

## 중소 건설업체 사업영역 특화 사례 연구

**2009. 10. 20**

권오현

■ 연구 배경 및 목적 .....	4
■ 악화되는 중소기업 경영 상황 .....	5
■ 특화 중소기업 사례 조사 .....	8
■ 조사 결과의 시사점 .....	33

## 요 약

- ▶ 설립된 지 10년 이내의 중소 건설업체가 90%에 육박하는 현실에서, 많은 업체들이 영세한 사업규모와 낮은 수익성으로 한계상황에 처함에 따라 무분별한 수주와 저가 출혈경쟁으로 고전하고 있음.
- ▶ 이러한 상황에서 다수의 전문가들은 중소 건설업체들의 경우 제한된 경영자원을 특정 영역에 집중하여 차별적인 경쟁우위를 확보한 후, 이를 기반으로 중견기업으로 발돋움할 수 있는 성장경로를 개척할 것을 제안하고 있음.
  - 그러나 중소 건설업체들이 현실에서 어떻게 특화전략을 구사하고 있으며, 그 성과와 한계는 무엇인지에 대한 실증연구는 미흡했음.
- ▶ 본 연구는 건설업력 10년 이상으로 특화사업 분야의 비중이 30% 이상인 5개 중소 건설업체를 대상으로 특화 배경 및 성과와 한계, 향후 계획 등에 관해 조사하였음.
- ▶ 특정사업 분야에 집중하게 된 배경은 업체마다 차이가 있어 일률적으로 규정할 수 없으나, 중소기업으로서의 약점을 타개하기 위한 수단으로 특화전략을 선택한 것이 공통점이었음.
  - 치열한 입찰경쟁을 피하고 부가가치 측면에서 유리할 것이라는 직관적 판단, 또는 해외경험 등을 통해 특정 사업분야가 유망할 것으로 판단해 회사 설립후 집중 공략하거나, 기업성장 전략에 따라 설립초기에 특화전략을 채택한 사례 등 업체별로 큰 차이
  - 그러나 백화점식으로 다양한 사업을 수행하다가 갑자기 특정분야에서 특화를 한 것이 아니라 비교적 설립초기 단계부터 특화영역이 정해졌다는 공통점이 있음.
- ▶ 특화전략을 구사하는 방식 역시 각 업체마다 차이가 있음.
  - 집중적인 R&D에 의한 신기술 및 특허 획득을 통한 틈새시장 개척
  - 치밀한 사업성분석과 자금력, 마케팅 능력을 바탕으로 경쟁자 진입이 어려운 영역 개척
  - 발주자에게 디테일한 서비스를 제공하며 기술·가격 경쟁력을 쌓아 특화영역 심화
  - 기존의 경쟁우위 시장을 기반으로 시너지효과가 있는 인접영역으로 사업범위 확산 등
- ▶ 회사 설립 초기 단계에 있는 업체들을 대상으로 사업특화 유도 필요
  - 공공공사에서 신생 업체들에게 입찰참가 범위를 좁히도록 정책적으로 유도
  - 중소 건설업체에게 적합한 R&D 지원 프로그램을 강구

## 1. 연구 배경 및 목적

- 신생 중소기업은 생산기술·정보·조직 관리 등 모든 면에서 안정성이 떨어진다는 사실에 비춰볼 때, 중소 건설업체의 86%가 설립된 지 10년 이하인 상황에서 건설업이 장기적으로 발전하기 위해서는 해결해야 할 과제들이 산적해 있음.
- 이러한 산업 현실에서 다수의 전문가들은 중소 건설업체들은 제한된 경영자원을 특정 영역에 집중하여 차별적인 경쟁우위를 확보한 후, 이를 기반으로 중견기업으로 발돋움할 수 있는 성장경로를 개척할 것을 제안하였음.
- 2008년 겸업제한 폐지를 계기로 장차 부실업체 퇴출과 건설업체의 경쟁력 강화 및 전문화 진전에 도움을 줄 수 있을 것으로 기대함.
  - 생산체계 관련 제도 개선으로 실적을 기반으로 중소 건설업체는 전문 영역에 특화하려는 노력을 더욱 배가할 것으로 예상
- 더욱이 지난해부터 시작된 건설업 선진화 논의를 통해 보다 과감한 업역관련 제도 개선에 대한 검토가 이루어지고 있어 실천적인 차원에서 중소 건설업체에게 바람직한 경영전략 방향의 제시가 요구되는 상황임.
  - 등록기준의 완화 및 일반·전문으로 이원화된 건설업을 단일 업종으로 통합하며, 하도급 등에 대한 규제를 철폐하는 방안이 거론됨.
- 향후 정책기조를 감안하면 중소기업 스스로 합리적인 사업영역 설정과 경쟁력 강화 노력이 요구되고 있음.
- 최근 세계적인 경기침체를 맞아 건설업체의 경영난이 가중되는 상황이며, 특히 중소 건설업체는 미래에 대한 비전 부재로 방향 감각을 상실할 수 있음.
- 본 조사는 특정 공종에 특화하여 모범적인 성과를 거둔 사례를 발굴·소개함으로써 중소기업들에게 실용적 의미가 있는 기업경영 방향을 제시하고자 함.

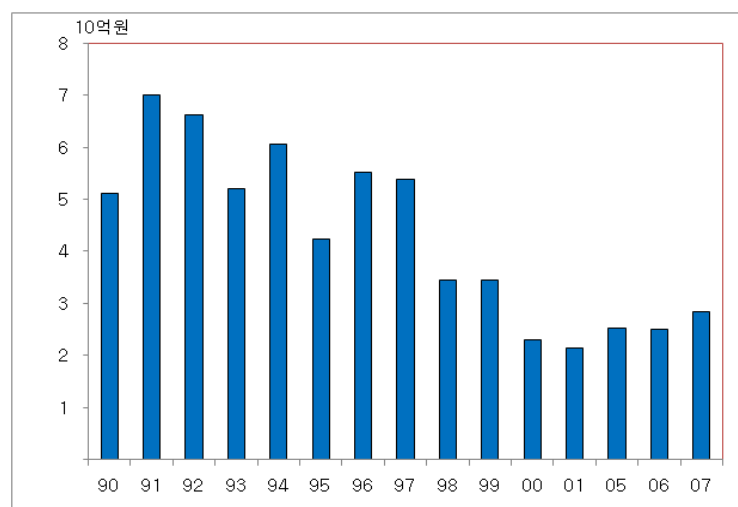
- 「중소기업기본법」에 의하면 건설업의 경우 중소기업은 상시 근로자 300인 미만 또는 자본금 30억원 이하로 규정하고 있으나, 본 연구에서는 편의상 종합건설업체 중에서 시공능력 100위 이하의 업체를 대상으로 함.

## 2. 악화되는 중소기업 경영 상황

### □ 매출 규모

- 중소 건설업체들의 평균 업력은 6.7년에 불과하고 업력이 10년 이하인 업체가 86.4%를 차지하는 등 사업수행 경험이 많지 않은 것으로 나타남.
- 2007년도 중소기업의 평균 매출액은 28억원으로서, 대기업의 평균 매출액 3,984억원과 비교하여 0.7% 수준에 불과한 것으로 나타남.
- 1990년대 중반까지 중소기업의 평균 매출액은 50억~60억 수준으로 현재보다는 훨씬 컸으나, 1998년 이후부터 30억원 수준으로 떨어진 후 거의 제자리에 머물러 있음.
- 최근 10년 동안 대기업의 평균 매출액은 연평균 9.1% 증가한 반면, 중소기업은 연평균 -6.1%로 큰 차이를 보임.

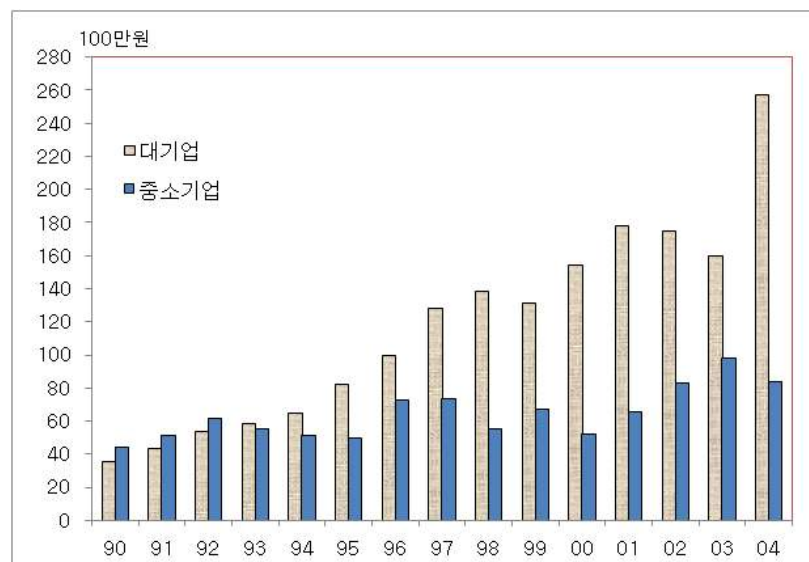
〈그림 1〉 중소 건설업체의 평균 매출액 추이



자료 : 통계청, 건설업통계조사

- 특히 업력 10년 이하의 신생 기업군은 매출규모 20억원 이하의 영세한 사업규모와 낮은 수익률의 한계상황에 처해서 뚜렷한 성장경로를 찾지 못하고 있음.
- 중소기업의 1인당 매출액은 대기업의 1/3에 불과하며 그 격차가 갈수록 확대되고 있는 것으로 조사됨.
- 2007년 중소 건설업체의 종업원 1인당 매출액은 8,400만원으로 조사되고 있는데, 이는 대기업의 2억 5,780만원과 비교해 32.6%에 불과한 수준
- 1990년도 중소기업의 1인당 매출액은 4,410만원으로 대기업 평균 3,540만원보다 오히려 컸으나, 그 이후 대기업은 연평균 12.4% 증가한 반면, 중소기업은 3.9%에 그침.

