

장수 중소 건설업체의 사업영역 및 성과에 관한 연구

2010. 5. 19

권오현

■ 연구 배경 및 목적	4
■ 중소기업의 생존과 장수기업	5
■ 세계의 장수 건설업체	11
■ 장수 중소 건설업체의 사업영역 및 성과 ...	19
■ 시사점	34

요 약

- ▶ 전체 중소건설업체의 86%가 설립된 지 10년 이하의 업체들로 구성되어 있음.
이러한 상황에서 국내외 장수 중소건설업체들의 사업내용과 경영성과 등을 살펴봄으로써 신생 건설업체의 성장경로 모색에 도움을 주고자 함.
 - 또한 장수기업들이 아직 중소기업의 한계를 벗어나지 못한 원인과 향후 극복해야 할 과제에 대해서 검토하는 것도 시사점을 제공할 것임.
- ▶ 중소기업은 창업 5년까지 퇴출위험이 가장 높고 이후부터 체감하는데, 중소 건설업체의 10년 생존율은 약 33~65%로서 타 산업에 비해 다소 높음.
 - 건설업의 생존율이 타 산업과 비교하여 상대적으로 높은 것은, 수주생산으로 리스크가 상대적으로 작고, 자본투자 부담이 적으며, 하도급 등 유연한 생산조직이 발달해 있고, 지역 중소 건설업체를 위한 지원제도가 상대적으로 발달해 있기 때문으로 해석됨.
- ▶ 세계적으로 창업 200년 이상된 건설업체는 11개로, 일본의 곤고구미가 최고
 - 200년 이상된 건설업체 중에서 일본 업체가 6개로 절반을 넘고, 영국과 독일에 각각 2개 업체가 있음.
- ▶ 우리나라에서 40년 이상된 건설업체는 115개로, 그 중 70% 이상이 중소기업체
 - 장수 건설업체 중에서 30위 이내의 대기업은 약 10%에 불과하고, 중견기업이 1/6이고, 나머지 70% 이상은 100위 이하의 중소기업으로 활동하고 있음.
 - 장수 중소기업들이 수행한 공사 중에서 공공공사의 비중이 66%를 차지하는데, 특히 지자체 발주공사 비중이 33%로 높고, 공종으로 보면 토목공사가 52%로 큰 비중을 차지
 - 특정 사업영역에 전문화된 사례는 발견하기 어려웠으나, 공통적인 특징으로 주택분양 사업이나 자체개발 사업은 최대한 자제하려는 경향이 강함.
 - 장수기업들은 채무발생을 극도로 꺼려 무차입 경영을 원칙으로 하는 업체가 많음.
- ▶ 다수의 장수 중소 건설업체들은 생존을 위한 새로운 도전에 직면해 있음.
 - 10년간 평균 매출규모가 20% 이상 감소하였으며, 약 10%의 업체는 한계상황에 직면함.
 - 공공공사 수주여건은 더욱 어려워졌고, 최저가공사 등의 확대로 수익성은 낮아져 공공공사 중심의 사업구조에서 탈피하는 방안을 검토 중인 업체가 많음.
 - 자금조달 능력이 부족하고, 사업경험이 부족하기 때문에 자체 개발사업보다는 특화된 영역의 민간발주 건축사업 등에서 새로운 돌파구를 모색하려는 경향이 있음.

1. 연구 배경 및 목적

- 전체 건설업체의 98.8%가 중소 건설업체로서, 이들이 고용에서 차지하는 비중은 64.3%, 매출에서 차지하는 비중은 37.0%에 이르는 중요한 위치를 차지하고 있음.
- 특히 건설업 등록요건의 완화 등으로 신규 업체가 증가하여 생산과 고용 등 여러 측면에서 중소 건설업체의 중요성은 점차 커지고 있음.
- 신설 업체들의 증가로 우리나라 전체 중소 건설업체의 86%가 설립된 지 10년 이하의 신생 기업들로서 합리적인 경영전략 수립과 조직구성 필요성이 강조되는 상황임.
- 기업 생존에 관한 연구에 따르면 창업 후 초기 단계에 신생기업으로서의 위험을 극복하는 것이 장기 생존에 결정적으로 중요한 것으로 파악되고 있음.
- 신설 중소기업이 추구하는 것은 중소기업의 한계를 조속히 극복하여 중견기업으로 성장하고, 궁극적으로는 굴지의 대기업으로 발전하는 것이겠지만, 또 하나의 구체적이고 현실적인 대안 중의 하나는 안정적인 경영으로 장수기업을 지향하는 것일 수도 있음.
- 우리나라에서 근대적인 의미의 건설산업이 시작된 것은 약 50년 전으로 외국에 비해 역사는 상대적으로 짧지만 경제적 격동기를 거치면서 환경변화에 적극 대응해 생존력이 강한 기업들이 다수 있음.
- 건설업을 영위한 지 40년 이상 되는 중소기업을 대상으로 이들이 수행하는 사업내용과 경영성과 등을 살펴봄으로써 신생 건설업체의 성장경로 모색에 도움을 주고자 함.
- 또한 장기간 건설업에 종사해오면서 중소기업의 한계를 벗어나지 못한 원인과 향후 극복해야 할 과제에 대해서 검토하는 것도 이들 장수 중소기업과 수많은 신생 건설업체에 시사점을 제공할 것으로 기대함.

- 본 연구는 중소기업 생존에 관한 선행 조사결과를 살펴보고, 장수기업의 일반적 특성과 함께 세계적인 장수 건설업체 사례를 검토한 후, 우리나라 장수 중소기업의 사업영역 및 성과를 이슈별로 분석하는 것으로 구성되어 있음.

2. 중소기업의 생존과 장수기업

□ 기업의 평균 수명 13년

- 유기적 생명체와는 달리 기업의 수명에 물리적 한계가 있는 것은 아니지만 기업도 생장과 성장 그리고 소멸의 과정이라는 라이프 사이클을 거치고 있음.
- 포춘지에 의하면 세계적인 우량 기업의 평균 수명도 40~50년이며, 일본과 유럽 기업의 평균 수명은 13년에 불과¹⁾
- 우리나라의 경우 1965년 기준 100대 기업들의 80%가 1975년 사라지고, 1975년의 100대 기업 중 16개 기업만이 2007년까지 생존²⁾
- 양질의 창업이 증가하고, 역량을 갖춘 기업이 성장할 수 있는 경로가 존재하며, 한계기업의 퇴출 시스템을 갖추수록 경제발전에 더욱 기여하는 것으로 평가됨.

□ 중소기업 생존의 위험

- 중소기업의 성장단계는 다양하게 구분하고 있지만 ‘창업 → 성장 → 성숙 → 소멸’의 4단계로 구분하는 것이 일반적임.
- 매출액 증가율이 15%를 넘으면 성장기에 진입한 것으로 간주하고, 성장이 안정화되면서 매출 증가율이 15% 이하로 체감되면 성숙기에 접어든 것으로 간주³⁾
- 모든 기업이 동일한 과정을 거치거나 성장단계가 연속되는 것은 아니며 퇴출단계는 모든 단계에서 발생 가능

1) 대한상공회의소, 오래 살아남은 기업들의 적자생존 연구, 2005. 4. p.1.

2) 김범열·조범상, 한국 기업 쇠퇴의 원인, LG경제연구원, 2008. p.3.

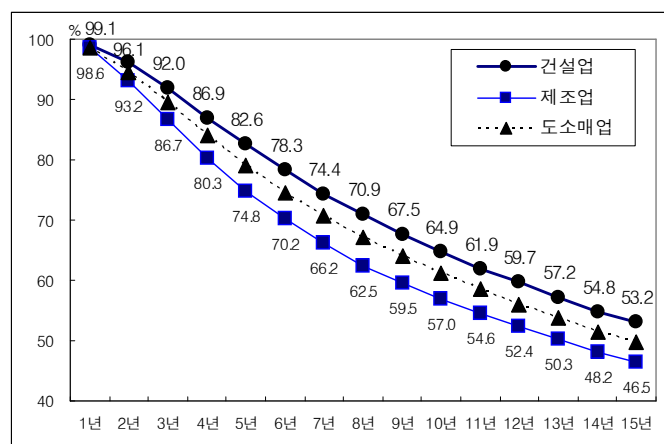
3) 김성규 외, 중소기업 창업·성장단계 판별모형 및 창업 특성에 관한 연구, 2008, p.6.

- 창업 초기에 중소기업이 겪는 생존 위험은 시장구조적 차원의 문제와 조직 차원의 문제가 복합적으로 작용
- 시장구조적 차원에서 볼 때, 진입장벽이 낮고, 경쟁업체 수가 많으며, 우량한 파트너를 찾기 어려워 틈새시장이나 한계적 생존에 의존함으로써 저수익의 함정에 빠지기 쉬움.
- 조직 차원에서는 규모의 경제를 실현하기 어렵고, 기술·생산·유통·조직관리 등의 안정성이 낮고, '무명의 설움'을 겪으면서 경영에 필요한 자원획득이 어려움.

□ 우리나라 중소기업의 10년 생존율은 59%, 업종별로는 건설업이 65%로 최고

- 신용보증기금 조사⁴⁾에 의하면 우리나라 중소기업의 10년 생존율은 59%로 나타남.
- 1990~2005년에 설립된 신용보증기금을 이용한 45만개 업체를 대상으로 조사한 결과, 업종별 생존율을 보면 건설업이 65%로 가장 높았고, 그 뒤로 도소매업 61%, 제조업 57%, 기타 55% 순으로 나타남.
- 기업 형태별로는 법인기업이 개인기업보다 약 2%p 높은 것으로 나타남.

