



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

중소기업간 협업 활성화를 위한  
협업전문회사 제도에 관한 연구



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매 니 지 먼 트 전 공

윤           치           훈



석 사 학 위 논 문  
지 도 교 수 나 도 성

## 중소기업간 협업 활성화를 위한 협업전문회사 제도에 관한 연구

A Study on the Collaborative Company System for  
the Activation of Collaboration among Small and  
Medium Businesses



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매 니 지 먼 트 전 공

윤           치           훈

석 사 학 위 논 문  
지 도 교 수 나 도 성

## 중소기업간 협업 활성화를 위한 협업전문회사 제도에 관한 연구

A Study on the Collaborative Company System for  
the Activation of Collaboration among Small and  
Medium Businesses

위 논문을 컨설팅학 석사학위논문으로 제출함

2019년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매 니 지 먼 트 전 공

윤        치        훈

윤치훈의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2019년 12월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

# 국 문 초 록

## 중소기업간 협업 활성화를 위한 협업전문회사 제도에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트전공

윤치훈

2008년 글로벌 금융위기 이후 저성장 기조의 고착화, 다품종 소량 생산의 제조업 환경변화와 함께 융복합화 되면서 공진화(共進化)하는 기술혁신, 제조공정의 디지털화, 제품의 서비스화, 인공지능 기반의 플랫폼 비즈니스 확대, 데이터 자본의 부상<sup>1)</sup>등의 현상으로 표현되는 4차 산업혁명의 영향으로 과학기술은 급격한 발전을 이루고 있어, 기업에게 기술개발의 속도 경쟁이라는 새로운 과제를 부과하고 있어, 이에 대한 대응방법으로 개방형 혁신 등으로 대변되는 기업간 협업이 새롭게 조명받고 있다.

본 연구에서는 문헌조사를 통해 협업의 이론적 논의에 대한 선행연구를 검토하고 국내 중소기업 협업관련 법률 및 지원사업 현황을 분석하고 해외 중소기업 협업지원 정책을 검토하고 국내 실정에 맞는 협업 활성화를 위한

1) 데이터자본의 부상(The Rise of Data Capital, MIT, 2016), “데이터는 글로벌 경제의 신자본”(딜로이트, 2013)

협업전문회사 제도 시행을 위해 유사제도를 바탕으로 활성화 방안을 제안코자 하였다.

대기업에 비해 인력, 자본, 네트워크 등의 경영자원의 부족으로 자사의 핵심역량 확대에 한계가 있는 중소기업의 경우 기업간 협업은 자사가 보유하지 않은 핵심역량의 교환을 통해 기업이 봉착한 기술·마케팅 등 각 분야의 문제해결과 비용절감, 새로운 사업기회의 포착과 사업추진의 위험분담 등 기업의 경쟁력제고에 유용한 방법을 제공한다.

국내 중소기업 협업지원 정책은 중소기업의 경쟁력 제고를 위해 2007년 4월 「중소기업 진흥에 관한 법률」의 전부개정으로 법률적 근거를 마련하고 중소기업청(현재 중소벤처기업부)의 “협업사업계획 승인 제도” 도입으로 정책 지원사업이 시행된 이래 많은 선행 연구에서 중소기업간 협업의 중요성이 강조되고 사례분석이 이루어졌으며, 이를 기반으로 정책 개선이 이루어지고 지원사업이 지속 추진되었지만, 연간 협업사업계획의 승인 건수는 축소되고 지원사업 규모도 축소되고 있으며, 통계청의 기업활동조사 결과도 기업간 협업이 축소되고 있는 등 활성화되지 못하고 있는 실정이나, 중소기업중앙회의 조사결과에 따르면 중소기업들의 협업의 필요성 및 참여의지는 높은 편으로 조사되고 있다.

이탈리아는 네트워크 계약법 제정 및 시행으로 중소기업간 협업이 활성화되고 있고, 일본은 신연휴제도 등 중소기업간 협업 지원정책을 지속적이고 체계적으로 추진·확대하고 있으며, 독일은 중소기업 4.0 정책 등으로 디지털 협력과 기술혁신프로그램을 활용한 기업간 공동 연구를 촉진하는 등 중소기업간 협업 활성화를 적극 추진하고 있다.

문재인 정부도 2017년 7월 “새정부 경제정책 방향”을 발표하면서 “기업간 협업을 통한 중소기업의 경쟁력 강화” 정책 추진을 제시하였으며, 그 방법으로 “협업전문회사” 제도 시행을 제시하였지만, “협업전문회사”와 관련하여



“중소기업이 공동출자로 설립 한다”는 것만 명시하고 구체적인 제도 및 운영 방안 등을 제시하지 못한 상태에서 시행이 늦어지고 있는 실정이다.

문화체육관광부에서 문화산업진흥을 위해 시행하고 있는 “문화산업전문회사”제도를 바탕으로 “협업전문회사를 2개 이상의 중소기업이 투자로 특수 목적법인을 설립하는 것으로 실제로 회사는 설립하지 않고 명목회사를 설립 하여 사업관리자와 자산관리자를 설정하여 사업을 관리하는 것”<sup>2)</sup>으로 제도를 제안하고 국내 공동기술개발 사업화 사례를 바탕으로 협업전문회사의 유용성을 검토하고 협업전문회사제도에 기반한 국내 중소기업간 협업 활성화를 위한 정책과제로 사전기획과 금융제도 등을 제안하였으나 문헌조사 및 사례조사에 국한한 연구로 실행의 유용성을 실증하지 못한 부분이 본 연구 한계점으로 제시할 수 있겠으며, 향후 제도의 시행과 함께 협업의 성공을 보장하는 투·융자 지원방안 등에 대한 구체적인 실행방안 연구가 보장되어야 할 것이다.

주제어 : 중소기업, 협업, 협업전문회사

---

2) 윤치훈외(2018), 「중소기업 협업 활성화 방안에 관한 연구: 협업전문회사를 중심으로」, 기업과정신과 벤처연구, 중소기업학회 p.37-50,

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경과 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법과 구성 .....	3
제 2 장 협업에 관한 이론적 선행연구 .....	5
제 1 절 기업간 협업의 개념에 관한 선행연구 .....	5
제 2 절 기업간 협업의 동기 및 유형에 관한 선행연구 .....	7
제 3 절 협업전문회사 개념과 유사제도 검토 .....	9
1) 개            념 .....	9
2) 유사제도 검토 .....	11
제 3 장 협업 활성화의 필요성 검토 .....	14
제 1 절 경영환경 변화에 대한 선행연구 .....	14
제 2 절 대응전략으로서 기업간 협력에 대한 선행연구 .....	15
제 3 절 국내 협업 추진현황 분석 .....	16
제 4 장 국내외 협업육성정책 추진현황과 시사점 .....	20
제 1 절 국내 협업 육성 정책 검토 .....	20
1) 중소기업간 협업 지원 관련 법률 .....	20
2) 중소기업간 협업 지원 사업 .....	24
제 2 절 해외 협업 육성 정책 검토	
1) 이탈리아 .....	29
2) 일    본 .....	33
3) 독    일 .....	39
제 3 절 정책 개선과제와 시사점 .....	40

1) 정책개선과제 .....	40
2) 시 사 점 .....	43
<b>제 5 장 협업전문회사 제도 .....</b>	<b>45</b>
제 1 절 협업전문회사 제도 .....	45
제 2 절 협업전문회사 제도의 유용성 고찰 .....	46
1) 민·관 공동투자 개발사업 .....	46
2) 네트워크형 기술개발사업 .....	48
<b>제 6 장 결 론 .....</b>	<b>51</b>
제 1 절 연구결과 요약과 시사점 .....	51
제 2 절 연구의 한계점과 향후 연구 방향 .....	54
<b>참 고 문 헌 .....</b>	<b>55</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>59</b>

## 표 목 차

[표 2-1] 주요 연구에서 제시된 협업의 정의 .....	6
[표 3-1] 신흥 제조 기업들의 사업 방식 .....	61
[표 3-2] 기업 간 협업유형분포 .....	81
[표 4-1] 교류협력지원사업의 BM개발 지원분야 .....	62
[표 4-2] 이탈리아 네트워크 계약의 입법과정 .....	03
[표 4-3] 신연휴 제도의 지원내용 .....	73
[표 4-4] 일본 협업 관련 지원제도 .....	83
[표 5-1] 민관공동투자 기술개발 사업개요 .....	74



## 그림 목 차

[그림 2-1] 협업관계의 분류 .....	8
[그림 4-1] 협업사업계획 선정절차 .....	52
[그림 4-2] 네트워크형 기술개발사업의 사업추진체계 .....	7 2
[그림 4-3] 협동화사업 추진절차 .....	82
[그림 4-4] 일본 신연휴제도의 개념 .....	53
[그림 4-5] 신연휴의 약관 · 계약체계 .....	53
[그림 4-6] 일본 신연휴제도의 사업추진절차 .....	6 3
[그림 5-1] 협업전문회사의 일반적인 구조 .....	5 4
[그림 5-2] 협업전문회사 승인 및 지원방안(예) .....	6 3



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경과 목적

초연결(IoT), 초지능(인공지능), 빅데이터 등의 파괴적 혁신기술이 경제 및 사회전반에 급속한 구조적 충격을 초래하고 있는 4차 산업혁명은 “생산비용의 절감을 가져오는 제조업의 디지털화, 사람·사물·공간이 초연결되어 기술융합을 통한 기술혁신의 속도향상, 기업의 성장 속도 향상, 가치사슬상의 플레이어들을 수평으로 나열하고 이를 중계하여 네트워크효과를 통해 이득을 얻는 플랫폼 비즈니스의 부상”으로 대변되는 수평적 생태계의 강화, 빅데이터와 인공지능의 연계에 의한 지능화로의 전이 등의 급격한 환경변화를 가속화하고 있으며<sup>3)</sup>, 특히 온-디맨드(on-demand)에 의한 플랫폼 기반 공유경제에서는 개별기업보다는 기업 간의 협업 생태계가 더욱 중시되고 있다. 기업이 제품을 기획하고 개발하고 이를 판매하는 방식에서 고객이 제품을 원하고 이를 기업이 제공해야 하는 상황으로 비즈니스의 방식이 변환되고 있다. 대량생산, 대량소비에서 맞춤형 소비, 소량생산으로 시장의 규칙이 변하고 이제 기업의 경쟁력도 규모가 아니라 고객의 요구에 신속하고 유연하게 대처할 역량으로 전환하고 있다.

이러한 속도경쟁에서는 내가 잘하는 영역에 집중하고 다른 기업과 협업을 통해 고객의 요구에 대응하는 것이 생존에 중대한 과제가 되고 있는데, 삼성전자는 삼성페이의 출시를 위해 외국의 벤처기업과 협업을 했으며 안면인식에 대해서 적절한 동반자를 확보하지 못해서 애플과의 경쟁에서 밀리고 있고, 현대자동차는 자율주행 분야에서 앞으로 나아가지 못하고 뒷걸음치고 있는 것은 다른 기업들과의 협력을 중시하는 개방형 혁신보다 독자개발을 중시한 결과라는 지적도 있다.

3) 한창희(2017), 「4차 산업혁명 관련 기업 협력 촉진방안 마련을 위한 연구」, 연구보고서, 한국경영정보학회, P1~3에서 발췌정리

우리나라에서도 협업 생태계 조성을 위한 기업 간 협력은 중소기업기본법에 “중소기업 사이의 협력 증진”, “공정경쟁 및 동반성진의 촉진”으로 구분되어 반영되어 있으며 정부의 중요한 정책과제로서 이명박과 박근혜 정부는 상생법 제정과 동반성장위원회나 대·중소협력재단, 전국경제인연합회를 통해 대기업과 중소기업 간의 상생협력을 추진하였으며 문재인 정부에서는 그 성과가 미진하다고 판단하고 ‘협력이익공유제’를 추진하는 등 대·중소기업간 협력 촉진 정책을 적극 추진 중에 있는 반면, 상대적으로 소외된 중소기업 간 협력은 「중소기업의 사업영역 보호 및 기업 간 협력증진에 관한 법률」 제2조 제3호에 “협력”을 “위탁기업체와 수탁기업체사이의 수위탁거래와 대기업자와 중소기업자사이 또는 중소기업자 사이에 기술·설비·인력·판로·자금 및 품질관리 등의 부문에서 상호 이익을 증진하기 위하여 협조·분업하는 것”으로 정의하고, 제12조에 “협력사업증진을 목적으로 하는 사업을 정부가 지원”할 수 있도록 폭넓게 규정하였다가, 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」이 제정되면서 대·중소기업간 협력과 중소기업간 협력촉진<sup>4)</sup>으로 분리되면서 그 의미가 한정되었다.

일본이나 이탈리아는 중소기업 간 협력을 중요 정책과제로 설정하여 각각 “신사업활동촉진법”을 제정 “신연휴 지원제도”를 시행하고, “네트워크 계약법”을 제정하여 “네트워크 계약 촉진정책”을 추진하고 있으며, 일본의 “신연휴제도”는 2005년 도입·시행된 이후 2016년 노동력 인구의 감소와 기업간 국제적 경쟁의 심화 등 변화에 대응한 중소기업의 경영 강화를 도모하는 방법으로 구체화되어 “산업경쟁력강화법”에 “기업이 단독 또는 협력에 의해 신상품개발·생산 신서비스 개발·제공 등의 신사업영역개척”의 신사업 활동에 대한 사업프로젝트 지원과 이에 대한 특정 신사업 개척 투자 사업이 반영되었으며, “중소기업 등의 경영강화법”에 “기업이 사업분야를 달리하는 사업자와 협력하여 신사업영역을 개척하는 이분야 연계 신사업분야 개척” 사업이 반영되며 세분화 확대되었으며, 이탈리아 “네트워크 계약”은 기업 간 협력을 유도하는 제도로 2009년 도입되어 네트워크 계약 체결 협력체와 참여기업이 대폭 확대되는 등의 성과를 거두고 있다.

4) 중소기업 기본법 제8조 (중소기업 사이의 협력), 중소기업진흥에관한법률 제2장 제2절 “협업지원사업”으로 규정

문재인 정부에서는 이를 인식하고 “새정부 경제정책 방향”(2017년 7월, 기획재정부)을 발표하면서 “중소기업간 협업 활성화”를 주요정책과제로 설정·제시하였으며 그 구체적인 실행방안으로 “협업전문회사 제도를 도입하고 창업 수준으로 정부정책 우대”를 제시하였다. “협업전문회사는 중소기업들이 협업사업 추진을 위해 공동출자로 설립하고 정부는 성장 가능성이 높은 협업전문회사를 선정하여 지원”한다고 발표하였으나 협업전문회사에 대한 정책은 명확하게 어떻게 제도 마련하였고 이에 따른 어떤 구체적 지원정책을 시행한다고 추가 발표를 하지 않은 채 보류되고 있다.

정부가 협업전문회사를 제시한 것은 협업에 대한 중소기업들의 부정적인 인식을 해소하고 관심을 제고하며 동기를 유발하여 이를 활성화하기 위한 것으로 통상 협업은 사업추진의 투명성 문제로 갈등이 많고 이로 인한 부정적인 시각이 많아 이를 해소하자는 것에서 협업에 참여하는 회사 간에 발생하는 기회주의와 이로 인한 갈등을 해소하고 나아가 정부 정책지원 효과성을 높이기 위한 것이라고 판단된다.

이에 본 연구에서는 협업의 개념, 4차 산업혁명에 따른 중소기업간 협업 활성화의 필요성 및 추진현황을 선행연구를 통해 고찰하고, 정부의 협업 지원 법률과 지원사업과 해외 중소기업간 협업 촉진 지원제도를 검토하여 문제점과 시사점을 검토하고 국내 기업환경에 부합한 협업전문회사제도를 제시하고 국내 사례를 바탕으로 유용성을 검토하며, 협업전문회사제도에 기반한 중소기업간 협업 활성화 방안을 살펴보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 방법과 구성

본 연구는 제1절의 연구목적을 수행하기 위하여 문헌연구를 중심으로 진행하였으며, 기존의 연구보고서, 논문 등 선행연구를 검토하여 중소기업간 협업에 관련한 이론적 연구를 수행하여 중소기업간 협업의 개념, 동기, 유형 협업 경영 사례 등의 특징을 파악하고 연구보고서와 통계자료 및 실태조사 자료를 통해 4차 산업혁명과 이에 대응하는 수단으로서의 협업 활성화의 필요성과 국내 협업 실태를 살펴보았으며, 국내 중소기업간 협업활성화를 위해 명목회사로



서 특수목적회사 설립을 근간으로 하는 협업전문회사제도의 도입이 필요하다는 가설아래 유사제도에 관한 연구보고서, 실무안내서 등의 자료를 바탕으로 협업전문회사 제도의 시행방법을 도출하고 문헌연구의 단점을 보강코자 연구자가 중소벤처기업부와 협업활성화 방안을 기획하기 위해 산업연구원에 의뢰하여 실시했던 실태조사 자료와 실제 공동기술개발 사업화사례에 대입하여 유용성을 검토하고 제도의 활성화를 위한 과제를 제안하였다

본 논문은 총6장으로 구성되었으며,

제1장에서는 연구의 배경과 목적, 연구방법과 구성을 제시하였고

제2장에서는 협업에 관한 이론적 선행연구를 검토하고 협업전문회사 제도의 개념과 유사한 실행제도를 검토하였다.

제3장에서는 협업 활성화의 필요성을 제4차 산업혁명 논의에 기반한 경영환경변화와 대응방법을 검토한 선행연구, 선진기업의 사례, 국내 중소기업의 협업 실태조사자료 등을 통해 살펴보았으며,

제4장은 국내외 협업육성정책을 검토하여 개선방안과 시사점을 제시하였다.

제5장에서는 국내 중소기업간 협업 활성화를 위한 중소기업 협업전문회사 제도의 시행방안을 제시하고 기존 공동기술개발 사업화사례에 대입하여 유용성을 검토하였으며,

제6장에서 연구를 요약하고 시사점을 제시하고 연구의 한계와 향후 연구하여야 할 과제와 방향을 제안하였다

## 제 2 장 협업에 관한 이론적 선행연구

### 제 1 절 기업간 협업의 개념에 관한 연구

양현봉(2017)의 연구는 협업을 관계 구조적 측면의 협업과 상호작용적 측면의 협업으로 구분하여 검토하고, 관계 구조적 측면에서 협업을 “위계적 관리체계 내에서 공식적인 조직의 하위 조직 단위로서가 아닌 관계의 복수의 조직이나 일부분이 상호 의존적인 관계의 구조를 형성한 것”으로 보았으며, 상호작용적 측면에서 협업을 “공유된 규범과 상호 이익이 되는 상호작용이 수반되는 집합체로서 공동의 의사결정의 방식인 거버넌스를 구성하고, 목적달성을 위한 운영체계인 행정 구조를 갖추며, 참여자들의 의사결정 권한의 독립성과 조직 자율성이 보장되고, 자원의 의존성과 공동의 이해관계에서 발생하는 상호성, 호혜성과 신뢰를 의미하는 규범으로 구성된 것”으로 보고, 이를 종합하여 “자율적 혹은 준 자율적 행위자들이 공식적이거나 비공식적 협상의 상호작용 과정을 통해 참여자들의 관계를 규율하는 규칙 및 구조, 공동의 쟁점에 관한 의사결정 및 행동 방식을 공동으로 만드는 것”이 포괄적 의미의 협업이라 정리하였다.

