

중소제조기업의 창업과 성장의 비즈니스 모델 연구: 현성테크노

최인혁 (중앙대학교 경영학부 교수)*

김도연 (중앙대학교 경영학부 석사)**

국 문 요 약

1997년 IMF 외환위기의 불확실한 경기 상황 속에서 현성테크노는 완성 자동차 품질의 필수적 요소 중 하나인 프레스금형을 바탕으로 창업하였다. 이후, 현성테크노는 내수시장을 기반으로 빠른 성장을 하였으나 점차적으로 국내 금형시장의 포화상태와 금형산업의 성장 한계점에 직면하게 되었다. 이에 현성테크노는 국내 금형산업의 성장에만 안주하지 않고 적극적인 해외 투자를 통해 해외현지화 전략과 작은 기업이 큰 기업을 인수하는 독특한 인수 전략을 전개하였고 결국, 이를 통해 5개의 계열사를 가진 글로벌 복합기업으로 도약할 수 있었다.

현성테크노가 중소 제조기업에서 글로벌 복합기업으로 도약할 수 있었던 가장 큰 이유는 '보아뱀 인수 전략'의 성공 때문이다. 현성테크노의 인수 전략은 단순한 인수 사례가 아닌 2차 협력사가 1차 협력사를 인수한 국내 사상초유의 성공 사례이다.

현성테크노는 해외현지화 전략과 보아뱀 인수 전략의 성공을 통해 1999년 연 매출 10억원에서 2017년 연 매출 223억의 기업으로, 인수한 자회사인 현성오토텍은 2005년 연 매출 50억원에서 2017년 연 매출 430억원의 기업으로 성장하였다. 또한, 현재 현성테크노는 10개 30여개의 글로벌 회사와 거래를 하고 있으며, 매출의 70%를 해외수출을 통해 이루고 있다.

오늘날, 저성장의 경제 환경 속에서 대다수 중소기업이 성장의 어려움을 겪고 있는 상황에서 본 연구는 현성테크노의 성장 과정을 창업, 해외진출, 기업인수, 사업 다각화 등으로 나누어 분석하고 이에 따른 시사점을 제시하는 데에 목적이 있다.

핵심주제어: 창업, 중소기업, 해외 현지화 전략, 보아뱀 인수 전략, 1차, 2차 협력업체, 사업 다각화 전략

I. 서론

2007년 있었던 글로벌 금융위기는 미국을 시발점으로 전 세계 국가들에 악영향을 끼치게 되었고 그로 인해 세계경제는 침체되게 된다. IMF 사태를 지난 우리나라 경제성장률도 급격히 하락하였고 2010년 약간의 성장세를 보이다 2011년을 시작으로 지금까지 3%대의 저성장률을 보이고 있다. 특히 우리나라 경제 성장의 원동력이었던 제조업의 경우 가동률이 최저를 기록하며 산업성장에 빨간불이 켜진 상태이다.

2017년 통계청 자료에 따르면 2017년 12월 제조업 평균 가동률은 동년 11월보다 0.8% 떨어진 70.4%로 1998년(67.6%) 이후 가장 낮은 가동률로 집계 됐다. 문제는 제조업의 90% 이상 비중을 차지하고 있는 중소기업의 성장추세가 점점 둔화되고 있으며, 제조업의 출하액, 부가가치, 종사자수 등에서 중소기업이 차지하는 비중은 점차 하락하는 추세를 보이고 있다. 또한 금융감독원의 '2017년 중소기업 신용위험평가' 결과에 따르면 구조조정 대상은 176곳으로 2016년에 이어 구조조정 최대 수준을 유지했다고 밝혔다.

중소기업의 경우 이러한 환경에서 생존은 더욱 어렵게 다가

온다. 양적팽창의 한계가 있는 중소기업의 경우 독자적인 기술력 확보 내지는 인수종 사업을 통한 다각적인 분야에서 경쟁력을 갖추려 한다. 그렇지만 중소기업의 경우 대기업에 비해 모든 역량에서 부족하다. 특히 자원(인적 자원포함)과 인프라의 부족은 동시에 여러 가지 산업에 진입하여 사업의 성공을 이끌어내기 어려운 것이 현실이다.

이러한 현실에서 1999년 매출 10억 규모의 중소기업으로 출발하여 금형기술 강화와 해외시장 진출, 그리고 부품회사 인수 등의 전략을 통해 빠른 성장을 이루었으며, 현재 해외 계열사를 포함한 5개 회사와 연 700억대 매출을 올리는 글로벌 복합기업으로 성장한 현성테크노의 사례는 창업과 재도약의 기회를 준비하고 있는 중소기업들에게 많은 부분을 시사할 것으로 보인다.

본 연구는 국내 프레스 금형시장을 뛰어넘어 해외 프레스 금형시장, 그리고 자동차 부품시장이라는 새로운 시장에 뛰어 들어 성장하고 있는 현성테크노의 창업과 성장배경 등을 우선적으로 살펴보고, 현성테크노의 성장전략을 해외 현지화 전략, 인수 전략, 사업 다각화 전략으로 나누어 각 전략별 성공 요인과 성과를 자세히 살펴보고자 하겠다. 특히 2005년 진행된 인수 전략은 일반적인 인수·합병과 다르다는 점에 시사 하

* 제1저자, 중앙대학교 경영학부 교수, ichoi@cau.ac.kr

** 교신저자, 중앙대학교 경영학부 석사, dyeon92@naver.com

· 투고일: 2019-11-01 · 수정일: 2019-12-14 · 게재확정일: 2019-12-25

는 바가 클 것으로 보인다.

현성테크노의 인수 전략은 기존의 인수 전략과 달리 작은 회사가 더 큰 규모의 회사를 인수한 사례로, 국내에서 2차 협력사가 1차 협력사를 인수한 최초의 사례이기도 한다.

본 연구는 문헌연구, 현성테크노·현성오토텍·산동현성의 내부자료와 연구자료, 그리고 3개월간 진행된 현성테크노 임직원과의 심층 면담을 기초로 작성되었다.

II. 자동차 프레스금형 및 부품산업

2.1 자동차 프레스 금형 산업

2.1.1 금형 및 프레스 금형의 정의와 특징

금형은 재료의 소성(Plasticity), 전연성(Malleability), 유동성(Fluidity) 등의 성질을 이용하여 재료를 가공성형, 제품을 생산하는 도구로 ‘틀’ 또는 ‘형’을 통칭한다. 기술적 의미에서 금형이란 동일규격의 제품을 대량으로 생산하기 위하여 금속 재료를 사용하여 만들어진 모체가 되는 틀을 말한다(신장순 외, 2005). 금형산업은 수주의 다양성과 개별성을 지는 대표적인 중소기업형 산업이며, 대량생산방식과 수주(주문방식), 다(소)품종 소량생산의 특성을 가지고 있다.

21세기에 들어서면서부터 자동차, 가전제품, 완구류 등의 제품의 모델 수명이 고객구매욕구의 다변화로 짧아지게 되면서, 금형산업도 점차 제품의 다품종 소량 생산방식에 맞춰 개발되고 있다(무역위원회·한국생산기술연구원, 2004).

프레스금형은 금형의 여러 종류 중에 하나로 직선 왕복 운동을 하는 프레스 기계에 금형이라는 특수 공구를 설치하여 주로 금속제품을 성형 가공하는 금형을 말한다(고준철 외 2014). 이러한 프레스 금형은 판재 성형시 대량 생산이 용이하고, 생산성이 우수하여 생산비 절감에 매우 효율적인 장점을 지니고 있다. 그렇기 때문에 프레스 금형은 자동차, 비행기, 식기류, 가죽 종이 등 대량생산이 필요한 제조에 필수적인 제조공정으로 사용되고 있다(무역위원회·한국생산기술연구원, 2004).

프레스 금형은 기술적 노하우와 고정밀도가 요구되므로 금형제작과 함께 자동차 및 가전부품을 직접 양산하는 경우가 대부분이며, 자동차용 프레스 금형은 경쟁 입찰에 의한 개별 수주방식으로 물량을 확보하기 때문에 기술력과 자본력이 우수하고 안정적인 업체가 유리하다. 현재 화신테크, 신라엔지니어링 등의 업체들은 국내 자동차 메이커에 차체용 프레스 1차 협력업체로 등록되어 있어 안정적 생산이 가능해 높은 시장점유율을 기록하고 있다(김현·안혜영, 2007).

2.1.2 금형산업의 시장 규모

우리나라 금형산업은 우수한 기술과 품질·가격·유통 경쟁력 등을 통해 현재 전 세계 5위 금형 강국의 위치에 있다. 2017년 기준 금형산업의 생산비중은 전 세계 생산의 6.11%이고, 수출 규모는 29.2억 달러로 세계 2위 규모이다. 국내 금형산업의 시장규모는 2017년 기준 총 6,169개사로 매출은 약 18조

원 규모로 추정하고 있다. 이 중 매출액 10억 미만인 소규모 기업의 비중이 64.7%로 대다수를 차지하고 있으며, 매출액 1,000억원 이상인 20개 금형기업(전체 금형기업 수의 0.3%)이 전체 금형산업 매출액의 약 31.3%를 차지하고 있다(<표 1> 참조). 또한 금형기업 매출액 66.7%는 자동차(26.7%), 기계(22.3%), 전자(17.7%) 등의 주요 3대 산업에서 발생하며, 이 중 다른 업종에 비하여 자동차산업의 비중이 매우 높게 차지하고 있다(산업통상자원부·국가뿌리산업진흥센터, 2019).

<표 1> 2017년 기준 국내 금형 산업구조

종사자 수	~ 10억	10~ 50억	50~ 100억	100 ~ 300억	300~ 1,000억	1,000억 ~	계
기업수 (개)	3,994	1,510	384	200	61	20	6,169
비중(%)	64.7	24.5	6.2	3.2	1.0	0.3	100
기업수 (개)	12,459	25,611	14,990	13,758	9,139	11,418	87,375
비중(%)	14.2	29.3	17.2	15.7	10.5	13.1	100
매출액 (십억원)	1,252	3,257	2,418	3,011	2,700	5,767	18,406
비중(%)	6.8	17.7	13.1	16.4	14.7	31.3	100

<출처 : 2019 뿌리산업백서>

국내 프레스 금형은 2017년 기준 5조원 규모로 최근 10년간 연평균 매출증가율이 5%대로 타 업종 대비 높은 성장세를 보이고 있지만, 최근 감소세를 보이고 있다. 특히 2009년을 기점으로 성장곡선을 나타내고 있으나 2014년 이후 정체현상을 보이고 있다(산업통상자원부·국가뿌리산업진흥센터, 2019). 또한 수출 규모에서도 2008년부터 2017년까지 꾸준한 증가세를 보이고 있다(산업통상자원부·국가뿌리산업진흥센터, 2018).

