

방산 중소기업의 핵심역량 및 경쟁우위전략이 경영성과에 미치는 영향 연구 ; 공급사슬파트너십과 정부지원제도의 조절효과

A Study on the Effect of Key Competency and Competitive Strategy Factors on Management Performance of Small and Medium Businesses in the Defense Industry ; Adjustment Effect of Supply Chain Partnership and Government support systems

노동우*

Dong-Woo Roh*

ABSTRACT

The defense industry is a national strategic industry that develops and produces high-level weapons systems for national security, and is regarded as a future growth engine industry that will lead the fourth industrial revolution due to its huge ripple effect on the industry as a whole. However, the reality of the domestic defense industry is that the global competitiveness of many defense small and medium-sized companies is very weak, while the importance of expanding the base and fostering the defense industry is high. This study aims to analyze the impact of key competitive advantage strategies on management performance and the adjustment of supply chain partnerships and government support systems between large and small businesses as determinants that can affect competitiveness of small businesses.

초 록

방위산업은 고도의 무기체계를 개발, 생산하는 국가 전략산업으로서 산업 전반에 대한 파급효과가 매우 커 4차 산업혁명을 주도할 미래 성장동력 산업으로 평가받고 있으나, 국내 방위산업의 현실은 방위산업의 저변확대와 육성에 대한 중요성은 높은 반면, 많은 방산 중소기업의 경영여건과 글로벌 경쟁력은 건강한 생태계라고 보기 어려운 현실이다. 본 연구는 방산 중소기업의 경쟁력 제고에 영향을 미칠 수 있는 결정요인으로서 기업의 핵심역량 및 경쟁우위전략이 경영성과에 미치는 영향관계와 이러한 경영의 틀 속에서 대·중소기업간 공급사슬파트너십과 정부지원제도의 조절효과와 경영성과에 미치는 영향관계를 분석하여 중소기업 관점에서 경영성과 제고를 위한 실효성있는 전략방향과 중소기업 친화적인 정부지원제도를 마련하는데 도움이 되는 연구결과와 시사점을 도출하고자 한다.

Key Words : Defense Industry(방위산업), Key Competency(핵심역량), Competitive Strategy(경쟁전략), Management Performance(경영성과), Supply Chain Partnership(공급사슬파트너십), Government Support Systems(정부지원제도)

* 노동우, (주)시트라 사장(주저자, E-mail: rohkek0225@naver.com)

I. 서론

방위산업은 국가 안보를 위해 전투기, 전차, 잠수함 등 고도의 무기체계를 개발, 생산하는 국가 전략산업으로서의 특성을 가지고 있으며, 고도의 첨단기술이 융·복합되어 산업 전반에 파급효과가 매우 커 4차 산업 혁명을 주도할 미래 성장동력 산업으로 평가받고 있다. 우리나라 방위산업의 글로벌 위상은 산업연구원(KIET) 연구보고서에 따르면 국방예산 규모면에서 40조 3,000억원('17년기준)으로 세계 10위를 기록하고 있고, 방위산업 매출액은 14조536억원('17년 기준)으로 세계 방위산업 총 생산액 약 5,156억달러의 2.4%를 차지하며 세계 11위를 차지하고 있다.¹⁾ 국내 방위산업은 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해서는 무기체계 완제품을 생산하는 대기업 뿐만 아니라 완제품을 구성하는 각종 구성품과 부품, 수리부속류, 소재, 장비를 생산 하는 많은 중소 방위산업체의 육성이 필수적으로 이루어져야 할 것이다. 그러나 국내 방위산업의 현실은 산업연구원 연구보고서에 따르면 방위산업의 저변확대와 육성에 대한 중요성은 높은 반면, 많은 중소 방위산업체들의 경영여건과 글로벌 경쟁력 측면은 건강한 생태계라고 보기 어려운 것이 사실이다. 타 산업의 중소기업체들의 주요 경영지표를 비교하여도 방위산업의 중소기업체 경영실태가 상대적으로 취약한 상황이다.

방위산업과 관련된 국내외 선행연구 동향을 고찰해 보면, 우선 정부차원에서의 산업통계 분석을 위해 산업연구원(KIET)에서 매년 방위산업에 종사하는 대기업 및 중소기업에 대상으로 경영분석 통계와 경쟁력 평가를 실시하고 있으며, 방위사업청 중심으로 국내 방위산업의 정책과제와 발전 방안에 관한 각종 정책보고서를 발간하고 있다. 그리고 국내 각종 학술지와 연구논문으로 다수의 연구 자료가 있으나 대부분 정부의 방산육성정책이 방위산업 경영성과 분석을 통한 정부정책의 실효성 평가에 중점을 두고 있는 것이 대부분이어서 중소기업 경쟁력 관점에서 연구한 논문이 부족한 것으로 파악된다. 따라서 국내 중소 방위산업체의 경쟁력을 강화하기 위해서는 방산 중소기업의 내부 핵심역량의 수준과 방위산업 환경에 적합한 실질적인 경쟁전략 유형에 따른 경영성과에 미치는 영향 분석에 대한 연구가 필요하다고 생

각된다. 그리고 산업연구원(KIET)의 연구보고서 “중소벤처기업 친화형 방위산업 생태계 조성전략”에 국내 방위산업의 생태계를 방산 중소기업의 관점에서 생태계 실태조사를 한 결과 가장 큰 문제점으로 대·중소기업간 상호협력의 부족을 지적하고 있으며, 방산 중소기업의 육성을 위해서는 개방성 확대와 혁신역량 제고를 위한 다양한 정부지원제도의 개선과 규모의 확대를 주장하고 있다.²⁾ 따라서 방산 중소기업의 국가적인 경쟁력을 제고하기 위해서는 기업 본연의 경영활동 속에서 경영성과를 극대화할 수 있는 전략적 방안 차원에서 경영성과에 미치는 영향요인들의 관계를 심도있게 분석해 볼 필요성이 있다고 판단된다.

본 연구는 기존 선행연구와의 차별성을 위해 방산 중소기업의 경영성과 제고에 영향을 미칠 수 있는 결정요인으로서 내재적 핵심역량, 경쟁우위 확보를 위한 경쟁전략, 공급사슬 파트너십 및 정부차원의 각종 지원제도 등을 방산 중소기업 경영활동의 본원적인 틀 속에서 살펴보고, 이러한 영향요인들 간의 상관관계를 실증연구 함으로써 실효성 있는 경영성과 제고 방안을 도출하고 기업 경영에 유의미한 시사점을 제시하고자 하였다. 이러한 연구를 바탕으로 중소기업 관점에서 경영성과 제고를 위한 실효성 있는 전략 방향을 제공 함으로써 현 방산 중소기업 경영진 및 방위산업에 신규 참여를 희망하는 중소기업 경영진들에게 많은 도움이 될 것으로 판단되며, 아울러 방위산업 육성을 위한 정부정책 수립 관점에서 중소기업 친화적인 정부지원제도를 마련하는데 많은 도움이 될 것으로 생각된다.

II. 국내 방위산업의 현황 및 중소기업 경쟁력 실태

법령상 “방위산업”의 정의를 보면, 방위산업물자를 제조·수리·가공·조립·시험·정비·재생·개량 또는 개조하거나 연구개발 활동을 하는 업을 의미한다.³⁾ 2019년 6월기준으로 방위사업청에 방산물자로 지정된 물자는 완제품 441개와 부품 986개 등 총 1,427개의 방산물자가 관리되고 있다.

주 1) 산업연구원, “2018 KIET 방위산업 통계 및 경쟁력 백서” KIET 정책자료 2019-356

주 2) 산업연구원, “중소벤처기업 친화형 방위산업 생태계 조성전략” 연구보고서 (2019-919)

주 3) 방위산업 발전 및 지원에 관한 법률 제2조 2항

국내 방위산업 규모는 산업연구원(KIET) 발간한 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 연구보고서⁴⁾에 따르면, 2017년 기준으로 연 방산 매출액 3억원 이상 300여개 업체를 대상으로 조사된 통계로 매출액 14조 536억원이며, 국내 전체 제조업 생산에서 차지하는 방위산업의 비중은 1.14%이며, 생산규모는 국내 주요산업과 비교하여 여전히 큰 격차를 보이고 있다. 자동차산업은 방위산업대비 13.3배, 철강산업은 6.8배, 조선산업은 3배, 기계산업은 3.7배 수준이다. 전체 제조업 수출에서 방산수출(2017년 1.9조원)이 차지하는 비중도 0.3% 수준으로 미미한 실정이다. 산업연구원(KIET) 통계조사에 참여한 방산기업을 보면, 무기체계 생산업체 기준으로 연간 방산매출액이 3억 원 이상인 업체의 수는 300여개 기업으로 확인되었다. 업체 유형별로는 체계종합업체는 14개(4.7%), 전문방산업체는 84개(28%), 협력업체는 202개(67.3%) 이었고, 대·중소기업별로 구분하면 대기업이 24개(8%), 중소기업이 276개로 전체의 92%로 대부분을 차지하고 있다.

