

Fostering Hidden Champions  
Lessons from German Experiences

중견기업 육성

독일의  
경험에서  
배운다

—  
송경진 엮음

# 중견기업 육성 독일의 경험에서 배운다

1판 1쇄 발행 2013년 5월 13일

펴낸이 사공 일

엮은이 송경진

디자인 공감의기쁨

펴낸곳 세계경제연구원

전화 02 551-3334~7

팩스 02 551-3339

주소 서울시 강남구 삼성동 159 무역센터 2505호

ISBN 978-89-97758-64-7 (03320)

※ 이 책은 저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단 전재와 복제를 금합니다.

※ 잘못된 책은 구입하신 서점에서 바꾸어 드립니다.

중견기업 육성

# 독일의 경험에서 배운다

송경진 엮음

 세계 경제 연구원  
Institute for Global Economics

 중앙일보

 KB금융그룹

 Konrad  
Adenauer  
Stiftung

# 중견기업 육성: 독일

## 목 차

머리말 6

주요 내용 8

개회사 \_ 사공 일 세계경제연구원 이사장 18

축사 \_ 홍석현 중앙미디어네트워크 회장 21

축사 \_ 어윤대 KB금융그룹 회장 24

인사말 \_ 롤프 마파엘 Rolf Mafael 주한독일대사 29

기조연설 \_ 윤상직 산업통상자원부 장관 36

만찬연설 \_ 한정화 중소기업청장 44

특별연설 \_ 미하엘 폭스 Michael Fuchs 독일집권여당 기민·기사연합 부대표 49

〈중견기업은 독일경제 혁신과 성장의 원동력〉

Driving Force of Innovation and Growth in the German Economy:

The Mid-Sized Business

# 일의 경험에서 배운다

## Lessons from German I

「독일의 성공적 히든 챔피언: 현황과 정책적 함의」에 관하여  
-12, 2013, Seoul

발표 \_ 미하엘 보이보데 Michael Woywode 독일 만하임대학교 교수 겸 중소기업연구센터 소장 84

〈전환기의 독일 중견기업 The German Mittelstand in Transition〉

발표자료 106

토론 \_ 조동성 서울대학교 교수 132

토론자료 139

\_ 강호갑 중견기업연합회 회장 142

\_ 프리드리히 스톡잉어 Friedrich Stockinger 독일 Trumpf Korea 사장 146

\_ 성윤모 중소기업청 중견기업국장 149

\_ 김광기 중앙일보 경제연구소 부소장 153

\_ 미하엘 보이보데 Michael Woywode 독일 만하임대학교 교수 겸 중소기업연구센터 소장 157

\_ 미하엘 폭스 Michael Fuchs 독일집권여당 기민·기사연합 부대표 161

맺음말 \_ 사공 일 세계경제연구원 이사장 164

### 부 록

프로그램 170

컨퍼런스 참여자 171

## [ 머리말 ]

지난 반세기여 동안 한국이 이룩한 경제적 업적은 세계경제발전사에서 그 전례를 찾아보기 힘든 성공사례임을 자타가 인정한다. 그러나 남의 감탄과 스스로의 성취욕에 취해 자만할 겨를이 없다. 아직도 한국은 진정한 일류 선진국을 향해 가야할 길이 멀고 험하기 때문이다. 이 길을 재촉하기 위해 한국은 현재 둔화되고 있는 성장잠재력을 최대한 함양하고 성공이 가져다준 새로운 도전을 이겨내야 한다.

이러한 측면에서 우리보다 앞서 ‘라인강의 기적’을 이루어낸 독일의 경험에서 여러 가지 유의한 많은 교훈을 얻을 수 있다고 본다. 특히 독일경제의 허리가 되고 있는 이른바 히든 챔피언 *Hidden Champions* 과 두터운 중소기업층 육성에 관한 교훈은 우리에게 무엇보다 더 절실한 것이다.

이에 지난 2013년 4월 11~12일 세계경제연구원과 중앙일보가 공동으로 “중견기업 육성: 독일의 경험에서 배운다 *Fostering Hidden Champions: Lessons from German Experiences*” 국제컨퍼런스를 개최한 바 있으며 이 보고서는 동 컨퍼런스에서 발표된 내용과 토론 내용을 정리한 것이다.

모쪼록 이 보고서가 중소·중견기업 관련 정책당국과 업계 관계자들에게 도움이 될 수 있기를 바란다.

끝으로 동 국제회의의 개최를 위해 물심양면으로 지원을 아끼지 않은 KB 금융그룹과 어윤대 회장을 위시한 관련 임직원, 그리고, 독일 콘라드아데나워재단 KAS 한국사무소 노르베르트 에쉬보른 Norbert Eschborn 소장과 관련 임직원 여러분께 심심한 사의를 표한다. 아울러 올해 한독수교 130주년을 맞아 한독 교류와 우호친선 강화를 위해 온갖 노력을 펼치고 있는 롤프 마파엘 Rolf Mafael 주한독일대사와 대사관 직원 여러분의 노고에도 감사의 말씀을 전한다.

2013년 5월

세계경제연구원 이사장 사공 일

중앙미디어네트워크 회장 홍석현

## [ 주요 내용 ]

지난 세기 세계 최빈국의 하나에서 ‘한강의 기적’을 일궈내며 눈부신 발전을 이루고 이제는 OECD 개발원조위원회 DAC의 회원국이 된 한국은 세계경제발전사의 한 페이지를 차지하고 있다. 이것은 올바른 정부정책, 국민의 노력과 함께 기업들의 기업가정신 entrepreneurship으로 대변되는 우리 특유의 ‘하면 된다’는 의지가 있었기에 가능했다.

이제 우리 경제는 국제통화기금 IMF이 이미 선진국으로 분류할 만큼 어느 정도 성숙단계에 들어와 있다. 동시에 이것은 우리 경제의 성장잠재력도 둔화되고 있음을 의미한다. 따라서 이제는 대기업뿐 아니라 전체 기업의 99%를 차지하고 전체 고용의 88%를 책임지고 있는 중소·중견기업들이 함께 성장해야 우리 경제 전반이 튼튼해지고 성장잠재력도 제고할 수 있을 것이라는 데에 이견이 없을 것이다. 새로 출범한 박근혜정부도 창조경제를 통한 경제부흥이라는 국정목표 달성의 일환으로 중소·중견기업 육성을 제시하고 여러 시책들을 내놓고 있다.

이러한 차원에서 우리보다 앞서 ‘라인강의 기적’을 이뤄냈고 2008~2009년 글로벌 대침체 Great Recession와 그 여파로 전 세계경제가 아직도 어려



운 와중에도 승승장구하고 있는 독일경제에 주목하지 않을 수 없다. 특히 그 비결 중 하나로 꼽히고 있는 독일의 탄탄한 중견기업 *Mittelstand*, 이른바 히든 챔피언 *hidden champions* 의 성장과 역할에 대해 짚어보는 것은 우리 중소기업·중견기업이 한국경제의 허리로 성장해나가는데 있어서도 소중한 교훈이 될 것이다. 독일의 경험을 반면교사로 삼아 유사한 실수를 되풀이하지 않고 성공적인 부분은 우리 실정에 맞게 보완, 강화할 필요가 있다.

이에 세계경제연구원과 중앙일보와 함께 4월 11~12일 개최한 “중견기업 육성: 독일의 경험에서 배운다 *Fostering Hidden Champions: Lessons from German Experiences* ”라는 제하의 국제컨퍼런스에서 중소기업의 지속적인 성장과 발전을 위해 공통적으로 강조된 사항은 크게 정부, 기업, 그리고 사회적 차원으로 나뉜다. 첫째, 정부 차원에서는 대통령의 각별한 관심과 추진 사항의 정기적 점검, 그리고 자유 *freedom* 와 공정경쟁 *fair competition* 을 보장하기 위한 불요불급한 규제 개혁과 이를 위한 범정부적 조율과 협력이 강조되었다. 또한 지속되는 인구감소 추세를 감안할 때, 여성 인력의 활용을 적극 추진하고 능력과 지질을 갖춘 외국인에게 기회를 제공하는 방안도 신중하게 고려할 것을 제언했다. 둘째, 이러한 정부의 직·간접 지원과 함께 기업들은 자발적 혁신 노력과 고용창출, 해외진출, 그리고 기업의 사회적 책임 *corporate social responsibility* 을 실행하는 것이 지속성장을 위해 필수적이라고 지적했다. 셋째, 중소기업의 성공에 필수적인 안정된 노사관계를 구축하는 것이 중요한 사회적 과제를 언급했다.

사공 일 세계경제연구원 이사장은 개회사에서 현재 독일경제가 선전하

고 있는 것은 정치적 어려움과 고통을 극복하고 경제의 체질 및 경쟁력을 강화한 결과라고 진단하고 그 주요 요소로서 두터운 중소기업 hidden champions 층의 역할을 지적했다. 아울러 독일 통일의 경험도 거울삼아 한반도 통일에 철저히 대비할 것을 강조했다.

홍석현 중앙미디어네트워크 회장은 정부의 일자리 창출을 위한 중견기업 육성 정책은 올바른 방향이라고 언급하고 과잉복지와 노동시장 경직성으로 한 때 '유럽의 병자' 취급을 받았던 독일경제가 2000년대 들어와 새로운 경제 강자로 재탄생한 경험에서 교훈을 얻어야 할 것임을 강조했다.

어윤대 KB금융그룹 회장은 KB금융그룹의 우량 중견기업 발굴·성장 지원 프로젝트인 「글로벌 Hidden Star 500」을 통해 현재까지 272개 기업을 선정하고 1조 5천억원 이상 여신 지원, 외국환 거래 등 금융지원을 확대하였음을 밝혔다. 또한 KB금융그룹은 중견기업의 외환리스크 감소를 위해 한국외환연구원과 함께 체계적인 컨설팅도 제공하고 있다고 언급했다.

롤프 마파엘 Rolf Mafael 주한독일대사는 인사말을 통해 사회적 파트너십 social partnership 과 독일식 중견기업 Mittelstand 이 독일경제의 성공에 기여한 요소로 언급하고, 그 중 독일 중견기업은 우수한 기술과 사업수완의 기반 위에서 성장할 수 있었음을 지적했다.

윤상직 산업통상자원부 장관은 기조연설에서 수출의 10.9%, 국내 고용의 7.7%를 차지하고 2007~2011년 5년간 연평균 고용증가율이 대기업 4.3%

보다 높은 5.2%에 달하는 등 중견기업의 역할이 증대하고는 있지만 독일 등 선진국에 비교하면 아직 성장의 여지가 다분함을 언급했다. 따라서 박근혜정부는 중소기업·중견기업을 창조경제의 중요한 축으로 인식하고 체계적, 전문적 지원을 통한 중소기업의 역량 강화에 집중할 것임을 밝혔다. 구체적으로, 2017년까지 수출 1억 달러 이상의 글로벌 전문기업 300개 육성, R&D 지원 대폭 확대(2012년 30% → 2017년 50%), 전주기적 M&A 지원체계 구축, 무역보험 등 금융지원 확대, 해외시장 진출 등 글로벌 역량 강화 지원 등에 초점을 맞출 것임을 설명했다.

한정화 중소기업청장은 만찬사에서 중견기업 육성을 위해 중소기업청에서 추진 중인 구체적인 네 가지 주요 방안을 설명했다. 중소기업 졸업과 동시에 급격히 축소되는 조세, 금융, 하도급, 판로, 인력 등 지원제도·법령 개선방안을 담은 「성장사다리 구축방안」을 올해 6월말까지 마련하고, 중소기업의 글로벌 전문기업화를 위한 R&D, 수출·금융지원 등을 명시할 「글로벌 하이웨이 프로그램」을 신설할 계획이다. 동시에 우수인재 장기재직을 위한 「희망엔지니어 적금」과 창조적 기술창업을 촉진하기 위한 「벤처창업 생태계 활성화 방안」도 추진 중임을 부연했다.

북한의 위협에 대해 독일은 한국의 우방으로서 한국을 적극 지지할 것임을 먼저 밝힌 미하엘 푸흐스(Michael Fuchs) 현 독일 기민·기사연합(여당)의 부대표는 특별연설에서 독일경제가 2008~2009년 글로벌 경제위기 속에서도 오히려 성장을 지속하고 존경받는 국가로 변모한 배경에는 독일의 탄탄한 제조업 사슬과 그 근간을 이루는 견실한 중소기업(Mittelstand)이 있

다고 설명했다. 독일의 등록기업의 약 99%, 과세매출의 40% 이상, 순부가가치의 51%를 차지하는 중소기업은 창업주 혹은 소유주의 투철한 기업가정신, 고용주와 직원 간의 긴밀한 협력이 특징이며 약 60%의 독일 근로자에게 사회보험 혜택을 포함한 일자리를 제공하고 있다. 또한 현장훈련과 인턴십을 통해 독일의 숙련된 예비근로자를 생산하는 독일 산업의 학교 역할도 겸하고 있다.

독일 정부 차원의 중소기업만을 위한 차별화된 지원, 실용적인 산·학·연 연계, 특화된 제품, 활발한 해외시장 진출, 그리고 전 세계에 소재하는 독일상공회의소 시스템의 현지 정보 제공 등도 중소기업의 끊임없는 혁신과 성장에 중요한 요소로 지목했다. 이와 함께, 자유와 경쟁의 원칙이 존중되는 기업하기 좋은 여건, 불필요한 규정과 규제개혁, 관료주의 타파를 주요한 향후 과제로 꼽았다.

아울러 2003년 슈뢰더 [Schroeder](#) 정권에서 시작해 메르켈 [Merkel](#) 정권에서도 지속적으로 추진한 각종 개혁의 결과가 오늘날 독일의 호황을 가져온 밑거름이 되었다고 밝혔다. 이와 관련해 현 유로존 위기의 근본적 해결을 위해서는 프랑스를 비롯해 위기에 처한 해당 유로존 국가들이 적극적인 구조개혁에 나설 것을 주문했다.

폭스 부대표는 윤상직 산업통상자원부 장관이 설명한 한국 정부의 중견기업 육성 계획이 차질 없이 이행된다면 중견기업이 한국경제의 성장과 일자리 창출에 크게 기여할 것으로 판단했다.

미하엘 보이보데 Michael Woywode 독일 만하임대학교 중소기업연구센터 소장은 <전환기의 독일 중견기업 The German mittelstand in transition> 발표에서 독일의 중소·중견기업을 독일식 사회적 시장경제의 주축으로 정의하고 그 질적 특징으로 리더십, 신속한 의사결정, 책임성, 수평적 위계질서, 협력적 노사관계, 지역 환경 및 지역사회와의 조화, 주주와의 원만한 관계를 꼽았다. 그리고 자발적 비용절감과 자발적 자금조달, 국제화, 혁신이 독일의 중소·중견기업의 경쟁력 강화의 기본 요소로 언급했다. 다만, 올해 하반기 총선을 앞둔 현재 독일에서 논의되고 있는 부유세와 상속세 부과는 중견기업의 기업할 의욕을 꺾을 수 있으므로 신중히 생각해야할 문제라는 견해를 피력했다.

보이보데 교수는 한국이 글로벌기업가정신 모니터 GEM에서 매년 높은 순위를 차지하고 있는 것은 중소·중견기업에게 성장과 발전의 기회가 많다는 의미라고 해석하고, 장기적 시각에서 기술력을 갖춘 제품과 시장개발에 집중할 것을 강조했다. 아울러 인구감소 추세에 대비해 능력 있는 여성 자영업자에 대한 지원 등 동기부여를 강화하고 실력 있는 이민자들의 유입도 신중히 검토할 것을 제안했다.

조동성 서울대 교수는 대기업의 전속계약 관행이 한국의 중소기업 성장에 가장 큰 걸림돌이라고 지적하고 대기업은 중소·중견기업에 의존한 경쟁력에서 벗어나 스스로 고취한 경쟁력으로 세계시장에서 경쟁하는 세계기업 Global Corporations으로 변해야한다고 언급했다. 중소·중견기업은 기술과 시장 메커니즘에 기초한 전문화된 기업으로 성장해야 하며 이 과정에

서 기업 생산 활동의 초기 단계인 원자재시장에서부터 공정거래법의 철저한 집행을 가장 중요한 정부의 역할로 언급했다.

강호갑 한국중견기업협회 회장은 중견기업 육성에는 사회적 합의가 필요하며 기업 입장에서 가장 필요한 것은 ‘신발 속 돌맹이’ 같은 규제개혁임을 강조하고 독일의 2010 어젠다처럼 한국에서도 강력한 개혁이 추진되어야함을 역설했다.

프리드리히 스톡잉어 Friedrich Stockinger 독일 트롬프 Trumpf 한국지사장은 노하우와 경쟁력이 중소기업의 핵심 경쟁력이라고 평가하고 히든 챔피언은 고차원의 기술과 대량생산을 통해 시장을 형성·유지·보호할 수 있는 기업이라고 지적했다. 그러기 위해서는 시장과 고객의 수요에 적시에 대응할 수 있어야한다고 주장했다. 한편, 한국의 연공서열제는 능력 있고 의욕 넘치는 젊은이들의 기회를 박탈할 수 있으므로 문화가 산업구조에 미치는 영향을 좀 더 심도 있게 연구할 것을 제안했다.

성윤모 중소기업청 국장은 박근혜정부는 공정경쟁이 이뤄지고 혁신에 대한 정당한 성과가 돌아갈 수 있도록 ‘손톱 밑의 가시’, 즉 제도 개선에 주력할 것임을 설명했다.

김광기 중앙일보 경제연구소 부소장은 중소·중견기업의 기술개발, 투자, 해외진출에 있어 금융의 역할을 부각하고 정부는 시장친화적 금융환경이 조성될 수 있도록 노력해 줄 것을 주문했다. 중소·중견기업 지원을 목적

으로 특화된 독일의 정책금융기관인 독일재건은행 **krw** 을 참고할만한 모델로 제시했다.

2013년 5월

세계경제연구원 부원장 송경진

---

### 엮은이 송경진

현재 세계경제연구원 부원장, 2011년 한국무역협회 회장 특보, 2009년 G20 정상회의준비위원회 위원장 특별보좌관, 2008년 대통령경제특보 겸 국가경쟁력강화위원장 보좌관, 2004년 재정경제부 외신대변인, 2011년 홍조근정훈장 수훈







중앙일보

# Ilbo International Conference

## 성: 독일의 경험에서 배운다

## ions: Lessons from German Experiences

April 11-12, 2014 Seoul

sponsored by



개 회 사 사공 일 세계경제연구원 이사장

축 사 홍석현 중앙미디어네트워크 회장

어윤대 KB금융그룹 회장

인 사 말 롤프 마파엘 주한독일대사  
Rolf Mafael

기조연설 윤상직 산업통상자원부 장관

만찬연설 한정화 중소기업청장

특별연설 미하엘 폭스 독일 집권여당(기민·기사연합) 부대표  
Michael Fuchs

## [ 개회사 ]

### 사공 일

세계경제연구원 이사장

안녕하십니까? 반갑습니다.

무엇보다 먼저 공사다망하신 가운데 오늘 이 뜻 깊은 자리에 참석해주신  
국내의 귀빈 여러분께 감사드립니다.

이제 막 출범한 새 정부의 바쁜 업무일정에도 이 자리를 빛내주기 위해  
참석하신 윤상직 산업통상자원부 장관께 감사의 말씀드립니다. 그리고  
오늘 이 행사의 특별연설을 위해 먼 길 오신 현 독일 집권여당인 기민·기  
사연합 부대표 미하엘 폭스 *Michael Fuchs* 박사께 심심한 사의를 포함합니다.

독일은 지리적으로는 멀리 떨어져 있지만 우리 두 나라는 중요한 역사적  
경험을 공유하고 있습니다. 제2차 세계대전 이후 분단된 국가로 출발해  
양국 국민의 공통된 근면성과 성실성을 바탕으로 눈부신 경제회복과 경  
제발전을 이룩한 경험을 공유하고 있는 것입니다. 물론 독일이 앞서 이룩

한 라인강의 기적은 우리의 롤 모델 **role model** 이 되기도 했습니다.

이 시점에서 우리에게 중요한 것은 거의 모든 분야에서 앞서가고 있는 독일의 경험을 거울삼아 더 많은 성공한 공통점을 만들어내야 하는 일이라고 할 수 있습니다.

현재 이 시각에도 우리나라는 독일과는 대조적으로 남·북 분단에서 오는 온갖 고통을 겪고 있습니다. 그러나 이러한 고통이 크면 클수록 통일의 기회가 예고 없이 찾아올 수도 있음을 독일의 경험이 잘 말해주고 있습니다. 따라서 통독의 경험에서 얻을 수 있는 유용한 교훈을 되새겨봐야 할 때입니다.

물론 경제적 측면에서는 더욱 많은 소중한 교훈을 독일의 경험으로부터 얻을 수 있습니다. 현재 유로존의 거의 모든 나라가 높은 실업과 경기 침체에 시달리고 있는 가운데서도 유독 독일경제만이 선전하고 있음은 우리 모두가 잘 아는 사실입니다.

이것은 2000년대에 들어와 여러 가지 국내 정치적 어려움과 고통을 극복하면서 독일경제의 근본 체질을 튼튼히 하고 국가경쟁력을 키워온 정책적 노력과 함께 경쟁력 있는 두터운 중소기업, 특히 이른바 히든 챔피언 **hidden champions** 층이 있었기 때문에 가능했다는 점을 잊어서는 안 됩니다.

오늘 이 국제회의는 바로 독일의 중소기업에 관한 경험에서 유용한 교훈을 얻고자 KB금융그룹의 후원으로 중앙일보와 독일 콘라드아데나워 재단KAS과 함께 개최하게 되었습니다.

다행스럽게도 1980년대 초에 Impex Electronic 자동차 특수장비 생산 중견기업을 직접 설립해 독일의 성공적인 히든 챔피언hidden champion으로 길러낸 경험을 갖고 있는 미하엘 폭스Michael Fuchs 기민·기사연합 부대표와 함께 독일 중소기업 연구 권위자인 만하임대학의 중소기업연구센터소장 미하엘 보이보테Michael Woywode 교수를 모시게 되어 더욱 뜻 깊은 자리가 되었습니다.

모쪼록 오늘 이 시의적절한 국제회의를 통해 우리 정부와 업계, 그리고 우리 국민 모두가 우리의 중소기업층 강화에 도움이 될 수 있는 많은 교훈을 독일의 성공적 경험에서 얻을 수 있기를 기대합니다.

감사합니다.

## [ 축사 ]

홍석현

중앙미디어네트워크 회장

친애하는 내외 귀빈 여러분.

한국 중견기업의 육성 방향을 모색하기 위해 중앙일보와 세계경제연구원이 공동으로 주최한 뜻 깊은 행사에 여러분을 모시게 된 것을 대단히 기쁘게 생각합니다.

참석해 주신 여러분께 진심으로 감사드립니다.

세계는 아직도 2008년 시작된 글로벌 경제위기의 소용돌이에서 헤어나지 못하고 있습니다. 각국은 하나의 일자리라도 더 만들어 위기를 넘어서고자 안간힘을 쓰고 있습니다.

올해 출범한 한국의 새 정부도 일자리 창출을 위해 강한 중소기업, 특히 중견기업 육성의 의지를 분명히 했습니다. 올바른 방향 설정입니다.

한국도 이제 강소기업, 중견기업을 통해 일자리를 쌓아 나가야 합니다.

그런 면에서 독일의 중견기업인 '히든 챔피언'들은 한국의 중소기업이 가야 할 길을 친절하게 알려주는 롤 모델이 되기에 충분합니다.

여러분도 잘 아시다시피 독일의 히든 챔피언은 1990년대 중반 이후 독일 경제의 부흥을 이끈 주역들입니다.

이들은 일반 대중에게 잘 알려져 있지 않으면서도 각 분야의 글로벌 틈새시장을 공략해 세계 1~2위 시장을 점하는 강자로 부상했습니다. 이들의 성장은 일자리로 직결돼 회사당 평균 직원 수가 2,000명을 훌쩍 넘습니다.

히든 챔피언들은 단기성과보다는 회사의 지속가능한 성장에 중점을 두는 경영을 합니다. 불황이 와도 가급적 직원들을 품고 근무시간을 함께 줄이는 방식으로 일자리를 지킵니다.

그러다보니 직원들의 사기가 올라가고 모두 충직하게 일하는 기업문화가 자리를 잡았습니다. 히든 챔피언들이 끊임없는 혁신으로 추격자들을 뿌리치는 비결입니다.

한국과 독일은 여러모로 비슷한 점이 많습니다. 전후 폐허와 분단의 고통을 딛고 일어나 '라인강의 기적'과 '한강의 기적'을 이뤘습니다. 근면 성실한 민족성도 똑같습니다.

‘무역만이 살 길이다’, ‘근로자를 가족처럼’, ‘하면 된다’,……. 이런 생각과 의지가 두 나라의 고도성장을 가능하게 했습니다.

고난의 시절을 겪은 점도 비슷합니다. 독일은 1980~1990년대 과잉복지와 노동시장의 경직성으로 ‘유럽의 병자’ 취급을 받았습니다. 한국은 1997년 외환위기를 겪었고 양극화와 중산층의 붕괴 등 그 여진에 아직 시달리고 있습니다.

2000년대 들어 목격된 독일의 부흥은 우리의 희망입니다. 특히 이를 이끈 히든 챔피언의 성공신화는 우리의 귀감입니다. 우리 사회의 허리인 중산층을 다시 두텁게 할 모델입니다. 독일이 해냈다면 우리도 할 수 있습니다.

오늘의 컨퍼런스는 그런 히든 챔피언들을 제대로 배워보자는 취지로 마련되었습니다. 특히 좋은 말씀을 위해 방한해 주신 미하엘 폭스 **Michael Fuchs** 독일 기독교민주당 부총재는 기업인 출신으로 히든 챔피언 육성 정책을 적극 입안해 온 분입니다.

아무쪼록 오늘 행사가 여러분께 유익한 시간이 되시길 바랍니다.

대단히 감사합니다.

## [ 축사 ]

어운대

KB금융그룹 회장

### 인사말

세계경제연구원과 중앙일보가 공동주최하는 ‘국제컨퍼런스’ 개최를 진심으로 축하드립니다.

전 세계가 경기불황의 그늘에서 벗어나기 위해 지혜를 모으고 기업의 경쟁력강화가 국가적 화두로 부상한 요즘 중견기업 육성과 관련한 주제로 개최되는 이번 컨퍼런스는 매우 큰 의미가 있는 것 같습니다.

뜻깊은 자리를 마련해 주신 사공 일 세계경제연구원 이사장님과 홍석현 중앙미디어네트워크 회장님께 감사의 말씀을 드리며 우리 기업들의 경쟁력을 높이고 대한민국 경제가 새로운 활로를 모색하는 이번 국제컨퍼런스를 저희 KB금융그룹이 후원하게 되어 매우 기쁘게 생각합니다.



## 글로벌 경쟁력을 가진 중견기업의 육성

한파가 기승을 부리던 것이 엇그제 같았는데 서울에도 개나리며 목련이 피는 걸 보니 이제 완연한 봄이 온 것 같습니다. 어제오늘 꽃샘추위가 시샘을 부리고 있으나 남쪽 지방에는 꽃이 만발하고 봄을 즐기는 축제가 한창이라고 합니다.

우리 경제도 계절이 바뀌듯 봄이 오기를 기대하지만, 불확실한 대내외상황을 고려해볼 때 아직 긴 겨울의 끝자락에서 벗어나지 못하고 있는 것 같습니다.

아시다시피 최근 몇 년간 한국경제는 참 많은 어려움을 겪었습니다. 경기침체가 장기간 이어지면서 작년 GDP 성장률은 2%까지 내려갔습니다.

이러한 저성장과 장기불황에 대한 우려는 그동안 한국뿐 아니라 전 세계적인 현상이었습니다. 특히 지난 몇 년간 경제위기의 진원지라 할 수 있는 유로존경제는 더욱 어려워 많은 기업이 파산하고 실업률이 증가하는 등 매서운 한파가 몰아쳤습니다.

그러나 유럽의 어려움 속에서도 선전하고 있는 나라가 있다면 독일일 것입니다. 유로존 주요 국가 중 독일은 유일하게 지난해 4분기 연속 플러스 경제성장률을 달성하였고 주요 글로벌 경제연구기관들은 올해도 독일만이 플러스 성장을 이룰 것이라고 전망하고 있습니다.

최근 유로존 경제가 어려운 재정위기를 견디고 상황이 많이 호전되는 것도 든든한 방과제가 되어준 독일경제가 있었기 때문이라 생각합니다.

이렇듯 독일이 유로존경제를 지탱하는 마지막 보루가 되고 있는 것은 여러 가지 이유가 있겠지만, 무엇보다 국제적인 기술경쟁력을 가진 ‘히든 챔피언(hidden champion)’을 세계에서 가장 많이 보유하고 있기 때문이 아닌가 합니다.

중소·중견기업이지만 핵심기술을 바탕으로 세계시장을 선도하고 시장점유율 1~3위를 차지하고 있는 독일의 ‘히든 챔피언’ 수가 1,300개가 넘는다고 합니다.

자원이 적고 수출의존도가 높은 우리나라 또한 세계경제 불황을 헤쳐 나가기 위해서는 삼성전자나 현대자동차 등 대기업들이 국제 경쟁력을 갖추고 계속 성장해야하지만 독일과 같이 세계적인 강소기업을 많이 발굴하고 육성하는 것도 매우 중요하다 하겠습니다.

마침 이번에 개최되는 컨퍼런스가 독일의 전문가 분들을 모시고 ‘히든 챔피언’ 육성과 관련한 고견을 들을 수 있는 좋은 기회만큼 우수 사례를 배우고 정보도 공유하는 소중한 시간이 되길 기대합니다.

## KB금융그룹의 Hidden Star 발굴 및 육성

저희 KB금융그룹이 글로벌 ‘Hidden Star 500’ 프로젝트를 시작한 것도

이러한 취지였습니다.

‘히든 챔피언’에 KB의 상징인 ‘스타<sup>Star</sup>’를 붙여 ‘히든 스타’라고 이름 지었는데 기술력과 사업성이 우수한 우량 중견기업을 발굴해 글로벌 중견기업으로 성장할 수 있도록 체계적이고 차별화된 서비스를 지원하는 프로젝트입니다.

500개 기업을 목표로 하고 있으며 반도체, 정보통신, 자동차 등 각 분야 최고 전문가들의 엄정한 심사를 통해 지금까지 모두 272개 기업이 선정되었습니다. 그 동안 1조5,000억이 넘는 여신이 지원되고 외국환 거래 등 금융지원이 크게 늘어났습니다.

또한 세무, 회계, 자산관리서비스와 KB의 일자리 창출 프로젝트인 ‘KB국잡’을 통해 우수인력 알선과 채용장려금 지원 등 비금융 지원도 확대하고 있습니다.

이외에도 협약기관과 연계해 기업들의 해외시장 진출을 지원하고 있으며 특히, 최근 수출기업의 외환리스크가 커짐에 따라 환관리 전문기관인 한국외환연구원과 함께 체계적인 컨설팅도 제공하고 있습니다.

앞으로도 저희 KB금융그룹은 ‘히든 스타 500’ 프로젝트를 지속적으로 확대해 우리의 중소·중견기업들이 국제경쟁력을 갖추도록 든든한 지원자로서의 역할을 다하겠습니다.

## 맺음말

존경하는 내외귀빈 여러분 그리고 참석자 여러분!

《히든 챔피언》의 저자 헤르만 지몬 [Hermann Simon](#) 은 “글로벌화된 세계에서 한 국가의 성과는 대기업보다는 중소기업 특히 히든 챔피언에 의해 결정된다”고 했습니다.

‘일류선진국으로 발돋움하느냐 아니면 중진국의 함정에 빠져 다시 정체하느냐’ 하는 기로에 서있는 오늘의 한국경제에 시사 하는 바가 큰 것 같습니다.

아무쪼록 이번 컨퍼런스가 수출 강국인 독일의 경험과 노하우를 공유해 우리 중견기업들의 미래를 조명하고 한국경제의 새로운 성장 동력을 모색하는 소중한 시간이 되기를 기대합니다.

감사합니다.

# Greetings

**Rolf Mafael**

Ambassador of Germany to Korea

It is a great pleasure for me today to give the greetings on the occasion of the conference on “Fostering Hidden Champions: Lessons from German Experiences”. I would like to use this opportunity to thank the Institute for Global Economics and Joongang Ilbo as well as KB Financial Group and Konrad Adenauer Stiftung for organizing this meeting.

This year marks the 130th year of German–Korean relations. I must say that as ambassador of Germany to Korea, I am very happy that we have such strong players in Korea like the IGE and Joongang Ilbo, which are interested in Germany and are working with us in order to celebrate this festivity. With IGE, we already had a breakfast lecture earlier this year with Mr. Dombret from Bundesbank, which tackled an issue of peak interest here, the situation in the Eurozone.

Tomorrow's conference will tackle another issue that Koreans seem to be most interested in. Whenever I had interviews in the last three or four months here, three questions seemed almost standard. The first was "How did Germany get out of the economic crisis relatively quickly?" The second was "How does Germany reconcile competitiveness and social welfare?" And the third, "What is the secret behind the success of hidden champions?" The last question is the one we will be tackling tomorrow.

Indeed, I would say there are two very unique features that strongly contribute to the success of the German economy. One is social partnership, meaning excellent relations between employers and employees and between employer associations and trade unions.