〈그림 1〉 업종별 중소기업 생존율



- 중소기업은 창업 초기에 퇴출될 위험이 높고, 약 5년 이후부터는 위험률이 체감되는 모습을 보여 창업 후 약 5년간이 생존의 고비인 것으로 나타남.
- 중소 건설업체는 창업 후 4년 소멸률이 5.1%로 정점에 오른 후 점차 감소하는 양상

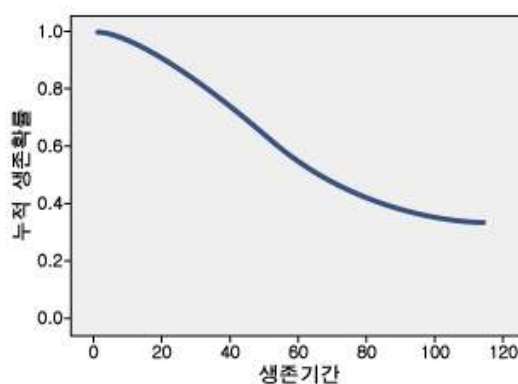
4) 신용보증기금, 중소기업 10년 생존율 59%, 2006.6.

- 1990~2005년 기간 동안 창업한 중소 건설업체는 호남지역과 충청지역에서 상대적으로 활발했고 경기지역이 상대적으로 저조했음.
- 건설업의 생존율이 타 산업과 비교하여 상대적으로 높은 것은, 수주 후 생산이 이루어지기 때문에 시장생산에 비해 리스크가 작고, 자본투자 부담이 적으며, 하도급 등에 의한 유연한 생산조직이 발달해 있고, 지역 중소 건설업체를 위한 지원제도가 상대적으로 발달해 있기 때문으로 해석됨.

□ 중소 건설업체의 생존분석

- 1998~2008년 기간 동안 설립된 신용보증기금을 이용한 1,172개 건설업체(종합 건설업체는 254개)를 표본으로 조사⁵⁾한 바에 따르면, 중소 건설업체의 설립 후 112개월 지난 업체의 생존율은 33.5%인 것으로 나타났음.
- 앞서 언급한 조사와 생존율에 차이가 나는 것은 분석기간이 상이하고, 조사대상 업체의 추적 실패시 자료 처리방법상의 차이 등에 기인하는 것으로 풀이됨.
- 중소 건설업체의 생존율은 약 80개월까지는 가파르게 떨어지다가 그 이후부터는 완만하게 하강하는 것으로 조사되었음.

〈그림 2〉 중소 건설업체 생존확률

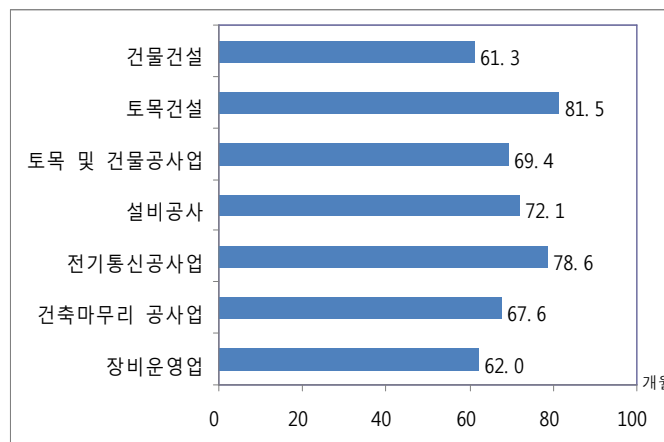


출처 : 김태훈, 중소건설업체의 생존분석에 관한 실증 연구, 국토연구, 2009. 6, p. 265.

5) 김태훈, 중소건설업체의 생존분석에 관한 실증 연구, 국토연구, 2009. 6

- 중소 건설업체의 평균 생존기간은 70.8개월로 추정되었음.
- 종합 건설업체 중에서 건물공사업은 평균 61.3개월로 건설업 평균 수명에 미치지 못했고, 토목건설업의 경우는 81.5개월로 전체 건설업종 중에서 가장 길었음.
- 본 조사결과가 실제 건설업체의 생존기간과 직관적으로 차이가 나는 것은 신용보증기금을 이용하는 업체는 주로 벤처형 소기업이 주류를 이루고 있고, 표본의 78.3%가 전문건설업체로 구성되어 있어 표본의 편기에서 기인하는 것으로 해석됨.

〈그림 3〉 건설업종별 평균 생존기간



출처 : 김태훈, 중소건설업체의 생존분석에 관한 실증 연구, 국토연구, 2009. 6, p. 266.

- 분석 결과에 의하면 중소 건설업체의 생존과 관련된 다양한 특성들이 나타남.
- 주식회사 형태의 중소 건설업체는 평균 생존기간이 75.5개월, 개인회사는 51.0개월로 기업형태에 따라 생존기간에 상당한 차이가 있는 것으로 나타남.
- CEO의 건설업 종사경력이 늘어날수록 생존기간이 짧게 추정되었음.⁶⁾
- 종사자 수가 증가함에 따라 평균 생존기간이 증가하였음.
- 중소 건설업체에 대한 생존분석 결과, 조사 방법상의 한계는 있지만 중소 건설업체의 평균 생존기간이 6년에도 미치지 못함을 고려할 때, 장수기업의 특질에 대해 더욱 관심을 갖게 함.

6) 이러한 결과는 직관적 판단과는 상반되는 것으로, 재임기간과 기업성파에 대한 다양한 조사결과가 있으나, 건설업에서는 오랜 경력이 노하우로 축적되기보다는 과거관행에 젖은 보수적 경향이 부정적 효과를 나타내는 것으로 해석됨.

□ 장수기업 선행 연구

(1) 세계 장수기업 연구

- 아리 드 호이스는 기업의 존속기간이 100~700년에 걸친 30개의 세계적 장수기업을 연구한 결과 다음과 같은 특성이 있음을 발견⁷⁾
 - 보수적 자금운용 ; 자본투자 리스크를 최소화하고, 충분한 여유자금 보유로 신규 사업 진출시 신속한 투자 가능
 - 외부환경 변화에 대한 유연한 대응 ; 변화에 둔감할 것이라는 일반적인 생각과는 달리 환경변화에 예민하게 감지하고 신속하게 대응
 - 구성원들의 확고한 정체성 인식 ; 종업원들 사이에 기업에 대한 강한 정체성과 자신을 기업의 일부라고 느끼는 경우가 많음.
 - 새로운 아이디어의 적극적 수용 ; 비현실적이거나 실험적인 아이디어도 적극적으로 포용하고 사업 가능성을 검토
- 윌리엄 오하라는 200년 이상 존속한 세계적인 장수 기업에 대해 심층 조사한 결과, 성공을 거둔 세계적 장수기업들의 특성을 다음 같이 지적⁸⁾
 - 가족 기업
 - 장자 상속
 - 가족보다 사업을 우선
 - 확실한 지배구조
 - 지역사회 봉사와 고객에 대한 철저한 서비스

(2) 일본 장수기업 연구

- 한국은행은 일본 장수기업들의 내부적인 특성으로서 본업 중시, 신뢰 경영, 장인 정신, 가업 승계, 보수적 경영 등 5가지를 지적⁹⁾
 - 본업 중시 : 시장변화에 기민하게 대응하는 제품을 개발하면서도 고유기술과 노하우

7) 아리 드 호이스 저, 손태원 역, 살아있는 기업, 세종서적, 2002.

8) 윌리엄 오하라 저, 주덕영 역, 세계 장수기업, 예지, 2007.

9) 정후식, 일본기업의 장수요인 및 시사점, 한국은행, 2008. 5.

를 축적하고 고수하는 등 본업을 중시하는 전통

- 신뢰 경영 : 신용을 생명처럼 중시함으로써 고객, 거래처, 종업원, 사회 등 이해관계자들과 대를 이은 장기적 신뢰관계 유지
- 장인 정신 : 장수기업은 자사의 명예를 걸고 보이지 않는 미세한 부분까지도 정성을 다해 정교하게 마무리하는 장인정신을 존중
- 가업 승계 : 장자가 있더라도 능력이 부족하면 과감하게 양자를 통해 후계자로 키우는 혈연보다 가업을 중시하는 승계 전통
- 보수적 경영 : 외부 차입과 무리한 설비투자는 상당히 꺼리고, 신규 사업 소요자금은 사내유보를 통해 해결하려는 경향이 강함.

- 장수기업들은 경쟁과 협조를 통한 상호번영을 실현하여 거래처 및 고객신뢰를 향상
- 단독 생존이 아니라 주변 업체와의 공생이 장기적 존속의 비결이라는 사실을 터득
- 최종재 생산업체와 하도급업체간의 장기적 협력관계가 중요한 장수요인으로 작용
- 일본에서는 100년 이상 된 업체를 시니세(老舗)라고 하는데, 이들은 모임을 결성하고 상도를 지키고자 다음과 같은 원칙들을 스스로 지키려 노력함.¹⁰⁾ 이시다 바이간(石田梅岩)의 석문심학(石門心學) 등이 큰 영향을 미침.
- 이익만을 생각하는 사람과는 교제하지 마라.
- 이익에 앞서 고객에 대한 신뢰를 먼저 지켜라.
- 이익은 결과이지 목적이 아니다.
- 한 명의 고객을 만 명의 고객이라고 생각하라.
- 두 개의 화살을 갖지 마라. 둘째 화살 때문에 첫째 화살에 집중하지 못한다.
- 사업에 방해가 되는 사람이 있다면 바로 자신이다.

(3) 국내 장수기업 연구

- 서울대 조동성 교수 등은 30년 이상 존속하고 지속적으로 이익을 창출하며 성장해온

10) 홍하상, 오사카상인들, 효형출판사, 2004, pp.310~316.