<표 2> 국내 프레스 금형 매출현황

연도	매출액(억원)	연도	매출액(억원)
2008	36,506	2013	55,943
2009	34,217	2014	55,081
2010	44,844	2015	56,214
2011	50,826	2016	56,580
2012	54,130	2017	50,467

<출처 : 2019 뿌리산업 백서>

그러나 최근 금형산업은 글로벌 수주업체의 해외업체 부품 수입을 통한 금형 요구, 내수경기와 글로벌 경기침체로 인한 고용 및 시설투자 위축, 중국의 급격한 성장, 원가상승 압박, 차별화된 고난이도 신기술 부족으로 인한 해외시장 경쟁력 감소 등으로 최근 감소세에 이르고 있다(산업통상자원부·국가뿌리산업진흥센터, 2019).

2.2 자동차 부품 제조산업

2.2.1 정의 및 특성

자동차 부품 제조산업은 자동차용 브레이크조작, 클러치, 축, 기어, 연소기, 휠, 완충기, 방열기, 소음기, 배기관, 운전대, 및 운전박스 등과 같은 자동차 차체 또는 자동차 엔진용 부분품을 제조하는 산업 활동을 말한다(백유진 외, 2011). 자동차 부품 제조업은 자동차 산업과는 구분 지어 설명할 수 있는데, 자동차 산업은 협의로는 완성차 생산하는 조립 산업을 말하며, 광의로는 엔진·차체 자체를 생산하는 산업 활동을 포함하고, 자동차 부품산업은 엔진·차체의 부분품을 제조·생산하는 산업 활동을 말한다(박근영·한현수, 2013). 자동차는 2만개 이상의 부품으로 구성되어 있으며 부품의 용도와 기능에 따라 분류 되어 있다. 용도별 분류하면, OEM용 자동차부품, A/S용 자동차 부품, 수출용 자동차 부품으로 구분할 수 있다.

자동차 부품 산업은 자동차산업의 후방산업으로 완성차 제조 산업의 경쟁력을 좌우하는 매우 중요한 산업이다. 자동차 부품 산업의 수요 대부분이 완성차 조립용인 중간재 산업으로 부품의 품질에 따라 완성차의 성능이 좌우되기 때문에 품질관리가 매우 중요하다. 또한 제품 종류의 다양성 때문에 다수의 중소기업으로 산업구조가 형성된 독특한 산업구조를 가지고 있다(박선후, 2018). 이는 자동차 부품 산업의 대표적 특성이라 설명할 수 있는데 완성차 업체에 수급 계열화 구조를 취하고 있는데 이를 모듈(Module) 생산방식이라 부른다. 모듈 생산방식은 자동차 조립 공정의 일부를 부품업체에 이관하는 것으로서 대표적인 모듈 생산 품목은 샤시, 프론트 엔드, 도어, 시트 등이 있다. 이러한 부품 생산에는 2,3차 부품회사가 작은 부품을 생산하여 1차 부품업체에 납품하면 1차 부품업체는 이러한 작은 부품을 다시 조립하여 완성차 업체에 납품하고 완성차 업체는 이를 조립하여 자동차를 생산하게 된다. 그렇기 때문에 자동차 부품 산업을 영위하는 기업들은 중소기업이 대부분이다.

이러한 부품모듈화를 통한 이점으로는 완성차 업체의 경우 대기업의 과중한 관리비용(생산, 조립 인원 및 설비비용 등)을 감축할 수 있고, 신차 개발기간을 대폭적으로 단축하여 비용 조절 능력 제고를 통한 비용절감 효과 등이 있고, 부품 업체는 설계 자율성 증가로 기술 혁신 능력이 상승되고, 완성차 업체와 신차 설계 시부터 긴밀한 관계가 구축되어 부품 업계의 경쟁력 증대와 모듈화 공정 성공 시 수익안정성 확보 등의 효과가 있다.

2.2.2 자동차 부품산업의 시장규모

통계청의 자동차 산업 동향 보고서(<표 3> 참조)에 따르면 2017년 한국 자동차 산업은 생산량 411만대로 중국(2900만대), 미국(1110만대), 일본(930만대) 등에 이어 세계 6위 자동차 생산국으로 위치하고 있다. 자동차 부품산업은 2만 여개의 부품으로 생산되는 전후방 연관효과가 가장 큰 사업 중 하나이다. 그렇기 때문에 자동차 산업이 증가하면 자동차 부품 산

업 또한 증가세를 보이게 된다.

<표 3> 2017년 기준 국가별 자동차 생산량

구분	중국	미국	일본	독일	인도	한국	멕시코	세계 총생산
생산량 (천대)	29,015	11,182	9,684	6,051	4,780	4,115	4,068	98,909
순위	1	2	3	4	5	6	7	-

<출처 : 통계청 자동차산업 동향>

국내 자동차 부품 산업의 시장규모는 2016년 기준 75.8조원 규모(박선후, 2018)로 추정하고 있다. 자동차 부품산업의 특성상 대기업보다 중소기업 위주로 형성되어 완성차 기업과 수직계열화 구조를 형성되어 있다. 2017년 말 국내 완성차 업체와 직접 거래하고 있는 1차 협력업체수는 851개사이며, 이중 대기업이 245개사(28.8%), 중소기업이 606개사(71.2%)로 나타났다(<표 4>참조).

<표 4> 종사자 수에 따른 국내 자동차 부품 산업구조(2017년)

종사자 수	50인 미만	50~99인	100~299인	300~499인	500~999인	1,000인 이상	계
기업수 (개사)	234	153	275	76	69	39	851
비중 (%)	27.5	18.7	32.3	8.9	8.1	4.5	100

<출처 : 2019 한국자동차산업협동조합 홈페이지(http://www.kaica.or.kr)>

2017년 국내 자동차 부품 산업의 유형별 매출(<표 5> 참조)을 살펴보면 전체 매출 72조 6937억 원으로 조사됐다. 세부적으로는 OEM은 47조 2985억 원(65.1%), 보수용 부품은 3조 3000억 원(4.6%), 수출부품은 22조 843억 원(30.4%)으로 나타났다. 보수용 제품은 1차 협력업체만을 대상으로 추정한 실적으로 타이어, 배터리 등 별도의 유통구조를 가진 품목은 제외됐으며, 수출은 산업통상자원부 MTI Code 자동차 부품 실적에서 완성차 회사의 Spare Part 수출액 등을 제외하고 원화로 환산했다.

<표 5> 2017년 국내 자동차 부품의 유형별 매출액

구분	OEM	A/S	수출	합계
매출액(억원)	472,985	33,109	220,843	726,937
비중(%)	65.1	4.6	30.4	100

<출처 : 2019 한국자동차산업협동조합 홈페이지(http://www.kaica.or.kr)>

자동차 부품업체들은 완성차 업체와 유기적인 협력 관계를 가지고 있으며 이러한 관계는 동반성장의 결과로 나타났다. 정홍준(2015), 백유진 외(2011), 정세은·정승일(2013)의 연구에 따르면 완성차의 외형적인 성장에 힘입어 부품회사들의 외형 또한 성장했다는 것을 확인했다. 또한 김홍근 외(2014) 연구

에 의하면, 한국 자동차 부품 제조업의 경쟁력 확보를 위해서는 자동차 부품 기업들간에 호의를 제공함으로써 기업간의 정서적 몰입과 의존을 높여야 경쟁력을 확보할 수 있다는 것을 확인할 수 있다.

백유진 외(2011)에 따르면 자동차 부품업체의 유형별 매출액 변화를 살펴보면 완성차 업체의 OEM부품 비중이 꾸준히 증가했으며 이는 완성차 업체들이 보다 많은 부품을 부품업체로부터 조달한다는 것이다. 이는 부품 모듈화의 확대, 생산부품의 외주확대 등의 결과라고 말했다. 또한 정홍준(2015)은 2000년대 이후 현대기아자동차를 비롯한 글로벌 완성차 업체들이 해외공장 확대되었고 대형부품회사들은 중심으로 동반 진출을 위해 해외진출이 확대되었다. 이러한 결과는 전체 부품업체들의 매출 중 수출의 비중이 크게 증가했으며 이는 현대기아자동차의 해외공장 확대의 결과와 부품업체의 해외 완성차 업체에 대한 직수출 확대의 결과라 밝혔다(백유진 외, 2011).

최근 세계 자동차 산업의 경쟁은 점점 심화되고 있다. 이에 따라 완성차 업체들은 수익성 강화와 비용절감, 생산성 향상 등을 통해 경쟁 우위를 차지하고자 한다. 이를 위해 모듈화 방식을 확대시키고 있으며 생산부품의 외주확대를 하고 있다. 즉 모듈화 방식의 확대와 생산부품의 외주확대는 부품업체의 매출성장에 영향을 미치게 되고 지속적인 성장으로 이어지게 된다.

III. 현성테크노의 창업, 성장 그리고 요약

3.1 현성테크노의 창업 전략

3.1.1 자동차 산업의 특성

자동차산업은 부품 제조와 완성차 조립, 판매, 정비 등 광범위한 전후방 연관 산업을 가지고 있는 대표적인 종합산업이다. 이러한 자동차 산업은 1885년 가솔린 엔진이 탄생한 이후 국가의 중추적인 산업으로 성장했고, 선진국을 중심으로 발전해왔다. 전 세계에서 자동차는 한해 9,498만대(2016)대가 생산되었으며 세계 최대 산업 중 하나이다. 한국 자동차 산업은 1955년 미군용 Jeep을 재생한 ‘시발’조립을 시작으로 출발한 후발 주자였지만, 1975년 현대자동차가 ‘포니’를 생산한 이후 1980년대와 1990년대 성장을 이루었고 1995년 세계 5대 생산국에 진입하게 된다. 2000년대 들어 큰 규모의 내수시장을 기반으로 한 중국과 인도 기업들을 약진에도 불구하고 세계 5대 자동차 생산국의 지위를 유지하고 있다(현영석·김진호, 2016).

전후방 연관 산업을 가진 자동차 산업의 성장은 후방산업인 부품, 원료가공 및 소재산업의 성장에도 큰 영향을 미치게 된다. 즉 자동차 제조에는 철강, 화학, 비철금속, 전기, 전자, 유리, 플라스틱 등 산업과 2만 여개의 부품을 만드는 부품업체들이 연계되어 있다. 그렇기 때문에 자동차 산업은 완성차 업

체의 내수 및 수출의 받침돌 역할을 하고 있으며, 완성차 업체의 생산 및 판매량에 따라 크게 영향을 받으며 각종 기간산업의 성장을 유발시키는 전방산업이다(라공우·송진구, 2017).

실제로 이런 자동차 산업은 특성은 현성테크노의 창업과 성장에 막대한 영향을 미쳤다.

3.1.2 현성테크노 창업

“장사는 더하기 빼기의 가치이고 사업은 곱하고 나누기의 가치가 있습니다. 모두가 행복한 삶, 나눔의 가치를 실현하고 싶었어요. 수익을 올린만큼 직원들과 함께 나누고, 사회 약자들과 함께 하는 삶, 그게 사업을 시작한 이유였어. 나눔의 가치실현을 하고 싶어서...”

1997년 IMF 외환 위기에서 대기업의 안정적인 직장생활을 그만두고, 1999년 4월 자동차 프레스 금형 전문 생산 기업인 (주)현성테크노를 설립한 김창수 대표의 창업모토이다.