〈그림 2〉 종업원 1인당 평균 매출액



자료 : 통계청, 건설업통계조사보고

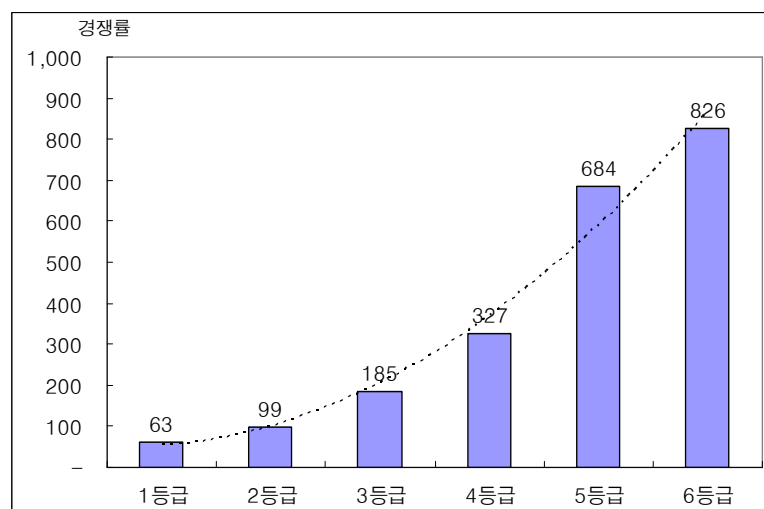
## □ 공사 입찰 경쟁률

- 조달청에서 2006년 및 2007년도에 발주한 등급별 발주공사의 평균 입찰경쟁률을 보면 하위 그룹으로 갈수록 입찰경쟁률이 치열해짐.
- 조달청은 건설업체를 시공능력에 따라 6개 등급으로 분류하고, 추정가격 50억원 이상 공사를 대상으로 각 등급별로 공사를 배정하고 있음.
- 1등급 평균 입찰 경쟁률은 63:1, 2등급은 99:1 등으로 평균 100:1 미만이지만, 그 이하

그룹에서는 경쟁률이 급증하여 6등급에서는 무려 826:1을 기록  
 ·약 5천개의 업체가 포함되어 있는 4등급 이하의 하위 그룹에서는 평균 입찰 경쟁률이 570:1을 기록하고 있음.

- 중소기업으로 내려 갈수록 공공공사의 평균 입찰 경쟁률이 급격히 높아지고 있어 이에 의한 수주지원 효과는 한계가 있음을 보여줌.

〈그림 3〉 조달청 발주공사의 등급별 평균 입찰 경쟁률(2006~07년)



자료 : 조달청 내부 자료 가공

## □ 수익성

- 대한건설협회에 의하면 수익성 측면에서도 중소기업이 대기업에 비해 열악한 것으로 나타남.  
 ·2007년도 매출액 영업이익률의 경우, 대기업이 6.9%인데 반해 중기업은 이보다 1.6%p 낮은 5.3%를 기록했고, 소기업은 5.6%였음.  
 ·약 70%의 중소기업체들은 0~10%의 범위에 있고, 22.6%의 기업들은 적자를 기록함.
- 산업은행의 기업재무분석을 보면 대기업에 비해 중소 건설업체의 수익성이 계속 낮은 것으로 조사되고 있음.  
 ·2006년도 매출액 영업이익률은 대기업이 7.4%, 중소기업이 5.3%로서 큰 차이가 있음.

- 시기에 따라 다소 다르지만 대기업과 중소기업 사이에는 약 2%p 정도의 수익성 갭이 있는 것으로 나타남.
- 중소기업의 1인당 부가가치 생산은 3,146만원으로 대기업 8,462만원과 비교해 37.2% 수준에 불과함.
- 1990년대 중후반까지도 중소기업의 1인당 부가가치는 대기업에 비해 20%p 정도 높았으나, 1990년대 후반에 역전된 이후 상대적인 격차가 점차 커지는 추세에 있음.

### 3. 특화 중소 건설업체 사례 조사

#### 1) 조사 대상 업체 선정

- 통계자료를 이용한 정량분석과 각종 문헌조사 및 전문가에 의한 정성적 판단을 병행함.
- 정량적 평가
  - 시공능력 100~1,000위의 중소기업
  - 건설 업력 10년 이상
  - 특화분야의 사업비중이 최근 3년간 평균 30% 이상
  - 매출 순이익률이 최근 3년간 평균 3% 이상
- 정성적 평가
  - 상벌 관계 : 최근 5년간 6개월 이상 영업정지 등의 행정처벌 기업 제외
  - 유관 기관의 비재무적 평가
- 통계자료 분석은 대한건설협회의 협조를 얻어 건설업체들의 공사수행 내용 및 재무상황에 관한 상세한 통계자료를 이용하였음.
  - 건설공제조합의 기업평가정보를 협조 받음.
- 최종적으로 우경건설, 에이스종합건설, 한울종합건설, 한라산업개발, 보미종합건설 등

5개 업체를 조사대상 업체로 선정함.

- 유관기관, 기자, 문헌, 신문·잡지, 인터넷, 추천 등 다양한 경로를 통해 약 40개의 업체를 1차 조사 대상으로 선정
- 시공능력, 업체 규모, 사업성격, 최근 공사실적 등 기본적인 사항 등을 기준으로 조사 대상 업체를 압축한 후 유관기관 담당자들로 구성된 자문위원회의를 거쳐 조사 대상 업체 선정

## 2) 우경건설

〈표 1〉 우경건설 개요

항 목	내 용
사업 특화 내용	PSC빔 거더 및 강교 등 소형 교량
설립 연도	1999년
소재지	경기도 성남시
대표	노윤근
종업원수(2008년)	65명
시공능력 순위(2008년)	623위
매출규모(2008년)	249억원
기성액(2008년)	204억원
특화부문 기성액(2008년)	193억원
사업 특화율(최근 3년 평균)	94.1%
매출액 순이익률(최근 3년 평균)	3.1%
부채비율(최근 3년 평균)	106.5%
연평균 매출액 증가율(2000년 이후)	21.0%

### □ 특화 배경 및 내용

- 1999년에 설립된 우경건설은 소형 교량 건설에 특화한 중소 건설업체임.
- 소형 교량 중에서 주력 분야는 PSC(pre-stressed concrete) 빔 교량이며, 이와 유사한 다양한 공법의 소형 교량 건설에 집중하고 있음.
- 2008년도에 수행한 공사 총 82건 중에서 교량 관련 공사가 79건에 이를 정도로 교량 건설에 집중하고 있음.



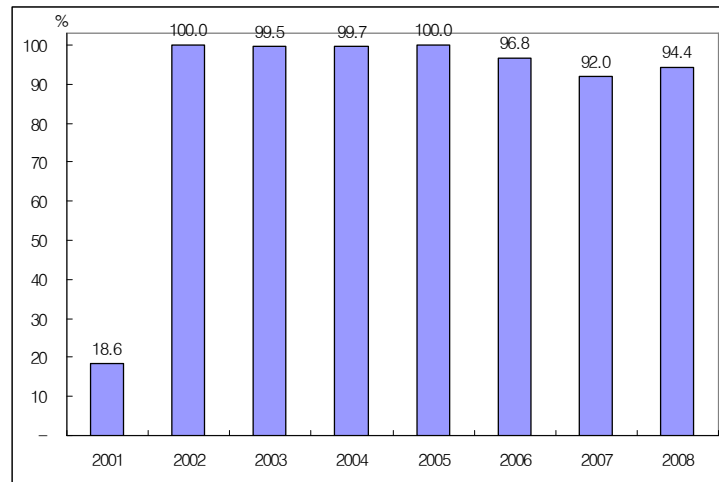
- 교량 공사에 특화하게 된 배경은 설립 초기에 소규모 교량 보강공사를 수행했는데, 그 과정에서 교량공사는 전문기술이 필요하여 소모적 입찰경쟁을 피할 수 있고 수익성도 양호하여 전망이 밝을 것이라는 CEO의 직관적 판단이 크게 작용
- 특히 안정적으로 사업을 수행하기 위해서는 입찰경쟁에서 요행을 바라는 것보다는 기술개발을 통해 다른 기업과 차별화되도록 사업영역을 개척하는 것이 중요함을 인식
- 초기에는 신설 교량 건설보다는 교량 유지보수 및 가교 건설 등을 주된 사업영역으로 했으나, 부가가치가 낮다고 판단하여 신설 교량 건설로 전환
- 초기에는 사업비중이 기존 교량의 유지보수 80%, 신설 교량 건설이 20% 정도였으나, 2000년대 중반 이후부터는 유지보수 30%, 신설 교량 70% 정도로 바뀜.
- 구체적인 사업내용은 교량 전체를 건설하는 것이 아니라 교량 상부구조에 해당하는 부분으로 한정
- 초기에는 교량 전체를 건설하기도 하였으나, 공기가 길고 부가가치율은 상대적으로 낮아 상환 건설에만 집중하는 것이 유리하다는 판단을 내렸음.
- 공사는 발주자로부터 직접 수주하는 것이 아니고, 교량건설을 수주한 원수급 업체로부터 종합 건설업체간 하도급 형식으로 수주한다는 특색이 있음<sup>1)</sup>.

## □ 성장 과정

- 우경건설이 수행한 공사 중에서 교량 건설이 차지하는 비중은 90%를 상회하고 있으며, 2002년 및 2005년에는 100% 교량 건설만 하기도 하였음.
- 회사 설립 직후에는 교량에 집중하기보다 수주가 용이한 것으로 인식되는 도로 관련 소규모 공사 중심으로 수주를 하였으나, 2002년부터 교량공사에 역량을 집중함.

1) 「건설산업기본법」 제29조 제3항에서 발주자가 공사 품질이나 시공상 능률을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 종합건설 업체간의 하도급이 가능. 2008년도에 수행한 총 79건의 교량공사 중에서 종합 건설업체간 하도급 형식으로 수주한 것이 68건으로 86.0%를 차지함.