신상철(2017)의 연구에서는 박기임(2011)의 연구에서 정리한 [표2-1]을 인용하여 다양한 연구자들의 협업에 관한 정의를 정리하고, “기업 경영 관점에서 협업은 R&D, 제조, 마케팅 등에 특화된 전문기업이 자신의 핵심역량 분야에서만 과업을 직접 수행하고 나머지 부문에서는 협력을 통해 경영자원을 조달하는 방식을 의미하며, 참여기업들은 독립성을 유지하고, 네트워크의 혜택과 사업에 대한 통제권을 같이 가지며 기술, 제품, 시장진출 등 한 가지 이상의 전략적 영역에서 기업 간 협력을 수행하는 등 많은 기업이 네트워크를 형성함으로써 하나의 기업이 달성하기 어려운 규모의 경제성, 범위의 경제

성, 연결의 경제성을 달성할 수 있으며, 하나의 기업에서는 나타나기 어려운 융합의 창조성이 발현될 가능성이 커진다.”<sup>5)</sup>고 서술하였다.

[표 2-1] 주요 연구에서 제시된 협업의 정의<sup>6)</sup>

연구자	정의
Schermerhorn (1975)	두 개 이상의 독립적인 중소기업이 상호 이익을 기대하면서 공동의 목적을 위해 수행하는 의도적인 <u>공동활동</u>
Anderson and Narus (1990)	개별기업의 성공이 부분적으로는 다른 파트너 기업에 의존한다는 상호인식과 이해가 존재하는 관계로서 상호 목표를 위해 조정된 노력을 제공하고 공동으로 수행하는 활동
Skinner et al. (1992)	공동의 목표를 달성하고자 자발적으로 연합하고 상호 노력하는 과정
Ring and Van de Ven (1994)	상호 이익을 달성코자 개중, 집단, 조직이 함께 모여 상호작용을 하고 심리적인 관계를 형성하는 과정
Mohr and Spekman (1994)	독립적 기업들이 목표를 공유하고 상호 이익을 추구하며 고도의 상호의존성을 수용하는 의도적이고 전략적인 관계
Narus and Anderson (1996)	고객의 특별한 욕구를 충족시키기 위해 독립적인 기업들이 자원과 역량을 공유하는 과정
Chen et al. (1998)	공동목표 또는 공동이익을 위하여 자발적으로 함께 일하거나 협동하는 과정
Lambert et al. (1999)	개별적 수행보다 더 나은 성과를 얻기 위해 파트너들 간의 위험과 이익을 공유하는 등의 특별한 관계
Bowersox et al. (2003)	기업네트워크 구성원들이 상호목표를 달성하고자 정보, 자원, 위험을 공유하여 긴밀하고 장기적인 관계를 형성하는 과정
McClellan (2003)	비즈니스 성과향상을 목표로 쌍방 간에 이루어지는 협의
Simatupang and Sridharan (2002, 2005)	두 개 이상의 자율적인 기업이 장기적인 관계를 형성하여 독립적으로 행동하는 것보다 많은 이익을 달성하고 공동의 목표를 향해 긴밀히 공급망 운영을 계획하고 실시하는 활동
Daugherty et al. (2006)	두 개 또는 그 이상의 독립적인 기업들이 단독으로 수행하는 것보다 나은 성과를 달성하고자 하는 공동으로 수행하는 과정
권협업 (2007)	기업 간의 협력은 선의의 경쟁을 하면서 협업이 동시에 이루어지는 능동적인 관계 즉 동태적 상호작용
김승일 (2005)	파트너기업들이 공동의 문제를 해결하기 위하여 지식과 역량의 교류 등을 통해 상호 기여함으로써 가치를 창조하는 지속적인 활동 및 관계

5) 신상철 (2016), 「중소기업 네트워크형 협력사업 활성화 방안」, 연구보고서 16-5, 중소기업연구원 p.22

6) 신상철 (2016), 「중소기업 네트워크형 협력사업 활성화 방안」, 연구보고서 16-5, 중소기업연구원에서 재인용

이 밖에 정책적 지원 대상이 되는 협업에 대해서는 「중소기업진흥에 관한 법률」 제2조 제9호에 “협업이란 「중소기업기본법」 제2조에 따른 중소기업자가 다른 중소기업자나 「중견기업 성장촉진 및 경쟁력 강화에 관한 특별법」 제 2조 제1호에 따른 중견기업과 제품 개발, 원자재 구매, 생산, 판매 등에서 각각의 전문적인 역할을 분담하여 상호보완적으로 제품을 개발·생산·판매하거나 서비스를 제공하는 것”으로 정의하여 협업의 의미를 중소기업이 다른 중소기업과 또는 중소기업 다른 중견기업과 역할 분담을 통해 상호보완적 기업활동을 전개하는 부분으로 국한하였다.

선행연구결과를 종합하여 정리하면 결국 “협업은 두 개 이상의 조직이 조직 상호 혹은 개인의 목표를 달성하기 위해서 자발적으로 맺는 계약관계로서, 여기에는 합작투자, 공동브랜드, 공동기술개발 등 다양한 형태가 있으며 기업이 목표를 달성하고 궁극적으로 경쟁우위를 개발하고 유지하기 위해 사용하는 수단”(Ireland, Hitt, and Vaidyanathm, 2002)으로 정의되고, 참여기업들의 독립성, 공동의 혜택, 사업에 대한 통제권의 공유, 역할의 분담이라는 원칙이 준수되어야 하며, 경쟁우위 등 경제적 효과가 수반되어야 하며, 대상 및 범위에 있어서도 일부 차이가 있으나 결국 협업의 공동 목표는 상호 이익의 추구에 기반한 협력활동으로 정의할 수 있다.

## 제 2 절 기업간 협업의 동기 및 유형에 관한 선행연구

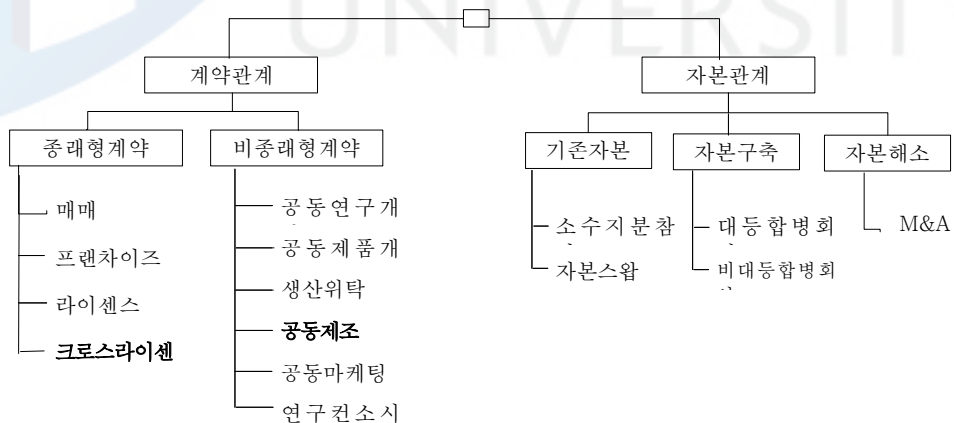
기업간 협업의 동기에 대해 이철승외(2016)의 연구에서 “기업은 경쟁환경 속에서 기업활동에 필요한 자원 확보와 비용절감을 위해 협업을 고려하고, 시장내 경쟁자들을 효과적으로 견제하기 위한 수단으로 협업을 사용하며, 급변하는 시장환경 대응을 위한 위험관리차원 및 자사의 기술역량 제고를 위해 협업을 선택”<sup>7)</sup>하는 것으로 정리하였으며, 정상만(2011)의 연구에서는 “새로운 사업에 공동의 투자를 통해 위험을 분산하는 효과를 기대하며 협업을 추진하

7) 이철승, 이윤철 (2016) 「중소기업 성장단계별 협업동기·유형에 관한 사례연구」, “창조와혁신” 제9권 제1호 p.120~122

고, 원가절감 등 비용절감 효과를 얻기 위한 방법으로 협업을 추진하며, 기술의 이전 및 보완을 통한 시너지효과 제고와 시장내 기업의 지위와 경쟁구도 변화 등 경쟁력 제고 그리고 글로벌 경쟁력 확보를 위한 수단으로 협업을 추진”<sup>8)</sup>하는 것으로 정리하였으며, 신상철(2017)의 연구에서는 박기임(2011)의 연구에서 인용하여 “기술의 보완, 기술·정보 등 역량의 이전, 마케팅 협력, 규모의 경제구축, 위험 공유, 불안정·불확실성의 감소, 새로운 지위 획득, 시너지효과, 운영의 다양성과 개발, 장벽극복, 새로운 비즈니스 창조, 비용절감, 혁신역량과 품질의 제고, 자원과 역량의 교환, 시장제어, 연구개발 지출의 절감, 이익창출, 제품차별화”<sup>9)</sup>를 협업의 동기로 서술하였다.

기업간 협업의 유형에 대해 신상철(2017)의 연구에서는 “계약관계와 자본관계로 분류하여 계약에 의한 협력관계는 협력파트너와 일정한 거리를 두는 종래형 계약관계 협력과 협력파트너와의 관계를 매우 중시하는 비종래형 계약관계에 기초한 협력으로 분류하였으며, 자본에 의한 협력관계는 기존자본의 교환, 새로운 자본의 구축, 자본교환 및 구축의 해소 등 자본의 조성방법에 따라 분류하여 [그림2-1]과 같이 정리”<sup>10)</sup>하였다

[그림 2-1] 협업관계의 분류



8) 정상만(2011), 「협업의 동기와 파트너십의 명료성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 석사학위논문, 경원대학교 경영대학원, p.16~17

9) 신상철 (2016), 「중소기업 네트워크형 협력사업 활성화 방안」, 연구보고서 16-5, 중소기업연구원 p.30

10) 신상철 (2016), 「중소기업 네트워크형 협력사업 활성화 방안」, 연구보고서 16-5, 중소기업연구원 p.27

선행연구를 정리하였을 때 협업은 먼저 글로벌 저성장기조, 다품종 소량 생산 등 경제 환경 변화에 대응하기 위해 중소기업에게 있어 핵심역량에 집중하며 부족한 경영자원의 확보하기 위한 수단으로 필요하며, 고정비가 높은 경우 규모의 경제구축으로 고정비를 절감시키는 방법으로 검토될 수 있으며, 새로운 분야 등 특정 투자를 추진함 있어 위험 및 비용의 분담하고, 해외시장 등 새로운 시장에서의 진출에 진입비용을 축소하며, 협력 파트너로부터 기술·경영·마케팅 등의 자사가 미흡한 분야에 대한 학습효과를 제고하고, 상호 보완적인 기술을 보유한 기업과 협력하여 빠른 기술개발로 시장출시속도를 제고하고, 역량교환을 통한 분야별 경쟁력 제고 및 협력기업의 시장인지도 등의 영향으로 기업의 평판을 제고시키며, 협력기업들과 공동의 대응으로 경쟁업체 견제하고, 경영환경 변화에 대응하는 기업의 유연성을 제고하는 방법으로 고려할 수 있다.

### 제 3 절 협업전문회사 개념과 유사제도 검토

#### 1) 개 념

협업전문회사란 협업사업을 수행하기 위하여 중소기업이 공동으로 출자하여 설립한 특수목적 법인으로 정부가 성장 가능성이 큰 경우 이를 지원하겠다는 계획을 발표하였다.

※ 새정부경제정책방향 중 발췌 (2017. 7. 25일, 관계부처합동 발표)

- 규모화를 통한 경쟁력 제고를 위해 네트워크化 지원 강화
  - 협업전문회사제도를 도입하고 창업 수준으로 정부정책 우대
    - \* 협업사업을 위해 中소 공동출자로 설립 → 정부가 성장 가능성 높은 회사 선정지원
  - 네트워크형 정책금융 지원 프로그램 도입 등 중소·중견기업 협업화 촉진
    - \* 컨소시엄, 공급체인 등 기업 네트워크에 대출, 투자, 경영컨설팅 종합 지원
  - 중소기업간 협업을 가로막는 제도적 장벽 발굴·개선
    - \* 예) 중소기업 협동조합의 공동행위는 공정거래법상 담합금지 규정 적용 배제 등

일반적으로 특별한 사회적 필요에 따라 특수목적법인(SPC)을 등장시켜 사회적 효용을 증가시키는 것이 주목적으로서 대부분 근거법을 가지고 세제상 혜택을 받고 있는데, 대부분의 특수목적법인은 특수한 목적을 달성하기 위하여 설립된 법인으로 설립목적이 달성되면 청산절차를 거쳐 출자자에게 잔여 재산을 분배하고 생명을 다하는 특징을 갖고 있으며, 특수목적법인은 실무상 「자산 유동화에 의한 법률」에 의거한 유동화 전문회사를 지칭하기도 하지만, 넓은 의미로는 개별 법률이 마련되지 않은 프로젝트 금융투자회사를 포함하기도 하고, 더 넓은 의미로는 조세회피용으로 활용되는 명목 회사를 포함하기도 한다.

협업전문회사는 위험의 절연과 상호 지분투자를 통해 안정적인 협업구조의 설정이라는 2가지 의미를 지니게 되는데, “위험의 절연은 개별사업의 현금 흐름과 기존 사업 주체(투자회사)의 현금 흐름을 분리하는 것으로 현금흐름을 분리하면 신규 프로젝트의 위험이 기존 사업체의 자산 및 부채에 영향을 주지 않게 되고 투자자로서도 해당 프로젝트의 수익 관리를 독립적으로 감독할 수 있다는 이점이 있다.”<sup>11)</sup>

상호 지분투자를 통해 안정적인 협업구조의 설정은 협업사업을 추진해 나가는 과정에 발생할 수 있는 갈등을 줄이기 위하여 지분출자를 통해서 협업계약을 보완하자는 것으로 협업은 핵심자원이 교환되면서 협업 관계에 종사하는 기업은 공동 목표와 개인 목표를 실현하기 위해 점점 더 의존적으로 성장하고 이에 따라 가치 창출을 목표로 하는 주도 세력과 가치 배분을 목표로 하는 경쟁 세력 간의 긴장이 발생하게 되는데(Dyer, Singh, and Kale, 2008), 협업에 참여한 기업을 지분출자를 통해 하나의 이익공동체로 만들어 상대방의 희생을 통해 내 이익을 챙기려 하는 기회주의를 낮추는 데(Barney and Hesterly, 2018) 유용하게 된다.

중소기업간 협업에 협업전문회사를 제도를 도입하려는 것은 참여기업 간의 이해관계를 초기에 출자지분으로 정리하여 이를 분명히 하여 추가적인 투자실행이나 운영방식을 결정할 때 반영하기 위함이며 협업에 관련된 수익과 비용을 참여기업들과 분리하여 정리하여 이로 인해 발생하는 갈등을 사전에

11) 송종길(2011), 「드라마 제작관련 문화산업전문회사」, 용역보고서, 미디어전략연구소



해소하고자 하는 것이며, 또한, 성장 가능성이 커서 국가 경제에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 프로젝트 사업에 대해서는 정부 지원을 적극적으로 진행할 수 있게 되는데 제도의 마련없이 현재 시행되는 협업지원의 경우 지원 대상이 협업에 참여한 기업을 대상으로 할 수밖에 없어 지원자금의 투명한 집행을 담보할 수 없으며 그 지원성과도 분명히 파악할 수 없고 또한 협업에 참여한 기업들의 자격도 특정 기업만을 대상으로 한 경우보다 더욱 어렵기 때문이다.

## 2) 유사제도 검토

협업전문회사와 가장 유사한 제도는 「문화산업진흥기본법」 제43조에서 제56조에 근거한 “문화산업전문회사”제도로써 “문화산업전문회사란 회사의 자산을 문화산업의 특정사업에 운용하고 그 수익을 투자자, 사원 또는 주주에게 배분하는 회사를 말하며, 영화, 게임, 음반제작 및 공연 등 문화산업 분야의 특정 프로젝트 수행을 위하여 설립하는 특수목적회사로서 일반 법인과는 달리 사업장과 직원이 없이 서류상으로만 존재하는 명목회사 형태를 띠며, 프로젝트의 개시와 함께 출범하여 프로젝트 완성과 더불어 해산하고, 그 수익을 투자자, 주주 및 사원에게 배분하는 프로젝트 금융 투자회사를 의미”<sup>12)</sup>한다.

문화산업전문회사 제도가 도입된 배경은 “문화산업의 성장에도 불구하고 제작·투자 및 관리시스템이 불투명하고 투자에 대한 수익배분 역시 투자계약이 주요 투자자 중심으로 이루어지고 계약 내용이 공개되지 않음에 따라 상대적 불이익을 당하는 투자자가 발생하고 순제작비, 마케팅비 등의 이해 상충으로 분쟁이 발생하는 등 과거의 방식을 그대로 답습하는 등 선진화 되지 못하고 있었으며, 제작사에서 투자자금을 받아 운용하는 형태로 프로젝트 투자금과 제작사의 자금이 분리되지 않아 투자자금의 집행 및 정신이 투명하게 이루어지지 않을 수 있는 가능성도 발생하였으며 제작사가 투자자가 특정 프로젝트에 투자한 자금을 다른 프로젝트에 또는 타 용도로 유용하는 사례등이 나타나 제도 도입을 통해 투명성을 확보하고 다양한 자금조달을 가능토록 함

12) 문수봉(2009), 「영화산업에서 문화산업전문회사 제도 활성화 방안 연구」 석사학위논문, 중앙대학교 예술대학원, p. 16



과 동시에 프로젝트 투자에 대한 위험도를 감소시켜 기대수익을 증가하게 함으로서 문화산업에의 투자를 촉진하고 프로젝트 투자 시스템이 발달할 수 있는 여건을 조성”<sup>13)</sup>코자 하였다.

2005년 문화산업기본법의 일부개정으로 문화산업 분야의 특정사업 수행을 위하여 문화산업전문회사를 설립할 수 있게 하고, 회사의 형태, 사원의 수, 사원총회, 겸업등의 제한, 업무, 회계처리, 설립 및 해산 등 제반 사항에 관하여 법률로 규정하였으며, “문화산업전문회사는 특정 프로젝트에 대해 별도의 회사를 설립하여 해당 프로젝트만을 수행하는 것이므로 상근 임직원을 둘 수 없는 명목상의 회사로 각 업무 영역별로 사업관리자, 자산관리자, 제작사 및 배급사, 투자자를 선정하여 이들과 업무 위탁계약 등을 체결”<sup>14)</sup>하여 사업을 수행한다.

