

2022 Spring Aalto EMBA

**The Business Growth Strategy of Mid-Size Business
(MSB) in Construction Machinery Manufacturing
Industry
- based on M&A and Case-Analysis**

Ha, Gene Hee

January 2023

2022 Spring Aalto EMBA

**중견 건설기계 제조기업의 성장과
사업전략에 관하여
- 인수합병과 사례 중심으로**

하 진 희

January 2023

목차

I. 연구 배경 및 목적	3
1. 연구 배경	3
2. 연구 목적	3
3. 연구 방법	4
II. 문헌적 배경	4
1. 중견 기업의 정의와 특성	5
(1) 범위	6
(2) 판단기준	7
(3) 업종 분류.....	7
2. 중소기업 대기업간의 차이	8
3. 중견 기업의 특성.....	9
III. 사례분석	11
1. 건설기계 제조사 현황.....	11
2. 중견 건설기계 제조사의 현재	13
3. 사례분석.....	16
4. SER-M 분석	18
(1) 주체 (Subject)	18
(2) 환경 (Environment).....	18
(3) 자원 (Resource)	19
(4) 메커니즘 (M)	19
IV. 성장 전략	20
1. 경영자의 안목과 비전.....	20
2. 원천기술 개념의 확장.....	21
3. 시장 중심의 우선순위 설정	22
(1) 시장 요구에 집중한 아이템 출시.....	22
(2) 해외 시장 진출 및 판매 확대	22
(3) 숨겨진 시장 수요 발굴	23
4. 글로벌 매니지먼트 역량 확보	23
(1) 해외 딜러사와 합작투자	23
(2) 거점 해외지사 설치 운영	23
5. 인수합병 (M&A).....	24
(1) 인수합병의 정의와 목적.....	24

(2) 인수합병의 유형 분류.....	24
(3) 인수합병의 조건.....	25
(4) 인수합병의 동기 및 목표.....	26
(5) 중견기업의 M&A 현황.....	27
(6) 사례분석.....	28
1) 국내.....	28
2) 해외.....	29
IV 결론 및 시사점.....	31
1. 결론.....	31
2. 시사점.....	31

표목차

표 1. 기업 분류기준 – 자산, 매출 관할 정부부처에서 발췌, 편집.....	5
표 2 중견기업의범위, '20년 중견기업 기본통계 중견기업 실태조사 , 한국중견기업연합회 2020.....	6
표 3. 업종별 중견기업 규모 기준 , 출처 : 2020년 중견기업 기본 통계 , 한국중견기업연합회 2020....	7
표 4. 2020년 중견기업 기본통계 , 한국중견기업연합회 2020.....	10
표 5. 한국 건설기계 제조업의 기업규모별 분류 , 2021 KOSIS.....	14
표 6. 업체별 연 매출 비교 , 2021 DART.....	16
표 7. 업체별 연 당기순이익 비교 , 2021 DART.....	17
표 8 업체별 매출대비 당기순이익 비교 , 2021 DART.....	17
표 9. 인수합병의 정의와 기대효과 , 정재민 2005 에서 편집.....	25
표 10.인수합병 형태 - 2020 중견기업 기본통계 – 중견기업 실태 조사.....	28

그림목차

그림 1. 한국 건설기계 산업의 국민경제적 위치 , KOCEMA, 2021.....	11
그림 2. 한국의 건설기계 분류 - 한국 건설기계 산업협회 KOCEMA, 2021	13

Executive Summary (English)

It is current challenge and immediate task to make strategize business growth strategy of Mid-Size-Business (MSB). And it is strongly required to overcome the crisis and era of external uncertainty, therefore it is necessary to seek strategies for corporate sales growth, securing profitability, and integrated technological advances. Mid-Size-Business (MSB) with less than 1,000 employees are engaged in traditional manufacturing and non-manufacturing industries in terms of industrial structure, and are superior to companies in other fields in terms of profitability, growth potential, and stability, and are highly globalized due to excellent export performance. It has the characteristics of progress. Among them, Mid-Size-Business (MSB) in the domestic construction equipment manufacturing industry started for the purpose of localization of foreign products after industrialization, and can be said to have been equipped with self-sustaining product development technology and secured independent competitiveness.

The growth direction of a Mid-Size-Business (MSB) company to continue its future growth is to become a successful company that continuously achieves technological progress through sales growth and profit margin improvement through improved product development technology and operational technology. To suggest the growth mechanism through the SER-M model, first, we should be able to see through the characteristics of the market and industry from the perspective of the Leader's with expertise in the industry to establish a long-term growth plan that reflects the level of self-recruitment possible. Second, It is necessary to develop a comprehensive source technology consisting of development, production, and sales to aggregate technology- reflecting operation capability and engineering. The third is the setting of market-oriented priorities, The fourth is the global management capability to continuously secure competitiveness in the individual start of overseas expansion. Fifth, the use of mergers and acquisitions (M&A) are required. In the study, it is suggested that a extended definition of technology, market-oriented product development , securing competencies for overseas market expansion and selective M&A strategy for business diversification through the Mid-Size-Business (MSB) company cases.

Executive Summary (Korean)

중견 기업의 성장전략은 외부적으로는 불확실성이 대두되는 시대를 극복하기 위한 당면 과제이고, 기업 매출 성장과 수익성 확보, 통합적인 기술 진보를 위한 방안으로 모색해야 할 필요성이 있다. 평균적으로 재직 근로자 1,000명 미만의 중견 기업은 산업 구조측면에서 제조업과 비제조업의 전통 분야에 종사하고 있는데, 수익성, 성장성, 안정성 측면에서 다른 분야의 기업에 비해 우수하며, 수출 실적이 우수하여 글로벌화가 상당부분 진척이 되어 있는 특성을 가지고 있다. 이 중에서 국내 건설기계 제조업계의 중견 기업들은 산업화 이후 외국산 제품의 국산화를 위한 목적으로 시작되어 자생적으로 제품 개발 기술을 갖추고 독자적인 경쟁력을 확보한 상태이다.

향후 성장을 지속하기 위한 중견기업의 성장 방향은 향상된 제품 개발 기술과 운영 기술을 통하여 매출 신장과 이익률 개선을 통한 기술 진보를 지속적으로 이루어내는 성공적인 기업이 되는 것이다. 이를 SER-M 모형을 통하여 성장 메커니즘을 도출해 보고자 하였다. 첫째는 경영자의 안목으로 시장과 업계의 특성을 간파하고, 자기 섭외 가능한 수준을 반영한 장기 성장 계획을 수립할 수 있어야 한다. 둘째는, 제품의 개발과 생산, 판매로 이루어진 총체적인 원천 기술 개발이 필요하고, 셋째는 시장 중심의 우선순위 설정, 넷째로는 해외 진출 개별 시작에서 경쟁력을 지속적으로 확보할 수 있는 글로벌 매니지먼트 역량을 갖춰야 한다. 다섯째로는 인수합병 (M&A) 을 활용이 필요하다.

이 연구에서는 실제 기업들의 사례를 통하여, 엔지니어링 기술력에서 확장된 기술력에 대한 정의와, 시장 중심의 제품 개발, 해외 시장 확대를 위한 역량 확보 및 사업 다각화를 위한 인수합병(M&A) 선택 전략을 제시하였다.

I. 연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

중견 기업의 성장에 대한 연구와 논의는 펀더멘털을 강화하고 신성장 동력을 찾자는 취지에서 연구와 국가 정책을 마련하기 위한 당위성 위주로 지속되어 왔다. 이는 대기업 위주의 산업화를 이루어가는 과정에서 발생한 비대칭을 해소하고 기업 생태계를 건강하게 구축하고 저성장을 극복 할 허든 챔피언을 국가적으로 육성하려는 필요성에서 기인한 것으로, 중견 기업 육성을 위한 정책 수립 차원에서의 조사가 중심이었고 , 국가 정책을 토대로 기업 생태계의 연결 고리가 되어야 경제발전과 안정적인 일자리가 창출될 수 있다는 당위성에 대한 내용이 주를 이루어 왔다.

본 연구에서는 중견 기업군에 해당하는 기업들의 상황과 특성을 알아보고, 건설기계 제조업계의 사례를 통하여 기업 입장에서 바라본, 성장 전략에 대하여 고찰해 보고자 한다. 이는 한국 산업화와 맥을 같이하는 건설기계 제조업계의 중견 기업이 제품개발에 관한 원천 기술을 확보하는 과정을 통하여, 내수 시장에서 수용될 수 있는 국산화된 제품을 개발하고, 이를 통해 해외로 시장을 확대하는 과정을 경험한 기업의 향후의 미래 성장 방안을 도출해 보고자 하는 의도에서 시작되었다. 성장 관점에서 보았을 때, 중견기업에 도달 이후의 성장 방안은 글로벌 환경의 해외 시장에서의 우위를 갖추어 국내 매출 보다 해외 매출 비중도 확대되어야 한다. 또한 업계에서 활발하게 활동해온 기업들 간에 공감되어 있는 기술력에 대한 정의는 기술 기반으로 한 제조 기업의 특성상 제품을 자체적으로 개발할 수 있는 엔지니어링 기술수준이 제한되어 있다는 점을 착안하여 기술의 정의 자체를 확장해야 한다는 점을 제시해 보고자 하였다.

2. 연구 목적

본 연구에서는 산업화의 시작과 태동된 한국의 중견 기업의 현황에 대해서 알아보는데서 시작한다. 이들 중 대표적인 중견 건설 기계 제조 업계 사례를 통하여 직전 7개년의 사업 성과와 수익률 변동 추이를 보고 , 수익성을 도모하고, 장기적으로 성장하는 기업으로 생

존하는 비전과 요소들을 분석하여 성장 전략을 제시하고자 하였다. 아울러 제정의 된 기술력을 통하여 글로벌 기업으로 성장하는 성장 전략에 대해서 도출해 보고자 하였다.

