의 이해도 얻을 수 있기 때문이다. 배보다 배꼽이 먼저다. 고뇌에 찬 선택을 해야 한다. 마지막까지 남아서 함께 구사일생으로 목숨을 건진 직원들도 의식을 바꾼다. 경영자가 항상 복선적이고 유연한 시각과 사고방식을 가지고 생존에 필요한 다양한 갈등과 충돌에 대한 단호한 각오를 갖지 않으면 살아남을 수 없다. 이 점에 대해서는 제 3장에서 자세히 설명한다.

위의 사례와 분석을 통해 생존 요인을 정리하면 다음과 같다. 모든 기업은 필요한 정보를 다각도로 수집하여 제품 개발에 힘쓴다. 가급적이면 수익률이 높은 일을 계속하고, 수익률이 유지될 수 있도록 제품 개선을 거듭하며, 적자 사업은 지속하는 것을 포기한다. 하지만 수년간의 효율화 노력의 결과, 탐색하고 획득하는 정보원과 정보 필터를 좁혀온 탓에 시야가 좁아져 어떤 경영 위기에 직면하게 된다. 주요 구매자가 속한 산업의 쇠퇴, 구매자 자체의 쇠퇴, 다른 판매자의 진입, 기술 혁신, 규제 완화 등 자신의 노력으로 어쩔 수 없는 다양한 환경 변화도 있다. 시급한 과제는 그 위기에서 어떻게 벗어날 것인가 하는 점이다. 인터뷰에 응한 모든 경영자들은 위기에 직면하면 기업 생존에 대한 집착을 불태우고, 수단과 방법을 가리지 않고 인력을 감축하고 금전적 대책에 매달린 흔적을 발견할 수 있었다. 새로운 고객을 확보하기 위해 무리한 요구를 견디다 못해 폐업에 내몰린 동종업계 경영자들의 시샘을 사서 회사 간판을 숨기고 조용히 살아남은 기업도 있었다.

경영자는 위기에 직면하기 전후에 다음과 같은 역할이 요구되었다. 환경변화를 조기에 인지하고, 그 변화가 자사에게 심각한 위협인지 긴급한 위협인지 판단하고, 심각하지만 시간적 여유가 있다면 앉아서 대처하고, 긴급하지만 경미하다면 관련 부서에 연락해 대응을 맡기고, 심각하고 긴급하다면 경보를 발령해 전 직원의 에너지를 집중시킨다. 어쨌든 빨리 인지하고 빨리 대응하는 수밖에 없는 것 같다. 위기를 피한 시점에서 왜 위기에 직면했는지, 피하는 방법이 옳았는지 검토할 필요가 있다. 이를 위해 경영자는 여러 정보원을 가지고, 항상 유연한 사고와 유연한 판단, 유연한 행동이 요구된다.

그런데 냉정하게 되돌아보면 위와 정반대의 일이 일어날 수 있다는 것을 알게 된다. 주요 구매자가 속한 산업의 번영, 구매자 자체의 부상, 다른 판매자의 적자 또는 철수, 미래가 없다고 생각했던 자사 기술의 부활, 정책 변화, 규제 강화 등 자신의 노력 이외의 요인으로 자사 제품 시장이 확대되는 경우도 있다. 인터뷰에 응한 많은 경영자들은 "운이 좋았다"고 겸손하게 말하지만, 실제로 그런 경우가 있다. 다소 늦더라도 기회이기 때문에 직원들의 마음도 자연스럽게 앞을 내다보기 쉽다. 그 행운으로 어느 정도 수혜를 입은 후, 기회의 이유를 자사의 노력에만 돌릴 것이 아니라

기회가 찾아온 경위와 기회에 대한 대응이 옳았는지를 검토할 필요가 있다.

많은 경영자들은 "벌거벗은 왕이 되고 싶지 않다"고 말한다<sup>146</sup>. 자신의 생각을 객관화하기 위해 직원들에게 자유롭게 말하게 하고, 자신의 제품이나 서비스의 가치를 구매자가 이해할 수 있는 방법을 고안하여 자유롭게 평가하게 하고, 자신의 능력을 파악하려고 노력한다. 위협으로부터의 학습, 기회로부터의 이익, 복선적이고 유연한 가치관, 다양한 정보원, 분산된 수입원 등 경영자가 이를 의식하고 실행하고 있는지, 또 그렇게 할 수 있는 조직 체계를 갖추고 있는지, 자유롭게 말할 수 있는 분위기를 조성하고 있는지 여부가 기업의 존속과 후퇴를 가르는 요인이 될 수 있다. 수 있다.

### 기업 경영자의 의식과 문헌의 성장 요인과 비교

앞 절에서 언급한 내용을 좀 더 설득력 있는 데이터로 보여줄 수 없을까? 그래서 중견기업 사장단 인터뷰 조사에서 834 개의 단어를 추출하고, 이를 이전 장에서 다룬 성장요인과 동일하게 분류하여 비교하였다<sup>147</sup>. 경영자 관련 사항이 147 개(834 개 요인을 100 으로 했을 때 17.6%, 이하 동일), 제품 관련 사항이 138 개(16.5%), 기술이 64 개(7.7%), 설비가 7 개(0.8%)로 나타났다. 구체적으로는 경영자 관련 사항 중 '정보수집'이 49 건(5.9%)으로 가장 많았다. 방향성 제시 24(2.9%), 통찰력 17(2.0%), '기업가 정신 등 자질'과 '무리한 거래 거절'이 모두 11(1.3%)이었다. 제품에서는 신제품 개발 20(2.4%), 독창성 15(1.8%), 적정 가격 14(1.7%), 개발 속도 13(1.6%) 순이었다. 기술은 특수성 26(3.1%), 생산기술 18(2.2%), 기초연구 17(2.0%)이다. 이를 본 장의 과거 문헌을 통한 성장요인과 비교하면 도표로 정리할 수 있다.

여기서 알 수 있는 것은 지금까지 연구자들이 찾아낸 중견기업 성장 요인과 실제

<sup>146</sup> '벌거벗은 왕'의 본질은 왕부터 하사관까지 모든 권력자의 권력과 명예(눈에 보이지 않는 거짓 옷)에 대한 집착, 자신의 무력함과 무능함을 아는 두려움, 그리고 책임회피이다. 사기꾼은 사람들의 집착, 두려움, 책임회피를 증가시키는 촉매제 역할을 할 뿐이다. 위사람일수록 지위에 따른 권력과 명예에 집착하고, 지위에 걸맞은 능력이 없다는 것을 아랫사람이 지적해 쫓겨날까봐 두려워한다. 위사람은 권력으로 아랫사람을 위협하는 반면, 아랫사람은 위사람이 '유능하다'고 생각하게 만드는 정보만 올리고, 자신이 책임질 수 있는 불리한 정보는 올리지 않는다. 무능을 지적하지 않는 한 약간의 권력과 명예가 보장되기 때문에 위압을 받아들이고, 상명하복의 위압과 책임회피의 연쇄, 그리고 신분질서가 유지되기 쉽다. 다만 하급자가 위압을 견디지 못하면 바로 위의 상급자의 무능을 지적하게 된다. 무능을 지적받은 위사람과 지적한 아랫사람을 모두 해고하고, 더 나아가 바로 위의 위사람이 자신의 보신을 꾀한다. 그래서 위사람일수록 지위를 유지할 수 있고, '아랫사람이 자신을 무능하다고 생각하는 것'을 알아차리는 것이 늦어지고, 자기인식이 불가능해진다. 왕은 끝까지 자기인식을 하지 못하기 때문에 큰 잘못이 발각되어 위압으로 억누를 수 없게 되었을 때 아랫사람에게 모든 책임을 떠넘기게 된다(혁명).

<sup>147</sup> 清水馨(2004) 「중견기업의 성장요인 : 중견기업 연구의 서베이로부터」 『치바대학 경제연구』 제 19 권 제 1 호 pp.95-124

중견기업 경영자들의 의식과 괴리가 있다는 점이다. 좀 더 자세히 말하면 다르다. 기본적으로 어느 한 쪽이 옳고 다른 쪽이 그르다는 것이 아니라, 양자는 중견기업을 생각함에 있어 서로 보완적인 관계에 있다고 보는 것이 건설적이고 타당할 것으로 보인다. 과거 연구와 우리의 인터뷰 조사와의 차이점으로는 '경영자 전반의 요인'의 비율에는 차이가 없지만, 구체적으로 내역을 자세히 살펴보면 크게 다르다(그림 참조).

과거 연구(그림 중 점선으로 둘러싸인 부분)에서는 경영자의 기업가정신과 통찰력이 큰 값을 보였으나, 인터뷰 조사(실선으로 둘러싸인 부분)에서는 기업가정신이 낮게 나타났다. 경영자는 자신의 기업가 정신의 유무는 의식하지 않는다. 의식하지 못하는 것일 수도 있다. 오히려 정보 수집과 방향성 제시가 중요하다고 생각하고 있다. '제품'에 대해서는 과거 연구에서는 신제품 개발, 독창성, 타이밍, 성장성 등이 과거 연구에서는 많이 언급된 반면, 인터뷰 조사에서는 신제품 개발 정도만 의식하고 있었다. '특수기술'에 대해서는 과거 연구, 인터뷰 조사 모두에서 높은 수치를 보이고 있어 제조업이 많기 때문에 강하게 의식하고 있는 것으로 보인다. '기술'에서는 기초연구와 생산기술이 과거 연구에서 중요하게 여겨지고 있다.

과거 연구에는 포함되지 않았지만 인터뷰 조사에서 눈에 띄게 높은 수치를 보인 것은 '직원의 역량 개발', '직원의 생활(고용 유지)', '고객과의 정보 교환'이었다. 경영자들은 기업가 정신을 크게 의식하지 않고, 상대적으로 먼 미래에 대한 자신의 통찰력에 의존하려 하지 않는다. 오히려 경영자 자신과 직원들을 통해 신선한 정보를

수집하고, 비교적 가까운 미래에 대한 니즈를 반영한 제품을 빠르게 개발하여 시장에

출시하고 수익을 확보하기 위해 노력하고 있다는 것을 알 수 있다. 중견기업에서 니즈

정보를 제품으로 전환하는 과정이 정제 없이 진행되기 위해서는 경영자의 명령뿐만 아니라, 경영자의 의도를 충분히 이해한 직원들이 하위 직원들을 잘 관리해야 한다. 앞에서 언급한 관리 능력, 즉 중간관리자의 육성이다.

대기업은 수준 높은 직원을 채용하고, 종신 고용을 전제로 하기 때문에 능력개발과 고용유지는 경영학에서 당연한 것으로 여겨져 왔다. 반면 중견기업은 수준 높은 직원을 채용하기 어렵기 때문에 제 3 장에서도 지적했듯이 중간관리직의 인재가 부족하다. 직원들을 의식적으로 육성함으로써 중견기업으로서 조직을 기능하게 하려는 것으로 보인다. 다만, 경영자가 생각하는 자사의 성장과 실제 중간관리자의 업무 수행의 질과 속도에 대한 차이가 납득이 되지 않아 중간관리자의 의사결정을 뒤집거나 불허하는 등 성장하지 못하는 폐해가 있다. 규모가 커져도 '개인상점적', '1인 기업적' 성격을 그대로 유지하고 있다는 말이 나오는 이유다. 직원 수가 많아 얼굴과 이름을 기억할 수 없고, 중소기업처럼 가족처럼 대할 수도 없고, 직원들도 그것을 원하지 않는다. 지방에서

여러 가지 사정을 가지고 중견기업에 근무하는 직원들이 있고, 지역의 인간관계 속에서 직원들의 능력 향상과 생활 보장을 보장하는 경제적 뒷받침과 정신적 지지, 회사에 대한 충성심과 자부심을 갖게 하는 무언가를 제공하지 않으면 안 되는 상황이 되었다.

한 명의 경영자가 사장 취임 기간 동안 단기적인 과제 해결에 중점을 둔 경영을 할 것인지, 장기적인 예측에 기반한 경영을 할 것인지, 아니면 때와 상황에 따라 그 무게 중심을 옮기면서 동시에 병행할 것인지 알 수 없다. 시장 전체가 성장하고 있는가? 아니면 주요 바이어의 수주가 늘고 있는지, 아무도 하지 않는 틈새시장인지, 시장이 성장하지 않아도 자사 제품의 기능 차이로 점유율을 확보하고 있는지, 변화의 속도감, 기술 트렌드, 자사 역량 등 다양한 요인이 작용하여 경영자는 정책을 결정한다.

인터뷰 조사에서는 경영자로서의 기간이 길고 다양한 경험을 통해 자신감과 확고한 말투로 익숙한 자세로 당당하게 설명해 주시는 분도 계셨다. 반대로 사장으로 취임한 지 얼마 되지 않아 전임자에 대한 경외감과 반감을 가지고 자신의 스타일을 모색하는 모습을 조심스럽게 설명해 주시는 분도 있었다. 이런 조사를 통해 경영자의 기업가 정신이나 통찰력을 파악하는 것은 쉽지 않다. 과거 연구에서는 인터뷰 조사뿐만 아니라 설문 조사, 문헌 연구, 심층 조사, 사례 연구 등을 통해 추출한 것으로 되어 있지만, 구체적으로 무엇이 기업가 정신이나 통찰력에 해당하는지, 해당 여부의 기준에 대해서는 언급되지 않았다. 조사 시점의 경영학 트렌드 같은 것이 영향을 미쳤을 가능성도 있다.

<<그림 삽입>> 그림-인터뷰 조사와 문헌의 성장요인의 차이점(개요)

<<그림 삽입>> 그림-인터뷰 조사와 문헌의 성장요인 차이(상세)

## 본 장의 요약

최근 진행된 중견기업 인근 분야의 사례연구는 그 방법이 객관성을 결여하고, 기업이 임의로 선정되는 한계가 있다. 편견을 없앨 수는 없지만, 우리는 그 한계를 최대한 극복하기 위해 실적에 구애받지 않고 폭넓은 중견기업 경영자를 대상으로 인터뷰 조사를 진행하기로 했다.

그러다 보니 살아남은 중견기업과 후일 부도나 인수 등으로 경영권을 잃은 중견기업을 비교할 수 있게 되었고, 그 차이를 확인할 수 있었다. 경영권을 잃은 이유는 기존 매수자의 쇠퇴와 변모에 유연하게 대응하지 못했고, 자신의 능력을 객관화하지 못하고 능력 향상 속도 이상의 확장을 추구했기 때문이다. 몇 가지 요소의 결정적인 차이가 아니라 여러 요소의 정도 차이와 불운이 겹쳐서 조기에 인지할 수

있는 정기적인 체계를 갖추지 못했기 때문에 생존과 후퇴의 차이가 커졌다고 생각한다.

또한, 과거 중견기업 연구에서 성장요인으로 꼽힌 것과 우리의 인터뷰 조사에서 경영자들의 인식이 다르다는 점도 발견되었다. 중견기업이 생존하기 위해서는 경영자 자신과 직원들을 통해 신선한 정보를 수집하고, 가까운 미래에 대한 니즈를 반영한 제품을 빠르게 개발하여 시장에 출시하여 수익을 확보할 수 있도록 노력하는 것으로 나타났다. 더 높은 성장을 추구하기 위해서는 과거 문헌연구에서 밝혀진 바와 같이 경영자는 기업가 정신을 발휘하여 통찰력을 가지고 성장성이 높은 제품으로 사업을 전환해 나가야 할 것이다. 지금까지의 분석에서 중견기업 경영자는 조직에 세세한 지시를 내리고, 조직은 그 지시에 따라 구매자로부터 유용한 정보를 정확하고, 신속하고, 효율적으로 도출하여 제품-서비스에 반영하는 것이 어렵지 않게 드러났다.

중견기업은 대기업과 같은 제품으로 경쟁할 것인지, 아니면 협력 관계를 맺을 것인지, 대기업이 진입하기 어려운 좁은 시장에서 기반을 다질 것인지, 다양한 생존방식이 있다. 규모, 기술, 지역, 조직 중 하나 이상에서 대기업에 준하는 수준이어야 생존 조건이 될 것이다. 각기 다른 입장에서 어떻게 구매자를 선택하고, 유익한 정보를 끌어낼 수 있을까. 이를 구체적으로 분류, 고찰할 필요가 있을 것 같다. 또한, 중견기업 경영자들은 어떤 생각을 가지고 기업을 성장시키고자 하는가? 그것은 일관된 것일까, 아니면 때와 상황에 따라 그 생각을 바꾸고 있는 것일까? 제 2 장 이후에서 그 분석을 시도한다.



## 제Ⅲ부 새로운 관점

중견기업이 생존하고 성장하기 위해서는 제품이나 서비스를 제공하여 얻을 수 있는 이익과 그 이익을 가져다주는 유익한 정보가 필요하다. 제품-서비스를 통한 거래가 성사되기 위해서는 구매자가 요구하는 니즈-기능을 구매자가 직접 개발하는 것보다 판매자가 더 저렴하고 빠르게, 더 정확하게 제공하는 것이다. 특히 경영자원이 상대적으로 부족한 중견기업이 상대적으로 우위에 있는 대기업과 간접적, 잠재적, 직접적으로 경쟁하면서 대기업과 동등하거나 그 이상의 제품-서비스 기능을 제공하는 메커니즘을 좀 더 밝히고자 한다.

1 부에서는 과거 문헌을 섭렵한 후 분석틀을 제시했다. 과거 문헌을 정리하면, "중견기업 경영자는 기업가 정신을 가지고 의욕적으로 정보를 수집하고 환경변화를 통찰하고 있다. 그 위에 타사에 없는 특수한 기술을 통해 기존에 없던 독자적인 제품을 적시에 개발하는 것"이 중견기업의 성장 요인으로 중요하다는 것이 언급되었다.

한편, 우리는 2 부에서는 과거 문헌에 사례로 게재된 기업의 현황 파악, 대기업과 중견기업(제조업)에 대한 설문조사, 그리고 중견기업 사장을 대상으로 한 인터뷰 조사를 실시했다. 그 결과, 중견기업은 시대에 따라, 그리고 업종에 따라 환경 변화에 크게 영향을 받아 대기업으로 성장한 기업도 있고, 경영권을 잃은 기업도 적지 않다는 것을 알 수 있었다. 또한 자신의 능력 이상으로 확장하려다 회사를 망가뜨린 경영자도 있었다. 경영을 유지하고 있는 중견기업 경영자들은 "경영자 자신과 직원들을 통해 신선한 정보를 수집하고, 비교적 가까운 미래에 대한 니즈를 반영한 제품을 빠르게 개발하여 시장에 출시하고 수익을 확보할 수 있도록 노력하고 있는 것"으로 나타나 과거의 중견기업 연구와는 다른 시각을 가져다주었다.

지금까지의 중견기업 연구나 대기업 연구에 기반한 경영학은 판매자의 절대적 능력을 전제로 하거나 강조하는 경우가 많았다. 이에 반해 우리의 조사에 따르면, 중견기업 경영자들은 우선 자사의 역량과 이를 통해 개발하는 제품-서비스를 통해 제공할 기능을 냉정하게 파악한 후, 구매자의 범위를 결정하고 있었다. 즉, 판매자는 제공 기능을 제한하고 그 범위 내에서 구매자와의 상대적 능력 차이를 측정하여, 자사 제공 기능과 너무 동떨어진 기능을 요구하는 구매자와는 처음부터 거래를 하지 않거나, 진행 중이라도 중단한다고 판단하고 있었다. 판매자가 절대적인 능력이 있는 경우, 이익이 되는 한 구매자를 선별할 적극적 이유가 없다. 절대적 능력이 없는 경우, 구매자의 기대기능을 알고 그 기대기능을 충족시킬 수 있는 가능성, 이를 위한 개발비용, 생산능력, 시간, 인력배치, 이익획득 가능성, 유익한 정보획득 가능성 등을 고려한다. 경영자는 가용한 정보를 바탕으로 이러한 복잡한 요소들의 우선순위를 정하고, 그 거래를 해야 하는지에 대한 최종적인 종합 판단을 내린다. 경영자는 그 판단 기준과 근거, 즉 경영의 목적과 목표, 개인적 철학을 가지고 직원들에게

보여줌으로써 그들의 에너지를 끌어내야만 기업 경영이 성립된다.

이번 3 부에서는 절대적인 역량을 갖추지 못한 중견기업이 어떻게 성장하고 있는지, 그리고 그 과정에서 경영자와 기업이 가진 목적과 목표가 어떻게 연관되어 있는지에 대해 새로운 시각으로 생각해보고자 한다. 중견기업 거래를 제 3 자의 입장에서 조망적으로 볼 것인지, 중견기업 경영자의 입장에서 (매도자, 매수자 모두와 같은 눈높이에서) 수평적으로 볼 것인지에 따라 분석 결과는 달라질 수 있다. 또한, 경영자가 자유로울수록 자신의 행동을 규율하는 목적과 목표의 중요성이 커진다는 점도 언급하고 싶다.

## 제 2 장 중견기업 분류

### 우리 논고에 대한 지적

중견기업에 대한 연구가 전혀 없는 상황에서 林侑輝(2020)가 우리의 논고에 대해 세심하고 상세한 비판을 가했다<sup>148</sup>. 임유희의 주장은 다음과 같다.

우리의 논고는 중견기업을 규정하는 경계조건이 모호하고, 기존 이론과의 상대화가 부족하며, 존재론적 전제로 삼고 있기 때문에 중견기업에 고유한 논리적 근거가 없고, 이론 지향성이 약하고 방법론적 문제를 안고 있으며, 이러한 이유로 다른 연구를 묶는 지주가 될 수 없고 가 될 수 없고, 이론적 근거를 필요로 하는 사람들의 요구에 부응할 수 없으며, 그 결과 중견기업 연구는 동상이몽에 빠져 연구 영역으로서 자연 해체가 진행되고 있다는 것이다. 여기에 임 교수에 대한 최대한의 존경과 감사를 표하며, 차례로 조출한 변명을 시도해 보기로 한다.

먼저, (중견기업을 정의하는 경계 조건이 모호하다는 지적에 대해 우리는 다음과 같이 생각한다. 중소기업과 대기업은 중소기업기본법에 의해 정의, 이분화되어 있기 때문에 우리를 포함한 모든 연구자들은 이 경계조건을 고려하지 않는다. 법적 근거가 있다는 것을 근거로 기업 연구자로서 중소기업의 상한경계조건과 대기업의 하한경계조건을 검토하는 작업과 비용을 회피하고 있다. 중견기업의 정의는 법적 근거가 없기 때문에 논자가 스스로 판단하여 설정해야 하며, 상한경계조건이 논자에 따라 달라질 수 있다는 점을 감안해 주길 바란다. 만약 그것이 모호하다고 지적한다면, 중견기업의 정의를 법제화하여 사회적 합의를 얻지 않는 한 연구 대상이 될 수 없다. 우리는 중소기업의 상한 경계 조건이 법 개정 때마다 확대 변경되는 근거가 모호하지 않나 생각한다. 중소기업 연구자들은 성장하지 않으려는 기업이나 자본금을 줄여 과세를 회피하는 '대규모 중소기업'의 존재를 직시하고, 상한경계조건 자체를 재검토해야 할 것이다. 대기업의 하한경계조건에 대해 많은 경영학 연구자들은 종업원 수 301 명, 자본금 1 억원 미만의 기업과 최대 35 만 명, 6,000 억원 규모의 초거대기업을 한꺼번에 동일선상에서 논하고 있어 위화감을 느낀다. 우리는 종업원 수 300~2,000 명, 그리고 타사로부터 재정적, 인적 지배를 받지 않는 독립기업을 중견기업으로 구분하여 논의하는 것이 좋다고 주장한다.

다음으로, 린의 가장 큰 비판 포인트가 될 수 있는 기존 이론과의 상대화 부족은 감수할 수밖에 없다. 오히려 우리가 우여곡절 끝에 도달한 능력곡선(제 3 장에서 자세히 설명)의 개요를 명료한 학문적 용어로 번역해 주셔서 큰 도움이 되었다. 여기까지 올 수 있었던 것은 우리가 감히 상대화 작업을 최소화하고, 이론적 인지지도를 최대한

<sup>148</sup>林侑輝 (2020) 「자연해체로 향하는 중견기업 연구-경영학의 관점에서의 재검토」 『경제이론』 401 호 와카야마대학경제학회 pp.19-36

배제하고 중견기업 경영자들의 이야기와 사고방식의 수집에 집중했기 때문이다. 탄탄한 인지지도를 가지면 그 지도에 맞지 않는 경영자의 발언이나 기업의 행동을 지루하게 느끼거나 때로는 틀렸다고 생각하는 왜곡이 발생한다. 우리는 경영자들의 이야기를 통해 그들의 사고와 관점의 범위, 그리고 중요하게 생각하는 포인트를 파악하고, 이를 최대한 충실하게 문자화하여 연결함으로써 그들의 인지지도를 재현하고 개념화를 시도하고 있다. 원래 경영학에는 '중간'을 긍정적으로 평가하는 이론이 정립되어 있지 않다. 대기업이라면 조직에 자원과 역량이 어느 정도 갖추어져 있다는 것을 전제로 논의를 진행할 수 있고, 중소기업이라면 경영자의 빠른 의사결정과 직원의 저임금 등을 강조하면 설득력이 높아진다. 중간은 그렇지 못하다. 경영학은 이론과 실무의 균형이 중요하다고 생각하지만 연구자와 실무자의 경영에 대한 목적이 각각 다르다는 이유로 이론과 실무 사이에 괴리가 생겼다. 한 상장 대기업 경영자로부터 "경영현장이라는 일상에서 학문은 거의 머리 속에 없고, 더 나은 실천을 위해 그저 답답한 노력을 계속하고 있다는 것이 솔직한 심정입니다"라는 편지를 받았을 정도로 심각하다. 실무자의 실천에 도움이 되는 경영학도 있을 수 있다면, 실천하는 입장, 즉 경영자의 관점에서 평이한 단어와 개념을 사용하는 것도 허용될 수 있지 않을까, 우리는 생각한다.

그리고 (중견기업 고유의 논리가 없다는 지적에 대해서는 뚜렷한 답을 내놓지 못하고 있다. 중소기업 연구자들은 대기업과의 압도적인 자원의 열세와 대기업에서는 수익성이 없는 사업에 대한 적극적인 대응을 강조하는 것이 중소기업의 존립 조건이라고 한다. 그 조건 하에서 중소기업이 직면할 가능성이 높은 경영 과제와 대응 방안을 논하는 것인데, 그 때 고유한 논리적 근거를 제시하고 있는지는 의문이다. 중견기업에 대해서도 마찬가지다. 대기업이 하지 않는 사업과 중소기업이 할 수 없는 사업의 중복된 부분을 담당하는 중견기업에 대해 우리는 직면할 가능성이 높은 경영 과제와 대처 방안을 논한다. 어디까지나 확률의 문제일 뿐, 그 경영 과제와 대응책이 중소기업이나 대기업에 전혀 해당되지 않는다고 주장할 수는 없다. 추상적 수준을 높이면 개별 기업이 가진 규모나 시공간적 제반 조건을 추상화하면서 가려움증 없이 설명할 수 있지만, 지나치면 현실과 균형을 잃게 되고 책상 위의 공리공론에 그치게 된다.

마지막으로 (중견기업 연구가 다른 연구를 묶는 버팀목이 될 수 없고, 이론적 근거를 필요로 하는 사람들의 요구에 부응할 수 없으며, 그 결과 중견기업 연구는 동상이몽에 빠져 연구 영역으로서 자연 해체가 진행된다는 지적에 대해, 우리가 다른 연구를 묶는 버팀목을 지향하는 것은 꿈에도 생각지 못했다. 우리만 중견기업을 말할 수 있는 특권이 있는 것도 아니고, 애초에 다른 누구도 중견기업을 지속적으로 연구하고 있지 않다. 해체할 만큼 정립되어 있지 않은 것 같다. 누군가가 버팀목이 될 수 있는 연구가 있다면 매우 기쁘다는 것이 솔직한 심정이다.

임 교수의 지적은 이론가로서 정곡을 찌르고 있으며, 앞으로의 연구 방향을 제시해

주었다. 우리는 부끄러울 정도로 변명을 늘어놓았지만, 진지하게 임할 생각이다. 그러기 위해서는 그동안 금기시되어 왔던 직원과 경영자의 개인적 능력, 중소기업의 경영자 부족과 비효율성으로 인한 신진대사, 중소기업이 전체 기업 수의 99.7%를 차지하는 현실과 괴리된 법적 정의와 분류, 그리고 그것들이 오히려 경영자의 의욕을 떨어뜨리는 폐해까지 파고들어야 할 필요성이 있다. 이 있을 것이다.

한편, 임 대표는 우리의 인터뷰 조사에 대해서는 언급하지 않았다. 중견기업을 대상으로 하는 연구자가 절대적으로 적은 현 시점에서 우리 연구에 관심을 갖고 냉정하게 논의해 주시는 것은 매우 감사한 일이다. 다만, 이론과 실제의 균형을 되찾고 보다 실효성 있는知見을 넓히기 위해서는 많은 연구자들이 실제 중견기업 자체를 직접 연구대상으로 삼았으면 한다. 더 넓게, 더 많은 현장에 가서 경영자의 삶과 기쁨, 고뇌, 직원들이 일하는 순간을 주의 깊게 관찰하는 것이 글자의 세계보다 더 깊이 있는 연구가 될 수 있다고 생각한다.

## 중견기업을 분류하는 목적과 관점

우리 기업연구자들은 명확한 분석틀을 제시하여 실제 기업 활동을 정확하게 이해하기 위해 단순화, 추상화한다. 하지만 지나치게 추구하다 보면 이분법, 양자택일을 강요하는 경향이 있다. 단순화하는 과정에서 기업의 배경과 문화, 사고방식, 상품의 좋고 나쁨, 당시의 사회적 니즈, 구매자의 니즈, 타이밍 등이 생략된다. 실제로 비슷한 일을 해서 성공하는 기업이 있는가 하면 실패하는 기업도 있고, 한 기업에서 성공한 것을 다른 시공간에서 똑같이 수행해도 실패하는 경우도 있어 그렇게 간단하지 않다. 우리가 조사한 바로는 현실은 변수가 많고 복잡하기 때문에 그 복잡성을 최대한 유지하면서 분석하기 위한 단순화, 추상화를 모색해야 하고, 그 균형이 중요하다고 생각한다. 현실의 복잡성을 유지하면서 단순화하는 도구 중 하나로 현실을 몇 가지로 분류하는 방법이 있다. 의미 있는 분류란, 그 분류를 통해 잡다한 대상의 가능한 많은 특성을 가능한 한 적은 분류 틀에서 판별할 수 있도록 하는 것과 그 분류 방법이 미래에도 적용될 수 있어야 한다. 우리 연구의 주요 주제인 중견기업도 전체 기업을 규모별로 분류한 것이다.

중소기업기본법의 정의에 따르면 전체 기업 중 대기업은 0.3%, 나머지 99.7%가 중소기업이다<sup>149</sup>. 우리는 그 사이에 있는 종업원 수 300~2,000 명의 독립기업을 중견기업으로 정의했다. 냉정하게 생각해보면 99.7%의 중소기업을 한꺼번에 묶어 취급하는 정책은 편향적이라고 말할 수밖에 없다<sup>150</sup>. 우리는 인터뷰 조사를 통해

<sup>149</sup> 중소기업청(2019) 「중소기업 백서」 p.xii.

<sup>150</sup> 데이비드 앳킨슨(2019)은 급속한 인구 감소가 불가피한 일본이 GDP 를 유지하기 위해서는 생산성 향상이 시급하지만, 저생산성의 주요 원인이 중소기업에 있다며 "너무 작은 중소기업이 너무 많다"고 말했다. '국운의 분기점' 고단샤 신서

특혜를 받기 위해 의도적으로 중소기업 범위 안에 머물려고 하는 경영자들, 감히 감자를 해서라도 중소기업 범위에 역행하는 경영자들을 많이 보았다. 기업 성장을 촉진하고 세계와 어깨를 나란히 하는 기업을 키우고, 이익의 일부를 정부 서비스에 사용해야 할 정책이 여전히 국내의 이중구조 논의에 묶여 있다. 그것이 중견기업 경영자들을 혼란에 빠뜨리고 경영철학을 왜곡시키고 있을 가능성이 있다. 또한 학문적으로는 거의 모든 연구자들이 1960 년대에 나카무라(수)가 이중구조론의 한계를 지적했음에도 불구하고 0.3 대 99.7 이라는 분류를 오랫동안 고수해 왔다. 기업군 전체의 실태를 파악한 후 보다 상세하고 정확한 분석이 가능한 분류법과 분류를 위한 지표에 대한 재검토를 요청한다.

이처럼 대기업과 중소기업의 분류는 법적, 정책적 분류로 인위적인 분류이며, 우리의 중견기업 분류도 인위적이다. 생물은 세대교체에 의한 유전자 복제를 통해 진화를 이루기 때문에 생물학에서는 진화 과정과 친족관계로 체계적으로 자연 분류가 가능하다. 반면 기업은 환경 변화에 대해 인간의 의지에 따라 정책 전환을 함으로써 때로는 연속적으로, 때로는 불연속적으로 변화한다. 따라서 변화의 경로를 거슬러 올라가 추적하는 것은 어렵다. 또한 미래에도 변화한다. 따라서 기업에 대해서는 아무래도 판별하기 쉬운 형질을 단서로 분류할 수밖에 없다.

한 마디로 중견기업이라고 해도 다양한 산업에 광범위하게 분포되어 있고, 제공하는 제품이나 서비스의 종류, 보유 기술도 매우 다양하다. 중견기업이 개별적으로 다르다는 것을 충분히 인지하고, 중견기업이 성장하기 위한 경영자의 역량과 조직의 모습을 이해하기 위해서는 우선 중견기업을 몇 가지로 분류하고 정리하는 것이 효과적이라고 생각한다. 분류의 관점, 틀은 여러 가지를 생각해 볼 수 있다. 소속 산업, 재벌, 계열, 시장, 창업 시기(가동 기간), 입지 지역, 소유주, 경영자, 종업원 수나 자본금-매출액 등 규모, 성장률, 조직 구조, 기술지향적인지 시장지향적인지, 혁신적인지 등 모든 관점이 중요하고 일장일단이 있다.

예를 들어 한 장에서는 소속 산업별로 분류하여 60 년 후, 40 년 후, 30 년 후의 중견기업 실태를 분석했다. 확실히 산업별 특징은 파악할 수 있었다고 생각한다. 하지만 60 년 전 전기기기에 속했던 중견기업의 65%가 도약하여 대기업이 되었지만, 30 년 전 같은 전기기기에 속했던 중견기업은 26%가 중소기업이 되었고, 26%가 경영권을 잃었다. 같은 산업 내에서도 시대에 따라 경쟁 환경이 다르고, 개별 기업의 사정도 달랐다. 애초에 중견기업은 BtoB 가 많아 자신이 속한 산업과 구매자가 속한 산업이 다른 경우가 많다. 중견기업을 산업별로 분류하여 고찰하는 것은 해당 산업 내 지배적인 기술 혁신이 치열한 상황에서는 유효할 것이다. 산업 내 기업 간 경쟁이 큰 영향을 미치기 때문이다. 반대로 해당 산업 내 지배적 기술이 안정적이라면, 산업 내 경쟁보다는 바이어 단독의 동향이나 바이어가 속한 산업의 영향을 받는다. 즉, 소속 산업의 분류와는 별개로 기술혁신의 속도(또는 영향력 있는 기술 변화의 빈도)도 중견기업에 미치는 영향이 클 것으로 보인다.

입지 지역도 중견기업을 고려할 때 무시할 수 없다. 도시권에는 모든 산업 및 서비스 창구와 기능이 집적되어 있어 사회적 인프라가 잘 갖춰져 있다. 기업 활동에 필수적인 변호사, 회계사, 변리사 등 다양한 인력이 모여 있고, 직원들의 임금과 유동성이 높다. 따라서 본사 기능이나 중요 업무(영업이나 기밀성이 높은 개발, 초단납기 생산 등)는 수도권에 두고, 교외나 지방, 해외에 상대적으로 특수하지 않은 생산 등의 사업장을 두거나 외부에 위탁하는 경우가 많다. 이에 반해 지방은 도시권에 비해 고용의 장이 적고 임금과 유동성이 낮다. 그럼에도 불구하고 지자체나 금융기관 다음으로 지방에 본사를 둔 중견기업의 임금은 높다. 고용의 접점으로서, 또 부모를 돌보기 위해 지방으로 돌아가거나 머물러 있는 인재를 모을 수 있는 것이다. 인근에 외주업체가 없으면 저숙련 공정도 자체적으로 해야 하기 때문에 그만큼 많은 고용을 확보할 수 있다. 일부는 지역의 중요한 사회기반시설(병원, 학교)까지 담당하는 중견기업도 있다. 따라서 경영자의 고용을 비롯한 지역 전반에 대한 사고방식이 도시권과는 다르다. 쉽게 기업을 외진 곳으로 옮기거나 신설할 수 없기 때문에 우선 그 지역에서 살아남는 방법을 고민한다. 지역의 미래가 곧 기업의 발전과 직결되기 때문에 지역의 장기적인 기반을 어떻게 할 것인가, 그 속에서 자사가 어떤 존재가 될 것인가를 고민한다. 물론 제품의 기술혁신 속도, 제품의 수익률, 제품의 크기와 무게, 구매자와의 지리적 거리, 그에 따른 물류비용, 정보 입수 비용, 원자재 접근성, 노동력, 생산설비, 산업 집적도 등을 고려해야 한다. 어느 것이 중요한지를 결정하는 것은 경영자의 가치관, 사고방식, 우선순위일 것이다<sup>151</sup>.

