

# 일본기업의 B to B 활용

## The Practical Use of B to B in Japan Corporation

황 종호

동명정보대학교 경영정보학과

### I. 서 론

기업을 둘러싼 기업환경이 격변하는 시대, 특히 정보화시대라고 하는것이 사회풍조인 지금 일본의 기업들간에는 기업시스템의 변혁등이 강하게 요구되고 있는 실태이다. 특히 일본의 경우 독자적인 일본기업문화에 의해 기업간 거래관계가 형성되어 있기 때문에 향후 경영환경의 변화에 유연한 대응을 취하는데 곤란한 부분이 많다는 것이 지적되고 있는 현실이다.

따라서 연구목적에 있어서는 격변하는 기업환경에 조금이나마 유연한 대응을 취할 수 있는 시스템의 구축. 구체적으로는 일본경제의 침체, 정보화시대, 경영의 세계화시대등과 같은 기업환경의 변화속에 일본의 기업간관계에 대하여 고찰해볼 때 분명한것은 기업간 거래관계 형성 변혁의 필요성이 요구된다. 그리고 변혁에 있어서는 정보기술(정보 네트워크 기술)을 활용한다는 전제가 보다 효과를 높일수있으며, 그렇게 함으로서 보다 고도의 기업환경의 변화에도 유연한 대응을 취할 수 있는 기업간 시스템을 찾아낼 수 있을 것이라는 것이 연구의 주된 목적이라고 할 수 있겠다.

### II. 이론적 배경

최근 기업간 거래관계에 있어서 지배관계와 협동관계의 기업간 관계형성의 경향으로서는 기업을 둘러싼 경영환경이 격변하는 가운데 역사적으로 형성된 기업그룹이라는 시스템은 최근 기업환경에는 적절하지 못한 부분이 많고 재구축이 진행되고 있는 것이 추세이다. 특히 계열로 불리어지는 매수/분사/하청계열의 수직형이 Hierarchie 구조를 가진 기업 그룹은 보다 유연한 구조를 가진 Network 관계를 채택하는 방향으로 그 전략은 바꾸어가고 있다. Network 관계형성에 정보기술(정보네트워크 기술)의 진보도 가세하여 격변하는 경영환경에 보다 유연한 대응을 취하기 위한 요소가 되고 있다.

### III. 일본의 기업간 거래관계

#### III.1 일본의 기업간 관계의 형성의 특징

일본의 기업간 관계의 형성은 M&A에 의한 다각화전략을 취하는 것은 유럽과 미국에 비

교해 그 비중이 상당히 적다라고 할 수가 있겠다. 그 이유로서는 안정주주소작, 내부성장의 중시, 작업원의 강한 공동체의식 등의 이유로 M&A 전략은 적극적으로 행해지지 않았다. 게다가 신사업과 신제품의 개발에 있어서 하나의 기업이 M&A를 통하여 모든 자원을 내부에 흡수한다는 것은 비효율적이며 “조직의 실패”를 초래할 수도 있다는 이유로 일본기업에서 많이 선택되어 온 기업간 전략으로는 그룹화 또는 계열화라는 다양한 기업간의 관계를 넓혀간다는 기업그룹적 특징을 가지고 있다.

표. 자본금별 법인 기업의 비율

(%,社)

	500 萬 円 未 滿	500 萬 円 以上 1,000 萬 円 未 滿	1,000 萬 円 以上 1 億 円 未 滿	1 億 円 以上 10 億 円 未 滿	10 億 円 以 上	合 計
1980	66.3	16.4	16.1	1.0	0.2	1,449,549
85	61.4	18.8	18.6	1.0	0.2	1,660,010
90	53.7	23.1	21.8	1.2	0.2	2,078,270

(출처) 일본 국세청 『세무통계로본 법인기업의 실체』 1992년, 11항

참고로 일본의 기업간 관계를 나타내고 있는 데이터를 살펴보면 조금 오래된 Data이지만, 1990년도의 일본의 법인기업 수는 207만 8270사, 그리고 표에서 확인할 수 있는 것과 같이 10년간의 1.43배로 급증한 것을 볼 수가 있다. 그리고 전체의 3/4정도는 자본금 1000만엔 미만의 영세기업이다. 자본금 10억 이상의 기업을 보면 4,195사, 1억 이상의 기업에서도 28,338사이며 각각이 기업법인 전체를 차지하는 비율은 약 0.2%와 1.4%에 지나지 않는다. 이 적은 수의 기업이 일본 기업수 전체의 영업 수입금액 전체를 차지하는 비율은 각각 39.8%와 53.9%까지 달한다. 이것은 즉 “수만의 최대기업이 전부이고 수백만의 소기업은 없다”라는 집중상황을 표현하고 있다.

