

글로벌 히든 챔피언 패러다임의 전환: 독일·일본의 쇠퇴와 중국의 부상

정재호 수석연구원, 소재인프라연구센터 (gun@posri.re.kr)

Summary

- 전통적인 제조업 강국 독일과 일본의 성공 신화를 뒷받침했던 '히든 챔피언' 모델이 구조적 한계와 디지털 전환 지체로 인해 심각한 위기에 직면
- 반면, 중국은 '전정특신(專精特新)'이라는 독자적인 육성 정책을 통해 '작은 거인(小巨人, 작은 거인)' 기업을 폭발적으로 늘리며 글로벌 제조업 지형을 근본적으로 재편
- 이러한 패러다임의 전환은 글로벌 공급망의 핵심 경쟁 구도를 바꾸고 있으며, 특히 소재·부품·장비(소부장) 분야에서 한국에 직접적인 위협이자 중대한 도전 과제를 제시

1. 전통적 히든 챔피언의 신화 역사와 쇠퇴

- 대중에게 잘 알려지지 않았으나, 특정 틈새시장에서 세계적인 지배력을 가진 강소기업을 지칭하는 ‘히든 챔피언’이라는 용어는 1986년 독일의 경영학자 헤르만 지몬(Hermann Simon)에 의해 처음 제시
 - 히든 챔피언의 선정기준은 세계 시장 점유율 3위 이내 또는 소속 대륙에서 1위이지만, 연 매출액 50억 달러 이하이며 대중 인지도가 낮은 기업¹
 - 이들 대부분은 10억 유로 미만의 소규모 글로벌 틈새시장을 공략해 높은 성장성과 생존능력을 보여주었는데, 독일의 립스틱 제조 기계 시장 85%를 점유하는 베커레(Weckerle), 신축성 애견 목줄 시장의 70%를 차지하는 플렉시(Flexi)와 일본 반도체 소재 분야의 JSR, 신에츠화학과 같은 수많은 기업들이 대표적 사례²
- 이들 기업의 성공 요인은 명확한 목표, 전략적 집중, 지속적 혁신(매출액 대비 평균 6% R&D 투자), 고객 밀착, 일관된 리더십
 - **명확한 목표:** '성장'과 '시장 지배력'이라는 야심 찬 목표를 조기에 설정하고 지속적으로 추진
 - **전략적 집중:** 시장을 매우 좁게 정의하고, 가치사슬의 수직적 통합을 통해 특정 고객에 집중하며, 글로벌화로 규모의 경제를 실현
 - **지속적 혁신:** 매출액 대비 평균 6%에 달하는 높은 R&D 투자 비율을 유지하며, 시장과 기술 요인을 균형 있게 활용해 혁신을 주도
 - **고객 밀착:** 전문화된 제품 특성상 VIP 고객과의 친밀하고 상호적인 관계가 전략의 핵심
 - **일관된 리더십:** 장기 재임하는 CEO를 통해 경영의 연속성과 일관성을 유지
- 한때 세계 제조업의 표준을 제시했던 독일과 일본의 히든 챔피언들은 21세기 들어 심각한 시스템적 쇠퇴와 구조적 위기를 경험
 - 독일 GDP는 2년 연속 위축(2023년 0.2% 감소), 2021년 이후 독일 제조업 기업의 파산 건수는 80% 이상 급증했으며 파산한 대기업의 6곳 중 1곳이 자동차 부품업체³

¹ 헤르만 지몬 (2008)

² 华尔街见闻(25.10.26), ITIF(24.9.16), The Diplomat (24.8.8)

³ 华尔街见闻, ASIA TIMES(25.6.18)

