

요 약

1. 연구의 목적

- 전문건설업체를 포함한 전체 중소 건설업체 수는 전체 건설업체의 99%를 차지하며, 고용의 80%, 부가가치 생산의 70%, 매출액의 65%를 차지하는 등 건설산업에서 중차대한 비중을 차지
- 최근 건설경기 침체 속에서 중소 건설업체 경영난이 가중되면서 정부도 건설업의 침체가 예상외로 심각하자 지난 8월 말 ‘공공건설 및 지방건설 활성화 방안’을 발표하기에 이룸.
- 그동안 중소기업을 우대하는 조치가 많음에도 불구하고 궁극적으로 중소기업의 경쟁력이 향상되고 경영상태가 개선되었다는 뚜렷한 증거가 미흡한 상황에서 중소기업 스스로의 노력에 의해 경쟁력을 제고하도록 하는 것이 중요
- 건설업의 경영성과가 타 산업에 비해 미흡한 것은 건설산업을 둘러싼 제도적 환경에도 크게 기인하는 것으로 추정됨.
- 건설산업의 구조개선은 절대적인 비중을 차지하고 있는 중소기업의 경쟁력 향상과 효율성 제고가 절실한 상황임.
- 국가간 경제적 장벽이 낮아지고 생산요소의 자유로운 이동이 가속화됨에 따라 중소기업은 과거의 관성을 버리고 새로운 경영전략을 모색해야 하는 상황을 맞고 있음.
- 중소기업이 시대적 변화에 유연하게 대응하기 위해서는 제도 의존적, 저임노동의존적 경영전략을 지양하고, 시장지향적 기술집약적인 경영전략을 모색하는 것이 필요

- 이러한 상황에서 각 분야에서 모범적인 성과를 거두고 있는 중소기업들의 성공 사례는 많은 중소기업들에게 귀감이 될 것으로 판단됨.

2. 사례 조사 개요

- 사례조사 대상기업은 중소기업으로서 주력사업 분야에서의 경쟁력을 갖추고, 경영성과도 양호한 기업을 사례조사 대상으로 설정함.
 - 가능한 한 사업영역이 상이한 업체를 선정하고자 노력
- 조사 대상기업은 두 단계의 선정과정을 거침.
 - 1단계는 주로 통계자료에 기초를 두고 조사대상 기업을 압축
 - 2단계는 1단계 기준을 만족시키는 업체를 대상으로 신용평가기관 등의 정보 등 보다 구체적인 자료의 분석과 유관기관 담당자들의 자문 등을 거쳐 이루어짐.

사례 조사 기업 선정 1차 기준

항목	내 용
기업 규모	상시 근로자 수 300인 미만
기업 업력	기업 존속기간 10년 이상
수익성	최근 5년 평균 매출 순이익률 5% 이상
전문성	특정 공종 또는 업종에서 시장 점유율 1% 이상
안정성	부채비율 150% 이하
시공능력	·일반건설업체 : 토건 기준 100위 이하 ·전문건설업체 : 전국 기준 5위 이내 업종 보유

- 최종 조사 대상기업은 일반 및 전문 건설업체 각각 4개 업체를 선정하고 다음과 같은 내용에 대해 기초조사 및 심층조사 등 2~3 차례의 방문 면접조사를 실시함.
 - 창업동기 및 최고 경영자의 경영철학
 - 경영 시스템 : 사업기획, 수주·영업, 시공, 조직관리
 - 타 기업과의 차별성 : 사업분야, 사업전략, 조직구성, 경영성과
 - 소비자(발주자) 니즈 충족
 - 원하도급 업체간의 협력
 - 기술개발 및 장비 도입
- 사례 조사 대상기업이 각 분야에서 최고의 경쟁력을 가진 업체는 아닐 수 있음.
 - 일부 우량한 업체들이 사정상 본 조사연구에 참여하지 못한 경우도 있음.

3. 조사 대상 기업의 특성

- 대부분의 조사대상 기업의 2000년 ~ 2005년까지의 기간 동안 연평균 매출액은 300억 ~ 1,000억원 정도로 전체 건설업 평균 매출액 19억원과 비교하여 상당히 큰 규모임
- 2000년 이후 조사대상 기업들의 매출액 대비 평균 순이익률은 건설업 평균 1.6%와 비교하여 3~10배에 달하는 등 월등히 높은 것으로 나타남.
- 2000년 이후 2005년까지의 평균 부채비율은 모든 업체가 150% 이하로서 건설산업 전체의 평균 부채비율 301.2%와 비교하여 월등하게 낮은 수준인 것으로 나타남.

조사 대상 기업 개관

구분	사업분야	특화분야	경영특성	사업규모	수익성	기 타
(주)삼일기업공사	건축 90%	FED공사	안정 위주	안정적	양호	오랜 전통, 원칙주의
(주)금성백조주택	아파트 60%	APT	수익 중시	고성장	최고수익	개발사업, 다각화
삼보종합건설(주)	토목 80%	공공 토목	공공도급	다소 둔화	고수익	내실경영, 협업양호
대경건설	건축/토목 균형	학교BTL	다각화	안정적	건실	조직력, 적극성
(주)동아지질	연약지반 보강 전문	육상토공, 셀드 공사	전문화	상대적 대규모	양호	육상토공 최고수준 해외시장 독자개척
흥우산업(주)	전문업체 중 최다 업종	수중, 준설	다각화	안정적	양호	해상토공 최고수준
(주)특수건설	핵심 집중	철도횡단공사	틈새시장	안정적	고수익	기술 특허등록 고성능 장비 중시
성도건설산업(주)	핵심 집중	해체공사	틈새시장	최근 둔화	최고수익	해체공사 특화

－ 조사 대상기업들의 업종 및 사업특성이 달라 공통적인 특징을 유형화하는 것이 용이한 것은 아니지만, 대체로 다음과 같은 특성이 있는 것으로 정리할 수 있음.