국내 30개 기업에 대해 장수 요인 등을 연구¹¹⁾

- 최근 25년 중 20년 이상 흑자경영을 했고, 최근 15년간 매출액이 증가한 상장기업을 조사 대상으로 함.
- 장수요인을 규명하기 위해 경영주체, 기업환경, 경영자원, 메커니즘 등으로 구분하여 각 요소별 특성을 고찰하여 공통 특성을 추출
- 본 연구에서 도출한 장수기업의 주요한 특징은 다음과 같음.
 - CEO의 평균 재임기간은 대기업 11.2년, 중소기업은 21.5년으로 장기였음.
 - 가족경영 형태가 주류를 이루며, 오너 승계과정에서 전문경영인의 역할이 중요한 경우가 많았음.
 - 대부분의 기업은 비교우위가 있는 분야에 집중하는 ‘한우물 파기’형 경영전략을 채택했지만, 일부 대기업은 산업의 라이프사이클에 기반한 사업다각화를 추구하기도 함.
 - 중소기업의 경우, 대기업과 경쟁이 없는 틈새시장에 주력하며, 소비재 산업보다는 중간재 산업에 집중하는 경우가 많음.
 - 동종 업계 평균과 비교하여 낮은 부채비율과 높은 유보율을 가짐.
 - 기업의 사회적 책임에 바탕을 둔 창업 이념의 계승

3. 세계의 장수 건설업체

□ 세계의 장수기업 현황

- 장수기업에 대해 통일된 정의는 없으나, 통상 100년 이상된 기업을 지칭하는 경우가 많음.
- 일본의 東京商工リサーチ가 2009년 발표한 바에 따르면 일본에는 창업 100년 이상된 업체가 2만 1천개를 넘는 것으로 조사됨.
- 일본에는 전통적으로 대를 이어 가업으로 이어오는 업체들이 발달해 장수기업이 상

11) 서울대 산업정책연구원, 장수기업의 메커니즘 고찰, 2007.

대적으로 많음.

·우리나라는 창업 200년 이상된 기업은 없으며, 100년 이상된 기업은 두산(1896년 설립)과 동화약품공업(1897년) 등 2개 업체에 불과

〈표 1〉 세계의 창업 200년 이상의 주요 업종별 업체 수

업종	업체 수(개 사)
주류제조	256
호텔	107
식당	85
은행·보험	36
의류	30
제과	29
제약	27
신문	20
도자기	17
출판	16
소매업	14
건설	11

자료 : Wikipedia, "List of oldest companies"의 내용 가공 분석

- 창업 200년 이상된 업체는 세계적으로 1,078개가 있는 것으로 조사됨.¹²⁾
 - 독일이 369개로 가장 많고, 일본이 185개로 2위, 영국이 122개로 3위를 기록
 - 업종별로는 주류제조업이 256개로 가장 많고, 호텔(107개), 식당(85), 은행·보험(36) 등의 순이고, 건설업체는 11개가 있음.
 - 장수기업들은 기술적 노하우가 중요시되는 업종 또는 의식주와 관련된 업종에서 활동하는 경우가 많음.
 - 이러한 관점에서 건설업도 장수기업에 적합한 업종 중의 하나로 인식됨.
- 세계 최고의 기업은 578년에 설립된 일본의 건설업체 곤고구미(金剛組)¹³⁾이고, 2위는 708년에 설립된 일본의 온천여관 케이운칸(慶雲館)
 - 세계적으로 1000년 이상된 업체는 모두 10개가 있으며, 그 중 7개 업체가 일본에 있음.

12) Wikipedia, "List of oldest companies"

13) 2006년 다카마쓰건설에 영업권을 양도하고 청산함으로써 창업 후 1429년이라는 세계 최장수 기업의 기록을 마감

- 일본에서 장수기업에 대한 조사가 비교적 많이 이뤄지고 있음.
- 장수기업의 평균 존속기간은 약 200년이고 가업승계 세대수는 약 7대에 걸쳐 있고, 종업원 수는 300명 미만인 경우가 90%를 차지
- 업종은 직물, 건설, 금속공예, 무기제조, 광업, 금융업 등이 상대적으로 많음.

□ 창업 200년 이상 건설업체

- 앞에서 언급했듯이 창업한지 200년이 넘는 건설업체는 세계적으로 11개 업체가 있음.
- 578년에 설립된 일본의 곤고구미(金剛組)가 최고이고, 이어서 1586년에 설립된 일본의 마쓰이건설(松井建設)
- 유럽 최고의 건설업체는 Durtneil로 일본의 곤고구미보다는 1000년 이상 늦은 1591년에 설립됨.
- 미주 대륙에는 1849년에 설립된 Raisch가 가장 오래된 건설업체임.
- 11개의 200년 이상된 건설업체 중에서 일본 업체가 6개로 절반을 넘고 있으며, 영국과 독일에 각각 2개 업체가 있음.

〈표 2〉 창업 200년 이상의 각국 건설업체

창업	업체명	국가	매출액	종업원 수
578	金剛組	일본	75억엔(05)	110(05)
1586	松井建設	일본	749억엔(08)	792(09)
1591	Durtneil	영국	6천만 파운드	145
1598	綿半鋼機	일본		191(10)
1610	竹中工務店	일본	9,839억엔(09)	8,030(10)
1691	住友林業	일본	8,238억엔(09)	12,629(10)
1709	Prantauer	오스트리아		
1758	Amandus Kaufmann	독일		
1797	Knowles	영국		34
1799	Wilhelm Bauer	독일		
1804	清水建設	일본	1조 7,584억엔(08)	11,535(09)

자료 : Wikipedia, "List of oldest companies" 및 각사 홈페이지 등

- 일본의 건설업체들은 상당수 대기업으로 성장한 반면, 유럽의 건설업체들은 가족회사 형태를 유지하는 중소기업에 머물러 있는 특징을 보임.
- 다케나카, 시미즈 등은 일제시대 국가전략 차원에서 이뤄진 해외식민지 사업에 적극 참여하여 대기업으로 성장한 반면, 전통건축 등을 주력 분야로 한 곤고구미 등은 중소기업에 머물렀음.

□ 세계 최고의 건설업체 곤고구미

- 곤고구미는 백제에서 일본으로 건너간 유중광(柳重光, 일본명 곤고 시게미쓰(金剛重光)에 의해 578년에 오사카에 설립된 사찰 및 전통건축 건설업체
- 일본의 쇼토쿠태자가 오사카의 시텐노지(四天王寺) 건축을 위해 선진 건축기술을 가진 백제의 유중광 등을 초빙했고, 후손들이 계속 남아 사찰 건축을 가업으로 승계

〈그림 4〉 593년 곤고구미가 오사카에 건축한 시텐노지



- 곤고구미는 일본의 국가적인 건축사업에 참여하면서 절, 신사, 성을 건축·유지·보수 하는데 큰 역할을 함.
- 현존하는 세계 최고의 목조 건축물인 나라현의 호류지(法隆寺) 오층탑 건축을 비롯하여 일본 3대 성의 하나인 오사카성 등의 건축 및 보수 등 중요 건축 사업에 참여

- 곤고구미가 세계 최장수 기업이 될 수 있었던 비결로는 ‘기본에 충실했다’는 점이 강조됨.
- 1995년 고베지진 때 곤고구미가 지은 사찰도 피해를 입었는데, 담장이 무너지고 절 뒤 묘지의 부도탑이 쓰러졌지만 대웅전은 온전
- 39대 사장 곤고 도시다카(金剛利隆)는 곤고구미가 지은 건물이 지진이 나도 무너지지 않는 이유는 ‘기본에 충실했기 때문’이라고 대답
- 사장은 직원들에게 ‘보이는 곳보다 보이지 않는 곳에 더 충실하라’고 당부
- 곤고구미가 장수기업으로 남을 수 있었던 두 번째 요인으로는 전통 목조 건축이라는 고유의 가치관을 끝까지 지켜왔다는 사실이 지적됨.
- 급격한 변화를 추구하기보다 변화에 능동적으로 대응하면서 전통건축 양식의 보존을 기업으로 고수
- 곤고구미가 지켜온 원칙 중 “문을 활짝 열어 놓지 마라”는 것이 있는데 이는 사업 영역을 좁게 정의하여 전문분야에 집중하라는 것이라고 함.
- 매출의 약 85% 정도가 사찰관련 공사일 정도로 주력분야에 집중
- 장수의 세 번째 요인은 회사 규모를 무리하게 확장하지 않은 데 있음.
- 무리하게 공사를 많이 맡지 않고 수십 년간 약 1,000억원대의 매출을 계속 유지
- 회사 능력에 비해 공사를 많이 수주하면 부실공사 우려가 있다고 믿음.
- ‘공사를 설계하고 책임지는 현장에 사장이 살아야 한다.’는 원칙으로 사장은 대대로 1,000년 이상 같은 회사 건물에 살아옴.
- 넷째, 혈연에 구애받지 않고 훌륭한 후계자에게 가업을 물려줘 승계가 잘 이루어짐.
- 장자 세습 관행에서 벗어나 자식 중에서 가장 건강하고, 책임감 있고, 능력이 뛰어난 이를 후계자로 선택
- 아들이 아니라 딸이라도 능력이 있을 경우 가업을 물려줌.

- 곤고구미의 경영여건이 항상 용이했던 것은 아니고, 많은 시련도 겪음.
 - 중일전쟁으로 공사발주량이 급감하여 경영난에 처하자 37대 사장 곤고 오사이지가 자결하여 그의 아내가 역대 최초 여사장이 되어 가업을 계승
 - 제2차 세계대전 패전 이후 전후복구 사업에 의한 건설 붐이 일며 전통적 사찰건축에 철근 콘크리트를 조화시킨 공법으로 각광을 받음.
- 일본 경제의 장기불황에 의한 수주감소 및 신규진출 사업 실패의 여파로 2004년 매출은 6,760만달러로 급감한 반면 부채는 3억 4,300만달러로 늘어 감당할 수 없게 되자 구조조정 및 부채 축소에 나서는 등 희생 노력에 나섰지만 파산
 - 2006년 40대 사장 곤고 마사카즈(金剛正和)는 다카마쓰건설(高松建設) 산하의 신·곤고구미(新·金剛組)에 영업권을 양도하고 청산절차를 밟아 역사 속으로 사라짐.
 - 청산 전인 2005년의 연간 매출액은 약 75억엔이고, 종업원 수는 약 110명에 이르렀음.
- 곤고구미가 파산한 결정적인 이유는 다음과 같이 요약할 수 있음.
 - 근대화 이후 전통건축에 대한 사회적 관심이 줄어들었고, 주력분야인 사찰 공사의 발주가 급격히 감소하였으며, 특히 버블붕괴로 수주난이 더욱 심화됨.
 - 사찰공사의 감소를 만회하기 위해서 전문분야가 아닌 아파트, 빌딩 건축 등으로 사업영역을 확장시켰는데, 버블붕괴로 부채는 급증하고 자산가치는 폭락

□ 유럽 최고 건설회사 영국의 Durnell¹⁴⁾

- 1591년 영국 켄트주에서 마차의 나무 프레임(carpentum)을 만들던 John Durnell이 창업하여 현재까지 13대에 걸쳐 가족기업으로 이어온 유럽 최고의 건설업체
- 1560년대부터 농장용 손수레나 쟁기, 마차를 만들고 수리하는 일에서 오랫동안 명성을 날리던 Durnell이 1591년 동생과 함께 집을 만들면서 건축업을 본격적으로 시작
- 그 집은 아직도 건재하여 Poundsbridge Manor라고 불리고 있음.