사업관리 위탁계약은 “사업관리에 관한 업무를 사업관리자에게 위탁하는 계약으로 회사는 사업관리자에게 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있도록 사업 총괄 및 운영관리, 자금의 조달과 성공적인 흥행을 위한 홍보, 마케팅 및 수익 활동에 대한 전반적인 책임을 위임하고 사업관리자는 투자 계약 및 제작 위탁계약 등 회사의 각종 계약 체결업무를 대행하며, 투자자금의 조달 업무, 프로그램 기획·제작 및 마케팅에 대한 관리 업무, 자금집행에 대한 발의 및 결과 보고, 사업비 정산 및 수익 분배에 대한 관리 업무 등을 수행한다.”<sup>15)</sup>

자산관리 위탁계약은 “자산관리에 관한 업무를 자산관리자에게 위탁하는 계약으로 회사는 자산관리자에게 자금 및 자산, 인감의 보관과 관리에 관한 업무, 권리관계를 증명하는 서류의 보관 업무 및 기타 부대 업무에 대한 책임을 위임하고, 자산관리자는 자산관리 업무집행에 따라 회사로부터 일정 금액의 수수료를 지급 받으며, 자산관리자는 법인 설립에 관한 자문과 문화산업전문회사 등록 및 사업자등록, 해산 관련 업무를 대행할 수 있으며 자금관리계좌 및 사용인감의 별도 관리, 자금집행의 승인과정 검토 및 최종 자금집행, 전표작성·부가가치세 신고 등 회계·세무업무의 처리, 결산 업무 및 정산서 작

13) 문수봉(2009), 「영화산업에서 문화산업전문회사 제도 활성화 방안 연구」 석사학위논문, 중앙대학교 예술대학원, p. 21

14) 한국 콘텐츠 진흥원 (www.kocca.kr)

15) 「문화산업전문회사 실무안내」, 한국콘텐츠진흥원

성 지원 업무, 계약서 등 각종 서류의 보관 업무 등을 수행한다.”<sup>16)</sup>

투자 및 수익 분배 계약은 “문화산업전문회사와 투자자 간 투자 및 수익 분배에 관한 계약으로 투자자는 작품의 제작 및 수익 발생을 위하여 총제작비 중 일정 수준의 자금조달을 책임지고 투자 시기를 약정하며, 투자금 상환 및 수익 분배의 방법과 시기, 최종 정산 및 감사절차 등에 대하여 문화산업전문회사와 약정하며 투자자는 총제작비 대비 투자금에 해당하는 손익분배 지분을 갖는 것이 일반적이므로 정상 결과로 이익이 발생하면 이익분배를 받게 되나, 손실이 발생하면 투자지분에 해당하는 손실책임을 부담한다.”<sup>17)</sup>

제작 및 배급 위탁계약은 “문화산업전문회사의 프로그램 제작 및 배급에 관한 업무를 제작사 및 배급사에 위탁하는 계약으로 회사는 제작사 및 배급사에 프로그램의 제작·납품과 배급을 의뢰하고 그 대가인 제작비 등을 소정의 지급방법에 따라 지급할 것을 약정하며, 이외에 프로그램 저작권의 귀속 및 이용, 프로그램 협찬/PPL 수익의 귀속 및 수익 분배에 관한 사항 등을 상호 협의하여 정한다. 제작사 및 배급사는 제작 및 배급업무 위탁계약에 따라 소정의 제작비 등을 받아 프로그램 제작·납품 및 배급업무를 수행한다.”<sup>18)</sup>

---

16) 「문화산업전문회사 실무안내」, 한국컨텐츠진흥원

17) 「문화산업전문회사 실무안내」, 한국컨텐츠진흥원

18) 「문화산업전문회사 실무안내」, 한국컨텐츠진흥원

## 제 3 장 협업 활성화의 필요성 검토

### 제 1 절 경영환경변화에 대한 선행연구

4차 산업혁명이 미치는 영향에 대해 오동윤외(2016)의 연구에서는 “생산은 소비자의 요구를 빠르게 반영하여 새로운 수요를 창출하고, 기술개발이 생산을 주도하면서 생산의 글로벌화가 기존보다 빠르게 진행될 것이고, 생산비를 고려한 생산여건이 빅데이터를 보유한 산업이나 기업이 생산을 주도하며, 기술에 기반한 속도가 관건이기 때문에 신속한 창업이 우선 요구되며, 기술(지적재산)의 판매와 이전이 비즈니스의 중심이며, 지식기반서비스업의 특성이 반영되어 노동시장의 유연성이 필수요건으로 등장할 것”<sup>19)</sup>이라 분석하였으며, 기술보증기금(2017)의 연구보고서에서는 “제4차 산업혁명은 ‘초연결성’, ‘초지능화’, ‘대융합’의 특징을 지니며, 산업·기술 간 융·복합화 및 플랫폼 기반 온디맨드 경제 확산과 같은 경제구조의 변화를 야기할 것”<sup>20)</sup>이라고 서술하고 있으며, 김상훈(2017)의 연구에서는 “New Normal, 4차 산업혁명 등으로 대변되는 New Paradigm 시대에 진입하면서 정치, 경제, 사회, 기술 전반에서 기업과 산업환경의 변화가 진행된다.”<sup>21)</sup>고 제시하고 있으며, 한창희(2017)의 연구에서는 4차 산업혁명에 따른 산업계와 생산체계의 변화 현상으로 “제조업의 디지털화는 제조기술에 대한 진입장벽을 완화시키고, 생산비용 절감을 가져오며, 사람·사물·공간이 초연결되어 기술 및 서비스의 융합혁신 및 기업성장의 가속화가 본격적으로 이루어지고, 수직적·경직적 경제시스템에서 수평적·개방적 네트워크

19) 오동윤외(2016), 「4차 산업혁명의 중소기업에 미치는 영향과 개선과제」, 용역보고서, 동아대학교산학협력단 P.11

20) 기술보증기금(2017), 「중소기업의 네트워크형 협력사업 플랫폼 구축 활성화 방안」 Brief Report

21) 김상훈(2017), 「제4차 산업혁명 시대 중소기업의 활로, 네트워크형 중소기업」 중소기업 포커스, 중소기업연구원

크 구조로의 변화하며, 빅데이터와 인공지능의 연계·융합체인 지능정보기술이 제조업과 서비스, 사회에 체화되는 지능화로의 전이”<sup>22)</sup>를 현상으로 분석하였는데 이들 선행연구를 살펴보면 정보통신기술이 전산업에 접목되며, 기술개발의 속도가 빨라지고 상호간 연계성이 강화되며 수평적 생태계가 조성되고 경제환경 및 경영환경의 변화가 빠르게 일어 날 것을 제시하고 있다.

## 제 2 절 대응전략으로서 기업 간 협력에 대한 선행연구

제1절에서 검토한 변화에 대한 대응방법의 일환으로 오동윤외(2017)연구에서는 “중소기업지원을 생산성 혁신, 규모의 경제 달성, 대중소기업간 공동 대응의 관점에서 정책 대응할 것”<sup>23)</sup>을 제시하고 있으며, 기술보증기금(2017)의 보고서에서는 “제4차 산업혁명 시대에 국내 중소기업들의 경쟁력 제고 및 대응력 강화를 위해서 신사업·신시장 개척, 비즈니스 생태계 구축 및 플랫폼화, 비즈니스 및 기술융합을 통한 기업 간 교류와 협업을 정책적으로 지원하여야 할 것”을 설명하고 있으며, 김상훈(2017)의 연구에서도 “이탈리아, 일본, 독일, 미국 등의 기업간 네트워킹에 기반한 중소기업 경쟁력 강화를 제시하면서 기업과 기업의 협업을 모든 요소와 연결되는 네트워크형 중소기업으로의 육성”<sup>24)</sup>을 제시하고 있으며, 한창희(2017)의 연구에서도 “협업문화 조성을 위한 협업 매칭 플랫폼 구축”을 제안하는 등 새로운 경제환경 변화에 대응 하는 방법으로 협업을 방법으로 제안하고 있다,

이러한 가운데 글로벌 경제에서 신흥강자로 떠오르는 “혁신기업들이 협업 기반의 차별화된 사업방식 운영을 통해 시장지배력을 강화하는 전략을 성공적으로 수행 중에 있으며, 다양한 산업분야에서 협업 기반의 차별적 사업방식을 운영하고 있는데, 이는 현재의 환경을 최대한 활용하는 전략패턴으로 가치

22) 한창희(2017), 「4차 산업혁명 관련 기업협력 촉진방안 마련을 위한 연구」, 용역보고서, 한국경영정보학회

23) 기술보증기금(2017), 「중소기업의 네트워크형 협력사업 플랫폼 구축 활성화 방안」 Brief Report

24) 김상훈(2017), 「제4차 산업혁명 시대 중소기업의 활로, 네트워크형 중소기업」 중소기업포커스, 중소기업연구원

사슬 내 기업 활동에서 핵심역량을 최대한 발휘하는 동시에 협업체계 기반의 유연하고 신속한 의사결정을 통한 성장의 기회를 놓치지 않는 전략으로 미국 테슬라의 자율주행차, 오클러스의 가상현실, 중국 화웨이의 스마트폰, 샤오미의 가전제품, DJI의 드론제작 등에 적용되었는데, 신흥제조기업들의 기민하고 유연한 협업전략은 내부 핵심역량에 외부의 검증된 자원과 역량을 효율적으로 결합시킴으로써 경쟁우위 확보에 효과적이며, 이를 적극적으로 지원하고 활성화하는 국가차원의 노력도 뒷받침된 결과”<sup>25)</sup>라고 볼 수 있다.

[표 3-1] 신흥 제조기업들의 사업 방식<sup>26)</sup>

구분	내용
전략패턴	· 역량이 전무한 상태에서 현재의 환경을 최대한 활용 - 통념에서 벗어난 자유로운 기동 전략 구사
R&D	· Speedy한 <u>조합적 혁신</u> 에 초점 - 이를 위해 개방형, 적응형 R&D 진행
구매	· 탐색 연결형, <u>이삭줍기식</u> 공급 사슬 구성 - 타 산업, 기업에서 검증된 부품을 싸게 이용
제조	· 제조 아웃소싱으로 자산 경량화 체제 추구 - 적은 고정비 구조로 시장 수요 변화에 유연 대응
마케팅	· 팬 고객을 형성, 활용하는 역발상 저비용 마케팅 - 고객=사용자=혁신 <u>협력처</u> = 사업파트너
중시가치	· 전 세계 전문기업(R&D대행, 제조 대행, 마케팅 플랫폼 등)들과 연계한 연결의 경제 · 기민성, 유연성, 적응성

### 제 3 절 국내 협업 추진현황 분석

중소기업중앙회에서 2018년 7월부터 9월까지 1,000개 중소기업을 대상으로 「중소기업 공동·협업사업 정책지원을 위한 의견조사」를 실시한 결과,

25) 기술보증기금(2017), 「중소기업의 네트워크형 협력사업 플랫폼 구축 활성화 방안」 Brief Report

26) 기술보증기금(2017), 「중소기업의 네트워크형 협력사업 플랫폼 구축 활성화 방안」 Brief Report

“88.5%(매우 필요(41.2%)+다소 필요(47.3%))가 공동·협업 사업이 기업경영에 꼭 필요하다고 응답한 결과를 제시하였다. 공동·협업사업이 필요하다고 응답한 기업 중 공동·협업사업 필요분야로는 마케팅(57.0%), 구매(49.4%), 기술개발(45.5%) 순으로 조사되었으며 중소기업의 89.2%(매우 도움 42.9%, 다소 도움 46.3%)가 공동·협업사업이 경영에 도움이 된다. 라고 응답했으며, 도움이 안 된다.는 10.8%로(별로 도움 안 됨 9.2%, 전혀 도움 안 됨 1.6%) 조사”<sup>27)</sup>되었다.

그리고, 양현봉(2018)의 연구에서 실시한 중소기업의 네트워크 협력 실태 조사에 근거하면 “중소기업의 협업 동기에 대해 조사한 결과, ‘신제품 개발’이라는 응답이 41.6%로 가장 높게 나타났으며, 협업을 통한 기술개발 기간은 평균 18.1개월, 사업화까지 기간은 평균 25.1개월 소요되어 총 3.5년의 기간이 소요되는 것으로 조사되었으며, 가장 큰 애로사항을 조사한 결과 ‘인력·자금 등 당사의 협력추진 여건 미흡’이라는 응답이 26.7%로 가장 높게 나타났고, 정부가 협업 촉진을 위해 우선적으로 마련해야 할 지원제도에 대해 조사한 결과, ‘협업 전담기관 설치·운영’이라는 응답이 30.9%로 가장 높게 나타났고, 다음으로 ‘기업 간 협력문화 및 협업 기반 조성’, ‘기업 간 협력 지원제도 마련·확충’ 등의 순이었으며, 협업 전담기관의 주요 기능에 대해 조사한 결과, ‘R&D, 기술보증, 투자 등 사업 전주기 연계 자금 지원’이라는 응답이 35.3%, ‘협력사업 과제 발굴, 파트너 매칭, 상호협약 등 사전 기획 지원’(32.0%), ‘협력 기업 판로 확대·글로벌시장 진출 등 컨설팅 지원’(14.2%) 등의 순으로 조사되었다.”<sup>28)</sup>

기획재정부의 기업활동조사는 협업과 유사한 개념의 전략적 제휴 현황을 조사하고 국가지정통계(승인번호 제101066호)로 제시하고 있다. 여기서 전략적 제휴는 두 기업이 상호 간의 협약을 통해 위험과 보상을 공유하기로 약속하고 공동의 목표를 위해 장기간의 파트너십을 유지하는 것으로 정의하고 있으며 전략적 제휴를 공통마케팅, 공동기술개발, 기술제휴, 합작투자, 공공생산, 공동브랜드, 상호주식교환을 전략적 제휴의 유형을 정의하여 이를 파악하고

27) 중소기업중앙회(2018), 「중소기업 공동협업사업 정책지원을 위한 의견조사」

28) 양현봉(2018), 「중소기업의 네트워크 협력 실태와 발전과제」 i-KIET 산업경제이슈, 산업연구원

있다.

공동마케팅은 제품·서비스의 ‘연구-개발-생산-판매’의 전 과정 중 하나 혹은 그 이상의 과정에 2개 이상의 기업이 공동으로 참여, 서로의 이익을 증가시키기 위해 수행하는 모든 마케팅 활동이며, 공동브랜드는 전략적 제휴를 통해 신제품에 두 개의 브랜드를 공동으로 표기하거나, 시장지위가 확고하지 못한 중소기업들이 공동으로 개발하여 사용하는 브랜드이고, 합작투자는 2개국 이상의 기업·개인·정부기관이 영구적인 기반 아래 특정 기업체 운영에 공동으로 참여하는 국제경영방식이다.

국내기업들의 협업은 2010년 10.6%에서 2016년 5.0%로 절반 수준으로 낮아졌으며, 특별한 유형이 감소한 것이 아니라 거의 모든 항목에서 하락하였는데, 한국기업의 전략적 제휴 유형 중 가장 활발한 것은 기술제휴, 공동마케팅, 공동기술개발이며 합작투자, 공동생산, 공동브랜드, 상호주식교류 순이다. 따라서 중소기업중앙회의 조사와 기획재정부 기업활동조사를 종합하면 기업들의 협업에 대한 필요성은 높지만, 현실에서 협업은 감소하고 있다는 것을 파악할 수 있다.

[표 3-2] 기업 간 협업유형분포(기업활동조사)

	2010	2012	2014	2016
조사대상	10,782	11,760	12,141	12,184
전략적 제휴기업	10.6%	9.6%	8.5%	5.0%
공동마케팅	4.7%	3.9%	3.5%	2.0%
공동기술개발	4.2%	4.1%	3.7%	1.9%
기술제휴	5.1%	4.8%	4.0%	2.4%
합작투자	2.2%	1.8%	1.6%	1.1%
공동생산	1.7%	1.5%	1.6%	0.6%
공동브랜드	1.3%	1.1%	1.1%	0.5%
상호주식교환	0.5%	0.5%	0.3%	0.1%

최근의 사례를 살펴보면 판교에 위치한 코스닥 등록기업인 S사의 경우 바이오 장비 수입 유통이 주력이었으나 해외 제조기업의 국내시장 직접진출, 경쟁 심화에 따른 라이선스 계약의 축소 등으로 매출성장이 둔화되자 기술 창업기업들에 투자 및 경영지원 활동을 제공하고 기술창업기업의 개발 제품을



자사의 유통망을 통해 판매·관리하고 마케팅역량을 바탕으로 해외시장에 진출시키는 등 협업을 통해 매출성장 둔화를 극복한 사례가 있고, 토목공사업영위하던 기업이 IT기업과 기술 융합 및 협업으로 토목공사업 기업은 토목분야 건설신기술을 개발하고 IT기업과 공동으로 위험방지 센서를 개발·적용을 통해 새로운 부가가치를 창출하는 등의 사례가 다수 창출되는 등 기업이 핵심역량에 집중하여 리스크 경감 및 단기간에 사업다각화 및 고부가가치 창출하는 협업 문화가 조성되고 있으나, 중소기업중앙회에서 조사한 2017 기술혁신통계조사 결과에서는 “기술개발 추진방법에 있어 단독기술개발이 86.9%, 공동기술개발 8.3%로 나타나고 있고 공동기술개발사업의 애로사항으로 자체 개발대비 높은 개발비용 29.1%, 기술개발 기간 장기화 18.6%, 적합한 기술 협력 파트너 부족 14.7%로 나타나고 있어”<sup>29)</sup> 협업의 동기중 하나인 리스크 경감, 개발비용경감, 단기간 개발 등의 성과가 반영되지 못하고 있는 것으로 나타나 국내 중소기업의 협업 활성화가 요구된다.

---

29) 중소기업중앙회(2018), 「중소기업기술통계조사」



## 제 4 장 국내외 협업육성정책 추진현황과 시사점

### 제 1 절 국내 협업 육성 정책 검토

#### 1) 중소기업간 협업지원 관련 법률

중소벤처기업부는 1966년에 중소기업의 구조와 경제적 사회적 존립조건을 개선하여 중소기업의 생산성을 향상시키기 위해 『중소기업 기본법』을 제정 및 시행해 오고 있으며, 협업 관련 중소기업 지원 내용으로는 “정부는 중소기업의 집단화 및 협동화 등 중소기업 사이의 협력에 필요한 시책을 실시하여야 하고(제8조), 정부는 중소기업의 국제화를 촉진하기 위하여 중소기업의 수출입 진흥과 외국 기업과의 협력 증진 등 필요한 시책을 실시하여야 하며(제14조), 정부는 창의적이고 자주적인 중소기업의 성장을 지원하기 위하여 중소기업 육성에 관한 종합계획을 3년마다 수립·시행하여야 한다는 조항 중(제19조의2) 종합계획에 ‘중소기업 사이의 협력 증진에 관한 사항’을 포함토록 조치”<sup>30)</sup>하였다.

1994년에는 「중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률」을 제정하고, 2009년에 「중소기업 진흥에 관한 법률」로 법률 명칭을 변경하였으며, 협업에 관한 사항은 2015년에 개정<sup>31)</sup>하여 시행해 오고 있는데, 개정은 중소기업자의 협업사업에 대한 지원을 내실화하기 위한 것을 사유로 하였으며, 협업관련 주요내용으로는 “협업을 중소기업자가 다른 중소기업자 또는 중견기업과

30) 법제처 국가법령정보센터(2017.7), 「중소기업기본법」(법률 제14839호) 중 주요 조항을 발췌함.

31) 「중소기업제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 법률」의 제정에 따라 현행법의 제명 “중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률”을 “중소기업진흥에 관한 법률”로 하고, 현행법 중 “제3장 중소기업제품의 구매 촉진과 판로 확대”부분을 삭제하는 등 제정법에 맞추어 현행법의 체계를 정리하였음.

제품 개발, 원자재 구매, 생산, 판매 등에서 각각의 전문적인 역할을 분담하여 상호보완적으로 제품을 개발·생산·판매하거나 서비스를 제공하는 것(제2조)으로 정의하였으며, 정부는 중소기업자의 원활한 협업 수행을 위하여 협업자금 지원, 인력 양성, 기술개발자금 출연, 수출 및 판로개척 지원, 공동 법인 설립 등에 관한 자문 등에 관한 지원사업을 할 수 있고(제39조) 중소벤처기업부 장관은 협업에 관한 구체적인 계획을 수립하는 등 대통령령으로 정하는 요건을 갖춘 중소기업자의 신청을 받아 해당 중소기업자를 협업지원사업의 대상자로 선정할 수 있으며(제39조의2), 협업지원사업을 효율적으로 수행하기 위하여 중소기업 진흥 관련 업무를 전문적으로 수행하는 기관 또는 단체를 협업지원 전담기관 또는 단체로 지정하여 협업지원사업의 일부를 수행하게 할 수 있고(제39조의3), 협업기업의 협업 이행 여부와 실적 등에 대하여 조사할 수 있다(제40조)는 것을 명시<sup>32)</sup>하고 있다.