- 독일의 핵심 산업인 자동차 산업은 시스템적 쇠퇴 국면에 진입해 보쉬(Bosch), ZF, 폭스바겐(Volkswagen) 등 주요 기업들이 대규모 감원을 발표했으며, 168 년 역사의 자동차 도어락 공급업체 키커트(Kiekert), 메르세데스-벤츠 엠블럼을 공급하던 게르하르디(Gerhardi), 고성능 휠 제조사 BBS 등 유서 깊은 히든 챔피언들이 연이어 파산⁴
- **전통적 히든 챔피언의 쇠퇴원인은 구조적 취약성, 디지털 전환 지체, 혁신 생태계 경직 및 러-우 전쟁으로 유발된 외부 환경 변화가 복합적으로 작용**
 - **구조적 취약성:** 독일 제조업은 벤츠, BMW, 지멘스와 같은 소수의 대기업에 의존하는 피라미드 구조로, 전방 산업인 완성차 업체가 전기차 전환의 흐름에 뒤처지자 부품을 공급하던 후방 산업의 히든 챔피언들이 동반 위기에 국면
 - **디지털 전환 지체:** 폐쇄적 기업 문화와 더불어 전통과 장인 정신을 중시한 나머지 디지털화에 소극적으로 대응하여 신산업에 대한 민감도 부족
 - 일본: '24년에야 정부 기관에서 플로피 디스크 사용을 전면 폐지, '19년에 마지막 호출기 서비스가 종료
 - 독일: '디지털 오아시스 속 개발도상국'이라 불릴 정도로 디지털 전환이 더디며, 중소기업들은 디지털 투자에 매우 신중한 태도 유지
 - **혁신 생태계 경직:** 도요타, 보쉬와 같은 기존 거대 기업들이 신흥 기업의 성장 공간을 잠식하며 경제 전환을 저해하고 있어, 《2025 글로벌 유니콘 리스트》에 따르면 미래 성장 잠재력을 나타내는 유니콘 기업 수 상위 30위권에 독일과 일본 기업 전무
 - **외부 환경 변화:** 러-우 전쟁으로 인한 에너지 위기, 고령화, 그리고 중국 부품업체로 빠른 대체가 기존 히든 챔피언들의 생존을 위협

2. 중국의 부상: 신흥 '작은 거인(小巨人)의 시대

- 중국은 국가 주도의 체계적인 전략을 통해 제조업 강국으로 빠르게 도약, 새로운 '히든 챔피언' 생태계 구축을 위해 독일의 히든 챔피언 개념을 자국 환경에 맞게 재설계한 '전정특신(專精特新: 전문화·정밀화·특색화·혁신화)' 전략을 추진
 - 중국은 이 전략을 통해 중국형 강소기업 육성을 위한 4단계 성장사다리 목표를

⁴ 华尔街见闻, ASIA TIMES

구축해 초과 달성 실현

- '25년까지 1만 개의 '작은 거인' 기업 육성 목표는 '23년 말에 이미 초과 달성되었으며, '24년 11월 기준 '작은 거인' 기업은 15,000여개에 도달⁵

[중국형 강소기업 육성의 4단계 성장사다리]⁶

1	혁신형 중소기업 (목표 100만 개)
창업·초기혁신기업: 혁신기술 또는 아이디어 기반의 창업·초기 기업을 발굴해 기반 조성 및 성장 가능성을 평가하고 지원	
2	전정특신 중소기업(목표 10만 개)
전문화·특성화 중소기업(专精特新기업): 특정 분야의 전문성과 기술력(专精特新, 전문화·전정특신)을 갖춘 벤처 및 중소기업을 공식 선정해 현장 컨설팅, 정책 자금, 기술개발(R&D), 시장 확대 등을 집중 지원	
3	전정특신 작은 거인(목표 1만 개)
'작은 거인' 기업(小巨人): 전정특신 중에서 성장성과 시장 영향력이 큰 기업을 '작은 거인'(小巨人) 기업으로 선정해 정책자금, 경영·기술 멘토링, 국제화 지원, 우수 인재 확보, 대기업 협력 등 성장 가속화 지원을 강화	
4	제조업 싱글 챔피언(목표 1,000개)
제조업 챔피언 기업(制造业冠军): 산업별 '작은 거인' 가운데 글로벌 경쟁력과 혁신 리더십을 갖춘 기업을 '제조업 챔피언'(冠军企业)으로 육성해, 브랜드 글로벌화, 대형화, 첨단화 투자, 글로벌 밸류체인 진입에 집중 지원	

