

## LG전자 동반성장<sup>1)</sup> 사례연구: 개념모델 도출

전 상 길\*  
노 진 수\*\*  
탕 위\*\*\*

정부는 2006년에 동반성장 개념모델을 최초로 정립하였고, 이후 이를 바탕으로 동반성장 정책을 시행하고 있다. 그러나 현재 실행되고 있는 동반성장 정책은 중소기업을 지원하고 대기업을 규제하는데 초점이 맞추어져 있어서 실효성이 적은 것이 사실이다. 그래서 향후 정책의 방향설정과 기업 동반성장 벤치마킹을 돕기 위해 성공적인 글로벌 기업으로 발돋움한 LG전자의 다양한 동반성장 프로그램들을 분석해 보았다. 본 논문에서 수행한 활동은 다음과 같다. 첫째, 선행연구를 통해 동반성장의 주요 활동들을 신뢰기반 구축, 역량강화, 가치창출, 가치공유, 가치확산의 5 단계 활동으로 구분하였다. 둘째, 내부자료 및 임직원과의 인터뷰를 통해 동반성장의 각 단계에서 LG전자와 협력사의 상호작용 활동을 나타내는 모형을 구축하였다. 마지막으로 셋째, 현재 LG전자의 위치와 지속적인 기업생태계의 발전을 위해 향후 수행해야 할 과제를 제시하였다.

주제어: LG전자, 동반성장, 대·중소기업 협력, 기업생태계, 개념모델

### 1. 서론

일반적으로 기업 생태계 경쟁력을 확보하기 위해서는 생태계 내에서의 협력에 대한 규범을 세우고, 핵심적인 자원 및 가치를 공유하고, 이정표를 제시하는 역할을 수행하는 기업이 필요하다(Iansiti and Levien, 2004). 한국 정부는 이러한 역할을 국내 대기업들이 수행하도록 2006년에 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」 제정(3월), 「상생협력 기본 모델」 개발(5월), 「대·중소기업 상생협력위원회」 출범(8월), 1차 추진 기본계획 수립(8월) 등 정책의 근간을 마련하였다. 그리고 「대·중소기업 동

반성장 위원회」(2010년 12월 발족)를 중심으로 「3차 추진 기본계획」(2011년-2013년)에 따라 민간중심 동반성장 추진, 거래공정성 개선, 동반자로서의 경쟁력확보, 동반성장 지속확대 등의 추진전략을 수행하기 위해 노력하고 있다. 그러나 현재 정부는 실질적으로 추진전략에 명시된 것과 같은 민간중심의 자발적인 동반성장을 이끌어내는데 어려움을 겪고 있다. 이는 정책 수립의 기반이 되는 동반성장 기본 모델(산업자원부, 2006)에서 제시된 동반성장 핵심요인을 강화하기 위한 구체적인 가이드라인을 마련하지 않은 상태에서 단순히 공정거래와 중소기업 지원부분에 큰 비중을 두고 대기업을 평가 및 규제하는 정부 동반성장 정책의 한계로 인한 부분이 크다.

논문접수일: 2014. 01. 06.

1차 수정본 접수일: 2014. 06. 13.

게재확정일: 2014. 06. 24.

\* 한양대학교 ERICA캠퍼스 경상대학 경영학부 교수(sgjeon@hanyang.ac.kr), 주저자

\*\* 한양대학교 대학원 컨설팅학과 박사과정(joseph\_roh@naver.com), 교신저자

\*\*\* 한양대학교 대학원 전략경영학과 박사(Wee-Tang@hotmail.com), 공동저자

1) 대·중소기업 협력을 위한 정책을 지칭하는 용어는 '상생협력', '동반성장', '공생발전'이 있다. 이 중 현재 가장 널리 쓰이는 용어는 '동반성장'이다. 이를 감안하여 본 논문에서는 대중소기업 협력을 통해 기업 생태계의 발전을 꾀하는 경우를 지칭 할 때 일반적으로 '동반성장'으로 사용하도록 하겠다.

이러한 문제를 바로잡고 현재 정부에서 지향하는 민간 주도의 동반성장을 실현하기 위해서 가장 먼저 필요한 것은 '어떻게 동반성장을 해야 하는가?'에 대한 구체적인 가이드라인이다. 즉, 성공적으로 동반성장을 시행하고 있는 기업의 동반성장 핵심 성공요인 및 그 이면에 내재된 기본원리를 간단하고 명료하게 정리된 모델을 통해 설명하여, 이를 참고하여 동반성장을 시행하려는 기업들이 성공적으로 벤치마킹 할 수 있도록 돕는 연구가 필요하다. 현재 동반성장에 관한 사례연구는 기업의 전체적인 프로그램을 나열하거나 특정 프로그램에 대해서 기술하는데에 그친 연구가 많으며, 전체적인 프로그램을 분석하여 모델을 도출하고 그 이면에 숨은 메커니즘을 설명한 논문은 거의 없다.

이러한 인식의 연장선상에서 본 연구는 다음의 3가지 활동을 수행하였다. 먼저 동반성장 핵심 요인을 제시한 선행연구를 바탕으로 동반성장 프로그램을 크게 신뢰기반 구축, 역량강화, 가치창출, 가치공유, 가치확산의 5단계로 분류하였다. 두 번째로, LG전자 내부자료 및 인터뷰를 통해 전체 LG전자 동반성장 프로그램을 정리 및 분석하여 LG전자의 동반성장을 위한 노력들이 어떠한 체계로 구성되어 있는지 확인하고 각 동반성장 활동 단계에서 LG전자와 협력사의 상호작용을 반영한 일반화된 모델을 도출하였다. 세 번째로, 이를 바탕으로 현재의 한계를 극복하고 지속적인 기업생태계의 발전을 위해 향후 수행해야 할 과제들은 무엇인지 알아보았다. 본 사례연구는 자발적인 동반성장을 이끌어내기 위해 노력하는 정책 입안자들과 동반성장을 수행하려는 기업들 모두에게 동반성장에 대한 심층적인 이해를 바탕으로 유용한 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

## II. 선행연구 검토: 동반성장의 주요 활동들

LG전자의 동반성장 활동들을 살펴보기에 앞서,

먼저 효과적인 분석을 위해 '동반성장의 성과에 영향을 미치는 핵심 결정요인 혹은 동반성장의 주요 활동들은 무엇인가'를 알아보려고 한다. 이를 위해 동반성장 관련 선행연구들 중에서 동반성장 핵심요인에 관한 개념화 및 유형화 연구를 중심으로 선행연구들을 검토하여 일반적으로 선행연구에서 강조하는 주요 활동들을 알아보겠다.

동반성장에 대한 학계의 관심은 정부에서 본격적으로 관련 법령을 정비하고, 정책에 대한 장기계획을 수립한 2006년부터 시작되었다. 그리고 이 때 동반성장 정책을 입안하기 위해 최초의 동반성장에 관한 개념모델(산업자원부, 2006; 김기찬, 김수옥, 박건수, 박성택, 박지윤, 송창석, 이종욱, 임일, 강호영, 한정화, 2006)이 정립되었다. 이 첫 동반성장 개념모델은 Fine(1998)의 공급사슬경쟁력 이론을 중심으로 동반성장 관련 다양한 이론(Voice/Exit 이론, 핵심역량이론, 신뢰이론, 기업생태계이론, 지식창조이론 등)을 종합하여 성공적인 동반성장을 위한 핵심요인으로 중소기업의 혁신역량(부품 경쟁력), 대·중소기업 간 신뢰(연결 경쟁력), 열린혁신 네트워크(기업 생태계 경쟁력)를 제시하였다. 그리고 구체적으로 성공적인 동반성장을 위해 협력업체의 기술, 인력, 자금, 판로 등을 지원하여 혁신역량을 갖출 수 있도록 대기업이 돕고, 공정거래관행 확립, 성과 공유제 도입, 고통분담의 원칙, 다각적인 소통채널 마련 등을 통해 대·중소기업 간 신뢰를 강화하며, 신기술, 신제품 공동 개발을 통해 미래 성장 동력을 확보 할 수 있는 열린혁신 네트워크를 구축할 것을 제안하였다.

김기찬, 송창석, 박지윤(2007)은 기업 생태계 안에는 다양한 유형의 중소기업이 공존하며 각 유형에 맞는 동반성장 활동의 중요성을 강조하였다. 그래서 대·중소기업 간 협력유형을 고도화 정도에 따라 3단계로 구분하고, 각 협력유형에 해당하는 중소기업을 각각 L, A, J형으로 구분하여 적합한 동반성장

방법을 제시하였다. 여기서 단계별 협력의 초점은 다음과 같다. 먼저 1단계인 '불공정 거래 해소' 단계에서는 두 기업 간 낮은 신뢰 기반 때문에 저원가 전략을 중심으로 기회주의의 가능성 억제 및 불공정 거래 문제 해결에 초점을 둔다. 그리고 2단계인 '부품업체 능력 구축 지원 및 육성' 단계에서는 시스템 조립업체가 부품공급업체에 지식과 기술을 지원하여 부품역량 향상 및 신뢰기반을 강화하고, 이를 통해 부품의 원가 및 품질개선, 그리고 나아가 시스템 경쟁력 재고를 실현시키는 것에 초점을 둔다. 마지막으로 3단계인 '공동개발 및 공동가치 창출' 단계에서는 시스템 조립업체와 소재 및 부품업체 간 가치공유 및 공동연구개발을 진행하며, 신뢰를 기반으로 한 학습과 혁신에 초점을 둔다.

배종태, 김중현(2007)은 선행연구(산업자원부, 2006; 오영호, 2007) 및 대중소기업협력재단 사업내용을 바탕으로 산업자원부, 중소기업청, 대중소기업협력재단의 각 기관별로 수행하고 있는 다양한 대중소기업 상생정책을 정리하여 크게 협력업체 역량개발, 신뢰구축지원, 기업생태계 혁신, 범위확대로 제시하였다. 제시한 내용을 세부적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 '협력업체 역량개발'은 기술(기술이전, R&D, 역량개발, 신뢰성평가), 인력(인력확보, HRD 지원), 자금(자금조달, 현금결제), 판로(해외공동마케팅 등)를 지원하는 활동을 의미하며, 두 번째로 '신뢰구축 지원'은 거래안정(공정거래), 가치공유(성과공유제), 분위기 고취(상생협력포상) 활동을 포함하는 의미이다. 세 번째로 '기업생태계혁신'은 열린혁신(핵심부품 공동R&D, 자본투자 활동), 노동시장(비정규직, 저출산 공동대응), 인프라구축(협력네트워크 박람회 개최) 활동을 포함하는 의미이며, 마지막으로 '범위확대'는 이업종으로 동반성장 확대 및 2,3차 협력업체로 확대를 모두 포함한 의미이다.

이수열(2013)은 선행연구를 종합하여 상생협력의 구성차원을 공정거래와 협력활동으로 구분하여

실증분석을 실시하였다. 여기서 공정거래는 우월적 지위를 이용한 기회주의적 행위를 금지하는 것을 일컬으며, 협력활동은 최초 동반성장 개념모델(2006)에서 제시한 공급사 역량구축, 신뢰형성, 지속적 열린혁신을 일컫는다.

전상길, 노진수(2013)는 우선 POSCO의 동반성장 프로그램의 시행경과를 정리하여 프로그램의 초점이 공정거래 → 역량(자원)지원 → 연구개발협력 → 공유가치확산의 순서로 변했다는 것을 발견하였다. 그리고 Fine(1998)과 Iansiti and Levien(2004)를 중심으로 다양한 기존 연구를 통합하여 POSCO의 동반성장 프로그램을 크게 동반성장 프로그램 추진요인(CEO의 확고한 동반성장 리더십, 체계적인 추진조직), 동반성장 프로그램 체계요인(학습기반의 혁신 역량개발, 신뢰기반의 협력강화, 열린 혁신 시스템구축), 동반성장 프로그램 촉진요인(내부 임직원의 지속적 동기부여, 협력사에 대한 지속적 평가 및 관리), 동반성장 프로그램 통합요인(통합된 성과공유제), 동반성장 프로그램 성과요인(생태계 생산성, 강건성, 창출성 관리능력)으로 구분하였다. 지금까지의 선행연구를 정리해보면 <표 1>과 같다.

선행연구를 통해 도출한 동반성장 주요활동은 다음과 같다. 우선 지칭하는 정확한 명칭은 다르지만 하나 이상의 연구에서 역량구축(자원지원), 신뢰구축(형성), 열린혁신, 공정거래, 공동가치창출(연구개발협력), 범위확대(공유가치확산)가 중요하다고 언급되었다. 여기서 공정거래는 신뢰구축에 포함되고(김기찬 외, 2006; 배종태, 김중현, 2007), 다양한 새로운 파트너와 새로운 사업기회 창출을 의미하는 열린혁신은 동반성장에 새로운 파트너를 포함시키는 범위확대와 의미적으로 중복되므로 역량구축, 신뢰구축, 공동가치창출, 범위확대 활동이 공통적으로 선행연구에서 중요하게 생각하는 동반성장 활동이라고 할 수 있다.

그리고 추가적으로 전상길, 노진수(2013)는 CEO

〈표 1〉 동반성장의 주요활동 관련 선행연구

| 연구자                 | 구분         | 동반성장의 주요 활동                                  |
|---------------------|------------|--|
| 김기찬 외 9명 (2006)     | 기본 개념모델    | 중소기업 역량구축, 대중소기업 간 신뢰, 열린혁신 네트워크             |
| 김기찬, 송창석, 박지윤(2007) | 단계별 협력유형   | 불공정 거래 해소, 부품업체 능력 구축 지원 및 육성, 공동개발 및 공동가치창출 |
| 배종태, 김중현(2007)      | 정부 시행정책 종합 | 협력업체 역량개발, 신뢰구축지원, 기업생태계혁신, 범위확대             |
| 이수열(2013)           | 측정의 구성차원   | 공정거래, 협력활동(공급사 역량구축, 신뢰형성, 열린혁신)             |
| 전상길, 노진수(2013)      | 단계별 협력유형   | 공정거래, 역량(자원)지원, 연구개발협력, 공유가치확산               |
|                     | 통합 개념모델    | 추진요인, 체계요인, 촉진요인, 통합요인, 성과요인                 |

의 동반성장에 대한 리더십과 이를 실질적으로 추진하는 전담추진조직, 그리고 동반성장 프로그램이 보다 잘 수행되도록 촉진제 역할을 하는 내부 임직원 및 협력사에 대한 평가 및 보상의 중요성을 언급하였다. 이를 감안해보면 동반성장 활동의 선행요인으로 CEO의 리더십, 전담추진조직이 중요하며, 실질적으로 협력사와의 동반성장 활동은 역량구축, 신뢰구축, 공동가치창출, 평가 및 보상, 범위확대가 중요하다고 할 수 있다.

이러한 주요 동반성장 활동의 발전과정을 종합해보면 다음과 같다. 먼저 초기에는 공정거래를 통해서 협력사와 기본적인 신뢰를 쌓는다. 두 번째로 거래관계가 장기간으로 이어져 서로 간의 이해와 신뢰가 깊어지면 다각도의 지원을 통하여 협력사의 자생력 및 혁신역량을 키워준다. 세 번째로 혁신역량을 갖추게 된 협력사와 함께 공동혁신을 통해 가치를 창출한다. 네 번째로 창출된 결과를 공정하게 평가하고 공유한다. 그리고 마지막으로 기업 생태계가 더욱 건강해지고 끊임없이 발전되도록 동반성장 프로그램을 2,3차 협력업체 및 신규협력사에 확산한다. 이렇게 종합한 동반성장의 5단계 활동을 본 연구에서는 각각 신뢰기반 구축, 협력사 역량강화, 가치창출, 가치공유, 가치확산으로 명명하고자 한다. 앞으로 이를 바탕으로 LG전자와 협력사의 동반성장 상

호작용 모델을 도출할 것이다. 그리고 모델 도출 전에 우선 LG전자 동반성장 프로그램에 내재되어 있는 LG전자만의 특성을 알아보기 위해 LG전자 동반성장 프로그램의 형성과정, 동반성장에 대한 리더의 철학 및 경영이념, 그리고 이를 전담하는 추진조직에 대해 알아보도록 하겠다.