이외에도 협업과 유사한 협동화사업 지원에 관한 사항으로 “협동화란 여러 중소기업자가 공동으로 행하는 ①공장 등 사업장을 집단화하는 것, ②생산 설비, 연구개발설비, 환경오염방지시설 등을 공동으로 설치·운영하는 것, ③제품 및 상표의 개발과 원자재 구입 및 판매 등 경영활동을 공동으로 수행하는 것 중 어느 하나에 해당하는 것을 말한다(제2조) 정의하였으며, 중소벤처기업부 장관은 중소기업자의 집단화와 시설공동화 등을 위한 중소기업 협동화기준을 정하고 고시하여야 하고(제28조) 법 제28조-제36조에 걸쳐 협동화 사업에 관한 제반 사항을 규율<sup>33)</sup>하였다.

아울러 동 법에 이업종교류지원에 관하여 “중소벤처기업부 장관은 서로 다른 업종을 영위하고 있는 중소기업자간 정보 및 기술 교류를 촉진하기 위하여 이업종교류지원사업을 실시하여야 하며(제5조), 지원사업의 범위로는 정보 및 기술 교류의 활성화를 위한 전문가의 파견, 정보 및 기술 교류에 필요한 자금 지원 등을 명시<sup>34)</sup>하였다.

산업통상자원부와 중소벤처기업부는 2006년에 「대·중소기업 상생협력 촉

32) 법제처 국가법령정보센터 (2017.7) 「중소기업진흥에관한법률」 중 주요 조항을 발췌함.

33) 법제처 국가법령정보센터 (2017.7) 「중소기업진흥에관한법률」 중 주요 조항을 발췌함.

34) 법제처 국가법령정보센터 (2017.7) 「중소기업진흥에관한법률」 중 주요 조항을 발췌함.

진에 관한 법률」을 제정 및 시행해 오고 있는데 이는 기존의 「중소기업의 사업영역보호 및 기업 간 협력증진에 관한 법률」을 폐지하고, 이를 대폭 보완한 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」을 제정함으로써, 대기업과 중소기업간 자율적인 상생협력을 제도적으로 지원할 수 있는 확고한 기반을 마련하려는 것으로 협업 관련 중소기업 지원 내용으로는 “상생협력을 대기업과 중소기업 간, 중소기업 상호간 또는 위탁기업과 수탁기업(受託企業) 간에 기술, 인력, 자금, 구매, 판로 등의 부문에서 서로 이익을 증진하기 위하여 하는 공동의 활동을 말하는 것으로(제2조) 정의하였으며, 정부는 대기업과 중소기업의 상생협력의 자율성 보장, 대기업과 중소기업의 이익에 서로 도움이 되는 상생협력의 촉진, 공공기관과 중소기업간의 협력에서 공공부문의 선도적인 역할 강화라는 기본방향에 따라 대·중소기업 상생협력을 촉진하기 위한 시책을 수립하여 시행하여야 하며(제3조), 정부는 대기업과 중소기업 간의 공동 기술개발, 대기업의 구매 약정 등 대기업의 협력이 수반되는 기술개발 등 대기업과 중소기업 간의 기술협력을 촉진하기 위하여 기술개발에 필요한 자금을 지원할 수 있고(제9조, 대기업과 중소기업 간 인력의 교류를 촉진하기 위한 시책을 수립하여 시행하여야 하며(제10조), 환경친화적 산업구조로의 전환 촉진에 관한 법률」 제2조 제5호에 따른 환경경영을 중소기업에 확산하고 국제환경규제에 대한 대응력을 높이기 위하여 대기업과 중소기업 간의 기술·정보 등의 교류와 협력을 촉진하기 위한 방안을 수립하여 시행할 수 있으며(제12조), 대·중소기업 상생협력을 촉진하기 위하여 상생협력 우수기업 및 상생협력확산에 기여한 자를 선정하고 포상하는 등 지원시책을 마련할 수 있고(제16조), 대·중소기업 간의 지속가능한 발전, 상생협력 촉진 및 동반성장을 통한 국민경제의 지속성장 기반을 마련하기 위하여 재단에 대·중소기업상생협력기금을 설치하는 것을 규정”<sup>35)</sup>하였다.

2001년에 제정한 「중소기업기술혁신촉진법」은 “국가경쟁력 제고를 위해서는 중소기업의 기술혁신을 통한 기술경쟁력 제고가 국가적인 과제로 대두되고 있음에도 불구하고, 우리의 경우 중소기업 기술지원에 관한 독립적인 법률의 제정 없이 개별 법률에 산재된 몇몇 조항에 의해 기술지원을 추진하고

35) 법제처 국가법령정보센터(2017.7), 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」(법률 제14839호) 중 주요 조항을 발췌함. 대기업과 중소기업간 협력, 중소기업 상호간 협력 등이 포괄되어 있음

있는 실정으로 중소기업의 기술혁신을 체계적으로 지원함으로써 기술력이 우수한 기술혁신형 중소기업을 집중 육성하기 위한 독립법률의 필요성<sup>36)</sup>에 의해 제정되었으며, 협업 관련 중소기업 지원 내용으로는 “중소벤처기업부장관은 중소기업의 기술혁신을 촉진하기 위하여 중소기업 간 협력, 산학협력 등에 관한 사항을 포함하여 「산업기술혁신 촉진법」 제5조에 따른 산업기술혁신 계획에 따라 중소기업 기술혁신 촉진계획을 5년 단위로 수립하여야 하며(제5조), 중소기업의 기술혁신을 촉진하기 위한 지원사업 중 기술융합 촉진을 위한 지원사업을 추진하여야 하고(제9조), 중소기업의 기술혁신을 촉진하기 위하여 필요하다고 인정하는 경우 기술혁신능력을 보유한 중소기업자가 단독으로 또는 공동으로 수행하는 기술혁신사업에 출연할 수 있다고(제10조) 규정<sup>37)</sup>하고 있다.

산업통상자원부는 “21세기 세계경제는 융합의 시대로 급속히 전환하고 있으며, 이러한 패러다임의 전환기를 맞아 산업융합은 신성장 동력과 일자리 창출의 원천으로 인식되고 있고, 이에 따라 종전에 칸막이 식으로 구분된 산업의 틀 속에서 만든 법령과 제도를 융합의 시대에 맞도록 정비할 필요성이 대두”<sup>38)</sup>됨에 따라 2011년 4월 산업 간 융합 촉진을 위한 「산업융합촉진법」을 제정하여 2011년 10월부터 시행해오고 있으며, 중소기업에 대한 지원내용으로 “중소기업 등의 산업융합 관련 역량의 강화 (제3조 제2항3), 중소기업자 등에 대한 산업융합사업지원(제24조) 등을 규정하고 있으며, 협력관련 지원 내용으로 융합 신산업의 발전을 촉진하기 위한 국제협력, 융합 신산업분야 발굴을 위한 이종분야 간 교류촉진, 발굴 업무를 수행하는 자에 대한 출연 또는 보조 및 용자 등을 내용으로 융합 신산업의 발전을 위한 지원사업의 추진 (제17조제1항)을 규정<sup>39)</sup>하고 있다.

이 밖에도 과학기술정보통신부 소관의 정보통신 진흥 및 융합 활성화 등에 관한 특별법(약칭:정보통신융합법)과 농림축산식품부 소관의 농촌융복합산업 육성 및 지원에 관한 법률(약칭: 농촌융합산업법) 등에 융합 연구개발, 사업화

36) 법제처 국가법령정보센터(2017.7), 「중소기업기술혁신촉진법」 (법률 제14839호) 중 주요 내용 발췌

37) 법제처 국가법령정보센터(2017.7), 「중소기업기술혁신촉진법」 (법률 제14839호) 중 주요 조항을 발췌함.

38) 법제처 국가법령정보센터(2017.7), 「산업융합 촉진법」 (법률 제14839호)에서 주요 내용 발췌

39) 법제처 국가법령정보센터(2017.7), 「산업융합 촉진법」 (법률 제14839호)에서 주요 조항을 발췌

를 위한 협력 및 국제협력 등을 지원하는 규정을 담고 있다

정부 부처의 소관 법률을 살펴본 결과 「중소기업기본법」에서는 정부가 중소기업 사이의 협력에 필요한 시책을 실시해야 한다(제8조)고 명시하고 있고 3년마다 중소기업 육성에 관한 종합계획 수립시 ‘중소기업 사이의 협력 증진에 관한 사항’을 포함하도록 명시(제19조의2)하고 있으며, 이를 토대로 「중소기업진흥에관한법률」에서는 협업, 협동화, 이업종교류 등을 촉진하는 내용을 담고 있으나, 상호간 경계가 뚜렷하지 않고, 연계 시책도 명시적으로 나타나지 않고 있고, 「상생협력법」에서는 ‘상생협력’의 정의(제2조)에 ‘중소기업 상호간’이라는 항목이 포함되어 있으나, 중소기업간 협력 촉진에 관한 조항은 명시적으로 마련되어 있지 않음을 검토할 수 있었고, 「중소기업기술혁신촉진법」에서도 5년마다 수립하는 중소기업기술혁신촉진계획에 중소기업간 협력을 포함시키고(제5조), 중소기업자가 공동수행하는 기술혁신사업에 출연할 수 있게 되어 있으나(제10조) 전체적으로 중소기업간 협력시책의 중요도는 낮은 것으로 보인다.

중소벤처기업부 이외의 부처소관 법률인 「산업융합촉진법」(산업통상자원부), 「정보통신융합법」(과학기술정보통신부), 「농촌융합산업법」(농림축산식품부) 등은 관련분야(산업전체, 정보통신, 농촌융복합산업)에서 융합을 통해 신기술 및 제품의 개발을 촉진하기 위한 법으로 융합의 촉진을 목표로 삼고 있으나, 융합의 주체인 중소기업에 대한 지원은 일부만 명문화되어 있고, 기업간 협력도 중소기업이 명시되지 않은 채 일부 개괄적으로 다루고 있어, 4차 산업혁명이라는 새로운 패러다임에서 중소기업의 네트워크 협력을 활성화시키기 위해서는 기업간 협력 뿐 아니라 융합까지 동시에 촉진할 수 있는 법적 기반이 마련될 필요가 있으며, 중소기업 간 협력 과제 발굴, 발굴된 과제의 기술개발, 개발된 기술의 사업화 지원 등이 연계성 있게 추진되도록 단일 법체계 내에서 명문화가 긴요하다는 의견이 있다.(양현봉, 2017)

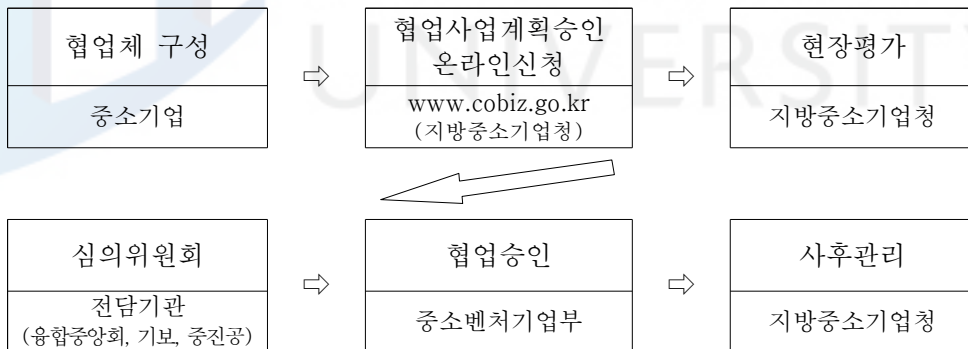
## 2) 중소기업간 협업지원 사업

중소기업의 협업을 지원하기 위한 중소벤처기업부의 주요사업은 협업사업

계획선정제도, 교류·협력지원사업(이업종교류), 네트워크형 기술개발사업, 협동화 사업 등이 있다.

협업사업계획 선정제도는 “2개 이상의 중소기업이 생산과 연구개발, 마케팅 등을 협력 수행하기 위해 협업체를 구성하여 제품을 개발·생산·판매하려는 목적으로 사업계획을 수립하여 신청”하였을 때 평가 및 심의를 통해 선정 후 협업사업화 기획, 협업사업 애로해결을 위한 기업연계전문가의 컨설팅 등을 보조하며, 중소기업 정책자금 융자지원, 직접생산확인제도우대(유통사업자와 제조업자가 협업으로 생산제품을 조달시장에 등록코자할 때 제조공장을 유통사업자가 갖고 있지 않더라도 제조업체의 제조시설로 직접생산확인을 신청할 수 있음), 중소벤처기업부의 연구개발지원사업 가점 등과 같이 관련 지원 시책과 연계하여 지원을 하는 것으로 협업사업 지원제도 선정 건수는 시행 첫해인 2008년 48개에서 2014년 25개, 2017년 13개로 축소되고 있으며, 참여기업 수의 경우 2008년 111개사에서 2017년 29개사로 지속 감소하고 있다.

[그림 4-1] 협업사업계획 선정절차<sup>40)</sup>



주요 원인으로 현재 전담기관인 중소기업융합중앙회에서는 “2017년 이후 협업승인업체를 위해 별도로 편성되었던 융복합사업 예산이 신성장 유망사업 예산으로 통합되어 별도의 협업정책자금이 편성되지 않은바 신용도가 낮은 협업 참여기업은 정책자금 융자지원에 어려움이 발생하였고, 협업사업계획 선정 이후 정책자금을 지원받기 위해서는 별도의 평가를 다시 받아야 하며, 협업

40) 중소기업융합중앙회(2019) www.k-sca.or.kr



채 참여 기업간 이견 발생으로 갈등이 증가하면서 승인 취소 비율이 높아지고 전담기관을 매년 보조사업 선정절차를 통해 재선정하면서 업무의 책임성과 연속성이 저하된 것”으로 설명하고 있다.

교류·협력지원 사업은 “이업종 기업간 경영·기술 정보교류 등을 통해 상호 간 핵심역량을 연계하고 상호 보완·협력하여 새로운 사업을 추진할 수 있도록 지원하는 사업”<sup>41)</sup>으로 역량제고 교육지원, 온라인 커뮤니티 운영, 협력 BM개발 등을 지원하며, 사업과 관련된 이업종 교류회는 다양한 분야의 기업들이 상호 정보교류를 통해 협업사업을 기획·발굴할 수 있도록 교류회 결성 및 활동 지원하는 사업으로 2001년부터 현재까지 지원하는 사업으로 이업종교류회는 2017년 301개 결성되었으며 6,078개 기업이 참여해서 활동하고 있다. 따라서 양적으로 크게 활성화되어 있다는 평가할 수 있으나 문제는 단순 정보교환·친목 수준으로 운영되면서 최근 참여기업 이탈 등 교류회 활동이 위축되고 있다.

[표 4-1] 교류협력지원사업의 BM개발 지원분야<sup>42)</sup>

코칭분야	주요내용
협력분야	기업간 공동사업 컨설팅 및 신규 사업발굴
융합분야	新사업 및 상품기획, 산업·기술간 융합활동 등
기술분야	공동 R&D컨설팅 및 이전기술, 품질혁신 등
기업활동분야	정책자금, 판로확대/마케팅, 경영진단 등
기 타	위 분야를 제외한 기타 애로

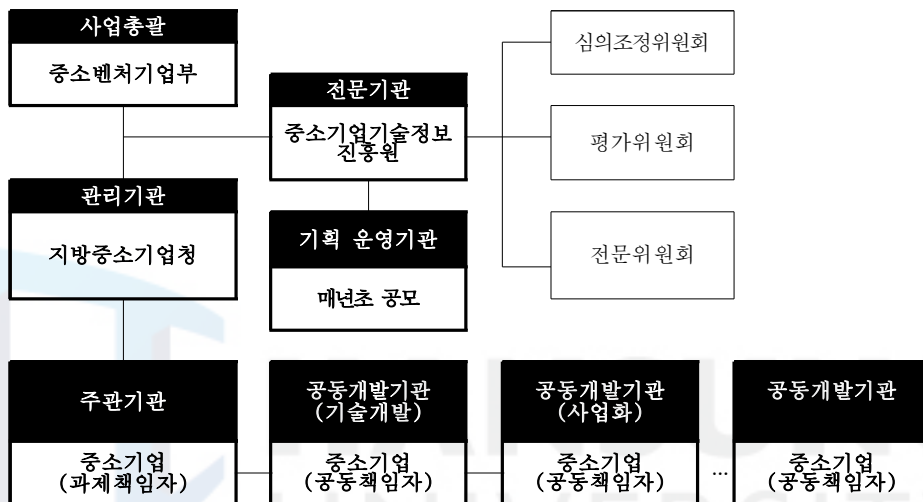
네트워크형 기술개발사업은 과거 기업 협동형 기술개발사업, 중소기업 융복합 기술개발사업이 변화해 온 것으로 혁신형 중소기업 중심으로 공동기술개발기업 그리고 사업화 추진 기업이 협력 네트워크를 구축하고 R&BD사전 기획을 지원하고 이를 통해 발굴된 기술개발과제가 기업간 협력에 기반하여 기술개발부터 사업화에 이르기까지 원활한 기술사업화를 추진할 수 있도록

41) 중소기업융합중앙회(2019) [www.k-sca.or.kr](http://www.k-sca.or.kr)

42) 중소기업융합중앙회(2019) [www.k-sca.or.kr](http://www.k-sca.or.kr)

하는 전주기적 R&BD 지원사업으로 2년 이내 6억원의 정부 출연금을 지원한다. 사실 네트워크형 기술개발사업은 중소기업 융복합 기술개발사업이 폐지되면서 새롭게 기획하여 시범사업으로 운영하고 있으나 과거 800억 원대에 달했던 사업 규모에 매우 위축된 것이다.