〈표 1〉 국내 방위산업 참여기업 현황

단위 : 개

구분	2011년	2017년	
업체유형별	체계종합업체	13 (4.5%)	14 (4.7%)
	전문방산업체	70 (24.1%)	84 (28.8%)
	협력업체	207 (71.4%)	202 (67.3%)
계	290	300	
대·중소기업	대기업	7 (9.3%)	24 (8.0%)
	중소기업	263 (90.6%)	276 (92.0%)
	계	290	300

출처 : 산업연구원(KIET), 2012 & 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 자료 재구성

방산 제품군별 현황(2017년)을 보면 기동 89개사(17.8%), 화력 82개사(16.4%), 항공 79개사(15.8%) 순으로 상위 3개 분야에 전체의 50% 이상이 점유하고 있다.

〈표 2〉 방산제품군별 참여기업 현황

단위 개, %

구분	2013	2017
지휘통제통신	39 (7.7)	48 (9.6)

주 4) 산업연구원에서 2019년 발간된 방위산업 통계보고서로 5개년('13~'17) 기업 통계를 기초로 분석됨.

구분	2013	2017
감시정찰	49 (9.7)	33 (6.6)
기동	88 (17.4)	89 (17.8)
항공	80 (15.8)	79 (15.8)
함정	77 (15.2)	74 (14.8)
화력	79 (15.6)	82 (16.4)
방호	15 (3.0)	20 (4.0)
기타	80 (15.8)	76 (15.1)
계	507 (100.0)	501 (100.0)

출처 : 산업연구원, 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 재구성

국내 방산매출 현황은 산업연구원(KIET)의 5년간 방산 통계조사에 따르면 2013년 11조 6,794억 원에서 2017년 14조 536억 원으로 점진적으로 성장해 왔다. 제품군별로 보면 2017년 기준으로 화력 4조 6,675억 원(33.2%), 항공 2조 4,177억 원(17.2%), 기동 2조 1,951억 원(15.6%), 함정 2조 1,828억 원(15.5%) 순으로 차지하고 있으며 항공, 기동, 함정, 화력 4개 분야가 방위산업 총 매출액의 81.6%를 점유하고 있다.

〈표 3〉 방산제품군별 매출액 현황

단위 : 십억원, %

구분	2013	2017	연평균 증가율
지휘통신	4,226 (3.6)	9,567 (6.8)	22.7
감시정찰	5,759 (4.9)	6,654 (4.7)	3.7
기동	19,829 (17.0)	21,951 (15.6)	2.6
항공	23,840 (20.4)	24,177 (17.2)	0.4
함정	14,617 (12.5)	21,828 (15.5)	10.5
화력	39,110 (33.5)	46,675 (33.2)	4.5
방호	1,374 (1.2)	4,492 (3.2)	34.5
기타	8,039 (6.9)	5,193 (3.7)	-10.3
계	116,794 (100.0)	140,536 (100.0)	4.7

출처 : 산업연구원(KIET), 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 재구성

방위산업 매출 구조를 대·중소기업별로 살펴보면 2017년 기준으로 대기업의 방산매출액은 11조 2019억 원(79.7%), 중소기업은 2조 8,517억 원(20.3%)으로 대기업 중심의 체계종합업체의 편중현상이 높다. 그러나 2014~2017년 4년간 중소기업 방산매출액의 증가 추이를 보면 2014년 2조 1,482억 원(16.2%)에서 2017년 2조 8,517억 원(20.3%)으로 중소기업의 매출비중이 크게 증가하고 있다.

〈표 4〉 대·중소기업별 방산매출(2014~2017)

단위 ; 억원

구분	대기업		중소기업		계 매출액
	매출액	비중	매출액	비중	
2014	111,233	83.8%	21,482	16.2%	132,714
2015	130,700	83.9%	25,028	16.1%	155,729
2016	133,667	82.8%	27,855	17.2%	161,521
2017	112,019	79.7%	28,517	20.3%	140,536

출처 ; 산업연구원(KIET), 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 재구성

국내 방산수출 현황은 2017년 통관기준으로 1조 9,053억 원으로 집계되었으며, 방산매출액 대비 수출비중은 13.6% 수준이다. 국내 주력 수출업종과 비교하면 자동차(41%), 조선(67%), 일반기계(55%), 철강(29%)로 방위산업의 수출비중은 현저히 낮아 아직까지 내수의존도가 높은 실정이다. 대·중소기업별로 수출비중을 비교해 보면 대기업이 전체 수출액의 93.0%를 차지하고 중소기업의 수출비중은 7.0% 수준에 불과하다.

〈표 5〉 대·중소기업별 수출현황(2013~2017)

단위 ; 억원

구분	대기업		중소기업		계 수출액
	수출액	비중	수출액	비중	
2013	14,294	95.7%	647	4.3%	14,941
2014	14,397	93.7%	964	6.3%	15,361
2015	24,341	95.4%	1,147	4.6%	25,488
2016	28,026	95.0%	1,485	5.0%	29,512
2017	17,710	93.0%	1,343	7.0%	19,053

출처 ; 산업연구원(KIET), 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 재구성

국내 방위산업에 종사하는 인력 현황은 2017년 기준으로 3만 6,953명이며, 대기업은 2만 4,000명(64.9%), 중소기업이 1만 2,953명(35.1%)이다. 5년간(2013~2017)의 추이를 보면 2013년 33,162명에서 2017년 36,953명으로 11.4%

증가하였다. 방산제품군별로 보면 화력 11,958명(32.4%), 항공 6,493명(17.6%), 함정 5,428명(14.7%), 기동 5,369명(14.5%) 순으로 4개분야가 전체의 79.1%를 차지하고 있다.

〈표 6〉 대·중소기업별 방산인력 추이

단위 ; 명

구분	2013	2014	2015	2016	2017
대기업	21,541 (65.0%)	22,119 (65.2%)	23,365 (65.3%)	23,495 (64.9%)	24,000 (64.9%)
중소기업	11,621 (35.0%)	11,796 (34.8%)	12,374 (34.7%)	12,680 (35.1%)	12,953 (35.1%)
계	33,162	33,915	35,739	36,175	36,953

출처 ; 산업연구원(KIET), 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 재구성

방위산업 인력구조 측면에서 보면 2017년 기준으로 R&D 인력 비중이 25.5%를 차지하고 있으며, 일반 제조업의 R&D 인력의 비중이 10.5%에 비해 높은 편인데, 이는 방위산업의 첨단기술 분야의 설계와 개발인력의 수요가 크게 높다는 것을 의미한다.

〈표 7〉 방산 R&D 및 일반 제조업 R&D 인력 비교

구분	방위 산업	제조업 평균	자동차	조선	일반 기계	철강
R&D 비중	25.5%	10.5%	13.6%	3.6%	21.8%	3.2%

자료 ; 산업연구원(KIET), 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 재구성

방산 경영지표 중 영업이익률 현황을 보면, 2013년부터 5년간 지속적으로 하락하여 2017년에는 0.9%를 기록한 것으로 나타났다. 이는 2017년 일반 제조업평균 영업이익률 8.3% 대비 7.4%p 낮은 수준으로 항공 및 함정 분야 주요업체들의 경영여건 악화 등이 주요 요인인 것으로 평가했다. 대·중소기업별 영업이익률 현황 추이(2013~2017)를 보면 5개년 평균 영업이익률이 대기업은 3.6%, 중소기업은 4.6% 수준이다.

국내 방위산업의 현황을 종합 분석해 보면 〈표 14〉와 같다. 중소기업의 수는 전체 방산업체 약 300개 업체중 92%를 차지하고 있으나, 방산 생산액 비중은 20.3%에 그치고 있으며, 일반 제조업의 경우 중소기업의 생산비중 48%와 비교시 큰 격차를 보이고 있다. 방산 수출규모는 중소기업 비중이 7.0%로 현저히 낮은 수준이다. 특히 방산업체중 수출업체수를 보면 대기업은 24개사중 20개사가 수출을 하고

있는 반면, 중소기업체의 경우 276개 업체중 수출업체수는 29개(10.5%)에 불과하다. 이는 중소기업체의 글로벌 경쟁력이 방산 대기업에 비해 극히 저조하다는 것을 나타내 주고 있다. 또한 경쟁력을 갖추기 위해서 필수적인 R&D 투자와 설비투자 측면에서도 총 방산업체 투자 증에서 중소기업 비중은 각각 5.9%, 8.0%에 불과하다. 기업의 재무적 경쟁력을 단적으로 평가해 볼 수 있는 인당매출액도 대기업은 4.7억 원인 반면, 중소기업은 절반도 안되는 2.2억 원으로 매우 취약하다는 것을 볼 수 있다. 이러한 대기업과 중소기업간 격차와 불균형이 지속될 경우 국내 방위산업은 외형적 성장에도 불구하고 불균형적인 산업생태계를 탈피하지 못할 우려가 높다. 따라서 산업생태계 관점에서 현재의 방위산업은 건강한 생태계라고 보기 어려운 것이 현실이다.