### III. LG전자의 동반성장 추진 경과

*LG전자에서 동반성장이라는 단어는 2011년부터 사용하였지만, 그 이전부터 협력사와의 '윈윈 파트너십'이라는 기본적인 가치가 있었습니다. 특히 국내 하도급이나 중소기업들과의 관계에서의 바람직한 역할에 대한 정책은 1995년 선포된 '정도경영'을 근간으로 진행되어 왔습니다.*

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 중 -

조립산업의 경우에는 협력사의 부품 경쟁력이 최종 제품의 경쟁력으로 직결되기 때문에 다른 산업에 비해서 동반성장의 중요성이 산업 전반에 깊숙이 인식되어 왔다. LG전자도 일찍이 이를 인지하고 창업 초기의 '인화단결'에서부터 현재의 '인간존중의 경영'과 '정도경영' 정신에 기반하여 동반성장을 발전시켜 왔다. 암묵적으로 행해지던 LG전자의 동반성장 활

동들은 참여정부에서 상생협력을 강조하기 시작한 2004년부터 구체적이고 공식적인 형태로 정립되기 시작한다. 이러한 LG전자의 공식적인 동반성장 프로그램의 추진 경과를 LG전자 대표이사(LG그룹 부회장)의 변화에 따라 살펴보면 다음과 같다.

2003년 10월 김쌍수 LG전자 대표이사의 취임 후 LG전자는 “협력회사가 최고의 경쟁력을 갖춰야 LG전자도 최고의 제품을 만들 수 있다”는 그의 지론을 반영하여 2004년 3월 “6대 협력회사 지원방안”을 발표한다(LG전자, 2007). 6대 협력회사 지원방안의 구체적인 내용은 ① 안정적 생산 물량 확보(안정된 생산물량 확보 및 국내외 생산비중 균형), ② 자금지원 확대운영(연간 1,000억원의 투자자금을 지원하고 자금 결제기간 단축지원), ③ 우수 인력 채용 지원(LG전자 퇴직인원 활용 지원, 협력회사 연합 채용 박람회 개최, LGE 홈페이지의 상시 채용 채널을 이용하여 협력회사의 채용 정보를 구직자에게 제공 등), ④ 협력회사 임직원 교육(전문기술 및 생산혁신, 신입사원 육성지원, 2세 경영자 육성 등), ⑤ 6시그마 컨설팅(경영합리화, 원가절감, 전문 기술, 프로세스 개선), ⑥ IT 구축 지원(협력회사 ERP 구축 지원, 협력회사 실정에 맞는 IT 모델 제안 및 솔루션 업체 정보 제공, LG전자·협력회사 온라인화를 통한 협력업체 편의성 제고하기 위한 Supplier Portal 추진 등)이다(LG전자, 2007). 이 중 특히 김쌍수 부회장은 교육의 중요성을 강조하였다. 그 결과 2006년 7월 1일, 중소기업 임직원의 역량강화를 위한 교육조직인, “LG전자 협력회사 직업훈련 컨소시엄”이 출범하였다. 이를 계기로 LG전자는 본사의 니즈 뿐 아니라 협력회사의 니즈를 직접적으로 파악하는 등 교육과 관련된 효율적인 운영프로그램을 갖추게 된다(LG전자, 2007).

2007년 1월 남용 LG전자 대표이사는 취임 후 먼저 공정거래위원회에서 제정한 ‘대·중소기업간 상생협력을 위한 3대 가이드라인’을 도입하여 운용하

였으며, 이후 중점적으로 벌인 활동은 LG전자 특유의 지식경영(혹은 혁신경영) 기법인 일잘법(일 잘하는 법) 활동이다. ‘일잘법’은 자신이 무심코 하는 업무의 분단위 실행여부 체크를 통해 실질적 업무 이외에 어떤 업무에 낭비가 심한지를 측정하는 ‘낭비제거’ 활동이다(LG전자, 2008). 07년 한 해 동안 LG전자 내부에서는 수천 건의 프로젝트가 등록되어 6시그마 활동이나 Task 활동과 연계되어 실질적인 개선되었다(LG전자, 2008). 최근까지도 LG전자 내부 인트라넷상에는 “낭비제거 / 일잘법” 메뉴가 꾸준히 등록되고 있다.

2010년 10월 구분준 LG전자 대표이사는 취임 후 외형보다는 실질적인 동반성장의 실적을 위한 활동(업무지침 및 전담조직의 재정비, 결의식)과 신규 협력사의 접근성을 높이기 위한 홈페이지 정비에 중점을 두었다. 먼저 2011년에는 LG전자 본사의 동반성장 전담조직을 팀급으로 확대 개편하여 사업본부별 지원부서를 체계적으로 정비하였다. 그리고 각각 다른 업무 표준에 반영되어 있던 내용을 하나의 통합된 업무규정인 ‘LG전자 3대 가이드라인’ 운영규정으로 통합·제정하였으며, LG전자 캠프 동반성장 결의식을 통해 LG전자와 협력사 간 공정거래 및 동반성장 협약서에 대한 성실한 이행 결의를 다졌다. 2012년에는 기존의 ‘LG전자 3대 가이드라인’을 ‘문서보존 바람직한 서면발급 및 보존에 관한 가이드라인’이 반영된 ‘LG전자 4대 가이드라인’으로 개정하였고, LG전자 동반성장 홈페이지를 오픈하여 기존의 협력사들 뿐 만 아니라 거래를 희망하는 경쟁력 있는 신규 협력사들도 쉽게 등록할 수 있도록 등록 절차를 간소화하고 전담 창구를 마련하여 접근성을 높이도록 하였다. 그리고 2013년 현재까지 동반성장 결의식 및 협약식, 동반성장 홈페이지 개선 활동 등을 꾸준히 진행하고 있다. 이러한 활동을 통하여 LG전자는 현재 한국 1,000여 개, 해외 약 3,300여 개의 협력회사와 30.1조 원(2012년 기준) 규모

의 거래를 하고 있으며, TV, 이동단말기, 냉장고, 에어컨 등의 가전분야에서 세계 정상의 자리를 지키고 있다. 지금까지 LG전자의 동반성장 추진과정을 정리하면 <그림 1>과 같다.

고 있습니다. LG전자 동반성장 이념은 1995년 구본무 회장이 선포한 '정도경영'에서부터 시작되었습니다. 다른 회사는 동반성장을 위해 노력해야하는 지향(志向) 사항들을 강조하지만, LG전자는 동반성장을 위해 하지 말아야 하는 지양(止揚)사항들을 더욱 강조하고 단속합니다. 회장님께서서는 "업무 외 일로 협력사에 부담이 가지 않도록 해라. 그리고 본연의 일을 더욱 잘 할 수 있도록 도와라."라고 평소 임원들에게 당부하십니다.

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 중 -

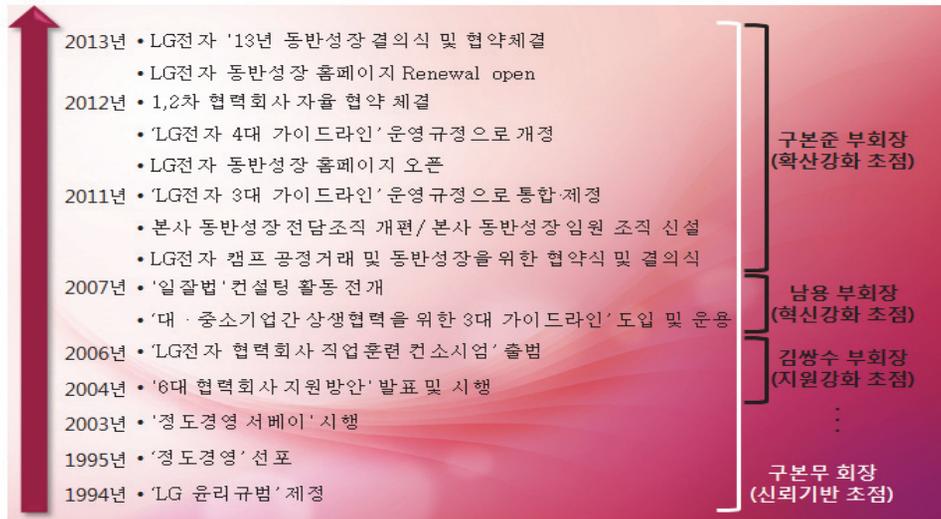
#### IV. LG전자의 동반성장 현황 분석

##### 4.1 LG전자의 동반성장 경영이념 및 추진주체

###### 4.1.1 동반성장에 대한 리더의 의지 및 철학

*동반성장 관련 사항은 LG그룹 차원에서 회장님께서 강조한 사항들이 LG전자까지 일관되게 이어져서 시행되*

LG전자의 동반성장 추진사상은 일등정신,<sup>2)</sup> 공동운명체,<sup>3)</sup> 자기개선,<sup>4)</sup> 정도경영<sup>5)</sup>이다. 추진사상 중에서 정도경영은 지양사항에 해당하며, 일등정신, 공동운명체, 자기개선은 지향사항에 해당된다고 할 수 있다. 이러한 추진사상은 동반성장에 관한 리더의 당부사항에 그대로 나타나는 경우가 많다. 이러



자료: LG전자 내부자료 통합

<그림 1> LG전자의 동반성장 추진경과

2) 일등정신: LG전자의 동반성장은 신뢰와 협력을 통한 공동 노력으로 Global No.1 경쟁력을 가진 강한 협력회사 육성을 지향한다.  
 3) 공동운명체: 협력회사는 LG전자 경쟁력 확보에 중요한 원천이고, LG전자와 함께 경쟁력을 도모하는 공동의 주체이다. 단지 있는 것을 나누는 것이 아니라, 부단한 개선 활동을 통해 창출한 경쟁력으로 동반 성장해야 한다.  
 4) 자기개선: LG전자 스스로 글로벌 수준의 Process와 Rule 준수를 선행해야 한다. 경쟁력 있는 협력회사로 육성을 위해 단순 지원이 아닌 Fundamental한 체질 개선에 초점을 둔다. No.1 수준을 명확히 하여 목표를 설정하고 추진한다.  
 5) 정도경영: 투명하고 공정한 기준을 엄정하게 준수하고 상호협력 해야 한다. 소통과 신뢰를 기반으로, 장기적이고 지속적인 활동을 해야 한다.

한 당부사례를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 '지양(止揚) 측면에서 구분부 회장의 당부사항들을 살펴보면 다음과 같다. 2012년 2월엔 "좀더 엄격한 잣대를 갖고 정도경영을 지켜나가 달라"고 한 데 이어 "담합하면 누구든 책임을 묻겠다"고 주문하였다. 그리고 2013년 연초에 "협력업체 임직원들이 업무가 아닌 일로 조금이라도 부담을 느끼는 일이 없도록 해야 한다."면서 계열사 대표 명의로 모든 협력사에 "지금부터 LG는 협력회사에서 경조금을 일절 받지 않기로 했습니다. 이런 취지를 이해하시고 협조를 부탁드립니다." 라는 공문을 보내고, "협력업체로부터 소액의 경조금이나 선물이라 하더라도 '무관용 원칙'을 적용하기로 하겠다."고 공표하였다. 또한 구분부 회장은 "준법활동과 환경안전이 뒷받침돼 얻은 성과만이 의미가 있고, 성과를 우선시해 관련 필요 투자를 늦춰서는 안된다"고 강조했다(LG전자 내부자료).

다음으로 지향(志向) 측면에서 구분부 회장의 당부사항들을 살펴보면 다음과 같다. 2011년 1월 구분부 회장은 신입 임원들과의 간담회에서 "이제부터 협력회사와의 갑을 관계는 없다"라고 말하고, "협력회사에 단순히 도움을 주겠다는 시각에서 벗어나 협력회사의 성장이 곧 우리의 성장임을 인식하고 실행해 주기 바란다"며, "자금지원 뿐 아니라, 미래기술 육성을 위한 R&D 지원, 장비 및 부품 국산화 확대 등을 통해 협력회사가 근본적인 경쟁력을 갖출 수 있도록 지원해야 한다"고 당부했다(시사매일, 2011년 1월 30일 기사참조). 그리고 2011년 10월 임원 세미나에서는 각 사 CEO와 임원 300여명에게 "동반성장의 성공 여부는 우리가 얼마나 베풀었느냐가 아니라 협력회사가 실제로 경쟁력을 키워 기업 생태계가 얼마나 튼튼해 졌는지가 판단의 기준이 돼야 한다. 실질적인 변화와 성과가 나타날 때까지 임원

여러분께서 현장 곳곳을 다니며 직접 챙겨주시길 당부 드립니다."라고 하며 동반성장에 대한 중요성을 강조하였다(일간스포츠, 2013년 6월 24일 기사참조).

#### 4.1.2 동반성장 추진조직

LG전자의 동반성장 추진조직도 리더의 강조사항과 일관되어 지양(止揚)과 지향(志向) 양 측면에서 존재한다. 지양측면에서는 정도경영에 어긋나는 부정 및 비리를 엄격히 단속하기 위한 '윤리사무국'이 존재하며, 지향측면에서는 협력사에 대한 지원과 협력에 초점을 맞춘 '협력회사 지원조직'이 존재한다.

먼저 '윤리사무국'은 LG전자의 윤리규범 실천과 관련된 최고 의사결정 기구로써 CEO, CFO, 인사담당, 경영진단팀장 및 회사의 부사장급 이상으로 구성된 '윤리위원회'의 제반 실무 업무를 수행하는 조직이다. 윤리사무국은 2013년에 계열사 경영진단을 담당하는 '정도경영 태스크포스(TF)' 산하에 신설 조직되어 회사의 윤리규범의 자율 준수 활동에 필요한 전반적인 제도의 정비, 교육 및 전파, 관리체계를 수립 운영하며, 각 조직 내 자율 준수활동이 체계적으로 수행될 수 있도록 돕는 역할을 한다. 여러 관련 업무 중에서 '윤리사무국'은 특히 회사의 전 임직원, 협력회사, 고객으로부터 LG의 윤리규범 및 관련에 위반되거나 위반의 우려가 있는 일체 사안에 대해 제보 할 수 있도록 제반 규정 및 절차를 제도화하여 운영하고 있다.<sup>6)</sup>

다음으로 '협력회사 지원조직'은 각 협력사와 각 사업부(HE, MC, HA, AE)의 연결다리 역할을 함으로써 동반성장 프로그램 운영을 전담하는 조직이다. LG전자는 2011년 동반성장 임원조직(7월) 및 동반성장 추진 사무국(12월)을 신설하였다. 그리고 2012년 12월에는 동반성장 부서와 유기적인 업무

6) 윤리사무국의 조직도는 기업 내부에서도 기밀사항이라 공개불가.

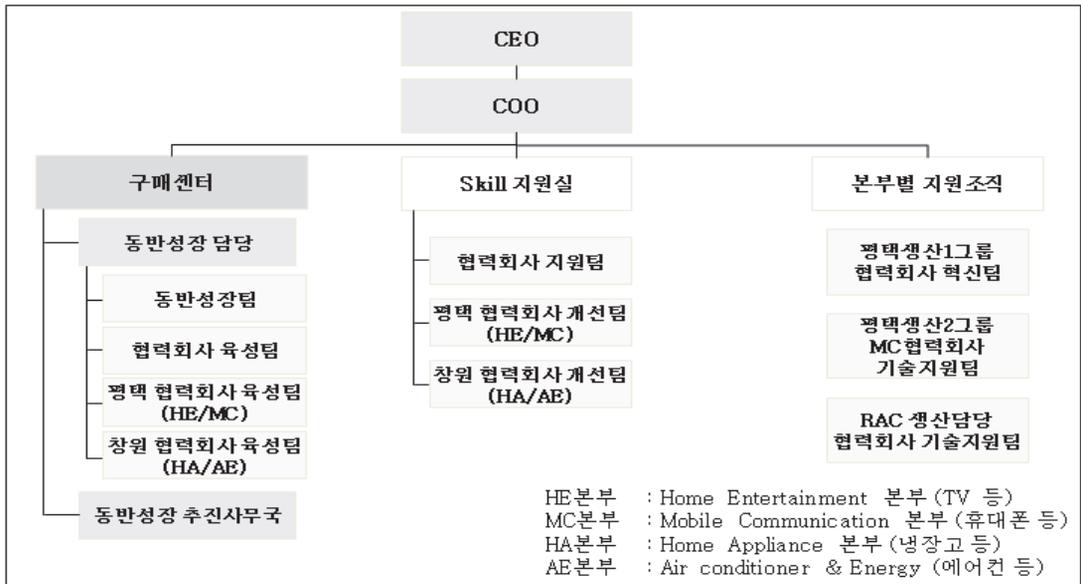
체제 구축을 위하여 <그림 2>와 같이 지역 동반성장 조직을 본사 동반성장 담당 산하로 통합하였다. 협력회사 지원조직은 LG전자의 중견인력 및 LG전자 출신 외부 컨설턴트를 활용하여 협력회사의 경영 및 생산성 향상을 지원하고 있으며, 생산기술원, 품질센터, 스킬지원실, 본부별 지원조직과 함께 협력사 육성, VOS 해소, 경영 및 기술역량 지원, 혁신활동 지원 등의 활동을 수행하고 있다.