14) 회사의 정식 명칭은 R Durnell & Sons Ltd.

〈그림 5〉 Durtne이 1593년에 건축한 Poundsbridge Mano



- 창업 후 약 50년이 지난 시점에 이르러 방만한 경영으로 부채가 늘어 위기를 맞았으나, 위기를 극복하고 과잉채무에 의한 도산을 경계하라는 것을 경구로 삼고 있음.
- 창업 후 4대인 데이비드가 요절하여 가업승계가 위험해진 상황에서 부인 Ann이 경영을 맡으면서 사업기반을 확고히 정비하고 사업을 확대함.
- 현재 더트넬은 런던을 중심으로 하여 켄트주 등지에서 건축공사를 주력 사업분야로 하고 있음.
- 현재 연간 매출규모는 약 6천만 파운드(약 1,020억원)이고, 상시 종업원 수는 145명에 이르고 있음.
- 그동안 역사적 건축물의 복원분야에서 두각을 나타내고 있는데, 대표적인 복원공사는 그리니치 왕립천문대의 구리돔 교체공사, 윈스턴 처칠의 저택, 버킹검궁 및 왕립사관학교 보수 공사 등이 있음.
- 더트넬이 장수기업으로 400년 이상 존속할 수 있었던 비결은 철저한 비용관리, 유연한 경영체제, 핵심분야에 집중, 확고한 가족 승계원칙 등으로 요약할 수 있음.
- 더트넬은 19C 중반부터 회계기준에 맞는 회계장부를 사용하는 등 철저한 원가개념과 예산에 대한 책임감이 뛰어나기로 유명함.
- 더트넬 역사에서 결정적 기여를 한 ‘철의 여인(The Iron Lady)’이라 불리는 Elizabeth

는 1800년대 후반 남편이 사망하자 현장을 직접 다니며 공사관리를 철저히 하여 회사를 위기에서 살리고 합리적 비용관리 시스템을 체계화하여 장기발전의 기틀을 닦음.
 ·합리적이고 투명한 공사수행으로 사업지역을 런던,요크셔 등지로 확대하는데 도움이 됨.
 ·이러한 기반 위에서 산업혁명기를 맞아 사세가 크게 확장되면서 이제까지 목수업 수준에서 현대적인 건설업체로 발전할 수 있었음.

- 20C 접어들면서 가족기업의 한계를 벗어나 유연한 경영체제 구축

·외부인을 임원으로 영입하고, 건축가들과 합작회사를 만들어 크고 복잡한 프로젝트도 수행할 수 있었음.
 ·당시는 가족이 회사에 대해 가장 잘 알기 때문에 외부인에게 중책을 맡길 필요가 없고, 또한 회사는 가족적 순수성을 유지하는 것이 중요하다고 여기던 때로 더트넬의 이러한 결정은 혁신적이었음.
 ·1920년대에 기업의 장기적 안정을 도모하기 위해 장기발전계획의 개념을 도입
 ·이러한 혁신적 기업경영은 나중에 대공황의 어려움을 극복하는데 크게 기여

- 더트넬은 과거 실패의 경험을 통해 회사가 제일 잘 할 수 있는 분야에 힘을 집중하는 것이 중요함을 잘 알고 있음.

·더트넬은 기존 사업과는 다른 영역으로 진출하려다 몇 차례 실패를 경험한 후 많은 교훈을 얻었다고 함.
 ·1970년대 영국의 장원식을 해체하여 캐나다에서 복원하려던 사업이 행정적 지연과 타 이밍 문제로 실패했고, 1980년대에는 노인용 간이주택 사업이 불경기로 인해 고전함.
 ·사업실패를 통해 ‘약빠른 토끼보다 꾸준한 거북이’가 회사의 체질에 맞다고 결론내림.

- 가업을 승계하는 과정에서 사업에 동참했던 형제간에 이견이 생겨 결별하더라도 기업의 존속에 영향을 미치지 않도록 최대한 노력

·더트넬의 의결권이 있는 주식은 회사를 경영할 후계자에게 물려주고, 의결권이 없는 주식은 다른 사람에게 줄 수 있도록 규정함.
 ·현재 의결권이 있는 주식은 더트넬가의 3남매에게 분산되어 있는데, 이를 팔고자 할 경우 상호 선택권을 부여하고 있음.

4. 장수 중소 건설업체의 사업영역 및 성과

□ 조사 대상 업체

- 본고에서 조사대상이 되는 장수 건설업체는 업력이 40년 이상인 업체를 대상으로 함.
- 그 이유는 우리나라는 1958년 건설업법이 제정되면서 건설업 활동이 본격화되었다는 사실을 고려하면 근대적인 건설업의 역사는 약 50년 정도라고 볼 수 있음.
- 해방 당시 한국인들이 운영하던 건설업체는 4개사에 불과했고, 건설활동 내용도 하도급 또는 소규모 주택건설 등 제한적이었음.¹⁵⁾
- 미군정 시절 신설업체가 급증하여 1948년에는 214개에 이르는 등 난립 양상을 보였으나, 한국전쟁으로 대부분의 업체가 소멸한 후 전후 복구사업으로 건설업체들이 다시 생겨나기 시작하여 1956년에는 94개 업체로 늘어남.
- 건설업 면허발급 이전에는 공식적인 기록이 남아 있지 않음.
- 참고로 중소 건설업체들의 건설업 평균 업력은 6.7년인 것으로 조사된 바 있음.¹⁶⁾
- 건설업 업력이 40년을 초과하는 2008년도 시공능력 100위 이하의 총 80개 장수 중소 건설업체를 조사대상으로 함.
- 업력 40년 이상의 건설업체는 모두 115개 업체
- 중소기업법에 따르면 건설업의 경우 중소기업의 범위는 종업원 300명 이하 또는 자본금 30억원 이하인 기업이나, 편의상 시공능력 100위 이하인 기업을 대상으로 함.
- 업력 40년 이상인 115개 업체 중에서 시공능력 100위 이내의 중견대기업은 31개 업체, 나머지 4개 업체는 자료 미비
- 건설업법이 제정된 1958년 이전에 업체를 설립하여 영업활동을 한 업체들도 상당수 있는데 이러한 경우 업체 설립시기를 기준으로 업력을 정함.
- 우리나라 건설업체 중 가장 오래된 업체는 1944년에 설립된 경북의 삼건사로 조사됨.
- 1950년 이전에 설립된 업체는 대림산업 등을 포함하여 모두 6개 업체

15) 건교부, 건설산업 발전사, 1992 및 한국건축가협회 홈페이지 등

16) 권오현·박철한, 중소 건설업체의 경영실태 분석 및 시사점, 한국건설산업연구원, 2009. 9.

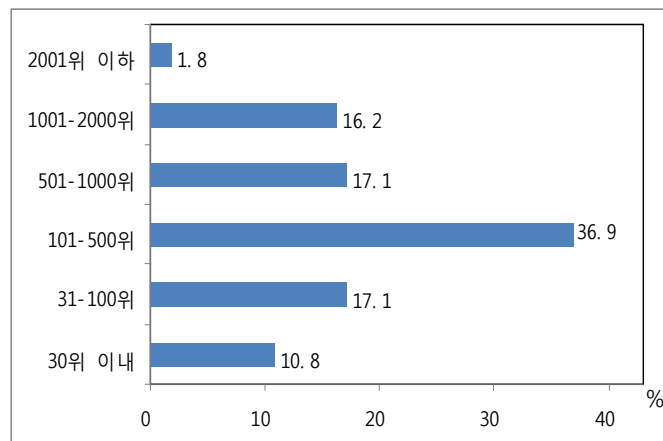
- 정성적인 사항을 확인하기 위해 시공능력 순위 1,200위 이내 업체 중에서 기업 규모를 감안하여 4개 업체를 방문하여 면담조사
- 분석된 자료는 대한건설협회가 협조한 2008년도 건설공사 실적신고 및 재무제표 등을 기준으로 하였음.

□ 시공능력 100~500위 업체가 주축

- 업력 40년 이상 건설업체 중에서 2008년 시공능력이 100위 이하인 업체는 전체의 72.1%를 차지하고 있음.
- 시공능력 101~500위권 업체가 전체의 36.9%인 41개 업체로 대부분을 차지하고 있음.
- 1,000위 이하의 업체도 20개 업체로 전체의 18.0%를 차지
- 30위 이내인 업체는 12개(10.8%), 31~100위 업체는 19개 업체(17.1%)로 중견·대기업이 약 1/4 정도를 차지하고 있음.
- 100위 이내의 중견·대기업들은 대략 1960년 이전에 설립된 업체들이 주축을 이룸.
- 100위 이내의 장수업체 중에서 71.0%에 해당하는 22개 업체가 1960년 이전에 설립된 업체들로 건설업에 보다 일찍 진출한 업체들이 많았음.
- 초창기에 건설업에 진출한 업체 중 상당수는 해방 후 미군정청이 발주한 건설공사에 참여하였거나, 한국전쟁 종전 후 전후복구 사업에 참여한 것을 계기로 건설업에 입문한 경우가 많음.
- 처음부터 건설업을 하지 않고 전기공사나 자재납품업을 하다가 건설업에 대해 매력을 느껴 나중에 건설업을 시작한 사례도 많음.
- 전체 건설업체들과 비교하여 장수 업체들은 시공능력 순위가 상위권에 속한 업체들이 상대적으로 많음을 직관적으로 알 수 있는데 그 이유는 다음과 같이 해석됨.
- 1970~80년대 건설업에 진입규제가 있던 시절, 경쟁강도가 낮은 상황에서 기반을 다질 수 있었음.