[그림 4-2] 네트워크형 기술개발사업의 사업추진체계<sup>43)</sup>



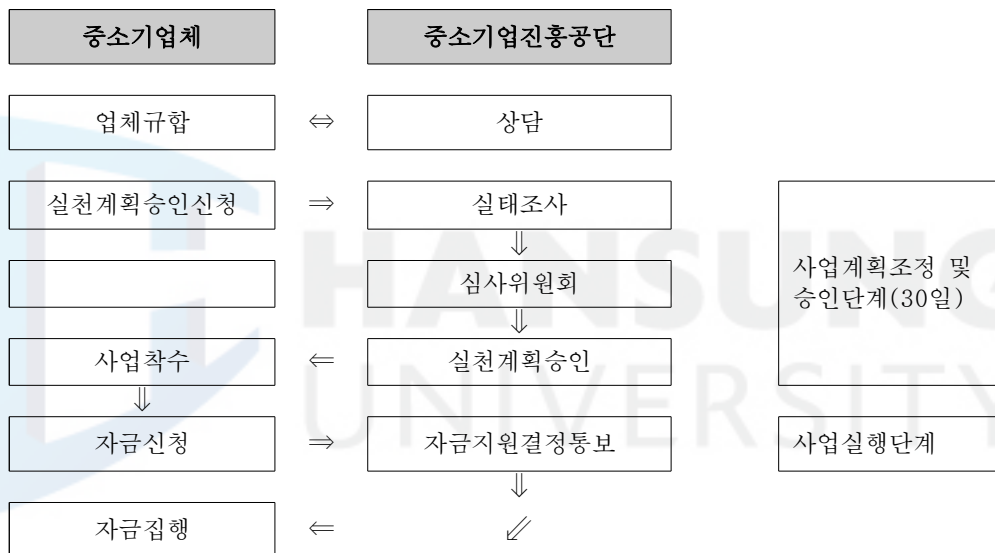
중소기업 협동화지원사업은 “다수의 중소기업이 공동으로 입지문제를 해결하고, 공해방지시설, 창고 및 제품전시판매장을 설치, 운영하여 생산성을 향상시키며, 협업화를 통한 경영개선으로 공동기술개발 및 원자재 공동구매 등을 추진함으로써 대내외 경쟁력을 강화할 수 있도록 지원하는 사업으로 중소기업진흥에 관한법률 제28조부터 제36조에 근거하여 추진하고 있으며, 개별 중소기업의 규모 및 운영상 한계로 인해 수행할 수 없는 사업을 3개 이상의 중소기업이 공동으로 일정한 지역에 공장과 부대시설을 설치하고, 생산설비 및 물류창고 등을 공동으로 설치하여 운영함으로써 입지문제 해결, 투자비 절감 등을 통해 시너지효과를 창출하고자 1979년부터 실시해 오고 있고, 사업 수행 주체는 중소벤처기업부이며, 사업추진 기관은 중소기업진흥공단으로 신

43) 중소기업기술정보진흥원(2017), 「중소기업 네트워크형기술개발 지원사업 관리지침」에서 인용



청 자격 및 요건은 3개 이상의 중소기업이 규합하여 협동화 실천계획의 승인을 얻은 추진주체 및 참가업체를 기준으로 하되, 원부자재 공동구매사업을 추진하는 중소기업협동조합법상의 협동조합(단, 용자제외 대상 업종 관련 조합은 제외)은 용자신청 대상에 포함하며, 실천계획 신청일 현재 창업일로부터 1년 미만인 업체(창업 초기기업)는 참가업체 수의 1/2 범위 이내로 제한(단, 벤처기업 및 창업보육센터 졸업기업은 창업일로부터 1년 미만 업체 수에 포함하지 아니함)하고 있다.”<sup>44)</sup>

[그림 4-3] 협동화사업의 추진절차<sup>45)</sup>



협동화 사업은 “집단화, 공동화, 협업화로 분야를 구분하여 지원하는데 집단화는 중소기업자들이 공동으로 경쟁력 강화를 위해 일정 지역에 사업장과 그 부대시설을 집단화하는 경우로 제조공장 집단화, 시험연구실 집단화 등이 있으며, 공동화는 중소기업자들이 개별적으로 설치하기 어려운 고가의 생산시설, 연구개발시설, 환경오염 방지시설 및 물류창고, 제품전시판매장 등을 공동으로 설치하여 이용하는 경우로 공동제조공장, 공동제품전시판매장, 공동물류창고, 공동폐수처리시설, 공동시험검사시설 등이 있고, 협업화는 중소기업

44) 중소기업진흥공단(2018) 「협동화사업 안내」

45) 중소기업진흥공단(2018) 「협동화사업 안내」

자들이 경영개선을 위하여 기술개발 및 제품개발, 상표개발, 판매활동, 원자재 구매, 품질관리, 정보수집, 해외시장진출, 수출협업 등을 공동으로 추진하는 경우로 기업간 컨소시엄사업, 공동제품개발, 공동상표개발, 원자재공동구매 등”<sup>46)</sup>을 말하며, 선정된 기업군에는 시설자금과 운전자금을 지원하고 있으나 공동투자에 따른 소유권 갈등 등으로 수요가 감소하고 있는 어려움을 겪고 있다.

## 제 2 절 해외 협업 육성 정책 검토

### 1) 이탈리아

이탈리아의 거의 모든 산업 부문에는 중소기업이 잘 발달해 있으며, 오랜 시간 각 지역에 뿌리를 내려 온 토착 중소기업들은 지역산업의 동력이자 중추 역할을 담당하고 있는 가운데 “2000년대를 거치면서 중소기업 중심 산업 구조가 가진 문제점들이 부각되었으며, 세계화로 인한 시장개방의 확대와 글로벌 경쟁의 심화로 많은 기업들이 그 영세성을 극복하기 위해 수출과 해외 아웃소싱 등에 주력하였으나 뚜렷한 성과를 내지 못하였고, 섬유·의류, 기계 등 전통 제조업의 일자리는 지속적으로 감소하였다.”<sup>47)</sup>

이탈리아 중소기업은 산업 클러스터와 장인정신을 바탕으로 다양한 시장의 수요에 신속하고 융통성 있게 대응할 수 있는 유연한 기획 및 생산 방식을 갖고 있었으며, 대기업으로부터 독립적인 중소기업이 많아 하도급비율은 낮은 가운데 개별기업이 고유 기술력을 바탕으로 생산에서 판매까지 담당하며 독립적인 위치를 유지하고 있었고, 중소기업과 대기업이 협력관계를 맺는 경우 분업 및 협력체계가 비교적 잘 발달되어 있어 중소기업은 제품생산, 품질관리, 숙련공 육성 등을 대기업은 마케팅 전략 수립, 유통망관리, 연구개발 등에 주력하는 등 업무영역이 비교적 잘 구분되어 있었으나, 문제는 중소기업

46) 중소기업진흥공단(2018) 「협동화사업 안내」

47) 김계환 외(2015), 「고품질 제품의 경쟁력 요인 분석 : 독일, 프랑스, 이탈리아 사례」, 연구보고서 2015-770, 산업연구원.

조직 규모의 협소함으로 글로벌 경쟁을 위한 규모의 경제를 획득하지 못하고 있어 글로벌 경쟁에 한계가 발생했는데, 수출 활동에 참여하는 중소기업과 이들의 부가가치 창출 비중이 EU 평균보다 상대적으로 낮은 수치를 보이는 등의 문제 인식하에 중소기업간 협력을 통한 규모의 경제 구축과 혁신의 역량을 제고하기 위한 방법으로 네트워크 계약법을 제정하여 “네트워크 계약” 제도를 도입하였다.

“네트워크계약은 이탈리아의 독특한 기업 간 협업 모델을 공식화한 제도로서 최초 구상은 금융위기 직후 이탈리아 정부가 산업 부문의 긴급 지원을 위해 2009년 2월에 마련한 명령(Law Decree 5/2009) 제3조에 네트워크계약이 포함된 것에서 시작하였는데 동 명령은 같은 해 4월 법률(Law 33/2009)로 채택(전환)된 이후 2012년까지 총 4차례의 개정을 거쳤다.”<sup>48)</sup>

[표 4-2] 이탈리아 네트워크 계약의 입법과정<sup>49)</sup>

법률명 (발효일자)	입법과정 및 내용
Law 33/2009 (2009.4.9)	- Decree Law 5/2009(2009.2.10)*의 전환으로 기업 네트워크를 계약을 통해 구현하는 네트워크계약의 관리방식을 최초로 구상 * “위기에 처한 산업부문 지원을 위한 긴급조치”의 내용에 네트워크계약이 포함
Law 99/2009 (2009.7.23)	- 1차 개정, 참여 대상 기업을 모든 비즈니스 조직 형태로 확대
Law 122/2010 (2010.7.30)	- Law Decree 78/2010를 전환한 개정 법률로 네트워크계약(제 42조)에 관한 조항의 중요 내용들을 수정 - 공동투자기금의 설립을 선택 사항으로 개정
Law 134/2012 (2012.8.7)	- ‘Decree Development’, Decree Law 83/2012를 전환한 개정법률 - 계약의 표준화 및 절차 단순화(디지털 서명→기업 등기소 제출) - 자산 및 부채 책임 범위를 공동기금의 범위 내로 규정(유한책임) - 구성된 네트워크에 법인격부여 허용
Law 224/2012 (2012.12.11)	- 산·학 협력 네트워크의 R&D 투자에 세액공제 혜택 부여
Law 221/2012 (2012.12.18)	- 개정 개발명령(Decree Law 179/2012)의 전환으로 개정된 법률 - 네트워크의 법인격 내용 구체화, 정부 입찰사업 참여 자격 부여

48) 김창모(2017), 「기업 간 협업의 제도화 방안-이탈리아 네트워크계약을 중심으로」, 산업연구원, 산업경제 p.68

49) 김창모 (2016), 「기업 간 협업의 제도화 방안-이탈리아 네트워크계약을 중심으로」, 산업연구원, 산업경제 p.69에서 재인용

“법률에 정의된 네트워크계약의 가장 중요한 목표는 둘 또는 그 이상의 기업들이 하나 또는 그 이상의 경제적 활동을 보다 유연하게 공동 수행할 수 있도록 하는 것이다. 이때 계약이라는 공식화된 틀은 참여기업들이 혁신 역량과 경쟁력을 향상시키고 시장성과를 개선하는 제도적 기반을 제공한다.”<sup>50)</sup>

이탈리아는 네트워크 계약법의 제정을 통해 중소기업 간 유연한 협력시스템을 구축해 그들의 잠재된 혁신역량을 향상하고 조직 규모 협소함에 따른 한계를 극복하여 글로벌 시장에서의 경쟁력을 확보하도록 지원하고 있다. 즉, 계약에 참여한 기업들은 계약을 통해 각자의 핵심역량을 유기적으로 연계하고 협력하여 글로벌 경쟁력을 강화하는 것이다.

“협력의 유형은 네트워크계약법의 정의에 따라 협업(Collaboration), 교환(Exchange), 공동사업(Joint exercise)으로 구분되며 모든 네트워크계약 건에는 고유의 명칭과 번호, 상호 간 공유된 공통의 전략과 산업 분류에 따른 경제적 활동 영역이 설정되며, 네트워크계약의 주요 참여자는 중소기업들이지만 참여 여부를 기업의 규모에 따라 제한하지 않기 때문에 대기업도 참여가 가능하고 이탈리아 내에서 기업 활동을 수행한다면 기업의 국적에도 제한이 없다. 이탈리아 정부는 네트워크계약의 준비와 체결과정에서 발생하는 행정비용의 절감을 위해 표준화된 계약지침을 마련해 두고 있으며, 계약서의 내용에는 계약 참여자의 정보, 신규 참여자의 참여사유, 네트워크의 전략적 목표와 공통의 영역, 네트워크의 주요 사업 활동, 계약의 운영 방식 등이 의무적으로 제시되어야 하며, 각 참여기업들의 권리와 의무, 참여자 추가와 같은 공동 이슈에 대한 결정 원칙, 계약의 성립과 종료 원칙, 계약의 유지 기간, 계약의 해제 및 파기 조건, 의사결정과정 등이 명시되어야 한다.”<sup>51)</sup>

50) 김창모(2017), 「기업 간 협업의 제도화 방안-이탈리아 네트워크계약을 중심으로」, 산업연구원, 산업경제 p.68

51) 김창모 (2016), 「기업 간 협업의 제도화 방안-이탈리아 네트워크계약을 중심으로」, 산업연구원, 산업경제 p.69

### 네트워크 계약의 주요 내용 (이탈리아)

- 네트워크 명칭,
- 참여자 (기업 및 기업가),
- 네트워크가 수행하려는 혁신 및 경쟁력 강화 목표,
- 계약 기간,
- 참여사의 네트워크 참여 방식,
- 성과목표 및 성과측정 방법,
- 참여기업의 권리와 의무,
- 공동기금 및 참여사의 공동기금 출연 관련 사항,
- 네트워크의 운영, 관리 방안,
- 계약 해지 탈퇴 등에 대한 사유 및 요건,
- 네트워크 계약 실행을 관장하는 관리 조직,
- 네트워크의 의사결정 방식,
- 네트워크의 관리 주체에 관한 사항

정부는 중소기업의 네트워크 거래계약 활성화를 위해 세금감면, 대출 지원 등의 장려책을 마련하고 있으며, 네트워크 계약을 통해 구성된 공동 프로젝트의 협력체는 법률적 실체를 갖지 않기에 참여하는 기업들에 대해 공동기금 출연금액(백만 유로까지 신고 가능)에 대한 세제 혜택을 주고 있으며, 개별기업이 대출을 신청할 경우 대출조건이 매우 까다로우나 네트워크 계약의 공동사업계획의 경우 대출이 비교적 용이한 우대책을 제공하고 있다. 네트워크 계약법에서 가장 특징적인 사항은 네트워크 거래계약에 포함되어야 하는 사항을 구체적으로 정의하여 협업계약을 구체적으로 작성하고 이를 법원에 공증하여 이행을 법적으로 확약한다는 것이다.

네트워크 계약은 시행 이후 빠른 속도로 확대되었는데 “연간 계약 건수는 2010년 18건에서 2013년 619건으로 크게 증가하였으며, 2010년부터 2019년 11월 초까지 체결된 계약은 총 5,863건으로 집계되고 참여 기업 수도 2010년 95개 기업을 시작으로 2019년 11월까지 총 3만 4,766개 기업이 참여하였다.”<sup>52)</sup> 계약 건당 참여 기업 수는 2013년 4.6개로 다소 낮았던 것을 제외하면 대체로 5개를 약간 초과하였으며 2012년을 기준으로 조사대상 122개 네

52) <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

트위크의 ROI(return on investment, 투자자본수익률)가 미가입 기업보다 2~3배 정도 높은 것으로 보고되고 있다.(Tiscini and Martiniell, 2015).

## 2) 일 본

양현봉(2017)의 연구에 따르면 “일본의 중소기업정책은 보호정책, 근대화 정책, 지식 집약화정책, 창조적 지식집약화정책 등으로 변화하여 왔는데, 1950년대 이전까지는 전후 경제부흥기로서 전통적인 금융대책과 조직화대책으로 특정 지어지는 보호정책이었고, 1972년부터는 기존의 정책이념을 수정·보완하여 중소기업의 지식집약화를 정책이념으로 제시하였는데, 이는 기존 경제합리성을 승계하는 동시에 벤처비즈니스의 등장과 종래 생업적 영세기업의 정체 등을 포괄하여 중소기업의 다양성을 중시하고 각각의 성격에 맞추어 자세한 정책적 배려를 할 것을 강조하였으며, 1980년대에는 중소기업정책심의회의 1980년대 중소기업의 존재방식과 중소기업정책 방향에 대해서가 발표되면서 중소기업을 활력 있는 다수로서 시대적인 면을 적극적으로 평가할 것을 주장하였는데 이는 경제 환경의 변화가 중소기업의 능력을 발휘하기 쉬운 상황으로 변화되었고 창의적이고 독립적인 중소기업자의 사업활동이 경제의 활력 유지 및 강화에 있어 중요한 사명을 가진다고 인식함에서 다양성과 창조성을 갖는 중소기업이 국민경제의 발전과 생활향상의 주체로서 기능하기 위한 경영혁신 및 창업촉진, 경쟁조건의 정비, 안전망 구축 등의 중소기업정책이 추진되었고, 1999년에 중소기업기본법을 개정하여 중소기업에 대한 정책의 기본 틀을 수정하여 과거 중소기업정책이 대기업과 중소기업의 생산성 격차를 줄이는 데 주력하였으나, 새로운 기본법에는 중소기업을 경제의 활력소로 보고 넓은 범위의 중소기업을 발전시키는 데 주안점을 두는 한편 일본의 소기업정책은 소규모 기업이 지역경제 발전에 중심적인 역할을 한다는 점에서 경영자원 확보와 경영능력 향상 등 소기업경영자가 스스로 경쟁적 여건을 개선시키기 위한 노력에 대해 지원이 이루어져 경영상담, 금융상담, 소기업 공제제도, 신상품 개발 및 판로개척 지원 사업 등이 전개되었다.”<sup>53)</sup>

53) 양현봉(2017) 「중소기업 네트워크화 지원정책 수립 연구」, 산업연구원

협업관련 정책의 시행 및 확대 배경은 대기업 생산거점의 해외이전, 해외 저가 제품의 수입 증가로 일본 기반경제 붕괴위험 고조<sup>54)</sup>되면서 모노즈쿠리(ものづくり: 장인의 혼을 담아 제품을 만드는 것(공급자 중심)) 기반에서 고토즈쿠리(事作り) 수요자의 눈높이에 맞는 제품을 기획하여 판매(수요자 중심))으로 변화할 필요성이 제기되었으며, 제조업과 ICT 기술의 융합, 신흥국 기업의 급부상 등의 경영환경 변화 대응전략의 필요성 증가함에 따라 기존의 하청방식에 익숙한 중소기업의 역량과 경쟁력 열세가 대두되고 글로벌 경영환경의 변화로 새로운 산업 및 사업의 기회가 열리는 등의 기회요소와 자원과 역량이 상대적으로 풍부한 리더 기업을 중심으로 일관수주체제의 구축현상이 증가하면서 새로운 첨단 산업으로의 진입으로 신 성장분야 개척의 필요 증가하였다.

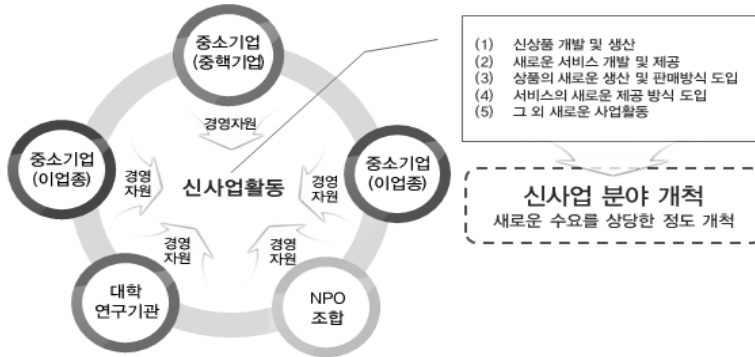
이에 일본 정부에서는 새로운 경제 환경에 적응한 중소기업의 창의력 향상을 도모하고, 나아가 일본 산업구조 전환 및 국민경제의 균형적인 발전을 위해 1988년 「이분야 중소기업의 지식 융합에 의한 신분야 개척 촉진에 관한 임시조치법」(일명 「융합화법」)을 제정·시행하고, 1995년 「중소기업의 창조적 사업활동 촉진에 관한 임시조치법」(일명 「중소기업창조법」), 2005년 「중소기업의 신사업활동 촉진에 관한 법률」 제정·시행에 이르기 까지 복수의 이종사업자가 유기적으로 연계하여 경영자원(설비, 기술, 구성원의 지식 및 기능 등 사업활동에 활용가능한 자원)을 효율적으로 조합함으로써, 신사업활동을 전개하여 신시장을 개척하도록 촉진을 위해 창업 및 신사업 전개지원, 안전망(Safety net) 지원, 성장발전 지원, 인재육성, 인프라 지원 등 체계적인 지원의 법률적 근거마련하고 이종분야와의 정보교류, 공동연구개발의 형태로 국가차원의 체계적이고 일괄적 지원제도 하에서 추진하게 되었다.

그 중 2005년 「중소기업의 신사업활동 촉진에 관한 법률」에 근거한 신연휴제도는 다른 업종에 종사하는 사업자가 유기적으로 연휴하여 그 경영자원을 유용하게 조합하여 신사업 활동을 함으로써 새로운 업종 분야의 개척을 도모하는 것을 말한다.