협력회사 지원조직을 구체적으로 살펴보면, ‘동반성장 담당’이라고 하는 임원조직 밑에 ‘동반성장 추진사무국’이라는 실무 전담인원이 속해 있는 조직이 있고, 그 밑에는 세부업무를 담당하는 4개의 팀이 존재한다. ‘동반성장팀’은 동반성장 전략 및 기획을 담당하고 있고, ‘협력회사 육성팀’은 협력회사의 주요역량을 개발시켜주고, 내외부의 역량을 올려주는 역할을 담당하고 있으며, 마지막으로 ‘협력회사 육성 지역팀’은 창원이나 평택지역에 있는 협력회사에 직

접 찾아가서 지원활동을 한다. 여기까지가 협력회사 지원조직이고, 이외에 추가적으로 협력회사 지원팀들이 있다. 먼저 ‘스킬지원실’은 협력사의 기초경쟁력, 근본경쟁력이 필요한 부분에 대해서 직접 가서 컨설팅해주고, 혁신하게 만들어 주고, 결과적으로 KPI 레벨을 올려 주는 역할을 하는 조직이며, ‘본부별 지원조직’은 협력회사의 회로품이나 기구품들 등의 요소기술을 지원하는 조직이다.

*실질적으로 저희들(협력회사 지원조직)이 하고 있는 활동이라고 한다면, 협력회사에 실제로 들어가서 뭘 지원해줘야 협력회사가 경쟁력이 높아지는지에 관한 것들을 150여명 정도의 인원들이 서브가 아닌 메인업무로 일하고 있다는 것입니다. 이런 활동을 통해서 여러 가지 종류의 KPI 중에서 협력사에서 필요한 KPI 레벨을 얼마에서 얼마까지 올려줄 것인가를 확인하고, 몇 개 협력회사를 누가 얼마정도 높여줄 것인지에 대한 계획을 가지고 진행하고 있습니다.*

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 중 -



자료: LG전자 내부자료(2013년 상반기 기준)

<그림 2> LG전자의 협력회사 지원조직도

## 4.2 LG전자의 전체 동반성장 프로그램

### 4.2.1 신뢰기반 구축(Establishing Trust-based)

협력사와 신뢰기반을 구축하기 위한 노력에서도 지양(止揚)과 지향(志向)의 리더십은 그대로 반영된다. LG전자는 ‘정도경영(지양점)’과 ‘소통강화(지향점)’를 통해 공정성과 투명성을 확보함으로써 협력사와의 신뢰기반을 강화하고 있다.

#### (1) 정도경영

1995년 구분무 회장의 취임과 함께 선포된 ‘정도경영’은 ‘경쟁에서 이길 수 있는 실력을 갖추고 정정당당하게 승부하여 실질적인 성과를 창출하자’는 뜻을 담고 있다. 정도경영을 위해 LG전자의 임직원들이 준수해야 하는 사항들은 LG전자 ‘윤리규범’에 명시된 기준에 따른다. 윤리규범에 명시된 ‘정도경영’은 크게 개인 단위에서의 ‘부정비리 척결’에 관한 부분과 기업단위에서의 ‘공정거래’에 관한 부분으로 나누어 볼 수 있다.

먼저 LG전자는 협력사 임직원들이 업무 상 부당한 대우를 받지 않고 업무가 아닌 일로 조금이라도 부담을 느끼는 일이 없도록 하기 위한 ‘부정비리 척결’을 위해 지속적인 전사 정도경영 교육, 자진신고 제도, 사이버 신문고 등을 시행하고 있다. 이 중 특히 자진신고 제도와 사이버 신문고에 대해 살펴보면 다음과 같다. 먼저 ‘자진신고 제도’는 이해관계자로부터 일정한도 이상의 금품 수수를 금지하고 불가피하게 수수한 경우 이를 신고 및 반송하도록 하는 제도이다. LG전자는 반송이 불가능한 경우 사회복지시설 등에 물품을 기증한 후 재발방지를 당부하는 임원명의로 서신과 기증을 증빙하는 서류를 이해관계자 및 협력회사 대표에게 송부하고 있다(LG전자, 2013). 다음으로 ‘사이버 신문고’는 이해관계자로부터 사례를 받는 행위, 협력회사 선정의 투명성 결여,

거래업체에 대한 부당지분 참여, 회사자산의 불법·부당 사용, 문서·계수의 조작 및 허위보고 등 윤리규범과 정도경영에 위반되는 일체의 업무 행위를 신고 할 수 있는 제보 시스템이다. 실제로 2011년부터 지난 3년간 1,348건이 접수되어 처리되었으며, 회사의 사전 리스크 예방에 큰 역할을 하였다(LG전자, 2013).

다음으로 협력회사와의 투명한 거래를 위한 행동양식인 ‘공정거래’ 관련 사항은 <그림 3>과 같이 윤리규범 ‘제3장 공정한 거래’에 명시되어 있다. LG전자는 윤리규범 ‘제3장 공정한 거래’가 LG전자 내에 문화로 정착될 수 있도록 만들기 위해 카르텔 절대 금지 실천 서약식, 법 위반 가능성이 높은 조직에 대한 불시 점검, 공정거래 자율준수 프로그램, 정도경영 서베이 등의 활동을 시행하고 있다. 이 중 특히 공정거래 자율준수 프로그램과 정도경영 서베이에 대해 살펴보면 다음과 같다. 먼저 ‘공정거래 자율준수 프로그램’은 임직원들의 공정거래 의식을 강화하고 법 위반 리스크를 제거하는 내부통제 활동이다. LG전자는 1995년 한국기업 최초로 이 프로그램을 도입 및 시행함으로써, 구매와 영업 등 관련부서들에 대해 정기진단(연 1회) 및 수시진단(비정기적)을 통해 업무수행 중 발생할 수 있는 위험요소를 사전에 점검하고, 확인된 문제들은 보완 및 개선하도록 의무화하고 있다(유병홍, 김동원, 2012). 다음으로 ‘정도경영 서베이’는 협력회사에 대한 LG의 정도경영 수준을 파악하기 위해 2003년부터 매년 시행하고 있는 조사이다. LG전자는 서베이를 통해 도출된 거래 애로사항 및 건의사항을 통해 실질적인 개선에 힘쓰고 있으며, 3년 마다 조사결과를 나타낸 <표 2>를 살펴보면 전반적인 지수들이 매년 향상되고 있음을 확인 할 수 있다.

#### (2) 소통강화

LG전자는 온라인, 오프라인, 설문 등 다양한 방

### LG 윤리/규범

#### 제3장 공정한 거래

모든 거래는 평등한 참여기회가 보장된 가운데 자유경쟁의 원칙에 따라 이루어지며, 투명하고 공정한 거래를 통해 상호신뢰와 협력관계를 구축함으로써 장기적 관점에서 공동의 발전을 추구한다.



- 제1장 고객에 대한 책임과 의무
- 제2장 공정한 경쟁
- 제3장 공정한 거래
- 제4장 임직원의 기본 윤리
- 제5장 임직원에 대한 책임
- 제6장 국가와 사회에 대한 책임

**no. 1 평등한 기회**

① LG는 자격을 구비한 모든 업체에게 거래선 등록 및 선정에 참여할 수 있는 기회를 평등하게 부여한다.

② 거래선 등록 및 선정은 객관적이고 공정한 심사기준에 따라 합리적인 방법으로 수행한다.

---

**no. 2 공정한 거래절차**

① 모든 거래는 상호대등한 위치에서 공정하게 이루어지며 거래조건 및 거래절차에 대해 충분한 협의를 거친다.

② 우월적 지위를 이용한 어떠한 형태의 부당행위도 하지 않는다.

③ 거래에 필요한 정보는 적절한 절차를 거쳐 적기에 상호 제공하며, 거래결과는 공정한 기준에 따라 정기적으로 평가하며 상호 보완한다.

---

**no. 3 상호 발전의 추구**

① 기술지원 및 경영지도 등을 통해 장기적으로 거래선이 경쟁력을 갖추어 성장할 수 있도록 적극 지원하고, 혁신을 통해 창출되는 수익을 상호 공유한다.

② 깨끗한 거래풍토를 조성하고 공정한 거래질서를 유지하기 위해 거래선과 상호 노력한다.

자료: LG 정도경영 홈페이지(<http://ethics.LG.co.kr/>)

〈그림 3〉 LG윤리규범 중 제3장 공정한 거래

〈표 2〉 정도경영 서베이 결과 추이

| 분류        |               | 2003 | 2006 | 2009 | 2012 |
|-----------|---------------|------|------|------|------|
| 정도경영 관련지수 | LG의 투명성 및 정직성 | 77   | 81   | 83   | 84   |
|           | 협력사에 대한 공정성   | 72   | 75   | 77   | 78   |
|           | LG와의 거래 만족도   | 68   | 72   | 75   | 77   |
| 단계별 공정성   | 선정단계 공정성      | 72   | 75   | 78   | 78   |
|           | 계약단계 공정성      | 75   | 77   | 78   | 78   |
|           | 납품/서비스단계 공정성  | 75   | 77   | 77   | 76   |

자료: LG 정도경영 홈페이지(<http://ethics.LG.co.kr/>)

법을 통해 협력사와의 소통을 위해 노력하고 있으며 구체적인 사항은 다음과 같다.

첫 번째로 온라인을 통한 소통 프로그램은 위탁정보 통보 시스템과 상생고 시스템이 있다. 먼저 '위탁정보 통보 시스템'은 PU-SCS(Purchasing Supplier

Collaboration System) 사이트를 통해 여러 정보(국내외 조달 및 수입물류 관련 발주, 단가, 품질, 수량예측 정보, 그리고 수출입 통관 정보 등)를 웹 시스템으로 협력사와 실시간 공유하는 시스템이다. 그리고 '상생고'는 협력회사의 불만 및 고충사항을

수시로 포탈에 등록할 수 있도록 하는 시스템이다. LG전자는 홈페이지(www.LGe.com)와 동반성장 홈페이지(www.LGesuppliers.com/winwin)를 통해 등록된 사항을 관련부서로 이관하여 내용을 검토하고 해결결과를 협력사에 피드백하여 협력사의 고충을 수시로 해결하고 있다.

두 번째로 협력사와의 직접적인 만남을 통한 오프라인 소통 프로그램은 LG전자 자주연구회, VOS (Voice of Suppliers) 활동, 정기 간담회가 있다. 먼저 자주연구회 활동은 LG전자 협력회<sup>7)</sup> 회원사들이 유사 부품단위로 모여서 실시하는 연구 활동이다. 자주연구회 활동을 통해 협력사는 공동혁신 과제를 발굴하고, 관련 아이디어를 발전시켜 개선사항을 시행한다. 그리고 이러한 개선 사항의 진행현황, 회원사간 공동혁신 과제 관련사항, Best Practice, 부품정보 등을 상호공유하는 활동을 한다. 그리고 'VOS 활동'은 협력회사를 직접 방문하여 협력회사의 고충과 개선 의견을 수렴하고 이에 대한 신속한 검토와 피드백을 하는 LG전자만의 현장 중심형 동반성장 활동을 말한다. VOS 활동을 수행하는 구매 조직원들은 협력회사의 애로사항은 반드시 해소해 준다는 '1社 1決'의 원칙하에 정기적인 방문 활동으로 소통을 강화하고 있다. 마지막으로 '정기 간담회'는 불합리/불평등한 구매제도 개선을 위해 4월, 7월, 10월 일등 협력회사 내부 개선팀과 실시하는 간담회를 말한다. LG전자는 지속적인 제도개선을 위해 간담회 활동을 상설화하여 진행하고 있다.

세 번째로 LG전자는 대중소기업 간 공정거래 및 동반성장 협약 계획과 별도로 협력회사의 고충해결

및 원활한 의사소통, 거래만족도, 동반성장에 관련된 의견 등을 청취하기 위하여 공인된 인증기관을 통해 지속적으로 서베이를 진행하고 즉각적인 피드백을 하고 있다.

#### 4.2.2 협력사 역량강화(Competence Enhancing)

*협력회사를 지원할 때 경영진에서 항상 강조하는 것은 3가지입니다. "진정성있게 도와주는 것이 첫 번째다. 어떻게 해야 협력회사가 좋아지는지 협력회사의 입장에서 필요한 것을 보지 않으면, 단순한 지원일 뿐이지, 그 활동이 진정으로 협력회사에 도움이 되는 것은 아니다. 그리고 두 번째로 실질적으로 도와야 한다. 관습적인 지원, 보여주기식 지원말고 필요하다고 요청할 때 직접 찾아가서 도와줘라. 마지막 세 번째로 지속적으로 도와라. 일회성 지원은 효과가 없다."*

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 # -

LG전자는 단기적으로 가시적인 성과를 확인할 수 있는 금융(자금), 원자재, 구매, 판로 등의 '유형자원 지원'을 통하여 협력사의 취약점을 개선하고, 인력, 교육, 컨설팅 등의 '지적자원 지원'을 통하여 협력사 스스로 조직역량을 축적하고 경쟁력을 확보하여, 궁극적으로 공동 혁신을 수행하는 동반자를 육성하고 있다.<sup>8)</sup>

##### (1) 유형자원 지원

협력사의 기본적인 생존권 보장과 성장을 돕기 위한 LG전자의 유형자원 지원 프로그램은 금융(자금) 지원, 지급조건 개선, 원재료 지원의 3가지로 구분할 수 있다.

7) 우수 협력회사 109개사가 가입되어 회원사간 정보 교류 및 협력을 통해 모기업과 협력회사간의 협조체제를 구축하여 상호 공동 발전을 도모하는 조직

8) Grant(1991)는 기업 경쟁력의 원천을 경영활동을 수행하는데 필요한 단순한 유·무형의 자원(resource)과 이러한 자원들을 반복적으로 연결, 조정, 통합하는 과정에서 학습하고 지식을 축적하여 형성된 능력(capability)으로 구분하였다. Grant(1991)가 말한 능력(capability)은 이후 지식기반관점 연구(Kogut and Zander, 1992)에서 지적자원(학습, 경험, 지식 등)으로 불리며, 다른 유무형의 자원들과 차별화된 주요자원으로 설명되고 있다. 이러한 맥락에서 LG전자의 자원지원 활동을 단순한 '유형자원 지원'과 학습과 연계된 요소인 '지적자원 지원'으로 구분하였다.

먼저 LG전자에서 시행하고 있는 ‘금융(자금)지원 제도’는 협력사가 필요한 부분에 직접 자금을 지원하는 직접지원, 펀드의 조성을 통해 협력사를 지원하는 혼합지원, 금융기관과의 대출지원 협약을 체결하여 협력회사의 재무적 안정성을 확보하는 간접지원의 3가지 형태로 구분할 수 있다. 전반적인 프로그램의 분류 및 2012년도 통합 실적은 다음의 <표 3>과 같다.

두 번째로 LG전자는 협력사에게 자금을 직접 지원 및 대출해주기도 하지만 납품대금의 현금지급, 환경 변화에 따른 납품단가 조정 등의 ‘거래조건을 개선시켜주는 프로그램’도 진행하고 있다. 구체적으로 알아보면, 먼저 LG전자는 하도급 협력회사를 대상으로 월 2회 마감하고, 마감 후 10일 이내에 납품대금을 100% 전액 현금으로 지급하고 있으며, 대금 납기기간 중 명절(추석, 설날)이 있는 경우는 납품대금의 조기결제를 통해 협력회사의 유동성 향상을 지원하고 있다. 두 번째로 LG전자는 협력회사에

위탁한 제품(상품)에 대해 경제상황의 변동 등으로 인하여 단가결정의 기초가 된 조건이 변경하였을 경우 ‘제조위탁 거래 기본계약서’에 이를 반영하여 단가를 높여 구매해주고 있다. LG전자는 2012년 한 해 동안 경제상황의 변동 등으로 약 1,640억원의 단가를 적극적으로 조정하였다.