〈표 8〉 방위산업 대·중소기업별 지표 종합분석

단위 ; 개, 억원, 명

구 분	대기업	중소기업 (A)	계(B)	중소기업 비중(A/B)
업체수(a)	24	276	300	92%
수출업체수 (b)	20	29	49	-
(b/a)	(83.3)	(10.5)	(16.3)	
방산생산액	112,019	28,517	140,536	20.3%
방산수출액	17,710	1,343	19,053	7.0%
R&D 투자	5,055	314	5,369	5.9%
설비투자	2,954	258	3,212	8.0%
고용인력	24,000	12,953	36,953	35.1%
R&D인력 비중	26.9%	22.8%	-	-
인당매출액	4.7	2.2	-	-

출처 ; 산업연구원(KIET), 2018 방위산업 통계 및 경쟁력 백서 재구성

국내 방위산업의 생태계 진단과 관련하여 산업연구원(KIET)에서 연구한 보고서(2019-919)에 따르면 중소벤처기업 관점에서의 국내 방위산업의 생태계 문제점을 보면, 크게 5가지로 요약된다. 먼저 가장 큰 문제점으로 국내 방위산업은 일부 대기업으로 편중현상이 심하고 대기업 및 중소벤처기업 간 상호협력이 매우 부족하다고 지적하고 있다. 대·중소기업간 상생협력이 저조한 근본 이유로는 협력에 대한 인센티브 부족과 개발성과에 대한 불공정 배분이 가장 높은 것으로 나타났다. 둘째로 국내 방위산업은 1970년대 이후

90여개 지정 방산업체를 중심으로 운영되어 생태계 측면에서 개방성이 부족하여 신규 진입업체의 참여가 저조한 실정이다. 셋째는 중소벤처기업의 우수한 기술과 제품이 군에 납품될 수 있는 획득시스템의 미흡한 점을 지적하고 있다. 넷째로는 대기업과 중소기업간의 생산성 격차가 좁혀지지 않고 있다. 다섯째로는 기술혁신 주체의 다양성이 부족으로 중소벤처기업의 방산 진입이 어렵다고 평가하였다. 국방 R&D가 국과연(ADD)과 일부 대기업중심으로 진행되어 중소벤처기업의 우수한 역량을 접목하기 어려운 구조이며 중소기업을 대상으로 한 자금의 원천도 국방예산의 제약으로 자금지원의 다양성과 규모가 다소 과소하다고 판단하고 이러한 측면에서 중소기업의 방산분야로의 진입 확대의 애로사항으로 지적하고 있다.

〈표 9〉 중소기업 친화적인 방산 생태계 조성전략

정책 과제	제도개선 방안	
상호협력 강화	1) 대·중소기업간 상호협력 활성화 - 중소기업이 개발한 부품, 구성품을 대기업이 구매, 완제품 개발 - 시급한 무기체계가 아닐 경우 선 부품 개발 후 체계개발 방식 - 미국의 IR&D 개발방식 도입 등	
	2) 정부의 방산 중소벤처기업 지원 확대 - 중소기업 개발 시제품에 대한 군 시험 평가 지원방안 마련	
	3) 해외 무기구매시 중소기업의 참여 보장	
개방성 확대	1) 우수 민간 중소벤처기업의 진입장벽 해소 2) 대·중소기업간 공통자산 공유 확대. 3) 국방 창업보육센터 신설 4) 연구 주관기관에 국방 지재권 이양	
	1) 4차 산업혁명 시대에 맞는 '신속획득제도(Fast Track)' 도입 2) 중소기업을 위한 '신속성능개량(Fast PIP)' 사업 신설 3) 중소기업을 위한 '방산핵심구성품개발 사업' 신설 4) 중소벤처기업을 위한 '부품소재 국산화 사업'으로 확대	
	완결성 증대	1) 중소벤처기업의 매출 및 수출 확대 2) 중소기업을 포함한 JV 및 M&A 확대로 규모의 경제 확보
	다양성 확대	1) 정출연·대학교의 국방분야 진입 확대 2) 자금조달의 다양성 확대 3) 국방 중소기업 펀드 조성 4) 중소벤처기업을 위한 '국방 스타트업 액셀러레이터 제도' 신설

출처 ; 중소벤처기업 친화형 방위산업 생태계 조성전략, 산업연구원 연구보고서 (2019-919) 참조

따라서 이러한 관점에서 방위산업 중소기업의 경영성과 제고를 위한 영향요인으로 대·중소기업간 공급사슬 파트너십의 강화와 실효적인 정부지원제도의 활용도에 따른 영향성에 대한 경영학적 관점에서 연구가 필요하다고 생각된다.

Ⅲ. 이론적 고찰

3.1 핵심역량

기업의 내부역량은 경제학분야에서 핵심역량(core competence) 개념으로 Penrose(1959)가 연구 논문을 통해 발표한 이후 Wernerfelt(1984)가 핵심역량 개념을 경영 전략 분야에 도입하였다. 선행 연구자들의 핵심역량에 대한 내용을 정리해 보면, 핵심역량은 연구방향에 따라 다양하게 정의되어 지고 있으나, 기업의 경영자원을 효과적으로 재배치하고 활용할 수 있는 지식, 기술, 자원을 의미하는 것으로 정의하고 있으며, 이러한 핵심역량을 기반으로 기업이 지속적으로 성장하기 위한 차별화된 경쟁우위를 효과적으로 확보하고 궁극적으로 기업의 경영성과를 극대화하는데 있다고 할 수 있다고 볼 수 있다. 기업의 핵심역량을 분류한 일반적인 유형은 연구자 별로 상당부분 공통분야가 많이 있으나 연구목적과 방향에 따라 다양하며 상이하다. 본 연구에서는 방산 중소기업의 경쟁우위 확보와 경영성과에 미치는 영향성 분석에 부합된다고 판단되는 연구개발 역량, 자원 역량, 해외마케팅 역량, 기업가 역량의 네가지 역량으로 구분하여 연구하였다.

〈표 10〉 핵심역량 유형 기존연구

연구자	핵심역량 유형
Hofer & Schendel (1978)	재무, 물질, 인적, 기술, 무형, 조직자원
Hitt & Ireland(1984)	생산, 운영, 엔지니어링, 연구개발, 마케팅, 재무관리, 인적자원관리, 공중/정부관계
Barney(1991)	물질자원, 인적자원, 조직자원
Chandler & Hanks (1994a)	기업가역량, 기술역량, 생산역량, 마케팅역량, 재무역량
고세훈(2011)	기업가역량, 기술, 생산, 마케팅, 재무, 외부자원활용
이종덕(2015)	마케팅역량, 기술역량
송영일 외(2008)	방위산업체 경영자역량, 조직역량, 자원역량, 경영전략
이장형(2014)	방위산업체 경쟁력(R&D 투자, 가격경쟁력, 비가격경쟁력), 방산 조직특성(경영자역량, 인적역량), 방산 수출역량
정익환(2017)	연구개발 역량, 생산운영능력, 기업가정신, 부품국산화 개발능력
이상무(2020)	기업가 역량, 자원역량(재무, 인적, 물질), 시장영향성

1) 연구개발 역량

연구개발(Reserch and Development)은 연구와 개발이 혼재된 개념이며, 연구는 새로운 지식의 증진을 위한 계획적 탐구와 조사를 말한다. 개발은 새로운 제품, 서비스 및 생산 방법을 계획 또는 설계하고, 기존 제품과 생산방법을 현저하게 개선하기 위한 계획으로, 연구의 지식과 성과를 구체화하는 것을 말한다. 많은 연구자들의 선행연구에서 보면, 기업의 연구개발 투자의 목적은 높은 경영성과와 이익을 창출하기 위한 것으로 기업들이 수행하는 연구개발 활동은 급변하는 경쟁환경에서 차별화된 경쟁우위를 확보하여 미래의 발전과 성장을 추구하는 경영활동이라 볼 수 있으며, 연구개발 역량은 기업가치와 경영성과에 영향을 미치는 핵심역량이라 볼 수 있다. 중소기업의 경우 연구개발 역량은 기업이 보유한 핵심기술을 활용하여 내부의 경영활동을 효율적으로 수행하고 향후 경쟁우위 역량을 확보하여 경영성과를 창출하고자 하는 원천으로 볼 수 있다.

2) 자원 역량

기업의 자원에 대한 개념으로 Hofer & Schendel(1978)은 기업의 자원역량을 경영자자원, 인적자원, 조직자원, 기술자원, 재무자원, 물질자원 등으로 분류하여 연구를 수행하였고⁵⁾, Barney(1991)는 기업의 자원역량을 토지, 공장, 건물, 설비와 같은 물질적 자원과 노하우, 인력, 경험 등과 같은 인적자원, 그리고 조직적 자원으로 분류하였다.⁶⁾ 본 연구에서는 국·내외 선행연구를 바탕으로 방위산업 중소기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증분석하려는 본 연구의 취지에 부합되는 항목으로 재무적 자원, 인적 자원, 생산 자원 등을 적용하여 연구를 진행하였다.