그럼, 자본금 1억엔 내지는 2억엔 이상의 기업만을 대상으로 한다고 해도 그것은 말할 필요도 없이 법적으로는 각각 개별 독립기업인 것이다. “법적”으로 그렇다고 하는 것은 “경제적”으로는 꼭 그렇지 않다라는 의미이기도 하다. 이러한 상황들은 경제시장이라는 큰 바다에서 개개의 기업이 고립분산적으로 떠 다니는 것이 아니고 일상적인 기업간 거래를 매개로 하는 것 내지는 특히 주식소유관계를 통하여 기업의 집합체를 다종다양한 또는 다층적인 기업의 집단을 형성해서 존재하고 있는 것이다. 이러한 분석을 해 볼 때 일본의 기업간 관계의 형성은 기업그룹적인 시스템을 취하고 있다는 것을 알 수가 있다.

### III. 2 정보화 환경에 따른 일본기업간 거래관계의 변화

채널을 애워싸고 유능한 인재를 고용하려고 하는 경우에는 관계회사와 인간에게 어느 정도의 보증을 해 줄 필요가 있다. Vendor의 경우에는 적량의 발주이고 채널에 대해서는 경쟁력이 있는 상품의 제공이며 인간에 대해서는 안정된 고용이다. 이것들이 제공될 수 없는 한 통제는 유지하기 어렵다.

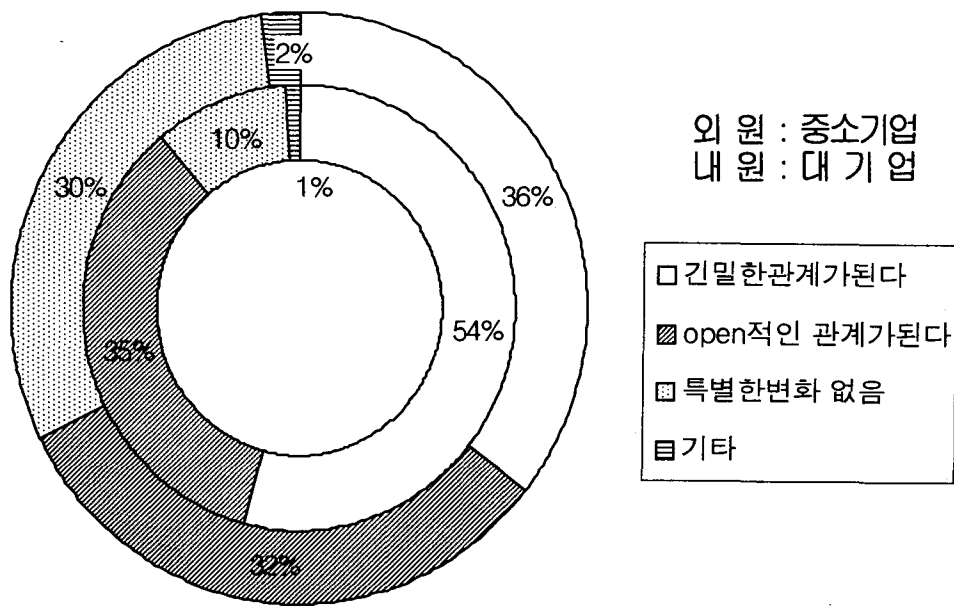
경제 불황시에 Vendor에게 타사의 업무를 대행하는 일을 권장하거나 특약점에 충분한 매출을 주는 상품을 공급하지 못하거나 인원정리에 돌입하지 않으면 안되는 경우 폐쇄형구조는

붕괴되고 만다. 이 의미는 바로 폐쇄형전략은 성장기업만이 취할 수 있는 전략이라고 할 수 있다. 사회전체가 에워싸기 일반적인 상태에서는 경제전체의 고도성장을 명확하게 전제하고 있다. 그러나 경제나 기업은 영원하게 고도성장할 수는 없다. 최근의 일본 기업환경이 이러한 상황에 빠져있는 것과 같이 일본기업간의 관계의 특징이라고 할 수 있는 기업 그룹적인 관계가 유지할 수 없는 위험에 처해있는 것도 이러한 원인이라고 할 수가 있겠다. 즉 최근의 일본기업간 관계형성의 환경이 변화하고 있다는 이유라고 할 수가 있다.