기업이 현재 거래하는 '구매자 수'를 기업을 분류하는 기준으로 삼은 연구가 있다. 金原(1996)<sup>152</sup>, 浅沼(1997)<sup>153</sup>, 延岡(1996)<sup>154</sup>의 논의이다. 김원은 중소-중견기업의 연구개발 체제를 거래의존도에 따라 하청형, 독립개발형으로 구분하여 그 기술력 향상 과정을 분석하였다. 그리고 거래의존도와 신제품 개발률의 관계에서 특정 거래처에 대한 의존도가 높은, 즉 구매자 수가 적은 하청형은 신제품 개발률이 높기 때문에 하청형이 더 기술력이 높다는 결론을 내렸다<sup>155</sup>.

<sup>151</sup> 스키 카츠히로 등(2012)은 지방기업이 지역 내 매입에서 지역 외 매입, 지역 내 판매에서 지역 외 판매로 발전하는 성장과정을 종업원 1인당 특허출원 건수를 통해 논하고 있다. 鈴木勝博, 坂田淳一, 細矢淳, 中西穂高(2012) 「地域中堅企業の類型化と成長要因の分析」 『全国研究発表大会要旨集』 pp.143-146 경영정보학회

<sup>152</sup> 金原達夫(1996) 『성장기업의 기술개발 분석--중견·중소기업의 능력형성』 文眞堂

<sup>153</sup> 浅沼万里(1997) 『일본의 기업조직 혁신적 적응의 메커니즘』 東洋經濟新報社

<sup>154</sup> 延岡健太郎(1996) 「고객범위의 경제: 자동차부품 공급업체의 고객 네트워크 전략과 기업성과」 『國民經濟雜誌』 제 173 권 제 6 호 고베대학교 경제경영학회

<sup>155</sup> 다만, 김원 대표 본인도 지적했듯이 신제품에 대한 정의가 조사 응답자마다 다를 수 있다는 점과 신제품 개발률이 반드시 기술력을 반영하는 것은 아니며, 독립개발형은 원청에서 개발을 독려하지 않기 때문에 자주 신제품을 개발할 필요가 없을 수도 있다는 점을 고려하면, 신제품을 자주 개발할 필요가 없을 수도 있다. 롱셀러이자 스테디셀러인 제품도 있다. 예를 들어, 야마자키마작(주)의 NC 선반 M4 형은 출시 후 40년이 지났지만, 개선을 거듭하며 2020년 현재도 생산, 판매되고 있다.

아사누마는 일반적으로 원청, 하청으로 불리는 기업군을 각각 핵심기업, 공급업체라고 부르며, 이들의 상호작용 자체가 일본 기업조직이 오랜 세월 동안 환경변화에 혁신적으로 적응해 온 구조라고 주장했다<sup>156</sup>. 처음 어떤 공급자가 되려는 기업은 낮은 수준의 기술조차 가지고 있지 않기 때문에 우선 핵심기업이 되는 하청기업은 생산공정, 생산관리, 품질관리 등의 정보를 핵심기업에 의존하고, 그 후광 아래 다양한 자원과 기술을 키우며 성장해 나간다. 핵심기업의 성장에 따라 핵심기업의 요구에 따라 고도의 자원과 기술을 충분히 갖춘 공급업체는 특정 핵심기업이 아닌 여러 구매자에게 어느 정도 표준화된 제품을 판매할 수 있게 된다.

노베오카는 공급업체가 구매자 수를 늘리면 더 높은 성과를 얻을 수 있다고 주장했다. 그 근거로 기존 설비를 사용하면서 기존 부품의 유사한 구성품 부품을 여러 바이어에게 공급함으로써 부품 개발, 생산에 있어 범위의 경제를 누릴 수 있다는 점, 여러 바이어로부터 다양한 정보를 얻을 수 있기 때문에 단일 바이어와 거래하는 공급업체보다 학습 기회를 얻을 수 있다는 점 제품의 부가가치를 높이거나 비용을 절감할 수 있다는 점, 이러한 능력을 갖춘 공급업체가 바이어에 대한 협상력을 향상시킬 수 있다는 점 등을 들었다. 따라서 중견기업도 타깃 바이어와의 상대적 자원과 기술 수준에 따라 분류할 수 있으며, 바이어 수를 늘릴 수 있는 인센티브가 있다고 본다.

바이어의 수를 좁혀 판매 관련 업무량을 줄이면서 생산량과 총액을 늘릴 것인가, 아니면 바이어의 수를 넓혀 판매 관련 업무량을 늘리면서 생산량을 줄여 수익률을 높일 것인가. 그 정도에 대한 힌트를 주는 것이 글로벌 틈새시장(GNT) 논의이다. 말 그대로 시장은 전 세계로 퍼져 있고, 그만큼 최종 제품 구매자, 서비스 이용자 수는 늘어나지만, 시장 전체의 경제적 규모는 극히 작으며, 그 중 점유율이 상위인 기업을 대상으로 한다. 예를 들어 난바 외(2013)는 GNT 를 '특정 상품 또는 기술에서 세계 톱 그룹의 지위를 차지하는 기업'으로 정의하고, 규슈 지방의 6 개 기업의 사례를 들었다. 이 중 8 개사가 중소기업으로 분류되는 규모였다<sup>157</sup>. Hosoya(2014)는 '틈새시장을 선도하는 제품을 여러 개 보유하고 있고, 그 중 적어도 1 개 이상은 해외 시장에서도 점유율을 확보하고 있다'며 40 개 기업을 인터뷰 조사하여 상세히 소개하였다<sup>158</sup>. 그 중 34 개사는 중소기업이다. 그 규모에서 제품 개발, 생산, 판매, 물류를 모두 자체적으로

<sup>156</sup> 하도급은 원사업자와 하도급 사업자의 자본금 차이가 존재할 때 성립한다(하도급대금 지급 지연 등 방지법에서). 한편, 자동차나 전기의 경우, 반드시 자본금이 작은 기업만이 부품을 제조, 공급하는 것은 아니기 때문에 자본금이 큰 기업에 대한 '외주'를 포함하여 공급자라는 호칭을 사용한다. 아사누마(1997) p.170 에도 비슷한 언급이 있다. 참고로 아사누마가 사용한 '핵심기업'이라는 용어와 우리 연구의 주제인 '중견기업'이라는 용어가 시각적으로, 그리고 발음도 매우 유사하므로 독자들은 오독, 오해를 하지 않도록 충분히 주의해야 한다.

<sup>157</sup> 난바 마사노리, 후쿠야 마사노부, 스즈키 칸이치로(2013) 『글로벌 니치 톱 기업의 경영전략』 도신당 p.7

<sup>158</sup> 細谷祐二(2014) 『글로벌 틈새 톱 기업론』 白桃書房 p.14 및 pp.16-19



담당하며 글로벌로 전개할 가능성은 낮고, 그 중 하나를 외부에 위탁하고 있을 것이다. 그렇게 보면, 본 연구에서 대상으로 삼은 직원 300~2,000 명 규모의 중견기업을 지탱하는 거래량과 업무량은 적어도 GNT 보다 더 커야 한다. 시장 전체 규모가 극히 작은 기능의 개발 생산 판매에 특화하여 그곳에서 점유율과 거래량을 유지하면서 전세계에 공급하는 방식으로는 중견기업이 살아남을 수 없다<sup>159</sup>.

중견기업 실태를 조사하고 고찰한 책으로는 이 장에서 데이터베이스로 사용한 일본 興業銀行中小企業センター編(1977)<sup>160</sup> 과 노무라종합연구소의 조사자료를 바탕으로 한 노무라(1979)<sup>161</sup> 이 있다. 둘 다 학술서는 아니지만 그에 준하는 정보량과 지식이 있어 간과할 수 없는 자료다. 일본 산업은행 중소기업센터는 저서 서두에서 중견기업을 상품 개발의 관점에서 다음과 같이 분류하고 있다. 주로 자동차나 가전제품 등의 양산을 담당하며 품질과 비용을 엄격하게 추구하는 생산기술 특화형. 전문기술에 기반한 독창적인 제품으로 가격경쟁을 하지 않는 신규 분야 진출형. 대기업과 경쟁하지 않는 특수한 시장에서 리더가 되는 전문 시장-기술 특화형. 패션, 인테리어 산업의 디자인 개발 집약형. 개발에 특화된 연구개발 집약형. 대형 프로젝트의 장비 개발을 총괄하는 시스템 오거나이저형. 국내에서의 역량을 활용한 국제 진출형. 분류는 어디까지나 '참고용'이며, 중견기업들은 위의 유형을 '여러 가지를 겸비하고 있다는 점에도 유의해야 한다'고 밝혔다. 이후 논설에서는 전혀 언급하지 않았다. 각사가 어떻게 그 유형이 되는지, 혹은 어떤 유형에 해당되는지 판단 기준이 명확하지 않다. 노무라는 중견기업을 기존의 자본 규모나 업종 구분에 따른 분류가 아닌 새로운 시도로 성장 가능성, 대기업과의 관계, 업종 특성, 산업 특성, 기업 특성을 축으로 다음 네 가지 유형으로 분류했다. 자동차, 가전제품의 산하 부품업체로 성장한 대기업 의존형. 대기업에 비해 기술적 격차는 없지만 제품 차별화를 꾀하는 공존-경쟁형. 외식, 유통, 레저 등 대기업까지 성장할 수 있는 대규모 성장 가능형. 대기업이 존재하지 않고 중소기업과 전통산업 등으로 경쟁하는 향토산업형. 매우 전문적인 기술, 독창적인 아이디어로 승부하는 최적 규모형. 다만, 노무라 역시 이후 고찰에서 분류를 활용하지 않고 시도의 범위를 벗어나지 않았다.

<sup>159</sup> Simon 은 숨은 챔피언 기업들도 같은 지역에서 다른 시장에 진출하는 것보다 좁게 정의한 시장을 글로벌로 확장하는 것이 더 좋다고 말한다. 다만 직원 수는 평균 2,037 명으로 상당히 많다. '좁게'와 '글로벌'에 대한 객관적인 평가 기준이 없기 때문에 아마도 경영자의 판단에 맡길 수밖에 없을 것이다.

<sup>160</sup> 일본 興業銀行中小企業センター編(1977) 『中堅企業の商品開発-67社の成功要因を探る-』ダイヤモンド社.

<sup>161</sup> 野村達男(1979) 『중견기업의 활력경영』 니혼게이지아이신문사. 근거가 된 데이터는 노무라종합연구소의 조사가 바탕이 된 것으로 보이나 언급이 없다.

## 중견기업의 성립과 대기업과의 관계에 따른 분류

지금까지의 문헌조사에서 중견기업을 분류할 수 있는 결정적인 단초를 찾지 못했다. 다만 중견기업의 규모와 입지를 고려할 때, 정태적인 기준보다는 동태적인 것, 절대적인 수치보다는 상대적인 것, 그리고 단일 관점이 아닌 복합적인 관점으로 바라볼 필요가 있다는 것을 알게 되었다. 중견기업은 전체적으로 수요가 많은 기능에 대해 그 기능의 기술적 고저와 1 회당 거래량과 거래 빈도의 많고 적음에 따라 전 세계에 거점을 두고 제품-서비스의 접근성을 높일 것인지, 아니면 지역적으로만 대응할 것인지를 결정하고 실행한다. 지역의 폭과 좁음, 1 회당 취급량 및 빈도의 많고 적음, 특정 기능 제공 폭의 폭과 좁음을 축으로 중견기업과 대기업, 중소기업의 경계를 이미지화할 수 있고, 중견기업의 분포를 설명할 수 있을 것 같다는 느낌을 받았다. 즉, 중견기업의 성립(중소기업으로부터의 탈피)과 대기업과의 관계가 분류의 단초로 결정적이라고 생각한다.

도표는 그 이미지를 그림으로 표현한 것이다. 중소기업은 창업 초창기 벤처라 불릴 때는 생산, 개발, 지역 중 많은 부분을 극도로 제한하면서 그 범위 내에 존재하는 작은 수요를 끌어들이며 이익을 얻는다. 그 속에서 성장하고자 하는 경영자는 중소기업, 중견기업을 거쳐 중앙에 높은 봉우리가 있는 산, 즉 대기업을 향해 올라간다. 등산로는 크게 생산(양 추구), 개발(기능 추구), 지역(접근성 추구)의 세 가지 등산로가 있는데, 중소기업은 기술이라는 장비를 획득하면서 어느 한 등산로에서 등반하는 것이다. 중소기업 중에서 철저히 지역을 확대한 GNT, 국내 특정 기능 개발에 특화하면서 저기능부터 고기능까지 니즈에 대응하는 틈새시장 1 위, 일본계 기업을 상대로 생산능력을 향상시켜 대량 공급할 수 있는 유력한 하청업체로까지 발전한다. 또한, 판매자는 매출과 이익을 추구하며 올라가기 시작하지만, 자사의 기능이 선택되어 구매자와의 거래가 성사됨에 따라 적어도 현재의 수량, 기능, 입수 용이성을 유지, 향상시켜야 한다. 그 이전의 자사나 다른 판매자와는 다른 종류의 책임이 발생한다고 볼 수 있다. 한 번 올라가면 보이는 풍경이 달라지지만 쉽게 물러서지 않고, 한 번 얻은 물량, 기능, 접근성에 대한 신뢰를 배신하지 않을 각오가 필요하다. 대기업은 기본적으로 전 세계 시장을 대상으로 대량의 제품을 판매하여 이익을 얻으려 한다. 그것도 기본 기능만 갖춘 저가형 제품부터 고급 기능을 갖춘 고가 제품까지 다양하게 갖추고 있다. 그 중소기업과 대기업의 중간에 있는 것이 중견기업, 그림의 사선 부분이다.

<<그림 삽입>> 중견기업 포지셔닝

본서는 서두에서 "중견기업은 규모적으로 대기업과 중소기업의 중간에 있기 때문에 중견기업을 중심으로 보면 능력에 따라 같은 시장에 있는 모든 규모의 기업과 경쟁할 수 있는 가능성과 구매자가 될 수 있다"고 언급했다. 이러한 발전경로에서 대기업에 직접 전 세계적으로 부품을 공급(협력)하는 중견기업을 1차 공급자형, 대기업과의 직접적인 경쟁을 피하고 특수 전문 기능으로 특화하여 다산업에 기여하는 중견기업을 다산업 연결형, 그리고 대기업과 유사한 제품을 개발하여 대량으로 공급하며 전면 경쟁하는 중견기업을 대(對)대기업 경쟁형으로 나누어 살펴본다. 유형으로 나누어 고찰한다. 이미 일반적으로 고정된 공급자, 틈새시장, 경쟁자 등의 이미지가 중견기업의 실체와 다소 어긋난다는 점을 염두에 두면서 각각의 유형에 대해 설명한다. 특히 중견기업이 활동하는 분야에서 틈새시장으로 여겨졌던 시장규모가 의외로 크고 많은 분야와 접근하고 있기 때문에 다산업연계형이라고 부르기로 했다<sup>162</sup>. 또한, 중견기업의 능력은 가격 협상력뿐만 아니라 과거 신규 기능 제안, 실현 가능성, 기술적 전문지식, 숙련도, 실적에 따른 신용, 신뢰 등 폭넓게 포함한다.

#### 1차 공급업체형(자원 수준이 상대적으로 낮음)

자사 자원보다 높은 수준의 자원을 보유한 대기업을 직접 구매자로 한다. 중견기업(판매자)은 개별 구매자의 요구사항에 맞는 맞춤형 제품을 일본과 해외 여러 나라에서 대량으로 생산하여 공급할 수 있는 노하우를 가지고 있다. 구매자는 특정 기능을 내재화하는 것보다 기술 지식(정보)과 니즈 정보를 판매자에게 제공함으로써 그 판매자의 자원과 기술을 이용해 필요한 기능을 조달하는 것이 전체 비용이 저렴하다고 판단하고 있다. 판매자에게는 구매자의 수가 적다.

#### 다산업 연결형(자원이 동일)

자사와 동등한 수준의 자원을 보유한 구매자와 거래하는 중견기업(판매자)이 해당된다. 판매자는 특정 기능의 개발 및 제공이 가능한 기술 강화(자체 기술 고도화)에 특화되어 있으며, 표준 기능부터 고기능, 부가 기능까지 갖추고 있다. 따라서 개별 수요에 대해 맞춤형 제품부터 표준품까지 폭넓게 대응할 수 있다. 1차 공급업체형과 달리 전 세계 다양한 분야의 바이어들의 세분화된 니즈 정보를 수집하여 원스톱으로 대응함으로써 바이어를 좁히는 데서 오는 리스크를 피할 수 있다.

<sup>162</sup> 당초에는 틈새시장을 대상으로 여러 대형시장을 연결하기 위해 코리도(복도)형으로 계획했으나, 카스가세키 인근의 식당가를 연상시킨다는 지적이 있어 수정했다.

대 대기업 경쟁형(자원수준이 상대적으로 높음)

자사의 자원보다 낮은 수준의 자원만을 가진 구매자와 거래하는 중견기업(판매자)이 해당된다. 구매자와의 기능 차이는 있지만 대기업을 포함한 경쟁사와의 기능 차이는 적고, 어디까지나 매우 많은 구매자를 대상으로 하면서도 그 중에서 자사와 타사의 실현 기능의 기능 차이를 인지할 수 있을 만큼 고도의 지식을 가지고 있고, 지불의사 한도가 높은 구매자를 타깃으로 한다. 다만, 여기서 구매자가 요구하는 기능은 기술 외에도 가격, 디자인, 패션, 접근성(판매 채널) 등 다양한 요소가 복잡하게 얽혀 있기 때문에 판매자는 고도의 마케팅 능력과 다량의 생산 능력을 요구받는다. 주로 커스터마이징이 아닌 표준품으로 대응한다.

판매자는 현재 보유하고 있는 자원을 이용해 기술로 실현 기능을 높이고, 구매자의 가상 기능보다 더 높은 기능을 제공함으로써 거래를 성사시킨다. 그 기술을 어떻게 향상시킬 것인가가 초점이 된다. 1 차 공급자 유형은 대여도 공급자나 승인도 공급자나 의 기준도 추가하여 복잡적으로 설명할 수 있다. 그리고 이들 유형이 각각 중견기업으로 생존하고 발전하기 위해서는 어떤 기술과 역량이 필요한지, 경영자로서 어떤 의사결정을 하고 있는지를 생각해본다.

## 각 타입별 대응

### 1 차 공급업체형

#### 7-4-1-1 대여 도면 공급자의 탄생

아사누마의 연구는 자동차 산업의 핵심기업과 부품 공급업체와의 기업 간 관계에 초점을 맞추고 있지만, 더 넓은 범위에 적용될 수 있다고 생각한다. 그는 부품 공급업체와 핵심기업이라는 특수한 관계에서 양측이 보유한 특정 부품에 대한 기술 전문성과 숙련도의 차이에 따라 개발 단계와 제조 단계에서 발휘할 수 있는 주도권의 정도가 달라진다고 지적한다<sup>163</sup>. 그는 이를 "기술 주도권 정도"라고 불렀다. 부품 공급업체가 전문 지식이 전혀 없다면 매우 수동적인 역할만 할 수 있다. 하지만 핵심기업과 거래할 수 있다면 생산공정, 생산관리, 품질관리 등의 정보를 얻을 수 있다. 반대로 핵심기업이 부품 공급업체보다 기술력이 뒤처지면 개발 과정은 블랙박스가 되어 부품 공급업체가 제시하는 시판품 카탈로그에서 정가로 선택할 수밖에 없다. 실제로는 위의 두 경우를 양극단으로 한 선상의 어딘가에 부품 공급업체와 핵심기업

<sup>163</sup>浅沼 (1997) pp.214-215

간의 지식과 숙련도 차이가 있다. 그 공급업체를 핵심기업과의 상대적 숙련도(능력)에 따라 대역도 공급업체와 승인도 공급업체로 분류했다<sup>164</sup>). 주의할 점은 하청업체나 공급업체라는 호칭은 어느 한 핵심기업의 관점에서 발생한다는 점이다.

핵심기업과 거래를 막 시작한 중소기업은 자원이 부족하고 기술 수준도 낮기 때문에 핵심기업에 이익이 되지 않거나 위험하고 귀찮은 일을 구체적으로 지시받아 수행한다. 핵심기업은 자신이 필요로 하는 기능에 따라 공급업체를 구분하여 사용한다. 만약 핵심기업이 자체 생산할 경우의 원가(가상 기능)와 공급업체에 외주할 경우의 단가(기대 기능) 중 낮은 쪽을 누리려고 한다면, 다수의 판매자와 협상하여 최저 가격 P를 제시할 수 있는 공급업체와 거래하거나 내재화한다.

실제로 핵심기업이 공급업체에 기대하는 기능은 가격만이 아니기 때문에 의사결정이 상당히 복잡해진다. 아사누마는 주로 핵심기업(구매자)이 공급자(판매자)에게 요구하는 능력을 '관계적 기술'이라고 불렀다<sup>165</sup>. 공급자가 조직으로서 가지고 있는 능력 중 특정 고객의 요구나 요청에 효율적으로 대응하여 공급할 수 있는 능력을 말한다. 그 기술을 구체적으로 차원이 낮은 것부터 순서대로 나열하면, 제조단계에서의 원가절감, 품질보증, 납기보증, 제조공정 개발, 설계단계에서의 원가절감, 제품개발, 제품 개선 제안 등이다. 공급업체가 이러한 기술을 정확하게 습득하는 것<sup>166</sup>을 통해 단가 인하, 품질 향상, 납기 보장, 공정 개선 등의 기능을 핵심 기업이 누릴 수 있다. 공급업체는 구매자의 요구에 세밀하게 대응하는 데 에너지를 집중하여 처음에는 낮은 차원의 기술을 습득하고 점차 높은 차원의 기술을 습득하고 발휘해야 한다. 구매자가 속한 산업 분야의 급속한 발전에 따라 구매자가 성장하고 거래량이 늘어날 수 있다. 구매자가 해외로 생산망을 확장함에 따라, 판매자 역시 생산 거점 진출 등 대응을 해야 한다. 바이어의 요구에 부응하면서 양산 부품 공급업체로 인정받고, 바이어로부터 다양한 기술 및 시장 정보를 제공받으면서 경영자의 판단에 따라 적극적으로 투자하여 제조설비, 공급체제를 강화하는 것이 중소기업에서 중견기업으로 성장한 요인 중 하나이다. 즉 유력 하청업체에서 1차 협력업체형 중견기업으로 도약한 것이다. 한 단계 더 높은 수준의 기술력을 갖춘 공급업체만이 대역도 공급업체에서 승인도 공급업체로 진화<sup>167</sup>할 수 있었다.

<sup>164</sup> 아사누마는 부품 생산에 있어 완성차 업체가 설계한 설계도를 대역받아 생산하는 공급업체를 대역도 공급업체, 완성차 업체가 제시한 대략적인 사양에 따라 설계도를 작성하고 완성차 업체로부터 그 설계도를 승인받아 생산하는 공급업체를 승인도 공급업체 불렀다.

<sup>165</sup> 浅沼(1997) p.12 및 pp.222-225

<sup>166</sup> 핵심 기업의 요구에 정확하게 대응하기 위해 공급업체는 매우 정교하고 세밀한 조직 설계와 운영이 필요하다. 중견기업은 핵심기업에 비해 인력이 한정되어 있기 때문에 조직 설계와 운영의 본질을 이해하고 조정하는 경우가 적고, 어느새 상충되는 규정과 규칙, 언어가 여러 개 존재하고 있는 경우가 많다.

<sup>167</sup> '진화'는 아사누마(1997)가 사용한 용어로 공급자의 의도를 포괄하고 있다.

#### 7-4-1-2 대여 도표 공급자의 장단점

제품을 자체적으로 개발하고 설계할 수 있는 능력을 갖춘 공급업체는 핵심기업으로부터 승인도 공급업체로 인정받는다. 핵심기업의 새로운 요구에 부응할 수 있다면 그 지위를 유지할 수 있지만, 불가능하다면 대여도 공급업체로 되돌아간다. 핵심기업 입장에서는 공급업체 간 경쟁이 없어지면 상대적으로 우월한 공급업체의 가격 협상력이 커지기 때문에(P가 상승) 경쟁상태를 유지하고 싶어 한다. 따라서 상대적으로 열등한 공급업체의 생산기술과 관계기술이 떨어지기 시작하면, 그들은 해당 공급업체에 대한 기술지도와 생산지도에 들어간다. 즉, 대여도 공급업체는 재정적, 인력적으로 독립적이고 규모적으로도 중견기업의 조건을 충족하고 있음에도 불구하고, 마치 핵심기업의 일부 부서처럼 취급되는 경우가 늘어난다<sup>168</sup>.

1 차 공급업체형 중 대여도 공급업체의 장점은 (이하 '대여도 공급업체'로 약칭), (대여도 공급업체는) 핵심기업이 대여도 공급업체로부터 장기적으로 기능을 누리려고 하는 한, 대여도 공급업체는 기술, 재무 등의 측면에서 보호받을 수 있다는 점이다. 설비투자는 기본적으로 공급업체 측에서 마련하는 것이지만, 자금이 부족하면 핵심기업이 제공하거나 대출을 해준다. 따라서 (러삽-메리트셀링은) 핵심기업이 요구하는 품질과 수량, 납기만 잘 지키면 기술이나 시장, 신제품에 대한 정보를 제공받고 시장 예측이나 영업, 개발, 미수금 회수에 대한 비용이 들지 않는다. 그래서 핵심기업의 지시를 기다렸다가 갑자기 무리한 지시가 내려와도 억지로 납기를 맞추거나 기술개발이나 원가절감을 해내는 방식, 이른바 불난 집에 부채질하는 방식을 익혀왔다. 이렇게 외부의 강한 압력에 의해 순간적으로 능력을 발휘하는 것을 여기서는 외력순발력이라고 부르기로 한다. 핵심기업 입장에서든 지시에 순순히 따라주는 협력업체를 원하는 경우도 있고, 승인도 공급업체는 오히려 개발 프로세스가 복잡해지기 때문에 양산만 전문으로 하는 대여도 공급업체를 선호하는 경우도 있다. 모든 공급업체에 공통적으로 적용되는 것이지만(대납-대여-메리트면허) 최종 사용자에 대한 제조물 책임은 핵심기업이 진다.

이에 반해 대여도 공급자의 단점은 (대여도 공급자의 단점은) 핵심기업이 일정 기간, 일정량의 거래를 보장하는 대가로 양산공정에서 원가절감을 강하게 요구하여 P를 낮게 설정하거나, 기술유출을 막기 위해 공급자가 다른 잠재적 구매자와 거래하는 것을 제한하기도 한다. 이 때문에 수익률이 낮고, 다른 대여도 공급업체와의 가격 경쟁을 강요받는다. (대납의 단점은) 핵심기업에서 기술자가 높은 위치에서 공급업체 측에 파견되어 기술지도를 하기 때문에 경우에 따라서는 공급업체 측 기술자에게 열등감이 생겨 체계적이고 능동적인 학습이 이루어지지 않는다. 기술 지도가 반드시 기술 축적으로 이어지지 않고, 지도가 끊기면 곧바로 품질과 납기에 문제가 발생한다. (대납-

<sup>168</sup> 이러한 협력업체와 핵심기업과의 관계를 일반적으로 준수직적 통합이라고 한다. 나카무라 정(1983) 『중소기업과 대기업』 동양경제신문사 p.38

대여-디맨드) 현재의 자원과 능력 범위 내에서 핵심 기업의 요구에 부응하기 바쁘기 때문에 다른 것들(능력 향상, 신규 바이어 개척, 신사업 개발 등)을 주체적으로 생각할 여유가 없다. 이 거래 자체에 자유도가 제한되어 있는 것은 분명하지만, 주요 정보채널을 핵심기업에 의존하는 경영자는 시야가 좁아지고 도전의식을 잃어 '경영의 자유도가 없다'고 생각하게 된다. (대소기업의 정책 변화나 핵심기업의 주전장에서의 흥망성쇠에 크게 영향을 받는다. 핵심기업에 만일의 사태가 발생하더라도, 특히 대여도 공급업체가 단독으로 대처하기에는 한계가 있다. (대납-대물림에서) 대납-대물림으로 최종 사용자에게 대한 제조물 책임은 핵심기업이 진다고 했는데, 이는 공급업체에게는 양날의 검이 되어, 혹시라도 고장이 나더라도 자신들은 큰 피해가 없을 것이라는 생각(이른바 하청 근성)이 몸에 배게 된다. 그렇게 되면 자체적으로 기술을 개발하자, 자체 제품을 개발하여 협력업체 사업 외의 수익원을 확보하겠다는 생각이 생기지 않게 된다. 하청근성과 맞물려 지시가 오면 힘으로 뭐든지 하려고 하지만, 지시가 없으면 아무것도 하지 않고, 불필요한 일은 하지 않고, 아무 생각도 하지 않고, 책임도 지지 않고, 그 편이 더 편하다는 것이다. 이른바 타율적인 태도이다.

이 때문에 많은 경영자들은 대주주의 공급업체로 남는 것이 기업에게 바람직하지 않다고 생각한다. 하지만 핵심기업으로부터 수주가 늘어나면 인력난과 수익 없는 바쁨에 빠지고, 수주가 줄어들면 자금난과 잉여인력으로 골머리를 앓다가 겨우 안정되고 여유가 생기면 한숨을 돌리는 등 경영자의 강한 의지가 없으면 대도급업체에서 벗어나기 쉽지 않다. 아니다.

대여도 공급업체는 승인도 공급업체에 비해 불리한 위치에 있다는 것을 이해하고, 최종 제품 시장의 동향을 파악하여 핵심기업의 예상이나 지시보다 더 빨리 정확하게 증산, 감산, 설비투자 등에 대응하여 원가절감을 철저히 하는 공급업체 경영자도 있다. 핵심기업에 봉사할 뿐만 아니라 스스로 정신적, 물질적 풍요로움을 추구하고, 핵심기업의 이익과 자신의 기쁨을 동시에 추구하는 지혜를 추구하는 경영자도 있다. 그런 삶의 방식으로, 앞으로도 대여도 공급업체로 살아남으려는 경영자가 있는 것도 사실이다. 특정 핵심기업에게 대여도 공급업체라고 해서 반드시 다른 핵심기업에게도 똑같이 대여도 공급업체로 취급되는 것은 아니다. '무엇이든 해드립니다'라고 어필할 것이 아니라, 공급업체 경영자가 자신의 기술을 객관적으로 파악하고, 다른 핵심기업의 니즈를 파악하여 자사 기술에 비해 낮은 기능과 매칭할 수 있는 효율적 방안을 고민해야 한다. 이에 대해서는 제 3장에서 자세히 설명한다.

#### 7-4-1-3 승인 도면 공급자의 장단점

특정 산업, 특정 핵심기업에 특화되어 있으면서 승인도 공급업체로 분류되는 중견기업도 존재한다. 승인도 공급자의 장점은 대여도 공급자의 장점과 같은 점과 다른 점이 있다. 먼저 승인도 공급업체의 장점을 꼽는다(이하 '승승장구'로 약칭). (승승장구)

핵심 기업이 필요로 하는 한 기술, 재무 등 측면에서 보호를 받지만, 대여도 공급업체만큼은 아니다. (승승장구) 대주자 공급업체와 마찬가지로 핵심기업으로부터 중요한 정보를 제공받으며, 시장 예측이나 영업, 미수금 회수에 대한 비용이 들지 않는다. (승승장구) 핵심기업의 개발 단계에 참여하게 되고, 공급업체 측의 단가 인하가 가능한 설계 제안이 받아들여져 수익률이 높아지기 때문에 개발비를 부담함으로써 그에 상응하는 책임을 진다. 핵심기업 기술자와 대등하게 의견을 교환하면서, 만약 자신들의 독자적인 기술을 통한 성능 향상 또는 원가절감 제안이 받아들여지면 사기가 높아지고, 당연히 수익률도 높아질 것으로 예상된다. (승승장구) 설계 능력을 갖추게 되면 핵심기업의 기술력을 알게 되고, 자사 기술과의 차이를 객관적으로 파악할 수 있다. 또한, 다른 핵심기업들의 문의<sup>169</sup>가 늘어나면서 시장 동향을 파악할 수 있고, 그들의 기술력을 추정할 수 있게 된다. (승승장구) 자사 공정의 생산설비도 자발적으로 개선할 수 있게 된다. 각 핵심기업은 고유한 업무 방식이 있고, 핵심기업이 생산하는 최종 제품 시장에는 제품 수명주기, 제품 크기, 단가, 요구되는 정확도, 소비자 선호도 등 특정 특성이 있다. 공급업체는 오랜 기간 핵심기업과 거래하면서 관계적 기술, 핵심기업의 사고방식, 업무 진행 방식, 의사결정 방식, 의사결정 타이밍 등 말로 표현할 수 없는 세세한 노하우와 설계 사상을 숙지하고 있기 때문에 이를 모르는 기업보다 우위를 점할 수 있다. 핵심기업에 깊숙이 들어가 있기 때문에 핵심기업이 나아갈 방향, 정책 전환 등 세세한 정보가 비공식적으로 빠르게 전달되어 공급사 경영진의 판단에 따라 다른 잠재적 경쟁사들보다 더 빨리 대응할 수 있다.

여기까지만 보면, 대여도 공급업체에 비해 승인도 공급업체가 모든 면에서 더 나은 것처럼 보이지만, 현실은 간단하지 않다. 물론 아사누마는 공급업체의 기술력이 높아지면 대여도 공급업체에서 승인도 공급업체로 기업으로서의 자생력이 높아진다고 주장한다. 그러나 "핵심 핵심부품의 승인도 제조업체에 대해서만 핵심기업의 자본지배, 임원 파견, 기술지원이 강화되고 있다"고 주장하는 연구도 적지 않다<sup>(170)</sup>. 핵심기업은 기축부품의 내재화를 추진하면서 승인도 공급업체가 우위를 점하지 못하도록 고안하고 견제하고 있다<sup>171</sup>. 또한, 승인도 공급업체가 핵심기업의 제품 개발 프로세스의 상류

<sup>169</sup> 인콰이어리란 기존 또는 신규 구매자가 자신의 제품-서비스에 새로운 기능을 추가하고 싶거나 현재 기능을 더욱 향상시키고 싶을 때, 그 기능에 대해 가장 유익한 정보를 제공해 줄 수 있다고 생각하는 특정 판매자에게 더 높은 기능, 새로운 기능을 개발할 수 있는지를 타진하는 것(기대 기능의 표현)을 말한다. 있으며, 정식 수발주 계약 이전의 것이다.

<sup>170</sup> 名和隆央(2004) 「제품개발에 있어서의 공급자의 역할--자동차 부품산업을 사례로」 『立教経済学研究』 第57卷第七十七号

<sup>171</sup> 현재 일본 최대의 핵심 기업이라 할 수 있는 도요타자동차는 그룹 외부에서 신기술을 도입할 때 '직접 손을 대고 설계하고, 고생해서 생산하지 않으면 기술을 습득할 수 없다'는 정신으로 '기술의 블랙박스를 방지하고, 유사한 부품을 외부에서 조달할 때 조달처의 제안에 대한 정확한 이해와 평가로 적정 원가와 품질을 확보'하기 위해 제안 내용을 정확히 이해하고 평가하여 적정한 원가-품질을 확보하는 것"을 목적으로 특히 전자 부품과 반도체 부품의 개발-생산 체제를 구축했다. 이 내재화를



단계부터 참여할 수 있지만, 앞서 언급했듯이 오히려 개발비용을 가져가서 재무적으로 긍정적이지 않다는 연구도 있다<sup>172</sup>. 우리가 조사한 범위에서도 최종 제품 시장에서 주도적인 핵심기업일수록 승인도 공급업체에 대한 통제를 강화하는 경우가 적지 않게 발견되었다. 이는 앞의 장에서 1960년대 자동차 산업에서 중견기업의 절반이 대기업으로 성장한 반면, 나머지 절반은 경영권을 잃은 것과는 일치한다. (승승장구) 승인도 공급업체로서 특정 핵심기업과 수년간 공동개발을 하다 보면 그 설계사상을 무의식적으로 습득하고 익숙해져 고정화되어 다른 핵심기업(구매자)의 설계사상과 신흥구매자의 단순한 설계사상을 이해할 수 없게 된다. (승승장구) 승인도 공급자에게는 설계 책임이 있으며, 양산 후 부품 결함이 발견되면 그 수리 비용의 상당 부분을 부담해야 한다. (승승장구) 핵심기업이 2차 이하 공급업체에 일상적인 기술지도와 긴급한 자금 지원을 요구한다. 이는 경제적 합리성을 초월한 중견기업의 사업 지속을 위한 정치적 거버넌스가 작동하기 때문이다. 그 외 핵심기업의 급격한 시장정책이나 기술정책의 변화에 따라가지 못하고, 공급업체가 핵심기업에 광범위한 지원을 요구하게 되면 사실상 경영권을 핵심기업에 맡기고 독립기업으로 경영할 수 없게 된다.