- 건설투자가 급증했던 고도 성장기에 자사에 유리한 사업영역을 선점할 수 있었음.
- 취약한 경쟁력을 가진 업체들은 이미 오래 전에 퇴출되었고 현재까지 활동하고 있는 업체들은 적자생존의 과정을 통과한 업체일 가능성이 높음.

〈그림 6〉 시공능력 순위 구간별 장수 업체 구성비



- 하지만 장수 기업들이 모두 대기업으로 성장한 것은 아니고, 30위 이내의 대기업은 약 10%에 불과하고, 중견기업이 1/6이고, 나머지 70% 이상은 100위 이하의 중소기업에 머물러 있다는 사실이 주목됨.
- 장수 중소기업은 수많은 퇴출 위험을 극복해 왔다는 긍정적인 측면도 있지만, 보다 성장할 수 있었던 유리한 기회가 있었음에도 불구하고 이를 적극적으로 활용하지 못했다는 한계도 동시에 갖고 있음.
- 수백 년 이상 기업활동을 한 외국의 장수기업들도 기업규모는 중소기업에 머물러 있는 경우가 많아 절대적인 사업기간과 기업규모가 비례하는 것은 아님을 알 수 있음.
- 조사대상 기업에서 시공능력이 가장 낮은 기업은 랭킹 3,000위 후반대에 있는 1개 업체였음.

□ 시공능력 약 500위를 경계로 분화가 진행 중

- 시공능력 순위가 낮을수록 매년 시공능력 순위가 더 낮아지는 경향이 나타나고 있음.
- 2007년도 시공능력을 기준으로 100위 이내의 업체들은 지난 10년 동안 시공능력 순위가 연평균 1.5위씩 올라가고, 200~500위 구간의 업체들은 연평균 2.5위씩 올라감.

·반면 시공능력 500~1,000위 구간의 업체들은 연평균 16.9위씩 낮아졌고, 1,000위 이상의 업체들은 78.1위씩 낮아진 것으로 나타남.

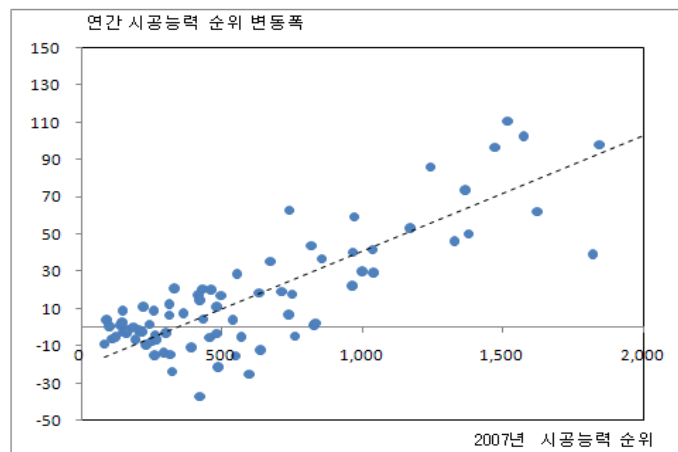
- 따라서 평균적으로 500위 이내의 업체들은 자체적인 경쟁력을 갖고 시공능력 순위가 개선 또는 현상을 유지하지만, 그 이하의 업체들은 경쟁력이 취약하여 계속 순위가 낮아지는 것으로 밝혀짐.

·시공능력 순위 대략 500위를 경계로 분화가 이루어지는 것으로 판단됨.

〈표 3〉 2007년도 시공능력 구간별 연평균 시공능력 순위 증감 폭(1997~2007년)

시공능력 구간	연평균 시공능력 증감 폭
100위 이내	-1.5
100-200위	-1.5
200-500위	-2.5
500-1000위	16.9
1000위 이상	78.1

〈그림 7〉 2007년도 기준 시공능력 순위 및 연평균 순위 증감 폭(1997~2007년)



□ 매출액은 평균 400억원 수준이나, 업체수는 50억~200억원대에 밀집

- 장수 중소 건설업체의 2008년도의 평균 매출액 규모는 376억원으로 조사됨.

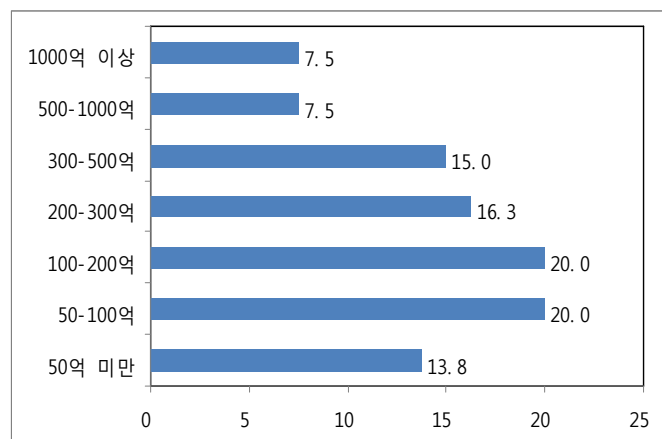
·이는 대기업 그룹의 평균 1조 2,943억원과 비교하여 2.9%에 불과한 수준임.

·따라서 장수기업 간에는 업력은 비슷하더라도 외형적인 사업규모에는 현격한 차이가

있음이 확인되었음.

- 매출액 규모를 좀더 세분해 보면 50억~200억원 구간에 전체 중소기업의 40%가 밀집되어 있음.
- 매출액이 1,000억원 이상인 중소기업체는 6개 업체(7.5%)였음.
- 무려 13.8%에 해당하는 11개 업체는 매출액이 50억원 이하의 영세한 수준에 머물러 있는 것으로 조사됨.
- 우리나라 전체 중소 건설업체의 약 80%가 매출액이 50억원 이하인 것을 감안하면 장수 중소기업의 매출 규모는 상대적으로 큼을 알 수 있으나, 업력을 고려하면 약 10% 정도의 업체는 성장 한계에 직면해 있는 것으로 판단됨.

〈그림 8〉 매출액 규모 분포

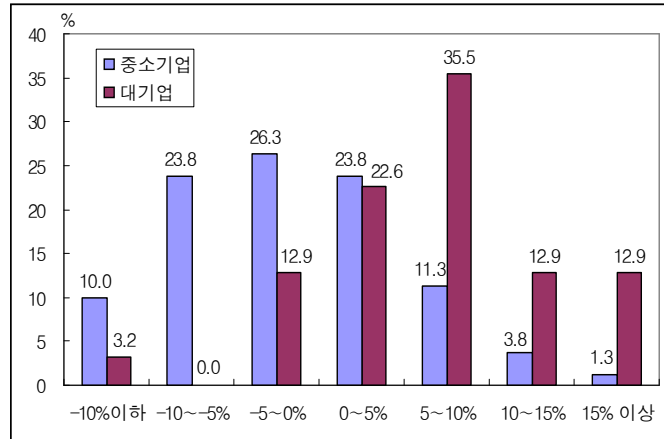


□ 10년간 매출규모가 20% 이상 감소한 심각한 상황

- 지난 10년간 중소기업의 매출액 규모는 점차 축소되는 경향을 보이고 있음.
- 1997~2007년 동안 중소기업 매출 규모가 22.6%나 줄어 연평균 증가율은 -2.5%였는데 비해 중견대기업의 경우 연평균 5.4% 증가하여 양자간에 뚜렷한 격차 존재
- 조사대상 80개 중소기업체 중에서 10년간 매출 규모가 감소한 업체가 48개 업체로 60.0%를 차지하여 구조적 문제가 있음을 암시
- 대기업의 경우, 매출액이 감소한 업체는 5개 업체(16.1%)에 불과하고, 연평균 5~

10% 증가한 업체가 35.5%로 가장 큰 비중을 차지하는 것과 큰 대조를 이룬.

〈그림 9〉 연평균 매출액 증가율 분포(1997~2007년)



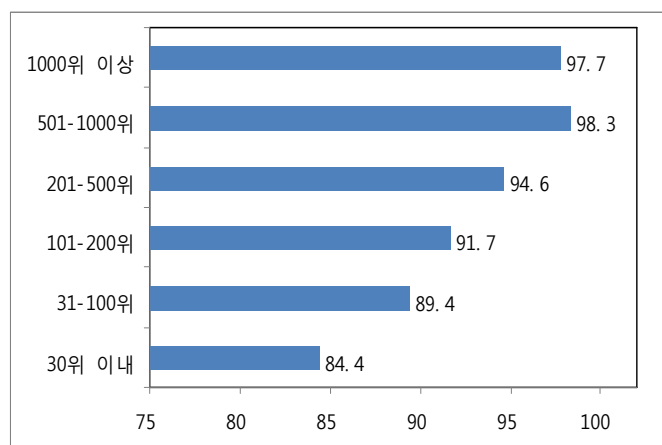
- 이와 같이 중소기업의 매출감소 현상이 발생하는 것은 첫째, 건설업체 수의 증가로 인한 수주난이 심화되었고 둘째, 중소기업의 경우 공공건설에 대한 수주 의존도가 높는데 지난 10년간 공공발주 공사가 감소했기 때문으로 해석됨.
- 신규 건설업체 수는 2003년을 정점으로 안정되는 추세이나, 앞으로 공공공사 발주가 큰 폭으로 증가하거나 입찰제도가 획기적으로 개선되지 않는 이상, 중소기업의 수주 여건이 크게 호전되기는 어려울 것으로 판단됨.
- 심각한 수주난에 처한 중소기업은 사업포트폴리오의 재검토, 비용절감 및 생산성 향상 등 근본적인 대응전략의 모색이 요구됨.

