

Deloitte.

히든챔피언 육성을 위한 컨설팅 지원사업의 활용



딜로이트 안진회계법인
딜로이트 컨설팅

Presented by
김재성 이사

**한국형 히든챔피언 육성
정책이 재편되었다.**

들어가며

한국경제의 허리 역할을 수행하는 중소·중견기업 중 글로벌 경쟁력을 갖춘 기업을 양성하기 위해 ‘한국형 히든챔피언 육성’ 정책이 본격 추진된다. 2015년부터는 히든챔피언 지원사업을 ①지역 강소기업, ②글로벌 강소기업, ③월드클래스 300 및 글로벌 전문기업 육성사업으로 통합하여 진행한다. 이에 따라 기존에 개별적으로 운영되던 각 사업을 글로벌 역량에 따라 ‘글로벌 도약’에서 ‘글로벌 성장’으로의 2단계로 재편하여 진행하게 된다.

본고에서는 중소·중견기업 대상 정부정책 중 하나인 한국형 히든챔피언 육성 정책 전반을 살펴보고, 컨설팅 지원사업의 내용에 대한 이해를 통해 고객의 글로벌 성장을 위해 제공할 수 있는 Value를 살펴보고자 한다.

**강한 중소기업, 특히
히든챔피언의 존재는
독일의 지속 성장을
가능케 하는 DNA 중
하나라고 한다.**

독일의 성장 DNA

글로벌 금융위기 이후에도 확연히 다른 성장을 지속하고 있는 독일은 금융 위기를 겪으면서 경기 침체를 겪고 있는 다른 유럽국가들과 달리 안정적 성장을 구가하고 있다. 강한 중소기업, 특히 히든챔피언의 존재는 독일의 지속 성장을 가능케 하는 DNA 중 하나라고 한다. 경제학 용어로 유명한 ‘히든챔피언’(Hidden Champion)은 작지만 강한 기업으로 높은 시장점유율을 가진 수출형 중소기업을 뜻한다. 비록 규모는 작아도 틈새시장을 적절히 공략해 세계 최강 자리에 오른 업체들이다. ‘히든챔피언’이라는 용어는 독일의 경영학자 헤르만 지몬이 창안한 개념으로 저서 <히든챔피언>(1996)에서 언급되면서 유행하게 되었다. 지몬은 당시 독일의 중견·중소기업 2,000여 곳을 조사해 글로벌 경쟁력을 보유한 1,200여 업체를 ‘히든챔피언’으로 명명했다. 이들은 소비자에게는 잘 알려져 있지 않지만, 연 매출 40억 달러 이하이면서 세계시장점유율 3위 이내 또는 한 대륙에서 시장점유율 1위를 차지한 기업들이다.

독일 히든챔피언의 경쟁력을 살펴보면, 압도적 기술경쟁력 확보 및 세계시장 개척, 현장중심 직업교육훈련 및 전문인력 양성 공급, 장기적인 경영전략 및 관계형 기술금융, 산학연 클러스터를 통한 개방형 혁신체계 구축을 들 수 있다. 독일 정부의 노동시장 유연화와 사회보장체제 혁신 등을 아우르는 근본적인 경제개혁 정책 수립과 지속적 추진 또한 독일의 히든챔피언의 경쟁력을 뒷받침 하고 있다.

정부는 히든챔피언을 육성하기 위해 글로벌 강소기업, 월드클래스 300, 글로벌 전문기업 등의 다양한 지원 제도를 운영하고 있다.

한국의 중소기업 육성

우리 정부도 균형적인 경제 성장을 위해 대기업 위주의 정책에서 벗어나 한국경제의 허리 역할을 수행할 중소기업 육성에 중점을 두고 정책을 추진해 왔다. 특히 한국형 히든챔피언을 육성하기 위해 글로벌 강소기업, 월드클래스 300, 글로벌 전문기업 등의 다양한 지원 제도를 운영하고 있다.