핵심기업에 없어서는 안 될 존재가 되고 싶고, 핵심기업이 원하는 대로 관계적 기술과

기술을 익히고, 핵심기업의 실적 확대를 원했던 협력업체는 그것이 현실화되면

핵심기업의 의사결정, 전략, 조직, 기술로부터 독립적이지 못하고 큰 영향을 받게

되는 딜레마에 직면하게 된다. 딜레마에 직면한다.

핵심기업의 국제화에 따라 공급업체도 지리적, 양적으로 급격하게 확대되면서 설비투자비용이 막대해지고, 해외법인의 노무관리, 세무, 법무 등에 대한 대응이 늦어지면서 비용절감 효과를 기대할 수 없게 되었다. 해외 부품 공급기업과의 직접 경쟁, 신흥국 기업의 부상, 기술혁신, 후계자 부족, 기술인력 부족, 핵심기업의 원자재 일괄구매(임가공만 하게 됨), 설계의 공용화(설계의 부가가치가 낮아짐), 그리고 핵심기업의 쇠퇴 등 1차 협력사형 중견기업은 경영의 자유도가 항상 위협받고 있다. 위협받고 있다. 이들을 조사하다 보면 '핵심기업이 고도의 복잡한 요구를 하는데 왜

---

그들은 나중에 '기술의 내재화'라고 부르게 되었다. 전자부품에 관해서는 1987년 3월에 도요타는 도시바와 기술 도입에 관한 기본 계약을 체결한 바 있다.

도요타자동차 75년사』 제3부 『글로벌 기업으로의 도약』 제2장 성장하는 국내 경제와 경영 기반 강화 제1절 다양한 차종 개발과 국내 판매 확대 제3항 생산 체제의 확대와 다품종 소량 생산에 대한 대응 히로세 공장에서 전자 부품과 반도체의 내재화에서.

<sup>172</sup> 近能善範(2017) 「고객과의 거래관계와 공급자의 성과: 일본 자동차 부품산업의 사례」 『一橋ビジネスレビュー』 제65권 제65호

핵심기업은 단순한 설계를 생각하지 않느냐'는 원망 섞인 말을 듣게 된다. 하지만 핵심기업의 고차원적이고 복잡한 요구사항에 대응하기 때문에 자신의 존재 의미가 있고, 그렇지 않으면 쉽게 타사의 진입을 불러일으키게 된다.

공급업체와 핵심기업의 관계는 좋게 말하면 상호보완적 관계이지만, 핵심기업의 편의에 따라 일방적으로 관계를 변경할 수 있는 불평등한 관계이다. 관계적 기술이나 그와 관련된 일련의 기술은 어디까지나 핵심기업의 관점이다. 공급업체의 생존이 공급업체 간 경쟁을 통해 핵심기업의 완제품의 기능 차이 향상으로 이어지지만, 핵심기업에게 공급업체 자체의 생존이 절대적인 것은 아니다. 승인도 공급업체 경영자의 시야는 대역도 공급업체에 비해 넓고, 특정 핵심기업의 요구를 들으면서도 항상 그 핵심기업이 아닌 다른 곳의 일도 탐색하고, 때로는 새로운 일이라면 대역도 공급업체로부터도 진입을 시도하는 사람도 있다. 특정 핵심기업으로부터 유익한 정보를 얻으면서도 의식적으로 구매자의 수를 늘리고, 정보원을 늘리고, 리스크를 줄이기 위해 노력하고 있다.

## 다산업 연계형

### 7-4-2-1 다산업 연계형으로의 성장 과정

다업종 연결형은 대기업이 진입을 꺼리는 특수한 시장, 예를 들어 작은 시장, 위험물 취급, 복잡한 거래 관행, 초다품종 초소량 생산, 초단기 납기 등 특징이 있는 시장을 대상으로 한다. 주로 기계, 자재 등 전문 자본재, 중간재 및 임가공과 부대서비스를 대기업과 중소기업에 제공하고, 특수하고 독자적인 제품 기술, 다품종 재고 관리, 전 세계에 즉각적으로 대응할 수 있는 판매 시스템을 통해 타사의 진입을 막고 있다. 앞에서 소개한 교토경제동우회 보고서에서도 지적했듯이, 중견기업이 대상으로 하는 시장은 반드시 '틈새시장'이나 '좁은 시장'이 아니라 '특수한 시장'이며, 하나하나의 시장은 작아도 그 시장이 여러 개이고 광범위하게 존재한다. 즉, 독자적인 전문기술에 기반한 제품군을 마련하고, 그것이 많은 산업과 연결되는 역할을 하면서 리스크를 헤치하고 있다.

다산업 연결형으로 성장하는 과정(도달 경로)은 다양하다. ( 창업 당시에는 하청사업만 하다가 이후 자체 제품을 개발하여 중견기업으로 성장한 경우, 한 분야의 사업에 전문 특화하여 점유율을 확보한 틈새기업이 산업구조가 고도화되고 해당 분야의 글로벌 시장 확대로 중견기업으로 성장한 경우, 그리고 타사로부터 사업을 양도받아 중견기업으로 성장한 경우 등이 있다. 사업 양도, 시장 양도를 받아 중견기업이 된 경우 등이 있다. 또한, (중견기업 중에서도 (중견기업 a)는 하청사업을 지속하면서 다산업 연결형이 된 기업과 (중견기업 b)는 하청사업을 완전히 폐쇄하고 다산업 연결형이 된 기업이 있다(도표 참조).

## <<그림 삽입>> 그림- 중견기업으로 성장하는 과정

(하도급 사업을 지속하면서 자사 제품 사업이 주축이 된 기업

다산업연계형은 하청사업으로 창업하여 자체 제품 사업으로 전환한 기업이 많다. 핵심기업에 가까운 협력업체는 핵심기업의 요구에 따라 1 차 협력업체형 중견기업으로 성장하지만, 그렇지 못한 기업들은 투입되는 에너지와 책임에 비해 낮은 수익률에 하청사업의 의미를 찾지 못하고 자체 제품 사업에 착수하여 점차 확대한다. 그러나 자체 제품 사업은 정보 수집과 독자적인 지식 체계 구축을 기대할 수 있는 반면, 경제적으로는 불확실성이 높다. 하도급 사업은 위기를 극복하기 위해 필수적인 측면도 있어, 하도급 사업과 자체 제품 사업을 병행하여 실적을 안정화한다. 핵심 기업의 발주 중단, 정책 전환, 업계 재편, 공정 해외 이전 등을 계기로 하청 사업에서 적극적으로 철수한다.

(b) 하청에서 다업종 연계형으로 변질된 기업

하청업체로서 핵심기업의 요구에 대응할 수 있는 능력이 생기면, 공급업체는 다른 핵심기업으로부터의 문의가 늘어나면서 1 차 공급업체형이 될지, 다산업 연계형이 될지 선택해야 한다. 생산능력이 있거나 제품 라이프사이클이 짧은 경우 특정 핵심기업에 집중할 필요성이 낮아진다. 그리고 여러 국제적인 기업들과 거래하고, 최종 제품은 여러 산업에 걸쳐서 생산하게 된다. 따라서 특정 핵심기업의 지원이나 보호는 없고, 개발비를 부담하면서 바이어와 신제품 공동개발 프로젝트에 참여한다. 바이어에게 인지도와 브랜드가 있는 기업으로 인식되어, 바이어가 니즈를 인지하면 가장 먼저 고려하는 판매자가 된다. 공급자로서의 의미는 사라지고, 다산업 연결형으로서 자체 개발한 패키지화된 기능을 공급하게 된다.

(주)세네갈은 창업부터 자체 제품 개발에 힘써온 기업이다.

자체 제품 개발은 구매자가 자체 제작하는 것보다 고기능을 전제로 한다. 스스로의 의지와 책임으로 기술, 기술 수준과 기능을 높여 자원을 축적하고 브랜드를 조금씩 구축해 나가면서 사업이 지속된다. 공급업체에 비해 주체적으로 의사결정할 수 있는 범위가 넓다. 그 과정에서 자사의 기술적 전문성과 사업영역을 확인함으로써 노력해야 할 범위를 정하고, 스스로의 역량을 효율적으로 높일 수 있다. 그 노력의 범위는 전략이나 시장이라는 눈에 보이는 것뿐만 아니라, 스스로 정한 기준에 대해 얼마나 철저해야 하는가라는 정성적인 요소도 포함된다.

(타사로부터 사업양도, 시장 양도를 받은 기업

드문 경우지만, 핵심기업의 전략 변경으로 특정 사업을 과거 거래 실적에서 신뢰할 수 있는 공급업체에 양도하고, 인수한 공급업체는 자체 제품을 보유하게 되어 다업종 연계형이 되는 경우도 있다. 이때 핵심기업이 사업부 조직을 그대로 이전하는 경우도

있고, 제품과 고객 명단만 이전하는 경우도 있다. 특히 후자의 경우, 후계기업은 생산은 기존대로라도 판매와 영업, 유지보수 모두에 대해 갑자기 높은 수준을 요구받게 되고, 그 기술 습득과 의식 개혁에 상당한 노력을 기울여야 한다.

#### 7-4-2-2 자체 제품 개발 능력

자사 제품을 핵심 기업 이외의 구매자에게 판매하기 위해서는 다양한 능력과 행동이 필요하다. 구매자가 원하는 기능(니즈)을 탐색하고, 니즈를 자사 기술로 이해할 수 있도록 번역하고, 니즈를 자사 기술로 해결할 수 있는지 판단하고, 단기 및 장기 개발 테마를 설정하고, 개발 진행 상황에 따라 테마를 취사선택하고, 니즈를 정확하게 설계도에 전사하고, 설계도 정보를 정확하게<sup>173</sup> 등이다. 앞서 장에서 언급했듯이, 요구사항에는 다양한 지식 수준, 수량 수준, 납기의 장단점이 있다. 그 중 어느 것을 언제까지 해결할 수 있는지, 만약 자신이 해결했을 때 구매자가 얼마까지 지불할 의향이 있는지, 또 다른 구매자가 구매해 줄 것인지(시장 확대가 가능한지)를 미리 파악하면 한 발짝 더 나아갈 수 있다. 중견기업이 기술적으로 구매자가 전혀 생각지도 못한 것을 개발하는 것은 어렵다. 성공 확률이 낮고 불확실성이 높은 주제에 한정된 자원을 집중 투입하는 것은 위험하다. 아무리 훌륭한 연구 성과가 나와도 팔리지 않으면 자기만족에 그친다. 역시 구매자가 막연하게 인식하고 있지만, 잠재적인 불만이나 고민, 포기하려는 것, 잊어버리고 있는 것을 구매자와 긴밀하게 정보를 교환하는 과정에서 경쟁사보다 더 빨리, 더 잘 알아차리고 끌어내어(즉, 판매자가 보기에 구매자의 낮은 가상 기능의 힌트를 찾아내어), 초기 단계에서 차별하게 개발을 진행하여 경쟁사보다 빨리 해결방안(기능차이)을 제시할 수 있다면, 구매자는 반드시 돈을 지불할 것이다. 그것도 구매자가 명확하게 인식하기 전에 시작해야 구매자가 알아차리고 다른 판매자에게도 자신의 요구사항을 상세히 전달하게 될 것이다. 그렇게 되면 기능의 차원이 명확해지고, 시간과 가격 경쟁에 휘말리게 된다.

자체 개발 능력을 뒷받침하는 것은 **장문철**이 지적한 주체적이고 빠른 '자기인식 능력'과 경영자의 강한 의지와 인내심이다. 또한 경영자의 행동을 뒷받침하는 것은 경영자 자신과 기업의 목적과 목표이다. 이 점은 제 3장에서 다시 한 번 강조한다. 1차 공급자형도 자기를 인식하지만, 대여형 공급자는 들어오는 정보와 목표 설정이 핵심기업에서 나오기 때문에 타의적으로만 자기를 인식할 수 있다. 자신보다 높은 기술을 가진 구매자와의 관계에서 자기를 인식한다는 것은 항상 '낮은 기술력'을 의식하게 되고, 다른 기업과 거래를 시작하려는 마음이 위축된다. 승인도 공급자가 되면 여러 구매자의 정보원을 접하게 되므로, 점차 자신의 기술과 기능을 여러 평가

<sup>173</sup> 藤本隆宏(2003)『능력구축경쟁』中公新書

측에서 구매자, 경쟁사와의 상대적 관점에서 파악할 수 있게 된다. 여러 핵심 기업(바이어)의 공통된 목표 설정이 '해야 할 일'이 되고, 이에 대해 자발적으로 대응하려고 한다.

이 자기인식 능력은 하청기업이 자체 제품을 개발하려고 할 때 필요함에도 불구하고, 하청에 집중하는 동안에는 쉽게 습득할 수 없다. 왜냐하면 핵심 기업에서 외력 순발력과 관계적 기술 향상을 강력하게 요구하고, 목표가 명시되어 있고, 이에 대응하는 것만으로도 자원과 에너지가 부족하기 때문이다. 서류상으로는 쉽게 쓸 수 있지만, 우리의 조사에 따르면 실제로 공급업체가 자체 개발 제품 사업을 지망한 후 퀘도에 오르기까지 최소 10 년이 걸리고, 기업 실적에 본격적으로 기여하기까지 20~30 년이라는 긴 시간이 걸린다.

눈앞의 고객이 명확하게 요구하지 않는 능력을 갖추려고 하는 것은 경영자의 강한 의지에 거의 의존하고 있다. 이대로는 안 된다는 위기의식과 어떻게든 공급업체에서 탈피해야 한다는 생각이다. 그것은 공급업체를 탈피한 후 자체 제품을 계속 개발할 때 더욱 중요해진다. 바이어나 경쟁사보다 빨리 바이어가 원하는 기능을 파악하고 솔루션을 제시해야 하기 때문에 우선 자사의 역량을 인식하고, 어떤 바이어의 어떤 기대 기능을 얼마나 충족시켜야 하는지에 대한 판단기준이 필요하다. 자사의 목표, 목적을 스스로 설정하는 것이다. 그 다음에는 최신 기술 동향과 경쟁사의 움직임에 대한 다양한 단편적인 정보를 수집한다. 경영자는 정보를 수집하면서 구매자나 경쟁사가 알지 못하는 새로운 기능에 필요한 기술을 예측한다. 또한 자사의 현재 기술이 타사에 비해 얼마나 (기술적으로, 시간적으로) 앞서 있는지, 아니면 뒤쳐져 있는지를 파악하여 전체를 파악하여 지시를 내리고 진행 상황을 계속 확인한다. '현재 기술 → 필요한 기술'의 벡터(방향과 크기) 달성이 당장의 에너지 집약적 목표가 된다. 만약 더 먼 미래에도 수요가 있을 것이라는 통찰이 있다면, 그 목표 달성이 미래 비전이 될 수 있다. 때로는 기존의 자원 배분을 바꾸어 새로운 분야에 투입하고, 그 시작을 위한 프로젝트 팀을 구성하고, 그 사업이 퀘도에 오를 때까지 인내심을 갖고 계속 투자하고, 포기하기 쉬운 담당자와 직원들을 계속 격려해야 한다.

#### 7-4-2-3 자사 제품 보유의 의의

자체 제품을 보유하는 것의 의의는 1 차 공급업체형에 비해 위에서 언급한 것들을 자신의 책임 하에 누구의 간섭을 받지 않고 자유롭게 결정할 수 있다는 점이다. 스스로 결정할 수 있는 범위가 압도적으로 넓다는 것, 경영의 주체성을 확보할 수 있다는 것으로도 해석할 수 있다. 거기서 경영의 즐거움, 기쁨을 찾는 경영자들이 많다. 그리고 구매자로부터 제대로 평가받고 싶고, 제대로 평가하지 않는 구매자와는 거래하고 싶지 않고, 제대로 평가받지 못하는 분야에는 있고 싶지 않다는 마음이 강하다. 호쿠리쿠 지방의 다산업 연결형 사장은 다음과 같이 말했다. "제조업체는 자체 브랜드를 가지고

있으면 시장의 가격 리더가 될 수 있고, 자유롭게 세계로 뻗어나갈 수 있다. 작은 회사라도 독립하면 시장을 예측하고 무엇을 만들어 어디로 팔 것인가에 대한 전략을 스스로 만들어야 하고, 고객에 대한 책임도 발생하지만, 무엇보다도 재미가 있다. 개척자가 될 수 있고, 유일무이한 존재가 될 수도 있다. 브랜드를 갖고 자부심을 갖는 것은 매우 좋은 일이라고 생각한다." 1 차 협력업체형은 핵심기업의 매출 증가율 이상으로 자신의 거래량이 늘어나면 그것도 하나의 긍정적인 평가라고 할 수 있다. 하지만 1 차 공급자형은 핵심기업이 최종 소비자가 아니기 때문에 최종 소비자에 대한 책임감이 생기기 어렵고, 직원들의 자신감이나 사기에 있어서도 큰 차이가 있다.

또한, 판매자 S 제작소가 특정 기능을 강화하여 경쟁사가 따라올 수 없게 되면, 많은 구매자는 "S 제작소의 이 기능은 강하다"고 인식하게 된다. 다산업 연결형에서는 S 제작소의 특정 기능의 진가를 이해할 수 있을 정도의 지식을 가진 구매자가 많다. 그 기능을 원하는 구매자는 여러 판매자의 선택지 중에서 S 제작소에 먼저 접근하기 때문에 S 제작소는 더 넓은 세계로 고객을 늘릴 가능성이 높아진다. 다양한 업종과 산업에서 개발 의뢰와 단편적인 정보를 보내오며 문의가 늘어난다. 거기서 많은 구매자가 원하는 기능의 시급성, 중요도, 그리고 지불 의향 한도 M 을 파악하여 S 제작소가 제공하는 기능과 일치하거나 근접한 것을 취사선택할 수 있다.

구매자가 기대하는 기능과 판매자가 제공하고자 하는 기능이 반드시 일치할 필요는 없다. 오히려 원래 목표로 했던 시장의 제품이 아니어도 된다. 판매자는 자기 인식과 제한된 범위에서 얻은 과거의 정보로 미래 시장을 예측하는 것이지, 눈앞에 있는 구매자가 원하는 기능을 부정하는 것은 아니다. 따라서 자신의 자원이나 기술과 명백히 동떨어진 것이 아니라면 대응하게 된다.

기업이 자신의 사업영역(시장, 기술, 기능 등)을 좁히고 그 안에서 1 등이 되는 것을 중시하는 것은 정보의 입수 속도, 양, 질이 2 등과 확연히 다르기 때문에 성장가능성이 기하급수적으로 증가하기 때문이다. 이러한 사업 영역의 구분은 현장 직원들이 할 수 있는 것이 아니며, 경영진의 '우리가 할 것인가, 해야 할 것인가, 하지 말아야 할 것인가'와 같은 고도의 판단을 요구한다. 기본적으로 자사의 전문 분야와 관련된 기능만이 이익을 창출하고, 동시에 이익을 창출하기 때문에 전문 분야를 더욱 고도화하고, 그 외의 기능은 외부에 위탁한다. 개념적으로는 전문과 비전문이 명확히 구분되지만, 실제로는 그 구분이 단층이 아니라 전문, 준전문, 보완, 비전문으로 경사져 있다. 어디까지 외부에 의존하는가. 전문 외를 고도로 수행할 수 있는 판매자가 없으면 스스로 할 수밖에 없다. 또한 전문 외, 보완 부분을 외부에 위탁한다면 어느 정도 전문 관련 정보도 외부로 유출될 수밖에 없고, 기밀 유출, 업무방해 등의 위험도 고려해야 한다. 경영자는 평소에 다원적으로 정보를 수집하고, 자사의 목적과 목표를 의식하면서도 어느 정도 추상적으로 생각함으로써 유연성을 유지하고, 사물을 추상적으로 생각하는 습관을 길러 구매자가 원하는 기능과 자사의 기술이나 능력을 쉽게 연결시킬 수 있다.

#### 7-4-2-4 다산업 연계형 과제

다업종 연계형 중견기업의 과제는 다양한 의사결정을 자유롭게 할 수 있는 환경이 조성되어 오히려 역효과를 가져온다는 것이다. 자체 제품을 가진 중견기업이 넘어지는 가장 큰 원인은 경영자의 자기 인식 능력 부족과 강한 의지 부족이다.

다산업 연결형은 기술에 크게 의존하고 있다. 구매자의 니즈보다 훨씬 기술적으로 앞서서 니즈의 방향과 크기를 예측하지만, 이를 빗나갈 경우 충격이 크기 때문에 경쟁사의 동향을 확인하면서 그들보다 조금 앞서가는 형태로 다양한 의사결정을 내린다. 만약 선행하지 않아도 사후 대응으로 버틸 수 있는 것에 익숙해지면 경영자의 위기의식이 희미해지고 정보 수집과 미래에 대한 통찰력이 소홀해져 전근대적인 경영이 고착화되는 원인이 될 수 있다. 예를 들어, 1차 협력업체형은 핵심기업의 엄격한 원가절감 요구가 있는 반면, 다산업연계형은 직접 구매자의 강한 요구가 없고 경쟁사 동향을 살피기 때문에 원가 의식이 희박해지기 쉽다. 개별 제품의 원가를 파악하지 않고 주먹구구식으로 계산하거나, 공정 노하우가 장인정신에 간혀 생산체제가 경직되거나, 직원들에게 새로운 능력을 요구하지 않고 외주화하다 보니 수익률이 크게 떨어져 대금 회수에 시간이 걸리고 자금이 부족해지는 현상이 발생한다. 모두 경영자는 잘못을 알고 있으면서도 의지가 약하고, 직원들의 반발이 두려워 큰 의식개혁을 요구하는 것을 포기한다.

#### 대기업 경쟁형 대 중소기업 경쟁형

##### 7-4-3-1 폭넓은 구매자를 대상으로 하는 의미

대기업과 경쟁하는 중견기업은 구매자가 최종 소비자인 경공업이라 불리는 장비나 패션 관련 분야가 많다. 대기업에게 그 분야는 주력 사업의 부수적인 사업이다. 하지만 중견기업에게는 주력 사업이고 절대 질 수 없는 사업이다. 이에 대해 관동지방에 있는 대기업과 경쟁관계에 있는 한 대기업 경쟁형 사장은 우리 조사에 대해 다음과 같이 말했다. "경쟁사의 제품을 잘 보고 그보다 더 잘 만들어서 한 발짝이라도 반 발짝이라도 앞서 나가면 된다. 경쟁하는 대형 약전업체는 다양한 장비를 다루고, 개별 제품의 기술수준이 높고, 이를 합친 전체의 완성도도 높다. 대형 업체 입장에서는 장비 한 세트가 잘 팔리는 것이 좋기 때문에 단가가 싼 제품에 전력을 다하는 것이 아니다. 우리는 특정 제품에 집중하고 있기 때문에 그 자체만 놓고 보면 기술적으로도 뒤지지 않는다."

다산업 연결형에서 이동한 흔적도 없고, 다산업 연결형으로 이동하려는 경영자는 많지 않다. 창업 당시부터 매우 많은 고객을 타깃으로 삼았고, 점차 성장하여

중견기업에 이르렀다. 경쟁자는 강력한 브랜드를 가진 대기업부터 저가 공세를 펼치는 중소기업과 신흥국 기업까지 다양하다. 대기업은 기술적으로 고도화되고 복잡한 제품을 공급업체를 관리하면서 대량 생산할 수 있는 능력을 가지고 있다. 중소기업과 신흥국 기업들은 상대적으로 낮은 임금과 후발주자이기 때문에 판매처를 파악하는 순간 바로 개발할 수 있다는 점을 무기로 가격은 저렴하고 기능은 구매 시점에 뒤떨어지지 않는 제품을 양산할 수 있는 능력을 가지고 있다. 이에 반해 대기업 경쟁형 중견기업은 하이엔드 시장에서 요구되는 본질적인 기능<sup>174</sup> 이나 사용해야만 알 수 있는 기능에 철저하게 집중 특화하여 다른 기능을 배제한 제품을 주로 중~고가의 가격대로, 그것도 제법 많은 양을 공급하고 있다. 구매자가 원하는 기능은 기술 외에 가격, 디자인, 패션, 접근성(판매 채널) 등의 요소가 복합적으로 포함된다. 하이엔드 시장의 구매자는 개인 또는 중소기업이 중심인데, 이들은 직접 제품을 만들 수 있는 기술을 가지고 있지 않아 판매자와의 기능적 차이가 크다. 제품을 직접 사용함으로써 자신의 장사를 하는 전문 장인이거나 자신의 자아실현 욕구를 충족시키려는 준전문가<sup>175</sup> 이기 때문에 원하는 기능에 대한 지식이 상당하며, 제품 선택 시 대기업 브랜드 제품과 명확히 차별화할 수 있는 기능을 엄격하게 따져본다. 본질적인 기능을 높은 수준으로 충족시키면 지불의사 한도액  $M$  은 높게 유지되고, 가격  $P$  가 높더라도 구매한다. 동시에  $S$  제작소의 특정 기능을 이해할 수 있을 정도의 지식을 가진 구매자의 평가로 브랜드를 구축하여 중간 기능, 중간 가격대를 좋게 생각하는 구매자에게 침투시킨다. 그들은 하이엔드 시장 구매자의 평가를 참고한다. 그렇게 고객층을 넓히고, 하이엔드 시장만으로는 도달할 수 없는 규모의 경제를 누리게 된다. 다품종 소량 생산-재고관리-판매라는 대기업에게 손이 많이 가는 매력도가 낮은 시장을 주전장으로 삼는다.

대 대기업 경쟁형이 많은 구매자를 대상으로 하는 의의는 그로 인해 경영이 안정화될 수 있다는 것이다. 그리고 구매자는 상당한 지식을 가지고 있고 취향이 뚜렷하기 때문에 한번 이 제품의 기능이 좋다고 인식되면 단골이 될 수 있다. 따라서 막대한 비용을 들여 다기능 제품을 개발하고 많은 매체를 통해 수많은 일반 대중을 대상으로 광고하는 것이 아니라, 기능 특화된 제품을 일정한 단골이 집중된 매체를 통해 주기적으로 지속적으로 홍보함으로써 수요를 창출할 수 있다. 중견기업이라는 것은 그 정도의 수요로도 충분히 수익을 낼 수 있는 규모인 것이다.

<sup>174</sup> 예를 들어, 디지털 카메라라면 독자적인 이미지 센서를 통한 고화질, 마이크나 헤드폰이라면 고음질과 노이즈 제거, 드라이버라면 그립감과 토크, 의류라면 매장과 디자인... 이런 식으로 말이다.

<sup>175</sup> 저가형 제품을 찾는 아마추어는 자신의 기술에 대한 확신이 없고, 도구나 재료에 문제가 생기면 자신의 기술에 책임이 있다고 생각한다. 중고가 제품을 찾는 전문가이거나 세미프로는 자신의 기술을 믿고 도구나 재료의 결함을 의심하기 때문에 판매자에게는 저가형과 제품 자체의 가격 차이는 없어도 품질, 서비스 안정성 등 '보증' 기능이 중요하게 여겨진다.



### 7-4-3-2 대 대기업 경쟁형 과제

다산업연계형과 대(對)대기업 경쟁형 사이에 이동이 없는 것은 각각의 경영 기반이 결정적으로 다르기 때문이다. 다산업연계형 제품은 자사 기술에 크게 의존하고, 구매자는 기술에 따른 기능적 차이를 요구하며, 판매자와 구매자와의 직접적인 대화를 통해 협상이 이루어지고 있다. 이에 반해 대기업 경쟁형 제품은 대량으로 생산되며, 상대적으로 기술 이외의 디자인이나 판매채널(유통업체)<sup>176</sup> 등의 요소도 중요하다. 직접적인 대화가 적고 구매자는 자신의 취향에 따라 제품을 선택한다. 따라서 구매자는 단골이 될 수 있는 반면, 대기업 브랜드 제품과 명확하게 차별화할 수 있는 기능이 없다면 판매자를 바꾼다. 전시회, 제품 설명회, 제품 사용 워크숍 등 고정 고객 및 잠재적 구매자와의 직접적인 접촉 기회를 지속적으로 유지하면서 그들의 기술적 전문성을 높여 제품 기능의 가치를 인식시키는 동시에 새로운 요구에 민감하게 대응하는 마케팅 요소가 필요하다.

또한, 대기업과 경쟁하는 중견기업은 굳이 유행에 편승하여 스스로 붐을 일으키고 있다. 적어도 성장산업의 흐름을 잘 포착할 수 있다면, 경영자가 다소 의사결정을 잘못해도, 조직이 이상과 다른 형태로 운영되더라도 살아남을 수 있다. 팔릴 때 팔고, 품귀현상을 일으키지 않는 체제를 생각하고 있다<sup>177</sup>. 다산업연계형과 달리 기술적으로 경쟁사와 큰 차이가 없기 때문에 중기적으로 보면 신흥국 기업에게 대체될 가능성이 높다. 판매자 입장에서는 유통업체와의 관계를 고려하면서 가격경쟁을 어떻게 피하고 기능적 차이와 브랜드를 유지하느냐가 관건이다.

## 본 장의 요약

우리의 중견기업 연구는 한동안 정체되어 있었으나, 林(2020)의 "중견기업의 범위, 연구의 상대화, 중견기업 고유의 증거와 방법론적 과제, 그리고 이론적 지주의 부재" 등 세심한 비판을 통해 새로운 방향을 찾았다.

<sup>176</sup> 양판점, 도매, 대리점 등 유통업체가 개입하기 때문에 유통업체가 판매자(대 대기업 경쟁형) 제품의 기능을 평가할 수 있는 능력이 없으면 가격 인하나 기능 저하를 요구한다. 이에 응하면 중기능, 중가격대 제품부터 점차 브랜드가 무너진다. 앞 장에서 언급했듯이 소매업은 차별화할 수 있는 기술이나 노하우의 축적이 어렵기 때문에 흥망성쇠가 심하다. 과거에 아무리 좋은 관계를 맺고 좋은 제품을 도매로 공급했다라도 새로운 구매자의 구매처는 끊임없이 변화하고, 판매자는 판매처를 변화시키는 것 외에는 통제할 수 없다.

<sup>177</sup> 타사 히트상품의 두 번째 도깨비, 모방을 노리는 행위는 흔히 볼 수 있지만, 기능의 차원이 명확해진 이후이기 때문에 시행착오 비용이 들지 않고 개발 리드타임이 짧다. 그러나 경쟁사, 구매자, 유통업체로부터 치열한 가격 경쟁에 노출되어 수익률이 매우 낮다. 이를 견딜 수 있는 개발 및 생산 체계, 제품 가격대, 직원 임금, 자부심을 가진 판매자만이 택할 수 있는 방식일 것이다. 기존 브랜드가 구매자에게 인지도가 높은 판매자가 타사 제품을 모방하면 기존 브랜드를 훼손할 수 있다.

본 장에서는 중견기업을 제품 판매자로 보고, 어떤 중견기업이 어떤 구매자와 거래하며 성장을 꾀하고 있는지를 과거 조사를 바탕으로 살펴보았다. 각 기업은 창업부터 다양한 기술을 습득하고, 생산(양 추구), 개발(기능 추구), 지역(접근성 추구) 중 하나에 집중하면서 매출과 이익을 얻어 중소기업, 특수중소기업, 중견기업을 거쳐 대기업으로 나아가려고 한다. 생산과 지역에 집중하는 중견기업을 1 차 공급자형, 개발과 지역에 집중하는 중견기업을 다산업 연계형, 생산과 개발에 집중하는 중견기업을 대(對)대기업 경쟁형으로 구분하여 각각의 특징과 과제, 그리고 유지·발전에 필요한 능력의 차이를 부각시키고자 했다.

1 차 공급자형 중견기업은 자신의 자원보다 분명히 높은 수준의 핵심기업과 거래하기 때문에 특정 기능적 차이를 만들어내는 기술 강화에 특화하여 부품을 대량으로 전 세계에 공급한다. 핵심기업과의 거래에 효과적인 외형적 순발력과 관계적 기술이 요구되는 반면, 핵심기업이 제공하는 정보에 의존하기 때문에 자기 인식 능력이 낮다고 할 수 있다. 의사결정할 수 있는 범위가 좁고 자유롭지 못하고 타성에 젖어 있다.

다산업연계형은 자사의 자원과 기술, 기능에 대한 자각 능력이 있고, 구매자와의 자원과 기술이 동등하거나 그 이상인 경우가 많다. 바이어의 니즈를 파악하고, 바이어가 말하기 전에 어느 정도 니즈를 충족시키면 살 수 있을지를 예측하고, 거기서 목표를 설정하고 그 목표에 대해 자율적으로 개발한다.

대기업 경쟁형 중견기업은 자사 제품을 중소기업, 장인, 준전문가에게 판매한다. 당연히 거래처보다 자원과 기술수준이 높고, 경쟁업체가 많기 때문에 기본적으로 자사가 잘하는 분야나 본질적인 기능에 집중한 제품을 비용을 줄이면서 개발한다.

인터뷰에 응해주신 많은 경영자들은 자신의 자원과 기술, 기능을 인식하고 이를 향상시키면서 그 범위 내에서 경영 주도권을 확보하기 위해 끊임없이 도전하고 있었다. 정확히 말하면, 대기업이 펼치는 기술혁신을 중견기업은 단기간에 따라잡을 수 없다. 따라서 주도적 경영을 확보하는 수단은 반드시 시장에서의 경쟁에서 승리하는 것뿐만 아니라 시장에서 철수하는 것도 포함되며, 그렇게 함으로써 독립기업으로 유지될 수 있다. 경영자의 의사결정이 자유롭다는 것은 기업을 위협에 빠뜨릴 가능성도 높기 때문에, 틀에서 벗어나지 않는 틀이 필요하다. 그것은 목표나 철학 같은 것일 것이다.

중견기업이 처음 관찰된 1960 년대에는 급성장하는 것이 하나의 특징으로 여겨졌는데, 2020 년을 돌아보면 꽤 오랜 시간을 들여 성장한 기업도 많다. 선대, 선대들이 씨앗을 뿌리고 부지런히 쌓아올려 마침내 꽃을 피운 때가 바로 지금인 경우도 있다. 반대로 중견기업의 정의에서 벗어나 쇠퇴하는 기업도 관찰된다. 다업종 연계형, 대기업 경쟁형은 의사결정 범위가 매우 넓고, 실적 악화를 빠르게 감지하기 쉽다. 자기 인식 능력은 당연히 높아진다. 실적의 원인은 대부분 자사에게 있으며, 자기 책임이다. 이에 반해 1 차 협력업체형은 핵심기업의 정책과 요구, 그리고 핵심기업의 실적에 따라 좌우되기 때문에 자신의 진정한 위치를 인식하기 어렵다. 핵심기업의 요구에 따라 노력하여 기술을 향상시키고 생산기지를 확장하여 규모적으로 중견기업으로 성장한

결과, 사실상 핵심기업에 편입되어 경영권을 잃는 경우가 있는데, 이를 어떻게 평가해야 할까? 1 차 협력업체형 중견기업의 경영자가 교체되는 과정에서 초기의 주체적이고 적극적인 행동이 사라지고, 핵심기업의 방침에 따라가는 것에 익숙해져 주체성을 잃어갔거나, 혹은 의도적으로 타의에 의해 경영자로서의 지위를 확보하기 위해 타의에 의해 경영권을 잃는 경우도 있다. 조사 주체가 파악하기 어려운 부분이다. 우리는 가능한 한 경영자의 의사결정에 대해 실적의 좋고 나쁨에 현혹되지 않고 장기적인 관점을 잊지 않고 단기적인 평가를 내리지 않으려 한다.

## 제 3 장 구매자와의 힘의 관계와 수익률

### 구매자 분류의 의의

제 2 장에서는 판매자가 생산, 기능, 지역에 우선순위를 두고 집중하여 중소기업에서 특수중소기업, 그리고 중견기업으로 발전하는 것으로 1 차 공급자형, 다산업 연계형, 대(對)대기업 경쟁형 등 세 가지로 분류하여 분석을 시도하였다. 한편, 지금까지의 우리의 사고방식에 따르면, 판매자의 능력과 구매자의 능력의 차이, 엄밀히 말하면 특정 기능의 차이에 의해 거래가 성립되기 때문에, 판매자의 능력과 기능뿐만 아니라 구매자의 능력과 그 능력을 통해 스스로 창출할 수 있는 기능도 함께 살펴볼 필요가 있다. 그리고 판매자 역시 이익을 얻어 생활하고 싶고, 정보를 얻어 성장하고 싶고,

구매자와 장기적인 신뢰관계를 구축하여 거래를 안정화시키고 기업으로서 영속하고

싶은 욕구가 있다. 판매자는 필요한 돈과 유익한 정보, 신뢰관계를 얻을 수 있는 구매자를 선택해야 한다. 그 판매자와 거래할 수 없는 구매자는 다른 판매자를 찾아 거래한다. 세상에는 어떤 기능을 가장 잘하는 판매자와 그것을 이용할 수 있는 구매자만 살아남는 것이 아니라, 다양한 능력을 가진 판매자와 구매자가 다수 존재한다.

이 사실에서 판매자는 자신이 제공할 수 있는 범위의 기능과 비슷한 수준의 기대

기능을 가진 구매자와 거래하는 경향이 강하지 않겠느냐는 추정이 가능하다. 따라서

매도자인 중견기업과 매수자의 '힘의 관계'를 분석해야 한다. 본 장에서는 중견기업(판매자)이 어떻게 구매자를 선정하여 거래하고, 정보를 얻고 이익을 획득하면서 신뢰관계를 구축하려고 하는지에 대해 우리 연구자가 판매자 입장에서, 판매자 경영자 입장에서 구매자를 분류하여 분석한다. 이는 제 2 장에서 우리가 판매자를 분류한 것과 방법과 내용이 유사하여 설명이 중복되는 부분이 있다.