세 번째로 LG전자는 협력회사에서 직접 구입이 어렵거나, 일괄 구입이 효율적이라고 판단되는 원자재(Resin, Steel 등)에 대하여 LG전자가 구입하여 협력회사에 유상으로 판매하는 ‘유상사급(구매대행) 제도’를 시행하고 있다. 이 제도를 통해 LG전자는 2012년도 약 5,970억원의 원자재를 공급하여 협력회사의 재무적 부담을 덜어 주고자 노력하였다.

(2) 지적자원 지원

협력사의 부족한 지적역량을 보완 및 향상시키기 위한 LG전자의 지적자원 지원 프로그램은 인력지원, 교육·훈련 지원, 컨설팅 지원의 3가지로 구분

<표 3> 금융지원 프로그램

| 구분     |              | 지원 대상         | 내용   | 2012년 실적                             |
|--------|--------------|---------------|--|--------------------------------------|
| 직접 지원  | 직접자금         | 1차 협력사        | 생산성/품질향상, 시설확장, 기술개발 등 협력사 필요한 부분 직접지원   | 약 100억원 (15개사)                       |
|        | 생산성 혁신 파트너십  | 지경부 연계 컨설팅 지원 | 한국전자부품 연구원, 한국생산기술 연구원 등에서 시행하는 협력회사 생산성 혁신 프로그램(현장진단, 혁신환경 조성, 제조혁신 방법론, 생산성혁신 교육, 기술지원, 특화프로그램 등)에서 발생하는 비용 지원 | 약 6억원 (16개사)                         |
| 혼합 지원  | 상생협력 펀드      | 1,2차 협약대상     | 시중 대출 금리보다 최소 1.9%에서 최대 2.4%까지 저렴한 저금리 대출 상품   | 약 1,250억원 조성 (LG전자 500억 / 금융기관 750억) |
| 간접 지원  | 네트워크론        | LG전자 1차 협력사   | LG전자의 발주서 및 추천에 의거하여 대금지불 계좌 개설은행(IBK)을 통해 해당 중소기업에 생산 및 운전 자금을 저금리/무담보로 대출 지원                                   | 약 544 억원 (약정 유지)                     |
|        | 해외 동반진출 파트너십 | LG전자 1차 협력사   | 수출입은행과 2012년 4월 10일 대·중소 상생협력 프로그램 운용을 위한 업무협약에 따라 해외에 동반 진출한 협력회사의 현지 법인을 대상으로 시설·운영 자금, 팩토리링 등을 우대금리로 대출 지원    | 약 858 억원 (협약 체결)                     |
| 자금지원 계 |              |               |  | 606억 원                               |

자료: LG전자 내부자료 수정 및 보완

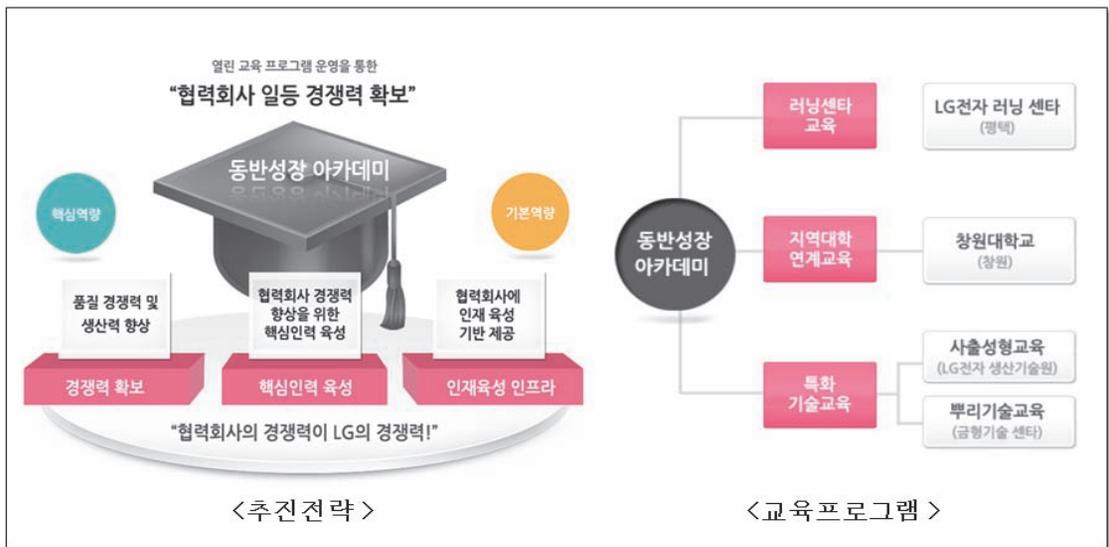
할 수 있다.

먼저 LG전자는 정부기관, 주요 언론사 등과 연계하여 협력회사에 우수인력을 제공할 수 있도록 ‘채용박람회’를 지원하여 협력회사에 우수한 중견 전문인력 발굴 기회를 제공하고 있다. 이를 통해 중소기업에서 겪는 어려움 중의 하나인 우수한 인력 부족문제를 해결하려 노력하고 있다.

두 번째로 LG전자는 2006년 7월 노동부로부터 직업훈련운영기관으로 선정된 이후 현재까지 협력사에 ‘교육·훈련 지원’을 위해 내부기관(러닝센터, 생산기술원), 대학(창원대), 정부(지경부)와 함께 협력사 직업훈련 컨소시엄(2012년부터 ‘동반성장 아카데미’로 명명)을 운영하고 있다(〈그림 4〉 참조). LG전자 동반성장 아카데미는 기본적으로 러닝센터 교육, 지역대학 교육, 특화 기술 교육으로 나눌 수 있으며, 온라인 과정과 오프라인 과정을 병행하여 진행하고 있다.

구체적으로 살펴보면, ‘러닝센터’를 통해 계층(직급)별 교육(임원, 조직 책임자, 중간관리자, 사원,

감독자 등), 직무공통 교육(기획력 향상, 전략적 문제해결, 코칭, 리더십, 협상, 커뮤니케이션 능력, 프로젝트 관리 등), 경영일반 교육(제조기술, 구매, 마케팅, 재무, HR 등), 품질/혁신 향상 교육(친환경, 품질, 혁신, 6시그마 교육 등)을 진행하고 있으며, ‘지역대학 연계 교육’을 통해 경영관리 일반교육, 생산성 혁신교육, 전문기술(금형, 사출 3차원 설계 등) 교육을 추가적으로 시행하고 있다. 그리고 ‘LG전자 생산기술원’과 ‘금형기술 센터’와 같은 LG그룹 내의 기관을 통해서 뿌리산업 기술(금형/성형 협력회사 대상으로 ‘뿌리산업 기술 협력 아카데미’ 진행), 사출형성 기술(사출성형 1차/2차 및 해외 협력회사를 대상으로 사출 작업자의 수준을 3등급으로 구분하여 교육/평가/인증 제도 시행), 용접 기술(2012년부터 용접인력 육성방안을 제도화하여 국내/외 협력회사를 대상으로 교육 실시) 등의 특화기술 교육을 수행하고 있다. 이러한 168개의 다양한 온/오프라인 교육 과정을 통하여 LG전자는 2012년 한 해 동안 827개 협력사, 11,682명의 인원을 교육하여 역량을 향



자료: LG전자 동반성장 포털 (<https://www.LGesuppliers.com/winwin/>)

〈그림 4〉 LG전자 동반성장 아카데미

〈표 4〉 2012년도 협력회사 교육지원 성과

| 주요기관             |       | 교육<br>과정 | 성과<br>(인원 / 협력사) | 주요 교육과정                   |
|------------------|-------|----------|------------------|---------------------------|
| LG<br>전자<br>(집체) | 러닝센터  | 46       | 3,004명/ 675개사    | 계층별 경영관리, 직능, 품질/혁신 역량 교육 |
|                  | AE 본부 | 2        | 32명/ 10개사        | 용접인원 육성 교육                |
|                  | 서비스   | 77       | 7,974명/ -        |                           |
| 대학               | 창원대   | 22       | 597명/ 114개사      | 생산평준화 및 공정혁신과정            |
| 정부               | 지경부   | 18       | 75명/ 28개사        | 뿌리기술 맞춤형 교육               |
| 합계               |       | 165      | 11,682명/ 827개사   |                           |

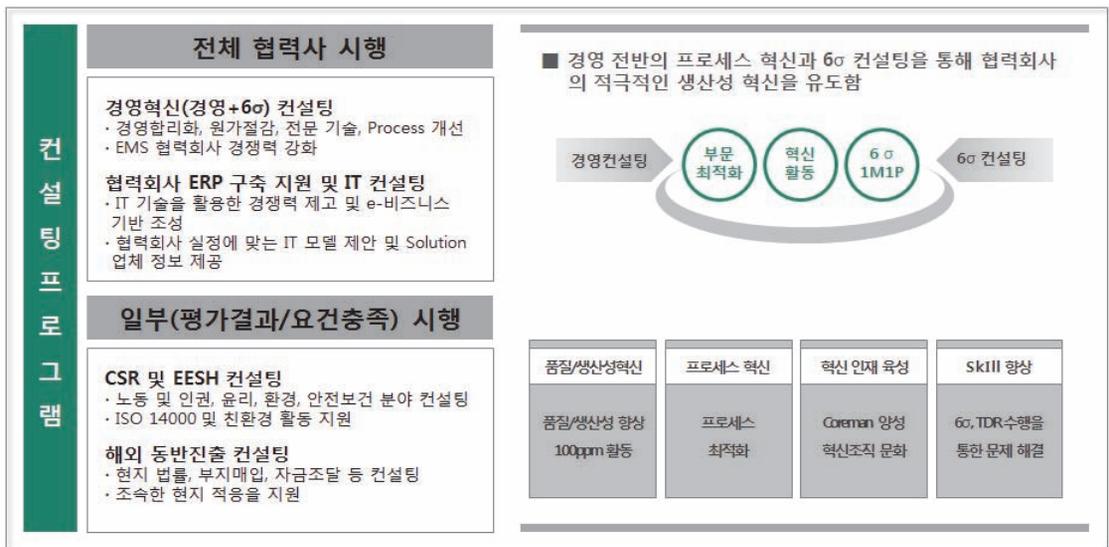
자료: LG전자 내부자료

상 시켰으며, 구체적인 2012년도 성과는 〈표 4〉와 같다.

세 번째로 LG전자는 협력사의 역량 향상을 위해 '컨설팅 지원'활동을 하고 있다. 교육·훈련 프로그램이 특정 주제에 관한 전반적인 역량을 키워주는 것이라면, 컨설팅은 실제로 경영과정에서 일어나는 문제들을 전문가의 도움을 통해 해결하여 협력사에 필요한 특정 역량을 키워주는 것이다. LG전자는 상

시에 모든 협력사들에 대해 생산성 혁신을 위한 경영혁신(경영일반+6시그마) 컨설팅과 협력사의 ERP 구축 및 IT 모델에 대한 컨설팅을 지원하고 있으며, 협력사의 자격요건 및 평가결과에 따라 CSR 컨설팅, EESH(Energy, Environment, Safety, Health) 컨설팅, 해외 동반진출 컨설팅도 지원하고 있다(〈그림 5〉 참조).

LG전자의 이러한 다양한 컨설팅 활동 중에서 가장



자료: LG전자(2008), "LG전자 성과공유 추진사례" 수정 및 보완.

〈그림 5〉 LG전자 컨설팅 지원 프로그램

대표적인 핵심 프로그램은 경영혁신(경영일반+6시그마) 컨설팅이다. LG전자의 경영혁신 컨설팅은 협력사 품질/생산성 향상을 통한 경쟁력 강화에 초점을 두고 경영혁신 스킬을 지원하는 것으로, 주요활동으로는 6시그마, 5S, 문제해결 프로세스 전파 등이다. 여기서 6시그마는 LG전자의 대표적인 혁신 기법이다. LG전자는 6시그마를 통해 1990년대 말 한국의 IMF 경제위기도 빨리 극복할 수 있었으며 글로벌 기업으로 도약할 수 있는 경쟁력을 확보할 수 있었다. LG전자는 1990년대 초 전자업계 최초로 6시그마를 도입하여 생산현장에 적용하기 시작했으며, 현재는 생산현장은 물론 경영전반으로 확대하여 모든 업무에 대해 '과제도출' 및 '개선' 활동을 자연스럽게 진행하는 전사적인 혁신활동으로 활용하고 있다. LG전자는 협력사도 현재의 문제점에 대한 과제를 도출하고 과제를 개선하도록 6시그마 컨설팅을 지원함으로써 자칫 장기화되고 고착화 될 여지가 있는 협력회사의 오류사항을 단기간에 효율적으로 개선하도록 하고 있다. 6시그마 컨설팅의 전반적인 진행절차는 다음과 같다. 먼저 대상 협력업체를 선정하여 기본적인 이론 교육을 실시하고, 교육 후에도 시행이 어려운 특정과제를 도출하여 개선 컨설팅 활동을 실시한다. 교육 및 컨설팅이 끝나면, 이에 대한 성과측정 및 결과를 공유(단, 이러한 성과는 100%

협력회사에 귀속)하고 그 중에서 Best Practice를 선정하여 포상함으로써 기업 생태계 내의 전 협력사에 이를 전파하는 것으로 진행절차가 마감된다. 이러한 절차에 따른 LG전자의 2012년도 컨설팅 실적은 <표 5>와 같다.

*LG전자의 협력사 컨설팅 지원 프로그램에서 다른 기업과 가장 차별화되는 점은 생산현장에서 생산성을 책임 지던 베테랑 직원들을 부문별 전문컨설턴트인 '공장혁신 전문가(Factory Innovator: FI)'와 '경영컨설팅 전문가(GPEC)'로 직접 육성하여 협력사에 파견한다는 것입니다. 이들은 협력사의 경영전반적인 부분을 검토하여 생산성 향상, 품질 개선, 원가 절감 등의 문제를 해결하여 생산성을 높이는 역할을 합니다. 아무래도 정부지원을 통한 외부 컨설턴트들은 LG전자의 시스템을 모르기 때문에 잠깐와서 눈에 보이는 일차원 적인 문제를 지적하거나 모두가 인지하고 있는 문제에 대해 일회성의 조언을 하고 가기 때문에 별로 도움이 안된다고 협력사 대표님들이 말씀하십니다. 그에 비해서 LG전자에서 양성한 FI 및 GPEC은 LG전자와 협력사의 전체 시스템의 흐름이 어떻게 연결되어 있는지 알기 때문에 전체 시스템 측면에서 어떻게 문제점을 해결해야 하는지 조언을 해주며, 문제점이 개선될 때까지, 그러니까 짧게는 몇 주에서 길게는 몇 개월에 이르는 장기간 동안 협력사의 공장으로 바로 출근하여 협력사의 문제를 실질적으로 해결하는 데 도움을 주고 있습니다.*

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 중 -

<표 5> 2012년도 협력회사 컨설팅 실적

| 분야        | 컨설팅 내용                     | 지원실적 | 협력사 수 |
|-----------|----------------------------|------|-------|
| 생산공정      | 품질 및 생산성 향상지원              | 10건  | 34사   |
|           | 이물 및 수율 개선활동               | 13건  |       |
|           | Health check 및 사출용접 최적화 지원 | 3건   |       |
|           | 외부 전문가 컨설팅                 | 8건   |       |
| 경영 및 기타분야 | 역량진단 및 개선 활동 지원            | 14건  | 30사   |
|           | 경영 및 기타 지원                 | 5건   |       |
|           | 협력회사 혁신지원(강한 협력회사 만들기)     | 11건  |       |

자료: LG전자 내부자료

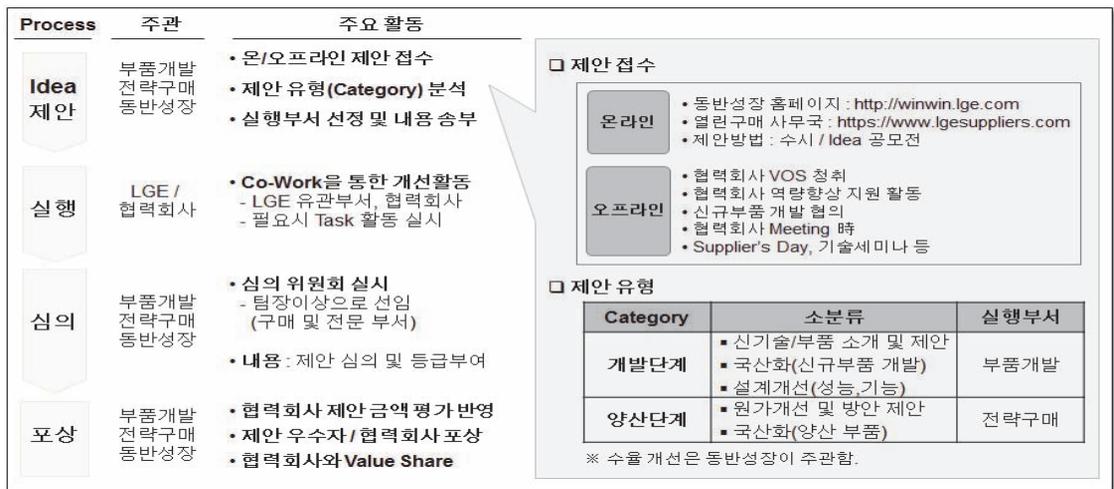
### 4.2.3 가치창출(Value Creating)

기업의 지속가능한 경쟁력을 확보하기 위해 끊임 없는 혁신이 필요하듯이, 기업 생태계 안에서 대기업과 중소기업이 지속적인 동반성장을 이루기 위해서도 끊임없는 공동혁신이 필요하다. 대기업이 기업 생태계 내에서 신뢰기반을 쌓고, 중소기업의 자생력을 강화하기 위해 노력하는 것은 궁극적으로 공동혁신을 통한 가치창출을 위해서이다. LG전자는 기술 자료 임치제, 제안제도를 통해서 협력사와 공동혁신을 할 수 있는 기본 토대를 마련하였으며, 우수과제의 경우 그린 파트너십, 국산화 지원, 구매조건부 등의 프로그램과 연계시켜 보다 전폭적인 지원을 시행하고 있다.