The second is what you call "hidden champions", but what I call the "German Mittelstand". Although people often talk about "SMEs", the term does not really say very much because in each country, there may be a different understanding of what it means. "German Mittelstand" is what we really mean, and probably what you really mean, when looking at the success of certain segments of the German economy. There are certainly specific reasons why the Mittelstand developed in Germany: federalism, decentralized clusters that developed throughout the country, and according to some, government support.

In addition to these historic reasons, development of the Mittelstand may be attributed to the fact that these companies have much higher investment as well as research and development than average industries.

With this said, I would like to give some examples, focusing on three or four companies.

One is a company called Iosono, which specializes in media equipment. It is a starburst from the Fraunhofer Institute for Digital and Media Technology. The second is Aixtron a world market leader on compound semiconductors. It was founded in the 1980s as a starburst of the Technical University of Aachen. The third example is Polytec, a world market leader on laser vibrometer technologies, which is an optical measurement. Polytec started by importing lasers from the United States, by servicing the equipment, and by collecting many engineers and developing its own technology and their own laser vibrometers.

I went to SEMICON a couple of weeks ago here in Korea, and I spoke about the support the government is giving to all these companies. Afterward, three of the people running Mittelstand companies told me that before coming to Korea, they never received any government support. They said that the real strength of their company was in their entrepreneurial skills and the quality of their technical engineering.

Looking into all these different companies, I would also support the conclusion that the quality of technical engineering and entrepreneurial skills are two essential elements of the German Mittelstand.

Now, the question is how such German experiences can be translated into Korea. My one suggestion is that you send more students of technical sciences and engineering to Germany, so they would learn the kind of quality engineering and entrepreneurial skills necessary. Certainly, our universities would be happy to welcome more Koreans, and these students could contribute to the development of the Mittelstand and hidden champions in Korea.

With these few comments, I wish all of us interesting discussions tonight and the conference a big success.

Thank you very much.



## [ 인사말 ]

**롤프 마파엘** Rolf Mafael

주한독일대사

‘중견기업 육성: 독일의 경험에서 배우다’ 국제컨퍼런스에서 인사말을 하게 되어 무척 기쁩니다. 이 기회를 빌려 동 회의를 주최한 세계경제연구원과 중앙일보, KB금융그룹, 아테나워재단KAS에게 감사드립니다.

올해는 한독수교 130주년입니다. 주한독일대사로서 독일에 관심을 가지고 한독수교 130주년을 축하하기 위해 저희와 협력하는 세계경제연구원과 중앙일보 같은 강호들이 있어 매우 기쁩니다. 세계경제연구원과는 이미 올해 초에 돔브레트Andreas Dombret 독일 연방준비은행 집행이사를 모시고 함께 조찬 강연을 개최했습니다. 그 강연에서는 한국의 최대관심사인 유로존 상황을 다루었습니다.

내일 본회의에서는 한국인이 가장 관심 있어 보이는 또 다른 이슈를 다룰 것입니다. 지난 서너 달 동안 한국에서 인터뷰를 할 때마다 세 가지 표준적인 질문이 있었습니다. 첫 번째는 ‘독일이 어떻게 비교적 빨리 경제위기

를 벗어났는가?’입니다. 두 번째는 ‘독일이 어떻게 경쟁력과 복지를 조화 시켰는가?’입니다. 세 번째는 ‘히든 챔피언 성공의 비결은 무엇인가?’입니다. 내일 이 마지막 질문을 다룰 것입니다.

사실, 독일경제의 성공에 크게 이바지한 매우 독특한 두 가지 특성이 있습니다. 하나는 사회적 파트너십입니다. 사용자와 노동자, 사용자단체와 노동조합 간의 아주 좋은 관계를 뜻합니다.

다른 하나는 이른바 ‘히든 챔피언’이지만 저는 ‘독일의 미텔슈탄트 *Mittelstand*, 독일식 중소기업’라고 부릅니다. 사람들이 종종 ‘중소기업 *SMEs*’에 관해 이야기하는데, 나라마다 뜻이 다를 수 있기 때문에 그 용어는 제한적입니다. 독일경제의 특정 부문의 성공을 살펴볼 때 저희가 정말로 의미하는 것은 ‘독일의 미텔슈탄트’이고, 아마 여러분도 사실은 같은 것을 의미할 것입니다. 독일에 미텔슈탄트가 발전한 데는 분명 명확한 이유가 있습니다. 연방주의와 독일 전역에 발달한 탈중앙적 클러스터가 있고, 일각에서는 정부 지원을 꼽기도 합니다.

이런 역사적 이유 외에도 미텔슈탄트의 발전은 이런 기업들이 일반 산업보다 투자와 연구개발을 더 많이 한 덕분이기도 합니다.

이제 서너 개 기업에 집중해 몇 가지 사례를 살펴보겠습니다.

첫 번째는 미디어 장비 전문 기업 아이오소노 *IOSONO* 입니다. 아이오소노

는 프라운호퍼연구소 디지털미디어기술의 혜성이었습니다. 두 번째는 화합물 반도체 분야에서 세계 시장을 주도하는 액시트론Aixtron 입니다. 액시트론은 1980년대에 설립되었으며 아헨공과대Aachen University of Technology의 혜성이었습니다. 세 번째 사례는 광학 측정기인 레이저진동계 기술 분야에서 세계 시장을 주도하는 폴리텍Polytec 입니다. 폴리텍은 미국에서 레이저를 수입하고, 정비하고, 다수의 엔지니어를 모아 자체 기술과 레이저진동계를 개발하면서 시작했습니다.

몇 주 전 세미콘 코리아SEMICON Korea 에 가서 독일 정부가 이 모든 기업들에게 제공하는 지원에 관해 이야기했습니다. 나중에 미텔슈탄트를 운영하는 기업가 셋이 와서 한국에 오기 전에 정부 지원이라곤 받아본 적이 없다고 했습니다. 자신들 기업의 진짜 강점은 사업 수완과 기술공학의 우수함이라고 했습니다. 이 모든 각양각색의 기업을 살펴보고 저도 기술공학의 우수함과 사업수완이 독일 미텔슈탄트의 두 가지 기본 요소에 해당한다는 결론에 동의하게 되었습니다.

이제 문제는 ‘독일의 경험이 어떻게 한국에 옮겨질 수 있는가’ 입니다. 저는 한국이 더 많은 기술과학도와 공학도를 독일에 보내 우수한 공학과 필요한 사업 수완을 배울 수 있게 할 것을 제안합니다. 분명 독일의 대학들도 더 많은 한국인을 환영할 것이며 이 유학생들은 한국에서 미텔슈탄트와 히든 챔피언의 발전에 이바지할 수 있습니다.

짧은 인사말을 마치며 오늘 밤 흥미로운 토론을 나누시고 이 회의가 대성공하기를 기원합니다. 대단히 감사합니다.

## [ 기조연설 ]

윤상직

산업통상자원부 장관

존경하는 사공 일 세계경제연구원 이사장님,  
홍석현 중앙미디어네트워크 회장님,  
강호갑 중견기업연합회 회장님,  
멀리 독일에서 와주신 미하엘 폭스Michael Fuchs 부대표님,  
미하엘 보이보데Michael Woywode 독일 만하임대大 중소기업연구센터장님,  
그리고 내외 귀빈 여러분 반갑습니다.

또한, 이번 컨퍼런스의 개최를 위해 노력해 주신 세계경제연구원, KB금융  
그룹, 콘라드아데나워재단, 중앙일보 관계자 여러분께 감사드립니다.

한독 수교 130주년이 되는 해에 이러한 뜻 깊은 행사가 개최된 것을 매우  
기쁘게 생각하며 앞으로도 양국 간 지속적인 교류를 통해 글로벌 경기 침  
체를 극복할 수 있는 지혜를 나누길 바랍니다.

## 중견기업의 중요성

최근 전 세계적인 경기침체 속에 경제 성장과 일자리 창출의 핵심동력으로 중견기업의 중요성이 부각되고 있습니다.

독일은 1,000개가 넘는 히든 챔피언 기업이 경제를 견인하고 있으며 미국도 구글 Google, 페이스북 Facebook 등 고성장기업에 힘입어 경제위기를 극복해 가고 있습니다.

우리경제에서도 중견기업은 중소기업에서 대기업으로 이어지는 성장사다리의 허리로서 일자리 창출과 수출의 든든한 견인차입니다.

중견기업은 국내 사업체 전체 고용의 7.7%인 82만여 개의 ‘양질의 일자리’를 창출하고 있으며 2007년부터 2011년까지 5년간 연평균 고용 증가율은 5.2%로 대기업의 4.3%를 상회합니다.

수출 측면에서도 전체 수출의 10.9%를 차지하고 있을 정도로 중견기업의 기여도가 높습니다.

## 한국 중견기업의 현주소

이렇듯 중견기업이 우리 경제의 중심으로 성장하고 있지만 아직까지 독일 등 선진국과 비교할 때 부족한 점이 많습니다.

한국의 중견기업 수는 2007년 970개에서 450여개가 증가해 2011년 기준 1,422개에 달하고 있습니다.

그러나 중견기업의 비중은 전체 사업체의 0.04%로 극히 미미해 우리 경제는 허리가 취약한 침탐형 구조를 이루고 있습니다.

성장 측면에서도 매출액 1,000억원대와 3,000억원대 구간에서 성장이 정체되어 글로벌 전문기업으로 도약이 어려운 상황입니다.

독일 히든 챔피언 기업의 연 매출액 평균이 약 4,800억원인데 반해, 우리 중견기업은 약 2,800억원입니다.

또한, 글로벌 전문기업이라 할 수 있는 수출 1억 달러 이상 기업은 116개에 불과합니다.

성장 정체를 겪는 중견기업이 많은 것은 중소기업 때부터 겪어온 애로는 지속되는 가운데 R&D 투자 부진, 인력 부족, 글로벌 시장 진출 미흡 등 새로운 한계에 직면하기 때문입니다.

한국의 중견기업들은 글로벌 시장 진출의 핵심수단인 원천기술이 부족한 상황에 처해 있습니다.

기술우위 없이 가격과 납기 경쟁력으로 세계시장에 진입하는 방식으로는

‘성장의 턱’을 넘기가 어렵습니다.

그럼에도 우리 중견기업의 R&D 집약도는 2%에도 못 미쳐 중소기업보다 낮은 수준으로서 과감한 R&D 투자확대가 요구됩니다.

그리고 우수인재들의 중견기업 취업 기피와 잦은 이직으로 인해 중견기업의 인력난도 심각합니다.

뿐만 아니라, 높은 대기업 전속성으로 인해 해외 진출 경험이 부족하고, 해외 진출관련 정보, 해외지사 등 인프라가 취약해 글로벌 시장 진출에 한계가 있습니다.

## 독일 중소기업의 강점

이러한 시점에서 우수한 중소·중견기업을 통해 경제위기를 극복하고 있는 독일의 사례는 우리에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있습니다. 유로존 재정위기 속에서도 독일경제는 재정 건전성과 고용 안정을 유지하며 지속 성장하였습니다.

이러한 성장의 중심에는 미텔슈탄트(Mittelstand), 즉 견실한 중소기업이 존재합니다.

2008년 금융위기 속에서도 미텔슈탄트는 수익률, 자기자본비율 등이 지

속적으로 상승하는 등 안정적인 성장을 기록해 독일경제의 버팀목이 되었습니다.

이들의 매출액 대비 R&D 투자 비중은 3.6%로 대기업의 3.1%보다 높고, 특히, 히든 챔피언의 경우 5%에 달하는 등 R&D 투자에 적극적입니다.

또한, 대기업들이 진출하는 가격과 물량 중심의 거대 시장보다는 기술 중심의 틈새시장에 집중해 세계 선두기업으로 성장하였습니다.

LG경제연구원이 2011년 발표한 보고서에 따르면 한국, 독일, 일본 3국 간 수출 상위 품목이 한국 55개, 일본 123개인 반면, 독일은 678개에 달합니다.

이는 독일이 더욱 다양한 분야에서 수출 경쟁력을 확보하고 있음을 보여주는 지표입니다.

독일 중소기업의 자체적인 노력 외에도 독일정부의 정책과 기업문화도 이러한 경쟁력 확보에 큰 역할을 하고 있습니다.

서비스업 부문에 우수한 인재가 대거 몰리는 영미권 국가들과는 달리, 정부의 적극적인 제조업 육성 정책에 힘입어 제조업 분야로 우수한 인력이 계속 유입되고 있습니다.



또한, 노동시장 개혁정책과 노사의 자정 노력으로 안정적인 노사관계를 유지하고 있으며 단기적 이윤창출보다는 지속적인 투자를 통한 장기적인 성과를 추구합니다.

## **산업부의 글로벌 전문기업 육성 방안**

우리 경제도 독일의 히든 챔피언과 같은 우수한 중소·중견기업의 등장이 절실한 시점이며 정부와 국민이 함께 노력한다면 불가능한 일도 아닐 것입니다.

이에 산업부는 2017년까지 수출 1억 달러 이상의 글로벌 전문기업 300개를 육성해 창조경제의 허리를 튼튼하게 보강할 계획입니다.

글로벌 전문기업 육성은 유망 중소·중견기업의 이력관리를 통한 맞춤형 집중지원으로 요약할 수 있습니다.

구체적으로 기업의 성장 가능성을 정밀 진단해 잠재력 있는 유망 중소·중견기업을 발굴하고, 이력관리시스템을 통해 체계적인 정책 지원이 이루어지도록 하겠습니다.

R&D 지원 측면에서는, 산업부 R&D의 중소·중견기업 지원 비중을 2012년 30%에서 2017년 50%로 대폭 확대하고, 자유공모형 과제를 강화해 중소·중견기업의 창의성과 자율성을 제고할 계획입니다.

그리고 중소기업의 글로벌역량 강화를 위해 전주기적 M&A 지원체계를 구축하는 한편, 글로벌 멘토 그룹을 구성해 해외 진출의 경험과 노하우를 전수하도록 하겠습니다.

아울러 마케팅 전략수립에서 현지 유통망 구축까지 해외 마케팅 전 과정에서 맞춤형 서비스를 강화하는 한편, 무역보험 지원 확대 등 금융지원도 보강해 나가겠습니다.

한편, 중소기업의 가장 큰 애로사항인 인력난 완화를 위한 노력도 강화하고자 합니다.

이를 위해, 중소기업에 대한 홍보를 강화해 사회적 인식 전환을 유도하겠습니다.

또한, 중소기업의 우수인력 고용여건을 개선하기 위해 중소기업 대상 R&D 지원사업의 인건비 비중을 확대할 예정입니다.

아울러, 장기근속 인센티브인 희망엔지니어적금 확대 등을 통해 창의적이고 우수한 인재들이 중소기업으로 유입되는 체계를 구축하겠습니다.

산업부에서는 이러한 내용을 중심으로 중소기업과 전문가 등의 폭넓은 의견수렴을 거쳐 보다 체계적인 글로벌 전문기업 육성 방안을 수립할 계획입니다.

여러분의 다양한 정책 아이디어와 의견을 부탁드립니다.

## 맺음말

내외 귀빈 여러분!

대기업 위주의 양적 성장이 한계에 봉착한 지금, 창조적인 중견기업, 글로벌 전문기업이야말로 우리 경제를 도약시킬 수 있는 주인공입니다.

정부와 기업, 전문가가 함께 지혜를 나누고, 독일과 같이 우수한 해외 사례를 우리 것으로 재창조한다면, 국민소득 3만 달러 시대, 국민 행복 구현은 먼 미래의 일이 아닐 것입니다.

이러한 의미에서 이번 컨퍼런스는 시의적절하고 중요성이 크다고 생각합니다.

금번 회의를 통해 향후 우리 중견기업, 나아가 우리 경제가 세계경제의 중심으로 나아갈 수 있는 통찰과 비전을 얻길 기원합니다.

끝으로, 이번 행사를 준비해 주신 관계자 여러분들께 다시 한 번 감사의 말씀을 드립니다.

감사합니다.

[ 만찬연설 ]

한정화

중소기업청장

반갑습니다.

존경하는 사공 일 세계경제연구원 이사장님,

홍석현 중앙미디어네트워크 회장님,

어윤대 KB금융그룹 회장님,

미하엘 폭스 *Micheal Fuchs* 기민·기사연합 부대표님,

롤프 마파엘 *Rolf Mafael* 주한독일대사님!

먼저 “중견기업 육성: 독일의 경험에서 배우다”라는 주제로 국제 컨퍼런스 개최를 축하드리고 아울러 감사의 말씀을 드립니다.

또한 바쁘신 중에도 참석하시어 자리를 빛내주신 내외 귀빈 여러분께도 감사의 말씀을 전합니다.

최근 몇 년간 우리경제는 위기에 강한 저력을 과시해 왔습니다. 글로벌 금융위기를 모범적으로 극복하였으며 지난해에는 전반적인 세계 교역 감소에도 2년 연속 무역 1조 달러를 달성해 세계 무역규모 8강에 진입하는 쾌거를 달성했습니다.

하지만, 이러한 성과에도 우리경제는 대내외적으로 많은 도전에 직면해 있습니다. 세계경제의 불확실성이 증가하고 저성장 기조가 장기화되고 있는 등 대외적 불안요소가 상존하고 있으며, 성장동력은 약화되고 수출, 부가가치, 임금 등 대기업과 중소기업간 격차가 심화되고 중산층의 어려움은 지속되는 등 국내 경기 전망도 불투명한 상황입니다.

이러한 시대적 여건 하에서 박근혜정부는 ‘국민행복, 희망의 새 시대’라는 국정비전을 설정하고 ‘중소기업의 창조경제 주역화’를 핵심 전략으로 제시하였습니다.

국가 발전 패러다임을 선도형 창조경제로 전환하고, 중소기업이 중소기업으로 안주하는 것이 아니라 중소기업이 중견기업으로 성장하고, 중견기업이 글로벌 전문기업으로 도약하는 성장사다리가 원활히 작동하는 역동적인 산업 생태계를 만들어가고자 합니다.

내외 귀빈 여러분!

글로벌 경제위기에서도, 중견기업이 건실하게 성장하고 다수의 히든 챔피언

언을 보유한 독일은 그 어떤 나라보다 빠른 위기 극복과 안정적 성장세를 보인바 있습니다.

이에 비해 우리 나라는 경제의 허리역할을 하는 중견기업군이 부족하며 오히려 중소기업에서 중견기업으로의 성장을 기피하는 피터팬 증후군까지 나타나고 있는 상황입니다.

이와 같은 문제의식에 따라, 새 정부는 기업성장 사다리 구축을 핵심 국정 과제로 설정하고, 그간 지식경제부에서 추진하던 중견기업 육성 업무를 중소기업청으로 이관해, 창업·벤처부터 중견기업 육성까지 일관된 성장 촉진 정책을 추진할 계획입니다.

이와 함께, 원활한 중간회수 시장 및 재도전 환경 조성 등 기업 생애주기 전체에 걸친 선순환 생태계 구축을 추진할 계획입니다.

현재 중소기업청은 벤처 창업의 투자·회수시장을 활성화하고, 창조적 기술창업을 촉진하기 위한 「벤처창업 생태계 활성화 방안」을 수립중에 있으며 금년 6월말까지 「성장사다리 구축 방안」을 수립해, 조세, 금융, 하도급, 판로, 인력 등 중소기업 졸업과 동시에 급격히 축소되는 지원제도·법령에 대한 개선방안을 마련할 예정입니다.

중소·중견기업의 글로벌 전문기업화를 촉진하기 위해 금년 내에 R&D·수출지원·금융 등을 패키지 지원하는 「글로벌 하이웨이 프로그램

램」을 신설할 계획이며 우수인재의 장기재직을 위한 「희망엔지니어 적금」 등도 추진하는 등 우리나라에도 독일 히든 챔피언과 같은 글로벌 전문기업이 많이 나타날 수 있도록 중소·중견기업의 지속적인 성장을 지원하겠습니다.

무엇보다도 현장의 목소리에 기반한 맞춤형 정책을 추진하는 한편, 그간 추진해온 기업정책을 전반적으로 되돌아보고 기술, 금융, 인력, 수출 등 각 분야별 정책을 융합적으로 재설계해 체계적인 실천방안을 마련하겠습니다.

내외 귀빈 여러분!

정부의 노력과 더불어 기업가 여러분의 노력도 필요합니다.

시장의 불확실성과 환경변화에 대응하고 창조적 활동을 게을리 하지 않는 불굴의 기업가정신은 독일의 라인강의 기적과 한국의 한강의 기적을 일으킨 원동력이 되었습니다.

기업인 여러분들은 세계 일류 기업으로 성장할 수 있도록 끊임없는 혁신 노력을 통해 경쟁력을 확보하고 글로벌 시장에 대한 도전정신을 발휘해주시길 바랍니다.

새 정부의 직면한 많은 도전을 슬기롭게 극복하고 국민행복시대를 열어가는 중심에 바로 우리 중소·중견기업이 있습니다. 내일 있을 국제 컨퍼

런스를 통해 독일의 생생한 경험과 현실을 공유하고 배우는 한편, 우리 기업이 나아가야 할 방향과 정부의 올바른 역할을 모색하는 자리가 되었으면 합니다.

다시 한 번 이번 행사를 준비해 주신 사공 일 세계경제연구원 이사장님, 홍석현 중앙미디어네트워크 회장님과 롤프 마파엘 Rolf Mafael 주한독일대사님께 감사의 말씀을 드리며 참석자 여러분 모두의 건강과 성공을 기원합니다.

감사합니다.



—  
Special Address

## Driving Force of Innovation and Growth in the German Economy: The Mid-Sized Business

**Michael Fuchs**

Deputy Chairman

CDU/CSU Parliamentary Group, Germany

Good morning to all of you. I am very happy to be here with you this morning. I would describe myself as an “old Asia hand”. I have been here so many times—not only here in Korea but all over East Asia—that I always feel like I am back home when I am here.

Minister Yoon, it is a great pleasure to have you with us. When I was listening to your speech just now, it occurred to me that you already know everything about fostering hidden champions and that there is little more for me to add. You already mentioned all the salient points. It is actually very necessary to have hidden champions in all economies all over the world. When I look at Korea, I have the feeling that you already have them here, hiding below the chaebol. We admire the success of Korean companies very much. There are not too many

Americans here today, so I can dare say that it is good that some of the big US companies have competition from the Far East, with the likes of Samsung and Apple.

Chairman Hong and Chairman SaKong, it is a great pleasure for me to be here. Thank you very much for inviting me. I am happy to be here because of the Konrad Adenauer Foundation *Konrad-Adenauer-Stiftung*. I can see my friend Mr. Eschborn who asked me to come over. Thank you so much. Finally, I am pleased to have had a breakfast meeting with Ambassador Rolf Mafael who introduced me to many of the distinguished guests here today.

Concerning international news, I can tell you that Germany will stay very firmly on the side of South Korea during this particular situation. We all have to stick together—really stick together—in order to show some old Communists that the modern world is a unique, united world. We will not accept anyone putting pressure on any other country, anywhere in the world. *applause*

Ladies and gentlemen, let me begin this morning by talking a little bit about the hidden champions and the small- and medium-sized enterprises *SMEs* in the German economy.

Germany is in a unique situation today. A very famous US polling company, the Pew Research Center, recently came to the conclusion that Germany is the most admired nation in the EU. Why is this so? Why, throughout the crisis of 2008–2009 and now during the crisis in some European states, is Germany still going strong?

One of the reasons is that we have SMEs. We have a completely different society of businesses in Germany than in other European countries. That's one of the reasons.

Second, we have undertaken a lot of reforms over the past 10 years. They started back in 2004. Chairman SaKong already mentioned that Germany was once the “sick man of Europe”. We were once the “sick man of Europe”. Yes, indeed. But we learned our lessons. We started to reform. There were social reforms, a lot of social reforms. There were all kinds of other reforms, too, even tax reforms. We are now benefitting from all those reforms. These reforms constitute the second reason as to why Germany has overcome both crises, both more intensively and more rapidly than any other country in Europe.

Over the past three years, we have had GDP growth of more than 8%. For a mature economy like Germany, that is quite a lot. Of course, this has had a lot of influence on our labor market.

The labor market situation in Germany is very causative of this high growth rate. It is causative so much so that we now have a rate of unemployment less than 6%. There are some areas in Germany, particularly in the south of Germany, where we do not have any unemployment anymore.

One aspect of this that is particularly important for a politician is the fact that we have almost no youth unemployment anymore. I consider the absence of youth unemployment to be the most important factor of the current German economy. Why? If young people do not have the chance to start their businesses, to start their careers, immediately when they are done with their schooling, it is the most terrible thing for them. They come to all kinds of funny ideas, but not good ones. For that very reason, we are extremely proud to say that across most regions of Germany we do not have any youth unemployment anymore. We are now even working with some of our European partners to get young people from other countries into Germany because we need them.

This situation in the labor market leads to the situation in our social welfare systems. For the first time in almost 20 years, our social welfare systems are in a very strong financial position. We have surpluses across all social welfare systems. In the past, this was not necessarily the case. These surpluses lead to another situation which is positive for the people.

We have been able to lower the rate of social welfare system contribution for both normal employees and for the employers.

All of that helps to illustrate the position of German industry. It is bright and positive, though there are still some shadows coming from minor areas and reasons. One of the reasons for these persistent shadows is, of course, the euro zone crisis, which is not over.

By the way, it is a complete misnomer to label the current European situation as a 'euro crisis'. It is not a 'euro crisis'. It is a European country crisis. It is a crisis for some European countries that did not do their job in a proper and correct manner.

To be honest, I have to say that it was Germany and France that started not being correct back in 2003–2004. We were the first to breach the Maastricht Treaty criteria in a significant manner. Then, the others followed. They thought that if the big ones could get away with it, then they could also be a party to it, too. It was not only Greece. There were other countries as well. For this very reason, we are now in a severe—still severe—European country crisis.

These countries need, first, to undertake the necessary reforms. This is a tough, tough burden for all of them. It surely is. But they have to be

competitive. The problem is not the euro. The problem is that these countries are not competitive anymore. They have to learn their lessons. It is absolutely a must that these lessons be learned.

If you have a common currency, it is very difficult to cut costs. You cannot externally devalue your currency anymore. You are in one currency basket. You can either leave the union or repair the system internally. Repairing the system means cutting costs, which is very burdensome.

If you look at Greece, for instance, just to quote one example, Greece had to cut costs by almost 40%. It is very simple. You can compare it with Turkey, which is its neighbor. Turkey costs about 40% less for a comparable product. This is just one example of why these countries have to undertake the very heavy burden of reform over a perhaps significant time period.

Concerning Germany and the euro, to be completely honest—and this has to be said—from amongst all the European countries, Germany has benefitted most from the euro zone. Why? Germany now has a stable currency across all of Europe. Most of our export markets are still European markets. We export a lot to Europe. For that reason, we are pretty happy with the euro. Indeed, if the euro is not too strong, it is

even a little bit easier for us to serve, for instance, markets in Korea. You can imagine how this works. To illustrate, there is one stand-out country in Europe which currently has a very serious problem because it is not in the euro zone. This is Switzerland. The Swiss franc has appreciated very severely against the euro. Today it stands at €1.00 to about CHF 1.20. At this exchange rate, it is very difficult for Swiss companies to export anywhere in the world. Germany has an advantage here. This is one of the reasons why we will do our utmost to make sure that the euro is still the currency of tomorrow.

Now, I have to say one other thing. One of the reasons why Germany is so well-placed as far as its economy and industry is concerned is that we still have a complete chain of manufacturing. This starts with raw materials, raw products like copper or bauxite and aluminum or ore, and stretches up to the very high-end products and to the very high class. This is true not only in cars but in all kinds of products. We work very hard to maintain this complete manufacturing chain. Once this chain is cut, it is prohibitively difficult to rebuild. So for this complete manufacturing chain, we are happy.

If there is an example country in Europe that, we feel, made a huge mistake in this regard, it would be the UK. We do not want the Anglo-Saxon model. They said, "Yes, we will dissolve industry. It is not that

important anymore. It is something from the past. Go into service industries.”

But I do not want my Germany to be a country that has 27% of its GDP generated in the city of London, or, in this case, in the city of Frankfurt. That is not healthy. That is not good for the economy. The structure of the economy is completely different in Germany. I think that is one of the reasons why we are so well-placed in the current environment.

Now we come to the Mittelstand. First of all, I would like to give you a definition of what we mean when we talk about Mittelstand. The smaller Mittelstands are understood to be those with an annual turnover of up to €1 million and that have not more than 10 people. The bigger Mittelstands, that is, medium-sized companies, are defined by no more than €50 million in turnover and to have between 10 and 499 employees. These are what we call SMEs. Of course, this is all very flexible. These measures fluctuate. It is volatile. They go up and down.

A key component of being a Mittelstand is not necessarily the turnover or the number of employees. It is that the entrepreneur him/herself is vested in all aspects of operations and management. This is very, very important. It is one person who is responsible for the company. He, or she, is personally responsible and personally liable for the company.



It is the personal liability that makes the difference. The entrepreneurs are the ones who have all the burdens and share all the bonuses, all the dividends and also all the headaches when things go wrong. This is a driving force for these small companies.

Both Chairman SaKong and Minister Yoon mentioned this earlier. For some years, when I ran my own small company, I had these burdens on my shoulders. At the beginning of my career as an entrepreneur, I was not sure whether or not it would be successful. There were some nights where a nightmare or two would touch upon my shoulder. It was not particularly easy. So a Mittelstand is really something which is driven by its own internal force, by a single person's force.

Minister Yoon mentioned another key aspect of Mittelstand. People work very closely. The entrepreneur and the staff work very closely together. This is not a "hire and fire" society. It is a very stable society. People are there in the companies and nobody wants to have to fire one of their employees. That is one of the true backbones of our German Mittelstands.

The Mittelstands represent around 99% of all registered businesses in Germany. That is a very interesting figure. They generate more than 40% of total taxable turnover. They count for some 51% of the net added

value of all companies. They provide social insurance-covered jobs for around 60% of German employees. Finally, 85% of our trainees and interns are trained in Mittelstand companies. So these SME companies also act as the school of German industry.

We have such SMEs, or Mittelstands, in all sectors of the economy. German industry is particularly well-known for its Mittelstands, but they are all hidden champions. No matter where they are in the economy, the hidden champions come out of small businesses that could be a handicraft company, could be a pharmaceutical company or could even be a small pharmacy shop.

I will give you some examples. This first example is very interesting. There were two gentlemen studying chemistry at the University of Munich. Upon graduation, they went to work at the Fraunhofer Society [Fraunhofer-Gesellschaft](#). It is a university-type institute that does a lot of research in applied sciences. They started to research glue; glue and adhesives.

Now, I would bet that all of you in this very room have a little piece of this company in your pocket. Do you know where? Well, I assume everyone has a credit card or something like it with a chip in it. Or I can assume you have an iPhone or a cell phone or something like that. The glue which fixes the integrated circuit [IC](#) to the credit card or whatever

material comes from this company. This company is the world leader in this type of adhesive. This company came out of the Fraunhofer Society and invented this particular glue.

This material is a very difficult material because you have to make sure that the IC is not corrupted in any way during the adhesion process. This glue comes from a small company with only about 500 employees. They work in the vicinity of Munich, in a city called Rosenheim. They make all kinds of adhesives, particularly for very innovative products that everyone in the world needs. They do not produce a great volume, as you can imagine, maybe half a gram or even less than half a gram is needed for one credit card. But it is a very, very well-run company. This is a typical German hidden champion.

Another example is a company called Heraeus Electro-Nite. It makes measurement and sensor tools to monitor and control molten metal. Very few people have heard of it but it is a very important global firm. If you want to do anything metallurgical, you work with this company.

Another example is Kathrein-Werke. Kathrein-Werke is the world's leader in antenna manufacturing. It makes all kinds of now very high-tech antennas, from cell phone towers, to satellites to long-term evolution LTE standards and everything in between. They all come from them.

We have a lot of others. There is a very big one now called Fresenius. Fresenius SE & Co. KGaA came out of a pharmacy shop. It used to be a pharmacy shop in the beginning. Now it is a world leader in medical services and materials.

So we do have a lot of them. We are very thankful that this system works very well.

There are incentives that the German government can offer to encourage smaller companies. We have good R&D facilities, with the Fraunhofer Society and other various similar institutes. Also, we provide financial services, in particular through the KfW *Kreditanstalt für Wiederaufbau*, a state-owned bank with the mission of helping Mittelstand firms.

The strength of German Mittelstands is that they can focus solely on a specialized product. They produce one thing really, really well. They make sure this single, unique product is, first of all, price worthy and, second, something innovative enough to be successful in the wider world.

The importance of the Mittelstand to the German economy is one reason why Germany is so concerned with the passing of the Doha Round of trade talks. Our Mittelstands encounter numerous problems when they approach other markets, particularly if each and every country or city has

its own unique rules and regulations.

We are talking about non-tariff barriers here. You know what I mean. If you go to Korea, you have different rules, regulations and norms than in, say, China, which in turn could have different rules than those in, say, Hong Kong or Singapore, and so on and so forth. For this reason, the German government focuses so much on the Doha Round.

We are not too happy with FTAs, although the FTA between Europe and Korea is a very good one, As I am sure you have seen that we both have benefitted. If you walk along German streets and I invite you to come to Germany, you will see a lot of cars which are very familiar to you. Kia and Hyundai entered the German market in a very traumatic way, but now they are successful. In a similar manner, I have the feeling that if I were to walk down your streets here, I would see some German cars, too.

So, on both sides it has been very positive. We are happy with this kind of FTA. But in the meantime, we should make sure that we solidify such trade agreements on a more global or multilateral basis. Multilateral is always better than unilateral or bilateral.