3. 연구 방법

중견 기업의 정의와 특성에 대한 업계 조사를 돌아보고, 해당 건설기계 제조사의 당면 과제에 대하여 규명하였다. 건설기계 제조기업의 사례를 통하여 성장 후 현황에 대한 사례 연구를 하였고, SER-M 분석을 통하여 성장 전략을 제시하였다.

II. 문헌적 배경

1. 중견 기업의 정의와 특성

중견기업은 규모 면에서 중소기업과 대기업 사이에 있는 기업을 말한다. 법률상 2011년 산업발전법에서 최초로 중견기업에 대해서 정의 하였는데, 중견 기업법 에서는 주된 업종별 평균 매출액이 중소기업 규모 기준을 초과하거나 주된 업종에 상관없이 자산총액이 5천억 이상인 기업으로 규정하고 있다. 한국중견기업연합회 (2022)는 중소기업, 상호출자 제한 기업집단, 공공기관, 지방공기업이 아니면서 그밖에 지분 소유나 출자 관계를 대통령령으로 정하는 기준에 적합한 기업으로 분류한다. 자산과 매출 기준으로 중견기업은 자산규모 5천억 원에서 10조 원 미 만 기업으로 한국에서 0.1%에 해당한다. 대기업보다 작지만 중소기업보다는 우수한 기업을 의미하며 중심적 역할을 하는 단체를 뜻하며 독자적인 브랜드 파워, 경영혁신 역량 등을 갖추고 있어 경쟁력과 높은 성장성이 잠재되어 있다고 판단되는 기업이라고 정의할 수 있다.

	자산 총액 기준	3년 평균 매출 기준	관할 정부 부처
대기업	10 조원	-	공정거래위원회
중견기업	5,000 억원	1,000 억이상 (기계 제조)	산업통상자원부
중소기업	5,000 억원 미만	1,000 억 이하 (기계 제조)	중소벤처기업부

표 1. 기업 분류기준 - 자산, 매출 관할 정부부처에서 발췌, 편집

선행 연구에 따르면 ‘경영혁신과 기술력 등을 바탕으로 지속성장을 유지하여 대기업 군에 진입하였으나 시장에서는 대기업에 비해 경쟁력이 열세인 기업’ (심상규, 2005) 이라고 하였고 ‘지속 성장하면서 성과가 뛰어난 중규모 기업’ (진현, 2005), 혹은 ‘지속 가능한 성장 패러다임 구축 차원에서 전략적으로 필요하고 유효한 기업 즉 글로벌한 전문기업군’(조영삼, 2009) 으로 정의한 바 있다. 범위면에서는 상시 근로자 수, 자본금, 매출액 등을 기준으로 한 양적 분류와, 기업의 업종과 특징을 고려한 질적 기준을 적용하여 분류할 수 있는데, 한국중견기업연합회 (2005) 종업원 수 300-999명이면서 매출액 400억 원 이상-1조원 미만인 기업을, 산업기술재단(2009)에서는 동일 근로자수 대비 매출액 300-5천억 원 미만을

중견기업으로 정의하였다¹.

한국 전체 기업 수의 약 0.4%..양적 기준으로 선택된 중견기업 수는 2020년 기준 5,220개 이고, 이 중에서 제조업은 1,948개로 37.3%를 차지하고 있다. 이를 통해 한국에서 중견기업으로 정의되는 기업이 전체에서 차지하는 비중은 불과 0.1% 에 지나지 않다는 것을 알 수 있는데, 이는 총 매출의 16.1% 고용의 13.8%, 수출의 18% 를 담당하고 있다는 점은 주목할 지점이라고 할 수 있겠다..

(1) 범위

중견기업의 범위는 다음과 같다. 중소기업기본법 제2조에 따른 중소기업이 아닐 것 ,공기관 운영에 관한 법률 제4조에 따른 공공기관 및 지방공기업이 아닐 것 독점규제 및 공정거래에 관한 법률,제14조제1항에 따른 상호출자제한기업집단 또는 채무보증제한기업집단에 속하는 기업이 아닐 것 ,자산총액 10조원 이상인 기업 (외국법인 포함)이 해당 기업의 주식 등을 30%이상 직간접 소유하면서 최대출자자인 기업이 아닐 것 ,「통계법」 제22조에 따라 통계청장이 고시하는 한국표준산업분류상의 금융업(64), 보험 및 연금업(65), 금융 및 보험 관련 서비스업(66)을 영위하는 기업이 아닐 것 ,「민법」 제32조에 따라 설립된 비영리 법인이 아니어야 한다.

<p>『중견기업법』 제2조</p> <ul style="list-style-type: none">• 중소기업기본법 제2조에 따른 중소기업이 아닐 것• 공공기관 운영에 관한 법률 제4조에 따른 공공기관 및 지방공기업이 아닐 것 <p>『중견기업법 시행령』 제2조</p> <ul style="list-style-type: none">• 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제14조제1항에 따른 상호출자제한기업집단 또는 채무보증제한기업집단에 속하는 기업이 아닐 것• 자산총액 10조원 이상인 기업(외국법인 포함)이 해당 기업의 주식 등을 30%이상 직/간접 소유하면서 최대출자자인 기업이 아닐 것• 「통계법」 제22조에 따라 통계청장이 고시하는 한국표준산업분류상의 금융업(64), 보험 및 연금업(65), 금융 및 보험 관련 서비스업(66)을 영위하는 기업이 아닐 것• 「민법」 제32조에 따라 설립된 비영리 법인이 아닐 것

표 2 중견기업의범위, ‘20년 중견기업 기본통계 중견기업 실태조사 , 한국중견기업연합회 2020

¹ 한국중견기업 연합회 [tps://www.fomek.or.kr/main/index.php](https://www.fomek.or.kr/main/index.php)

(2) 판단기준

· 중견기업을 판단하는 기준은 규모, 상한, 독립성 3가지 이며, 이 중 하나라도 초과할 경우 중소기업을 졸업하고 중견기업에 분류한다. 규모기준으로는 주된 업종에 따른 3년 평균 매출액 기준을 초과하는 것을 말하며, 하나의 기업이 둘 이상의 서로 다른 업종을 영위하는 경우, 매출액 비중이 가장 큰 업종을 주된 업종이다.

〈표 1-03〉 업종별 중견기업 규모기준

해당 기업의 주된 업종		분류기호*	중견기업 규모 기준
제조업 (6개업종)	의복, 의복액세서리 및 모피제품 제조업	C14	3년 평균 매출액 1,500억원 초과
	가죽, 가방 및 신발 제조업	C15	
	펄프, 종이 및 종이제품 제조업	C17	
	1차 금속 제조업	C24	
	전기장비 제조업	C28	
	가구 제조업	C32	
농업, 임업 및 어업		A	3년 평균 매출액 1,000억원 초과
광업		B	
제조업 (12개업종)	식료품 제조업	C10	
	담배 제조업	C12	
	섬유제품 제조업(의복 제조업 제외)	C13	
	목재 및 나무제품 제조업(가구 제조업 제외)	C16	
	코르크, 연탄 및 석유정제품 제조업	C19	
	화학물질 및 화학제품 제조업(의약품 제조업 제외)	C20	
	고무제품 및 플라스틱제품 제조업	C22	
	금속가공제품 제조업(기계 및 가구 제조업 제외)	C25	
	전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업	C26	
	그 밖의 기계 및 장비 제조업	C29	
	자동차 및 트레일러 제조업	C30	
	그 밖의 운송장비 제조업	C31	
전기, 가스, 증기 및 공기조절 공급업		D	
수도업		E36	
건설업		F	
도매 및 소매업		G	

표 3. 업종별 중견기업 규모 기준, 출처 : 2020년 중견기업 기본 통계, 한국중견기업연합회 2020

(3) 업종 분류

중견기업 기본 실태 조사에 따르면 업종 분류는 다음과 같다.

(1) 제조업은 상시 근로자 수가 300명 이상이고 자본금 80억 원을 초과한 기업을 중견기업으로 분류한다.

(2) 광업 건설업 운수업은 상시 근로자 수가 300명 이상이고 자본금 30억 원을 초과한 기업을 중견기업으로 분류한다.

(3) 출판 영상 방송통신 및 정보서비스업 사업시설관리 및 사업지원서비스업 보건 및 사회복지사업 전문 과학 및 기술서비스업은 상시 근로자 수가 300명 이상이고 매출액 300억 원을 초과한 기업을 중견기업으로 분류한다.

(4) 농업 임업 및 어업 전기 가스 증기 및 수도사업 도매 및 소매업 숙박 및 음식점업 예술 스포츠 및 여가관련산업은 상시 근로자 수가 200명 이상이고 매출액 200억 원을 초과한 기업을 중견기업으로 분류한다.

(5) 하수처리 폐기물처리 및 환경복원업 교육서비스업 수리 및 기타서비스업은 상시 근로자 수가 100명 이상이고 매출액 100억 원을 초과한 기업을 중견기업으로 분류한다.

(6) 부동산업 및 임대업은 상시 근로자 수가 50명 이상이고 매출액 50억 원을 초과한 기업을 중견기업으로 분류한다. 또한, 중소기업 상한기준을 초과한 다음 어느 하나에 해당하는 기업을 중견기업으로 분류한다.

- ① 상시 근로자 수가 1,000명 이상인 기업
- ② 자산총액 5,000억 원 이상인 기업
- ③ 자기자본 1,000억 원 이상인 기업
- ④ 3년간 평균 매출액 1,500억 원 이상인 기업

2. 중소기업 대기업간의 차이

중소기업은 소유와 경영의 독립성을 갖추고 있으며 대기업에 비해 상대적으로 규모가 작은 기업으로 우리나라의 경우 전체 기업 중 중소기업이 99% 이상을 차지하고 있다. 재무제표에서 상시 노동자 1천 명, 자산총액 5천억 원 이하, 최근 3년 평균 매출액 1500억 원, 자기자본 500억 원 이하의 기업을 의미한다. 대기업은 자본금이나 종업원 등 규모가 크고 대규모 생산력과 영업망을 갖추고 있어 경제적 및 정치적, 사회적으로 커다란 영향력을 행사하는 기업을 말한다. 공정거래위원회는 자산총액 10조원 이상인 기업집단을 상호출자나 채무보증 이 제한되는 대기업으로 지정 관리하고 있다.