□ 중소기업은 순건설업체가 주류, 대기업일수록 다각화 추진

- 전체 매출에서 건설매출이 차지하는 비중을 살펴보면, 중소기업일수록 전체 매출에서 차지하는 건설매출 비중이 높아지는 것으로 확인되었음.
- 30위 이내 업체의 경우, 건설매출 비중은 84.4%로 가장 낮은 반면, 시공능력 순위가 낮아질수록 건설매출 비중은 높아져 1,000위 이상의 기업에서는 97.7%로 가장 높음.
- 이러한 사실로부터 대기업은 건설업에만 의존하기보다는 적절한 범위 내에서 사업다각화를 추구하는 것으로 추정됨.

- 흔히 중소기업의 경쟁력 강화를 위해서는 전문화가 바람직하다고 이야기하는데, 대기업일수록 다각화를 추구하는 것이 기업성장의 원인이었는지 아니면 성장의 결과로 사업다각화가 가능해진 것인지에 대해서는 추후 규명이 필요할 것으로 판단함.
- 사업다각화는 리스크 분산 차원에서 이루어지는 것인지 아니면 시너지효과를 추구하거나 새로운 수익원 발굴 차원에서 이루어지는 것인지에 대해서도 추가적인 연구가 필요할 것으로 생각함.

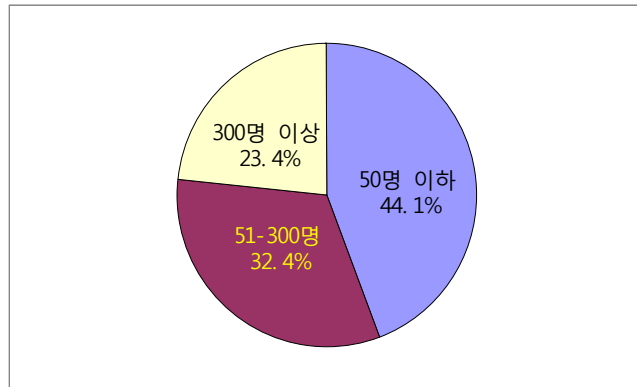
〈그림 10〉 전체 매출 대비 건설업 매출 비중 분포



□ 평균 종업원 수는 약 50명

- 종업원 수는 중소기업이 평균 54명인 반면, 중견·대기업은 평균 1,073명으로 약 20배 정도 컸음.
- 50명 이하의 소기업이 49개 업체(44.1%)로 가장 많고, 51~300명의 중기업은 36개 업체(32.4%)로, 종업원 수 300명 이하의 중소기업은 도합 85개 업체, 76.5%에 이름.
- 우리나라 전체 건설업에서 중소기업이 차지하는 비중은 98.8%로 장수기업들과는 22.3%p 차이가 남.

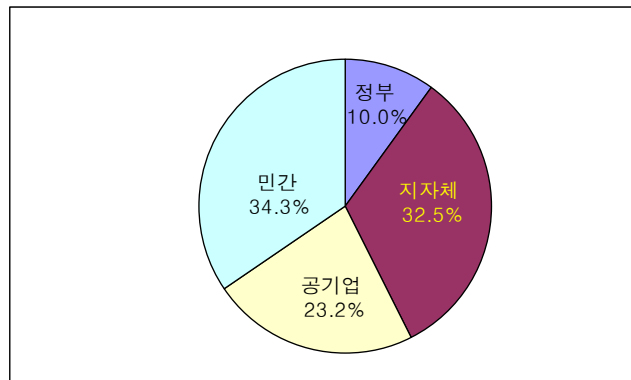
〈그림 11〉 종업원 규모별 구성



□ 지자체발주 공사가 1/3을 차지

- 장수 중소 건설업체들이 2008년에 수행한 공사를 분석해보면, 공공발주 공사에 대한 의존도가 상대적으로 높게 나타남.
- 장수 중소기업들이 수행하는 공사 중에서 공공공사가 차지하는 비중은 65.7%인데, 이는 중견·대기업 평균 50.5%와 비교하여 상당히 높은 수준임.

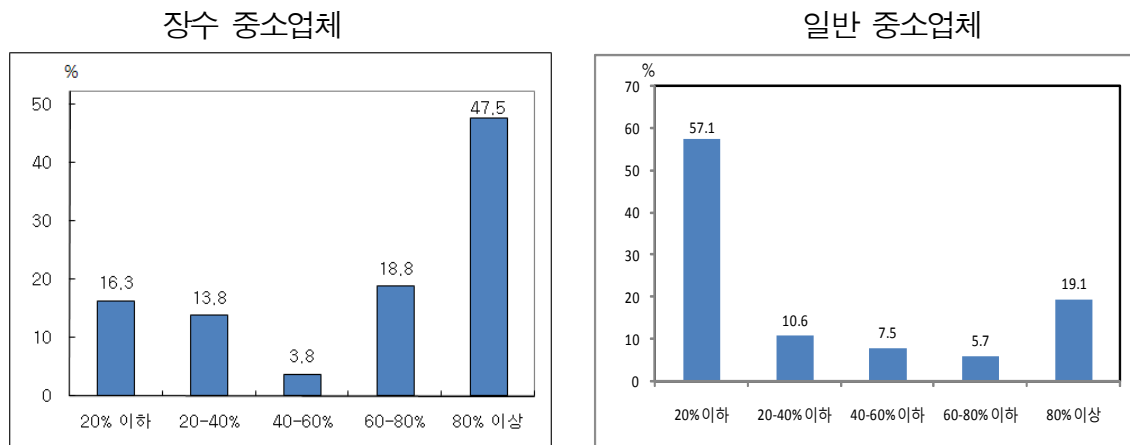
〈그림 12〉 수행공사의 발주자 구성



- 중소기업들은 공공공사 중에서도 지자체 공사가 차지하는 비중이 절반에 해당하는 32.5%로 매우 높음.
- 중견·대기업의 지자체 공사 비중은 중소기업의 1/3에도 못 미치는 9.1% 수준에 불과
- 중소기업들의 지자체 공사비중 분포를 보면 양극단으로 편중된 패턴을 보임.

- 이러한 양극화 현상은 일반 중소건설업체들에서도 유사하게 나타나지만 지자체 공사에 대한 의존도가 60%를 넘는 비중은 장수기업이 2.7배 많음.
- 지자체 발주공사는 중소 건설업체들에게 수주조건이 상대적으로 유리하지만, 저수준의 함정에서 벗어나기 위해서는 일정 수준 이상의 의존은 재고할 필요가 있음.

〈그림 13〉 지자체 공사비중 분포



□ 토목공사가 절반 이상 차지

- 장수 중소 건설업체들이 공공공사에 대한 의존도가 높다는 것은 공종별 구성에서 토목공사가 차지하는 비중이 52.3%나 반영되어 있는 것에서 잘 나타남.
- 장수 중소기업의 토목공사 비중은 전체 건설시장에서 토목시장이 차지하는 비중이 29.7%임을 고려할 때 상대적 비중이 약 1.8배에 이르는 높은 수준임.
- 경기기복이 심하고, 민간발주 또는 자기공사가 중심을 이루는 주택사업의 비중은 8.5%에 불과하여 전체 시장구조와 비교하여 상당히 낮음.
- 주택사업은 중소기업이 수행하기에는 사업규모가 크고, 브랜드가치를 높이 평가하는 소비자 선호에 부응하는 것도 한계가 있어 사업비중이 매우 낮음.

〈표 4〉 공종 구성비

	장수 중소기업(A)	전체 건설시장(B)	A / B
주택	8.5%	30.4%	0.28
비주택	37.0%	33.9%	1.09
토목	52.3%	29.7%	1.76
플랜트	2.2%	6.0%	0.37

- 장수 중소기업이 특정한 사업영역에 전문화된 사례는 발견하기 어려웠으나, 공통적인 특징으로 주택사업이나 자체 개발사업은 최대한 자제하려는 경향이 있었음.
- 좁게 설정된 건설상품 시장에서 ‘한우물 파기’를 하기보다는 민간발주보다는 공공발주 공사에 주력하고, 공공공사 중에서는 일반적인 토목공사에 주력하는 업체가 많았음.
- 물론 민간발주 건축공사 비중이 70%를 넘는 업체도 있었으나 예외적인 사례임.
- 일부 업체들은 1980년대 말~1990년대 초 주택시장이 활황이던 시절 타성에 젖어 공공공사에만 집착하여, 주택시장에 진출하지 못했던 것을 아쉬워하기도 함.
- 좀 더 적극적으로 주택시장에 진출했다면 대기업으로 성장했을 가능성도 있었을 것이라는 낙관적 가정도 함.
- 그러나 유혹을 이기고 안전한 공공공사에 전념했기 때문에 아직까지 생존할 수 있었던 것으로 평가함.
- 많은 업체들은 과거 민간발주 사업을 수행하는 과정에서 발주자와 불편한 문제가 발생하여 어려움을 겪은 이후 가능한 민간공사 수주를 꺼리게 되었음.
- 민간 발주자들은 다양하게 설계변경을 요구하고 공사대금을 제대로 반영하지 않는 등의 문제로 마찰이 잦음.
- 어떤 업체는 민간 발주자와 오랜 기간 동안 신뢰관계를 유지하면서 비주택건축 분야에 특화한 업체도 있음.
- 주택사업의 경우, 세대수가 200~300가구로 이뤄지는 연립주택 재개발 방식 등 소규모 주택사업 위주로 진행
- 공공공사 위주로 사업을 하여 회사 규모가 크게 확대되거나 많은 이윤을 남기지는 못했어도 내실 있는 경영성과를 유지해 왔다고 자부하는 업체가 많음.
- 모 업체는 IMF위기 등으로 회사가 아무리 어려워도 하도급공사 대금이나 직원들에 대한 급여는 밀린 적이 없다고 자부