#### (1) 공동혁신

일반적으로 제품의 혁신은 부품레벨에서 구성요소의 혁신(Modular Innovation)을 통해서 이루어지기도 하고, 전반적인 부품의 연결방식인 플랫폼 자체의 변화(Architecture Innovation)를 통해서도

이루어지기도 한다(Henderson and Clark, 1990). 전자산업에서 제품의 구성성분인 부품에 관련된 특정 기술은 중소기업에서 가지고 있으며, 대기업은 중소기업에서 납품된 부품을 조립하여 완제품을 만드는 역할을 담당하고 있다. 공동혁신이 제대로 이루어지기 위해서 대기업은 전체 제품의 큰 틀 안에서 중소기업이 적합한 부품을 잘 만들 수 있도록 필요한 기술 및 정보를 제공해야 하며, 중소기업은 대 기업을 믿고 부품개발 및 혁신을 위해 지속적이고 과감한 투자를 감행해야 한다. 공동혁신은 기술 및 관련정보에 대한 긴밀한 협력을 요구하기 때문에 경우에 따라서는 자사의 핵심 경쟁력이 되는 기술 정보까지 공유해야하는 경우도 발생 한다. 이 경우 상대적 약자인 중소기업의 입장에서 기술유출 위험에 대한 부담이 클 수밖에 없다. LG전자는 이러한 중소기업의 부담을 없애고 공동혁신을 통해 중소기업의 경쟁력을 더욱 향상시키기 위해 2011년부터 ‘기술자료 임치제’를 도입하여 협력회사와의 신기술 개발 진행 시 상호 신뢰도를 높이고 있다. 그리고 2012년에는 이를 전 사업본부로 확대하여 협력회사가 원



자료: LG전자 내부자료

<그림 6> LG전자 제안제도 프로세스

하는 경우 기본적으로 기술자료 임치를 하도록 하였다. 그 결과, LG전자는 2012년에 9개 협력사, 51건의 기술보호를 시행하였다. 이렇게 LG전자는 중소기업 협력회사의 기술을 보호해 줌으로써 협력회사가 안심하고 기술개발 능력을 확보할 수 있도록 지원하고 있으며, 이러한 기반 위에 '제안제도'를 통해 신기술/부품, 원가절감, 수율 개선 등의 공동혁신 활동을 수행하고 있다(〈그림 6〉 참조).

'제안제도'를 통해 제안된 과제 중 우수과제의 경우에는 '그린 파트너십<sup>9)</sup>', '국산화 지원<sup>10)</sup>', '구매조건부<sup>11)</sup>' 프로그램과 연계시켜 보다 전폭적인 지원을 시행하고 있으며, 2012년 LG전자의 연계 프로그램을 통한 실적은 〈표 6〉과 같다.

(2) 공동혁신 사례: 삼성이노텍의 구매조건부 사업  
 공동혁신은 대기업과 협력사의 상호작용을 통해서 이루어지는 활동이기 때문에 공식적인 프로그램 자체로 특성을 파악하는 것은 어려운 일이다. 공동혁신 과정에 대한 깊은 이해를 위해 이러한 우수과제에 대한 연계 프로그램 중 '구매조건부' 사업을 통해 좋은 성과를 낸 삼성이노텍의 사례<sup>12)</sup>를 살펴보도록

하겠다.

삼신이노텍은 1972년 삼신전자로 출발해 1982년 국내 최초로 선보인 이어폰을 생산한 업체로 오디오와 비디오 음향기기 분야에서 잔뼈가 굵어진 기업이다. 삼신 이노텍은 기존에도 LG전자와 휴대폰 액세서리를 함께 해왔던 업체이고 블루투스 헤드셋이 마침 삼신 이노텍 자체적으로도 개발의지가 있던 아이템이었기에 타이밍이 적절했다. 삼신이노텍의 김석기 대표는 "블루투스 헤드셋이라는 최종 결과물과 그 컨셉은 기존에 삼신이노텍이 해오던 제품에서 플러스 알파의 기술을 투입한 제품입니다. LG전자의 휴대폰에 연계된 블루투스 액세서리 개발이 구매조건부 사업의 과제로 발표되었을 때 우리가 지금껏 개발해 왔고 앞으로도 개척해야 할 분야이기 때문에 적극적으로 신청했습니다. 고부가가치 상품의 개발은 중소기업에서 분명 한계가 있습니다. 하지만 이러한 구매조건부 사업을 통해 신제품 개발비를 지원받아 적극적인 개발이 가능했습니다."

과제에 선정된 후 삼신이노텍은 우선 개발 컨셉 결정에 심혈을 기울였다. 컨셉의 포커스를 최우선으로 잡아야 옆길로 가지 않을 수 있기 때문이다. 휴대

〈표 6〉 2012년도 공동혁신 실적

| 구분      |        | 금액    | 지원 협력회사 수 |
|---------|--------|-------|-----------|
| LG전자 주관 | 그린파트너십 | 125억원 | 27개사      |
|         | 장비 국산화 | 25억원  | 5개사       |
|         | 부품 국산화 | 695억원 | 27개사      |
|         | 기술이관   | -     | 8개사       |
| 정부기관 연계 | 구매조건부  | 150억원 | 1개사       |
| 소 계     |        | 995억원 | 68개사      |

자료: LG전자 내부자료

9) 2011년부터 5년간 400억원의 규모로 태양광 등 중장기 신사업 R&D를 지원하는 프로그램  
 10) LG전자 CEO의 강력한 의지에 따라 장비 및 부품의 국산화 개발을 지원하는 자체 프로그램  
 11) 대중소 협력재단과 연계된 국책사업으로, 표준계약서를 사전에 체결함으로써 개발 사업비 지급 및 연구개발을 통해 개발된 제품에 대한 일정량의 구매를 보장받는 프로그램  
 12) 동반성장위원회(2006), "2006년 대·중소기업 우수협력 사례집 - LG전자·삼신이노텍 사례", pp. 111-128. 참조 및 수정 요약.

폰 액세서리이기 때문에 휴대폰과 연계해야하는 편리성과 디자인 유사성 등을 지속적으로 토의하고 휴대폰과 동일한 컨셉으로 간다는 방향이 결정되었다. “가장 중요한 것은 이 제품은 휴대폰과 지속적으로 연계개발을 해야 한다는 것이고 구매기업과 주관기업 간의 커뮤니케이션이 되지 않으면 잘못된 기능의 제품이 나올 수 있다는 것을 항상 유념해야 했습니다.” LG전자의 휴대폰과 삼성이노텍의 블루투스 헤드셋의 컨셉과 방향을 일치시키는 것은 매우 중요하다. 혼자 개발하면 유사한 디자인의 컨셉이 아닌 엉뚱한 디자인의 제품이 나올 수 있기 때문이다. 액세서리라 통칭하는 주변기기는 시간이 지나면 금방 구형이 된다는 단점이 있다. 그러므로 시장성도 매우 중요하다. 검색기 대표는 최대한 소비자 활용도면에서 충족 할 수 있고 모기업 제품에 대한 신뢰감을 줄 수 있는지 등의 사항을 중심으로 커뮤니케이션 해왔다고 했다. 이러한 조건을 만족시킬 수 있었던 것은 모기업의 정보 오픈 등의 과감한 지원이 있었기에 가능했다고 했다. “디자인을 받으면 꾸준한 커뮤니케이션을 통해 컨셉을 일치시킵니다. 아무리 저희 나름대로 열심히 했어도 모기업과의 커뮤니케이션이 부족했다면 전혀 다른 제품이 나올 수 있기 때문입니다. 매출에 대한 불확실성과 블루투스 헤드셋의 성공적인 개발을 위해 저희가 필요한 모든 정보들을 과감하게 LG전자에서 오픈해준 것도 큰 도움이 되었습니다.”

검색기 대표는 구매조건부 사업은 개발을 점검하고 독려하는 역할의 장치적 성격도 띄고 있어 개발에 박차를 가할 수 있었으며 구매조건부 사업을 통해 대기업과 눈높이를 맞출 수 있는 계기가 될 수 있었다고 회고했다. “구매조건부 신제품 개발 사업이 어떤 것인지 전혀 몰랐던 상태에서 LG전자로부터 좋은 제안을 받고 참여하게 되었습니다. 중소기업이 대기업의 눈높이를 맞춰가는 것은 어렵습니다. 그렇지만 저희는 휴대폰과 블루투스 헤드셋이라는 액세

서리에 있어서는 동등하게 눈높이를 맞출 수 있던 것이 큰 성과였던 것 같습니다.” LG전자도 2006년 6월 대·중소기업 상생박람회에 블루투스 헤드셋을 통해 구매 바이어를 확보하는 등 수출에 활기를 불어넣는 효과도 있었다고 한다. 삼성이노텍의 블루투스 헤드셋은 LG전자의 해외 수출모델의 휴대폰에 먼저 적용되어 6억 5천만원이 구매되었고 2007년 2월에 후속모델이 나와서 지속적으로 확대 적용되었다.

아무리 좋은 기술이 있어도 판로가 없거나 판매가 어렵다면 사장되기 마련인 것이 경제시장의 원리이다. 판로가 없어서, 혹은 연구개발 비용에 대한 부담 때문에 우수한 기술에 대한 개발을 주저하는 중소기업에게 대기업이 구매를 보장하는 것이 바로 구매조건부 신제품 개발 사업이다. 이를 통해 중소기업은 신기술, 신제품 개발에 대한 역량을 키울 수 있으며, 보완제품 및 부품에 대한 중소기업의 혁신활동은 대기업의 핵심제품 및 완제품의 성능을 향상시켜 결국에는 대기업의 매출로 이어지게 되는 것이다.

#### 4.2.4 가치공유(Value Sharing)

##### (1) 평가 및 보상

‘측정하지 않으면 관리할 수 없고, 관리할 수 없으면 개선 할 수 없다.’는 피터 드러커의 말처럼 동반성장 프로그램의 지속적인 개선을 위해 지속적인 평가와 피드백은 중요하다. LG전자는 협력사와의 동반성장을 위한 신뢰기반 구축, 역량강화, 공동개발 프로그램이 지속적으로 잘 운영될 수 있도록 정기적으로 동반성장 활동에 대한 평가 및 보상을 실시하고 있다. 평가 및 보상은 내부인원, 협력사, 공동혁신 프로젝트의 세 부분으로 나누어 볼 수 있다.

먼저 내부인원에 대해 LG전자는 동반성장 담당인원의 성과평가에 동반성장 항목의 비중을 50%까지 반영하여 협력회사를 위한 동반성장 활동을 강화하고 있다.

두 번째로 협력사에 대해서는 <표 7>과 같은 평가 기준에 따라 평가하여 점수를 매기고, 점수에 따라 협력사를 S, A, B, C, D, E의 6 등급으로 분류하여 C/D/E 등급은 물량을 차감하고, S/A/B 등급은 물량 및 개발의 우선권을 주고 있다.

협력사에 대한 각각의 평가항목은 각각 정해진 부서, 예를들면, 기술은 부품개발부서에서, 납기는 자재부서에서 평가하고 이를 합산하게 됩니다. 그러나 모든 협력사를 놓고 똑같은 평가를 하지는 않습니다. 같은 부품 군별로 묶어서 부품 군별로 다르게 평가를 해야 평가가 제대로 됩니다. 비교관계가 없는 부품 군끼리 비교해 봐야 소용이 없습니다. 그래서 저희는 부품 군 별로 구분하여 등급을 매기고, 등급에 따라서 물량이나 개발의 우선권을 줍니다.

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 中 -

마지막으로 공동혁신 프로젝트 자체에 대해 LG전자는 성과에 대해 100% 협력사에게 귀속되도록 하고 있으며, 프로젝트에 대한 엄격한 평가보다는 협력사가 공동혁신과정을 통해 기술역량을 축적하고

긴밀한 커뮤니케이션을 통해 진정한 협력 동반자로 성장할 수 있도록 지원하는데 초점을 두고 있다.

작년 LG전자에서는 성과 공유제를 45~50여건 정도 시행한 것 같습니다. 그런데 성과 공유제 의미 자체에 문제가 있습니다. 원래 지경부에서 정의한 성과 공유제라는 것은 우리(LG전자)가 지원해서 나온 성과를 (협력사와) 같이 나눠서 공유하는 것이지 않습니까.. 그런데 사실 LG전자는 지원해서 나온 성과를 나누지 않고, 100% 협력사에 귀속시켜 왔습니다. 그렇게 지원하는 것이 저희는 상생협력이라고 생각하고 해왔습니다. 그런데 지경부에서는 그런 식으로 하면 성과공유가 아니라고 했습니다. 무조건 결과를 평가해서 공정하게 나눠야 한다고 말입니다. 그래서 저희는 성과가 금액으로 꼭 안 나오더라도, '협력회사의 생산성이나 품질, 불량률 등이 얼마나 개선되었는가.' 그리고 '우리(LG전자)는 납기 대응력이나 케파(생산규모)가 얼마나 좋아졌는가.' 이걸 그냥 성과로 제출했습니다. 그러니까 쉐어 안해도, 50대 50으로 나누지 않아도, 협력사도 우리도 좋아졌다는 증거가 따로 있으니까, 그걸로 그냥 인정받자고 합의를 봤지요. 저희가 생각하는 'Value Share(가치공유)'란, 만약에 다른 기업에서 500원에 납품받던 부품을 국산화 공동개발 프

<표 7> 협력사 평가 기준

| 구분  | 평가항목               | 배점  | 부서       | 비고   |
|-----|--------------------|-----|----------|--|
| 기술  | 연구개발 체제 및 역량       | 100 | 부품개발     | 연구개발, 설계능력, 양산대응능력, ESI, 개발조직 구성현황, 연구개발 실적, 개발단계 생산성 향상 활동, Risk 사전예측 및 해결사례, Jig/금형 설계 능력, 부품인정시험, 계측기 보유 여부 |
| 품질  | 입고품질 실적 및 체제       | 300 | 품질경영     | 입고품질, RTN, 품질 무/재작업, 품질 Trouble, 4M변경 미신고, F-Claim, 품질 Audit   |
|     | 품질 사고              | 감점  |          |  |
| 대응력 | 대응력                | 100 | 자재, 부품개발 | FRQ회신, 개발 대응력, 잔량발생 대응력, 금형 관리/점검  |
| 납기  | 적기 납품              | 100 | 자재       | 품질 무작업, 생산 계획 수립 및 관리, 재고관리운영 등  |
| 비용  | Cost 경쟁력           | 150 | 구매       | Cost 경쟁력, 목표 대비 달성률  |
|     | Idea 제안 제도         | 150 |          | 신기술 / 신공법 / 원가개선   |
| 경영  | 재무 및 관리현황 경영자 Mind | 100 |          | LG 거래비중, 전략모델 대응 기여도, 거래이력, LG 협력도, 핵심기술 보유현황, 전략모델 대응 기여도, 경영 투명도, 경영 안정성, R&D 투자비율, 핵심인력 보유 현황               |

자료: LG전자 내부자료

로젝트를 통해 400원으로 납품할 수 있도록 개발을 한다면, 그것을 450원에 협력사로부터 납품받는 것입니다. 저희도 좋아지고(50원 이익), 협력사도 좋아지고(50원 이익) 하는 것 말입니다. 사실 공동개발은 굳이 프로젝트 중간에 평가하여 나누는데 초점을 두지 않아도, 결과적으로 모두가 좋아지게 되는 활동입니다.