The German government tries its utmost to sign more trade agreements with more countries. We are also working very hard to do something

about the Doha Round. Over the next few days I have to go to Geneva with my minister of economics. We are going to try to find a solution to the Doha Round situation. It is at a standstill. Everybody knows this. For many years now, nothing has happened. So what we try to do these days is to boost it up a little and put some air back into it again. It looks like the US President can focus a little bit more on international trade this term than in his first term. This is his last term anyway, so perhaps he can devote a little more time to the economy than he did in the last term.

We in the German government want to make sure that all our companies, both internationally and nationally, have access to an open market with a level playing field. This is something which is very, very important for your Mittelstand companies. Mittelstands must, by their nature, focus on other markets. Otherwise, they will always be too small.

Korea is a unique market, but maybe it is not big enough for a very specialized company. Maybe it is not big enough for the future. Then, you have to find ways to get these companies into foreign markets.

That is one of the reasons why we are thankful for our system of foreign chambers of commerce. We have a lot of foreign chambers all across the world. Here in Korea, too, we have a very active German-Korean

chamber of commerce. We work with these chambers very closely in order to help our companies enter foreign markets. It is one of the pillars of our Mittelstand-based economy. If a small- and medium-sized company, for instance, wants to go to Korea or to any other country for that matter, they have a door-opener at the German chamber of commerce. This is also quite important.

The most important factor for Mittelstand development is innovation. Innovation is a field in which we try to have a government policy that will help them as much as we can. In the Federal Ministry of Economy and Technology, we have many programs to help our Mittelstand firms. One is called “Set an Eye”. It is focused solely on Mittelstand innovation. We have been promoting this program over the past few years. It started with a budget of €300 million, which has since grown to almost €500 million. Next year, it will be €600 million. This is solely assigned to Mittelstand companies. It is not, anymore, for large companies. This is a very, very intense area of focus for us.

Concerning all of this, there is one thing that is important. Earlier this morning, you mentioned skilled workers. Skilled workers are a factor in the German economy that is very good. They are one of the reasons why the German industry is so well-off. We have a lot of good workers. But in the future, we will need even more. There is no question that this is

going to be a bottleneck, due to the demographic situation in Germany. As far as skilled workers are concerned, we will have a problem. So we have started programs to hire people from abroad to ask people from other countries to come to Germany. The government is working intensively on this. It is not an easy job or an easy task, but I hope we will find suitable ways to alleviate our skilled-worker demographic bottleneck.

By the way, today we can also celebrate another date. Fifty years ago the first Korean miners and nurses came to Germany. It has been fifty years since our then-chancellor invited people from abroad to come to Germany. We did not have enough workers at the time. We are in the same situation today just like 50 years ago. Indeed, we would appreciate it if some young skilled, well-trained Koreans were to come to Germany. We heartily invite you.

My next point is particularly important for SMEs. I have already mentioned the government's KfW financial institute, which works with the Federal Ministry of Economy and Technology. We have a program called the "ERP", the European Recovery Program. We give funding to small start-ups in order to help them begin operations more intensively and faster. This is focused on brand new start-ups, not pre-existing small firms. This gives them the needed boost during the early phases of



starting a business.

One final factor, which is most important for me as an old entrepreneur, is freedom. Let the new bosses conduct their business. Do not control them too much. Do not overly regulate. Make sure there is not too much red tape. Bureaucracy-cutting is the most important thing to help new companies.

When I work in the German parliament, I try my very best to cut rules and regulations. We have a stupid tax system in Germany. It is terrible. Not only is it expensive, but it involves a lot of bureaucracy. It costs so much time to fill in all the lines of paperwork. These people should be working in their businesses, not filing paperwork. They should be selling. They should be inventing. They should be creating. They should not be blocked by having to complete forms for the government or for some other authority.

This is something on which you really have to work. I can only tell you that this is really, really important for small companies not to have too much bureaucracy. If you can cut down on bureaucracy, you can really help small companies grow. Let them have their freedom. Let them have their chances. Let them go to market. Help them go to market. Help them go to international markets. This is the way to make sure you will

have prosperous SMEs.

I wish you in Korea all the very best. I hope you have the chance to enter international markets. Let us compete. Competition is for the good of all of us. It is for the good of the product. It is for the good of the people. Then, at the end of the day, we will have a prosperous future by being competitive.

Thank you so much.

[ 특별연설 ]

## 중견기업은 독일경제의 혁신과 성장의 원동력

**미하엘 푸스** Michael Fuchs

독일집권여당 기민·기사 연합 부대표

여러분, 안녕하십니까. 오늘 아침 여러분과 함께 할 수 있어 매우 기쁩니다. 저는 제 자신을 ‘아시아 전문’이라고 생각합니다. 한국뿐만 아니라 동아시아 전역을 수차례 방문한 바 있어 올 때마다 늘 고향에 온 기분입니다.

윤상직 장관님, 함께 하셔서 정말 기쁩니다. 방금 전 윤 장관님의 발표를 들으면서 ‘히든 챔피언’ 육성 방안은 이미 다 알고 계셔서 제가 덧붙일 것이 없겠다는 생각이 들었습니다. 핵심적인 사항은 이미 윤 장관님께서 모두 언급하셨습니다. 사실 히든 챔피언은 전 세계 모든 국가에 필요합니다. 한국을 보면 이미 히든 챔피언은 있는데, 재벌 아래에 숨어 있다는 느낌이 듭니다. 저희는 한국 기업의 성공에 매우 감탄하고 있습니다. 오늘은 미국인들이 별로 없어서 감히 말씀드리는데, 삼성과 애플처럼 미국 대기업들이 극동 지역 기업들과 경쟁을 벌이는 것은 좋은 일입니다.

홍석현 회장님과 사공 일 이사장님, 이 자리에 함께 하게 되어 영광입니다. 초대해 주셔서 감사합니다. 아데나워재단 [Konrad Adenauer Foundation](#) 덕분에 이 자리에 서게 되어 기쁩니다. 저를 불러준 분이자 제 친구인 에쉬보른 [Eschborn](#) 소장이 보이는군요. 정말 감사합니다. 마지막으로, 로프 마파엘 [Rolf Mafael](#) 대사와 조찬을 할 수 있어서 기쁩습니다. 오늘 이 자리에 계신 귀빈들을 많이 소개해줬습니다.

국제 뉴스에 관해 말씀드리자면, 이번의 특별한 상황에서 독일은 앞으로도 한국을 강력하게 지지할 것입니다. 시대에 뒤떨어진 일부 공산주의자들에게 현대의 세계는 유일무이하고 통합된 세계라는 것을 보여주기 위해 우리 모두 단결해야 합니다. 강하게 단결해야 합니다. 그 누구라도 이 세상 다른 국가에게 압력을 가하는 것을 용납하지 않을 것입니다. **박수**

여러분, 독일의 히든 챔피언과 중소기업 [SMEs](#)에 관해 조금 설명 드리는 것으로 오늘 아침을 시작하겠습니다.

독일은 오늘날 독특한 상황에 처해 있습니다. 미국의 유명 설문조사 기관인 퓨 리서치 센터 [Pew Research Center](#)에서 독일이 유럽연합 [EU](#)에서 가장 존경받는 나라라는 결과를 내놓았습니다. 왜 그럴까요? 2008~2009년 금융 위기와 일부 유럽 국가의 재정위기를 겪으면서도 왜 독일은 여전히 강할까요?

한 가지 이유는 중소기업이 있기 때문입니다. 독일의 산업계는 다른

유럽 국가들과는 완전히 다른 사회입니다. 그것이 한 가지 이유입니다.

둘째, 독일은 지난 10년간 많은 개혁을 단행했습니다. 개혁은 지난 2004년 시작되었습니다. 사공 일 이사장님께서 이미 말씀하셨듯이 독일은 한 때 ‘유럽의 병자’였습니다. 우리는 한 때 ‘유럽의 병자’였습니다. 네, 맞습니다. 그러나 독일은 그로부터 교훈을 얻고 개혁을 시작했습니다. 많은 사회 개혁을 단행했습니다. 심지어 세금 개혁까지 온갖 개혁을 추진했습니다. 지금 독일은 그 모든 개혁의 결과로 혜택을 보고 있습니다. 이런 개혁들이 독일이 두 위기를 유럽의 다른 나라들보다 집중해 빠르게 극복할 수 있었던 두 번째 이유입니다.

지난 3년간 독일의 GDP는 8% 이상 성장했습니다. 독일처럼 성숙한 경제에서는 상당히 큰 성장입니다. 물론, 이는 노동시장에도 많은 영향을 미쳤습니다.

이런 고성장은 독일 노동시장의 덕택이 큼니다. 그 영향이 얼마나 큰지 실업률이 6%를 하회합니다. 독일의 일부 지역, 특히 남부 지역에는 더 이상 실업이 없습니다.

정치인들에게 특히 중요한 측면은 더 이상 청년 실업이 거의 없다는 사실입니다. 청년 실업이 없다는 것은 현재 독일경제에서 가장 중요한 요소라고 생각합니다. 왜냐고요? 학업을 마친 직후에 창업할 기회나 사회생활을 시작할 기회를 얻지 못하는 것은 청년들에게는 가장 끔찍한 일입니다. 온

갖 기이한 정책들이 나왔지만 실효성은 없었습니다. 바로 그 이유 때문에 독일 대부분의 지역에 청년 실업이 없는 것을 매우 자랑스럽게 말할 수 있습니다. 심지어 일부 유럽 파트너들과 협력해 부족한 청년 인력을 다른 유럽국가에서 데려오기도 합니다.

이런 노동시장 상황은 사회복지제도 상황으로도 연결됩니다. 거의 20년 만에 독일의 사회복지제도는 재정적으로 매우 건실해졌습니다. 모든 사회복지제도에서 흑자를 내고 있습니다. 과거에는 딱히 그렇지 못했습니다. 사회복지제도의 흑자는 국민들에게도 긍정적인 상황으로 이어집니다. 일반 직원들과 고용주 모두의 사회복지비용 부담률을 낮출 수 있었습니다.

이 모든 것이 독일 산업의 위치를 설명하는 데 유용합니다. 물론 일부 분야와 몇 가지 이유 때문에 아직 약간의 그늘이 있습니다만 독일 산업은 밝고 긍정적입니다. 이런 그늘이 사라지지 않고 지속되는 원인 중에는 당연히 아직 끝나지 않은 유로존 위기가 있습니다.

그런데 현 유럽의 상황을 ‘유로존 위기’라고 부르는 것은 완전히 오류입니다. ‘유로존 위기’가 아닙니다. 일부 유럽 국가의 위기입니다. 자신의 일을 제대로 올바르게 하지 못한 일부 유럽 국가들의 위기입니다.

솔직히 말씀드리자면, 독일과 프랑스가 2003~2004년에 먼저 잘못을 저질렀습니다. 우리 쪽에서 먼저 마스트리히트 조약(Maastricht Treaty)의 규정을 크게 어겼습니다. 그러자 다른 국가들도 따라했습니다. 강대국이 규정을

무시하고도 제재를 받지 않는다면, 다른 국가들도 거기에 가담하면 되겠다고 생각했습니다. 그리스뿐만이 아닙니다. 다른 국가들도 있습니다. 바로 그 이유 때문에 유럽은 아직도 매우 심각한 유럽 국가 위기에 빠져 있습니다.

우선 이 국가들은 필요한 개혁을 단행해야 합니다. 개혁은 그들 모두에게 매우 힘겨운 짐입니다. 분명 그렇습니다. 그러나 그 국가들은 경쟁력을 갖춰야 합니다. 문제는 유로가 아닙니다. 문제는 이런 국가들이 더 이상 경쟁력이 없다는 데 있습니다. 교훈을 배워야 합니다. 반드시 배워야 합니다.

공동 통화를 사용한다면 비용을 줄이기가 매우 어렵습니다. 더 이상 대외적으로 통화 가치를 낮출 수가 없습니다. 단일 통화 바스켓 안에 담겨있는 것입니다. 통화동맹을 떠나거나 내부에서 시스템을 고칠 수밖에 없습니다. 시스템을 고친다는 것은 곧 비용 감축을 뜻하는데, 이는 매우 힘든 일입니다.

예를 들어, 그리스 사례를 보겠습니다. 그리스는 비용을 거의 40%나 줄여야 했습니다. 이웃국가인 터키와 비교해볼 수 있겠습니다. 비슷한 제품이 터키에서는 40%가량 저렴합니다. 이것은 이들 국가들이 아마 상당히 오랜 기간에 걸쳐 개혁이란 무거운 부담을 단행해야 하는 이유를 보여주는 고작 한 가지 사례에 불과합니다.

독일과 유로에 대해 말씀드리자면, 전적으로 솔직히 말해—꼭 언급해야

하는 문제인데—전 유럽을 통틀어 유로존의 최대 수혜자가 독일입니다. 왜냐고요? 현재 독일은 유럽에서 가장 안정적인 통화를 가지고 있습니다. 독일의 수출시장 대부분은 여전히 유럽입니다. 우리는 유럽에 많이 수출합니다. 그 때문에 독일은 유로에 상당히 만족하고 있습니다. 물론, 유로가 너무 강하지 않다면, 예컨대 한국과 같은 시장에 수출하기가 조금 더 용이했을 것입니다. 어떻게 돌아가는지 상상하실 수 있을 것입니다. 실례를 들자면, 유로존에 속하지 않아서 매우 심각한 문제를 겪고 있는 나라 하나가 눈에 띕니다. 바로 스위스입니다. 스위스 프랑은 유로와 비교해 큰 폭으로 절상되었습니다. 오늘날 환율은 1유로당 1.20프랑에 이릅니다. 이런 환율로는 스위스 기업들이 전 세계 어디에도 수출하기 어렵습니다. 독일은 이 점에서 유리합니다. 이것이 바로 독일이 유로가 미래의 통화로 지속될 수 있도록 최선을 다하는 이유입니다.

이제, 한 가지 더 말씀드리겠습니다. 독일이 경제와 산업에서 탄탄한 이유 중 하나는 제조업의 사슬이 완전하기 때문입니다. 이 사슬은 구리나 보크사이트, 알루미늄, 광석과 같은 원자재나 원료에서 시작해 매우 고가의 제품, 고급 제품으로 뻗어나갑니다. 자동차뿐만 아니라 모든 제품에 해당됩니다. 독일은 이런 완전한 제조업 사슬을 유지하기 위해 매우 노력하고 있습니다. 이 사슬이 한 번 끊기면, 재건은 엄두도 내지 못할 정도로 어렵습니다. 이런 완전한 제조업 사슬에 독일은 만족합니다.

이 점에서 엄청난 실수를 저지른 유럽 국가를 예로 들자면 영국이 있습니다. 저희는 영국식 모델은 원치 않습니다. 그들은 이렇게 말했습니다. “네,



우리는 산업을 해체할 것입니다. 산업은 더 이상 별로 중요하지 않습니다. 과거의 유물일 뿐입니다. 서비스 산업으로 진출하세요.”

그러나 저는 제 조국 독일이 GDP의 27%를 런던, 즉 독일의 경우에는 프랑크푸르트에서 생산하기를 바라지 않습니다. 건강하지 못합니다. 경제에 좋지 못합니다. 독일의 경제 구조는 완전히 다릅니다. 그래서 독일이 지금의 환경에 매우 적합하다고 생각합니다.

이제 중소기업 **Mittelstand**에 대해 말씀드리겠습니다. 우선, 중소기업이 독일에서 어떤 의미인지 말씀드리겠습니다. 연간 매출 100만 유로 이하, 직원이 10명 이하인 곳을 소규모 중소기업이라고 합니다. 중규모 중소기업은 연간 매출 규모 5,000만 유로 이하, 직원 규모 10~499명인 기업을 지칭합니다. 이런 기업을 통틀어 중소기업이라고 부릅니다. 물론 이 기준은 매우 유동적입니다. 이런 기준은 변동성이 있습니다. 기준이 올라가기도 하고 내려가기도 합니다.

중소·중견기업의 핵심 요소는 반드시 매출 규모나 직원 수가 아닙니다. 기업가 본인이 기업의 모든 운용과 관리에 관여하는 것입니다. 이것은 아주, 아주 중요합니다. 기업을 책임지는 이는 한 사람입니다. 그 사람이 법적 책임을 포함해 직접 기업에 대한 모든 책임을 집니다. 직접적인 법적 책임이 차이를 만들어냅니다. 모든 부담을 떠맡고, 모든 상여금과 배당금을 나누고, 일이 잘못되었을 때는 모든 골칫거리를 떠맡는 사람은 기업가입니다. 이것이 중소기업들의 추진력입니다.

사공 일 이사장님과 윤상직 장관님께서도 이미 이 점을 언급하셨습니다. 한동안 제가 직접 소기업을 운영할 당시 저도 이런 모든 부담을 졌습니다. 기업가로서 사회생활을 시작했을 때, 성공할 수 있을지 확신이 없었습니다. 어깨를 짓누르는 것 같은 악몽을 꾸 적도 여러 날이었습니다. 매사가 순조롭지만은 않았습니다. 그러므로 중소·중견기업은 한 사람의 내적인 힘에 의해 추진됩니다.

윤 장관님께서서는 중견기업의 핵심 중 한 가지를 더 언급하셨습니다. 임직원들이 서로 긴밀하게 협력한다는 것입니다. ‘고용과 해고’가 쉽게 일어나는 집단이 아닙니다. 매우 안정적인 집단입니다. 회사의 누구도 직원을 해고하려 하지 않습니다. 이것이 독일 중소·중견기업의 진정한 근간입니다.

중소·중견기업은 독일 내 등록 기업의 약 99%를 차지합니다. 매우 흥미로운 수치입니다. 과세 매출의 40% 이상을 중소·중견기업이 생산합니다. 전체 기업의 순부가가치 중 51%를 중소·중견기업이 차지합니다. 중소·중견기업은 약 60%의 독일 노동자에게 사회보험의 혜택이 포함된 일자리를 제공하고 있습니다. 마지막으로, 독일 내 수습직원과 인턴의 85%가 중소·중견기업에서 훈련을 받습니다. 따라서 이런 중소·중견기업들은 독일 산업의 학교 역할도 합니다.

독일에는 경제 전 분야에 걸쳐 이런 중소·중견기업들이 있습니다. 독일 산업은 중소·중견기업이 특히 유명하지만, 그 모든 중소·중견기업들이 히든 챔피언입니다. 어떤 경제 분야든, 히든 챔피언은 수공업 기업이나 제

약회사, 작은 약국과 같은 소규모 사업체에서 시작됩니다.

몇 가지 예를 들어보겠습니다. 첫 번째 예는 무척 흥미롭습니다. 뮌헨대학교에서 화학을 공부하던 두 사람이 있었습니다. 그 둘은 졸업과 동시에 프라운호퍼연구협회 *Fraunhofer-Gesellschaft*에 들어갔습니다. 프라운호퍼연구협회는 응용과학 연구를 많이 하는 대학식 연구기관입니다. 둘은 풀과 접착제에 관한 연구를 시작했습니다.

지금 이 회의장에 계신 모든 사람이 이 기업의 일부를 주머니에 지니고 있다고 장담합니다. 무엇인지 아십니까? 모든 분들이 신용카드나 칩이 들어간 유사한 물품을 지니고 계실 것입니다. 혹은 아이폰이나 휴대전화라도 지니고 계실 것입니다. 이 기업은 신용카드 및 자사제품에 집적회로 IC를 장착하는 접착제를 개발했습니다. 이 기업은 동종 접착제 분야에서 세계 선두주자입니다. 이 회사는 프라운호퍼연구협회에서 출발해 이 특별한 접착제를 개발했습니다. 어떠한 방식으로든 접착 과정에서 집적회로가 훼손되는 것을 방지해야 하는 데 이 점이 이 재료 개발에 따르는 어려움입니다. 이 접착제는 직원이 겨우 500명인 기업에서 개발되었습니다. 이 기업은 뮌헨 근교의 로젠하임이라는 도시에 위치하고 있습니다. 온갖 종류의 접착제, 특히 전 세계의 모든 사람에게 필요한 혁신적 제품을 만들어냅니다. 여러분도 상상하실 수 있겠지만, 이 기업은 대량생산을 하지는 않습니다. 신용카드 한 장에 필요한 접착제는 1그램 혹은 0.5그램보다 적을 수도 있습니다. 그러나 이 기업은 매우 잘 운영되고 있습니다. 이것이 바로 독일의 전형적인 히든 챔피언입니다.

또 다른 사례는 헤레우스 일렉트로-니테 **Heraeus Electro-Nite** 라는 기업입니다. 용해 금속을 관찰하고 제어하기 위한 측정기와 감지 도구를 만듭니다. 이 기업에 대해 들어본 사람은 거의 없을 것입니다. 그러나 매우 중요한 국제기업입니다. 야금 관련 일을 하려면 이 기업과 협력해야 합니다.

카스라인 베르케 **Kathrein-Werke** 도 좋은 예입니다. 카스라인 베르케는 안테나 제조에서 세계 선두주자입니다. 이동전화 기지국과 위성, LTE 표준을 비롯한 그 밖의 모든 첨단 안테나 등을 모두 이 기업이 생산합니다.

다른 기업들도 많습니다. 이제는 대기업이 된 프레이제니우스 **Fresenius** 란 기업이 있습니다. 프레이제니우스는 약국에서 출발했습니다. 처음에는 약국이었지만 지금은 제약업과 의료 재료에 있어 글로벌 리더입니다.

이렇게 독일에는 많은 중소·중견기업이 있습니다. 감사하게도 이 시스템은 매우 원활하게 작동하고 있습니다.

중소·중견기업을 장려하기 위한 독일 정부의 여러 인센티브가 있습니다. 프라운호퍼연구협회와 여러 유사한 연구소들처럼 R&D 시설이 잘 갖추어져 있습니다. 또한 중소·중견기업 지원이 목적인 국영 독일재건은행 **KfW** 을 통해 금융서비스도 제공합니다.

독일 중소·중견기업의 강점은 특화된 제품에만 집중할 수 있다는 것입니다. 아주 양질의 한 가지 제품을 생산합니다. 그리고 한 가지 유일무이한

제품을 값어치 있게 만들고, 둘째, 넓은 세상에 나가서 성공하기에 충분한 만큼 혁신적인 제품을 생산합니다.

독일이 도하라운드의 타결을 위해 그토록 신경을 쓰는 이유 중 하나가 독일경제에 중소기업이 중요하기 때문입니다. 독일의 중소기업들은 다른 시장에 접근할 때 수많은 문제에 맞닥뜨립니다. 특히 각각의 나라와 도시가 고유의 규정과 규제가 있을 때 더 그렇습니다.

여기서 말씀드리는 것은 비관세 장벽입니다. 무슨 뜻인지 아실 것입니다. 말하자면, 한국의 규정과 규제, 규범은 중국과 다르고, 또 중국은 홍콩이나 싱가포르와 다르고 홍콩과 싱가포르는 다른 나라와 또 다릅니다. 이런 이유로 독일 정부는 도하라운드에 심혈을 기울이고 있습니다.

독일은 자유무역협정(FTA)을 그다지 환영하는 것만은 아닙니다만, 한-EU FTA는 매우 좋은 케이스입니다. 여러분도 아시겠지만 양쪽 모두 수혜자가 되었습니다. 한 번 와서 독일의 거리를 걸어보십시오. 여러분께 매우 친숙한 자동차들이 많이 보일 것입니다. 기아와 현대는 독일 시장 진출 시 매우 어려웠지만, 지금은 성공했습니다. 마찬가지로 한국의 거리를 걷다 보면 독일 차들도 보일 것이란 느낌이 듭니다. 그러므로 양쪽 모두에게 긍정적 영향이 되었습니다. 독일은 이런 종류의 FTA에는 만족합니다. 그러나 이런 무역협정이 더욱 국제적이고 다자간에 이뤄지도록 확고히 해야 합니다. 다자간무역협정은 언제나 일방적 협정이나 양자협정보다 우월합니다.

독일 정부는 더 많은 국가들과 무역협정을 맺기 위해 최선을 다하고 있습니다. 도하라운드를 어떻게든 살펴보기 위해 매우 노력하고 있습니다. 앞으로 며칠간 저는 독일 경제부 장관과 함께 제네바를 방문합니다. 도하라운드의 해법을 찾아볼 것입니다. 도하라운드는 정체되어 있습니다. 이는 모두 아는 사실입니다. 오랫동안 아무 일도 일어나지 않았습니다. 그래서 요즘은 도하라운드를 조금 띄워서 새로운 분위기를 조성하려고 합니다. 미국 대통령은 지난번 임기보다 이번 임기에 통상에 더 집중할 수 있을 듯 합니다. 어쨌거나 마지막 임기이므로 아마 지난번보다는 경제에 더 많은 시간을 할애할 수 있을 것입니다.

독일 정부는 독일의 모든 기업이 국내외적으로 공평한 경쟁의 장이 마련된 시장에 접근할 수 있기를 바랍니다. 이 점은 한국의 중소·중견기업에게도 매우 중요합니다. 본질적으로 중소·중견기업은 해외 시장에 초점을 맞추어야 합니다. 그렇지 않으면 언제까지나 소규모일 것입니다. 한국은 독특한 시장이지만, 아주 특화된 기업에게는 큰 규모가 될 수 없을 것입니다. 앞으로도 그럴 것입니다. 그렇다면 이런 중소·중견기업이 해외 시장에 진출할 수 있는 방법을 찾아내야 합니다.

그래서 독일은 해외에 소재한 독일 상공회의소 시스템에 사의를 포함합니다. 독일은 전 세계에 상공회의소를 여럿 두고 있습니다. 한국에도 매우 활발히 활동하는 한독상공회의소가 있습니다. 독일은 기업들이 해외 시장에 진출할 수 있도록 이런 상공회의소들과 긴밀히 협력합니다. 이것이 독일의 중소·중견기업 기반 경제의 주축 중 하나입니다. 예를 들어, 중소·

중견기업이 한국이나 다른 국가에 진출하고자 할 때, 독일상공회의소라는 열쇠가 있습니다. 이것 또한 매우 중요합니다.

중소·중견기업 발전의 가장 중요한 요소는 혁신입니다. 혁신은 정부 정책 상으로도 가능한 한 최대의 지원을 제공하려는 분야입니다. 독일 연방 경제기술부에 중소기업 지원 제도가 많이 있습니다. 그 중 하나는 'Set an Eye 주목하다'입니다. 이 제도는 오직 중소기업 혁신에만 집중합니다. 지난 몇 년간 이 제도를 촉진해 왔습니다. 3억 유로의 예산으로 시작해, 거의 5억 유로로 늘어났습니다. 내년에는 예산이 6억 유로로 늘어납니다. 중소기업만을 위한 제도입니다. 더 이상 대기업을 위한 제도가 아닙니다. 독일은 이 부분에 매우 정성을 들이고 있습니다.

이 모든 것을 고려할 때, 한 가지 중요한 것이 있습니다. 아까 숙련 노동자를 언급하셨습니다. 숙련 노동자들은 독일경제의 매우 양호한 요소입니다. 독일 산업계가 선전하고 있는 이유 중 하나입니다. 독일에는 좋은 노동자들이 많이 있습니다. 그러나 향후에는 더 많은 노동자들이 필요할 것입니다. 독일의 인구 현황 때문에 병목 현상이 생길 것은 자명합니다. 숙련 노동자 쪽에 문제가 생길 것입니다. 그래서 다른 국가의 노동자를 독일로 초청해 고용하는 제도를 시작했습니다. 독일 정부는 이 문제에 대해 집중적으로 노력하고 있습니다. 쉽지 않은 일이고 쉽지 않은 과제이지만, 독일이 숙련노동자 인구 병목 현상을 완화할 적당한 방법을 고안해 내기를 바랍니다.

그런데 오늘은 축하할 것이 또 있습니다. 50년 전 한국 광부와 간호사들이 처음 독일에 건너왔습니다. 당시 독일 총리가 독일로 외국인을 초청한 지 50년이 되었습니다. 당시에는 노동자가 충분하지 않았습니니다. 오늘날도 50년 전과 똑같은 상황에 처해 있습니다. 당연히 젊고 숙련된 한국인들이 독일에 와주면 고맙게 받아들일 것입니다. 진심으로 여러분을 초청합니다.

저의 다음 의견은 중소·중견기업에게 특히 중요합니다. 경제기술부와 협력하는 독일재건은행 **KfW**에 대해서는 이미 말씀드렸습니다. 독일에는 ‘유럽부흥계획 **ERF**’이라는 제도가 있습니다. 작은 벤처들이 빠르고 집중적으로 운영을 시작할 수 있도록 자금을 제공합니다. 기존의 소기업이 아닌 신규 벤처들에게 초점을 맞춘 제도입니다. 이 제도는 사업 초기에 필요한 힘을 제공합니다.

마지막 요소는 자유입니다. 창업에 나선 기업가가 사업을 하게 두는 것입니다. 지나치게 통제하려해서는 안됩니다. 과도한 규제도 금물입니다. 불필요한 서류 작업을 줄이도록 해야 합니다. 관료주의를 줄이는 것이 신생 기업을 돕는 데 가장 중요합니다.

독일 의회에서 저는 규정과 규제를 줄이기 위해 최선을 다합니다. 독일의 세금 제도는 어리석기 짝이 없습니다. 형편없습니다. 많은 비용이 발생할 뿐 아니라 관료주의가 많습니다. 서류를 갖추는 데 너무 많은 시간이 소요됩니다. 기업가는 서류 작업이 아니라 사업에 힘을 써야 합니다. 물건을



팔고 있어야 합니다. 발명하고 있어야 합니다. 창조하고 있어야 합니다. 정부나 다른 기관의 서류를 채우느라 방해받아서 안 됩니다.

이것이 여러분께서 노력을 기울여야 할 부분입니다. 지나친 관료주의를 줄이는 것이 중소기업에게 아주, 아주 중요하다는 말씀만 드리겠습니다. 관료주의를 줄일 수 있다면, 진정으로 중소기업의 성장을 도울 수 있습니다. 자유를 주십시오. 작은 기업에 기회를 주십시오. 시장에 나갈 수 있게 하십시오. 시장에 진출하도록 도와주십시오. 국제 시장에 진출하게 도와주십시오. 그것이 바로 번창하는 중소기업을 육성하는 방법입니다.

한국에 행운을 빕니다. 국제 시장에 진출할 기회를 얻기를 바랍니다. 경쟁합시다. 경쟁은 우리 모두에게 좋습니다. 제품에도 좋습니다. 사람에게도 좋습니다. 그러면 결국 경쟁력을 갖추어 번영하는 미래를 맞이할 것입니다.

감사합니다.



# 「독일의 히든 챔피언: 현황과 정책적 함의」에 관하여

**발 표** 미하엘 보이보데 독일 만하임대학교 교수 겸 중소기업연구센터 소장  
Michael Woywode

**토 론** 조동성 서울대 교수 Konrad Adenauer Stiftung  
강호갑 중견기업연합회 회장

프리드리히 스톡inger 독일 Trumpf Korea 사장  
Friedrich Stockinger

성윤모 중소기업청 중견기업국장

김광기 중앙일보 경제연구소 부소장

미하엘 보이보데 독일 만하임대학교 교수 겸 중소기업연구센터 소장  
Michael Woywode

미하엘 폭스 독일 집권여당(기민·기사연합) 부대표  
Michael Fuchs

맺음말 사공 일 세계경제연구원 이사장

## The German Mittelstand in Transition

**Michael Woywode**

Professor & Head

Center for Research of Small and Medium-Sized Businesses

Mannheim University, Germany

Hello, everybody. Thank you very much, again, for inviting me to come here and to give this talk on hidden champions. As an introduction, I want to put this “hidden champion” concept into the broader concept of the “Mittelstand”.

What is the Mittelstand? I think it was fair for Mr. Fuchs to describe the Mittelstand as small- or medium-sized enterprises **SMEs**. First of all, they vary in size. Most are small companies. But then there are the mid-sized companies that seem to be of utmost importance to the German economy, especially when compared to other countries, like France.

If you want to locate the hidden champions, you should look in the area

between 200 and 1,000 employees. They start at about 200 employees because you need a certain size in order to really cover your niche in the global market. But then if you are above 1,000 employees, you may not be hidden any more. By that time, with that many employees, it is known that you are one of the leading companies in your niche.

All Mittelstands, including the hidden champions, share many of the same features. There are qualitative characteristics that can be listed: the unity of leadership, decision making and responsibility, flat hierarchies, a good relationship between management and employees, locally embedded in the environment and in the community, a good relationship with the companies' shareholders, etc. All of these together make a kind of organization that is very different from a publicly traded organization. It is personalized. It is familiar. It is a very specific corporation, sympathetic to tradition on the one hand but also modern in the sense that these SMEs and hidden champions incorporate qualities that large corporations have lost. Large corporations try to regain these small firm characteristics by implementing convoluted management concepts like "customer relationship management" or "enterprise resource planning". This is all not needed. Such characteristics are given by nature. In a sense, hidden champions and the Mittelstand, in general, are at an advantage.

So, to conclude, the Mittelstand and hidden champions are not merely statistical classifications to divvy up businesses by number of employees. They are a fundamental pillar of our social market economy.

Nonetheless, you could raise a few questions about them. Are there some things to worry about? Could you improve in some places or fix some other things? Indeed, there was a time, not long ago, when we worried about the Mittelstand. That was during the financial crisis of 2008–2009.