우리나라는 2018년도 수출기업을 기준으로 대기업은 805개로 0.83%, 중견기업은 1,940개

로 2.01%, 중소기업은 93,491개로 97.14%를 차지하고 있다. 2019년도 수출액을 기준으로 대기업은 347,600 백만 달러로 64.22%, 중견기업은 93,659백만 달러로 17.30%, 중소기업은 99,969백만 달러로 18.47%를 나 타내고 있다. 수출품목수의 평균은 대기업 49.3개, 중견기업 30.2개, 중소기업 4.9개이고 총 평균은 5.8개로 산출되었다.

3. 중견 기업의 특성

중견 기업 특성 연구 보고서에 따르면 , 종사 근로자 250명 ~ 1,000명 미만 그룹을 기준으로 할 때 중견 기업의 특성은 다음과 같다. 첫째, 다른 규모 기업군에 비하여 유가증권 시장과 코스닥 시장에 상장된 기업의 비중이 높다. 둘째, 기업 업력은 평균 30년으로 업력이 오래된 중견 기업들이 다수 포함되어 있으며 , 승계자가 경영하는 기업의 비중이 높다. 셋째 산업 구조 측면에서는 제조업과 비제조업 모두 전통 분야에 집중되어 있는 경우가 많다. 넷째, 경영성과면에서는 수익성, 성장성, 안정성 측면에서 다른 규모의 중견기업에 비해 우수하다. 다섯째, 연구개발 (R&D) 부문에 있어서는 가장 뒤쳐져 있어 투자 확대가 필요하다. 여섯째 기업의 고용창출과 사회 활동 공헌은 중간 정도 수준으로 미흡한 수준은 아니지만, 점진적 고용 확대와 사회 공헌 활동의 증가가 필요하다. 일곱째, 수출실적은 우수한 편으로 , 글로벌화에 가장 앞서있는 편이다.

중견기업은 오너 기업이 대부분이면서 30여년의 평균 업력을 보유하고 있는데, 중소기업이나 대기업과는 경영기법이 다르다. 중견기업은 주주와의 대립없이 장기계획을 세울 수 있으며, 중소기업을 졸업하였기 때문에 특별한 행정 정책이 존재하지 않더라도 기업가정신(entrepreneurship)을 통해 스스로 성장할 수 있는 능력이 있다고 할 수 있겠다. 그런 점에서 볼 때 중견기업의 생존과 성장을 위해서 필요한 것 중 하나는 경영자의 경영 능력과 미래를 준비하는 안목을 꼽을 수가 있으며, 앞서 분석된 대로, 상대적으로 부족한 독자적인 기술개발에 투자해야 하고 동종업계의 유사 규모의 중견 기업 혹은 대기업과의 경쟁에서 살아남기 위해 끊임없는 혁신을 해야 할 필요가 있다. 일본의 경우, 중견기업은 스스로 의사결정을 한 후 이를 기업운영에 반영하는 기업을 의미하며, 제품개발이나 제조기술 등에서 독창성을 발휘하는 기업이 참다운 중견기업이라는 인식이 강하다고 알려져

있다. 따라서, 중소기업에서 중견기업으로 성장하는 단계 이후 순차적인 기업성장을 위해 독자적인 성장 전략을 수립하고 사회적 자본 동원할 수 있어야 한다.

2020년 중견기업기본통계

(21. 12. 14. 발표)

'20년 결산 기준	기업 수(개)		종사자 수(만명)		매출액(조원)	
		비중		비중		비중
합계	384,107	100.0	1,139.9	100.0	4,781	100.0
대기업	2,982	0.8	225.5	19.8	2,346	49.1
상호출자	1,687		159.6		1,448	
기타대기업	1,295		65.9		899	
중견기업	5,526	1.4	157.8	13.8	770	16.1
제조업	1,977	35.8	64.2	40.7	390	50.6
비제조업	3,549	64.2	93.5	59.3	380	49.4
중소기업(소상공인제외)	375,599	97.8	756.6	66.4	1,664	34.8
중기업	106,131		376.0		1,143	
소기업	269,468		380.6		522	

표 4. 2020년 중견기업 기본통계 , 한국중견기업연합회 2020

III. 사례분석

1. 건설기계 제조사 현황

한국 건설기계는 6.25 전쟁 이후 미군 사용을 목적으로 최초 유입되어 국산화 하는 과정 으로부터 시작하였다. ‘60년대 경부고속도로 건설 등 국토개발 시기에 외산 제품이 유입되었 고, ‘70년대 선진국 제조사들과 기술 제휴를 시작 하였으며 정부의 중화학 공업 선언을 한 ‘73년에 종합 기계 투자가 본격화 되었다. 90년대에 들어서 자체 고유모델 생산 및 대형화 능력을 구축하게 되었는데, 이 때 전체 시장규모가 적지만 국산화가 필요한 아이템들을 개 발하여 생산 국내 시장에 공급하는 중소형 건설기계 제조사들의 창업도 활발히 이루어졌다.

‘21년 기준 한국 시장내 위치를 보면, 국내 총생산 (GDP)대비 0.5% , 일반 기계의 7.5% 로 10조 2,430억 규모이고, 일반 기계 수출의 12.7%로 수출 일반기계산업중 1위로 이미 해외 시장으로 확대가 이루어져 온 것을 알 수 있다.

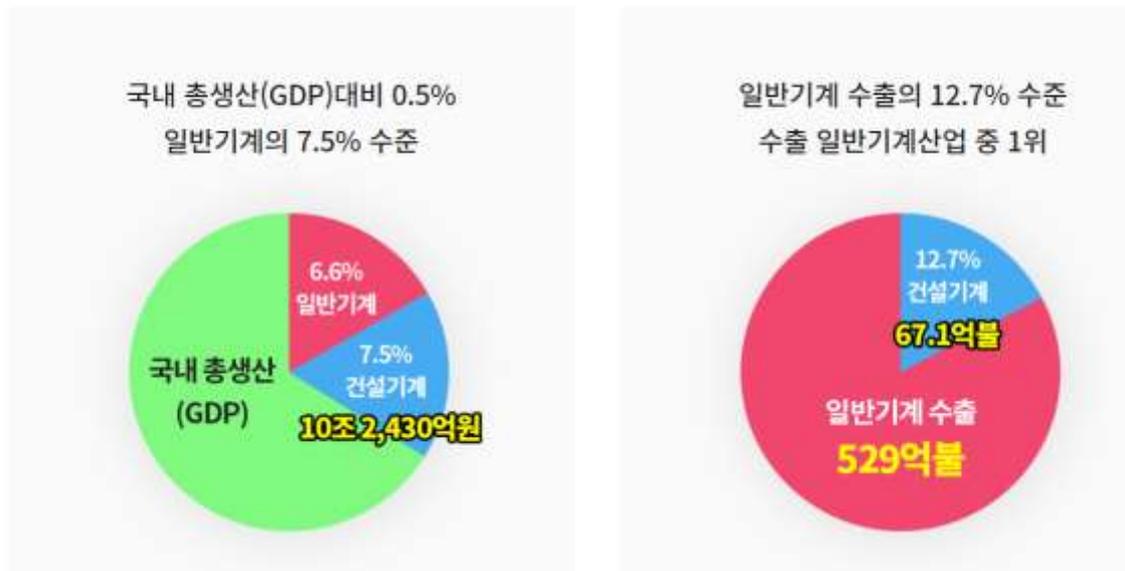


그림 1. 한국 건설기계 산업의 국민경제적 위치 , KOCEMA, 2021

건설기계 관리법 제 2조 1항 “건설기계”란 건설공사에 사용할 수 있는 기계로서 대통령 령으로 정하는 것을 말하며, 건설기계 관리법 시행령 2조 제1항 제1호에 따른 건설기계는

총 27종으로 구성되어 있다.

한국의 건설기계 분류 (The Construction Machinery Classification of South Korea)

 <p>1. 불도저 BULLDOZER</p>	 <p>2. 굴착기 EXCAVATOR</p>	 <p>3. 로더 LOADER</p>	 <p>4. 지게차 FORK LIFT</p>	 <p>5. 스크레이퍼 SCRAPER</p>
 <p>6. 덤프트럭 DUMP TRUCK</p>	 <p>7. 기중기 CRANE</p>	 <p>8. 모터그레이더 MOTOR GRADER</p>	 <p>9. 롤러 ROLLER</p>	 <p>10. 노상안정기 ROAD STABILIZER</p>
 <p>11. 콘크리트벙칭플랜트 CONCRETE BATCHING PLANT</p>	 <p>12. 콘크리트피니셔 CONCRETE FINISHER</p>	 <p>13. 콘크리트살포기 CONCRETE SPREADER</p>	 <p>14. 콘크리트믹서트럭 CONCRETE MIXER TRUCK</p>	 <p>15. 콘크리트펌프 CONCRETE PUMP</p>
 <p>16. 아스팔트믹싱플랜트 ASPHALT MIXING PLANT</p>	 <p>17. 아스팔트피니셔 ASPHALT FINISHER</p>	 <p>18. 아스팔트 살포기 ASPHALT DISTRIBUTOR</p>	 <p>19. 골재살포기 AGGREGATER</p>	 <p>20. 쇠석기 CRUSHER</p>