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 中 -

#### 4.2.5 가치확산(Value Diffusion)

지금까지 살펴본 LG전자의 동반성장을 위한 일련의 노력들은 대부분 현재 LG전자와 직접 거래하고 있는 협력사와의 신뢰구축, 역량향상, 가치창출, 가치공유 활동들에 관련된 내용이었다. 최근 LG전자는 직접적인 1차 협력사에 대한 동반성장 프로그램 이외에 2,3차 협력사에도 동반성장 프로그램의 범위를 확대하기 위해 노력하고 있으며, 또한 LG전자와 거래를 희망하는 신규업체의 접근성을 높이기 위한 노력에도 박차를 가하고 있다.

##### (1) 2,3차 협력사로 확대<sup>13)</sup>

저희는 원래 1차 협력회사들과하고 공정거래, 동반성장 협약을 체결을 하는데, 1차와 2차 간에도 그것을 확산하기 위해서, '1차가 2차에게 어떤 것을 지원할 것인가'에 대한 협약을 유도했던 것이죠. 자율협약이기 때문에 강제적 부분보다는 자율적으로 협약을 확산해서 1차에서 2차까지 다 동반성장 범주 안에 들어오고, 이것이 제대로 정착되면 3차, 4차까지 내려갈 수도 있겠죠. 현재 2차 협력사는 2000여개가 넘습니다. 그러나 다 지원해 줄 수는 없고, 이는 1차 협력회사들도 마찬가지입니다. 그래서 경쟁력 있고 글로벌로 함께 커나갈 수 있는 기업들을 위주로 지원하려고 하고 있습니다.

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 中 -

LG전자는 협력회사 간 자발적인 공정거래 질서

확립과 건강한 동반성장 생태계 구축을 위해 2012년 4월 LG전자 1,2차 협력회사 '공정거래 및 동반성장 협약식'을 실시하였다. 이날 1, 2차 협력회사 간 주요협약 내용은 대금 결제조건 개선(세금계산서 발행일로부터 20일 이내 지급), 현금 결제비율 확대(0.1억 이하 거래 건 현금 지급), 결제기일 개선(60일 초과 어음 퇴출), 원자재 가격변동에 따른 납품단가 변경, 그리고 LG전자가 제공하는 동반성장 프로그램에 대한 2차 협력회사에 확대 실행 협조 등이었다. 4월의 협약 이후에 LG전자는 2012년 5월과 12월에 1,2차 협력사들과 'LG전자 캠프 동반성장 결의식'을 시행하였으며, 여기서 협력회사 금융지원 방안의 일환으로 IBK 기업은행과 함께 운영하는 LG전자 상생협력펀드 1,250억 원 가운데 250억 원을 2차 협력사의 자금지원을 위해 사용하기로 했다. 또한 LG전자는 생산성 혁신 파트너십, 지역 대학과 연계한 기술교육 프로그램, CSR 컨설팅, EESH 컨설팅 등 2차 협력회사를 위한 지원을 다양한 분야에서 확대하고 있다. 생산성 혁신 파트너십 프로그램을 통해 2012년에는 2차 협력사 5개사가 선정되어 사내전문가가 수개월 간 상주하며 생산성 향상을 도왔으며, 창원대 등 지역 대학과 연계한 기술교육 프로그램을 통해 생산성 강화교육(품질관리, 6시그마 등), 개인 역량 교육 과정(어학, 컴퓨터 소프트웨어 등) 20개를 마련하여 2012년부터 2차 협력회사들도 참여할 수 있도록 하였다. 또한 1차 협력사를 중심으로 진행되던 유해물질 대응교육인 LG전자 그린플러스 프로그램, CSR 컨설팅도 2013년부터 2차 협력사까지 확대 시행하고 있다. LG전자는 앞으로 2차 협력사들의 경영역량을 키워나갈 수 있는 근본적인 지원책도 다양하게 마련해나갈 계획이다.

13) 김찬(2011), "2011 대한민국 동반성장 우수사례 기록집 행복의 동행", 서울: 디지털조선일보. pp. 169-185. 참조.

(2) 신규업체 접근성 강화<sup>14)</sup>

*경쟁력있는 협력회사라면 누구에게나 동반성장의 길을 열어줘야 한다.*

- 구본준 부회장 -

LG전자는 2012년 10월초 거래를 희망하는 예비 협력사들이 기존보다 쉽고 간단하게 협력회사로 등록할 수 있도록 절차 및 조직을 정비했다. 신규협력사의 등록은 잠재업체 등록(거래희망 신청 → 구매리더 인터뷰를 통한 잠재등록 대상 결정 → 잠재업체 Pool 등록) 이후에 신규업체 등록(신규대상 선정 → 기술, 품질, 납기 등 공장심사 → 정규등록) 절차를 거쳐 이루어진다. LG전자는 이러한 '열린구매 거래희망업체 신청' 프로세스를 통해서 현재 LG전자와 거래하지 않는 신규 업체도 LG전자와의 동반성장 활동을 할 수 있는 가능성을 높였다. 뿐만 아니라 '협력과 혁신 사이트(<http://www.collaborateandinnovate.com>)' 통해 신규회사가 공동혁신을 제안할 수 있는 경로를 마련함으로써 신규회사의 신기술 / 신소재를 통한 개방형 혁신의 기반을 마련하였다. LG전자는 신규업체의 접근성을 높임으로써 보다 많은 협력사에게 사업기회를 제공하고, 새로운 기술 및 경쟁력을 확보한 협력회사를 발굴 할 수 있으며, 기존 협력회사들도 타 제품 영역으로 거래를 확보 할 수 있는 등 다양한 효과를 기대하고 있다.

**V. 개념 모델 도출: 동반성장 상호작용 모델**

지금까지 논의한 LG전자의 동반성장 프로그램을 종합하면 <그림 7>과 같다. 도출된 모델은 최하위

단계인 '신뢰기반 구축'에서 부터 최상위 단계인 '가치확산'까지 각 단계 마다 다른 색으로 구분되어 LG전자와 1차 협력사에서 일어나는 상호작용 활동들을 나타내고 있다. 이 모델을 통해 우리는 현재 LG전자가 협력사와 어떠한 활동을 통해 동반성장 활동을 수행하고 있는지 확인할 수 있다.

LG전자의 각 단계별 동반성장 프로그램에 대해 하위단계부터 구체적으로 알아보면 다음과 같다. 먼저 동반성장의 근본 기초는 LG전자와 협력사 간 신뢰를 쌓는 '신뢰기반 구축' 단계로부터 시작된다. 신뢰는 장기적인 관점에서 LG전자와 협력사 간의 파트너십 뿐 만 아니라 서로에 대한 잘못된 이해, 기회주의적인 행동, 부족한 소통 등의 문제로 인해 야기되는 거래비용을 감소시켜 LG전자와 협력사 간의 자원 공유정도를 높이며, 결국 동반성장 시스템을 보다 효과적으로 통합시킨다. LG전자는 정도경영을 통해서 공정성 및 정의의 가치를 생태계 전반에 확산 시켰고, 다양한 소통강화 프로그램을 통해서 협력사의 의견에 귀를 기울임으로써 갈등을 해소하고 협력사가 야심없이 새로운 아이디어를 제안 할 수 있는 기반을 마련하였다.

신뢰기반이 구축된 협력사에 대해 LG전자는 다양한 종류의 자원을 지원하는 협력사 '역량강화' 활동을 시행하였다. 대기업과 다르게 중소기업들은 전문적인 기술을 보유하고 있음에도 불구하고 스스로 극복하기 어려운 취약점을 가진 경우가 많다. LG전자는 협력사의 취약점을 개선하고 경쟁력을 강화시켜 궁극적으로 자생력을 가진 공동혁신의 동반자로 만들기 위해 자금 및 원자재 등의 유형자원의 지원은 물론, 전반적인 교육에서부터 협력사 맞춤형 컨설팅까지 다양한 지원활동으로 협력사를 육성하였다.

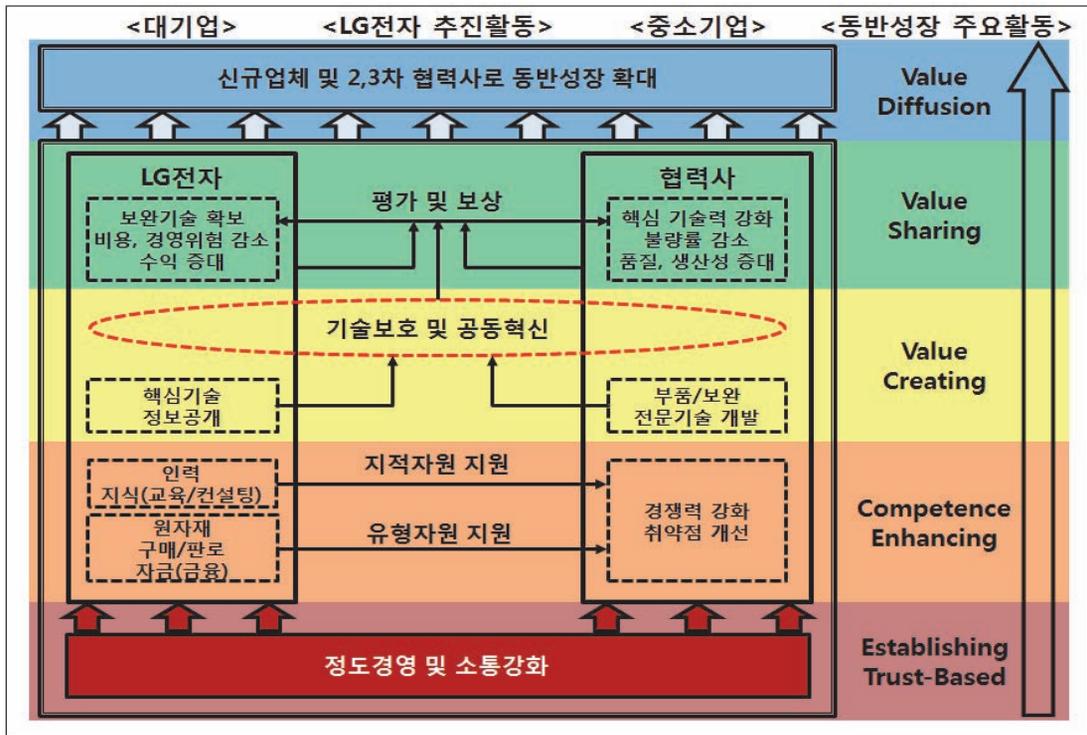
협력사가 공동혁신의 역량을 갖춘 이후, LG전자는 협력사와의 공동혁신을 통하여 가치를 창출하고,

14) 김찬(2011), "2011 대한민국 동반성장 우수사례 기록집 행복환 동행", 서울: 디지털조선일보. pp. 169-185. 참조.

각각 창출된 가치를 공유하였다. '가치창출'과 '가치공유'는 지속가능한 동반성장의 핵심요소이다. 새로운 가치를 창출함으로써 미래발전의 근원이 마련되고, 창출된 가치를 합리적으로 공유함으로써 상호호혜적인 협력이 보장된다. 공동혁신 과정을 통해 대기업은 R&D 비용을 절감하여 보완기술을 확보할 수 있게 되고, 협력사는 기술개발에서 발생하는 다양한 위험요소들을 피해 핵심 기술력을 축적시킬 수 있게 되어 결과적으로 함께 성장하게 된다. LG전자는 협력사 제안제도, 국산화, 구매조건부, 그린파트너십 등의 프로그램을 효과적으로 운영하여 비용절감 및 신제품 개발을 통한 새로운 가치 창출의 토대를 마련하였으며, 공동혁신 과정에서 기술개발과 관련된 정보를 협력사에 과감하게 공개하고, 공동혁신 결과로 창출된 협력사의 기술유출을 방지하

는 '기술자료 임치제'를 시행함으로써 협력사와의 기술협력을 촉진하였다. 그리고 창출된 가치에 대해 100% 협력사에 귀속하고 이후의 동반성장 활동에 반영함으로써 지속적인 공동혁신이 이루어지도록 관리하였다.

1차 협력사와의 성공적인 동반성장 활동을 통해 생태계 내의 생산성이 높아짐에 따라, 최근 LG전자는 기존의 1차 협력사 이외에 2,3차 협력사 및 신규업체에도 동반성장의 범위를 넓히는 '가치확산' 활동을 시행하고 있다. 다양한 유·무형 자원지원 활동을 2차 협력사에도 확대하려 노력하고 있으며, 공정거래 및 동반성장 협약을 통해 1,2차 협력업체 간에도 자발적인 동반성장 활동을 권장하고 있다. 또한 LG전자 협력사 홈페이지 및 협력과 혁신 사이트를 통해 신규업체의 접근성을 높이고, 등록절차를 간소



<그림 7> LG전자의 동반성장 모델

화하여 지속적으로 경쟁력있는 신규업체를 유치하고 있다.

## VI. LG전자 동반성장의 평가 및 과제

동반성장은 기업 생태계를 건강하게 만드는 활동이다. Iansiti and Levien(2004)은 기업 생태계가 건강하기 위해서는 생산성(Productivity), 강건성(Robustness), 니치 창출력(이후 창출성: Niche Creation)이 높아야 된다고 이야기 했다. 동반성장의 관점에서 '강건성'을 높인다는 것은 갑작스런 환경변화(원자재 가격인상, 기술적 단절 등)에도 협력사들이 사멸하지 않고 지속적으로 가치창출 활동을 할 수 있도록 외부충격에 대한 완충(Buffer)기능을 높이는 것을 말하고, '생산성'을 높인다는 의미는 동반성장 활동을 통해 수행한 혁신활동(R&D, 제품혁신, 공정혁신)의 결과로 창출된 부가가치가 효과적으로 성과(매출증대, 비용절감)에 연결되도록 노력하는 것을 말한다(김기찬, 2009; 전상길, 노진수, 2013). 그리고 '창출성'을 높인다는 의미는 새로운 틈새시장을 개척하기 위해 벤처를 육성하거나 신기술을 가진 업체를 협력사로 만들기 위해 노력하는 것을 말한다(김기찬, 2009; 전상길, 노진수, 2013).

LG전자는 신뢰기반 구축, 협력사 역량강화, 가치창출, 가치공유, 가치확산 활동을 통해 생태계의 강건성, 생산성, 창출성을 높이기 위해 노력해 왔다. 부정비리 척결, 공정거래, 소통강화, 그리고 다양한 지원활동을 통해 협력사를 보살피줌으로써 생태계의 강건성을 높이기 위해 노력해 왔으며, 지속적인 혁신활동과 그에 대한 공정한 보상을 통하여 생산성을 높이기 위해 노력해왔다. 그리고 최근에는 새로운 협력사의 진입장벽을 낮춰서 창출성을 높이려고 노력하고 있다. 이러한 노력들이 효과를 발휘하여 기

업 생태계의 지속가능한 발전으로 이어지기 위해서는 현재 LG전자의 동반성장을 진단하고 부족한 부분을 보완해야 할 필요성이 있다.

생태계 성과 각각의 측면에서 LG전자 동반성장 특성과 그에 따른 구체적으로 진단을 해보면 다음과 같다. 먼저 '강건성' 측면에서 LG전자 동반성장 특성은 다음의 담당자와의 인터뷰 내용을 통해 알 수 있다.