To see how dramatic that crisis was in the eyes of the small companies involved, you can create something called an “evil business climate index”. It fluctuates a little bit but then oscillates highly. We worried about the Mittelstand in 2008 and 2009.

But as has been said before, Mittelstands actually did a lot of their work on their own. They cut costs, increased internationalization and focused on innovation. They are now profiting from a very good business cycle and from the very good macroeconomic conditions in the German economy.

Firms of all size, I have to say, have done their homework. That preparation has now seen a dramatic increase in competitiveness. This is illustrated by looking at the equity ratios of companies from different size

classes. In each size class—very small companies, the typical Mittelstand companies and the large companies—we have seen a significant increase in equity ratios. This means that the companies have all become much more stable than they had been, say, 5–10 years ago. This is a result of the crisis but also a result of regulatory changes that have taken place in the banking sector.

To take this analysis a step further, if you were to look specifically at the hidden champions, you would see that they not only have an equity ratio of around 30%, like the large companies, but almost all of them also have a ratio of more than 50%, 60% or even 70%. This means they are basically self-financed. Hidden champions like to be independent. They are very cash rich. They have a good cash flow. They grow mostly internally, with internal finances. They do not need banks too much. Instead, they rely on their own strengths. That is certainly something that differentiates the hidden champions from the rest of the SMEs.

Hidden champions are also different in terms of their orientation toward R&D and toward innovation. They are extremely innovation oriented. An average Mittelstand company, or an average small- or medium-sized German company, would typically invest about 3% of its revenues in R&D. The large corporations invest on average about 5%. The hidden champions, however, are well above the 5% level. Even the smaller

hidden champions, with only around 200 employees, will focus heavily on R&D issues. We will later on see the example of Trumpf, another outstanding large company that used to be a hidden champion with a R&D investment level well above 5% of its revenues.

Another important feature of the German Mittelstand relative to the European Mittelstand or Mittelstand companies in other countries is its export orientation, or international orientation. In this aspect, hidden champions, with an export quota of well above the 50% level, outperform the general Mittelstand by far. One simple explanation for why this is the case may be that since these companies focus on technology niche markets and the national niche market is quickly fulfilled, they need to grow abroad. The companies sometimes get support, to some or a large degree, from state-owned institutions.

But very often, they internationalize in a piggyback way, following established corporations. For example, if BMW goes abroad, it would also ask its suppliers to internationalize. Among these suppliers would be a number of hidden champions. Given that large companies are export oriented or internationally oriented, this also helps hidden champions to internationalize. In other words, hidden champions can build on the strengths of large companies.



I think the culture of the hidden champion is very much linked to the culture of the family business. Hidden champions as well as family businesses are subject to regulation. A very important regulation, which at the moment is an important subject in Germany, is the inheritance and wealth taxes. At the moment, the German corporate tax system seems to be doing okay. German companies are taxed at a rate similar to that in the European Union, which means that taxes are not overly high or too low. But there is an ongoing pre-election discussion in Germany about the wealth and inheritance taxes. Hidden champions are strongly opposed to the wealth tax because given that they are cash rich and have built up wealth very quickly, they would be hurt by the wealth tax. I think the reason why a country like France does not have hidden champions or privately owned family businesses that can grow over generations so much is that there is a wealth tax, an inheritance tax, which decreases the incentive for entrepreneurs to build up such great companies. So, you have to think carefully about the incentives that you create in order to establish a culture of creating hidden champions and successful family businesses.

What is also interesting is that hidden champions, even if they are small and share the features of the regular SMEs, are pretty innovative. They are open to management innovations and have a tendency to think carefully about resources planning, customer relationship management,

and shareholder value. This orientation is partly due to the fact that hidden champions are open to innovations that come from universities or research institutes. Hidden champions in Germany are open to talent and are actually able to attract talent. Students from Mannheim University, which probably belongs to one of the better universities in Germany, have no problem getting hired by a hidden champion. Many of these hidden champions are sending good signals to the labor market. They are known for providing high quality, interesting, and challenging jobs where employees can take a lot of responsibility and earn a fair share of money.

To elaborate upon this idea, we studied the financial performance of family businesses that went public. Among these companies were actually a large number of former hidden champions. If you compare the indices among different groups of companies, you see that among the most successful indices are those that incorporate either entrepreneurial companies [the German Entrepreneurial Index, GEX companies](#), or family companies that incorporate large numbers of former hidden champions.

To conclude, I think the Mittelstand has a lot of chances in Korea. It needs to professionalize and behave like the companies that feel the yardstick of competition and of the investors. If they do so and adhere to the principles of the market and competition, they may actually have an

advantage relative to the publicly traded companies.

I now want to talk about two trends I see happening in Germany. The first is the growth in the importance of the Mittelstand over the last 20 years. There is a lot of influx in business startups. This is basically the new blood, which needs to be secured for hidden champions to emerge. If you look more closely into the startup activity and the trends toward self employment, you will see certain groups that stand out. In Germany, self-employed migrants, women, and others practicing new kinds of self employment such as solo self employment have been growing and gaining in importance.

Unfortunately, most of the companies founded in Korea by these groups do not actually intend to grow and want to remain small. That is not a good condition for a hidden champion to get created because hidden champions are very much also about motivation. They need to have the motivation and the energy to grow. What I would like to see in Korea is a behavior like in the Silicon Valley, where migrants are among those that create the fastest growing companies. Half of the Silicon Valley would not have existed without migrants like Sergey Brin who created Google or the founders of Yahoo. Korea may also want to attract talented and energetic groups from elsewhere in the globe if there are not enough Koreans that are of the necessary qualities. At least in Germany, that

would be a very smart idea.

Another feature worth noting is that German startup and founding activity are highly regionalized. While some geographic areas in Germany are very vibrant, others are not. When measured relative to the size of the population, for example, startups are concentrated mostly in southern parts of Germany, such as Bavaria. To look for hidden champions, however, you should also look for patenting or innovation activity, which is executed not only in startups but also in established corporations, universities, or research institutions. Again, you find most hidden champions in the southern area of Germany, where patents are applied for the most and where a lot of good universities and research institutes are located. So there are correlations, but they are difficult and complex to analyze.

In general, I think Korea is well positioned to make a difference and attain big achievements. Korea is very highly rated on the “Global Entrepreneurship Monitor”, which basically shows the entrepreneurial orientation of different populations. Roughly 14% of the Korean population at each time is either in the process of starting a business or has been doing so in the last three years. In Germany, the figure is 4-5%. What is important to note here is that the German mentality is something like “If you want to become an entrepreneur, you become it

once, and then you establish your company for life.” I think for hidden champions to emerge, we have to put a lot of focus over a long period of time on the technology to develop a product or a market. The idea of the hidden champion is not necessarily about becoming rich quickly but working and thinking in a very sustainable manner to diligently develop an idea into a marketable product.

The next trend that I would like to talk about is the so-called “SMEs” are emerging as hidden champions. What I mean by that is that out of a pool of SMEs, some hidden champions characterized by family ownership will emerge. These SMEs can be quite old and typically be very ambitious and protect their territory, have unimpressive but highly innovative products, and have a high export share in the global market. This means that if you have a lot of SMEs, you will find certain hidden champions, out of which a “gorilla” will emerge. Part of the explanation of the German miracle after the financial crisis was that we had enough hidden champions that, while not gorillas at the time, helped us stabilize the labor market and the overall economy. So, the idea is to have a very clear focus on product innovation and know-how and to spread that on a global level.

When you look at a list of hidden champions now, you could say that their revenues are too big for these companies to be hidden champions.

In 1994, however, all of these companies had revenues that were well below €1 billion. Out of this situation, these gorillas, including SAP, Fresenius, Würth, Wild Gruppe, and Trumpf—companies that have lived up to the promises of the hidden champions—have emerged.

I would like to close with an example of the company Kärcher which was created by an engineer in Swabia in 1935. It first developed products like furnaces, handcarts, and tractor trailers, but after World War II, it started developing cleaning devices. Mr. Kärcher understood that putting hot water under pressure could be used for cleaning almost anything. As Kärcher applied this simple idea to many different areas so that his customers could solve their various cleaning challenges, he developed a broad range of products that could be used in cleaning buildings, construction sites, infrastructure, boats, aircrafts, and so on. The company has been investing heavily in R&D. As a result, even though over 50 years have passed since its creation, its growth continues to rise. In 1980, its revenue was €100 million, but in 2011, it was €1.7 billion. Even during the financial crisis, there was almost no interruption in its growth.

With respect to R&D, the company is investing heavily. It produces roughly 50% of its products in Germany, while sales in Germany is about 20%. Kärcher is still oriented toward Germany but is serving the world. 80% of its products are less than four years old, and it now annually

applies for roughly 500 patents which it continues to defend rigorously. Kärcher is also very smart and flexible, combining its marketing activities with corporate social responsibility activities. For example, they clean for free the large monuments of the world, such as a president's nose on Mount Rushmore, columns in the Vatican, or the Brandenburg Gate.

Let me finish this presentation with the following lessons. First of all, hidden champions benefit from enlightened ownership. They are privately owned, but in a smart way, meaning that the owning family gets advice but keeps control. Secondly, on this basis, the companies develop long term strategies that are aimed at global niche markets. They dominate these markets with careful strategic positioning that then leads to superior product quality with a strong focus on customer needs and demands. Once they have these strategies, they are very rigorous about executing them. Ultimately, these companies become full blown, with more or less everything under control and with the ability to go out and dominate the global market.

[ 발표 ]

## 전환기의 독일 중견기업

**미하엘 보이보데** Michael Woywode

독일 만하임대학교 교수 겸 중소기업연구센터 소장

여러분, 안녕하세요. ‘히든 챔피언’에 관한 발표를 할 수 있도록 이 자리에 초청해주셔서 다시 한 번 감사드립니다. 본론으로 들어가기에 앞서, 저는 이 ‘히든 챔피언’이란 개념을 ‘중소·중견기업(Mittelstand)’<sup>1)</sup>이란 더욱 폭넓은 개념에 포함하고자 합니다.

독일식 중소·중견기업이란 무엇인가? 폭스 부대표께서 중소·중견기업 SMEs을 중소기업(Mittelstand)이라고 설명하신 것이 적절했다고 생각합니다. 우선, 독일의 중소·중견기업은 규모가 다양합니다. 대부분은 소기업들입니다. 그러나 독일경제에 가장 중요한 중간 규모의 기업들도 있습니다. 특히 프랑스와 같은 다른 국가와 비교했을 때 더욱 그렇습니다.

히든 챔피언을 확인하고 발굴하려면 200~1,000명의 직원을 거느린 기업

---

1) 독일 경제의 핵심을 이루는 중견기업군. 여러 세대에 걸쳐 한 분야의 기술에 매진한 가족경영체제의 첨단 제조업이 대부분이다.



들을 살펴봐야 합니다. 세계 시장에서 틈새를 공략해 확고한 위치를 확보하려면 어느 정도 규모가 있어야 하므로 200명 규모의 기업부터 시작하는 것입니다. 그러나 직원 수가 1,000명이 넘으면 더 이상 숨어 있을 수가 **hidden** 없습니다. 그 정도로 직원이 많아질 때쯤이면 그 틈새시장에서 이미 선도기업으로 알려지게 됩니다.

히든 챔피언을 포함한 모든 독일의 중소·중견기업은 공통된 특징이 많습니다. 질적 특징으로는 리더십, 신속한 의사결정, 책임성, 수평적 위계질서, 협력적 노사관계, 지역 환경 및 지역사회와의 조화, 원만한 주주와의 관계 등이 있습니다. 이 모든 것들이 조화롭게 버무려져 공개 기업과는 매우 다른 조직을 만들어냅니다. 맞춤형되고 친숙한 조직입니다. 매우 독특한 기업입니다. 이들 중소·중견기업과 히든 챔피언은 전통을 고수할 뿐 아니라 대기업이 잃어버린 특성을 보존하고 있다는 점에서 현대적이기도 합니다. 대기업은 '고객관계관리'나 '전사적 자원관리'와 같은 난해한 경영 개념을 도입해 소기업의 특징을 되찾으려고 합니다. 전혀 그럴 필요가 없습니다. 그런 특징은 노력한다고 얻을 수 있는 게 아닙니다. 어떤 의미에서는 대체로 히든 챔피언과 중소·중견기업이 유리한 위치에 있습니다.

따라서 결론적으로 중소·중견기업과 히든 챔피언은 직원 수로 기업체를 분류해 놓은 단순한 통계적 유형 이상입니다. 이들은 독일의 사회적 시장 경제의 주축입니다.

그럼에도 몇 가지 질문이 있을 수 있겠습니다. 걱정해야 할 점이 있습니

까? 개선하거나 고쳐야 할 점은 없습니까? 물론, 불과 얼마 전만 해도 중소기업·중견기업을 걱정하던 때가 있었습니다. 2008~2009년 금융위기가 닥쳤을 때입니다.

금융위기에 휘말린 중소기업의 눈에 그 위기가 얼마나 극적이었는지 보려면, '악덕기업환경지수'라는 것을 만들어 볼 수 있습니다. 이 지수는 약간씩 오르내리다가 크게 양극단을 오갑니다. 2008~2009년에는 중소기업에 대한 우려가 많았습니다.

그러나 앞서 언급되었다시피, 사실 중소기업은 스스로 많은 일을 해냈습니다. 비용 절감, 국제화, 그리고 혁신을 집중적으로 추진했습니다. 현재 중소기업들은 독일경제의 매우 양호한 경기흐름과 거시경제 환경 덕분에 수익을 창출해내고 있습니다.

규모에 관계없이 모든 기업들이 필요한 일들을 했습니다. 그런 준비가 극적인 경쟁력 향상을 가져왔습니다. 규모 분류별 기업의 주주지분 비율을 보면 분명히 나타납니다. 영세기업, 전형적인 중소기업과 대기업 등 모든 규모의 기업에서 주주지분비율이 상당히 증가했습니다. 기업들은 5~10년 전에 비해 훨씬 안정되었습니다. 이는 위기의 결과이기도 하지만, 은행 부문의 규제 변화의 결과이기도 합니다.

이 분석에서 더 나아가 히든 챔피언을 구체적으로 살펴보면 대기업처럼 주주지분 비율이 약 30%에 이르는 데다 거의 모든 중소기업의 주주

지분 비율이 50~70% 이상이라는 것을 알 수 있습니다. 기본적으로 스스로 자금 조달을 하고 있다는 뜻입니다. 히든 챔피언은 독립적입니다. 현금도 풍부합니다. 현금 흐름도 좋습니다. 대부분 내부 자금조달을 통해 내적으로 성장합니다. 은행의 도움이 그다지 필요치 않습니다. 대신, 히든 챔피언은 스스로의 능력에 의지합니다. 이것이 히든 챔피언과 여타 중소기업을 구분하는 차이점입니다.

또한, 히든 챔피언은 연구개발 R&D 과 혁신에 대한 성향이 다릅니다. 히든 챔피언은 지극히 혁신 지향적입니다. 일반적인 독일 중소·중견기업은 보통 수익의 3%를 연구개발에 투자합니다. 대기업은 평균 약 5%를 투자합니다. 그러나 히든 챔피언은 5% 수준을 훨씬 초과해 투자합니다. 심지어 200명 정도의 직원 규모를 가진 소규모 히든 챔피언도 연구개발에 크게 관심을 기울일 것입니다. 나중에 트롬프 Trumpf 의 사례를 보겠습니다만, 지금은 주요 대기업에 속하는 트롬프도 과거에는 연구개발에 대한 투자가 수익의 5%를 훌쩍 넘는 히든 챔피언이었습니다.

유럽이나 다른 국가들과 비교했을 때 독일 중소·중견기업의 중요한 특징 중 또 한 가지는 수출 지향성 혹은 국제 지향성입니다. 이 점에서 히든 챔피언은 수출할당이 50% 수준을 가볍게 넘어서 일반 중소·중견기업보다 훨씬 성과가 좋습니다. 그 이유를 간단히 설명하자면, 이런 히든 챔피언들은 기술 틈새시장에 초점을 맞추는데, 국내 틈새시장이 빠르게 채워져서 해외로 진출해야 하기 때문일 것입니다. 가끔 국영기관에서 크고 작은 지원을 받기도 합니다. 그러나 보통은 자리를 잡은 기업들을 따라가는 '업혀

가기 piggyback' 방식으로 국제화를 합니다. 예를 들어, BMW가 해외로 진출한다면, BMW는 부품 공급자들에게 국제화를 요청할 것입니다. 이 공급자들 중에는 히든 챔피언이 많이 있을 것입니다. 대기업이 수출 지향적, 국제 지향적인 것도 히든 챔피언의 국제화를 돕습니다. 즉, 히든 챔피언은 대기업의 능력을 기반으로 국제화를 할 수도 있습니다.

히든 챔피언 문화는 가족기업 문화와 연관이 깊습니다. 히든 챔피언은 가족기업과 마찬가지로 규제의 대상입니다. 현재 독일에서 중요하게 다루지는 문제이자 매우 중요한 규제는 상속세와 부유세입니다. 지금 독일의 법인세 제도는 괜찮은 듯 보입니다. 독일 기업들에게는 유럽연합EU 과 비슷한 세율이 부과됩니다. 세금이 지나치게 높거나 낮지 않다는 뜻입니다. 그러나 선거를 앞둔 독일에서는 부유세와 상속세에 대한 논의가 진행되고 있습니다. 히든 챔피언들은 현금이 풍부한 데다 부를 매우 급속하게 축적했기 때문에 부유세로 인해 타격을 입을 것 같습니다. 히든 챔피언들이 부유세에 매우 강력하게 반대하는 이유입니다. 프랑스와 같은 국가에 히든 챔피언이나 몇 세대에 걸쳐 성장할 수 있는 사유 가족기업이 별로 없는 이유는 부유세와 상속세가 있기 때문이라고 생각합니다. 부유세와 상속세는 기업가들이 훌륭한 기업을 설립할 의욕을 꺾습니다. 그러므로 히든 챔피언과 성공적인 가족기업이 나오는 문화를 조성하기 위해서는 인센티브에 대해 신중히 생각해야 합니다.

또 한 가지 흥미로운 점은 히든 챔피언이 규모가 작고 일반 중소·중견기업의 특징을 가지고 있더라도 상당히 혁신적이라는 것입니다. 경영혁신에

개방적이고, 보통 자원관리와 고객관계관리, 주주가치에 대해 신중히 생각합니다. 이런 성향은 히든 챔피언이 대학이나 연구기관에서 나오는 혁신들에 개방적이기 때문이기도 합니다. 독일의 히든 챔피언은 재능에 개방적이고, 사실 재능을 가진 사람들을 끌어들이는 능력도 있습니다. 독일의 명문대 중 하나인 만하임대학교의 학생들은 아무 문제없이 히든 챔피언에 고용됩니다. 많은 히든 챔피언이 노동 시장에 긍정적인 신호를 보내고 있습니다. 양질의 흥미롭고 도전적인 일자리를 제공하는 것으로 알려져 있습니다. 직원들은 많은 책무를 맡고 금전적으로도 공평한 수입을 올릴 수 있습니다.

이 아이디어를 좀 더 자세히 설명하기 위해 상장 가족기업의 금융 성과를 연구했습니다. 사실 그 중에 과거 히든 챔피언이었던 기업들이 많았습니다. 각 기업군별 지표를 비교해보니, 창업기업 [독일기업가지수GEX에 속하는 기업](#)을 통합한 기업이나 다수의 히든 챔피언을 통합한 가족기업들의 지표가 가장 성공적인 기업군에 속해 있었습니다.

결론적으로, 중소기업은 한국에서 기회가 많다고 생각합니다. 전문화하고 경쟁과 투자자의 척도가 될 수 있는 기업처럼 행동해야 합니다. 그렇게 하고 시장과 경쟁 원칙을 고수한다면 상장기업보다 유리할 수도 있습니다.

독일의 두 가지 추세에 대해 말씀드리고 싶습니다. 첫 번째는 지난 20년간 증가한 중소·중견기업의 중요성입니다. 창업기업들의 유입이 많았습니다. 기본적으로 히든 챔피언이 부상하는데 필요한 새로운 피가 수혈되

는 것입니다. 창업활동과 자영업 추세를 더욱 면밀히 살펴보면, 특정 집단이 두드러지는 것을 알 수 있습니다. 독일에서는 이민자와 여성 자영업자 및 일인자영업과 같은 새로운 종류의 자영업 활동을 하는 사람들이 증가 추세에 있으며 중요해지고 있습니다.

안타깝게도 한국에서는 이런 집단이 설립한 대부분의 기업들은 성장의도가 없고, 소규모로 남아있기를 원합니다. 이것은 히든 챔피언이 등장하기 좋은 상황이 아닙니다. 히든 챔피언에는 동기부여도 매우 중요하기 때문입니다. 히든 챔피언에게는 동기가 있어야 하고, 성장할 에너지가 있어야 합니다. 한국에서도 실리콘밸리와 같은 행동을 보고 싶습니다. 실리콘밸리에서는 이민자들이 가장 빠르게 성장하는 기업을 일궈냅니다. 구글의 창업자인 세르게이 브린 [Sergey Brin](#) 혹은 야후 창업자 같은 이민자가 없었다면 실리콘밸리의 절반은 존재하지 못했을 것입니다. 한국도 필요한 자질을 갖춘 국민이 충분하지 못하다면 전 세계 다른 지역에서 재능 있고 활력이 넘치는 집단을 유인해보면 좋을 것입니다. 적어도 독일에서는 매우 영리한 아이디어라고 생각할 것입니다.

또 하나 주목해야 할 특징은 독일 창업 활동이 매우 지역화되어 있다는 것입니다. 일부 독일 지역은 매우 활기가 넘치지만, 그렇지 못한 곳도 있습니다. 예를 들어 인구 규모와 비교해 보면, 바이에른 [Bavaria](#) 주와 같은 남부 지역에 대부분의 창업기업들이 집중되어 있습니다. 그러나 히든 챔피언을 찾아내려면, 특히나 혁신 활동도 들여다보아야 합니다. 이런 활동은 창업기업뿐만 아니라 기존 기업과 대학, 연구기관에서도 일어나고 있습니다.

역시나 독일 남부에서 히든 챔피언을 가장 많이 찾을 수 있습니다. 독일 남부에서 특히 신청이 가장 많고, 양질의 대학교와 연구기관도 위치해 있습니다. 그러므로 상관관계는 있지만 분석이 까다롭고 복잡합니다.

일반적으로 한국은 변화를 이끌어내고 큰 성과를 달성하기에 유리한 위치에 있습니다. 기본적으로 각국 국민의 기업가 성향을 보여주는 글로벌 기업가정신 모니터 GEM에서 한국은 매우 높은 순위에 올라 있습니다. 매 조사 때마다 한국 국민의 약 14%는 창업 중에 있거나 최근 3년 간 창업활동을 하고 있습니다. 독일에서는 그 수치가 4~5%입니다. 여기서 주목할 점은 '기업가가 되고 싶으면, 기업가가 되어서 죽을 때까지 기업을 구축하라'는 독일의 사고방식입니다. 히든 챔피언이 나타나려면 오랜 기간 제품이나 시장 개발을 위한 기술에 집중해야 합니다. 히든 챔피언은 빠른 부의 축적보다는 시장성이 있는 제품을 열심히 개발하고 그러기 위해 매우 오래 지속가능한 방법으로 노력하고 사고하는 것이 중요합니다.

다음으로 말씀드리고 싶은 추세는 이른바 '중소기업이 히든 챔피언으로 부상하는 것'입니다. 중소기업이란 그룹에서 가족 경영이 특징인 히든 챔피언들이 나타날 것이란 뜻입니다. 이런 중소기업은 상당히 오래되었을 수도 있고, 보통 아심만만하며 스스로의 영역을 보호하고, 평범하지만 매우 혁신적인 제품을 보유하고 있으며 글로벌 시장에서 수출 비중이 높습니다. 중소기업이 많다면 어느 정도 히든 챔피언이 나올 것이고, 그 가운데서 '고릴라급'이 나타나게 될 것입니다. 금융위기 이후 독일이 일으킨 기적에는 고릴라급은 아니었지만 노동시장과 경제 전반의 안정화에 도움

이 된 히든 챔피언이 충분했다는 것입니다. 따라서 목적은 제품 혁신과 노하우에 집중하고, 그것을 세계적 차원으로 확대하는 데 있습니다.

현재 히든 챔피언 목록을 보면, 히든 챔피언이라고 하기에는 수익이 너무 큰 기업들이 있다고 하실 수 있습니다. 그러나 1994년에 이 모든 기업들의 수익은 10억 유로를 훨씬 하회했습니다. 이런 상황에서 SAP과 프레이제너우스 Fresenius, 뷔르트 Würth, 빌트 그룹 Wild Gruppe, 트롬프 Trumpf를 포함한 고릴라급 기업들이 히든 챔피언이란 기대에 부응해 부상했습니다.

1935년 슈바벤 Swabia의 공학자가 설립한 카처 Kärcher란 기업의 예를 말씀드리고 발표를 마무리하겠습니다. 카처는 초기에는 용광로, 손수레, 견인 트레일러와 같은 제품을 개발했지만 제2차 세계대전 이후부터 청소도구를 개발하기 시작했습니다. 카처는 뜨거운 물에 압력을 가하면 거의 뭐든지 닦을 수 있다는 것을 알았습니다. 카처는 고객들이 청소하기 어려운 곳을 닦을 수 있도록 이 단순한 아이디어를 많은 분야에 적용시켰고, 건물과 공사장, 기반시설, 보트, 항공기 등을 청소하는 제품을 다양하게 개발했습니다. 카처는 연구개발 R&D에 막대한 투자를 했고, 창업 50년이 되었지만 계속 성장하고 있습니다. 1980년에 카처의 수익은 1억 유로였지만 2011년에는 17억 유로가 되었습니다. 심지어 금융위기 때에도 거의 영향받지 않고 성장하였습니다.

카처는 연구개발 R&D에 엄청난 투자를 했습니다. 독일에서 제품의 50%를 생산하지만, 독일 내 판매는 약 20%입니다. 그러므로 카처는 아직 독일에



뿌리를 두고 있지만, 전 세계에 제품을 팔고 있습니다. 카처 제품의 80%는 개발된 지 4년이 채 안되었고 매년 약 500건의 특허를 신청합니다. 카처는 지속적으로 그 특허를 엄격히 방어하고 있습니다. 또한, 카처는 매우 영리하고 유연해 마케팅 활동을 기업의 사회적 책임 활동과 융합하였습니다. 예를 들어, 미국 러시모어산 대통령상의 코, 바티칸의 기둥들, 브란덴부르크 문과 같은 세계적 대형 기념물을 무료로 청소해 줍니다.

발표를 마치기 전에 몇 가지 교훈을 말씀드리겠습니다. 먼저, 히든 챔피언은 개화된 소유에서 이익을 얻습니다. 똑똑한 사기업입니다. 소유권을 지닌 일가가 조언은 받지만 경영권을 쥐고 있다는 뜻입니다. 둘째, 이를 기반으로 히든 챔피언은 세계 틈새시장을 겨냥하는 장기 전략을 수립합니다. 소비자의 필요와 수요에 잘 맞춰진 우수한 제품품질로 신중하게 전략적 위치를 설정하고 시장을 장악합니다. 전략을 한 번 세우면 매우 철저히 이행합니다. 궁극적으로, 이러한 히든 챔피언들은 거의 모든 것이 잘 관리되고 세계 시장에 진출해 주도할 능력을 지닌 당당한 기업이 됩니다.



MANNHEIM  
BUSINESS SCHOOL

## The German Mittelstand in transition – entrepreneurs and global players

Prof. Dr. Michael Woywode  
Institut für Mittelstandsforschung  
Universität Mannheim



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM




EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED



Accredited by  
Association  
of MBAs

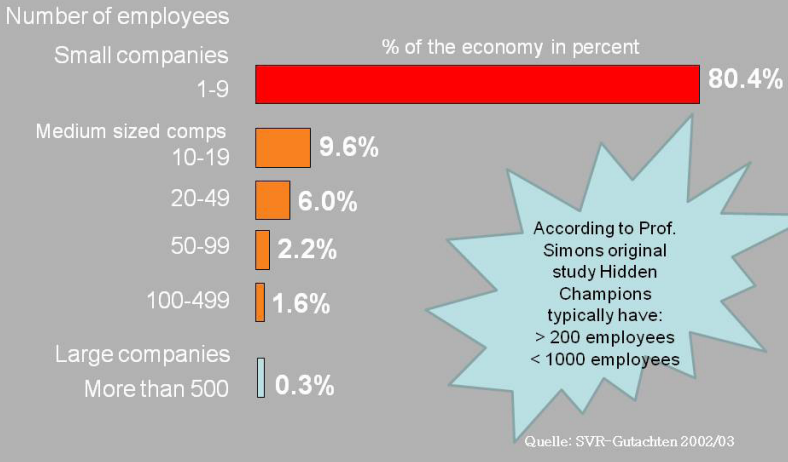
-1-



**What is the Mittelstand?**

-2-

## The Mittelstand is dominated by small and medium sized businesses.



-3-

## Qualitative characteristics of companies belonging to the Mittelstand - Mittelstand is MODERN

Unity of leadership function, decision making and responsibility

Flat hierarchies, tight contact between top management and employees

Local embeddedness, closeness to markets and customers

Personal relationships between company and stakeholders

-4-

**Conclusion No.1**  
**Mittelstand is not just pure statistics, but a**  
**fundamental pillar of social market economy**

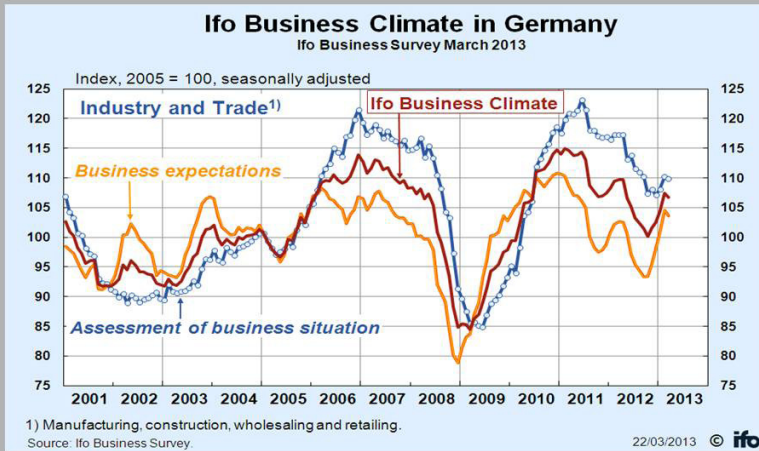
-5-

**Do we have to worry about the German Mittelstand?**



-6-

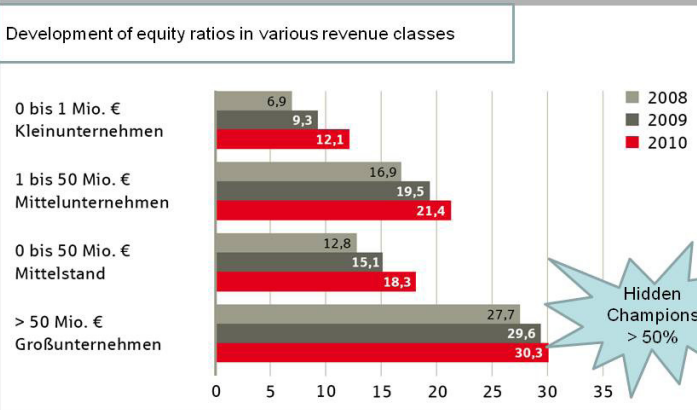
## Currently, the German Mittelstand profits strongly from the economic recovery since 2008



➔ In addition, companies belonging to the Mittelstand have made their homework

-7-

## Firms of all size classes have increased equity ratios in the wake of the recent financial crisis and BASEL



-8-

## The Mittelstand innovates – but its R&D input is lower than that of large companies

Investment in innovation as percentage of Turnover (%) between 1999 and 2005



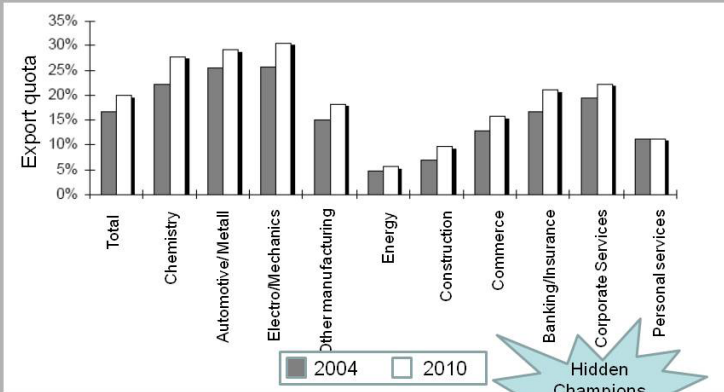
Large companies  
Small & medium sized companies

Hidden Champions  
> 5%

-9-

## The German Mittelstand internationalizes – but there is still room for improvement

Export quota of the Mittelstand in various industries in 2004 and 2010

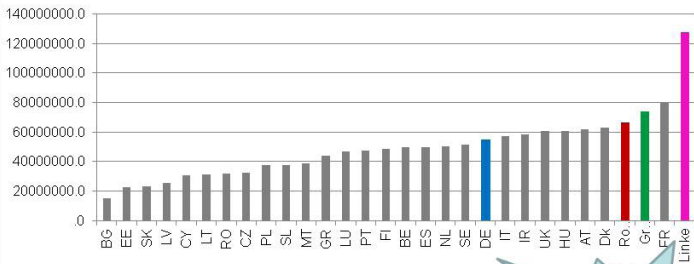


Hidden Champions  
> 50%

-10-

## Acute and eminent danger for established and larger German Mittelstand companies

The current pre-election debate on wealth taxes in combination with inheritance taxes endanger the future prosperity of larger and older German hidden champion companies

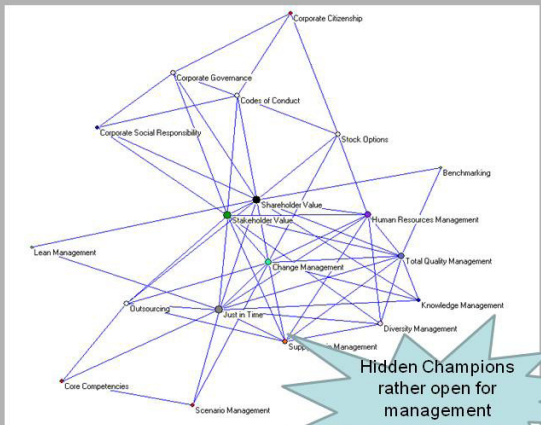


Positioning of Germany in the Ranking of EU-27 States (simulation of effective total tax burden, corporate taxes and private taxes, 10 periods, source: Prof. Christoph Spengel, Mannheim University and ZEW)

Hidden Champions particularly hurt by tax reform plans

-11-

## The Mittelstand is relatively slow in picking up new management knowledge



- A reason for this is often a lack of management talent
- Attracting high potentials will be one of the key future challenges
- The Mittelstand is skeptical against Management fads
- The Mittelstand is an economizer

Hidden Champions rather open for management innovations

-12-

## The ,big‘ Mittelstand can keep up with DAX-corporations – Family Businesses listed in various German family business indexes (GEX) beat the DAX.