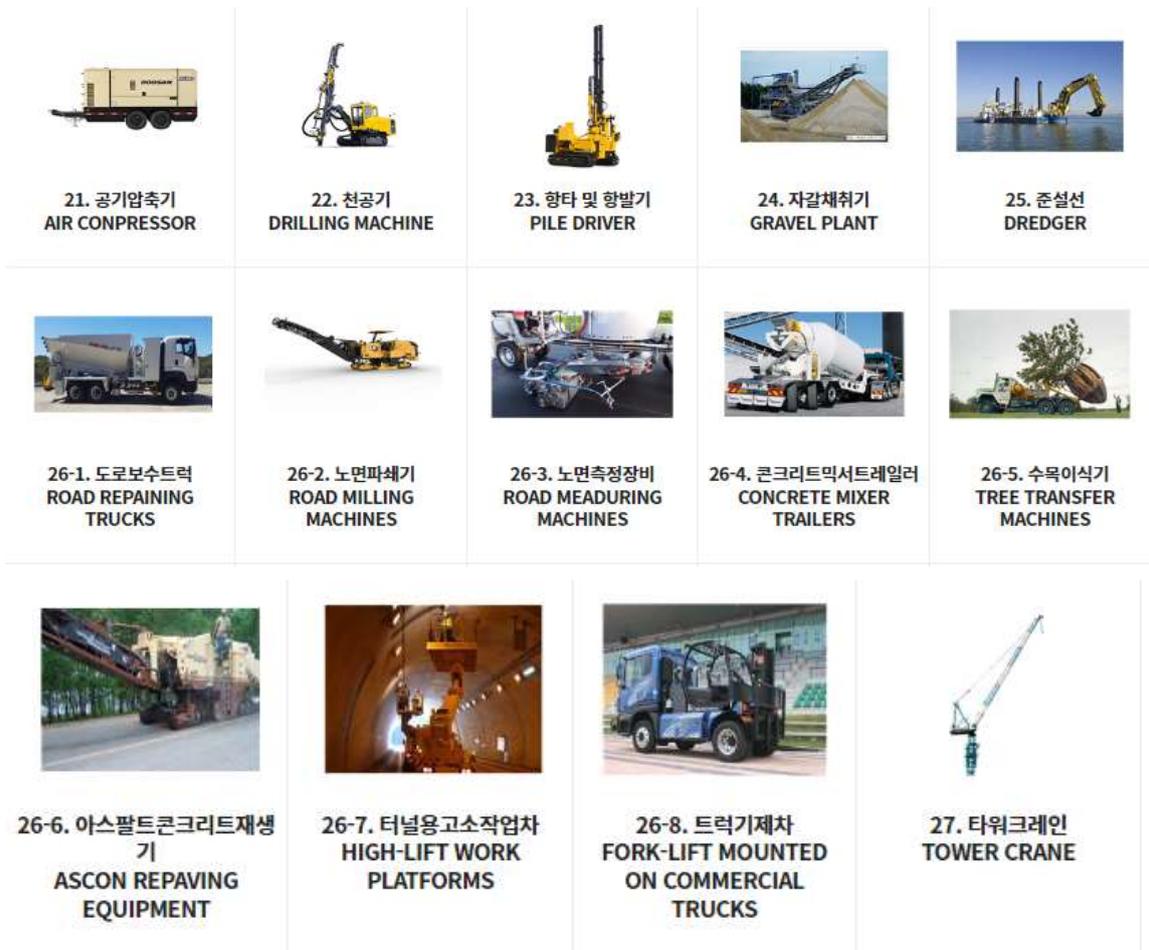


그림 2. 한국의 건설기계 분류 - 한국 건설기계 산업협회 KOCEMA, 2021

2. 중견 건설기계 제조사의 현재

중견 건설기계 제조사의 업종내 구성 비율을 조사해 보면, 동일 업군에서 약 3.2%를 차지하고 있는데, 이는 한국 경제 전체에 중견 기업 0.1% 와 제조업 내 중견 기업 0.4% 에 비교하여 높은 비율인 것을 알 수 있다.

	전체		제조업		건설기계 제조업	
	기업수 (개)	비율	기업수 (개)	비율	기업수 (개)	비율
대기업	8,508	0.1%	2,549	0.5%	5	0.1%
중견기업	5,220	0.1%	1,948	0.4%	203	3.2%
중소기업	6,812,342	99.8%	548,095	99.2%	6,200	96.8%
합계	6,826,070		552,592		6,408	

표 5. 한국 건설기계 제조업의 기업규모별 분류 , 2021 Kosis

초기에는 수입산을 대체할 국산 제품을 생산하는 것을 목적으로 하였고, 이후에는 제품 개발 할 수 있는 기술력을 확보하여, 고품질의 제품을 개발하고, 해외 시장을 확대 하는 방향으로 사업방향이 확대되어 왔다. 이런 면에서 자금력, 네트워크를 갖춘 대기업군과 정부의 지원을 통하여 성장한 중소기업들과는 달리 중견 건설기계 제조사는 독자적인 경쟁력을 확보하여 지속적인 성장을 이루어 왔다고 할 수 있겠다. 건설 기계 제품 27개중 10종은, 국내 대기업, 국제 글로벌 기업 공급 제품들이고, 16종은 하는 업체들은 글로벌 제조사나 국내 중견회사에서 제조하거나 해외제품을 수입하여 공급해 오고 있다. 이 중, 국내 시장내 점유율 1위 아이템을 보유하고 있으며, 해외 사업 진출이 활발한, '21년 기준 매출 1,000억원 이상 3,000억원 규모의 업체를 대상으로 하였다.

E사

- '94년 부품 제조 시작, 99년 기업부설 연구소를 설립. '03년 중국 법인을 설립하였고 코스닥 시장 상장, 08년 수출 1억불을 달성. '13년 동종 업계의 국내기업 인수, 정비 공장 및 고객 센터 준공. '15년 유통업 자회사로 편입된 이후 해외 프로젝트 수주로 제품 다각화를 시행 '21년 건설기계 소모품 자재 생산 회사와, 동종 건설기계 회사를 인수.
- 유통 업계의 계열사에 인수된 이후, 설비투자 진행중, 아이템별 사업부를 분리하여 운영중이며 , 내수 판매와/ 수출이 꾸준히 증대 중.
- 해외 전략 거점 시장 (미국, 중국, 몽골) 법인을 개설.

J사

- '80년 정비와 부품 사업으로 창업하여 91 부터 제품 제조를 시작, 98년 기술 연구소를 설립.
- '14년 60개국 글로벌 판매망 확장, 15년 A/S 센터 확장하여 총 45개 모델을 보유. '18년 차량 부품제조사에 합병한 상태 20년 75개의 제품 모델 보유.
- 동종 제조업계 이익률 평균을 웃도는 10% 이상 이익률 유지중, 국내 사업보다는 해외사업부에서 수익이 나는 구조로 경쟁이 치열한 국내 시장 판매보다 해외 수출 비중을 늘리고 있는 추세

S 사

- 완성차 제조업체로 공장 준공 및 기업부설 연구소 보유 업체로 인정, '98년 법정관리를 시작하여 품질 인증, 유럽 인증 취득, 신기술 인증을 실시, '05년 법정관리 종료하고, 07년 수출 2천만불 달성 , 해외브랜드 국내 판매 사업을 시작. '13년 기술혁신형 중견기업 인증:'14년 제2 공장을 매입, 원가절감과 기술개발을 통한 이익률 개선, '18년 동종 경쟁사에 인수합병.

K사

- 산업용 크레인 조립 시작, '85년 스웨덴 사와 기술도입, 86년 기술 연구소 설립 , 88년 제조 공장 준공, 이듬해 일본 회사와 기술제휴, '94년 중국 합작회사 설립 , 10년 천만불 수출 달성 , 14년 타 업계 제조사의 경영 참여 시작, '16년 인수합병

<각 사의 홈페이지 회사연혁에서 발췌 요약함 >

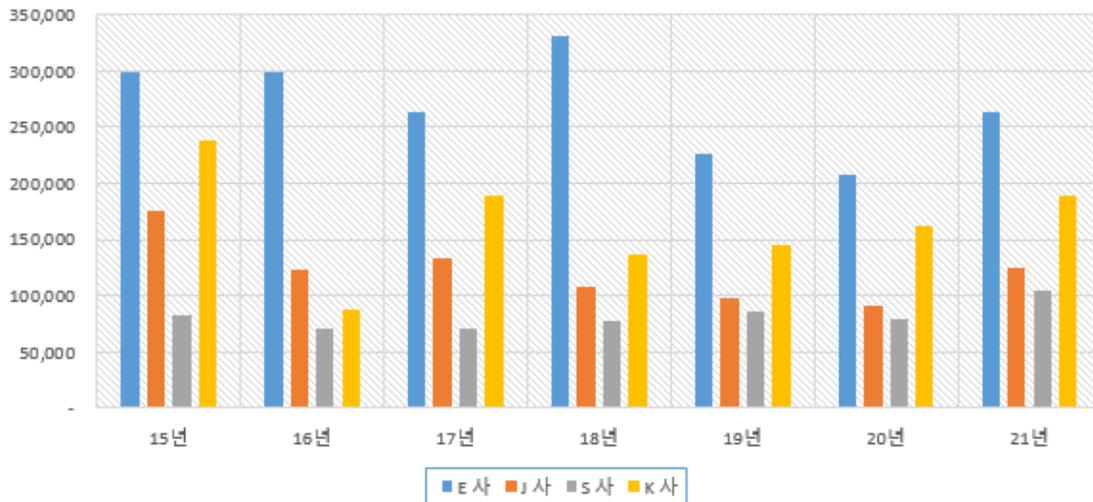
3. 사례분석

주력 아이템은 다르지만, '90년대에 제조 사업을 시작하여 평균 30년의 업력을 보유하고 있다. 기술 연구소를 설립하고 해외 시장 확대를 진행해 왔고, 유사 업종 혹은 유사한 사업 부를 인수하거나 회사 자체가 인수된 경험이 있다는 공통점을 가지고 있다.