출처: '工信部: 到2025年培育1万家“专精特新”小巨人企业', '무역뉴스, 작은 거인'과 '제조업 챔피언' 육성 나선 중국' 등을 바탕으로 재구성

○ '전정특신' 기업의 폭발적 성장 배경은 미·중의 지정학적 경쟁과 글로벌 공급망 재편 및 시진핑의 질적 혁신과 같은 경제 구조 전환의 전략적 필요성에 기인

- 미중 기술 패권 경쟁: 미국의 반도체 및 첨단기술 제재에 맞서 핵심 부품과 소재의 국산화 필요성이 절감되면서, '중국제조 2025' 전략의 핵심으로 소부장 강소기업 육성이 격상
- 내순환 경제 구축: 외국인 투자 감소와 글로벌 공급망 재편이라는 압력 속에서 독자적인 산업 생태계 구축을 위해 '전정특신' 기업을 공급망의 핵심 고리로 육성
- '신질생산력(新質生產力)' 전략: 시진핑 주석이 강조하는 질적 혁신 중심 경제로의

⁵ 华尔街见闻, Xinhua(24.11.18)

⁶ Xinhua.net(25.7.6), 중국 공업정보화부(21.9.13), KOTRA(24.8.2), 무역뉴스(23.6.27)

전환 과정에서 '전정특신' 기업이 과학기술 주도 혁신의 핵심 실행 주체로 자리매김⁷

○ '작은 거인' 기업에 대한 중국 정부의 재정, 금융 및 세제 혜택 등 막대한 자원 투입 역시 성장을 견인

- **재정 지원**: 중앙정부는 매년 1,000개 이상의 '작은 거인' 기업에 3년간 600만 위안(약 11억 원)을 지원, 지방정부도 별도의 장려금 지급

- **세제 혜택**: 일반 기업(25%)보다 낮은 20%의 소득세율을 적용하고, 연구개발비의 200%를 초과 공제하는 등 파격적인 인센티브 제공

- **금융 지원**: 정부유도펀드, 지식재산권 담보 대출, 대출 이자 보조 등 다층적 자금 조달 체계를 구축하여 국가가 '인내심 있는 투자자' 역할을 수행

○ 압도적 R&D 역량을 기반으로 전략산업에 집중된 중국 '작은 거인' 기업의 부상은 글로벌 제조업 경쟁 구도의 근본적 변화를 유발

- **전략 산업 집중**: '작은 거인' 기업의 90% 이상이 '중국제조 2025'의 10대 중점 산업과 '공업사기(工業四基)' 핵심 분야에 분포. 특히 컴퓨터·통신·전자장비, 전용설비, 범용설비 제조업에 집중⁸

- **압도적인 R&D 역량**: 독일 히든 챔피언보다 3배 많은 연구 인력을 고용하고 있으며, 매출 대비 R&D 투자 비율은 6%에 달하고, 이들 기업이 보유한 유효 특허는 224만 건을 초과⁹

- **글로벌 시장 공략**: 중국 기업들은 내수 성장을 넘어 글로벌 M&A(eg. Midea그룹의 KUKA 로봇틱스 인수)와 직접적인 시장 대체(자동차 부품)를 통해 글로벌 시장 지배력을 급속 확대¹⁰

○ 중국은 양적 팽창으로 히든 챔피언 기업 수에서 압도적 우위를 차지하며 글로벌 경쟁 구도를 재편

- 2019년에 선발된 248개 기업 중 3년 후 재심을 통해 155개로 시작한 '작은 거인' 기업 선발 제도는 제도 도입 후 연평균 150% 이상 폭발적으로 성장하여 2024년말 기준 15,970개 기업으로 누적 관리(中 공신부는 1차 선정 다음 3년 후 재심을 통해 유효 작은 거인 수를 관리하여 공고)