□ 공공공사 수주는 한계상황에 봉착, 민간도급 등 새로운 사업영역 개척 시도

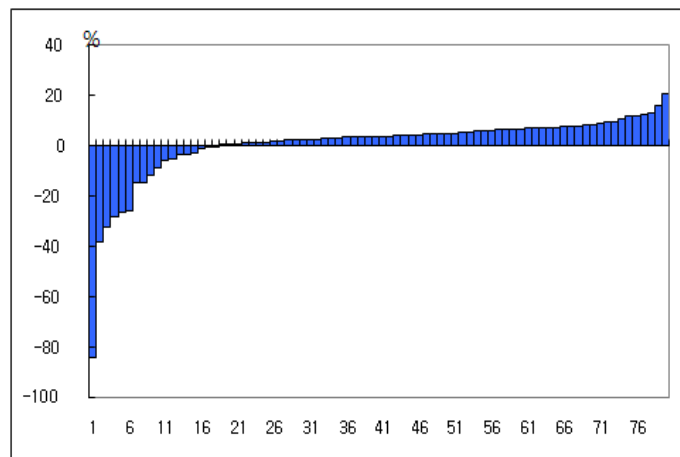
- 장수 중소기업들은 자신들이 장수할 수 있었던 중요한 요인 중의 하나는 외형을 키우려고 무리하지 않고 공공공사에 주력해왔다는 사실을 들고 있으며, 동시에 아직까지 중소기업 수준을 벗어나지 못한 것도 공공사업에 안주해 왔기 때문이라고 자평함.
- 아직까지는 90% 이상의 중소기업들이 도급공사만 수행하고 있음.
 - 금액 기준으로 할 때 도급공사의 비중이 98.1%로 매우 높음.
 - 중소업체 중에서 자기공사를 수행하는 업체는 7개 업체에 불과하며, 이들은 주로 시공 능력 500위 이내의 업체들임.
 - 자기공사를 수행하는 업체들은 자기공사 비중이 상당히 높아 이들의 평균 자기공사 비중은 19.4%에 이름.
 - 도급순위 100위 이내의 업체들의 경우, 자기공사를 수행하는 업체는 총 31개 업체 중에서 17개 업체로 절반 이상이 자기공사를 하며, 이들 업체의 평균 비중은 6.2%로서 상대적으로 낮음.
- 특히 건설업체 수가 급증하면서 공공공사 수주여건은 더욱 어려워졌고, 최저가공사 등의 확대로 수익성은 낮아져 공공공사 중심의 사업구조에서 탈피하는 방안을 검토중
- 모 업체는 1년간 1,800건의 적격공사 입찰에 참가해 5건 이하로 수주하는 상황에서 기존의 사업구조를 지속해 나가는 것은 한계에 도달했다고 이야기함.
- 기업이 외형을 확대하려는 목적보다는 생존을 위해 공공공사 편중의 사업구조에서 탈피하여 민간 도급공사 또는 자기공사를 확대하려는 계획을 검토 중인 업체가 다수 있음.
- 면담을 한 업체들은 공공공사에만 의존해서는 생존이 거의 불가능할 것이라고 판단하고 민간건축 분야에서 틈새시장을 찾으려는 공통점이 있었음.

□ 약 1/5의 중소기업이 적자를 기록, 일부 기업은 심각한 수준

- 영업 적자는 소수 중소기업에게 편중된 반면, 흑자 기업은 수적으로는 많지만 수익률에는 큰 차이가 없는 것으로 나타남.
- 매출액 영업익률을 기준으로 보면, 적자를 본 기업은 장수 중소기업의 약 1/5에 해당

- 하는 17개 업체로 소수이나, 이들의 적자는 매우 커서 이들 기업의 평균 영업이익률은 -18.1%를 기록(흑자 기업들의 평균은 5.5%)
- 영업이익률이 -20%에도 미치지 못하는 업체가 6개가 있는 등 일부 업체는 수익률이 매우 저조하였음.
- 중소기업의 약 1/5이 적자를 기록한다는 사실은 중소기업이 사업 구조가 취약하며 재무적 안정성이 떨어짐을 보여주는 것으로 해석됨. 참고로 중견대기업 중에서 적자를 기록한 업체는 3개 업체로 10% 정도만 적자를 보는 것으로 나타나 큰 대조를 보임.

〈그림 14〉 매출액 영업이익률 분포



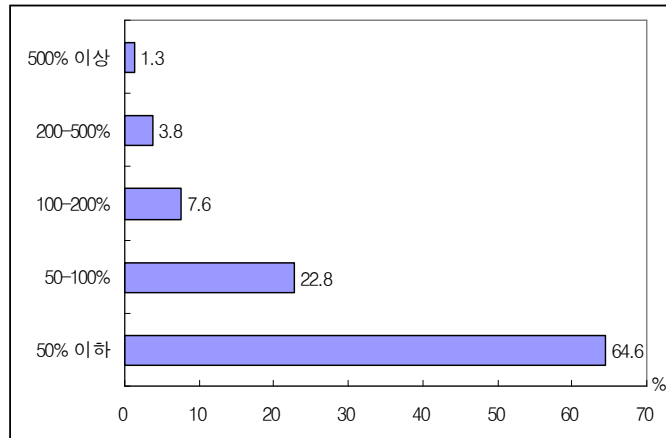
- 이러한 상황에서 장수 중소기업의 평균 영업이익률은 0.5%로 극히 낮았고, 중견대기업은 1.3%로 나타남.
- 중견·대기업에서도 부도발생 기업의 경우에는 영업이익률이 -60%를 상회하기도 함.
- 소수 기업에 의한 왜곡을 피하기 위해 영업이익률을 흑자 기업만을 대상으로 평가하면, 중소기업은 평균 5.5%이고 대기업은 4.7%로서 중소기업이 다소 높게 나타남.
- 일반적으로 대기업의 수익률이 중소기업에 비해 높은 것으로 파악되고 있음.
- 건설협에서 발표하는 2008년 건설업 경영분석에 따르면 전체 대기업의 영업이익률은 6.3%이고 중기업은 4.5%, 소기업은 5.0%로 대기업이 더 높음.
- 산업은행의 기업재무분석에서도 중소 건설업체보다 대기업의 영업이익률이 매년 2%p 정도 더 높았음.

- 일반적인 업체와 마찬가지로 장수 중소기업체들도 사업구조는 편중되어 있고, 수익성은 저조하며, 특히 소수의 업체들은 뚜렷한 돌파구를 마련하지 않을 경우 기업의 존속이 어려울 수도 있는 심각한 상황인 것으로 파악됨.

□ 보수적인 기업경영으로 재무적 안정성은 양호

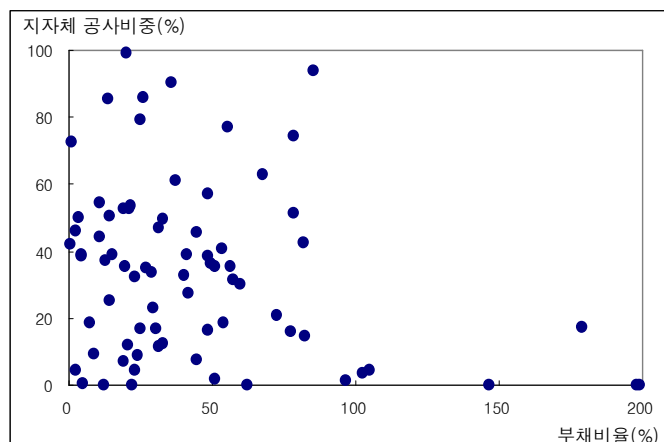
- 장수기업들은 채무발생을 극도로 꺼리는 경향이 있음.
 - 창업 이래 무차입경영을 원칙으로 하고, 50년 이상 지켜온 것에 자부심을 느끼는 업체도 있음.
 - 이러한 전통을 지키기 위해無理하게 공사를 수주하지 않고, 그 결과 창업 이래 한 번도 영업 적자가 발생하지 않은 업체가 있음.
- 따라서 수익성이 낮음에도 불구하고 부채비율은 85.7%로 상당히 낮은 것으로 조사됨.
 - 장수 중소기업의 평균 부채비율은 85.7%로 조사되었는데, 이것은 일반 건설업체의 부채비율보다 상당히 낮은 수준임.
 - 2008년 일반 건설업체의 부채비율은 대기업 227.7%, 중기업 183.4%, 소기업 106.5%인 것으로 나타남.
- 부채비율이 50% 이하인 업체가 64.6%로 거의 대부분을 차지하고 있으며, 부채비율이 100%를 넘는 업체는 12.7%에 불과함.
 - 다만, 5% 정도의 업체는 자본잠식 상태거나 400% 이상의 높은 부채비율을 기록

〈그림 15〉 부채비율 분포



- 장수 중소기업의 부채비율이 이처럼 낮은 이유는 다음과 같은 해석이 가능
 - 외형보다는 내실 있는 경영을 선호하는 장수기업들의 일반적인 경영방침과 부합되지 않는 경우가 많음.
 - 오랜 기간 동안 공공공사 위주로 공사를 수행하면서 수주조건에 유리한 재무상태가 되도록 최대한 노력
 - 아래 그림에서 보는 바와 같이 공공공사 비중이 높은 업체일수록 부채비율이 낮은 것으로 나타나고 있음.
 - 공공공사의 특성상 수익성이 높지는 않지만 리스크는 작기 때문에 재무적 안정성에는 유리함.