-13-

**Conclusion No.2**  
 The Mittelstand needs to professionalize  
 in order to become globally competitive

-14-



Quo vadis – German Mittelstand?

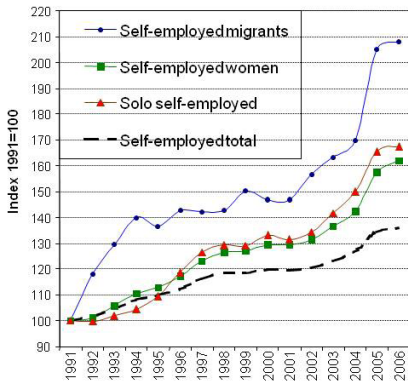
-15-

Trend I.  
The Mittelstand is growing

-16-

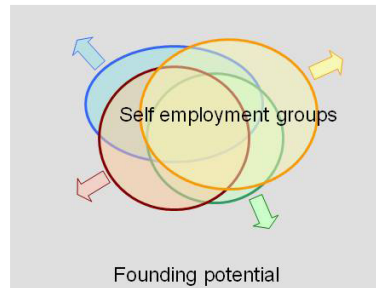
## The number of self-employed in Germany has grown significantly throughout the last 20 years. New blood needed.

Developmental index of female, foreign and solo self-employed people between 1991-2006



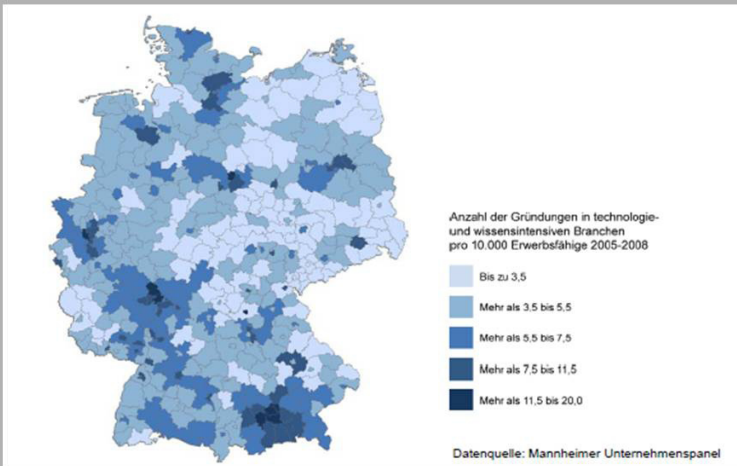
Germany (Mikrozensus 2006/2005)

Self-employed total	4 131 000
Solo self-employed	2 317 000
Self-employed women	1 264 000
Self-employed migrants	566 000
S. in creative economy	410 000



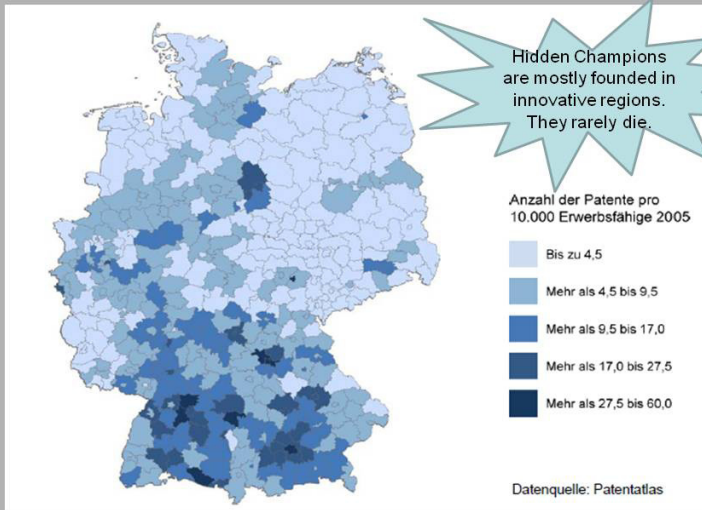
-17-

## Founding rates of start-ups vary regionally in a significant way - Bavaria is the leading in high tech-start ups



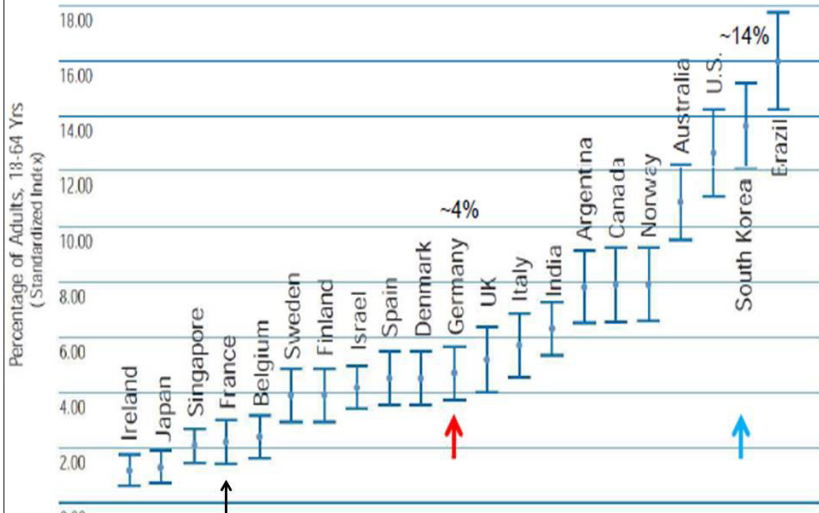
-18-

## Geographical patent distribution in Germany



-19-

**FIGURE 6**  
TOTAL ENTREPRENEURIAL ACTIVITY PREVALENCE RATES  
(GEM TEA INDEX BY COUNTRY)



-20-

**Trend II.  
SMEs are emerging as hidden champions**

-21-

**Who are the hidden champions within the German  
Mittelstand?**



-22-

## The hidden champions within the Mittelstand:

- Formerly small-and medium-sized businesses
- Privately/family-owned
- Can be quite old
- Ambitious
- „Unimpressive“ but highly innovative products
- World market leader in a relevant niche market
- High export rates, mostly over 50%

-23-

## The hidden champion strategy

- focus on product, service innovation and know-how



-24-

## “Hidden champions” and what makes them so successful.\*

• SAP	Business Software	18 billion Euro
• Fresenius	Dialysis Services, hospitals	18 billion Euro
• Würth	Fixing & Assembly Materials	8 billion Euro
• Wild Gruppe	Food ingredients (i.e. Color)	3 billion Euro
• Trumpf	Machine Tools, Laser	2,5 billion Euro
• Fuchs Petrolub	Lubricants	2 billion Euro
• Kärcher	Cleaning equipment	1,9 billion Euro
• ...		

\*All companies mentioned in the first hidden champion study by Prof. Simon in 1994



Global market leader in their product market niche



Each of the companies has been growing continuously over the past 15 years – at least at a 10% rate

-25-

## Kärcher as an innovation leader



–founded in 1935 by swabian engineer, innovator and entrepreneur Alfred Kärcher

–famous for “Kärcher salt bath furnace”

–after WW II the company concentrates on products for the most urgent of daily needs (circular furnaces, handcarts, tractor trailers)

–breakthrough into cleaning technology in 1950 with the development of the first European hot-water pressure washer

–growth through innovation in 1974 Kärcher concentrates on high-pressure cleaning after a phase of diversification

–external management, family supervises and controls



-26-

Experience how Kärcher makes a difference.



**Winner**  
 ▶ Innovation Award 2012  
 Kärcher wins the popular price with the Walk-behind Scrubber Drier B 80 W



- OUR TOP THEMES**
- ▶ Innovation Award 2012
  - ▶ Sustainability
  - ▶ HDS compact class
  - ▶ WD Performance Line
  - ▶ The new X-Range
  - ▶ Watering Range
  - ▶ Space Needle

**Home & Garden**



▶ **Products: Home & Garden**  
 Kärcher cleaning equipment for home, garden and car is renowned throughout the world



▶ **Application advisor**  
 Simple short videos show you how to clean in an easier way.

**Professional**



▶ **Products: Professional**  
 High-performance units for light industrial applications



▶ **Business solutions**  
 We have the right equipment for every industry.

**Themes**



▶ **ecologic**  
 Yellow is the new Green!



▶ **WD Performance Line**  
 Non stop vacuum with constantly high suction power. Our new wet and dry vacuums.



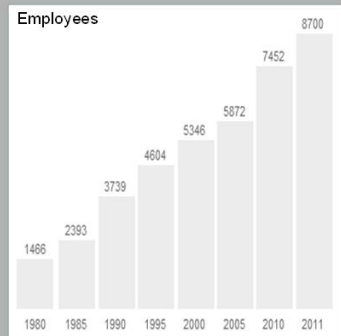
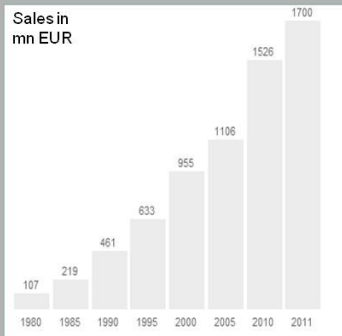
▶ **Water dispenser WPD 100**  
 The new water dispenser WPD 100 offers every time at the push of a button premium water.



▶ **HDS electro**  
 High-pressure cleaner in the hot water special class – for exhaust-free operation.

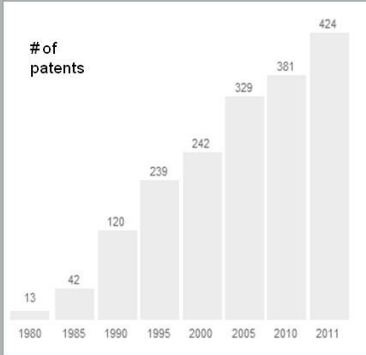
-27-

**Some Data on Kärcher**

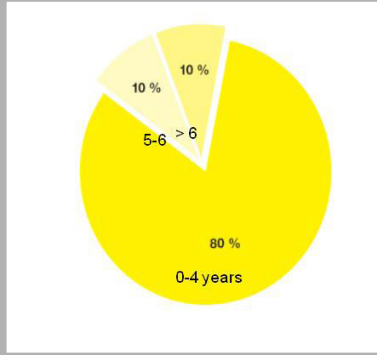


-28-

## Some Data on Kärcher



Development of patents



Age of products in years

-29-

## They have clever sponsoring, too: Kärcher cleans the world!

Brandenburger Tor, Berlin



Culture



Cleaning of 284 posts around the St. Peters Square (Vatikan)

Presidential nose cleaning  
on Mount Rushmore




-30-



## Lessons learnt from hidden champions:


- (1) Hidden Champions benefit from ownership and governance structure based on family-business and long-term relationships with key stakeholders.
- (2) On this basis, they develop long-term strategies aimed at global niche market dominance, based on strategic positioning that combines superior product quality with a focus on customer needs.
- (3) These strategies are implemented with a persistent focus on operational effectiveness of the entire value chain.

-31-



Niche specialist on success course  
FUCHS PETROLUB AG – Nischenspezialist auf Erfolgskurs

A leading lubricants supplier

FUCHS PETROLUB AG 

-32-

The leading independent lubricants manufacturer of the world



- Founded in 1931
- 2011 sales revenues: €1,668.1 million
- 2011 number of employees: 3,722 from 36 countries and 50 companies
- 34 production facilities
- 100,000 customers in more than 100 countries
- Member of the MDAX, DAXplus Family 30 and STOXX Europe 600
- **IPO in 1985**
  
- **Third generation**



-33-

FUCHS is the world market leader in strategically important and high-value business segments and niches

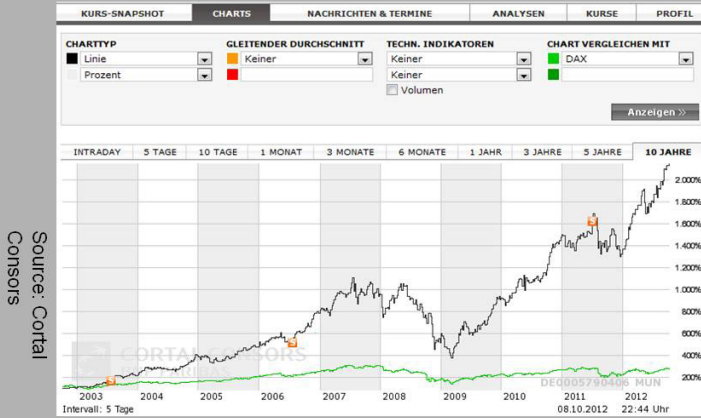


- |                         |         |
|-------------------------|---------|
| ▪ Metalworking fluids   | No. 2-4 |
| ▪ Corrosion preventives | No. 2   |
| ▪ Forging lubricants    | No. 2   |
| ▪ Greases               | No. 3-4 |



-34-

## Stock price evolution of Fuchs Petrolub AG against the DAX 30 index - outperforming over 10 years



Fuchs is one of the best performing stocks in Germany

-35-

### FUCHS research and development



10% of total staff – more than 350 chemists, engineers and other technical experts – work in R & D around the globe and ensure technical leadership in key products and application areas.



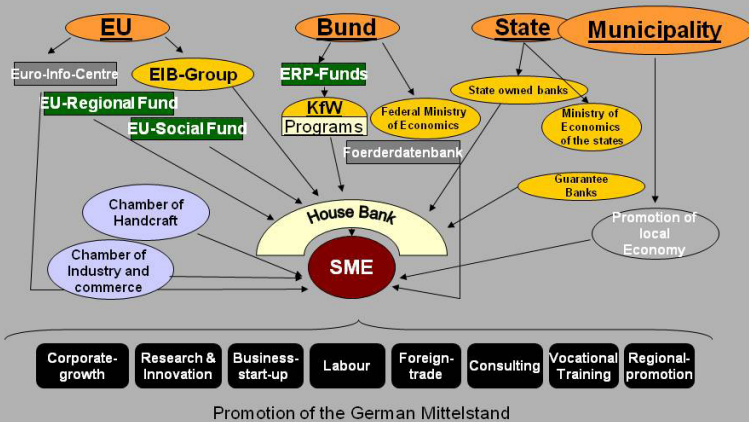
-36-

## Conclusion No. 2

One of the strengths of the German economy is its many "hidden champions". They proof how a SME can exist and compete within global competition through outstanding performance.

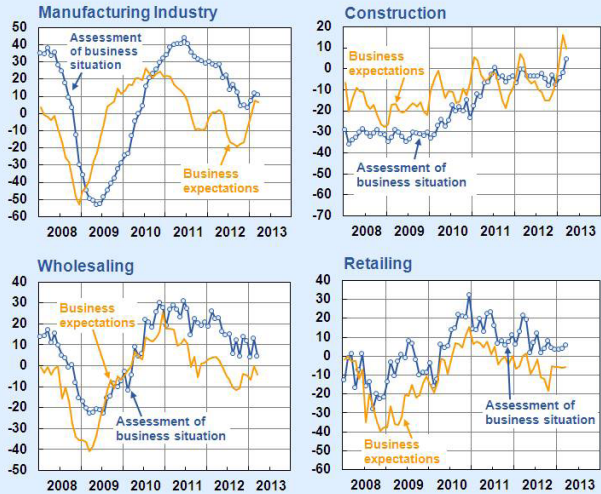
-37-

## SME Promotion Institutions in Germany



-38-

### Business Situation and Expectations by Sector March 2013; balances, seasonally adjusted



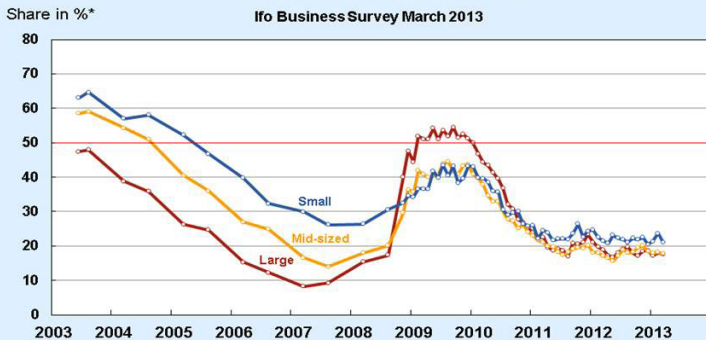
Source: Ifo Business Survey.

22/03/2013 © ifo

-39-

### Credit constraints which have been easing in recent years

#### Credit constraints in manufacturing according to company size



\* Share of firms that indicate that credit access is restrictive.

Source: Ifo Business Survey.

28/03/2013 © ifo

-40-

## Some background information about who is actually part of the various indices.

### DAXplus Family

Instrument	Sector	Market Cap. (in Mio.)	Weight
THYSSENKRUPP AG O.N.	Industrial	4.312	10,4%
METRO AG ST O.N.	Retail	4.186	10,1%
SAP AG O.N.	Software	3.974	9,8%
HENKEL AG+CO.KGAA ST O.N.	Consumer	3.850	9,3%
SYMRISE AG INH. O.N.	Chemicals	2.258	5,5%
WACKER CHEMIE O.N.	Chemicals	2.005	4,8%
AIXTRON AG NA O.N.	Technology	1.958	4,7%
SOFTWARE AG O.N.	Software	1.728	4,2%
FRESENIUS SE O.N. ST	Pharma & Healthcare	1.489	3,6%
UTD.INTERNET AG NA	Software	1.377	3,3%

### DAXplus Family 30

Instrument	Sector	Market Cap. (in Mio.)	Weight
THYSSENKRUPP AG O.N.	Industrial	3.351	10,4%
METRO AG ST O.N.	Retail	3.263	10,1%
SAP AG O.N.	Software	3.088	9,8%
HENKEL AG+CO.KGAA ST O.N.	Consumer	3.001	9,3%
SYMRISE AG INH. O.N.	Chemicals	2.258	7,0%
WACKER CHEMIE O.N.	Chemicals	2.005	6,2%
AIXTRON AG NA O.N.	Technology	1.958	6,0%
SOFTWARE AG O.N.	Software	1.728	5,3%
FRESENIUS SE O.N. ST	Pharma & Healthcare	1.489	4,6%
UTD.INTERNET AG NA	Software	1.377	4,2%

### DAX

Instrument	Sector	Market Cap. (in Mio.)	Weight
SIEMENS AG NA	Industrial	53.180	10,0%
BAYER AG NA	Chemicals	42.224	7,9%
E.ON AG NA	Utilities	41.255	7,6%
BASF SE NA O.N.	Chemicals	41.120	7,7%
ALLIANZ SE VNA O.N.	Insurance	37.893	7,1%
DAIMLER AG NA O.N.	Automobile	35.339	6,6%
SAP AG O.N.	Software	32.897	6,1%
DT.TELEKOM AG NA	Telecommunication	30.771	5,8%
DEUTSCHE BANK AG NA O.N.	Banks	28.586	5,4%
RWE AG ST O.N.	Utilities	21.221	4,0%

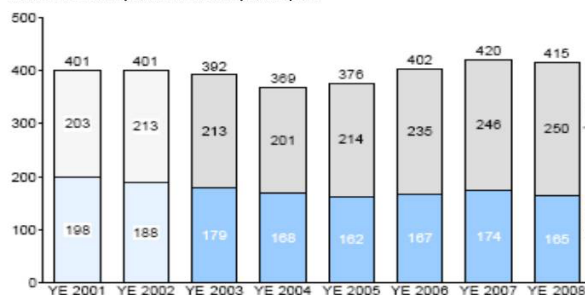
### GEX

Instrument	Sector	Market Cap. (in Mio.)	Weight
SMA SOLAR TECHNOLOG	Industrial	k.A.	k.A.
STROEBER OUT-OF-HA	Media	k.A.	k.A.
WACKER CHEMIE O.N.	Chemicals	375	10,6%
FIELMANN AG O.N.	Retail	358	10,1%
CENTROTHERM PHOTOVOLT.	Industrial	300	8,5%
BAUER AG	Construction	298	8,4%
ASIAN BAMBOO AG INH.ON	Basic resources	295	8,1%
DELTAICOM AG	Retail	259	7,3%
WACKER NEUSON NA O.N.	Industrial	230	6,5%
DRAEGERWERK ST A O.N.	Pharma & Healthcare	152	4,3%

-41-

## 40% of all companies listed in the German Prime standard can be considered family firms.

Number of family firms/non family firms p.a.



Non family firms  
 Family firms

**Comment:** The prime standard contains the top-quality stocks. Demanding requirements regarding transparency apply

If family ownership is above 25% the company is considered a family business

-42-

## The German Top 500 family firms (Rank 1 to 25)

	Company	Location	Employees		
			2006	2007	2008
1	Metro AG	Düsseldorf	264.000	281.000	290.000
2	Robert Bosch GmbH	Gerlingen	257.754	267.562	282.758
3	Lidl Stiftung & Co. KG	Neckarsulm	170.000	170.000	170.000
4	Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	Mülheim a.d. Ruhr	150.880	151.753	167.447
5	Bertelsmann AG	Güterloh	97.132	102.397	106.083
6	Aldi-Gruppe	Essen	100.000	100.000	100.000
7	Merckle-Gruppe	Blaubeuren	72.000	95.383	92.500
8	Arcandor Aktiengesellschaft	Essen	87.436	95.501	86.244
9	INA-Holding Schaeffler KG	Herzogenaurach	61.402	65.252	66.000
10	Adolf Würth GmbH & Co. KG	Künzelsau	53.201	61.022	63.000
11	Anton Schlecker GmbH	Ehingen	51.115	52.000	55.700
12	Henkel AG & Co. KGaA	Düsseldorf	51.716	52.303	55.513
13	Dussmann AG & Co. KGaA	Berlin	49.227	51.136	52.706
14	Otto GmbH & Co. KG	Hamburg	55.116	53.051	52.668
15	Franz Haniel & Cie. GmbH	Duisburg	55.889	56.261	49.143
16	Volvo AG	Heidenheim	33.773	36.844	41.384
17	C.H. Boehringer Sohn AG & Co. KG	Ingelheim	38.428	39.800	41.300
18	Klüh Service Management GmbH	Düsseldorf	31.478	35.076	38.694
19	Rethmann AG & Co. KG	Selm	29.771	35.111	37.800
20	B. Braun Melsungen AG	Melsungen	31.127	35.810	37.601
21	Deutsche Vermögensberatung Holding GmbH	Harburg	33.522	33.851	37.199
22	Fritz Draxlmaier GmbH & Co. KG	Vilsbiburg	32.031	35.240	35.250
23	Asklepios Kliniken GmbH	Königsstein/Taunus	36.000	34.000	34.500
24	maxingvest ag	Hamburg	29.975	30.683	33.978
25	Freudenberg & Co. KG	Weinheim	33.542	35.060	33.569

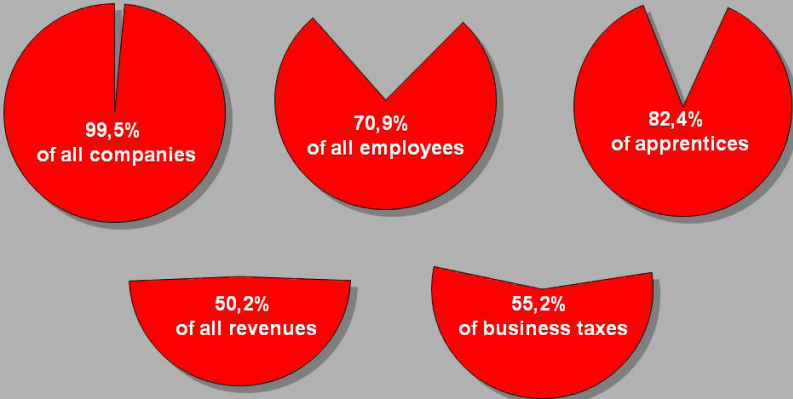
-43-

## The German Top 500 family firms (Rank 25 to 50)

	Company	Location	Employees		
			2006	2007	2008
26	MERCK KG auf Aktien	Darmstadt	29.774	30.791	31.971
27	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Karlsruhe	24.722	27.054	30.719
28	GLOBUS Holding GmbH & Co. KG	St. Wendel	27.994	29.247	30.000
29	Heinrich Delchmann-Schuhe GmbH & Co. KG	Essen	24.900	26.500	28.100
30	Dirk Rossmann GmbH	Burgwedel	15.000	24.000	26.000
31	Piepenbrock Unternehmensgruppe GmbH + Co. KG	Berlin	24.730	25.727	25.000
32	Hella KGaA Hueck & Co.	Lippstadt	24.275	25.451	24.736
33	Dr. August Oetker KG	Bielefeld	22.340	22.680	24.700
34	Benteler AG	Paderborn	21.992	22.938	24.281
35	AVECO Holding Aktiengesellschaft	Frankfurt	22.370	24.200	23.324
36	Knauf Gips KG	Iphofen	18.500	22.000	23.000
37	Vorwerk & Co. KG	Wuppertal	22.628	22.570	22.500
38	Müller Ltd. & Co. KG	Ulm	17.500	20.000	22.000
39	Fliege Stiftung & Co. KG	Greven	21.000	21.100	21.000
40	persona service Verwaltungs AG & Co. KG	Ludenscheid	17.500	20.500	20.047
41	Behr GmbH & Co. KG	Stuttgart	18.492	19.099	18.812
42	Dachser GmbH & Co. KG	Kempten	15.000	17.100	18.175
43	Westdeutsche Allgemeine Zeitungsverlag GmbH & Co. KG Zeitschriften- und Betätigungs KG	Essen	16.000	16.000	18.000
44	Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH	Stuttgart	15.473	17.086	17.000
45	Miele & Cie. KG	Güterloh	15.019	15.949	16.163
46	Dr. Alexander Wacker Familiengesellschaft mbH	München	14.669	15.044	15.922
47	I.K. Hofmann GmbH	Nürnberg	10.000	13.000	15.600
48	ATON GmbH	Fulda	7.222	13.506	15.480
49	KAEFER Isolier-techn. GmbH & Co. KG	Bremen	9.100	12.100	15.000
50	Kromberg & Schubert GmbH & Co. KG Kabel- Automobil-technik	Renningen	14.184	15.340	15.000

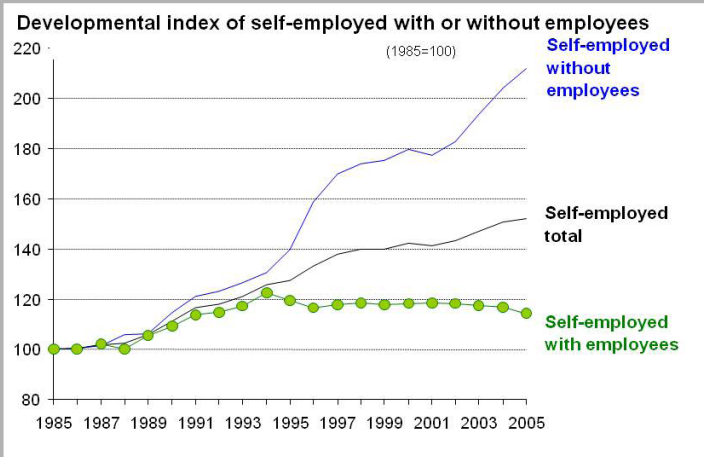
-44-

## The economic importance of the Mittelstand in Germany is obvious.



-45-

## However, the number of self-employed with employees stayed more or less the same



-46-

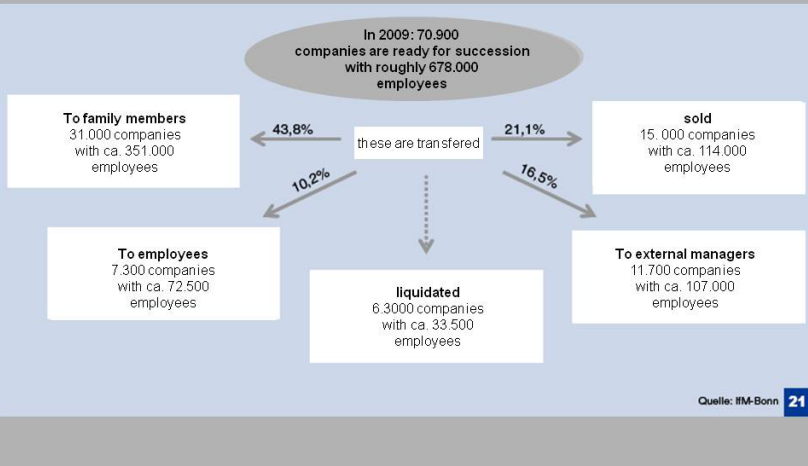


## Trend II.

### Changes within the population of Mittelstand corporations accelerate

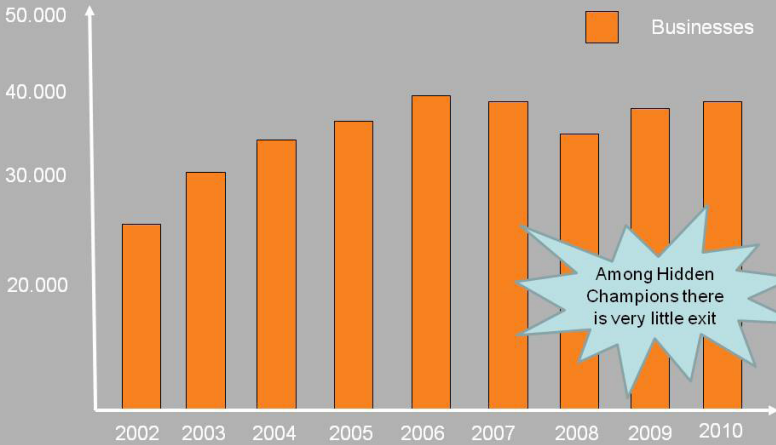
-47-

## The handing over of businesses becomes more and more important.



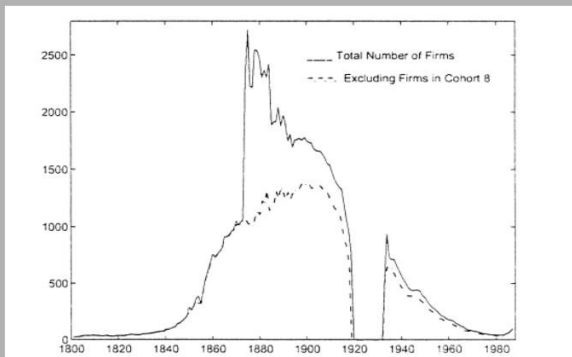
-48-

## The number of business bankruptcies remains at a high level.



-49-

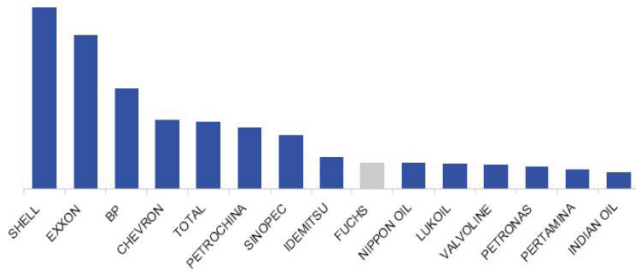
## The Mittelstand needs to understand: Industry structures change continuously – Example: American Beer Industry.



At the end of the industry life cycle there is typically a small number of large survivors and a limited number of niche players

-50-

FUCHS is strategically well positioned as we are the 9th largest lubricant company in the world\*



[ 토론 ]

**조동성**(서울대 교수): 안녕하세요? 사공 일 이사장님으로부터 소개받은 조동성입니다. 오늘 폭스Fuchs 부대표님과 보이보데Woywode 교수님으로부터 독일에 대해 좋은 말씀을 들었습니다. 이 말씀을 들으면서 지난 50년 동안 한국의 발전 궤적과 독일의 히든 챔피언hidden champion 발전 궤적을 결합해보았습니다.

구체적으로 우리나라의 중소·중견기업이 가지고 있는 두 가지 과제를 말씀드리고, 그 해결 방향을 폭스Fuchs 부대표님과 보이보데Woywode 교수님으로부터 얻은 아이디어와 결합해보겠습니다.