*일반적으로 업계 전반에서 협력사들이 이야기하기를 "S사의 협력회사들은 쉽게 들어와서 쉽게 나가고(Easy In, Easy Out), LG의 협력회사들은 들어오는 것도 나가는 것도 힘들다."고 이야기합니다. 실제 저희는 초기에 거래를 하던 대부분의 협력사들과 크게 변화가 없습니다. 협력회사가 부도가 난다거나, 특별히 품질적으로 큰 이슈나 문제를 일으켜서 큰 손실을 준다거나, 저희들이 가장 중요하게 생각하는 정도경영을 위반한다거나, 그런 것 때문에 아웃되지 않으면 협력관계는 대부분 계속 지속되어 왔습니다. 협력관계가 지속적으로 이어지면서 저희가 힘들면 같이 힘들고, 저희가 좋아지면 같이 좋아지게 되는데, 이때 저희에 비해서 협력회사가 외부충격에 대한 기복이 적도록, 안정적이도록 지원하고 있습니다. 그리고 사실 성실한 협력회사가 부도 위험이 있는 경우에는 저희가 막아주는 경우도 있습니다. 특히 LG전자의 특화된 부품을 생산하는 경우에 더욱더 그렇습니다. 납품단가를 당겨서 먼저 다 주는 경우도 있고, 필요하다면 자금지원도 10억 20억 씩 해서 당장 쓸 수 있도록 하고, 그래도 안되면 저희가 끌어안는 경우도 있습니다. 그런데 간혹, 협력사 사장님들이 이를 악용해서 주 활동을 소홀히 하고 엉뚱한 일에 집중하는 경우도 있습니다. 이를 위한 방안도 필요해 보입니다.*

- LG전자 동반성장 담당자 인터뷰 중 -

이렇듯 LG전자는 초기에 거래하던 기업과 거의 변화없이 지금까지 거래를 계속하고 있으며, 외부충격에도 협력사들이 안정적인 경영활동을 할 수 있도록 돕고 있다. 다른 기업에서는 찾아보기 힘든 이를 위한 LG전자만의 프로그램을 살펴보면 첫째, 협력사가 부담을 가지지 않고 본연의 경영활동에 전념할

수 있도록 협력사에 경조사를 알리거나, 소액의 경조금이나 선물을 받는 행위도 '무관용의 원칙'으로 엄히 다스리는 프로그램, 둘째, 경영이나 기술의 어려움을 겪는 협력사의 경영혁신 활동을 위해 협력사에 수개월 간 상주하면서 끈기있게 돕는 프로그램, 셋째, 협력사 근로자들의 안전보건 및 인권에서부터 환경 및 자원보전에 이르는 사회적 책임 활동을 세심하게 챙기는 프로그램 등이 있다. 이렇듯 강건성 측면의 동반성장 프로그램에 특히 신경을 쓰고 있는 LG전자에게 보완의 여지는 적다. 단지 LG전자에 의지하여 경영활동에 소홀히 하는 협력사에 대한 관리방안이 필요할 것이라 생각된다.

두 번째로 '생산성' 측면에서 살펴보면, LG전자 동반성장 프로그램은 협력사와의 공동혁신 측면에서 보완의 여지가 남아있다. 현재 LG전자의 혁신활동은 6시그마, 5S 등의 공정혁신에 초점이 맞추어져 있다. 그리고 제품혁신을 위한 협력사의 제안제도가 존재하기는 하나 협력사의 자발적 참여를 유도하기 위한 인센티브 제도, 그리고 협력사와 긴밀한 상호작용을 통한 혁신활동을 하도록 유도하는 내부인력 인센티브 제도가 부족한 실정이다. 이러한 점들을 보완하기 위해 현재 LG전자에 우선적으로 필요한 것은 효과적인 '제품 공동혁신 촉진 프로그램'이다. 이를 통해 협력사와의 끊임없는 공동 가치창출(Value Co-creation)활동을 수행한다면 향후 LG전자 생태계의 생산성은 더욱 향상 될 수 있을 것이다.

세 번째로 '창출성' 측면에서 살펴보면, 최근 LG전자는 가치확산 활동을 통해 신규업체의 접근성을 높이고 있다. 그러나 아직 이러한 활동이 초기단계이기 때문에 혁신을 통한 신시장 창출의 성과는 저조한 실정이다. LG전자에서 동반성장 확산을 통해 궁극적으로 지향하는 모습은 바로 2,3차 협력사, 신규업체, 그리고 벤처기업과의 공동혁신을 통한 생태계 전반의 끊임없는 가치창출이다. 이러한 모습을 실현시키기 위해 현재 LG전자에서 가장 필요한 활

동은 바로 공동혁신 프로그램의 '표준화'이다. 즉 공동혁신을 위한 내용이나 대상에 대한 유형화를 한 뒤 각 유형별 혁신방법 및 프로세스에 대한 표준화 작업이 필요하다. 신규업체와의 혁신활동은 기본적으로 기존 협력사와의 혁신활동 프로세스 내에서 혹은 추가된 형태로 이루지게 되는데, 이러한 표준화 작업은 현재 프로그램의 문제점을 쉽게 파악하여 효율적으로 신규업체와의 공동혁신과정을 구축할 수 있게 만들어 줄 것이다. 향후 이러한 '공동혁신 프로그램의 표준화' 작업이 완료된다면 LG전자는 확장된 생태계 내에서도 낭비없이 효율적으로 공동혁신을 하여 더 큰 결실을 맺을 수 있는 기반을 마련할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김영애, 신호균(2012), "이타적 공진화를 위한 대·중소기업간 상생협력 및 지식공유가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," **KBR**, 16(1), 81-98
- 김기찬, 김수옥, 박건수, 박성택, 박지윤, 송창석, 이종욱, 임일, 강호영, 한정화(2006), "대·중소기업 상생협력의 이론적 모형 설계 - 건강하고 지속가능한 기업생태계 구축," **중소기업연구**, 28(3), 381-410
- 김기찬, 송창석, 박지윤(2007), "대·중소기업간 상생협력 유형의 세분화 전략: 중소기업의 L, A, J유형 분류와 성과를 중심으로," **중소기업연구**, 29(4), 133-151
- 김기찬(2009), "기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십 : 대·중소기업 상생협력과 R&D에 시사," **중소기업연구**, 31(2), 157-175.
- 김찬(2011), "2011 대한민국 동반성장 우수사례 기록집' 행복한 동행", 서울: 디지털조선일보, 169-185
- 동반성장위원회(2006), "2006년 대·중소기업 우수협력 사례집 - LG전자·삼신이노텍 사례," 111-128

박병진, 김도희(2013), “공유가치창출(CSV) 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진사례,” **KBR**, 17(3), 73-99

배종태, 김중현(2007), “대·중소기업 신제품개발 협력과 성과 상생정책,” **중소기업연구**, 29(4), 295-318

산업자원부(2006), “상생협력의 새로운 지평을 위하여-대·중소기업 상생협력 발전모델과 정책방향-”

오영호(2007), “대중소기업 상생협력 정책방향,” 한국경영학회 통합학술대회

유병홍, 김동원(2012), “대중소기업상생협력 연구-LG전자 사례,” **중소기업연구**, 34(1), 1-21

전상길, 노진수(2013), “POSCO 동반성장의 POSCO 기본원리와 9대 성공 DNA: 공급사슬측면을 중심으로,” **KBR**, 17(3), 207-231

한상린, 이명성, 안명아, 이승원(2013), “사회교환 이론을 중심으로 한 대기업과 중소기업 간의 장기적 동반성장 구축요인 연구,” **KBR**, 17(4), 1-21

LG전자(2007), “LG전자 성과공유 추진사례”

LG전자(2008), “LG전자 성과공유 추진사례”

LG전자(2013), “2012-2013 LG전자 지속가능경영보고서”

Grant, R. M.(1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review*, 33(3), 114-135

Henderson, R. M. and K. B. Clark (1990), “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 9-30

Fine, C.(1998), “Clockspeed : Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage,” Newyork : Perseus Books.

Iansiti, M. and Levien, R.(2004), “Strategy as Ecology,” *Harvard Business Review*, March, 1-10

Kogut, B. and Zander U. (1992), “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology,” *Organization Science*, 3(3), 383-397

Porter, M. E., and M. R. Kramer(2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, JANUARY-FEBRUARY, 1-17

#### 참조기사

시사매일(<http://sisamaeil.com/>), 2011년 1월 30일 기사참조

일간스포츠(<http://isplus.joins.com/>), 2013년 6월 24일 기사참조

#### 참고사이트

금융감독원 전자공시시스템: <http://dart.fss.or.kr/>

동반성장 위원회: <http://winwingrowth.or.kr/index.do>

동반성장Cyber종합지원센터: [www.winwin.go.kr](http://www.winwin.go.kr)

전국경제인연합회: [www.fki.or.kr](http://www.fki.or.kr)

LG 정도경영 홈페이지: <http://ethics.LG.co.kr/>

LG전자 홈페이지: <http://www.LGe.co.kr>

LG전자 협력사 홈페이지: <http://LGesuppliers.com>

LG전자 동반성장 홈페이지:  
<https://www.LGesuppliers.com/winwin/>

LG전자 ‘협력과 혁신 사이트’:  
<http://www.collaborateandinnovate.com>

## Shared Growth in LG Electronics: Developing Conceptual Model

Sang-Gil Jeon\* · Jin-Soo Roh\*\* · Wei Tang\*\*\*

### Abstract

Shared growth has become a very hot issue today in Korean society. Since the first proposition in 2006, Korean government has been dedicated in promoting shared growth by launching a series of related policies and regulations. However, despite of all the efforts, a well-known fact is that the shared growth policies and related programs in firms do not sufficiently fulfill the purpose of mutual development and building a sustainable corporate ecosystem. Promoting shared growth in corporate requires a more integrated theory and framework for guidance. This research intended to fill the gap by conducting a case study on one of the representative international firms—LG electronics. By studying LG's diversified shared growth programs, it proposed a more integrated framework for shared growth and generated valuable implications for bench marking of firms' shared growth operation, as well as the future directions of government policies.

The study was conducted with three steps. Firstly, by conducting thorough review on previous studies, it divided all shared growth related activities into five stages—trust base, competence enhancing, value creating, value sharing, and value diffusion. Second, through the review of internal documents and interviews with employees, it proposed a more integrated framework of share growth which describes interactions between LG electronics and its small business partners at each stage, as well as between stages. At last, it evaluated the achievement of LG electronics in the pursuit of shared growth and proposed future tasks for the development of its sustainable corporate ecosystem.

Key Words: LG Electronics, Shared Growth, Cooperation, Ecosystem, Self-reinforcing Loop, Conceptual Model

---

\* Professor, Department of Business Management. Hanyang University, First Author

\*\* Ph.D. Candidate, Department of Business Consulting. Hanyang University, Corresponding Author

\*\*\* Ph.D., Department of Strategic Management. Hanyang University

## 〈Teaching Note〉

# LG전자 동반성장 사례연구: 개념모델 도출

## I. Synopsis

정부는 1997년 외환위기 이후 소수 대기업에 기회와 자원이 집중되는 취약한 국내 경제구조를 개선하여 경쟁력있는 기업생태계를 구축하기 위해 지속적인 노력을 기울여 왔다. 2006년에는 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」 제정(2006년 3월), 동반성장 기본 모델 개발(산업자원부, 2006년 5월), 「대·중소기업 상생협력위원회」출범(2006년 8월), 1차 추진 기본계획 수립(2006년 8월) 등 국내 대중소기업의 동반성장을 위한 근간을 마련하였으며, 현재는 3차 추진 기본계획(2011년-2013년)에 따라 민간중심 동반성장 추진, 거래공정성 개선, 동반자로서의 경쟁력 확보, 동반성장 지속확대 등의 추진전략을 수행하기 위해 노력하고 있다. 그러나 현재 정부는 실질적으로 추진전략에 명시된 것과 같은 민간중심의 자발적인 동반성장을 이끌어내는데 어려움을 겪고 있다. 이는 현재 정책 수립의 기반이 되는 동반성장 기본 모델(산업자원부, 2006)에서 제시된 동반성장 성공을 위한 핵심요인(중기혁신역량, 신뢰, 열린혁신네트워크)을 강화하기 위한 구체적인 가이드라인을 마련하지 않은 상태에서 단순히 공정거래와 중소기업 지원부분에 큰 비중을 두고 대기업을 평가 및 규제하는 정부 동반성장 정책의 한계로 인한 부분이 크다.

이러한 문제를 바로잡고 현재 정부에서 지향하는 민간 주도의 동반성장을 실현하기 위해서 가장 먼저

필요한 것은 ‘어떻게 동반성장을 해야 하는가?’에 대한 구체적인 가이드라인이다. 즉, 성공적으로 동반성장을 시행하고 있는 기업의 동반성장 핵심 성공요인 및 그 이면에 내재된 기본원리를 간단하고 명료하게 정리된 모델을 통해 설명하여, 이를 참고하여 동반성장을 시행하려는 기업들이 성공적으로 벤치마킹 할 수 있도록 돕는 연구가 필요하다. 현재 동반성장 관련 사례연구는 기업의 전체적인 프로그램을 나열하거나 특정 프로그램에 대해서 기술하는데에 그친 연구가 많으며, 전체적인 프로그램을 분석하여 모델을 도출하고 그 이면에 숨은 메커니즘을 설명한 논문은 거의 없다.

이러한 인식의 연장선상에서 본 연구는 다음의 세 가지 활동을 수행하였다. 먼저 동반성장 핵심 성공요인을 제시한 선행연구를 바탕으로 동반성장 프로그램을 크게 신뢰기반 구축, 역량강화, 가치창출, 가치공유, 가치확산의 5단계로 분류하였다. 두 번째로, LG전자 내부자료 및 인터뷰를 통해 전체 LG전자 동반성장 프로그램을 정리 및 분석하여 LG전자의 동반성장을 위한 노력들이 어떠한 체계로 구성되어 있는지 확인하고 각 동반성장 활동 단계에서 LG전자와 협력사의 상호작용을 반영한 일반화된 모델을 도출하였다. 세 번째로, 이를 바탕으로 현재의 한계를 극복하고 지속적인 기업생태계의 발전을 위해 향후 수행해야 할 과제들은 무엇인지 알아보았다. 본 사례연구는 자발적인 동반성장을 이끌어내기 위해 노력하는 정책 입안자들과 동반성장을 수행하려는 기업들 모두에게 동반성장에 대한 심층적인 이해

를 바탕으로 유용한 가이드라인을 제공할 것이다.

## II. Teaching Point

1. 대 중소기업 동반성장이 대두된 배경 및 필요성에 대한 이해
2. 동반성장을 설명하기 위해 주로 사용되는 이론과 그 이론을 통한 국내 연구들에서 중요시 여기는 요인들에 대한 이해
3. 동반성장 프로그램에서 신뢰기반 구축, 협력사 역량강화, 가치창출, 가치공유, 가치확산의 각 단계에서 대기업과 중소기업 간 이루어지는 활동들의 의의와 메커니즘에 대한 이해

## III. Assignment Question and Analysis

1. 국내에 대·중소기업 동반성장이 대두된 정책적인 배경 및 경과는 어떠한가?

우리나라는 1960년대 이후 정부주도의 고도성장 경제발전 정책을 통해 급속한 발전을 이루었다. 그러나 이러한 정책을 통해 야기된 소수 강자(대기업)에게 자원과 기회가 집중되는 국내의 취약한 경제구조는 1997년 외환위기와 함께 국가를 지탱하던 대기업의 연이은 부도로 국가적 위기를 겪으면서 개선의 필요성이 대두되었다. 이에 정부는 국내 중소기업들이 부동산이 아닌 주력업종의 경쟁력을 통해 수익을 창출하고 이를 기반으로 자립성을 확보하도록 하기 위한 제도적 장치 마련에 고심하게 된다. 그리

하여 2004년 7월 「중소기업 경쟁력강화 종합대책」을 마련하고, 2005년 1월 중소기업 정책혁신 12개 과제 발표한다. 그리고 대·중소기업 협력 대책마련을 위해 2005년 5월 노무현 대통령 주재로 〈대·중소기업 상생협력대책회의〉 및 12월 〈대·중소기업 상생협력회의〉를 개최하게 된다(전상길, 노진수, 2013). 그리고 이러한 노력들의 결과로 2006년 3월 3일 대·중소기업 협력을 위한 정책의 근본이 되는 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」이 법률 제7864호로 신규 제정된다. 이후 2006년 8월에 노무현 정부의 ‘대·중소기업 상생협력위원회’가 출범하여 협력업체 역량개발지원, 공정거래를 통한 상호신뢰구축, 건강한 생태계를 추진전략으로 하는 1차 추진 기본계획(2006년-2007년)과 상생협력 파트너십 강화, 산업발전 전략과 연계한 상생협력 추진, 공정거래문화정착, 상생협력의 지평확대를 추진 전략으로 하는 2차 추진 기본계획(2008년-2010년)을 수립 및 시행하게 되며, 2010년 12월에는 이명박 정부의 ‘동반성장 위원회’가 출범하여 3차 추진 기본계획(2011년-2013년)을 수립하게 되며, 구체적인 내용은 다음의 〈표 6〉과 같다.