3) 수출마케팅 역량

마케팅 역량이란 기업이 보유하고 있는 기술, 제품, 노하

주 5) Hofer, C. W. & Schendel, D. E.(1978), "Strategy Formulation: Analysis Concepts", West Poublishing Co. st. Paul. MN.

주 6) Barney, J. B.(1991), "Firm Resource and sustained competitive advantage."Journal of Management, Vol. 17, No.1, 1991, pp99-120

우 및 서비스와 결합하여 그 가치를 증대시키고 시장과 고객의 니즈에 부합시키는 과정이며, 마케팅 결과물을 확보하기 위해 기업의 지식과 경험을 지속적으로 적용하며 개발되는 무형의 프로세스를 구축해 가는 것을 마케팅 역량이라고 하며, 이러한 역량이 기업의 경영전략 및 조직구조 강화 및 시장정보처리 역량 증대에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.7) 해외마케팅이란 글로벌 시장에서 타겟 시장을 선정하고 제품개발, 가격전략, 유통 및 광고, 판매계획 등 일련의 마케팅 활동을 조정·통합화 하려는 과정이며, 수출시장 확대를 위해 마케팅 역량을 해외시장 환경 변화에 긴밀하게 대응하고 시장점유율을 확대하며, 글로벌 경쟁사와의 차별화 우위를 확보하기 위해 전개되는 활동을 해외마케팅 이라고 한다.8)

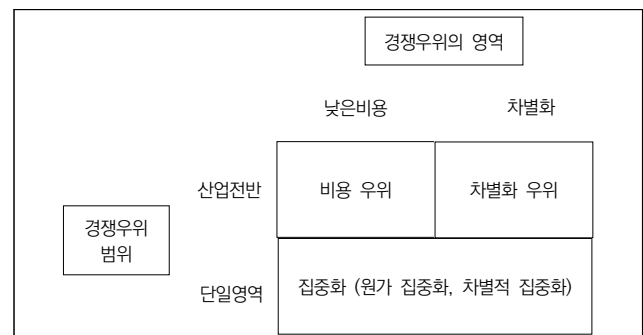
4) 기업가 역량

기업가의 역량은 기업의 핵심역량이자 인과관계의 관점에서 여타 개인적 특성 보다 기업의 성과에 보다 가깝게 영향을 주는 요인이기 때문에 중소기업인 경우 기업가의 역량은 직·간접적으로 기업의 경영성과에 영향을 미칠 수 밖에 없다.9) 기업의 경영자에 대한 선행연구는 연구 표본의 서로 상이한 조작적 정의, 측정상의 일관성 부족, 표본의 변동성 등으로 인하여 상이한 분석결과들이 도출되어 기업가의 개인적 특성과 경영성과 간의 구조적인 관계를 검증하는데 한계가 있다고 할 수 있다. 따라서 이러한 문제를 해소하기 위해 다양한 측정변수들이 개발되고 측정변수들 간의 관계를 더욱 체계적으로 규명하는 연구들이 다루어지고 있는데, 그 중에서 많이 연구되고 있는 분야가 기업가 역량이다.10) 기

존 선행연구를 바탕으로 살펴볼 때, 방산 중소기업체의 경우도 불확실한 방위산업 시장 환경 하에서 기업가의 미래 방산기술 발전에 부합하는 신사업 발굴의지, 제품개발 의지와 적극성, 소통적 조직관리 능력 등 기업가의 역량에 따라 경영성과에 미치는 영향에 큰 차이가 있을 것으로 판단되며, 본 연구에서도 기업의 핵심역량의 구성요소로서 경쟁우위와 경영성과 창출에 미치는 영향에 대해 분석해 보고자 한다.

3.2 경쟁우위전략

Porter(1980)는 본원적 경쟁전략 개념을 도입하면서 경쟁우위를 확보하는 전략으로 원가우위(Cost leadership) 전략, 차별화(Differentiation) 전략, 집중화(Focus) 전략 등 세가지 경쟁전략 유형으로 분류하였다. 원가우위전략은 동일한 제품과 서비스를 경쟁사 대비 저비용에 공급할 수 있는 능력이다. 기업이 경쟁사에 비해 제품이나 서비스의 품질을 더 효율적인 생산방식으로 경쟁시장에 공급할 수 있는 능력을 보유하고 있을 때 저원가 측면의 경쟁우위를 갖추게 된다. 차별화전략은 경쟁사 대비 차별화된 독창적인 제품과 서비스를 제공함으로써 고객으로부터 가격 프리미엄을 확보할 수 있는 능력이다.11) 또한, 본원적 경쟁전략을 ‘경쟁의 범위’와 ‘경쟁우위 수단’이라는 개념을 도입하여 경쟁 시장을 대규모 시장과 세분화된 한정된 시장으로 구분하여 광범위한 산업전반의 전략과 집중화전략으로 구분하였고, 경쟁우위 수단으로는 원가우위와 차별화우위로 구분하고 세분화된 시장은 원가 집중화전략과 차별적 집중화전략으로 구분된다.



〈그림 1〉 porter(1980)의 경쟁전략 매트릭스

주 7) Day, G. S.(1994), "The capabilities of Market-Driven Organizations," The Journal of Marketing, 58(4), pp.37-52.

주 8) Douglas, S. P., & Craig, c.s., "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Strategy", Colombial Journal of World Business 1989, pp.47-58.

서승진, "수출형 중소기업의 최고경영자특성 및 해외마케팅역량이 경영성과에 미치는 영향 : 시장지향성을 조절변수로" 건국대 박사학위논문, 2018

주 9) Boyatzis, R. E., "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", New York: Wiley 1982

주 10) Carland, J. W., "Who is an entrepreneur? Is a question worth asking," American Journal of Small Business, 12(4), 1988, pp.33-40.

주 11) Porter, M.E., Competitive Strategy, Harvard University Press, Cambridge, MA 1980

3.3 공급사슬 파트너십

파트너십의 개념은 경영학 분야의 다양한 연구에서 활용되고 있다. Christine 등(1999)은 파트너십의 관계가 구매자-공급자 관계에서 협력적 파트너십 관계로 전환되고 있으며, 구매자-공급자 관계가 기업 상호간의 경쟁우위를 증대시킬 수 있다는 전략적인 측면을 이해하면서 이를 장기적이고 협력적인 관계가 요구되는 것이라고 정의하였다.¹²⁾ Michael & Benton(1997)은 전통적인 구매자-공급자 관계와 공급사슬 파트너십 관계를 <표 11>와 같이 설명하였다.

<표 11> 전통적 구매-공급자와 공급사슬파트너십

전통적 구매자-공급자	공급사슬 파트너십
· 가격중심의 공급자선정	· 다수기준에 의한 공급자 선정
· 공급자와 단기적 계약	· 공급자와의 장기적 제휴
· 계약 평가	· 공급자 부가가치의 철저한 평가
· 다수 공급자 활용	· 적정 부가가치의 철저한 평가
· 정보 독점	· 정보공유
· 권력 중심의 문제해결	· 상호주의적인 문제해결

출처 : Michael, J.M. & Benton, W.C.(1997), "Supply Chain Partnerships: Opportunities for operations research," European Journal of Operational Research, Vol.101,p 421 3.4 정부지원제도

범 정부차원에서 중소기업의 역할에 대한 중요성을 인식하고 중소기업의 혁신을 촉진하고 저해요인을 해소하는데 정부의 정책적 지원에 대한 관심이 증가하고 있다. 따라서 중소기업의 제한된 자원을 외부에서 지원이 가능하도록 정부차원의 다양한 지원제도를 마련하고 있다.