현재 중소·중견기업의 최대 애로사항은 대기업의 전속계약 강요입니다. 이것이 중소·중견기업이 세계화하고 히든 챔피언으로 성장하는 데 있어 가장 큰 제약이라고 듣고 있습니다. 10~20여 년 전에는 이것 외에도 훨씬 더 많은 강요가 있었는데 지금은 상당 부문 해소되었습니다.

그러나 아직도 대기업이 납품 중소기업에게 국내경쟁기업에게는 물론, 해외경쟁기업에게도 부품이나 소재를 납품하는 것을 강력히 금지하고 있다

고 합니다. 전속계약을 위반할 때, 경우에 따라서는 거래 자체를 취소하는 관행이 지속되고 있습니다. 중소기업은 전속계약 때문에 독일형 히든 챔피언으로 성장하지 못하고 영원히 대기업에 종속된다고 반발하는 반면, 대기업은 나름대로의 일리가 있는 얘기를 합니다. 대기업에서는 중소기업들이 부품이나 소재에 들어있는 핵심기술을 중국을 비롯한 해외경쟁자에게 유출할 경우, 자사에게는 물론 한국의 국익에도 손상을 주지 않느냐는 논리를 펴니다.

그렇다면 이 문제는 어떻게 해결해야 할까요? 어제 저녁 만찬 때 제 옆의 중소기업 몇 분들과 이 주제에 관해 논의했는데 역시 현장에 계신 분들이 정답을 가지고 계셨습니다. 정답은 대기업은 중소기업이나 중견기업의 경쟁력에 의존할 것이 아니라 대기업 스스로의 경쟁력을 가지고 경쟁에서 이겨야 한다는 것입니다. 대기업의 경쟁력이 중소기업의 부품경쟁력에 의존한다면 이것이야말로 대기업이 중소기업에 종속되는 것밖에 안 됩니다. 그렇다면 대기업의 경쟁력의 원천은 무엇이 있겠습니까? 물론 부품업체를 양성하는 능력이 있습니다. 이들과 공동으로 부품을 개발, 생산하고, 이를 통해 자신의 경쟁력을 높이는 것입니다. 아마도 이것이 대기업이 중소기업에게 종속계약을 요구하는 하나의 이유가 아닐까 합니다.

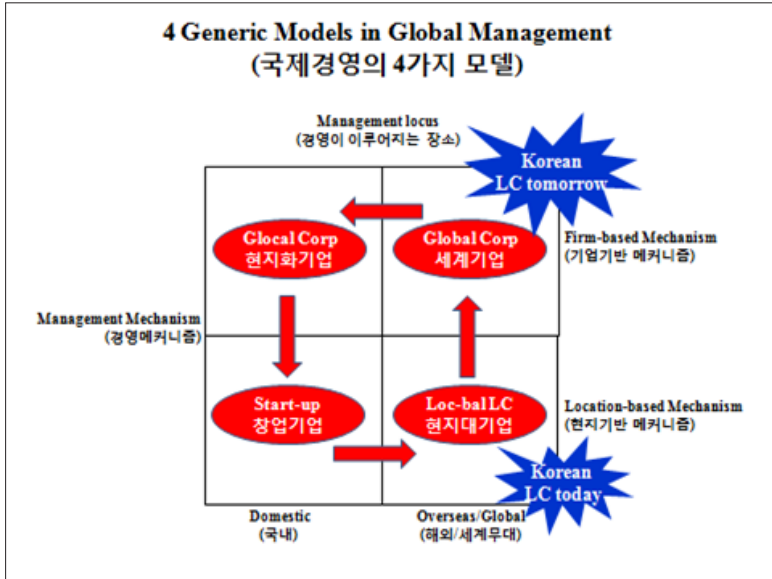
그러나 대기업 경쟁력의 원천은 생산 측면의 공정관리 능력, 마케팅 측면의 소비자 변화에 대한 이해, 국제경영 측면의 새로운 시장 개척 능력, 재무적 측면에서는 싸고 풍부한 자금 조달 능력, 인사에서는 훌륭한 인재 발굴 및 양성 능력에서 나와야 합니다. 중소기업의 부품·소재 경쟁력을 활

용해 국내외 경쟁기업과 경쟁하고 국익을 지키겠다는 것은 과거의 방식이고 더 이상 이러한 패턴으로는 우리 대기업이 발전할 수 없다는 데 의견이 모아졌습니다.

이것을 저의 국제경영이론을 활용해 4가지 유형으로 정리해보았습니다. X축의 왼쪽은 국내시장, 오른쪽은 해외시장입니다. Y축의 아래는 현지에서 제공해주는 경쟁력, 위쪽은 기업이 내부적으로 보유한 경쟁력입니다. Global Corporation, 즉 세계기업은 전 세계 시장을 상대로 고유의 경쟁력을 가진 세계화된 기업입니다. 그 반대로 현지에서 현지의 능력을 바탕으로 경영하는 기업을 Local Corporation, 즉 현지기업이라고 합니다. 그 다음 왼쪽 상단은 세계화된 기업이 현지에 적응하는 이른바 Glocal Corporation, 즉 세현기업입니다. 마지막 네 번째 오른쪽 하단은 제가 명명한 Loc-bal Corporation, 즉 현세기업입니다. 이 기업은 해외에 진출해 스스로의 능력으로 해외에서 이익을 창출하는 기업입니다. 그런데 여기서 왼쪽 하단의 localization은 창업기업, 오른쪽 하단은 현지 대기업이고, 현지 대기업의 능력이 확장되면 세계화를 하는 것입니다. 그 다음이 세계화된 기업이 현지에서 현지기업화 하는 것입니다. 이것은 반복된다고 봅니다.

현재 우리 대기업들은 오른쪽 하단에 위치합니다. 국내 시장, 정부, 부품회사가 제공해주는 능력을 가지고 해외에 진출해 경쟁력을 가지는 것입니다. 그러나 이것에만 의존한다면 우리나라는 영원히 선진국이 될 수 없습니다. 우리 정부의 지원과 국내 기업의 부품에 더해 해당 대기업이 내부적

으로 개발한 능력을 가지고 해외에 진출할 때 비로소 세계적인 대기업이 될 수 있습니다. 따라서 국내 대기업은 부품회사에 의존하는 경쟁력이 아닌, 자체 능력을 기반으로 한 경쟁력을 갖추어야 합니다.



두 번째 이슈는 정부, 특히 중소기업청에서 고민해야 할 문제입니다. 첫째, 중소기업이 중견기업으로 발전하는 것, 둘째, 중견기업이 전문화된 기업, 경우에 따라서는 대기업으로 성장하는 것 중 어디에 우선순위를 둘 것인가의 문제입니다. 그런데 이 두 개는 각자 다른 길입니다. 먼저, 중소기업, 중견기업, 대기업이라는 전제는 외형적이고 계량적인 분류기준이지 본질을 보여주는 기준은 아닙니다. 또한 소기업, 중소기업, 대기업은 시대와 산업에 따라서 적용대상이 달라집니다. 반면에 소재·부품을 대상으로 하는

전문기업, 완제품을 대상으로 하는 조립기업은 사업의 성격을 나타내는 본질적 기준입니다. 따라서 중소기업이 중견기업·대기업으로 성장하는 것은 양적인 개념이고 중소기업이나 중견기업이 전문기업으로 발전하는 것은 본질적이고 전략적인 개념입니다.

중소기업의 물리적 규모를 확장하는 방향의 중견기업 정책을 펼치는 것이 정부의 역할이 되어서는 안 될 것입니다. 중소기업이든 중견기업이든 전문기업 즉 히든 챔피언(hidden champion)이 되도록 만드는 것이 중요합니다. 히든 챔피언은 규모가 아니라 그 사업의 성격, 즉 전략의 초점입니다. 이것을 또 그림으로 살펴보면 왼쪽은 좁은 영역, 오른쪽은 넓은 영역입니다. 또 아래부터 작은 기업, 중간 기업, 큰 기업이라고 할 때, 한국의 소기업 즉 부품회사들은 왼쪽 밑입니다. 그런데 작지만 다양한 사업을 하는 것이 이른바 다각화된 중소기업, 즉 잡화상 같은 중소기업으로 옛날의 우리나라 기업들입니다. 지금 우리나라의 대기업들도 과거의 잡화상 같은 사업을 통해 규모가 커진 것입니다. 현재 개도국의 대기업들은 이러한 모습을 가지고 있을 것입니다. 반면에 독일의 히든 챔피언은 중간규모에서 전문화된 모습입니다. 또 이러한 기업 중 대기업이 된 경우도 있을 것입니다. 독일의 대기업은 아마 히든 챔피언의 규모가 커진 모습일 것입니다.

한국의 중소기업이 우리나라의 재벌기업으로 성장한 잡화상으로 시작해 규모가 커지느냐, 아니면 독일식으로 초점을 좁혀서 전문화된 기업으로 성장하느냐의 두 개의 길이 있을 것입니다. 저는 이 두 가지 길이 다 가능하다고 봅니다. 그러나 시대와 상황에 따라서 적합성 여부가 달라집니다.



과거 우리나라가 성장하던 개도국 시기에는 그림에서 보시는 것처럼 오른쪽으로 가서 성장하는 우리나라의 재벌그룹형이 맞았을 것 같습니다. 왜냐하면 그 당시 우리나라는 정부가 이른바 불균형 성장정책에 입각해 독과점을 제공해 주고, 수입규제를 실시해주고 국민의 국산품애용이라는 이른바 3중 신기를 결합시켜 독점이익을 내게 해주었고, 이것이 결국 그 기업의 열정과 함께 재벌을 만든 것입니다. 창업자 열정은 여기에 반드시 들어간다고 봅니다. 그만큼은 우리나라 재벌의 몫이죠.

그러나 우리나라는 현재 이러한 모델이 더 이상 적용되기 어려운 선진국의 문턱에 와있기 때문에 바로 오늘 폭스 부대표님과 보이보데 교수님이 말씀하신 바와 마찬가지로 전문화된 기업으로 커나가야 할 것입니다. 기술과 시장 메커니즘에 기초한 기업이 되어야 합니다. 조금 전 폭스 부대표님께서 말씀하신 자유 **freedom** 가 곧 시장입니다. 그리고 경영자의 경영능력은 보이보데 교수님이 말씀하신 창조적 역량이라고 생각합니다. 결국 기술, 자유, 창조 이 세 가지입니다.

여기서 정부의 역할은 무엇인가? 이제는 정부가 직접지원을 통해 적극적으로 개입하는 개도국 시대의 방법은 가능하지도, 바람직하지도 않습니다. 저는 정부가 공정거래법 이행을 철저히 해야 한다고 생각합니다. 이것은 자유 시장에서 창조적 역량의 생성을 돕는 기반 형성에 아주 중요한 문제입니다. 더불어 공정거래법의 핵심을 어디에 둘 것인가도 매우 중요하다고 생각합니다.

지금까지 우리나라의 언론, 학계, 연구소, 정부에서는 완제품 시장에서의 공정거래법에만 집중하였습니다. 그러나 정작 완제품 시장보다 더 중요한 것은 원자재 시장입니다. 원자재 시장은 자금, 인력, 기술, 정부제도 등을 뜻합니다. 자금과 인력 면에서 중소기업이 불리한데다 정부가 중소기업 지원 목적의 기술자금을 대기업을 통해 전달한다면 어떻게 되겠습니까? 또 정부의 제도는 키다리만 넘어갈 수 있고 난장이는 못 넘어가는 규제들입니다. 이러한 것들 때문에 중소기업이 생산 시작 전부터 불리한 입장에 있는데 완제품 시장에서의 공정거래법만 지킨다고 중소기업의 경쟁력이 생기는 것은 아닙니다.

정부의 역할은 기반platform을 만드는 것인데 완제품 시장에서 시작할 것이 아니라 원자재 시장에서부터 그러한 기반을 형성해주는 방향으로 정부가 나아갈 때 폭스 부대표님과 보이보데 교수님이 말씀하신 자유와 창조가 우리나라에 자리 잡고 꽃피울 수 있을 것으로 생각합니다.

## 중견기업에 관한 이슈 1

### 중소기업에 대한 대기업의 전속계약 개요

- 1) 중소기업에서는 독일형 hidden champion으로 크지 못하고 영원히 대기업에 종속되는데 대해 반발
- 2) 대기업에서는 중소기업의 핵심기술을 중국을 비롯한 해외경쟁자에게 빼돌릴 경우, 자사 경쟁력 상실과 한국의 국익손상을 우려

→ 정답: 대기업은 중소기업, 중견그룹의 경쟁력에 의존할 것이 아니라 **대기업 스스로의 경쟁력을 가지고 경쟁에서 이겨야 한다(BMW).**

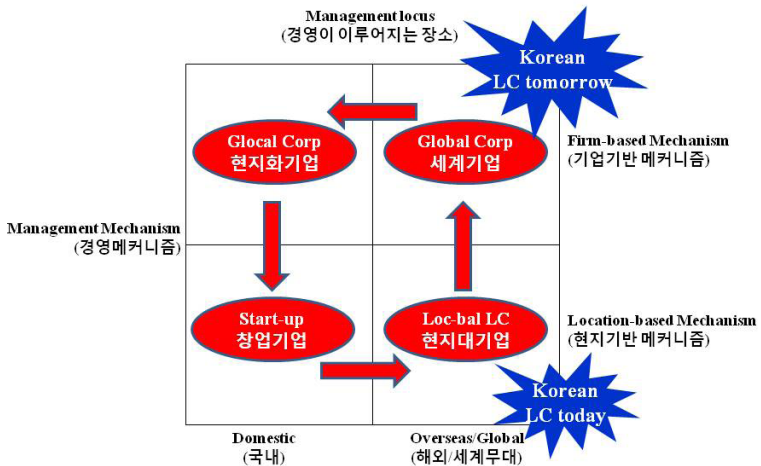
대기업의 경쟁력 원천:

- R&D: 제품개발 능력
- 디자인: 트렌드를 앞서가는 미래에 대한 통찰력
- 부품: 부품 개발 능력 → **부품 업체 양성 능력**
- 생산: 공정관리 능력
- 마케팅: 소비자의 변화에 대한 이해
- 국제경영: 시장 개척 능력
- 재무: 자금 조달 능력
- 인사: 인재 발굴, 양성 능력

-1-

## 4 Generic Models in Global Management

(국제경영의 4가지 모델)



-2-

## 중견기업에 관한 이슈 2

중소기업이 중견기업으로 발전하는 것과 중견기업이 전문기업으로 발전하는 것 중 어느 것이 우선인가?

→ 중소기업, 중견기업, 대기업은 외형적, 계량적인 분류기준으로 시대와 산업에 따라 적용대상이 달라진다.

(소재, 부품)전문기업, (완제품)조립기업은 사업의 성격을 나타내는 본질적인 분류기준이다.

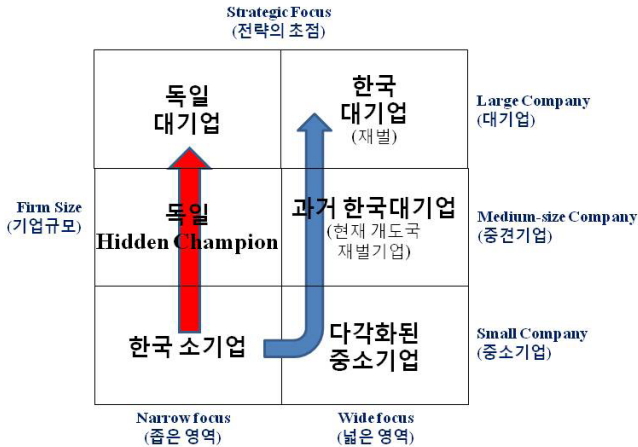
중소기업이 중견기업으로 발전하는 것은 양적인 개념이고  
(중소기업, 또는) 중견기업이 전문기업으로 발전하는 것은 본질적, 전략적 개념이다.

**중소, 중견기업이 전문기업으로 발전하는 것이 대한민국의 과제**

-3-

## 4 Generic Models in Strategic Management

(전략경영의 4가지 모델)



-4-

## 한국 중소기업의 성장전략

### 1. 과거 대기업(재벌그룹) 발전전략: 개도국 당시 불균형성장전략

- 1) 독과점
- 2) 수입규제
- 3) 국산품애용
- 4) 창업자의 열정

### 2. 현재 중소기업 발전전략 (폭스 부대표: 독일 히든챔피언의 자유와 창조)

- 1) 기술 기반
- 2) 시장메커니즘 기반
- 3) 경영자의 경영 능력

과거 개도국 시대의 정부지원(개입)은 가능하지도, 바람직하지도 않다.

#### 4) 공정거래 기반 → 정부역할

- 단, 완제품 시장이 아니라 원자재 시장에서의 공정거래
- 자금
  - 인력
  - 기술
  - 정부제도

**강호갑**(중견기업연합회 회장): 앞서 윤상직 장관님께서 언급하신 바와 같이 한국에서 중견기업이라고 표현되는 기업들은 전체기업의 0.04%밖에 되지 않습니다. 하지만 그 중견기업을 면밀히 살펴보면 상당한 기업들이 독보적인 성공신화를 써온 것은 분명한 사실입니다.

이런 중견기업을 더 많이 육성하기 위해서는 사회적으로 어떤 합의 **social consensus**가 필요한데, 이것이 미진해 중견기업들에게 어려움을 주는 부분이 바로 법과 제도 그리고 정책들입니다. 이 중 어떤 부분은 정부에서 할 수 있는 것이 있고 또 어떤 것들은 국회에서 할 수 있는 부분들이 있습니다.

저희는 중견기업이 현실적으로 괴로움을 겪는 것들을 '신발 속 돌맹이'라고 부릅니다. '신발 속 돌맹이'는 기업이 개별적으로 해결할 수 없는 부분들이 너무나 많습니다. 독일은 2003년 슈뢰더 정권에서 시작한 독일 재건운동, 독일 재건 어젠다를 추진한 것으로 알고 있는데, 우리가 여기에서 배울 점이 많을 것 같습니다. 한국도 다행스럽게 10년 뒤인 2013년 오늘 이러한 기회를 가지게 되었습니다.

폭스 **Fuchs** 부대표님께 한국경제 재건 어젠다 중에서 가장 중요한 사회적 합의 도출에 관한 **tip**이나 조언 **advice**을 요청 드립니다. 한국은 기업가정신이나 지속가능성장에 대해 많은 관심과 연구를 하고 있는데 사회적인 합의 **social consensus**가 이뤄지지 않아서 사회적 비용 **social cost**이 많이 발생하고 있습니다. 조금 전 조동성 교수님께서 말씀하신 것들이 제도와 정책 속에서 가능한 한 빨리 이루어졌으면 하는 바람입니다.

**Friedrich Stockinger** (President, Trumpf Korea): I would like to explain on this very important topic from the industrial side. As already mentioned in the presentation, 25 years ago, Trumpf was a company with just about 1,500 employees. Now, the figure is at 10,000. There was actually nothing secret in terms of what happened behind this development. It was a company driven by all the criteria that were mentioned in the presentation this morning. There was no special sponsor. It was the pure freedom competence and motivation of the owner, Prof. Leibinger, to drive the development.

I have been working in Trumpf for 25 years, 15 of which I spent in Korea. I believe Korea is well-prepared for the future because there are about 1.5 million SME entrepreneurs in the country. Although there is a gap in the performance and power of exports between these companies and the large dominating companies, I want to stress that the 1.5 million companies is are a real important basis for the future development of Korea. The preconditions in Germany and Korea are somehow similar. For example, both countries lack natural resources, meaning that we have to take the future into our hands using only our brain and hands.

Many of the SMEs in Korea are also very professional, with very highly motivated and skilled people. However, entrepreneurs in Korea are more driven by sales opportunities and are more pragmatic when it comes to

production opportunities. The government and entrepreneurs understand very well that keeping production in the country and in the hands of the entrepreneurs is one of the keys to success in promoting the country. As Mr. Fuchs mentioned before using some examples in Europe, this is a very important understanding to drive an economy. Germany and Korea share this same understanding.

Production also keeps know-how. If we lose the understanding of what our customers are doing, we will lose our competence. To follow the customers into the markets is crucial and I would like to stress this point using two major industries that are key players in both Korea and Germany.

The first is the automotive industry where Germany and Korea have strong positions these days. If our engineers in southwestern part of Germany provided some technical solution for Mercedes-Benz, BMW, Volkswagen, Audi, Porsche, etc., I think they did a good job because these companies are driving the trend and are leading the technology in the automotive industry worldwide. But if the same engineers were asked to provide a laser for semiconductor industries or for flat panel industries, they would be lost in Germany. In other words, we will not learn anymore only from a German company as to what our R&D has to achieve in the future. Therefore, our engineers will have to follow the



market, which, in these segments, is absolutely located here in Korea. SMEs in Germany are aware of that. We are aware, that despite the language barrier, we have to provide resources to follow the customers into the country here. We need to learn from our customers in order to keep our position as a “Hidden Champion”. By the way, suppliers from Korea do the same with the German auto industry.

Korea and Germany share another point of understanding. Although Germany had been very successful in the telecommunications industry 10 or 15 years ago, we had to admit that we were not able to succeed with these technologies in Germany and see how, for example, Samsung, LG, and other Korean companies took over the industry. In Korea, there is a strong potential to produce, maintain, and cover the world market in telecommunications through efficient high tech mass production.

This brings me to the question, “How much is the culture important for the structure of the industry?” In Korea, I have seen that highly motivated and skilled young people facing limitations on being promoted because of the perception that promotion should be based at first on age. This has nothing to do with the government or with the big chaebols, but with the culture. It would be highly interesting to study this further.

In sum, know-how and competence are the key points in driving SMEs. Know-how has to be protected and kept in the hands of the owner of the idea, while companies also need motivations. The operator of a machine is often considered just as someone who presses a button. A well-qualified operator is part of the value of the company who could benefit for the company greatly if he/she puts in all his/her know-how. In this regard, there is some further potential inside the companies here.

Secondly, as already mentioned, SMEs need an understanding of international businesses. Due to their strong dependency on sometimes only one big customer, small companies also need to learn and study their own way in the international business. I am very confident that Korea will go down the right path since it picks up topics in this complex area at a very early stage.

**프리드리히 스톡INGER** Friedrich Stockinger (독일 Trumpf Korea 사장) : 이 매우 중요한 주제에 대해 업계 입장에서 몇 가지 설명 드리고자 합니다. 발표에서 이미 언급되었듯이 25년 전 독일 트롬프Trumpf는 직원이 약 1,500명밖에 안 되는 기업이었습니다. 현재는 직원이 약 10,000명이나 됩니다. 사실 이런 발전을 이룩한 데는 비밀이랄 것이 없습니다. 오늘 발표에서 언급되었던 모든 기준에 의해 발전한 기업일 뿐입니다. 특별한 후원자는 없었습니다. 완전한 자유, 경쟁력과 기업 소유주인 라이빙어Leibinger 교수의 의욕이

이러한 발전을 이룩한 것입니다.

저는 트럼프에 25년간 복무하고 있습니다. 그 중 15년은 한국에서 보냈습니다. 한국에 약 150만 명의 중소기업가들이 있기 때문에 한국은 미래를 잘 준비하고 있다고 생각합니다. 물론 중소기업과 시장 지배적 대기업 성과와 수출력에 격차가 있지만, 이 150만 개의 기업이 한국의 미래 발전에 정말로 중요한 기반이라는 것을 강조하고 싶습니다.

독일과 한국의 전제 조건은 웬지 유사합니다. 예를 들면, 양국 모두 자연 자원이 부족합니다. 오직 머리와 손을 이용해 미래를 직접 일구어야 한다는 뜻입니다. 또한, 한국의 많은 중소기업은 매우 의욕이 넘치고, 숙련된 인력을 보유하고 있고 프로페셔널합니다. 그러나 한국의 기업가들은 독일의 기업가에 비해 매출 기회에 더 고무되고, 생산 기회를 발굴하는 데 있어서 더욱 실용적입니다. 정부와 기업가는 생산을 국내에 그리고 기업가의 손에 맡기는 것이 국가 홍보 성공에 중요한 열쇠라는 것을 매우 잘 이해하고 있습니다. 폭스 부대표께서 유럽의 사례를 들어 말씀하셨듯이, 이러한 이해는 경제를 이끌어어나가는 데 매우 중요합니다. 독일과 한국은 이 점을 공유하고 있습니다.

생산은 또한 노하우를 유지하게 합니다. 고객의 행동에 대한 이해가 없어진다면, 기업은 경쟁력을 잃게 됩니다. 고객을 따라 시장에 들어가는 것이 매우 중요합니다. 한국과 독일 양국에서 매우 중요한 주요 기업의 두 개를 예로 들어 이 점을 강조하겠습니다.

첫 번째는 요즘 독일과 한국이 강점을 가지고 있는 자동차 산업입니다. 독일 서남부 지역의 엔지니어들이 벤츠Mercedes-Benz, BMW, 폭스바겐Volkswagen, 아우디Audi, 포르쉐Porsche 등 자동차 회사에 기술적 해결책을 제공했다면, 저는 잘해왔다고 생각합니다. 이런 기업들이 전 세계 유행과 자동차 산업 기술을 선도하기 때문입니다. 그러나 그 엔지니어들이 반도체 산업이나 평판 산업에 레이저 제공을 요구 받았다면, 독일에서는 무엇을 어찌해야할지 몰랐을 것입니다. 앞으로는 R&D가 이룰 수 있는 성과를 독일에서만 찾으려 해서는 안 될 것입니다. 따라서 우리 엔지니어들은 시장을 따라야 합니다. 반도체나 평판 제품 시장은 절대적으로 한국에 있습니다. 독일 중소기업은 그 점을 알고 있습니다. 히든 챔피언으로서의 위치를 유지하려면 고객으로부터 배워야 합니다. 한국 부품업체들도 독일 자동차 산업에 대해 바로 이렇게 하고 있습니다.

한국과 독일은 통신 분야에서 공동의 이해가 있습니다. 독일의 통신 산업은 비록 10~15년 전에는 매우 성공적이었지만, 독일에서 통신 기술로 성공을 거두지 못했다는 것을 인정하고 예컨대 삼성과 LG 등의 다른 한국 기업들이 어떻게 통신 산업을 장악했는지 알아야 합니다. 한국에는 효율적인 고차원 기술의 대량생산을 통해 세계 통신 시장을 형성하고, 유지하고, 보호할 수 있는 큰 가능성이 있습니다.

여기서 이런 질문이 떠올랐습니다. “산업 구조에 문화는 얼마나 중요한 것인가?” 문화가 산업 구조에 영향을 미친다는 것은 앞에서 이미 언급하셨습니다. 저는 한국에서 우선 나이에 따라 승진해야 한다는 인식 때문에 의

욕이 넘치고 능력 있는 청년이 승진에 제한을 받는 것을 보았습니다. 이는 정부나 거대 재벌 때문이 아닌 한국의 문화 때문입니다. 특히 기업을 이끌어가는 자질과 동기를 중심으로 국가발전에 사회 구조가 미치는 사회적 영향을 좀 더 연구하는 것도 매우 흥미로울 것입니다.

요약하자면, 노하우와 경쟁력은 중소기업을 이끌어 가는 핵심입니다. 노하우는 보호되어야 하고 소유주의 손에 남겨둬야 하지만, 기업에는 동기도 필요합니다. 기계 작동기사를 그저 버튼 누르는 사람으로 생각하는 경우가 많지만, 그렇지 않습니다. 자질이 뛰어난 기사는 그의 노하우를 모두 투입한다면 기업에 큰 이익이 될 수도 있는 기업 가치의 일부입니다. 이 점에서 한국 기업 내에 가능성이 있습니다. 둘째, 이미 말씀드렸다시피 중소기업은 국제 비즈니스를 이해해야 합니다. 소기업은 때로는 거대 단일 고객에 많이 의존하는데, 그렇기 때문에 국제 비즈니스에서 자신의 방식을 습득하고 연구해야 합니다. 한국이 아주 초기에 이러한 복잡한 분야의 주제를 선정했기 때문에 올바른 길로 나아갈 것으로 확신합니다.

**성윤모**(중소기업청 중견기업국장): 어제, 오늘 중견기업과 관련해 전문적인 지식을 가진 분들과 현장에 계신 분들께서 해외사례, 정책 제언, 그리고 조동성 교수님께서 발표하신 우리가 가져야 할 기본적인 정책적 방향의 이론적인 밑받침이 되어야하는 내용들이 굉장히 많은 도움이 되었습니다.

현재 우리나라의 중소기업은 1,422개로 전체사업장의 0.04%에 불과한

양적인 부족함과 함께 중견기업들이 갖고 있는 또 다른 질적인 측면의 문제점들도 많이 있습니다. 1,422개의 중견기업들도 R&D 집약도를 보면 중소기업과 대기업에 대한 R&D 투자비율이 현저히 낮습니다. 또 매출액 대비 수출 비중에 대해선 중견기업이 17.7%이고 이것을 제조업만 본다면 26.4%입니다. 독일의 히든 챔피언(hidden champion)과 미텔슈탄트(Mittelstand)의 사례를 보면 매출액 대비 수출 비중이 50% 이상인 것을 알 수 있습니다. 독일의 미텔슈탄트와 우리나라의 중소기업의 차이를 통해 우리나라 중견기업이 나아가야 할 방향을 찾아볼 수 있습니다. 현재 우리의 호리병 구조에서 허리가 튼튼한 중간 그룹을 키우는 침탐형적 구조로의 양적인 성장도 중요하지만, 혁신에 기반을 둔 R&D 투자에 중심을 두고 성장하는 것이 국내시장에 안주하지 않고 해외시장을 개척하는 과제 해결에 도움이 되지 않는다는 생각을 가지고 있습니다.

이런 문제의식을 정책결정자와 여러 사람들이 공유되기 시작한 것은 오랜 역사를 가지고 있지 않습니다. 그 전 지식경제부(現 산업부)에서 2010년에 '세계적인 전문기업 육성전략'이라는 것을 발표하였고 그것이 현재 'World Class 300'이라는 사업으로 2020년까지 한국형 히든 챔피언 300개를 키워보겠다는 계획입니다. 그와 함께 중견기업에 관한 법적근거를 만들었습니다. 지금까지 중소기업은 보호해야 할 대상이고 대기업은 규제해야 하는 대상으로 이분법론적인 접근방법으로 많은 제도와 시책들이 설계되고 사람들에게 그러한 인식을 갖게 했습니다. 이것을 깰 필요가 있다고 느껴 2011년에 중소기업의 기본법에 적용받지 않고, 대기업 상호출자집단에 속하지 않는 기업을 중견기업군이라는 새로운 법적 개념을 도

입해 반영한 바 있습니다. 이와 함께 중견기업정책이 정부 조직 내에 생긴 것은 바로 11개월 전 2012년 5월이었습니다. 이렇게 중견기업 정책에 관한 일천한 역사를 갖고 있지만 과거에 보여드렸던 역동성과 잠재력을 고려한다면 중견기업을 육성하고 경제성장의 주역으로 키우는 일도 가능하지 않을까 생각합니다.

다행히 박근혜정부가 출범하면서 경제의 기본을 중소·중견기업 육성에 두고 ‘중소기업이 창조경제의 주역이다’고 강조하고 있습니다. 이에 ‘중소기업에서 중견기업으로의 성장 희망사다리 구축’을 주요 국정과제로 설정하고 여러 정책적 노력을 전개하고 있습니다. 중견기업 수는 현재 1,422개이지만 6년 후 2017년에는 4,000개로 육성하고, 세계시장에서 경쟁력을 가진 전문적인 글로벌 전문기업을 300개 정도로 육성하는 것이 양적 목표입니다.

이러한 것을 어떻게 달성해 나갈 수 있느냐는 두 가지 측면이 있다고 봅니다. 중소기업에서 중견기업으로 원활한 성장을 도모하고 국내의 중견기업에서 글로벌 경쟁력을 가진 글로벌 기업으로의 성장을 도모하는 것이 되겠습니다. 그러나 앞서 조동성 교수님께서 말씀하신 것처럼 기업의 성장이라는 것은 자신들의 핵심역량을 가지고 스스로 키워합니다. 하지만 우리 중소·중견기업들이 자신의 핵심역량으로 투자를 하고 노력한 대가로 그에 대한 과실을 본인들이 수확할 수 있을 때 더 열심히 할 수 있다고 생각합니다. 그러기 위해 현재 대기업과 여러 가지 공정거래에 관한 비합리적 관행들이 개선되어야 합니다. 이것은 박근혜정부의 ‘3불3不’ 혹은 ‘손

톱 밑의 가시'라는 개념으로서 정부는 이러한 제도적 측면에서 공정경쟁과 혁신 노력에 의한 정당한 성과가 돌아갈 수 있도록 기본적인 제도마련에 주력해 나갈 것입니다.