### 판매자에 의한 구매자 선정

창업에서 현재에 이르는 과정에서 형성된 개인의 가치관, 경영자의 사고방식, 자기 인식에 기반한 판단의 결과, 기업은 1 차 공급자형, 다산업 연결형, 대 대기업 경쟁형, 또는 이들의 복합체가 된다. 우리는 매도자 중견기업이 스스로를 문어발식 또는 그 복합체를 선택하는 것은 매도자가 현재 매도자의 자원과 기술, 기능의 범위 내에서

돈과 정보를 가져다주는 매수자를 선택한 결과라고 생각한다. 판매자는 자신이 처한 위치와 경영자의 사고방식에 따라 회사의 방향을 결정한다.

Porter(1982)는 판매자에게 있어 구매자의 질적 우수성을 판단하는 기준으로 구매자의 구매와 이에 대응하는 자사(판매자)의 능력, 구매자의 성장력, 구매자의 지위를 꼽았다<sup>178</sup>. 판매자에게는 구매자가 제품-서비스를 구매해 주는 것이 모든 것의 시작이다. 아무리 기술이 있고, 조직에 역량이 있고, 제품이 최고라고 구매자에게 어필해도 구매자가 없으면 의미가 없다. 그리고 구매자가 주력 시장에서 지위가 높으면 물량이 많아지고, 향후 성장 가능성이 높으면 더더욱 좋다. 포터는 다음과 같은 경우에 구매자의 힘이 강하다고 말한다. 구매자가 대량으로 구매할 때, 해당 제품이 구매자의 비용에서 차지하는 비중이 클 때, 해당 제품이 구매자의 제품 품질에 미치는 영향이 작을 때, 판매자를 변경하는 비용이 낮을 때, 구매자가 저수익에 빠졌을 때, 구매자가 해당 제품의 자체 생산 능력을 보유할 때, 구매자의 정보량이 풍부할 때 있다. 하지만 이 모든 것이 구매자가 강한 조건일까?

포터의 논의에는 몇 가지 전제가 있다는 점에 유의할 필요가 있다. 후지모토(2003)가 지적했듯이, 현대 경제학의 표준적인 사고방식에 따르면 경쟁이라고 하면 기본적으로 가격경쟁을 의미하며<sup>179</sup>, 포터가 상정한 구매자는 판매자에 대해 의식적으로 가격 협상을 한다. 따라서 판매자의 이윤율을 의식적으로 낮추려는 구매자가 '강하다'고 할 수 있다. 구매자의 강도에 따라 판매자의 이윤율이 선형관계로 결정되며, 모든 판매자는 같은 양의 능력과 에너지를 가지고 100%를 발휘할 수 있다. 따라서 비용 리더십과 차별화 중 어느 쪽을 택할 것인가의 트레이드오프를 중요시한다.

포터의 전제는 현실에 비추어 볼 때 무리가 있다고 말할 수밖에 없다. 포터 자신도 "최고의 구매자를 선택하기 위해서는 판매자는 업계 내 자신의 능력에 비추어<sup>180</sup> 선택해야 한다"며 판매자와 구매자 모두 능력 수준이 제각각이고, 동시에 여러 판매자와 구매자가 존재한다는 것을 인정했다. 또한, "이상적으로는 가격을 기준으로 선택하는 방식을 버리고, 자사 고유의 역량이 살릴 수 있는 방식으로 선택하도록<sup>181</sup> 하는 것이 바람직하다"고 조언했다. 이처럼 포터는 경쟁은 가격뿐만 아니라 능력임을 시사하고 있다. 즉, 포터가 언급한 '구매자의 힘이 강한' 경우 중 능력에 기반한 경우는 내재적 능력을 가지고 있는 것, 다음으로 구매자의 정보량이 풍부한 것이 구매자의 힘이 정말 강한 경우라고 할 수 있다. 그 외의 경우, 예를 들어 해당 제품이 구매자 제품의 품질에 미치는 영향이 작을 때, 구매자가 저수익에 빠졌을 때 반드시 구매자의 힘이 강하다고 단정할 수 없다. 판매자는 구매자의 자체 생산 능력의 유무, 정보량의 많고 적음을 판단하여 구매자를 선정하게 된다.

<sup>178</sup> 마이클 포터(1982), 『경쟁의 전략』 다이아몬드사 p.155

<sup>179</sup> 藤本隆宏(2003)前掲書 p.42

<sup>180</sup> 포터(1982) 전계서 p.168

<sup>181</sup> 포터(1982) 전계서 p.170

## 关系關係(관계)도

일반적으로 힘의 관계는 양측의 능력이 상대방의 의사결정과 행동에 영향을 미치는 관계를 말한다. 판매자는 구매자를 최대한 통제하고 싶어 한다. 자신의 제품-서비스가 가진 기능을 더 많은 구매자에게 원가보다 훨씬 더 높은 가격에 팔고 싶어 한다. 이익액과 이익률을 높이고 싶어 한다. 그래야 기업이 더 오래 살아남을 수 있고, 직원들의 만족도가 높아지며, 주주가치가 높아질 수 있다. 그러나 많은 경우, 시장에는 경쟁자가 있고, 구매자는 다양한 판매자의 제품군 중에서 자신의 필요와 지불 능력에 비추어 자신의 필요를 충족시키는 기능과 지불 능력에 맞는 가격의 제품을 선택하여 구매한다. 즉, 판매자는 직접적으로 경쟁사나 구매자를 통제할 수 없다. 판매자가 직접 통제할 수 있는 범위는 자사 제품 및 서비스 개발, 생산 활동, 그리고 자사 조직의 운영으로 한정된다. 이익액과 이익률은 경쟁사의 제품-서비스와 구매자의 의사결정에 의해 간접적으로 영향을 받는다. 판매자는 이익액, 이익률을 어떻게 확보할 것인지, 투자한 자금을 단기간에 회수할 것인지, 아니면 장기적으로 회수할 것인지를 구매자에게 맞춰서 판단하게 된다.

항(2011)은 핵심기업과 공급업체의 파워에 대해 다음과 같이 언급하고 있다. "우리는 일본의 하청생산 시스템에서 모기업의 하청기업에 대한 강력한 통제력(지배력)은 하청기업의 발전이 모기업의 전략적 경영자원에 의존해 왔기 때문이며, 모기업의 하청기업에 대한 통제 정도는 그 전략적 경영자원에 대한 의존 정도에 따라 상대적으로 규정된다고 본다."<sup>182</sup> . 여기서 전략적 경영자원은 판매채널(시장), 자금, 기술, 그리고 이들의 결합이다. 공급업체(판매자)가 항만이 모기업이라는 용어로 표현한 핵심기업(구매자)의 자원에 의존함으로써 힘의 관계가 발생한다. 반면, 아사누마(1997)는 공급자가 발전하면 핵심기업에 대한 경제적, 기술적, 심리적 의존도가 낮아져 그 세력관계가 변화한다고 주장했다. 공급업체가 전혀 전문지식을 갖추지 못한 경우와 핵심기업이 부품공급업체보다 기술적으로 뒤처져 있는 경우, 그 양극단의 선상 어딘가에 부품공급업체와 핵심기업 간의 지식과 숙련도 차이가 존재한다. 그 공급업체를 핵심기업과의 상대적 기술 수준(능력)에 따라 대역도 공급업체와 승인도 공급업체로 분류했다.

흥미로운 점은 한 부품 카테고리 내에서 판매자의 분류가 개별 구매자에 따라 다르다는 점이다<sup>183</sup> . 즉, 어떤 공급업체를 대역도상의 공급업체 방향으로 플롯할 것인지, 승인도상의 공급업체 방향으로 플롯할 것인지는 핵심기업마다 다르다. 이는 개별 핵심기업이 특정 구매 품목에 대해 축적된 기술 전문 지식과 숙련도의 차이를

<sup>182</sup> 港徹雄(2011)『일본의 제조업 경쟁력 기반의 변천』日本經濟新聞出版社 p.333

<sup>183</sup> 浅沼(1997) p.215

반영한다. 공급업체들이 현재 보유하고 있는 기술 상태와 관련하여 볼 때, 개별 핵심기업이 기존보다 더 높은 기술 전문성과 숙련도를 달성한다면, 핵심기업이 이 품목의 포지셔닝에 있어서는 대역도 쪽으로 이동하고, 반대로 공급업체에 비해 뒤처지면 승인도 쪽으로 이동하게 된다. 시프트가 일어난다. 판매자와 구매자의 노력의 결과로 발생한 능력 차이에 따라 판매자의 포지셔닝이 달라지고 이니셔티브가 달라진다.

여기서 다시 한 번 우리의 분석 프레임워크를 확인한다. 구매자는 자신의 활동에 필요한 기능을 인식하고, 내재화할 경우의 가상 기능과 외주화할 경우의 기대 기능을 검토한다. 내재화된 가상 기능과 외주화된 기대 기능의 차이에서 거래의 주도권이 발생한다. 가상기능과 기대기능의 차이가 매우 작아 당장 구매자가 내재화할 수 있는 상태라면, 거래의 주도권은 구매자가 갖는다. 반대로 가상기능과 기대기능의 차이가 커서 구매자가 구매 후 실현기능이 기대기능을 초과하게 되면, 구매자는 판매자의 희망판매가격  $P$  를 받아들일 수밖에 없다. 아사누마의 논의는 바로 이 부근에 위치한 판매자(공급자)와 구매자(핵심기업)의 관계를 상세히 분석한 것이다.

이 개념을 좀 더 폭넓게 적용하면, 판매자와 구매자 양측이 특정 상대에 비해 기능적 차이가 있고 의존하는 정도가 강해지면 힘의 관계가 발생한다. 판매자의 입장에 국한하면, 자사에 판매능력이 없고 특정 구매자가 자사 제품을 모두 구매해 주는 상태가 되면 판매자는 구매자에게 판매채널을 전적으로 의존하게 된다. 또한 자금, 기술 측면에서도 의존하게 되면 구매자의 지배력이 절대적이 되어 미판매 위험은 사라지는 반면, 수익률은 낮게 책정된다. 반대로 모든 구매자가 구매하고 싶어하는 제품-서비스를 제공하면 많은 구매자는 단 한 명의 판매자에게만 의존하게 된다. 포터의 주장대로라면, 판매자는 시장을 독점하고 구매자의 구매 행동을 쉽게 통제할 수 있으며, 수익률은 최고가 될 것이다. 이 '되어야 한다'에 대해서는 후술한다.

실제 거래는 이 완전하청과 완전독점의 양 끝을 포함하는 선상에 존재한다. 즉, 여기서 힘의 관계는 판매자가 구매자의 자원, 즉 돈과 정보에 의존하는 정도와

구매자가 판매자의 제품/서비스에서 누리는 기능에 의존하는 정도를 차감하여 결정된다. 이 힘의 관계에 따라 판매자가 어떤 구매자와 거래할 때, 거래의 주도권을 자신이 쥐게 되거나 구매자가 쥐게 된다. 어디까지나 판매자가 느끼는 주관적 인식이다.

## 능력 곡선

앞서 언급했듯이, 포터는 구매자의 힘과 판매자의 이윤율이 일차적으로 선형 관계로 결정된다는 전제 하에, 구매자가 의식적으로 판매자의 이윤율을 낮추려고 하는 경향이 강하다고 했다(도표 참조). 또한 판매자가 한 명만 있다면 수익률이 가장 높을

것이라고도 했다. 하지만 현실은 다르다. 포터가 상정한 구매자는 판매자가 제공하는 기능에 관심이 있는 구매자부터 이미 기능을 이용하고 실현 기능을 알고 있는 구매자에 이르는 범위로 한정되어 있다. 모든 구매자는 일정한 지식을 보유하고 있다는 것을 전제로 한다. 해당 판매자의 기능을 모르거나 관심이 적은 '약한' 구매자를 고려하지 않았다<sup>184</sup>. 약한 구매자는 판매자에 비해 능력이 낮고, 해당 제품에 대한 지식이 없으며, 따라서 지불할 의사가 없고, 판매자에게 의존하려는 의도가 없다. 그리고 판매자의 이익률을 낮추려는 의도도 없다. 만약 판매자가 이윤을 늘리기 위해 이런 무관심한 구매자에게도 자사 제품-서비스를 구매하게 하려면 기능을 알리는 광고 선전, 지식 습득을 위한 교육 등 판매 촉진 비용이 들어가고, 이윤율은 떨어진다. 이처럼 판매자 입장에서 볼 때 극도로 약한 구매자는 수익률이 낮다. 또한 경쟁이 심해 구매자가 판매자를 얼마든지 선택할 수 있는 상태도 수익률이 낮다. 기능 차이에 따른 구매자의 강약만으로 자연스럽게 판매자의 수익률이 선형적으로 결정되는 것은 아니다<sup>185</sup>.

<sup>184</sup> 앞서 소개한 Clifford = Cavanagh 연구에서도 "소비자는 거의 항상 제품이나 서비스의 품질 차이를 구분하고, 품질이 좋은 것에는 추가 비용을 지불한다"고 했다. 이는 실제 판매자가 그런 구매자로 한정된 것인지, 연구자로서 그 외의 구매자를 연구상 무의미한 것으로 치부한 것인지에 따라 이야기가 달라진다.

<sup>185</sup> 판매자가 시장을 독점하고 있더라도 구매자가 지불능력이 없으면 수익률이 낮아지고, 더군다나 구매자가 구매를 원하지 않으면 큰 손실을 보게 된다. 사막의 물장수가 좋은 예다. 극단적인 이야기가 만담 '천량감굴(千兩みかん)'이다. 다음은 대략적인 줄거리다. 큰 가게의 젊은 주인이 "귤을 먹고 싶다, 먹지 않으면 죽겠다"고 울부짖으며 누워버린다. 한여름에 귤이 없다는 사실을 미처 생각지 못한 반두가 고생 끝에 귤 도매상 창고에서 온전한 귤 한 알을 찾아낸다. 하지만 감굴 도매상 주인은 '한 알에 천 냥'이라는 가격을 매겼다. "비싸다!" "비싸다!"라고 항의하는 주인에게 주인이 대답한다. "저희들은 고객의 눈치를 보는 그런 장사를 하지 않습니다. 이 넓은 에도에서 감굴 도매상이라는 간판을 내건 곳은 저희 가게 한 곳뿐입니다. 이 더운 여름에 귤을 원한다고 말씀하시는 손님은 1년에 한 번 있을까 말까. 그 언제 오실지 모르는 고객을 위해 한 창고를 아껴서 이렇게 썩히고 있습니다. 고객이 원하시면 지금까지 걸었던 원은 모두 걸 수 있도록 하겠습니다. 이 감굴은 한 알, 천냥이라도 싸게 팔아야 한다는 제 논리를 이해하실 수 있으십니까?" 반장이 대점으로 돌아와서 번역을 말하자 대점 주인은 "싸다. 사람의 목숨은 천냥, 만냥으로 살 수 있는 게 아니야. 더군다나 우리 아들의 목숨이야"라며 천냥을 내밀었다...(야나기야 고산지(2007)에서 발췌). 이 이야기의 경우, 감굴 도매상 주인이 독점적인 판매자다. 경악하는 반두와 큰 가게 주인은 똑같이 귤을 원하는 구매자이지만, 반두는 천냥의 지불 능력이 없고, 큰 가게 주인은 지불 능력과 의지가 있고, 아들의 목숨을 구할 수 있다는 기능과 천냥이라는 금액에 동의하여 거래가 성사된 것이다. 과연 젊은 주인은 크게 기뻐하며 쌀알 10포대 중 7포대를 먹어치웠다. 나머지는 한 자루씩 아버지, 어머니에게 주라고 반장에게 맡기고, 한 자루는 반장이 먹으라고 주었다. 반장은 그것이 삼백 양에 해당하는 것으로 착각하고, 그 자루를 들고 큰 가게를 빠져나갔다.



### <<도표 삽입>> 도표의 선형 관계

어떤 기능을 사고 팔고자 하는 모든 판매자와 구매자를 2 차원 평면에 편리하게 그려볼 수는 없을까? 가로축은 어떤 기능에 대한 도달도(기술적 전문지식과 숙련도)를 나타내는 축이다. 즉 자사 S 제작소를 포함한 판매자의 실현 기능과 (S 제작소가 추정한) 구매자의 가상 기능을 나타낸다. 세로축은 금액을 나타내는 축이다. 판매자의 실현 기능(를 포함한 제품-서비스)의 단위당 생산비용, 희망 판매가격, 이에 대한 구매자의 단위당 지불의사 한도액을 나타낸다. 원점은 해당 기능 개발 시작 전 S 제작소의 기능이 0, 희망판매가격과 비용이 0 인 지점이다. S 제작소는 경쟁사의 실현 기능 수준과 생산능력, 판매가격, 그리고 구매자의 가상 기능 수준과 수요량을 추정하여 기능 수준과 금액의 평면에 구매자(동△)와 경쟁사(동○)를 플롯한다. (동○)를 플롯한다. S 제작소의 자기와 타사(구매자 및 경쟁사)의 수준, 지불의사, 비용, 생산능력에 대한 인식에 대한 정확성이 요구된다. 이를 크게 잘못 인식하면 다음 논의가 성립되지 않는다.

### <<도표 삽입>> 도표는 중국 제조사와 다른 판매자와 구매자, 구매자

### <<그림 삽입>> 그림은 거래 가능한 바이어를 나타낸다.

현재로서는 점 S 보다 왼쪽 상단의 사건에 있는 구매자와 거래가 가능하다(도표에서 회색으로 표시된 부분). 왜냐하면 왼쪽 상단에 있는 구매자의 가상기능이 S 제작소의 실현기능보다 낮고, S 제작소의 현재 비용보다 높은 지불의사 한도를 제시하여 S 제작소가 개발, 생산, 판매단계에서 주도권을 확보할 수 있기 때문이다. 이 높이의 차이가 단위당 이익액을 나타내며, S 제작소보다 오른쪽에 있는 구매자는 가상기능과 기대기능이 너무 높은 것으로 추정되며, S 제작소보다 아래쪽에 있는 구매자는 비용에 맞지 않는 것으로 추정된다.

그러나 왼쪽 상단의 모든 구매자가 거래 가능성이 있다고 해도 S 제작소의 자원(생산설비 능력, 영업부서 인원 등)과 능력에 한계가 있기 때문에, 이를 좁힐 필요가 있다. 그 좁히기란 S 제작소가 '현재' 익숙한 방식(독자적인 기술, 기술, 판매 채널)을 통한 기능 제공에 대해 특별한 요구 없이 제품-서비스를 구매해 줄 수 있는 바이어와 자신이 미래에 생존하는 데 필요한 돈이나 유익한 정보, 이 두 가지를 모두 제공해 줄 것 같은 바이어를 선택하는 것이다. 선택하는 것이다. 지리적, 기술적, 비용적으로 멀리 떨어져 있는 구매자와 거래하면 추가 비용이 들기 때문에 그렇게까지

해서 유익한 정보를 얻을 수 있는지, 경쟁사와의 경쟁에서 이길 수 있는지를 따져본다. 가능한 한 큰 이윤을 남길 수 있는 구매자나 유익한 정보를 가져다주는 구매자를 선택하고, 가능한 한 많은 양을, 장기간 거래를 유지하고자 한다. 생태학의 영역 행동으로 비유적으로 설명할 수 있을 것 같은데, 이에 대해서는 후술한다.

S 제작소와 기술적 전문성에 큰 차이가 없고 내재화 가능성이 있는 구매자는 기대기능과 가상기능의 차이(기능차이)가 작아 지불의사한도액 M 을 낮게 설정하기 때문에 단위당 이익금액이 낮을 것이고, S 제작소가 더 기술적 전문성을 가지고 있고 기능차이가 큰 구매자는 내재화 가능성이 낮을 것이다. S 제작소에 기능 제공을 요청하고 구체적인 사양이나 모호한 요구사항(유용한 정보)을 가져올 가능성이 높으며, S 제작소 입장에서는 그 특정 구매자 K 공업과 같은 사업분야에 속한 다른 구매자들도 비슷한 요구를 가지고 있다고 추정할 수 있고, 그 유용한 정보를 가지고 있지 않은 다른 판매자보다 단위당 이익이 더 클 것이다. 단위당 이익액이 커진다. 그러나 기술 전문 지식의 차이가 너무 커서 S 제작소의 기대기능과 실현기능을 제대로 평가할 수 없는 구매자라면, S 제작소는 그 구매자에게 기능 차이를 인식시키기 위해 여러 가지 노력을 기울여야 하므로 오히려 단위당 이익액이 떨어지게 된다. 따라서 판매자가 제공하는 특정 기능에 대해 판매자가 보는 구매자의 강점과 희망판매가격의 관계는 역U자형으로 근사화된다. 이를 '능력 곡선'이라고 부르기로 한다(도표로 표현하면 '능력 곡선'이다).

#### <<그림 삽입>> 그림-능력 곡선

### 제조사로부터 본 구매자의 분류

특별한 요구를 하지 않는 구매자는 비용이 들지 않고, 최근 단위당 이익은 크지만 특정 대기업의 부품 공급업체로 박리다매를 하는 중견기업도 많다. 단위당 이익액을 늘리는 것, 매출을 늘리는 것, 새로운 기능을 탐구하는 것, 비용을 들여 새로운 기술, 지식을 습득하는 것, 수량은 적지만 단위당 이익액이 높은 일을 목표로 하는 것, 단위당 이익액은 낮지만 지속적인 일을 목표로 하는 것 등 다양한 방법이 있다. 오히려 여러 가지 생각과 방식을 동시에 실행하는 경우가 많다. 어떤 구매자가 이상적인지, 어떤 방식이 이상적인지 여부는 그때그때의 상황, 판매자의 능력, 경영자의 가치관에 따라 달라지는 것이지 우리 연구자나 애널리스트 등 제3자가 규범적으로 말할 수 있는 것이 아니다.

여기서 앞서 언급한 아사누마(1997)가 부품 공급자를 분류한 개념을 판매자와

구매자를 바꿔서 적용한다. 즉, 어떤 판매자 S 제작소가 기본적으로 현재 수익을 내면서 제공할 수 있는 기능의 범위 내에서 S 제작소가 바라보는 힘의 관계에 따라 구매자를 A~D 군으로 분류한다(도표는 A~D 군 및 D 군으로 구분). 눈앞에 있는 바이어 K 공업의 기술 전문지식이 어느 정도인지(유익한 정보 가능성), S 제작소의 제품을 얼마나 돈을 주고 사고 싶은지(지불의사 한도액 M)를 확인하여 바이어 A~D 군 중 어느 그룹에 해당하는지 파악한다. 거래를 시작하고 싶은 상대인지, 계속 거래하고 싶은 상대인지, 더 이상 거래를 지속할 수 없는 상대인지 판단하기 위함이다.

<<그림 삽입>> 그림은 그림으로만 볼 수 있고 그림은 그림으로만 볼 수 없습니다.

#### A 군 폐자 타입

##### 특징

판매자 S 제작소나 다른 구매자보다 압도적으로 높은 품질, 많은 양의 정보(기술적 전문지식)를 가진 기업 또는 개인. 기업의 경우 해당 기능에 대한 제품기술, 생산기술에 숙달되어 있으며, 언제든지 S 제작소에 근접한 수준의 기능의 제품을 내재화할 수 있을 정도의 기술을 보유하고 있다. 내재화했을 경우의 가상 기능을 항상 의식하고 있기 때문에 S 제작소보다 힘의 관계가 강하며, S 제작소가 제공하는 부품(서비스)에 대한 관심이 매우 높고, 지불의사는 있으나 단위당 지불의사 한도액이 낮다. 개인의 경우, 예를 들어 프로 스포츠 선수로서 해당 스포츠에서 사용하는 도구 개발과 관련하여 S 제작소와 계약을 맺는 경우, S 제작소는 도구의 판매자이면서 구매자가 가진 정보를 돈을 주고서라도 점유한다.

##### S 제작소의 장단점

일반적으로 A 군의 개체수가 적기 때문에 거래를 성사시킬 가능성은 상대적으로 낮다. 고기능과 저렴한 가격으로 맞춤형 제품으로 대량으로 대응해야 성립한다. 주로 1 차 공급자형 중견기업이 고객으로 삼고 싶은 바이어이며, A 군 개인에게는 대량 공급이 아닌 일품요리가 된다. 대기업 경쟁형 중견기업이 A 군 개인의 브랜드를 점유하는 것. A 군은 해당 기능을 원하는 다른 구매자 B, C, D 군에게 높은 인지도를 자랑하며, A 군으로부터 최신 정보를 획득하여 제품을 브랜드화할 수 있다면, A 군과의 거래에서 총 이익총액이나 단위당 이익액이 낮더라도 다른 구매자의 구매 행동에 영향을 미칠 수 있다. 에 영향을 미칠 수 있다.

#### B 군 절차탁마 타입

##### 특징

판매자의 제품-서비스가 있으면 자사가 제공하는 제품-서비스의 품질이 향상된다고 생각하는 기업이나 개인사업자 등. 기술적 전문지식을 보유하고 있으며, S 제작소와 동등한 수준의 힘. A 그룹과 달리 니즈를 명확하게 문자화할 수 없음. 판매자 S 제작소와 동등한 자원과 기술을 현재 보유하고 있지 않지만, 만약 판매자로부터 구하기 어렵다고 판단되면 기능의 획득을 포기하지 않고 시간을 들여서라도 내재화할 의향이 있다. 기본적으로 자체적으로 노력하여 해당 기능을 확보하려고 하지만, 핵심적인 부분의 해결에 이르지 못하면 판매자에게 기능 제공을 요청한다. 따라서 해당 기능을 잘 알고 있으며, 자신의 사업을 위해 더 높은 기능, 부가적인 기능(기대 기능)을 적극적으로 요구한다. 그 기능이 실현된다면 판매자의 실현 기능을 제대로 평가하여 희망판매가격 P 를 깎지 않고 지불한다.

#### S 제작소의 장단점

전문 개발팀이 B 그룹 기업의 고도의 기능 요구에 대응하여 맞춤형으로 대응한다. 자신의 노력이 정당한 평가를 받기 때문에, 소프스 그룹과의 거래는 직원들의 기쁨으로 이어진다. 또한, B 그룹의 요구 정보를 바탕으로 새롭게 개발한 기능을 기밀 유지 기간을 거친 후 다른 구매자(주로 C, D 군)에도 제공할 가능성이 높아진다. 바이어가 속한 산업의 다양한 특성, 기술, 트렌드 등을 파악한 후, 바이어의 말로 표현할 수 없는 니즈에 대해 기능을 제안하고 해결하려는 고도의 능력과 적극적인 노력이 요구된다. 그 결과가 바이어의 이익으로 연결되기 때문에 양사는 항상 서로의 기여도를 확인하면서 서로 협력하는 관계이다. 주로 다산업 연결형 중견기업이 고객으로 삼고 싶은 바이어이다.

#### C 군 열렬히 지지하는 타입

##### 특징

판매자의 제품-서비스가 있으면 구매자의 사업 확장과 자기 실현이 가능하다고 생각하는 기업, 개인사업자, 세미프로, 마니아 등. 기술적 전문지식이 적고 S 제작소보다 힘의 관계가 약하다. 판매자 S 제작소와 동등한 자원과 기술을 보유하고 있지 않으며, 현재로서는 획득할 의사가 없다. 따라서 해당 기능을 얻으려면 판매자에게 전적으로 의존해야 한다. 판매자 S 제작소의 제공 기능을 기술적으로 정확하게 파악할 수 있는 능력이 없고, B 군만큼 적극적이고 정확하게 기대 기능을 표현할 수 없으며, A·B 군의 구매 행동에서 발생한 브랜드를 통해 제공 기능을 평가한다. 따라서 A, B 군이 구매 행동을 바꾸지 않고 자신이 요구하는 기능에 대해 다른 판매자와 차별적으로 인식하지 못한다면, S 제작소의 기존 제품에 대해 별다른 불만을 갖지 않을 것이다. 지불의사 한도액 M 을 높게 설정하고,

열렬히 계속 구매할 수 있는 만큼의 자금을 할당한다. 스스로 문제에 대해 건설적, 체계적으로 행동하지 않고 돈을 지불함으로써 빨리 해결(기능 확보)하여 경쟁사, 타인을 따라잡는 것을 생각하고 있다.

#### S 제작소의 장단점

A, B 군의 니즈를 위해 개발한 제품을 표준화한 것을 값싸게 사주는 좋은 구매자다. 새로운 정보나 자극은 얻기 어렵다. 높은 평가에 안주해 특정 기능에 특화하면 기능 개선이나 비용 절감, 환경 변화에 대응하는 자세가 느슨해진다. C 군 기업이 기술 전문성을 확보해 B 군으로 이동하거나, C 군 시장이 확대되어 거래량이 늘어나면 단숨에 A 군으로 이동할 가능성도 있다. 반대로 실적이 악화되어 기존 거래를 지속할 수 없어 D 그룹으로 이동할 가능성도 있는데, 그 징후를 놓칠 수 있다. 주로 다산업 연계형, 대기업 경쟁형 중견기업이 고객으로 삼고 싶은 바이어다.

#### D 군 저관여형

##### 특징

지금까지 판매자 S 제작소의 제품을 별로 구매, 사용하지 않은 구매자. 기술적 전문지식이 없고 S 제작소보다 힘의 관계가 훨씬 약하다. 해당 분야의 초보자 개인 또는 해당 기능을 이용하여 어떤 시장에 새롭게 진입하려는 기업이라고 볼 수 있다. 기본적으로 해당 기능에 대한 관심이 낮고 지식이 없다. 지불의사한도액 M 이 낮기 때문에 최소한의 기능만 있으면 되고, 가격에 민감하게 반응한다. 다른 구매자 A, B, C 군의 과거 구매행동(소위 브랜드화)이나 유행에 영향을 받기 쉬우며, 일단 자신도 그 제품이 필수적이라고 느끼면 다른 지식이 없기 때문에 반복 구매를 하는 한편, 기능적 차이를 인지하지 못하고 다른 판매자 제품이 분명히 저렴하면 그쪽으로 이동한다.

#### S 제작소의 장단점

가격에 민감하기 때문에 판매자는 저비용으로 생산 기술을 습득하여 다른 A, B, C 군에 비해 생산비용을 낮출 수 있다. 또한 D 군의 동향에서 기존 A, B, C 군에는 없는 새로운 발상이나 새로운 기대 기능에 대한 힌트(정보)를 얻을 수 있다. 개체수는 매우 방대하며, 해당 기능이 인정받고 S 제작소의 기능을 차별화할 수 있다면 C 군으로 전환될 가능성이 있으며, 대기업과 경쟁하는 중견기업이 확보하고자 한다. 특히 신흥국 기업의 급격한 성장과 법규제, 기술혁신 등으로 발생하는 수요 확대를 포착하는 것이 중요하다. 물론, C 군이 해당 기능에 전혀 무관심하다면 쉽게 구매자의 대상에서 제외될 수 있다.

<<도표 삽입>> 도표는 구매자가 가져오는 돈과 정보를 보여줍니다.

<<도표 삽입>> 도표 - 판매자와 구매자의 관계

힘의 관계는 '판매자가 구매자의 자원, 즉 돈과 정보에 의존하는 정도'와 '구매자가 판매자의 제품-서비스, 즉 기능에 의존하는 정도'를 차감하여 결정된다고 말했다.

따라서 판매자인 제조소 입장에서는 구매자가 제조소에 얼마나 유익한 정보와 돈을

제공하느냐에 따라 구매자에 대한 의존도, 힘의 관계가 결정된다. 유익한 정보와 돈을

축으로 하여 어떤 기능에 대한 판매자와 구매자의 위치 관계를 보면 도표는 다음과

같다. 판매자 분류와 구매자 분류의 대응은 도표 1과 같이 된다.

## 판매자의 질적 성장

우리는 본 장에서 질적 성장을 환경변화를 전제로 기존 니즈의 과제 해결을 통해

높은 정확도로 대응하고, 이를 통해 정당한 이익과 유익한 정보를 얻고, 직원들이

기쁨을 느끼며, 다음 새로운 니즈의 과제 해결을 위해 적극적으로 노력하고 제안하는

일련의 행동 그 자체로 정의하였다. 중견기업 경영자들은 양적 성장과 질적 성장을

모두 원하고 있으며, 양적 성장에 대한 인식은 강하지만 질적 성장은 고차원적인

혁신에서 현장의 공정 개선에 이르기까지 폭이 넓고, 조직 재편, 직원들의 의식 개혁

등은 시간이 걸리고 저항이 심하고 결과가 잘 보이지 않기 때문에 회피하고 의식되지

않고 잊혀지기 쉽다고 말했다. 또한 제 2 장에서 중견기업을 1 차 공급자형, 다산업

연결형, 대 대기업 경쟁형 등 세 가지 유형으로 분류하고, 어느 유형에 속하느냐에

따라 거래에서 경영자가 의사결정할 수 있는 범위가 달라지며, 각각 타의적, 자율적,

주체적으로 행동하고, 주체적으로 행동할 때에도 전혀 자유롭지 않고 자신의 행동을

제한하는 목적과 목표를 가지고 있다고 하였다. 을 제한하는 목적과 목표가 필요함을

언급하였다. 본 장에서 살펴본 내용을 바탕으로 중견기업 경영자는 항상 질적 성장을

의식하고 지향함으로써 결과적으로 양적 성장, 기업의 유지발전을 이룰 수 있다는 것이

우리의 주장이다.

중견기업 경영자는 자신의 능력 곡선을 인식하고 가장 적합한 구매자를 선택해 거래를 통해 장기적으로 성장하기를 원한다. 가급적이면 특정 구매자에 대한 의존도를 낮추고, 무엇을 만들지, 어떻게 만들지, 어디서 사입할지, 얼마에 누구에게 언제 팔지를 누구의 간섭 없이 스스로 결정하고 싶어 한다. 그래서 우리가 제시한 구매자의 가상기능, 판매자의 실현기능과 구매자의 지불의사한도액, 판매자의 생산비용, 판매희망가격과의 2 차원 평면상에서 판매자 S 제작소가 어떻게 행동하고 구매자를 선택하면 돈과 정보를 획득할 수 있고 양적 성장, 질적 성장으로 이어질 수 있는지를 몇 가지 경로로 나누어 몇 가지 경로로 나누어 사례를 들어 자세히 설명한다. 이들 루트는 어느 한 가지를 선택하는 것이 아니라 경영자의 의지와 경영자원이 있는 한 동시 다발적으로 진행할 수 있다. 그리고 S 제작소가 구매자와 다른 판매자로부터 직접적인 영향을 받지 않고 쉽게 할 수 있는 방법이 비용절감과 기술 전문성 향상이며, 모든 루트의 출발점이 된다(도표 참조).

<<그림 삽입>> 그림은 판매자의 질적 성장에 대한 자료입니다.

비용 절감, 구매자 A 그룹 거래 강화, 구매자 D 그룹 거래 확대, 모든 구매자와의 수익률 향상.

<<그림 삽입>> 그림은 비용절감을 위한 비용 절감

비용절감을 통해 점 S 를 점 S'로 하향 이동한다. 능력곡선을 그대로 아래로 이동시키면 구매자 A'군과의 거래 강화와 새로운 구매자 D'군과의 거래 확대가 예상된다. 또는 그대로 유지하면 모든 바이어와의 수익률 개선이 실현되어 차세대 제품 개발의 원동력이 될 수 있다(도표 참조).

그러나 이는 수치로 나타나고 단기적으로 효과가 나타나기 쉬운 생산 공정에 집중되어 있고, 생산성이 낮고 반복적인 업무가 적다고 여겨지는 간접 부문(회계, 총무, 인사 등)의 생산성 향상은 잘 드러나지 않는다. 간접부문의 업무개선과 인력절감 등 비용절감을 위해서는 경영진의 인내심 있는 각오와 직원들의 역량개발, 의식개혁 등 장기적인 노력이 필요하다. 중부지방에 위치한 1 차 협력업체형 기업은 생산공정

관리자를 간접부문에 순환 배치하고, 생산공정의 원가절감 기법을 적용해 비효율적인 간접부문의 개혁에 나서고 있다. 전체 업무시간부터 준비시간, 잔업시간 등의 단축 효과가 나타나기 시작했다.

비용 절감을 위해서는 비용을 정확하게 산출하는 작업이 필수적이며, 정확도를 높이려면 많은 인력과 시간이 소요된다. 설비 투자나 교육 투자도 필요하다. 비용절감을 하려고 해도 새로운 표면적, 잠재적 비용이 발생하기 때문에 어느 정도의 비용을 들여 어느 정도의 비용절감을 달성할 것인지 설정하는 것이 중요하다. 엄밀히 말하면 낭비를 줄이고, 불필요한 업무와 설비를 줄이는 데 집중하는 것이 본연의 모습일 수도 있다. 현재 수행하고 있는 업무나 가동 중인 설비가 현재와 미래의 자사, 전략, 조직에 정말 필요한 것인지, 불필요한 것인지 냉철하게 판단하고 더 나은 방법을 계속 모색하는 것이 질적 성장이다. 비용절감을 지나치게 강조하면 불필요한 판단을 하지 못하고 근시안적으로 접근하게 될 위험이 있다.

