

## 일본의 대·중소기업 상생협력 실태 및 정부정책 파악

-홍지승 연구위원(중소·벤처기업실)

### 1. 출장 개요

- 출장지: 일본 후쿠오카
- 출장기간: 2008년 6월 23일~6월 28일
- 출장자: 홍지승 연구위원(중소·벤처기업실)

### 2. 출장 목적

- 지식경제부 주관 '대·중소기업 상생협력 시찰단' 일원으로  
일본의 대·중소기업 상생협력 실태 및 정부정책 파악

### 3. 출장결과 주요 보고내용

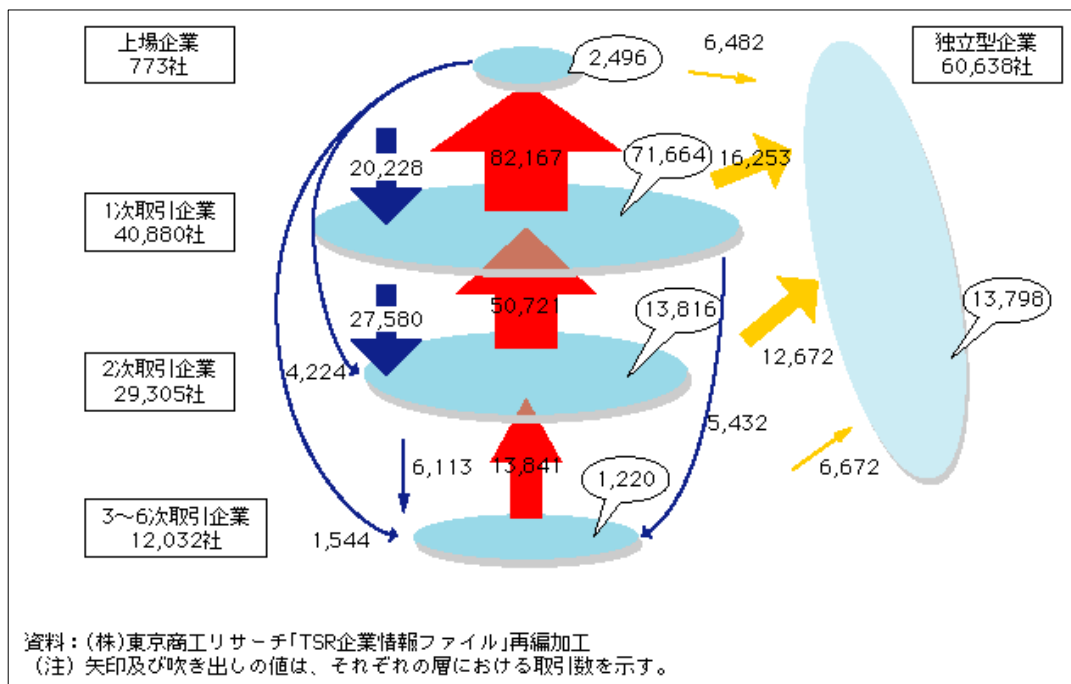
- 일본 중소기업의 거래구조와 기술혁신 실태: <별첨 자료> 참조

# <별첨> 일본 중소기업의 거래구조와 기술혁신 실태

## 1. 변화하는 일본의 기업간 거래구조

- 기존의 투입산출(I-O) 통계를 통해 최종 조립산업과 중간 부품소재산업 간 거래구조를 살펴볼 경우 기업간 거래구조가 잘 나타나지 않는 등 파악에 한계가 있음.
- 따라서 각 기업의 주요 구매선·판매선 자료 또는 실태조사를 통하여 기업간 조달구조를 파악하는 것이 적절함.
- 실태조사 결과, 일본 기업의 거래구조는 통상 이야기되는 기리기식 하청 구조를 보이는 것이 아니라, 1차 벤더가 가장 많고, 2차, 3차로 내려갈수록 그 기업수가 적어지는 형태를 띠고 있음.

< 일본의 기업간 거래구조 >



- 특히, 최종조립기업의 업종기준으로 자동차, 전기전자 등 처럼 부품소재/조립가공형 산업에서 하도급 구조가 좀 더 뚜렷하게 나타남.
- 반면, 화학, 금속 등 소재 업종의 경우에는 하도급 거래구조가 상대적으로 약하고, 여타 업종분야에 대한 판매가 활발한 편임.
- 그러나 양 산업 공히 메쉬화가 빠르게 진전되고 있음.
- 한편, 식품, 섬유류 등 생활형 산업의 경우 독립형 기업이 상대적으로 많은 가운데 기업납품형의 경우 좀더 자본집약적인 반면 소비자직판형은 전통/재래적 생산특성을 지님.