그와 함께 우리나라만의 특이한 현상인 중소기업에서 중견기업으로의 성장을 회피하는 '피터팬 신드롬 Peter Pan syndrome'이 있습니다. 이것은 전경련의 수요조사에 의하면 기업의 30%가 중소기업에 머무를 생각을 한 적이 있다고 나타났습니다. 이것은 지금까지 중소기업에 대한 지원을 많이 했기 때문에, 혹은 대기업과 이분법적인 방식 때문에 나타난 현상 같습니다. 하나의 예를 들면, 작년에 개정이 되었지만 R&D 세액공제율이 중소기업일 때는 25%였지만 중소기업 졸업과 동시에 곧바로 3~6%로 급격히 떨어지게 됩니다. 따라서 정부에서는 기간마다 10%, 8%, 5%로 기업들이 5~8년 동안 기업이 커가면서 그 충격을 완화해 가는 방법으로 제도를 개선하였습니다. 또한 세제혜택 tax incentive, 금융, 하도급 등 여러 가지 정부의 제도들이 기존의 중소기업과 대기업이라는 이분법적 방식보다는 성장에 주력을 두는 쪽으로 제도 개선을 해나갈 계획입니다. 그 다음에는 우리 중소·중견기업들의 R&D에 대한 지원, 인력 및 하도급분야, 해외진출에 대한 지원책을 마련할 계획입니다. 이러한 내용을 담은 「중소기업에서 중견기업으로의 성장사다리 구축방안」을 올해 6월에 발표할 계획으로 현재 준비 중에 있습니다.

중견기업에 대한 개념을 중소기업과 대기업의 중간으로 인식하기보다는 중소기업청 중견기업국의 영문이름 High Potential Bureau 처럼 가능성이 큰 기



업들의 성장을 지원하고 촉진하는 제도를 마련해 나가며 기업가정신과 혁신을 촉진하는 여건을 조성하겠다는 것이 중견기업 정책의 가장 중요한 부분 중 하나입니다. 특히 중견기업들이 성장뿐만 아니라 성장에 대한 성과를 우리 모두가 공유할 수 있고 우리 사회에서 긍정적인 역할을 해 국민들이 사랑하는 집단으로 만드는 데 도움이 되도록 정부가 최선을 다할까 합니다. 이렇게 된다면 중소기업들이 일자리 창출 및 수출과 성장의 주역이 되고 나아가 심화되고 있는 양극화 문제의 해결책이 될 수 있다는 인식을 가지고 앞으로 중견기업 육성에 힘써 나갈 계획입니다.

**김광기**(중앙일보 경제연구소 부소장): 앞서 여러 전문가께서 전체적인 기업의 전략, 기술, 기업가정신, 정부정책에 대해 언급하셨는데 저는 중견기업 육성에서 꼭 필요한 금융의 역할에 대해 말씀드리겠습니다.

전반적으로 중소기업을 경영하시는 분들이 금융환경이 우호적이지 않다는 불만을 상당히 많이 표시하십니다. 단순히 돈을 공급하느냐 마느냐의 문제가 아닙니다. 중소기업들은 기술개발을 하고 신사업에 투자하고 해외에 진출하는 과정에서 금융회사들이 동반자로서의 total consulting을 해주길 바랍니다.

앞서 '시장을 통한 자유'를 말씀하셨는데 같은 맥락에서 시장이 작동하는 금융시스템을 만들어야 한다고 생각합니다. 시장친화적인 금융서비스 환경을 마련해 주어야 한다는 얘기입니다.

국내 현실을 되돌아보면, 중소기업에 대한 금융지원이라는 것이 대부분이 정부 보증에 기초한 정부의 정책 보증기관 **기술보증기금, 신용보증기금** 등을 통해 이뤄지고 있습니다. 그래서 중소기업에서 벗어나 중견기업 단계가 되면 이러한 금융지원들이 상당 부분 중단됩니다. 따라서 대기업으로 가는 중간과정에서 금융지원 공백지대에 처하게 됩니다. 그래서 중소기업에 계속 머무르려고 하는 엉뚱한 ‘피터팬 증후군 **Peter Pan syndrome**’이 왕왕 나타나는 것이 현실입니다.

시중은행들을 보면 대부분 중소·중견기업들에게 담보부 대출을 하고 있습니다. 신용등급을 터무니없이 매겨 실제 기업들의 실력에 비해 고금리를 요구하는 경우도 적지 않습니다. 상업은행들이 갈수록 단기 수익만을 추구하고 장기적 동반자로서의 역할을 등한시한다는 비판을 받는 이유입니다.

또 하나의 축으로서 자본시장에서 투자은행 **국내에서는 금융투자회사, 증권회사**이 제대로 역할을 해내지 못하고 있습니다. 진정한 투자은행 **Investment Banking**의 역할을 하는 회사들을 찾아보기 힘든 상황입니다. 국내 증권사들도 단기 시장의 추세를 쫓아서 오히려 쓸림을 조장하는 결과를 보여주고 있습니다. 단적으로 2000년대 초반에 KOSDAQ 벤처의 바람이 활발하게 불었었지만 시장이 침체되고 있는 요즘은 그 기능들이 거의 마비되었습니다.

아무래도 저는 이런 상황에서는 정부가 초기에 역할을 충분히 해주어야 한다고 생각합니다. 앞서 독일의 사례에서 보셨듯이 히든 챔피언들은 자체적으로 돈을 많이 벌어서 내부 자본을 가지고 활발히 사업을 전개하지만 우

리의 현실은 아직 그렇게 못합니다. 때문에 중견기업들이 자생력을 갖기까지 정부가 정책적 지원 노력을 해주셨으면 하는 바람입니다. 그런 면에서 새 정부가 산업은행을 국책은행으로 존속시켜서 중소·중견기업들의 창조 금융을 위한 창구로 활용하겠다는 결정은 바람직하다고 생각합니다.

비슷한 사례로 별도의 법으로 중소기업 지원 목적의 국책은행인 중소기업은행이 만들어져 있습니다. 그런데 중소기업은행이 ‘중소’자를 떼어 내고 IBK라 개명한 후 일반 시중은행들과 경쟁하고 있습니다. 중소기업을 지원한다는 것이 부끄러운 일도 아닌데 왜 이런 쪽으로 엉뚱하게 가고 있는지 의문입니다. 박근혜정부에서도 중소기업은행의 민영화에 대해 제고하고 있는 것으로 알고 있는데, 앞으로 중소기업을 지원하는 국책은행으로서의 역할을 제대로 해주어야한다고 생각합니다.

앞서 폭스 부대표께서 독일의 KfW *Kreditanstalt für Wiederaufbau* 라는 국책은행이 중소기업의 동반자로서 정책금융기관 역할을 해주고 있다고 설명하셨는데 한국에도 좋은 롤 모델 *role model* 이 될 것으로 생각합니다. 물론 독일의 금융환경은 한국과 다릅니다. 독일은 겸업은행제도 *Universal Banking System* 을 도입하고 있기 때문에 우리나라 같이 시중은행과 투자은행의 구분 없이 하나의 은행이 한 몸체로서 다양한 *total service* 를 제공할 수 있는 환경을 가지고 있습니다. 독일은 한국보다 훨씬 유연하고 전문적인 금융시스템을 제공하고 있습니다.

저는 한국도 못할 것이 없다고 생각합니다. 우리나라의 금융시스템은 금

용지주회사를 중심으로 재편되었습니다. 하나의 지주회사 아래 은행, 증권, 보험이 모두 망라되어 있습니다. 따라서 한 금융지주회사 안에 계열 금융회사들끼리 상호 협업을 통해 대출과 투자, 재무, 기술 관련한 컨설팅을 종합적으로 제공할 수 있는 여건이 마련되었다고 봅니다.

또 하나 중견기업 금융서비스와 관련해 중요한 사안이 정보의 비대칭성 문제입니다. 아무리 좋은 기술이나 아이디어가 있어도 시장이 이를 알아주고 평가해주지 않으면 시장이 제대로 작동하기 어렵습니다. 이러한 측면에서 저는 금융회사들이 주거래 관계가 있는 기업들에 대한 전담 RM *Relationship Manager* 같은 것을 두고 장기간 거래 기업들과 소통하면서 관련 정보들을 축적해 나갔으면 합니다. 대출과 투자, 기술재무, 마케팅, 컨설팅 서비스 등을 하나의 전담 창구에서 맡다보면 저절로 정보가 축적되고 관련 서비스를 향상시킬 수 있을 것입니다.

독일의 KfW, 캐나다의 BDC *Business Development Bank of Canada* 같은 중소기업 전담 금융회사들이 그런 역할을 잘 해내고 있는 좋은 사례입니다. 이런 은행들은 거래기업들에 대한 체계적, 장기적 정보를 갖고 있기 때문에 대출이나 투자에 대한 실패가 훨씬 덜 한 것으로 나타납니다. 그렇다 보니 은행들은 수익도 많이 내고 있습니다. 이것은 상생의 좋은 본보기입니다.

한국의 투자은행, 증권회사들도 초기 단계 즉 벤처기업, 중소기업 등 기업이 태동하는 단계부터 성장하고, 주식시장에 상장하고, 증자하고 인수·합병 *M&A* 하고 또 어려운 회사들은 구조조정하고 퇴출하는 전 기간에 걸쳐

같이 서비스해주는 시스템을 갖출 필요하다고 봅니다. 최근에 고무적인 현상으로 국회에서 자본시장법 개정안이 통과되었습니다. 한국형 투자는 행육성에 대한 정부의 의지를 피력했습니다. 환경이 좋은 쪽으로 조성됐다는 생각이 듭니다. 정부가 움직여주고, 시장에 계신 분들이 좀 더 노력을 한다면 우리나라에서도 중견기업들이 꽃을 피울 수 있을 것이라고 생각합니다.

**Michael Woywode** (Professor, Center for Research of Small and Medium-Sized Businesses Mannheim University, Germany): First of all, South Korea is in a very good position to go forward to start or create more hidden champions. Most of the suggestions here are very valid and I would support them full-heartedly. I think SMEs, in their early phase, should get support and be able to compete with large companies at a level playing field. At the same time, sheltering these companies from the global market for a long time should be avoided. These companies need to go out and develop muscles in the international competition.

For the idea of the hidden champion to work, these companies need to have enough access to finance, which they need in order to expand, invest in innovative products, and enter foreign markets. Provision of finance should be done by the banking sector, but if the private banking sector fails, the State may have a reason to step in.

The State is very important also in the sense that as the financier of the education sector, it provides the infrastructure and talent. A knowledge-based economy is all about ideas and know-how, which are mostly produced by educational institutions. This does not mean that all hidden champions have to be spin-offs of universities. Very often, engineers, who studied engineering or other sciences and may have worked for large corporations, are the ones who decide to start a hidden champion company. For example, several former employees of SAP have created hidden champion companies, which, by themselves, have several hundred employees.

What these fast-growing companies need are qualified personnel with fresh, innovative ideas. These personnel should get hired out of universities. In this context, South Korea may want to consider implementing dual education, fostering knowledge not just in theoretical sciences but also in practically skilled, applied sciences. German universities typically provide applied knowledge that can be very useful in fostering these hidden champions.

In conclusion, it is important to think in a step-by-step process. This process implies that out of a pool of SMEs, you develop some hidden champions, and those champions develop into the big gorillas that could stabilize big businesses. In the financial crisis, the big gorillas did not

shed any employment and continued innovating and investing, which I think is a very healthy feature if you want to develop the economy over a long period of time. It is also important to foster multi-generational family businesses that could work nicely together. Today, there are strong social networks among the hidden champions as they help each other out. All these companies interact with each other, providing each other with a source of knowledge, and may invest in each other. Cooperation among these companies is probably a competitive advantage compared to other countries where atomized players go abroad.

**미하엘 보이보데** Michael Woywode (독일 만하임대학 교수 겸 중소기업연구센터 소장): 우선 한국은 더 많은 히든 챔피언을 육성하기 좋은 입장에 있습니다. 여기에서 제기된 대부분의 제안들이 매우 타당합니다. 저는 그 제안들을 적극 지지합니다. 중소기업은 초기 단계에는 지원을 받고 대기업과 공정하게 경쟁할 수 있어야 합니다. 동시에 오랜 기간 중소기업을 글로벌 시장으로부터 보호하는 것은 피해야 합니다. 밖으로 나가서 국제 경쟁 속에서 힘을 길러야 합니다.

히든 챔피언 아이디어가 성공하려면, 중소기업들이 필요한 만큼 자금을 접근할 수 있어야 합니다. 확장하고, 혁신 제품에 투자하고, 해외 시장에 진출하기 위해서는 자금이 필요합니다. 금융권이 자금을 제공해야 하지만, 만약 민간 은행이 그 역할을 하지 못하면 국가가 나설 이유가 됩니다.

교육 부문의 투자자로서 기반시설과 능력 있는 인력을 제공한다는 점에서 국가도 매우 중요합니다. 지식기반경제는 아이디어와 노하우가 핵심인데, 대부분 교육 기관에서 만들어집니다. 그렇다고 모든 히든 챔피언이 대학에서 분리된 독립체 *spin-off* 여야 한다는 뜻은 아닙니다. 아주 흔히 공학이나 여타 과학을 전공하고 대기업 근무 경력이 있을 수도 있는 엔지니어들이 히든 챔피언을 설립해보려 결심하는 사람들입니다. 예를 들면, SAP에서 일했던 몇몇 직원들은 직원이 수백 명에 이르는 히든 챔피언을 만들었습니다.

이렇게 급속히 성장하는 기업은 신선하고 혁신적인 아이디어를 가진 양질의 직원이 필요합니다. 이런 직원은 대학 졸업과 함께 채용해야 합니다. 이런 맥락에서 한국은 이론적 과학뿐만 아니라 실리적인 전문응용과학 지식을 육성하는 이원화된 교육 시행을 고려할 수도 있겠습니다. 독일의 대학에서는 보통 이런 히든 챔피언을 육성하는 데 매우 유용할 응용지식을 제공합니다.

결론적으로, 단계별 과정으로 생각하는 것이 중요합니다. 그 과정이란 중소기업군에서 히든 챔피언을 성장시키고, 성장한 히든 챔피언은 대기업 안정화를 도모할 수 있는 거대 고릴라 기업으로 개발하는 것을 의미합니다. 금융위기 시, 거대 고릴라 기업들은 직원을 해고하지 않고 혁신과 투자를 계속했습니다. 이는 장기적인 경제 발전에 있어 매우 건강한 특성이라고 생각합니다. 잘 협력할 수 있는 수대에 걸친 가족기업을 육성하는 것도 중요합니다. 오늘날 히든 챔피언들은 서로 도우면서 강력한 사회적 네트워크를 형성했습니다. 이들은 모두 서로 상호작용하면서 지식의 원천을



교환하고 서로에게 투자를 하기도 합니다. 아마도 히든 챔피언 간의 이러한 협력은 기업들이 개별적으로 해외에 진출하는 다른 국가에 비해 경쟁 우위가 될 것입니다.

**Michael Fuchs** (Deputy Chairman, CDU/CSU Parliamentary Group, Germany): Ladies and gentlemen, I have been asked by Mr. Kang to elaborate a little bit on our “Agenda 2010”, which was established back in 2003, as I mentioned earlier in my speech. In this period, Germany was more or less in a situation of no growth and high unemployment, forcing us to make drastic reforms.

First of all, we started to completely reform our labor market because it was too restricted and inflexible. We then started to reduce our social costs, which had been too high. We also reformed our social insurance system because our social insurances were not flexible at all. Then, we made adjustments in the trade unions, including labor associations and employers associations. For around ten years, people in Germany went through a tough time as there was no increase in salary, which remained below the inflation rate. Each individual employee lost money over this period, which, of course, resulted in lower production costs. The final result was greater competitiveness. That is the situation we are now in.

The Euro was very good for us because we did not have the problems that other countries had because they did not do any reforms. European countries, especially France, really have to make reforms, as well. President Hollande will learn his lesson soon because without change, his country will not be in a very prosperous situation. That is the reason why there are many more Korean cars than French cars on the streets of Germany. It is a question of competitiveness. The world is getting globalized, so everybody has to make it work and the one who is not making it work is definitely out. I am quite sure that your country is on a good and right path.

**미하엘 폭스** Michael Fuchs (기민·기사연합 부대표): 강호갑 중견기업협회 회장께서 ‘어젠다 2010’에 대해 좀 더 설명해 달라는 요청을 했습니다. 어젠다 2010은 앞서 발표에서도 말씀드렸다시피 2003년에 수립되었습니다. 이때 독일은 무성장 고실업 상황이어서 과감한 개혁을 할 수밖에 없었습니다.

우선, 너무 제약이 많고 경직된 노동시장을 전면 개혁하는 것부터 시작했습니다. 그 다음에는 지나치게 높은 사회적 비용을 낮추기 시작했습니다. 또한 사회보장제도가 완전히 경직되어 있었기 때문에 사회보장제도를 개혁했습니다. 그리고 노동단체를 포함한 노조와 사용자단체를 조정했습니다. 약 10년 동안 독일 국민은 물가상승률 이하로 고정되어 오르지 않은 임금 때문에 힘든 시절을 보냈습니다. 직원 개개인이 이 기간 동안 손해를

보았고, 이는 당연히 생산비용 절감으로 이어졌습니다. 결론적으로는 더욱 강한 경쟁력을 갖추게 되었습니다. 이것이 현재의 독일 상황입니다.

개혁을 하지 않은 다른 국가들이 겪는 문제가 없었기 때문에 독일에겐 유로가 매우 도움이 되었습니다. 유럽국가들, 특히 프랑스는 정말 개혁을 해야 합니다. 변화 없이는 국가가 번영할 수 없기 때문에 올랑드 대통령은 곧 교훈을 얻게 될 것입니다. 독일의 거리에 프랑스 자동차보다 한국 자동차가 더 많은 이유입니다. 문제는 경쟁력입니다. 세계는 글로벌화되고 있습니다. 모두가 세계화가 잘 작동하도록 노력해야 합니다. 그렇지 못하는 사람들은 분명 퇴출됩니다. 저는 한국이 건설하고 올바른 길에 있다고 굳게 확신합니다.

[ 맺음말 ]

사공 일

세계경제연구원 이사장

정말 이 어려운 자리에 중요한 분들을 어렵게 모셨기 때문에 계속 논의를 이어나가면서 여러분들의 말씀도 들어보고 패널들도 서로 이야기를 나누는 기회를 드리면 좋겠지만 시간 제약으로 인해 곧 끝내야 할 것 같습니다.

여러분들, 실리콘밸리 Silicon Valley가 캘리포니아주에 있는 건 잘 아시죠. 실리콘밸리 Silicon Valley가 잘 되는 이유는 '워싱턴 DC에서 떨어져 잘 된다'라는 이야기를 흔히들 반농반진으로 합니다. 여기에는 여러 가지 뜻이 있습니다.

앞서 폭스 Fuchs 의원, 보이보데 Woywode 교수, 성윤모 중소기업청 국장 등 토론자들 모두가 정부의 쓸데없는 규제를 없애고, 기업가들이 자유롭게 최대한 기업가정신 entrepreneurship을 발휘할 수 있도록 여건을 만들어 주는 것이 중요하다고 이야기 했는데 백번 옳은 말씀입니다.

우리나라의 경우에는 정부가 해야 할 일들이 많습니다. 정부가 만들어놓은 여러 가지 장애물들을 정부가 앞장서서 제거해줘야 합니다. 그것이 바로 규제개혁입니다. 규제개혁뿐만 아니라 노동시장 효율성도 제고해야 합니다.

조금 전에 Fuchs 의원이 말씀하셨지만, 독일의 'Agenda 2010'은 독일의 사회민주당 슈뢰더 *Schröder* 정부가 만든 것입니다. 그것을 메르켈 *Merkel* 정부가 이어받고 강화해 집행하였습니다. 그 주요 내용이 복지개혁과 노동시장개혁 그리고 규제개혁입니다.

어제 한정화 중소기업청장, 오늘 윤상직 산업통상자원부 장관, 성윤모 중소기업청 국장도 이야기했습니다만, 제가 볼 때는 범정부적인 차원에서 협력해야 할 일들이 아주 많습니다. 노동시장개혁도 그렇고, 규제개혁도 그렇습니다. 환경에서부터 문화재 등 거의 모든 것이 다른 부처의 일들과 직·간접적으로 연계되어 있습니다. 그래서 이것은 대통령께서 직접 챙겨주시고 집행은 적어도 부총리 차원에서 챙기는 강한 의지의 규제개혁이 필요합니다.

제가 2008년 국가경쟁력강화위원장으로 재직하던 때는 규제개혁에 힘을 실어주기 위해 대통령께서 매달 빠지지 않고 직접 2시간씩 보고를 받았습니다. 그런데 중요한 것은 팔로업 *follow-up*입니다. 그래서 전월 보고한 내용에 대한 추진사항을 회의 시작 시 15분간 대통령께 보고하도록 했었습니다. 이러한 과정이 반드시 필요하다고 생각합니다. 그래야 추진력이 생깁니다.


‘중견기업 도와준다’는 것은 사실 규제 장애물을 없애주는 것입니다. 이것은 말처럼 쉽지만은 않습니다. 입법사항들도 많고 정치적으로도 어려운 일들이 많습니다. 중소기업을 육성하려면 정부의 확고한 각오와 의지 **commitment**가 있어야 합니다. 저는 우리 기업들이 능력이 있기 때문에 마당만 깔아주면 한류처럼 중견기업도 많이 나올 수 있다고 기대합니다. 정부가 범정부차원에서 역할을 하고 노력을 해주셨으면 합니다.

오늘 이 귀한 자리가 정부가 정책을 펴는데 도움이 되었으면 합니다. 특히 공동주최 기관인 중앙일보가 많은 지면을 할애해 이러한 점들을 강조할 것으로 알고 있습니다. 정부에서 많이 참고해 주시리라 믿습니다.









## 부 록

- 프로그램
- 컨퍼런스 참여자

[ 프로그램 ]

2013. 4. 11 목	
18:30-20:30	<b>인사말</b> <b>Rolf Mafael</b> 주한독일대사
<b>환영만찬</b>	<b>만찬연설</b> <b>한정화</b> 중소기업청장
2013. 4. 12 금	
08:30-09:00	<b>등 록</b>
09:00-09:15	<b>개회사</b> <b>사공 일</b> 세계경제연구원 이사장
	<b>축 사</b> <b>홍석현</b> 중앙미디어네트워크 회장 <b>어윤대</b> KB금융그룹 회장
09:15-09:30	<b>기조연설</b> <b>윤상직</b> 산업자원통상부 장관
09:30-10:00	<b>특별연설</b> <b>Michael Fuchs</b> 독일집권여당 기민·기사연합 부대표
10:00-10:15	<b>Break</b>
10:15-11:45	<b>사 회</b> <b>사공 일</b> 세계경제연구원 이사장 <b>발 표</b> <b>Michael Woywode</b> 독일 만하임대학교 교수 겸 중소기업연구센터 소장
<b>독일의 성공적 Hidden Champions: 현황과 정책적 함의</b>	<b>토 론</b> <b>성윤모</b> 중소기업청 중견기업국장 <b>강호갑</b> 중견기업연합회 회장 <b>Friedrich Stockinger</b> Trumpf Korea 사장 <b>조동성</b> 서울대 교수 <b>김광기</b> 중앙일보 경제연구소 부소장
11:45-11:50	<b>맺음말</b> <b>사공 일</b> 세계경제연구원 이사장

## [ 컨퍼런스 참여자 ]

가나다 순

### **강호갑** 중견기업연합회 회장

대표적 중견기업인 (주)신영 회장이며 APEC 기업인자문위원회 자문위원, 해외진출기업지원특별위원회 위원으로 활동하고 있다.

### **김광기** 중앙일보 경제연구소 부소장

증권감독원 조사부, 국제업무국 근무 후 중앙일보의 중앙선데이 경제에디터, 경제선임기자를 역임하였으며 현재는 국제경제 데스크를 겸하고 있다.

### **롤프 마파엘** Rolf Mafael 주한독일대사

제네바, 테헤란, 유럽연합 집행위원회, 나토 상설대표부 근무 후 베를린 정부국 부<sub>副</sub> 과장, 유럽정책조정과장 및 유럽국 담당관을 역임했다.

### **미하엘 보이보데** Michael Woywode 독일 만하임대학교 교수 겸 중소기업연구센터 소장

아헨공대 RWTH Aachen 와 카를스루에대 Karlsruhe University 에서 가르쳤으며

스탠포드 경영대학원에서 초빙연구원을 역임했다.

**미하엘 폭스** Michael Fuchs 독일 집권여당 기민·기사연합 부대표

2006~2011년 기민·기사연합 독일중소기업서클SME Circle 의장 역임 후 현재는 명예의장으로 활동 중이다. 또한 독일무역협회BDH를 설립해 초대회장을 지냈으며 1980년 Impex Electronic을 설립해 중견기업으로 키워낸 바 있다.

**성윤모** 중소기업청 중견기업국장

대통령비서실 국정상황실 행정관, 지식경제부 산업경제정책과장, 외교통상부 주체네바우엔사무처 및 국제기구대표부 공사참사관, 지식경제부 중견기업정책관을 역임했다.

**조동성** 서울대 교수

한국경영학회장, 전략경영학회 창립회장, 서울대학교 경영대학장을 역임했으며 핀란드 명예총영사, 코리아오토포럼 회장 및 세계은행 자문으로도 활동하고 있다.

**프리드리히 스톡잉어** Friedrich Stockinger 독일 Trumpf Korea 사장

2003년부터 한독상공회의소 이사 Board of Member로 활동하고 있으며  
2011~2013년 4월까지 한독상공회의소 명예 회장직도 겸임했다.

# 세계경제연구원 간행물

## 【Occasional Paper Series】

93-01	Clintonomics and the New World Order: Implications for Korea-U.S. Relations	C. Fred Bergsten
93-02	The Uruguay Round, NAFTA, and U.S.-Korea Economic Relations	Jeffrey Schott
94-01	21세기 준비 어떻게 할 것인가	Paul Kennedy
94-02	미국과 일본 간의 기술경쟁과 한국에 미칠 영향	Ronald Morse
94-03	일본경제, 무엇이 문제인가	Toyoo Gyohten
94-04	미국경제와 세계경제: 현황과 전망	Allen Sinai
94-05	국제환율제도 이대로 좋은가	John Williamson
94-06	The Promises of the WTO for the Trading Community	Arther Dunkel
95-01	멕시코 페소화 위기와 세계금융시장 동향	Charles Dallara
95-02	세계경제 동향과 미국경제 전망	Allen Sinai
95-03	새로운 게임, 새로운 규칙과 새로운 전략	Lester Thurow
95-04	미국 · 북한관계 전망	Robert Scalapino
95-05	미국의 동아시아 정책과 한반도	James A. Baker III
95-06	미 · 일 무역마찰과 한국	Anne O. Krueger
95-07	동북아경제권 개발 전망: 일본의 시각	Hisao Kanamori
96-01	Trends of International Financial Market and Prospects of Global Economy in 1996	Allen Sinai
96-02	유럽연합(EU)의 앞날과 세계경제	Jorgen Ørstrøm Møller
96-03	세계경제와 OECD의 역할	Donald Johnston
96-04	동아시아 경제성장의 정치적 배경과 영향	Francis Fukuyama
96-05	국제사회에서의 한국의 새 역할	A.W. Clausen
97-01	다국적기업과 동아시아 경제통합	Wendy Dobson
97-02	아 · 태 지역에 대한 미국의 안보정책	William J. Perry
97-03	뉴질랜드의 공공부문 개혁	Donald K. Hunn
98-01	법 세계적 기업과 다자간 투자협정	Edward M. Graham
98-02	변화 속의 안정: 새로운 한 · 미 관계의 모색	W. Anthony Lake
98-03	한국: 동북아의 새로운 협력 중심으로	Donald P. Gregg
98-04	경제적 측면에서 본 독일 통일의 교훈	Juergen B. Donges
98-05	세계화와 종족화: 20세기 말의 딜레마	Guy Sorman
99-01	북한의 정치 · 경제 상황과 동북아 안보	Marcus Noland
99-02	엔 · 달러 환율과 국제금융시장	Kenneth S. Courtis
99-03	한국과 아시아 경제: 전망과 정책대응	Donald Johnston/Hubert Neiss
99-04	미국과 일본 경제의 비교평가	Hugh Patrick
99-05	세계경제: 도전과 전망	Rudiger Dornbusch
00-01	금융세계화, 어떻게 대처하나	James P. Rooney
00-02	한미관계: 현황 및 향후 전망	Stephen W. Bosworth
00-03	2000년 국제금융 및 신흥시장 전망	Charles Dallara/Robert Hormats
00-04	기업 · 금융 관계: 현황과 전망	이 용 근
00-05	남 · 북한 관계: 현황과 전망	Marcus Noland
00-06	Knowledge 시대의 외국인 직접투자 유치	Andrew Fraser

00-07	글로벌 뉴 이코노미: 도전과 한국의 활로	양수길
00-08	금융감독의 세계적 조류	이용근
00-09	성장하는 아시아와 침체 속의 일본	Kenneth S. Courtis
00-10	세계금융체제의 미래와 우리의 대응	Morris Goldstein
00-11	시애틀 이후의 WTO와 한·미 FTA 전망	Jeffrey Schott/최인범
00-12	다자간 국제경제기구의 미래와 전망	Anne O. Krueger
00-13	남북한 관계: 현황과 전망	Marcus Noland
00-14	Knowledge 시대의 외국인 직접투자 유치	Andrew Fraser
00-15	미국 新행정부 및 의회의 대외·경제정책방향	C. Fred Bergsten
01-01	2001년 미국, 일본경제와 아시아	Kenneth S. Courtis
01-02	3C를 극복하자	Jeffrey D. Jones
01-03	금융위기 어떻게 막나: 칠레의 경험	Carlos Massad
01-04	부시행정부의 對韓 경제정책과 한국의 대응	Marcus Noland
01-05	세계 달러본위제도와 동아시아 환율딜레마	Ronald McKinnon
01-06	新국제질서 속의 유럽과 한국	Pierre Jacquet
01-07	하이테크와 비즈니스, 그리고 세계경제	John Naisbitt
01-08	한국경제의 향후 10년	Dominic Barton
01-09	한국과 IMF	Stanley Fischer
02-01	2003 한국경제와 세계경제 전망	Paul F. Gruenwald
02-02	9·11 테러사태 이후의 세계질서: 문명의 충돌인가?	Francis Fukuyama
02-03	9·11사태 1주년과 미국의 한반도정책	Thomas C. Hubbard
02-04	금융위기 再發 어떻게 막나: 칠레의 경험을 중심으로	Carlos Massad
02-05	도하라운드: 문제점과 전망	Jagdish Bhagwati
02-06	미·일 경제 현황과 한국의 대응	Marcus Noland
02-07	미국 경제, 달러 및 대외통상정책 방향	C. Fred Bergsten
02-08	미국경제 현황과 세계경제의 앞날	John B. Taylor
02-09	미국경제와 달러의 장래	Marcus Noland
02-10	미국경제와 세계경제: 회복가능성과 위험	Allen Sinai
02-11	미국의 IT산업 관련 정책과 한국	Peter F. Cowhey
02-12	세계경제, 회복되나?	Kenneth S. Courtis
02-13	세계경제의 기회와 위험	Martin Wolf
02-14	세계화: 혜택의 원동력	Patricia Hewitt
02-15	아시아지역의 통화·금융 협력	Barry Eichengreen
03-01	이라크전 이후의 미국경제와 세계경제	Allen Sinai
03-02	2003 세계경제와 한국: OECD의 시각	Donald Johnston
03-03	아·태 지역에서의 미국의 새 역할	Charles Morrison
03-04	세계경제 전망과 부시행정부의 경기부양책	Phil Gramm
03-05	침체된 독일·유럽 경제가 주는 정책적 교훈과 시사	Hans Tietmeyer
03-06	동아시아 금융협력과 한국	Eisuke Sakakibara
03-07	세계환율체제 개편과 동아시아 경제	John Williamson
04-01	2004 미국경제와 세계경제 전망	Allen Sinai
04-02	김정일 이후의 한반도	Marcus Noland
04-03	대통령선거 이후의 미국 통상정책, 어떻게 되나	Peter F. Cowhey
04-04	미국 대통령 선거와 韓·美·日관계	Hugh Patrick/Gerald Curtis
04-05	아시아 화폐단일화, 가능한가?	Robert Mundell