〈그림 4〉 우경건설의 교량건설 특화율 추이



- 2000년대 초반에는 외부에서 개발된 기술을 로열티를 지불하고 사용했으나, 자주적 개발의 필요성을 통감하여 2000년대 중반부터 자체기술 개발체제로 전환
  - 사업규모가 빠른 속도로 확대되면서 수익배분에 대해 개발자와 합의도출이 어려워짐.
  - 외부 기술을 포기하고 자체 기술개발체제로 전환하는 과정에서 2005년도 매출액은 전년도에 비해 60.8%나 감소하고 30억원의 적자를 기록하는 위기를 맞기도 하였음.
  - 현재 기술 자립화 수준은 80% 정도에 이른 것으로 자체 평가하고 있음.
  - 중소기업으로서 실험실 및 고가 장비를 확보할 수 없어, 최종 단계는 주요 대학들과 공동연구 형태로 진행하고 있음.

## □ 기술개발

- 직원 수 65명의 소규모 중소기업임에도 불구하고, 기술 개발을 위해 기술연구소를 두고 20명의 연구설계 인력이 새로운 공법 연구에 몰두하고 있음.
  - 매출액 대비 R&D투자 비중이 5~7%에 이를 정도로 과감한 투자를 하고 있음.
- 우리나라 전체 건설업체의 매출액 대비 R&D 투자 비중은 2.1%(2006년)인데, R&D 투자가 대기업을 중심으로 이루어짐을 감안할 때, 매우 높은 수준임을 알 수 있음.<sup>2)</sup>
- 2006년 Inno-Biz 업체<sup>3)</sup>로 지정을 받아 기술개발 과정에서 큰 도움이 된 것으로 평가
  - PSC beam을 중심으로 총 29건의 신기술 및 특허 공법을 보유하고 있음.

2) 이러한 과중한 R&D 투자는 외형적으로 수익성을 악화시키는 요인으로 작용하기도 함.

3) Inno-Biz 업체는 기술혁신형 중소기업을 육성하기 위해 중소기업이 실시하는 프로그램으로 건설업체의 참여 비중은 0.3%에 불과. Inno-Biz 업체로 지정받음으로써, 정부의 재정적 지원뿐만 아니라 직원들의 자부심 고양, 발주 업체의 인식 개선 등 부수효과가 큰 것으로 자체 평가하고 있음.

〈표 2〉 우경건설의 신공법 보유 현황

분 야	신공법 수
PSC beam	6
가교	5
강교	4
RC교	3
기타	11
합 계	29

– 우경건설이 개발한 신기술의 활용 실적은 비교적 양호

- 한국건설신기술협회의 자료에 의하면, ‘PSC I형 거더 교량의 연속화 공법’의 경우, 활용 건수 42회, 활용실적 규모 71억원으로, 전체 토목구조 분야 신기술 중에서 9위를 기록

· 2008년 말 현재 활용되고 있는 우리나라 건설 신기술은 총 200건이며, 이 중에서 종합건설업체가 개발한 것은 70건에 그치는데다 그중 활용실적이 있는 것은 40건에 불과함에 비춰볼 때, 중소기업인 우경건설이 개발한 신기술의 활용성과는 높게 평가 됨.

〈표 3〉 우리나라 건설 신기술 관련 주요 실적

전체 지정 건수	566
기간 만료 및 지정 취소	366
활용 가능 신기술 수	200
종합 건설업체 개발 신기술	70
활용 실적 있는 신기술	40
활용 공사 건수	661

자료 : 한국건설신기술협회 홈페이지( <http://www.kcnet.or.kr/> )

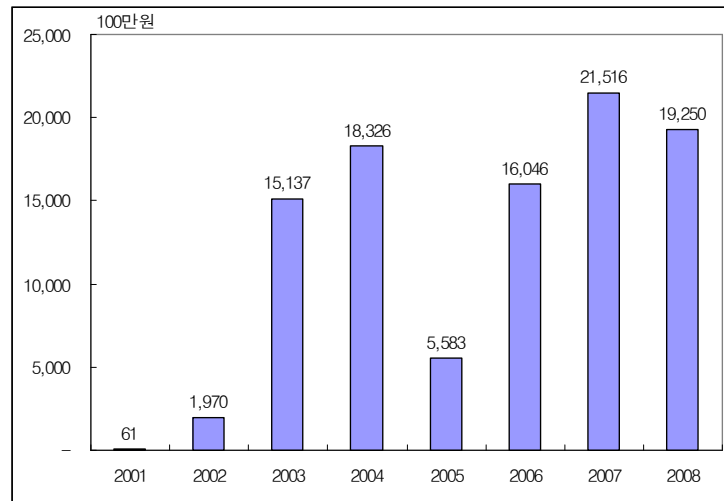
## □ 지원 기능

- 개발한 신기술을 실제 프로젝트에 반영하기 위해 기술영업 및 설계 기능을 강화하고 있음.
- 자신들의 공법을 적용하기에 적합한 교량에 대해서는 설계용역 발주 단계에서부터 기술영업력을 집중
- 실적이 미미하던 시절에는 자신들이 개발한 공법의 우수성을 알리는데 어려움이 많았으나, 현재는 소형 교량분야에서 지명도가 생겨 현재는 훨씬 수월해진 것으로 평가
- 설계는 신기술 개발 및 현장의 시공경험에서 습득한 노하우가 피드백됨으로써 경쟁력을 갖고 있다고 판단
- 설계용역을 수주한 업체에서 요청이 있을 경우, 설계 지원을 하고 있음.
- 우경건설의 자체 파악에 따르면 그 동안 설계 반영된 교량 수는 약 1,000개에 이르는 것으로 알려짐.

## □ 경영 성과

- 과감한 R&D 투자와 적극적인 영업활동에 힘입어 소형 교량건설 분야에서 괄목할만한 성과를 거두고 있음.
- 2000년대 초반에는 유지보수 등으로 1억원 남짓하던 교량 관련 공사가 2007년에는 215억원 규모로 확대됨.
- 2005년 공사실적이 격감한 것은 외부 개발 기술을 포기하고 자체 기술개발 체제로 전환하는 과정에서 발생한 차질에 기인

〈그림 5〉 우경건설 교량공사 수행실적 추이



- 최근 3년간의 매출액 순이익률은 3.1%로서 기술력 및 영업력 등에 비춰볼 때, 수익성은 그리 높지 않은 것으로 나타나는데, 여기에는 다음과 같은 요인이 있는 것으로 판단됨.
  - R&D 투자가 매출액의 5~7%에 이를 정도로 큼.
  - 주력 분야인 PSC 교량 건설에는 상대적으로 많은 경쟁업체들이 존재함.
  - 대부분의 공사는 발주자가 아니라 원수급업체로부터 하도급형태로 수주받음.
  - 아직은 소기업으로 규모의 경제를 실현하지 못하는 수준임.

## □ 향후 비전

- 현재까지는 소형 PSC 교량을 주력으로 사업을 수행하고 있지만, 향후에는 고부가가치 고난도 사업분야로 사업영역을 확장할 계획
  - 소형 PSC교량은 시장규모가 작고, 상대적으로 치열한 경쟁관계 등의 한계가 있음.
  - 향후에는 장경간의 하이브리드 스틸박스교를 비롯해 고부가가치의 아치교, 사장교 등으로 사업영역 확대를 모색할 계획

## 3) 에이스종합건설

〈표 4〉 에이스종합건설 개요

항 목	내 용
사업 특화 내용	아파트형 공장 건설
설립 연도	1995년
소재지	서울시 영등포구
대표	원수연
종업원수(2008년)	98명
시공능력 순위(2008년)	102위
매출규모(2008년)	1,310억원
기성액(2008년)	924억원
특화부문 기성액(2008년)	909억원
사업 특화율(최근 3년 평균)	96.8%
매출액 순이익률(최근 3년 평균)	16.8%
부채비율(최근 3년 평균)	95.4%
연평균 매출액 증가율(2000년 이후)	17.4%

## □ 특화 배경 및 내용

- 에이스종합건설은 우리나라의 아파트형 공장<sup>4)</sup> 건설 붐을 주도한 대표적 기업
  - 아파트형 공장 건설은 에이스종합건설을 비롯하여 대룡건설, 코오롱건설, 벽산건설, 우림건설 등이 두각을 나타낸 바 있음.
  - 에이스종합건설은 1995년부터 아파트형 공장 건설을 시작, 이 분야에서는 선도적 업체로 평가되고 있음.
  - 그 동안 에이스건설이 수행한 아파트형 공장은 총 19개인 것으로 조사됨.
- 에이스종합건설이 아파트형 공장에 특화하게 된 배경은, 외국에서 아파트형 공장이 인기가 있는 것을 보며 그 필요성을 인식하던 차에, 1990년대 중반 정부가 활성화대책을 제시하자 CEO가 사업성이 있다고 판단함에 따라 주력

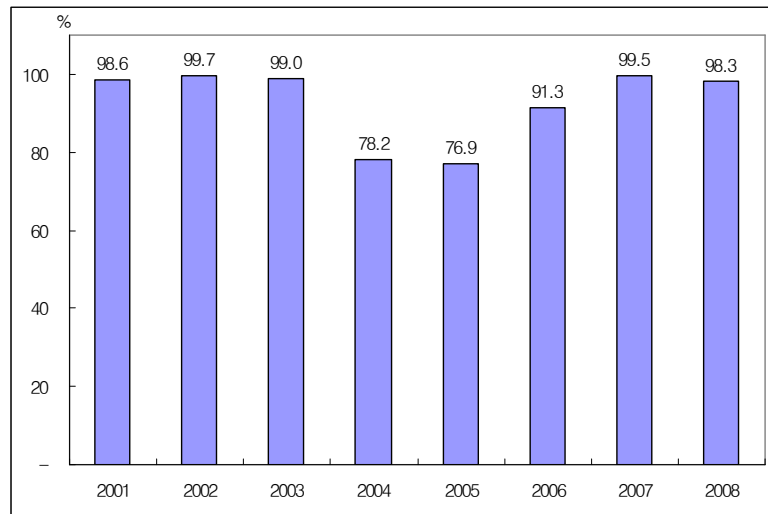
4) 아파트형 공장이란 '동일 건축물 안에 다수의 공장이 입주할 수 있는 다층의 집합건물'로 토지이용의 고도화, 관리운용의 효율화 등을 목적으로 공장용지 부족을 해결하기 위한 방안으로 정책적으로 도입된 공장형태를 말함. 정부는 1990년대 중반부터 수도권권역에서 제조업의 활성화와 중소 제조업체의 입지문제 해결을 위하여 아파트형 공장에 대해 건설자금 융자, 취득등록세 등 조세감면, 대상업종 확대 등 인센티브를 제공하면서 활성화를 유도