< 일본 기업의 업종별 하도급거래구조 >

名称					企業数計	垂直取引比率 (%)	グループ内 取引比率 (%)
	上場企業	1次取引企業	2次取引企業	3~6次 取引企業			
食料品製造業	46	2,255	2,975	2,829	8,105	20.6	71.4
飲料・たばこ・飼料製造業	20	708	1,339	1,241	3,308	16.4	47.2
繊維工業	22	1,534	1,775	1,017	4,348	18.6	55.2
衣服・その他の繊維製品製造業	8	529	581	871	1,989	25.8	71.1
木材・木製品製造業	5	627	1,089	1,052	2,773	20.1	57.8
家具・装備品製造業	7	530	1,039	757	2,333	17.6	47.8
パルプ・紙・紙加工品製造業	16	1,112	1,323	881	3,332	16.7	50.8
印刷・同梱造業	10	2,341	1,897	852	5,100	19.4	55.9
化学工業	111	4,211	5,146	2,815	12,283	19.2	64.7
石油製品・石炭製品製造業	6	90	189	90	375	13.0	33.0
プラスチック製品製造業	29	1,507	2,195	1,120	4,851	16.3	49.4
ゴム製品製造業	15	1,481	1,650	986	4,132	18.0	48.8
窯業・土石製品製造業	27	2,505	3,666	2,174	8,372	17.3	51.0
鉄鋼業	33	2,492	2,734	1,219	6,478	18.6	53.8
非鉄金属製造業	21	2,461	2,646	1,456	6,584	17.6	51.4
金属製品製造業	31	2,226	3,300	1,440	6,997	17.1	50.4
一般機械器具製造業	114	8,213	9,533	3,284	21,144	22.2	73.1
電気機械器具製造業	69	10,387	10,880	3,856	25,192	23.6	80.6
情報通信機械器具製造業	37	4,723	6,263	2,003	13,026	19.7	61.1
電子部品・デバイス製造業	37	2,599	3,490	1,206	7,332	16.7	50.8
輸送用機械器具製造業	64	8,519	10,931	3,809	23,323	25.3	86.2
精密機械器具製造業	24	1,811	2,574	865	5,274	17.1	48.5
その他の製造業	21	1,956	2,990	1,727	6,694	17.6	49.0

資料：(株)東京商工リサーチ「TSR企業情報ファイル」再編加工

(注) 1. 1~6次取引企業は、複数の業種グループに属する場合があるため、業種ごとの1~6次取引企業数の合計は前掲第3-1-6図の値を上回る。

2. なめし革・同製品・毛皮製造業グループは、データ内に上場企業が存在しないため、記載していない。

○ 최근 메쉬화의 진전

- 납품·판매선의 확대와 네트워크화가 진전
- 주거래 업체에 대한 의존도 하락
- 반면, 주거래 업체와의 정보 소통량은 오히려 증가

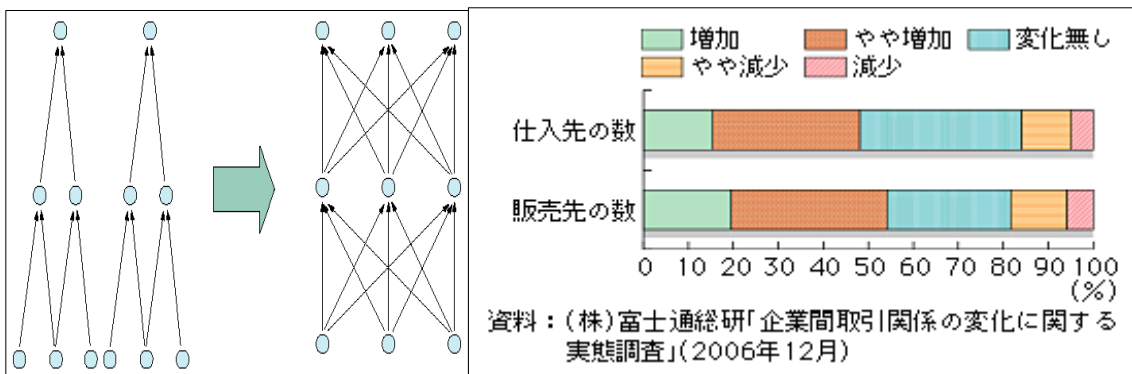
⇒ 판매 증대/정보소통 증대의 경우

판매처(납품처)가 안정적 품질에 크게 관심을 갖고, 기술교류에 적극적인 경향을 보임.

⇒ 반면, 판매 감소/정보 감소의 경우

가격경쟁력에 주로 관심을 보임.