1) 중소기업 정부지원제도 현황

중소벤처기업부의 정부지원제도를 보면, 중소기업이 공통으로 이용할 수 있는 정책들을 R&D지원, 정책금융지원, 수출지원 등 여러 가지 지원정책을 <표 12>과 같이 제시하고 있다.¹³⁾

주 12) Christine, M. H., R. C. Lamming & P. D. Cousins, "Developing the Concept of Supply Strategy", International Journal of Operations and Production Management, 9, 1999, pp.650-674

주 13) 중소벤처기업부, "중소벤처기업·소상공인이 즐겨 찾는 정책100선 손안의 정책 가이드북" 2020

<표 12> 중소기업 지원제도 현황

지원유형	지원제도	지원대상
기술개발	· 스마트공장 보급 확산사업	중소·중견기업
	· 중소기업 기술혁신개발사업	중소기업
	· 구매조건부 신제품개발사업	중소기업
	· 공정·품질 기술개발사업	중소기업
	· 산학연 Collabo R&D 사업	중소기업
	· 산업 핵심 기술개발사업	중소·중견기업
	· 소재부품 기술개발사업	중소기업
	· ICT 융합서비스 경쟁력 강화	중소기업
	· 투자연계형 공공기술사업화기업지원	중소기업
	· 지역기업 R&D 지원	중소기업
· 문화기술 연구개발 지원사업	중소기업	
정책금융	· 신성장 기반자금	중소기업
	· 긴급 경영안정자금	중소기업
	· 투융자 복합금융	중소기업
	· 기술보증/신용보증/지역신용보증	중소기업
	· SW 지식재산권(IP) 평가 보증	중소 SW기업
수출지원	· 매출채권 보험제도	중소·중견기업
	· 중소기업 공제사업자금	중소기업
	· 신성장진출 지원자금	중소기업
	· 해외규격 인증획득 지원사업	중소기업
	· 전자상거래활용 수출지원	중소기업
	· 수출유망 중소기업	중소기업
	· 수출 바우처	중소기업
	· 대·중소기업 해외시장 동반진출	중소기업 중심
	· 해외 기술교류 지원	중소기업
	· 해외 지사화 사업	중소·중견기업
일자리·인력지원	· 무역보험 지원	중소기업
	· 스포츠산업 중소기업 지원사업	중소기업
	· 일자리 안정자금 활용	중소기업
	· 사회보험료 지원	중소기업
	· 내일채움 공제	중소·중견기업
	· 청년 추가고용 장려금	중소·중견기업
	· 고용창출장려금/고용유지지원금	중소기업
	· 근로시간단축 일자리함께하기	중소기업
	· 정규직전환 지원금	중소·중견기업
	· 워라벨 일자리 장려금	중소·중견기업
· 일·가정 양립 환경개선 지원	중소·중견기업	
판로지원	· 중소기업 연구인력 지원	중소기업
	· 병역대체 복무제도	중소·중견기업
	· 사업주-근로자 성과공유	중소기업
	· 중소기업 복지플랫폼	중소기업
	· 공공구매 종합정보망 지원	중소기업
	· 중소기업자간 경쟁제품	중소기업
	· 공영홍소핑을 통한 판로지원	중소벤처기업
	· 기술개발제품 우선구매제도	중소기업
	· 중소기업제품 구매목표비율제도	중소기업
	· 중소기업 공동 A/S 센터	중소기업
경영지원 동반성장 지원	· 공동브랜드 개발 및 육성	중소기업
	· 제조 중소기업혁신 바우처 사업	중소기업
	· 사업화연계 특허기술 평가지원사업	중소기업
	· 불공정거래 신고센터	중소기업

지원유형	지원제도	지원대상
	· 수·위탁기업 분쟁조정	중소기업
	· 기술보호전문가 컨설팅	중소기업
	· 중소기업 핵심기술 보호	중소기업
	· 규제자유특구 혁신지원사업	중소기업

2) 방위산업 육성 지원제도 현황

방위사업청은 방산 분야에 참여하는 기업들이 국제 경쟁력을 갖춘 글로벌 방위산업체로 성장할 수 있도록 연구개발, 수출 및 경영컨설팅 지원, 정책자금 지원 등 분야별로 다양한 수요자 맞춤형 정책을 <표 13>와 같이 추진하고 있다.

<표 13> 방산육성 및 방산수출 지원제도 현황

지원유형	지원제도	지원대상
기술개발	· 국방벤처 지원사업	중소·벤처
	· 글로벌 방산강소기업 육성사업	중소기업
	· 핵심부품 국산화개발 지원사업	중소기업
	· 핵심 소프트웨어(SW) 개발사업	산·학·연
	· 신개념 기술시범(ACTD) 사업	산·학·연
	· 민·군 기술협력사업	-
	· 구매조건부 신제품 개발사업	중소기업
	· 국방 연구시설·장비 정보서비스	산·학·연
	· 국방과학기술 이천 제도	-
	· 민간 개발 무기체계 시험평가	-
수출지원	· 방산수출 진흥센터 운영	중소·중견
	· 무기체계 개조개발 지원사업	중소·중견
	· 중소기업 절충교역 참여지원	중소기업
	· 기술료 면제 및 감면제도	-
	· DQ마크 인증제도	-
해외시장	· 방산전시회 국고보조금 지원	중소·중견
	· 해외입찰 및 수출시장 정보제공	중소기업
금융경영 기술보호	· 방산육성자금 지원사업	방산업체
	· 중소기업 경영정책자금지원	중소기업
	· 방산 중소기업 컨설팅 지원사업	중소기업
	· 방산 전문인력 양성 지원사업	중소기업
	· 방산 기술 유출방지시스템 구축	중소·중견
	· 통합보안장비 임차료	중소·중견
방산정보	· 국방규격 공개	방산업체
	· 기술자료 및 견본 지원제도 등	
방산원가	· 국방조달 참여 지원	방산업체
	· 방산계약 제도, 방산원가 제도	
방산업체 지원정책	· 방산물자 및 방산업체 지정제도	방산업체
	· 중소기업자 우선선정 품목지정	중소기업
	· 일반부품 국산화 개발 제도	방산업체
	· 국방품질경영체제(DQMS) 인증	방산업체
	· 방산물자용 비축원자재 운용	방산업체

출처: 2019 방위산업 육성 및 방산수출 지원제도 GUIDE, 방위사업청

3.5 경영성과

기업의 경영성과와 관련하여 조직론자들은 통상적으로 조직 유효성의 광의의 개념인 조직의 구조, 직무몰입도, 집단 상관관계, 동기 유발 등과 같은 요인에 의미를 두고 있다.¹⁴⁾ 그러나 경영전략 측면의 연구자들은 성과 측정을 위해 기업의 수익성과 성장성과 같은 재무적 지표를 사용하여 왔다. 경영성과 지표에서 재무적 지표는 안정적인 산업인 경우 단기적 성과를 측정하기에는 유효하나, 환경의 변동성이 큰 산업인 경우 장기적인 관점에서 성과를 측정할 필요가 있으며 이를 위해 비재무적인 성과 지표도 평가지표에 포함되어야 한다고 하였다.¹⁵⁾ 본 연구에서는 경영성과 지표를 측정하는 보편적 지표라 할 수 있는 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표로 구분하여 연구를 진행하였다.

IV. 연구모형과 가설의 설정

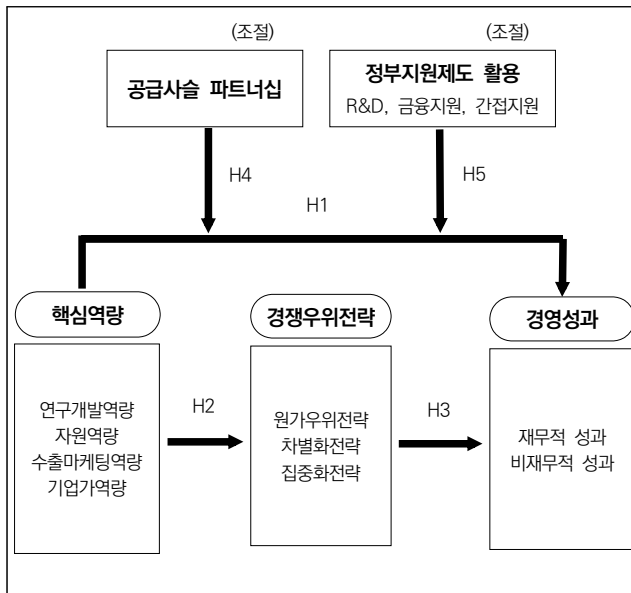
4.1 연구모형의 설계

본 연구의 목적은 우리나라 방위산업에 참여하는 중소기업들의 경쟁력을 제고하기 위하여 경영성과를 극대화 할 수 있는 기업의 내부 핵심역량과 경쟁우위 전략의 주요 영향요인이 무엇인가를 탐색하고, 이러한 변수들이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 하며, 이를 통하여 중소기업의 핵심역량과 경쟁전략 및 경영성과 간의 상관관계를 분석하고자 한다. 또한 중소기업의 안정적 성장과 경쟁력 제고에 큰 영향요인으로 판단되는 원청 대기업과의 공급사슬 파트너십 정도와 중소기업의 재정여건상 기업성장에 가장 큰 영향요인으로 판단되는 정부지원제도의 활용도를 조절변수로서 기업의 핵심역량과 경영성과에 영향을 미치는

주 14) Goodman, P. S. & Pennings, J. M. New perspectives on organizational Effectiveness, San Francisco : Jossey-Bassl. 1977

주 15) Govindarajan, V., "Appropriateness of Accounting data in performance evaluation: An Empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable", Accounting Organization & Society 19(2), 1984, pp.125-135. Venkartraman, N. & Ramanujan, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approches", Academy of management review, 11(4), 1986, pp.801-814.