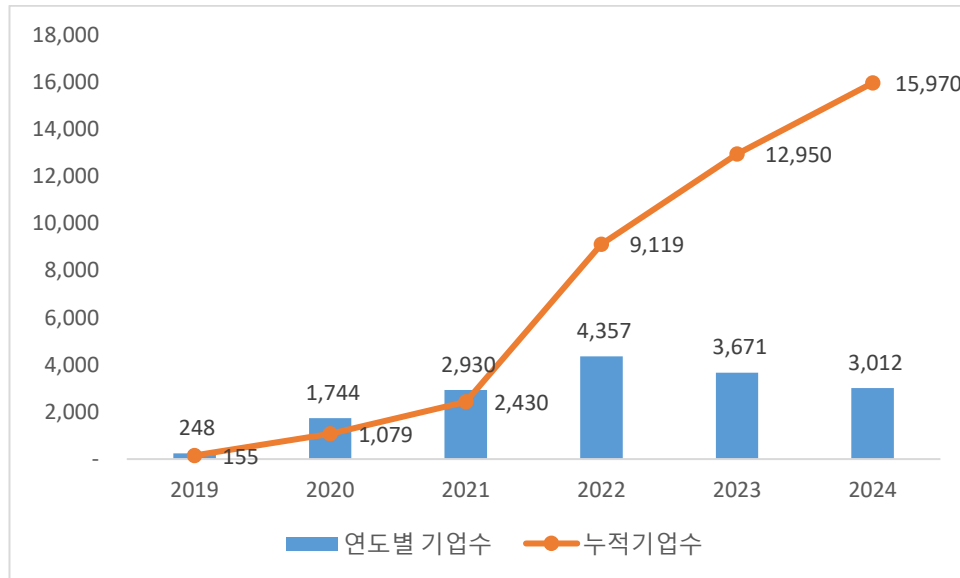
⁷ 헤럴드경제 (25.9.2)

⁸ Global Times (25.2.21), Xinhua.net, 인천연구원(25.6.25)

⁹ Global Times, EU SME Centre(23.4.26)

¹⁰ CPAX(23.9.6)

[中 작은 거인(小巨人) 기업 수 (연도별, 누적 추이)(단위: 개)]¹¹



출처: ‘CDI, 10000家专精特新 “小巨人” 企业勾画出城市竞争力新版图’, ‘工信部: 我国专精特新 “小巨人” 企业总数超过 1.46万家’ 등 기사를 바탕으로 재구성

- 반면, 독일, 일본, 미국 기업들은 별도의 관리 통계는 없지만 2019년 Simon-Kucher & Partners에서 조사한 자료를 기준으로 보면, 독일 1,307개, 미국 366개, 일본 220개 그리고 한국은 23개에 불과한 것으로 파악¹²

3. 한국 소부장 기업의 위기와 기회

- 독일과 일본의 전통적 히든 챔피언 신화가 저무는 자리를 국가 주도의 체계적 전략으로 무장한 중국의 '작은 거인' 군단이 빠르게 대체하면서 한국 경제, 특히 중소기업에 심각한 위협을 초래
 - 소부장 경쟁력 잠식: 언론 보도에 따르면, 중국은 반도체, 디스플레이, 정밀 장비 등에서 한국을 빠르게 추격해, 범용 D램의 기술 격차는 2~2.5년, HBM은 3년 수준으로 좁혀 한국 주력 산업의 기반을 위협¹³
 - 글로벌 공급망 재편 압력: 중국 기업들이 글로벌 공급망의 핵심으로 자리 잡으면서, 한국 기업들은 중국 시장뿐 아니라 제3국 시장에서도 치열한 경쟁에 직면
 - 히든 챔피언 생태계 취약: 한국의 히든 챔피언 수는 23개에 불과해 중견기업

¹¹ MIIT(25.9.12), 인민망(25.3.14), CDI(22.9.5)

¹² 중앙일보(19.10.9)

¹³ Business Post(25.9.9)