거래구조의 메쉬화와 10년전 대비 조달·판매처 수의 변화

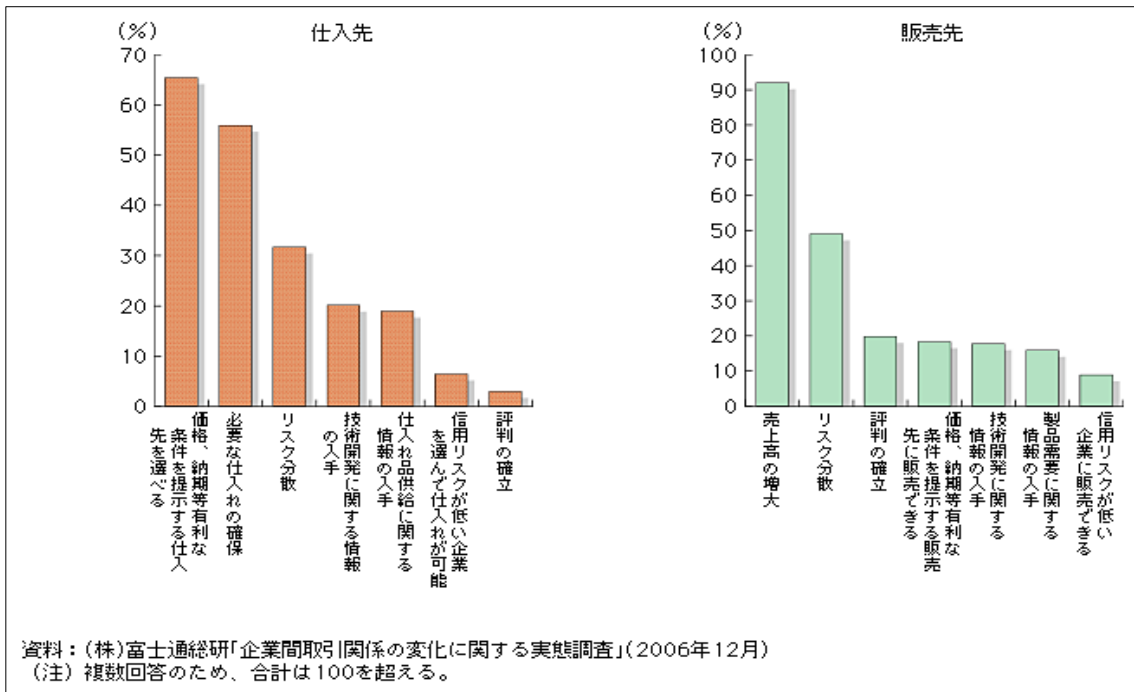


○ 일본 기업들이 구입처를 다변화하는 주요 이유는 다음과 같음.

- 가격, 납기 등 유리한 조건을 제안하는 납품선 선정
- 필요한 납품처 확보
- 리스크 분산
- 기술개발 정보 입수
- 납품제품 정보 입수
- 신용리스크 낮은 기업으로부터의 조달 가능
- 평판의 확립

○ 반면, 판매선을 다변화하는 이유는 다음과 같음.

- 매출액 증대
- 리스크 분산
- 평판의 확립
- 가격, 납기 등 유리한 조건을 제시하는 판매처 확보
- 기술개발 정보 입수
- 제품수요 정보 입수
- 신용리스크 낮은 기업에의 판매 가능



## 2. 일본내 기업간 거래조건

### (1) 납품가격

- 기술력 있는 중소기업의 부품·소재라 하더라도 제값을 받기 어려운 이유는 발주·구매기업의 사전 예산단가, 일방적인 계약단가·가격의 설정 등에 기인하는 경우가 많음.

○ 일본 기업의 납품단가(=판매가격) 결정방법을 보면, 주거래 대기업 기준으로, 양자간 대화 64.4%, 구매자 주도 23.9%, 납품중소기업 주도 10.3% 등의 순임.

- 양자간 대화를 통하는 경우에도 납품단가 변경에 대해 납품 중소기업이 영향력을 미치는 경우 많은 편임. (거의 80%)

- 납품 중소기업의 가격교섭력 확보 여부는 납품단가, 더 나아가 해당 기업의 수익성에 지대한 영향을 주는 것으로 나타남.

○ 가격결정 양태의 3가지 유형

- 일반 제조품 : 견적 비교. 경쟁입찰 방식. 가격경쟁이 치열하고 이익 폭이 적음.

- 납품가격 결정되어 있는 곳 : 판매처가 이미 구매가격을 (대략적으로) 지정. 판매처가 이미 타사에 의뢰하고 있던 일로서 다른 기업에게 맡기고자 하는 경우(타사의 도산 또는 타사의 납기·품질·기술 등에 문제 발생 등). 동 결정 또한 마진이 박한 편임.

- 고정밀을 요하는 고기술 품목이나 단납기 품목 : 공급업체가 견적(가)를 제시함. 타사에서 할 수 없는 것과 같은 고도의 기술을 요하거나, 단납기 납품을 의뢰. 이에 대해 공급 중소기업은 상대적으로 가격교섭력을 가질 수 있고, 고부가가치를 획득이 가능해짐. 전례없는 주문으로 비교가격이 없어 견적(가)을 제시하는 경우가 많음.

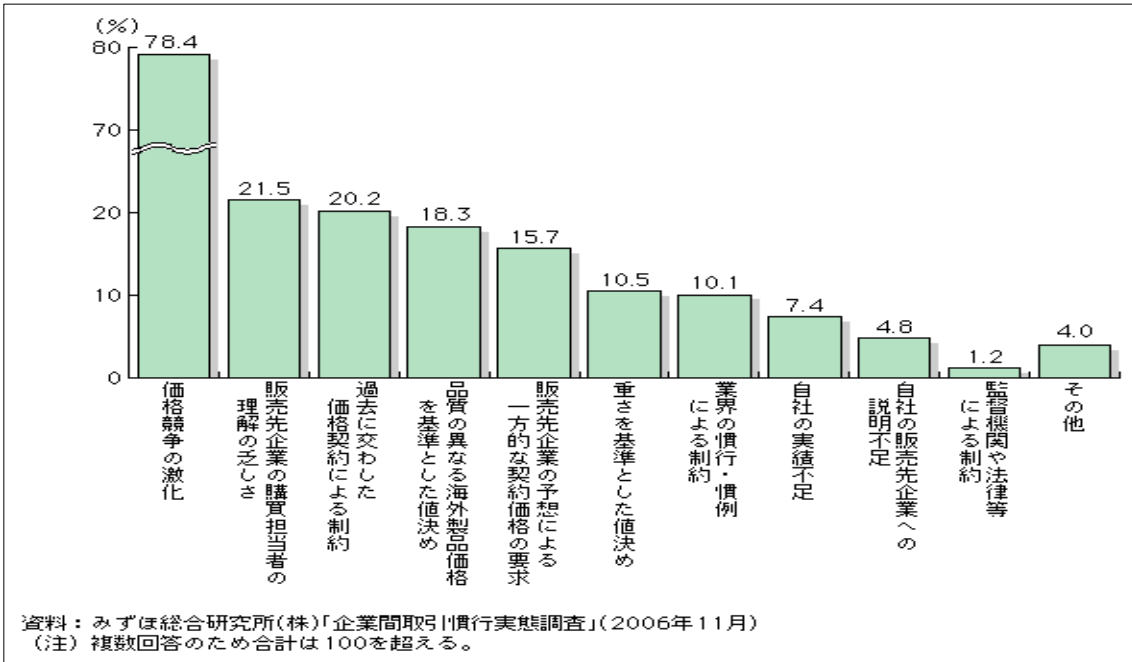
○ 기술력·기능이 판매가격에 반영되지 않는 이유

- 중소기업의 가격결정은 판매처와의 협상력 관계뿐만 아니라 동업 타사와의 관계, 업계 관행 등 여러 가지 요소가 영향을 미쳐 해당 기업의 우수한 기술력·기능이 판매가격에 충분히 반영되지 않는 경우도 많음.