데 있어서 어떠한 긍정적인 조절효과가 있는지에 관해서도 분석하고자 <그림 2>와 같은 연구모형을 설정하였다. 본 연구모형에서 중소 방위산업체의 핵심역량은 방위산업 특성과 시장환경에 가장 부합될 것으로 판단되는 영향요인으로 연구개발역량, 자원역량, 수출마케팅역량, 기업가역량으로 구성하였다. 경쟁우위전략의 구성요인으로는 Porter(1980)가 제시한 원가우위전략, 차별화전략 및 집중화전략을 적용하였으며, 종속변수인 경영성과는 재무적 성과와 비 재무적 성과를 구성요인으로 설정하였다. 그리고 조절변수인 공급사슬 파트너십은 선행연구를 통해 구매자-공급자간의 상호신뢰, 결속, 의존, 전략적 적합성 등의 내용을 포괄하는 요인들로 기업의 파트너십 수준을 측정하여 경영성과에 미치는 긍정적인 조절효과를 보고자 하였으며, 정부지원제도는 방산 중소기업의 경영성과를 높이는데 가장 많은 영향을 줄 수 있다고 판단되는 정부 R&D 지원, 금융지원, 간접지원(수출지원, 인력지원, 컨설팅지원) 등을 구성요인으로 하여 정부지원제도의 활용도와 만족도 수준을 측정하여 기업의 경영성과에 어떠한 긍정적인 조절효과가 있는지 분석, 연구하고자 하였다.



<그림 2> 실증분석 연구모형

4.2 연구가설의 설정

본 연구를 위하여 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향관

계, 핵심역량과 경영성과 간의 경쟁우위전략 유형의 매개효과, 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향관계에서 공급사슬 파트너십의 조절효과와 정부지원제도 활용도에 따른 조절효과가 있는지에 관하여 각각 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향관계

【가설1】 핵심역량은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 핵심역량과 경쟁우위전략 유형 및 경영성과간의 관계

본 연구에서는 먼저, 핵심역량과 경쟁우위전략의 관계에 대해 살펴보고, 다음으로 기업의 경영성과를 극대화함에 있어 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략 등의 경쟁우위전략 유형과 경영성과 간의 관계를 살펴보았다.

【가설2】 핵심역량은 경쟁우위전략 유형에 영향을 미칠 것이다.

【가설3】 경쟁우위전략 유형은 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

3) 공급사슬파트너십의 조절효과

공급사슬 파트너십의 조절효과에 대한 다수 선행연구를 통해 본 연구에서도 경영성과에 미치는 조절효과의 유효성을 고려하였으며, 특히 방위산업 분야에서는 대기업 중심의 대형 국책사업이 산업을 주도하고 있어 원청업체와의 중소기업간의 공급사슬파트너십 정도는 중소기업의 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향관계에서 큰 조절효과가 있을 것으로 예측하여 가설을 설정하였다.

【가설4】 공급사슬파트너십 수준에 따라 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향력에 차이가 있을 것이다.

4) 정부지원제도의 조절효과

정부지원제도의 조절효과를 연구한 선행연구를 살펴보면, 많은 연구자들이 중소기업 정부지원책이 경영성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 규명하였다. 정익환(2017)은 방위산

업 중소기업의 내부역량이 경영성과에 미치는 영향에서 정부지원제도의 조절효과를 연구하였으며, 정부의 정책자금 활용, 인력지원수준, 정보활용성 수준에 따른 조절효과를 연구한 결과 정책자금의 경우 모든 내부적 역량에 조절효과가 나타났고, 인력지원은 조절효과가 나타나지 않았으며, 정보활용성의 경우 연구개발 역량, 생산역량, 기업가정신이 경영성과에 조절효과가 있음을 확인하였다.¹⁶⁾ 본 연구에서는 정부지원제도 중 방산 중소기업의 경영활동에 영향성이 클 것으로 판단되는 R&D 지원, 금융지원, 간접지원(수출지원, 인력지원, 컨설팅지원) 등에 대해서 각 지원제도의 활용도와 만족도에 따라 기업의 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향력에 조절효과가 있을 것으로 예측하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

【가설5】 정부지원제도(R&D, 금융, 간접지원)의 활용도에 따라 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향력에 차이가 있을 것이다.

4.3 연구대상 및 분석방법

연구대상은 국내 주요 방위산업 중소기업 약 300개사에 종사하는 임직원들을 대상으로 온라인 설문서를 e-메일과 SNS(Social Network Services)를 통하여 발송하였고, 조사기간 2021년 4월1일 ~ 4월30일까지 설문이 이루어졌다. 총 500여명에게 발송하여 설문 응답수는 203개로 약 40%에 해당하며, 이러한 설문결과를 대상으로 연구 분석을 실시하였다.

〈표 14〉 응답자의 인구통계학적 특성

항목	빈도	비중 (%)	항목	빈도	비중 (%)		
성별	남성	199	98.0	연령	20대	1	0.5
	여성	4	2.0		30대	17	8.4
	계	203	100.0		40대	56	27.6
소속 부서	기술 부서	53	26.1	50대	94	46.3	
	영업	45	22.2	60대	35	17.2	

주 16) 정익환, "방위산업 중소기업의 내부적 역량이 경영성과에 미치는 영향: 정부지원제도의 조절 효과를 중심으로" 경성대 박사학위논문, 2017

항목	빈도	비중 (%)	항목	빈도	비중 (%)	
부서			계	203	100.0	
생산 부서	10	4.9	대표	26	12.8	
품질 부서	32	15.8		임원	74	36.5
구매 부서	5	2.5		직급	부장	44
관리 부서	42	20.7	차장/과장		34	16.7
기타	16	7.9	기타	25	12.3	
계	203	100.0	계	203	100.0	

분석방법은 각 측정항목의 신뢰도분석과 각 변수들의 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 하였고, 상관관계 분석을 통해 각 변수간 관계를 살펴보았으며, 연구가설 검증은 회귀분석을 통해 가설의 유의성을 분석하였다.

V. 연구결과

5.1 신뢰성 및 타당성 검증

각 개념의 신뢰도 분석은 Cronbach's Alpha 계수의 값으로 측정도구의 일관성을 검증하였으며, 검증결과 핵심역량, 경쟁우위전략, 경영성과, 공급사슬파트너십, 정부지원제도 모두 계수값이 0.8 이상 양호한 것으로 확인되었다.

〈표 15〉 신뢰도 분석 결과

척도	항 목	문항수	Cronbach' α 계수
핵심역량	연구개발 역량	5	0.887
	자원 역량	5	0.885
	수출마케팅	4	0.894
	기업가 역량	6	0.887
경쟁우위 전략	원가우위 전략	3	0.895
	차별화 전략	6	0.885
	집중화 전략	3	0.905
공급사슬 파트너십		7	0.889
정부지원	R&D 지원	4	0.887

척도	항 목	문항수	Cronbach' α 계수
제도	금융 지원	4	0.893
	간접 지원	4	0.893
경영성과	재무적 성과	5	0.889
	비재무적 성과	5	0.883

타당성 분석은 조사자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 측정하였는지를 판별하는 것으로 설문지 구성의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 이용하여, 요인적재값이 0.5이하는 제외하였고, KMO, Eigen Value, 누적설명변량이 기준값을 상회하여 양호한 분석결과를 확인하였다. 그리고 이를 통해 검증된 측정항목에 대해 확인적 요인분석을 실시하였으며 절대적합지수와 증분적합지수의 충족성을 확인하였다.

5.2 연구가설의 검증

첫째, 중소기업의 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향관계 가설1 검증결과를 보면, 방산 중소기업의 경영성과를 제고함에 있어서 단기적 관점의 재무적성과를 높이는 데는 연구개발역량과 기업가역량이 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 자원역량이나 수출마케팅역량 보다 상대적으로 더 많은 영향력이 있다고 할 수 있으며, 반면에 장기적 관점의 비재무성과에는 자원역량과 수출마케팅역량이 정(+)의 유의한 것으로 나타나 연구개발역량이나 기업가역량 보다 더 큰 영향이 있는 것으로 나타났다. 따라서 방산 중소기업의 경영성과를 제고하기 위해서는 기업별 경영환경에 따라 재무적성과와 비재무적성과 각각의 특성에 맞는 핵심역량의 강화가 필요하다고 판단된다.