그 밖에 기업환경의 변화로서 들 수 있는 것은 정보기술의 진보이다. 그 내용으로서는 정보기기의 Downsizing에다 Open-system 환경이 정비되어 가고 있다는 것이다. 지금까지의 정보시스템의 환경으로서는 정보기기의 경우에는 범용기 중심으로 가격이 비싸다는 것도 있고 해서 기업측에서는 특히 중소기업에 있어서 자기 시스템을 구축하기에는 상당히 어려운 환경이었다. 게다가 정보기기의 구조라는 것은 Close-system을 취하고 있어 정보시스템을 구축하여서도 사용자에게 있어서 불리한 상황이었기 때문에 정보시스템 구축시에 부담이 된 것도 당시의 상황이었었지만, 정보기기의 성능이 상승, 저가격, 개인화 되는 등 기업을 둘러싼 경영환경이 정보화라고 하는 형식을 취하는 것에 박차를 가하게 된다. 게다가 제조업체도 이것에 대응하기 위해서 사용자가 정보시스템을 구축할 때에 보다 편리함을 도모하기 위해서 Open-system 구조로의 움직임을 보이게 된다. 이에 따라 정보시스템의 구축이 쉬워지는 등 기업정보시스템 환경의 변화도 보이기 시작하게 된다.

또한 상기의 정보기술 환경도 정비되어감에 따라 기업간 관계 형성의 변화도 가져왔다. 그 내용을 보게 되면 정보기술을 활용한 기업간의 연계라고 할 수가 있겠는데 즉, 사내의 정보화에서 한발자국 나아가 외부와의 Network 형성으로 변화하고 있다라는 것이다.

그림 1. 정보 Network화에 의한 향후의 일본 기업간 거래 관계 변화



시장요구 변화의 급속화, 다양화가 진행되는 가운데 기업은 여기에 따른 급속한 대응을 도모하는 동시에 가격면의 요청에 응하기 위한 비용의 삭감이 중요시되어지고 있다. 이같은 기업환경에 대응하기 위해서 기업 내에서만이 아니라 외부기업의 경영자원에도 착목하고 그 효율적 활용을 도모하기 위해서 유기적인 연대감을 조성해 나가는 것이 필요할 것이다. 그 도구로서 정보 네트워크의 활용이 유효하다. 기업간의 정보전달 효율화 환경에 의해 별도의 법인이기 때문에 생기는 업무의 중복을 배제하고 업무 과정의 Leadtime을 근본적으로 압축화하고 복수의 기업이 마치 하나의 기업으로 되어 있는 것과 같이 활용하는 것이 가능해졌다.

한층 더 나아가 이러한 제품의 유통전체를 파악함에 따라 재화 또는 서비스의 개발, 생산, 유통의 생산성은 큰 폭으로 상승하고 Leadtime은 단축된다. 경기변동에 대하여 시간차가 적게 되어 재고의 적정관리도 용이하다는 이유에서도 조금 더 비용삭감이 가능해 질 것이다.

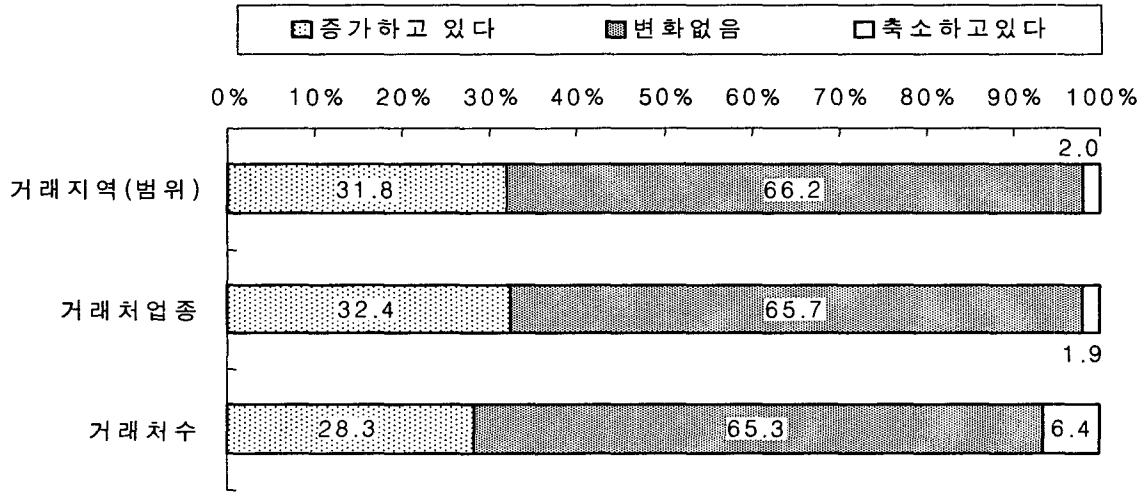
일본기업의 기업간 정보 Network의 형성에 의한 기업간 관계의 인식을 보면 대기업을 중심으로 기업간 관계는 정보교환 정보공유화 등에 의해 긴밀화가 된다는 견해이다. 향후 정보 네트워크를 통한 연대를 통하여 그림 1에서 보는 바와 같은 신뢰관계가 형성되리라는 예측도 나오고 있다.