54) 일본 제조업의 해외생산비중 증가: 16.2%(2004년) → 22.9%(2013년), 모기업의 해외진출로 하청 제조 중소기업의 61.7%가 수주 감소

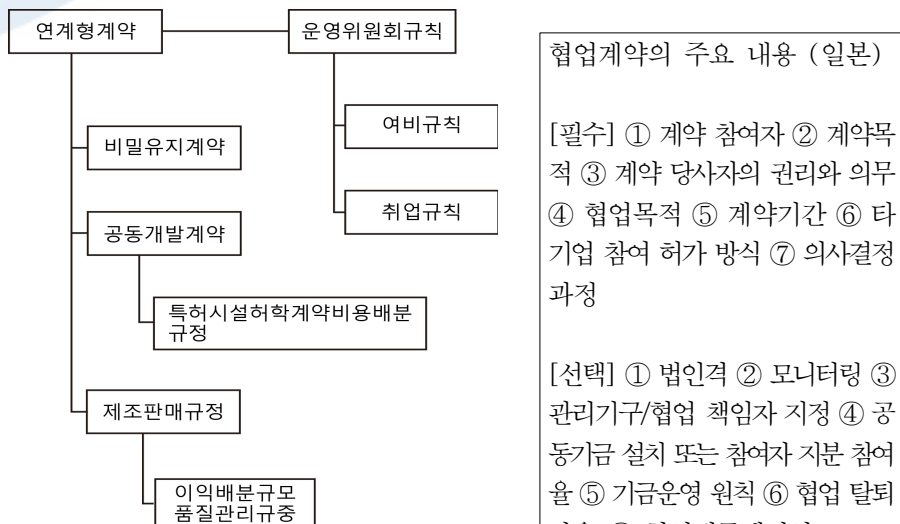


[그림 4-4] 일본 신연휴제도의 개념<sup>55)</sup>



2000년 교토 기계금속가공 중소기업 10개사가 협업한 교토시작센터 사례를 모델로 하여 시행한 것으로 사업 조건은 사업 계획 기간내 당해 사업이 일정한 이익을 얻어야 한다. 신연휴 인정을 받은 협력체는 중책이 되는 중소기업이 존재해야 하며, 두 명 이상의 중소기업자가 참가해야 하고 이탈리아의 네트워크 계약 제도와 유사하게 참가사업자 간의 계약과 규칙제정 등에 의해 각자의 역할분담, 책임 체제 등이 명확하게 되어 있어야 한다.

[그림 4-5] 신연휴의 약관 · 계약체제

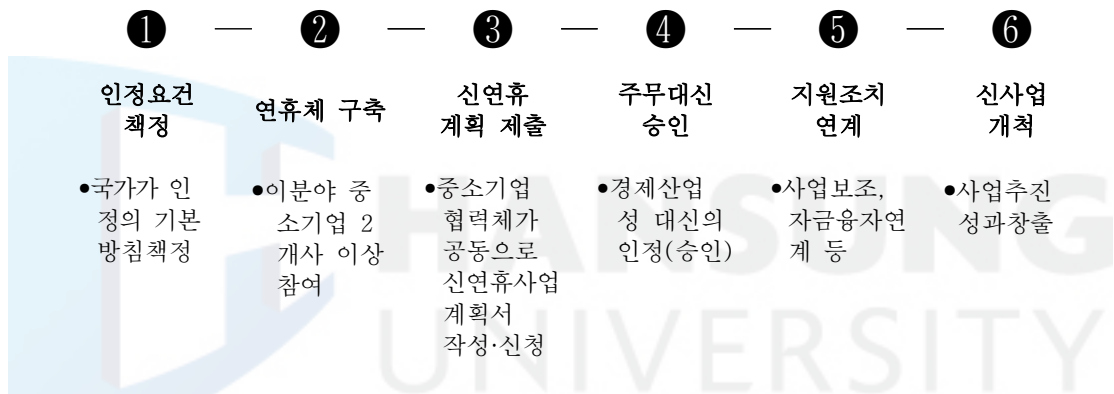


55) 양현봉 (2017), 「중소기업의 네트워크형 산업생태계 구축방안」, 산업연구원에서 인용



“신연휴 제도의 사업 진행 과정을 보면 중소기업들이 공동으로 ‘신연휴 사업계획서’를 작성하여 신청하면 정부가 심사를 거쳐, 인정·지원한다. 인정을 받기 위해서는 계획 기간은 3년 이상 5년 이내로 하고 다음과 같은 조건을 충족해야 한다. ① 다른 분야의 중소기업 2개 이상이 참여, ② 새로운 사업 분야의 개척, ③ 10년 이내에 대출 상환 및 투자비 회수가 가능해야 함의 조건을 충족해야 한다.

[그림 4-6] 일본 신연휴제도의 사업추진절차



신연휴 지원사업의 보조율은 2/3 이내(보조사업 당 첫째 상한 3천만 엔)이며, 사업 기간은 2년 이내, 새로운 협력계획의 인정을 받은 자를 대상으로 한다. 특허출원(신연휴 계획 시작부터 계획 종료 후 2년 이내에 출원된 것에 한정)을 할 때, ‘심사료’, ‘특허료’를 반액으로 낮춘다. 또한, 일본 정책금융의 저리 융자제도를 활용할 수 있다. 신제품 생산, 연구개발 등에 필요한 시설 정비에 드는 자금에 대해 ‘중소기업기반정비기구’의 고도화자금을 무이자로 활용할 수 있다. 그 외 인증을 받은 중소기업자에게 신용보증 특별 지원이 있고, 자본금 3억 엔 이상의 주식회사를 설립하는 경우 그 지분을 ‘중소기업투자육성주식회사’가 인수하는 형태로 자금조달을 지원한다.”<sup>56)</sup>

56) [https://www.smrj.go.jp/sme/new\\_business/collaboration/index.html](https://www.smrj.go.jp/sme/new_business/collaboration/index.html)

[표 4-3] 신연휴 제도의 지원내용<sup>57)</sup>

구분	지원사업	주요 내용
보조금	연휴제 구축지원	- 연휴제 구축에 소요되는 규약작성, 컨설팅 등의 비용을 보조 (보조율 사업비의 2/3이내)
	사업화시장화지원	- 신상품개발에 관계되는 실험, 시제품 제작, 연휴체내의 규정 작성(공정관리메뉴얼, 공통시스템구축 등), 연구회, 마케팅, 시장 조사 등의 소요경비를 보조(보조율 사업비의 2/3이내)
융자 우대	정부금융기관의 저리융 자제도	- 신연휴사업에 소요되는 설비자금 및 운전자금에 대하여 정부금융기관이 우대금리로 융자
	고도화 융자제도	- 신연휴사업의 신상품생산이나 연구개발에 필요한 시설·토지·건물, 건축물, 설비에 소요되는 자금을 중소기업기반정비기구가 지자체와 협력하여 융자(무이자로 대부기간 20년 이내)
신용 보증 우대	신용보증 특례	- 신연휴계획 승인을 받은 중소기업이 신용보증협회의 채무보증을 받을 경우의 우대조치 - 보통보증 등의 별도 범위 설정 · 보통보증 2억엔, 무담보보증 8천만엔, 특별소구보험 1,250만엔 외상채관담보융자보증 1억엔에 더해서 각각 같은 금액의 보증 가능 - 신사업 개척 보증의 한도액이 2억엔부터 4억엔(조합 4억엔-6억엔)으로 확대 신사업 개척 보증의 일반분 및 이외의 특례분을 포함
	IPA*의 채무 보증제도	- 신연휴 프로젝트의 실시에서 필요한 소프트웨어 개발·구입자금 및 소프트웨어 개발자의 교육·연수 자금에 대해서 「신연휴계획」에 참가하는 개별기업의 변제능력과 프로젝트의 내용을 평가하고 무담보로 채무보증
기타 우대 조치	투자 특례	- 중소기업투자육성주식회사가 주식, 신주예약권, 신주예약권부사채 등을 인수하고 컨설팅을 통해서 자본의 충실성과 건전한 성장을 지원
	설비투자 감세	- 신연휴계획 승인 기업이 취득한 기계장치의 취득가(리스의 경우에는 총비용의 60%)의 7% 세액공제 또는 구입처해의 30% 특별상각 인정
	특허료의 감면	- 신연휴계획 승인 기업(신연휴계획 종료후 2년 이내 기업도 대상)이 신연휴사업의 연구개발과 관련된 특허신청시 심사청구료 특허료(제1년~제3년)의 50%를 감면

57) 양현봉외(2011) 「중소기업융합활동실태와 활성화방안:기업간 기술융합을 중심으로」, 산업연구원에서 인용

이러한 신연휴지원제도는 기존의 지원 절차와 지원시책을 유지한채 2016년 노동력 인구의 감소와 기업간 국제적 경쟁의 심화 등 변화에 대응한 중소기업의 경영 강화를 도모하는 정책지원방법으로 강화되어 “산업경쟁력강화법”에 “기업이 단독 또는 협력에 의해 신상품개발·생산 신서비스 개발·제공 등의 신사업영역개척”의 신사업 활동에 대한 사업프로젝트 지원과 이에 대한 특정 신사업 개척에 투자를 촉진하는 근거와 함께 반영되었으며, “중소기업 등의 경영강화법”에 “기업이 업종이 다른 사업자와 협력하여 신사업 영역을 개척하는 이분야 연계 신사업분야 개척” 사업이 반영되면서, 더불어 사업을 지원하기 위해 지역중핵기업 육성과 중핵기업을 중심으로한 연휴사업 추진지원, 연휴사업을 지원하는 온라인 플랫폼 구축 등 인프라 지원과 함께 세분화하고 사업의 지원규모가 확대되었다.

이밖에도 일본은 농상공 등 연휴촉진법 기반으로 농림수산자와 상공업자 등이 통상의 상거래 관계를 넘어 협력을 통해 각자의 강점을 활용한 새로운 상품 및 생산 등을 계획, 실행하여 새로운 수요의 개척을 촉진하는농상공연휴제도를 시행하고 있으며, 중소기업지역자원활용촉진법을 기반으로 지역의 중소기업자가 공통으로 활용가능하고 해당지역에 특징적인 자원으로 인식되는 ‘지역산업자원’을 활용하여 상품개발, 생산 및 수요의 개척 등을 일환으로 하는 사업을 지원하고 있다.

[표 4-4] 일본 협업 관련 지원제도<sup>58)</sup>

	신연휴제도	농상공 연휴제도	지역자원활용제도
근거법령	중소기업신사업활동촉진법 (통칭 경영강화법)	농상공 등 연휴촉진법	중소기업신사업활동촉진법 (통칭 경영강화법) 중소기업지역자원활동촉진법(2007 제정, 2015.7 개정)
법률의 구성	신사업창출촉진법, 중소기업창조활동촉진법, 중소기업경영혁신지원법 3법 통합법	농림수산업자(2조 1항)와 중소기업자(2조 5항)의 정의 지원사업 인정기준(4~7조) 규정	지방정부로부터 지역활성화를 위해(4조 1항) 해당 지역의 강점인 산지 기술, 관광자원으로서 인정(6조) 받아야 함
주요내용	경제사회환경의 변화를 토대로 중소기업의 유연한 연대를 통해 새로운 사업활동(신연휴) 촉진	농림수산업자와 상공업자 등이 통상의 상거래 관계를 넘어 협력을 통해 각자의 강점을 활용한 새로운 상품 및 생산 등을 계획, 실행하여 새로운 수요의 개척 촉진	지역의 중소기업자가 공통으로 활용가능하고 해당지역에 특징적인 자원으로 인식되는 '지역산업자원'을 활용하여 상품 개발, 생산 및 수요의 개척 등을 일환으로 하는 사업을 지원
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업의 경영혁신(9, 10조) 및 이분야 연휴 신사업분야개척(신연휴)의 촉진(11, 12조)</li> <li>경영기반의 지원, 신기술을 이용한 사업활동의 지원, 지역산업자원을 활용한 사업환경의 정비</li> <li>경과조치를 통해 기존 정책 수혜자에게 소급적용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중소기업자와 농림수산업자 양자가 주체적으로 사업을 기획, 각자의 강점분야를 경영자원으로 활용하여 신사업을 계획해야 함</li> <li>사업인정에 앞서 양자는 그동안 개발 및 생산된 적 없는 새로운 상품 및 서비스의 개발을 목표로 해야 함</li> <li>시장의 수요가 개척될 것으로 기대할 만한 상당한 근거를 제시하여야 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역산업자원은 각 지방정부가 지정한 요건을 충족한 자원이어야 함</li> </ul>
시사점	지원3법을 통합하여 중소기업 경영강화를 위한 신사업활동의 실질적 지원을 더욱 구체화		

58) 양현봉 (2017), 「중소기업의 네트워크형 산업생태계 구축방안」, 산업연구원에서 인용

“2017년 10월 기준 협업관련 제도의 승인 건수는 4,668건(신연휴 1,129건, 지역자원활용 1,832건, 농상공연휴 1,707건)이 추진되었으며, 시장거래당성을 80%를 목표로 신연휴(78.1건), 지역자원활용(73.2%), 농상공연휴(58.3%) 순으로 사업화가 진행되었고, 이들 사업은 신상품 및 새로운 서비스 개발에 그치지 않고 사업화의 관점을 중시한 결과이다.”<sup>59)</sup>

일본의 중소기업 협력사례는 새로운 협업파트너를 탐색하는 것이 아니라, 기존 이미 잘 알고 있는 기업들이 모여 신뢰를 바탕으로 협업체 구성하였고 다수가 참여하는 협업체 구성으로 규모의 경제를 실현하여 대형 사업이나 대규모 프로젝트 수주 노력으로 신시장 발굴을 추진하였으며, 정부의 지원에만 의존하지 않고 자체적으로 새로운 수익창출을 위한 사업전략 및 온디맨드 서비스 비즈니스 모델 구축하고, 새로운 과제에 도전할 때, 함께 노력하고 노하우와 정보를 공유하며 비용과 위험을 상호 분담하는 등의 노력을 경주하였다. 아울러 정부는 지원과 함께 국내외 협업사업의 성공사례의 지속적 발굴과 전파로 사회적 관심을 증가시켜 새로운 제품과 서비스 개발을 위한 중소기업 간 협업이 활성화되었으며, 저성장 기조를 극복하고 중소기업의 성장을 위한 대안으로 부상하게 되었다.

### 3) 독 일

한국협업진흥협회(2014)의 연구에 따르면 독일의 협업관련 정책으로는 “「경쟁제한방지법」은 중소기업들의 카르텔을 예외적으로 허용하는 조항을 두어 필요시 중소기업들의 협업과 제휴가 촉진되도록 하고 있는데, 시장여건이 중소기업들의 경쟁력 발휘에 구조적으로 불리한 상황일 때나 중소기업들이 카르텔을 통해 중소기업들의 경쟁력을 개선할 수 있을 때를 예외적인 사항으로 두어서, 중소기업들이 구조적인 불리함을 극복할 수 있도록 배려하는 조항을 두고 있으며, 특히 경쟁제한방지법 제 4조 1항의 목적은 상거래, 수공업 및 공업 분야에서 중소기업자들이 경쟁력을 높이는 협업으로 나아갈 수 있는 여지를 넓혀 줌으로써 이들의 사업기회를 제고하는 데에 있음을 명시”<sup>60)</sup>하고 있다.

59) 양현봉(2017) 「중소기업 네트워크화 지원정책 수립 연구」, 산업연구원

또한 2008년 독일 중소기업의 연구, 개발 및 혁신을 지원하기 위한 목적에서 시작된 중소기업 혁신프로그램(ZIM)중 ZIM-NEMO 프로그램은 최소 6개 이상의 중소기업으로 구성된 협력 네트워크 구축을 지원하고 협력체에 참여한 기업들이 대학 등 혁신기관들과의 교류로 발굴한 연구개발 과제를 2단계의 절차로 지원하는 프로그램으로 1단계에서는 6개 이상의 중소기업을 규합하는 네트워크 구축 및 협약체결과 함께 향후 네트워크에 참여하는 구성원간 협력을 통한 기술개발 사업화 방향을 기획하는 기술로드맵 수립을 지원하고, 2단계부터 기술 로드맵에 기초한 연구개발과제의 수행과 상용화 추진을 35만 유로 이내에서 지원하며, 1년차 90%, 2년차 70%, 3년차 50%, 4년차 40%로 연차별 정부지원규모를 점진적 축소하면서 민간의 자발적 참여를 독려하는 프로그램을 운영하고 있다.

이밖에도 2015년 Industry 4.0을 보완하여 구체적 시행 모델구축을 강화한 Platform Industry 4.0정책을 발표하면서 정책의 중점을 기업 간 디지털 연계망 구축에 두고, 중소기업의 디지털화 및 네트워크화된 산업시스템에 편입시키는 것을 주요 과제로 선정하고 이에 대한 산학연의 집중 투자를 유도하고 있으며, 아울러 Partners for Innovation Initiative를 실시하여 개발한 기술이 협업을 통해 조기 상용화되도록 지원하는 프로그램을 운영하는 등 협업적 혁신을 강조하고 있다.

### 제 3 절 정책 개선과제와 시사점

#### 1) 정책 개선과제

중소기업간 협업 지원 법률을 살펴보면 「중소기업기본법」에서는 정부가 중소기업 사이의 협력에 필요한 시책을 실시해야 한다(제8조)고 명시하고 있으며, 이를 토대로 「중소기업진흥에관한법률」에서는 협업, 협동화, 이업종 교류 등을 촉진하는 내용을 담고 있으나, 상호간 경계가 뚜렷하지 않고, 연계 시책도 명시적으로 나타나지 않고 있는 것을 살펴볼 수 있었다.

60) 한국협업진흥협회(2014), 「중소중견기업 협력 활성화를 위한 협업모델개발 및 정책방향 수립연구」

「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」에서는 ‘상생협력’의 정의(제2조)에 ‘중소기업 상호간’이라는 항목이 포함되어 있으나, 중소기업간 협력 촉진에 관한 조항은 명시적으로 마련되어 있지 않으며, 「중소기업기술혁신촉진법」에서도 5년마다 수립하는 중소기업기술혁신촉진계획에 중소기업간 협력을 포함시키고(제5조), 중소기업자가 공동수행하는 기술혁신사업에 출연할 수 있게 되어 있으나(제10조) 전체적으로 중소기업간 협력시책의 중요도는 낮은 것으로 보인다.

중소벤처기업부 이외의 부처소관 법률인 「산업융합촉진법」(산업통상자원부), 「정보통신융합법」(과학기술정보통신부), 「농촌융합산업법」(농림축산식품부) 등은 관련분야에서 융합을 통해 신기술 및 제품의 개발을 촉진하기 위한 법으로 융합의 촉진을 목표로 삼고 있으며, 융합의 주체인 중소기업에 대한 지원은 일부만 명문화되어 있고, 기업간 협력도 중소기업이 명시되지 않은 채 일부 개괄적으로 다루고 있어 4차 산업혁명이라는 새로운 패러다임에서 중소기업간 협업을 활성화시키기 위해서는 기업간 협력 뿐 아니라 융합까지 동시에 촉진할 수 있는 법적 기반이 마련될 필요가 있으며, 중소기업 간 네트워크 협력 과제 발굴, 발굴된 과제의 기술개발, 개발된 기술의 사업화 지원 등이 연계성 있게 추진되도록 단일 법 체계 내에서 명문화가 필요하다.