기술적 전문성 강화를 통한 실현 기능 향상, 모든 구매자를 대상으로 한 거래 주도권 확대

#### <<그림 삽입>> 그림과 표를 통해 기능 향상 실현

기술적 전문성을 높이고 실현 기능을 향상시킴으로써 점 S 를 점 S'로 이동시킨다. 판매자는 더 많은 구매자와 거래할 수 있는 기회가 많아져 특정 구매자에게 의존하지 않게 된다. 다양한 정보를 얻음으로써 자신의 능력을 객관적으로 파악할 수 있고, 구매자와의 가격 협상도 유리하게 진행할 수 있으며, 기존 구매자와의 거래에서 수익률이 향상된다. 즉 A 군 바이어를 B'군으로, B 군 일부 바이어를 C'군으로 전환할 수 있다. 그동안 가상 기능이 S 제작소의 실현 기능보다 높게 거래할 수 없었던 바이어를 A'군으로 거래할 수 있는 가능성이 생긴다(도표 참조).

반면, 구매자는 판매자의 역량이 높아져 힘의 관계가 바뀌었다는 사실을 잘 알아차리지 못한다. 구매자는 언제까지나 판매자를 마음대로 통제할 수 있는 존재라고 생각하고 무리한 가격인하 요구를 계속한다. 1 차 공급자형, 다산업 연계형인 호쿠리쿠 지방의 한 중견기업 사장은 대형 조립업체(바이어 구 A 그룹)와의 힘의 관계가 B'그룹으로 변모한 순간을 상세히 설명했다. "대형 조립업체 구매부장이 우리 제품을 무리하게 깎아내리려고 했다. 처음엔 온화한 협상도 점차 격렬하게 부딪히면서 (중략) 회담이 결렬됐다. 많은 부품업체들이 거래처의 압력에 굴복해 단가 인하를 받아들인다.



그러면 소문이 퍼져 다른 거래처도 단가 인하를 요구해 결국 이익이 사라지게 된다. 하지만 나는 타사 대비 자사 제품의 기술적, 원가적 우위를 알고 있었기 때문에 완강히 거부했다. 나는 그 자리에서 회사에 전화를 걸어 해당 부품의 생산중단, 작업중단, 운송중인 부품의 반송, 수출국 부품의 운송중단을 지시했다. 그러자 이번에는 구매부장이 '정말 그만둘 거냐'고 물었고, 내가 '왜냐면 방금 당신이 재주문한다고 했잖아'라고 말하니 얼굴이 새파랗게 질려서 사과를 했지만 되돌릴 수 없었다. 결국 부품은 한 푼도 깎아주지 않고, 지연된 만큼을 선박에서 항공으로 바꾼 비용도 모두 조립업체가 부담하는 것으로 마무리됐다."

또한 새로운 바이어에게 판매를 늘리려고 하면 기존 바이어와의 밀착도가 낮아져 유익한 정보를 얻을 수 없게 되는 동시에 바이어의 기대감도 사라져 직원들의 자신감과 사기를 떨어뜨릴 수 있다. 기존 B 그룹에서 C'그룹으로 변모한 바이어 입장에서는 지금까지 커스터마이징에 응해주던 판매자가 어느 시점(S 제작소가 자신들의 실현 기능이 높아졌다고 인식한 시점)을 기점으로 표준품만 대응하게 되면 재미없어진다. 커스터마이징에 응해줄 새로운 판매자를 찾는 인센티브가 작동한다.

표준화는 표면적으로는 매출과 이익에 기여하기 때문에 양적 성장을 목표로 하는 판매자가 택하는 수단으로 보이지만, 실제로는 질적 대응이 필요하다. 이 점에 대해 큐슈의 다산업 연결형 사장은 다음과 같이 말했다. "한 번은 고객의 다른 영업소에서 '이런 제품을 원한다'고 각각 연락이 와서 우리 영업사원이 따로따로 이야기를 듣고 각 고객의 영업소에 제품을 납품한 적이 있다. 나중에 그 고객이 제품을 비교해보니 사양과 옵션이 다르다는 것을 알게 됐다. 용도는 같지만, 물어보는 영업사원의 경험과 지식의 차이, 그리고 설계 부서의 경험과 지식의 차이에 따라 제품 사양이 달라지는 것이다. 니즈가 하나라면 누가 물어봐도 같은 사양으로 만들어야 한다. 그것이 바로 사내 표준화다. 우리는 제품 표준화를 하지 않고 주문제작을 한다고 하면서 고객이 시키는 대로 제품으로 만들어 납품했다."

표준화와 커스터마이징은 기존 구매자와의 거래를 통해 기술과 기능을 향상시키고 수익을 쌓을 수 있다는 장점과 기존 구매자가 쇠퇴하거나 사라지거나 거래가 중단될 수 있다는 위험성을 동시에 가지고 있다. 구매자의 니즈가 변화함에 따라 항상 상대가 새로운 구매자인지 기존 구매자인지, 그리고 자사의 역량이 구매자의 니즈에 효율적으로 대응하고 있는지를 검토할 필요가 있다. 동시에 판매자는 항상 새로운 정보를 가진 구매자, 구매자의 제품 시장에서 강력한 구매자를 찾아야 한다.

참고로, 비용 절감과 실현 기능 향상은 엄밀히 말하면 각각 현재의 생산능력(캐파)을 유지한 채 평면상에서 능력 곡선을 평행하게 이동시킴으로써 실현된다. 비용 절감을 하면 기존 거래처와의 수익률이 높아진다. 실현 기능을 향상시키면 그동안 거래할 수 없었던 기술적 전문성을 가진 구매자 A'그룹과 거래할 수 있게 되고, 원래 수익률이 낮았던 기존 D'그룹과의 거래를 중단할 수 있다. 경영자가 생산능력을 제한적으로 유지하려고 하면 기존 거래처와의 관계를 일방적으로 중단하고 새로운 거래처와의

관계를 우선시하게 된다. 기존 거래처와의 신뢰관계가 깨질 수도 있고, 제 3 자는 합리적이라고 가치판단을 내릴 수도 있지만, 그 기업의 경위나 경영자의 사고방식의 깊이를 알 수 없다. 만약 경영자가 양적 성장을 추구한다면 기존 거래를 유지하면서 새로운 거래를 모색하기 때문에 능력곡선이 단순히 평행 이동하는 것이 아니라 오른쪽 위로 확대 이동한다(그림 참조).

#### <<그림 삽입>> 그림-표 참조> 비용 절감과 실현 기능 개선의 조합

구매자 선택; 구매자 B 그룹과 C 그룹에 자원 집중

<<그림 삽입>> 그림은 자원 집중을 방지하는 데 도움이 되는 그림입니다.

다양한 바이어와 거래하는 경우, 바이어 A 그룹은 유익한 정보는 들어오지만 단가 인하를 강력하게 요구하고, 바이어 D 그룹은 정보도 이익도 가져다주는 경우가 적다. 따라서 독자적인 기술을 활용한 기능에 특화하여 수익률을 높이고자 바이어 A, D 군과의 거래를 중단하고 바이어 B, C 군으로 좁혀나가는 것이다(도표 참조). 좋은 예로 중부지방에 있는 1 차 공급업체형 사장은 다음과 같이 말했다. "이전까지 자동차 부품, 공작기계 부품, 항공기 부품도 생산하던 것을 특정 기능 부품 생산으로 좁혔다. 그전까지는 원하든 원하지 않든 맡아서 해왔다. 하지만 우리의 입지는 교통이 불편하고, 어디를 가더라도 시간과 비용이 많이 든다. 물류비가 들지 않는, 작고 부가가치가 높은 것이 아니면 수익이 나지 않는 것이다. 그리고 대기업이 생산 의뢰한 부품에 대해 타사가 노력했지만 최종적으로 물건으로 만들지 못한 것이 우리 회사에 와서 우리만 생산할 수 있다는 얘기가 나온 적도 있다." 또 관동지방의 한 다산업연계형 사장은 "연간 600 개 업체에 판매하는 중 30~50 개 업체에서 매출의 상당부분을 차지한다. 예를 들어 대형 제조업체의 특정 기능의 기계는 모두 우리 제품이다. 10 년에 한 대씩 사는 고객보다 1 년에 10~20 대씩 사는 고객이 더 효율적이다. 10 년 후 10 개 업체가 늘어나면 엄청난 매출 증가로 이어진다"고 말했다. 라며 그 방식을 지지하고 있다.

한편, 호쿠리쿠 지방의 한 다업종 연계형 사장은 바이어를 A 군으로 한정하는 것의 폐해를 지적한다. "한 대기업에서 매우 많은 기계 주문을 받았는데, 우리 생산능력의 한 달치 분량에 해당해 거절했다. 만약 수주를 하게 되면 그 대기업의 입김에 휘둘러 하청업체로 전락하게 됩니다. 우리는 역사적으로 하청업체에서 일반 제조업체로

탈바꿈해왔기 때문에 여기서 다시 하청업체로 돌아가는 것은 기업으로서 의미가 없다. 당시에는 힘든 결정이었지만, 돌이켜보면 잘한 결정이었다고 생각한다. 제조업체로서 독립독립의 길을 택했다." 바이어 A 군으로 좁히면 거래가 안정되고 공장 가동률이 높아져 대금 회수 리스크가 낮아지지만, 한편으로는 바이어가 거래 주도권을 쥐고 원가절감이나 수량, 납기 지정을 강요하는 것과 기존 바이어 B, C 군과의 거래가 끊기고 신뢰관계를 잃을 우려가 있다.

바이어 A, D 그룹과의 거래를 중단하면, 그 전까지 얻을 수 있었던 정보가 끊어지기 때문에, 이를 보완하기 위해 B, C 그룹에서 유용한 정보를 얻게 되고, 자원은 그쪽으로 집중 투입된다. 집중투입은 기업 안팎에 '진정성'을 보여주게 되고, 바이어 B · C 그룹으로부터 S 제작소의 기능을 신뢰받게 된다. 구매자 B, C 군 범주의 여러 구매자와 거래를 지속함으로써 위험을 분산시키고, 힘의 관계를 유지하며, 이 기능에 대한 정보와 수익률을 확보할 수 있다.

#### 새로운 기능 창출을 통한 시장 확대, 새로운 정보 획득 및 선점 이익

##### <<그림 삽입>> 그림-표 참조- 새로운 기능 창출

새로운 기능을 제공하는 경우, 신사업 개발이라는 막대한 자금과 시간을 들여 고도의 기술을 개발하는 중대한 것부터 기존 기능을 개선하는 과정에서 새로운 기능을 발견하고 기존 기술을 그대로 사용하는 정도까지 다양하다. 이 때, 판매자는 처음부터 자신의 능력 곡선이나 구매자의 지불 의사, 다른 판매자의 동향을 명확하게 인지하고 있는 것은 아니다(그림 참조). 구매자의 문의로 시작하는 경우, 판매자는 거기서부터 구매자의 해당 기능에 대한 긴급성, 심각성을 판단하고 지불의사 한도를 확인한다. 구매자가 기대 기능을 표명하기 때문에 확실성이 높으며, 이러한 구매자는 B 군에 해당한다.

견적이 아니라 판매자가 구매자의 행동을 관찰하여 구매자의 불편사항(사용성, 비용, 무겁다, 크다, 시끄럽다, 깨지기 쉽다, 위험하다)을 통해 새로운 기능을 파악하고 수량과 지불의사 한도를 추정하기도 한다. 매출, 이익액, 이익률이 높을 것으로 예상되면 개발 주제와 기간, 비용을 설정하고 개발을 시작한다. 판매자는 구매자의 기대 기능을 탐색, 획득, 유추하고 이를 바탕으로 그들의 요구에 가까운 제품을 개발, 제안, 판매(정보 발신)해 나간다. 이 경우 판매자의 추정에 따라 개발을 진행하기 때문에 인콰이어트보다 불확실성이 높아 많은 자원을 투입할 수 없다. 기존 기술을 조합하여 구매자에게 기능적 차이를 어필하게 된다.

판매자 S 제작소는 인용과 관찰을 바탕으로 구매자의 가상 기능과 지불 의향 한도 금액의 이축 평면에 전문 지식과 비용을 잠정적으로 표시한다. 거래, 즉 기능 제공과 대금 회수, 정보 교환을 반복하는 과정에서 비로소 S 제작소는 자신의 능력을 보다 객관적으로 파악할 수 있고, 정확한 포지셔닝을 그릴 수 있다(자기 인식). 다른 구매자에 대한 전개 가능성을 파악한다. 그 과정에서 자사의 역량과 제공 기능(제품)에 대한 재정의가 촉진된다.

관동지방에 있는 대기업 경쟁형 사장은 다음과 같이 말한다. "부품에는 '모두가 아는' 부품과 '우리만 아는' 부품이 있다. '우리만 안다'는 것은 우리가 세계 최초로 개발했다는 의미다. 처음에는 아주 작은 시장에서 시작한다. 그래서 경쟁하는 대기업들은 모르고, 알아도 쳐다보지도 않는다. 그게 점점 커져서 엄청난 숫자가 되고 계속 하다 보면 언젠가는 대기업의 눈에 띄어 노리게 된다. 우리가 할 수 있는 일은 대기업도 손댈 수 있는 규모가 될 때까지 계속 만들어서 파는 것이다. 그 이후는 대기업에 맡기는 것이 더 싸고 세상을 이롭게 한다. 우리는 철수하고 다음 일을 찾게 될 것이다. '모두가 아는' 부품은 품질과 원가 경쟁에 계속 노출될 수밖에 없다."

킨키 지방에 위치한 정밀기기 제조업체의 다업종 연계형, 1 차 공급업체형 경영자는 다음과 같이 말했다. "자동차 메이커로부터 차량용 특수 제품을 의뢰받은 것은 우리 회사도 처음이라서 매우 배우고 있다. 목표가격이 정해져 있고, 제품 원가를 이 정도로만 해달라는 요청이 있다. 최선을 다하고 있지만, 향후 더 저렴하게 해달라는 요청을 받고 어쩔 수 없이 불가능하다면 거래가 끊길 수도 있다는 것을 각오해야 한다. 설령 타사에 시장을 내주더라도 세계 1 위인 일본 완성차 업체의 제조 노하우와 개발 방식을 흡수해 다른 분야에서 활용하는 데 의미가 있다."

자동차는 내연기관에서 전기모터로 급격하게 변화하고 있으며, 자동차의 구조 자체에 큰 변화가 있어 이를 기회로 삼는 중견기업도 있다. 규슈 지방에 있는 기계 제조업체의 다산업 연계형 사장은 다음과 같이 말했다. "전기자동차의 특정 기능을 제공할 수 있는 회사는 전 세계적으로도 많지 않으며, 유럽과 미국계 고객을 중심으로 우리의 기술력과 제품 품질을 높이 평가하고 있다. 전기자동차에 대해 경험이 부족한 기업들이 저가로 진입하는 경우도 있지만, 우리는 가격 경쟁과는 다른 영업 활동을 전개할 수 있다"고 말했다.

#### 새로운 정보 입수 및 후발주자 이익, 다른 기능에 진출

<<그림 삽입>> 그림은 수요 감소로 인한 수요 감소를 보여준다.

지금까지는 판매자가 직접 통제할 수 있는 능동적인 방안에 대해 설명해 왔다. 반면,

외부의 기술 혁신이나 경쟁사의 기능 향상, 구매자의 가상 기능 향상, 니즈 변화 등은 직접적으로 통제할 수 없다. 판매자는 다양한 간접적인 방책으로 대응하게 된다. 기존 기능의 수요가 감소하거나(그림 3), 기존 기능으로 기술적으로 대응할 수 없다고 판단한 판매자는 다른 기능의 진입 기회를 모색한다. 또한 핵심기업에 완제품을 OEM 으로 공급하던 중견기업이 핵심기업으로부터 해당 사업을 양도받거나 후계자가 없는 기업을 양도받는 경우도 이에 해당한다. 이미 선점자가 있기 때문에 시장 특성, 기술 특성 등의 개요는 파악하기 쉽지만, 기술적 전문지식이나 영업, 관리 등 세부적인 기술을 습득하는 데 시간이 걸리며, 자금과 인력 등 장기적인 대응이 필요하다. 선점자가 있는 사업, 핵심기업이 철수하는 사업, 후계자가 없는 사업은 모두 수익률이 낮기 때문에, 그곳에 진입하여 시간을 들여 육성하는 것은 경영자의 각오가 있어야 한다. 바이어 B 군에 특화되어 있던 중국 지방의 다업종 연계형 공작기계 제조업체가 하청형 일감, 즉 바이어 A 군과의 거래를 시작했다. "공작기계 산곡의 영향을 보완하기 위해 새롭게 시작했다. 하지만 신사업의 산곡, 속도, 비용 요구가 공작기계보다 더 심해 당초 목적보다 더 많은 것을 배우게 되었다. 작고 간단한 작업에서 점차 고정밀 위치 결정이 요구되는 작업이 포함되기 시작했고, 클린 설비를 갖춘 전용 공장을 지을 때까지 일을 맡기게 됐다. 어떤 일이든 계기를 만들지 않으면 새로운 일을 시작할 수 없고, 새로운 정보를 얻을 수 없다. 지금은 하청업체로서 영업이나 서비스 기능이 없어 편하지만, 언젠가는 자체 제품을 보유하는 것을 목표로 하고 있다."

### 적극적인 철수, 자금유출 중단

#### <<그림 삽입>>그림 삽입>> 적극적인 철수

다양한 환경 변화로 인해 자금 유출이 예상될 때 해당 기능에서 적극적으로 철수하는 것은 중견기업에게 효과적인 수단이다(그림 참조). 현재 기능의 능력곡선에서 보면, 판매자 S 제작소에게 있어 구매자 B, C 군은 A, D 군으로 이동하여 더 이상의 비용절감이 불가능하고, B, C 군이 새롭게 출현할 가능성이 없는 경우이다. 철수하면 그 기능에 대한 정보가 들어가기 어려워진다. 다만, 철수는 진입과 달리 다른 기능에서 이익이 발생한다는 것을 전제로 하고, 그 기능 향상에 심혈을 기울여온 직원들에게 설명과 설득이 필요하며, 경영자의 경제적 합리성에 기반한 냉정한 판단이 필요하다. 자금 유출이 S 제작소에 미미한 수준이고, 계속 유지함으로써 정보 획득에 의미가 있다면 반드시 철수할 필요는 없다. 그러나 자금 유출이 심각하고 유익한 정보를 얻을

수 없는 상황에서 조업(조상 대대로 이어온 사업이라서, 공급 책임이 있고 중단하면 구매자에게 피해가 갈 것 같아서 등) 질적 성장과 연결되지 않는 이유로 무작정 지속하는 것은 누구에게도 이익이 되지 않는다. 오히려 대기업이 일으키는 기술혁신의 규모와 속도에 대응할 수 없는 중견기업은 솔직히 실현기능이 기대기능을 밀돌고 있음을 인정하고 적극적으로 기존 기능의 철수와 새로운 기능의 진입을 반복하는 것이 중요할 것으로 보인다.

예를 들어, 관동지방의 한 다업종 연계형 사장은 다음과 같이 말했다. "빨리 회사의 방향, 목표를 바꿔야 한다고 생각했다. 우선 사업부의 이름을 바꿨다. 예를 들어 기존 제품을 만들던 곳은 커뮤니케이션 디바이스 사업부로. 기본적인 핵심은 변하지 않지만, 이름을 바꿈으로써 관점이 바뀌고, 그쪽으로 눈을 돌리게 된다. 구제품을 해온 많은 기업들이 좋은 기술을 가지고도 정신 전환을 하지 못하고 아날로그에서 디지털로 전환하는 것을 따라가지 못해 도산했다. 우리는 반도체, 의료, 통신 분야로 대응해 왔다. 공장 안의 기계는 크게 바뀌지 않았는데도 말이다."

## 기능 수요의 급속한 증가; 자금 유입

### <<그림 삽입>> 그림-표 참조>> 기능 수요의 급속한 증가

지금까지는 판매자의 노력으로 유익한 정보와 필요한 자금을 확보하는 방법에 대해 설명했지만, 여기서는 판매자의 직접적인 노력이 아닌 기능 수요의 급격한 증가와 급격한 감소에 대해 언급하고자 한다. 먼저 기능 수요의 급격한 증가는 구매자의 실적 확대<sup>186</sup> 와 산업 전반의 호황<sup>187</sup>, 획기적인 신제품<sup>188</sup>의 출현으로 인해 자사가 제공하는 기능의 수요가 급격하게 확대, 지속적으로 확대될 수 있다(그림 참조). 수요가 왕성하고 양이 많기 때문에 비용절감과 설비투자에 모두 대응해야 하는데, 이 역시 설비투자에 치중하게 된다. 양적 성장에 치여 질적 성장을 의식하지 못하다 보니, 일단 양적 성장이 멈추면 조직이 작동하지 않는 것을 알게 되고, 규모가 커졌음에도 불구하고

<sup>186</sup> 예를 들어 도요타자동차는 1968년부터 40년 동안 매출액이 3,000억 엔에서 12조 엔으로 확대되어 연평균 10%의 성장률을 보였다. 부품 공급업체도 거의 같은 비율로 성장한 것으로 보인다.

<sup>187</sup> 예를 들어, 세계 반도체 산업은 1970년부터 현재까지 연평균 7~15%씩 성장하고 있다. 반도체가 사용되는 최종제품이 늘어나면서 반도체 제조와 관련된 기계산업, 전기산업 중견기업들은 대응에 박차를 가하고 있다.

<sup>188</sup> 예를 들어 스마트폰 시장은 2007년 처음 판매된 지 10년 만에 연간 15억 대를 판매할 정도로 성장했다. 함께 제공되는 앱, 케이블, 헤드폰 등도 수요가 급증했다.

보이지 않는 새로운 비용이 매우 높아지는 것을 보게 된다. 중국 지방의 한 다산업 연결형 사장은 다음과 같이 말했다. "규모가 커질수록 중소기업의 고질병이 보이지 않게 된다"고 말했다. "많은 사람들이 '기업이라는 것은 순조롭게 진행되는구나'라고 생각하게 된다. 실제로는 사람 문제, 돈 문제, 기술 문제로 굉장히 힘들어하는데, 그것이 표면적으로 해결된 것처럼 느껴져 이해가 안 된다"고 말했다. 또한, 해외 바이어 A, B 군과 거래하는 고신에츠 지방의 한 다산업 연결형 공작기계 제조업체의 경영자는 다음과 같이 말했다. "최근 몇 년 동안 매출이 몇 배로 급증한 왜곡이 생겼다. 지금까지는 특정 누군가의 노하우로 돌아갔지만, 사람이 많아지고 고객도 제품도 늘어나면서 보다 원활한 커뮤니케이션이 필요한데 그렇지 못하다. 각 부서마다 목적이 있고 그에 특화되어 있는 것인데, 부서 간 연결이 잘 안 되고 있다. 소통이 잘 안 되고 있다. 다만, 매출이 급증했던 시기는 증산이라는 목적이 명확했고, 인력이 부족해 생산, 납품, 설치, 가동, 가동 확인, 초기 사후관리 등을 모두 소화하는 것만으로도 업 업업이었다. 올해는 매출이 다소 주춤하고, 내년에도 조금 떨어질 것이다. 회사로서는 이제 기로에 섰다. 직원들이 바쁘지 않은 이 시기는 사내 개혁을 할 수 있는 절호의 기회다."

후발주자로 뒤처지는 것, 신속한 대응으로 정보 획득

<<그림 삽입>> 그림은 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서

뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서 뒤에서

마지막으로 기능 수요의 급격한 감소에 대해 설명한다. 구매자와 다른 판매자의 경험, 지식, 실적이 S 제작소의 일반적인 노력을 능가하고, 처음에는 구매자 A, B, C 그룹에서 매출이 증가하지만 이익을 얻지 못한다. 점차 매출도 감소하기 시작한다. 어쩌면 구매자가 다른 판매자와 거래를 시작(재주문)했거나 내재화했을 수도 있다. 도표에서

△가 ○로 바뀌고 있는 것은 구매자가 자체 생산, 즉 경쟁을 시작했음을 나타낸다.

하지만 S 제작소는 바이어와의 힘의 관계 변화를 잘 알아차리지 못하는 경우가 많다. 방치하면 이 기능에서 철수할 수밖에 없지만, 모든 판매자에게 흔히 일어나는 일이고, 경영자가 항상 의식적으로 작은 변화도 알아차리면 다소 늦더라도 오히려 정보 획득과 학습의 기회가 될 수 있다. 세력관계의 변화를 인지하고, 통상적인 노력 이상의 노력, 즉 판매자에게 익숙한 방식(독자적인 기술, 기술, 판매채널)을 재검토하고, 구매자의

요구에 더 부합하는 방식과 제품을 개발함으로써 질적 성장을 이룰 수 있다. 구체적으로 구매자 C 군 기업은 B 군으로 전환하여 구매자의 요구사항을 탐색하고 수용하며 기술정보, 시장정보를 학습하는 장기적인 노력이 요구된다.

다산업 연계형, 대기업 경쟁형인 중국 지방의 한 중견기업 사장은 C 군 바이어라고 생각했던 기업이 대기업의 진입과 새로운 기능 개발이 늦어지면서 B 군으로 변모해 우리 제품에 밀린 사연을 다음과 같이 말했다. "오랫동안 우리는 좋은 말만 들어왔기 때문에 '(대기업 경쟁업체에 비해) 효율성이 떨어진다'는 지적은 솔직히 큰 충격이었다. 우리가 할 수 없는 것을 왜 상대가 할 수 있을까? 하나는 신규 진입자는 고객의 사양에 맞춘 개발에 중점을 두기 때문에 그 자체로 좋은 제품을 만들 수 있다. 우리는 과거의 다양한 경험을 통해 어느 정도 사양을 표준화하고, 그 중에서 고객의 사양에 맞는 제품을 제시하기 때문에 반드시 딱 맞아떨어지는 것은 아니다."

주요 거래처의 갑작스러운 정책 전환이나 피인수, 세계적인 기술 흐름의 변화 등으로 수요가 급감하기도 한다. 중부지방의 한 1 차 협력업체 사장은 "바이어 A 그룹의 특정 기업이 빠르게 매출을 늘리면서 바이어의 기술적, 가격적 요구를 능력적으로 따라잡지 못해 수익이 나지 않고 그 원인도 파악하지 못하고 있다"고 말했다. 바이어는 급격한 확장을 위해 새로운 공급업체를 찾아 관계적 기술을 처음부터 육성하는 비용보다 기존 공급업체를 육성하는 비용이 더 저렴하다고 판단하고 있기 때문에 앞으로도 해당 공급업체와 계속 거래할 것이지만, 수익률의 추가 하락을 타개할 수 있는 방법을 찾지 못한다면 조만간 철수할 수밖에 없을 것이다. 실제로 경쟁사와의 수주 경쟁에서 패배하는 경우가 많아지고 있어, 조속한 전략 재검토가 요구되고 있다.

킨키 지방에 위치한 전자부품 제조업체의 다업종 연계형 경영자는 주요 거래처였던 일본 약전 제조업체와의 거래가 끊기면서 다음과 같이 말했다. "외국 기업이 그 약전 제조업체를 인수한 것은 그야말로 하늘의 별따기였다. 우리 회사 매출의 큰 비중을 차지하던 일본 회사 제품이 급감해 힘들었는데, 일본 회사는 50 년 동안 우리 회사를 기술력과 자본으로 키워줬다. 그 덕에 매출이 반토막 나더라도 정규직 구조조정 없이 다시 일어섰고, 다른 고객, 다른 일을 하게 됐다. 50 년 동안 세방과 거래하면서 옳다고 여겼던 것들이 모두 부정당했다. 입장이 바뀌었고, 관계가 바뀌었다. 우리처럼 운 좋게 살아남은 회사도 있고, 운이 나빠 망한 회사도 있는데, 서방은 매우 엄격하고, 방식도 다른 업체들에 비해 악의가 없는 것처럼 보였다. 처음부터 보호해주지 않을 거라고 생각했기에 자연스럽게 우리도 스스로 자신을 지켜야 한다는 의식과 노하우가 생겼다."

## 무분별한 행동과 신뢰 관계

S 제작소가 경쟁하는 판매자와 압도적인 실현 기능의 차이가 있으면 좋겠지만, 거의 차이가 없는 경우에는 구매자가 경쟁사와 거래를 시작하지 않도록 자사 제품 기능을 어필하는 등의 행동을 취한다. 여기서는 그 행동을 생태학적 영역 행동으로 근사적으로



설명할 수 있다고 생각하여 가볍게 다루어 보기로 한다. 또한, 우리의 중견기업 경영자 인터뷰 조사에서 '고객과의 신뢰관계'를 언급하는 경영자가 많았기 때문에, 이 신뢰관계가 영역 행동의 한 형태에 해당하지 않을까 하는 점에 대해서도 언급하고자 한다.

영역이란 '동물이 동종의 다른 개체를 배제하고 방어하는 지역이나 공간'<sup>189</sup> '이다. 생물의 경우, 영역의 소유자는 영역 내에 있는 먹이, 번식 상대와 같은 자원을 독점적으로 이용한다. 시간을 들여 영역 내 특성을 파악하기 위해 등지, 휴식처, 은신처, 먹이를 많이 얻을 수 있는 곳, 물을 마실 수 있는 곳, 위험한 곳을 잘 알고 있고, 그곳을 확보하려는 의지가 강해져 침입하는 다른 개체보다 영역을 방어하기 쉽다<sup>190</sup>. 영역은 그 범위를 방어하면 자원을 독점할 수 있지만, 한편으로는 침입하는 다른 개체를 방어해야 하고, 그 동안 다른 활동을 할 수 없거나 체력 소모, 눈에 띄어 공격을 받거나 자신이 다치는 등의 비용으로 이어진다<sup>191</sup>. 자원이 균일하게 분포되어 있거나 다량으로 존재할 경우 독점의 이점은 적다. 반대로 자원이 너무 적으면 그 자원을 두고 치열한 다툼이 일어나고, 영역을 주장할 겨를이 없다. 자신 이외의 개체가 너무 많아 침입이 많으면 방어비용이 많이 든다. 따라서 이해관계가 상충되는 개체 수, 영역을 방어함으로써 얻을 수 있는 이익, 그리고 방어에 드는 비용의 상대적 크기에 따라 영역을 형성할 것인지 아닌지를 결정한다.

이처럼 영역은 '일정량의 개체수와 일정량의 자원이 존재하고, 여러 개체가 서로가 불필요한 경쟁을 피함으로써 공존할 수 있다고 인식하는 경우'라는 한정된 조건 하에서 성립하는 상태임을 알 수 있다. 많은 생물의 영역행동은 개체 수명(주기)이 인간보다 짧기 때문에 짧은 시간 내 이익과 비용에 따라 유지(해소), 확장(축소), 이동이 결정된다. 이에 반해 기업의 영역행동은 기업의 수명이 길고, 인간의 수명이 영역행동 연구에서 관찰되는 생물 개체의 수명보다 길기 때문에 보다 장기적인 이익과 비용에 의해 유지, 확장, 이동이 결정된다. 다만, 제품 수명이 짧거나 개체 이동이 심한 경우, 단기적인 의사결정이 반복되어 기업 전체의 행동과 괴리될 수 있다.

한편, 신뢰는 '기업이 기회주의적 행동을 가능하게 하는 경우에도 이타적으로 행동하기 때문에 의존과 협력이 가능할 것이라는 기대가 있는 관계'<sup>192</sup> '라고 정의된다. 핵심기업과 부품 공급업체와의 거래에서 구매자에게 맞춤형 제품을 제공하기 위해 기능 문의를 받은 후 실제 개발, 양산, 대금 회수까지 몇 개월에서 몇 년의 시간이 소요되고, 그 이후에도 거래를 지속한다. 기술적으로 고도화될수록 판매자 입장에서는 설계, 시제품 제작, 설비투자 등 고비용이 발생한다. 판매자가 구매자로부터 (니즈)

<sup>189</sup> 巖佐 庸、菊沢 喜八郎、松本 忠夫、日本生態学会(2003)『生態学事典』共立出版 p.443

<sup>190</sup> 小原嘉明(2003)『문시로조-양배추밭의 동물행동학』중공신서(中公新書)

<sup>191</sup> 일본생태학회 편(2004)『생태학입문』도쿄화학동인 p.105

<sup>192</sup> 와카바야시 나오키(2006)『일본기업의 네트워크와 신뢰 기업간 관계의 새로운 경제사회학적 분석』유리카쿠(有斐閣) p.22

정보를 얻고, 그 니즈를 충족하는 기능을 포함한 제품을 제공하고, 비용과 이익을 포함한 대금을 회수하는 일련의 행위가 정확하고 신속하고 효율적으로 이루어지기 위해서는 판매자와 구매자 모두 기회주의적 행동을 하지 않을 것이라는 기대가 필요하다. 구체적으로는 상대방이 변함없이 안정적으로 거래할 수 있다는 기대, 거래 규칙을 바꾸지 않을 것이라는 기대, 무리한 요구를 하지 않을 것이라는 기대, 상대방이 자신에게 유리하게 행동하는 능력과 성실성을 유지할 것이라는 기대 등이 있다.

판매자와 구매자 모두에게 그 기대가 존재할 경우, 양자는 그 관계에 제 3 자가 개입하려고 하면 배제한다. 구매자 K 공업은 S 제작소가 자사의 기대에 맞는 제품을 개발하여 판매할 수 있도록 요구 정보를 적극적으로 공개하고, 지불의사한도액 M 을 재설정한다. 신뢰관계를 유지하는 것은 서로가 서로를 위해 노력해야 한다. 그것은 판매자의 영역 행동뿐만 아니라 구매자의 영역 행동이기도 하며, 같은 공간에서 서로 다른 생물 간의 공생관계에 해당한다고 해도 과언이 아니다.

그러나 상대방이 자신에게 이익이 될 것을 기대한다고 해도 자신의 니즈가 상대방에게 전달되기 어렵고, 자신의 니즈도 변화한다. 자신의 필요를 상대방에게 전달하고 상대방의 능력을 서로 확인하는 작업과 비용은 필연적으로 필요하다. 상대방에게 더 높은 수준의 기능을 기대하며, 나의 요구를 충족시켜주는 것은 고마운 일이지만, 그것이 양측의 신뢰로 직결될 수 있는지는 알 수 없다. 구매자가 그렇게까지 판매자에게 맡기는 이상, 구매자는 자사 제품의 주전장에서 계속 승기를 잡아야 한다. 게다가 신뢰는 개인의 심리 상태이기 때문에 외부에서 직접 관찰할 수 없다. 상대방이 어떤 행위를 하는 과정에서 자신에게 이익이 될 만한 능력과 성실성이 있는지를 관찰하고, 그 정도에 따라 신뢰 여부를 판단한다. 양측이 시공간을 정하고 그곳에서 달성하고자 하는 양측의 요구(과제)의 내용, 달성 수준, 수준의 허용범위 등을 명확히 제시하고, 합의 하에 달성하기 위해 진지하게 경쟁한다. 그 결과 서로의 니즈 달성도를 통해 상대방의 능력과 성실성을 짐작하고, 다음번부터 신뢰해도 좋을지 아닌지를 판단한다. 우리가 일반적으로 생각하는 진정한 신뢰관계는 힘의 관계가 대등한 바이어 B 군과의 거래에서 발생하기 쉽다.

상대방의 능력과 성실성을 확인하는 일련의 작업은 서로에게 상당한 비용이며, 환경의 일정성을 전제로 이를 생략하는 것이 '신뢰'라고 할 수 있다. 더 나아가 양방향 관계에서 구매자 C, D 군의 일부에서 판매자에 대한 일방적인 것, 혹은 판매자가 구매자 A 군에 대한 일방적인 것으로 변화하는 것이 브랜드화일 것이다. 서로의 니즈가 변화하는 만큼 확인 작업을 오랫동안 소홀히 하면 상대방의 능력과 성실성을 맹신하게 되고, 스스로 상대를 확인하는 능력을 상실하여 서로의 게으름을 추인하는 '익숙해짐', 한쪽이 상대방에 대한 신뢰의 심리상태를 상실했음에도 불구하고 상대방이 착각하여 신뢰관계가 있다고 믿는 '무의식적 착취', 신뢰라는 이름을 빌린 '협박'과 '무기력-사고정지'의 관계로 전락하게 된다. 기업 간 관계 연구에서 힘의 관계가 분명하게 존재하는 가운데 신뢰관계에 대해 논의되어 왔다. 우리의 인터뷰 조사에서 얻은 인상의

범위를 벗어나지 않지만, 대등한 관계와는 본질적으로 다르지 않을까 생각한다. 바이어 A 그룹과의 거래에서 과거에는 일심동체, 일연동체, 일연탁생에 가까웠지만, 현재는 동상이몽에 가깝다.