- 실태조사 결과, 충분히 반영 17.7%, 그다지 반영 안됨 24.9%, 전혀 반영 안됨 4.7% 등으로 나타남.

○ 기술력이 판매가격 반영을 저해하는 요인

- 무엇보다 '가격경쟁의 격화'가 압도적임 (복수응답, 78.4%)
- 그 밖에 '판매처 구매담당자의 이해 부족', '과거의 가격계약', '판매처 기업의 예상에 의한 일방적 계약가격 요구' 등 판매처 기업측 요인과
- '품질이 다른 해외제품 가격을 기준으로 한 가격결정'(품질의 이중기준), '무게를 기준으로 한 가격결정'(중량거래 관행), '업계의 관행·관례에 의한 제약' 등도 중한 요소로 지적 (1할 이상 차지)



○ 제조기술별로 세분하여 가격반영 저해요인을 보면 다음과 같음.

- 제조기술별 세분 분석 : 주조, 단조, 금형프레스, 플라스틱 성형가공, 절단·절삭·천공, 용접, 열처리, 도장·도금, 연마, 조립, 전자조립·실장, 분쇄·정제·분리, 위치결정·검사·측정, 금형제작, 기타 등
- 모든 분야에서 '가격경쟁 치열'을 가장 큰 이유로 들고 있으나, 2위 이하의 제조기술별로 조금씩 다름.

- 구조, 열처리 업계 : '무게를 기준으로 한 가격결정'을 들. 과거 단순형상 제품의 경우 어느 정도 합리성이 있었으나, 근래에는 형상의 복잡화, 경량화 진전으로 인해 부적절한 경우가 증대되고 있음.
  - 금형제작 : 품질이 다른 해외제품 가격을 기준으로 가격을 결정함. 특히, 동아시아 해외전개가 많아지면서 국가간 품질수준의 차이를 반영하지 않고 단가를 책정하는 경우가 많음.
- 한편, 제품분야별 가격반영 저해요인을 살펴보면 다음과 같음.
- 분류 : 백색가전, AV기기, IT기기, 자동차, 항공기·선박·철도차량, 생산설비·공작기계, 의료복지기기, 정밀기기 등
  - 모든 분야에서 '가격경쟁 격화'가 최대 요인
  - 다만, IT, 가전분야에서 현저. 동아시아 제품과의 경합이 심화되면서 기술력·기능의 가격 반영이 어려운 형편인 데 기인.
  - 대부분 제품에서 '판매처 기업의 구매담당자의 이해부족'을 지적함.
  - 기술과 달리 원인 간 격차가 크지 않음.
  - 한편, 자동차, 항공기·선박·철도의 경우 '과거에 주고받은 가격계약의 제약'이 2위 문제로 지적됨. 여타 분야에 비해 제품의 수명주기, 모델체인지까지의 기간이 비교적 길기 때문으로 보임.
- 기업규모별 납품단가 반영 저해요인
- -20인 이하, 21-50인, 51-100인, 101인 이상
  - 모든 규모의 기업에서 '가격경쟁 격화'를 들고 있으나, 규모가 커질수록 '가격경쟁 격화'의 비중이 커지는 반면 규모가 작아질수록 '판매처 구매담당자의 이해부족'을 주요 문제로 지적.



## (2) 거래조건의 명확화 · 서면화 실태

### □ 거래조건의 서면화 현황

- 발주기업은 수주기업에 비해 협상력 상 우위에 있는 경우가 많아, 발주기업의 일방적인 형편에 따라 발주내용 또는 조건을 변경시킬 수 있는데, 계약내용을 문서화 해놓을 경우 추후 변경 가능성이 상대적으로 낮아짐.

- 일본의 경우 ‘하청대금지불지연등방지법’(이하 하청대금법)에 의해 ‘서면 등의 교부가 의무화’되어 있어 수발주 거래의 서면화가 많은 편임.
- 실태조사 결과, 90% 이상으로 나타남.

### □ 거래조건 서면화의 의의 : 수주 내용의 변경위험을 축소

- 일본의 경우에도 기업간 거래에서 변경되면 곤란한 거래 내용이 계약 이후 변경되는 사례가 적지 않은 것으로 보임.

- 예 : 수주단가, 수주수량, 납입기일, 지불조건 등

- 그런데, 거래 내용을 문서화 · 서면화 하는 경우 추후 내용 변경이 되는 사례가 크게 적어지는 것으로 나타남.

- 이는 또한, 해당 기업의 경영실적, 즉 수익성에서도 차이가 발생함.<sup>1)</sup>

- 최근 거래구조의 메쉬화 진전 → 거래관계의 복잡화 → 거래관리 필요성 증대 → 서면화 확산 등이 이루어지고 있음.

### □ 명확한 거래조건 對 애매한 거래조건

- 하청대금법에 의해 규정된 제 교부조건은 거래 서면에 비교적 명확히 기재되고 있음.