- 또한 아파트형 공장은 대기업에게는 시장이 작기 때문에 중소기업에게 리스크가 크지 않은 적합한 사업으로 평가

## □ 성장 과정

- 1995년 4월 회사를 설립하고 같은 해 8월 서울 강서구에서 아파트형 공장 건설을 첫 사업으로 시작하였음.
- 회사 설립배경 자체가 아파트형 공장 건설에 맞춰져 있을 정도로 에이스종합건설과 아파트형 공장은 불가분의 관계
- 많은 업체들은 회사가 먼저 설립되고 나서 사업영역을 모색하는 경우가 대부분이나, 에이스종합건설은 창업 전에 이미 사업영역을 명확히 설정한 케이스라고 할 수 있음.
- 1997년부터 서울 디지털산업단지(전 구로공단)에서 아파트형 공장을 건설하기 시작하면서 붐 조성(2007년 9월 현재 서울 디지털산업단지 내에 61개 아파트형 공장 중에서 에이스종합건설이 건설한 것이 14개로 23%를 차지)
- 에이스종합건설은 아파트형 공장 건설에서 새로운 조류를 이끄는 데 많은 기여를 하였음.
- 2000년대 초에 커튼월 공법을 도입하여 공장 건물 외관 디자인 및 실내 쾌적성에 큰 변화 시도
- 2000년대 중반 조정 및 옥상 정원
- 2006년 후반 중대형 타입 개발
- 에이스종합건설이 수행하는 공사에서 아파트형 공장이 차지하는 비중은 90%를 상회하고 있음.
- 2004~05년에 아파트형 공장의 비중이 70%대로 낮아진 것은 도급공사로 참여한 공사가 시행사 부도로 인수하는 과정에서 초래된 결과
- 최근 3년간 아파트형 공장 건설의 특화율은 96.8%에 달하고 있음.
- 아파트형 공장이 붐을 이루던 시기에 참여했던 대부분의 후발 업체의 경우 사업 비중이 크게 줄어든 상태임.

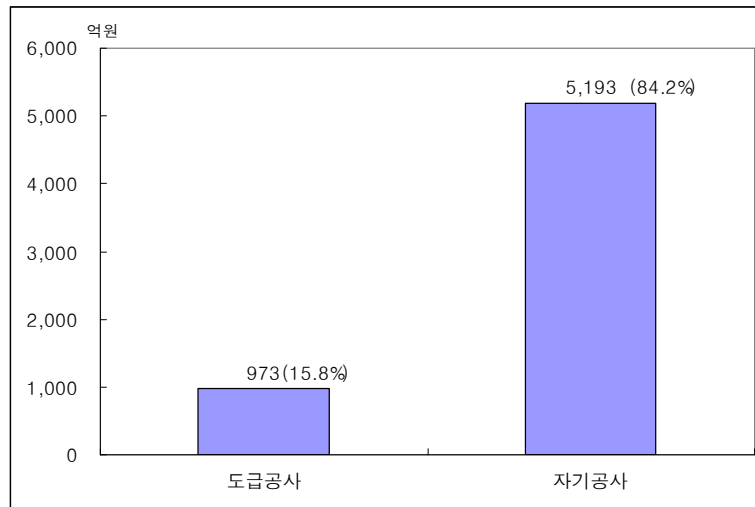
〈그림 6〉 에이스종합건설의 아파트형 공장 특화율 추이



- 과감한 아파트형 공장 사업추진의 성공적인 결과로 에이스종합건설의 연평균 매출증가율 21.0%를 기록
  - 괄목할만한 사업성으로 시공능력 평가순위는 2000년 토건 607위에서 2008년에는 102로 상승
- 에이스종합건설 사업수행 특징 중의 하나는 대부분의 사업을 도급공사보다는 자체 개발사업 형태로 추진하는 것임.
  - 창업 이후 2008년도까지 아파트형 공장 건설실적은 기성액을 기준으로 총 6,166억원인데, 그중에서 84.2%에 해당하는 5,193억원의 공사를 자체 개발사업으로 추진
  - 도급사업은 사업추진의 주도권을 발주자가 갖는데 반해, 개발사업은 자신의 아이디어와 판단으로 주체적으로 사업을 리드해 나갈 수 있다는 장점을 높이 평가



〈그림 7〉 에이스종합건설의 아파트형 공장건설 수행방식별 구성



- 아파트형 공장 사업을 추진함에 있어 특별한 비결이 있는 것은 아니고, 기본원칙에 충실하려고 노력한 결과로 해석
- 사업 착수 1년 전부터 시장조사를 실시하고, 분양 3개월 전부터 광고를 시작하며, 우량 잠재고객 리스트를 활용하여 사업설명회에 초대하는 등 치밀한 과정을 거침.
- 대부분의 사업들은 공통점이 많은 것 같지만, 구체적인 내용에 들어가면 각각 큰 차이가 있기 때문에 항상 긴장하며 새로운 각오로 준비를 함.
- 이러한 적극적인 노력 덕분에 타사보다 양호한 분양성과를 거두는 것으로 자평

## □ 경영성과 및 비전

- 과감한 사업추진과 치밀한 마케팅 전략, 섬세한 아이디어 등이 어우러져 양호한 경영성과를 거둔 것으로 나타남.
- 최근 3년간 평균 매출액 순이익률은 16.8%로 본 조사대상 업체 중에서 가장 높은 수익률을 기록함.<sup>5)</sup>
- 자체 개발사업을 함에도 불구하고 부채비율 역시 100% 내외에서 유지되고 있음(최근 3년 평균 부채비율은 106.5%)

5) 2003~04년에 오피스텔 도급공사를 시행업체 도산으로 인수하면서 수익률이 20%p 가까이 하락한 위기도 있었음.

- 향후 보다 전문화된 아파트형 공장을 건설하는 방안과 더불어 경기 의존성을 완화시키기 위한 방안을 다각도로 검토하고 있음.
- 다양한 업종이 혼재된 현재의 방식으로는 정밀산업 등에서 요구하는 생산 환경을 조성하는 데 어려움이 있어 이에 대한 대응을 검토하고 있음.
- 아파트형 공장은 경기에 민감한 벤처업체들의 수요에 많은 영향을 받음.

#### 4) 한울종합건설

〈표 5〉 한울종합건설 개요

항 목	내 용
사업 특화 내용	종교용 건축물( 성당교회 )
설립 연도	1989년
소재지	서울시 강남구
대표	김대식
종업원수(2008년)	96명
시공능력 순위(2008년)	207위
매출규모(2008년)	952억원
기성액(2008년)	888억원
특화부문 기성액(2008년)	313억원
사업 특화율(최근 3년 평균)	35.7%
매출액 영업이익률(최근 3년 평균)	3.8%
부채비율(최근 3년 평균)	222.8%
연평균 매출액 증가율(2000년 이후)	16.1%

#### □ 특화 배경 및 내용

- 한울종합건설은 성당 및 교회 등 종교용 건축을 전문으로 하는 업체임.
- 1970년에 전문건설업체로 출발하여, 1989년 건설업 면허개방을 계기로 종합 건설업 면허를 취득하였음.
- 종교용 건축이 주력 사업분야이지만 그 비중은 전체 사업의 약 1/3 정도를 차지하며, 1/3은 공공공사, 나머지 1/3은 민간 건축공사로 균형을 이루고 있음.
- 종교용 건축은 사업성격상 지나치게 큰 비중을 차지하기가 어려운 사정이 있음.

- 성당 및 교회 건축에 집중하게 된 동기는 주변의 권유와 종교적 신념이 크게 작용하였음.
- CEO를 비롯하여 다수의 임직원이 독실한 신앙심을 가지고 있는 상황에서, 기업활동과 종교활동을 병행할 수 있다는 믿음과 주변의 권유가 크게 작용
- 창업주는 천주교 신자로서 평소 신앙활동을 통해 성당 건설을 권유받았고, 본인 스스로는 성전을 짓는 것을 보람있는 일로 생각해 공사에 임함.
- 창업 초기부터 성당 건설에서는 이윤을 추구하지 않는다는 것을 원칙으로 삼고 현재까지 지켜 오고 있음<sup>6)</sup>.