2. 동반성장을 설명하기 위해 주로 사용되는 이론과 그 이론을 통한 대표 연구들에서 언급되는 핵심요인들은 어떠한 것이 있는가? 그리고 최근 국내 동반성장 실증연구에서 언급되는 이론은 어떠한 것이 있는가?

성공적인 동반성장을 위한 핵심요인 및 발전방향 관련 연구에서 가장 많이 사용되는 이론은 조립산업에 특화된 Fine(1998)의 공급사슬 경쟁력 이론, 공급사슬의 외부까지 포함하는 플랫폼 기반 산업에 적용되는 Iansiti and Levien(2004)의 기업생태계 이론, 그리고 최근에는 전 산업에 걸쳐 사회적 책임을 전략과 일치시키는 방안으로 제시된 Porter

〈표 6〉 동반성장 3차 추진 기본계획(2011년-2013년)

| 4대 전략                          | 23개 추진과제   |
|--------------------------------|--|
| 1. 민간중심의 동반성장 추진체계 확립 및 지속적 점검 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 민간 동반성장위원회 주도의 추진시스템 구축</li> <li>▪ 동반성장지수 산정·공표, 중소기업 적합업종·품목 선정</li> <li>▪ 민간의 자발적 동반성장 추진 활성화, 현장과의 소통 강화 및 지속적 점검</li> </ul>                 |
| 2. 거래 공정성 향상 및 거래질서 개선         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 신속한 납품단가 조정체계 구축, 중소기업 기술보호 강화</li> <li>▪ 서면계약문화 정착, 불공정 하도급거래에 대한 감시·제재 강화</li> <li>▪ 정부조달의 공정성 제고</li> </ul>                                  |
| 3. 중소기업을 역량있는 동반자로 육성          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 성장경로를 반영한 중소기업 지원정책 개편</li> <li>▪ 성장잠재력이 높은 기업을 중견기업으로 육성</li> <li>▪ 중소기업 생산성 혁신 지원, QWL 밸리 프로젝트 추진</li> <li>▪ 공공조달을 활용한 중소기업 경쟁력 제고</li> </ul> |
| 4. 동반성장의 전면적 확산                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 주요업종별 동반성장 실행계획 이행</li> <li>▪ 방송·컨텐츠 부문 동반성장 추진 기반 강화</li> <li>▪ 대형 유통업체 불공정행위 시정, 건설하도급 및 방산분야 거래질서 개선</li> <li>▪ 공공부문의 선도적 역할 강화</li> </ul>   |

출처: 관계부처 합동(2011), 대·중소기업 동반성장 기본계획 - 2011~2013 -

and Kramer(2011)의 공유가치창출 이론이 있다.

1) Fine(1998)의 공급사슬 경쟁력 이론

Fine(1998)의 이론에서는 공급사슬 경쟁력을 높이기 위한 핵심변수로 부품을 생산하는 중소기업의 부품 경쟁력(기술, 인력, 자금, 판로에 따른 부품혁신), 중소기업에서 생산된 부품을 조립하여 최종 제품을 생산하는 대기업의 경쟁력(소비자가 필요한 기능을 구현하기 위한 제품개발 및 조립생산, 부품 및 소재를 적시에 공급하는 공급사슬) 그리고 대기업과 중소기업의 연결하는 전체 공급사슬의 경쟁력(지식 자산의 자유로운 이동을 위한 인터페이스)를 제시하였다.

2) Iansiti and Levien(2004)의 기업 생태계 이론

Iansiti and Levien(2004)의 이론에서는 기업 생태계가 건강하기 위해서는 생산성(productivity),

강건성(robustness), 니치 창출력(이후 창출성: niche creation)이 높아야 된다고 하였다. 여기서 생산성은 동반성장 활동을 통해 수행한 혁신활동(R&D, 제품혁신, 공정혁신)의 결과로 창출된 부가가치가 효율적으로 성과(매출증대, 비용절감)에 연결되는 정도를 말하며, 강건성은 갑작스런 환경변화(원자재 가격인상, 기술적 단절 등)에도 생태계 내의 구성원들이 사멸하거나 빠져나가지 않고 유지되면서 가치창출 활동을 지속하는 정도를 말한다. 또한 창출성은 기업 생태계 자체가 노화되지 않도록 끊임없이 새로운 틈새시장을 개척하기 위한 혁신적이고 다양한 신기술 혹은 신제품을 개발하는 정도를 말한다.

3) Porter and Kramer(2011)의 공유가치창출(CSV)

Porter and Kramer(2011)는 공유가치를 창출하기 위한 3가지 방법으로 제품 및 시장 재인식(사회적 요구에 대한 지속적 탐구를 통해 기존시장에서

간과 되었던 새로운 잠재시장 발견), 가치사슬에서 생산성 재고(에너지 사용, 물류, 자원 활용, 구매, 유통, 종업원 생산성, 위치 등에서 새로운 접근), 지역 클러스터 발전지원(해당지역 결핍요소 파악, 기업의 생산성 및 성장을 저해하는 클러스터 약점에 집중, 기업이 직접 영향력을 행사하기 적합한 지역 및 협력을 통해 해결하는 것이 적합한 지역에 대한 구분)을 제시하였다.

#### 4) 관련 국내연구

이러한 이론들을 통한 국내의 동반성장 연구는 다음과 같다. 동반성장에 대한 학계의 관심은 정부에서 본격적으로 관련 법령을 정비하고, 정책에 대한 장기계획을 수립한 2006년부터 시작되었다. 그리고 이 때 동반성장 정책을 입안하기 위해 최초의 동반성장에 관한 개념모델(산업자원부, 2006; 김기찬, 김수욱, 박건수, 박성택, 박지운, 송창식, 이종욱, 임일, 강호영, 한정화, 2006)이 정립되었다. 이 첫 동반성장 개념모델은 Fine(1998)의 공급사슬경쟁력 이론을 중심으로 동반성장 관련 다양한 이론(voice/exit 이론, 핵심역량이론, 신뢰이론, 기업생태계이론, 지식창조이론 등)을 종합하여 성공적인 동반성장을 위한 핵심요인으로 중소기업의 혁신역량(부품 경쟁력), 대·중소기업 간 신뢰(연결 경쟁력), 열린 혁신 네트워크(기업 생태계 경쟁력)를 제시하였다. 그리고 구체적으로 성공적인 동반성장을 위해 협력업체의 기술, 인력, 자금, 판로 등을 지원하여 혁신역량을 갖출 수 있도록 대기업이 돕고, 공정거래관행 확립, 성과 공유제 도입, 고통분담의 원칙, 다각적인 소통채널 마련 등을 통해 대·중소기업 간 신뢰를 강화하며, 신기술, 신제품 공동 개발을 통해 미래 성장 동력을 확보 할 수 있는 열린혁신 네트워크를 구축할 것을 제안하였다.

이후 김기찬(2009)은 Iansiti and Levien(2004)

의 기업생태계 이론을 중심으로 대중소기업 동반성장이 잘 이루어지기 위해 필요한 사항 및 생산성, 강건성, 창출성을 평가하는 하위지표를 제시하였다. 김기찬(2009)은 생산성을 높이기 위해서는 생태계 구성원들을 서로 연결하는 복잡한 과업을 단순화하거나 생태계 구성원에 의한 신제품 창출을 더욱 효율적으로 발전시켜야 한다고 이야기 하면서 생산성을 평가하기 위한 하위지표로 투입제품의 시장 반응성(제품이 매출로 연결되는 정도), 구성기업들의 운영 효율성(비용절감능력), 연결의 효율성(구성원 간의 협력을 통해 연구개발 및 신제품을 개발하는 정도)을 제시하였으며, 강건성을 높이기 위해서는 기술혁신을 일관되게 구현하고 새롭고 불확실한 환경에 기업들이 대응할 수 있도록 신뢰성있는 준거점을 제공하는 것이 중요하다고 하면서, 하위지표로 시간의 변화에 따른 유입자 수와 퇴출자 수를 제시하였다. 그리고 창출성을 높이기 위해서는 새로운 결합을 통해 새로운 분야를 창조하여 틈새를 확보해 감으로써 생태계의 범위를 확장할 수 있어야 한다고 하면서 하위지표로 틈새개발 신제품의 수와 틈새창조자의 수를 제시하였다.

그리고 전상길, 노진수(2013)는 우선 POSCO의 동반성장 프로그램의 시행경과를 정리하여 프로그램의 초점이 공정거래 → 역량(자원)지원 → 연구개발협력 → 공유가치확산의 순서로 변했다는 것을 발견하였다. 그리고 Fine(1998)과 Iansiti and Levien(2004)를 중심으로 다양한 기존 연구를 통합하여 POSCO의 동반성장 프로그램을 크게 동반성장 프로그램 추진요인(CEO의 확고한 동반성장 리더십, 체계적인 추진조직), 동반성장 프로그램 체계요인(학습기반의 혁신 역량개발, 신뢰기반의 협력 강화, 열린 혁신 시스템구축), 동반성장 프로그램 촉진요인(내부 임직원의 지속적 동기부여, 협력사에 대한 지속적 평가 및 관리), 동반성장 프로그램 통합요인(통합된 성과공유제), 동반성장 프로그램 성

과요인(생태계 생산성, 강건성, 창출성 관리능력)으로 구분하였다.

마지막으로 **박병진, 김도희(2013)**는 Porter and Kramer(2011)의 공유가치창출 이론을 기반으로 식품산업에서 대중소기업 동반성장 프로그램 추진 프로세스를 제시하였다. 구체적으로는, 기업경영진의 비전공유 → 플랫폼 모델 구축(핵심이슈와 범위 도출, 다양한 참여자 참여 유도) → 파트너 발굴(적합한 파트너 발굴, 파트너와 계약 체결) → 사업실행(파트너와 협력하여 마케팅, 품질관리, 신제품 개발, 인력교육 등 동반성장 프로그램과 연계하여 구체적인 사업실행) → 생태계 확장(핵심지표를 통한 결과 측정, 피드백, 모델 개선, 새로운 파트너 확보 등의 일련의 절차 수행)의 프로세스를 통해 CJ제일제당의 성공적인 동반성장을 위한 방안을 제시하였다.

이러한 이론들 이외에도 최근 국내 동반성장 관련 실증연구에서는 이타적 공진화 개념을 통한 연구(김영애, 신호균, 2012), 사회교환 이론을 통한 연구(한상린, 이명성, 안명아, 이승원, 2013) 등 다양한 관점에서 연구가 진행되고 있다.

3. 동반성장 프로그램에서 신뢰기반 구축, 협력사 역량강화, 가치창출, 가치공유, 가치확산의 각 단계의 의미는 무엇인가? 또한 각 단계에서 LG전자는 어떠한 활동을 수행하고 있는가?

1) 신뢰기반 구축

성공적인 동반성장의 기초는 우선 협력사와의 신뢰기반을 굳건히 다지는데서 부터 시작한다. 신뢰는 장기적인 관점에서 LG전자와 협력사 간의 파트너십 뿐 만 아니라 서로에 대한 잘못된 이해, 기회주의적인 행동, 부족한 소통 등의 문제로 인해 야기되는 거래비용을 감소시켜 LG전자와 협력사 간의 자원 공유정도를 높이며, 결국 동반성장 시스템을 보다 효

과적으로 통합시킨다. LG전자는 정도경영을 통해서 공정성 및 정의의 가치를 생태계 전반에 확산 시켰고, 다양한 소통강화 프로그램을 통해서 협력사의 의견에 귀를 기울임으로써 갈등을 해소하고 협력사가 아낌없이 새로운 아이디어를 제안 할 수 있는 기반을 마련하였다.

2) 협력사 역량강화

기업 생태계의 지속가능한 경쟁우위는 구성원들 간의 강건한 신뢰기반 뿐만 아니라 구성원들 각자의 혁신역량도 확보되었을 때 창출된다. 대기업과 다르게 중소기업들은 전문적인 기술을 보유하고 있음에도 불구하고 스스로 극복하기 어려운 취약점을 가진 경우가 많다. LG전자는 협력사의 취약점을 개선하고 경쟁력을 강화시켜 궁극적으로 자생력을 가진 공동혁신의 동반자로 만들기 위해 자금 및 원자재 등의 유형자원의 지원은 물론, 전반적인 교육에서부터 협력사 맞춤형 컨설팅까지 다양한 지원활동으로 협력사를 육성하였다.

3) 가치창출

일반적으로 전자산업에서 제품의 구성성분인 부품에 관련된 특정 기술은 중소기업에서 가지고 있으며, 대기업은 중소기업에서 납품된 부품을 조립하여 완제품을 만드는 역할을 담당하고 있다. 공동혁신 과정을 통해 대기업은 R&D 비용을 절감하여 보완 기술을 확보 할 수 있게 되며, 협력사는 기술개발에서 발생하는 다양한 위험요소들을 피해 핵심 기술력을 축적시킬 수 있게 된다. 공동혁신이 제대로 이루어지기 위해서 대기업은 전체 제품의 큰 틀 안에서 중소기업이 적합한 부품을 잘 만들 수 있도록 필요한 기술 및 정보를 제공해야 하며, 중소기업은 대기업을 믿고 부품개발 및 혁신을 위해 지속적이고 과

감한 투자를 감행해야 한다. 공동혁신은 기술 및 관련정보에 대한 긴밀한 협력을 요구하기 때문에 경우에 따라서는 자사의 핵심 경쟁력이 되는 기술 정보까지 공유해야하는 경우도 발생 한다. 이 경우 상대적 약자인 중소기업의 입장에서 기술유출 위험에 대한 부담이 클 수밖에 없다. LG전자는 이러한 중소기업의 부담을 없애고 공동혁신을 통해 중소기업의 경쟁력을 더욱 향상시키기 위해 2011년부터 '기술자료 임치제'를 도입하여 협력회사와의 신기술 개발 진행 시 상호 신뢰도를 높이고 제안제도를 활성화하는 기반을 만들었다. 그리고 이러한 기반 위에 '차주 연구회 활동'과 '제안제도'를 통해 신기술/부품, 원가절감, 수율 개선 등의 공동혁신 활동을 수행하고 있다.

#### 4) 가치공유

지속적인 평가와 피드백은 창출된 가치를 합리적으로 공유하여 상호 호혜적인 협력을 지속시키고, 동반성장 프로그램을 지속적으로 개선시키는데 중요한 역할을 한다. LG전자는 협력사와의 동반성장을 위한 신뢰기반 구축, 역량강화, 공동개발 프로그램이 지속적으로 잘 운영될 수 있도록 정기적으로 동반성장 활동에 대한 평가 및 보상을 실시하고 있다. 평가 및 보상은 내부인원, 협력사, 공동혁신 프로젝트의 세 부분으로 나누어 볼 수 있으며, 이 중 내부인원에 대해서는 담당임원의 성과평가에 동반성장 항목의 비중을 50%까지 반영하고 있으며, 협력사는 6등급으로 평가하여 물량 및 개발의 우선권을 차등배분하고 있으며, 프로젝트를 통해 창출된 가치에 대해서는 100% 협력사에 귀속하고 있다.

#### 5) 가치확산

기업 생태계가 환경의 갑작스런 변화 속에도 지속

적으로 발전하기 위해서는 환경변화의 충격에 대한 완충기제가 있어야 하며, 새로운 시장을 창출할 수 있는 혁신도 끊임없이 이루어져야 한다. 최근 LG전자는 협력사와의 성공적인 공동혁신을 통해 생태계 내의 생산성이 높아짐에 따라 기존 1차 협력사 이외에 2,3차 협력사 및 신규업체에도 동반성장의 범위를 넓혀가고 있다. LG전자는 1차 협력업체들도 2차, 3차 협력업체들에게서 부품을 조달받아 조립하여 부품을 생산하며, 환경의 변화에 의해 주요 2차, 3차 협력업체들이 사멸하는 경우 그 피해는 1차 협력업체를 거쳐서 LG전자에 고스란히 전해지게 됨을 인지하여, '공정거래 및 동반성장 협약'을 통해 1,2차 협력업체 간 신뢰기반을 쌓도록 하고 있으며, 다양한 유무형의 자원지원활동을 2차 협력사에도 확대하려 노력하고 있다. 또한 LG전자는 기술의 경로 의존성으로 인해 파괴적 혁신을 가져오는 기술은 기존의 협력사에서 얻기 힘들음을 인지하여, 'LG전자 협력사 홈페이지(<http://LGesuppliers.com>)' 및 '협력과 혁신 사이트(<http://www.collaborateandinnovate.com>)'를 통해 신규업체의 접근성을 높이고, 등록절차를 간소화하여 지속적으로 경쟁력 있는 신규업체를 유치하고 있다.