(단위: 백만원)

매출	15년	16년	17년	18년	19년	20년	21년
E 사	298,961	299,199	264,173	331,160	225,779	206,862	264,173
J 사	175,696	123,854	132,706	108,510	98,317	91,235	125,450
S 사	83,231	70,061	71,532	76,751	85,794	78,421	104,961
K 사	237,222	87,302	188,435	136,595	145,864	161,220	188,435

표 6. 업체별 연 매출 비교 , 2021 Dart



매출 규모상 선두에 있는 E사는, 유압기계, 차량, 중장비 부문의 세 개의 사업부를 나누어 운영하는 사업 다각화를 적극적으로 실행하고 있는 법인이다. 완제품(Completely building unit) 제조와 완제품에 투입되는 소모성 제품 생산 법인을 동시에 보유하고 있으며, 해외 전략 프로젝트로 시작으로 현지 법인을 설립하는 등 적극적인 해외 사업을 확장하고 있다.

(단위: 백만원)

당기순이익	15년	16년	17년	18년	19년	20년	21년
E 사	14,650	9,870	17,597	10,138	2,328	- 6,139	- 2,298
J 사	26,203	17,735	19,731	14,083	11,278	10,327	18,801
S 사	9,207	4,845	6,368	5,560	4,505	4,800	6,152
K 사	9,223	- 1,896	- 23,602	- 28,445	- 14,006	- 23,823	- 23,012

표 7. 업체별 연 당기순이익 비교 , 2021 Dart

(단위: 백만원)

당기 순이익/ 매출	15년	16년	17년	18년	19년	20년	21년
E 사	4.9%	3.3%	6.7%	3.1%	1.0%	-3.0%	-0.9%
J 사	14.9%	14.3%	14.9%	13.0%	11.5%	11.3%	15.0%
S 사	11.1%	6.9%	8.9%	7.2%	5.3%	6.1%	5.9%
K 사	3.9%	-2.2%	-12.5%	-20.8%	-9.6%	-14.8%	-12.2%

표 8 업체별 매출대비 당기순이익 비교 , 2021 Dart

J 사는 외국산 건설기계의 정비와 부품 판매 사업으로 창업하였으나 동 제품을 개발하여 제조하는 방식으로 국산화에 성공 하였고, 국내 시장점유율 1위를 유지해 왔다. 시장내 후발 경쟁 회사가 늘어나며 수익률이 저하되자, 내수 시장에서의 1위를 포기하고 , 원가 절감을 하되 기존 품질을 유지하며 시장 가격으로 경쟁하지 않는 전략을 택하였다. 직전 7개년 대비 당기순이익률 평균 13.5%를 상회하는 수익을 달성하고 있다.

S사는 완성 제품 (Completely Building – Unit) 개발과 제조기술을 보유하고 있으며 모기업의 파산으로 법정관리를 거쳤다. 동종 제조사에 인수되어 시장내 경쟁력을 갖춘 제품 분류와 원가 절감을 하였고 시장 판매 확대를 통하여 매출과 평균 7%를 상회하는 이익률 달성해 왔다. 수익률 기여도가 높은 제품의 후발 경쟁 제조사에 ‘19년 인수되어 1,000억대 매출을 달성하는 기업으로 사업 다각화 및 기술 투자를 진행중에 있다.

K사는 부분제품(Semi-Knock down)을 조립하는 방식으로 시작한 제조 법인으로 시작하여 해외 선진 기술을 통하여 제품 개발 기술을 가장 적극적으로 도입한 회사로, 우수한 기술력을 도입한 브랜드의 반제품을 국내에서 완성하여 시장에 출시하는 형태로 진출했다. 해외 합작법인 설립 되어 있으며 완제품 (Comepletely building unit)을 처음부터 끝까지 제조 업력

으로는 후발 주자이다. 자금력이 있는 타 업계 제조사의 경영 참여 시작 후 , '16년부터 장기적으로 누적되어온 수익률이 -9.7% 인데, 이를 회복하기 위한 사업 다각화를 실시하고 있다.

4. SER-M 분석

중견 건설기계 회사의 향후 비전을 SER-M 모형으로 분석해 본다면 다음과 같다.

공통적인 지향점은 향상된 제품 기술과 운영 기술이 메커니즘을 통하여 매출 신장과 이익률 상승, 기술 진보라는 성과를 지속적으로 이루어 내는 성공적인 기업이 되는 것이다. 그리고 이러한 성공을 만들어내는 요인으로 주체 (S), 환경 (E), 자원 (R) 으로 정의할 수 있다.

(1) 주체 (Subject)

경영자는 생존, 성장 동력 창출, 비전과 장기계획 수립과 운영 결정권을 가지고 있다. 기본적으로 진출해 있는 시장에서는 동종의 기업이 태동되고 운영되는 규모이거나, 산업의 변화로 목표 수익성이 낮아져 사업부에서 분리된 경우도 있다. 사업부별 운영, 투자 수준을 진출 시장과 자기 섭외 가능한 수준을 반영한 장기 성장 플랜을 가져야 하며, 이차 목표의 수준은 진출한 업계에서 국내 / 해외 시장에서의 역할에 따라 내부 기술력을 통해 안정적인 수익과 매출 신장을 동시에 도모하는 것이어야 한다. 시장과 업계의 특성을 간과하고, 단기적인 매출 신장을 통한 대기업군으로 진입을 목표로 삼는 것은 장기적 안목에서의 투자와 지속 경영 우선순위를 혼란스럽게 하여 오히려 걸림돌이 될 수 있다.

한국의 중견 건설기계 제조 법인들은 태생적으로 건설기계의 국산화를 위한 산업 기수로서의 미션을 수행하면서 창업되었고, 이후에는 시장 영역을 해외로 넓혀가면서 매출확대와 이익률 개선의 초석을 다져왔다. S의 대부분인 경영자는 이러한 사항들을 기초로 하여 장기 계획과 역할을 수립할 수 있도록 해야 한다.

(2) 환경 (Environment)

내수 시장에서 제품 품질 안정화를 도모한 이후 글로벌 시장 진출을 하는 절차로 성장을

도모해 왔다. 다만, 국내 경기 뿐 아니라 글로벌 경기 변동과 지역별 업계변동에 따라 수요를 예측하고 그에 따라 제조공정에 따른 납기 표준화에 내부적인 어려움을 겪어 왔다. 해외 시장의 경우, 지리적으로 근접하며, 제품 서비스 수준이 상대적으로 우위인 아세안 지역을 시작으로 미국, 러시아 및 BRICs 국가를 중심으로 시장을 확대해왔고, 해외 시장 경영을 수립해야 하는 글로벌 마켓에서 선두 국가는 기술로서는 북유럽, 북미에 위치한 글로벌 기업들이 대부분인데, 업계의 진출 역사가 1820년대와 1990년대로 100년이 넘게 나는 경우가 있고, 북유럽, 북미, 일본계의 회사로 조직규모나 기술력면에서 비교가 안되는 격차가 존재하는 실정이다. 또한 2000년대에 창업한 중국계 회사들의 약진으로 시장내 후발주자와의 경쟁도 첨예해져가는 상황이며 국내 경쟁사는 동일 아이템을 판매하는 유사 기업들의 태생으로 저가 경쟁이 심화되고 있다.

(3) 자원 (Resource)

주력 제품을 개발하고 판매 수출해온 이력을 기반으로 이를 유지할 수 있는 제조 공장 설비와 조직 기술 (연구, 생산, 재무, 구매, 영업, 마케팅, 고객지원), 인적 자원, 물적 자원, 기술력 세계 시장에 진입할수 있는 네트워크, 업계내 브랜드 인지도 등을 구축해 왔다. 글로벌 시장내에서 경쟁력을 갖추기 위해서 기본적인 틀을 갖추어 온 상태이다.

(4) 메커니즘 (M)

주체 (S), 환경 (E), 자원 (R)을 결합하여 각 기업의 경영활동을 선순환으로 이끌어낼 메커니즘은 첫째는 업계 전문가인 경영자의 안목과 비전 (Leader's perspective with expertise in the industry), 둘째는 제품 개발과 생산, 판매로 이루어진 총체적인 원천 기술 개발 (Aggregate technology- reflecting operation capability and engineering), 셋째는 시장 중심의 우선순위 설정 (Market oriented perspective and priority), 넷째는 해외 진출 개별 시장에서 경쟁력을 지속적으로 확보할 수 있는 글로벌 메니지먼트 (Global management) 역량이다.

IV. 성장 전략

1. 경영자의 안목과 비전

창업 이후 빠른 성장을 이루어 왔지만, 기업들은 예측과 관리가 어려운 글로벌 시장에 이미 진출해 있고, 팬데믹 자연재해, 새로운 사업과 후발 경쟁 업체의 출현이 빈번한 환경에서 이전 세대보다 더 불확실성이 늘어나고 있는 현실이다.

기업의 주요한 전략 수립과 추진, 조직의 변화를 주도하는 경영자는 기업의 성장과 발전을 위한 관점에서 더욱 중요한 의미를 가지며 (Andrews, 1971; Child, 1972)

기업은 전략적 리더십을 통해 비전과 전략을 재조명 하고 , 이를 통해 조직 성과를 향상시키기 위한 방향으로 조직 변화를 추구하고 있다. 조직 전반적인 활동과 성과에 대한 포괄적 책임을 동반하는 의사 결정권자(Hambrick 1989)로서의 역할을 수행하지만, 중견기업의 경영자는 인적자원, 물적 자원, 경영능력 등에서 전략적 선택과 집중이 요구된다 이는 중견기업에서의 최고경영자의 영향력이 상대적으로 크게 나타나기 때문인데 , 연구개발부터 영업에 이르기까지 모든 분야에 대한 이슈를 섭렵해야 할 뿐 아니라 , 이에 대한 전략적인 의사결정과 기업내 구성원들과의 접촉 빈도가 높아 직접적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. (2019, 채주석, 박상석)

경영자가 창업자이거나 전문경영인인 경우가 있는데, 기업의 산업내 포지셔닝을 인지하고 업계와 시장의 변화에 부합하는 의사 결정을 할 수 있도록 해야 한다.