04-06	외국기업인의 눈에 비친 한국경제	William Oberlin
04-07	중국경제의 부상과 동북아 지역경제	Zhang Yunling
05-01	2기 부시 행정부의 경제정책과 세계경제 및 시장 전망	Allen Sinai
05-02	국제신용평가기관이 보는 한국	Thomas Byrne
05-03	동아시아와 아·태지역 경제통합	Robert Scollay
05-04	세계 속의 한국경제: 역할과 전망	Anne O. Krueger
05-05	세계경제, 무엇이 문제인가	Barry Eichengreen
05-06	아시아 경제·무역환경, 어떻게 전개되나?	Dominic Barton
05-07	일본의 시각에서 본 한국경제의 활로	Fukagawa Yukiko
05-08	중국과 인도가 세계경제에 미치는 영향	Wendy Dobson
06-01	2006년 미국경제/세계경제와 금융시장 전망	Allen Sinai
06-02	고유가와 세계경제의 앞날	Philip K. Verleger
06-03	세계 M&A시장 현황과 전망: 우리의 대응	Robert F. Bruner
06-04	세계인이 보는 한국경제는?	Charles Dallara
06-05	아시아 공통통화와 아시아 경제통합	Eisuke Sakakibara
06-06	일본 경제회생과 한국경제	Fukagawa Yukiko
06-07	일본의 대외경제정책과 한·일 FTA	Oshima Shotaro
06-08	한·미 FTA: 지속성장의 활로	Alexander Vershbow
06-09	미국의 힘은 얼마나 강하며, 중국의 부상은 어떻게 보아야 하는가?	Paul Kennedy/Bernard Gordon
06-10	20년 후의 중국, 어떤 모습일까?	Richard N. Cooper
	세계 IT 리더십 경쟁: 승자와 패자	George Scalise
07-01	한·미관계: 새로운 동반자 시대를 지향하며	Edwin J. Feulner
07-02	통일 이후 독일 경제 침체의 교훈	Juergen B. Donges
07-03	2007년 세계경제와 금융시장의 지각변동	Allen Sinai
07-04	급변하는 세계경제환경, 어떻게 대처해야 하나	Angel Gurria
07-05	동아시아 FTA가능인가?: 중국의 시각	Zhang Yunling
07-06	구조적 변화 맞고 있는 세계석유시장과 한국	Fereidun Fesharaki
07-07	변모하는 세계경제와 한국	Anne O. Krueger
07-08	되살아나는 일본경제: 전망과 과제	Fukagawa Yukiko
07-09	디지털 네트워크 경제와 글로벌 기업 전략	Ben Verwaayen
07-10	한·미 FTA: 미국의 시각	Jeffrey Schott
07-11	한·미 FTA와 한국경제의 미래	Barry Eichengreen
07-12	아시아 경제통합과 세계 속의 한국경제	Eisuke Sakakibara/Charles Dallara
07-13	동아시아 경제통합, 어떻게 보나	David Hale
	한국경제 및 동아시아경제 전망	Jerald Schiff
07-14	21 세기는 여전히 미국의 세기가 될 것인가?	Guy Sorman
	인도경제 전망과 한국 기업	Tarun Das
08-01	국가 미래를 위한 한국의 세계화 전략	Anne O. Krueger
08-02	2008년 미국경제와 세계금융시장 동향	Allen Sinai
08-03	유럽의 경제침체: 우리에게 주는 시사점	Guy Sorman
08-04	차기 미국 대통령이 풀어야 할 세계적 도전	James A. Baker III
08-05	일본 증권시장의 현재와 전망	Atsushi Saito
08-06	대선 이후 미국의 정치·경제, 어떻게 전개되나?	Phil Gramm
08-07	세계 및 아시아 경제·금융, 어떻게 되나?	Charles Dallara
08-08	한국경제의 경쟁력 강화, 어떻게 하나?	Guy Sorman



09-01	2009년 한국 경제와 세계 및 아시아 경제 전망	Subir Lall
09-02	혼란과 전환기의 경쟁력 강화: 과제와 전망	Deborah Wince-Smith
09-03	위기 속의 미국 및 세계 경제와 금융: 전망과 정책대응	Allen Sinai
09-04	미국 오바마 행정부의 통상정책	Jeffrey Schott
09-05	하강하는 세계경제와 케인지언 정책처방의 실효성	Justin Yifu Lin
09-06	국부펀드: 인식과 현실	Robert C. Pozen
	긴장 속의 세계금융시장, 어떻게 되나?	Jeffrey R. Shafer
09-07	세계금융위기가 개도국에 미치는 여파와 대응	Danny Leipziger
	최근 세계경제위기의 교훈과 전망	Anne O. Krueger
09-08	미국 오바마 행정부의 경제 및 대외정책, 어떻게 되나?	Guy Sorman
	한-미 경제 파트너십: 세계적 위기에 어떻게 협력할 것인가	Jeffrey Schott
10-01	새로운 세계질서 속에 변화하는 EU: 한국의 기회는?	Jean-Pierre Lehmann
10-02	위기 이후 미국 및 세계경제 전망, 그리고 유산과 정책과제	Allen Sinai
10-03	세계경제, 어떻게 볼 것인가?: 진단과 전망	Anne O. Krueger
10-04	세계화 파고 속의 한국과 일본경제: 도전과 전망	Fukagawa Yukiko
	중국 경제의 虛와 實	Danny Leipziger
10-05	신흥국 자본시장과 뉴 프런티어	Mark Mobius
	세계경제와 아시아의 역할	Dominique Strauss-Kahn
10-06	세계경제의 재균형	Paul A. Volcker
11-01	위기 이후의 세계경제와 한국경제: 2011년 및 2012년 전망	Allen Sinai
11-02	원자력 발전의 안전성과 경제성: 한국의 선택은?	장 순 흥
11-03	중국 경제의 재(再)균형	Yu Yongding
11-04	2010 IGE/IMF Conference - 세계금융질서의 개편: 아시아의 시각	세계경제연구원
11-05	아시아 경제의 발전전망과 도전과제	Haruhiko Kuroda
	유럽의 국가채무위기: 평가와 전망	Richard N. Cooper
11-06	기रो에 선 세계화와 다자주의, 그리고 G-20	Danny Leipziger
	북한의 시장과 경제, 그리고 정치적 안정성, 어떻게 변화하고 있나?	Marcus Noland
12-01	혼돈 속의 세계경제와 금융시장: 분석과 2012년 전망	Allen Sinai
12-02	카이스트의 혁신	서 남 표
	유로위기 해결책은 없나	Hans Martens
12-03	2012년 미국의 대선과 향후 아태정책 전망	Charles Morrison
	세계경제 및 금융시장 현황	Charles Dallara
	그래도 세계경제의 미래는 밝다	Guy Sorman
12-04	FTA와 아태지역 통합 그리고 한국	Peter A. Petri
	유로위기 언제 끝나나?	Nicolas Véron
12-05	중국의 새 리더십과 경제정책 과제	Andrew Sheng
	국제통상질서의 현안과 WTO의 미래	Jean-Pierre Lehmann
13-01	2013년 세계경제와 미국경제 전망	Allen Sinai
13-02	유로존, 올해는 위기에서 벗어날 수 있나?	Guntram B. Wolff
13-03	유럽국채위기: 과제와 해결책	Andreas Dombret
	세계경제, 언제 회복되나?	John Lipsky
13-04	미국과 중국경제 현황과 전망	David Hale
upcoming	일본의 아베노믹스와 외교정책	Hugh Patrick/Gerald Curtis
13-05	한국의 창조경제와 문화	Guy Sorman
upcoming		

**【국제회의보고서】**

94-01	The Global Economy and Korea	사공 일
94-02	탈냉전시대 韓美 정치 · 경제 협력 관계	사공 일/C. Fred Bergsten
95-01	International Next Generation Leaders' Forum [ I ]	세계경제연구원
95-02	International Next Generation Leaders' Forum [ II ]	세계경제연구원
95-03	새로운 韓美 협력체제의 모색	사공 일/C. Fred Bergsten
96-01	The Multilateral Trading and Financial System	사공 일
96-02	세계화시대의 韓 · 美관계	사공 일/C. Fred Bergsten
96-03	International next Generation Leaders' Forum [ III ]	세계경제연구원
96-04	세계 반도체산업의 발전전망과 한국의 대응전략	세계경제연구원
97-01	Major Issues for the Global Trade and Financial System	사공 일
97-02	한국의 금융개혁	세계경제연구원
98-01	International Next Generation Leaders' Forum [ IV ]	세계경제연구원
98-02	한반도 통일 및 韓美관계의 현황과 과제	사공 일
98-03	Policy Priorities for the Unified Korean Economy	사공 일/김 광 석
98-04	The Fifty Years of the GATT/WTO: Past Performance and Future Challenges	사공 일/김 광 석
99-01	아시아 금융위기의 원인과 대책	사공 일/구 영 훈
99-02	아시아 금융위기와 한 · 미 관계	세계경제연구원
99-03	For A Better Tomorrow: Asia-Europe Partnership in the 21st Century	ASEM Vision Group
00-01	Reforming the International Financial Architecture Emerging Market Perspectives	사공 일/왕 윤 중
00-02	동북아시아포럼 2000	세계경제연구원
00-03	제6차 한 · 미 21세기 위원회 보고서	세계경제연구원
01-01	세계 자유무역 의제를 위한 여건조성	세계경제연구원
01-02	Rebuilding the International Financial Architecture (EMEPG 서울보고서)	Emerging Markets Encinent Persons Group
03-01	새로운 국제질서와 한국의 대응( I ) - 새로운 세계질서: 기회와 도전	세계경제연구원
03-01	새로운 국제질서와 한국의 대응( II ) - 세계경제 및 주요국 경제의 앞날	세계경제연구원
03-01	새로운 국제질서와 한국의 대응( III ) - 한국 경제의 진로	세계경제연구원
03-02	세계경제연구원 개원 10주년 국제회의	세계경제연구원
04-01	창업활성화, 어떻게 하나	세계경제연구원
08-01	세계화 시대의 한국 금융산업	세계경제연구원
09-01	최근 세계금융위기, 어떻게 대처할 것인가?	세계경제연구원
10-01	G-20 개혁과제: 향후 금융감독 및 규제방향	세계경제연구원
10-02	G20 서울정상회의와 개발의제	세계경제연구원
12-01	새로운 글로벌 금융규제체제: 아시아 금융시장 및 금융기관에 미치는 영향	세계경제연구원
12-02	문화와 한국경제, 그리고 한류	세계경제연구원
12-03	새로운 글로벌 금융시대, 아시아의 미래	세계경제연구원
13-01	중견기업 육성 독일의 경험에서 배운다	세계경제연구원

**【IGE Brief+】**

12-01	문화산업과 서비스교역 그리고 한국경제	남 종 현
12-02	한일 간 하나의 경제권 형성과 그 추진방향	이 중 윤
12-03	유럽 경제위기와 한국의 과제	현 정 택
12-04	이번 대통령 선거, 왜 더욱 중요한가	사공 일

12-05	금융소비자 보호 정책과 금융 음부즈만 제도	이재웅
12-06	통일 준비 해뒤야	사공 일
12-07	새로운 세계경제 질서와 미래지향적 한일관계	사공 일

### 【세계경제지평】

94-01	유목적 세계의 도전	Jacques Attali
94-02	세계주의와 지역주의 混在	이영선
94-03	기회와 위협으로서의 中國	김완순
94-04	21세기 준비, 어떻게 할 것인가	Paul Kennedy
94-05	화폐의 증발/자본주의 이후의 사회	홍기택/주한광
94-06	UR이후 아·태 경제협력의 과제와 한국의 선택	유재원
94-07	환경과 무역	나성린/김승진
94-08	円高에 따른 일본의 산업구조 조정과 한국경제의 대응	이종윤
94-09	세계경제환경 변화와 우리의 선택	사공 일
94-10	개방화에 따른 기업정책의 방향	김종석
95-01	한국경제의 위상에 걸맞은 국제적 역할: 도전과 기회	사공 일
95-02	기업의 세계화와 경쟁 규범	김완순
95-03	무엇이 세계화인가	김병주
95-04	한국과 미국: 2000년의 세계경제	James Laney
95-05	세계경제는 좌초할 것인가	김적교
95-06	엔화강세 지속가능성과 우리의 대응	박진근
95-07	세계화와 한국경제: 호황인가 거품인가	주본호
95-08	확산되는 특혜무역협정과 정책과제	남종현
95-09	역사인식과 한·일 관계	홍원탁
95-10	일본산업의 네트워크 구조와 그 효율성	이종윤
95-11	국제경쟁력의 갈등	이재웅
95-12	해방 후 우리 경제 반세기의 회고와 전망	김광석
96-01	국내 선물시장의 구상과 전망	이 선
96-02	중소기업시대 열릴 것인가	류동길
96-03	단체교섭제도有感	배무기
96-04	세계화와 기업의 변신	지 청
96-05	우리나라 금융시장개방의 추진방향	박영철
96-06	다변주의 對 지역주의, 兩立은 가능한가?	김세원
96-07	派生金融商品의 위험과 효용	민상기
96-08	최근 경제위기의 실체와 대응방향	김광석
96-09	경제발전, 제도개혁, 경쟁질서의 확립	이성섭
96-10	轉機를 맞이한 정부의 기능	김병주
96-11	WTO의 새로운 협상의제	김완순
97-01	노동법개정 難局의 해법: 교섭장구 단일화를 前提한 複數勞組허용	김수곤
97-02	감속성장, 왜 바람직한가	김적교
97-03	韓寶사태의 教訓	이재웅
97-04	세계화 시대의 경제운영	남덕우
97-05	기업성장의 虛實: 韓寶事態에서 얻는 教訓	지 청
97-06	북한의 식량난과 집단농장체제	문필용

97-07	한국의 금융개혁	윤계섭
97-08	高齢化社會의 도래와 財政危機	박종기
97-09	外換危機의 일반모형을 감안한 우리의 대응 방향	박진근
97-10	벤처기업시대를 열어가려면	유동길
98-01	한국의 經濟奇蹟은 끝난 것인가?	남종현
98-02	패러다임의 대전환 없이는 위기 극복이 불가능하다	송대회
98-03	기업구조조정과 바람직한 은행-기업관계	남상우
98-04	새로운 기업지배구조의 모색과 사외이사의 역할	이영기
98-05	고투자 고저축 고리의 단절을 위한 제언	이영탁
99-01	연금개혁의 전망과 과제	박종기
99-02	지하철파업과 다시 보는 노조전임자 문제	김수곤
99-03	금융구조조정과 중소기업금융	박준경
99-04	21세기를 향한 환경정책과제	김종기
99-05	소득분배 문제의 실상과 대응방향	김광석
99-06	"생산적 복지" 정책의 허와 실	최광
99-07	세계화시대의 韓·中·日 經濟協力 強化 方案	사공일
99-08	시애틀 WTO 각료회의의 결렬과 향후전망	박태호
00-01	2000년 경제전망 및 향후 과제	김준경
00-02	세계금융체제에 관한 논의, 어떻게 되고 있나	사공일
00-03	아시아 금융위기와 한국경제의 미래	사공일
00-04	高비용 低능력구조의 부활	이종윤
00-05	아시아 경제회복, 지속될 것인가?	사공일
00-06	국제경제환경과 한국경제	조윤제
00-07	기업경영 감시를 위한 기관투자의 역할	이재용
00-08	미국의 구조조정 경험과 교훈	이영세
01-01	한국산업의 경쟁력 위기와 향후 진로	김도훈
01-02	주 5일 근무제 도입 신중해야	박영범

### 【연구보고서(세계경제시리즈)】

94-01	UR이후 아·태 경제협력의 과제와 한국의 선택	유재원
94-02	환경-무역관계가 한국 무역에 미치는 영향	김승진/나성린
94-03	円高에 따른 일본의 산업구조조정과 한국경제의 대응	이종윤
94-04	개방화에 따른 기업정책의 방향	김종석
95-01	국내 외국인 직접투자 현황과 정책대응	주한광/김승진
95-02	비즈니스 리엔지니어링 기업·한·일 기업의 수용 가능성 비교	이재규
95-03	WTO 체제와 우리의 대응	김지홍
96-01	국내 선물시장에 대한 구상과 전망	이선
96-02	일본 산업의 네트워크구조와 그 효율성	이종윤
97-01	루마니아의 경제현황과 주요개혁과제	김광석/김병주/고일동
98-01	우리 경제의 成長要因과 成長潛在力 展望	김광석
98-02	한국과 ASEAN 諸國 間 무역구조의 변화 추이와 대응 방향	김승진
98-03	국제무역체제의 도전과제	김완순/최낙균
98-04	정보화의 세계적 추세와 우리의 대응방안	박종국
00-01	한국의 금융 위기와 산업 정책	이영세/정용승

01-01	우리나라의 산업·무역 정책 전개 과정	김 광 석
01-02	한국에서의 기술이전과 정보의 역할	이 영 세

**【전문가진단】**

04-01	한국 FTA정책의 虛와 實	남 중 현
04-02	외국 기업인의 눈에 비친 한국경제	William Oberlin
05-01	세계 속의 한국 경제: 과제와 전망	사공 일

## 세계경제연구원 특별강연

93-01	클린턴 행정부의 경제정책과 한·미 경제관계	C. Fred Bergsten
93-02	UR 및 NAFTA의 장래와 한국의 대응	Jeffrey Schott
93-03	국제환경변화와 세계경제 장·단기 전망	Allen Sinai
93-04	태평양지역 경제전망과 한국의 대응	Lawrence Krause
93-05	21세기 세계구도 변화와 한국	Jacques Attali
94-01	21세기 준비 어떻게 할 것인가?	Paul Kennedy
94-02	미국과 일본 간의 기술경쟁과 한국에 미칠 영향	Ronald A. Morse
94-03	일본경제 무엇이 문제인가?	Gyohten Toyoo
94-04	미국경제와 세계경제 현황과 전망	Allen Sinai
94-05	동구권 경제전망과 한국의 진출방안	Ronald Freeman
94-06	국제환율제도 이대로 좋은가?	John Williamson
94-07	새로운 국제무역질서와 한국의 대응	Arthur Dunkel
94-08	新경제의 금융개혁: 평가와 전망	박 재 윤
95-01	세계화 전략과 앞으로의 경제운용방향	홍 재 형
95-02	멕시코 폐소화 위기와 세계 금융시장 동향	Charles Dallara
95-03	세계경제 동향과 미국경제 전망	Allen Sinai
95-04	한국과 미국: 2000년의 세계경제	James Laney
95-05	새로운 개인, 새로운 규칙과 새로운 전략	Lester Thurow
95-06	미국-북한 관계 전망	Robert Scalapino
95-07	미국의 동아시아 정책과 한반도	James A. Baker III
95-08	미·일 무역마찰과 한국	Anne O. Krueger
95-09	국제금융제도 무엇이 문제인가?	Stanley Fischer
95-10	세계무역기구 - 새로운 도전	Jagdish Bhagwati
95-11	동북아 경제권 개발 전망	Kanamori Hisao
95-12	러시아 정보제도의 현황과 변화 전망	Vadim Kirpitchenko
95-13	최근의 국제금융시장 동향과 1996년도 세계경제 전망	Allen Sinai
95-14	최근 미국 정치동향과 한·미 관계	Thomas Foley
95-15	APEC과 세계무역체제	C. Fred Bergsten
95-16	국제금융제도의 현황과 향후 전망	Toyoo Gyohten
95-17	WTO와 세계무역체제	Anne O. Krueger

96-01	세계경제의 도전과 한국	Robert Lawrence
96-02	新경제의 통상정책	박 제 윤
96-03	다자간 무역체제하의 기술협약과 한국	Sylvia Ostry
96-04	정보화 시대 - 한국의 대응	이 석 채
96-05	EU의 앞날과 세계경제	Jørgen Ørstrøm Møller
96-06	세계경제와 OECD의 역할	Donald Johnston
96-07	다자간 무역체제하의 새로운 과제	김 철 수
96-08	금융세계화와 세계경제	Paul A. Volker
96-09	세계경제와 동아시아경제: 협력인가, 갈등인가?	Martin Wolf
96-10	다국적 기업의 세계화 전략과 동아시아 경제통합	Wendy Dobson
96-11	위기에 처한 일본의 은행부문: 원인과 시사점	Hugh Patrick
96-12	동아시아 경제성장의 정치적 배경과 영향	Francis Fukuyama
96-13	클린턴 행정부의 업적과 재선 전망 및 한국에 미칠 영향	Robert Warne
96-14	세계무역 - 21세기 비전	C. Fred Bergsten
96-15	국제사회에서의 한국의 새 역할	A. W. Clausen
96-16	제2기 클린턴 행정부의 통상정책	Richard Feinberg
97-01	세계화 시대의 경제운용	남 덕 우
97-02	경제적 측면에서 본 統獨의 교훈	Juergen B. Donges
97-03	아·태 지역에 대한 미국의 안보정책	William Perry
97-04	범 세계적 기업과 다자간 투자협정	Edward Graham
97-05	뉴질랜드의 공공부문 개혁	Donald Hunn
97-06	한·미 관계: 변화 속의 안정	W. Anthony Lake
97-07	한국: 동북아의 새로운 협력 중심으로	Donald P. Gregg
97-08	일본의 경제침체와 동아시아 통화위기	Ronald McKinnon
98-01	세계화와 국가의 주체성	Guy Sorman
98-02	아시아 통화위기와 일본의 역할	Takatoshi Kato
98-03	한국의 통화·금융위기: 미국의 시각	Charles Dallara
98-04	유럽 단일통화(Euro)와 세계금융 질서	Tue Rohsted
98-05	아시아 통화위기: 원인과 전망	Anne O. Krueger
98-06	국가경영혁신, 어떻게 할 것인가?	진 념
98-07	1999년의 아시아와 한국경제 전망	Hubert Neiss
98-08	최근 북한 경제상황과 향후 전망	Marcus Noland
99-01	세계 속의 한국경제와 OECD	Donald Johnston
99-02	미국의 경제현황과 주식시장 전망	Richard A. Grasso
99-03	국제금융시장과 달러/엔 환율 전망	Kenneth S. Courtis
99-04	미국과 일본 경제의 비교평가	Hugh Patrick
99-05	세계경제: 도전과 전망	Rudiger Dornbusch
99-06	한국의 금융세계화, 어떻게 해야 하나?	James P. Rooney
99-07	국제금융시장 전망	Robert Hormats
99-08	한·미관계: 현황과 전망	Stephen W. Bosworth
00-01	2000년도 아시아 및 신흥시장 전망	Charles Dallara
00-02	글로벌 뉴 이코노미: 도전과 한국의 활로	양 수 길
00-03	성장하는 아시아와 침체 속의 일본	Kenneth S. Courtis
00-04	세계금융체제의 미래와 우리의 대응	Morris Goldstein
00-05	기업·금융 구조조정의 향후 정책방향	이 용 근

00-06	시애틀 이후 WTO와 한·미 FTA 전망	Jeffrey Schott
00-07	세계경제체제 변화: 전망과 정책대응	Anne O. Krueger
00-08	남·북한 관계: 현황과 전망	Marcus Noland
00-09	지식시대의 외국인 직접투자 유치	Andrew Fraser
00-10	미국 행정부 및 의회의 경제·대외 정책방향	C. Fred Bergsten
01-01	2001년 미국, 일본 경제와 아시아	Kenneth S. Courtis
01-02	부시행정부의 對韓정책과 한국의 대응	Marcus Noland
01-03	내가 본 한국기업과 한국경제: 3C를 극복하자	Jeffrey D. Jones
01-04	하이테크와 비즈니스, 그리고 세계경제	John Naisbitt
01-05	한국과 IMF	Stanley Fischer
01-06	한국경제의 향후 10년	Dominic Barton
01-07	세계 달러본위제도와 동아시아 환율딜레마	Roland McKinnon
01-08	국제질서 속의 유럽과 한국	Pierre Jacquet
01-09	세계경제의 기회와 위협: 긴급진단	Martin Wolf
01-10	금융위기 再發, 어떻게 막나: 칠레의 경험을 중심으로	Carlos Massad
01-11	21세기 미·일 경제관계 전망과 한국의 대응과제	Marcus Noland
02-01	세계화: 혜택의 원동력	Patricia Hewitt
02-02	9·11 테러사태 이후의 세계질서: 문명의 충돌인가?	Francis Fukuyama
02-03	아시아 지역의 통화·금융 협력	Barry Eichengreen
02-04	미국경제와 세계경제: 회복가능성과 위협	Allen Sinai
02-05	세계경제, 회복되고 있나?	Kenneth S. Courtis
02-06	미국경제와 달러의 장래	Marcus Noland
02-07	도하라운드: 문제점과 전망	Jagdish Bhagwati
02-08	2003 한국경제와 세계경제	Paul F. Gruenwald
02-09	미국경제, 달러 및 대외통상 정책 방향	C. Fred Bergsten
02-10	9·11사태 1주년과 미국의 한반도 정책	Thomas C. Hubbard
02-11	미국경제 현황과 세계경제의 앞날	John B. Taylor
02-12	미국의 IT산업 관련 정책과 한국	Peter F. Cowhey
03-01	이라크전 이후의 미국경제와 세계경제	Allen Sinai
03-02	2003 세계경제와 한국: OECD의 시각	Donald Johnston
03-03	亞·태지역에서의 미국의 새 역할	Charles Morrison
03-04	세계경제 전망과 부시행정부의 경기부양책	Phil Gramm
03-05	세계환율체제 개편과 동아시아 경제	John Williamson
03-06	침체된 독일·유럽경제가 주는 교훈과 정책적 시사	Hans Tietmeyer
03-07	동아시아 금융협력과 한국	Eisuke Sakakibara
04-01	2004년 미국경제와 세계경제 전망	Allen Sinai
04-02	김정일 이후의 한반도	Marcus Noland
04-03	외국기업인의 눈에 비친 한국경제	William C. Oberlin
04-04	미국 대통령선거와 韓·美·日 관계 - 미국 대통령선거와 韓·美·韓·日 관계 - 미국 경제와 일본경제, 그리고 한국경제	Gerald Curtis/Hugh Patrick
04-05	중국경제의 부상과 동북아 지역경제	Zhang Yunling
04-06	아시아 화폐 단일화, 가능할까?	Robert Mundell
04-07	대통령선거 이후의 미국 통상정책, 어떻게 되나	Peter F. Cowhey
04-08	아시아 세계무역환경, 어떻게 전개되나?	Dominic Barton

05-01	제 2기 부시행정부의 경제정책과 세계경제 및 시장 전망	Allen Sinai
05-02	일본의 시각에서 본 한국경제의 활로	Fukugawa Yukiko
05-03	국제신용평가기관이 보는 한국	Tomas Byrne
05-04	급부상하는 중국과 인도 경제	Wendy Dobson
05-05	동아시아와 아·태지역 경제통합	Robert Scollay
05-06	세계 속의 한국경제: 역할과 전망	Anne O. Krueger
05-07	세계경제, 무엇이 문제인가	Barry Eichengreen
05-08	미국의 힘은 얼마나 강한가?	Paul Kennedy
05-09	중국의 부상, 어떻게 보아야 하나	Bernard Gordon
05-10	고유가와 한국경제의 앞날	Philip K. Verleger
06-01	2006년 미국경제/세계경제와 금융시장 전망	Allen Sinai
06-02	한·미 FTA: 지속성장의 활로	Alexander Vershbow
06-03	일본 경제회생과 한국경제	Fukuyama Yukiko
06-04	세계 IT 리더십 경쟁: 승자와 패자	George Scalise
06-05	세계인이 보는 한국경제는?	Charles Dallara
06-06	일본의 대외경제정책과 한·일 FTA	Oshima Shotaro
06-07	20년 후의 중국, 어떻게 될까?	Richard N. Cooper
06-08	세계 M&A 시장 현황과 전망: 우리의 대응	Robert F. Bruner
06-09	한·미 관계: 새로운 동반자 시대를 지향하며	Edwin J. Feulner
06-10	아시아 공통통화와 아시아 경제통합	Eisuke Sakakibara
06-11	통일 이후 독일 경제침체의 교훈	Juergen B. Donges
06-12	급변하는 세계경제환경, 어떻게 대처해야 하나?	Angel Gurling
06-13	동아시아 FTA, 가능한가?: 중국의 시각	Zhang Yunliang
06-14	구조적 변환 맞고 있는 세계석유시장과 한국	Fereidun Fesharaki
06-15	변모하는 세계경제와 한국	Anne O. Krueger
07-01	2007년 세계경제와 금융시장의 지각변동	Allen Sinai
07-02	되살아나는 일본경제: 전망과 과제	Fukagawa Yukiko
07-03	디지털 네트워크 경제와 글로벌 기업전략	Ben Verwaayen
07-04	동아시아 경제, 어디로 갈 것인가?	David Hale
07-05	2008년 미국 대통령 선거, 어떻게 될 것인가?	Stephen J. Yates
07-06	세계 속의 한국경제, 위상강화 어떻게 하나?	Charles Dallara
07-07	한·미 FTA: 미국의 시각	Jeffrey Schott
07-08	한·미 FTA와 한국경제의 미래	Barry Eichengreen
07-09	왜 21세기에든 미국의 세기가 될 것인가?	Guy Sorman
07-10	인도경제 전망과 한국기업	Tarun Das
07-11	세계화시대의 기업 인재 확보	Ben Verwaayen
07-12	2008년 한국경제와 동아시아 경제 전망	Jerald Schiff
07-13	국가 미래를 위한 한국의 세계화 전략	Anne O. Krueger
08-01	2008년 미국경제와 세계금융시장 전망	Allen Sinai
08-02	국부펀드(Sovereign Wealth Funds): 인식과 현실	Robert C. Pozen
08-03	유럽의 경제침체: 우리에게 주는 시사점	Guy Sorman
08-04	차기 미국대통령이 풀어야 할 세계적 도전	James A. Baker III
08-05	일본 증권시장의 현재와 전망	Atsushi Saito
08-06	대선 이후 미국의 정치·경제, 어떻게 전개되나?	Phil Gramm
08-07	세계 및 아시아 경제·금융, 어떻게 되나?	Charles Dallara
08-08	한국경제의 경쟁력 강화, 어떻게 하나?	Guy Sorman



08-09	긴장 속의 세계금융시장, 어떻게 되나?	Jeffrey Shafer
08-10	세계금융위기, 달라, 그리고 유가	Martin Feldstein
08-11	2009년 한국경제와 세계 및 아시아경제 전망	Subir Lall
09-01	혼란과 전환기의 경쟁력 강화: 과제와 전망	Deborah Wince-Smith
09-02	위기 속의 미국 및 세계 경제와 금융: 전망과 정책대응	Allen Sinai
09-03	세계금융위기가 개도국에 미치는 여파와 우리의 대응	Danny Leipziger
09-04	미국 오바마 행정부의 통상정책	Jeffrey Schott
09-05	미국 오바마 행정부의 경제 및 대외정책, 어떻게 되나?	Guy Sorman
09-06	최근 세계경제위기와 우리의 교훈	Anne O. Krueger
09-07	하강하는 세계경제와 케인지언 정책처방의 실효성	Justin Yifu Lin
09-08	최근 세계경제위기와 한·미 협력관계: 과제와 전망	Jeffrey Schott
09-09	경제위기 이후 세계의 주자전망: IFC와 개도국의 역할	Lars H. Thunell
09-10	과연 더블 덩 경제침체는 올 것인가?	손성원
09-11	새로운 세계 질서 속에서 변화하는 EU: 한국의 기회는?	Jean-Pierre Lehmann
10-01	위기 이후의 미국 및 세계경제 전망, 그리고 유산과 정책과제	Allen Sinai
10-02	세계화 파고 속의 한국과 일본경제: 도전과 전망	Fukagawa Yukiko
10-03	신흥국 자본시장과 뉴 프론티어	Mark Mobius
10-04	중국 경제의 虛와 實: 과제와 전망	Danny Leipziger
10-05	세계경제와 아시아의 역할	Dominique Strauss-Kahn
10-06	세계경제, 어떻게 볼 것인가?: 진단과 전망	Anne O. Krueger
10-07	더블 덩과 디플레이션의 가능성은 얼마나 될까?	손성원
10-08	세계경제의 재균형	Paul A. Volcker
11-01	위기 이후의 세계경제와 한국경제: 2011년 및 2012년 전망	Allen Sinai
11-02	아시아 경제의 발전전망과 도전과제	Haruhiko Kuroda
11-03	유럽국가의 채무위기: 평가와 전망	Richard N. Cooper
11-04	원자력발전의 안전성과 경제성: 한국의 선택은?	장순홍
11-05	기रो에 선 세계화와 다자주의, 그리고 G-20	Danny Leipziger
11-06	북한의 시장과 경제, 그리고 정치적 안정성, 어떻게 변화하고 있나?	Marcus Noland
11-07	중국경제 재균형에 관한 특강	Yu Yongding
11-08	격동 속의 세계경제: 전망과 투자전략	손성원
12-01	혼돈 속의 미국경제와 세계경제 그리고 금융시장, 어떻게 되나?	Allen Sinai
12-02	2012년 미국의 대선과 향후 아·태 정책 전망	Charles Morrison
12-03	과학기술 연구대학의 발전과 교육, 경제성장	서남표
12-04	유로 위기: 해결책은 없나?	Hans Martens
12-05	세계경제 및 금융시장 현황	Charles Dallara
12-06	그래도 세계경제의 미래는 밝다	Guy Sorman
12-07	FTA와 아태지역통합, 그리고 한국	Peter A. Petri
12-08	유로 위기: 언제 끝나나?	Nicolas Véron
12-09	중국의 새 리더십과 경제정책	Andrew Sheng
12-10	국제통상질서의 현황과 WTO의 미래	Jean-Pierre Lehmann
13-01	2013년 세계경제와 미국경제 전망	Allen Sinai
13-02	유로존, 올해는 위기에서 벗어날 수 있나?	Guntram B. Wolff
13-03	유럽국채위기: 과제와 해결책	Andreas Dombret
13-04	세계경제, 언제 회복되나?	John Lipsky
13-05	미국과 중국경제 현황과 전망	David Hale
13-06	일본의 아베노믹스와 외교정책	Hugh Patrick/Gerald Curtis

# 세계경제연구원 후원회 가입안내

## IGE MEMBERSHIP GUIDE

### 법인 회원

- 1 구좌당 연 1,000만원 (중소기업 연 500만원)
- 연구원 주최 각종 행사에 5인까지 무료 참가 가능
- 연구원 발간 간행물 제공
- 법인회원을 위한 특별 간담회, 세미나 개최 등

### 개인 회원

- 1 구좌당 연 50만원
- 연구원 주최 각종 행사에 우선 초청
- 연구원 발간 간행물 제공

### 학생회원 (대학원 및 대학생)

- 1 구좌당 연 5만원
- 연구원 주최 각종 행사에 우선 초청
- 연구원 발간 간행물 이메일 서비스

※ 모든 후원금은 관련법에 따라 세금공제 가능

| 회원가입 문의 | 서울시 강남구 삼성동 159 무역센터 2505호



T 02-551-3334~7

F 02-551-3339

E-mail [igenet@igenet.com](mailto:igenet@igenet.com)

<http://www.igenet.com>