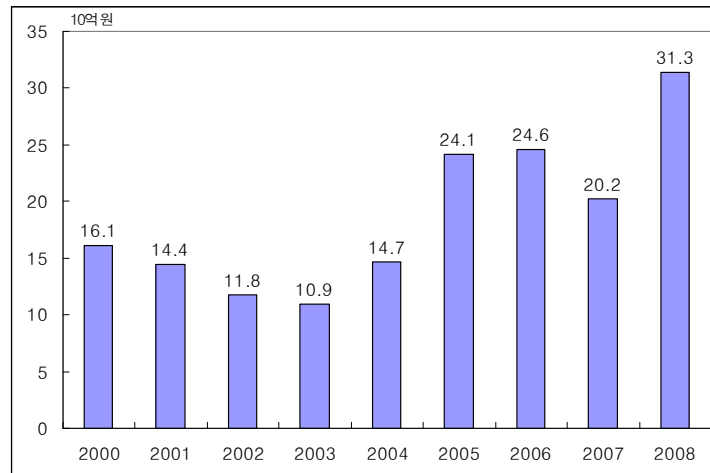
## □ 성장 과정

- 성실한 시공으로 주변으로부터 호평을 받고, 이윤을 배제하기 때문에 상대적으로 저렴한 비용으로 공사를 수행하는 등 여러 요인이 상호 작용하면서 성당건축 전문업체로 부상하게 되었음.
- 그동안 한울종합건설이 건축한 성당은 150개로 우리나라 성당 건축의 약 10% 정도를 차지했을 정도로 성당건축에서는 독보적인 존재였음(교회는 16개 건축).
- 종교건축을 전담하는 조직인 ‘종교건축사업본부’를 별도로 두고 있음
- 2000년대 이후 종교건축에 대한 금융기관의 mission대출 확대 및 교회의 대형화·현대화가 이루어지면서 관심을 갖는 업체가 증가하면서 상대적 위상은 다소 축소되었음.
- 교회 건축이 활성화되면서 전문적인 컨설팅업체와 설계업체가 등장하고, ‘교회건축산업전’이 매년 개최될 정도로 시장의 관심이 가중됨.
- 우리나라의 종교용 건축시장은 2000년대 이후부터 급속히 팽창하는 양상을 보이고 있으며(연평균 증가율 13.6%) 연간 시장규모는 2007년 약 1조원대에 육박하고 있음.
- 한울종합건설은 2000년대 초반에는 종교용 건축공사 수행실적이 위축되는 추세를 보였으나, 성당 중심의 건축에서 벗어나 교회건축을 적극 추진하면서 실적이 증가하고 있음.
- 2008년 종교용 건축 공사규모는 313억원으로 2000년에 비해 약 2배 정도 늘어남(연평균 증가율 8.7%).

6) 종교적 동기로 주력사업에서 이윤을 배제함으로써 수익성을 제약하는 주요 요인으로 작용

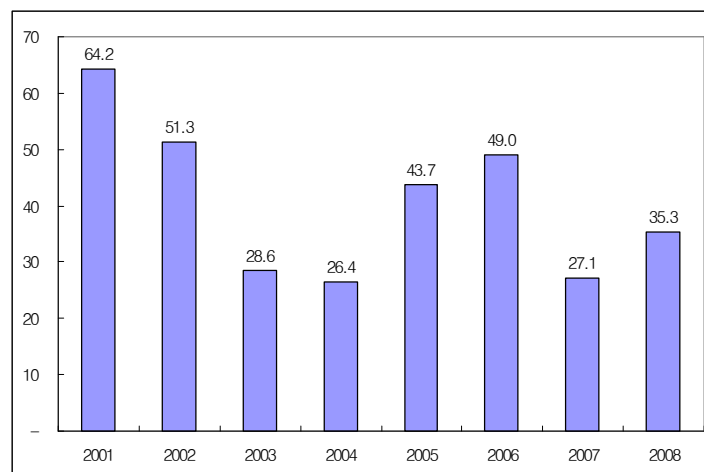
·우리나라 종교용 건축시장에서 한울종합건설이 차지하는 시장점유율은 약 3%에 이르는 것으로 파악됨.

〈그림 8〉 한울종합건설의 종교용 건축공사 추이



- 한울종합건설이 수행한 공사 중에서 성당 및 교회 건축이 차지하는 비중은 2000년대 초반에는 50~60%를 상회하기도 했으나, 점차 감소하여 2008년에는 35.3%를 기록
- 2000년 이후 성당과 교회의 연평균 공사규모는 187억원에 이르고 있음.

〈그림 9〉 한울종합건설의 종교용 건축 비중 추이



## □ 협력 네트워크 활용 등

- 성당 건축에서는 지명도가 높기 때문에 공사 참여의사를 먼저 의뢰받는 경우가 많지만, 교회 건축은 공사를 희망하는 건설업체가 많아 한울종합건설에서도 보다 적극적으로 대응하고 있음.
- 교회 건축을 위해 2005년부터 건축에 안목이 있는 장로를 초빙해 교회건축을 준비하는 발주자들과의 상담창구 역할을 하고 있음.
- 성당 건축은 상대적으로 둔화되는 반면, 교회 건축은 증가하는 추세인데, 종교건축에 특화된 조직을 원만히 운영하기 위해서는 교회건축 수주를 위해 적극적인 영업활동이 필요하다는 인식을 갖고 있음.
- 다만 수익성 등 재무여건 등을 감안해 종교건축의 비중이 1/3을 넘지 않으려 하며, 효과적인 사업관리를 위해 수도권 이외 지역으로 사업범위를 확대하려 하지는 않음.
- 종교건축은 독특한 특성을 갖고 있어 이에 대한 이해 및 노하우가 한울종합건설이 이 분야에서 두각을 나타내는 요인이 되고 있음.
- 성당과 교회의 발주체계에 대한 이해가 필요함. 특히 교회는 다양한 멤버로 구성되어 있는 교회건축위원회의 기능이 중요한데 이들의 요구에 적극 대응하고, 부족한 부분을 지원하는 기능
- 성금으로 건축비를 조달하는 데 자금이 부족한 경우가 많아 이를 해소시켜 줄 수 있는 파이낸싱 능력
- 종교 건축에서는 음향과 영상 등이 특히 중요한데, 이를 훌륭히 소화해낼 수 있는 능력 있는 협력업체가 있어야 함.
- 성당이나 교회 건축과 관련된 다양한 이해관계자와 소통할 수 있는 현장관리 능력
- 하지만 외형적 성장에도 불구하고 최근 3년간 매출액 영업이익률은 3.8%로 낮은 수준이며, 부채비율은 222.8%로 비교적 높은 것으로 나타는 등 향후 재무적 측면에서 개선할 과제가 있음을 보여줌.

## 5) 한라산업개발

〈표 6〉 한라산업개발 개요

항 목	내 용
사업 특화 내용	폐기물 소각장, 대기오염방지, 수처리시설 등 환경플랜트
설립 연도	1999년
소재지	경기도 수원시 팔달구
대표	권형기
종업원수(2008년)	415명
시공능력 순위(2008년)	182위
매출규모(2008년)	2,552억원
기성액(2008년)	1,385억원
특화부문 기성액(2008년)	956억원
사업 특화율(최근 3년 평균)	77.9%
매출액 영업이익률(최근 3년 평균)	4.3%
부채비율(최근 3년 평균)	277.0%
연평균 매출액 증가율(2000년 이후)	25.0%

### □ 특화 배경 및 내용

- 한라산업개발은 IMF 외환위기 당시 회사정리절차를 밟은 한라중공업<sup>7)</sup>의 환경사업실 직원들을 중심으로 근로자 기업인수(Employee Buy Out) 형식을 통해 설립
  - 설립에 필요한 자금은 20억원 전액을 종업원이 부담한 ‘100% 종업원 지주회사’로 1999년 4월 설립
  - 한라산업개발 설립 당시 한라중공업에서 분사했다는 의미에서 유지했던 ‘한라’라는 명칭으로 인해 한라그룹 계열사로 오해받는 경우도 있지만 아무런 관계가 없는 독립적인 회사임.
  - 회사 설립 초기에는 back log에 의존하였고, 2001년부터 서서히 신규 수주 증가
- 환경플랜트 분야에 역량을 집중
  - 한라산업개발은 폐기물처리·대기오염방지·하수처리 등 환경플랜트 분야에서 두각을 나타내고 있음.

7) 조선중장비·플랜트 등을 사업영역으로 하면서 6.3조원의 부채를 안고 있던 한라중공업은 1998년 3월 회사정리절차를 거쳐 삼호중공업(주)으로 변경됐고, 그후 현대중공업에 인수되어 2003년부터 현대삼호중공업으로 상호 변경

- 초기에는 제철소나 시멘트 공장의 대기오염방지시설 분야에 집중했으나, 1990년대 중반부터 폐기물소각 및 음식물쓰레기처리 분야로 확대하고, 2000년대 초반에는 하수처리, 2000년대 중반 이후부터는 신재생에너지 등 관련 분야로 영역을 확대하고 있음.
- 이들 사업분야는 폐기물의 효과적 처리 및 이용에서 출발하여 에너지 투입 효율화 및 발생된 에너지의 생산적 활용 등 시너지효과가 높은 관련 분야들로 이루어짐.

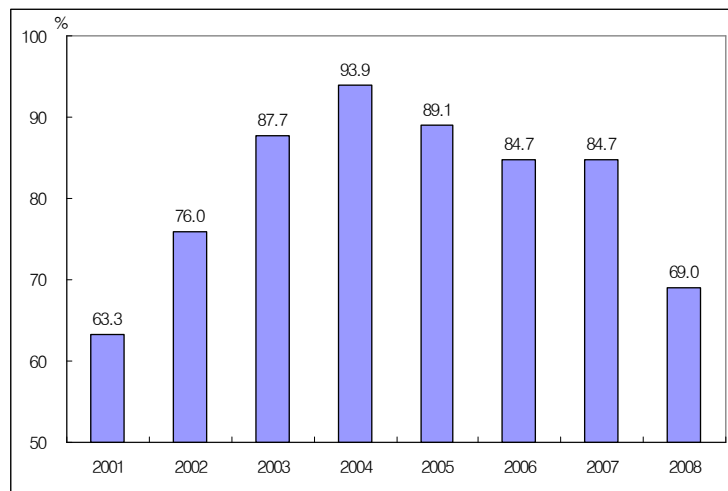
〈그림 10〉 한라산업개발의 신사업 영역 진출 과정



- 한라산업개발이 2000년대 이후 수행한 전체 공사 중에서 환경플랜트 등의 사업이 차지하는 비중은 82.5%로 조사됨.<sup>8)</sup>
- 환경플랜트 분야에 대한 특화율은 2001년 63.3%에서 2004년 93.9%로 정점에 이른 후 점차 감소하는 추세를 보임.
- 최근 들어 상하수도 및 도로 등의 수주가 이루어지면서 환경플랜트에 대한 특화율이 다소 낮아지는 경향을 보임.
- 2008년도에 수행한 공사 중에서 환경플랜트 등의 공사는 956억원으로 69.0%를 점유

8) 2007년도 중소 건설업체의 사업수행 실적 분석결과에 따르면, 플랜트 분야의 평균 사업비중은 0.3%에 불과함. 플랜트사업 비중이 50%를 넘는 업체는 9개 업체에 그칠 정도로 플랜트 건설은 중소기업과는 거리가 있는 사업분야임. 한라산업개발의 환경플랜트 분야 사업비중이 평균 80%를 상회한다는 사실은 사업특화가 고도로 이루어졌음을 의미

〈그림 11〉 한라산업개발의 환경플랜트 분야 특화율 추이



- 한라산업개발은 환경플랜트 중에서도 특히 폐기물소각로 공사에서 두각을 나타내고 있음.
- 대한건설협회의 발표에 따르면, 한라산업개발의 2008년도 폐기물소각장 시공실적은 289억원으로 GS건설, 동부건설에 이어 3위를 기록, 중소기업으로서는 이례적으로 두각을 나타냄.<sup>9)</sup>
- 소각장을 단순히 폐기물을 처리하는 시설에 머물지 않고 에너지회수 시설로 발전시키고자 노력
- 한라산업개발의 소각로 관련 연구개발 방향은 에너지회수 효율 제고, 열분해 고형물의 재활용성 강화, 소각로 용량 증대, 내구성 강화 등에 초점을 맞추고 있음.