기존의 리더십 형태는 리더와 부하간 관계에 초점을 두었지만, 전략적 리더십은 경영자의 관계적 , 전략적, 상징적 행동을 통틀어 초점을 둔다 (Hambrick & Pettigrew 2001). 기업의 성장을 질적인 영역과 (품질개선, 신기술 도입, 브랜드 인지도, 업무만족도) 양적인 영역 (매출신장 , 신사업 시작, 신시장 개척률 , 신제품 출시) 으로 나누어 볼 수 있는데 , 기업의 규모가 확대되어 있고, 이후 성장성을 확보하기 위해서는 두가지 영역을 동시에 개선하고 성장 시켜야 하는 운영 전략을 실행해야 한다는 의미이며 , 시장과 업계의 변화에 따라 기업 포지셔닝을 감안하여 전략적인 투자 결정과 한정된 내부 자원을 효율적으로 운영할 수 있는 최적화된 의사결정을 내릴 수 있어야 하므로 중견 제조업체의 운영 형태와 생리를 잘

이해하고 있는 전문가여야 한다.

2. 원천기술 개념의 확장

산업기술혁신촉진법 제3장 제 11조에서는 산업의 공통적인 기반이 되는 생산기반 기술, 부품·소재 및 장비·설비에 대한 공통적인 산업기술개발사업을 추진하도록 법적으로 규정하고 있다. 이러한 산업기술 축진의 사회적인 분위기를 기반으로 중소기업 시절부터 제품을 국산화 하는 과정을 혹독하게 겪어 왔기 때문에, 중견 기업의 기술력은 ‘제품을 개발하는 기술’을 확보하는 데 치중할 수 밖에 없었다. 그러다 보니, 원천 기술력이라고 하면 연구소의 역량 (R&D) 제조기술 즉, 개발 기술과 생산기술에 한정될 수 밖에 없었던 것이 현실이다. 일반적으로 제품 출시가 국내 시장내 선행 된 후 해외 시장에 진출하게 되는데, 협소한 국내 시장에서 급격하게 확대된 시장 환경을 마주하면서, 선진 기술과 선도 기술과의 격차를 해결 해왔다고 할 수 있겠다. 종합적으로, 규모상 과감한 신규투자를 도입할 자원이 부족하고, 인적 자원을 확보하기 어려운데다, 신규 투자를 통해 선진기술이 언제쯤 확보되어 제품에 반영이 되고 회사의 수익으로 돌아 올 지에 대하여 예측하기 어렵기 때문에 공격적으로 의사결정을 내릴 수 없는 실정이었다.

그러나 중견기업의 규모의 상대적인 한계를 극복하며 국내, 해외시장에 동시에 제품 공급을 진행해야 한다는 점을 감안할 때, 제품의 품질 향상과 다양화에 따라, 원천 기술에 대한 정의는 기존의 엔지니어링적 기술력이 구매, 제조, 운영, 판매, 사후관리와 연결된 총체적인 기술로 인식 되어야 한다.

선행 연구에 따르면, 기술이란 과업 수행, 용역 제공 혹은 제품 생산을 가능하게 하는 지식과 정보로 기계류, 프로세스, 제품, 서비스, 생산방법등을 지칭하는 단순한 생산기술과는 성격이 다르며 , 엔지니어링 ,관리, 마케팅 , 생산 노하우 등을 포함하는 지식정보를 규명한다 (G.R hall and R.E Johnson) . 또한 기업의 내재된 노하우로서 소비자의 드러난 혹은 드러나지 않은 욕구를 만족시킬 수 있는 제품이나 서비스를 규명하고 개발할 수 있는 능력으로 정의한다 (Kanz & Lam) . 이는 중견기업이 보유해야 할 원천 기술의 범위가 산업 기술의 영역에서 기업 가치를 향상 시킬 조직 총체적인 기술력으로 확장되어야 한다는 점을 시사한다. 이와 연결하여, 글로벌 중견기업의 성장단계별 핵심성공요인으로 독자적인 조직관리 및 글로벌 네트워크의 구축을 언급 하였으며 (박상문, 2020) 이를 토대로 신사업

창출을 위해 중장기 투자 또는 대규모 투자를 병행할 수 있는 역량을 갖추게 되므로 , 중견 기업들은 기존에 가지고 있던 기술의 개념과 정의를 재설정하고 확장해야 할 필요가 있다.

3. 시장 중심의 우선순위 설정

기존에 있었던 제품의 품질향상이나, 현장에 구체적인 솔루션이 필요한 제품을 출시하거나, 미 대응 수요에 대응하여 선진기술이 아니지만 매출 증진과 신시장 개척에 대응한 사례를 유형별로 분류해 보면 다음과 같다.

(1) 시장 요구에 집중한 아이템 출시

E사는 고소 작업 기능이 추가된 소방기계 해외 수요를 확인하여 대응하였다. , 동남 아시아 지역의 프로젝트 수주를 성사시킨 후 별도 사업부를 편성하였고, 아세안 지역에서의 판로를 확장 중에 있다. 소방 현장이라는 특수한 시장에 고소 작업 (Aerial work)이라는 구체적인 수요에 대응할만한 특수목적의 차량을 개발하는 것은 물론, 해외 B2G 거래의 입찰 및 파이낸싱, 품질검사 및 현지 인수검사 , 통관 등의 내용을 대응하는 조직을 편성하였다. 이후 성사된 경험을 바탕으로 타 국가에도 진출, 매출 및 이익 기여도가 높은 사업부로 성장 시킬 수 있었다.

(2) 해외 시장 진출 및 판매 확대

후발 경쟁사가 늘어나면서 국내시장에서의 이익이 떨어져 가는 것에 고심하던 모 사는 제품 가격 하락에 따라 수익성이 저하되는 국내 시장수요에 대해 고심하던 끝에 국내 최초 업체로 시장 점유율을 방어하고 정체된 시장에 얽매이지 않고 해외 시장에서 발생하고 있는 수요에 대응할 것을 선택한다. 북미와 유럽 시장의 수요를 대응하기 위한 개선 및 투자에 집중하였다., 매출면에서는 국내 매출이 줄어든 것 보다 해외 수출이 빠르게 늘어나 총 수출이 차지하는 비중이 높아졌고, 신규 사업부를 창설하는 투자를 하지 않았지만 진출 시장의 수요에 맞는 제품을 대응하는 과정에서 라인업도 다양해 졌으며 운영 예상이익률은 건설기계 제조업계 평균을 상회하는 수준으로 유지해오고 있다.

(3) 숨겨진 시장 수요 발굴

세계의 선진시장으로 알려진 미국 시장 개척을 위하여 노력해 왔지만 이미 전자식 자동화 기능이 추가된 선진 기술이 추가된 제품이 기본 요구사항인 시장이라 그와 유사한 수준의 제품을 출시하지 않는 한 진입이 불가능한 시장으로 인식하는 경우가 있다. S 사의 현지 파트너사와 현장에서의 요구사항을 여러차례 검토한 결과, 건설기계의 주 작업지인 험한 환경에서 고장이 발생 했을 때 재 작업에 투입 시키기가 가장 난이도인 것이 전자기기 부분이며, 자동화 기능이 생략되더라도 현장 친화적이고 유지 보수가 용이한 제품을 선호하는 수요층이 있다는 것을 확인하게 된다. 동일 제품의 미국 사양을 출시한 후 연간 수출의 20% 이상이 미국 시장에서 창출되고 있다.

4. 글로벌 매니지먼트 역량 확보

초기에 해외 사업 개척을 위해 영업 마케팅 부서의 어학 및 국제화 능력을 필두로 하여 서비스, 기술 지원 분야도 해외 대응을 역량도 확보해 나가고 있다. 중견기업에서 담당하는 건설기계의 현지 수요를 감안하면 해외 생산법인을 설치하는 것은 시기 상조이고, 1차 시장 개척 후 일정 판매가 이루어지고 있는 시점에서 질적 성장을 도모하기 위한 글로벌 매니지먼트 역량을 확보하기 위한 방안은 다음과 같다.

(1) 해외 딜러사와 합작투자

기존 판매딜러망에 지분 투자 형태의 조인트벤처형 해외법인을 개설할 수 있다. 지분을 만큼 적극적인 현지 거래의 상호 책임이 강화되고, 지역의 판매와 수익이 늘어, 제품 판매를 통한 제조업체의 수익과, 해외법인에서의 운영 수익을 추가로 창출 시킬 수 있다.

(2) 거점 해외지사 설치 운영

신규 시장 개발 초기 출장 방문을 통해 해외 시장의 확대를 하고 현지 판매망 구축하기위하여 현지 딜러를 개발하는 것이 일반적이다. 거점 딜러를 통해 제품 지원 및 애프터 마켓 서비스 (After market service : 제품 공급 후 수반되는 서비스)의 수요가 증가에 대응할 공급망 관리를 해외로 확장하는 관점 전환이 필요하다. 신규 거래선 개척에서 출시

후 사용기한 (Lifetime)이 긴 건설기계의 특성을 감안하여 해외 법인을 설치하는 것을 적극적으로 검토할 필요가 있고 실제 업계 선두 기업들은 개별 사업부별 우선 순위에 따라 해외 법인을 설치하여 사업 확대를 시도하는 사례들이 확대 되고 있다.

5. 인수합병 (M&A)

(1) 인수합병의 정의와 목적

인수합병 (M&A)은 두 개 이상의 기업이 결합하는 것을 말한다. 기업 경영의 투명성과 경쟁력을 확보하기 위하여 자체적인 이사회, 감사기구, 경영감시를 포함하는 전략적인 수단이며, M&A로 인하여 경영자원의 지배권은 피인수 기업으로부터 인수기업으로 옮겨지는 것이 일반적이다. 상법에서의 인수합병은 절차에 따라 둘 이상의 회사가 전부 (신설합병) 또는 그중 한 개의 회사를 제외한 전부 (흡수합병) 가 소멸하지만 청산 절차는 거치지 않고, 소멸하는 회사의 모든 권리와 의무를 신설회사 또는 존속회사에 포괄적으로 승계하고, 동시에 해산회사 사원에게 신설 또는 존속회사의 사원권을 부여함으로써 사원도 원칙적으로는 수용하는 회사법상의 제도 또는 행위라고 정의된다. Manne 1965)는 기업 인수 활동을 경영자들이 기업가치를 증가시키려는 활동으로 보았는데, 자원의 효율적 이용, 비용절감, 독점력 행사의 증대, 비효율적인 경영자 교체 등으로 인하여 가치가 증가된다고 하였다.