구분	지원대상	비고
글로벌 강소기업 (중기청)	① 수출 500만불 ~ 5,000만불 중소기업 ② 기술성(45%), 마케팅(30%), 경영. 관리(20%) 등 평가	380개(중소)
월드클래스 300 (중기청)	① 매출 400억 원(소프트웨어분야 100억 원) ~ 1조원 ② 최근 3년 평균 R&D투자비중 2% 이상이거나, 5년간 연평균 매출증가율 15%이상 중소중견기업	156개 - 중소 54개 - 중견 102개
글로벌 전문기업 (산업부)	최근 3년간 연간 직 수출액이 2천만 불 ~ 1억불 구간을 1회 이상 경험한 중소중견기업	68개 - 중소 38개 - 중견 30개

그러나 이는 통합적 컨트롤 타워의 부재로 지원 정책들간의 연계 및 조정이 부족하고, 공급자 중심의 중소·중견기업 지원 프로그램이라는 평가가 대두되었다. 또한 기업 성장단계에 따른 다양한 애로사항을 해결할 수 있는 실질적인 지원이 미흡하여, 히든챔피언 육성을 위한 패러다임으로 전환하게 되었다.

한국형 히든챔피언 육성사업

정부는 중소·중견기업의 글로벌 역량에 따라 '글로벌 도약'과 '글로벌 성장' 2단계로 구분하여 히든챔피언 육성을 추진한다.

정부는 중소·중견기업의 글로벌 역량에 따라 '글로벌 도약'과 '글로벌 성장' 2단계로 구분하여 히든챔피언 육성을 추진한다. 기업을 규모적 특성에 따라 중소기업, 중견기업, 대기업으로 구분하였던 정책 패러다임에서 기업의 글로벌 경쟁력이라는 질적 특성으로 구분한다는데 의의가 있다.

글로벌 도약 단계는 매출액 100억 원 ~ 1,000억 원 사이의 기업을 대상으로 하는 '지역 강소기업 경쟁력 강화사업'과 '글로벌 강소기업 육성사업'으로 구성돼 있다.

**지역 강소기업 사업은
글로벌 성장전략 수립 및
중장기 R&D 기획,
맞춤형 수출마케팅과
연구개발(R&D)을
기본적으로 지원한다**

올해 새로이 시작하는 지역 강소기업 사업은 비수도권에 소재한 유망 중소·중견 기업을 발굴해 글로벌 경쟁력을 키우는 사업으로 2015년에는 지자체 등 지역기관과 협력해 80개사 내외로 선발할 계획이다. 대상 기업들에 대해서는 글로벌 성장전략 수립 및 중장기 R&D 기획, 맞춤형 수출마케팅과 연구개발(R&D)이 기본적으로 지원되며 각 지자체별로 특화된 지역 자율지원 사업들이 연계 지원된다.

글로벌 강소기업 사업은 직수출액 500만 달러 이상의 수출 중소기업을 대상으로 수출역량을 집중적으로 키우는 사업으로 온라인 신청 및 서면·현장평가를 통해 100개사 내외로 선발할 예정이다. 대상 기업들에 대해서는 급변하는 마케팅 트렌드에 신속 대응하기 위해 기업이 발굴한 마케팅 과제를 지원하는 ‘新마케팅 프로모션’ 등 수출 마케팅 프로그램과 R&D 지원 신설, 정책자금 확대 등을 통해 수출 주도형 기업으로 성장할 수 있게 돕는다.

글로벌 성장 단계에서는 중기청과 산업부에서 각각 운영해 오던 ‘월드클래스 300’과 ‘글로벌 전문기업 육성사업’을 통합해 기업 선정 과정을 일원화하고 두 기관이 동시 지원하는 형태로 개편된다. 글로벌 성장 의지와 잠재력을 갖춘 기업들을 대상으로 올해 30개사 내외의 기업을 엄선할 계획이며 선정규모의 10%(3개사) 내외를 글로벌 도약단계 우수 졸업기업을 대상으로 배정해 성장단계별 맞춤형 지원을 이어나갈 예정이다.