지원제도 측면에서는 협업 또는 융합을 촉진하기 위한 정부지원사업은 자체 완결성 또는 상호간 연계성이 부족하여 중소기업간 협업 활성화 관점에서는 정부지원의 효과가 감쇄될 우려가 있다. ‘협동화지원사업(협업화)’의 경우에는 기술개발 및 제품개발 뿐 아니라 원자재 구매, 판매활동 등 융자지원 범위가 매우 광범위하고, ‘협업지원사업’의 경우에는 사업관리 주체가 분산되어 있으며, 협업자금 융자지원이 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있으나 협업 승인이후 협업자금 융자지원을 받기 위해 다시 자금을 신청하고 평가를 받아야 하는 등 수혜기업 입장에서는 두 번의 평가를 받아야 하는 불편함이 있으며, ‘중소기업간 교류협력 강화사업’의 경우에는 중소벤처기업부의 ‘기술혁신 기반조성사업’ 내 보조사업으로 추진되어 계속지원의 안정성이 낮고, 과제 발굴 및 기획 등 협업 초기단계에 집중되어 있으며, ‘중소기업 네트워크형 기술개발 지원사업’의 경우에는 중소기업간 네트워크 구축, R&BD 사전기획, 기



술개발 및 사업화까지 패키지로 지원하고 있으나, 2017년에 소규모 예산으로 시범사업 형태로 착수하였으며, 예산규모가 크게 확대되지 못하고 있는 실정이다.

중소벤처기업부 이외의 부처소관 지원사업의 경우, ‘산업융합촉진사업’이나 ‘정보통신융합산업원천기술개발사업’은 융합의 촉진에 초점이 맞추어져 있고 지원 대상 간 협력은 지원대상이 아니며, ‘농공상 융합형 중소기업 활성화사업’에서는 농업인과 중소기업간 협력을 지원 대상으로 하나, 농수축산식품 분야의 자금 융자에 국한되어 지원되는 한계성이 있으며, 협업 또는 융합을 촉진하기 위한 정부지원사업은 지원부처, 지원기관, 지원방식 등이 달라서 중소기업의 입장에서는 어떤 정부지원사업이 신청기업의 여건과 규모에 적합한지 종합적으로 판단하기 어렵기 때문에 중소기업 등이 보다 편리하게 접근할 수 있도록 지원창구의 일원화 또는 통합관리 채널이 필요하다.

따라서, 기존의 중소기업간 협업을 넘어서서 융합까지 가능한 중소기업 네트워크 협력지원 사업을 범정부 차원에서 재설계할 필요가 있으며, 중소기업의 네트워크 협력 활성화를 위한 관련법률 정비와 더불어 이를 효과적으로 실행하기 위한 범부처 차원의 지원사업 마련이 필요하다.

## 2) 시사점

해외 각국 정부는 중소기업의 혁신역량 제고를 위한 방법으로 협업을 선택하여 자국의 상황에 부합한 구체적인 지원정책을 이탈리아는 ‘네트워크계약’이라는 제도를 중심으로 정책 활성화를 추진하고 있으며 일본은 ‘신연휴제도’에 근거한 사업계획 승인 및 일관지원 프로그램을 중심으로 사업을 세분화 확산하고 있는 등 자국의 현황에 부합한 제도를 중심으로 협업 활성화를 추진하고 있는 반면 국내 중소기업간 협업 지원 사업은 각 부처 또는 산업을 중심으로 컨소시엄 형태의 조직화를 통한 사업신청과 평가를 통해 지원대상을 선정하여 진행되고 있으나, 순수 중소·중견기업으로 구성된 컨소시엄을 요구하는 사업은 그 중 일부에 한정되어 있는 상황이며, 지원자금 규모는 지속적으로 감소 추세이고, 중소벤처기업부가 시행하는 협업지원제도는 협업평가

선정과정의 어려움과 까다로운 정책자금 융자 조건 등으로 인해 자금지원 범위가 축소되어 협업사업의 참여의 효과성이 미흡한 실정이며, 역할분담, 수익배분, 지식재산권, 협약사항 변경, 법률자문 등 협업 기업 간 분쟁 예방 해결을 전담할 기관 및 지원책 부재하는 등 중소기업들의 협력 사업참여를 유인할 체계적이고 일원화된 지원제도 및 시스템이 부족하고, 정부의 네트워크 협력관련 지원은 부처별로 분산되어 효율성이 떨어진다

아울러, 중소기업들은 협업의 필요성에 대해서는 인정하면서도 사실상 다른 중소기업과 협업은 피하고 있는 것은 일단 표면적으로는 협업을 함께할 파트너를 찾는 것이 어렵기 때문이나 내면으로 들어가면 협업을 유지하고 운영하는 데 너무 큰 노력이 들어가기 때문으로 일단 협업을 유지하기 위해서는 기본적으로 상호간에 이해가 가장 중요하고, 과거 두레와 같이 같은 지역에서 오랫동안 함께 해온 역사가 공동체를 운영하는 기반이 되고 이는 협업을 활성화할 수 있는 토대가 되지만 문제는 경쟁에 익숙한 기업 간 상호신뢰에 의한 협업은 사실상 불가능하다.

정부의 정책이 실패한 요소가 자금지원을 하되 운영에 대해서는 당사자들 간의 합의에 의존하고 있는 것으로 공동기술개발 사업에 지원한 경우, 주관기업에서는 긍정적인 성과가 있지만, 함께 참여한 기업들에는 부정적인 성과가 발생하고 있으며 이를 통해 발생한 성과물에 대한 소유권에 대한 분쟁도 발생하고 있는데, 협동화사업이 사업에 참여한 기업 간의 갈등으로 수요가 계속 감소하고 있는 경우도 그 예이다.

그 대안은 협업을 가능하게 하려면 우선 계약을 명시적이고 구체적으로 작성하여 협업을 통해 발생할 수 있는 여러 가지 이슈들에 대해서 사전에 협의를 충분히 한 후 계약서에 합의한 내용을 상세히 담아 향후 문제발생의 여지를 감소시키는 것이 한 방법이 될 수 있다. 이탈리아의 협업 지원정책도 계약을 기반으로 EU에서 가장 취약한 기업 간 불신의 문제를 해소하고자 한 것이며 일본의 신연휴 제도도 지역기반의 협업을 참여사업자 간의 협약으로 이를 공식화하고 활성화한 것이다.

이러한 문제를 해결하기 위해 국회 운영석 의원은 2014년 ‘중소기업의 네트워크형 협력사업 촉진에 관한 법률’을 제안하기도 하였고, 문재인 정부에



들어서도 중소기업 간 협업을 통해 규모의 경제를 구현토록 할 것을 경제정책 과제로 선정하여 그 실천방안으로 협업전문회사제도를 도입하고 창업수준으로 정부 정책에서 우대하는 방침을 제시하였으나<sup>61)</sup>그 시행이 미뤄지고 있는 실정으로 우리나라도 새롭게 협업을 활성화하기 위해 우리 실정에 맞는 제도를 중심으로 협업지원시책을 연계하여 협업을 수단으로 미래 발전적 경쟁력을 확보할 수 있도록 기업들에게 강한 동기를 부여함이 필요하다.



---

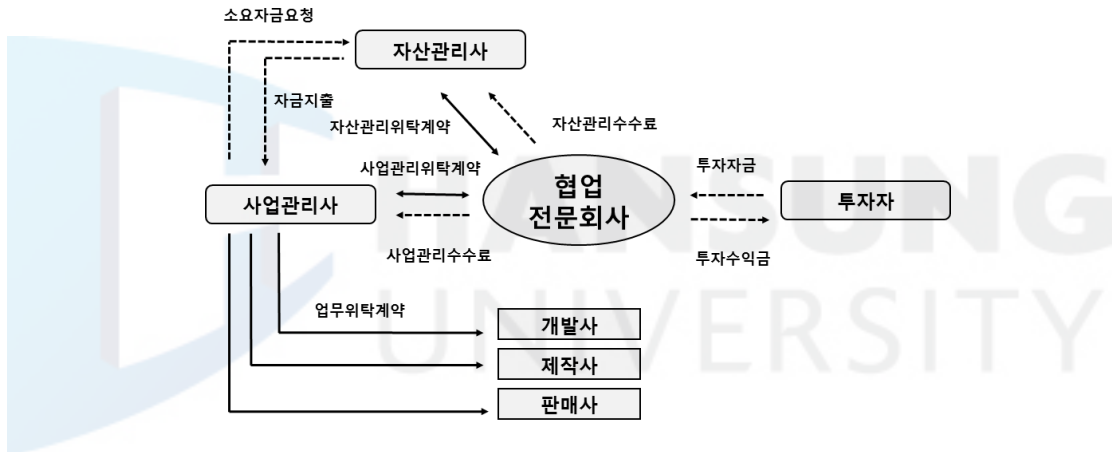
61) 관계부처합동(2017.7) 「새정부 경제정책방향」 p.16

## 제 5 장 협업전문회사제도

### 제 1 절 협업전문회사 제도

협업전문회사와 문화산업전문회사는 본질에서 같은 제도로 구성할 수 있다.

[그림 5-1] 협업전문회사의 일반적인 구조



문화산업전문회사는 협업전문회사 중 문화콘텐츠 분야에 특화된 것으로 제작 및 배급 위탁계약이 문화콘텐츠에 특화되어 있다고 평가할 수 있으며 이에 대한 부분을 협업사업의 성격에 따라 조정하면 된다. 즉, 협업전문회사는 독립된 회계법인 등의 자산관리사가 특수목적법인인 협업전문회사의 설립과 등록, 청산, 회계, 세무, 재무관리를 담당하며, 사업관리사는 협업체를 구성하는 중핵기업(교토식 유형)이나 벤처캐피탈 등 투자기관(실리콘밸리유형)이 역할을 담당하여 사업을 총괄하여 운영관리하고 사업비의 조달 및 연구개발 마케팅 등의 사업추진업무를 담당하며, 투자자는 협업프로젝트의 사업적 가치평가에 근거하여 프로젝트에 투자하고 계약에서 정한 바에 따라 수익을

배분하는 역할을 담당하게 된다.

협업전문회사제도의 시행은 3개 이상의 중소기업이 지분출자액만큼 책임을 지는 유한회사 형태의 특수목적법인으로 자금·수익 관리 투명성을 확보\*하여, 협업 참여자간 분쟁을 줄이고, 협업 프로젝트에 기반한 자금조달을 활성화하는 것이 주목적이며, 협업전문회사의 자산관리 업무를 제3자(회계법인 등)에 위탁하여 자금 흐름(지출, 매출, 수익 등)의 투명성을 보장토록 하며, 중소기업간 협업 프로젝트는 대형 부동산 프로젝트나 문화산업 프로젝트처럼 비교적 단기간에 한시적으로 추진하는 프로젝트는 아니기 때문에 정부가 제도를 마련할 때 창업투자에 근거한 지원을 명시할 필요성이 있으며, 필요시 기술보증기금과 같은 평가기관의 기술사업성평가에 근거하여 선별적으로 협업전문회사 설립을 승인하고 보증을 지원하는 방법으로 활성화를 유도할 수 있으며, 문화산업전문회사가 청산을 규정하는데 반해 협업전문회사는 실법인으로 전환을 청산에 갈음할 수 있다는데 차이점을 갖는다.

[그림 5-2] 협업전문회사승인 및 지원방안(예)



## 제 2 절 협업전문회사 제도의 유용성 고찰

협업전문회사제도가 시행되어도 활성화되는 데는 상당한 시간과 노력이 필요할 것으로 판단되며 초기에는 정부 주도의 시범사업 추진이 중요하다. 문화산업전문회사의 경우 2007년에 2개 등록에서 2011년 5개로 6년간 5개를 넘어서지 못하다가 2012년 10개, 2013년 22개, 2015년 69개로 증가하였다.

제도가 만들어져도 이에 적합한 사업모형이 만들어지기까지 상당한 시간이 필요하며, 정부의 연구개발 지원사업 중 제도 적용 및 사례 창출이 용이하다고 판단되는 사업과 지원사업 수혜 과제중 발생했던 사례에 대비하여 제도의 유용성을 고찰 하였다.

## 1) 민·관 공동투자 기술개발사업

민관공동투자 기술개발은 국산화 및 신기술(신제품) 개발이 필요한 대기업(공기업)이 정부와 사전에 자금을 조성하여 중소기업과의 동반성장을 위한 연구개발 자금을 지원하는 것으로 협력 펀드 조성에 참여한 수요처(투자기업)에서 개발을 제안하여, 채택한 국산화 또는 신제품 개발을 위해 중소기업을 지원하는 사업이다.

[표 5-1] 민관공동투자 기술개발 사업개요

구분	내용
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>투자기업의 신제품·국산화 개발수요에 따라 개발과제를 발굴·제안하고, 투자유치를 희망하는 중소기업을 선정하여 개발과제의 기술개발 및 제품화 과정에 필요한 자금을 지원하는 사업<sup>62)</sup></li> </ul>
지원분야 및 대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>투자기업에서 제안하거나 필요한 기술개발이 가능하고 투자기업의 구매동의서, 추천서 또는 개발요청서류를 발급받은 중소기업</li> </ul>
지원 조건	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발기간 최대 2년 지원한도 10억원 이내 지원 (정부출연금 75%이내)</li> </ul>
지원 절차	<div> <div>현장조사 및 기술성/사업성 심사</div> <div>접수공고</div> <div>신청 및 접수</div> </div> <div> <div>One-Shot 평가</div> <div>심의 및 확정</div> <div>협약체결</div> </div> <div> <div>협약 및 자금지원</div> <div>과제 관리</div> </div>

관련사례를 살펴보면 A社은 B社에 ‘피부관리 시스템’을 제안, 이를 기반으로 민관공동투자 연구·개발 사업에 지원을 받았으며, B社은 IT 전문회사로, IT 핵심인프라 제품/솔루션과 서비스 공급 및 IT와 의료서비스를 접목한

62) www.g4b.go.kr

u-Healthcare 사업을 전략적으로 추진하고 있었고 제휴당시인, 2015년 매출액은 2,500여억 원 수준의 중견기업이었으며, A社는 미용기기나 의료기기를 제조·판매해 온 기업으로 제휴당시인 2015년 매출액은 1억 원 수준으로 B社는 독점 판매를 전제로 테스트 등 다양한 지원을 했고, A社는 이러한 지원에 힘입어 제품화에 성공하여 B社에 해당 제품을 납품할 수 있었다.

그러나, A社는 제품화에 성공했지만, 해당 제품에 대한 납품은 B社에만 하게 되어, A社는 가격이나 물량에 대한 협상력이 없이 모든 판매에 대한 의사결정을 B社가 주도하게 되어 사업의 장기적인 발전은 어렵게 되었다. 이러한 비대칭적인 협상력은 장기적 사업발전에 장애로 작용할 수 있다.

이 경우 협업전문회사의 형식으로 사업을 진행하여 다음과 같은 이점을 얻을 수 있다. 투자비용에 따라 해당 회사의 지분은 구성하면 향후 투자나 이익분배에 기준을 설정할 수 있으며 이는 향후 사업추진이나 투자자 유치에도 도움이 될 수 있다. 따라서 사업구조를 협업전문회사로 가져가면 사업의 본래 취지인 동반성장에도 도움이 될 수 있으며, 지속적인 사업발전에도 도움을 줄 수 있다.

## 2) 네트워크형 기술개발사업

네트워크형 기술개발은 세계 시장 진출을 위해 혁신형 중소기업 중심 네트워크에 대한 연구개발 및 사업화 지원을 통해 고부가가치형 중소기업 육성을 목표로 1단계로 사전기획을 지원하며, 2단계로 연구개발을 지원하고 이후 사업화를 위한 지원사업에 연계하는 사업으로서 예산은 2019년 기준 총 176억 원으로 기획지원 단계에서는 네트워크 구성, 성과배분 계약, 연구개발 추진 계획의 구체화, 기술성·시장성 검토 및 네트워크 협업체 구성원 간 상호협력 계약 체결(표준계약서 활용) 및 공증 등을 30백만원 범위내에서 지원하고, 연구개발 지원단계에서는 추진 프로젝트에 대해서 2년에 걸쳐 600백만원의 정부출연금을 지원하며 기간 중 네트워크에 구성된 중소기업들이 공동으로 자사의 핵심기술을 응용한 신기술·신제품 개발 및 사업화 추진을 지원하는 사업이다.

C社, E社, H社, M社 등은 창업 3~5년 차에 겪는 자금난인 ‘데스밸리’를

넘어서고 각자의 장점으로 다른 회사의 단점을 보완하기 위해 모델로 A협동조합을 설립하였다, 자전거 등의 헬멧 업체 C社は 연구개발(연구·개발)과 정부 연구과제 수주에 강점이 있지만, 제품 양산 경험이 부족하고, M社は 소프트웨어 개발과 3D(3차원) 설계 등에 능하지만 이를 사업으로 연결하는 능력은 부족하며, E社は 도마 건조 살균기와 같은 아이디어 생활용품을 생산하고 있어 제품개발 및 양산화 노하우를 보유하고 있고, H社は 자원을 재활용해 가치를 높이는 재활용 제품을 생산하고 있으며 온라인 마케팅에 강점이 있는 기업으로, 협동조합에 참여한 4개社は 개별적으로 영업을 하기도 하고 프로젝트 단위로 협업을 하고 있다.

A협동조합에 참여한 회사들은 계약을 기반으로 협업을 운영하고 있으며, 이에 따른 참여기업의 기회주의 행동 등을 방지하기 위해서 아파트형 공장 5층에 모여 사업체를 운영하고 있는데, 이러한 조합운영방식은 갈등 해소에는 도움이 되지만 조합 확대에는 한계가 있다.

A협동조합은 개인 모빌리티 자전거를 개발하고 있으며, 해당 프로젝트에는 C社가 하드웨어 개발, M社は 소프트웨어 개발, E社は 디자인과 양산, H社は 기구부 설계를 담당하여 연구개발을 계획하였으며, 2017년 네트워크형 기술개발 사업에 선정되었고 2018년에 정부의 기술개발자금을 지원받아 제품을 개발하게 되었다. 문제는 개발 이후로, 창업 3~5년인 기업들의 조합인 A협동조합은 양산이나 시장개척을 위한 자금을 확보할 수 없는 어려움에 부딪쳐 있다.

기술보증기금이 개인 모빌리티 자전거에 대해서 사업화 자금을 지원하고자 하면 개인 모빌리티 자전거에 참여한 모든 기업에 대해 심사를 진행해야 하고 지원이 이루어져야 하며, 해당 기업들이 이미 기술보증기금에 지원을 받고 있다면 추가적인 지원은 어려움이 있는데, 그 이유는 지원과 심사의 대상이 프로젝트와 프로젝트에 참여한 모든 기업이 되고, 지원은 기존에 지원받는 부분이 있으면 한도산출에서 이를 제외하기 때문에 실제로 심사과정은 복잡하고 지원은 기대에 못 미칠 수 있는 상황이 발생한다.

협업전문회사로 설립하면 일단 참여한 기업들에 대한 평가는 약식으로 이루어지고, 프로젝트 자체의 사업성만으로 평가가 이루어져 심사과정도 간단하고 평가결과도 잘 나올 수 있으며, 이를 창업으로 정의하여 지원이 가능해져

사업화 자금을 확보할 수 있고, 시장 창출을 위해서 추가적인 협력기업이 필요하면 사람 위주의 인적결합을 우선시하는 상황에서는 추가적인 협력파트너의 연계는 불가능하지만, 협업전문회사로 운영을 하면 기존에 참여한 기업들이 해당 프로젝트에 대해 지분으로 정리가 되어 있어 추가적인 협력기업도 기존 기업에 대한 고려 없이 참여할 수 있다.