(2) 인수합병의 유형 분류

M&A의 기본 유형을 앞서 알아 본 바와 같이 수평적, 수직적, 보완적, 재벌형 합병의 네 가지로 구분할 수 있다. 첫번째 수평적 합병은 동일 산업내 기업들간의 합병으로 규모의 경제 실현으로 인한 시장 지배력을 강화할 수 있고 이를 통한 이윤 창출을 도모하는 것을 말한다. (biggadike, 1929, Griffiths & Wall 1999) 최근 현대 - 두산 인프라코어의 인수 합병으로 세계시장에서 한국 건설기계 제품의 순위가 20위권 내에 진입한 사례가 있는데 , 그보다 전체 시장 규모가 작은 중견기업간의 수평적 합병을 통하여 해외시장 운영 시너지를 창출할

수 있다. 두번째 수직적 합병은 산업 내에서 생산과 유통을 일원화 하는 것으로 거래 비용을 감소 시키고 판매와 구매 협상력을 높힐 수 있다 (Grant 1998). 세번째로 보완적 합병은 두 기업간 사업 내용이 생산, 배급, 기술, 마케팅 자원을 공유하여 연관 가능한 기업간 가능한 합병으로 동심형 합병 (Concentric merger)로 칭하기도 한다. (Chan-Lomsted, 1998 : Whalen & Litman, 1997) 대각선 확장 (Diagonal expansion) 이라고 일컫기도 한다 (도일).

네번째 재벌형 합병은 사업 위기를 감소시키고자 비 관련 사업으로 확장하는 전략으로, 인수하는 회사측이 기 확보된 자금 유동성을 통하여 효율성을 획득하는 형태인데, 시장 불확실성을 감소시키고 자원 할당을 통한 경영 효율성이 증대되는 효과를 기대할 수 있다.

	정의와 특징	기대효과
수평적 합병	동일 산업내 기업들간 합병 규모의 경제 실현으로 인한 시장 지배력 강화	규모를 키워 시장 점유율 높이고 이윤 창출
수직적 합병	산업내에서 생산과 유통을 일원화	거래비용을 감소시키고 판매와 구매 협상력 증대
보완적 합병	두 기업간 사업 내용이 생산, 배급, 기술, 마케팅 자원을 공유하며 연관 가능한 기업간 가능	규모의 경제 추구, 시너지 획득
재벌형 합병	사업 위기를 감소시키고자 비관련 사업으로 확장하는 전략	자금 유동성을 통한 효율성 획득, 시장 불확실성 감소 및 자원 할당을 통한 경영효율성 증대

표 9. 인수합병의 정의와 기대효과 , 정재민 2005 에서 편집

(3) 인수합병의 조건

인수와 합병을 택해야 하는 배경이 건설기계 제조 산업내 역량을 통합하는 것이 중견 기업내의 세계 시장 확대에 유리하기 때문인데, 조건을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째 , 자체 산업의 확대를 위해 신공장 설립의 방식보다 장점이 극대화 할 수 있어야 한다. 기존 보유한 사업이 확대 되는 것은 물론, 새로운 사업이나 시장에 진출하는 투입 시간이 줄어들 수 있다. 둘째, 기업 인수 후 어떻게 사업을 개선 확대 할 것인지에 대한 분명한 방향성과 전략 수립이 가능하다. 셋째, 인수 회사에서는 인수를 통해 얻을 수 있는 시너지가 있다. 이를 위해서는, 인수합병을 통해 규모의 경제성과 범위의 경제성을

창출하기 위해 양 기업간 경영자원을 공유하고 핵심 인력의 이전이 필요하며, 통합 과정은 단시간 내에 종결 되는 방향으로 진행 되어야 한다. 다만, 피 인수 기업의 핵심역량을 보호하기 위하여 조직이 보유하고 있는 고유한 문화나 자율성을 보장해 주어야 한다. 인수합병 후 신규 조직과의 융합을 상호 발전할 수 있도록 도와주고 협력을 통해 더 나은 기업으로 도약하게 만들어야 한다.

김지연(2009)은, 기존 기업의 인수는 신사업 또는 시장 진출 시 필요한 역량, 즉 기술, 인력, 유통망 등을 구축하는데 필요한 시간을 단축시키고 풍부한 사업 경험을 제공해 줌으로써 실패 확률을 낮출 수 있으며, 규모의 경제 및 범위의 경제를 달성하거나 인수 기업과 피 인수기업 간의 시너지를 통해 기존 사업의 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 하였다. 이러한 과정을 통한 경쟁기업의 인수를 통해 시장에서의 선도적인 위치를 점유하여 시장지배력을 강화시킬 수도 있다고 하였다.

(4) 인수합병의 동기 및 목표

인수 합병의 동기와 관련하여 Halpern(1983)은 경영자적 동기로 기업 성장을 위한 동기와 인수기업의 영업, 재무, 경영전략 등의 목적으로 M&A를 실시한다는 기업 가치의 극대화 동기를 제시하였다. Barney(2002)는 M&A의 목적으로 기업 재화를 생산하는데 있어 소요되는 비용과 생산된 재화의 이동에 따른 물류 비용의 절감을 위한 목적으로 인수합병을 실시한다고 하였다.

첫째, 인수기업의 시장내 지배력 확대이다. 특정 시장에서 경쟁 회사를 합병하게 되면, 전체 시장에서의 지배력이 높아진다. 이것은 수평적 합병 형태로 구분할 수 있다.

둘째 신시장 확대이다. 기업의 내부 자원만을 활용하여 시장 개척을 하는 식의 성장 전략에는 한계가 있다. 따라서, 통합을 시행하는 식의 내적 성장 전략에는 한계가 존재하며, 합병을 통하여 기존에 갖추어진 판매망, 서비스망이 구축된 자원을 매입하는 방식으로 신사업부 창업을 시행하는데 시간을 확보할 수 있다.

셋째, 해외 시장 진출 역량 확보이다. 시장 정보와 그에 따른 제품을 개발하기 위한 개발정보 구독, 신규 거래처 및 추가 생산 기지를 확보해야 하는 과정에서 시간과 투자 자금이 소요된다. 기존 기업의 국내 시장간 혹은 해외 시장에서 M&A 합병을 통하여

확보 할 수 있다. M&A를 활용한 해외시장의 개척에 있어서, 새로운 공장을 짓는 것보다 기존 기업을 인수한다면, 보다 용이하고 효율적일 수 있다 (Makino & Delios, 1996).

(5) 중견기업의 M&A 현황

‘20년 기준, 인수합병을 추진하고 있는 중견기업의 경우 동종업종 중견기업과의 인수 합병 추진이 41.4%로 가장 높게 나타났고, 동종의 중소벤처 기업과의 인수 합병은 28.1%, 타업종 중소벤처기업과의 인수합병은 21.8%로 조사되었다.

		사례수	동종업종의 중견기업과의 인수합병	동종업종의 중소벤처기업 과의 인수합병	타업종의 중소벤처기업 과의 인수합병	기타
전 체		85	41.4	28.1	21.8	8.7
유형	일반중견	55	35.2	17.7	33.7	13.4
	피출자/관계	30	52.9	47.1	0.0	0.0
업종	제조업	34	26.1	33.4	29.5	11.0
	비제조업	51	51.5	24.6	16.8	7.2
유형/ 업종	일반 제조업	30	28.7	26.7	32.5	12.1
	일반 비제조업	24	43.3	6.4	35.3	15.1
	피출자/관계 제조업	3	0.0	100.0	0.0	0.0
매출 규모	피출자/관계 비제조업	27	59.0	41.0	0.0	0.0
	100억 미만	12	50.0	50.0	0.0	0.0
	100억~500억 미만	14	66.7	33.3	0.0	0.0
	500억~1,000억 미만	10	35.2	29.6	0.0	35.2
	1,000억~2,000억 미만	15	25.7	24.8	24.8	24.8
	2,000억~3,000억 미만	12	48.2	0.0	51.8	0.0
	3,000억~5,000억 미만	7	31.8	31.8	36.4	0.0
	5,000억~1조 미만	9	41.8	16.5	41.8	0.0
수출 여부	1조 이상	5	0.0	50.0	50.0	0.0
	수출있음	36	11.7	29.6	37.9	20.7
종사자 수	수출없음	49	62.8	26.9	10.2	0.0
	50명 미만	27	59.0	41.0	0.0	0.0
	50~100명 미만	6	37.3	0.0	0.0	62.7
	100~200명 미만	10	67.6	32.4	0.0	0.0
	200~300명 미만	8	0.0	0.0	100.0	0.0
	300~500명 미만	11	33.2	33.4	0.0	33.4
	500~1,000명 미만	13	29.6	28.0	42.4	0.0
	1,000명 이상	11	28.7	21.3	50.0	0.0
업력	7년 미만	3	100.0	0.0	0.0	0.0
	7~20년 미만	19	55.6	24.8	19.6	0.0
	20~30년 미만	32	53.5	19.5	27.0	0.0
	30~40년 미만	8	25.9	0.0	25.9	48.2
	40~50년 미만	7	38.1	33.0	28.9	0.0
	50년 이상	17	0.0	64.3	13.6	22.1
매출 유형	B2B	55	35.8	21.0	29.9	13.3
	B2C	23	37.8	53.5	8.7	0.0
	B2G	7	100.0	0.0	0.0	0.0

표 10. 인수합병 형태 - 2020 중견기업 기본통계 - 중견기업 실태 조사

본 조사에 따르면, 이는 전년 대비 동종업종 중견기업과의 인수 합병이 17.9%에서 41.4% 로, 동종 업종 중소벤처 기업과의 인수합병이 12.5%에서 28.1% 로 크게 증가한 것을 알 수 있다. 일반 중견기업의 경우 ‘타업종의 중소벤처기업과의 인수 합병’이 33.7%로 상대적으로 높고, 피출자 혹은 관계 기업은 ‘동종 업종의 중견기업’(52.9%), ‘동종 업종의 중소벤처기업’(47.1%) 과의 인수합병이 상대적으로 높게 조사되었다. 제조업의 경우 ‘동종 업종의 중소벤처기업’(33.4%), ‘타업종의 중소벤처기업’(29.5%)과의 인수합병이 상대적으로 높았으며, 비제조업의 경우 동종 업종의 중견기업과의 인수합병이 상대적으로 높다. 수출 중견기업은 ‘타 업종의 중소벤처기업’(37.9%), 내수기업은 ‘동종 업종의 중견기업’(62.8%)과의 인수합병이 상대적으로 높게 조사 되었다.