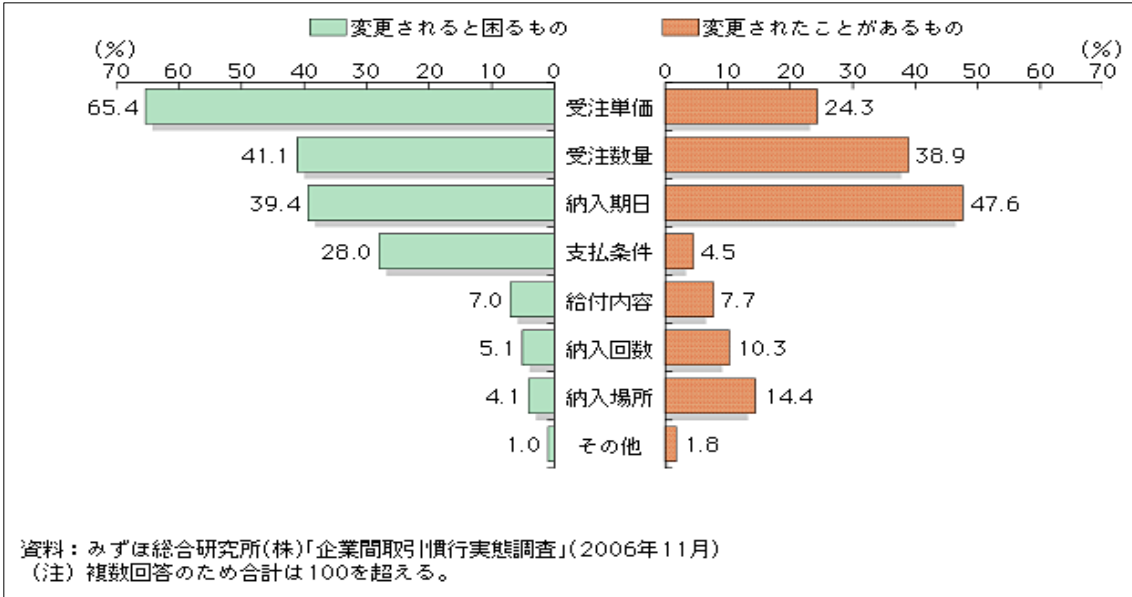
---

1) 대기업 등과의 거래에서 계약 내용을 구체적으로 문서화하는 경우, 생산력 · 기술력 등 납품중소기업의 기업경쟁력, 즉 거래협상력이 높을 가능성이 크기 때문에 서면화의 중요성이 다소 과대평가될 수도 있음.

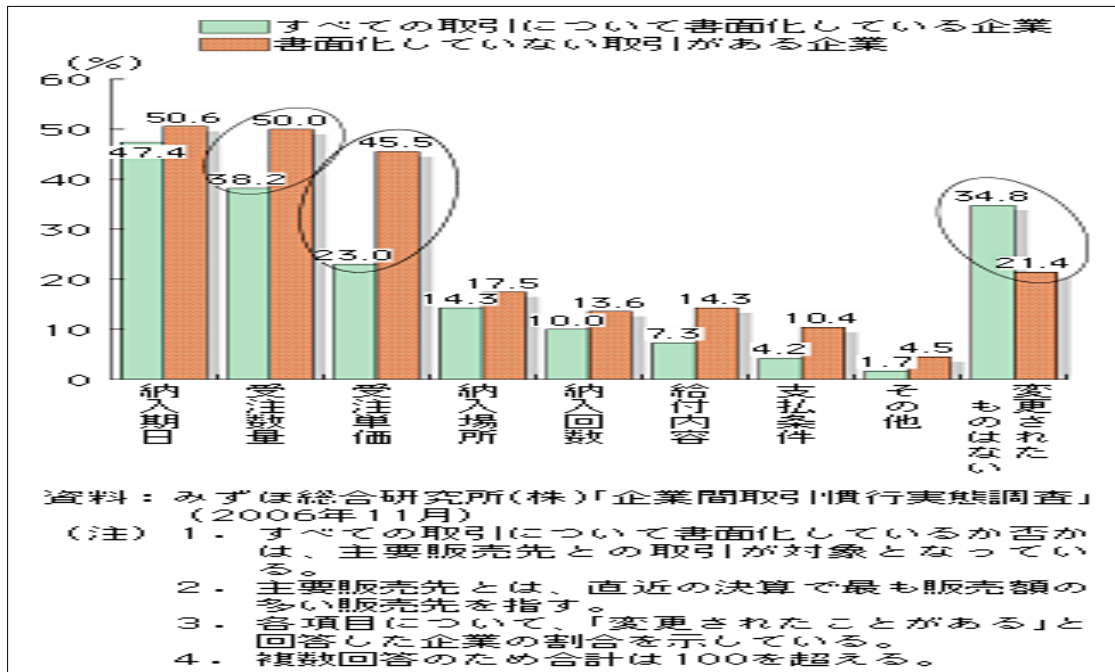
○ 반면, 그 외에 항목은 해당 기업의 자율에 맡겨져 기업에 따라 다르긴 하나, 전반적으로 규정되지 않는 (애매한) 경우가 많음.

- 예 : 하자발생시 책임분담, 배송비 분담, 정보관리비, 환경대책비 등

< 계약내용별 변경시 곤란성과 경험도 >



< 서면화기업과 비서면화 기업 간 계약내용별 변경경험 >



### (3) 생산납품 이후의 거래조건 실태

#### □ 금형·목형 등 형틀 보관에 관한 문제

○ 꽤 오랜기간 동안 납품업체가 발주 대기업을 대신하여 무료로 보관해오는 경우가 많음.