## 제 6 장 결 론

### 제 1 절 연구결과 요약과 시사점

본 연구에서 살펴본 바 협업은 두 개 이상의 기업이 상호 이익 추구에 기반하여 자사의 경쟁력을 제고하거나 사업에서의 경쟁우위를 달성하기 위해 추진하는 협력활동으로 최근의 정보통신을 중심으로 한 과학기술의 발전은 기업들의 경영방식을 변화시키고 있으며 가장 큰 변화가 핵심역량을 집중하고 이를 기반으로 협력을 통해서 급격히 변화하는 시장에 대응한다는 것으로, 협업은 선택이 아니라 생존을 위해 필수인 상황으로 변하고 있다.

이에 반해 우리나라는 협업에 대해서 부정적인 생각만 팽배해 있는 상황으로 협업의 어려움을 물으면 신뢰할 만한 동반자가 없다고 지적하고, 협업이 활성화되지 못하는 이유를 대부분 우리 사회의 신뢰 부족을 그 이유로 제시하고 있는데, 부동산 거래의 경우 관련법이 제정되어 있고 여기에 중개업자가 부동산 거래에 따른 위험을 줄이는 임무를 수행하고 있어 거래위험을 줄이고 신뢰를 형성하고 있음에도 기업 간 협력에 대해서는 신뢰에 문제가 있다고만 할 뿐 제도 도입에 대해서는 무관심한 상황이다.

기업간 관계에 있어 신뢰가 부족한 것이 협업의 문제라면 이를 해결하기 위해서 제도적 장치를 마련하고 개선하기 위해서 노력해야 했지만 우리 정부가 이를 개선하기 위한 노력에 소홀했다고 생각되는 반면 이탈리아는 네트워크 계약법 제정을 통해 그 사회가 안고 있는 신뢰 문제를 해결하였으며, 일본은 신연휴사업을 통해 협력사업의 전주기 지원으로 중소기업이 협업을 통한 신사업 추진을 활성화하는 등 문제를 해결하고 있어 문제인 정부에서 새정부 경제정책방안으로 제시한 기업 간 협력 활성화와 그 중심에 두었던 협업전문회사는 문화산업전문회사와 유사한 제도로 구성하여 시행하는 것이 방법일



수 있다.

국내 중소기업들의 협업 실태를 조사한 결과를 살펴볼 때 대부분의 기업이 협업추진을 희망하고 있으나, 협업 활동은 줄어들고 있는 것을 살펴볼 수 있었으며, 협업을 실시한 기업의 대부분이 신제품·신기술·신시장 개척을 목적으로 협업하고 있으며, 가장 큰 애로사항으로 인력·자금등 협업추진 여건 미흡을 제시하였고 협업을 체계적이고 일관적으로 지원해 주기를 희망하고 있었다.

이와 같은 현황을 고려할 때 협업전문회사 제도를 시행하고, 이에 부합한 지원정책을 마련하여 적극적인 협업 활성화 정책을 추진함이 필요하다.

협업전문회사 제도의 도입은 다음과 같은 정책 개선의 효과를 줄 수 있다.

첫째, 협업사업 추진 간 상호간 신뢰를 강화하는 수단이 될 수 있다는 것이다. 이탈리아나 일본의 협업 지원제도의 특징은 협업사업을 추진함에 있어 사전에 철저한 계획을 세우고 계획의 추진에 앞서 상호간 계약을 추진하는 것이었으며, 계약문화 조성이 미흡한 국내 중소기업에 있어 단순히 계약만을 강조하는 것 보다 협업 프로젝트별로 특수목적법인인 명목회사를 설립하여 사업의 총괄관리 및 운영, 자금의 조달 및 관리, 사업비의 집행, 투자성과의 산정 및 성과 분배 등 일련의 전 과정에 있어서 독립성과 안정성, 투명성을 확보하는 것으로 이를 통해 협업에 참여하는 회사 간에 발생하는 기회주의와 이로 인한 갈등을 해소하고 나아가 정부 정책지원의 효과성을 높일 수 있다.

둘째, 우수하고 사업성 높은 협업과제의 사업화를 위한 자금조달의 수단으로 유용하다는 것이다. 실제로 중소기업이 기술개발 이후 사업화를 추진할 때, 현재는 사업화 자금을 외부에서 확보할 수 없다는 문제에 봉착하는 사례가 많은데, 협업전문회사는 이를 해결할 수 있다. 사업화를 위한 정부의 직접적 기업보조는 국제협약에 위배되는 것으로서 공공판매확대 등의 간접적인 수단밖에는 없으며 금융기관의 경우 협업 프로젝트를 지원하기 위해서는 협업 프로젝트만 평가하는 것이 아니라 협업에 참여한 모든 기업을 평가해야 하며, 지원 대상도 기업으로 해당 기업의 여신한도를 고려해야 하고 투자유치도 프로젝트가 아닌 참여기업에 이루어지므로 이는 현실적으로 불가능하다.

협업전문회사를 활용하면 프로젝트에 집중하여 평가가 이루어져 합리적인 대출 및 투자평가가 가능하게 되며, 이와 함께 협업전문회사는 프로젝트에 대한 참여자들의 투입이 지분으로 정리되어 있어 그 권리 행사에서도 지분에 비례한 발언권을 가질 수 있어 강자가 갈취하는 구조에서 벗어날 수 있고, 협업전문회사에 정부가 출자를 통해 참여하면 보다 안정적인 사업구조를 이뤄 향후 사업추진에 도움이 될 수 있다.

셋째, 기업들이 희망하는 일관지원과 정부가 희망하는 사업성 높은 자발적 협업사업이 추진될 수 있다는 것이다. 지금까지 중소기업 지원은 단편적으로 연구개발이면 연구개발지원사업으로, 마케팅은 마케팅지원사업으로 지원하는 등 거의 모든 기업 지원이 단계별 단편지원이었다. 협업전문회사의 기획·설립, 연구개발, 시제품제작, 양산, 사업화, 마케팅에 이르는 전 단계에서 출연금, 보조금, 정책자금을 연계할 수 있으며, 창업기업에 준하는 혜택을 준다고 하면 창업모태펀드에 기반한 투자를 단계적으로 지원할 수 있고 지원의 성과는 협업전문회사의 경영성으로 투명하게 측정할 수 있으며, 사업경험이 있는 기업간 협업은 일반창업보다 더 안정적이고 혁신적인 신사업과 일자리가 창출되는 효과를 가져 올 수 있다.

이와 같이 협업전문회사제도는 신제품개발 등 새로운 사업을 추진할 때, 5년 범위내의 한시적 운영과 투명하고 수평적인 협업사업 추진과 관리 및 사업화를 추진할 자금조달에 유용한 제도가 될 수 있다. 다만, 공동기술개발이 단독기술개발보다 비용과 시간이 많이 소요되는 중소기업기술통계조사 결과처럼 협업문화가 미약한 국내 중소기업에 있어 협업전문회사제도를 바탕으로 효율적이고 체계적인 협업사업을 추진하기 위해 충분하고 철저한 사전계획이 필요하며, 협업전문회사 제도의 유용성을 보장하는 프로젝트 중심의 금융지원 체계 마련이 필요하다.

먼저, 협업사업의 전문기관을 중심으로 중소기업이 자사 핵심역량을 분석하고 이를 기반으로 타사와 새로운 사업 아이디어를 도출하도록 지원하는 온라인 역량진단 프로그램 개발·제공하고, 도출된 아이디어를 검증하고 보강하며, 이를 기반으로 협력체의 구성, 사업추진방안, 역할 및 수익배분 방안 등 사업추진계획수립 등을 체계적으로 지원하는 네트워크형 기술개발 사업과 같

은 사전기획 지원이 강화되어야 하며, 기업들에게 협업 추진에 강한 동기 부여를 위해 다양한 협력 신사업 창출 사례를 발굴하고 홍보하는 지원도 필요하다.

아울러, 중소기업간 협력 프로젝트에 대한 보증(용자)과 투자가 연계되어야 하는 데 “프로젝트의 특징은 프로젝트 완료까지 시간이 오래 걸린다는 점과 투자의 결과물이 불확실하다”<sup>63)</sup>는 점에서 이를 회피하기 위해서도 명확한 가치평가 모형의 개발이 필요하며, 이를 바탕으로 보증(용자)과 투자를 포괄하는 금융지원체계의 구축을 통해 중소기업 간 협력을 통한 프로젝트의 생성 및 가치를 창출할 수 있도록 지원할 필요성이 있다.

협업전문회사 제도를 바탕으로 기획보조사업, 연구개발출연사업, 투자지원사업, 정책자금(용자)지원사업 등이 연계된다면 활성화가 미흡했던 국내 협업지원정책을 보강하고 활성화를 유도할 수 있는 유효 적절한 제도가 될 수 있기에 본 연구를 바탕으로 정부가 제시한 협업전문회사제도의 시행과 활성화를 위한 심도 있는 연구가 계속 이어지길 바란다.

## 제 2 절 연구의 한계점과 향후 연구 방향

본 연구는 문헌조사에 국한하여 진행한 연구로 국내 협업 활성화를 위해 특수목적법인으로서 협업전문회사 제도가 필요하다는 가설의 객관적 검증을 수행치 못하였고, 사례조사의 경우에도 정부지원 사업에 참여해서 문제를 제기했던 일부 기업에 국한한 인터뷰로 추진한 것으로 전체 기업의 사례에 대입한 폭넓은 실증이 부족하였던 부분이 심도 있고 신뢰도 높은 연구결과 도출에 부족한 점이라 할 수 있겠으며, 협업전문회사제도의 활성화를 위해 본 연구를 바탕으로 협업전문회사 제도 실행시 협업 활성화에 미치는 영향 및 기업 수요에 대한 실증적 연구와 연계되는 지원정책 및 구체적인 실행방안에 대한 연구가 보강되어야 보다 가치 있는 연구가 될 것이라 생각한다.

63) 기술보증기금(2017), 「중소기업의 네트워크형 협력사업 플랫폼 구축 활성화 방안」 Brief Report

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

강전택(2001), 「중소기업의 전략적 제휴 현황 및 활성화 방안」, 기은조사, 중소기업은행

강현석(2011), 「중소기업 경영성과의 두 요인 : 핵심역량과 네트워크 역량」, 박사학위논문, 인하대학교

기술보증기금(2017), 「중소기업의 네트워크형 협력사업 플랫폼 구축 및 활성화 방안」, Brief Report, 기술보증기금

김계환외(2015), 「고품질 제품의 경쟁력 요인 분석 : 독일, 프랑스, 이탈리아 사례」, 연구보고서 2015-770, 산업연구원.

김상훈(2017), 「제4차 산업혁명 시대 중소기업의 활로 네트워크형 중소기업」, 「KOSBI 중소기업 포커스」 17-11, 중소기업연구원.

김승일(2007), 「중소기업간 협력실태와 정책과제」, 연구보고서, 중소기업연구원

김지연(2013), 「중소기업의 대기업과의 협력이 기업성장에 미치는 영향」, 박사학위논문, 숭실대학교

김창모(2016), 「기업 간 협업의 제도화 방안-이탈리아 네트워크계약을 중심으로」, 산업연구원

문수봉(2009), 「영화산업에서 문화산업전문회사 제도 활성화 방안 연구」 석사학위논문, 중앙대학교 예술대학원, p. 16

박기임(2016), 「중소기업간 협업의 성공 전략: 일본 사례 분석」, Trade Focus, 국제무역연구원, 무역협회.

산업연구원(2017), 「제조업, 서비스업 생산연계 네트워크 분석」, 산업경제이슈

서동혁외(2014), 「가치사슬재편과 융합화를 통한 제조업의 新성장전략」, 산업연구원

성낙환 외 (2016), 「사업방식 차별화로 시장 흔드는 신흥 제조 기업들

」, LG경제연구원

송종길(2011), 「드라마 제작관련 문화산업전문회사」, 용역보고서, 미디어전략연구소.

신동호(2000), 「미국 실리콘 밸리 벤처기업의 경영네트워크: 한국 교민 기업을 중심으로」, 중소기업연구

신상철(2016), 「중소기업 네트워크형 협력사업 활성화 방안」, 연구보고서 16-5, 중소기업연구원.

양현봉(2018), 「중소기업의 네트워크 협력 실태와 발전과제」, I-KIET 산업경제이슈 제56호, 산업연구원.

양현봉 (2017), 「중소기업의 네트워크형 산업생태계 구축방안」, 용역보고서, 산업연구원.

양현봉(2017) 「중소기업 네트워크화 지원정책 수립 연구」, 용역보고서, 산업연구원

양현봉외(2011) 「중소기업융합활동실태와 활성화방안:기업간 기술융합을 중심으로」, 산업연구원,

오동윤외(2016), 「4차산업혁명의 중소기업에 미치는 영향과 개선과제」, 동아대학교 산학협력단

이광호외(2007), 「산업혁신역량 강화를 위한 기업 간 협력 방안」, 과학기술정책연구원, 피터드러커소사이어티

이운철 (2014), 「중소·중견기업 협력 활성화를 위한 협업모델개발과 정책방향 수립연구」, 용역보고서, 협업진흥협회.

이철승외(2016) 「중소기업 성장단계별 협업동기·유형에 관한 사례연구」 창조와혁신 제9권 제1호,

정상만 (2011), 「협업의 동기와 파트너십의 명료성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 석사학위논문, 경원대학교 경영대학원

조준일 외 (2016), 「한국 제조업의 비즈니스 모델 진화 방안」, LG경제연구원

한창희 (2017), 「4차 산업혁명 관련 기업 협력 촉진방안 마련을 위한 연구」, 용역보고서, 한국경영정보학회

중소기업중앙회(2018), 「중소기업 공동협업사업 정책지원을 위한 의견조사」

중소기업중앙회(2018), 「2017 중소기업기술통계조사」

법제처 국가법령정보센터(2017), 「중소기업기본법」

법제처 국가법령정보센터 (2019) 「중소기업진흥에 관한 법률」

법제처 국가법령정보센터(2019), 「대중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」

법제처 국가법령정보센터(2017.7), 「중소기업기술혁신촉진법」

법제처 국가법령정보센터(2019), 「산업융합 촉진법」

중소기업융합중앙회(2019) [www.k-sca.or.kr](http://www.k-sca.or.kr)

중소기업기술정보진흥원(2017), 「중소기업 네트워크형기술개발 지원사업 관리지침」

중소기업진흥공단(2018) 「협동화사업 안내」

관계부처합동(2017.7) 「새정부 경제정책방향」

한국 콘텐츠 진흥원 ([www.kocca.kr](http://www.kocca.kr))

한국콘텐츠진흥원 「문화산업전문회사 실무안내」

[www.g4b.go.kr](http://www.g4b.go.kr)

## 2. 국외문헌

Barney, J. B. and W. S. Hesterly (2018). 신흥덕 옮김, 「전략경영과 경쟁우위」, 시그마프레스.

Barge-Gil, A., Nieto, MJ. and Santamaría, L. (2011). 「Hidden innovators: the role of non R&D activities」, Technology Analysis & Strategic Management 23(4), 415-432.

Dyer, J., H. Singh, and P. Kale (2008). 「Splitting the pie: Rent distribution in alliance and network」, Managerial and Decision Economics 29, 137-148.

Ireland, R. D., M. A. Hitt, and D. Vaidyanath, (2002). 「Alliance management as a source of competitive advantage」, Journal of Management 28, 482-497.

Semlinger, Klaus.(2008) 「Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalised economy」, Entrepreneurship and Regional Development 20.6 : 547-560.

Tiscini, R. and L. Martiniell (2015). 「Italian network contracts: A new instrument for successful cooperation」, Journal of Business and Management 4(2), 45-61.

World Economic Forum (2015). 「Collaborative Innovation Transforming Business, Driving Growth」, Regional Agenda

Yoshino. M. Y. and Rangan. U. S. (1995), "Strategic alliance: an entrepreneurial approach to globalization", Harvard Business School Press.

이탈리아 기업협회 <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

일본중소기업기반정비기구 [https://www.smrj.go.jp/sme/new\\_business/collaboration/index.htm](https://www.smrj.go.jp/sme/new_business/collaboration/index.htm)

일본 중소기업 J-Net [http://j-net21.smrj.go.jp/expand/chiikik\\_search/cgi-bin/search.cgi](http://j-net21.smrj.go.jp/expand/chiikik_search/cgi-bin/search.cgi)

# ABSTRACT

## A Study on the Collaborative Company System for the Activation of Collaboration among Small and Medium Businesses

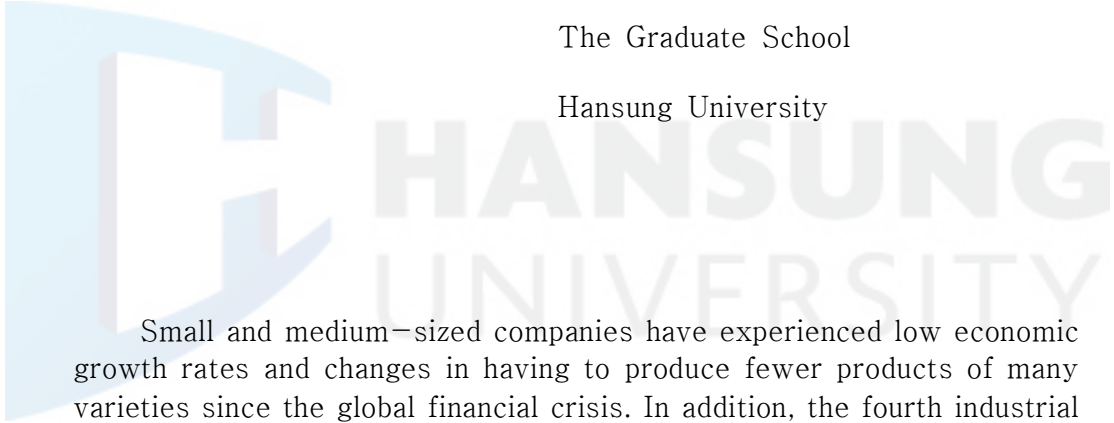
Yun, Chi-Hun

Major in Knowledge Service&Consulting

Dept. of Knowledge Service&Consulting

The Graduate School

Hansung University

The logo of Hansung University is located on the left side of the page. It consists of a stylized blue and white graphic. A large, faint watermark of the university's name, 'HANSUNG UNIVERSITY', is visible in the background across the middle of the page.

Small and medium-sized companies have experienced low economic growth rates and changes in having to produce fewer products of many varieties since the global financial crisis. In addition, the fourth industrial revolution introduced phenomena such as the digitalization of technological innovation and manufacturing processes, the service of products, the expansion of artificial intelligence-based platform businesses, and the rise of data capital. Due to this effect, science and technology is making rapid progress and imposing a new task of competing speed of technology development on small and medium-sized enterprises.

In the case of small- and medium-sized enterprises, which have limited corporate growth due to a lack of management personnel, capital and network compared to large companies, cooperation between companies provides useful ways to enhance corporate competitiveness, such as solving problems in each field and reducing costs, capturing new business opportunities and sharing risk of business promotion. capabilities that the companies do not own.



In this study, we proposed collaborating company is one in which two or more SMEs establish a special purpose corporation by investing. In fact, the company does not establish a company but establishes a nominee company and establishes a business manager and an asset manager to manage the business. This method has the merit that it is possible to achieve meaningful project in the national economy because the project can be financed only by the division of the project from the company participating in the collaboration. In addition, there is an advantage in that it can eliminate opportunism and the conflict caused by sharing the existing shares among the companies participating in the collaboration. Based on the case of commercialization of joint technology development in Korea, it reviewed the usefulness of collaborating company and proposed the advance planning and financial system as the policy agenda for revitalizing cooperation between small and medium enterprises in Korea based on the cooperative company system.