신뢰와 브랜드가 없는 상황에서 상대방의 기회주의적 행동을 억제하기 위해서는 방대하고 엄격한 계약서를 작성해야 한다. 중견기업 간에도 거래가 국제화되면서 일본 기업 간 모호한 구두 약속, 과거 거래 실적을 전제로 한 거래, 본 거래를 전제로 한 무상 서비스 제공 등의 상습적인 관행이 재검토되기 시작했다. 특히 입지가 약한 판매자는 일본 기업에게 무상 서비스를 유상으로 전환하고 싶다고 말하기 어렵고, 계약을 요구하면 구매자로부터 '신뢰 관계를 해친다'는 이유로 배제될 수 있다. 하지만 외국 기업에는 무상 서비스라는 개념이 없기 때문에 이를 모르고 무상 서비스를 제공하면서 계약 없이 거래를 시작하면 본 계약에 이르지 못한 채 정보만 빼돌리는 경우가 많다. 또는 제품을 납품하고도 대금을 회수하지 못하거나 기대치 미달 등 속는 경우가 매우 많았다. 이를 모방하는 일본 대기업도 이제는 혼한 일이 되었고, 울며 겨자 먹기 식으로 당한 중견기업 경영자들은 우리 조사 당시 크게 분개하고 있었다.

일본의 운송용 장비 분야 구매자는 판매자에게 제품(부품)의 안전성과 비용을 엄격하게 요구한다. 한 제품의 수명이 기획 단계부터 양산 시작까지의 기간(대략 3년), 생산 기간, 그리고 수리 부품 보증 기간(대략 10년)을 포함해 장기간에 걸쳐 있다. 제품 기술은 고비용의 최첨단 기술보다는 안전성이 검증된 저비용의 성숙된 기술이 계승된다. 생산기술에 있어서는 전기기기에 비해 부품이 복잡하고 크고, 핵심기술의 변화는 완만하지만 한번 설비투자가 이루어지면 막대한 금액이 소요되며, 감가상각을 포함한 투자회수 기간도 매우 길어진다. 보증기간 내에는 설비, 금형, 지그, 그리고 기술을 유지해야 한다. 핵심기업이 제시한 장기 예측(생산량)을 바탕으로 많은 부품 공급업체들이 치열한 수주 경쟁 속에서도 한 치의 흐트러짐 없이 동시 다발적으로 기획, 개발, 시제품 제작, 설비 도입, 양산에 참여한다. 따라서 세세한 하나하나의 제품 규격에 대한 엄격한 기준뿐만 아니라 과거 거래 실적이나 관계적 기술, 전문용어, 기술 용어, 부호를 처음부터 설명하고 이해할 필요가 없는 관계를 중요시한다. 인콰이어리가 어느 정도 진행되면 거래가 성사, 지속되는 것을 전제로 기회주의적인 행동을 하지 않는다. 반면, 전기기기는 제품의 수명이 비교적 짧고, 과거 실적보다는 최첨단, 정확한 수치화된 기술과 철저한 원가절감을 요구하기 때문에 신뢰가 들어갈 여지가 적어 장기적인 관계를 맺으려 하지 않는다. 매도자의 기밀 정보를 적극적으로 입수하여 최종적으로 내재화하여 매도자보다 앞서가려는 일본 바이어도 예전부터 존재해 왔다<sup>193</sup>. 앞서 언급한繩張行動의 성립 조건과 같이 지금까지의 거래의 지속성과 호혜적

<sup>193</sup> 예를 들어, 1980년대 중반  $\alpha$ 사(판매자)는 공동개발의 일환으로  $\beta$ 사( $\alpha$ 사는 구매자라고 생각했다)와 기능 X의 실용화를 위한 과제를 정리하고 있었는데,  $\beta$ 사가 기능 X의 사용자이지 개발자가 아니라고 믿고 의심하지 않았던  $\alpha$ 사는 아마도 중요기밀을 공개했을 것이고,  $\beta$ 사는 기능 X가 포함된 제품 개발 계획을 공개했을

관계, 신뢰관계는 일본 내에서 어느 정도의 개체수와 자원이 있었기 때문에 성립된 사고방식이다. 거래의 가능성이 해외로 확대된 현재, 방대한 개체수와 방대한 자원이 있는 산업에서는 전제 조건이 전혀 달라진 것이다.

한 중견기업 경영자는 걸으로 드러난 신뢰관계가 무너졌다가 회복되는 상황을 '정처와 애인'이라는 말로 설명했다. "이쪽(정처)이 고기능 제품을 높은 가격에 제공하면, 구매자는 점차 높은 가격을 싫어하고 동등한 기능의 저렴한 부품을 찾아 다른 판매자(애인)에게로 옮겨간다. 그러나 동등한 기능을 기대하며 구입한 값싼 부품은 실제로는 기대한 기능을 수행하지 못하고, 구매자는 실증을 내며 다시 우리에게 양산화와 다음 부품 개발을 의뢰한다. 이를 용서할 것인가? 약한 정처라면 용서하고, 구매자가 다른 판매자의 저렴한 부품과 같은 가격을 요구하면 받아들인다. 강한 정조임을 보여주기 위해 모든 거래를 거부하면 거래는 중단되고 끝이다. 정말 강한 정조라면 변덕스러운 상대를 용서하고 거래를 재개한다. 단, 가격은 높게 책정한다. 우리는 그렇게 한다. 앞으로도 이런 딜레마를 반복하게 될 것이다." 이를 신뢰 관계라고 부를 수 있을지 우리는 판단할 수 없다. 판매자나 구매자 모두 자원, 능력, 기술이 끊임없이 변화하기 때문에 암묵적으로 장기적인 신뢰관계를 요구하는 것이 아니라, 기대기능과 실현기능이 우연히 일치하는 중기적 호혜관계라는 표현으로 충분하지 않을까 싶다.

## 본 장의 요약

이 장에서는 중견기업(판매자)이 어떻게 구매자를 선정하고 거래하며, 새로운 정보를 얻으면서 이익을 얻으려는지 알아보았다. 판매자는 궁극적으로 구매자에게 반드시 의존하고 있다. 설령 판매자가 어떤 범위에서 독점하더라도 구매자가 판매자의 기능의

---

것이다. 를 탑재한 제품 개발 계획을 공개했을 것이다. 계약의 세부 내용은 제 3자가 알 수 없다. 그러나  $\beta$ 사는  $\alpha$ 사에 사전 통보 없이 1991년 기능 X를 사업화( $\alpha$ 사에게는 경쟁사화)했는데,  $\alpha$ 사가 수년간의 시행착오 끝에 개발한 부위 소재와 동일하고 다른 부위에서는 성분이 달랐다고 한다. "기능 X 연구자들에게는 (중략) 실용화는 좀 더 먼 미래의 일로 여겼었다. 충격이었다. 더군다나 그것이  $\beta$ 사라고 하니 믿기지 않았다. 왜냐하면 베타사는 우리에게 기능 X의 성능을 평가해 줄 수 있는 친밀한 파트너였기 때문이다." 니혼케이자이신문 2021년 10월 20일, 21일 '나의 이력서 - 요시노 아키라씨'에서 발췌.

판매자는 연구개발에 들인 비용을 사업화를 통해 회수할 의도가 있었고, 구매자는 이를 이해하고 구매해 줄 것으로 생각했다. 그러나 구매자는 판매자의 기능 X의 상용화를 기다렸다가는 최종 제품 시장에서의 경쟁에서 뒤처질 수 있다고 판단하여 내재화를 서둘렀을 수도 있다. 판매자는 구매자에게 기대한 반면, 구매자는 판매자의 기대를 이용해 판매자와 동일한 기능을 판매자보다 먼저 무단으로 상용화해도 계약 위반이 아닌 합법이라고 판단하고 뛰어난 것은 사실이다. 이 구매자가 이타적으로 생각하고 판단하고 행동한 것으로 보이지 않는다. 객관적인 신뢰관계를 끝까지 유지하지 않았거나 처음부터 존재하지 않았다. 판매자에게 이 구매자는 지금까지 거래했던 어떤 구매자와도 달랐다.

효용성을 알아보고 구매해 주지 않으면 판매자는 생존할 수 없다. 더 나아가 시장이나 기술, 자급에 의존하면 거기서 힘의 관계가 생긴다. 독점적이라면 반대로 비용이 많이 들기 때문에 판매자와 구매자의 힘의 관계와 단위당 이익액은 선형이 아니라 역 U 자형 곡선을 그린다. 이를 능력곡선이라고 부른다.<sup>194</sup>

중견기업 사장단 인터뷰 조사를 통해 판매자가 구매자와의 거래를 통해 이익과 정보(기술 및 노하우 포함)를 얻고, 이를 응용 개발하는 모습을 세밀하게 관찰할 수 있었다. 우리는 판매자와의 힘의 관계에 따라 구매자를 A 군(패자형), B 군(경쟁자형), C 군(열렬한 지지형), D 군(저관여형)의 네 가지 유형으로 분류하였다. B 군은 기술적 전문지식을 가지고 있으며, 자신의 사업을 위해 더 높은 기능, 부가기능(기대기능)을 적극적으로 요구하고, 판매자의 실현기능을 정확히 평가하여 희망판매가 P 를 깎지 않고 지불하는 유형, C 군은 기술적 전문지식이 적고, A, B 군의 구매행동에서 발생한 브랜드를 통해 제공기능을 평가하는 유형이다. D 군은 개체수가 많고, 기술적 전문지식이 없으며, 최소한의 기능을 가진 저렴한 제품을 선호한다. 판매자는 이 세 가지 유형의 구매자를 선택해 돈과 정보를 획득한다.

매도자나 매수자 모두 경영을 안정화하기 위해 환경과 세력관계가 일정한 동안은 가급적 상대를 교체하지 않고 거래를 지속하고 싶어 한다. 판매자는 자신의 강력한 기능 개발에 집중하여 구매자를 포위하고 싶고, 구매자는 기대기능을 유지하기 위해 판매자의 실현기능을 계속 확보하기를 원한다. 따라서 서로 영역을 형성하여 타인의 침입을 막는 동시에 매도자와 매수자 양측이 기회주의적 행동을 하지 않도록 서로 확인한다. 이를 신뢰관계라고 하는데, 힘의 관계는 판매자와 구매자 양측의 노력의 차이에서 발생하기 때문에 항상 미묘한 차이가 발생하며 유동적이다.

여기까지는 당연한 일이지만, 한 기업은 자재를 구하기 위해 구매자의 입장이 될 수도 있고, 구한 기능을 이용해 자사 제품-서비스를 다른 기업에 제공하는 판매자의 입장이 될 수도 있다. 단기적으로 이익을 늘리려면 들어오는 돈을 많이 벌고 나가는 돈을 줄이는 것이 대 원칙이고, 더 많은 구매자가 할인이나 잔소리 없이 아낌없이 돈을 내주기를 바라지만, 자신들이 원자재나 부품을 구매할 때는 기능과 가격을 잘 따져보고 아낌없이 돈을 내주어야 한다. 하지 말아야 한다. 게다가 판매자는 특정 구매자가 많이 사준다고 해서 다른 일을 거절하면 그 구매자의 뜻대로 움직이게 된다. 구매자도 판매자가 제시한 가격으로 계속 구매하면 자금이 유출되기 때문에 가격 인하를

<sup>194</sup> 제 2 장에서 소개한 林(2020)에 따르면, 우리의 본 장의 고찰은 "기존의 용어를 사용하여 다음과 같이 환언할 수 있다"고 지적하고 있다. "구매자에 대해 적당한 강도의 파워를 행사함으로써, 판매자는 자신의 과점도(이익률)를 높일 수 있다. 그러나 판매자의 높은 과점도와 경쟁적 사용가치(지각된 가치)에 기반한 구매자의 지불의향 수준(willingness to pay)은 제한적 합리성으로 인해 비선형적인 개계가 존재하기 때문에 임계점을 넘어서면 판매자는 파워를 행사하기 위해 지출한 비용을 회수할 수 없게 된다. 결과적으로 과도한 권력 행사는 판매자의 평균 이익률을 오히려 떨어뜨린다. 이외에도 이익 곡선을 '시프트' 혹은 '변형'시키는 옵션에 대해서도 논의되고 있다."

요구하거나, 수용되지 않으면 해당 기능의 내재화를 검토하고 기술 습득을 위해 행동한다. 이처럼 경영 의사결정의 다양한 수준, 다양한 상황에서 건전하고 정상적인 모순과 모순이 존재한다는 것을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 이것은 동시에 발생하여 대립하는 '모순'이 아니다. 모순과 모순의 방향이 다르고 시공간적 차이도 있으며, 이를 건설적이고 경제적으로 대처, 극복, 초월해 나가는 것이 경영일 것이다.

## 제 2 장 중견기업의 경영목적

### 중견기업에서 목적의식-목적이식 포지셔닝

일반적으로 조직은 나아가야 할 방향과 미래 모습이 명확할수록 그 자원과 에너지를 효율적으로 동원하고 전개할 수 있다. 경영이념이나 목적, 미래 비전은 조직이 나아갈 방향을 제시하는 기능이 있어 규모에 관계없이 모든 기업에게 중요한 경영 도구이다<sup>195</sup>. 이 때문에 많은 경영학 문헌들은 경영의 목적에 관한 사항을 문헌의 앞부분에, 경우에 따라서는 첫머리에 언급하고 있다. 우리는 중견기업 연구를 정리하면서 어디에 언급할 것인지, 그 위치, 논리 전개 등을 검토했다. 그러나 몇 가지 이유로 적어도 이 책에서는 마지막 본 장에서 언급하는 것이 좋다고 판단했다.

그 이유는 지금까지의 논의에서 거래 성사를 위해 매도자와 매수자의 기능적 차이보다 경영 목적이 더 중요하다는 근거를 찾지 못했기 때문이다. 목표하는 구매자보다 판매자가 상위의 기능적 차이가 존재하는 한, 판매자는 살아남을 수 있다. 거기에 목적이 의식되지 않아도, 혹은 실제로 존재하지 않아도 상관없다. 그렇다고 해서 경영이념과 목적이 중요하지 않다고 말할 생각은 전혀 없다.

중견기업을 대상으로 한 조사에서 경영이념과 목적, 미래 비전을 중시하는 경영자가 있는 반면, 수치 목표만을 중시하는 경영자, 그리고 그 어느 것에도 신경을 쓰지 않는 경영자도 적지 않았다는 점은 무시할 수 없다. 목적에 대한 태도가 경영자마다 다른 것은 경영자 개인의 기질에 따라 달라지는 부분도 있지만, 직면한 환경과 기업의 위치와 능력에 따라 달라지는 부분도 있는 것 같다.

적어도 사업이나 전략과 관련된 미래 비전과 관련해서는, 제 3 장에서 우리는 직원이 적다는 이유로 중견기업이 대기업보다 미래 비전을 이해하기 쉽다고 생각했지만, 결과는 그 반대였다. 또한, 경영자가 개발 발상에 있어 큰 틀을 제시하는 것보다 세부적인 지시를 내리는 것이 연구개발, 기술개발에 좋은 결과를 가져온다는 것을 발견했다. 제 3 장 이후의 고찰을 통해 1 차 공급자형이나 다산업 연계형 중견기업은 대기업에 비해 대기업에 부품, 소재, 기계 제조, 임가공 서비스를 제공함으로써 양적, 질적으로 성장해 왔음을 알 수 있었다. 이를 통해 중견기업은 자체적으로 미래 비전을 그리는 것보다 거래처인 대기업의 미래 비전이나 해당 대기업이 속한 산업의 동향을 정확히 파악하고 대응하거나, 대기업이 요구하는 고사양의 부품이나 기계를 개발하는 것이 예측 비용, 직원 설득 비용, 이해관계 조정 비용, 실패 리스크가 낮다고 생각하는

<sup>195</sup> 清水馨(1996) 「기업변혁에 대한 경영이념의 역할」 『삼다상학연구』 제 39 권 제 2 호 pp.87-101 여기서 경영이념이란 '경영자 개인의 신념, 종업원의 욕구·동기, 사회적 환경의 요구라는 요소가 상호 작용하여 찾아낸 기업의 가치·목적 및 지도원리'라고 하였다.

것으로 추측할 수 있다. 자신의 전략 결정의 근거를 외부에 의존하고 있다.

그렇다면 어떤 경우에 매도자의 경영자가 경영이념과 목적이 필요할까? 그것은 지금까지 경영자 개인 내에서 자기완결적이었던 기업의 존재 의미, 혹은 환경 변화나 자사 정책 전환으로 인해 모호해진 존재 의미를 이해관계자들에게 명확히 전달하고 납득할 수 있도록 다시 한 번 표명해야 할 필요성이 생겼을 때이다. 기능적 차이의 감소-소멸, 1차 공급자형에서 다산업 연결형 등 자사 전환, 패자형에서 경쟁자형 등으로 구매자 전환, 사장 교체, 이해관계자 증가 등 사내 자원배분의 대폭적인 변화를 요하는 정책전환을 시도하고, 지금까지의 자기인식과 외부인식을 재검토하여 자사 존재의 존재의의를 확인하게 된다.

구매자의 니즈 변화와 경쟁사의 노력은 일상적으로 일어나고, 직원들은 기능적 차이를 유지하거나 확장하는 데 집중하고, 이에 수반되는 작업을 일상화하여 생산성을 향상시킨다. 경영진은 특정 기능적 차이가 유지되고 있지만 또 다른 새로운 기능적 차이를 요구하거나 기존 기능적 차이의 미래에 대한 위기감을 느끼고 정책 전환을 계획한다면, 직원과 자금의 일부를 새로운 기능적 차이를 개발하는 데 투입한다. 이 경우, 아직 자원과 시간적 여유가 있기 때문에 기존 방식을 재검토하고 새로운 시도를 시작할 때 기준이 되는 판단 기준을 제시할 수 있다면, 직원과 사업 간의 이해관계 조정이 비교적 용이하다. 다만, 새로운 기능 개발의 성과가 바로 나타나면 경제적 지표로 판단할 수 있지만, 당장 성과가 나지 않거나 실패를 용인하는 경우에는 더 높은 차원의 기준, 즉 경영이념과 목적이 필요하다. 경영자는 앞으로의 양적 성장을 위해서는 질적 성장이 필수적이라는 것을 깨닫고 '무엇을 위해 경영을 하는가'라는 냉철한 자문이 요구된다.

경영 이념이나 목적을 의식하지 않고 경영 판단을 내릴 수 있는 비교적 안정된 기간이 존재하며, 그 시간은 일반적으로 길다. 구매자의 미세한 니즈 변화, 기존 기술의 점진적 발전, 경쟁 판매자의 등장에 대응하기 위해 설정한 낮은 차원의 목표는 단기간에 달성 여부를 확인할 수 있고, 그때그때 변경한다. 점차 그 차원이 높아지면 직급이 높은 사람이 목표, 목적의 적합성 여부와 달성 여부를 판단한다. 더 나아가 경영이념이나 목적이 되면 불확실한 상황에서 기업 행동을 선택할 때 경영자의 판단 기준이 된다. 특별한 사정이 없는 한 경영자는 이를 굳건히 지켜야 한다. 그러나 언젠가 상위의 목적도 자사의 존립이 위태로울 정도의 어려움, 즉 구매자의 니즈의 대폭적인 변화나 기술혁신, 구매자의 소멸, 직원의 의식변화에 직면하면 경영자의 판단에 따라 재검토할 필요가 있다. 판단 기준인 이념과 목적을 고수할 것인지, 아니면 그 자체를 근본적으로 재검토하여 새로운 판단 기준을 만들 것인지에 대한 최고 차원의 판단은 경영자에게 맡겨져 있다. 더군다나 그 최고차원의 판단은 경영자에게는 취임 기간 동안 한두 번 정도에 불과한 빈도이며, 사내에서 패터화할 수도 없고, 타사의 행동을 모방할 수도 없는 매우 어려운 과제이다.

목적, 능력, 행동, 결과를 선형으로 그릴 수 있지만, 실제로는 인과관계뿐만 아니라



상호작용도 있고, 하나의 행동은 과거의 영향을 받아 제약을 받기도 하고 해방되기도 한다. 환경의 영향도 크다. 경로가 극단적으로 짧은 순환이론은 피해야 하지만<sup>196</sup>, 큰 순환, 혹은 전제가 조금씩 바뀌는 나선형은 존재한다. 그래서 경영자는 빈도가 높은 순환을 학습하고 기억하여 예측과 문제 예방에 활용한다. 반면, 빈도는 낮지만 기업에 큰 영향을 미치는 변화가 실제로 존재하며, 빈도가 낮다고 해서 변명하거나 무시할 수 없다<sup>197</sup>. 이 장의 목적은 중견기업 경영자의 목적 형성, 목적 변경 과정을 있는 그대로 드러내는 것이다.

## 기업 목적 연구

이 세세한 부분부터 세세한 부분까지는 기업 규모와 무관하게 기업 목적에 대한 일반론을 설명한다.

경영학은 기업의 성공 요인을 과학적으로 분석하고 체계화하는 것을 목표로 하는 학문이다. 그렇다면 그 기업의 성공이란 무엇일까? 실패학으로 유명한 하타무라(2000)는 실패를 '인간이 관여하여 행하는 하나의 행위가 처음에 정한 목적을 달성하지 못하는 것'이라고 정의했다<sup>198</sup>. 이를 참고하면, 기업의 성공은 기업이 처음에

정한 기업 목적을 달성하는 것이며, 달성하지 못하고 종료하면 실패 혹은 실패로 간주된다.

<sup>196</sup> Duncan J.Watts(2012) *Everything is obvious-How common sense fails-*, Atlantic Books, p.59 (ダンカン・ワッツ著 青木創訳(2012)『偶然の科学』早川書房 p.67)

<sup>197</sup> 여기서 불확실성에 대해 보충 설명한다. 불확실한 것은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. (1) 당사자가 자주 발생한다고 생각하는 사건. 원리원칙, 발생 경과 패턴을 학습하여 대응을 루틴화(규칙화)하여 조기에 감지, 대응함으로써 부정적인 영향을 최소화하고 긍정적인 영향을 받을 수 있다. (불가지론) 당사자가 거의 일어나지 않을 것이라고 생각하는 사건. 거의 일어나지 않는 사건에 대한 자신의 과거 경험, 타인의 경험을 통해 학습강화(가상훈련) 또는 학습해제를 통해 어느 정도 부정적인 영향을 최소화할 수 있는 능력과 긍정적인 영향을 극대화할 수 있는 능력을 키울 수 있다. 사건이 일어나지 않는 동안 점차 심각성, 긴급성을 과소평가(늑대소년), 과대평가(성공 경험의 고정화), 예상외화(망각-무시)해 나간다. 거의 일어나지 않는 사건에 대해 일상적으로 학습 강화 및 해제를 하는 작업은 단기적으로 비용이 많이 들고, 나중에 보상을 받을 수 없기 때문에 지속되지 않고 의도적으로 예상외화된다. (과대평가)는 본인의 경험, 지각, 가정하는 시공간 범위, 성격에 따라 주관적 확률=신념의 정도가 결정된다. (제3자에게는 알려진 일이라도 당사자가 사후적으로 '예상치 못한 일'이라고 생각하는 사건(사전에 자신에게 영향을 미칠 것으로 예상할 수 없는 일). 준상정외라고 부를 수 있을까. 아무도 아무것도 모르는 사건(미지. 사전에 객관적으로도 주관적으로도 보이지 않는 것). 이것이 일어났을 때 그 사건은 '진정한 예상외'라고 할 수 있고, 그 이후부터는 (예기치 못한) 또는 (예기치 못한)예기치 못한(想定外)으로 분류된다.

<sup>198</sup> 畑村洋太郎(2000)『실패학의 제언』講談社 p.21

조직은 개인의 제약과 통일된 활동 목적 없이 활동할 수 없다<sup>199</sup>. 그렇다면 연구자들이 기업의 성공 요인을 분석할 때 기업의 목적을 알아야 한다. 경제학은 기업의 목적을 '이윤 극대화'로 가정했다. 이윤 극대화를 위한 변수의 탐색과 각 변수의 가중치 탐색이야말로 성공요인 추구의 궤적이기도 했다. 이 가설은 오랫동안 기업을 연구하는 데 있어 기본 전제로 여겨져 왔지만, 점차 많은 연구자들에 의해 의문이 제기되기 시작했다. 그 큰 이유로는 그 기반이 되는 미시경제학이 정태적 이론으로 균형상태의 연속성을 전제로 한다는 점, 단기적인 것과 장기적인 것을 구분할 수 없다는 점, 현재 시점의 이익을 위한 투자와 미래의 이익을 위한 투자를 구분할 수 없다는 점<sup>200</sup> 등을 꼽을 수 있다. 그리고 전형적인 비즈니스나 창업의 목표인 이윤극대화는 현실과의 관계에서 선택된 것이 아니라 목표의 내용이 단순하고 모호하지 않다는 기준을 충족시키기 위해 선택되었다는 지적도 있다<sup>201</sup> Drucker (1973)는 "기업을 이윤의 관점에서 정의하거나 설명할 수 없다"면서 "'이윤의 관점에서 기업을 정의하거나 설명할 수 없다"고 하였다. "기업을 이윤의 관점에서 정의하거나 설명할 수 없다"며 "'이윤 극대화'라는 개념은 의미가 없다"고 단언하고 있다<sup>202</sup>.

미국의 기업 연구자들은 이윤극대화 가설의 한계로 인해 기존의 단일목적 가설에서 다원적 목표 가설로 초점을 옮겼다. 즉, 기업 목적을 더 이상 탐구하지 않고 모호하게 남겨둔 채, 그 하위 목표인 현실적인 목표가 여러 개 있다고 가정하고, 그 목표를 어떻게 설정하고 달성할 것인가에 대한 관심으로 옮겨갔다. 예를 들어, Cyert-March(1963)는 생산목표, 재고목표, 판매목표, 시장점유율목표, 이익목표의 네 가지를 들며, 그 중요도 순위는 환경과 목표수준의 변화 속도에 따라 막연하게 결정된다고 하였다<sup>203</sup>. 그들은 때로는 상충되는 목표가 여러 개 존재하는 것에 대해 "기업은 사실 다양한 요구를 가지고 있고, 관심의 초점이 끊임없이 바뀌며, 모든 조직 문제에 동시에 주의를 기울일 수 있는 능력에 한계가 있는 참여자들로 구성된 연합체이기 때문"이며, 목표 간의 모순은 의사결정의 분권화, 조직적 여유의 조정을 통해 해결할 수 있다고 주장한다.<sup>204</sup> 의 조정을 통해 목표 간의 모순을 해결할 수 있다고 주장했다. 그들의

<sup>199</sup> Barnard, C.I.(1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press p.23 (버나드 저, 야마모토 야스지로 다스기 케이, 이이노 하루키 역(1968) 『신역 경영자의 역할』 다이아몬드사 p.23)

<sup>200</sup> Ansoff, H. Igor. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, p.50 (안소프 저, 히로타 히사히로(広田寿亮)역(1969) 『기업전략론』 산업능률단기대학출판부 p.42)

<sup>201</sup> Schmidt Ralf-Bodo(1969) *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, c. e. Poeschel (슈미트 저 海道ノブチカ 역(1974) 『기업경제학』 千倉書房 p.144)

<sup>202</sup> Drucker, Peter F. (1973) *Management.*, Harperbusiness, p.59 (드러커 저 노다 카즈오 무라카미 츠네오 감역(1974) 『매니지먼트(상·하)』 다이아몬드사 p.90)

<sup>203</sup> Cyert, Richard M. and March, James G. (1963) *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall p.40 (サイアート=マーチ著 松田武彦、井上恒夫訳 (1967) 『기업의 행동이론』 다이아몬드社 p.61)。 『기업의 행동이론』 다이아몬드사 p.61)

<sup>204</sup> Cyert and March, Ibid. p.43 (Cyert and March, 앞의 책 p.64)

논의에서 말하는 참여자는 경영진의 구성원이다. 따라서 제시된 목표는 기업의 기능으로서의 목표이며, 따라서 목표 간 모순의 대립과 해결은 어디까지나 경영진 내에서만 이루어질 수 있다고 보았다.

목표와 관련된 이해관계자를 경영진으로 한정하는 점은 안소프도 마찬가지다. 그러나 그는 기업의 핵심목표를 '장기적 수익성(자기자본수익률 극대화)'로 규정했다<sup>205</sup>. 그리고 이를 정점으로 한 상위 목표와 하위 목표의 관계를 상세히 밝힌 점, 장기적 목표와 단기적 목표를 명확히 구분한 점, 경제적 목표 외에 기업에 참여하는 개인의 비경제적 목표까지 범위를 확대한 점이 다른 연구와 큰 차이를 보인다.

일본 기업 연구자들은 일본 기업은 미국 기업처럼 ROI와 주가에 극단적으로 치우친 단일 목표론<sup>206</sup>이 아니라고 지적한다. 오히려 강력한 제도 유지 지향성 때문에 다원적 이해관계의 조정을 필요로 하기 때문에 목표도 다원적일 수밖에 없다. 실제로는 목표와 수단이 혼재하고<sup>207</sup>, 그 상호 목적, 목표가 이해상충을 일으키고 있다고 한다. 이 때문에 일본 기업의 다원적 목적을 총칭하는 말로 '기업의 장기적 유지-발전'을 사용하며, 그것이 궁극적인 기업 목적이라고 주장해 왔다<sup>208</sup>. 즉, 기업이 장기적으로 유지-발전하고 있다면 목적 간, 목표 간 어느 정도의 모순은 해소되거나 과소평가되어 성공한 것으로 간주한다. 물론 기업의 장기적인 유지와 발전이 바람직하다는 것은 보편적이고 의심의 여지가 없다. 다만 '장기적 유지-발전'은 기업 경영의 이해관계자 중 조금이라도 경영에 참여할 수 있는 모든 사람이 납득할 수 있는 최대공약수적 목표이며, 지금 당장 눈앞에 있는 기업의 성패를 판단하기는 어렵다. 세분화된 목표군에는 서로 상충되는 목표도 포함되어 있는데, 그 조정은 어떻게 하고 있는가? 장기 목표와 단기 목표의 관계는 어떤가? 경제적 목표와 비경제적 목표의 관계, 더 나아가 목표와 달성 기간의 관계도 본래는 고려해야 한다. 기업연구에서는 기업이 거대해짐에 따라 이해관계자도 넓어지고, 그 이해관계자를 어떻게 조정할 것인가가 연구의 주된 목적이 되었다.

## 상위 목적과 하위 목적

본 절에서는 상위 목표가 세분화되어 하위 목표 묶음으로 구조화되는 과정을 살펴본다. 기업은 행동이 목적을 달성했는지 여부를 확인한다. 실제 행동과 목적 달성 사이에 시공간적 간격이 있으면 하나의 행동, 그리고 그 성과가 목적 달성에 기여했는지 여부를 판단하기 어렵다. 기업은 당초의 목적, 즉 상대적으로 장기적인 상위 목적 달성을 위해 상대적으로 단기적인 목표, 하위 목표를 설정한다. 그 하위

<sup>205</sup> Ansoff, Ibid. p.53 (Ansoff, 앞의 책 p.48)

<sup>206</sup> 森本三男(1986) 「경영목표의 존재방식과 현실」 『조직과학』 Vol20.No.2 pp.2-12

<sup>207</sup> 藤森三男(1979) 「経営分析における企業目標」 『三田商学研究』 第21卷第6号 p.49

<sup>208</sup> 清水龍瑩(1984) 『기업성장론』 中央經濟社 p.4

목표를 달성하는 것이 하위 목적, 단기적 목적이 된다.

단기적 목적의 시간 길이가 구체적인 일련의 행동이 성과로 나타나는 시간 길이와 일치해야만 목적 달성을 확인할 수 있다. 이 기준에 따라 상위목적에서 하위목적으로 세분화된다. 동시에 목적 달성에 대한 평가와 목적 달성을 위한 구체적인 일련의 행동을 수행하는 조직 또는 팀, 개인의 평가가 일치하는 것이 조건이므로 행동 수행 단위(조직)도 세분화된다. 단기적 목적 달성에 책임과 권한을 부여받은 사람은 이를 위한 행동을 선택하고, 그 성과가 목표를 달성했는지 또는 상위 목적 달성에 가까워졌는지 확인한다. 목적과 목표가 계속 적절하다고 판단되면 다음 행동을 선택하고, 목적과 목표가 부적절하다고 판단되면 다시 정하고 이를 달성하기 위한 행동을 선택한다. 기업은 상위 목적이 적절하다고 판단하는 한, 그 목적이 달성될 때까지 하위 목적의 달성 상황을 확인하고 때로는 수정을 반복하게 된다. 상위 목적이 달성되거나 부적절하다고 판단되면 상위 목적도 수정한다.

그러나 상위 목적과 하위 목적의 관계는 그렇게 단순하지 않으며, 문제도 있다. 우선 앞서 언급했듯이 연구상 기업의 목적은 당초 '이윤의 극대화'라는 단 하나의 목적으로만 가정되었다. 하나의 상위 목적에 따라 하위 목표가 세분화되면, 그 목적 달성을 위해 세분화된 조직과 개인은 오직 하나의 상위 목적 달성에 대한 기여도로만 평가받으면 되었다. 그러나 이후 연구가 진행되면서 기업은 단순히 이윤의 극대화가 아닌 여러 목적을 동시에 추구하는 것으로 이해되기 시작했다. 그 가장 큰 이유는 기업 내부에만 초점을 맞추면 세분화된 하위 목적을 달성하는 것만으로는 상위 목적을 달성할 수 없다는 문제를 들 수 있다. 하위 목적 달성을 명령받은 조직이나 개인은 그 달성의 성과에 따라 평가를 받는 한 상위 목적 달성에는 무관심하게 되고, 다른 조직이나 개인의 이해관계와 상관없이 자신의 하위 목적 달성에 집중하게 된다. 또한 세분화된 하위 목적 달성이 상위 목적 달성에 얼마나 기여하는지 알 수 없게 되고, 점점 더 하위 목적 달성을 명령받은 조직이나 개인은 상위 목적에 무관심해진다. 이른바 수직적 분할, 단면주의가 발생한다.

기업 연구 분야에서도 기업의 성공 요인, 요소가 세분화되면서 정량적인 것에서 정성적인 것으로, 기업의 눈에 보이는 행동에서 눈에 보이지 않는 행동과 사고방식으로, '성공'도 상위의 '성공'을 이끄는 하위의 '성공'으로 세분화되어 측정할 수 없는 것들로 대체되었다. 세분화된 요인과 성공이 과연 기업이 추구하는 최종 목표에 도달할 수 있는지에 대한 검증이 어려워졌다. 수직적 분할, 단면주의를 배제하고, 다양성을 인정하고<sup>209</sup>, 타 부서, 타 부문과 교류<sup>210</sup> 함으로써 깨달음을 유도하고, 보다 질 높은 상위 목적 달성, 혁신을 지향하는 사고방식이 등장했다. 작은 인과관계가 쌓이면 과연

<sup>209</sup> 十川浩國(2010)「コラボレーションと創造的経営--多様性許容の意義」『三田商学研究』第53巻第5号 pp.1-15

<sup>210</sup> 遠藤健哉(2007)「日本企業におけるイノベーションと組織能力」『三田商学研究』第50巻第3号 pp.265-283

최종 목적에 도달할 수 있을까?

## 기업 목적에 있어서의 경영자의 역할

연구자가 설정한 '장기적 유지와 발전'이라는 목적은 어찌 보면 현실의 기업에게는 허울뿐인 목표일 수도 있고, 경영자가 최근 실적을 설명하기 위한 위장술일 수도 있다. 장기적인 유지와 발전은 결코 틀린 말이 아니며, 최대공약수이기 때문에 누구나 인정하는 것이지만, 동시에 연구상 더 이상 세분화할 수 없는 개념이기도 하다. 장기는 어느 정도의 기간을 말하는 것인지, 유지와 발전은 무엇을 유지, 발전시키는 것인지, 생산성인지, 규모인지, 매출인지, 이익인지. 아니면 능력인가? 그 수단을 어떻게 할 것인가. 이러한 판단 기준의 설정과 실행을 경영자에게 맡기고 연구자는 멈춰버렸다. 경영자는 기업의 경제적 가치 창출과 이해관계자 간 이해관계 조정의 최고 결정권자로서의 기능을 가지고 있다<sup>211</sup>. 기업의 주요 이해관계자는 구매자, 종업원, 공급자, 금융기관, 주주, 지역, 정부, 애널리스트, 경영자 등이다. 이해관계자들은 다양한 욕구와 목적을 가지고 있으며, 항상 같은 목적과 요구를 유지하는 것은 아니다. 환경 변화, 회사 상황에 따라 그들은 목적과 요구를 변화시킨다. 경영자는 어떻게 이해관계자들의 이해관계를 조정하고 있을까?

여기서 기업목적과 경영목적, 경영철학이라는 용어를 정확히 구분해야 한다. 지금까지 사용했던 기업목적은 기업의 이해관계자 모두가 납득할 수 있는 최대공약수적인 목적으로 '장기적인 유지와 발전'이다. 앞서 언급했듯이 기업목적은 모호하기 때문에 경영자는 자신의 생각과 철학을 바탕으로 경영자와 관련된 이해관계자들의 개별적인 목적과 요구사항을 조정한다. 경영자 이해관계자의 요구는 경영자에게 해결해야 할 과제가 된다. 경영자는 일상적으로 인지되는 여러 가지 잡다한 경영과제 중에서 시급성과 심각성이 높은 것을 선별하여 직원들과 함께 해결해 나간다. 그 경영과제의 덩어리를 경영자가 정리, 정돈한 것을 경영목적이라고 한다. 경영철학은 경영자가 기업을 경영하는 개인적 목적이며, 공개해도 좋고 공개할 필요가 없는 본심이나 사심(私心)의 부분이다. 경영 목적을 정리하고 정돈할 때 근간이 될 수 있다(그림 참조).

<<그림 삽입>> 그림은 기업목적, 경영목적, 경영이념을 담고 있습니다.