생태계의 구조적 취약성을 드러내며 기존 육성 전략의 재검토 필요성을 시사

- 이러한 거대한 변화의 물결 앞에서 한국은 양적 목표를 추종하기보다 '질적 혁신'에 집중하고, 중국 '전정특신' 기업을 단순 경쟁자가 아닌 '전략적 협력' 파트너로 인식 필요. 한일 경제 연대와 글로벌 공급망 다변화를 통해 리스크를 분산하는 다층적이고 유연한 전략이 절실
- 중국 '전정특신' 기업과의 협력: 중국 '소거인' 기업은 정부의 검증을 거쳐 재무 안정성이 높으나 진입 장벽이 낮으므로, AI 컴퓨팅, 첨단 반도체·센서 등 중국이 아직 취약한 분야에서 이들과의 협력 기회 발굴
- 한일 경제 연대 강화: 일부 산업리더들이 제안했듯이, 한국의 반도체·배터리 기술과 일본의 소부장 강점을 결합해 상호보완적인 경제 블록을 형성하는 생존 전략 모색
- 공급망 다변화 및 기술 보호: 중국 의존도를 낮추는 동시에, 반도체·배터리 등 핵심 산업의 인력 및 기술 유출을 막기 위한 제도적 장치 강화
- 차세대 기술 생태계 선점: 중국이 양적 팽창에 주력하는 동안, 한국은 3세대 반도체, 신소재, 차세대 배터리 등 미래 기술에 선제적으로 투자하여 질적 우위 확보
- 대·중소기업 상생 모델 모색: 대기업 중심 산업 구조의 강점을 유지하면서, 대기업 공급망 내에서 중소·중견기업이 공정하게 성장할 수 있는 환경 조성

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고 문헌]

- 华尔街见闻(25.10.26), [德国“隐形冠军”神话终破灭](#)
- ASIA TIMES(25.6.18), [Taking the tech measure of China's 'Little Giants'](#)
- ITIF(24.9.16), [China Is Rapidly Becoming a Leading Innovator in Advanced Industries](#)
- MIIT(25.9.12), [工信部：我国专精特新“小巨人”企业总数超过1.46万家](#)
- 인민망(25.3.14), [市辖区专精特新“小巨人”企业发展报告--传媒](#)
- The Diplomat (24.8.8), [China Is Betting Big on Its 'Little Giants'](#)
- 헤럴드경제 (25.9.2), [중국 디지털 자본주의 3대 전략, 중국 제조 2025의 성장 동력으로 작용](#)
- Xinhua.net (25.7.6), [China Focus: Unicorns, gazelles, little giants: tech startups thrive in "fund jungle"](#)
- Business Post(25.9.9), [중국 HBM 개발 속도 높인다, CXMT 내년 HBM3E 양산으로 한국 턱밑 추격](#)
- Global Times (25.2.21), [Rising 'little giants' showcasing China's private sector vitality](#)
- 인천연구원(25.6.25), [중국 제조업 2025의 진화](#)
- KOTRA(24.8.2), [전정특신, 중국 대표 중소기업 성장 사다리 지원정책](#)
- Xinhua(24.11.18), [中, 중소기업 육성에 박차...전정특신 기업 14만 개 넘어](#)
- CPAX(23.9.6), [How China's 'little giants' could dominate strategic technologies](#)
- 무역뉴스(23.6.27), ['작은 거인'과 '제조업 챔피언' 육성 나선 중국](#)
- EU SME Centre(23.4.26), [Little Giants: European SMEs in China's R&D Environment](#)
- CDI(22.9.5), [国家高端智库 / 综合开发研究院 \(中国·深圳\)](#)
- 중국 공업정보화부(21.9.13), [工信部：到2025年培育1万家“专精特新”小巨人企业-新华网](#)
- Hermann Simon (2008), 'Hidden Champion'
- 중앙일보(19.10.9), [\[히든챔피언의 비밀\]히든 챔피언 독일 1307개 한국 23곳](#)