- 특히, 서면화되지 않을 경우 그 기간은 더욱 길어지는 경향을 보임.

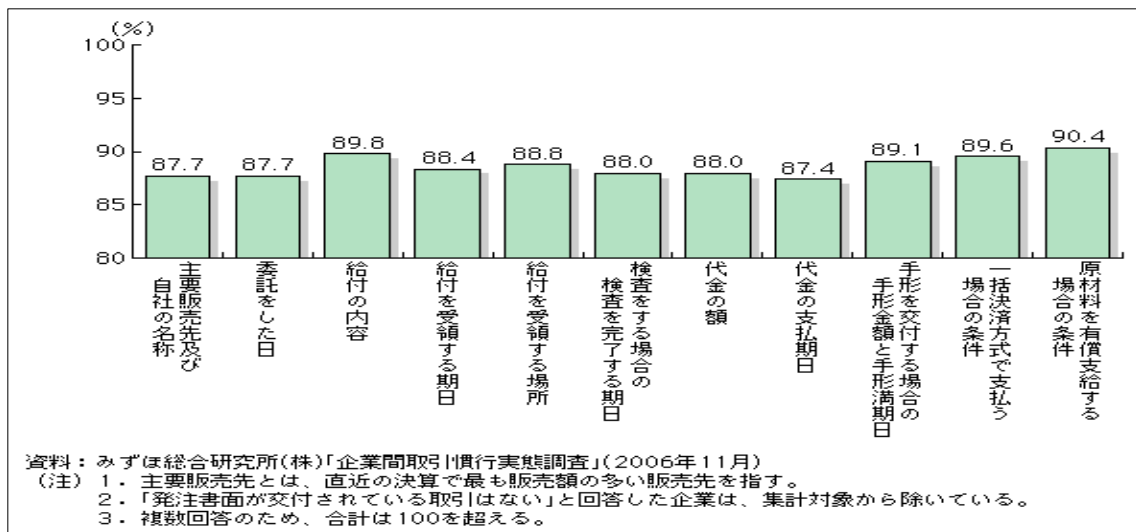
○ 그런데, 발주 업체와의 지속적 거래관계 유지를 위해 납품업체가 적극적으로 대신 보관하는 측면도 있음.

#### □ A/S 등 중간 보급품 지급의 문제

○ 중간 재고를 위한 (소량) 납품과 관련된 것으로서 당연히 대량 공급할 때 보다 좀더 고가에 납품하여야 하나, 대부분 이전 납품가격과 같거나 심지어 낮은 경우도 발생

○ 따라서 생산 후 거래조건에 대해서는 서면화·명확화 하지 않은 경우가 많아, 납품 중소기업에게 불리한 조건으로 작용함. 따라서 가능한 서면화 하는 것이 바람직함.

< 계약 내용별 서면화 정도 >

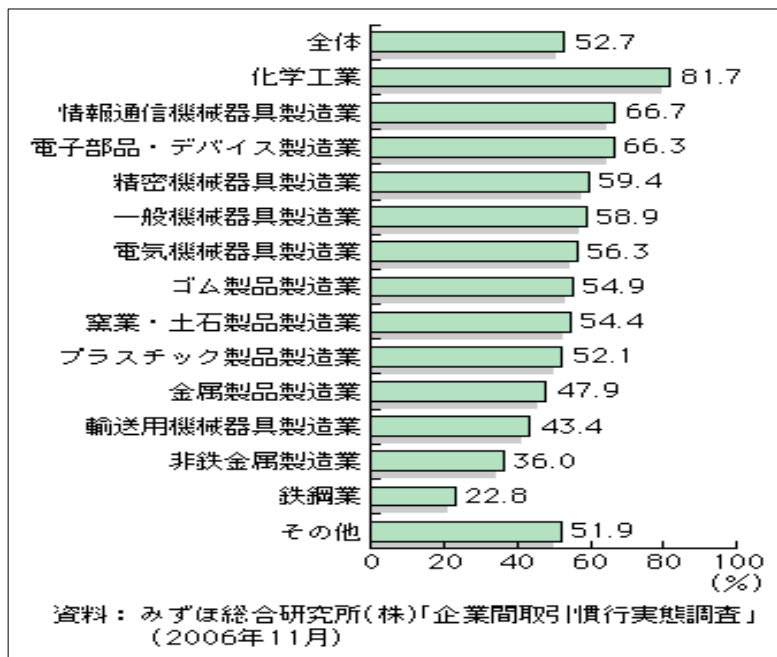


### 3. 대·중소기업 간 기술협력

#### (1) 중소기업의 공동 연구개발 개황

- 기업간 관계는 단순히 제품의 수주-발주에 한정되는 것이 아니라, 새로운 기술·노하우가 중요해지는 요즘에는 일상의 기업교류 가운데 밀접한 정보교환을 실시하는 것과 함께 기업끼리 제휴 협력하여 새로운 제품이나 기술을 개발하는 것이 중요해짐.
- 연구개발을 실시하고 있는 중소기업 비율은 전체의 52.7%로 과반수를 넘고 있음.
  - 약반수의 기업이 연구개발을 실시하지만, 업종에 따라 차이가 있음. 즉, 업종별로 보면 화학, 정보통신기기, 전자부품 등으로 높은 순임.
  - 제조업 내 연구개발 인력비율이 모든 기업규모군에서 10년 전부터 증가하고 있어 연구개발의 중요성은 계속 더욱 커지는 것으로 나타남.