현성테크노는 김창수 대표의 이 창업이념을 토대로 창의, 도전, 고객중시, 소통을 경영이념으로 삼고, 직원들의 능력향상과 자긍심을 고취를 통해 구현된 최고의 프레스 금형 기술력과 품질보장 및 납기일 보장 등 최상의 제품을 제공하는 경영전략을 세우고 설립되었다.

현성테크노는 1999년 창립 첫 해, 기아자동차로부터 프레지오(Pregio) 15인승 대형 밴의 금형을 수주 받게 된다. 이후 프레지오 금형을 성공하며 기술력과 납품기한 신뢰 등을 인정 받게 된다. 이를 계기로 현성테크노는 기아자동차 1차 협력사들로부터 수많은 금형에 대해 수주를 받게 되고, <표 6>에서 확인할 수 있듯 1999년 설립이후 매출액이 꾸준히 증가했으며, 3년 간 연평균 성장률 (CAGR, Compound Annual Growth Rate) 87%를 달성하게 된다. 이 후 빠른 성장세로 창업 6년만인 2005년에는 매출 100억원을 돌파하게 되었다.

하지만 김창수 대표는 여기에 안주하지 않고, 국내 금형시장의 포화와 자동차 완성차 기업들의 생산기지 해외이전, 인재육성의 어려움, 인건비 문제 등으로 금형산업의 성장한계를 예상하고 지속적으로 해외진출을 시도하였다. 다양한 금형의 수주로 인해 축적된 현성테크노의 기술력과 경험은 향후 해외시장 진출의 성공에 중요한 원동력이 되었다.

실제로 국내 프레스 금형산업의 매출은 2012년을 기점으로 지속적으로 성장하다가 이 후 성장세가 완전히 둔화되는 것을 볼 수 있다(<표 2> 참조).

<표 6> 현성테크노 1999-2001년 매출액

연도	1999년	2000년	2001년
매출액(천원)	1,000,000	2,101,000	3,503,721
영업이익(천원)	65,000	147,070	275,230
증가율(%)	-	210	166
3년간 연평균 성장률(%)	-	87	87

<출처: 현성테크노 내부자료>

3.2 해외 현지화 전략

삼성전자, 현대자동차와 같은 글로벌 기업들의 공통점은 오랫동안 명성을 쌓고 지속적인 기술개발과 품질향상, 브랜드 마케팅 등을 통해 지속적인 명성을 이어오고 있다는 점이다. 이러한 기업들은 기회가 있을 때마다 새로운 전략을 통해 위기를 극복하며 글로벌 기업의 반열에 올랐다.

국내를 기반으로 한국 대표 자동차 회사로 성장한 현대자동차는 1986년 미국 시장에 처음 진출했다. 하지만 낮은 품질과 낮은 브랜드 파워로 결국 미국 진출은 실패로 돌아갔다. 이후 현대자동차는 기아자동차를 인수했고 정몽구 회장은 품질향상과 가격 중심의 마케팅 품질을 중심으로 변화시켰으며 현대자동차의 브랜드 이미지와 상품 신뢰성이 모두 상승하게 되었고 현재는 세계 자동차 시장 점유율 9%로 폭스바겐 도요타, 닛산에 이어 완성차 생산 세계 4위에 올라가 있다.

이처럼 현대자동차가 세계 자동차 업체 4위의 쾌거를 올린 데엔 품질향상과 마케팅 향상 등으로 브랜드 이미지가 상승했고 이를 통해 글로벌 시장에서 성공했기 때문이다. 만약 현대자동차가 우리나라에서만 자동차를 생산, 판매했다면 이와 같은 성과를 올릴 수 있었을까? 그것은 불가능 했을 것이다.

현성테크노도 기업 성장을 위해 2002년 멕시코를 시작으로 해외진출을 시작하게 된다. 현성테크노는 1999년 설립 첫째, 기아자동차 광주공장 도장 라인 Checker 부품 제작 납품했고 성공적으로 일을 마무리했다. 이를 계기로 현성테크노는 기아자동차로부터 인정받아 프레지오(Pregio) 15인승 대형 밴의 금형을 수주 받게 되었고, 이후 기아자동차 1차 협력사들과 거래를 하며 고객 개척과 함께 매출을 증가시켰고 사업의 안정권에 들어섰다. 하지만 자동차 프레스 금형시장은 경쟁이 심화되기 시작했고, 또한 성장의 한계점을 가지고 있는 시장이었다. 이에 김 대표는 현성테크노의 경우 자동차 프레스 금형으로는 후발주자였기 때문에 기업성장엔 한계가 있다고 판단했고, 신 시장 개척 및 신규 고객 확보를 위해선 해외진출이 필수적이라 생각한 것이다.

현성테크노는 멕시코 시장을 눈 여겨 보았다. 멕시코는 1992년 북미자유무역협정(NAFTA)을 체결했고, 이로 인해 미국과 멕시코, 그리고 캐나다 사이 관세가 폐지되었고 자유무역을 실시하게 되었다. 나프타 체결로 멕시코는 자동차 산업에서 큰 시장으로 자리 잡게 된 것이다. 자동차의 경우 미국은 멕시코에서 조립, 생산되는 자동차에 대한 수입관세를 철폐하게 되었고, 이에 GM, 포드 등 미국 자동차 회사는 물론 북미 시장 진출을 원하는 많은 글로벌 자동차 기업들이 멕시코로 물러들기 시작했다.

일반적으로 해외시장 진출 시에는 대리인을 통한 간접수출 방식과 직접수출방식이 있다. 간접수출방식은 대리인과 수출 대행업체 등 중간 수출업자를 통해 제품이 수출되는 경우를 의미하며, 해외수출 전문 인력에 없어도 수출을 할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 제조업체가 시장선택이나 수출 마케팅 전략에 통제권이 없고, 중간 수출업자에게 수수료 등을 지불해야 하므로 기업의 이윤이 감소한다는 단점도 있다. 직접수

출방식은 제조 기업이 직접 시장조사 및 고객접촉, 가격결정과 같은 모든 수출마케팅 활동을 계획하고 수행하는 것의 의미하며 기업의 마케팅 활동이 더 발전된 단계이며 시장 개입의 범위가 확대되고, 해외 사장의 수출경험과 전문성의 증대를 통한 외국시장에서의 기반을 쌓을 수 있다. 하지만 현지유통망의 관리, 판매 후 사후관리, 시장변화에 대한 수요예측, 수출 전문 인력 확보 등 제조업체의 경제적 부담과 위험이 있다는 단점을 가지고 있다(이종욱, 2013).

2002년 당시 현성테크노는 생산직 직원을 포함 총 27명뿐인 소규모의 회사였다. 또한 국내 영업을 기반으로 운영되는 회사였기 때문에 해외 영업을 담당하는 직원은 없었다. 이에 현성테크노는 간접수출방식을 통해 멕시코 시장에 진출하게 된다. 현성테크노는 간접수출방식을 통해 멕시코 현지 회사인 메탈사와 접촉하게 되었고 당시 10억 원 규모의 금형계약을 체결했고 성공적으로 해외 거래를 마무리 하게 된다.

멕시코 진출을 성공적으로 마치고 동시에 현성테크노는 현대자동차의 중국 시장 진출을 눈여겨보고 있었다. 현대자동차는 2002년 중국 현지 공장 설립을 착수했고, 이듬해 30만대 생산규모로 북경현대차공장을 건설했다. 현대자동차의 중국진출은 단순 해외진출이 아니다. 현대자동차의 경우 해외 진출 시 국내 자동차 부품회사도 동반하여 진출하기 때문이다. 즉 중국 내 현대자동차를 중심으로 새로운 시장이 생겨나게 되는 셈이다. 이에 현성테크노는 현대자동차가 진출한 중국시장에 관심을 보이게 되었고, 한국과 가깝다는 지리적 조건과 중국 자동차 시장의 성장 가능성 등을 고려하여 중국시장을 표적마켓으로 장기적 생존 전략인 ‘해외 시장 강화’에 대한 새로운 플랜을 세우게 된다. 기존 현성테크노의 해외영업방식은 간접수출방식 혹은 직접 수출방식을 통해 이루어졌다. 하지만 장기적으로 볼 때 이러한 방식은 큰 성과를 내기엔 한계가 있다고 판단했다. 이에 현성테크노는 해외시장강화를 위해선 해외 직접투자가 필수적이라 판단한다.

이러한 직접투자는 해외시장 진출에 있어 기업이 기술, 관리, 마케팅, 재정상의 능력 등을 자사의 통제 하에 두는 기업 형태로 국경을 넘어 현지 시장에 이전시킨다는 점에서 다른 방식과 다른 특성을 가지고 있다. 이러한 직접투자 유형에는 합작투자와 단독투자로 나눌 수 있는데 합작투자는 공동으로 기업을 운영하기 위해 서로 다른 나라 기업 간 자본은 물론 기술, 경영, 인력 등 각 기업의 자원과 능력을 결합하는 방식으로 전체 참여자가 공동으로 소유권을 소유한다(지용희 외, 2005). 또한 기업의 해외직접투자에 따른 위험부담을 감소시켜준다. 단독투자는 해외시장진출의 마지막 단계로 해외생산 시설에 대한 확보이다. 단독투자의 목적은 현지화로서 해외생산시설의 투자를 통한 경영권과 통제권의 독자적 확보라 할 수 있다. 이 경우 무역장벽을 우회 혹은 극복하거나, 운동비절감, 현지 노동력과 물자를 활용한 생산효율과 비용절감, 그리고 국제 마케팅 활동의 통제 및 조정 능력 강화라는 장점이 있으나, 투자에 대한 위험을 독자적으로 감수해야 하며, 해외시장 여건 변화와 투자국의 경제, 사회, 정치적 여건 변

화에 심각한 영향을 받게 된다(이중욱, 2013).

장기적 생존 전략인 ‘해외 시장 강화’를 성공적으로 달성하기 위해선 가장 먼저 현지 공장 설립이 우선시 돼야 된다고 현성테크노는 판단했고, 다양한 가능성을 열어두고 방법을 모색하게 된다. 그러던 중 2004년 중국현지 회사인 청룽그룹은 자동차 산업에 관심을 갖게 되었고 현성테크노와 이해가 맞아 떨어져 50:50 합작으로 천룽현성유한회사를 설립하고 중국 동북 판진(盤金)에 자동차 금형 공장을 건설하게 된다. 하지만 현성테크노의 첫 중국진출은 실패로 돌아갔다. 당시 합작 회사였던 청룽그룹의 내부사정과 중국 자동차 시장의 성장세 둔화 등의 이유로 사업기간(2005년~2008년)동안 뚜렷한 사업 성과를 내지 못했다(<표 7> 참조). 이에 중국 청룽그룹은 자동차 산업에서 철수를 결정했고 현성테크노는 나머지 50%의 지분을 매입하며 합작투자는 종료되었다.