<한국형 히든챔피언 육성 사업 총괄표>

구분	사업명	주요 신청자격	
도약 단계	지역 강소기업	① 100억 원~ 1,000억 원 비 수도권 중소·중견기업 (소프트웨어 업종은 25억 원 이상) ② 직·간접 수출 비중 10% 이상 ③ 3년 평균 R&D 투자율 1% 이상 또는 5년 평균 매출액 증가율 8% 이상	
	글로벌 강소기업	① 100억 원~1,000억 원 중소기업 ② 직수출 비중 10% 이상이면서, 최근 3년간 직 수출액 500만불~5천만 불 1회 이상 경험 ③ 3년 평균 R&D 투자율 1% 이상	
성장 단계	월드클래스 300/글로벌 전문기업	① 매출액 400조원~1조원 중소·중견 기업(소프트웨어, 디자인, 엔지니어링은 100억 원 이상)	② 직·간접 수출 비중 20% 이상, ③ 3년 평균 R&D 투자율 2% 또는 5년간 평균 매출액 증가율 15% 이상 또는 ② 최근 3년 동안 연간 직 수출액 2천만 불~1억불 1회 이상 경험 ③ 최근 3년간 평균 직수출 증가율* *5%(5천만 불 미만)/제한없음(5천만 불 이상)

정부 정책의 효율적 활용

금번 발표된 한국형 히든챔피언 육성 정책의 가장 큰 변화는 지원 대상 기업의 확대이다. 2011년부터 도입 시행되고 있는 한국형 히든챔피언 육성 사업이 월드클래스 300 프로그램을 시작으로 글로벌 강소기업, 글로벌 전문기업 프로그램으로 확대되었으나, 히든챔피언 육성 대상후보 기업의 저변을 확대하기 위해 2015년부터 기존 히든챔피언 육성 사업 이외에 지역 강소기업 경쟁력 강화사업까지 확대하여 시행된다.

**실질적인 한국형
히든챔피언 육성을 위해
글로벌 수준으로 도약할
수 있는 가능성을 가진
기업까지 육성 대상에
포함하고 있다.**

장기간 소비 침체로 인한 경기 침체, 국제 유가 변동성 확대 등 여러 가지 요인들로 인하여 기업들의 글로벌 성장이 점점 어려워지고 있으며, 국내 중소·중견기업들도 유사한 양상을 보이고 있어, 월드클래스 300 기업이 될 수 있는 후보기업들이 점점 줄어들고 있다. 이에 따라 실질적인 한국형 히든챔피언 육성을 위해 글로벌 수준으로 도약할 수 있는 가능성을 가진 기업까지 육성 대상에 포함하고 있다. 즉, 글로벌 성장잠재력과 혁신성을 겸비한 우수 중소·중견기업이라면 지원을 받을 수 있는 것이다. 따라서 정책 대상 기업의 선정 조건인 매출액, 수출비중, R&D 투자비율, 평균 매출액 증가율 등의 기준이 하향 조정되었다. 이로 인해 많은 기업들이 월드클래스 300 대상기업이 될 것으로 예상된다.

향후 정책의 효율적 활용을 통해 글로벌 성장을 원하는 기업이 실질적인 혜택을 누리기 위해서는 지원 정책의 배경 및 구체적인 내용, 실질적인 지원사항 등을 면밀하게 검토할 필요가 있다.

지역 강소기업 육성 정책의 실질적인 혜택

지역 강소기업 육성 정책의 대상 기업들에게 제공되는 컨설팅 지원은 성장전략서 작성과 R&D과제 기획서 작성이다. 컨설팅 지원사업으로 얻을 수 있는 지원은 표면적으로는 앞의 두 가지이나, 실질적인 혜택은 아래 6가지로 구분될 수 있다.

Input	Change	Output
<ul style="list-style-type: none">• Biz Framework• 환경변화 Trend	<ul style="list-style-type: none">• 공감대 형성• 효율적 자원 활용	<ul style="list-style-type: none">• 성장전략서• R&D 지원

Input: 컨설팅 지원과정에서 제공되는 외부의 객관적인 시각과 미래 방향 관련 자료

Change: 컨설팅 지원과정에서 기업 내부에서 생겨나는 긍정적 변화요인

Output: 컨설팅 지원 후 기업이 활용할 수 있는 성과물

글로벌 성장단계 비전 및
중장기 목표, 글로벌 수출
확대 전략, 핵심기술 확보
전략, 투자전략, CEO
리더십 및 경영혁신
전략을 수립하는
과정에서 시장 - 제품 -
기술로 이어지는 “Biz
Framework”를 이해하게
된다.