○ 전문화 추구

- － 창업 이후 비교우위가 있는 주력 사업분야에 전념
 - 중소기업으로서 자본, 인력, 기술 등 여러 면에서 부족한 점이 많기 때문에 한 분야를 제대로 섭렵하기에도 벅차다고 믿고 한 우물만을 파고 있음.

○ 내실 경영

- － 외형의 확대보다는 내실 있는 경영을 위해 노력함.
 - 무리한 사업 확장을 하지 않았고, 대부분의 업체는 무차입 원칙을 지키고 있음.

○ 고객 존중

- 고객의 평가에 의해 기업의 운명이 결정된다고 믿음.
 - 고객 만족을 위해 품질과 신뢰를 지키기 위해 혼신의 힘을 기울임.

○ 안정적 수주

- 고객과의 두터운 신뢰관계, 양호한 재무상태 및 공사실적, 설계과정에 참여, 신기술 개발 및 특허등록 등을 통해 안정적인 수주를 실현
 - 수주는 행운이나 영업력이 아니라 실력과 노력에 의해 차이가 남.

○ 성실 시공

- 공사계약 체결 후에는 상황변화로 다소 손실이 발생해도 계약 내용을 최대한 준수
 - 맡은 공사는 최선을 다해 성의껏 시공하는 것을 원칙으로 하다보니 주변의 평가가 좋아지고 장기적으로 많은 도움이 되고 있음.

○ 우호적 협력관계

- 협력업체는 주종관계에 있는 업체가 아니라 자신이 발전하기 위해 반드시 필요한 동반자라고 인식
 - 협력업체는 또 다른 고객으로 인식하면서 가능한 지역의 협력업체와 안정적인 협업 관계를 유지하려고 노력

○ 핵심 역량 강화

- 신기술 개발과 첨단장비 도입 등을 통한 경쟁력 강화는 전문건설업체들이 보다 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 나타남.
 - 시공관리를 주로 하는 일반건설업체들은 포괄적 개념에서의 공기 준수, 품질 개선, 하자 감소 등에 주력

○ 인간적 조직문화

- 경영자와 직원간에 신뢰가 쌓이고 존중하니 자연스럽게 애사심이 생긴.
 - 자발적인 애사심에서 우리나라는 성실한 업무수행으로 시공품질이 양호하고, 기업이 어려움에 처하면 단결하여 위기를 극복

○ 투명 경영

- 투명경영을 실천하고 CEO가 솔선수범하니 기업 내부에 갈등이 없고, 단합이 잘 됨.
 - 경우에 따라서는 답답하게 느껴지기도 하지만 장기적으로 경쟁력 강화에 도움

○ CEO 리더십

- 장기적 시장변화 방향을 조망하고 이에 대비하기 위한 전략 수립에 주도적 역할
 - 미래를 바라보는 통찰력과 핵심을 간파하는 직관력이 뛰어나.

4. 우수 중소기업 육성을 위한 정책 제언

- 우리나라의 건설정책은 중소기업을 보호 육성한다는 목적에서 중소기업을 경쟁으로부터 격리·보호하는 방식을 취하는 경향이 강함.
 - 결과적으로 페이퍼 컴퍼니 등 허약한 다수를 양산하는 데 일조했으나, 경쟁력 있는 중소기업을 육성하는 데는 한계가 있음.
- 중소 건설업체를 보호하기 위하여 공사 규모, 공사 지역, 시공 업종 등 중첩적으로 경쟁을 제한하여 왔으나 이를 대폭 개선할 필요가 있음.
 - 기업간 물량 배분, 특정 업체에 유리한 조건부여 등 분배적 개입은 최대한 자제하는 것이 바람직함.

- 우수 중소기업을 육성하고 성장시키는 것은 장기적으로 건전한 기업 생태계를 만들어 효율성을 개선하고, 투명성을 높이며, 분배적 측면에서도 바람직할 것임.
- 우수 중소기업에게는 일시적인 현금흐름상의 문제를 해소시켜 줄 수 있는 일정 범위 내에서의 특별 신용공여, 산학연 공동 연구개발 사업에 대한 지원, 경영합리화를 위한 자문 지원 등의 인센티브를 검토할 필요가 있음.
- 건설교통 R&D의 일부를 지원하여 해당 분야 전문가와 중소기업 현장 기술자가 공동으로 참여하는 실용적 연구개발 체제를 운용하는 것이 바람직할 것임.
 - 중소기업은 특히 내부 인력의 제약이 많아 독자적으로 연구개발을 하는 데는 한계가 있어, 외부와의 협력에 의한 개방형 기술개발이 필요
- 우수 중소기업의 구체적인 성공 경험을 발굴하고 체계화시켜 여러 기업들에게 확산시키는 장치가 필요