<표 7> 천룽현성 2005-2008년 매출액

연도	2005년	2006년	2007년	2008년
매출액(천원)	39,000	-	279,000	464,000

<출처: 현성테크노 내부자료>

현성테크노의 첫 중국진출은 실패로 끝난다. 다시 한 번 중국 시장에 도전하기로 한 현성테크노는 이전의 실패가 반복되지 않도록 철저한 사업전략을 분석했고, 분석 결과 합작 투자가 아닌 직접 투자 방식이 더 효율적일 것이라 판단하고 2009년 중국 산동성 일조시에 해외법인 ‘산동현성’을 설립하고 독자적으로 중국시장에 진출하게 된다. 산동현성은 현성테크노에서 직접 관리를 위해 파견한 직원 4명(대표 포함)과 중국 현지 직원들로 구성되어 경영현지화를 시도 하였다. 경영 현지화는 생산, 판매, 인력, 원자재 및 부품의 조달, 금융 등 기업 경영 활동의 주요부분을 현지에서 진행함으로써 현지 국가의 기업으로 정착되어 가는 과정을 의미한다(Perlmutter 1969). 이러한 경영현지화는 크게 인적자원 측면의 현지화, 전략적 의사결정 측면의 현지화, 관리적 측면의 현지화로 나뉘 접근할 수 있다. 먼저 인적자원 측면의 현지화는 현지 상황에 맞춰 임원진 혹은 중간관리자를 현지인으로 선별하는 과정을 의미한다. 이와 같은 현지화는 현지의 문화적 환경, 환경적 특성 등을 고려해 자신의 전략적, 관리적 의사결정 과정을 현지 사정에 맞게 재구성해 나가는데 중점을 두고 있다. 그렇기 때문에 해외자회사의 경영진 현지화는 기업 활동에서의 최종 의사결정이 본사 경영자나 본사에서 파견된 경영자보단 현지인 경영자에 의해 이루어지는 정도가 커지는 것을 말한다.

다음 전략적 의사결정 측면의 현지화는 의사결정권한의 이양을 통해 본사위주의 경영이 아닌 현지 법인의 자체 경영을 의미한다. 마지막 관리적 측면의 현지화는 사람, 물자, 기술 등 경영자원을 현지에 투자하는 것 이외에도 인재육성, 현지 사회와의 교류와 조화 등을 통해 현지 사회와 공존경영을 실현해 나가는 모든 과정을 의미한다(이중욱, 2013).

산동현성은 현성테크노가 주식 100%를 가지고 있기 때문에 기업 구조상 현성테크노의 직접 통제를 받게 된다. 그렇기 때문에 현성테크노는 부사장급 직원을 현지 지사장으로 파견하여 직접 경영을 하고 있다. 동시에 산동현성은 중국 현지 직원을 중국 영업을 총괄담당 하는 부지사장으로 임명했고 생산라인의 총괄 또한 중국 현지 직원을 임명했다. 산동현성은 기존 경영현지화 전략과는 다르게 접근하여 큰 문제없이 현성 나름대로의 경영 현지화 전략이 구축되었고, 설립 첫 해 매출 7억 원을 시작으로 2016년 매출 55억 원을 기록하며 꾸준한 성장세를 보이고 있다(<표 8> 참조).

<표 8> 산동현성 2009년-2016년 매출액

년도	매출액(천원)	년도	매출액(천원)
2009	설립 첫 해	2013	3,926,746
2010	771,982	2014	5,002,482
2011	1,997,258	2015	3,787,628
2012	2,018,426	2016	5,568,850

<출처: 현성테크노 내부자료>

현성테크노의 중국진출은 향후 진행된 해외영업에 매우 긍정적인 영향을 주게 된다. 현성테크노는 2018년 현재 국내 기업인 현대, 기아자동차와 성우하이텍을 비롯한 중국의 북경현대, 성우, 인도의 타타, JBM, 스페인의 GESTAMP와 TROKELSA 등 10개국 30여개의 글로벌 회사와 꾸준히 거래를 진행 중에 있다.

현성테크노는 장기 생존 계획의 일환으로 진행된 ‘해외시장 강화’ 전략으로 해외 금형 시장에서 선발주자가 되었으며 매출의 약 70%를 해외 수출을 통해 올리고 있으며 향후 80%까지 올린다는 계획을 세우고 있다. 이러한 해외시장강화 전략은 침체된 국내 금형시장의 영향을 받지 않고 회사 성장에 큰 영향을 주게 된다. 이 덕분에 현성테크노는 꾸준한 매출성장과 기업성장을 보이며 국내 금형업계 주요 경쟁사로 자리 잡게 된다(<표 9> 참조).

<표 9> 2000-2017 현성테크노 영업이익률

(단위: 백만원, %)

년도	매출액	영업 이익	영업 이익률	년도	매출액	영업 이익	영업 이익률
2000	2,101	147	7.0%	2009	15,866	1,310	8.2%
2001	3,503	275	7.8%	2010	17,906	1,524	8.5%
2002	4,332	327	7.5%	2011	19,212	1,582	8.2%
2003	6,233	519	8.3%	2012	18,363	1,490	8.1%
2004	8,149	682	8.4%	2013	19,275	1,454	7.5%
2005	10,056	844	8.4%	2014	23,348	2,086	9.0%
2006	15,039	1,049	5.5%	2015	25,684	1,977	7.7%
2007	19,103	1,297	7.3%	2016	26,012	2,048	7.8%
2008	17,777	1,297	7.3%	2017	22,373	2,278	10.0%

<출처: 현성테크노 내부자료>

3.3 도약을 위한 인수전략

3.3.1 인수의 정의

기업은 급변하는 환경에 대비하여 새로운 전략을 세우게 된다. 즉 어떤 기업이나 성장을 목표로 하지만 만약 성장속도가 더디거나 후퇴할 경우 기업은 위기를 극복하기 위해 변화를 시도해야 한다. 기업의 목적은 이익의 극대화를 통한 주주의 부를 극대화하고, 궁극적으로 기업 가치를 극대화 하는 것이라 말할 수 있다. 기업가치 극대화는 기업성장을 통해서만 가능하며, 기업은 기업을 둘러싼 다양한 외부 환경에 변화를 고려하여 기업 내부에서의 성장보다 외적 성장이 더 낫다고 판단할 경우 외부 경제 주체와의 소통을 실시하고, 그 주된 수단으로 사용되는 것이 외부기업에 대한 인수합병이다(김용희, 2017).

인수합병은 인수(acquisition)와 합병(merger)을 함께 일컫는 말로, 인수는 한 기업이 경영권 획득을 목적으로 다른 기업의 주식이나 자산을 매수하는 행위를 말하며 피인수기업을 그대로 존속시켜 경영과 재무시스템 등 경영권을 행사하는 방법이다. 반면 합병은 두 회사를 하나의 큰 회사로 결합하는 것으로 두 개 이상의 회사가 청산절차를 거치지 않고 한 개 이상의 회사가 소멸됨과 동시에 회사의 모든 권리와 의무가 인수기업에 모두 이전되는 회사 간의 계약을 말한다(Cartwright & Cooper, 2016; Pasha, 2010; 송현주, 2017).

그렇다면 기업이 인수를 하는 목적은 무엇일까? 기업을 인수하는 가장 기본적인 목적은 기업의 이익과 가치를 증대시키기 위함으로 M&A는 기업 성장을 위한 가장 중요한 전략 수단 중 하나이다. 인수의 목적에 대한 많은 선행연구에선 대다수의 기업들이 성장을 위해 왜 인수합병 전략을 선택했는가를 조사해 왔다. 먼저 Zhou(2011)은 인수합병을 통해 기업은 시너지효과와 부가가치의 이점을 얻을 수 있다고 말했고, Depamphilis(2010)와 Trautwein(1990) 또한 기업이 인수합병을 실시하는 가장 중요한 이유는 시너지 창출로 기업 가치를 상승시키기 위함이 목적이라 말했다.

기업의 인수합병은 결합 형태에 따라 수평적(horizontal), 수직적(vertical), 복합적 또는 다각적(conglomerate) 인수합병으로 구분할 수 있다. 먼저 수평적 인수합병은 동종의 사업 분야에서 경쟁하는 기업 간의 인수합병을 말한다. 이러한 결합은 보다 큰 기업규모를 통하여 규모의 경제를 실현하는 동시에 시장의 경쟁을 감소시키고 시장점유율을 높이며 생산, 관리 등 생산 경영면에서 당사자 간의 보완적 기능을 높이는 데 목적이 있다. 수직적 인수합병은 생산단계가 다른 기업 간에 이루어지는 형태로 이러한 수직적 통합은 기술 경제성, 거래를 내부화함에 따른 비용의 절감, 관련 제품 라인에 대한 기업 통제력의 증가 등을 목적으로 한다. 혼합적 또는 복합적 인수합병은 서로 관련이 없는 업종간의 결합을 의미하는데 이러한 인수합병은 경제의 다각화를 통한 안정성의 확보와 금융적 통합에 의한 자원배분의 효율성 증대, 경영적 통합에 의한 시너지 효과를 목적으로 한다. 또한 결합 당사자들의 거래의사에 따라 우호적 인수합병, 적대적 인수합병으로 구분할 수 있

다. 우호적 인수합병은 매수기업의 매수활동이 피 매수기업 동의하에 진행되어 양자의 협상에 의해 인수조건 등이 결정되는 것이고, 적대적 인수합병은 매수기업이 피 매수기업의 동의 없이 강압적 방법에 의해 인수, 합병되는 것으로 주로 위임장대결과 공개매수의 방법이 사용된다(정근상, 2004).

3.3.2 인수배경

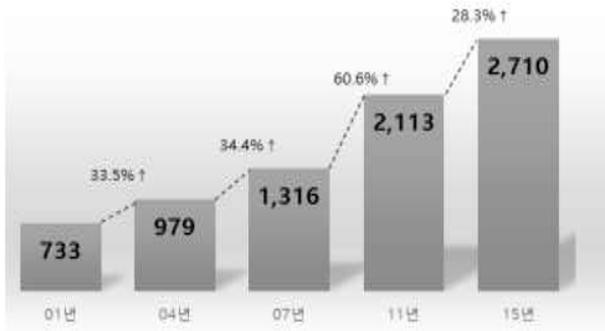
현성테크노는 국내 자동차 산업의 호황기와 해외 영업 및 중국 진출 등으로 금형회사로는 큰 규모의 회사로 빠르게 성장했다. 하지만 김 대표는 금형시장의 성장 한계와 금형 기업으로서의 성장 한계, 그리고 단조로운 매출 가치 창출의 한계를 실감하고 이를 극복하기 위해선 신사업 확대가 반드시 필요하다고 판단했다. 그러던 2005년 어느 날 회사성장을 위해 새로운 성장엔진을 찾던 김 대표에게 기아자동차 상용 1차 협력사인 A사의 매각소문이 들려왔다.

“이건 기회다. 누구보다 잘 알고 있는 분야(자동차 부품산업)였고, A사의 인수에 따라 얻어지는 무형적, 유형적 가치가 엄청나고 회사성장을 위해서도 이만한 엔진이 없다고 판단했어요. 마치 항공기 엔진 같달 까...”