종합하면 동종 업종의 중견기업간의 수평적 인수 합병을 추진중인 중견기업이 가장 많고 제조기업의 경우 동종 업종의 중소 벤처 기업과의 재벌형 합병을 추진하는 비율이 높는데, 타 업종 중소 기업과의 인수 합병인 보완적 혹은 재벌형 합병을 통하여 사업 다각화를 대비 하는 것으로 분석된다.

(6) 사례분석

1) 국내

앞서 예시로 보인 4개의 회사의 경우 직전 7년내에 인수합병이 진행된 바 있다.

앞서 언급한 M&A의 4가지 유형으로 분류를 적용해 보면 다음과 같다.

	합병시기	인수회사	인수회사 업종	사업유사성	분류
E사	2015년	대기업 계열사	유통회사	없음	재벌형 합병
J사	2018년	중견 코스닥 상장사	차량 부품 제조사	없음	수직적 합병
S사	2018년	중견 코스피 상장사	건설기계 부품 제조사	동종업계 경쟁사	수평적 합병
K사	2018년	중견 코스피 상장사	의류 제조사	없음	재벌형 합병

표 11. 업체별 분류 - 인수형태와 합병구조

(단위: 백만원)

당기 순이익/ 매출	15년	16년	17년	18년	19년	20년	21년
E 사	4.9%	3.3%	6.7%	3.1%	1.0%	-3.0%	-0.9%
J 사	14.9%	14.3%	14.9%	13.0%	11.5%	11.3%	15.0%
S 사	11.1%	6.9%	8.9%	7.2%	5.3%	6.1%	5.9%
K 사	3.9%	-2.2%	-12.5%	-20.8%	-9.6%	-14.8%	-12.2%

표 12. 업체별 매출대비 당기순이익 비교 , 2021 Dart

E사는 창업주이며 경영자인 1세대 주주를 통해 사업을 추진한 이후 ‘15년 건설기계 제조업과는 사업 유사성이 없는 유통 업계의 회사에 피 인수되었다. 재벌형 합병의 유형으로 분류할 수 있으며, 매출 대비 이익률이 ‘19년까지 유지되다가 20년부터 수익률이 -3% 로 떨어져 차년도에는 -0.9%로 회복되고 있는 상태이다.

J 사는 창업주인 1세대와 전문경영인인 2세대 주주를 거쳐 ‘18년 차량 부품제조사에 인수되었다. 제조 법인이라는 점 이외의 사업 유사성은 없었다. 기술 발전적인 측면에서 기존의 기계공학적인 기술에 접목할 기술투자를 시행하여 건설기계의 차세대 선도 기술을 확보하려는 장기 투자를 시행하고 있다.

S 사는 동일한 제품을 개발 생산 판매하는 경쟁사에 ‘18년 피인수 되었다. 수평적 합병의 유형으로 분류될 수 있으며 , 판매망 통합의 시너지가 발생하였으며 , 인수기업의 경영자가 내부 설비 및 4차 산업 혁명을 대비한 신기술에 투자를 적극적으로 하고 있으며 , 업계의 전문가인 경영인을 통하여 기존 사업의 경쟁력을 지속하는 전략을 시행하고 있다.

K사 ‘18년 사업 유사성이 없는 의류 제조사에 인수되어 재벌형 합병의 유형으로 분류할 수 있다 인수기업이 ‘14년부터 경영에 참여해 오다가 ‘18년 합병을 마무리하였다. 비교적 인수후 이익률이 마이너스대로 급격히 악화되었다가, ‘18년부터 업계의 신기술개발 및 해외 거점 매출이 확대되어 투자와 수익성 회복을 이루는 전략을 실행하고 있다.

2) 해외

유럽계 글로벌 기업 S 사는 1880년부터 일본 시장에 진출하였고, 2001년 기준으로 550명의 임직원과 약 2억 1천 크로나 (한화 약 2,830억원) 규모로 성장하였다. 동종의 경쟁 관계에 있던 일본 M사를 '03년 에 인수합병 하였다. M사는 광업 및 건설기계 제조업체로 연간 매출 규모가 500만 크로나(약 640억원) 규모였다. 인수 형태는 수평적 합병 유형에 해당되며, 당시 인수회사의 경영진의 설명에 따르면 “인수는 성장전략의 중요한 요소이며 인수한 시장에서의 입지를 강화할 수 있다, 앞으로 M사에서 구축한 애프터 마켓 (after market)의 잠재력을 감안 서비스 조직을 확고히 하여 일본내 광업 및 건설 업계의 선두가 될 수 있다는 의견을 피력하였다.“

IV 결론 및 시사점

1. 결론

한국 중견기업의 정의와 특성에 대해서 정리해 보았고, 규모 면에서 분류된 중소기업과 대기업간의 차이에 대하여 알아보았다. 이점 대비 중견 기업의 특성에 대해서 요약해 보았다. 건설기계 제조 업계의 현황을 알아보고, 산업 육성 정책에 따라 '90년대에 주로 창업되어 중소기업의 시기를 거쳐 현재 중견 기업군에 있는 회사의 사례를 알아보았다. SER-M 분석을 통하여 향후 미래 비전을 메커니즘을 통해 달성하는 전략인 메커니즘(M) 성장 전략을 도출해 내었다. 우선 경영자의 안목과 비전은 결정권을 가진 경영자가 중요하고, 중견 기업의 특성상 의사 결정만 내리는 것 보다는 확대된 역할이 요구되는 중견 기업의 특성에 맞는 전문인이어야 한다는 점을 제시하였다. 두번째로 총체적인 원천기술 개발이다. 중견기업이 보유해야 할 원천 기술의 범위가 산업 기술의 영역에서 기업 가치를 향상 시킬 조직 총체적인 기술력으로 확장되어야 한다는 점을 시사하였다. 세번째로 시장 중심의 우선순위 설정을 제시하였다. 거점 시장 요구에 맞춘 아이템 개발과 출시하고, 경쟁이 심한 국내 시장 보다 해외 시장을 선택할 것과, 숨겨진 시장 수요 발굴 한 사례를 제시하였다. 네번째로 글로벌 매니지먼트 역량 확보이다. 중견기업에서 담당하는 건설기계의 현지 수요가 충분하지 않기 때문에 생산 기지를 해외에 세우는 것 보다는 해외 딜러사와 합작투자 와 거점 해외지사 설치 운영을 선행할 것을 제시하였다. 마지막으로 인수합병(M&A)이다. 인수합병(M&A)의 법률적 사업적 의미를 고찰해 보고 중견 건설기계 제조사의 국내와 해외 활용 사례를 소개하였다.

2. 시사점

본 연구의 기여점은 중견기업 혹은 중소기업 관점에 성장 사례에 대한 연구로 후발 기업의 성장전략 수립에 도움이 될 수 있다는 점이다. 특정 기업의 사례 연구는 학문적 토대를 제공하고 기업의 성장 전략 정책을 수립에 시사점을 제시할 수 있다. 또한, 중견 기업간 통합 시너지 창출을 목표로 해외시장을 진출하기 위하여 동 업계간 인수합병을

유도하는 정책 방향에 대한 시사점이 제시되었다. 이후 에는 해외 중견 기업에 대한 사례와 데이터를 추가하여 확장 된 분석안이 제시될 수 있어야 할 것이다.

참고 문헌

< 국내 문헌 >

- 강철구(2012) 한일 중견기업의 장전략 비교를 통한 시사점
- 김순석 (2002) M&A 활성화 방안 기업구조조정과 관련하여
- 심현금, 남기석 (2009) M&A이후의 기업지배구조 및 기업가치 변화.
- 이충석, 진기우, 고혁진 (2003) 기술개발의 사업화 성과에 관한 연구- 중소기업을 중심으로
- 전문경영인연구 중소기업 CEO의 전략적 리더십과 혁신성과 간의 영향 관계에서
기술혁신의지의 매개효과., 22(3), 1-24.
- 정진섭 , 신영애 (2010) 글로벌 M&A 전략을 통한 TATA 그룹의 성장
- 중견기업 특성 연구 (2016, 중견기업 연구원 , 김경아 외 3인)
- 한국중견기업연합회 2020 중견기업 기본통계 - 중견기업 실태조사

< 외국 문헌 >

- Journal of Political Economy Manne, Henry G., "Mergers and the market for corporate control," 73,
(1965), 110-120

< 참고 사이트 >

- 대한건설기계 협회 <http://kcea.or.kr/>
- 중견기업연합회 <https://www.fomek.or.kr/main/index.php>
- 한국건설기계 협회 <https://kocema.org/>

Atlas Copco group

www.atlascopcogroup.com/en/media/corporate-press-releases/2004/atlas-copco-finalizes-the-acquisition-of-ingersoll-rand-drilling-solutions

SANDVIK group

<https://www.home.sandvik/en/news-and-media/news/2002/09/sandvik-expands-within-the-japanese->

mining-and-construction-market/