〈표 16〉 핵심역량과 재무적성과 회귀분석

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 β	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차				공차 한계	VIF
재무적 성과	연구 개발	.279	.085	.272	3.270	.001	.488	2.051
	자원	.060	.097	.057	0.620	.536	.399	2.508
	수출 마케팅	.105	.078	.098	1.348	.179	.641	1.561
	기업가	.266	.080	.265	3.336	.001	.533	1.876

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 β	t	유의 확률	공선성 통계량		
		B	표준 오차				공차 한계	VIF	
		R= .578	R ² = .334	Adj R ² = .320					
		F= 24.801	P= .000	Durbin-Watson= 1.672					

〈표 17〉 핵심역량과 비재무적성과 회귀분석

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 β	t	유의 확률	공선성 통계량		
		B	표준 오차				공차 한계	VIF	
비재무적 성과	연구 개발	.187	.068	.189	2.756	.006	.488	2.051	
	자원	.273	.077	.269	3.550	.000	.399	2.508	
	수출 마케팅	.273	.062	.263	4.400	.000	.641	1.561	
	기업가	.179	.063	.185	2.828	.005	.533	1.876	
		R= .739	R ² = .546	Adj R ² = .537					
		F= 59.514	P= .000	Durbin-Watson= 1.938					

둘째, 중소기업의 핵심역량, 경쟁우위전략 및 경영성과 간의 영향관계에서 먼저 방산 중소기업의 핵심역량과 경쟁우위전략 유형간의 관계의 가설2 검증 결과를 보면, 원가우위전략에서는 기업가역량과 자원역량이 정(+)의 유의한 영향을 미쳤으며, 차별화전략에 미치는 영향에서는 연구개발역량, 자원역량, 수출마케팅역량, 기업가역량 등 모든 핵심역량이 정(+)의 유의한 영향이 있는 것으로 나타났으며, 영향력의 크기는 자원역량과 기업가역량이 연구개발역량과 수출마케팅역량 보다 크게 작용하는 것으로 나타났다. 그리고 집중화전략에 있어서는 기업가역량과 연구개발역량이 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종합해 보면 기업가역량은 경쟁우위전략 모든 유형에 큰 영향력을 미치고 있음을 알 수 있으며, 원가우위전략과 차별화전략에는 자원역량이 영향력을 미치고 있으며, 집중화전략에는 연구개발역량이 중요한 핵심역량으로 나타났다.

〈표 18〉 가설 2 회귀분석 결과(원가우위)

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 β	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차				공차 한계	VIF
원가우위	연구 개발	-.137	.074	-.135	-1.842	.067	.488	2.051
	자원	.240	.084	.231	2.848	.005	.399	2.508

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화		t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	β				공차 한계	VIF
	수출 마케팅	.088	.068	.083	1.290	.199	.641	1.561	
	기업가	.564	.069	.570	8.128	.000	.533	1.876	
R= .693		R ² = .480		Adj R ² = .470					
F= 45.765		P= .000		Durbin-Watson= 1.955					

〈표 19〉 가설 2 회귀분석 결과(차별화)

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화		t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	β				공차 한계	VIF
차별화	연구 개발	.172	.053	.180	3.257	.001	.488	2.051	
	자원	.368	.060	.376	6.159	.000	.399	2.508	
	수출 마케팅	.198	.048	.198	4.105	.000	.641	1.561	
	기업가	.243	.049	.261	4.947	.000	.533	1.876	
R= .840		R ² = .706		Adj R ² = .700					
F= 118.892		P= .000		Durbin-Watson= 1.902					

〈표 20〉 가설 2 회귀분석 결과(집중화)

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화		t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	β				공차 한계	VIF
집중화	연구 개발	.261	.085	.275	3.063	.002	.488	2.051	
	자원	-.106	.097	-.109	-1.095	.275	.399	2.508	
	수출 마케팅	-.131	.078	-.132	-1.682	.094	.641	1.561	
	기업가	.337	.080	.363	4.236	.000	.533	1.876	
R= .474		R ² = .224		Adj R ² = .209					
F= 14.310		P= .000		Durbin-Watson= 1.915					

셋째, 방산 중소기업의 경쟁우위전략 유형이 경영성과에 미치는 영향관계 가설3의 검증결과를 보면, 경영성과 중 재무적성과에 미치는 영향관계에서는 차별화전략과 집중화전략이 정(+)의 유의한 영향이 있는 것으로 나타났으며, 비재무적성과에 미치는 영향관계에서는 차별화전략만이 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 국내 방위산업 환경에서 중소기업의 경영성과 제고에 있어서 원가우위 전략은 영향성이 크지 않은 것으로 나타났으며 차별화전략이 재무성과 및 비재무성과 모두에 중요한 영향력을 주는

것으로 분석되었다.

〈표 21〉 가설 3 회귀분석 결과(재무적)

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화		t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	β				공차 한계	VIF
재무적	원가 우위	.026	.085	.026	0.310	.757	.536	1.865	
	차별화	.385	.091	.357	4.223	.000	.527	1.896	
	집중화	.244	.071	.226	3.449	.001	.881	1.135	
R= .498		R ² = .248		Adj R ² = .237					
F= 21.898		P= .000		Durbin-Watson= 1.725					

〈표 22〉 가설 3 회귀분석 결과(비재무적)

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화		t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	β				공차 한계	VIF
비재무적	원가 우위	.084	.067	.086	1.248	.214	.536	1.865	
	차별화	.673	.072	.649	9.355	.000	.527	1.896	
	집중화	-.021	.056	-.020	-0.379	.705	.881	1.135	
R= .703		R ² = .495		Adj R ² = .487					
F= 64.934		P= .000		Durbin-Watson= 1.868					

네째, 중소기업의 핵심역량이 경영성과에 영향을 미치는 데 있어 공급사슬 파트너십의 조절효과 관계를 보면, 방산 중소기업의 경우 원청업체와의 공급사슬파트너십의 조절효과는 핵심역량 중 연구개발 역량이 비재무적 경영성과 간에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었으며, 자원역량, 수출마케팅역량, 기업가역량 등의 핵심역량 변수와 경영성과(재무적, 비재무적) 간에는 공급사슬파트너십의 조절효과가 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 이러한 분석결과를 볼 때, 첨단 무기체계를 개발하는 원청업체와의 관계에서 공급사슬파트너십을 강화하기 위해서는 방산 중소기업의 핵심역량 중 연구개발역량의 중요도가 가장 높다는 것을 시사하고 있다.

〈표 23〉 공급사슬파트너십 조절효과 분석결과

독립변인	재무적 성과(β)			비재무적 성과(β)		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
연구개발역량	0.512	0.284	0.298	0.582	0.365	0.382

독립변인	재무적 성과(β)			비재무적 성과(β)		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
공급사슬파트너십		0.438	0.460		0.415	0.440
연구개발역량 × 공급사슬파트너			0.106			0.122
R2	0.262	0.402	0.412	0.338	0.464	0.477
Adj R2	0.258	0.396	0.403	0.335	0.458	0.469
F	71.420	46.723	3.465	102.781	46.680	5.139
P	0.000	0.000	0.064	0.000	0.000	0.024
자원역량	0.456	0.153	0.153	0.664	0.469	0.469
공급사슬파트너십		0.492	0.497		0.317	0.316
자원역량 × 공급사슬파트너			0.018			-0.005
R2	0.208	0.358	0.358	0.440	0.503	0.503
Adj R2	0.204	0.352	0.349	0.438	0.498	0.495
F	52.683	46.812	0.091	158.135	25.155	0.009
P	0.000	0.000	0.764	0.000	0.000	0.925
수출마케팅역량	0.343	0.117	0.119	0.571	0.385	0.394
공급사슬파트너십		0.536	0.535		0.443	0.437
수출마케팅역량 × 공급사슬파트너			-0.006			-0.029
R2	0.118	0.355	0.355	0.326	0.488	0.489
Adj R2	0.113	0.348	0.345	0.323	0.483	0.481
F	26.858	73.369	0.012	97.388	63.107	0.294
P	0.000	0.000	0.914	0.000	0.000	0.588
기업가역량	0.510	0.225	0.238	0.577	0.318	0.325
공급사슬파트너십		0.440	0.445		0.399	0.402
기업가역량 × 공급사슬파트너			0.044			0.023
R2	0.260	0.373	0.375	0.332	0.425	0.426
Adj R2	0.256	0.367	0.365	0.329	0.419	0.417
F	70.682	35.930	0.541	100.104	32.267	0.164
P	0.000	0.000	0.463	0.000	0.000	0.686

다섯째, 중소기업의 핵심역량이 경영성과에 영향을 미치는데 있어 정부지원제도의 조절효과 관계를 보면, 핵심역량 요인중 수출마케팅역량 변수와 비재무적성과 간의 관계에서 정부지원제도(금융지원)의 조절효과가 유의하게 나타나 조절작용을 하는 것으로 분석되었다. 그러나 핵심역량 중 연구개발역량, 자원역량 및 기업가역량과 재무적 및 비재무적 경영성과 간에는 정부지원제도의 조절효과가 통계적으로 유의하지 못하였으며, 정부지원제도 중 R&D 지원과 간접지원에서도 통계적으로는 유의한 결과가 나타나지 않았다.