2000년 현대자동차는 기아자동차 인수를 계기로 자동차 부문을 일원화하여 시너지 효과를 극대화하는 동시에 자동차 산업의 국제적인 경쟁력을 강화하기 위하여 대대적인 구조조정을 시행하였다(정승화, 2004; 기세범, 2002). 현대자동차는 기아자동차 인수 이후 원가 경쟁력 제고를 위해 플랫폼 공용화와 부품 공용화 등의 계획을 세우게 되고 현대, 기아자동차의 부품 공용화와 플랫폼 통합을 통해 생산원가를 대폭 낮춰 가격 및 품질 경쟁력을 강화한다. 또한 국내 공장에서 양산되고 있는 차종에 대한 구조조정을 통해 판매가 저조한 차종은 단종 시키고 승용차와 RV 차종을 중심으로 새로운 개발차종을 투입시키게 된다. 이 결과 1998년 매출 6200억에 불과하던 기아자동차 광주공장은 2000년 1조7000억, 2009년 5조 5000억 원으로 성장했고 생산량 또한 5만 9천여 대에서 30만여 대를 생산하게 된다. 이에 따라 현대기아자동차는 내수시장의 회복을 주도했고 생산량 또한 기하급수적으로 증가하게 되는 상황이 전개되었다.

현대기아자동차의 생산량 증가에 따른 매출 성장은 결과적으로 1차 협력사(vendor)들의 매출 성장에도 영향을 미쳤고 협력사들 또한 매출이 증가하는 추세를 보이게 된다. 차체부품 산업과 자동차 프레스 금형 산업은 긴밀한 산업형태를 유지하고 있으며 차체부품의 선행 기술의 가장 큰 비율을 차지하는 것이 자동차 금형에 대한 성형기술이기 때문에 두 산업을 동일 산업으로 인식하기도 한다. 이처럼 두 산업은 긴밀한 연관성을 지니고 있기도 하고 시기적으로 당시 기아자동차 광주공장의 생산량이 증가됨에 따라 광주 자동차 부품 관련 사업도 지속적인 증가가 되고 있는 상황이었다(<그림 1>

참조).



※ 분석대상: 1차 부품 협력사- 계열사, 의존도 10%미만, 부품 비전문업체 제외
 <출처 : 현대자동차 동반성장포탈>
 <그림 1> 현대기아자동차 1차 부품 협력사 매출규모 증가

현대기아자동차의 성장과 광주지역 부품회사들의 매출 성장 등 이러한 긍정적인 상황에서 김 대표의 A사 인수는 당연한 투자였다. 또한 김 대표가 A사 인수에 적극적으로 관심을 갖게 된 이유 중 하나는 빠른 시일 내에 경영정상화를 진일보할 수 있다고 판단했기 때문이다. 자동차 회사에서 10여 년 간 근무한 경험이 있는 그는 자동차 부품 시장에 대해 누구보다 잘 알고 있는 전문가였다. 그리고 당시 현성테크노는 광주지역에 위치한 기아자동차 1차 협력사인 B사의 외주를 받아 자동차 부품을 일부 생산하며 이미 자동차 부품의 생산 능력을 인정받고 있었다. 그렇기 때문에 김 대표는 인수 후 빠른 시일 내 경영정상화를 돌입할 수 있고, 자동차 산업의 발전가능성과 다양한 매출 가치 창출, 그리고 현성테크노와의 시너지 효과 등을 기대하며 기업 성장에 반드시 필요하다고 판단하게 된다.

3.3.3 인수합병 시너지 효과 기대요소

현성테크노가 부품회사인 A기업을 인수한 목적은 이를 통해 얻어지는 시너지 효과가 매우 크기 때문이다. 예를 들어 시가총액 100억 원의 기업과 50억 원의 기업이 합병하여 시가총액 300억 원이 되었다면 150억 원은 시너지로 인한 것으로 볼 수 있다. 시너지는 매출의 증가나 비용의 감소를 통한 이익과 기업 가치의 증가를 의미한다(김근수, 2014). 이처럼 시너지 효과는 인수합병의 동기를 설명하는 대표적인 이론으로 매출성장성, 유사 산업 진출, 새로운 지역 진출, 시장점유율 증대, 시장진출 가속화, 새로운 고객창출, 기술과 혁신의 인수, 우수한 임직원과 경영 능력의 인수, 원가 절감, 시장 진입 장벽의 형성을 통해 달성될 수 있다.

현성테크노가 A기업을 인수함으로써 발생할 수 있는 시너지 효과 중 하나는 영업시너지 효과이다. 이러한 효과는 기업의 영업활동에서 나타나는데, 영업 시너지는 영업적인 측면에서 매출액, 매출원가 등의 개선을 통해 영업이익을 증대시키는 시너지 효과를 일컫는다(손명섭·현병환, 2018). 이는 생산, 판매, 연구개발, 일반관리 등에서 발생할 수 있는 규모의 경제

나 범위의 경제로 인해 비용을 절감하거나 수익을 증가시킴으로써 나타난다고 볼 수 있다. 이러한 영업시너지는 어떤 인수방식이냐에 따라 그 효과도 다르게 나타난다.

먼저 수직적 인수합병의 경우 협조적인 생산 단계를 갖추고 품질관리와 가격 등 거래조건에 대한 효과적 협상이 가능하고 상황에 따라서는 비용을 절감하는 효과를 얻을 수 있다. 예를 들어 자동차 부품제조업체가 자동차 프레스 금형 제조업체를 인수하면 제품공급에 대한 통제가 가능케 되어 생산계획의 수립과 작업의 효율성을 높일 수 있다. 또한 피인수기업이 최종 제품에 들어가는 재료나 부품의 가공기술, 또는 제조방법 등을 축적할 수 있고 다른 공정에도 이용할 수 있다는 장점을 갖게 된다.

현성테크노 역시 부품회사를 인수함으로써 자동차 프레스 금형과 자동차 부품을 동시에 생산할 수 있는 자동차 부품 복합기업이 될 수 있다. 자동차 부품 복합기업이 되면 영업적인 측면에서 전략적 우위를 차지할 수 있음과 동시에 자동차 프레스 금형업체가 현대기아자동차의 1차 협력사를 보유하고 있다는 것에 대한 무형적 효과는 상당히 높은 가치를 가질 수 있게 된다. 이렇게 된다면 현성테크노는 국내 뿐만 아니라 해외 영업 시 유리한 위치를 차지할 수 있고 자동차 부품 시장이라는 신사업 진출을 통해 다양한 매출 가치 창출 등으로 영업이익을 증대시킬 수 있다는 기대효과를 가지게 된다.

또 다른 시너지 효과로는 재무시너지 효과로 인수합병을 통해 자본비용의 감소 등 재무적 측면에서도 시너지 효과가 발생할 수 있다. 이는 인수합병으로 기업의 규모가 커지게 되면 기업의 공신력이 커져서 신용이 상승하는 효과를 말하는데 이로 인해 위험분산효과를 얻을 수 있다. 이런 경우 대규모의 증권발행이 가능해지고 발행비용이 절약되어 외부에서 자금을 조달하는 비용인 할인율을 줄일 수 있고 기업규모도 증가하게 되어 부채의 수용능력도 커지므로 파산의 위험을 줄이면서 부채사용을 늘릴 수 있음을 의미한다.

재무시너지 효과에 대한 기대효과는 현성테크노의 성장에 큰 영향을 미치게 된 것이다. 자동차 금형 산업은 시장 규모가 작기 때문에 은행에서의 대출한도도 한정되어 있고, 심사 기준 또한 엄격하다. 하지만 상대적으로 규모가 큰 자동차 산업의 경우 대출한도도 크고, 심사 기준 또한 자동차 프레스 금형 산업보단 한결 부드러움다는 평가이다. 즉 현성테크노는 부품회사를 인수함으로써 자금 조달에 유리하게 작용할 수 있다. 또한 인수로 기업의 규모가 커지게 됨으로써 기업의 공신력 또한 커져 신용이 상승하고 이를 통해 위험분산을 할 수 있다는 기대효과를 가지게 된다.

3.3.4 인수결정

“제가 사업을 시작하면서 가장 고민을 많이 했던 순간이었습니다. 막상 회사를 인수하려고 하니 걱정도 많이 됐죠. 심지어 저희 직원들이 제 집까지 찾아와서 저의 결정을 유보시키려고 했죠. 하지만 성장하기 위해선 성장통을 겪어야 합니다

다. 성장통이 무서워서 피하면 어떻게 성장하겠어요. 직원들은 위험부담이 크기 때문에 A사의 인수를 반대를 했지만 저는 회사 성장을 위해선 이정도 위험은 감수 할 수 있다고 판단하여 인수를 하기로 결정했어요.”

김 대표는 당시 기억이 떠오르는 듯 담담히 말했다. 당시 A사의 인수문제를 가지고 현성테크노 임원진 사이 갑론을박이 오고 갔다. 김창수 대표이사를 비롯한 일부 임원진은 A사 인수에 찬성했고, 일부 임원진은 위험부담과 성장 가능성을 낮게 판단하여 반대했다.

하지만 김창수 대표이사는 오랫동안 자동차 회사에서 근무하였기 때문에 자동차 산업의 성장 가능성과 시장규모 등 자동차 산업에 대해 누구보다 잘 알고 있었고 현성테크노의 미래를 책임져줄 새로운 신사업으로 자동차 부품사업이 적격하다고 판단했다.

당시 매출액 부분을 비교하면 현성테크노가 A사보다 2배정도 차이가 났고, 회사 규모나 가치 면에서도 월등히 높은 편이었다. 다만 시장의 성장가치를 살펴봤을 땐 자동차 부품 시장이 월등히 높았다. 본 논문의 서론부분에서도 언급되었지만 2017년 기준으로 살펴볼 때 금형 시장규모는 약 18조 원대(산업통상자원부·국가뿌리산업진흥센터, 2019)이고, 자동차 부품시장의 규모는 약 72.6조 대(한국자동차산업협동조합, 2019)로 자동차 부품 시장이 금형 시장에 비해 약 4배가 차이가 난다(<표 9> 참조).

<표 9> 현성테크노와 A사 비교

구분	현성테크노	A사
설립일	1999년 3월	1989년 10월
2005년 매출규모	100억 원	50억 원
시장규모	17조원 (금형)	75.8조 원(부품)
2012	2,018,426	5,568,850

<출처: 현성테크노 내부자료>

2005년 기아자동차는 A사의 매각결정으로 새 주인을 찾고 있었다. 당시 광주지역 다수의 1차 협력사를 대상으로 매각추진을 시도하였으나 높은 부채와 매출채권 등으로 A사의 매각은 지지부진 했다. 김창수 대표이사는 타 회사와의 인수건이 지지부진한 틈을 타 B사 대표를 만났고 여타 회사와는 달리 회사의 성장 방향과 이해관계를 설명했고 우호적 인수(friendly takeover) 방법으로 하며 A사의 대표를 설득했다.

“우린 신뢰경영을 바탕으로 기아자동차를 비롯한 많은 1차 협력사들과 신뢰관계를 유지하고 있었어요. 동시에 뛰어난 금형 기술력도 가지고 있었죠. 그렇기 때문에 현성이 A회사를 인수한다고 했을 때 반대하는 사람들은 없었어요. 다행히 B회사 사장님도 현성이라면 이 회사를 더 키울 수 있을 것이라며 현성한테 매각한다고 말씀하셨죠.”

김창수 대표이사는 A사의 대표를 만난 후 곧바로 TF팀을

구성해서 A사에 대한 실사를 시작했고, 인수하는데 있어 큰 문제가 발견되지 않음에 따라 곧바로 인수를 추진했다. 동시에 기아자동차 본사를 찾아 A사를 인수하겠다고 알렸다.