### Ⅲ. 3 일본 B to B 현황

정보네트워크 기술의 진보는 정보화라는 명목下에서 기업과 기업과의 관계를 쉽게 연결시키기 위해서 타기업과의 관계를 지금보다는 확대해 나가는 것과 쉽게 연결시키는 것을 가능하게 하고 사업기회도 증가시킨다. 이것은 기업이 Internet 등의 Open-network를 활용해서 불특정 다수 뿐만 아니라 廣域의 타기업간에 직접적으로 접속해서 정보제공·정보수집이 가능하게 되었다는 점이다. 기업이 타기업에 대해서는 직접 접속해서 기업의 필요성에 맞는 상품을 만드는 것도 가능하게 된다.

게다가 이러한 정보 Network 기술 활용 확대는 입지조건에 차이에 의한 정보의 불확실성을 좁혀가는 점에 주목을 모으고 있다. 즉 개개의 기업은 자사가 제공하는 제품·서비스의 품질, 가격, 기술력이라는 부가가치만이 제기된다고 할 수가 있겠다. 이와 같은 비즈니스 환경에의 변화는 기업규모에 관계하지 않고 비즈니스 찬스의 확대기회를 제공하고 있다고 생각되며 중소기업에 발전의 기회를 주는 것이라고 예상된다.

그림 2. 정보 Network화에 진전에 의한 사업환경의 변화 (1997年 12月)



일본은 아직 Open-network 기술의 활용이 초기단계에 있지만, 그림 2에서 보는 바와 같이 일본의 중소기업간의 정보 Network화에 의한 사업환경은 거래처의 지역·업종·수에 있어서 확대되고 있다는 인식이 이미 일부 중소기업에서 나타나고 있으며 향후 개방적인 네트워크의 확대에 의해 점점 비즈니스 찬스의 확대를 기대해 보게 된다.

또한, 이러한 정보화단계에서는 인터넷상에서의 정보발언 뿐만 아니라 기업내 정보관리체제가 확실히 구축됨에 따라 상호기업간의 요청을 신속히 대응할 수 있는 것이라고 생각되며, 단계를 거쳐 고도의 활용단계로 변모할 필요가 있다고 생각된다.

### III. 4 일본기업의 B to B 실체

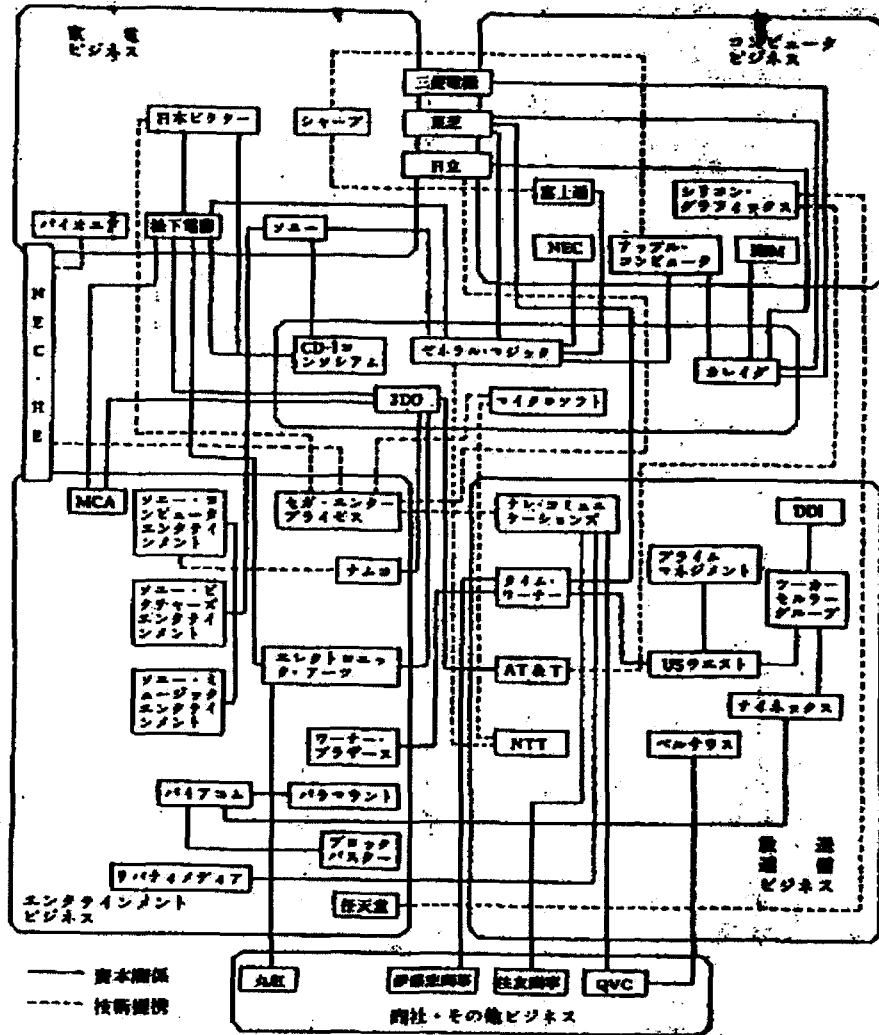
“표준 Interface”에 의한 개방적인 시스템이 순간적 또는 경우에 따라서는 장기적 거래관계상에서 특정상대와 깊은 관계를 가지는 도구로서 사용되어지고 있다 라는 점은 전략적 제휴형의 특징이라고 할 수 있다. 정보시스템을 매개로 새롭게 태어나고 있는 전략적 제휴를 둘러싼 “전략적 제휴관계는 과거에도 있었던 일본기업간의 수직형 계열적 기업간 관계와 기본적으로 비슷한 맥락이다”라고 할 수가 있겠다.