〈그림 16〉 부채비율과 지자체 공사비중



□ 기업의 승계

- 장수 중소기업의 대부분이 가족기업 형태로, 창업자에서 2세로 CEO가 바뀌고 있음.
- 창업자가 20~30년 이상 기업의 대표로 활동한 이후 후계자에게 경영권을 물려주고, 자신은 제한된 범위 내에서 경영에 관여하는 경우가 많음.
- 기업 승계가 원활하게 이루어지는 기업은 후계자가 오래 전에 결정이 되었고, 타 건설업체에서 경험을 쌓은 뒤 승계 대상 기업에서 경영수업을 받은 경우가 많음.

- 중소기업에서 기업승계는 기업의 흥망성쇠를 좌우하는 가장 중요한 요소가 되고 있음.
- 대기업은 상대적으로 시스템이 중요하지만, 중소기업은 CEO의 개인적 역량이 중요함.
- 특히 중소 건설업체의 CEO는 발주자와 신뢰관계 구축, 협력업체들과의 장기적인 유대관계 형성, 임직원들에 대한 적절한 동기유발, 예상하지 못한 돌발상황 발생시 합리적 의사결정 등이 중요함.

- 그런데 가족중심의 회사에서 CEO가 바뀔 때 경영상 혼란이 발생할 가능성이 높으며, 승계 과정에서 발생한 문제로 사라지는 중소기업들이 많음.
- 창업자는 기업에 대한 헌신과 임직원과의 유대관계 등에서는 뛰어나지만, 환경변화에 대한 유연한 대응, 합리적 기업경영 등에 대해서는 한계가 있는 경우가 있음.
- 일부 기업에서는 CEO 승계를 통해 종전의 공공도급 편중의 수주구조를 탈피하여 민간도급 공사 비중을 전략적으로 확대하는 등, 새로운 비전을 수립하고 보다 합리적인 경영전략을 모색하기도 하지만, 성공여부는 아직 불확실함.
- 미국의 가족기업 승계에 대한 조사 보고서에 따르면, 창업자에서 다음 세대로 경영승계가 성공하는 확률은 30%에 불과하며, 3세까지 생존확률은 15%에 불과하다고 함.¹⁷⁾

- 일부 업체에서는 기업승계가 여의치 않은 경우가 있는데, 후계자가 건설업에 관심이 없어 가족승계가 이루어지지 못하고 제3자에게 지분을 양도해야 하는 경우도 있음.
- 그 외에도 승계를 어렵게 하는 사례로는 후계자의 불확실한 경영역량, 후계자 선정과 관련한 가족내부의 갈등, 임직원과의 갈등 등이 있는 것으로 알려짐.

17) Sorenson R.L. et, Predictors of longevity in Small Family Firms, USASBE, 2003.

5. 시사점

□ 취약한 경쟁력 보완 시급

- 하위권에 속한 일부 업체들은 핵심사업 분야가 모호한 채 일반적인 소규모 공공발주 공사에 의존하는 정도가 심하고, 사업규모는 계속 감소하면서 수익성이 악화되는 악순환의 늪에 빠져 있음.
- 이러한 업체들은 단순히 업력이 오래되었다는 사실을 제외하고는 신생업체와 비교하여 뚜렷한 경쟁우위를 찾기도 힘든 상황
- 오히려 과거 타성을 버리지 못한 채 구태의연한 방식으로 기업을 경영하기 쉽고, 후계자의 승계 문제, 장기 근속자가 많은 기업에서 조직개선의 한계 등 신생기업보다도 불리한 여건일 수 있음.
- 어려운 상황에서 중장기적 사업방향 설정도 없이 단순히 수주확대에 몰두하기보다는 제한된 역량을 가지고서 자신들이 가장 잘 할 수 있는 사업영역을 고른 후, 전략적으로 사업을 추진하는 것이 바람직할 것임.
- 경쟁력이 취약한 상황에서 부화뇌동하여 타사가 하는 사업을 뒤따라가거나, 자체사업을 무리하게 추진하는 것은 생존확률을 더 떨어뜨릴 수 있을 것임.
- 주력 분야를 명확히 설정한 후, 기술력을 단계적으로 보강하고, 생산성 제고를 위한 시스템 정비 및 유능한 협력업체들과 유기적 네트워크를 구축하는 것이 중요할 것임.
- 이 과정에서 그동안 지켜온 내실경영의 기초를 당분간은 유지하는 것이 바람직함.
- 위기감에서 단기적인 성과에 집착할 수 있으나, 장기적인 관점에서 경영전략을 수립하는 것이 시행착오를 줄일 수 있을 것임.
- 무리하게 사업을 추진하면 부실시공을 하기 쉽고, 그로 인해 신용을 잃으면 평판도 악화되어 수주도 어렵게 될 수 있음.

□ 사업 포트폴리오의 조정

- 그동안 공공발주 공사에 주력함으로써 안정적인 기업경영이 가능하였고, 그 결과 장수기업이 되는 데 큰 도움이 되었으나, 이제는 이것이 오히려 성장의 한계요인으로 작용하는 것으로 판단됨.
- 공공발주 공사를 대체할 사업영역을 적극 발굴하지 않을 경우, 상당수의 업체들은 생존 자체가 어려울 수도 있다는 위기의식을 갖고 있음.
- 회박한 수주확률에 의존하는 소규모 적격공사로는 현상유지가 불가능하다는 것을 통감
- 자금조달 능력이 부족하고, 다양한 사업경험이 부족한 중소 건설업체가 자체 개발사업을 추진하는 것은 리스크가 크기 때문에 특화된 영역에서 민간발주 건축사업의 비중을 확대하려는 경향도 있음.
- 소규모 주택사업에 도급사업 형태로 진출하거나 음식점, 장례식장 등 틈새시장 개척을 다각도로 검토하고 있음.
- 중소 건설업체들이 기대하는 민간 건축공사의 비중은 업체마다 처한 상황에 따라 상이하겠지만 대략 30% 정도를 목표로 하는 것으로 파악됨.
- 기업의 전략적 선택은 다양할 수 있어 일의적으로 규정하기는 어렵지만, 현재와 같은 입찰제도에서 공공공사 편중구조를 유지하는 것이 일반적으로 한계가 있다는 의미임.
- 새로운 사업영역을 개척하는 것은 불가피하지만 리스크도 커서 갑작스럽게 방향을 전환하는 것보다는 충분한 사전검토와 단계적인 접근이 중요할 것임.
- 공종은 비슷하더라도 공공발주 공사와 민간발주 공사에 요구되는 역량에는 큰 차이가 있어 거의 이질적인 사업으로 인식할 필요가 있음.

□ SW 역량의 확충

- 민간 건축시장은 발주자와의 신뢰관계가 매우 중요하며, 사업진행 과정을 완전히 파악하여 발주자에게 패키지 서비스를 제공할 수 있는 능력의 배양이 중요한 것으로 파악됨.
- 사업을 추진할 가능성이 있는 발주자를 물색하여 그에게 사업성 분석 결과를 프리젠테이션할 수 있어야 하고, 소요자금의 조달 방법 및 본 사업과 관련된 부대사업자의 알선, 인허가의 추진 등 종합적인 사업추진 능력이 요구됨.
- 민간 건축공사의 수주를 위해서는 기술적인 측면에서 시공능력도 중요하지만, 그것보다 더 중요한 것은 해당 사업과 관련된 SW능력을 전략적으로 배양하는 것임.
- 이러한 능력은 단기간에 습득될 수 없고, 중소기업이 다양한 분야를 포괄할 수도 없음.
- 핵심분야에 대한 투자와 고급인력의 충원이 필요하며, 비핵심 분야에 대해서는 유기적인 네트워크를 구축하여 아웃소싱하여야 함.
- 민간 건축공사를 추진하기 위해서는 ‘전문지식 + 공사실적 + 추진전략’의 3요소를 갖추어야 하는 것으로 파악함.
- 전문지식만으로는 한계가 있고 일정 수준 이상으로 공사실적을 쌓는 것이 공사수주에 필수적임.
- 소규모 민간 건축공사를 추진함에 있어서 또 하나의 중요한 요소는 ‘주변의 평판’으로 성실성과 시공품질에 대한 입소문을 통해 기대 이상으로 수주가 확대되기도 함.
- 민간도급 공사보다는 분양성이 높은 소형 상가 및 사무실 건축을 자체사업으로 추진하려는 업체도 일부 있으나, 주력사업이라기보다는 제한된 범위 내에서 이루어지는 보조사업의 성격이 강한 것으로 파악됨.
- 자금조달 능력의 한계와 리스크 부담 등으로 사업추진에 많은 한계가 있음을 인정하고 있음.

□ 모범적 성공사례 확산 유도

- 부실기업은 자연스럽게 소멸되도록 하고, 전문분야에서 경쟁력을 갖춘 중소기업은 보다 큰 역할을 하는 것이 장기적인 산업발전을 위해 중요함.
- 성실하게 노력하는 중소기업이 보다 큰 역할을 하도록 하는 것이 경쟁질서를 유지하고 산업생태계를 진화시키는 원동력이 될 것임.
- 특히 장수 중소기업이 전문 영역에서 경쟁력을 길러 성공할 수 있도록 정책적으로 지원하며, 이러한 성공 사례를 업계에 전파시키는 것은 수많은 신생 중소기업들이 바람직한 성장경로를 설계하는 데 중요한 지침이 될 수 있을 것임.
- 이를 위해 모범적인 장수 중소기업을 장차 우량 중견기업으로, 우량 중견기업은 세계적인 대기업으로 성장시킬 수 있도록 정책비전과 수단을 강구해야 할 것임.
- 경쟁력을 도외시하고 기업 규모에 집착하여 칸을 막고 경쟁을 제한하는 산업정책으로는 글로벌 경쟁력을 갖춘 기업을 육성하기가 어려울 것임.
- 장수 중소기업들이 가업승계를 원활히 할 수 있도록 적극 지원하는 한편, 일시적인 문제로 인해 우수한 장수기업이 도산하지 않도록 정책적 배려를 하는 것이 요구됨.

권오현(연구위원·ohkwon@cerik.re.kr)