기아자동차 1차 협력사를 인수하는 건 단순 인수금액이 맞았다고 되는 것이 아니다. 기아자동차 본사 구매본부의 엄격한 심사를 통과한 기업만이 기업을 인수할 조건이 주어지게 되는데, 현성테크노는 그간 뛰어난 기술력과 납기일 신뢰 등으로 기아자동차 뿐 만 아니라 기아자동차 1차 협력사와의 신뢰가 두터운 상태였다.

현성테크노는 A사의 성장성과 가능성을 확인했고 A사의 주식 전부와 자산 취득으로 총액 **억 원의 규모로 계약을 체결했다. 동시에 현성테크노는 기아자동차의 인수 승인을 끝으로 2005년 7월 대표이사를 ***에서 김창수로 변경하며 인수를 마무리 짓게 된다. 이후 경영의 효율성을 극대화하는 차원에서 2006년 9월 (주)현성오토텍*으로 신규법인을 설립했고 분리 경영을 통해 전문성을 강화했다.

IV. 인수 후 성과

4.1 현성테크노의 성과

4.1.1 신사업 진출

기업은 새로운 시장에 진출할 때 새로운 회사를 설립하여 처음부터 시작하는 경우도 있지만 기존 사업을 인수하여 시작하는 경우도 있다. 기업을 인수하여 신사업에 진출하는 경우 사업의 준비기간, 건설기간 등의 단축과, 시장참여 시간의 단축, 신속한 시장 확대, 신규시장 진출 시 마찰 회피, 자본적·기술적 한계의 극복, 진입 장벽의 회피 등의 장점을 가지고 있다(김근수, 2014).

현성테크노는 자동차 부품 시장에 진출하기 위해 부품회사인 A사를 인수함으로써 신사업에 진출하게 된다. 이는 금형 시장의 포화와 경쟁력 심화 등 시장상황이 악화될 것을 우려하고 이를 극복하고자 신사업에 진출하게 된 것이다. 현성테크노의 신사업 진출은 회사 매출 및 외형 성장과 기업 가치 증가는 물론 향후 글로벌 복합 기업으로 도약할 수 있는 중요한 발판을 마련했다. 또한 2016년 현성테크노는 홈 어플라이언스 신사업을 시작했다. 홈 어플라이언스 사업은 1인 가구를 겨냥한 가전제품으로 “Oh-Chef” 라는 상품을 가진 라면 조리기이다. 현성테크노가 기존 사업과 전혀 관련이 없는 비관련 사업까지 확장 할 수 있었던 배경에는 부품회사인 현성오토텍을 자회사로 보유하고 있었기 때문이다. 즉 현성테크노의 금형 기술력과 현성오토텍의 제품 생산력을 핵심역량으로 보유하고 있었기 때문에 라면 조리기를 개발 및 생산할 수 있었고 홈 어플라이언스 시장에 진출 할 수 있었으며 선발기업을 빠르게 따라 잡았을 수 있었다. 그 결과 현재 GS, CU 등 국내 편의점은 물론 싱가포르, 대만 등 여러 국가에 수출하며 새로운 성장엔진 역할을 하고 있다.

4.1.2 무형적 가치 상승

일반적으로 인수는 기술획득과 시장점유율 확대 등의 이유로 큰 기업이 작은 기업을 인수를 하게 된다. 하지만 작은 기업이 큰 기업을 인수하여 확장하는 경우도 있는데 이를 '보아뱀'인수합병이라 부른다. 이는 생택쥐페리의 어린왕자에서 보아 뱀이 자기 몸집보다 몇 배나 큰 코끼리를 잡아먹은 것을 빗대 만들어진 경제 용어로 작은 기업이 덩치가 큰 기업을 인수합병하는 것을 일컫는다. 보아 뱀 전략의 대표적인 사례는 인도 대표적 기업인 타타그룹(TATA GROUP)의 타타스틸(TATA Steel) 인수합병이다. 2007년 연간 생산 500만 톤(세계 56위)의 타타스틸은 연간 생산 1,900만 톤(세계 9위)의 조강생산능력을 가진 영국의 코러스(Corus Steel)를 인수함으로써, 세계 5위의 철강회사로 도약했다.

국내의 사례로는 NH투자증권의 인수합병이 있다. 2013년 9월 말 기준 자기자본 8700억 원 수준이었던 NH투자증권은 3조 4589억 원 규모의 자기자본의 우리투자증권을 인수합병하며 자산자기자본 기준 업계 1위에 도약하며 증권업계의 지각변동을 일으켰다(남궁영진, 2016).

반대로 보아뱀 전략의 실패 사례도 있는데, 2006년 시행했던 금호그룹의 인수합병이다. 금호그룹은 대우건설을 인수합병하며 기업의 규모를 키우는 듯 했으나 3년 만에 대우건설을 다시 매각시도를 했다. 금호는 대우의 인수비용을 지나치게 높게 측정했고 결국 3조원 이상의 부채를 지니며 경영악화에 빠지게 된다.

위의 사례를 보았듯이 보아뱀 인수합병의 성공률은 30%에 불과하다. 하지만 현성테크노는 2차 협력사로서는 최초로 1차 협력사인 자동차 부품회사를 인수했고 성공적인 인수합병으로 기업성장에 큰 영향을 미치게 된다. 이러한 사례는 국내 최초의 사례이고 그에 따라 상징적 가치가 크다.

<표 10> 현성테크노 해외 영업 비중 증가표

구분	주요 고객	총 매출 비중(%)									
		02년	03년	04년	05년	중도생략	11년	12년	13년	14년	15년
해외 기업	유럽	-	5	7	15	}	20	25	33	40	47
	미주	25	15	13	10		7	10	10	10	10
	아시아	-	-	10	3		8	5	7	15	13
	합계	25	20	30	28		35	40	50	65	70

<출처: 현성테크노 내부자료>

또한 현대기아자동차의 브랜드 효과에 힘입어 현성테크노가 현대기아자동차의 1차 협력사를 보유하고 있다는 것에 대한 무형적 효과는 해외에서 높은 가치를 인정받고 있다. 실제 현성테크노 해외영업 팀장은 이러한 효과는 해외 영업 중 긍정적 영향을 많이 미친다고 밝혔다(<표 10> 참조). 현성테크노의 영업 비중을 살펴봐도 2005년 이전과 이후가 큰 차이가 보인 것을 확인해 볼 때 무형적 가치의 효과는 유효한 것으로

로 말할 수 있다.

4.1.3 매출 증가

<표 11>에서 확인할 수 있듯 현성테크노는 부품회사를 인수한 이후 매출도 크게 성장했다. 인수 전 1999년부터 2004년까지 매출액은 100억을 초과한 적이 없던 현성테크노는 2005년 인수 이후 현성오토텍의 주 생산품인 그랜버드 버스의 대형 금형 제작에 따라 2005년 대비 50% 증가한 150억(2006년 매출)을 달성했다. 현대기아자동차는 2011년부터 지금까지 업체 간 자유 경쟁을 통한 품질향상과 비용 절감 등을 위해 공개입찰과 전자입찰 시스템을 운영하고 있다. 이러한 시스템은 신차종이 개발되었을 때 1차 협력사들을 대상으로 진행된다.

일반적인 차체 모듈부품 회사의 경우 프레스 금형을 외주로 맡기고 완성된 금형을 인수받아 제품을 생산하고 생산된 각 부품을 조립한 후 기아자동차에 출하한다. 그렇기 때문에 기아자동차 1차 협력사들의 경우 신 차종 부품 낙찰 시 완제품이 완성되기까지의 생산비용과 라인증설 등 다양한 비용을 산출하여 입찰에 참가하게 된다.

현성테크노는 현성오토텍이 생산하는 부품의 모든 금형을 생산했고, 현성오토텍 뿐만 아니라 기타 1차 협력사들의 금형을 생산하며 매출성장에 큰 영향을 받게 된다. 현성오토텍은 현성테크노의 금형생산에 힘입어 원활하게 제품 납기를 진행할 수 있고 가격부분에서도 우위를 선점할 수 있는 경쟁력을 확보하게 되었다.

<표 11> 현성오토텍 인수 후 현성테크노 매출 비교

구분	년도	매출액(천원)	영업이익(천원)	영업이익률(%)
인수 전	1999	1,000,000	65,000	6.5%
	2000	2,101,000	147,070	7.0%
	2001	3,503,721	275,230	7.8%
	2002	4,332,177	327,928	7.5%
	2003	6,233,604	519,931	8.3%
	2004	8,149,239	682,763	8.4%
	2005	10,056,951	844,749	8.4%
인수 후	2006	15,039,055	1,049,357	5.5%
	2007	19,103,795	1,297,901	7.3%
	2008	17,777,455	1,297,901	7.3%
	2012	18,363,480	1,490,292	8.1%
	2013	19,275,988	1,454,359	7.5%
	2014	23,348,341	2,086,807	9.0%
	2015	25,684,614	1,977,872	7.7%
	2016	26,012,857	2,048,923	7.8%
	2017	22,373,149	2,278,032	10.0%

<출처: 현성테크노 내부자료>

4.2 현성오토텍의 성과

4.2.1 가격경쟁우위 및 규모의 성장

자동차 프레스 금형 산업은 자동차 부품 산업과 긴밀한 산업 형태를 유지하고 있으며 차체부품 선행 기술의 가장 큰 비율을 차지하고 있으며, 차체부품산업의 뿌리기술을 자동차 금형에 대한 성형기술이라고 할 수 있기 때문에 두 산업을 동일 산업으로 인식하기도 한다. 이러한 특징 때문에 2개의 산업(차체 모듈부품과 프레스 금형)을 영위하고 있는 사업장의 경우 현대기아자동차의 경쟁 입찰시 가격, 기술력 측면에서 다른 회사보다 유리하게 적용된다. 또한 뛰어난 금형기술력을 보유한 현성테크노를 관계사로 두고 있었기 때문에 현성오토텍이 당사 고유의 장점으로 기아자동차에 어필 할 수 있었고 경쟁 입찰시 타사 대비 기술적 우위를 인정받는 성과를 거두게 된다.

2005년 인수 당시 A회사는 기아자동차 상용차 1차 협력사로써 매출액 50억 수준에 머물러 있었다. 하지만 현성테크노가 인수 이후 지속적인 공장/설비 증설과 적극적인 신차 수주, 그리고 R&D 역량 강화를 위한 연구비 투자 등을 통해 2017년 기준 매출 430억 규모의 기업으로 성장하게 된다(<표 12> 참조).

<표 12> 현성오토텍 매출액 변화

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2017년
매출	50억	93억	164억	168억	201억	246억	430억
Event	A사 인수 상용1차 협력사	2공장 증설	승용1차 협력사 등록				
신차 수주	카렌스	-	쏘울	-	-	스포티지	-

<출처: 현성테크노 내부자료>

4.2.2 제품 다각화 전략을 통한 성과

2000년대 초 현대기아자동차는 국내 소하리, 울산, 광주공장 등에서 양산하고 있는 차종에 대한 구조조정을 통해 판매가 저조한 차종은 단종 시키고 새로운 개발 차종을 투입시켰다. 이러한 구조조정으로 당시 광주공장도 생산량이 증가하게 되었고 기존 1차 협력사로는 부품 조달이 부족한 상황이었다. 이에 현대기아자동차는 신규 부품 제조 및 납품 업체를 추가 등록받게 된다.