그러나 일본적 관계가 고도로 독자화된 거래의 순서와 도구에 의해 행하여지고 있는 것에 대해서는 새롭게 출현한 전략적 제휴의 관계는 적어도 표준 Interface를 사용한 개방구조를 취하고 있다. “표준 Interface를 가지는 것에 의해 조직적으로 파트너를 언제라도 교체 가능하도록 한 후 전략적 필요성에 따라서 기동적으로 제휴관계를 맺는 상태”라고 할 수 있다. 어떤 특정지점에 한해서 보면 한정된 숫자의 파트너와 밀접하게 연대를 가지면서 환경이 바뀌면 신속히 전략 파트너를 교체하여 새로운 파트너와 빠르고 밀접한 조정이 가능한 체제를 미리 준비한다.

이러한 연대관계에 있어서 하나의 특징은 분야별 제휴이다. “패쇄”전략하에서의 연대관계가 “계열 판매회사”와 같은 형태로 전면적인 관계에 있었던 것에 반해 “개방형 경영”하에서 제휴관계는 상품별, 상품세대별등 그때의 필요성에 맞추어 파트너가 바뀐다. 그림 3는 멀티

미디어 제품개발에 따른 외국기업과 일본기업이 결합한 제휴관계이다. 이 그림에서 확인할 수 있는 바와 같은 복잡함이 새시대의 일본기업간 제휴관계 그 자체를 잘 반영하고 있다고 할 수가 있겠다.

그림 3. Multimedia산업을 둘러싼 기업 연관圖



#### IV. 결 론

이 논문에서는 될 수 있는 한 정보 기술적인 내용을 피하고 순수하게 기업시스템의 전략적 목적의 하나인 기업간 거래관계 형성에 관한 내용진개에 주력하였다. 결론으로서는 일본기업의 기업간 거래관계 형성의 특징인 독자 Interface에 의한 폐쇄형의

관계형성을 경영환경의 변화와 함께 다시 검토할 필요가 있지 않는가라는 것에서 출발하여 일본기업을 둘러싼 경영환경의 격변에 적응하기 위한 유연한 관계형성을 취할 수 있는 표준 Interface를 이용한 “개방적” 관계형성으로 변혁하는 것이 향후의 경영환경에 적절한 관계형성의 틀이 아닌가라고 생각한다. 게다가 매일진보라는 정보기술의 활용도 미래의 기업간 관계형성에 빼놓을 수 없는 요소인 것도 확실히 인식해 둘 필요가 있으리라고 여겨진다.

<참고문헌>

1. 現代企業 研究會 編 『日本の 企業間 關係』, 中央經濟社, 1995年
2. 末松千壽 著 『情報システム 革新』, 日本經濟新聞社, 1994年
3. 下谷政弘 著 『日本の 系列と 企業 グループ』, 有斐閣, 1993年
4. 國領二郎 著 『オープン・ネットワーク經營』, 日本經濟新聞社, 1995年
5. 中小企業廳 編 『中小企業白書』, 大藏省印刷局, 1997年