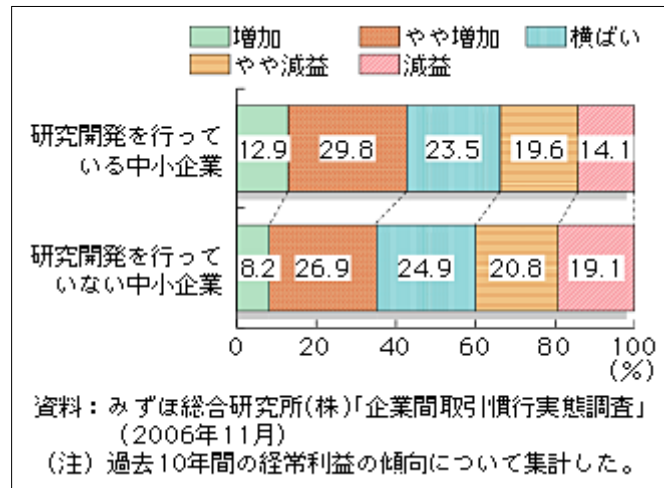
< 업종별 R&D투자 기업 비율 >



## (2) 연구개발 실시기업과 미실시기업 간 경영성과 비교

- 연구개발 실시기업의 수익성이 개선되는 것으로 나타남.
  - 연구개발 실시기업이 부가가치가 큰 제품을 개발 생산 판매할 수 있는데 따른 것임.
  - 그런데, 수익성(=실적)이 좋은 중소기업일수록 연구개발을 실시할 여력이 크다는 해석도 가능함. 양자는 서로 밀접히 관련되어 있음.

### < 연구개발 실시 대 미실시 기업 간 실적 비교 >



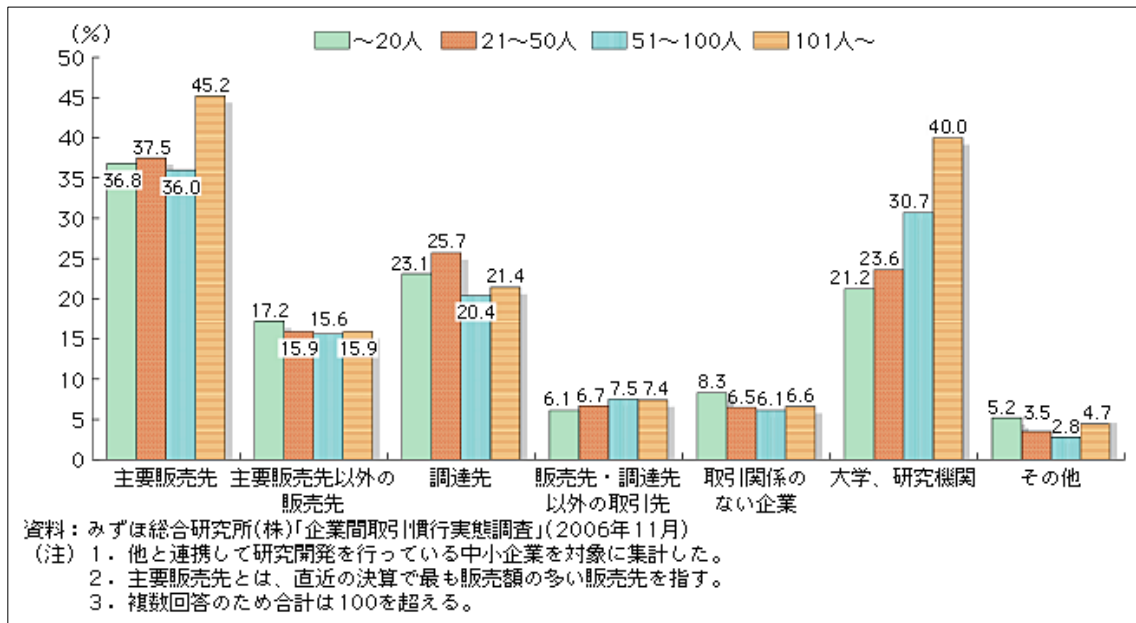
- 특히, 기술의 전문화, 고도화가 진전되고 있는 요즘, 연구개발에 있어서 다른 기업과의 제휴·협력 중요성은 더욱 커지고 있음.
  - 자사 단독으로 경영·기술혁신을 도모하는 것보다 다른 기업과의 제휴·협력을 통해 서로의 장점을 결합해 부족한 경영자원을 보완함으로써 급변하는 시장 요구에 신속히 대응할 수 있기 때문임.
- 실태조사 결과, 연구개발을 실시하는 데 있어, 제휴를 실시하는 중소기업 비율은 종업원 101인 이상 중기업군의 경우 80.0%이며, 20인 이하의 소규모 기업군에서도 70%를 상회할 만큼 활발한 것으로 나타남.

### (3) 대외협력 시 제휴·협력 파트너

○ 대외협력 시 가장 큰 제휴·협력 파트너로서 모든 규모의 기업군에서 '주요 판매처'를 들고 있음.

- 기업규모(종업원 수 기준) 별로 세분해 보면, 종업원 수가 많은 중소기업군의 경우 '대학·연구기관'의 비율이 높음. 이를 볼 때 적극적으로 산학제휴를 실시하는 모습을 모임.
- 반면, 종업원 50명 이하의 소기업에서는 '조달처'가 '주요 판매처'에 이어 중요한 제휴선으로 활용됨. 즉, 일상거래에서 교제가 있는 거래처가 중요함.