당시 현성오토텍은 상용부품 1차사와 승용차 부품 2차 협력사로 차체 모듈부품을 생산 및 납품하고 있었다. 현성오토텍은 현대기아자동차로부터 납기 및 품질 우수성을 인정받고 있었으며 동시에 뛰어난 금형기술력을 보유한 현성테크노의 관계사로 두고 있었기 때문에 현성테크노를 통한 프레스 금형 제작이 가능하였다. 신차 경쟁 입찰시 금형개발 투자비 절감을 통한 타사 대비 입찰 단가의 경쟁력과 금형 개발에 있어 관계사 현성테크노의 신속한 대응력을 통한 개발 일정을 준수할 수 있다는 점 등의 장점을 어필했고, 이를 인정받아 2007년 쏘울(SOUL) 차종의 아이템을 수주 받아 기아자동차 상용부품 및 승용차 부품의 1차 협력사로 등록 된다.

현성오토텍은 제품 다각화를 통해 상용차 라인에 이어 승용차 라인의 1차 협력사로 등록된다. 버스 부품만 생산하던 2005년 당시에는 약 50억 원의 매출이 발생하였고 현재까지 버스부품 관련 매출은 약 80억 원 수준을 유지하고 있고 있다. 그러나 승용차종의 수주를 받고 해당 차종에 대한 개발과 투자가 이루어지며 2011년 이후 300억 수준의 매출을 기록하게 되었고, 2017년에는 매출 430억 수준을 달성하게 된다.

V. 결론

5.1 요약

1997년 IMF 외환위기로 국가 경제가 어려움에 직면했던 시절, 도산하는 기업이 증가하고 기업 성장과 기업 유지를 보장할 수 없는 불확실한 상황에 현성테크노는 설립되었고, 글로벌 금융위기, 사드 사태 등 각종 경제 위기를 극복하며 현재는 해외 계열사를 포함한 5개 회사와 700억 대 매출을 올리고 있는 글로벌 복합기업으로 성장했다.

현성테크노의 성장은 2005년을 기준으로 전기(1999~2005)와 후기(2006~2017)로 나뉜다. 먼저 전기를 살펴보면 현성테크노는 1999년 창립 첫 해, 기아자동차 프레지오(Pregio) 15인승 대형 밴의 금형을 수주 받으며 본격적인 사업을 시작하게 된다. 이후 2000년대 자동차 산업이 호황기를 맞이함에 따라 현대기아자동차 부품 협력사가 성장하게 되었고, 부품 생산에 필수적으로 필요한 금형을 생산하는 현성테크노 또한 동반 성장하게 된다. 또한 다양한 금형 수주로 기술력과 경험이 축적된 현성테크노는 2002년 멕시코 시장을 시작으로 해외시장에 진출했고 장기적 생존 전략의 일환으로 ‘해외 시장 강화’를 위해 2004년 중국에 자동차 금형 공장을 건설함으로써 해외진진기지를 구축하게 된다. 이후 현성테크노는 뛰어난 기술력과 고품질의 금형, 그리고 약속기한 보장 등으로 수많은 기업들에게 신뢰를 얻었고, 10개국 30여개의 글로벌 회사와 꾸준히 거래를 이어가고 있다.

현성테크노의 후기 성장의 시작은 2005년 실시한 부품회사 인수이다. 자동차 산업의 성장과 해외진출 등으로 성장한 현성테크노는 금형회사로의 성장한계와 단조로운 매출 수익 등의 위기를 극복하고자 적극적으로 신사업 개척하기 시작했고, 2005년 기아자동차 상용 1차 협력사를 인수함으로써 자동차 부품시장에 진출하게 된다. 이는 규모가 작은 기업이 규모가 큰 기업을 인수한 사례임과 동시에 2차 협력사로서는 최초로 1차 협력사를 인수한 국내 최초의 사례로 상징적 가치가 매우 크다. 현성테크노는 인수 이후 경영의 효율성을 극대화하는 차원에서 ‘(주)현성오토텍’의 독자법인을 설립했고 분리 경영을 통해 전문성을 강화했다.

현성테크노는 부품 협력사 인수를 통해 자동차 부품시장을 진출하게 됐고, 이를 통해 기업성장과 다양한 매출 수익 등을 올리게 된다. 또한 자동차 프레스 금형과 현대기아자동차의

1차 협력사를 소유하고 있다는 점에서 무형적 가치가 상승했고, 특히 해외시장에서 높은 가치를 인정받아 해외영업에 긍정적인 영향을 받으며 거래 성공률을 높이고 있다.

현성테크노와 현성오토텍(이하 현성)은 20여 년 간 꾸준히 성장하며 각 분야의 우수 기업으로 성장했고, 이러한 성장 배경에는 2005년도에 시행되었던 인수가 절대적인 영향을 미쳤다. 2차 협력사에 불구하던 현성테크노가 1차 협력사인 A사를 인수한 것은 대단한 사건이다.

하지만 두 회사의 규모에 대한 차이는 분명하나 수익성을 따져보면 현성테크노가 훨씬 좋은 것을 확인할 수 있다. 또한 최근 발생한 사드보복으로 한국 자동차의 중국 시장 내 점유율이 감소함에 따라 현대기아자동차는 어려움에 빠졌고, 이로 인해 협력사 전체의 매출이 감소하는 등 위기가 있었다. 이처럼 수익성, 사드사태 등의 글로벌 위기를 생각해 볼 때 만약 현성테크노가 부품회사를 인수하지 않고 핵심 경쟁력인 금형에 집중 투자했다면 어떤 결과가 나왔는지 모른다. 하지만 한편으로는 완성차 업체와 중속관계가 아닌 다양한 회사와 거래할 수 있고 이로 인해 다양한 수익성 창출과 사드사태와 같은 위기를 겪지 않았기 때문에 더 좋은 결과가 나왔을 것이라 예상해 볼 수 있다.

기업은 성장의 한계를 느끼거나 혹은 더 큰 성장을 위해선 인수합병이나 해외시장 진출 등 다양한 변화를 통해 성장해 나갔다. 현성 또한 성장 한계에 부딪혔고 더 큰 기업 성장을 위해 인수와 해외시장 진출 등 새로운 전략을 통해 성공적으로 성장할 수 있었다. 현성은 여기서 멈추지 않고 중견기업으로 성장하기 위해 지금도 달리고 있다. 기존 자동차 산업과 무관한 홈 어플라이언스 사업(Home Appliance)에 뛰어 들며 다각화 전략을 통해 사업을 확장중이다. 이러한 현성의 모습을 볼 때 지금보다 더 큰 기업으로 도약할 수 있을 것이라 예상하며 앞으로 현성의 모습을 더 기대해 본다.

5.2 성공요인과 시사점

현성테크노가 현재 5개의 계열사와 연 매출 700억원대의 글로벌 복합기업으로 성공할 수 있는 요인은 크게 세 가지로 볼 수 있다.

첫번째 성공요인은 금융위기로 인해 많은 기업들이 강도 높은 구조조정을 실시하고, 중소기업들이 차례로 도산하고, 신규 창업을 모두 기피하고 있는 시기에 과감히 자신의 노하우와 창의, 도전, 고객중시, 소통의 4가지 경영이념을 바탕으로 창업한 것이다. '위기는 기회다'라는 격언이 있다. 그러나 실제로 이를 지키고 실행하는 사람은 많지 않다.

두번째 성공요인은 국내시장을 통한 안정적인 성장에 안주하지 않고, 과감한 투자로 해외진출을 시도한 것이다. 물론, 현성테크노는 해외합자방식을 통한 해외진출 전략으로 한 차례 실패를 겪었다. 그러나 과감히 해외진출 전략을 해외합자방식에서 해외현지화방식으로 변경하여 성공하였다.

세번째 성공요인은 현성테크노가 자신보다 규모가 큰 기업을 인수하여 안정적으로 흡수하였다는 점이다. 보아뱀 인수 전략이라고 불리는 이 전략은 자칫 인수회사가 규모가 큰 피인수회사에 역으로 흡수될 수 있다는 리스크로 인하여 많은 기업들이 주저하는 인수전략 중에 하나이다. 그러나 현성테크노는 이 인수 전략을 성공함으로써 한 단계 더 도약할 수 있었다.

현성테크노의 창업부터 현재까지의 성장과정을 살펴보면, 기업을 창업하려는 사람들에게, 또한 어려운 현실 속에서 중소기업 운영을 하는 많은 기업인들에게 의미하는 바가 있다.

첫번째로, 창업을 하려는 많은 사람들은 내수시장과 세계경제의 침체 등으로 인하여 창업을 해도 성공하기 어렵다고 한다. 그러나 현성테크노의 창업과 성공에서 볼 수 있듯이, 위기가 곧 기회가 될 수도 있다는 것을 기억할 필요가 있다. 창업을 기피하는 상황 속에서의 신규창업은 신규기업의 진입장벽이 약하고, 국내 경쟁이 심하지 않아 초창기 안정적인 성장이 가능하다는 것을 현성테크노의 창업과 성장 사례를 통해 살펴볼 필요가 있다.

두번째는, 현재에 만족하지 않고, 미래를 예측하는 과감한 투자이다. 현성테크노의 해외진출 전략과 인수전략 모두 현성테크노가 안정적으로 국내시장에서 성장하고 있는 시점에 이루어졌고, 이 전략들의 성공으로 글로벌 기업으로 도약할 수 있었다. 그러나 아직까지 대부분의 중소기업들은 안정적인 매출에 도달하게 되면, 신규투자를 하지 않는 경우가 많다. 도전이 없으면 성공도 없다는 것을 다시 한 번 되새겨 볼 필요가 있을 것으로 보인다.

세번째는, 실패를 두려워하지 않는 현성테크노의 경영전략이다. 현성테크노의 인수 전략은 실패를 두려워하지 않고 자신보다 규모 큰 기업을 적극적으로 인수함으로써 성공할 수 있었다. 우리나라는 기업의 인수와 합병에 대해 보수적으로 생각하는 부분이 많다. 그러나 적극적인 인수·합병 전략은 두 기업 모두 상생·발전할 수 있는 부분이 있다는 것을 간과하지 않았으면 한다.

네번째는, 자신의 실수를 인정하고 변경하는 현성테크노의 경영전략이다. 현성테크노의 해외진출 전략은 한 차례 잘못된 해외진출 방식으로 인해 실패를 겪었다. 그러나 현성테크노는 해외진출을 포기하지 않고, 실패를 분석하고 바로 잡아 기존의 해외진출 전략을 합자방식에서 현지화방식으로 변경함으로써 해외진출에 성공하였다. 물론, 중소기업에서의 한 번의 실패는 많은 것을 잃을 수 있다는 부분이 있다. 그러나 실패를 통해 얻은 교훈과 노하우를 자기 것을 만들고 더 큰 성공을 위한 밑바탕으로 삼는 것이 중요하다고 생각된다.