〈표 7〉 소각시설 공사수행실적 상위 5대 업체

순위	상호	기성액(억원)
1	GS건설	509
2	동부건설	313
3	한라산업개발	289
4	대우건설	213
5	코오롱건설	204

자료 : 대한건설협회, 2009년도 종합건설업자의 시공능력평가액 공시, 2009. 7.

9) 2007년도에는 115억원으로 5위를 기록



## □ 기술 개발 등

- 사업분야를 좁게 설정함으로써 R&D 측면에서도 집중력을 발휘하여 양호한 성과를 보이고 있음.
- 환경연구소를 만들어 15명의 연구인력을 중심으로 CO<sub>2</sub>가스센서, 재활용품 자동분리 설비, 열분해용융, 정수자동화, 자연친화적 수질정화기술, 1MW급 태양열발전시스템 개발 등의 연구를 수행
- 환경분야에 대한 지속적인 연구개발의 결과로서 신기술 4건 및 특허 37건을 보유하고 있음.
- 이론과 현장을 접목한다는 취지에서 중소기업으로서는 시도하기 어려운 환경기술잡지를 2001년부터 분기별로 발간하고 있음.
- 인력구성에서는 기술자 자격증을 보유한 직원이 290명으로, 전체 직원 415명<sup>10)</sup>의 70%를 차지할 정도로 고급인력 중심으로 조직되어 있음.
- 특히 기술인력 중에서 약 160명 정도는 설계 또는 설계검토가 가능한 수준임.

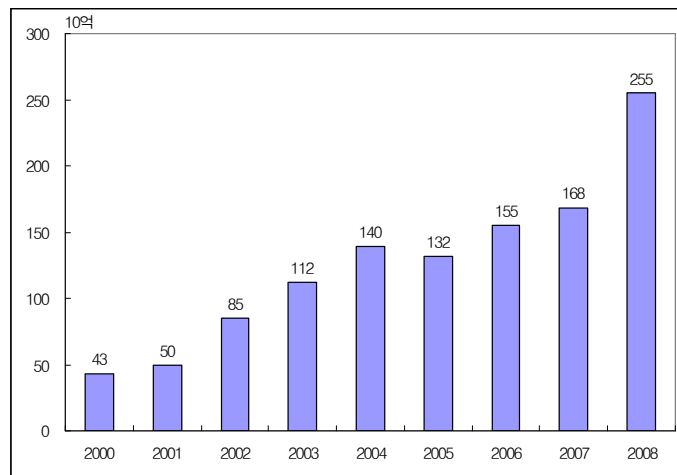
## □ 성장 과정

- 환경플랜트 분야에서의 강한 경쟁력을 기반으로 사업규모는 빠른 속도로 확대되는 추세를 보임.
- 2000년 430억원이던 매출액은 2008년에 2,552억원으로 연평균 25.0%의 빠른 증가율을 기록

---

10) 한라산업개발이 종업원 수가 이처럼 많은 것은 발주자들이 환경시설 운영까지 직접 맡아줄 것을 요청하는 사례가 많아, 11개의 시설 운영에 약 180명 정도의 인력이 투입되고 있기 때문임.

〈그림 12〉 한라산업개발의 매출액 증가 추이



- 고속 성장의 이면에는 IMF 경제위기로 기업의 존망이 갈릴 수 있는 어려운 여건 속에서 탄생한 ‘100% 종업원지주회사’로부터 나온 특유의 결집력이 중요하게 작용한 것으로 평가됨.
- 구성원 각자의 주인의식과 함께 역경을 극복하고 일어섰다는 자신감, 한때는 동료였던 CEO의 겸손하고 투명한 리더십이 중요한 요소로 작용
- 노조가 경쟁력강화를 위해 근로시간 연장 등을 제의하였으나, CEO는 근로효율을 높이는 것으로 대신하고 일과 이외의 시간에서도 여유를 갖는 것이 중요하다고 수정 제안하는 등 독특한 조직문화를 갖고 있음.

## □ 미래 비전

- 한라산업개발은 정부의 녹색건설육성 정책에 부응하기 위해 미래 성장분야를 신재생 에너지 사업으로 선정, 그동안 에너지 분야에서 거둔 성과를 최대한 활용할 계획
- 소각장, 하수처리장, 산업시설 등에서 발생하는 유희에너지의 자원화 ; 해운대 및 김해 열병합발전소, 울산 성암소각장 등의 발전 및 스팀공급시설 등에서 이미 시범적으로 활용하고 있음.
- 현재 160억원이 투입되는 ‘태양열 한중 공동개발 연구’를 비롯하여 ‘태양열 복합발전 시스템 개발’ 및 등의 신재생에너지 공동연구에 에너지기술연구원 등과 함께 참여

·풍력발전과 관련해 연간 500기의 윈드타워를 생산할 수 있는 시설을 2008년 베트남에 준공

## 5) 보미종합건설

〈표 8〉 보미종합건설 개요

항 목	내 용
사업 특화 내용	민간 건축(사옥, 공장, 대학, 병원, 교회 등)
설립 연도	1994년
소재지	서울시 강서구
대표	김덕영
종업원수(2008년)	120명
시공능력 순위(2008년)	147위
매출규모(2008년)	1,072억원
기성액(2008년)	867억원
특화부문 기성액(2008년)	781억원
사업 특화율(최근 3년 평균)	94.4%
매출액 순이익률(최근 3년 평균)	11.3%
부채비율(최근 3년 평균)	100.3%
연평균 매출액 증가율(2000년 이후)	44.9%

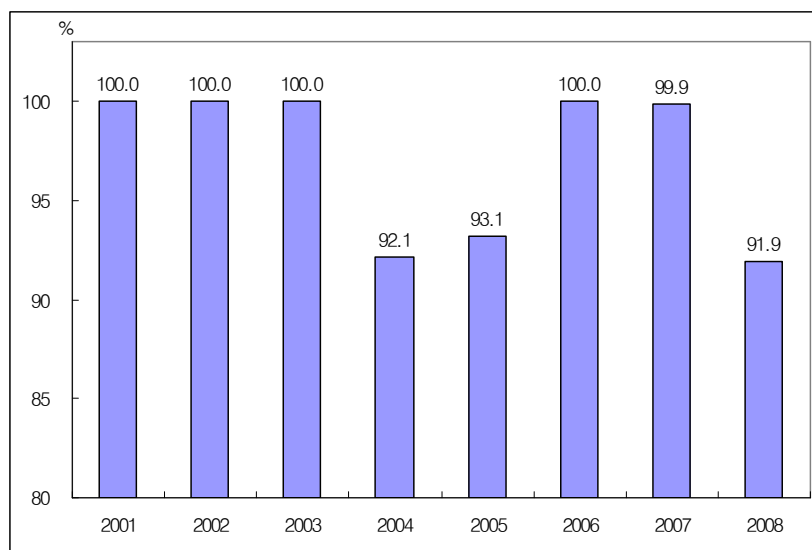
### □ 특화 배경 및 내용

- 보미종합건설의 사업특화 분야는 다른 조사대상 기업과 달리 특정 공종이 아니라, 일반적이고 포괄적인 민간 건축사업임.
- 이러한 사업영역을 가진 보미건설을 특화업체 조사대상에 포함시킨 이유는 2000년 이후 수행한 278건의 공사 중에서 93.9%에 해당하는 261건이 민간발주 건축공사였고, 공공발주 건축공사는 8건, 기성액 기준으로 1.9%에 불과하여 사업포트폴리오에서 뚜렷한 특징이 있어 시사하는 바가 크다고 판단되었기 때문임.<sup>11)</sup>
- 따라서 보미건설은 순수 민간 건축공사에 고도로 특화된 업체로 평가할 수 있으며, 조사대상 업체로서 가치가 있다고 판단되었음.

11) 그밖에 다음과 같은 특성 등이 조사대상에 포함시키는데 고려되었음. 즉, 보미건설은 자기공사로 추진한 공사는 시행사의 도산으로 인수한 것이 대부분이고, 따라서 건축전문 업체임에도 불구하고 자체사업에 대한 절제가 뛰어난 것으로 판단되었음. 또한 토목공사는, 도급 건축공사의 부대공사만 수행했고, 순수 토목공사는 거의 없었음.

- 보미건설이 수행한 전체 공사 중에서 소규모 민간 건축공사가 차지하는 비중은 다음 그림에서 보듯이 거의 100%에 육박하는 수준임.<sup>12)</sup>
- 2000년 이후 수행한 공사 중에서 300억원 규모의 아파트 도급공사가 가장 큰 공사였고, 평균 규모는 40억원으로 소규모 공사가 주류를 이룸.
- 민간발주 공사가 아닌 것은 시행사 부도로 인수한 소규모 자기공사 또는 초등학교 증축공사 등 제한적임.