최상위 목표는 각 조직, 각 개인이 에너지를 집중하기 쉬운 하위 목표로 세분화된다.

<sup>211</sup> 十川廣國(2005) 『CSR의 본질』 중앙경제사 p.172

이때 자원의 제약으로 인해 모든 이해관계자를 동시에 설득할 수 없기 때문에 상위 목적 달성을 위해 지금 무엇이 중요한지 생각하면서 하위 목적의 우선순위를 정하게 된다. 이는 고된 작업이 될 수밖에 없다. 반드시 불이익을 받는 이해관계자가 나오기 때문이다. 결과가 나오지 않고 고통에서 벗어나기 위해 장기적 이익을 무시하고 단기적 이익을 추구하거나 기회주의에 빠지면 신뢰를 잃게 된다. 이해관계 조정의 가장 큰 포인트는 경영진의 고집스러운 경영철학과 신제품 개발을 통한 실적 향상 및 기업 성장이라는<sup>212</sup>. 이를 통해 많은 이해관계자들을 설득하고 안심시켜 다음 도전을 위한 에너지를 끌어낼 수 있다. 그리고 장기적 목적과 단기적 목적의 상황에 따른 균형과 구분도 중요하다. 이를 통해 단기적으로 불이익을 받는 이해관계자들에게 장기적인 목표에 의해 보상을 받을 수 있다는 것을 설득하여 불만을 최소화할 수 있다. 결과가 나오기까지 의사결정의 근간이 되는 것은 경영자의 철학이나 이념이다.

목적은 아는 자만이 그 행위의 성공과 실패를 정확하게 판단할 수 있다. 즉, 경영자만이 자신의 경영 목적과 전략 수행의 결과와 비교하여 자신의 성공과 실패를 판단할 수 있고, 이를 피드백하여 이후의 전략과 조직을 고민해야 한다. 경영자는 각자 자신만의 목표와 평가 기준을 가지고 있다. 즉, 경영자가 주관적인 경영목적 달성을 달성했는지 여부는 연구자 등 기업 외부의 제 3 자가 보기 어렵다. 기업의 성공과 실패를 생각하기 위해서는 먼저 경영자의 경영 목적, 그리고 경영자 개인의 경영철학을 분석하는 것부터 시작해야 하지 않을까.

## 경영목적

여기서는 우리가 중견기업 240 개사 사장님들을 인터뷰한 결과, 경영자의 경영 목적이 어떤 내용인지, 그것이 단일 목적론인지, 다원적 목표론인지 확인한 후, 다원적이라면 각 차원이 어떤 구조를 가지고 있는지, 어떻게 변화하는지 에 대해 설명한다.

결론부터 말하자면, 경영자는 자신의 철학과 욕구를 가지고 환경 변화의 흐름(방향과 속도)을 고려하여 경영목표를 결정한다. 경영자는 자신만의 시간축을 가지고, 자사가 처한 상황을 객관적으로 파악한 후, 언제까지 무엇을 하고 싶은지, 무엇을 할 수 있는지를 목표로 삼고 있다(도표 3). 10 년 후의 모습을 어렴풋이 그려보고, 5 년 후의 목표를 향해 앞으로 1 년 동안 어떻게 할 것인지, 인력과 자금을 어떻게 투입할 것인지를 고민한다. 10 년 후의 일, 5 년 후의 일, 1 년 후의 일에 어떻게 배분할 것인지, 그때까지 필요한 기술, 생산, 판매와 이를 뒷받침하는 인적 역량과 자금을 지금부터 어떻게 향상시킬 것인지 고민하고, 이에 필요한 정보를 사내외에서 탐색, 수집, 분석,

<sup>212</sup> 清水龍瑩(2000) 「사장의 리더십: 남에게 맡길 수 없는 경영자 기능」  
『삼다상학연구』 제 43 권 제 1 호 p.116

의사결정하고, 세세한 결과들을 확인하면서 목표 과 계획과 의사결정을 계속 수정하고 있다. 초장기적으로는 경영 목적조차도 바꿀 수도 있다.

구매자의 니즈 변화, 경쟁 판매자의 부상, 기술 혁신 등 환경 변화에 따라 기술 전문성, 숙련도, 실적은 상대적으로 변화하고, 경영자는 장기적인 것에 중점을 둘 것인지, 단기적인 것에 중점을 둘 것인지 결정한다(도표 3). 대부분의 경우, 아무것도 하지 않으면 기술 전문지식, 숙련도, 실적은 구매자와 경쟁사의 노력에 의해 진부해진다(역풍). 자사가 목표로 하는 기능에 대한 기술적 전문성이 있다면 보다 장기적인 안목으로 목표를 세울 수 있고, 반대로 기술적 전문성이 부족하고 환경에 휘둘리는 환경 결정적 상황에 처하면 기업 생존을 위협받고 내일의 자금 조달을 어떻게 할 것인가를 고민하게 된다. 즉, 기업의 기술적 전문성, 숙련도, 나아가 실적이라는 종합적인 능력과 경영자의 미래를 내다볼 수 있는 목표의 시간축이 어느 정도 상관관계가 있다고 볼 수 있다. 기업의 힘과 경영자의 미래 예측 능력에 따라 목표가 장기화될지 단기화될지가 결정된다. 그림에서 굵은 선의 아래쪽은 경영자가 '자사를 자유롭게 통제할 수 있는 범위'이고, 그 선보다 위쪽이 환경 결정적인 범위이다. 일반적으로 기술적 전문지식은 진부화되는 반면, 순풍이 불기도 한다. 자사 사업과 별 관련이 없던 제품 시장이나 기술이 등장하면서 자사의 기술 전문성이 갑자기 주목받게 된다. 또한 경제 환경이 빠르게 호전되어 불황기에 경쟁사가 줄어들어 오히려 수주가 집중되는 경우도 있다. 좋은 나쁜든 자사만의 힘으로는 바람의 방향을 바꿀 수 없다. 하지만 겉으로 보기에 바람에 따라 사업을 바꾸는 것처럼 보이는 기업들도 사실은 외부 환경의 변화를 끊임없이 체크하고, 다음에는 어떤 바람이 불어도 팬츠를 만큼 미리 준비하고, 자신의 체력에 맞는 바이어와 타이밍을 계속 찾아내고 있다.

참고로, 처음에 총론적이라고 한 것은 모든 경영자가 위에서 언급한 것들을 균형 있게 하는 것은 아니며, 자사가 처한 상황과 구매자, 환경, 기술혁신, 경쟁하는 판매자의 동향, 그리고 경영자 자신의 능력의 한계에 따라 다양한 생각과 방식이 존재하고, 균형을 유지하거나 일부러 균형을 균형을 유지하거나 일부러 깨뜨리는 경영자도 많이 볼 수 있다는 이유에서다.

<<그림 삽입>> 그림표 - 기업 목적 및 현황

## 경영철학

교과서에는 이상적인 경영자상이 그려져 있다. 사리사욕 없이 스스로를 잘 다스리고, 강력한 기업이 정신과 정확한 선견지명을 가지고, 비전을 그려내고, 질서정연하게

전략을 세우고, 낭비 없는 조직을 만들고, 직원들의 마음을 사로잡아 에너지를 끌어낸다. 그러나 이상향을 규범적으로 주장하는 것만으로는 일종의 사고의 정지 상태이다. 경영자에게 너무 많은 것을 기대하는 것이다. 실제로 중견기업 경영자들을 만나보면 그에 가까운 사람이 있는 반면, 그렇지 않은 사람들도 평범하게 경영하고 있음을 알게 된다. 모든 중견기업 경영자가 고매한 도덕성을 포함한 철학을 가지고 있는 것도 아니고, 특별히 고도의 교육을 받고 뛰어난 능력을 가지고 있는 것도 아니다. 비상장의 경우 상장기업에 비해 외부 주주의 견제가 없고, 은행이 유일한 견제기능이 되지만 무차입 경영의 경우 그마저도 없다. 이사회에 외부 인사를 영입해도 오너의 권한이 막강해 실적이 급변할 가능성이 높다. 그것이 좋은 나쁜 중견기업을 결정짓는다.

우리가 실시하는 인터뷰 조사의 한계는 경영자들이 비교적 실적이 좋은 시기에 조사에 응하는 경우가 많기 때문에, 훌륭한 경영철학과 장대한 장기적 비전을 들어도 얼마나 실천하고 있는지, 내용적으로 진짜인지, 진심인지 확인할 방법이 없다는 점이다. 그래도 철학의 탄생 배경 등을 물어보면 그 진위 여부를 어느 정도 알 수 있다. 과거의 어려움을 딛고 다시 일어서고 거기서 교훈을 얻었다는 베테랑 경영자들의 이야기를 일일이 열거할 겨를이 없을 정도다. 특히 창업자들은 독불장군 식으로 싸워온 사람들이 많고, 한 세대에 중견기업 규모까지 일궈낸 만큼 그 성공 경험의 과정에서 체득한 사고방식과 윤리관, 승부욕은 남다르다. 다만 창업 당시에는 기업 생존과 자신의 생계 유지가 직결된 생업적 의식으로 사업을 시작했다. 생계와 직결된 만큼 야망과 집념을 가지고 사업의 성공과 존속을 위해 노력한다. 설령 사업 전망이 안 좋아지더라도 즉시 방향을 전환해 다음 사업을 시작해서 자신의 삶을 유지할 수 있도록 한다.

사업이 안정화되면 경영 목적은 다원화된다. 왜냐하면 거기에는 이미 사업을 지탱하는 직원들이 있고, 안정적으로 거래할 수 있는 구매자와 잠재적 구매자가 있기 때문이다. 직원을 많이 고용한 이상, 경영자의 개인적, 생업적 욕망만으로 사업을 진행하다가 실적이 악화되더라도 쉽게 회사를 정리해산할 수 없다. 2 대, 3 대째가 되면 선대의 사고방식에 큰 영향을 받고, 주주인 친인척과의 관계도 고려한다. 직원이 적었던 시절의 창업자 특유의 철학은 사라지고, 맨몸으로 재기하겠다는 생각은 없다. 가능한 한 사업을 존속시키고, 위험을 분산시켜 기업으로 영속시키는 것에 무게 중심을 둔다.

이해관계자가 늘어났다고 해서 경영자가 경영철학을 잃는 것은 아니다. 하지만 앞서 언급했듯이 창업자에 비해 후임 경영자의 철학이 모호하고, 야심이 약화되는 것이 일반적이며, 그 개인적 역량도 다르다. 창업자가 경영을 맡고 있더라도 환경이 바뀌고, 직원이 바뀌고, 요구되는 기술적 전문 지식이 달라진다. 회사가 작을 때 들어온 직원과 어느 정도 규모가 커진 후에 들어온 직원들의 의식은 차이가 크다고 한다. 물론 그들의 능력도 다르다. 이를 보완하고 조직으로 운영하기 위해서는 이해관계자들로부터 다양한 협력을 이끌어내야 하며, 그들이 납득할 수 있는 더 높은 차원의 포괄적인 기업의



목적과 이념을 형성해야 한다.

경영자는 개인의 금전욕, 명예욕, 자기 과시욕, 지배욕 등을 계속 충족시키려 할 수 있지만, 이를 전면에 내세워 경영하면 많은 직원들의 동의를 얻지 못한다. 경영자는 경영철학을 잃는 것이 아니라 점차 그것을 억제하거나 숨기거나 이해관계자의 요구를 충족시켜 스스로 만족하려고 한다. 사리사욕을 버리는 것이 경영철학 그 자체가 될 수 있다. 하지만 그런 어떤 깨달음, 경지에 도달하는 것은 너무도 어려운 일이고, 또 평범한 생활인인 직원들에게는 반대로 이해받기 어려울 수 있다. 사심을 전면에 내세우는 것도 안 되지만, 너무 사심 없이 세속과 동떨어진 고매한 차원의 이야기를 하는 것도 안 된다. 직원의 관점과 이상 사이의 균형이 필요하다.

다만, 거듭 강조하는 것이지만, 경영자도 사람인지라 기업을 운영하는 강한 동기나 본인이 납득할 만한 이유가 있어야 할 뿐만 아니라, 그 성취를 통해 얻는 만족감이나 기쁨이 있어야만 계속할 수 있다. 선대가 아버지나 할아버지인 2, 3 대라면 어릴 때부터 경영자의 뒷모습과 회사의 우여곡절을 보았다. 그 진정한 의미를 알게 되는 것은 자신이 경영자가 되고 나서인데, 그것을 일상적으로 보고 듣고 자란 점은 창업자나 셀러리맨 사장과는 다르다. 경영자는 무엇을 통해 기쁨을 느끼는가. 그것은 행복론이고, 사람마다 다르기 때문에 제 3 자가 일률적으로 판단할 수 없다. 우리가 관찰한 바로는 경영자는 '전략 영역의 지배권 확대'에 몰두하고 있다. 이른바 경영의 자유도이다. 자유도는 이대로 성과가 나지 않는 상태에서 기업이 정체될 때까지의 '시간적 여유'와 경영자가 상상할 수 있는 전략의 '선택의 폭', 그리고 경영자의 '경영 목적'에 의해 규정된다. 기업으로서 '책임감 있는 자유인'을 지향하며, 그 영역에서 자기결정권을 확보하는 데 총력을 기울이고 있다. 자기 결정이란 스스로 재료를 구입하고, 스스로 니즈를 분석하고, 스스로 설계하고, 스스로 만들고, 스스로 가격을 결정하고, 스스로 판매하는 것이다. 거기서 제품-서비스의 품질에 대한 책임감이 생기고, 자신의 제품-서비스를 판매한다는 강한 의식이 생긴다.

## 경영 목적의 계층 구조

경영자는 기업의 장기적인 유지와 발전이라는 기업 목적을 지속적으로 달성할 책임이 있다. 경영자는 자신의 능력, 환경, 자신이 하고 싶은 일을 고려하여 이를 위한 경영 과제를 끊임없이 고민한다. 그들은 우리의 조사에서 가장 먼저 "과제가 많다"고 말한다. 한편으로는 "과제를 찾지 못하면 경영자로서 끝이다"라고도 말한다. 능력과 환경, 하고 싶은 일이 변하는 만큼 항상 과제가 발생하고, 이를 해결해야 한다. 어떤 과제가 중요한지, 시급성이 높은지, 미뤄야 하는지를 판단해 대응하고 있다. 즉, 과제의 심각성과 시급성에 따라 단기적으로 해결할지 장기적으로 해결할지 시간적 여유를

가지면서 경영자의 머릿속에 우선순위에 따라 계층화되어 있다(도표 참조).

경영자의 머릿속에 있는 우선순위를 제 3 장에서 정리한 경영자의 의식을 살펴보면, 높은 순서대로 경영자 정보수집, 직원 능력개발, 고객과의 정보교환, 특수기술, 이익 중시, 직원 생활, 신제품 개발... 순으로 나타났다. 대략 경영자, 직원, 구매자, 기업 성과로 크게 나뉜다. 인터뷰 조사에서 나온 내용이기 때문에 각 경영자가 생각하는 일반론, 즉 경영철학에 따른 안정기 순위일 것이다. 작은 환경 변화, 큰 환경 변화 시 어떻게 우선순위를 바꾸어 가는지 사례를 통해 살펴본다.

<<그림 삽입>> 그림설명 - 경영목적 및 경영철학

### 9-7-세대의 층간 변화

경영목적의 계층 내 변화란 경영자 만족, 종업원 만족과 능력, 제품-서비스 기능 향상, 구매자 만족, 기업의 성과와 발전 등 각 경영과제의 계층에서 단기적 목표에서 장기적 목표까지 폭이 넓으며, 상황에 따라 단기적 목적에서 장기적 목적으로, 장기적 목적에서 단기적 목적으로 무게중심을 바꾸는 것을 말한다. 을 바꾸는 것이다. 그 상황이란 경영철학, 자사의 기술적 전문지식, 숙련도, 실적, 그리고 기술이나 구매자, 다른 판매자 등 환경의 변화이다. 실적이 좋으면 경영자원을 확보할 수 있고, 경영의 자유도가 높아진다. 경영자가 일정 기간 내에 상황이 변하지 않을 것이라고 생각한다면, 그 일정 기간 내의 장기적인 목적, 목표에 눈을 돌릴 수 있다. 실적이 떨어지면 그 회복을 위해 단기적인 목적과 목표에 집중해야 한다. 자신의 상황이 어떤지 정확히 파악하지 못하면 다음 목표를 세울 수 없다. 또한 그것은 상대적인 것이기 때문에 환경이 바뀌면 상황도 바뀐다. 한편, 경영철학에 따라 현재 상황과 상황을 바라보는 시각이 다르다. 그것들이 맞물려 계층 내 세부 목표가 달라진다(도표 참조). 또한 실적이 좋더라도 환경변화가 심하다는 이유로 장기적인 목적이나 목표를 갖지 않는 경영자도 있다.

<<그림 삽입>> 그림설명 - 계층 내 변화와 계층 간 변화

#### 9-7-1-1 직원 만족도

직원들은 장기적으로 생활의 안정과 안정을 목표로 삼는다. 단기적으로는 급여 지급,

고용 유지가 당장의 희망이다. 단기 목표가 달성되고 기업의 수치적 성과가 높아지면 급여 인상, 노동시간 단축, 보너스 인상, 복리후생 향상, 공정한 평가, 승진, 인간관계, 건강 유지, 자아실현 달성 등으로 장기적 목표 달성을 요구한다. 반대로 실적이 나빠지면 직원들은 목표 수준을 낮추게 된다. 이대로 급여 인상을 요구해 기업의 존립을 위협하는 것보다, 상여금 삭감, 급여 삭감을 감수하면서 고용 유지를 보장하는 것이 자신의 삶의 안정과 안정을 확보하기 쉽다고 생각하기 때문이다. 장기적으로 우상향 성장을 이어온 기업들은 일단 성장이 멈추면 직원들이 갑작스러운 목표치 하락에 납득하지 못해 경영이 어려워지는 경우도 종종 볼 수 있다. 기본적으로 경영자는 실적이 하락했음을 직원들에게 보여주고, 직원들의 위기감을 조성해 목표치 하락을 이해시킨다<sup>213</sup>.

킨키 지방에 있는 기계 제조업체의 다업종 연계형 사장은 실적 악화에 따라 직원 만족도의 목표 수준을 낮추는 결정을 내렸다. 그 때의 상황을 다음과 같이 설명했다. "사람을 자르지 않기로 결심했고, 창립 50 주년이 되는 해에 일본을 대표하는 중견기업이 되겠다는 목표가 있었기 때문에 대기업과의 경쟁은 또다시 피할 수 없을 것이라고 각오했다. 직원들에게 '시대는 어렵지만 사람은 자르지 않겠다'고 말했다. 대신 대기업과 같은 일을 하는 것은 너무 힘들기 때문에 휴가를 줄여서 더 많은 고객의 이야기를 들으러 가자'고 말했다. 경쟁에서 밀리면 매일이 일요일이 된다'고 호소했다"고 말했다.

### 9-7-1-2 직원 역량 및 창의력 발휘

경영자는 직원들에게 급여와 고용을 약속하는 대신 구매자가 원하는 제품이나 서비스의 기능을 향상시킬 수 있는 능력과 창의성을 발휘할 것을 요구한다. 단기적으로 중견기업 경영자는 능력 있는 인재를 확보하는 것을 최우선 목표로 삼는다. 제 3 장과 제 4 장에서도 언급했듯이, 대기업의 인재와 중견기업의 인재는 다르다. 수도권에서는 유동성이 높기 때문에 대기업에서 퇴사한 인력을 적극적으로 중도 채용하여 직원 능력의 유지, 향상을 꾀한다. 지방에서는 지역 공업계 고등학교 출신을 정기적으로 채용하거나 복리후생을 강화하거나, 도시로 나갔다가 다시 지방으로 돌아오는 인재를 적극적으로 채용하는 등 인재 확보에 힘쓰고 있다. 입사 후에는 신입사원의 인사부터 직급에 맞는 교육과 기술 숙련, 사고방식에 대한 철저한 교육이 중요한 포인트가 된다.

그 외 직원의 역량과 관련해서는 단기적인 업무 개선 활동부터 평가제도 개선, 의식 개혁, 장기적인 도전의식 고취 등이 있다. 직원 만족과 능력향상의 인과관계를 규명하는 것은 의미가 없지만, 적어도 경영자 입장에서는 구매자가 새롭고 가치 있는

<sup>213</sup> 경영자에 의한 불연속적 변화에 대해서는 요코오 요시미치(2010)가 자세히 설명하고 있다. "조직변혁 프로세스와 기업문화" 『호쿠세이학원대학 경제학부 호쿠세이논집』 제 49 권 제 2 호

것을 원하는 이상 지금보다 더 높은 목표를 설정하고 도전하게 할 수밖에 없다. 그 달성 압력에 의해 동기부여가 되는 직원도 있고, 불안과 불만을 느끼는 직원도 있다. 보다 장기적인 목표와 목적을 제시하고, 단기적인 목표를 달성하면 급여와 고용으로 보상함으로써 단기적인 불안과 불만을 최소화한다. 현실은 일상적인 업무 수행의 효율화를 우선시하여 기존 업무에 지나치게 숙련된 직원들을 안심시켜 장기적인 능력 향상 기회를 놓치는 경우가 많다. 경영자는 주어진 업무에서 기대되는 성과를 낼 수 있는 사람을 원하고, 그런 사람들에게 기여도에 맞는 목표, 업무, 급여, 고용 등을 지속적으로 부여할 필요가 있다. 반대로 신입이나 중도에 우수한 인재를 확보해도 그 능력을 발휘하지 못해 경영자가 곤란을 겪는 사례도 적지 않다.

많은 경영자들은 직원들이 성과를 낼 수 있는 계기는 직원들이 스스로 어떤 과제를 '알아차리는 것'이라고 지적한다. 고신에즈 지방에 있는 한 다산업 연계형 기계 제조업체의 사장은 "직원들이 어떻게 알아차리느냐의 레벨업이 과제"라고 말했다. "어느 정도 기준이 높고 도전적이고 동기부여가 되고, 의욕이 생기고, 에너지가 집중되는 어려운 일을 시키면 직원들의 레벨이 올라간다. 자주 시도하게 하고, 직원들이 '해보니 할 수 있었다'는 경험과 경력을 쌓게 하고, 한 단계 높은 목표를 제시해 '일단 해보자'는 도전의식을 갖도록 한다. 이 방법밖에 없는 것 같다."

또한, 동북지방에 위치한 기계 제조업체의 다산업연계형 사장은 인턴십 제도를 통해 매년 몇 명의 학생을 받아 '알아채는 아이와 알아채지 못하는 아이가 있다'는 것을 알게 되었다고 한다. "알아차리는 아이는 그날의 작업에서 느낀 것을 정확하게 말로 표현해 준다. 목표가 분명하고, 무엇을 주목하고 해야 하는지 잘 알고 있다. 눈치 못 찬 아이는 뭘 물어봐도 '보통이었어요'라고만 답한다"고 말했다. 그래서 그 사장은 부장급 이상부터 '알아차리는 것'을 평가에 포함시켜 직원들이 무엇이든 알아차릴 수 있는 훈련을 하도록 했다. 다른 기업의 사장님들도 알아차림에 대해 강조한 적이 여러 번 있었다.

### 9-7-1-3 제품 및 서비스 기능 향상

제품-서비스의 기능 개선은 구매자가 요구하는 기대 기능을 파악하고 이를 개선하는 것을 목적으로 한다. 단기적으로는 타사 제품 모방에서 시작하여 단순 비용절감, 중기적으로는 차별화된 제품 개발, 공정 혁신 및 신규 설비 도입, 공장 이전을 통한 리드타임 단축 등이 있다. 중장기적으로는 신기술의 개발, 도입, 조합을 통한 기능 향상, 새로운 기능 창출을 목표로 한다.

중견기업의 제품 개발은 기능에 대한 요구가 드러나고 난 뒤에는 가격 경쟁이 되기 때문에, 드러나기 전의 니즈를 발견하고 이에 대응하여 승부할 수 있는지를 검토한 후 착수하는 단-중기적 목표이다. 한편, 자사 기술이 그 분야에서 절대적인 주도권을 쥐고 있을 만큼의 힘이 없는 이상 전체적인 기술 흐름을 거스를 수 없고, 흐름에서 멀리

떨어져 있는 개발에 절대적으로 적은 자원을 집중 투입할 수 없다. 중간재라면 전 공정과 후 공정의 기술 진척도를 보면서 자사 제품 개발을 진행한다. 또한, 구매자의 니즈에만 집중하면 타사 제품과 차별화할 수 없기 때문에 자사의 기술과 니즈를 어떻게 조합하느냐에 따라 독자적인 제품이 될 수 있다. 현재의 기술적 전문성을 가지고 다른 기능에 진출하거나, 새로운 기능을 만들어 내거나, 더 이상 현재 기능의 거래에서 철수하는 등 중장기적으로 접근하는 경우도 있다.

#### 9-7-1-4 구매자 만족도

구매자 만족은 제품-서비스의 기능을 경쟁사보다 향상시켜 구매자의 만족을 얻어 다음 거래를 쉽게 성사시키는 것을 목표로 한다. 구매자의 가려운 곳을 긁어주는 정보 수집 활동과 디자인 및 제품 제안이 지속적으로 이루어져야 장기적인 고객 만족을 얻고 신뢰 관계를 구축할 수 있다. 기존 바이어가 주전장에서 유지, 발전하는 것이 바람직하지만, 그것만으로는 목표를 달성할 수 없다면 신규 바이어를 추가로 개척하는 것도 필요하다.

기존 바이어를 담당하는 부서와 신규 개척을 담당하는 부서의 이해관계가 상충될 수 있고, 이를 조정하는 것도 경영자의 역할이다. 판매 채널을 변경하는 것은 큰 결정이다. 고신에츠 지방에 있는 대기업 경쟁형 경영자는 도매상에 도매하고 동네 작은 가게에서 판매하던 제품을 유통 혁명으로 체인점에 도매할 수밖에 없게 된 사정을 설명한다. "도시의 쇠퇴 추세는 분명하고, 따라서 도매상들의 힘이 약해져 우리 제품을 극히 일부만 취급하고 있는 것이 현실이다. 체인점 판매를 그만둘 생각은 없었다. 그게 시대이기 때문이다. 다른 제조사들도 체인점에 판매하고 있다. 도매상들이 과거의 기여에 대해 신의를 저버렸다고 화를 내도 그들 스스로는 이미 어쩔 수 없는 상황이었다." 구매자의 만족을 추구하는 것은 중요하지만, 기존 구매자의 쇠퇴는 통제할 수 없다. 자신의 발전을 위해서는 더 이상 필요한 돈과 정보를 가져다주지 않는 구매자와의 거래를 합리적으로 중단해야 한다.

#### 9-7-1-5 기업실적

급여를 지급할 현금을 확보하는 단기적인 목표부터 단년도 흑자, 누적 흑자, 매출 증가, 이익 증가에 이르는 장기적인 목표까지 성과에 관한 행동 목표를 말한다. 이에 수반되는 다양한 수치 목표(제품 판매 개수, 구매자 수, 매장 수 등)가 포함된다. 다만, 행동에서 성과까지 인과관계가 명확하고 시차가 없는 경우부터 인과관계가 명확하지 않은 경우, 혹은 인과관계가 있더라도 몇 달, 몇 년 후의 시차가 있는 경우도 있다. 의사결정과 성과와의 관계는 매우 멀고 명확하지 않지만, 그렇기 때문에 경영자의 포기하지 않는 자세와 지속적인 행동이 필요하다.

## <<그림 삽입>> 그림표 참조 - 경영목적

### 9-7-2 층간 변화

직원 만족과 능력, 제품 및 서비스 기능 향상, 구매자 만족, 기업의 성과와 생존이라는 계층의 순서는 경영자의 철학에 따라 다르다. 경영자가 인식하는 각 계층의 중요성, 기업 경영에 미치는 영향의 크기, 경영자 자신의 능력으로 통제하고자 하는 강도에 따라 달라질 수 있다.

경영자는 상황에 따라 경영 목적의 계층을 바꿀 수 있다. 이를 계층 간 변화라고 부르기로 한다. 평상시에는 직원 만족과 능력 개발, 기능 향상과 구매자 만족 등에 대해 소규모로 유연하게 교체한다. 예를 들어, 대여도 공급업체가 새로운 자체 제품을 개발하여 자체적으로 직접 구매자에게 판매한다는 장기적인 목표를 가지고 있다고 가정해보자. 이전에는 핵심 기업의 의지로 기존 담당 공정에서 다른 업종으로 변경될 수도 있었지만, 어쨌든 지시받은 사양, 수량, 가격대로 생산만 하면 됐다. 자사 제품-서비스 기능 향상에 주안점을 두기보다는 구매자를 만족시키는 것이 우선순위가 높았다. 하지만 신제품을 자체 개발한다고 하면, 잠재적 구매자 B, C 군으로부터 직접적으로 니즈를 구체적으로 들을 수 없고, A 군만큼 강력한 지시가 있는 것도 아니다. 니즈를 정확히 알 수 없는 이상, 스스로 과제를 설정하고 해결하여 다수의 잠재적 구매자에게 제안할 수밖에 없다. 자신의 기술적 전문성, 숙련도, 실적을 구매자나 다른 경쟁 판매자들 사이에서 객관적으로 판단하지 않는 한, 자사 제품 개발 및 판매는 쉽지 않다. 경영자는 일단 구매자의 만족보다 제품-서비스 기능 향상에 무게 중심을 두게 된다.

한편, 자주 발생하지는 않지만 기업의 존폐 위기, 더 엄밀하게 말하면 기업의 지배구조가 위협받는 상황에 직면하면 현 체제를 유지하기 위해 계층을 대폭 교체하고 초단기 목표 달성에 집중하게 된다. 상장 증견기업에서는 주주의 힘이 커지면서 직원이나 매수자보다 주주의 단기적 요구(주가 상승과 배당금 증액)에 부응하는 것이 상위 목표가 되고 있다. 상장기업이 해야 할 역할과 기업으로서 실현하고자 하는 이념, 그리고 상장의 장점과 주주의 요구 사이에서 어떻게 균형을 맞출 수 있을까? 도시권에서 멀리 떨어져 있는 한 다업종 연계형 증견기업에게는 상장의 무게가 도시권의 그것과 크게 달라 때로는 부담으로 작용하기도 했다. 그래서 2000년대 후반에 10여년 동안 이어온 주식 상장을 폐지했다. 기업 방어, 국제회계기준(IFRS)에 따른 공시 비용 급증 방지, 위기감이 사라진 직원들의 의식 개혁이 목적이었다고 한다. "나는 지방 사람이고 이 땅에 살고 있다. 어려운 일을 도쿄의 기업이 진행하게 되면 도쿄와 지방의 격차가 더 벌어지게 된다. 이것은 좋지 않다. 상장폐지와 관련된 모든

일을 이 땅의 기업에서 해내자, 도전해보자고 생각했다"고 의지와 각오를 밝혔다. 관동지방에 있는 다업종 연계형 공작기계 제조업체도 2000년대 초반에 상장폐지했다가 외국계 펀드의 지원을 받아 2000년대 후반에 구 동경증권 1부 재상장을 이뤄냈다. 그 사이 사업 매각, 사옥 매각, 생산 시스템 개혁 등 대대적인 쇄신을 통해 다시 정상궤도에 오를 수 있었다. 사장은 다음과 같이 말했다. "외국 자본을 도입해 소유권을 바꾼다는 것은 우리 회사로서는 상당히 큰 변화였다. 약간의 동요와 혼란이 없었던 것은 아니지만, 우리 경영진이 어떤 생각으로 기업을 운영하며, 회사를 위해 진지하게 고민하고 판단을 내리는지, 그 과정을 포함해 직원들은 납득을 했다"고 말했다. 수치보다 직원들의 사기 진작이 매우 중요했다. 미래를 위해 현재를 버릴 용기가 있는 회사, 그런 사풍을 가진 회사다. 반대로 말하자면, 그만큼 궁지에 몰렸다는 뜻이다."

소유권을 변경하는 사례는 많지 않지만, 인력 감축은 생각보다 많이 이루어지고 있다. 기업 목적 달성을 위해서는 직원의 기여가 최우선이라고 해도, 그 급여를 지급할 수 없을 정도로 실적이 나빠지면 결국 기업은 도산 위기에 처하게 된다. 경영자는 직원의 고용보장보다 피해를 최소화하고 기업 체제를 유지하는 것을 우선(계층 간 변화)할 수밖에 없게 된다. 관동지방의 한 다산업 연결형 사장은 자신의 군 복무 경험을 이야기하며 다음과 같이 말했다. "전원을 계속 고용하는 것은 이상적이지만, 실제로는 구조조정이 불가피하다. 100명 중 80명이 살아남는다면, (필자 주: 목적 계층을 변경하여) 20명은 다른 직장에서 열심히 일하게 한다. (필자 주: 목적 계층을 바꾸지 않고) 구조조정도 하지 않고 결국 100명을 길거리로 내모는 것은 경영자로서의 책임을 다했다고 볼 수 없다. 그보다는 80명을 구하는 것이 더 낫다고 생각한다. 전장에서도 마찬가지다." 이는 언뜻 보면 80명의 직원 고용을 우선시하는 것처럼 들리지만, 체제 유지를 우선시하고 있다.

더 극단적인 사례도 있다. 재난 등으로 인해 갑자기 기존 경영기반을 잃고, 어쩔 수 없이 목적수준의 저하(계층 내 변화)와 이해관계자의 우선순위 변화(계층 간 변화)를 동시에 받아들여야 하는 경우도 있다. 다음은 2011년 3월 11일 발생한 동북지방 태평양 연안 지진으로 인해 쓰나미와 원자력발전소 사고로 인해 영업을 지속할 수 없게 된 대기업 경쟁형 중견기업 사장으로부터 나중에 들은 내용이다.

지진 발생 직후부터 영업은 중단됐지만, 경영진에 의한 경영은 계속되고 있다. 지진 직후 나는 회사의 피해 상황을 확인했지만, 이후 원전 사고로 인해 자신의 신변 안전 확보라는 초단기적 목적에 급급했다. 직원들뿐만 아니라 임원들도 이웃 현에서 전국으로 뿔뿔이 흩어졌고, 나 자신도 매일같이 피난처를 옮겨 다녔다. 이후 안정화되면서 직원들의 안부 확인에서 급여 지급, 실업급여 절차 등 생활보장 확보로 초단기에서 단기로 목적이 이동하고 있다(계층 내 변화). 그리고 은행, 거래처, 컨설턴트와 협력하여 새로운 사업을 통한 영업 재개라는 중기적 목적의 길을 모색하게 된다. 잠시나마 대피한 바이어(고객)에 대한 대응은 하지 않고

있다(계층 간 변화). 미수금 구매자에 대한 본격적인 환불 절차, 서비스권 환급 절차는 임시 사무소 설치 이후부터다. 이 시점에서 나는 환경 변화 이전에는 자신들(판매자)이 구매자에게 판매하던 것을 환경 변화 이후에는 자신들이 타인으로부터 구매하고 있다는 점에서 자사의 역량이 상대적으로 극도로 떨어졌음을 인정하고, 기존 사업을 포기하고 인력 감축도 불가피(계층 간 변화), 신사업으로 방향 전환을 하려고 생각했다. 실제로 이직하는 직원들도 있었다. 하지만 많은 직원들의 '이 회사에서 일하고 싶다'는 의지와 기존 역량을 무시할 수 없어 지진 발생 후 1년 후, 피해지역에서 멀리 떨어진 지역에서 동종업계의 협조를 받아 소규모로 기존 사업을 재개했다. 다만, 구매자는 변화하고 있다. 이전에는 타 산업에 비해 안정적이고 수입이 높았던 원자력 관련 기업에 근무하는 정직원과 그 가족들이 주를 이뤘지만, 이제는 원전 폐로 작업을 하는 노동자와 그 가족들이 주를 이룬다. 이들은 주로 짐 나르기, 보링 등 육체노동에 종사하는데, 하루 피폭량에 따라 노동시간과 수입이 달라지고, 누적 피폭량이 일정 한도를 넘으면 이 지역을 떠날 수밖에 없는 등 수입이 불안정하고 교체가 잦다. 이 회사의 상대적 힘의 관계는 여전히 낮지만, 어쨌든 영업을 재개하고 새로운 구매자를 대상으로 새로운 역량을 확보하는 데 집중하면서 다양한 가능성에 대한 암증모색은 계속되고 있다.

## 본 장의 요약

이 장에서는 기업의 목적에 대해 고찰했다. 경제학이 상정해 온 '이윤의 극대화'는 균형상태의 연속성을 전제로 하는 등의 이유로 부적절한 것으로 여겨지고 있다. 일본 기업의 기업 목적으로 '장기적 유지-발전'이 타당하다는 것이 정설로 자리 잡고 있다. 그러나 이 역시 기업 이해관계자 전체의 최대공약수적 목적일 뿐, 경영자가 기업을 경영하는 데 있어 실용적인 판단기준이 될 수 없다. 자원과 시간은 한정되어 있고, 모든 이해관계자를 동시에 만족시킬 수 없기 때문이다. 경영자는 자신이 경영하기 위한 경영철학이 있다. 그리고 경영자는 경영에 있어서 기업의 이해관계자가 아닌 자신의 이해관계자에 대한 과제라고 생각되는 것을 심각성, 시급성에 따라 해결하거나 미루기도 한다. 즉, 과제의 우선순위, 단기적으로 해결할 것과 장기적으로 해결할 것, 기다리거나 무시할 것을 구분하여 대응한다. 이를 경영목적이라고 부르며, 개별 과제 해결의 목적이 환경 변화에 따라 변화하고, 장단기 가중치가 달라진다는 것을 중견기업을 대상으로 한 실태조사를 바탕으로 설명하고자 했다.