REFERENCE

고준철·남승돈·강경식(2014). 클라우드 컴퓨팅 환경에서 금형 수명

- 주기관리 정보시스템 구축 및 적용의 실증적 연구, *대한안전 경영과학회지*, 16(4), 331-341.
- 기세범(2002). 기아자동차의 위기극복 사례와 시사점, *상장협연구*, 45, 77-85.
- 김근수(2014). *기업의 새로운 성장동력, M&A 실전 교과서*, 서울: 한연.
- 김용희(2017). *인수기업의 스케일업 역량이 인수합병 후 성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 석사학위논문, 서울대학교.
- 김현·안혜영(2007). *국내 금형가공 산업 전망 및 업체의 경쟁력 분석*(65호), 하나금융연구소.
- 김홍근·이필수·김민성·이용기(2014). 자동차 부품 제조업체와 공급업체간의 선의와 이차소통이 몰입과 교체의도에 미치는 영향: 구매자의 관점을 중심으로, *벤처창업연구*, 9(6), 129-144.
- 남궁영진(2016.8.29.). '보아뵐 M&A' NH투자증권, 자본시장 '대표 창조준, 서울파이낸스, Retrieved from <https://www.seoulfn.com/news/articleView.html?idxno=260158>.
- 라공우·송진구(2017). 미국시장에 대한 한·중 자동차부품산업의 국제경쟁력에 관한 연구, *관세학회지*, 18(4), 257-275.
- 무역위원회·한국생산기술연구원(2004). *금형 산업 경쟁력 조사*, 서울: 무역위원회.
- 박근영·한현수(2013). 자동차부품제조업의 부도 위험 수준 예측 연구, *JITAM*, 20(4), 221-234.
- 박선후(2018). *한국 자동차부품산업의 경쟁력 분석과 대응방안*, 서울: IBK 경제연구소.
- 백유진·김나미·김봉선·김연수(2011). 거대 바이어 의존적인 1차 공급자의 성장전략: 세종공업 사례, *전략경영연구*, 14(2), 29-55.
- 산업통상자원부·국가뿌리산업진흥센터(2018). *2018 뿌리산업 백서*, 서울: 진한엠앤비.
- 산업통상자원부·국가뿌리산업진흥센터(2019). *2019 뿌리산업 백서*, 서울: 진한엠앤비.
- 손명섭·현병환(2018). 국내 IT 기업의 M&A 결정요인 및 성과에 관한연구, *예술인문사회융합멀티미디어논문지*, 8, 67-77.
- 송현주(2017). *하이테크 기업의 인수합병 성과에 관한 연구*, 석사학위논문, 인하대학교.
- 신장순·김유진·허영무·윤길상(2005). 금형 생산성 향상을 위한 금형설계 시스템 개발, *한국소성가공학회*, 14(3), 239-244.
- 이종욱(2013). *베트남 진출 중소기업의 현지화 전략에 관한 연구*, 건국대학교, 박사학위논문.
- 정근상(2004). *기업 인수합병에 따른 기업 가치평가에 관한 연구: A사의 인수합병 사례를 중심으로*, 석사학위논문, 고려대학교.
- 정세은·정승일(2013). 완성차 업체와 1차 대규모 협력업체와의 동반 성장 실태 연구, *중소기업연구*, 35(2), 187-212.
- 정승화(2004). 현대자동차의 기아자동차 인수와 구조조정, *한국경영학회*, 8(1), 133-151.
- 정홍준(2015). 자동차산업의 원하청구조, *노동리뷰*, 9, 7-23.
- 지용희·이윤보·한정화(2005). *중소기업론*, 서울: 경문사.
- 한국자동차산업협동조합(2019). *부품산업현황*, Retrieved(20190820) from <http://www.kaica.or.kr/industry/overview.php>.
- 현영석·김진호(2016). 2000년대 현대자동차 다중위기와 혁신, *경영경제연구*, 38(2), 105-123.
- Back, Y. J., Kim, N. M., Kim, B. S., & Kim, E. S.(2011). Growth Strategy of a Powerful Buyer-dependent Vendor: A Case of Sejong Industrial Co, *Journal of Strategic Management*. 14(2), 29-55.
- Cartwright, S. C., & Cooper, C. L.(2016). *Managing Mergers Acquisitions and Strategic Alliances*, Routledge.
- Chee, Y. H., Lee, Y. B., & Han, J. W.(2005). *Small and Medium Enterprises*, Seoul: KyungMoon Publishers.
- Chung, S. W.(2004). The Acquisition and Restructuring of Kia Motors by Hyundai Motors, *Korea Business Review*, 8(1), 133-51.
- DePamphilis, D.(2010). *Mergers and Acquisitions Basics: All you need to know*, New York: Academic Press.
- Hyun, Y. S., & Kim, J. H.(2016). The Multiple Crises and Innovation at Hyundai Motor in 2000s, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(2), 105-123.
- Jeong, H. J.(2015). Primary and subcontract structures in the automotive industry, *Monthly Labor Review*, 9, 7-23.
- Jeong, S. E., & Jeong, S. I.(2013). Cooperative Growth between the Car Makers and Their First Large Vendors, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*. 35(2). 187-212.
- Jung, K. S.(2004). *A Study on the Evaluation of Corporate Valuation by Mergers and Acquisitions of a Business: Based on the case of A's merger and acquisition*, Master's thesis, Graduate School of Korea University.
- Kim, G. S.(2014). *New Growth Long-Term, M&A Field Textbooks*, Seoul: Haneon.
- Kim, H., & An, H. Y.(2007). *Domestic Mold Processing Industry Outlook and Competitiveness Analysis of Companies*(65), Seoul: Hana Institute of Finance.
- Kim, H. K., Lee, P. S., Kim, M. S., & Lee, Y. K.(2014). The Effect of Benevolence and Communication on Commitment and Switching Intentions: The Automobile Parts Buyer's Perspective, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(6), 129-144.
- Kim, Y. H.(2017). *Do Target Firms Matter? : The Effect of Acquirers' Scale-up Effort on M&A Performance*, Master's thesis, Graduate School of Seoul National University.
- Ki, S. B.(2002). Case Study and Implications of Kia Motors' Crisis, *Korea Listed Companies Association Research*, 45, 77-85.
- Koh, J. C., Nam, S. D., & Kim, K. S.(2014). An Empirical Study of Implementation and Application of Mold Life Cycle Management Information System In the Cloud Computing Environment, *Journal of the Korea Safety Management and Science*, 16(4), 331-341.
- Korea Automobile Industry Cooperative Association(2019). *Auto Parts Industry*, Retrieved(20190820) from <http://www.kaica.or.kr/industry/overview.php>.
- Korea Trade Commission & Korea Institute of Industrial Technology(2004). *A Study on the Competitiveness of the Mold Industry*, Seoul: Korea Trade Commission.
- La, K. W., & Song, J. G.(2017). A Study on the International Competitiveness of Korea-China Auto Parts Industry in the US Market, *The Journal of Korea Research Society for Customs*, 16(4), 331-341.
- Lee, J. O.(2013). *A Study on Strategy of Localization of Small and Medium Manufacture in Vietnam*, Doctoral thesis,

- Graduate School of Konkuk University.
- Ministry of Trade, Industry and Energy & Korea National Ppuri Industry Center(2018). *Root Industry White Paper*, Seoul: Jinhan M&B.
- Ministry of Trade, Industry and Energy & Korea National Ppuri Industry Center(2019). *Root Industry White Paper*, Seoul: Jinhan M&B.
- Namkoong, Y. J.(2016.8.29). 'Boa Constrictor M&A' NongHyup Investment Securities Co, Capital market 'CEO' Fine sight, *Seoul Finance*, Retrieved from <https://www.seoulfn.com/news/articleView.html?idxno=260158>.
- Park, K. Y., & Han, H. S.(2013). Bankruptcy Risk Level Forecasting Research for Automobile Parts Manufacturing Industry, *Journal of Information Technology Applications and Management*, 20(4), 221-234.
- Park, S. H.(2018). *A Study on the Competitiveness and Countermeasures of Korea's Auto Parts Industry*, Seoul: Industrial Bank of Korea Economic Research Institute.
- Pasha, A. T.(2010). Effects of Merger on Management: Case Study of a Bank, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19, 98-105.
- Perlmutter, H. V.(1969). The Tortuous Evolution of the Multinational corporation, *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Shin, J. S., Huh, Y. M., Yoon, G. S., & Kim, Y. J.(2005). Development of The Die & Mould-Design System for The Productivity Increase of Die and Mould, *Transactions of Materials Processing*, 14(3), 239-244.
- Song, H. J.(2017). *A Study on the Effects of Mergers and Acquisitions on High-Tech Firms*, Master's thesis, Graduate School of Inha University.
- Son, M. S., & Hyun, B. H.(2018). A Study on Determinants and Performances of M&A in Domestic IT Company, *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*. 8, 67-77.
- Trautwein, F.(1990). Merger Motives and Merger Prescriptions, *Strategic Management Journal*, 11(4), 283-295.
- Zhou, Y. M.(2011). Synergy, Coordination Costs, and Diversification Choices, *Strategic Management Journal*, 32(6), 624-639.

A Study on the Start-up and Growth Business Model of Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises: Hyunsung Techno

In-Hyok, Choi*
Do-Yeon, Kim**

Abstract

Under the uncertainties and the consequent turmoils of the IMF financial crisis in Korea, Hyunsung Techno was founded in 1997 on the basis of automobile press molding which is critical for the quality of automobile. Ever since, Hyunsung Techno has grown rapidly based on the domestic market; however, gradually, it had faced a stalemate in terms of the saturation, on the supply side and the growth limit, on the demand side, of the domestic molding market. Accordingly, Hyunsung pushed for a strategy to localize overseas markets and a new acquisition strategy instead of resting on the domestic mold industry's growth, and the success of these strategies enabled it to leap forward into a global company with five companies including affiliates and 70 billion won in sales.

The main reason why Hyunsung Techno evolved from a small and medium-sized manufacturing company into a global businesses is due to the success of Boa Constrictor M&A strategy. Its acquisition strategy is not just a successful case of any acquisition, but a rare, maybe the first domestic case of a successful acquisition of a primary supplier by a secondary supplier. Through the success of this strategy, Hyunsung Techno has achieved a continuous growth of businesses, an increase in sales volume, and expansion into new businesses. And on top of that, this achievements is leading it to be a global conglomerate

In this study, Hyunsung Techno's success strategy, which is transformed from a small domestic manufacturing company into a global enterprise, was analyzed in detail with its development stages divided into start-up, overseas expansion, acquisitions, and business diversification. Eventually, this case study is meant to offer strategic implications for other small and medium-sized businesses under the current, gloomy economy of low or zero growth of today.

KeyWords: Venture and Start-up, Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises, Localization Strategy, Boa Constrictor M&A Strategy, Primary and Secondary Supplier, Diversification Strategy

* First Author, Professor, Department of Business Administration, Chung-Ang University, ichoi@cau.ac.kr

** Corresponding Author, Master, Department of Business Administration, Chung-Ang University, dyeon92@naver.com