(1) Biz Framework

지역 강소기업 육성사업은 2014년 Pre-World Class 시범사업으로 시행된 바 있는데, 실제 컨설팅과정에서 해당 기업의 성장전략을 수립하고 핵심 기술 확보를 위한 R&D과제를 기획하도록 지원한다. 성장전략서에는 현재 기업의 사업현황을 바탕으로 한 주력 사업의 글로벌 동향 및 변화방향, 주력 제품의 향후 시장 전망, 고객 및 경쟁자 전략 분석과 미래에 확보해야 할 핵심기술에 대한 내용 등이 포함되어 있다. 즉, 기업은 글로벌 성장 비전 및 중장기 목표, 글로벌 수출 확대 전략, 핵심기술 확보 전략, 투자전략, CEO 리더십 및 경영혁신 전략을 수립하는 과정에서 시장 - 제품 - 기술로 이어지는 ‘Biz Framework’를 이해하게 된다. 이와 더불어 실제 시장의 변화방향에 대한 제품 개발과 이를 위한 기술 개발, 마케팅, 투자까지 고려한 성장전략을 수립하는 체계적인 시각을 확보할 수 있다.

(2) 환경변화 Trend

기업들은 현재 영위하고 있는 사업에 대한 변화 방향과 시장정보에 대해 누구보다 명확하게 이해하고 있으나, 급격한 사업환경의 변화에는 쉽게 대응하지 못하고 있다. 예를 들어, 작년 지역형 강소기업 육성 사업(Pre-World Class 시범사업)으로 컨설팅을 받은 조선기자재 회사의 경우 전반적인 조선업 경기 침체로 인해 미래 사업 확장이 불가피한 상황에서, 외부의 정보가 충분히 있음에도 불구하고 IT라는 비관련 요인을 활용한 사업 확대를 고려하지 못하고 있었다.

그러나 컨설팅을 통해 IT와 조선기자재의 융합 가능성을 확인 할 수 있었고, 신사업으로 해상정보를 수집·통합·분석하는 디지털해양지도시스템(e-navigation)을 도입하는 방안을 도출해 낼 수 있었다. 지역 강소기업 지원을 위한 컨설팅 사업은 이러한 시장 동향 및 궁극적인 변화 방향에 대한 외부의 다양한 시각과 객관적인 시장 조사를 통한 맞춤형 자료를 제공해 준다. 즉, 중소기업의 한계인 환경 변화에 대한 정보나 인사이트 부족 및 이를 현재의 사업에 반영할 수 있는 역량의 한계를 극복할 수 있는 것이다.

(3) 공감대 형성

기업이 미래 성장전략을 수립하기 위해서는 다양한 역할을 수행하는 부서와 모든 사업부가 하나의 목표를 가지고 계획 수립과정에 참여하여 아이디어를 도출하고 합의를 이루어야 한다. 그러나 실상 중소기업의 성장전략 수립 시에는 각 부서의

**부서간 Silo를 제거하고
충분한 의견수렴을 통해
미래 성장전략과 중장기
목표 수립을 가능하게
한다.**

계획을 단순히 취합하여 작성하는 사례가 비일비재하다. 즉, 하나의 목표 달성을 위한 부서간 협의나 필요사항에 대한 충분한 합의가 없는 부서별 계획의 단순 집합이 미래 성장전략이 되어 버리는 것이다. 따라서 실제 시장의 변화에 대한 객관적인 시각이나 고객이 원하는 제품에 대한 니즈가 영업부서에서 R&D부서로 정확하게 전달되지 못하거나, 전달되더라도 이에 맞춰 R&D부서의 계획이 수정되지 않고 영업부서만의 계획으로 실행되는 경우가 많다. 시장 - 고객 - 핵심기술이 연계된 성장전략은 한 부서의 생각이나 자료만으로는 수립되기 어렵다. 따라서 실질적인 성장전략 수립을 위해서는 기술력과 마케팅 역량이 함께 뒷받침되어야 하고, 이를 위해서는 부서간 충분한 이해와 협의가 이루어져야 한다. 지역 강소기업 컨설팅 지원사업은 CEO를 중심으로 부서간 Silo를 제거하고 충분한 의견수렴을 통해 미래 성장전략과 중장기 목표 수립을 가능하게 한다.