< 중소기업의 공동 연구개발 파트너 (종업원 규모별) >



○ 제휴처별 공동 연구개발에 의한 특허취득 현황

- 연구제휴선 - 연구성과 간 관계 분석 : 연구성과는 생산코스트 절감, 리드타임 단축, 제품비율의 향상 등 여러 가지가 있을 수 있으나, 여기서는 특허취득으로 한정하여 분석함.

- 실증분석 결과, '판매처', '조달처' 등과 같이 일상적인 거래관계에 있는 기업과의 제휴에 의한 공동 연구개발은 여부에 따른 성과 차이가 분명하지 않음.
  - 반면, '판매처·조달처 이외의 거래처', '거래관계가 없던 기업', '대학·연구기관' 등과의 제휴는 특허취득 성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타남.
  - 한편, '제휴처의 종류 수'가 다양할수록 특허취득에 성공하는 기업의 비율이 높아지는 것으로 나타남.
- 새로운 기술이나 제품을 개발하기 위해서는 일상적인 거래관계를 넘어서는 폭넓은 네트워크의 구축이 필요함을 시사함.

#### (4) 기업간 관계와 지적재산의 외부유출 리스크

- 그런데, 거래관계가 없던 사람과 제휴해 연구개발을 실시하거나, 다양한 제휴처와 공동 연구개발을 실시할 경우,
  - 얻을 수 있는 성과는 커지거나 또는 불확실성이 낮아지는 반면 성과의 배분, 지적재산의 귀속 등을 둘러싼 문제가 발생할 가능성이 커짐.
- ⇒ 사전에 연구개발성과의 배분 등에 관한 분명한 결정을 실시하는 것이 바람직함.
- 연구개발의 성과뿐만 아니라, 더 나아가 기업 내 기술·노하우는 경영전략상의 중요한 영업비밀이며 적절한 내부관리를 통해 외부로 유출되는 것을 방지하는 것이 매우 중요함.
- 기업 간 거래관계에 있어서도 거래의 메쉬화가 빠르게 진전됨에 따라, 즉 판매처가 다양해짐에 따라 기술의 외부유출 위험성은 높아지고 있으며, 그에 대한 적절한 대응책을 마련할 필요가 있음.

## 4. 요약 및 정책적 시사점

### (1) 분석결과 요약

- 일본의 경우 기업간 거래구조의 메쉬화 ⇒ 판매처 다양화 ⇒ 가격결정 또는 거래조건이 서면화 등과 같이 중소기업 측에 비교적 유리한 방향으로 작용
  - 그러나, 기술·노하우, 지적재산권 보호라는 측면에서 불리하게 작용할 우려도 있음.
- 계약조건의 서면화 중요성에 불구하고 그다지 명확화 되지 않은 거래조건이 있는 것, 특히 생산납품 이후 형틀이나 보급품의 공급조건 등과 관련하여 수주 중소기업에게 불리한 경우가 많은 관행이 존재하고 있음.
  - 모범사례 발굴 등을 통해 자발적 서면화 확산 유도

### (2) 정책적 시사점

- 수주-발주 기업 간 거래조건 개선을 통해 양호한 협력관계를 구축하기 위한 기본방향은 다음과 같음.
- 수주기업
  - 자사제품의 원가계산을 정확하게 실시하는 것이 대전제가 됨. 더 나아가 제품차별화, 판매 강화 등 제조업 성장을 위한 기본분야에서의 강화노력을 계속해 나가는 한편
  - 개개의 거래에 대해 거래조건을 명확하게 서면화 함으로써 불리한 거래조건을 강요당하는 위험을 회피하는 것이 필요함.
  - 특히, 납품가격 관련
    - 가격교섭력 제고 전략으로서 제품 차별화 또는 판매처 다양화가 중요



함. 이를 위해 매우 일상적 업무에 혁신을 가속화할 필요가 있음.

- 세부적으로 보면, 품질이나 기술력 향상에 대한 노력은 물론 1)단납기에의 대응, 2)품질보증(품질관리체제 바탕으로 품질보증과 관련된 구체적인 수치 데이터 제시 가능), 3)환경에 관한 정보 제공, 4)기술제안(설계의 개선 제안 등) 등 부가적 서비스를 포함한 “종합력”을 높이는 노력 강화

⇒ 신규 고객의 획득·유지 및 가격교섭력 유지

#### ○ 발주기업

- 수주기업에 제공하는 제품의 적정평가가 장기적으로 자사가 속하는 산업의 기반 유지·강화에 필수적이라는 인식 아래,
- 거래조건의 교섭을 실시하는 것이 필요

#### ○ 정부

- 업계의 거래관행, 기업간 역학관계, 계열거래내에서의 암묵적인 룰 등 여러 가지 장해요인이 있어 거래당사자끼리 만으로는 거래조건의 개선을 진행시켜 나가는 것이 어려운 경우도 발생함.
- 이 경우 정부/업계/단체 등은 제삼자로서 관여가 필요함.
- 구체적으로 법령위반행위에 대한 엄격한 대처가 필요함. 즉, 아직도 잔존하는 문제를 해소할 필요가 있으며, ‘독점금지법’, ‘하청대금법’, ‘부정경쟁방지법’ 등에 저촉하는지 여부를 지속적으로 점검하고 있는 것을 벤치마킹함.
- 거래관행과 관련하여 ‘중량거래 관행’, ‘품질의 2중 기준적용’ 등 법령 위반은 아니지만 기술혁신의 의욕을 저해하는 업계 관행을 발굴, 개선하는 노력이 필요함.