〈표 24〉 정부지원제도 조절효과 분석결과

독립변인	재무적 성과(β)			비재무적 성과(β)		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
수출마케팅역량	0.327	0.332	0.332	0.544	0.549	0.550
R&D지원만족		0.075	0.077		0.089	0.075
수출마케팅역량 × R&D지원만족			0.007			-0.053
R ²	0.107	0.112	0.112	0.296	0.303	0.306
Adj R ²	0.100	0.100	0.093	0.291	0.293	0.291
F	16.747	0.877	0.006	58.757	1.563	0.510
P	0.000	0.351	0.937	0.000	0.213	0.476
수출마케팅역량	0.327	0.330	0.336	0.544	0.552	0.560
금융지원만족		0.057	0.047		0.144	0.130
수출마케팅역량 × 금융지원만족			-0.111			-0.151
R ²	0.107	0.110	0.122	0.296	0.316	0.339
Adj R ²	0.100	0.097	0.103	0.291	0.306	0.324
F	16.747	0.498	1.923	58.757	4.190	4.684
P	0.000	0.482	0.168	0.000	0.043	0.032
수출마케팅역량	0.327	0.329	0.327	0.544	0.547	0.546
간접지원만족		0.058	0.054		0.080	0.077
수출마케팅역량 × 간접지원만족			-0.119			-0.080
R ²	0.107	0.110	0.124	0.296	0.302	0.308
Adj R ²	0.100	0.097	0.105	0.291	0.292	0.293
F	16.747	0.531	2.220	58.757	1.283	1.279
P	0.000	0.468	0.139	0.000	0.259	0.260

VI. 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 다수의 선행연구에서 기업의 핵심역량은 경영성과를 결정하는 핵심자원으로 인식되고 있으며, 산업 환경에 적합한 중소기업의 핵심역량 구성요인을 찾아내고, 기업이 경쟁우위를 잘 확보할 수 있도록 전략적으로 핵심역량을 집중 강화해 나가야 함을 시사하고 있다. 또한 기업의 경영성과를 효과적으로 제고하기 위해서는 핵심역량과 연계한 경쟁우위 확보가 필수불가결하며, 이를 제대로 확보하기 위해서는 기업의 경영환경과 산업 환경에 부합되는 가장 적합한 경쟁우위 전략을 올바르게 선택하고 개발하여 실행하는 것이 중요하다고 할 것이다. 본 연구에서도 방산 중소기업을 대상으로 한 실증연구에서 핵심역량과 경쟁전략 유형별로 재무적, 비

재무적 경영성과에 미치는 영향관계 분석결과, 핵심역량과 경쟁우위전략 유형별로 서로 다른 조합으로 경영성과에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 본 연구결과에서 방산 중소기업의 재무적성과를 높이는 영향요인을 보면, 차별화전략과 집중화전략이 원가우위전략에 비해 높은 영향을 미치고 있으며, 차별화전략에는 연구개발, 자원, 수출마케팅, 기업가 등 모든 역량이 중요하게 작용하고 있으며, 집중화전략에는 연구개발역량과 기업가역량이 상대적으로 높게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 비재무적 경영성과를 향상시키는 영향요인으로는 차별화전략이 가장 높은 영향력이 있는 것으로 나타났으며, 모든 핵심역량이 중요한 역할을 하는 것으로 분석되었다.

둘째, 방산 중소기업의 경영성과를 제고하기 위해서는 기업의 내부 핵심역량과 경쟁우위 전략만으로는 국내 방위산업 환경이 아직도 대기업을 중심으로 한 체제업체에 의존할 수밖에 현실을 감안할 때, 한계가 있으며, 원청업체와 중소기업간 파트너십을 더욱 강화해 나가야 한다는 지적이 많이 있어 왔다. 본 연구에서도 연구모형에서 기업 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향관계에서 공급사슬파트너십의 정도가 어떠한 조절효과가 있는지 실증 연구하였으며, 연구결과 원청업체와의 공급사슬파트너십이 강화될수록 중소기업의 연구개발역량이 비재무성과에 미치는 영향에 있어 경영성과를 강화시키는 조절효과를 하는 것으로 나타났다.

셋째, KIET의 2018년 연구보고서의 방산 중소기업의 실태분석에 의하면, 전체 방산생산액 비중에서 중소기업의 업체수가 92%임에도 생산액비중은 20% 수준으로 매우 낮은 수준이며, 방산수출액 비중도 7% 수준으로 내수 의존도가 높은 상황이며, 영업이익률과 인당매출액 등의 경영지표가 취약한 것으로 파악되고 있고, 이를 개선하기 위해서는 정부차원의 지원제도를 개선하고 보다 확대 시행할 필요가 있음을 지적하고 있다. 본 연구에서 방산 중소기업의 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향관계에서 정부지원제도의 만족도가 어떠한 조절효과를 하는지를 실증 분석한 결과, 정부지원제도(금융지원) 만족도가 높을수록 수출마케팅 역량이 강화되어 비재무적 성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 정부지원제도 중 R&D지원과 간접지원(수출지원, 인력지원, 컨설팅지원)은 경영성과를 보다 강화하는 조절효과가 나타나지 않았는데, 이는 정부지원을 받은 중소기업 입장에서 정부지원의 실효성이 경영성과를 향상시키는데 있어 강화효과를 줄

만큼 조절효과가 크지 않다고 생각하는 것으로 해석할 수 있다. 실제 설문조사대상 방산 중소기업 종사자 중 30% 이상이 정부지원의 수혜를 전혀 받지 못한 것으로 조사되었으며, 수혜자중 R&D지원을 받은 비중은 69%, 금융지원을 받은 비중은 51%에 그치는 것으로 나타났다. 정부지원 수혜를 받은 기업과 받지 못한 두 집단 간 경영성과의 평균에서 수혜기업의 경영성과의 평균이 상대적으로 높게 나왔으나 그 차이가 크지 않은 것으로 나타나 정부지원제도의 효과성이 그리 크지 않은 것으로 판단 할 수 있었다. 따라서 정부지원제도가 국내 방산 중소기업의 경영성과를 제고하고 경쟁력을 강화하기 위해서는 정부지원제도의 수혜범위를 보다 넓힐 수 있는 방안의 강구가 필요하며, 실제 경영성과에 도움이 될 수 있는 수준으로 제도의 개선과 지원규모의 확대도 필요한 것으로 생각된다.

본 연구의 한계점으로는 방산 중소기업의 경영성과 제고를 위한 영향요인을 정확하게 분석하기 위해서는 방위산업 환경의 특수성을 고려한 다양한 대내외 영향요인을 추가로 설정하여 분석할 필요가 있어 다양한 방산 중소기업의 경영 상황에 획일적으로 적용하기에는 한계가 있다고 할 수 있다. 따라서 향후 연구과제로서는 경영성과 제고를 위한 보다 정확한 분석결과를 도출하기 위해서는 국방환경, 산업환경 등 다양한 영향요인을 반영하여 최적화된 연구모형 보완이 필요하다고 생각된다. 그리고 정확한 분석을 위해서는 설문도구와 각 업체별 경영실적 통계자료 분석을 병행할 필요가 있을 것이라 판단된다.

참고문헌

- 1) 서승진, "수출형 중소기업의 최고경영자특성 및 해외 마케팅역량이 경영성과에 미치는 영향 : 시장지향성을 조절변수로" 건국대 박사학위논문, 2018
- 2) 정익환, "방위산업 중소기업의 내부적 역량이 경영성과에 미치는 영향: 정부지원제도의 조절효과를 중심으로" 경성대 박사학위논문, 2017
- 3) 중소기업본부, "중소벤처기업·소상공인이 즐겨찾는 정책 100선 손안의 정책 가이드북" 2020
- 4) 방위사업청, "2019 방산육성 및 방산수출지원제도 GUIDE"
- 5) 산업연구원, "중소벤처기업 친화형 방위산업 생태계 조성 전략" 연구보고서(2019-919)
- 6) 산업연구원, "2018 KIET 방위산업 통계 및 경쟁력 백서" KIET 정책자료 2019-356
- 7) Barney, J. B., "Firm Resource and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, 1991, pp99-120
- 8) Boyatzis, R. E., "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", New York: Wiley, 1982
- 9) Carland, J. W., "Who is an entrepreneur? Is a question worth as asking," *American Journal of Small Business*, 12(4),1988, pp.33-40.
- 10) Christine, M. H., R. C. Lamming & P. D. Cousins, "Developing the Concept of Supply Strategy", *International Journal of Operations and Production Management*, 9, 1999, pp.650-674
- 11) Day, G. S., "The capabilities of Market- Driven Organizations," *The Journal of Marketing*, 58(4), 1994, pp.37-52.
- 12) Douglas, S. P.. & Craig, c.s., "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Strategy", *Colombial Journal of World Business*,1989, pp.47-58.
- 13) Goodman, P. S. & Pennings, J. M., *New perspectives on organizational Effectiveness*, San Francisco : Jossey-Bassl. 1977
- 14) Govindarajan, V., "Appropriateness of Accounting data in performance evaluation: An Emprical examination of environmental uncertainty as an intervening variable", *Accounting Organization & Society* 19(2), 1984, pp.125-135.
- 15) Hofer, C.W. & Schendel, D.E, "Strategy Formulation: Analysis Concepts", West Poublishing Co. st. Paul. MN. 1978
- 16) Michael, J. M, & Benton, W. C., "Supply Chain Partnerships: Opportunities for operations research", *European Journal of Operational Research*, Vol. 101, 1997,pp.419-429
- 17) Penrose, E. T., *The Theory of the growth of the firm*, Oxford: Barsil Blackwell, 1959
- 18) Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1980
- 19) Porter, M. E., "Strategy & the Internet", *Harvard Business Review*, 79(2) 2001
- 20) Venkartraman, N. & Ramanujan, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparision of Approches", *Academy of management review*, 11(4), 1986, pp.801-814.