(4) 효율적 자원 활용

효과적인 전략 수행을 위해서는 경영자원의 효율적 활용이 필요하며, 이를 위해서는 자원 활용의 선택과 집중이 필요하다. 기술력이 우선시 된다면 연구개발 분야에 대한 투자에 집중해야 하며, 글로벌 마케팅 역량 강화가 우선시 된다면 글로벌 거점 확보에 자원을 집중해야 한다.

성장전략에는 글로벌 시장 확대 전략과 핵심기술 확보 전략이 포함되어 있다. 각각의 로드맵을 오버랩하여 중요하고 시급한 역량이 필요한 곳에 자원을 집중하는 의사결정을 진행해야 한다. 지역 강소기업 육성 사업은 내부 의사결정을 위해서 협의나 논의의 시간을 최소화할 수 있는 토대를 확보할 수 있도록 도움을 준다. 기합의된 성장전략서를 활용하여 선택과 집중을 통한 효율적 자원활용이 가능하기 때문이다.

(5) 성장전략서

성장전략서는 향후 5년간의 구체적인 기업 방향과 경영목표, 각 사업부별 실행목표와 과제, 투자전략, 경영혁신의 기법과 내용을 모두 포함한다. 월드클래스 300 제도에 선정된 M사의 CEO는 “100페이지에 달하는 성장전략서가 회사의 글로벌화 전략 추진에 큰 도움이 됐다.”라고 할 만큼 성장전략서는 기업 성장의 이정표로 손색이 없는 지역 강소기업 육성 사업의 성과물이다.

**“성장전략서가 회사의
글로벌화 전략 추진에 큰
도움이 됐다.”**

(6) R&D 지원 활용

지역 강소기업 선정 이후 2년 차부터 2년간 지원되는 R&D연구개발 지원은 성장 전략서에서 제시된 기술확보 전략과 연계된 R&D 지원으로, 글로벌 강소기업을 넘어 글로벌 전문기업으로 도약 가능한 핵심 및 응용기술 개발 자금을 지원한다. 세부지원내용은 인건비, 직접비, 간접비 3가지로 구분된다.

첫째, 인건비 중 중소기업 신규채용 연구원 인건비를 지원한다. 즉, 디자인, SW 등 지식서비스 분야 연구원 인건비를 지원한다.

둘째, 직접비 성격의 연구시설, 장비 및 재료비, 시제품 제작 경비 등을 지원한다. 여기에는 연구원의 연구활동비(여비, 전문가 활용비 등) 및 연구수당까지 지원 대상에 포함된다.

셋째, 간접비 중 특히 관련 비용과 성과활용 경비를 지원한다.

시사점

한국형 히든챔피언 육성 정책은 육성 대상 중소·중견기업의 저변을 확대했다는 데 의의가 있다. 그 동안 월드클래스 300 기업 대상 기준에 부합하지 못했던 기업들에게도 지원사업을 활용할 수 있는 기회가 될 수 있다. 특히 지역 강소기업 육성을 위한 컨설팅 지원사업은 대상 기업에 다양한 혜택을 제공한다. 시장 - 제품 - 기술을 하나의 성장전략으로 이해할 수 있는 'Biz Framework'를 경험하고, 외부의 객관적 시각을 통해 현재의 사업을 되돌아 볼 수 있는 기회를 가질 수 있다. 또한 기업 내부의 성장전략에 대한 공감대 형성과 이를 통한 자원의 효율적 활용은 글로벌 역량 강화의 계기가 될 것이다. 마지막으로 향후 5년간의 실질적인 성장을 견인할 성장전략서는 기업 경영의 이정표가 될 것이며, 핵심기술 확보를 위한 R&D과제 기획은 2년간의 실질적인 R&D지원으로 이어질 것이다. 한국형 히든챔피언 육성 정책의 실질적인 도움으로 많은 기업들이 글로벌 성장을 이루길 기대해 본다.

월드클래스 300 기업 대상 기준에 부합하지 못했던 기업들에게도 지원사업을 활용할 수 있는 기회가 될 수 있다.

Deloitte.