〈그림 13〉 보미종합건설의 민간 건축공사 특화율 추이

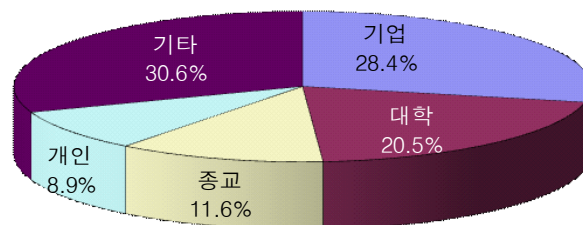


- 보미건설은 민간 건축공사에 집중하게 된 배경을 다음과 같이 설명함.
  - 설립된 지 10여년밖에 되지 않은 업체로 기술능력과 공사실적, 경영상태 등 제반 역량이 취약한 상태에서 매력 있는 공공공사에 참여하는 것은 무리였음.
  - 대부분의 공공공사는 다양한 방식으로 경쟁을 제한하고 있어 신설 업체가 참여하기에는 제약이 많았음.
  - 공공발주 공사에서는 서류작성 및 보고 등 부수적인 업무에 과도한 노력이 투입되어 실질적인 경쟁력을 높이는데 도움이 되지 않은 경우가 많음.
  - 대규모 자체 개발사업은 건설 외적인 요인에 의해 성패가 좌우되는 리스크가 크고, 실력을 키우는데 소홀할 수 있기 때문에 최대한 자제함.

12) 보미건설의 특화율이 높은 것은 특화영역을 타업체에 비해 상대적으로 넓게 설정한 것도 영향이 있음.

- 이에 반해 민간 건축공사에서는 건축주가 요구하는 내용이 훨씬 치밀하고 현실적이고 명확하기 때문에 타이트한 시공관리와 인텐시브한 노력을 요구하기 때문에 힘들지만 짧은 기간 동안 경쟁력을 키울 수 있는 장점이 있다고 판단
- 당분간 민간 건축에 집중하여 경쟁력을 높인 다음에 고난도·고부가치 분야로 사업영역을 확대한다는 장기 기업성장 전략하에 당분간 민간 도급 건축공사에 집중하기로 함.
- 민간 건축공사 중에서도 보미건설의 주된 사업영역은 기업관련 공사가 28.4%로 상대적으로 큰 비중을 차지하며, 그 외에 대학, 병원, 교회 등 4~5개 분야가 균형을 이룸.
- 기업관련 건축공사는 주로 사옥 및 공장, 물류센터 등이며, 2000년 이후 수행한 공사 규모는 1,254억원에 달함.

〈그림 14〉 보미종합건설의 민간 도급 건축공사 발주자 그룹별 구성비



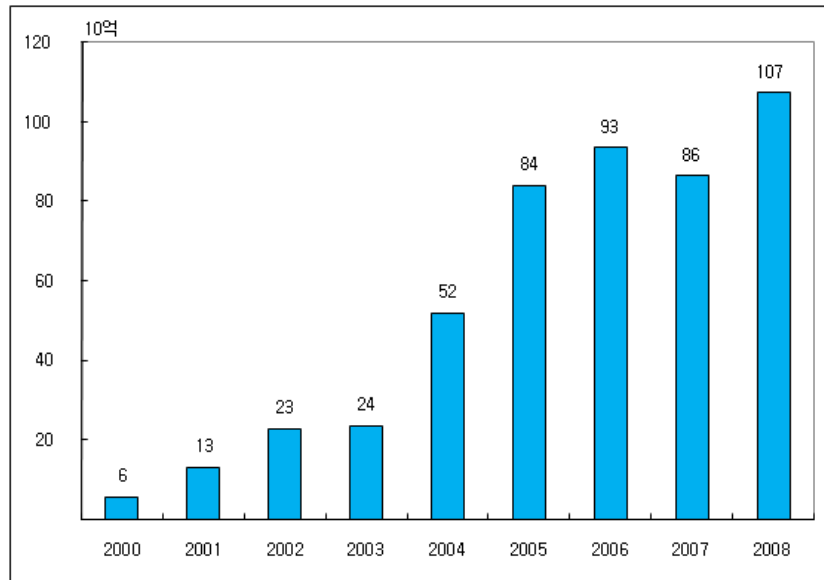
- 기업 관련 공사 다음으로 큰 비중을 차지하는 것은 대학시설 건축임.
- 대학의 병원 및 강의실, 콘서트홀 등 대학 건축시설도 20.5%로서 비교적 큰 비중을 차지하고 있음.
- 발주자의 신용이 확실하여 공사대금 결제 리스크가 적고, 요구하는 내용이 합리적이고 원칙이 확실하기 때문에 다른 공사에 비해 선호
- 대학 관련 공사의 경우, 단일 공사로 끝나지 않고 해당 학교법인별로 오랜 기간에 걸쳐 다양한 종류의 시설공사를 수행한다는 특징이 있음.

- 그밖에 교회 등 종교건축과 개인 발주자의 단독주택 및 소형 상가 등의 건축수요도 각각 10% 정도의 비중을 차지하고 있음.
- 2004년부터 교회 등 종교시설에 대한 건축이 증가하기 시작하고 있으며, 연간 약 55 억원 정도의 공사를 수행하고 있음.
- 개인 건축주들이 발주한 공사의 평균 공사규모는 10억원으로 소형공사가 주류를 이루며 전체 민간도급 공사에서 차지하는 비중은 8.9%에 달함.
- 기타 건축공사로는 조합아파트 공사, 연립주택 재개발 등 다양한 형태의 주택 건축공사가 주류를 이루고 있음.

## □ 성장 과정

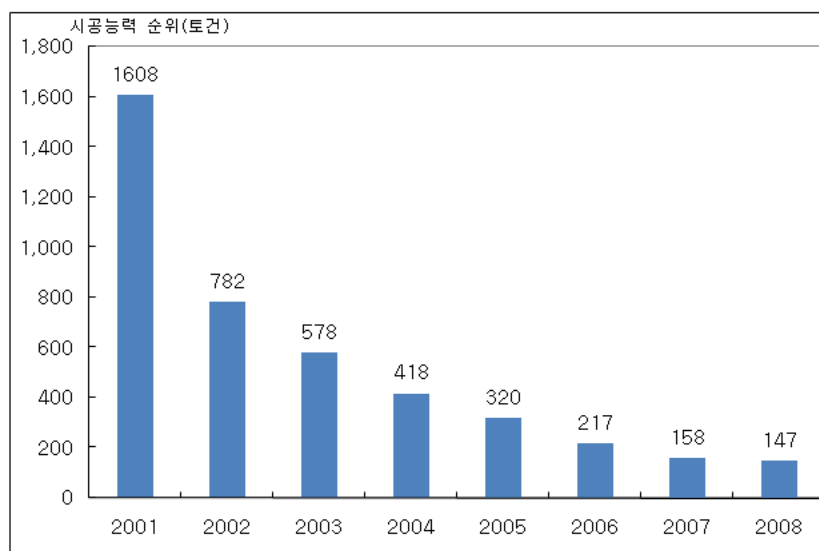
- 소규모 민간 건축공사를 수행하면서 다음과 같은 사항에 유의하면서 경쟁력을 높이고자 했음.
  - 충분한 예비조사와 실행예산 검토를 통한 공사비 건적의 정확성 제고
  - 직원의 아이디어를 적극 수용하고, 현장간 경쟁심이 유발되도록 동기 부여
  - 최대한 직접시공을 원칙으로 하며 노하우를 축적시켜 타 현장에서 적극 활용
  - 경력직보다는 가능한 신입직원을 선발해 정예인력으로 양성한 것이 조직력의 기반
- 보미건설의 매출액 규모는 2000년에는 55억원에 불과했으나, 2008년에는 1,073억원을 기록 비교하여 무려 20배나 증가
- 이러한 매출 증가는 지난 8년 동안 연평균 증가율 44.9%에 해당하는 것으로 조사대상 업체 중에서 최고 수준

〈그림 15〉 보미종합건설의 매출액 증가 추이



- 보미건설의 시공능력은 2001년 1,608위에서 2008년에는 147위로 급상승
- 주택건설 등 대규모 자체 개발공사를 수행하지 않고 소규모 민간 건축공사만으로 이처럼 시공능력 순위가 급상승하는 것은 이례적인 것으로 평가됨.

〈그림 16〉 보미종합건설의 시공능력 순위 변화



- 수익성 측면에서도 상당히 양호한 성과를 거두고 있음.
- 최근 3년간 매출액 대비 평균 순이익률은 10.3%를 기록함.

- 외형성장을 추구하는 업체들은 저가 입찰경쟁을 벌여 낮은 수익성을 감수하거나, 대규모 개발사업에 의존하는 경우가 많은데, 보미건설은 소형 건축공사만으로 빠른 성장과 높은 수익률을 동시에 거둔 것은 주목할 만함.
- 부채비율 역시 최근 3년간 평균 109.9로 양호한 것으로 나타남.

## □ 향후 비전

- 그런데 최근 기업규모가 커지면서 민간 건축공사에 계속 집중하는 것에는 한계가 있다고 판단
  - 안정적 수주물량을 지속적으로 확보하는 것이 생각처럼 용이한 것은 아님.
  - 민간 건축공사는 경기에 따라 수주변동폭이 커서 조직의 안정적 운영에 부담을 줌.
  - 입찰참여 기회가 제한적이고, 발주자의 업체선정능력이 미흡하여 하위 업체와 경쟁의 어려움이 상존
  - 민간발주자의 부도 등 다양한 요인으로 공사 기성대금을 계약대로 수령하지 못하는 경우가 있음.
  - 공사수행 과정에서 분쟁 발생 가능성이 많음.
- 향후 보미건설은 축적된 기술력과 양호한 경영성과를 바탕으로 공공발주 공사 등으로 사업영역을 점진적으로 확대해 간다는 계획을 갖고 있음.
  - 다만, 높은 기술력과 대규모 자금동원이 필요한 교량, 터널, 항만, 플랜트산업, 첨단 복합빌딩 등의 공사에 참여기 위해서는 당분간 지속적인 노력이 필요할 것으로 판단하고 있음.