중견기업이 중견기업이 될 수 있는 것은 각 사마다 고유한 역사적 배경을 가지고 있고, 그 과정에서 구축된 독특한 역량이 있으며, 큰 환경변화에 직면하면서도 구매자의 니즈에 부응하고 내부 구조를 바꾸는 등 질적으로 성장하고 생존해왔기 때문이다. 따라서 경영과제도 다르고, 해결방법도 다르고, 경영자의 생각과 관점도 다르고, 능력도



다르다. 어떤 일정한 패턴을 굳이 꼽자면, 경영자는 항상 목표와 목적을 바꾸고 있다는 것이다. 세밀하게 관찰해보면, 경영자는 단기적 목적과 장기적 목적을 동시에 가지고 있고, 이를 조합하여 직원들에게 동기를 부여하는 한편, 우선순위를 임기응변적으로 바꾸면서 대응한다. 마치 도마뱀 두드리기처럼 환경이 바뀌면서 점점 더 많은 과제가 나오지만, 모두 두드릴 수는 없으니 일단 앞의 (단기적) 도마뱀을 두드리고 뒤의 (장기적) 도마뱀은 무시하는 것이다. 그렇게 함으로써 단기적인 과제는 조금씩 해결되고, 장기적인 과제에 눈을 돌리게 된다. 장기적인 것에 신경을 쓰면 환경이 바뀌어 단기적인 과제가 점점 더 많이 나오기 때문에 다시 단기적인 것에 집중하게 된다. 이런 반복이 반복되는 것 같지만, 경영자들이 어떻게 단기적 목적과 장기적 목적의 가중치를 바꾸는지, 그들의 절묘한 방법론이나 수법을 우리 연구로는 밝혀내지 못했다.

## 좋은 거래처를 계속 선택하라

### 요약 및 결론

대기업과 중소기업의 중간에 존재하는 중견기업은 아무래도 중간이라는 이미지가 따라다닌다. 하지만 중간이 나쁜 것이라면 이미 오래전에 도태되어 중소기업으로 후퇴했거나 대기업이 되었을 것이다. 실제로 60년 전 자동차 산업에서 공급업체로 중견기업이었던 기업 중 절반은 현재 대기업이 되었고, 절반은 경영권을 잃었다. 자동차의 기존 주요 기술이 성숙해지면서 중견기업 규모로는 더 이상 대응할 수 없게 되었다고 볼 수 있다. 하지만 자동차 산업에서도 이후 중견기업으로 성장한 기업도 있고, 다른 산업에서는 여전히 중견기업이 균락을 이루고 있다는 사실은 중견기업이 중간에도 긍정적인 의미가 있다는 것을 보여준다. 중견기업을 연구하는 목적은 이러한 기존의 경영학이나 중소기업론의 상식, 선입견, 편견에 얽매이지 않고 과거의 문헌을 섭렵하는 한편 새로운 조사를 추가하여 보다 자유로운 기업상을 형상화하고 새로운 성장요인을 이론적, 실증적으로 탐색하기 위함이다. 240여 개 기업의 사장단 인터뷰 조사를 통해 일반적으로 유포되는 이미지보다 실제 중견기업은 훨씬 더 풍부한 전략과 조직을 가지고 있다는 것을 알게 되었다.

이 책의 I부에서는 특히 선행연구를 종합적으로 고찰하였는데, 60년이라는 긴 세월 동안 중견기업의 성장요인은 경제적, 정치적, 기술적 배경이 변화하면서 현대의 배경과는 다르지만, 이를 비판적으로 검토함으로써 중견기업의 보편적 과제를 부각시키고자 하였다. 그 결과, 거래 자체에 초점을 맞추고, 그 성립 조건에서 중견기업과 (특히) 대기업 간 거래의 특성을 분석의 틀로 삼았다.

이 장에서는 중견기업에 대한 연구로 나카무라 나카무라, 시미즈 시미즈, Kuhn Robert Lawrence, Clifford = Cavanagh, Hermann Simon, Coltorti, Resciniti, Tunisini의 본격적인 연구를 살펴보았다. 이들의 정의를 살펴보면, Nakamura 와 Shimizu 가 중소기업, 대기업과의 질적 차이를 강조한 반면, Kuhn 은 규모에 주목하고 있으며, Clifford = Cavanagh 는 매출액이 2,500만~10억 달러로 급성장하는 기업, Simon 은 매출액을 40억 달러 이하로 하는 것 외에 Coltorti 등은 이탈리아 투자은행의 기준에 따라 매출액 1,300만~2억 6,000만 유로(13~260억 엔), 급성장, 직원 수 50~499명, 독립적인 소유구조를 기준으로 삼았다. 이를 검토한 결과, 본 연구의 중견기업 정의는 어디까지나 규모의 개념으로 보고, 정규직 직원 300~2,000명 규모의 독립기업으로 정의했다. 중견기업은 대기업과의 경쟁관계를 세부적으로 고려하여 대기업과 다른 시장을 가지고 있거나, 동일하더라도 독자적인 기술, 판매망으로 대항할 수 있거나, 대기업을 사용자로 하여 상호의존적 관계인 경우 중 하나의 특징을 가진다고 하였다.

3장에서는 앞 장에서 언급한 연구자 외에도 60여 년간의 중견기업 관련 조사 연구 중 17개의 연구를 선정하여 주제적 성장요인을 추출하였다. 각자의 관점이 다르기

때문에 전체를 관통하는 성장요인을 찾아내기는 쉽지 않았지만, 다음과 같은 결론을 도출할 수 있었다. "중견기업 경영자들은 기업가 정신을 가지고 의욕적으로 정보를 수집하고, 환경 변화를 통찰하고 있다. 그 위에 타사에 없는 특수한 기술을 통해 지금까지 없던 독자적인 제품을 적시에 개발한다." 제조업인 한, 제품, 경영자, 기술의 세 가지 요소가 중견기업의 유지와 발전에 매우 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 한편, 중견기업이 중소기업과 대기업과 어떤 본질적인 차이가 있는지에 대해 명확히 해야 하는 것이 과제로 떠올랐다.

적어도 중견기업은 대기업과 거래하면서 어떤 형태로든 경쟁 상태에 있다. 이를 포괄적으로 설명하기 위해, 제 1 장에서 분석틀을 제시하였다. 중견기업은 한정된 자원과 기술을 활용해 저렴하고 빠르게 제품 기능을 높이고, 대기업이 자체적으로 창출하는 기능보다 우위에 있기 때문에 거래가 성사된다. 만약 대기업이 자체적으로 만들어내는 기능이 타사 제품을 구매해서 얻을 수 있는 기능보다 높다면 대기업은 내재화하여 거래가 성립하지 않는다. 그리고 하나의 거래에는 판매자와 구매자 양측의 무수히 많은 세세한 의사결정이 겹겹이 쌓여 있다. 가능한 한 양측 모두에게 최선의 거래를 하기 위해서는 판매자나 구매자 모두 서로가 스스로 만들어내는 기능을 인식할 수 있는 능력이 요구되지만, 반드시 구매자가 그 능력을 충분히 가지고 있는 것은 아니다. 그렇지 않기 때문에 거래가 성사되는 경우도 있다. 거기에 판매자가 거래를 유리하게 진행할 수 있는 원인이 있는 것 같다. 또한, 단기적인 기능 차이만으로 의사결정을 하는 것이 아니라, 구매자는 자신의 기술 향상을 위해 내재화하고, 판매자는 자신의 기술 방어를 위해 거래를 중단할 가능성도 있다.

2 부에서는 중견기업의 실태를 파악하는 데 초점을 맞췄다. 각 장에서는 과거 데이터베이스에 있던 중견기업의 종업원 수와 현재 종업원 수를 비교하고, 그 증감에 따라 중견기업이 성장했는지 후퇴했는지를 판단했다. 단기적으로 양적 성장을 목표로 하는 것은 문제가 되지 않는다. 다만 양적 성장만을 목표로 하는 것은 니즈와 기술, 경쟁 환경이 크게 변하지 않는 기존 틀을 전제로 하고 있으며, 큰 환경 변화에 직면하면 지금까지의 연장선상의 양적 성장은 불가능하다. 기업 생존을 위해서는 질적 성장을 의도적으로 지향해야 한다.

제 3 장에서는 중견기업을 중심으로 기본적인 특징과 전략, 조직에 대한 가설을 세우고, 구 도쿄증권거래소 1 부 상장 제조업 기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 검증하였다. 그 결과 대기업과 중견기업에 공통된 특징과 다른 특징이 발견되었다.

공통적인 특징은 경영자가 혁신적 요소를 포함한 미래 비전을 직원들에게 전파하고, 실패에 대해서도 긍정적으로 평가함으로써 변화에 대한 저항감을 줄이고 도전의식을 고취시키며, 중견기업의 상하좌우 소통이 활발하게 이루어지고, 사기가 향상되었다는 점이다. 다른 특징은 대기업에서는 이러한 조직의 노력이 기술 개발, 제품 개발로 이어졌지만, 중견기업에서는 그렇지 않았다는 점이다. 오히려 최고경영자가 개발 아이디어를 내고 세부적인 지시를 내리는 것이 연구개발, 기술 개발에 좋은 결과를

가져왔다. 이는 중견기업에서 연구, 기술 개발에 필요한 인재, 즉 스스로 목표와 과제를 설정하고 해결하려는 인재를 구하기 어렵다는 점과 경영자 스스로가 그런 직원에게 맡기지 않고, 맡기는 것보다 직접 나서서 하는 것이 더 좋은 결과를 가져온다는 현실을 보여준다.

우량기업을 임의로 선정하여 분석하는 연구방법은 편향성이 매우 크다. 이러한 한계를 최대한 극복하기 위해 제 3 장에서는 실적에 구애받지 않고 다양한 중견기업 경영자를 대상으로 인터뷰 조사를 실시하여 실태를 파악했다. 인터뷰 조사 후 도산 또는 인수 등으로 경영권을 상실한 중견기업을 조사하여 존속기업과의 차이점을 확인했다. 경영권을 상실한 이유는 기존 매수자의 쇠퇴와 변모에 유연하게 대응하지 못한 것과 자신의 능력을 객관화하지 못하고 능력 향상 속도 이상의 양적 성장을 추구했기 때문이었다.

또한, 과거 중견기업 연구에서 '성장 요인'으로 꼽힌 것과 우리의 인터뷰 조사에서 현존하는 기업 경영자의 인식이 다르다는 것도 밝혀졌다. 중견기업 경영자는 조직에 세세한 지시를 내리고, 조직은 그 지시에 따라 구매자로부터 유용한 정보를 정확하고, 신속하고, 효율적으로 도출하고, 이를 제품-서비스에 반영하는 것으로 나타났다.

중견기업은 대기업과 같은 제품으로 경쟁할 것인지, 아니면 협력 관계를 맺을 것인지, 대기업이 진입하기 어려운 좁은 시장에서 입지를 다질 것인지 등 다양한 삶의 방식이 있었다. 각각의 입장 차이로 인해, 어떻게 구매자를 선택하고 유익한 정보를 이끌어낼 수 있는지를 구체적으로 분류하고 고찰할 필요가 생겼다. 그래서 3 부에서는 새로운 분석의 관점을 제시했다.

제 2 장에서는 중견기업을 제품 판매자로 보고, 어떤 중견기업이 구매자와 거래하며 성장을 꾀하는지를 1 차 공급자형, 다산업 연계형, 대 대기업 경쟁형으로 분류하여 각각의 특징과 과제, 그리고 유지-발전에 필요한 능력의 차이에 대해 고찰하였다. 분석했다.

자신의 자원 수준보다 높은 구매자와 거래하는 1 차 공급자형 중견기업은 특정 기능적 차이를 만들어내는 기술력 강화에 특화되어 있으며, 전 세계적으로 부품을 공급하는 공급업체다. 외력적 순발력과 관계적 기술이 요구되고 정보원이 구매자에게 편중되어 있어 자기인식 능력이 낮다. 다산업 연결형에는 유력 하청업체에서 개발 능력을 갖추게 된 기업과 원래 자체 개발 제품 제조업체였던 기업이 포함된다. 자사의 자원과 기술, 기능에 대한 자기인식 능력이 있으며, 거래기업과의 자원과 기술은 동등하거나 그 이상인 경우가 많다. 대기업 경쟁형 중견기업은 높은 기술력을 보유하고 자사 제품을 기업이나 개인에게 판매한다. 모든 중견기업 경영자는 자신의 자원과 기술, 기능을 인식하고 이를 향상시키면서 그 범위 내에서 경영의 주체성을 확보하기 위해 끊임없이 도전하고 있다. 동시에 경영자의 의사결정이 자유롭다는 것은 기업을 위협에 빠뜨릴 가능성도 높기 때문에, 틀에서 벗어나지 않는 틀이 필요하다. 그것은 목표나 철학 같은 것일 것이다.

판매자는 구매자보다 특정 기능적 차이를 만들어낼 수 있다면 이익을 낼 수 있고, 다른 판매자보다 더 나은 기술을 가지고 있다면 시장과 이익을 독점할 수 있다는 것이 전통적인 사고방식이다. 그러나 실제로 시장의 범위를 객관적으로 규정하는 것은 매우 어렵고, 구매자가 판매자의 기능을 제대로 평가할 수 있는 능력만 있으면 거래가 성사될 가능성이 높아진다. 따라서 시장을 어디까지로 정하고, 어떤 구매자와 거래할 것인가는 판매자의 경영자가 주관적으로 결정하게 된다. 제 3 장에서는 중견기업(판매자) 경영자의 관점에서 유익한 정보와 돈을 얼마나 가져다 줄 수 있는지를 기준으로 구매자를 세 가지로 분류했다. 그리고 구매자와의 힘의 관계에서 시간차, 공간차, 차원차를 이용해 돈과 정보를 순환시키며 질적으로 성장하고 있음을 밝혔다.

그리고 우리는 본 연구의 마지막 제 3 장에서 기업의 경영이념과 목적에 대해 고찰하였다. 일반적으로 기업의 목적은 '이윤의 극대화'로 간주되며, 기업 경영에서 경영이념과 함께 중요한 과제로서 많은 연구서에서 첫머리에 언급된다. 그러나 판매자는 구매자보다 기능적 차이가 있는 한 존속하기 때문에 경영이념이나 목적은 이를 위한 수단이다. 판매자의 기능적 차이가 사라지고, 지금까지의 양적 성장이 좌절되고 질적 성장이 필요하다고 판단되는 과정에서 경영이념과 목적이 필요하게 된다고 생각했다. 중견기업마다 고유한 역사적 배경을 가지고 있고, 그 과정에서 구축된 고유한 역량이 있으며, 경영과제도 다르고, 해결방법도 다르고, 경영자의 생각과 관점도 다르기 때문에 중견기업의 목적은 일률적으로 정해지지 않을 것이라는 입장에서도 마지막 장에서 가설로 제시하기로 했다. 기업이 직면한 개별 과제를 해결하는 목적이 환경변화에 따라 변화하고, 장단기 비중이 달라진다는 것을 중견기업에 대한 실태조사를 바탕으로 설명하였다.

다양한 중견기업을 관찰한 우리로서는 성장요인으로 어떤 일정한 패턴을 발견하기 어렵다는 것이 솔직한 심정이다. 만약 일반화할 수 있다고 가정하고 결론을 내린다면, 그것은 결국 우리 연구의 결론을 말하는 것이 될 것이다.

본 연구 전체의 결론은 크게 다음과 같은 점으로 요약할 수 있다.

(중견기업에 대한 기존 연구와 경영자 의식의 차이점)

기존 연구자들이 발견한 중견기업 성장요인과 실제 중견기업 경영자들의 인식은 달랐다. 연구자는 경영자의 기업가 정신과 통찰력을 중시했지만, 인터뷰 조사에서 경영자는 자신의 기업가 정신의 유무를 의식하지 않고, 정보 수집과 방향 제시가 중요하다고 생각했다. 또한 기존 연구에서 언급되지 않았으나 인터뷰 조사에서 눈에 띄게 높은 수치를 보인 것은 '직원의 역량개발'과 '직원의 생활(고용유지)', '고객과의 정보교류'였다. 즉, 경영자는 경영자 자신과 직원을 통해 신선한 정보를 수집하고,

비교적 가까운 미래에 대한 니즈를 반영한 제품을 신속하게 개발하여 시장에 출시하여

이익을 확보하기 위해 노력하고 있다. 중견기업에서는 중간관리자를 의식적으로 육성하고, 직원들의 역량 개발과 그들의 생활 안정을 보장하는 경제적 뒷받침과 정신적 지원, 회사에 대한 충성심과 자부심을 갖게 하는 무언가를 제공해야 한다.

(질적 성장의 본질)

과거 중견기업 연구에서 성장요인으로 꼽은 것과 우리의 인터뷰 조사에서 현존하는 기업 경영자의 인식이 다른 원인을 과거 연구 시기의 고도경제성장기와 현대의 저성장기의 차이와 연구 방법론의 차이라는 표면적인 요인으로만 돌릴 수는 없다. 고도경제성장 당시의 기업 성장은 양적 성장을 의미했고, 기업 안팎의 양적 요구에 부응하지 못하면 도태될 위기에 처했다. 다만, 그 시기는 상대적으로 구매자의 니즈와 제품 기술, 생산기술이 안정적이고 거래량이 급증한 특수한 시기였다고 할 수 있다. 따라서 양적 성장과 동시에 질적 성장도 함께 이루어졌을 텐데, 실무적으로는 양적 성장의 기세와 기쁨이 질적 성장의 어려움을 능가하여 무의식적으로 이루어졌을 것이고, 학문적으로는 양적 성장의 그늘에 가려져 질적 성장의 중요성을 간과하게 되었다는 점을 지적하고 싶다. 질적 성장이란 환경변화를 전제로 기존 니즈의 과제

해결을 통해 높은 정확도로 대응하고, 이를 통해 정당한 이익과 유익한 정보를 얻어 직원들이 기쁨을 느끼고, 다음 새로운 니즈의 과제 해결에 적극적으로 참여하고

제안하는 일련의 행동 그 자체라고 했다. 보다 구체적으로는 제품-서비스의 기능 향상, 그 결과 얻을 수 있는 정보나 돈의 많고 적음에 따른 구매자의 선택, 그리고 그것으로도 정보나 돈을 얻지 못할 경우 경영자의 목적-목표 재검토가 있다.

(판매자 입장에서 구매자 분류)

경영학은 일반적으로 압도적인 상위 기업의 경쟁우위를 추구하는 입장이었다. 구매자의 요구에 부응하는 판매자의 능력에 초점을 맞추고, 능력 차이가 크면 이익이 높아져 시장을 점유할 수 있다는 것이 논의의 전제가 되었다. 그러나 시장에는 다양한 종류의 능력과 다양한 수준의 능력을 가진 판매자와 구매자가 다수 존재하며, 상위 기업(판매자)만이 모든 구매자를 점유하고 나머지 판매자가 도태되는 것은 아니다.

오히려 과도한 능력의 차이는 오히려 비용을 발생시킨다. 판매자는 이익과 정보를 얻어 성장하고 싶고, 구매자와 장기적으로 거래를 안정화시켜 기업으로서 영속하고 싶은 욕구가 있다. 판매자는 그 요구에 필요한 돈과 유익한 정보, 신뢰관계를 가져다주는

구매자를 선택한다. 판매자의 중견기업을 발전 경로에 따라 1 차 공급자형, 다산업 연결형, 대기업 경쟁형으로 나누고, 구매자를 판매자 입장에서 바라본다고 가정하여 돈과 유익한 정보 제공 정도에 따라 A 군, 패자형, B 군, 경쟁형, C 군, 열렬한 지지형, D 군, 저관여형으로 나누었다. 패자형은 판매자에게 기술 정보를 제공하고 단가는 낮지만 대량으로 주문한다. 절차탁마형은 기능에 대해 엄격하게 주문하고 이를 달성할 수 있다면 그에 상응하는 대가를 지불한다. 열렬한 지지형은 까다롭게 말하지 않고 구매해준다. 저관여형은 자사 제품에 관심이 없고 지불 의향이 적지만 잠재적 개체수는 엄청나게 많다. 이처럼 판매자와 구매자 모두에 대한 분류를 통해 새로운 관점을 얻을 수 있었다. 판매자나 구매자 모두 자신에게 맞는 좋은 거래상대를 계속 선택하고 있다고 볼 수 있다.

#### (공격과 방어)

판매자 S 제작소가 원료, 부품, 생산설비를 구매하는 구매자 입장이 되었을 때, 구매자로서의 지적 작업을 포기하지 않고 정보와 돈을 지키는 것이 중요하다. 판매자의 말을 그대로 믿지 말고, 말값으로 사지 않도록 원료, 부품, 설비에 대한 지식을 쌓고, 자사의 기대기능에 맞지 않으면 가상기능을 높여서 원료, 부품, 설비를 자체 개발하면 된다. 자신의 가치관에 따라 내제외주 기준을 명확히 하고, 절차탁마형으로 하려는 자세가 질적 성장의 원동력이 된다. 이를 철저히 실행하는 사람은 극소수이고 숨어있기 때문에 주목받지 못한다. 또한 과도한 자급자족주의나 손재주 부족에 빠져 개발 속도를 떨어뜨린다는 지적도 있지만, 이는 진지하게 가상기능을 키우지 않으려는 자들의 변명일 뿐이다. 이것은 창(공격)과 방패(방어)의 관계이다. 판매자 S 제작소 내부에서 창과 방패를 동시에 싸우게 하지 않기 때문에 '모순'이 되지 않는다. 돈과 유익한 정보를 제공하는 좋은 고객을 선택하면서 자신은 일방적으로 돈과 정보만 제공하는 좋은 고객이 되지 않도록 조심하는 것이 중요하다.

### 남은 연구 과제

중견기업의 연구 과제는 아직 많이 남아있다. 몇 가지를 꼽아 전망해 본다.

(중략) 거래와 의사결정의 전제조건이 바뀌고 있다.

거래와 그에 수반되는 의사결정에 대해 우리는 각 거래가 독립적이면서도 일관성 있는 것으로 간주하여 고찰을 진행하였다. 실제 거래는 같은 바이어와 연속적으로 이루어지는 경우가 많으며, 일련의 거래가 당사자 간의 다음 거래에 영향을 미치고, 복잡하고 다양한 요인이 얽혀있는 특수한 거래의 성립 조건을 바꾸어 놓을 것으로 보인다. 마찬가지로, 어떤 전제 하에 내려진 큰 의사결정이 경험치 없이 예측할 수 없는 새로운 기회와 문제를 만들어 조직, 자금 등의 의사결정이 추가로 필요한 경우도 있었다. 천재지변, 전쟁, 기술혁신, 세계경제, 법규제, 사람들의 의식 등 외부 요인의 변화, 그 크기, 방향, 속도도 전제조건에 영향을 미쳐 경영자의 목적과 의식의 재검토를

요구하기도 한다. 다양한 요소의 시간적, 질적 변화는 다음 의사결정에 큰 영향을 미치기 때문에, 연속적으로 의사결정을 해왔다고 생각해도 반드시 일관성이 없는, 일관성 없는 프로젝트와 구조가 기업 내에 동시 다발적으로 존재하게 된다. 거래와 의사결정은 한 번 한 번이 중요한 것이지만, 앞으로는 장기적인 연속체로 보고 각 요소, 특히 경영자의 목적 등과의 유기적이고 입체적인 관계를 밝혀야 한다.

#### (인재 부족과 차남의 대응)

대기업은 성장기나 비리 등 세간의 이목을 집중시키고, 법규 등에 의해 가장 먼저 영향을 받는다. 중견기업은 차남, 차녀처럼 장남, 장녀(대기업)의 그늘에 숨어 그들의 행동을 관찰하고 학습하며, 적은 자원을 활용하여 부족한 분야의 시행착오를 최소화하고 모범 사례만 실행하는 요령에 능숙하다. 이는 중견기업을 연구하는 데 있어 피할 수 없는 중요한 주제이지만, 본 연구에서 깊이 있게 논의할 수 있는 토대를 구축하지 못했다.

#### (문자로) 말을 활용하는 경영

자신의 생각을 전 직원에게 이해시키고 동기를 부여하기 위해서는 말을 활용하는 것이 가장 효과적이라고 강조하는 경영자들이 많았다. 공장에 머리글자를 조합한 문구를 붙여 사고를 미연에 방지하려는 시도는 곳곳에서 볼 수 있었지만, 매일 아침 지나가는 공장 직원들은 눈 하나 깜짝하지 않았다. 한 중견기업 사장은 가급적 부정이나 금지의 말을 쓰지 않으려고 노력한다고 한다. 예를 들어 영업사원이 고객에게 '공장에 물어보지 않으면 납기를 알 수 없습니다'라고 말하는 것보다 '공장에 물어보면 납기를 알 수 있습니다'라고 말하는 것이 의미는 같지만 발언의 주체가 명확해지고, 그 주체에게 책임감이 생기고, 긍정적이고, 그 일의 처리 시간이 짧아지고, 후공정이 즐거워지고, 납기가 단축된다는 것이다. 말씀하셨다. 이에 따라 이 책도 불필요한 이중부정이나 규범적 서술은 수정했다. 언어의 활용은 유효하다고 생각되어 향후 검토 과제로 삼고자 한다.

#### (인터뷰 조사법의 한계)

경영자에 대한 일회성 인터뷰 조사는 나중에 돌이켜보면 전략이라고 부를 수 있는 연속적인 의사결정과 행동을 그린 곡선에서 어느 한 시점의 의사결정과 행동을 미분하여 얻은 접점의 기울기와 같았다. 거기서 얻은 통찰은 매우 유익했는데, 경영자가 한정된 자원을 활용해 기능을 조금씩 이동시키면서 다음 이익과 정보를 획득하고 있다는 것을 알 수 있었다. 반면, 한 번의 조사로는 역사적 배경, 기술적 변천, 우발적 사건 등이 중견기업의 성장과 쇠퇴에 어떻게 영향을 미쳤는지에 대한 자세한 추적이 불가능했다. 경영자의 기여는 과대평가되고 폐해는 과소평가될 수 있다. 좀 더 깊이 있는 기업 연구를 위해서는 몇 개의 기업을 선정하여 사보, 사사, 실제 제품의 변천 등 1차 자료를 바탕으로 한 역사적 조사와 경영회의에 참여하여 불확실성이 높은 미래를 위한 경영진의 의사결정과 행동을 장기적이고 세밀하게 관찰하여 그 실효성을 확인해야 할 것이다.





마무리

내가 중견기업 연구를 시작한 지 20 여 년이 지났다. 처음에는 대기업도 중소기업도 아닌 기업군을 연구하는 것에 매력을 느껴 의기양양하게 뛰어들었다. 하지만 중간에 이 분야가 엄청난 영역이라는 것을 깨달았다. 중견기업이 대기업과 중소기업의 틈바구니에 끼어 있는 실무의 세계와 마찬가지로 연구 분야에서도 중견기업 연구는 중소기업 연구와 일반 경영학으로부터 무의식적으로 틈바구니에 끼어 학문적 존재의 의미를 끊임없이 엄격하게 질문받아왔다. 기댈 기반이 부족하고, 연구의 동반자도 경쟁자도 적대자도 없는 수해에 빠져 방향도 정하지 못한 채 고독하게 헤매고 있는 느낌을 지울 수 없다. 물론 지금도 여전히 수해에서 벗어나지 못하고 배회하고 있다.

이 책의 특징은 60 년 전 주목받았으나 외면당했던 중견기업에 다시 초점을 맞춰 현실의 경영 실태를 상세히 기술하고, 새로운 시각에서 체계적인 가설을 구축하는 데 있다. 지금까지의 경영학은 구매자의 요구에 대해 판매자가 능력으로 대응하는 메커니즘을 규명하는 데 초점을 맞춰왔다. 판매자의 능력이 높으면 높을수록 좋다는 것이 대기업의 논리이다. 반면 중소기업은 저임금과 의사결정의 소수정예화가 강점으로 꼽힌다. 그것들이 전부라면 중견기업은 존재할 수 없지만, 현실은 많은 중견기업이 존재하고 있다. 모르는 것은 당사자에게 물어볼 수밖에 없기에 중견기업을 대상으로 사장 인터뷰 조사를 시작했다.

조사를 통해 알게 된 것은 우선 매도자에도 니즈가 있고 매수자에게도 능력의 유무와 높고 낮음이 있다는 점이었다. 이에 따라 판매자나 구매자 모두 자신의 효용이 최대가 되도록, 비용이 최소가 되도록 상대를 선택한다. 판매자를 발전 경로로 분류하는 동시에 구매자를 판매자의 경영자 관점에서 분류하고 분석했다. 가장 주목해야 할 점은 장기적인 관점에서 보면 기업 경영에 있어 환경변화는 당연한 것이며, 일시적인 능력뿐만 아니라 미증유의 변화, 즉 과거에 축적된 자원과 능력의 일부가 무용지물이 되는 것에 대응하는 행동이 중요하다는 것이었다. 따라서 양적 성장과 질적 성장의 균형이 중요하며, 경영자는 질적 성장을 의식하고 지속적으로 노력해야 한다.

20 년 동안 방황한 것에 비해 발견한 것이 너무 적어 당황스럽지만, 후쿠자와 유키치 선생의 "학자답게 여론의 시비를 무릅쓰고, 이단망언의 비난을 두려워하지 말고, 용기를 내서 자기 생각을 말해야 한다<sup>214</sup>"는 말씀에 이끌려 그동안의 연구를 정리하기로 했다. 이 책이 밑거름이 되어 학계, 산업계, 정책 입안에 조금이라도 도움이 된다면 이는 필자 혼자 힘만은 아닐 것이다.

먼저, 게이오대학교 명예교수인 고(故) 주카와 히로쿠니(十川廣國) 선생님께서로부터 받은 학문의 은혜는 이루 말할 수 없다. 학부 시절부터 대학원, 그리고 현재에 이르기까지 책 읽는 법부터 설문조사의 흐름과 세세한 요점, 그리고 사람 됨됨이까지

<sup>214</sup> 후쿠자와 유키치(福澤諭吉(1875) 『文明論之概略』. 인용원은 후쿠자와 유키치(1995) 『문명론지개략』 岩波文庫 p.22 ※1875 년판의 '吉'자는 아래쪽이 길고 흠이다.

폭넓게 지도해 주셨다. 논고의 허술함은 물론이고, 선생님은 경영자 집안 출신인 만큼 실무의 감각 현실적인 대응, 처세술도 잘 알고 계셨다. 이처럼 이론과 실무에 대한 깊은 식견을 가진 선생님은 항상 기업이란 무엇인가를 스스로에게, 그리고 연구 프로젝트 멤버들에게 끊임없이 질문하고 계셨다. 본서 5 장은 그 연구 프로젝트에 참여할 수 있는 기회를 주신 덕분에 정리할 수 있었다. 그리고 내가 "중견기업에 대한 연구를 하고 싶다"고 말씀드렸을 때, 선생님이 웃으시며 "힘들다"고 말씀하셨던 의미를 지금에 와서야 새삼스럽게 깨닫고 있다.

이 책의 대부분의 아이디어는 토카와 연구 그룹에서 논의하는 과정에서 발전되었다. 멤버인 다이토부쿠타대학 아오키 미키키 선생님, 게이오대학 고베 카즈오 선생님, 세이조대학 엔도 켄야 선생님, 센슈대학 마즈기스기오 선생님, 무사시대학 야마사키 히데오 선생님, 다이토부쿠타대학 야마다 토시유키 선생님, 니혼대학 주현중 선생님, 니혼대학 사카모토 요시카즈 선생님, 치바대학 요코오 요시미치 선생님, 센슈대학 오자와 이치로 선생님, 타쿠슈쿠대학 카쿠다 미즈히로 선생님 리즈메이칸대학교 나가노 히로코 선생님께 감사드린다. 특히 아오키 선생님은 항상 긍정적이고 따뜻하게 격려해 주셨다. 야마사키 선생님과 같은 학번으로 학부 시절부터 함께 연구하며 여러 면에서 귀중한 지원과 조언을 받고 있다.

치바대학교 법정치경제학부 선배, 동료, 사무직원, 학생 여러분들의 지원과 혜택도 컸다. 명예교수인 나카하라 히데토모 선생님은 채용과 승진의 인사면뿐만 아니라 각 방면에서 발생하는 잡다한 일들의 방과제가 되어 우리의 연구 환경을 지켜주셨습니다. 마케팅 전공의 사토 에이사쿠 선생님은 같은 경영학 분야의 선배로서 연구, 교육, 행정에 대해 항상 적극적이면서도 주변을 잘 살피며 후진들에게 길을 열어주셨다. 통계수학의 아오야마 코우지 선생님, 노동법의 미나가와 히로유키 선생님, 유럽정치사의 미즈시마 지로 선생님은 어떤 학문적 논의에도 응해 주셨고, 행정적인 면에서는 전우에 가깝다. 아다치 유코(足立 裕子) 조교, 미야자키 히로키(宮崎 裕幾)(일반재단법인 동인회 이사장), 스즈키 토모코(鈴木 常子)씨는 필자가 치바대학에 봉직하기 시작할 때부터 사무와 행정 면에서 강력하게 지원해 주셨다. 세미나나 강의를 수강하는 학생들, 그리고 졸업생들의 사소한 질문에서 배울 수 있는 것도 많았다.

이 책에 사용된 설문조사에 응해주신 여러분, 그리고 인터뷰 조사에 흔쾌히 응해주신 240 여 명의 경영자와 조정을 담당해주신 관계자 여러분께 깊은 감사를 드린다. 인터뷰 조사에서 웃으며 이야기해 주셨던 경영자들이 나를 배웅하고 돌아서는 순간에 보이는 굳은 표정이야말로 본래의 모습이라는 것을 매번 되새기며, 이 책을 집필하고 있다. 여러분들의 협조가 없었다면 이 책의 분석 틀은 만들어질 수 없었을 것이다. 특히 (주)삼오, 츠네카와 코우조(恒川幸三) 회장님과의 만남은 내 연구에 큰 영향을 미쳤다. 나는 우연찮게 츠네카와 씨가 아버지 시미즈 료잉(清水龍永)의 제자 출신이라는 사실을 모르고 조사를 의뢰했는데, 나의 필체가 아버지와 닮았다는 것을 츠네카와 씨가 알아차렸다. 또한 (주)삼오의 첫 사외이사를 맡게 되어, 1 년 동안 경영진과 뜨거운

토론과 의사결정을 현실로 책임감 있게 수행하는 경험을 하게 되어 내 수준을 알게 되었다. 미시마광산(주) 미시마 히데오 대표이사 사장도 토카와 세미나의 후배인 줄 모르고 조사를 의뢰했다. 명화산업(주) 문성준 대표이사(현대-기아차 협력업체협회 회장)는 대학원 시절부터 친구로 자동차 산업의 큰 흐름에 대해 항상 의견을 주고받으며 있다. 그리고 무엇보다도 조사 후 경영권을 잃은 경영자가 없었다면 쇠퇴기업과 존속기업의 냉철한 비교 분석은 불가능했을 것이다. 두 번 다시 만날 수는 없지만, 이 자리를 빌어 최대한의 경의를 표하며 감사의 인사를 전한다.

이 책의 삽화와 일러스트는 일러스트레이터 타카나시 고코 씨에게 부탁했다. 모티브의 영감을 얻기 위해 이 책의 독자 1 호로 참여해 주셨고, 허심탄회한 의견을 주셨다. 그 취재의 장을 (주)이와키테크, 야마모토 이치로 대표이사 사장님에게 제공해 주셨다. 바쁘신 와중에도 정중하고 친절하게 응대해 주셔서 감사드린다.

여러 조언과 도움에도 불구하고 이 책에 있을 수 있는 오류는 모두 필자의 책임이다. 독자들의 비판과 지적에 따라 앞으로 더욱 다양한 각도에서 중견기업을 탐구하고 싶다.

마지막으로 이 책의 출판을 맡아주신 (주)주오경제사 홀딩스의 야마모토 켄오(山本憲雄) 사장님 및 번거로운 교정, 색인 작성 등의 작업을 단기간에 완료해 주신 동사 학술서 편집부의 노미 노미노유키(納見伸之)씨에게 깊은 감사를 드린다. 그리고 술주정뱅이인 나를 항상 긍정적으로 지지해주는 형수 기누코, 아들 유우, 딸 리카코에게도 감사의 마음을 전한다.

2023년 11월 지바시 야요이마치에서  
清水馨

#### 저자 약력

시미즈 카오루 [清水 馨] [시미즈 카오루]

1969년 분쿄구 시라산 출생

1988년 고마바 도호 고등학교 졸업

1992년 게이오대학교 상학부 졸업

1998년 게이오대학교 대학원 상학연구과 박사과정 학점 취득 퇴학

2000년 치바대학 법경제학부 전임강사

2013년 치바대학교 법정치경제학부 교수

2017년 지바대학교 대학원 사회과학연구원 교수, 현재에 이르고 있다.

2023년 박사(상학) 학위 취득 (게이오대학교)