## 4. 조사 결과의 시사점

- 여러 측면에서 역량이 부족한 중소기업이 틈새시장 전략을 구사하는 것은 선택가능한 여러 대안 중의 하나이지, 어떤 상황에서나 적용해야 하는 유일한 최선책은 아님.
- 하지만 대부분의 중소기업체가 정상적인 기업운영이 어려울 정도의 영세한 사업규모와



낮은 수익성으로 고전을 하는 우리나라 건설산업 현실에서, 틈새시장 개척을 통해 안정적 성장과 양호한 수익성을 기록하고 있는 중소기업 사례는 참고할만한 가치가 있다고 판단됨.

- 그러나 한정 업체를 대상으로 한 이번 중소 건설업체의 특화 사례조사를 통해 건설분야에서 특화된 기업에 관한 경영성과 및 전략 그리고 한계 등을 일반화하는 것은 한계가 있음.
- 본 연구에서 소개된 특화전략을 구사한 다섯 개의 업체의 사례를 보면, 특화 동기와 추진과정, 경영성과 그리고 향후 기업운영 전략들에서 다음과 같은 함의를 발견할 수 있음.

## 1) 특화 중소기업의 특성

### □ 특화 동기는 다양하지만, 중소기업의 약점 타개가 주 동기

- 각 업체마다 사업을 특화한 동기는 각각 상이한 것으로 파악됨.
  - 우경건설은 회사설립 초기에 소형 교량건설이 경쟁강도와 부가가치 측면에서 유리할 것이라는 CEO의 직관적 판단이 크게 작용
  - 한울종합건설은 주변의 권유와 비사업적(종교적) 신념에 따라 종교건축에 주력하게 됨.
  - 에이스종합건설은 해외 여행 등 여러 경로를 통해 아파트형 공장의 미래가 밝을 것이라는 판단을 내려 회사설립 이전에 이미 주력사업 분야로 설정
  - 한라산업개발은 모체 기업의 부도로 환경사업부서가 분사하면서 종전의 사업영역에 역량을 집중
  - 보미건설은 장기 기업성장 전략의 일환으로 초기단계에서 비교열위에 있는 공공공사를 포기하고 소형 민간 건축공사에 특화하게 됨.
- 하지만 회사설립 초기에 앞으로의 존망을 예측하기 어려운 상황에서, 중소기업이 안고 있는 약점을 타개하기 위한 방안으로 일찌감치 특화전략을 채택했다는 공통점이 있음.

- 즉 백화점식으로 다양한 사업을 수행하다가 갑자기 특정분야에서 특화를 한 것이 아니라 비교적 설립초기 단계부터 특화영역이 정해졌음.
  - 현실적으로 다양한 분야에서 사업을 수행하다가 특정분야로 사업범위를 좁히는 것은 기술인력의 재배치 등의 문제로 실현하는데 장애요인이 많을 것임.
- 소수의 사례조사를 가지고 일반화하는 데 한계가 있지만, 특화전략을 그 내용에 따라 그룹핑하면 기술개발 의존형(우경건설, 한라산업개발), 영업능력 의존형(에이스종합건설, 보미종합건설), 네트워크 의존형(한울종합건설) 등으로 구분할 수도 있음.
- 우경건설은 집중적인 R&D에 의한 신기술 및 특허 획득을 통한 틈새시장 개척
  - 한라산업개발은 경쟁우위를 갖고 있는 주력시장을 기반으로 산업구조 변화 및 정부 정책방향에 부응해 시너지효과를 거둘 수 있는 사업영역으로 발전시켜 나감.
  - 에이스종합건설은 치밀한 사업성분석과 자금력, 마케팅 능력을 바탕으로 다소의 리스크를 부담한 개발사업 방식으로 틈새시장을 개척
  - 보미종합건설은 소규모 민간 도급 건축사업에 전념하면서 발주자를 만족시킬 수 있는 디테일한 서비스를 제공하면서 쌓은 기술경쟁력·가격경쟁력을 무기로 자신의 사업영역을 개척
  - 한울종합건설은 종교적 신념을 바탕으로 교구청 등 발주자와의 오랜 신뢰관계를 구축하고 협력업체와의 파트너십을 기반으로 하는 네트워크를 통한 특화시장 강화
- 세계적인 경쟁력을 갖는 외국의 중소기업체들은 틈새시장을 개척하기 위해 다음과 같이 다양한 방법들을 동원하고 있다는 점을 참고할 필요가 있음.<sup>13)</sup>
- 특허권에 의한 보호
  - 상표 또는 로고를 강력하게 함
  - 고객과 깊은 신뢰관계 구축
  - 제품을 자주 업그레이드하여 인위적인 특징을 만듦

13) 헤르만 지문, 히든 챔피언, 흐름출판사, 2008 등 참조

## □ 특화분야는 기업의 발전과 더불어 동태적으로 변화

- 특화 사업분야는 시장규모와 수익성, 경쟁업체, 자사의 경쟁력 수준 등에 따라 동태적으로 변하는 것으로 파악됨.
  - 한라산업개발은 초기에는 대기오염방지시설에서 출발하여 현재는 소각시설에서 가장 두각을 나타내고 있고, 이를 바탕으로 음식물처리 및 수처리, 에너지 등 시너지효과를 발휘할 수 있는 인접분야로 사업범위를 확대하고 있음.
  - 보미건설은 민간 건축을 기반으로 괄목할 만한 성장을 하였으나, 경쟁력이 크게 향상되고 기업규모도 커진 현상황에서는 민간건축에만 계속 머물기에는 한계가 있다고 판단하여 고부가가치·고난도의 공공공사에 참여비중을 높여나갈 계획임.
  - 우경건설은 현재는 소형 PSC 교량을 주력으로 사업을 수행하고 있지만, 미래에는 장경간 교량 및 고부가가치 아치교 등으로 사업영역 확대를 모색할 계획
- 특정 시장에서 현재는 높은 점유율을 차지하고 있다 해도 항상 시장변화와 기술개발 추이, 경쟁업체 동향 등을 파악하면서 동태적인 성장전략을 모색하는 것이 바람직함.
  - 현재의 상황에 안주하여 기술개발을 게을리하거나, 새로운 시장개척에 실패할 경우 서서히 도태될 가능성이 있음.
  - 제조업의 경우 틈새상품이라 해도 글로벌시장을 지향할 수 있어 규모의 경제를 실현하고 기업의 성장을 도모할 수도 있지만, 공간적 제약조건이 큰 건설업 특성상 틈새 시장은 성장의 한계를 극복하는데 걸림돌이 될 수도 있음.
- 특정분야에 특화하는 것이 항상 유리한 것은 아니며, 다음과 같은 리스크를 수반할 수도 있음에 유념할 필요가 있음.
  - 하나의 시장에 예속될 수 있음.
  - 고가 제품의 틈새시장은 일반제품에 의해 공격받을 수 있음.
  - 규모의 경제 등이 어려울 경우, 고임 등으로 생산원가를 높여 가격경쟁력 상실 가능

- 틈새시장 집중에 따른 성장 가능성의 한계를 극복하고자 다음과 같은 동기에서 다각화를 시도하는 업체가 증가하는 추세이나, 그동안 쌓아온 장점과 매력을 잃을 수 있음.
- 시장포화 상태 극복
- 리스크의 분산
- 기존의 노하우를 이용해 새로운 사업영역을 개척
- 그러나 기존 사업영역과 동떨어진 분야로 사업을 확대할 경우, 성공확률은 매우 낮음.

#### □ 특화분야 선정은 CEO의 직관이 중요하지만, 실천과정은 조직적 협조가 중요

- 사업초기 단계에서 특화분야의 선정은 CEO의 직관적 판단이 크게 작용한 것으로 평가됨.
- 에이스종합건설의 아파트형 공장, 우경건설의 CPS 교량 등 특화영역의 선택은 대부분 CEO의 판단이 결정적으로 중요했음.
- 사업특화는 창의적 전략과 더불어 이를 구현할 수 있는 조직적 실천력이 뒷받침될 때 비로소 가능함.
- 선택된 영역에서 성과를 거두기까지에는 조직적인 R&D 활동, 마케팅, 사업관리, 협력업체와 신뢰구축 등 다양한 기업활동 분야에서 이루어진 조직적이고 지속적인 협력이 있어 가능했음.

## 2) 정책적 시사점

#### □ 신생 업체의 특화 유도

- 사업특화가 중소기업에 상대적으로 적합한 전략이라면, 신생기업들을 대상으로 특화를 집중적으로 유도하는 것이 효과적일 것으로 판단됨.
- 또한 공공발주 공사에서 신생업체들에게는 입찰참가 범위를 좁히도록 유도하는 것도 적극 검토할만한 가치가 있다고 판단됨.

- 전자입찰 시스템에서 공종을 불문하고 마구잡이식으로 입찰에 참가하는 것은 명목적인 경쟁률만 높이고, 신중하지 못한 입찰참여를 조장하며, 부실 가능성을 높일 소지가 있음.
- 신생업체에게는 세분 공종을 선택하도록 동기부여를 하고, 추후 업력이 증가하면서 전문분야를 기반으로 경쟁력이 제고되고 기업규모가 커짐에 따라 사업분야를 확대하도록 유도하는 것이 바람직할 것임.

## □ R&D활동의 지원 필요

- 특허기업은 신기술이나 특허 등을 통해 시장을 지키려는 경향이 강함.
- 이러한 과정에서 중소기업에게는 과중한 R&D 비용부담이 발생하기 때문에 이를 해소시켜 줄 수 있는 금융지원제도의 강구가 필요함.
- 중소기업청에서 실시하는 Inno-Biz 프로그램이 큰 도움이 되기도 하지만 금액이 수 천만원에 그치는 경우가 많으며, 또한 제조업 위주로 운영되는 한계가 있음.
- 중소 건설업체에게 적합한 R&D 지원프로그램을 검토해볼 필요가 있음.
- 효율적인 R&D활동을 위해서는 대학 또는 연구소 등과 연계시켜주는 등의 지원 시스템을 구축할 필요가 있음.
- 실험장비 등이 절대 부족한 중소기업으로서는 산학공동 연구가 매우 중요한 과정임.

권오현(연구위원·ohkwon@cerik.re.kr)